



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΛΩΡΙΝΑΣ**

της

ΕΛΕΝΗΣ ΣΜΠΙΛΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2018

Αφιερωμένη

Στα παιδιά μου Άννα και Ανδρέα για τις ώρες που τους στέρησα τη μαμά τους & στον σύζυγό μου, Θαρρενό τον μοναδικό συμπαραστάτη και υποστηρικτή μου.

Ευχαριστίες

Στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φώτη Βούζα για την ανεκτίμητη βοήθεια του.

Στους συναδέλφους μου που με μεγάλη προθυμία συνεισέφεραν με την συμμετοχή τους στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής δείχνοντάς μου απόλυτη εμπιστοσύνη.

Στον Νίκο, συνάδελφο, με τον οποίο μοιραζόμαστε το ίδιο γραφείο για την υπομονή του όλες αυτές τις μέρες που χρειάστηκε να λείπω για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Στα παιδιά μου Άννα και Ανδρέα για την υπομονή και την καρτερικότητα που υπέδειξαν όλον αυτόν τον καιρό.

Τέλος, στον σύζυγο μου, Θαρρενό, για την υπομονή του, την υποστήριξη αλλά κυρίως για την πίστη του σε μένα.

Ελένη Σμπιλή

Περίληψη

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ότι επηρεάζει ένα σύνολο συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας όπως η δέσμευση, η ικανοποίηση, η ομαδική εργασία και η παρακίνηση. Κατά τον Goleman (2000) τα συναισθήματα είναι αυτά που κινούν και ενεργοποιούν τον άνθρωπο, ενώ τα κίνητρα δίνουν μορφή στις πράξεις του. Ωστόσο, η παρακίνηση δεν αποτελεί μόνο προσωπική υπόθεση των εργαζομένων, αλλά και την ουσία της ηγεσίας.

Στην παρούσα εργασία αναζητείται η σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Φλώρινας. Με τη μέθοδο της συνέντευξης διερευνώνται οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης του Προϊσταμένου Διεύθυνσης όσο και των τεσσάρων υφισταμένων του, οι αντιλήψεις τους για τα κίνητρα και πως αυτά συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός διευθυντικού στελέχους στην ικανότητα του να παρακινεί. Χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια βασιζόμενα στα εργαλεία Emotional Competence Inventory - Self Assessment (για τη συναισθηματική νοημοσύνη) και Job Satisfaction Survey (για την εργασιακή ικανοποίηση).

Η έρευνα ανέδειξε τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και την ανάγκη των εργαζομένων για μια ηγεσία που υποστηρίζει, παρακινεί και εμπνέει.

Abstract

Emotional intelligence is thought to affect a set of workplace behaviors such as organizational commitment, satisfaction, teamwork, and motivation. According to Goleman (2000), emotions are what motivate and activate humans while motivations give shape to their actions. However, motivation is not only a personal matter of the employees but also the substance of leadership.

In this thesis, the relationship between emotional intelligence and work satisfaction is examined in the employees of the Department of Administrative Services of the Municipality of Florina. The emotional intelligence skills of the Head of the Department of Administrative Services and his four subordinates are examined via interviews, along with their perceptions of motivation and how these contribute to work satisfaction and the role of the emotional intelligence of a manager in his ability to motivate. Two questionnaires were used, based on the Emotional Competence Inventory - Self Assessment (Emotional Intelligence) and Job Satisfaction Survey (job satisfaction) tools.

Research has highlighted the relationship between emotional intelligence and work satisfaction, as well as the need of the workers for a leadership that supports, motivates and inspires.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
A. ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	3
1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	3
1.1 <i>Εννοιολογική Προσέγγιση</i>	3
1.2 <i>Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης</i>	6
1.2.1 <i>Μοντέλα ικανότητας</i>	6
1.2.2 <i>Μικτά μοντέλα</i>	8
1.3 <i>Τρόποι Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης</i>	12
1.4 <i>Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας</i>	14
1.5 <i>Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία</i>	15
1.6 <i>Συναισθηματική νοημοσύνη και Παρακίνηση</i>	17
1.7 <i>Συναισθηματική νοημοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση</i>	20
2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	22
2.1 <i>Κίνητρα της εργασίας</i>	22
2.2 <i>Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας</i>	25
2.2.1 <i>Θεωρίες Περιεχομένου</i>	26
2.2.1.1 <i>Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow</i>	26
2.2.1.2 <i>Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer</i>	28
2.2.1.3 <i>Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg</i>	29
2.2.1.4 <i>Η θεωρία X & Y του McGregor</i>	31
2.2.1.5 <i>Η θεωρία των αναγκών του McClelland</i>	32
2.2.2 <i>Θεωρίες Διαδικασιών</i>	33
2.2.2.1 <i>Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom</i>	33
2.2.2.2 <i>Η θεωρία της ισότητας του Adams</i>	34
2.2.2.3 <i>Η θεωρία της στοχοθέτησης</i>	36
2.3 <i>Παρακίνηση στον Δημόσιο Τομέα</i>	37
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	38
3.1 <i>Εννοιολογικός Προσδιορισμός</i>	38
3.2 <i>Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης</i>	39
3.2.1 <i>Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg</i>	40
3.2.2 <i>Η θεωρία αξίας – αντίληψης</i>	40
3.2.3 <i>Το Ενοποιητικό Μοντέλο</i>	41
3.2.4 <i>Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας</i>	41
3.2.5 <i>Ατομικές Διαφορές</i>	42
3.3 <i>Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης</i>	42
3.4 <i>Συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης</i>	43
3.5 <i>Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση</i>	48
B. ΜΕΡΟΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	51
1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	51
2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	53
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	55
Γ. ΜΕΡΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
1.1 <i>Συγκρότηση Δείγματος</i>	60
1.2 <i>Ερευνητικά Όργανα</i>	62
1.3 <i>Συλλογή Δεδομένων</i>	63
2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	82

3.1 Ανάλυση Ερρημάτων.....	90
3.2 Απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων.....	94
4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΑΝΟΙΧΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	111

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ GOLEMAN ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ. ΠΗΓΗ: (GOLEMAN, 2001).....	10
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ).....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ).....	88

Εισαγωγή

Από τη δεκαετία του 1990 με την ευρεία διάδοση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρείται ένα ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση των οργανισμών και των εργαζομένων, στην εργασιακή ικανοποίηση, στην αφοσίωση και στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών και οργανισμών (George, 2000; Goleman, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να παρακολουθεί και να διακρίνει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων καθώς και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να καθοδηγεί πράξεις και σκέψεις (Salovey & Mayer, 1990).

Στο χώρο της εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική καθώς η ικανότητα να κατανοεί κανείς συναισθηματικά τον εαυτό του και τους συναδέλφους του ενισχύει τις απαραίτητες κοινωνικές δεξιότητες για να επιτύχει μέσα σε ένα επαγγελματικό χώρο (Dong & Howard, 2006). Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς είναι πιο έμπειροι στο να εκτιμούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους από ό, τι οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Cooper & Sawaf, 1997). Μάλιστα, ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους του, τους παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα και διεγείρει τις διανοητικές τους ικανότητες (Ryback 1998). Οι ηγέτες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση και ενδιαφέρονται για τους άλλους όχι μόνο ως εργαζομένους αλλά ως ανθρώπους (Goleman, 2000).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, αναπτύχθηκε η παρούσα έρευνα που σκοπός της είναι η διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, σε μια από τις τρεις υποστηρικτικές υπηρεσίες του Δήμου Φλώρινας και συγκεκριμένα στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα διερευνάται α) αν η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο στο πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους αλλά και β) αν οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός διευθυντικού στελέχους σχετίζονται με την ικανότητα του να παρακινεί τους υφισταμένους του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και ποιο ρόλο μπορεί να παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων του στη στάση τους απέναντι στα κίνητρα που τους παρέχει για την

ενίσχυση της εργασιακή τους ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ορισμένων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η αυτοεπίγνωση και η αυτορρύθμιση και της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα ότι ορισμένες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντικού στελέχους σχετίζονται με την ικανότητα του να παρακινεί τους υφισταμένους του και κατ' επέκταση να ενισχύει ή όχι την εργασιακή τους ικανοποίηση. Άλλο σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι η ανάγκη των εργαζόμενων για μια ηγεσία που καθοδηγεί, υποστηρίζει, ενισχύει αλλά κυρίως εμπνέει τους υφισταμένους της.

Πιο συγκεκριμένα η διπλωματική εργασία ακολουθεί την εξής δομή:

Το Α΄ Μέρος αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίστηκε η έρευνα και περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Το Β΄ Μέρος αναφέρεται στην υπάρχουσα κατάσταση και πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τη σχέση του Δημόσιου Τομέα με τη συναισθηματική νοημοσύνη, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Το Γ΄ Μέρος περιλαμβάνει την μεθοδολογία της έρευνας, τα αποτελέσματα, την ανάλυση των ευρημάτων, τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων και ακολουθεί η συζήτηση με τα ανοιχτά ερωτήματα και τους περιορισμούς.

Τέλος, παρατίθεται η βιβλιογραφία και το παράρτημα με τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν τόσο για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης όσο και για τους υπαλλήλους.

A. ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Πλήθος ερευνητών συμφωνούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενσωματώνει ένα σύνολο εννοιολογικά σχετικών ψυχολογικών διαδικασιών που αφορούν την επεξεργασία της συναισθηματικής πληροφορίας (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004). Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν την κατανόηση, την εκτίμηση και την έκφραση των συναισθημάτων, τη ρύθμιση και τη διαχείριση αυτών (Mayer & Geher, 1996; Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990; 1994).

Τα θεμέλια της συναισθηματικής νοημοσύνης τέθηκαν από τον Thorndike, ο οποίος το 1920 εισήγαγε την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης ορίζοντας την ως «την ικανότητα που έχει κανείς να καταλαβαίνει τους άνδρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια και να χειρίζεται με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις» (Thorndike, 1920).

Δεκαετίες αργότερα, ο Gardner (1983) έκανε λόγο για πολλαπλή νοημοσύνη, προτείνοντας επτά είδη: τη «γλωσσική» νοημοσύνη, τη «λογική», τη «μουσική», την «κινητικοαισθητική», την «οπτική/χωροθετική», την «ενδοπροσωπική» και τη «διαπροσωπική» νοημοσύνη (Langley, 2000). Η «διαπροσωπική» νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τις διαθέσεις, τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων αλλά και στην ικανότητα του να συνεργάζεται ομαλά και να επικοινωνεί με τους άλλους. Αντίθετα, η «ενδοπροσωπική» νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματά του καθώς και στην ικανότητα δράσης του με βάση αυτή τη γνώση (Πλατσίδου, 2010). Ο ίδιος αναγνωρίζει τη διαπροσωπική ως το σημαντικότερο είδος νοημοσύνης καθώς θεωρεί πως αν δεν την έχει κάποιος, κάνει λάθος επιλογές σε κάθε τομέα της ζωής του. Τονίζει μάλιστα ότι «πολλοί άνθρωποι με δείκτη νοημοσύνης εκατόν εξήντα εργάζονται για ανθρώπους με δείκτη νοημοσύνης εκατό, αν οι πρώτοι έχουν φτωχή ενδοπροσωπική νοημοσύνη και οι δεύτεροι πλούσια (Goleman, 1998b).

Την ίδια περίπου περίοδο ο Bar-On (2000) έκανε λόγο για δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και εξέδωσε το πρώτο τεστ για τη μέτρηση της. Ο ίδιος μάλιστα στο πιο πρόσφατο μοντέλο του διακρίνει πέντε διατάξεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες (αυτογνωσία, αυτοέκφραση, αυτοδιαχείριση, αυτοανάπτυξη και ανεξαρτησία) διαπροσωπικές δεξιότητες (σχέσεις με άλλους ανθρώπους, ευθύνη, κοινωνική δέσμευση και ενότητα), προσαρμοστικότητα (ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ρεαλισμός και ευελιξία), έλεγχο στρες (ικανότητα αντίστασης στο στρες και τις παρορμήσεις) και γενική διάθεση (αισιοδοξία, ευτυχία κλπ).

Η πρώτη όμως φορά, που χρησιμοποιήθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη ως ακαδημαϊκός όρος ήταν το 1985 από τον Wayne Leon Payne στη διδακτορική του διατριβή με τίτλο: «A study of emotion: Developing emotional intelligence». Ωστόσο, ο ίδιος, δεν ασχολήθηκε ξανά με το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2010).

Η πρώτη επιστημονική παρουσίαση της έννοιας έγινε το 1990 από δύο Αμερικανούς καθηγητές πανεπιστημίου τον John (Jack) Mayer και τον Peter Salovey. Οι ίδιοι όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα συναισθήματά του εαυτού του αλλά και των άλλων, να διακρίνει τα διάφορα συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό των σκέψεων και των πράξεων του (Salovey & Mayer, 1990). Αργότερα, όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα που έχει κανείς «να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, να έχει πρόσβαση και να παράγει συναισθήματα ώστε να διευκολύνει τη σκέψη, να κατανοεί τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση και να ρυθμίζει αποτελεσματικά το συναίσθημα, προκειμένου να προωθή τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη» (Mayer & Salovey, 1997).

Ωστόσο, το ευρύ κοινό γνώρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσα από τα βιβλία του Daniel Goleman το 1995 και το 1998 (Goleman, 1995; 1998). Σύμφωνα με τον ίδιο η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει απάντηση στο ερώτημα γιατί δύο άτομα με την ίδια διανοητική ικανότητα βιώνουν διαφορετικό επίπεδο επιτυχίας. «Το συναισθηματικό ταλέντο είναι μια μετα-ικανότητα που καθορίζει πόσο καλά μπορεί να χειριστεί κανείς οποιαδήποτε ικανότητα διαθέτει ακόμα και την ακατέργαστη ευφυΐα» (Goleman, 1998). Κατά τον ίδιο λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του

ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά τα δικά του και αυτά των άλλων αλλά και να είναι σε θέση να τα διαχειρίζεται αποτελεσματικά όπως επίσης και τις διαπροσωπικές του σχέσεις (Goleman,1995). Πρόκειται με λίγα λόγια, για ικανότητες όπως, να μπορεί να βρίσκει κανείς κίνητρα για τον εαυτό του, να αντέχει τις απογοητεύσεις, να ελέγχει τις παρορμήσεις, να χαλιναγωγεί την ανυπομονησία του, να ρυθμίζει σωστά τη διάθεση του, να έχει ενσυναίσθηση και ελπίδα (Goleman,1998b).

Οι Cooper και Sawaf (1997), θεώρησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται, να κατανοεί και να εφαρμόζει τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, πληροφόρησης και διασύνδεσης.

Ο BarOn (2000) όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο γνωστικών ικανοτήτων και προσόντων που οδηγούν τα άτομα στην επιτυχία.

Σύμφωνα με τους Petrides και Fumham (2001) η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ομάδα συμπεριφορικών διαθέσεων και αντιλήψεων τις οποίες έχουν τα άτομα και αφορούν την ικανότητα τους να αναγνωρίζουν, να επεξεργάζονται και να χρησιμοποιούν δεδομένα φορτισμένα συναισθηματικά.

Σε έναν άλλο ορισμό η συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε ως η ανίχνευση συναισθημάτων και σκέψεων καθώς και η άμεση και ακριβής έκφρασή τους (Siarouchi, Forgas & Mayer 2004).

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε ως η ικανότητα ανάγνωσης και κατανόησης των άλλων μέσα σε κοινωνικά πλαίσια, ανίχνευσης των αποχρώσεων των συναισθηματικών αντιδράσεων και χρήσης αυτών των γνώσεων για τον επηρεασμό των άλλων μέσω της εμφάνισης συναισθηματικής ρύθμισης και ελέγχου (Prati, et al., 2004).

Συνεπώς, τα συναισθήματα έρχονται με την αξιολόγηση θετικών και αρνητικών πτυχών μιας κατάστασης και δίνουν την κατάλληλη λύση σε αγχωτικές καταστάσεις (Hakkak et al., 2015). Βάσει της γενικής αντίληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004), τα συναισθήματα είναι ανεξάρτητες πηγές πληροφοριών βάσει των οποίων λειτουργεί η νοημοσύνη.

Ως σήμερα έχουν αναφερθεί αρκετά θεωρητικά μοντέλα τα οποία όμως παρουσιάζουν διαφορές τόσο ως προς την έννοια που δίνεται στη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και ως προς τη μέτρησή της. Οι διαφορές αυτές οδήγησαν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες μοντέλων για τη συναισθηματική νοημοσύνη (Πλατσίδου 2010), μια σύντομη περιγραφή των οποίων επιχειρείται παρακάτω.

1.2 Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι ορισμοί που δίδονται για την συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολλοί και ποικίλουν, περισσότερο όμως, τείνουν να είναι συμπληρωματικοί παρά αντιφατικοί (Ciarrochi et al., 2000). Όλες μάλιστα οι θεωρίες φαίνεται ότι επιδιώκουν να καταλάβουν πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται, κατανοούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματα σε μια προσπάθεια να προβλέψουν και να ενισχύσουν την προσωπική αποτελεσματικότητα (Ciarrochi et al., 2000). Με βάση όμως το που εστιάζουν τα διάφορα μοντέλα διακρίνονται στα μοντέλα ικανότητας και στα μικτά μοντέλα (Πλατσίδου, 2010).

1.2.1 Μοντέλα ικανότητας

Τα μοντέλα ικανότητας «εστιάζουν στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών και ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο από γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που σχετίζονται με συναισθήματα» (Πλατσίδου, 2010). Εστιάζουν εν συντομία στην αντίληψη, την κατανόηση και οργάνωση των συναισθημάτων (Mayer, Salovey and Caruso, 2000). Κύριοι εκφραστές των μοντέλων ικανότητας είναι οι Mayer, Salovey και Caruso (1997).

Στο Μοντέλο τους η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης όπως η γνωστική, περιλαμβάνοντας ικανότητες τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές. Ορίζεται μάλιστα ως η ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών οι οποίες αφορούν ή τροφοδοτούνται από συναισθήματα, καθοδηγώντας θετικά τη σκέψη και τη συμπεριφορά του ανθρώπου ((Mayer, et al., 2008). Οι Mayer, Salovey και Caruso δημιούργησαν μια ιεραρχική διάταξη αποτελούμενη από τέσσερις κλάδους οι οποίοι απαρτίζονται από σύνολα ικανοτήτων που αναφέρονται σε συναισθήματα. Οι τέσσερις αυτοί κλάδοι που ξεκινούν από το πιο θεμελιώδες σύνολο, την αντίληψη και

αναγνώριση των συναισθημάτων, προς το πιο σύνθετο και πιο ολοκληρωμένο, τη διαχείριση των συναισθημάτων, είναι (Mayer et al., 2000):

- ❖ Η αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων. Ο κλάδος αυτός αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται συναισθήματα που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, στον τόνο της φωνής, σε έργα τέχνης κλπ
- ❖ Η συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης. Ο κλάδος αυτός αφορά την ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, η οποία επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ατόμου εμπλουτίζοντας με τον τρόπο αυτό τη διαδικασία της σκέψης (Πλατσίδου, 2010).
- ❖ Η κατανόηση των συναισθημάτων. Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων αλλά και το πώς ένα συναίσθημα τροφοδοτεί κάποιο άλλο και
- ❖ Η διαχείριση των συναισθημάτων αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και αυτών των άλλων ανθρώπων, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται καθώς και να ρυθμίζονται συναισθήματα όπως ο φόβος, ο θυμός, η θλίψη (Mayer & Salovey, 1997).

Το συγκεκριμένο μοντέλο εμφανίζει πλήθος ερευνητικών δημοσιευμάτων καθώς βασικός σκοπός τόσο των Mayer, Salovey και Caruso όσο και άλλων ερευνητών είναι η επιστημονική υποστήριξη του μοντέλου μέσω της διερεύνησης της φύσης, των διαστάσεων και της μέτρησης της συναισθηματική νοημοσύνης (Mayer et al., 2008). Δεν λείπουν όμως, και οι επικριτές του μοντέλου, οι οποίοι αμφισβητούν κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα ανεξάρτητο είδος νοημοσύνης όπως η γνωστική (Antonakis, 2004, Davies et al., 1998), αλλά και το γεγονός ότι το μοντέλο υστερεί σε πρακτική εφαρμογή (εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, διοίκηση κλπ) παρά τη θεωρητική υποστήριξη του από μέρους τους (Matthews, et al., 2006; Murphy & Sideman, 2006).

Ωστόσο, ο αντίλογος του Mayer και των συνεργατών του, αναφέρει ότι για να αναδειχθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυτόνομο είδος νοημοσύνης θα πρέπει να πληροί μια σειρά κριτηρίων (Πλατσίδου, 2010): την αξιοπιστία στις μετρήσεις, τη συσχέτιση των περιλαμβανομένων ικανοτήτων, τη συσχέτιση αλλά και την ανεξαρτησία της από τα άλλα είδη νοημοσύνης και την εξέλιξη της με την πάροδο της

ηλικίας. Οι ίδιοι διαπίστωσαν, μέσα από έρευνες και ελέγχους, ότι τα παραπάνω κριτήρια ικανοποιούνται σημαντικά (Mayer, et al., 1999 2000b).

Ενώ, όσον αφορά ότι το μοντέλο υστερεί σε πρακτική εφαρμογή, τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι οι εισηγητές του εστιάζουν στο πρακτικό κομμάτι της θεωρίας τους. Ισχυρίζονται ότι η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα ψυχομετρικά εργαλεία που κατασκεύασαν, συντελεί στη συλλογή στοιχείων με στόχο την αξιοποίησή τους στην εργασία, στην εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας κ.α. (Ciarrotti, Forgas & Mayer, 2006; Caruso & Wolfe, 2001).

1.2.2 Μικτά μοντέλα

Τα μικτά μοντέλα από την άλλη, στα οποία ανήκουν το μοντέλο του Bar-On και του Goleman, εστιάζουν σε μη γνωστικές δυνατότητες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, έκφραση των συναισθημάτων, κοινωνικές δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση αλλά και σε ηθικές ικανότητες. Επικεντρώνονται εν συντομία, περισσότερο στην επίλυση πρακτικών προβλημάτων (Πλατσίδου, 2010).

Ο Bar-On, όντας ένας από τους πρώτους που κατασκεύασαν ένα ψυχομετρικό εργαλείο μέτρησης της συναισθηματική νοημοσύνης (Bar-On, 1997), πρότεινε ένα θεωρητικό μοντέλο που αποτελείται από μια σειρά μη γνωστικών δυνατοτήτων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά αντιλαμβάνεται και εκφράζει κανείς τα προσωπικά του συναισθήματα, κατανοεί και εκτιμά τα συναισθήματα των άλλων αλλά και αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές προκλήσεις και πιέσεις (Bar-On, 1997).

Συγκεκριμένα, ο Bar-On στη θεωρία του, για τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη, αναφέρεται σε πέντε κατηγορίες ικανοτήτων (Bar-On, 2006): α) τις *ενδοπροσωπικές ικανότητες* που περιλαμβάνουν τις δεξιότητες της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, (την ικανότητα που έχει κανείς να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματά του), της διεκδικητικής συμπεριφοράς, (την ικανότητα για έκφραση συναισθημάτων και σκέψεων καθώς και για υπεράσπιση των προσωπικών δικαιωμάτων), του αυτοσεβασμού, (την ικανότητα να κατανοεί κανείς και να αποδέχεται τον εαυτό του), της εμπιστοσύνης στις προσωπικές δυνατότητες, (να αντιλαμβάνεται κανείς τις δυνατότητες του) και τέλος της ανεξαρτησίας, (να ελέγχει ο

ίδιος τη συμπεριφορά και τη σκέψη του) β) τις *διαπροσωπικές ικανότητες* που αναφέρονται στην ικανότητα που έχει κάποιος να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να εκτιμά τα συναισθήματα των άλλων και περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνική υπευθυνότητα γ) την *προσαρμογή* που περιλαμβάνει την ανοχή στο άγχος και τον έλεγχο των παρορμήσεων δ) τη *διαχείριση του άγχους* που αναφέρεται στην ικανότητα αντιμετώπισης του στρες περιλαμβάνοντας την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τον έλεγχο της πραγματικότητας και την ευελιξία και ε) τη *γενική διάθεση* που περιλαμβάνει την ευτυχία, (το να νιώθει κανείς ικανοποιημένος από τη ζωή του και τους άλλους), και την αισιοδοξία, (το να διατηρεί κανείς θετική στάση στη ζωή του ακόμα και μέσα στις δυσκολίες).

Συμπερασματικά, κατά τον Bar-On, το να διακρίνεται κανείς από υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη σημαίνει ότι διαχειρίζεται αποτελεσματικά κάθε αλλαγή που συμβαίνει γύρω του τόσο σε προσωπικό όσο και κοινωνικό επίπεδο. Αντιμετωπίζει με ρεαλισμό και ευελιξία τις διάφορες καταστάσεις, λύνει προβλήματα λαμβάνοντας σωστές αποφάσεις (Bar-On, 2005).

Η βασική κριτική που έχει ασκηθεί στο συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνεται στο σημείο ότι αυτό βρίσκεται αρκετά κοντά και πολλές φορές αλληλεπικαλύπτεται με πολλές διαστάσεις της προσωπικότητας (Brackett, Rivers & Salovey, 2011). Όπως υποστηρίζουν οι επικριτές του, πολλές από τις διαστάσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο όπως η αυτοεκτίμηση, ο έλεγχος της πραγματικότητας, η διεκδικητική συμπεριφορά και η αυτοπραγμάτωση ξεπερνούν την έννοια των όρων «συναίσθημα» και «νοημοσύνη» και αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Hedlund & Sternberg, 2000; Mayer et al., 2004).

Παρά την κριτική όμως που δέχεται, συνεχίζει να είναι αρκετά δημοφιλές τόσο σε επιστημονικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Πλατσίδου, 2010). Παρουσιάζει πλήθος εφαρμογών στο χώρο της εργασίας, της εκπαίδευσης, της υγείας, της εργασιακής απόδοσης και του ευ ζην (Bar-On, 2006; 2005; Bharwaney-Orme & Bar-On, 2002).

Εκείνος όμως, που έκανε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ιδιαίτερος δημοφιλής στο ευρύ κοινό είναι ο Daniel Goleman. Μέσα από τα βιβλία του υποστήριξε ότι για να πετύχει κανείς στη ζωή του δεν είναι απαραίτητο να είναι εξαιρετικά έξυπνος, «η ακαδημαϊκή ευφυΐα δεν έχει άμεση σχέση με την συναισθηματική ζωή.

Άνθρωποι με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να χειρίζονται εντυπωσιακά άστοχα την προσωπική τους ζωή» (Goleman, 1998b). Τόνισε μάλιστα, ότι ο δείκτης νοημοσύνης συμβάλλει στην καλύτερη περίπτωση μόνο κατά το είκοσι τοις εκατό στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία στη ζωή ενός ανθρώπου, αφήνοντας το εντυπωσιακό ογδόντα τοις εκατό στη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1995).

Επίσης, ο ισχυρισμός του ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι γενετικά καθορισμένο, δεν αναπτύσσεται μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της παιδικής ηλικίας του ανθρώπου (Goleman, 2000) και μάλιστα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί, έφερε ελπίδες τόσο στο ευρύ κοινό όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο. Εν ολίγοις «καλλιεργώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνονται και οι πιθανότητες επιτυχίας» (Πλατσίδου, 2010).

Το μοντέλο του Goleman πήρε το όνομα «Μοντέλο για τη Συναισθηματική Επάρκεια» (The Emotional Competence Framework) και σύμφωνα με αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως μια πληθώρα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στο άτομο να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τόσο του ίδιου όσο και των άλλων, με τρόπο ώστε να κατευθύνεται προς μια αποτελεσματική ή εξαιρετική επίδοση (Goleman, 2000).

Πίνακας 1. Το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια. Πηγή: (Goleman, 2001)

	Εαυτός	Άλλοι
	Προσωπική Ικανότητα	Κοινωνική Ικανότητα
Αναγνώριση συναισθημάτων	Αυτοεπίγνωση Συναισθηματική αυτοεπίγνωση Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	Κοινωνική Επίγνωση Ενσυναίσθηση Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση Οργανωτική επίγνωση
Ρύθμιση συναισθημάτων	Διαχείριση Εαυτού Αυτοέλεγχος Αξιοπιστία Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα Κίνητρο επίτευξης Πρωτοβουλία	Διαχείριση Σχέσεων Ανάπτυξη των άλλων Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Ηγετική ικανότητα Καταλύτης αλλαγών Δημιουργία δεσμών Ομαδικότητα & συνεργασία

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από είκοσι συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες εμπεριέχονται σε τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες, όπως φαίνεται στον πίνακα 1 (Goleman, 2001).

Η αυτοεπίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα που βιώνει αλλά γιατί τα βιώνει, να κατανοεί με ποιον τρόπο αυτά επηρεάζουν την απόδοσή του αλλά και να είναι σε θέση να καθοδηγεί τις αξίες και τους στόχους του. Επιπλέον, να αντιλαμβάνεται τις ικανότητες και τις αδυναμίες του, να είναι δεκτικός σε νέες προοπτικές και να αντιμετωπίζει τον εαυτό του με χιούμορ αλλά και διάθεση αλλαγής. Να είναι σε θέση να παρουσιάσει τον εαυτό του με αυτοπεποίθηση και να είναι σταθερός στις αποφάσεις του ακόμα και κάτω από αντίξοες συνθήκες.

Η αυτοδιαχείριση αναφέρεται στην ικανότητα του ανθρώπου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις παρορμήσεις και τα αγχωτικά συναισθήματα, να μένει συγκροτημένος, με καθαρή σκέψη και εστίαση ακόμα και κάτω από συνθήκες πίεσης. Επίσης, να οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα από την αξιοπιστία του, να αναγνωρίζει τα λάθη του, να αντιμετωπίζει τις ανήθικες πράξεις των άλλων και να υποστηρίζει σκληρές θέσεις με βάση υψηλές αξίες. Το άτομο που διαθέτει αυτή τη δεξιότητα χαρακτηρίζεται από ευσυνειδησία, κίνητρο επίτευξης και πρωτοβουλία.

Η κοινωνική επίγνωση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνουν, να είναι καλός ακροατής, να κατανοεί τις ανάγκες των άλλων, να προσφέρει πρόθυμα τη βοήθειά του και να κατανοεί τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις δράσεις των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό.

Η διαχείριση των σχέσεων αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαβλέπει του τι έχουν ανάγκη οι άλλοι για να αναπτυχθούν και να ενισχύσουν τις ικανότητες τους, να ασκεί πειθώ με αποτελεσματικότητα, να ακούει με προσοχή, να ενισχύει την ανοιχτή επικοινωνία, να διακρίνει πιθανές συγκρούσεις και να συντελεί στην εκτόνωσή τους. Επίσης, να εμπνέει και να καθοδηγεί, να αμφισβητεί παγιωμένες καταστάσεις και να αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή. Να αναπτύσσει ένα δίκτυο στενών σχέσεων μεταξύ της ομάδας, να έχει προσωπικές φιλίες με κάποιους από τους συναδέλφους του

και τέλος, να κρατά τις ισορροπίες ανάμεσα στη δουλειά και τις διαπροσωπικές σχέσεις και να προάγει ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας (Goleman, 2000).

Η κριτική που δέχτηκε το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται σε δύο σημεία: ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται με έναν πολύ ευρύ τρόπο περιλαμβάνοντας μια πληθώρα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η αυτοπεποίθηση, η αξιοπιστία η αισιοδοξία κ.α. (Daus & Ashkanasy, 2003) και ότι ο εισηγητής του μοντέλου ενδιαφέρεται κυρίως για την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία και πώς αυτή επιδρά στη βελτίωση της εργασιακής επίδοσης, παρά για την επιστημονική τεκμηρίωση του μοντέλου του (Antonakis et al., 2009; Hedlund & Sternberg, 2000).

Η απάντηση του Goleman στην κριτική που δέχεται έρχεται μέσα από την επιβεβαίωσή του ότι όντως πρόκειται για μια ευρεία έννοια που «ξεφεύγει από τη σφαίρα των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, διαπερνά την επιστημονική περιοχή της προσωπικότητας και εμπεριέχει ακόμη και ηθικές ιδιότητες» (Πλατσίδου, 2010). Ο ίδιος μάλιστα παραδέχεται την έλλειψη ουσιαστικής επιστημονικής έρευνας από μέρους του (Goleman, 2000) αν και η συνεργασία του με άλλους ερευνητές όπως ο R. Boyatzis κάλυψε την έλλειψη αυτή (Πλατσίδου, 2010).

1.3 Τρόποι Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιείται με τη βοήθεια των ψυχομετρικών εργαλείων (κλίμακες ή τεστ) τόσο σε επιστημονικό επίπεδο όσο και σε εκλαϊκευμένο. Ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες και αντιπροσωπεύουν τους σημαντικότερους τρόπους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2010):

- ❖ *Αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων.* Ο τρόπος αυτός εφαρμόζεται και στη μέτρηση των γνωστικών ικανοτήτων. Στην προκειμένη περίπτωση ο εξεταζόμενος καλείται να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα ή να βρει λύσεις σε προβλήματα με συναισθηματικό περιεχόμενο. Κάθε πρόβλημα ή ερώτηση έχει μια μόνο σωστή απάντηση ή οι απαντήσεις διαβαθμίζονται ανάλογα με την ορθότητά τους, με βάση τη βαθμολόγηση των λύσεων από ειδικούς ή με βάση τη συναινετική βαθμολογία ή με βάση τη βαθμολόγηση των απαντήσεων από

άτομα – στόχους. Η βαθμολογία που συγκεντρώνεται αποτελεί τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του εξεταζόμενου. Στην κατηγορία αυτή ανήκει το τεστ που κατασκεύασαν ο Mayer και οι συνεργάτες του Mayer Caruso Salovey Emotional Intelligence Test (MCSEIT) (Mayer Caruso & Salovey,1999) το οποίο μετρά τόσο τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου όσο και ξεχωριστά τους τέσσερις κλάδους ικανοτήτων της θεωρίας τους (Mayer, Robert & Barsade, 2008).

- ❖ *Αυτοαναφορές.* Είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έχει τη μορφή ερωτηματολογίου αποτελούμενο από μια σειρά ερωτήσεων – δηλώσεων. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με κάθε μία από αυτές τις δηλώσεις, σε μια διαβαθμισμένη κλίμακα συνήθως τύπου Likert (Πλατσίδου, 2010). Στην κατηγορία αυτή ανήκει το εργαλείο που κατασκεύασε ο Bar-On Emotional Quotient Inventory (BarOn EQ-i). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από εκατόν τριάντα τρεις προτάσεις, στο οποίο ο εξεταζόμενος καλείται να δηλώσει σε πιο βαθμό ισχύει για τον ίδιο κάθε πρόταση (Bar-On, 2000).

- ❖ *Αναφορές άλλων (τέστ 360 μοιρών ή ετεροαναφορές).* Ο συγκεκριμένος τρόπος μέτρησης βασίζεται στο πως άλλα άτομα αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική νοημοσύνη κάποιου. Έχουν τη μορφή ερωτηματολογίων αποτελούμενα από προτάσεις – δηλώσεις που αναφέρονται στο πρόσωπο του οποίου η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογείται (Πλατσίδου, 2010). Στην κατηγορία αυτή ανήκει το εργαλείο του Goleman και του Boyatzis, Emotional Competence Inventory (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000), το οποίο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων ενός ατόμου στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στόχος της μέτρησης είναι να εντοπιστούν οι ικανότητες ή οι δεξιότητες που παρουσιάζουν χαμηλή συναισθηματική επάρκεια, προκειμένου να αναπτυχθούν και έτσι το άτομο να σημειώσει υψηλότερη επίδοση και αποτελεσματικότητα στον τομέα της εργασίας του (Boyatzis & Sala, 2004).

1.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002; George, 2000; Sy & Cote, 2004; Wong & Law, 2002). Τα άτομα δεν είναι δυνατόν να αφήσουν τα προσωπικά τους συναισθήματα έξω από το εργασιακό τους περιβάλλον. Μεταφέρονται λοιπόν μέσα σε αυτόν και αναπόφευκτα επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις στην εργασία (Dong & Howard, 2006). Σύμφωνα με τους Wong & Law (2002), οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν αποτελεσματικά να ρυθμίσουν το συναίσθημά τους και να διαχειριστούν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική στο χώρο εργασίας καθώς η ικανότητα να κατανοεί κανείς συναισθηματικά τον εαυτό του και τους συναδέλφους του ενισχύει τις απαραίτητες κοινωνικές δεξιότητες για να επιτύχει μέσα σε ένα επαγγελματικό χώρο (Dong & Howard, 2006).

Μπορεί ακόμη, να θεωρηθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως ένα εργαλείο καθοδήγησης για διαπροσωπική αποτελεσματικότητα στο κοινωνικό περιβάλλον (Kunnnanatt, 2004).

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ότι επηρεάζει ένα σύνολο συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας, όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη ταλέντου και η καινοτομία (Zeidner et al., 2004). Ακόμη, πιστεύεται ότι ενισχύει την κοινωνική ευθύνη, την επίλυση προβλημάτων, τον έλεγχο της πραγματικότητας, την αντοχή στο στρες, τον έλεγχο των παρορμήσεων και την ευτυχία, στοιχεία που θα μπορούσαν να συντελέσουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό (Huy,1999).

Σύμφωνα με τον Cooper (1997), τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ηγούνται περισσότερο αποτελεσματικά, αποκτούν μεγαλύτερη επιτυχία στην καριέρα τους, οικοδομούν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις και απολαμβάνουν καλύτερη υγεία σε σχέση με εκείνα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας έχουν την ικανότητα να παραμένουν ήρεμα και συγκεντρωμένα σε περιόδους κρίσης, να επιλέγουν την

αλτρουιστική συμπεριφορά έναντι του ατομισμού και γενικότερα διαπνέονται από μια αισιόδοξη προσέγγιση στη ζωή (Brinia, 2008). Αποφεύγουν την οργή, την αμφιβολία και πολλά αρνητικά συναισθήματα και επικεντρώνονται σε θετικά όπως η αυτοπεποίθηση (Behbahani, 2011). Επιπλέον, μπορούν να κοινωνούν καλύτερα τις ιδέες, τις προθέσεις και του στόχους τους, είναι θετικοί και ευαίσθητοι, χαρακτηριστικά που αποδεικνύονται πολύ σημαντικά στο χώρο εργασίας (Arfara & Samanta, 2016). Επιπροσθέτως, εργαζόμενοι με μεγάλη ικανότητα στη συναισθηματική αυτογνωσία αναγνωρίζουν τα συναισθήματα που νιώθουν και είναι σε θέση να αντιληφθούν ότι αυτά επηρεάζουν την απόδοσή τους (Ιορδανογλου, 2008).

Σύμφωνα με τον Goleman (2000) η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την προσαρμογή του ατόμου, την επιτυχία στις διαπροσωπικές σχέσεις και την εργασιακή απόδοση. Μάλιστα, όπως τονίζει ο ίδιος «οι συναισθηματικές ικανότητες παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στη διακεκριμένη επίδοση στην εργασία σε σχέση με τις γνωστικές ικανότητες και την τεχνική εξειδίκευση». Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ανώτερα στελέχη στο δημόσιο τομέα στο Ισραήλ έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είχαν και αυξημένα επίπεδα απόδοσης (Carmeli, 2003). Επίσης, μια μελέτη των Sy Tram & O' Hara (2006) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενός εργαζόμενου έχει μια θετική και σημαντική σχέση με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση του. Οι Yazdani και Riahi (2010) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των επιδόσεων των διοικητικών υπαλλήλων του Shiraz Medical University και ισχυρίστηκαν ότι υπήρχε μια άμεση και θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ισχυρότερη εξάρτηση ήταν μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης. Μάλιστα οι ίδιοι οι συμμετέχοντες, τονίζουν ιδιαίτερος το ρόλο των συναισθημάτων στη βελτίωση της απόδοσης τους. Γενικότερα, μέσα από μια σειρά ερευνών έχει τεκμηριωθεί επιστημονικά η θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα επιτυχημένα αποτελέσματα ενός οργανισμού (Clarke, 2010; Rozell & Scroggins, 2010; Hakak et al., 2015).

1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Ως ηγεσία νοείται «η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα μέλη της ομάδας για την επίτευξη ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων» (Torrington et al., 2017). Σύμφωνα με την George (2000) τα συναισθήματα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ηγεσία και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Μάλιστα κατά την ίδια η

αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: α) ανάπτυξη συλλογικών σκοπών και στόχων β) έμπνευση εκτίμησης στους υφισταμένους και καλλιέργεια αισθήματος ότι η δουλειά τους είναι σημαντική γ) δημιουργία και διατήρηση ενθουσιασμού, εμπιστοσύνης, αισιοδοξίας και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό δ) ενθάρρυνση της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων και αλλαγή ε) δημιουργία και διατήρηση μιας ουσιαστικής ταυτότητας για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Rosete και Ciarrochi (2005) η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, είναι ένας παράγοντας πρόγνωσης της αποτελεσματικής ηγεσίας, η οποία οικοδομείται πάνω στην ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων (Caruso et al., 2002). Οι Sosik & Megerian (1999) θεωρούν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν περισσότερες πιθανότητες να ηγηθούν κάποια στιγμή της ζωής τους και ίσως είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Ο Bass (1990) αναφέρει ότι η συναισθηματική ωριμότητα των ηγετών συνδέεται με τη διοικητική τους αποτελεσματικότητα. Γενικότερα, μια σειρά ερευνητών έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, τόσο καλύτερα διαχειρίζονται ισχυρά συναισθήματα και επιδεικνύουν αποτελεσματικές επιδόσεις (Goleman, 1998; Sosik & Megerian, 1999; George, 2000).

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία ιδιαίτερος «φορτωμένη» με μια ποικιλία συναισθημάτων τόσο για τον ίδιο τον ηγέτη όσο και για τους ακόλουθους (George, 2000). Ένας ηγέτης ο οποίος είναι συναισθηματικά ευφυής προάγει ένα κοινό όραμα και σκοπό (Goleman, 2014). Οι ηγέτες με θετικές διαθέσεις μπορούν να γίνουν εξαιρετικά δημιουργικοί και άρα πολύ πιθανό να καταλήξουν σε ένα συναρπαστικό όραμα που πολλές φορές έρχεται σε αντίθεση με τις αντίξοες συνθήκες που βιώνει ο οργανισμός. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, εκμεταλλευόμενοι και χρησιμοποιώντας αυτές τις θετικές διαθέσεις και τα συναισθήματα μπορούν να οραματιστούν σημαντικές βελτιώσεις για τους ίδιους τους οργανισμούς τους (George, 2000). Γενικότερα, οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι οι άνθρωποι με θετικές διαθέσεις είναι περισσότερο αισιόδοξοι σε ότι έχει να κάνει με την επίτευξη των στόχων τους αλλά και ιδιαίτερος δημιουργικοί (Goleman et al., 2002).

Επίσης, ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης εμπνέει τους ακόλουθούς του, συμβάλλει στην ανάπτυξη τους, παρέχοντας τους τα κατάλληλα κίνητρα, και διεγείρει τις

διανοητικές τους ικανότητες (Ryback 1998). Είναι κοινωνικά ευαίσθητοποιημένος και έχει αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες που τον βοηθούν να ακούει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε κάθε εργαζόμενο (Contino, 2004). Οι ηγέτες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση και ενδιαφέρονται για τους άλλους όχι μόνο ως εργαζομένους αλλά ως ανθρώπους (Goleman, 2000), είναι πιο αποτελεσματικοί στη δημιουργία μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής ομάδας (George, 2000) και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας. Το είδος του κλίματος μεταξύ των εργαζομένων για παράδειγμα σε μια τράπεζα ή σε ένα νοσοκομείο, φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών/ασθενών και μάλιστα όσο πιο θετικό το κλίμα τόσο πιο καλά και τα οικονομικά αποτελέσματα. Έρευνες μάλιστα για το χιούμορ στην εργασία αναφέρουν ότι το κέφι, το γέλιο και το χιούμορ στην κατάλληλη στιγμή αφυπνίζουν τη δημιουργικότητα, βελτιώνουν την επικοινωνία, ενισχύουν την αίσθηση των δεσμών και της εμπιστοσύνης και γενικότερα κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική (Goleman et al., 2002).

Ωστόσο, υπάρχει και η αντίθετη άποψη, σύμφωνα με την οποία η συναισθηματική νοημοσύνη δεν παίζει ρόλο καθοριστικό στην αποτελεσματική ηγεσία, καθώς αυτός μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες μέσα στις οποίες δρα ο ηγέτης (Ashkanasy et al., 2004). «Όταν για παράδειγμα οι εργασιακές συνθήκες εμπλέκουν χαμηλό άγχος, χαμηλές συναισθηματικές απαιτήσεις και περιορισμένη διαπροσωπική αλληλεπίδραση τότε ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υποβαθμισμένος». Όταν όμως αυτός δρα μέσα σε ένα αγχωτικό και πιεστικό περιβάλλον η συναισθηματική νοημοσύνη του επιτρέπει να ανταπεξέλθει (Πλατσίδου, 2010). Ενώ άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μάλλον δυσκολεύει το έργο του ηγέτη, καθώς για παράδειγμα η ενσυναίσθηση που μπορεί να τον διακρίνει, τον καθιστά ευάλωτο στη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων του, εμποδίζοντάς τον στην ουσία να πάρει αποφάσεις που μπορεί να είναι δυσάρεστες γι' αυτούς, αλλά παρόλα αυτά προς όφελος του Οργανισμού (Antonakis et al., 2009).

1.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και Παρακίνηση

Η λέξη «motive» που σημαίνει κίνητρο και η λέξη «emotion» που σημαίνει συναίσθημα έχουν την ίδια λατινική ρίζα «motere» που σημαίνει κινώ (Goleman, 2000). Κατά τον Goleman (2000) τα συναισθήματα είναι αυτά που κινούν και

ενεργοποιούν τον άνθρωπο ενώ, τα κίνητρα είναι αυτά που δίνουν μορφή στις πράξεις του. Ο ίδιος αναφέρεται σε τρεις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων: α) *τάση προς επίτευξη* β) *δέσμευση* και γ) *πρωτοβουλία και αισιοδοξία*.

Τα άτομα που έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους αναπτύσσουν πιο εύκολα και τη συναισθηματική ικανότητα της επίτευξης (Ιορδάνογλου, 2008). Η *τάση προς επίτευξη* αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία (Goleman, 2000). Τα άτομα με αυτή την ικανότητα εργάζονται σκληρά ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους, ακόμη και όταν δεν υπάρχει εξωτερική ανταμοιβή (Ιορδάνογλου, 2008), είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα, υποστηρίζουν τις καινοτομίες, αναζητούν πληροφορίες για να μειώσουν την αβεβαιότητα και τρόπους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Goleman, 2000).

Η *δέσμευση* αφορά την ταύτιση των προσωπικών/ατομικών στόχων με τους στόχους του Οργανισμού. Τα άτομα που διακρίνονται για την ικανότητα τους αυτή εκτιμούν και ενστερνίζονται την αποστολή του Οργανισμού, αγωνίζονται προς όφελος του κάνοντας και προσωπικές θυσίες αν χρειαστεί και αναζητούν διαρκώς ευκαιρίες και τρόπους για να φέρουν εις πέρας την αποστολή της ομάδας. Μάλιστα το πόσο προσπάθεια καταβάλουν στην εργασία τους οι εργαζόμενοι έχει να κάνει με το πόσο συναισθηματικά συνδεδεμένοι νιώθουν με τον Οργανισμό, δηλαδή με το πόσο περήφανοι νιώθουν που δουλεύουν εκεί αλλά και το κατά πόσο αισθάνονται ως «μέλη μιας οικογένειας» (Goleman, 2000). Οι Νικολαου & Tsaousis (2002) σε έρευνά τους αναγνωρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σπουδαίος παράγοντας για την αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης και για το λόγο αυτό, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την προσέλκυση, την πρόσληψη αλλά και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Επίσης, οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το βαθμό στον οποίο είναι συνδεδεμένοι συναισθηματικά με την εργασία τους και το βαθμό στον οποίο αυτή τους παρέχει εμπειρίες όπως η χαρά, ο ενθουσιασμός, η έκπληξη και η απογοήτευση (Ashforth & Humphrey, 1995). Οι εργαζόμενοι που θεωρούν τον εαυτό τους μη μόνιμο κάτοικο στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από το μισθό τους ή θεωρούν ότι ο Οργανισμός τους εκμεταλλεύεται και δεν λαμβάνουν μέρος τη λήψη αποφάσεων, δείχνουν ελάχιστη αφοσίωση (Goleman, 2000).

Όσον αφορά, την ικανότητα της *πρωτοβουλίας*, αυτή προϋποθέτει αυτοπεποίθηση (Ιορδάνογλου, 2008). Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από την συγκεκριμένη ικανότητα

είναι πάντα σε ετοιμότητα να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που παρουσιάζονται, συνήθως επιδιώκουν στόχους πέρα από αυτούς που τους επιβάλλονται και είναι σε θέση να ενεργοποιούν τους άλλους με τις παρεμβάσεις τους (Goleman, 2000). Είναι ενεργητικά άτομα και αναζητούν συνεχώς νέες προκλήσεις για αυτοβελτίωση (Ιορδάνογλου, 2008). Αντιθέτως, τα άτομα που δεν διαθέτουν πρωτοβουλία, μένουν συνήθως πίσω να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που δεν κατάφεραν να προλάβουν. Η έλλειψη πρωτοβουλίας είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα όσων αισθάνονται απελπισμένοι καθώς και όσων χρειάζονται συνεχώς κάποιον να τους καθοδηγεί (Goleman, 2000). Από την άλλη μεριά όσοι διακρίνονται από αισιοδοξία επιμένουν στο στόχους που θέτουν ακόμα και μετά την εμφάνιση εμποδίων (Ιορδάνογλου, 2008). Δεν απογοητεύονται και λειτουργούν με βάση την ελπίδα για την επιτυχία παρά με το φόβο μιας επερχόμενης αποτυχίας. Ιδιαίτερα σε θέσεις εργασίας όπου το άγχος και η πίεση είναι έντονα, η αισιόδοξη πλευρά των πραγμάτων και οι θετικές προσδοκίες μπορούν να αποδώσουν καλύτερα αποτελέσματα και να προβλέψουν τη διακεκριμένη επίδοση (Goleman, 2000).

Ωστόσο, η παρακίνηση δεν αποτελεί μόνο ατομική/προσωπική υπόθεση των εργαζομένων αλλά και την ουσία της ηγεσίας, που έγκειται στη δυνατότητα κινητοποίησης των άλλων για την πιο αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους (Goleman, 1998; Ryback, 1998). Ο Goleman, δηλώνει ότι μια συναισθηματικά έξυπνη ηγεσία είναι το κλειδί για τη δημιουργία ενός κλίματος εργασίας που ωθεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό (Goleman, 2001).

Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από αυτή την ικανότητα διακρίνονται από αυτοπεποίθηση και ενσυναίσθηση (Πλατσίδου, 2010), μπορούν να αισθανθούν όπως αισθάνονται οι εργαζόμενοι τους στο χώρο εργασίας τους, αλλά και να παρέμβουν αποτελεσματικά όταν οι τελευταίοι νιώθουν αποθαρρυμένοι και δυσαρεστημένοι (Mayer, Salovey, Caruso, 2000b). Καθώς τα συναισθήματα στο χώρο της εργασίας είναι δυναμικά και έντονα, οι ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν συναισθηματική επίγνωση, ώστε να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές ανάγκες των οπαδών τους (Coetzee & Schaap, 2005). Όταν ο ηγέτης είναι συντονισμένος συναισθηματικά με όσα αισθάνονται οι άλλοι μπορεί να τους καθησυχάσει, να μετριάσει το φόβο τους, να συμμετάσχει σε ένα αστείο. Στην αντίθετη περίπτωση οι πράξεις και οι λέξεις του γεννούν αντιδράσεις και αρνητικά συναισθήματα (Goleman, 2002).

Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προκαλούν ενθουσιασμό για μια κοινή αποστολή, καλλιεργούν αίσθημα προορισμού πέρα μάλιστα από τα καθημερινά καθήκοντα και αναγνωρίζουν ότι οι βαθύτερες αξίες των ατόμων είναι οι μόνες που μπορούν να τους κινητοποιήσουν σε μεγάλο βαθμό (Goleman, 2002). Οι Gardner και Avolio (1998) υποστηρίζουν ότι οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα των άλλων, χρησιμοποιώντας την ικανότητα του αυτοελέγχου τους, να ρυθμίζουν δηλαδή τη συμπεριφορά τους στο πλαίσιο της σχέσης ηγέτη – οπαδού, καθώς και να χρησιμοποιούν στη σωστή στιγμή, ελεγχόμενα ξεσπάσματα ανεβάζοντας με τον τρόπο αυτό τη «θερμοκρασία της ομάδας» (Goleman, 2000).

Επίσης, βοηθούν τους άλλους να αναπτυχθούν, γνωρίζοντας ότι διαφορετικά δεν θα παραμείνουν στον Οργανισμό. Αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τα ταλέντα, τα επιτεύγματα και τις προσπάθειες τους, προσφέροντας την απαραίτητη ανατροφοδότηση και καθοδήγηση. Η καλή καθοδήγηση τους βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, συντελεί στην αφοσίωση και την ικανοποίησή τους ενώ, ταυτόχρονα «οδηγεί σε προαγωγές, αυξήσεις και μειώνει τα ποσοστά αντικατάστασης υπαλλήλων (Goleman, 2000).

Έρευνες (Parolini, 2005; Taklead et al., 2008; Barsade, 2000; Gerits et al., 2005; Behbahani, 2011) έχουν δείξει, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως οι συνιστώσες όπως η αυτορρύθμιση, η παρακίνηση, η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, σχετίζονται άμεσα με τις ικανότητες των ηγετών και των εργαζομένων, με την αποδοτικότητα και την ευχαρίστηση που αντλούν από τη δουλειά τους.

1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς είναι πιο έμπειροι στο να εκτιμούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους από ό, τι οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν συναισθήματα όπως η απογοήτευση και το άγχος και στη συνέχεια να τα διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνουν το άγχος και τα αρνητικά συναισθήματα. Επιπλέον, είναι πιο ανθεκτικοί, καθώς είναι σε θέση να κατανοήσουν τις αιτίες που προκαλούν το άγχος

και να αναπτύξουν στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες του (Cooper & Sawaf, 1997). Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα τους και να τα διαχειριστούν όταν έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολες καταστάσεις, μεγεθύνοντας με τον τρόπο αυτό την πίεση και το άγχος που αισθάνονται, μειώνοντας παράλληλα και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Sy et al., 2005).

Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανό να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, επειδή έχουν την ικανότητα να εκτιμούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Ιδιαίτερα στις ομάδες άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, καλλιεργούν θετικές αλληλεπιδράσεις που συμβάλλουν στην τόνωση του ατομικού τους ηθικού, καθώς και στο ηθικό της ομάδας ενώ συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση όλων (Shimazu, et al., 2004). Σύμφωνα με τους Wong et al. (2007) η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζόμενους μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανοποίησή τους από την εργασία, η οποία θα μπορούσε να εκδηλωθεί με διάφορους συμπτωματικούς τρόπους όπως η εξάντληση, η χαμηλή απόδοση και η άσχημη συμπεριφορά.

Οι Thomas, et al. (2006) ερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του εργαζόμενου, της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντικού στελέχους και της ικανοποίησης από την εργασία σε μια αλυσίδα εστιατορίων. Διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Μάλιστα, η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντικού στελέχους σχετίζεται θετικά περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρά εκείνων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξαν και οι Sy et al. (2006). Οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης ενδέχεται να έχουν ήδη υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, ανεξάρτητα από τη συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών, καθώς οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν ήδη την εμπειρία να εκτιμούν και ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Χρειάζονται εν ολίγοις, λιγότερη παρέμβαση προκειμένου να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους ή να ρυθμίσουν αρνητικά γεγονότα που μειώνουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι λιγότερο έμπειροι

στην εκτίμηση και τη ρύθμισή των συναισθημάτων. Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών μπορεί να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στη δουλειά αυτών των εργαζομένων, βοηθώντας τους να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και να ρυθμίσουν αρνητικές καταστάσεις που μειώνουν την ικανοποίηση τους από την εργασία. Ιδιαίτερα, οι εργαζόμενοι αυτοί χρειάζονται έναν διευθυντή ο οποίος μπορεί να βελτιώσει το περιβάλλον εργασίας δημιουργώντας και διατηρώντας τον ενθουσιασμό, την εμπιστοσύνη, την αυτοπεποίθηση και την αισιοδοξία σε έναν Οργανισμό.

Τέλος, οι Sy et al. (2006) υποστηρίζουν ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών μπορεί να κάνει τη διαφορά στις ζωές των υπαλλήλων τους, ιδιαίτερα εκείνων που μπορεί να αγωνίζονται με τη δική τους έλλειψη αυτογνωσίας, αυτορρύθμισης, ενσυναίσθησης και διαπροσωπικών ικανοτήτων δηλαδή με τη συναισθηματική νοημοσύνη».

2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1 Κίνητρα της εργασίας

Η έννοια των κινήτρων έχει οριστεί με ποικίλους τρόπους και από διάφορους ερευνητές. Σε όλους όμως τους ορισμούς παρατηρείται η χρήση μερικών κοινών λέξεων όπως «επιθυμία, στόχος, σκοπός, ανάγκες και κινητήρια δύναμη» (Khoshnevis & Tahmasebib, 2016). Ο όρος κίνητρα αναφέρεται «στην εσωτερική δύναμη που οδηγεί το άτομο ή, γενικότερα, ένα ζώντα οργανισμό σε κάποια μορφή δράσης» (Καντάς, 1998). Ο Luthans (1998) δήλωσε ότι τα κίνητρα είναι μια διαδικασία που αρχίζει από μια φυσιολογική ανεπάρκεια ή ανάγκη, η οποία με τη σειρά της ενεργοποιεί μια συμπεριφορά για την επίτευξη του κινήτρου – στόχου. Επίσης σύμφωνα με τον ίδιο είναι η διαδικασία της διέγερσης των ανθρώπων ώστε να ενεργήσουν και να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης, τα κίνητρα είναι ένας αθροιστικός όρος που περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν, εντείνουν, οργανώνουν και διεξάγουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με άλλα λόγια αναφέρεται σε μια ενέργεια περιορισμένης έντασης και διάρκειας (Rahimic, Resic & Kozo, 2012). Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι τα κίνητρα

αποτελούν μια ψυχολογική διαδικασία που παρέχει στη συμπεριφορά ένα σκοπό και μια κατεύθυνση.

Ενώ, οι Greenberg & Baron, (2000) ορίζουν τα κίνητρα ως μια σειρά διεργασιών που διεγείρουν, κατευθύνουν και διατηρούν την συμπεριφορά των ατόμων προς την επίτευξη ενός ορισμένου στόχου. Το πρώτο μέρος του ορισμού τους επικεντρώνεται στη *διέγερση* που σχετίζεται με την ενέργεια πίσω από τις πράξεις των ατόμων. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι μπορεί να καθοδηγούνται από το να είναι επιτυχημένοι στην εργασία τους ή να έχουν μια ενδιαφέρουσα δουλειά. Οι λόγοι αυτοί τους παρακινούν, ώστε να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Το δεύτερο μέρος αφορά την *κατεύθυνση*, δηλαδή τις επιλογές των ανθρώπων και την πορεία που θα ακολουθήσουν οι συμπεριφορές τους. Για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να δημιουργήσουν μια ευμενή εικόνα στους προϊσταμένους τους, τότε ενδεχομένως να εργαστούν πολύ σκληρά πάνω σε ότι τους έχει ανατεθεί ή να κάνουν σε αυτούς ειδικές χάρες. Αυτές είναι μερικές από τις επιλογές που ενδεχομένως θα τους οδηγήσουν προς την επίτευξη των στόχων τους. Το τελευταίο μέρος του ορισμού αναφέρεται στη *διατήρηση* της συμπεριφοράς, δηλαδή για πόσο χρόνο τα άτομα θα προσπαθούν για να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, λοιπόν, η παρακίνηση χρειάζεται την παρουσία και των τριών αυτών συστατικών, δηλαδή της διέγερσης, της κατεύθυνσης και της διατήρησης της συμπεριφοράς που οδηγεί προς τον στόχο.

Μέσα λοιπόν από τα συστατικά αυτά στοιχεία των κινήτρων ο Καντάς (1998) διακρίνει τις ακόλουθες φάσεις όπου σύμφωνα με αυτές το άτομο α) επιλέγει να καταβάλει δυνάμεις για κάποιο έργο β) επιλέγει πόσες δυνάμεις θα καταβάλει για το έργο αυτό και γ) αποφασίζει να εξακολουθεί να καταβάλει δυνάμεις και μάλιστα για μακρά χρονική περίοδο.

Μεγάλο ενδιαφέρον επίσης, παρουσιάζει και η διαδικασία των κινήτρων η οποία ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία. Ο εργαζόμενος αρχικά εντοπίζει μια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία που ζητά ικανοποίηση. Εντοπίζει δηλαδή, μια έλλειψη ισορροπίας την οποία θα προσπαθήσει να μειώσει ή να απαλείψει. Ακολουθεί η φάση της ενεργοποίησης και τότε είναι που ορίζονται οι στόχοι οι οποίοι θα επιτευχθούν μέσω της υιοθέτησης συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Αν το άτομο λοιπόν υιοθετώντας τη συγκεκριμένη συμπεριφορά επιτύχει τους στόχους του και ταυτόχρονα ικανοποιήσει

τις ανάγκες του τότε με βεβαιότητα θα υιοθετήσει εκ νέου τη συγκεκριμένη συμπεριφορά όταν εμφανιστεί παρόμοια ανάγκη. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχουν λίγες πιθανότητες να επαναλάβει την ίδια συμπεριφορά σε ανάλογη κατάσταση (Steers & Porter, 1987). Η διαδικασία αυτή όμως, είναι πολύπλοκη καθώς σε αυτή παρεμβαίνουν τόσο τα χαρακτηριστικά των ατόμων όπως οι ανάγκες, οι προσδοκίες, τα ενδιαφέροντα και η προσωπικότητα όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η αμοιβή και το εργασιακό περιβάλλον. Επομένως στόχος των ερευνητών είναι να βρουν θεωρητικά πλαίσια που συνδέουν τα αναφερθέντα στοιχεία και όχι να δοθούν «καθολικές απαντήσεις, εφόσον υπεισέρονται οι ιδιοτυπίες των ατόμων και των συγκεκριμένων καταστάσεων» (Καντάς, 1998).

Στον εργασιακό χώρο τα κίνητρα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά. Ως εσωτερικά νοούνται «τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια» όπως η υπευθυνότητα, η αυτονομία, η δυνατότητα δημιουργίας. Τα εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που παρέχονται από την μεριά του Οργανισμού με στόχο να παρακινήσουν τους εργαζόμενους όπως η αύξηση του μισθού και η προαγωγή. Εδώ βέβαια ανήκουν και τα αντικίνητρα όπως οι πειθαρχικές ποινές και η στέρηση μισθού (Χατζηπαντελή, 1999). Μάλιστα σε έρευνα κατά την οποία ζητήθηκε από ανθρώπους που ασκούσαν διάφορα επαγγέλματα σε τομείς όπως η λογιστική, οι ασφάλειες και η τεχνολογία των πληροφοριών, να αναφέρουν ποιοι παράγοντες τους παρακινούν περισσότερο, μεγάλα ποσοστά συγκέντρωσαν η ενδιαφέρουσα εργασία και το ομαδικό πνεύμα σε έναν εργασιακό χώρο πάρα η αμοιβή (Robson, 2004 ό.α. Greenberg & Baron, 2013).

Ομοίως και η έρευνα της Glanz (2002) η οποία κατέδειξε τους ακόλουθους πέντε πρώτους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια στο χώρο της εργασία τους: 1. η εμπιστοσύνη 2. η ενδιαφέρουσα εργασία 3. η εκτίμηση της συνεισφοράς 4. η εκπαίδευση και 5. η δίκαιη μεταχείριση.

Ανάλογα αποτελέσματα εμφανίζουν και οι Sirota, Mischkind & Melter (2005, ό.α. Ιορδάνογλου, 2008) οι οποίοι διέκριναν τους παράγοντες παρακίνησης σε τρεις κατηγορίες: α) δικαιοσύνης β) επίτευξης και γ) συντροφικότητας. Στην κατηγορία της δικαιοσύνης ανήκουν η ασφάλεια στην εργασία, ο ικανοποιητικός μισθός, η αξιόπιστη διοίκηση που αντιμετωπίζει με σεβασμό όλους τους εργαζόμενους και δεν κάνει

διακρίσεις. Μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης συγκεντρώνουν η ασφάλεια και ο τρόπος διοίκησης. Στην κατηγορία της επίτευξης ανήκουν παράγοντες όπως η παροχή όλων των αναγκαίων μέσων για τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, η εργασία που παρέχει προκλήσεις, η αναγνώριση και το αίσθημα περηφάνιας για τον Οργανισμό. Εδώ τα υψηλότερα ποσοστά ανήκουν στην περηφάνια για τον οργανισμό και στην σαφή εικόνα για τα αποτελέσματα που αναμένονται από τους εργαζόμενους. Στην τρίτη κατηγορία της συντροφικότητας ανήκει η σχέση που έχει αναπτυχθεί με τους συναδέλφους καθώς και η ομαδικότητα. Μάλιστα η σχέση με τους συναδέλφους έχει να κάνει και με το αίσθημα ότι οι συνεργάτες αυτοί είναι ικανοί με γνώσεις και ευφυΐα, στοιχεία που θα θέσουν στη διάθεση του Οργανισμού. Τέλος στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι κατηγορίες που αναφέρθηκαν δεν παρουσιάζουν ουσιαστικές διαφορές ανά ηλικία, φύλο ή εθνικότητα.

Ανώτερα στελέχη των Οργανισμών και ερευνητές που ασχολούνται με θέματα διοίκησης θεωρούν ότι οι οργανωσιακοί στόχοι δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν χωρίς τη διαρκή δέσμευση των εργαζομένων. Το κίνητρο είναι ένα ανθρώπινο ψυχολογικό χαρακτηριστικό που συμβάλλει σημαντικά προς την κατεύθυνση της δέσμευσης ενός ατόμου (Stoke, 1999). Ο Stoke (1999), υποστηρίζει ότι υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις υποθέσεις για τις πρακτικές παροχής κινήτρων από τα ανώτερα στελέχη των Οργανισμών, οι οποίες και παρατίθενται παρακάτω: Πρώτον το κίνητρο θεωρείται συνήθως κάτι καλό. Δεν είναι δυνατό να αισθάνεται κανείς πολύ καλά με τον εαυτό του εάν δεν έχει κίνητρα. Δεύτερον, τα κίνητρα είναι ένας από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός ατόμου. Παράγοντες όπως η ικανότητα, οι πόροι και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελεί την εργασία του το άτομο είναι επίσης πολύ σημαντικοί. Τρίτον, τόσο οι διευθυντές όσο και οι ερευνητές υποθέτουν ότι υπάρχει έλλειψη κινήτρων οπότε απαραίτητη είναι η περιοδική αναπλήρωση τους και τέταρτον, τα κίνητρα είναι ένα εργαλείο το οποίο οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν στους οργανισμούς. Εάν τα διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν τι παρακινεί τους εργαζόμενους τους μπορούν να προσαρμόσουν τις εργασίες που αναθέτουν και τις ανταμοιβές ακριβώς στις ανάγκες των εργαζομένων τους.

2.2 Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας

Οι θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασιών. Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας

επικεντρώνονται στην ίδια τη φύση της παρακίνησης, ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των ανθρώπων αλλά και για το πώς αυτές θα ικανοποιηθούν. Οι πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης αυτής της κατηγορίας είναι (Βακόλα & Νικολάου, 2012):

- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow
- Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία X & Y του McGregor
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση είναι μια διαδικασία. Βασική τους παραδοχή είναι ότι ο άνθρωπος μαθαίνει από προηγούμενες εμπειρίες του και για αυτό έχει την ικανότητα να συγκεντρώνει και να αναλύει πληροφορίες αλλά και να αποφασίζει σχετικά λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες αυτές. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι ακόλουθες θεωρίες (Βακόλα & Νικολάου, 2012):

- Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom
- Η θεωρία της ισότητας του Adams
- Η θεωρία της στοχοθέτησης

2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

2.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Maslow αν και δεν αναφέρεται συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο, είχε ιδιαίτερο αντίκτυπο σε αυτόν (Καντάς, 1998). Σύμφωνα με τον ίδιο, οι άνθρωποι για να είναι υγιείς και ευχαριστημένοι από τη ζωή τους πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Μάλιστα ο ίδιος δήλωσε ότι οι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων στους οργανισμούς, παρακινούνται από την επιθυμία να επιτύχουν ή να διατηρήσουν τις διάφορες συνθήκες που τους ικανοποιούν αλλά και τις περισσότερες διανοητικές τους επιθυμίες (Maslow, 1943 ό.α. Ramlall, 2004). Συγκεκριμένα, ο Maslow όρισε πέντε διαφορετικούς τύπους αναγκών, οι οποίες μάλιστα ενεργοποιούνται με καθορισμένη σειρά. Ξεκινούν δηλαδή από τις πιο χαμηλές και βασικές και φθάνουν σε ένα υψηλότερο και πολύπλοκο επίπεδο, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό μια ιεραρχία. Επιπροσθέτως, ενεργοποιούνται με τη σειρά ξεκινώντας από τα χαμηλότερα επίπεδα. Συνεπώς κάθε ανάγκη πυροδοτείται μόνο όταν έχει

ικανοποιηθεί η αμέσως προηγούμενη στην ιεραρχία (Greenberg & Baron, 2000). Με λίγα λόγια, όταν ικανοποιείται η ανάγκη ενός κατώτερου επιπέδου αμέσως το άτομο διακατέχεται από την επιθυμία ικανοποίησης μια ανώτερης ανάγκης. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί παύει αυτομάτως να αποτελεί κίνητρο και το κίνητρο μεταφέρεται στο αμέσως ανώτερο επίπεδο αναγκών.

Πιο συγκεκριμένα, στο κάτω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι λεγόμενες ανάγκες έλλειψης. Σε αυτές ανήκουν οι φυσιολογικές ανάγκες όπως οι ανάγκες για τροφή, νερό και στέγη, οι ανάγκες ασφάλειας όπως η ανάγκη για ένα ασφαλές περιβάλλον απαλλαγμένο από τις απειλές ενός φυσικού ή ψυχολογικού κινδύνου και φυσικά οι κοινωνικές ανάγκες όπως η ανάγκη του ατόμου να συνάπτει κοινωνικές σχέσεις, να είναι αποδεκτό και αγαπητό από τους άλλους. Ακολουθούν οι ανάγκες ανάπτυξης που σε αυτές ανήκουν οι ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης, δηλαδή το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να αποκτήσει αυτοσεβασμό και αναγνώριση από τους άλλους και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που αφορούν «την επίτευξη της ανώτερης δυνατής αυτοανάπτυξης, δημιουργικότητας και αυτοέκφρασης». Ο Maslow με τον όρο της αυτοπραγμάτωσης εννοεί την ολοκλήρωση που μόνο λίγοι κατά τον ίδιο μπορούν να επιτύχουν, για το λόγο αυτό και συνεχίζει να αποτελεί για τους περισσότερους ένα συνεχές κίνητρο. (Καντάς, 1998).

Οι επιπτώσεις της θεωρία αυτής παρέχουν χρήσιμα στοιχεία στους διευθυντές και γενικά στους ηγέτες των οργανισμών. Μια συμβουλή προς τα στελέχη για να βρουν τρόπους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους είναι η κατάρτιση προγραμμάτων ή πρακτικών με στόχο την ικανοποίηση των αναδυόμενων αναγκών ή των αναγκών που δεν έχουν ακόμα εμφανιστεί. Μια άλλη επίπτωση είναι οι οργανισμοί να εφαρμόσουν προγράμματα υποστήριξης και focus groups για να βοηθήσουν τους ιδιαίτερα στρεσαρισμένους εργαζόμενους, ειδικά σε πολύ δύσκολες στιγμές, και να ασχοληθούν πραγματικά με την κατανόηση των αναγκών των εργαζόμενων αυτών (Kreitner & Kinicki, 1998). Όταν η έννοια της ιεραρχίας των αναγκών εφαρμόζεται στους χώρους εργασίας, οι επιπτώσεις στις ενέργειες των ανώτερων στελεχών και ηγετών γίνονται προφανείς. Οι διευθυντές έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αντιθέτως, η αδυναμία δημιουργίας τέτοιου κλίματος θεωρητικά θα αυξήσει την απογοήτευση των εργαζομένων, θα μειώσει την απόδοση και

την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα θα αυξήσει τον αριθμό αποχωρήσεων από τον οργανισμό (Steers & Porter, 1983).

2.2.1.2 Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer

Η θεωρία του Alderfer βασίστηκε στη θεωρία του Maslow και αποτελεί μια τροποποίησή της, καθώς καταργεί τις πέντε κατηγορίες αναγκών και τις περιορίζει σε τρεις: α) ανάγκες ύπαρξης στις οποίες αντιστοιχούν οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow β) ανάγκες σχέσης στις οποίες αντιστοιχούν οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για εκτίμηση και αναγνώριση και γ) ανάγκες ανάπτυξης το περιεχόμενο των οποίων αντιστοιχεί με αυτό των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης του Maslow. Η θεωρία πήρε το όνομα της ERG από τα αρχικά των λέξεων «existence, relatedness και growth» που αναφέρονται στις τρεις κατηγορίες αναγκών (Καντάς, 1998).

Η θεωρία ERG δίνει έμφαση στον εργασιακό χώρο, σε αντίθεση με αυτή του Maslow και για το λόγο αυτό είναι «περισσότερο αποδεκτή από τους ερευνητές και θεωρείται πιο ρεαλιστική» (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Άλλες βασικές διαφορές μεταξύ των αυτών θεωριών αναφέρονται παρακάτω. Αρχικά ο Alderfer μείωσε τον αριθμό των κατηγοριών μειώνοντας ταυτόχρονα την ακαμψία της ιεράρχησης και με τον τρόπο αυτό κατέστησε τη θεωρία του περισσότερη ευέλικτη και ευρεία. Επίσης, στη θεωρία ERG δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών για την μετάβαση στην αμέσως επόμενη. Αυτό σημαίνει πως ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να παρακινείται από την ανάγκη για ανάπτυξη τη στιγμή που οι ανάγκες της επιβίωσης δεν έχουν ικανοποιηθεί πλήρως. Επίσης ο Alderfer υποστηρίζει ότι μπορεί να παρατηρηθεί και οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επίπεδου σε ανάγκες κατώτερου (Καντάς, 1998). Αξίζει ακόμη να σημειωθεί πως ο Alderfer πιστεύει πως είναι δυνατό στον ίδιο άνθρωπο την ίδια χρονική στιγμή να συνυπάρχουν περισσότερες από μία ανάγκες. Μάλιστα σύμφωνα με τον ίδιο όταν καθίσταται αδύνατη η ικανοποίηση μια ανάγκης ο άνθρωπος καταφεύγει στην ικανοποίηση άλλων αναγκών, σε αντίθεση με τον Maslow που υποστηρίζει ότι το άτομο πολύ δύσκολα εγκαταλείπει την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια μέχρι να την επιτύχει. Όμως και οι δύο θεωρίες αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα από τον επιστημονικό κόσμο λόγω και της έλλειψης ερευνητικών ευρημάτων που να τις υποστηρίζουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.2.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του στηριζόμενος στα πορίσματα της έρευνάς του που πραγματοποιήθηκε σε διακόσιους μηχανικούς και λογιστές οι οποίοι με τη μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που αυξάνουν και μειώνουν την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας τους. Στη συνέχεια κατηγοριοποίησε τις απαντήσεις και κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων, στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα και στους παράγοντες υγιεινής (Χατζηπαντελή, 1999). Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται κυρίως πέντε επιμέρους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης και είναι: η επίτευξη – η αναγνώριση του έργου – η φύση της εργασίας - η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης, παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιεχόμενο της εργασίας (εσωγενείς παράγοντες). Οι παράγοντες αυτοί κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων συνδέονταν περισσότερο με αισθήματα ικανοποίησης και λιγότερο με αισθήματα δυσαρέσκειας (Καντάς, 1998). Η απουσία αυτών των παραγόντων δεν αποδεικνύεται ιδιαίτερα δυσάρεστη, όταν όμως είναι παρόντες, οικοδομούν ισχυρά επίπεδα κινήτρων που οδηγούν σε αυξημένη απόδοση στην εργασία (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Από την άλλη μεριά, οι παράγοντες υγιεινής που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας (εξωγενείς παράγοντες), αφορούν στον μισθό, την ασφάλεια τον τρόπο διοίκησης, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης (Χατζηπαντελή, 1999). Οι παράγοντες αυτοί συνδέονταν περισσότερο με τη δυσαρέσκεια από την εργασία επειδή στις αφηγήσεις των συνεντευξιζόμενων οι παράγοντες αυτοί σχετίζονταν με αρνητικά αισθήματα ικανοποίησης (Καντάς, 1998). Οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι άμεσα κίνητρα, ωστόσο είναι απαραίτητοι για να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα να χρησιμεύσουν ως σημείο εκκίνησης για τα κίνητρα. Παρόλα αυτά, οι βελτιώσεις αυτών των συνθηκών δεν δημιουργούν κίνητρα (Huling, 2003).

Ο ίδιος ο Herzberg ισχυρίστηκε ότι θα πρέπει αυτοί οι δύο παράγοντες να βρίσκονται σε κατάσταση ισορροπίας. Συγκεκριμένα, «τα κίνητρα δεν μπορούν να υπάρξουν αν δεν υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής που εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Από την άλλη μεριά, τα κίνητρα δεν μπορούν να παρακινήσουν εάν υπάρχει δυσαρέσκεια, την έλλειψη της οποίας εγγυώνται οι παράγοντες υγιεινής» (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ο συνδυασμός των παραγόντων υγιεινής και κινήτρων μπορεί να οδηγήσει στα ακόλουθα σενάρια (Dartey-Baah & Amoako, 2011):

- Υψηλή υγιεινή + υψηλά κίνητρα, η ιδανική κατάσταση, όπου οι εργαζόμενοι είναι έντονα παρακινημένοι με λίγα παράπονα.
- Υψηλή υγιεινή + χαμηλό κίνητρο: οι εργαζόμενοι έχουν λίγα παράπονα, αλλά δεν είναι ιδιαίτερα παρακινημένοι, επομένως εργάζονται μόνο για τον μισθό.
- Χαμηλή υγιεινή + υψηλά κίνητρα: οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα αλλά έχουν και πολλά παράπονα. Στη συγκεκριμένη κατάσταση, η εργασία παρέχει προκλήσεις, είναι δύσκολη και συναρπαστική αλλά οι απολαβές και οι συνθήκες εργασίας δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους.
- Χαμηλή υγιεινή + χαμηλό κίνητρο: η χειρότερη κατάσταση με εργαζόμενους χωρίς κίνητρα και πολλά παράπονα.

Ο ίδιος ο Herzberg (1987 ό.α. Dartey-Baah & Amoako, 2011) υποστηρίζει ότι είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και η λύση είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας. Προϋπόθεση βέβαια είναι ότι κάθε εργασία πρέπει να εξεταστεί ώστε να καθοριστεί πως θα μπορούσε να γίνει καλύτερη και να ικανοποιεί περισσότερο το άτομο που την κάνει. Ως εκ τούτου, τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών πρέπει να εξετάσουν και να συμπεριλάβουν τις εξής προτάσεις:

- Παροχή ευκαιριών για επίτευξη
- Αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων
- Δημιουργία εργασίας που ανταμείβει και ανταποκρίνεται στις δεξιότητες και τις ικανότητες του εργαζομένου.
- Όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευθύνη για κάθε μέλος της ομάδας.
- Παροχή ευκαιριών προώθησης στον οργανισμό μέσω εσωτερικών προαγωγών
- Προσφορά ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να επιδιώκουν τις θέσεις που θέλουν μέσα στον οργανισμό

Η θεωρία του Herzberg όμως, δέχθηκε και έντονη κριτική. Αρχικά αμφισβητήθηκε η μέθοδος των «κρίσιμων συμβάντων» που χρησιμοποίησε, ενώ ενστάσεις υπήρξαν και στο δείγμα της έρευνας στο οποίο έλαβαν μέρος μόνο δύο ειδικότητες εργαζομένων, οπότε η γενίκευση των αποτελεσμάτων ήταν αδόκιμη και δεν ελήφθησαν υπόψη οι ατομικές διαφορές (Χατζηπαντελή,1999) όπως και οι διαφορές προϊσταμένων και εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η κυριότερη όμως ένσταση εντοπίζεται στη

διάκριση των δύο ομάδων παραγόντων και στον ισχυρισμό ότι κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, καθώς δεν θεμελιώνονται μέσω ερευνητικών ευρημάτων (Χατζηπαντελή1999). Τέλος, κατηγορήθηκε ότι υποστήριξε μια συσχέτιση ικανοποίησης και παραγωγικότητας και τόνισε ιδιαίτερα την έννοια της ικανοποίησης αγνοώντας την παραγωγικότητα. Μάλιστα, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν συμβάλλει απαραίτητα άμεσα στην παραγωγικότητα. Η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια παθητική ιδιότητα, ενώ πιο προληπτικά μέτρα όπως τα επίπεδα κινήτρων θεωρούνται ότι συνδέονται περισσότερο με την αλλαγή συμπεριφοράς και την απόδοση (Hayday, 2003 ό.α. Dartey-Baah & Amoako, 2011). Παρόλα αυτά η θεωρία του Herzberg γνώρισε μεγάλη αποδοχή που οφείλεται κυρίως στην ευκολία κατανόησης της αλλά και πιθανής εφαρμογής της στον εργασιακό χώρο (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.2.1.4 Η θεωρία X & Y του McGregor

Ο McGregor διατύπωσε το 1960 τη θεωρία X & Ψ βασιζόμενος στην «εικόνα» που μπορεί να έχουν τα ανώτερα στελέχη των Οργανισμών για τη φύση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την θεωρία X οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως τεμπέληδες, αποστρέφονται την εργασία για αυτό και προσπαθούν να την αποφύγουν με κάθε τρόπο. Δεν έχουν φιλοδοξίες και προτιμούν να καθοδηγούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Είναι άνθρωποι που αντιστέκονται στις αλλαγές ενώ τους διακρίνει παντελής έλλειψη δημιουργικότητας και χειραγωγούνται με ευκολία. Κίνητρο για τους εργαζόμενους αυτούς είναι οι κατώτερες φυσιολογικές ανάγκες κατά τον Maslow (Ζαβλάνος, 1998). Τα ανώτερα στελέχη των Οργανισμών που ταυτίζονται με τις υποθέσεις της θεωρίας αυτής, συχνά τιμωρούν, ασκούν αυστηρούς ελέγχους και διατάζουν τους εργαζόμενους.

Ο McGregor δέχθηκε αυστηρή κριτική για τη θεωρία του καθώς οι υποθέσεις του για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς ενώ οι πρακτικές παρακίνησης που στηρίχθηκαν στη θεωρία αυτή, όπως η τιμωρία και η παροχή αποκλειστικά υλικών ανταμοιβών, αποδείχθηκαν στο μεγαλύτερο τους μέρος αποτυχημένες. Ο ίδιος λοιπόν επηρεασμένος από την κριτική αυτή διατύπωσε τη θεωρία Ψ. Σύμφωνα με την θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους και αναλαμβάνουν ευθύνες. Διαθέτουν δημιουργική ικανότητα, αυτοέλεγχο και αυτοπαρακίνηση αν δεσμευτούν στους στόχους. Κίνητρό τους οι ανώτερες ανάγκες κατά τον Maslow (Βακόλα &

Νικολάου, 2012). Τα ανώτερα στελέχη των Οργανισμών που ταυτίζονται με τις υποθέσεις της θεωρίας αυτής, υιοθετούν ένα φιλελεύθερο τρόπο διοίκησης με βασικό προσανατολισμό την ανάπτυξη των εργαζομένων (Ζαβλάνος, 1998). Ωστόσο, παρόλο που ο δεύτερος τρόπος διοίκησης είναι περισσότερο ελκυστικός, κάποιοι εργαζόμενοι διοικούνται σαφώς καλύτερα σύμφωνα με τα πρότυπα της θεωρίας X (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.2.1.5 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία των αναγκών του McClelland εστιάζει σε τρεις ανάγκες: α) την ανάγκη για επίτευξη, η οποία ορίζεται ως η προσπάθεια του ατόμου να υπερέχει και να προσπαθεί να επιτύχει β) την ανάγκη για δύναμη και εξουσία, η οποία ορίζεται ως η ανάγκη κάποιου να κάνει τους άλλους να συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν θα συμπεριφέρονταν αλλιώς και γ) την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων που ορίζεται ως η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις (Kreitner & Kinicki, 1998).

Οι θεωρίες επίτευξης υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα και η απόδοση ποικίλλουν ανάλογα με τη δύναμη της ανάγκης για επίτευξη (Kreitner & Kinicki, 1998). Συγκεκριμένα, όσοι διακρίνονται από υψηλή ανάγκη για επίτευξη επιδιώκουν μεσαίας δυσκολίας στόχους αποφεύγοντας τους πολύ δύσκολους και τους πολύ εύκολους. Επιδιώκουν να εμπλέκονται σε καταστάσεις όπου μπορούν να έχουν την ευθύνη αλλά και άμεση ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Έχουν την ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν μόνοι τους και δεν αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους (Καντάς, 1998). Ο McClelland μάλιστα υποστηρίζει ότι τα άτομα με αυξημένη ανάγκη για επίτευξη είναι πιο πιθανό να γίνουν επιτυχημένοι επιχειρηματίες (Kreitner & Kinicki, 1998).

Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία αντικατοπτρίζει την επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει, να εκπαιδεύει, να διδάσκει ή να ενθαρρύνει τους άλλους να επιτύχουν (Kreitner & Kinicki, 1998). Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για δύναμη και εξουσία αποζητούν να είναι βασικοί υπεύθυνοι για την εργασία τους, απολαμβάνουν καταστάσεις όπου επικρατεί ο ανταγωνισμός, ενδιαφέρονται ιδιαίτερω για την επιρροή που θα αποκτήσουν παρά για τις επιδόσεις τους, ενώ τους απασχολεί διαρκώς πως θα

αναβαθμίσουν τη θέση και το γόητρο τους. Η ανάγκη αυτή συνδέεται με την επιτυχία σε θέσεις με διοικητική ευθύνη (Βακόλα & Νικολαού, 2012).

Οι άνθρωποι που διακρίνονται από υψηλή ανάγκη για δημιουργία σχέσεων επιθυμούν να περνούν τον χρόνο τους δημιουργώντας και διατηρώντας κοινωνικές σχέσεις, καθώς προτιμούν τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό. Επίσης, περνούν τον χρόνο τους σε κοινωνικές δραστηριότητες, επιθυμούν να ενώνουν ομάδες και προσπαθούν να κερδίζουν την αγάπη και την αποδοχή των άλλων. Όμως, τα άτομα αυτά δεν είναι τα πιο αποτελεσματικά στελέχη ή ηγέτες, επειδή δυσκολεύονται να λάβουν σκληρές αποφάσεις χωρίς να ανησυχούν για τον αν αυτές τους κάνουν μη αρεστούς (Kreitner & Kinicki, 1998).

2.2.2 Θεωρίες Διαδικασιών

2.2.2.1 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Vroom τη δεκαετία του 1960. Σύμφωνα με αυτή, η δύναμη της τάσης του ανθρώπου να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας ότι οι ενέργειες του ατόμου θα ακολουθηθούν από ένα δεδομένο αποτέλεσμα το οποίο είναι ελκυστικό για το ίδιο το άτομο (Robbins, 1993). Η θεωρία των προσδοκιών υποστηρίζει ότι το κίνητρο είναι ένας συνδυασμός της αντίληψης του ατόμου ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων που θεωρεί ότι θα προκύψουν από την απόδοση αυτή (Steers & Porter 1987).

Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας του Vroom είναι τρία: α) το σθένος (valence) β) η συντελεστικότητα (instrumentality) και γ) η προσδοκία (expectancy). Από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων πήρε και το όνομά της «VIE». Ο Vroom όρισε τον όρο σθένος ως το συναισθηματικό προσανατολισμό που έχουν οι άνθρωποι σε σχέση με τα αποτελέσματα. Ένα αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος όταν το άτομο προτιμά περισσότερο να το επιτύχει παρά όχι, αρνητικό όταν το άτομο προτιμά περισσότερο να μην το επιτύχει και τέλος μηδενικό όταν το άτομο αδιαφορεί αν τελικά θα το επιτύχει ή όχι (Καντάς, 1998). Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του σθένους των ανθρώπων σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας είναι ότι αυτό αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης που το άτομο αναμένει να λάβει από τα αποτελέσματα που θα φέρει και

όχι στην πραγματική ικανοποίηση που θα αισθανθεί το άτομο από την επιτυχία συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (Ramllal, 2004).

Το δεύτερο στοιχείο της θεωρίας η συντελεστικότητα αναφέρεται «στο βαθμό που το συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται από το άτομο ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων», βάση πάντα των προσωπικών του εκτιμήσεων (Καντάς, 1998) και το τρίτο στοιχείο είναι η έννοια της προσδοκίας. Προσδοκία θεωρείται η δύναμη της πίστης ενός ατόμου για το αν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι πιθανό (Ramllal, 2004). Τα αποτελέσματα όμως, που επιτυγχάνει το άτομο δεν οφείλονται αποκλειστικά στις επιλογές του αλλά και σε παράγοντες που δεν μπορεί να ελέγξει. Η διαφορά μεταξύ προσδοκίας και συντελεστικότητας είναι ότι μέσα από την έννοια της πρώτης προκύπτει η σχέση ενέργειας - αποτελέσματος ενώ μέσα από τη δεύτερη η σχέση αποτελέσματος - αποτελέσματος (Καντάς, 1998). Ο ίδιος ο Vroom μάλιστα, θεωρεί ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ κινήτρων της εργασίας (motivation=M), σθένους (valence=V), συντελεστικότητας (instrumentality=I) και προσδοκίας (expectancy=E), η οποία αποτυπώνεται μέσα από την ακόλουθη εξίσωση (Huczynski & Buchanan, 2001):

$$M = (E) \times (I) \times (V)$$

Θεωρεί δηλαδή, ότι η παρακίνηση είναι μια λειτουργία πολλαπλασιαστική των τριών αυτών μερών (Greenberg & Baron, 2000). Συνεπώς, η μείωση της τιμής κάποιου από τα στοιχεία (E) ή (I) ή (V) μειώνει αντίστοιχα και τα κίνητρα της εργασίας (M) (Huczynski & Buchanan, 2001) ή αν ακόμα ένα από αυτά τα τρία μέρη είναι μηδενικό τότε και το επίπεδο των κινήτρων θα είναι μηδενικό (Greenberg & Baron, 2000). Εντοπίζοντας λοιπόν οι οργανισμοί τους τρόπους ενίσχυσης των ανωτέρω στοιχείων αυτομάτως ενισχύουν και αυξάνουν τα κίνητρα εργασίας του προσωπικού τους (Huczynski & Buchanan, 2001).

2.2.2.2 Η θεωρία της ισότητας του Adams

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον Adams το 1965 και αναγνωρίζει ότι τα άτομα δεν ενδιαφέρονται μόνο για την απόλυτη ανταμοιβή που λαμβάνουν για τις προσπάθειές τους, αλλά και για τη σχέση της δικής τους ανταμοιβής με την αντίστοιχη των άλλων. Συγκρίνουν με λίγα λόγια τον εαυτό τους με τους άλλους βασιζόμενοι σε δύο μεταβλητές: στα εισερχόμενα όπως η προσπάθεια που κατέβαλαν, η εμπειρία, η εκπαίδευση και οι ικανότητες και στα εξερχόμενα όπως το ύψος του μισθού, η αναγνώριση και άλλοι παράγοντες (Robbins, 1993). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει εν

ολίγοις, ότι κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον κόσμο μέσω της σύγκρισης εισερχόμενων και εξερχομένων πληροφοριών και ερεθισμάτων (Βακόλα & Νικολάου 2012).

Οι συγκρίσεις αυτές είναι δυνατό να οδηγήσουν σε τρεις πιθανές καταστάσεις (Greenberg & Baron, 2012): α) την ανισότητα της υπεραμοιβής, η οποία οδηγεί σε αισθήματα ενοχής καθώς «ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα ενός ατόμου» είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο του υπό σύγκριση ατόμου β) την ανισότητα της υποαμοιβής, που οδηγεί σε αισθήματα θυμού και στην περίπτωση αυτή ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα ενός ατόμου είναι μικρότερος από αυτόν άλλου συγκρίσιμου ατόμου και γ) τη δίκαιη αμοιβή, όπου ο λόγος αυτός είναι ισότιμος προς εκείνον ενός άλλου ατόμου. Συνεπώς, όπου υπάρχει ανισότητα πιθανότατα αυξάνεται η ψυχολογική ένταση και μειώνεται η εργασιακή απόδοση. Η ύπαρξη του αισθήματος της αδικίας παρεμποδίζει την παρακίνηση και ως εκ τούτου το άτομο προσαρμόζεται στα δεδομένα αυτά είτε μειώνοντας τις προσπάθειες του, δηλαδή τα εισερχόμενα του, είτε ασκώντας πίεση για αύξηση μισθού ή γενικά απολαβών, δηλαδή τα εξερχόμενα του (Miles, Hatfield & Huseman, 1994; Καντάς, 1998).

Κατά τον Adams υπάρχουν μια σειρά από στρατηγικές που υιοθετώντας τις θα μπορέσει ο εργαζόμενος να μειώσει την ένταση που αισθάνεται από την ανισότητα που προκύπτει μέσα από τη σύγκριση. Ενδεικτικά αναφέρονται (Adams & Freedman, 1976 ό.α. Βακόλα & Νικολάου, 2012):

- Υιοθέτηση συμπεριφορών που μεταβάλλουν τα εισερχόμενα ή εξερχόμενα
- Αλλαγή οπτικής, ώστε η ανισότητα να μην φαίνεται τόσο άδικη
- Αποχώρηση από την εργασία
- Αλλαγή ατόμου με το οποίο πραγματοποιείται η σύγκριση

Η προσφορά της θεωρίας της ισότητας στον εργασιακό χώρο είναι σημαντική καθώς έστρεψε το ενδιαφέρον στο αίσθημα της δικαιοσύνης που πρέπει να επικρατεί μέσα σε κάθε οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Παρόλα αυτά όμως, υπάρχει έντονος προβληματισμός σχετικά με την γενικότερη εφαρμογή της θεωρίας επειδή πολλά από τα συμπεράσματα της στηρίζονται σε εργαστηριακά πειράματα. Συνεπώς, αμφισβητείται με τον τρόπο αυτό η εφαρμογή της σε ένα πραγματικό περιβάλλον εργασίας (Καντάς, 1998).

2.2.2.3 Η θεωρία της στοχοθέτησης

Η θεωρία της στοχοθέτησης, με την οποία έχει συνδέσει το όνομα του ο Locke, υποστηρίζει ότι τα άτομα παρακινούνται να υλοποιήσουν στόχους, γιατί αυτό τους προκαλεί αισθήματα επιτυχίας (Greenberg & Baron, 2000). Η διάθεση δηλαδή, του ατόμου να εργαστεί για ένα συγκεκριμένο στόχο αποτελεί βασική πηγή παρακίνησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να έχει κάποιον σκοπό (Locke & Latham, 1990). Συνεπώς αν κάποιος σε ένα εργασιακό χώρο θέλει να παρακινήσει τους εργαζόμενους του οφείλει να θέσει στόχους ελκυστικούς και κοινά αποδεκτούς (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι στόχοι αυτοί πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά προκειμένου να φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Greenberg & Baron, 2000):

- ✓ Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς. Ο άνθρωπος αποδίδει καλύτερα όταν ο στόχος που του ανατίθεται είναι συγκεκριμένος και υψηλής απόδοσης, παρά όταν του δίνονται οδηγίες του τύπου «βάλε τα δυνατά σου» ή ακόμα χειρότερα όταν δεν του ανατίθεται κανένας στόχος. Επίσης, όσο πιο δύσκολος ο στόχος αλλά πάντα εφικτός, τόσο μεγαλύτερη η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των ατόμων, με την προϋπόθεση ότι ο στόχος είναι κοινά αποδεκτός. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι δύσκολοι στόχοι απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με τους εύκολους (Locke & Latham, 1990), οδηγούν σε αναζήτηση καλύτερων στρατηγικών και αυξάνουν την προσδοκία για υψηλότερες αμοιβές (Βακόλα & Νικολάου, 2012).
- ✓ Προκειμένου όμως η στοχοθέτηση να έχει επίδραση στην απόδοση θα πρέπει τα άτομα να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες που θα συντελέσουν στην επίτευξη του στόχου (Καντάς, 1998). Στο σημείο αυτό όμως, αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη που έχει το άτομο αναφορικά με τις ικανότητες του να ανταποκριθεί στις ανάγκες ενός έργου (Locke & Latham, 1990).

Σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρίας αυτής στους οργανισμούς είναι η σαφής δέσμευση της διοίκησης, η οποία θα δώσει έμφαση και προσοχή στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της στοχοθέτησης, στην επανατροφοδότηση, στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των εργαζομένων, καθώς και στη σύνδεση αμοιβών με αποτελέσματα (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.3 Παρακίνηση στον Δημόσιο Τομέα

Υπάρχει μια πληθώρα παραγόντων που παρακινούν τους ανθρώπους για να εργαστούν σε ένα δημόσιο οργανισμό. Σύμφωνα με τους Perry & Hondeghem (2008) ο δημόσιος τομέας παραδοσιακά παρέχει ορισμένα ισχυρά εξωγενή κίνητρα, όπως για παράδειγμα η μονιμότητα, οι δυνατότητες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καθώς και το σύστημα συνταξιοδότησης. Επίσης, ο Vandenaabeele (2008) ισχυρίστηκε ότι ένας παράγοντας προσέλκυσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι η «ποιότητα ζωής», καθώς προσφέρει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνδυάσουν την εργασία με την οικογένεια ή άλλες δεσμεύσεις. Ωστόσο, αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες φαίνεται ότι δεν είναι σύμφωνοι με όσα ορίζει η θεωρία «Public Service Motivation», δηλαδή η παρακίνηση της δημόσιας εξυπηρέτησης (Perry, Hondeghem and Wise, 2010).

Με τον όρο «Public Service Motivation» (PSM) έγινε το 1990 η πρώτη προσπάθεια να οριστεί και να ερμηνευτεί η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Ορίζεται λοιπόν, ως «η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί στα κίνητρα που παρέχονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τους δημόσιους οργανισμούς» (Perry & Wise, 1990), ενώ σύμφωνα με τον Vandenaabeele (2007) ορίζεται ως πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές που ξεπερνούν το προσωπικό συμφέρον και το οργανωσιακό ενδιαφέρον και αφορούν περισσότερο το ενδιαφέρον για μια μεγαλύτερη πολιτική οντότητα και παρακινούν τα άτομα να ενεργούν αναλόγως. Οι ερευνητές Perry & Wise (1990) υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση της δημόσιας εξυπηρέτησης (PSM) αναφέρεται σε μια αλτρουιστική παρακίνηση του ατόμου να υπηρετήσει τα συμφέροντα ενός κοινωνικού συνόλου, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας. Επίσης, η θεωρία αυτή ισχυρίζεται ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ανατροφοδότηση, η συμμετοχή, το να έχει νόημα το έργο ενός ανθρώπου, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο καθορισμός στόχων, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο ως κίνητρα (Perry, Hondeghem and Wise, 2010).

Οι ίδιοι μάλιστα ερευνητές διέκριναν τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων λειτουργών σε (Perry & Wise, 1990): α) λογικά, τα οποία αναφέρονται στην τάση του υπαλλήλου να αυξήσει το προσωπικό του κέρδος μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης για εξουσία ή της ανάγκης να αισθάνεται σημαντικός β) κανονιστικά, που σχετίζονται με το καθήκον, την αφοσίωση στη δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για

την ενίσχυση της κοινωνικής ισότητας και γ) συναισθηματικά, τα οποία αναφέρονται στην επιθυμία του εργαζόμενου να βοηθά τους άλλους.

Ο Perry (1996) κατασκεύασε και δοκίμασε μια κλίμακα μέτρησης της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα. Μια σειρά αναθεωρήσεων της κλίμακας οδήγησαν στη διάκριση τεσσάρων διαστάσεων που συνιστούν την παρακίνηση της δημόσιας εξυπηρέτησης (PSM):

- «Προσέλκυση στη χάραξη πολιτικής»
- «Δέσμευση προς το δημόσιο συμφέρον»
- «Συμπόνια» και
- «Αυτοθυσία»

Η κλίμακα αυτή είχε ως στόχο να μετρήσει τα λογικά, κανονιστικά και συναισθηματικά κίνητρα με τον ίδιο μάλιστα τον ερευνητή να θεωρεί ότι η χάραξη πολιτικής αφορά μια διαδικασία συναρπαστική που ενδεχομένως να συνδέεται με την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων.

Ο Houston (2000) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα ενδιαφέρονται περισσότερο για τα εσωτερικά κίνητρα όπως το αίσθημα αυτοεκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης καθώς και η επιθυμία να υπηρετήσουν την κοινωνία και λιγότερο για τα εξωτερικά όπως η ασφάλεια και μια ενδεχόμενη αύξηση μισθού, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα που θεωρούν το υψηλό εισόδημα ως τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης.

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Η ικανοποίηση από την εργασία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων αλλά και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Καντάς, 1998). Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη δουλειά τους. Ο όρος περιγράφει εν συντομία πόσο ευχαριστημένο είναι το άτομο από την εργασία του (Sydney-Agbor, et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Adams & Bond (2000) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική στάση του ατόμου προς την εργασία του. Κατά τον Spector (1997) η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται για την εργασία τους και τις συνιστώσες αυτής. Ενώ, ο Price (2001) αναφέρει ότι είναι ένας «συναισθηματικός προσανατολισμός» που έχει ένα άτομο για την εργασία του. Ο Armstrong (2003) θεωρεί την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ως την ψυχική, περιβαλλοντική και σωματική ικανοποίηση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και ο Arnold (ο.ά. Hajdukova et al., 2014)) θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα δείκτη της ψυχολογικής ευημερίας του ανθρώπου ή της ψυχικής του υγείας. Στη βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών για την εργασιακή ικανοποίηση. Ο πιο πολυσυζητημένος και ευρέως χρησιμοποιούμενος ανήκει στον Locke, σύμφωνα με τον οποίο ορίζεται ως «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας του ατόμου ή τις επαγγελματικές του εμπειρίες» (Tahseen & Taimoor, 2014).

Μάλιστα η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με τις παρακάτω πέντε κοινά αποδεκτές διαστάσεις (Hulin & Smith, 1965 ό. α. Βακόλα & Νικολάου, 2012) :

- α) τον *μισθό* (το ύψος του μισθού και την αντιλαμβανόμενη αμεροληψία της αμοιβής)
- β) την *εργασία* (κατά πόσο η εργασία παρουσιάζει ενδιαφέρον και παρέχει δυνατότητες για μάθηση και αυτονομία)
- γ) τις *ευκαιρίες ανέλιξης*
- δ) τον *προϊστάμενο* (οι ικανότητες του και κατά πόσο ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους του) και
- ε) τους *συναδέλφους* (η σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ συναδέλφων, σχέση φιλική, υποστηρικτική κλπ).

Από τις διαστάσεις αυτές, η φύση της εργασίας, κατά πόσο δηλαδή είναι ενδιαφέρουσα και περιέχει προκλήσεις όπως και ο προϊστάμενος, δηλαδή αν είναι δίκαιος και ικανός φαίνεται να είναι οι πιο ουσιώδεις και βασικές, ενώ ακολουθεί ο μισθός (Mottaz, 1988). Σύμφωνα μάλιστα με τους Βακόλα & Νικολάου, (2012) υπάρχει μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ του μισθού και της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν ο εργαζόμενος ζει κάτω από το επίπεδο της φτώχειας ο μισθός του σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν όμως, ο εργαζόμενος έχει ήδη κατακτήσει ένα άνετο τρόπο διαβίωσης, τότε η σχέση αυτή δεν υφίσταται.

3.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Οι ερευνητές προκειμένου να εξηγήσουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και το πώς αυτή λειτουργεί και επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των

εργαζομένων διατύπωσαν διάφορες θεωρίες (Judge & Church, 2000). Μερικές από αυτές θα παρουσιασθούν συνοπτικά παρακάτω:

3.2.1 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Ο Herzberg μέσω της θεωρίας του επιχειρεί να ερμηνεύσει τους παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και εκείνους που οδηγούν σε δυσαρέσκεια από την εργασία. Ο ίδιος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες αυτοί είναι διαφορετικοί (Furnham, Forde & Ferrari, 1999). Διέκρινε μάλιστα δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί παράγοντες όπως η αναγνώριση, η φύση της εργασίας και η υπευθυνότητα συντελούν στην ικανοποίηση του εργαζόμενου. Ο Herzberg τους παράγοντες αυτούς τους ονόμασε *κίνητρα* καθώς θεωρούσε ότι συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου. Οι εξωτερικοί παράγοντες από την άλλη μεριά, είναι αυτοί που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους και σε αυτούς ανήκουν η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας και ο τρόπος διοίκησης. Αυτούς τους παράγοντες ονόμασε *παραγόντες υγιεινής* (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σύμφωνα με τον ίδιο, τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής δε σχετίζονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα η βελτίωση των κινήτρων μπορεί να συντελέσει μόνο στην αύξηση της ικανοποίησης και όχι στη μείωση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Ομοίως, και η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής συνεπάγεται με μείωση της εργασιακής δυσαρέσκειας και όχι με αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Porter, Lawler & Hackman, 1975).

3.2.2. Η θεωρία αξίας – αντίληψης

Μια από τις πιο γνωστές θεωρίες ικανοποίησης είναι η θεωρία «Αξίας – Αντίληψης» του Locke (1976), η οποία βασίζεται στην αρχή ότι η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από τη διαφορά που προκύπτει μεταξύ αυτού που επιθυμεί ένας εργαζόμενος από την εργασία του και αυτού που του προσφέρει τελικά η ίδια η εργασία. Κατά τον ίδιο, αν και οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες σχεδόν βασικές ανάγκες, διαφέρουν ως προς τις αξίες τους, σε αυτό δηλαδή, που εκτιμούν περισσότερο.

Συνεπώς, οι αξίες είναι αυτές που καθορίζουν τι είναι σημαντικό για την εργασία ενός ατόμου και συμβάλλουν καθοριστικά στο τι είναι τελικά αυτό που ικανοποιεί ή όχι τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, αν μια συγκεκριμένη διάσταση της εργασίας έχει αξία για τον εργαζόμενο και οι προσδοκίες του εκπληρώνονται τότε και ο ίδιος θα είναι αντίστοιχα ικανοποιημένος, διαφορετικά οι αξίες επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Συμπερασματικά, ο Locke ισχυρίζεται ότι η εκπλήρωση των αξιών και όχι των αναγκών είναι η πιο σημαντική (Tietjen & Myers, 1998).

3.2.3 Το Ενοποιητικό Μοντέλο

Το ενοποιητικό μοντέλο ανήκει στον Hulin (1991) και σύμφωνα με αυτό η εργασιακή ικανοποίηση αποτυπώνεται στη σχέση ισορροπίας μεταξύ του τι πιστεύει το άτομο ότι προσέφερε στην εργασία του (προσπάθεια, χρόνο, γνώσεις, εμπειρία) και του τι αποκόμισε από την εργασία του (χρήματα, προαγωγή, συνθήκες εργασίας). Όσο μεγαλύτερα τα οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται από αυτή. Το μοντέλο αυτό δε συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία ενώ τα ερευνητικά ευρήματα θέτουν θέμα αξιοπιστίας του μοντέλου (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.2.4 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας.

Οι Hackman & Oldham (1976) στη θεωρία τους για τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η ταυτότητα του καθήκοντος και αναφέρεται στο βαθμό που η εργασία απαιτεί από την αρχή το έργο να αποπερατωθεί. Το δεύτερο, η σπουδαιότητα του έργου, κατά πόσο δηλαδή η εργασία είναι σημαντική στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων, το τρίτο η ποικιλία των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου, το αμέσως επόμενο η αυτονομία, κατά πόσο δηλαδή οι εργαζόμενοι ελέγχουν οι ίδιοι το έργο τους και κατά πόσο η εργασία παρέχει ελευθερία και ανεξαρτησία. Τέλος η επανατροφοδότηση, που αναφέρεται στο βαθμό που η εργασία παρέχει στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά εκτέλεσε το έργο.

Οι Hackman & Oldham τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία των εσωτερικών χαρακτηριστικών της εργασίας, όπως η ίδια η φύση της. Εξάλλου, το αντικείμενο της εργασίας φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο και αμεσότερα με την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997).

Συμπερασματικά, οι εργασίες που διακρίνονται από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά είναι περισσότερο πιθανό να παρακινούν τους εργαζομένους ώστε αυτοί να είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.2.5 Ατομικές Διαφορές

Μια τελευταία θεωρία είναι αυτή που σχετίζεται με τις ατομικές διαφορές. Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι ορισμένοι άνθρωποι που απλά έχουν την τάση να παραπονιούνται εύκολα ακόμα και όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ευνοϊκές, που είναι αρνητικοί με επικριτική διάθεση είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους, ενώ κάποιοι άλλοι ικανοποιούνται πιο εύκολα καθώς συντελεί σε αυτό και η υψηλή αυτοεκτίμηση και η προσήνεια (Judge et al., 2001).

Οι Staw και Ross (1985) υποστήριξαν ότι η σταθερή εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται με την πάροδο του χρόνου ακόμη και όταν ο εργαζόμενος αλλάζει εργασία. Τονίζουν ακόμη ότι οι συναισθηματικές εμπειρίες των παιδικών χρόνων έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση που θα έχουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας.

3.3 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Ερευνώντας τη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Μερικά από αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω (Καντάς, 1998):

- Job Descriptive Index (JDI)

Το εργαλείο αυτό δημιουργήθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin και έχει πέντε επιμέρους διαστάσεις: τη φύση της εργασίας, την εποπτεία, τους συνεργάτες, την αμοιβή και τις προαγωγές. Για κάθε μία από τις διαστάσεις

αυτές υπάρχουν κάποιες σύντομες ερωτήσεις που ζητούν απάντηση «ναι» ή «όχι».

- Index of Work Satisfaction (IWS)

Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο εργαλείο που μετρά τη σημαντικότητα έξι διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης που έχουν να κάνουν με τον μισθό, την αυτονομία, τις εργασιακές απαιτήσεις, την πολιτική του Οργανισμού και την επαγγελματική κατάσταση (Stamps, 1997).

- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελείται από εκατό ερωτήσεις, δηλαδή πέντε ερωτήσεις για κάθε μία από τις είκοσι διαστάσεις που μετράει: 1. Αξιοποίηση ικανοτήτων 2. Επίτευξη 3. Δραστηριότητα 4. Προαγωγές 5. Εξουσία 6. Πολιτική του Οργανισμού 7. Αμοιβή 8. Συνεργάτες 9. Δημιουργικότητα 10. Ανεξαρτησία 11. Ηθικές αρχές 12. Αναγνώριση 13. Υπευθυνότητα 14. Ασφάλεια 15. Κοινωνική υπηρεσία 16. Κοινωνικό Γόητρο 17. Εποπτεία – Ανθρώπινες σχέσεις 18. Εποπτεία 19. Ποικιλία 20. Εργασιακές συνθήκες (Καντάς, 1998).

- Job Satisfaction Survey (JSS)

Το JSS είναι ένα πολυδιάστατο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που ανήκει στον Spector (1997) με βασικό στόχο να αξιολογήσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων, σε σχέση με την εργασία τους αλλά και τις απόψεις τους για αυτή. Αποτελείται από τριάντα έξι ερωτήσεις που επικεντρώνονται σε στοιχεία όπως ο μισθός, η προαγωγή, τα προνόμια, οι αμοιβές, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.

3.4 Συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης

Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, την οργανωσιακή δέσμευση, την παραίτηση, την επαγγελματική εξουθένωση, το χαμηλό ηθικό και το εργασιακό στρες (Tett & Meyer, 1993; Judge et al., 2001; Βακόλα & Νικολάου, 2012; Barrick & Mount, 1991; Spector, 1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια φαίνεται να έχει ορισμένες συνέπειες τόσο σε επίπεδο ατομικό όσο και σε επαγγελματικό. Οι εργαζόμενοι που είναι

δυσανεστημένοι από την εργασία τους αντιδρούν συνήθως με τέσσερις τρόπους (Farell, 1983; Hirschman, 1970 ό.α. Βακόλα & Νικολάου, 2012):

α) Έξοδος: Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από την έντονη επιθυμία να εγκαταλείψει τον Οργανισμό που εργάζεται και να αναζητήσει αλλού εργασία.

β) Φωνή: Ο εργαζόμενος προσπαθεί να βελτιώσει τις εργασιακές συνθήκες βασιζόμενος σε επιχειρήματα και συζητήσεις που ενδεχομένως κάποιες φορές να είναι έντονες.

γ) Αφοσίωση: Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος πιστεύει πως οι συνθήκες εργασίας θα βελτιωθούν και για το λόγο αυτό δείχνει εμπιστοσύνη και συνεχίζει να εκτελεί τα καθήκοντά του με αισιοδοξία.

δ) Αδιαφορία/Παραμέληση: Ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από παθητική στάση επιτρέποντας τις καταστάσεις να επιδεινωθούν, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η αποδοτικότητα και η συνολική του προσπάθεια.

Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

✓ *Απόδοση και παραγωγικότητα*

Η κοινή λογική υπαγορεύει μια άμεση σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση. Ωστόσο, ερευνητικά δεν έχει αποδειχθεί η σχέση αυτή. Συνεπώς, ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητως και παραγωγικός. Αυτό εξηγείται καθώς η παραγωγικότητα του ατόμου εξαρτάται και από εξωτερικούς παράγοντες. Αρκετές φορές η αποδοτικότητα και ο ρυθμός εργασίας ενός εργαζόμενου βρίσκεται σε πλήρη εξάρτηση από την αποδοτικότητα και το ρυθμό εργασίας άλλων εργαζόμενων στον ίδιο χώρο, με αποτέλεσμα το άτομο να αδυνατεί να βάλει τα δικά του πρότυπα. Για παράδειγμα η απόδοση ενός πωλητή δεν εξαρτάται μόνο από τις δικές του ικανότητες και τον ενθουσιασμό που έχει για την εργασία του αλλά και από την κίνηση της αγοράς και τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες (Καντας, 1998).

Μια μεταβλητή που φαίνεται να παίζει ρόλο στη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης είναι η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. Όταν συμβαίνει αυτό οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Εργαζόμενος με χαμηλή επίδοση που οι αμοιβές του εξαρτώνται από την απόδοση του φαίνεται να βελτιώνεται αισθητά, σε αντίθεση με έναν εργαζόμενο

με επίσης χαμηλή απόδοση, που αμείβεται όμως ανεξάρτητα από την απόδοση του, αυτός χαρακτηρίζεται μεν από υψηλή ικανοποίηση αλλά η απόδοσή του δε, παραμένει στα ίδια χαμηλά επίπεδα (Iaffaldano & Muchinsky, 1985 ό.α. Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Παράλληλα δεν θα πρέπει να αγνοείται και μια άλλη σημαντική παρατήρηση, ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι αντίστροφη. Με λίγα λόγια η επιτυχής απόδοση στην εργασία είναι αυτή που γεννά αισθήματα ικανοποίησης και αφοσίωσης στους εργαζόμενους, «κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση». Έμμεσα η κατάσταση αυτή οδηγεί στην αύξηση των αμοιβών από την εργασία που συμβάλλουν με τη σειρά τους στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Καντάς, 1998).

✓ *Απουσίες*

Όσο πιο ικανοποιημένος από την εργασία του είναι ο εργαζόμενος τόσο λιγότερο θα απουσιάζει αδικαιολόγητα από την εργασία του και αντίστροφα, αν και η συσχέτιση αυτή δεν είναι τόσο σημαντική στατιστικά. Το πρόβλημα αυτό ξεκινά από τον ορισμό της αυθαίρετης απουσίας, καθώς ένα μεγάλο μέρος των απουσιών των εργαζομένων φαινομενικά είναι δικαιολογημένες, όπως η περίπτωση των αναρρωτικών αδειών, στην πραγματικότητα όμως δεν είναι. Μάλιστα όπως αναφέρουν οι Latham και Frayne (1990) καλύτερα να μετρούνται οι παρουσίες του προσωπικού παρά οι απουσίες, μια μέθοδος περισσότερο αξιόπιστη (Καντάς, 1998). Άλλωστε πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο εργαζόμενος πολλές φορές απουσιάζει από το χώρο της εργασίας του εξαιτίας της αδυναμίας του να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα που έχουν να κάνουν με την εργασία του ή απλά τον ικανοποιούν περισσότερο ασχολίες εκτός του εργασιακού του χώρου (Riggio, 1999). Δεδομένου των ανωτέρω, η μείωση των απουσιών σε έναν Οργανισμό δε σημαίνει και αυτόματη αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού, αντιθέτως απαιτείται σκληρή προσπάθεια για τον εμπλουτισμό και την αλλαγή της φύσης της εργασίας, προκειμένου οι εργαζόμενοι να βρίσκουν νόημα και λόγους για να είναι πάντα παρόντες στην εργασία τους (Johns, 1996).

✓ *Αποχώρηση*

Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να έχει αρνητική σχέση με τις αποχωρήσεις του προσωπικού και αυτό αιτιολογείται καθώς στη σχέση αυτή διεισδύει η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας (Καντάς, 1998). Όταν δηλαδή υπάρχει προσφορά εργασίας είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν να βρουν μια άλλη εργασία με καλύτερη αμοιβή, καλύτερες συνθήκες εργασίας και πιο ενδιαφέρον περιεχόμενο, ώστε να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Στην αντίθετη περίπτωση, της μεγάλης ύφεσης, ο εργαζόμενος είναι περισσότερο πιθανό να παραμείνει στον υφιστάμενη εργασία του ακόμα και αν είναι δυσαρεστημένος, καθώς είναι δύσκολη η ανεύρεση εναλλακτικής λύσης. Αντίθετα η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και των αποχωρήσεων γίνεται ισχυρότερη σε περιόδους που παρατηρείται οικονομική ανάκαμψη και μείωση της ανεργίας (Carsten & Spector, 1987). Επίσης, δεν είναι εύκολο να βρεθούν οι περιπτώσεις που το άτομο αποχωρεί από την εργασία του λόγω δυσαρέσκειας και όχι εξαιτίας άλλων λόγων όπως για παράδειγμα οικογενειακών (Καντάς, 1998).

✓ *Φιλότιμη Οργανωσιακή συμπεριφορά (Organizational citizenship behavior)*

Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά αναφέρεται σε ένα σύνολο εργασιακών συμπεριφορών που άπτονται στη διακριτική ευχέρεια του εργαζόμενου (Bateman & Organ, 1983), δεν υπαγορεύονται δηλαδή από το ρόλο του ή την περιγραφή της θέσης εργασίας του (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Με λίγα λόγια είναι συμπεριφορές που υπερβαίνουν την κλήση του καθήκοντος (Bateman & Organ, 1983). Οι επιτυχημένοι Οργανισμοί διαθέτουν εργαζόμενους που υπερβαίνουν τις τυπικές εργασιακές τους ευθύνες και διαθέτουν τον ελεύθερό τους χρόνο όπως και την ενέργειά τους προκειμένου να φέρουν εις πέρας ό, τι τους έχει ανατεθεί. Αυτός ο αλτρουισμός ούτε ζητείται ούτε απαιτείται, συμβάλλει όμως στην ομαλή λειτουργία του Οργανισμού.

Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά έχει βρεθεί ότι έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλή φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά παρουσιάζουν και υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Jahangir, Akbar & Haq, 2004). Ο εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος από την εργασία του φαίνεται ότι είναι πρόθυμος να υπερβεί τις αρμοδιότητες που

επίσημα του έχουν ανατεθεί, να βοηθήσει ακόμα και αν δεν του ζητηθεί και να εκφραστεί θετικά για τον Οργανισμό που εργάζεται (Judge et al., 2001).

Στη σχέση αυτή όμως, καθοριστικό ρόλο παίζει το αίσθημα της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι εργάζεται σε ένα μέρος όπου επικρατεί η αδικία είτε στις αμοιβές, είτε στις προαγωγές κλπ τότε αυτό θα επιδράσει αρνητικά στα επίπεδα της εργασιακής του ικανοποίησης. Στην αντίθετη περίπτωση ενός οργανισμού που κυριαρχεί η δικαιοσύνη δηλαδή, γεννιούνται συναισθήματα εμπιστοσύνης που ωθούν στην ουσία τον εργαζόμενο να δώσει περισσότερα από αυτά που τυπικά του ζητούνται (Williams & Anderson, 2001). Τα επίπεδα της συσχέτισης των φιλότιμων οργανωσιακών συμπεριφορών παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ξεπερνώντας μάλιστα και αυτά της απόδοσης με την εργασιακή ικανοποίηση (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

✓ *Ικανοποίηση από τη ζωή*

Αναμφισβήτητα η εργασία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη ζωή των ανθρώπων και επομένως η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από τη ζωή είναι απολύτως κατανοητή και λογική (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ωστόσο, οι ερευνητές θεωρούν ότι η σχέση αυτή είναι αμοιβαία, δηλαδή η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την ικανοποίηση από τη ζωή αλλά είναι πολύ πιθανό εμπειρίες, δραστηριότητες και γενικά οι πτυχές της καθημερινότητας του ατόμου να συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Η σχέση αυτή λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αμφίδρομη καθώς η ικανοποίηση από τη ζωή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την εργασία επιδρά στα επίπεδα ικανοποίησης από τη ζωή (Judge & Watanabe, 1993).

✓ *Υγεία*

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι και περισσότερο ψυχικά υγιείς σε σχέση με τους εργαζόμενους που εκφράζουν εργασιακή δυσαρέσκεια. Βέβαια στο σημείο αυτό απαιτείται προσοχή καθώς κάποιες δραστηριότητες εκτός εργασίας ενδέχεται να διαταράσσουν την ψυχική

υγεία των ατόμων αλλά τα προβλήματα να εκδηλώνονται στο χώρο της εργασίας, με αποτέλεσμα να φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι αυτοί δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν ισχύει (Johns, 1996). Ακόμα η εργασιακή δυσαρέσκεια φαίνεται να σχετίζεται με διάφορα προβλήματα υγείας όπως οι διαταραχές ύπνου και στομάχου (Begley & Czajka, 1993) αλλά και με αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος και η κατάθλιψη (Jex & Gudapowski, 1992). Η εργασιακή δυσαρέσκεια λοιπόν φανερώνει πρόβλημα στο εργασιακό χώρο του ατόμου. Μάλιστα αν αυτό διαρκέσει μπορεί να προκαλέσει πολλά και σοβαρά φυσικά και ψυχολογικά προβλήματα υγείας (Spector, 1997).

3.5 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Ο Jurovsky (1971 ό.α. Καντάς, 1998) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από τις εμπειρίες του ατόμου που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας του. Ο Locke (ό.α. Καντάς, 1998) αναφέρει δώδεκα παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και είναι οι εξής:

1. Η εργασία θα πρέπει να παρέχει προκλήσεις στους εργαζόμενους, να μην είναι ανιαρή και βαρετή.
2. Να υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής. Με τον όρο αμοιβή βέβαια νοείται οποιαδήποτε παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να ενισχύεται θετικά ο εργαζόμενος για το έργο που φέρει εις πέρας, για παράδειγμα έπαινος, αναγνώριση.
4. Να επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας, όπως η διαμόρφωση του χώρου.
5. Οι προϊστάμενοι να ενδιαφέρονται πραγματικά για τους εργαζόμενους, να τους βοηθούν και να τους στηρίζουν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου τους.
6. Να αναπτύσσονται θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ εργαζομένων - προϊσταμένων.
7. Να επιδιώκεται μέσω της πολιτικής του Οργανισμού η υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.
8. Να καλλιεργείται αίσθημα ασφάλειας προς τους εργαζόμενους, ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν την δουλειά τους.
9. Να επικρατεί το αίσθημα της δίκαιης αμοιβής.
10. Να ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.
11. Να ενισχύεται η αυτονομία και η υπευθυνότητα των εργαζομένων.

12. Να υπάρχει σαφήνεια στους ρόλους των εργαζομένων.

Ομοίως και η Kolesarova (2010 ό.α. Hajdukova, Klementova & Klementova, 2014). κάνει λόγο για τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση διαχωρίζοντάς τους όμως, σε τρεις διαστάσεις: α) ο χώρος που «κινείται» ο εργαζόμενος β) τι του προσφέρει εργασία γ) τι άνθρωπος είναι και τις κατονόμασε ως εξής:

1. Διάσταση «Οργανωσιακών Συνθηκών».

Η εργασία είναι ο χώρος όπου «κινείται» το άτομο, για το λόγο αυτό και η εργασιακή του ικανοποίηση φαίνεται να επηρεάζεται από τα στοιχεία του χώρου εργασίας όπως ο φωτισμός, ο εξοπλισμός, ο θόρυβος, η ασφάλεια κλπ. Επίσης, επηρεάζεται από την οργάνωση της εργασίας, δηλαδή τις στάσεις των εργαζομένων αλλά και κατά πόσο η εργασία είναι καλά σχεδιασμένη και προγραμματισμένη.

2. Διάσταση «Απαιτήσεις και Οφέλη»

Η εργασία παρέχει ορισμένα οφέλη αλλά και δικαιώματα στον άνθρωπο, ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στο φόρτο εργασίας, παράλληλα του δίνει τη δυνατότητα να εφαρμόζει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που φέρει για την ολοκλήρωση του έργου του. Δεν αρκεί όμως, μόνο η αξιοποίηση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, καθώς ο εργαζόμενος αναμένει να του δοθούν ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης. Εξάλλου η εργασία μπορεί να αποτελεί ένα μέσο αυτοπραγμάτωσης, η οποία φαίνεται να είναι στενά συνδεδεμένη με την επαγγελματική ανέλιξη που επιφέρει κύρος, ευθύνες, αποφασιστικότητα και ευχαρίστηση.

Κατά την ίδια μάλιστα, ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι κατά πόσο η εργασία παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο καθώς τότε μόνο θα καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια. Ένα άτομο όμως, δεν δίνει μόνο σε έναν οργανισμό, αλλά αναμένει επίσης κάποια ανταμοιβή για τις προσπάθειές του με τον μισθό να είναι η σημαντικότερη. Αν ο εργαζόμενος δεν είναι ευχαριστημένος σύντομα θα αναζητήσει αλλού εργασία.

3. Διάσταση «Κατάσταση και Σχέσεις στο χώρο εργασίας»

Η εργασία είναι ένας χώρος όπου αναπτύσσονται διάφορες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και συνεργασίες, με λίγα λόγια επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις που λαμβάνονται υπόψη από κάθε εργαζόμενο. Επίσης, στην έννοια της εργασίας συμπεριλαμβάνεται η οργανωτική δομή και η ιεραρχία μέσα στο οργανισμό. Συνεπώς, ο εργαζόμενος δεν είναι μόνο συνάδελφος, αλλά και υφιστάμενος και οι σχέσεις του μέσα στον οργανισμό επηρεάζουν τη στάση του επιβλέποντος – προϊσταμένου.

B. ΜΕΡΟΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Δημόσιος Τομέας

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης βασικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων συμπεριλαμβανομένης και της εργασιακής ικανοποίησης (Daus & Ashkanasy, 2005).

Οι Kafetsios & Zampetakis (2007) μελέτησαν εάν και σε πιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με το συναίσθημα στην εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συμμετέχοντες ήταν έλληνες εκπαιδευτικοί της δημόσιας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, άνδρες και γυναίκες. Η έρευνα τους έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και ότι η τελευταία ήταν θετικά και σημαντικά σχετιζόμενη με θετικά συναισθήματα και αρνητικά σχετιζόμενη με αρνητικά συναισθήματα. Επίσης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η χρήση και η ρύθμιση των συναισθημάτων, δύο διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης που δίνουν τη δυνατότητα πρόγνωσης θετικών και αρνητικών συναισθημάτων αλλά και αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων, ήταν μοναδικώς σχετιζόμενες με την εργασιακή ικανοποίηση, μια διαπίστωση βέβαια που αφορούσε κυρίως τις γυναίκες. Τέλος, υποστηρίζουν ότι τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα στον χώρο της εργασίας εξηγούν σημαντικό μέρος της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στην εργασία επηρεάζουν σαφώς την στάση των εργαζομένων απέναντι στο έργο τους.

Σε μια άλλη έρευνα σχετικά με την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζόμενους του αιγυπτιακού δημόσιου τομέα οι Ghoniem, et al. (2011) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με αυτούς με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Η μελέτη επίσης, αναφέρει ότι το φύλο έχει ασήμαντη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Αντιθέτως, μελέτη που διεξήχθη στον Καναδά στη δημόσια εκπαίδευση αναφορικά με την επιρροή των συνθηκών εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση έδειξε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι πιο ικανοποιημένες με τον επαγγελματικό τους ρόλο σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους (Xin & MacMillan 1999).

Επίσης, έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην τοπική αυτοδιοίκηση της Νιγηρίας συμφωνεί με όσα ορίζει η βιβλιογραφία ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλή, ενώ οι άντρες και οι γυναίκες δεν διαφέρουν σημαντικά στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης (Sydney-Agbor, et al., 2014).

Άλλες έρευνες μελέτησαν τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποδοτικότητα. Σε δείγμα ανώτερων στελεχών του δημοσίου τομέα στο Ισραήλ διαπιστώθηκε ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν και αυξημένα επίπεδα απόδοσης (Carmeli, 2003).

Ομοίως και έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται σε γκισέ στην Μαλαισία έδειξε άμεση σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο. Επίσης τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την θετική ενεργητικότητα ενώ οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι θετικές και αρνητικές τάσεις των ατόμων επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο που κατανοούν, ελέγχουν και καθοδηγούν τα συναισθήματά τους (Ramana, Sambasivan & Kumar, 2016).

Όμοια και τα αποτελέσματα από τον δημόσιο τομέα της Κωνσταντινούπολης. Οι Yozgat, Yurtkoru & Bilginoglou (2013) με την έρευνα του αποκάλυψε ότι ναι μεν υπάρχει άμεση επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση της εργασίας όχι όμως τόσο ισχυρή όσο αυτή του εργασιακού άγχους στην απόδοση. Μάλιστα οι ίδιοι οι ερευνητές πρότειναν ότι για να αυξηθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα θα πρέπει οι κυβερνήσεις να υλοποιήσουν ένα σχέδιο για την κατάρτιση των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση του εργασιακού στρες.

Ακόμα, οι Rosete & Ciarrochi (2005) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων ήταν ένας παράγοντας αποτελεσματικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα μελέτησαν σαράντα ένα ανώτερα στελέχη δημοσίων υπηρεσιών της Αυστραλίας για να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ της ικανότητας που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη, την προσωπικότητα, την αντιληπτική νοημοσύνη και την αποτελεσματική ηγεσία. Διαπίστωσαν ότι οι

υψηλότερες βαθμολογίες της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονταν με μια αυξανόμενη αποτελεσματική ηγεσία.

2. Παρακίνηση και Δημόσιος Τομέας

Μια σειρά ερευνών και μελετών έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δίνουν μεγαλύτερη αξία σε εσωτερικά κίνητρα σε σύγκριση με τα εξωτερικά (Crewson, 1997; Karl & Sutton, 1998; Wittmer, 1991). Συγκεκριμένα, για τους εργαζόμενους στο αμερικάνικο δημόσιο τομέα, ισχυρό κίνητρο αποτελεί το γεγονός ότι η εργασία τους είναι εκείνη που τους δίνει τη δυνατότητα να βοηθούν τους συνανθρώπους τους αλλά και να είναι χρήσιμοι στην κοινωνία. Ενώ, ως εξίσου ισχυρά κίνητρα αναφέρουν το αίσθημα ολοκλήρωσης και την ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας (Crewson, 1997). Επίσης, ο Wittmer (1991) υποστηρίζει ότι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την αξία της προσφοράς προς την κοινωνία. Ομοίως και οι γερμανοί εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα (Van Raaij et al., 2002) φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη αξία σε εσωτερικά κίνητρα όπως το αίσθημα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, η αφοσίωση στο περιβάλλον και γενικά στην κοινωνία.

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Jurkiewicz, Massey & Brown (1998) ζητήθηκε σε εργαζόμενους του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα να ιεραρχήσουν τα κίνητρα που επιθυμούν σε σχέση με την εργασία. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα παρακινούνται από την εργασιακή ασφάλεια και την σταθερότητα. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα εμφανίζουν αρκετά υψηλότερα στην ιεραρχία την προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο από ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα. Η ερμηνεία που δίνουν οι μελετητές σε αυτό το παράδοξο είναι ότι πιθανώς οφείλεται στα εκπαιδευτικά προγράμματα που είχαν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι το τελευταίο χρονικό διάστημα και βασίζονταν σε στρατηγικές ομαδικής εργασίας.

Ομοίως και οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα στην Ρουμανία οι οποίοι φαίνεται ότι παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό από: το στυλ ηγεσίας του ανώτερου, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, το περιεχόμενο της εκτελούμενης δραστηριότητας, το επίπεδο ανεξαρτησίας και ευθύνης και τέλος την ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Ciobanu & Androniceanu, 2015).

Αντίστοιχα και τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων στη Λιθουανία όπου τα οι πιο ισχυροί παράγοντες παρακίνησης είναι η κοινωνική ασφάλεια, η ασφάλιση, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ο εξοπλισμένος χώρος εργασίας, η δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης. Στην προκειμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες και τη δυνατότητα βελτίωσης τους, οι οποίες όμως λόγω περιορισμένων οικονομικών πόρων, δεν υλοποιούνται πάντα. Αντίθετα, τα λιγότερο αποτελεσματικά μέσα ενθάρρυνσης στον δημόσιο τομέα είναι τα κρατικά βραβεία, κάποια μπόνους ή κάποιο ονομαστικό δώρο. Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους αυτά τα κίνητρα είναι λιγότερο αποτελεσματικά στον δημόσιο τομέα της Λιθουανίας είναι το γεγονός ότι σπάνια εφαρμόζονται (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Επιπροσθέτως, έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους δήμους της Ελβετίας έδειξε ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο παρακίνησης της δημόσιας εξυπηρέτησης (PSM). Συγκεκριμένα η διάσταση που ξεχωρίζει είναι η δέσμευση προς το δημόσιο συμφέρον ενώ, οι δύο άλλες διαστάσεις προσέλκυση στη χάραξη πολιτικής και αυτοθυσία παρουσιάζουν μικρότερη αξία για τους εργαζόμενους αυτούς. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι η έρευνα ανέδειξε έντονες πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στο συνολικό επίπεδο PSM που δήλωσαν οι υπάλληλοι του γερμανόφωνου τμήματος της Ελβετίας έναντι του γαλλόφωνου τόσο στο συνολικό επίπεδο όσο και σε αυτό των διαστάσεων PSM. Ωστόσο, η διάσταση συμπόνια αποτελεί εξαίρεση καθώς το ελβετογαλλικό επίπεδο είναι ελαφρώς υψηλότερο από το ελβετογερμανικό (Giauque, et al., 2010).

Στην περίπτωση της Ελλάδας και σε έρευνα (Manolopoulos, 2007) που διεξήχθη στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αναγνωρίστηκε η τάση ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικά από τα εξωτερικά, συνδέοντας μάλιστα ο ίδιος ο ερευνητής τα ευρήματα αυτά με τη διαφαινόμενη αύξηση της ανεργίας και την επερχόμενη οικονομική κρίση που σηματοδοτούσε τη μείωση του δημόσιου τομέα. Σε επόμενη έρευνα (2008) ο ίδιος ερευνητής υποστήριξε ότι μολονότι τα εξωτερικά κίνητρα (εργασιακή ασφάλεια, εργασιακές συνθήκες, ευκαιρίες για εξέλιξη, κ.α.) συνήθως προσφέρονται στους εργαζομένους του ελληνικού ευρύτερου δημόσιου τομέα, τα εσωτερικά (ανάγκη για δημιουργική δουλειά, ανάγκη για αναγνώριση, κ.α.) είναι εκείνα που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση και στη στάση τους, ενώ

αναγνώρισε σημαντική συσχέτιση των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμούς κινήτρων με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων και τυχόν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα συνδέθηκε ευθέως με την αναγνώριση της σημασίας των εσωτερικών κινήτρων όπως η αναγνώριση επιτευγμάτων, η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. Στην αντίθετη περίπτωση, οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι έδιναν σημασία στην εργασιακή ασφάλεια και στο ύψος του μισθού δηλαδή σε εξωγενή κίνητρα. Μάλιστα ο ίδιος ο ερευνητής προτείνει την παροχή ενός συνδυασμού εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων καθώς και την καλύτερη δυνατή συσχέτιση των προσόντων των εργαζομένων με τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα για αυξημένη απόδοση.

Επιπροσθέτως, σε πρόσφατη εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο Δήμο Ζωγράφου του Ν. Αττικής αναφέρεται ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό κινητοποίησης. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αξιολογούν ως περιορισμένα τα περιθώρια που τους δίνονται για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενώ ταυτόχρονα θεωρούν ότι ο βαθμός παρακίνησης τους θα ήταν υψηλός αν τους δίνονταν η ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων. Αναφέρουν ακόμη, ότι ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες παρακίνησης είναι η ικανότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και δράσης. Ως εκ τούτου η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερος σημαντική. Ωστόσο κατά κανόνα αυτές λαμβάνονται από πολιτικά πρόσωπα και ανώτερα στελέχη, γεγονός που συνδέεται με την αυστηρή ιεραρχική δομή του Δήμου. Επομένως, κατά τους ερευνητές για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι απαιτείται ενίσχυση της αυτόνομης δράσης των υπαλλήλων μέσω των ικανοτήτων τους να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, να εκφράζουν απόψεις και προτάσεις, γεγονός που αυξάνει τη δημιουργικότητα (Massaras et al., 2014).

3. Εργασιακή Ικανοποίηση και Δημόσιος Τομέας

Οι περισσότερες έρευνες που διεξήχθησαν στην Ελλάδα για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης εστιάζουν στον τομέα είτε της υγείας είτε της εκπαίδευσης. Ωστόσο, τα τελευταία έτη παρατηρείται μια αύξηση και επέκταση των ερευνών και σε άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης.

Μια από αυτές τις έρευνες πραγματοποιήθηκε σε δείγμα βιβλιοθηκονόμων που εργάζονται σε τριάντα πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες με σκοπό να ερευνήσει το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι, η εργασιακή ικανοποίηση των Ελλήνων βιβλιοθηκονόμων βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο, ενώ οι παράγοντες που την καθορίζουν είναι οι εσωγενείς όψεις της εργασίας τους, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας. Από την άλλη πλευρά, στους παράγοντες δυσαρέσκειας ανήκει ο μισθός αλλά και οι προοπτικές για εξέλιξη και προαγωγή, καθώς τα επίπεδα ιεραρχίας σε μια βιβλιοθήκη είναι λιγοστά (Togia, Koustelios & Tsigillis, 2004).

Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας η οποία διεξήχθη στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Γρεβενών τον Απρίλιο του 2014 με στόχο να προσδιοριστούν οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η έρευνα αποκάλυψε ότι τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες οι πιο ικανοποιητικοί παράγοντες είναι η φύση της εργασίας και ακολουθούν οι συνθήκες εργασίας ενώ οι οικονομικές απολαβές επιδρούν το λιγότερο στην εργασιακή ικανοποίηση ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας και εκπαιδευτικού επιπέδου. Συγκεκριμένα, από την άποψη του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων, τα αποτελέσματά αποδεικνύουν ότι οι συνθήκες εργασίας είναι οι πρώτες στην κατάταξη για τους αποφοίτους πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ στην περίπτωση των πτυχιούχων τεχνολογικών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, η φύση της εργασίας είναι ο πρώτος ικανοποιητικός παράγοντας στην κατάταξη. Τέλος, τα αποτελέσματά της συγκεκριμένης έρευνας αποδεικνύουν ότι ακόμη και στην περίπτωση της οικονομικής ύφεσης, στην οποία βρισκόταν η Ελλάδα την περίοδο της έρευνας, η ενδιαφέρουσα εργασία, η ίση και δίκαιη μεταχείριση, η αντικειμενική εκτίμηση και ο ικανοποιημένος μισθός είναι από τους παράγοντες εκείνους με τις υψηλότερες βαθμολογίες (Chatzopoulou, Vlachvei & Monovasilis, 2015).

Επίσης, έρευνα που διεξήχθη σε αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας στην Ελλάδα με στόχο να προσδιοριστούν οι παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση έδειξε τους ακόλουθους τέσσερις πιο σημαντικούς: τις ικανότητες των εποπτικών αρχών, τον εμπλουτισμός της εργασίας, την σαφήνεια των ρόλων και τις συνθήκες εργασίας (Stefanidis, 2012).

Ενώ, οι Akrivos & Koutras (2009) σε έρευνα που πραγματοποίησαν στο Δήμο Αθηναίων τον Σεπτέμβριο του 2008, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οικοδόμηση της

ομάδας, η δέσμευση στο όραμα, η θετική πειθαρχία, η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη είναι παράγοντες που πρέπει να παρέχουν οι ηγέτες στους υπαλλήλους τους προκειμένου να τους εμπνεύσουν και να τους παρακινήσουν μέσα σε ένα γραφειοκρατικό εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, έρευνα που διεξήχθη σε αμερικανούς εργαζόμενους του δημοσίου τομέα της Νέας Υόρκης αναζήτησε την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση που αισθάνονται τα άτομα από την εργασία τους. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή τρεις παράγοντες φαίνεται να επιδρούν άμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση. Αρχικά, η ρουτίνα, που συνδέεται μάλιστα αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου. Όσο μεγαλύτερη η ρουτίνα τόσο πιο αρνητική η στάση των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα που έχουν να διεκπεραιώσουν. Ακολουθεί, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων που συνδέεται άμεσα και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τρίτος και τελευταίος παράγοντας η δυνατότητα που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζόμενους του για εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Οι ίδιοι μάλιστα οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μέσα από την εκπαίδευση ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να παρακινήσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους του ώστε να αυξήσει σημαντικά την εργασιακή τους ικανοποίηση (Wight & Davis, 2003).

Γ. ΜΕΡΟΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η βιβλιογραφία για το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει να επιδείξει μια πληθώρα ερευνών και μελετών, οι οποίες στο μεγαλύτερό τους μέρος εστιάζονται είτε στο τομέα της υγείας είτε στον τομέα της εκπαίδευσης, καταδεικνύοντας το ρόλο και τη σημασία της σε σχέση άλλοτε με την εργασιακή ικανοποίηση και άλλοτε με την απόδοση των εργαζομένων ή την ηγεσία. Ένας μικρότερος αριθμός αυτών εστιάζεται γενικότερα στο δημόσιο τομέα, δείγμα των οποίων παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ο λιγότερος ερευνημένος χώρος, ενώ στην αντίληψη της γραφούσης δεν υπέπεσαν έρευνες που να σχετίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την εργασιακή ικανοποίηση στην τοπική αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα σε μια υπηρεσία υποστήριξης όπως η διοικητική, η οικονομική ή η τεχνική. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε η συγκεκριμένη έρευνα σε μία από αυτές τις υπηρεσίες του Δήμου Φλώρινας, με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα στα πλαίσια μιας μελέτης περίπτωσης. Στην ποιοτική έρευνα, που σχετίζεται με το είδος και τον χαρακτήρα του φαινομένου που ερευνάται (Kvale, 1996), ο ερευνητής παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, σημειώνει, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς είναι. Επίσης, του δίνεται η ευκαιρία να εμβαθύνει, να κατανοήσει δηλαδή τι σημαίνει για κάθε υποκείμενο η εμπειρία στην οποία αναφέρεται, να διεισδύσει, με λίγα λόγια στην προσωπικότητα του. Μάλιστα απαιτείται ο ίδιος να είναι ενεργός γιατί σε μια ποιοτική μέθοδο είναι απαραίτητη η χρήση όλων εκείνων των στοιχείων που συναντά ο ερευνητής όπως σχόλια από τους εμπλεκόμενους, προσωπικές του παρατηρήσεις ή ακόμα και ο τρόπος που τα υποκείμενα κάθονται, επικοινωνούν ή εκφράζονται. Καταγράφει με λίγα λόγια όχι μόνο τη «φωνή» αλλά και τις εκφράσεις των υποκειμένων (Eisner, 1991).

Σε αυτό το πλαίσιο έλαβαν χώρα οι συνεντεύξεις της παρούσας έρευνας καθώς η γράφουσα αποτελεί μέλος του οργανισμού του Δήμου Φλώρινας για μια δεκαετία

περίπου με αποτέλεσμα να έχει παρατηρήσει, μελετήσει και προσπαθήσει να κατανοήσει τα υποκείμενα της έρευνας και πέρα από τα χρονικά όρια μιας συνέντευξης.

Ο όρος μελέτη περίπτωσης αναφέρεται σε ένα γεγονός, μια οντότητα, ένα άτομο ή ακόμα σε μια μονάδα ανάλυσης. Πρόκειται για μια εμπειρική έρευνα που «διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων» (Yin, 1993). Ο Anderson (1993) θεωρεί ότι οι μελέτες περίπτωσης ασχολούνται με το πώς και το γιατί των πραγμάτων, επιτρέποντας τη διερεύνηση των πραγματικών συνθηκών και των διαφορών ανάμεσα σε όσα σχεδιάστηκαν και σε όσα τελικά συνέβησαν. Η μελέτη περίπτωσης δεν αποτελεί μια μελέτη ενός ολόκληρου οργανισμού, αλλά περισσότερο προορίζεται να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, χαρακτηριστικό ή μονάδα ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Noor (2008), οι μελέτες περίπτωσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν κανείς χρειάζεται να κατανοήσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή μια κατάσταση σε βάθος αλλά και όταν κανείς είναι σε θέση να αναγνωρίσει περιπτώσεις πλούσιες σε πληροφόρηση. Ο ερευνητής της μελέτης περίπτωσης παρατηρεί τα χαρακτηριστικά μιας μονάδας με σκοπό να εξερευνήσει βαθιά και να αναλύσει τα φαινόμενα που «συνθέτουν τον κύκλο ζωής της μονάδας, προκειμένου να κάνει γενικεύσεις σχετικά με τον ευρύτερο πληθυσμό στον οποίο ανήκει αυτή η μονάδα» (Cohen & Manion, 1997)

Δε λείπει βέβαια και η κριτική για τις μελέτες περίπτωσης σύμφωνα με την οποία χαρακτηρίζονται από έλλειψη επιστημονικής αυστηρότητας και αξιοπιστίας καθώς και από το γεγονός ότι τα αποτελέσματά τους δεν μπορούν να γενικευθούν (Johnson, 1994). Παρόλα αυτά όμως έχουν ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η δυνατότητα που δίνουν στον μελετητή να αποκτήσει μια ολιστική οπτική για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο ή για μια σειρά από γεγονότα (Gummesson, 1991) ενώ μπορεί να προσφέρει και μια συνολική εικόνα επειδή αντλούνται δεδομένα από πολλαπλές πηγές. Επίσης, μπορεί να είναι χρήσιμη στην καταγραφή των αναδυόμενων και εμμέσων χαρακτηριστικών της καθημερινότητας των οργανισμών και της ανόδου και της ροής της οργανωσιακής δραστηριότητας, ιδιαίτερα όταν αυτή αλλάζει πολύ γρήγορα. Τέλος, οι μελέτες περίπτωσης επιτρέπουν γενικεύσεις, καθώς τα αποτελέσματα ευρημάτων από πολλαπλές μελέτες περιπτώσεις μπορεί να εμπεριέχουν κάποιας μορφής ομοιότητες (Hartley, 1994 ό α. Noor, 2008).

Μια μελέτη περίπτωσης είναι και ο Δήμος Φλώρινας στη συγκεκριμένη έρευνα με όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και γνωρίσματα που μπορεί να έχει και τον διαφοροποιούν από το σύνολο των Δήμων της χώρας, ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί ο μικρός αριθμός των εργαζομένων που επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις των συναδέλφων αλλά και το μικρός μέγεθος του ίδιου του Δήμου που ευνοεί την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και αιρετών προσώπων. Μάλιστα η έρευνα επικεντρώνεται σε μια από τις βασικές υποστηρικτικές υπηρεσίες, τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών.

1.1 Συγκρότηση Δείγματος

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Φλώρινας αποτελεί μια από τρεις υποστηρικτικές υπηρεσίες του Δήμου που περιλαμβάνει ειδικότερα τις ακόλουθες τρεις διοικητικές ενότητες: α) Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου, Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης Αντιδημάρχων, Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου β) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης και Ληξιαρχείου και γ) Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Μέριμνας. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης συνοψίζονται ως εξής σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου (ΦΕΚ 3140/τ.Β'/27-11-2012): Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών είναι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών και αρχείων που αφορούν στη δημοτική κατάσταση και την καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων στην περιοχή του Δήμου και για το σχεδιασμό και το συντονισμό εφαρμογής των πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην ορθολογική διοίκηση/διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Παράλληλα, η Διεύθυνση είναι αρμόδια για τη γραμματειακή υποστήριξη των πολιτικών οργάνων του Δήμου, τη λειτουργία του κεντρικού πρωτοκόλλου και την παροχή γενικών υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης προς τις δημοτικές υπηρεσίες.

Για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν συνεντεύξεις. Πριν την οριστικοποίηση των ερωτήσεων της συνέντευξης προηγήθηκε μια πιλοτική συνέντευξη με Προϊστάμενο άλλης Διεύθυνσης του Δήμου Φλώρινας, πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, κάτοχο διδακτορικού τίτλου σπουδών με συνολικό χρόνο υπηρεσίας δέκα τρία έτη, ενώ στην θέση αυτή βρίσκεται τα τελευταία τέσσερα έτη. Η πιλοτική συνέντευξη δεν έφερε στην επιφάνεια κανενός είδους πρόβλημα και εκτός από κάποιες επεξηγήσεις σε ορισμένες ερωτήσεις δεν πραγματοποιήθηκε καμία αλλαγή.

Το δείγμα της έρευνας (πίνακας 2) αποτελείται από πέντε συνολικά μόνιμους υπαλλήλους του Δήμου Φλώρινας, εκ των οποίων ο ένας ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών, οι δύο Προϊστάμενοι Τμημάτων και δύο υπάλληλοι. Πιο συγκεκριμένα:

Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία έρευνας

A/A	Ιδιότητα	Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Έτη Υπηρεσίας	Έτη υπηρεσίας στη θέση
1.	Προϊστάμενος Δ/σης	63	ΠΕ	29	5
2.	Προϊσταμένη Τμήματος Α	57	ΔΕ	34	6
3.	Προϊσταμένη Τμήματος Β	46	ΔΕ	24	6
4.	Υπάλληλος Α (γυναίκα)	38	ΠΕ κάτοχος μεταπτυχιακού	12	8
5.	Υπάλληλος Β (άνδρας)	40	ΤΕ	9	9

Αναφορικά με την επιλογή τους, για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης δεν υπήρξε επιλογή καθώς ήταν μόνο ένας. Από τις τρεις γυναίκες Προϊσταμένες Τμημάτων επιλέχθηκαν οι δύο από τις τρεις τυχαία, ενώ από το σύνολο των επτά διοικητικών υπαλλήλων της αναφερόμενης Διεύθυνσης επιλέχθηκαν τυχαία οι δύο, ο ένας εκ των οποίων άνδρας καθώς ο ανδρικός πληθυσμός στη Διεύθυνση περιορίζεται στον αριθμό δύο.

Από την στιγμή που τους προτάθηκε η συμμετοχή στην έρευνα αυτή συμφώνησαν με μεγάλη προθυμία και ευχαρίστηση. Οπότε δεν χρειάστηκε να αναζητηθούν εναλλακτικές λύσεις που θα επέβαλε μια ενδεχόμενη άρνηση. Μάλιστα, επειδή ήταν η πρώτη φορά που συμμετείχαν σε μια τέτοια έρευνα η γράφουσα διαπίστωσε μεγάλη ανυπομονησία και ενθουσιασμό από μέρους τους.

1.2 Ερευνητικά Όργανα

Η ερευνητική συνέντευξη ορίζεται ως «συζήτηση δύο ατόμων, που αρχίζει από τον συνεντευκτή με ειδικό σκοπό την απόκτηση σχετικών με την έρευνα πληροφοριών και επικεντρώνεται από αυτόν σε περιεχόμενο καθορισμένο από τους στόχους της έρευνας με συστηματική περιγραφή, πρόβλεψη ή ερμηνεία» (Cannell & Kahn, 1968 ό. α. Cohen & Manion, 1997). Υπάρχουν τέσσερα είδη συνεντεύξεων: η δομημένη συνέντευξη, η ημι-δομημένη, η μη κατευθυντική και η εστιασμένη (Cohen & Manion, 1997).

Στην παρούσα μελέτη το είδος συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ημι-δομημένη. Πρόκειται για μια ανοιχτή κατάσταση που εμφανίζει μεγαλύτερη ελευθερία και ευελιξία (Cohen & Manion, 1997) ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, την αλλαγή στη διατύπωση των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο καθώς και την προσθαφαίρεση ερωτήσεων (Δημητριάδη, 2000).

Για τις ανάγκες της έρευνας αναπτύχθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ένα για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης και ένα για τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Και τα δύο όμως, αποτελούνται από τρεις κοινές ενότητες α) τα δημογραφικά στοιχεία β) τη συναισθηματική νοημοσύνη και γ) την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία έχουν ως στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας και τα έτη υπηρεσίας στη θέση τη δεδομένη χρονική στιγμή της συνέντευξης. Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κοινές και στα δύο ερωτηματολόγια. Βασίστηκαν στο μοντέλο του Goleman, και σε κάθε μια από τις τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες (αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) διατυπώθηκαν τέσσερις ερωτήσεις με σκοπό να «αγγίζει» το μεγαλύτερο μέρος των είκοσι συναισθηματικών δεξιοτήτων όπως έχουν περιγραφεί και αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ως οδηγός χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του Goleman & Boyatzis, Emotional Competence Inventory – Self Assessment (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000). Η διαφορά είναι ότι οι δηλώσεις - προτάσεις που υπάρχουν στο συγκεκριμένο εργαλείο μετατράπηκαν σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου που καλούσαν τους ερωτωμένους να εξηγήσουν το πώς και το γιατί αυτού που δηλώνουν και να αναπτύξουν τις απόψεις τους ελεύθερα.

Οι ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζουν ορισμένες διαφοροποιήσεις στα δύο ερωτηματολόγια. Συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο του Προϊσταμένου Διεύθυνσης οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 5 και 12 εξετάζουν παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, οι ερωτήσεις 4 και 11 εξετάζουν το ρόλο των κινήτρων στην εργασία, οι ερωτήσεις 6, 7 και 8 διερευνούν τη συμβολή του Προϊσταμένου Διεύθυνσης στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του και οι υπόλοιπες εξετάζουν το ρόλο των συναισθημάτων στην εργασία. Στο ερωτηματολόγιο των υπαλλήλων είτε αυτοί έχουν θέση ευθύνης – Προϊσταμένες Τμημάτων – είτε όχι, οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 5 και 8 εξετάζουν παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, οι ερωτήσεις 6 και 4 διερευνούν τον ρόλο των κινήτρων στην εργασία, η ερώτηση 7 εξετάζει το ρόλο των συναισθημάτων στην εργασία ενώ όλες οι υπόλοιπες διερευνούν κατά πόσο η στάση και οι ενέργειες του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του. Με λίγα λόγια λοιπόν τα ερωτηματολόγια των συνεντεύξεων διερευνούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης και των υφισταμένων του αλλά ταυτόχρονα εξετάζουν και ποιοι παράγοντες συμβάλλουν περισσότερο στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η διαφοροποίηση στα δύο ερωτηματολόγια έχει ως στόχο να αναδειχθεί πως ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης θεωρεί ότι συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του αλλά και από την άλλη μεριά πως εκείνοι αντιλαμβάνονται τις ενέργειες του. Οι ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση βασίστηκαν στο εργαλείο Job Satisfaction Survey (JSS) το οποίο έχει σχεδιαστεί ειδικά για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών και των εργαζομένων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Spector, 1985). Με την ίδια λογική όπως και στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι δηλώσεις - προτάσεις του εργαλείου αυτού πήραν τη μορφή ερωτήσεων ανοικτού τύπου, προκειμένου να δώσουν την ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα απόψεις, σκέψεις, αντιλήψεις ακόμα και ιστορίες αλλά ταυτόχρονα δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή για εμβάθυνση.

1.3 Συλλογή Δεδομένων

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν το πρώτο δεκαπενθήμερο του Οκτωβρίου 2017. Η επιλογή του μήνα και των ημερών δεν ήταν τυχαία. Επιλέχθηκε γιατί αποτελεί έναν μήνα που σε κανένα από τρία τμήματα της Διεύθυνσης δεν υπήρχε μεγάλος φόρτος εργασίας. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια σχετικά ήρεμη περίοδος ώστε οι

υπάλληλοι να είναι και αυτοί ήρεμοι και χαλαροί, χωρίς πιέσεις, με στόχο να εκφράζουν αυτό ακριβώς που αισθάνονται και σκέπτονται χωρίς να είναι επηρεασμένοι από τυχόν κακές επικρατούσες συνθήκες. Οι συνθήκες λοιπόν τη δεδομένη στιγμή θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως όμοιες για όλους τους εμπλεκόμενους. Δόθηκε όμως, το περιθώριο στους συνεντευξιαζόμενους να επιλέξουν την ημέρα, την ώρα αλλά και τον χώρο που επιθυμούσαν να διενεργηθεί η συνέντευξη. Η ώρα των συνεντεύξεων κυμαίνονταν από μία έως δύο ώρες περίπου, μέσα δηλαδή στα χρονικά όρια που αναμένονταν. Ο απαντήσεις καταγράφηκαν με μαγνητόφωνο, αφού ζητήθηκε πρώτα η έγκριση των συνεντευξιαζόμενων, αλλά τηρήθηκαν σημειώσεις για άλλα χρήσιμα στοιχεία όπως εκφράσεις και χειρονομίες.

Αξίζει επίσης, να σημειωθεί ότι μεταξύ της γράφουσας και των συνεντευξιαζόμενων υπήρξε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, γεγονός που συνετέλεσε στο να εκφράσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι αυτά που αισθάνονται και σκέπτονται πραγματικά, ώστε τα στοιχεία που θα προκύψουν να αντικατοπτρίζουν την αληθινή εικόνα που επικρατεί στον Οργανισμό. Βέβαια στο κλίμα εμπιστοσύνης συνετέλεσε και το γεγονός ότι η γράφουσα αποτελεί μέλος της συγκεκριμένης Διεύθυνσης και η εμπιστοσύνη είχε ήδη κτιστεί και εκτός των χρονικών ορίων των συνεντεύξεων.

Επιπροσθέτως, σε ορισμένες ερωτήσεις που κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι δυσκολεύτηκαν να απαντήσουν, όπως για παράδειγμα «Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τη δική σας και των συναδέλφων σας;» δόθηκαν παραδείγματα παραγόντων σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ώστε έπειτα να είναι σε θέση να αναπτύξουν τις δικές τους απόψεις.

Με βάση λοιπόν όλη την προβληματική που αναπτύχθηκε προηγουμένως η παρούσα έρευνα καλείται να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο στη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης;
- 2) Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός διευθυντικού στελέχους σχετίζονται με την ικανότητα του να παρακινεί τους υφισταμένους του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τι ρόλο παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων του στη στάση τους απέναντι στα κίνητρα που τους παρέχει για την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης;

2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, ακολούθησε η ακρόαση τους, μάλιστα αρκετές φορές, προκειμένου να προκύψει ένα γενικότερο πλαίσιο για την εμφάνιση στη συνέχεια συγκεκριμένων νοημάτων και θεμάτων. Ακολούθησε η σκιαγράφηση «ενοτήτων γενικού νοήματος», εξετάστηκε δηλαδή το σύνολο των λεκτικών και μη λεκτικών εκφράσεων των συνεντευξιαζόμενων και η «σκιαγράφηση νοηματικών ενοτήτων σχετιζόμενων με τα ερωτήματα της έρευνας». Στη συνέχεια, απαλείφθηκαν τυχόν πλεονασμοί και ομαδοποιήθηκαν οι ενότητες με σχετικό νόημα, ενώ τέλος, συντάχθηκε μια περίληψη για κάθε μία από τις συνεντεύξεις (Cohen & Manion, 1997), οι οποίες έχουν ως εξής:

Προϊστάμενος Διεύθυνσης:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: Θα μπορούσε να παρουσιάσει τον εαυτό του με ευκολία, σιγουριά και αυτοπεποίθηση, λόγω της θέσης που κατέχει. Θεωρεί ότι είναι κάτι πολύ εύκολο για τον ίδιο, καθώς γνωρίζει ακριβώς τα θετικά και τα αρνητικά του σημεία. Έχει δηλαδή, πλήρη επίγνωση τους, γιατί γενικότερα πιστεύει ότι ακούει τους άλλους ανθρώπους. Σε μια ομάδα εργασίας θα χαρακτήριζε τη στάση του αισθητή. Αυτό προκύπτει κατά τον ίδιο, από την ίδια τη θέση του και το γεγονός ότι του αρέσει να δίνει οδηγίες. Θεωρεί ότι κάποιες φορές δεν αντιλαμβάνεται την ακριβή σχέση ανάμεσα σε αυτά που σκέφτεται και αισθάνεται και σε αυτά που λέει και κάνει. Χαρακτηρίζει τον εαυτό του αυθόρμητο, άτομο που «φορτίζεται» εύκολα. Διακατέχεται από έντονα συναισθήματα, μην αναγνωρίζοντας όμως πάντα το λόγο.

Αυτοδιαχείριση: Κάθε εντολή που θα λάβει από τον ανώτερο του στην προκειμένη περίπτωση από τον Δήμαρχο θα την φέρει εις πέρας άμεσα. Αν όμως, δεσμευτεί για παράδειγμα για κάτι απέναντι σε κάποιον πολίτη μπορεί και να το φέρει εις πέρας μπορεί και όχι. Θεωρεί ότι αναλαμβάνει πρωτοβουλίες με πρόσφατο παράδειγμα την τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου. Χαρακτηρίζει τον εαυτό του παρορμητικό, αναγνωρίζοντας με έμφαση ότι οι παρορμητικές του αντιδράσεις και τα «ξεσπάσματά» του επηρεάζουν τη συνεργασία του με τους υφισταμένους του. Σε δύσκολες καταστάσεις όμως, προσπαθεί, χωρίς να τα καταφέρνει πάντα να είναι ψύχραιμος. Του αρέσουν οι αλλαγές, γιατί θεωρεί ότι δίνουν κίνητρα

στους εργαζόμενους, από την άλλη μεριά όμως αναφέρει ότι στο δημόσιο δεν μπορείς να κάνεις πολλά πράγματα με τα κίνητρα. Το δικό του προσωπικό κίνητρο είναι να εισακούονται από τον Δήμαρχο οι απόψεις του. Επίσης, ισχυρίζεται ότι η απόδοσή του δεν επηρεάζεται από τα συναισθήματα του καθώς μπορεί και επικεντρώνεται σε αυτό που πρέπει να κάνει.

Κοινωνική Επίγνωση: Τις περισσότερες φορές αναγνωρίζει τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνουν, (όχι όμως με ευκολία), αν τους κοιτάξει στα μάτια και αν παρατηρήσει τη στάση του σώματος τους. Τους λόγους όμως, της συμπεριφοράς τους αδυνατεί τις περισσότερες φορές να τους καταλάβει και για αυτό θα ρωτήσει αλλά και θα επέμβει για βοήθεια αν χρειαστεί. Ενώ δεν μπορεί με βεβαιότητα να πει ότι μπορεί να μπει στη θέση του άλλου. Όσον αφορά την ικανοποίηση του πολίτη θεωρεί ότι αποτελεί για τον ίδιο έναν παράγοντα προσωπικής ικανοποίησης, εξάλλου για αυτόν τον λόγο πιστεύει ότι βρίσκονται οι δημόσιοι υπάλληλοι στη θέση τους και για αυτό αμείβονται.

Διαχείριση Σχέσεων: Διαχωρίζει τις σχέσεις με τους συναδέλφους του σε δύο γενικές κατηγορίες, σε άριστες και κακές. Οι άριστες είναι με αυτούς που δουλεύουν πολύ και οι κακές με τους «τεμπέληδες». Θεωρεί ότι συμβάλλει στη διατήρηση των άριστων σχέσεων μέσω της παροχής ενός είδους προστασίας. Αναφέρει συγκεκριμένα, ότι «όταν ο εργαζόμενος κάνει καλά και σωστά τη δουλειά του, τον καλύπτω, δεν έχει να φοβηθεί τίποτα». Από την άλλη μεριά, με όσους διατηρεί κακές σχέσεις αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το «κρατά μανιάτικο» και όσο ο άλλος δεν δείχνει σημάδια μεταμέλειας οι σχέσεις θα παραμείνουν κακές χωρίς προσπάθεια βελτίωσης. Μάλιστα, στην περίπτωση έντονων καταστάσεων στο χώρο εργασίας θεωρεί ότι συμβάλλει στην αποκλιμάκωση με δύο τρόπους, πρώτον να καλέσει τους εμπλεκόμενους στο γραφείο του επιδιώκοντας μια έστω και επιφανειακή συμφιλίωση, καθώς, η ουσία για τον ίδιο, είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων να φαίνονται καλές και όχι απαραίτητα να είναι καλές. Δεύτερον, κατά τον ίδιο επειδή καλό είναι «το σάπιο μήλο να το πετάς από το καλάθι, για να μην χαλάσουν και τα άλλα» θα εισηγούνταν στο Δήμαρχο την μετακίνηση του εργαζόμενου σε άλλη Διεύθυνση. Έτσι, πιστεύει ότι θα επέρχονταν ένα ήρεμο κλίμα στο χώρο εργασίας.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ολοκλήρωση του έργου που του έχει αναθέσει ο Δήμαρχος είναι αυτό που τον ικανοποιεί περισσότερο, ενώ το πιο απογοητευτικό, η εμπλοκή των αιρετών προσώπων στις αρμοδιότητές του, όπως αυτές ορίζονται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου. Είναι πολύ απογοητευτικό για τον ίδιο, το γεγονός ότι του

αφήνονται ελάχιστα περιθώρια αυτενέργειας και πρωτοβουλιών ιδιαιτέρως στο κομμάτι που σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ θα ήθελε περισσότερα περιθώρια να εκφράζεται και να δρα ανεξάρτητα. Αυτό θα ήταν σύμφωνα με τον ίδιο ένα πραγματικό προνόμιο. Παρόλα αυτά πιστεύει ότι αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να αλλάξει οπότε μόνο υπομένει. Όσον αφορά την αμοιβή του, αναφέρει ότι «με τα σημερινά οικονομικά δεδομένα της χώρας μας είναι καλή». Παρατηρεί όμως, ότι αν εργαζόταν με τον ίδιο τρόπο στον ιδιωτικό τομέα σίγουρα θα αμείβονταν περισσότερο. Θεωρεί επίσης, ότι η αναγνώριση υπάρχει στον χώρο εργασίας και εκδηλώνεται δυστυχώς σχεδόν αποκλειστικά λεκτικά. Σχετικά με τις σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους υφισταμένους του θεωρεί ότι με ορισμένους εξ αυτών δεν έχει αρμονικές σχέσεις, γιατί δρουν με βάση το ατομικό τους συμφέρον μην επιθυμώντας να ενταχθούν στην ομάδα. Παράλληλα αναφέρει ότι ο ίδιος προσπαθεί να καλλιεργεί μια καλή σχέση εργασίας με το να είναι το γραφείο του πάντα ανοιχτό σε όλους και να τους παρέχει ό,τι διευκόλυνση μπορεί, προκειμένου να κάνουν οι εργαζόμενοι σωστά τη δουλειά τους (για παράδειγμα αναλώσιμα, εξοπλισμός κλπ). Στη συνέχεια αναφερόμενος στο τι κάνει για να εμπνεύσει τους υφισταμένους του τονίζει ότι μόνο όσοι έχουν όρεξη για δουλειά εμπνέονται από το γεγονός ότι ο ίδιος διεκπεραιώνει υποθέσεις πέραν των καθηκόντων του χωρίς να επιβαρύνει κανέναν άλλον. Επίσης, ισχυρίζεται ότι επιθυμεί να επιβραβεύει όσους προσπαθούν. Στο σημείο αυτό όμως αδυνατούσε να σκεφτεί τρόπους αλλά και να απαντήσει στο τι προσδοκά μέσα από αυτό. Όσον αφορά αν τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασία του πιστεύει ότι κάτι τέτοιο είναι μειονέκτημα και αδυναμία σε έναν εργαζόμενο και ο ίδιος, επειδή είναι υπάλληλος με εμπειρία, καταφέρνει τα συναισθήματα του να μένουν εκτός εργασίας, ενώ στους νεότερους υπάλληλους και πιο άπειρους σαφώς και τα αισθήματα επηρεάζουν την εργασία τους, τονίζοντας μάλιστα ότι τον ενδιαφέρουν αρκετά τα αισθήματα των υφισταμένων του. Σε περίπτωση μάλιστα που διαπιστώσει ένας υφιστάμενος του να έχει μια δύσκολη στιγμή στην εργασία του, αναφέρει ότι θα επέμβει προκειμένου να βρουν μαζί μια λύση ή θα καταφύγουν από κοινού σε κάποιον ειδικό (π.χ. νομικό) προκειμένου να λυθεί με τον καλύτερο τρόπο και ο εργαζόμενος να μην έχει άγχος. Για τον ίδιο, το μεγαλύτερο του κίνητρο είναι η αποδοχή των απόψεων και των ενεργειών του από τον ίδιο τον Δήμαρχο ενώ αναφορικά με το ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τη δική του αλλά και των υφισταμένων του, τονίζει τη φύση της εργασίας, το εργασιακό κλίμα, τις σχέσεις με λίγα λόγια μεταξύ των εργαζομένων, το χώρο της εργασίας και βέβαια την ηθική αμοιβή. Στην τελευταία ερώτηση σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας υποστηρίζει ότι επιχειρεί να βρει

πάντα ποιος φταίει και όταν βρεθεί ο φταίχτης απλά αλλάζει χώρο εργασίας. Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκαν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που είχε προετοιμαστεί για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης. Παρόλα αυτά η γράφουσα ρώτησε κάτι συμπληρωματικά αναφορικά με τους υπαλλήλους που χαρακτηρίστηκαν από τον Προϊστάμενο ως τεμπέληδες. «Θεωρείτε ότι υπάρχει τρόπος παρακίνησης τους;» Ο ίδιος απάντησε ότι για αυτούς δυστυχώς δεν μπορώ να κάνω κάτι απλά τους ανέχομαι, επιβαρύνοντας παράλληλα τους υπάλληλους που εργάζονται σκληρά με επιπλέον εργασία. Αναφέρει όμως ότι σε κάποιους πρότεινε να επιμορφωθούν αλλά θεώρησε τελικά πως ήταν μάταιος κόπος. Κλείνοντας και μετά από μερικά δευτερόλεπτα σιγής ανέφερε ότι μια λύση θα ήταν η αλλαγή τους σε άλλο τμήμα ή διεύθυνση.

Προϊσταμένη Τμήματος Α:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: Θα παρουσίαζε τον εαυτό της με αυτοπεποίθηση και σιγουριά, γιατί θεωρεί ότι γνωρίζει αρκετά καλά και τα θετικά και τα αρνητικά σημεία του χαρακτήρα της. Βέβαια αυτή η παρουσίαση θα ήταν κάτι εύκολο κυρίως αν αφορούσε την εργασία της και δύσκολο αν θα έπρεπε να μιλήσει σε ένα μεγάλο ακροατήριο. Η δυσκολία αυτή πηγάζει περισσότερο από το γεγονός ότι δεν είναι εξοικειωμένη με μια τέτοια διαδικασία. Σε μια ομάδα θα χαρακτήριζε τη στάση της ηγετική. Της αρέσει όμως, να ακούει πρώτα τις γνώμες των άλλων και αυτό κυρίως γιατί πιστεύει στην συνεργασία. Τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που σκέφτεται και αισθάνεται και σε αυτά που λέει και κάνει. Ομολογεί παρόλα αυτά ότι κάποιες φορές της είναι δύσκολο να εκφράζει με λόγια όσα αισθάνεται και αυτό γιατί οι συνθήκες πολλές φορές δεν το επιτρέπουν. Επίσης, στις περιπτώσεις έντονων συναισθημάτων μπορεί επακριβώς να προσδιορίσει την αιτία που της έχει προκαλέσει το συγκεκριμένο συναίσθημα. Έχει πλήρη επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών της. Σε αυτό την έχει βοηθήσει η πείρα που έχει αποκτήσει μέσα από την εργασία της αλλά και γενικότερα ο χρόνος που περνά. Βλέποντας κανείς τα παλιά του διορθώνεται, βελτιώνεται και δεν επαναλαμβάνεται.

Αυτοδιαχείριση: Αυτό που αναλαμβάνει το φέρνει πάντα εις πέρας είτε είναι κάτι εύκολο είτε κάτι δύσκολο. Δεν υπάρχει περίπτωση να δεσμευτεί και να μην το κάνει. «Είναι για μένα ιερή υποχρέωση». Επίσης, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ακόμα και αν χρειαστεί να πάρει ρίσκο για κάποιο θέμα, αλλά πάντα στα πλαίσια που ορίζει ο νόμος και με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πολίτη. Αναφορικά με τις παρορμητικές της αντιδράσεις, γενικά θα χαρακτήριζε τον εαυτό της παρορμητικό αλλά όσο περνούν τα

χρόνια ολοένα και περισσότερο προσπαθεί να ελέγχει τις παρορμητικές της αντιδράσεις, γιατί αυτές έχουν επιπτώσεις και στους πολίτες που εξυπηρετεί και στους συναδέλφους της. Στις περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών διατηρώ αρχικά την ψυχραιμία μου και έχοντας πάντα στο μυαλό μου το καλό της υπηρεσίας «επιβιώνω κάτω από οποιαδήποτε συνθήκη» ακόμα και αν χρειαστεί να δουλέψει σκληρά και πέραν του ωραρίου της. Σύμφωνα με την ίδια, οι αλλαγές είναι καλές, «γιατί σπάει η ρουτίνα» ενώ «το αποτέλεσμα πάντα μας αποζημιώνει». Βασικό της κίνητρο είναι να κάνει με τον καλύτερο τρόπο τη δουλειά της και μέσα από αυτή να εξελίσσεται και ως υπάλληλος αλλά και άνθρωπος. Ακόμη, λόγω και του ότι προΐσταται σε ένα τμήμα που έχει επαφή με το κοινό, κίνητρο της είναι η ικανοποίηση του ίδιου του πολίτη. Επίσης, παραδέχεται ότι η απόδοση της επηρεάζεται από τα συναισθήματα της, όπως για παράδειγμα αν αισθανθεί μια αδικία, σίγουρα δεν θα δουλέψει με το ίδιο πάθος και την ίδια ενεργητικότητα με πριν. Δεν μπορεί όμως καταλάβει με ακρίβεια τη διάθεση των άλλων, λόγω του ότι οι σημερινές εποχές είναι δύσκολες και γενικότερα οι άνθρωποι κοιτούν μόνο το συμφέρον τους και κρύβουν τις διαθέσεις τους. Παλιότερα ωστόσο, μπορούσε να καταλάβει με μεγαλύτερη ευκολία τη διάθεση των άλλων. Καταλαβαίνει εντούτοις, τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων για παράδειγμα καταλαβαίνει ότι η συμπεριφορά ορισμένων συναδέλφων της πηγάζει από τη ζήλεια τους για τη θέση ευθύνης που έχει, τις γνώσεις που έχει καταφέρει να αποκτήσει μέσα από τόσα χρόνια εργασίας αλλά και το γεγονός ότι αμείβεται καλύτερα από αυτούς. Επίσης, μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και να κατανοήσει τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα του. Για παράδειγμα στο χώρο εργασίας «θέλω και πραγματικά με ενδιαφέρει να μπαίνω στη θέση των νέων συναδέλφων, εξάλλου ξέρω πως αισθάνονται και θέλω να τους βοηθώ, γιατί κάποτε και εγώ ήμουν σε αυτή τη θέση». Όσον αφορά την ικανοποίηση του πολίτη αναφέρει ότι αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης των δημοσίων υπαλλήλων αφού για αυτό πληρώνονται, αλλά πέρα από αυτό όταν «βλέπω τον πολίτη να φεύγει ικανοποιημένος αισθάνομαι διπλή ικανοποίηση».

Διαχείριση Σχέσεων:

Με τους συναδέλφους οι σχέσεις της είναι συναδελφικές και μόνο, χωρίς να έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερες οικειότητες μεταξύ τους. Η καλή συνεργασία είναι η φράση που χαρακτηρίζει τις σχέσεις με αυτούς. Από την άλλη μεριά οι σχέσεις με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης είναι ανύπαρκτη και μάλιστα δε φαίνεται να την απασχολεί καθόλου αυτό. Εξάλλου, όπως λέει η ίδια, δεν είναι κοντά της σε τίποτα, δεν την βοηθά αλλά και όποτε του ζητήθηκε βοήθεια απλά απείχε. Θεωρεί ότι μόνο αναπτύσσοντας καλή συνεργασία μπορούν να λυθούν και τα πιο δύσκολα προβλήματα,

χωρίς συνεργασία κανείς δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας ενώ η συμβολή της στηρίζεται στην συνεχή προσπάθεια και στις αμοιβαίες υποχωρήσεις. Επιθυμεί να είναι δίπλα στους υφισταμένους της και να τους παρέχει οποιαδήποτε είδους βοήθεια μπορεί, με την πείρα και τις γνώσεις της. Ακόμη, προσπαθεί να είναι πάντα ανοικτή σε νέες ιδέες και απόψεις, γιατί πιστεύει πως «πολλά μυαλά μπορούν να φέρουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα», με τη συνεργασία οι υπάλληλοι μπορούν να καταφέρουν πολλά. Αναφέρει μάλιστα ένα παράδειγμα, στο τμήμα της απέκτησαν ένα καινούργιο λογισμικό που συχνά τους δυσκολεύει στην καταχώρηση των στοιχείων, όλοι μαζί όμως προσπαθούν να βρουν λύσεις για το πως θα το χειρίζονται με τον καλύτερο τρόπο ξεπερνώντας τα προβλήματα που ανακύπτουν. Αναφορικά με την αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων, πιστεύει ότι βοηθά μέσα από συζήτηση και επικοινωνία, ακούγοντας και τις δυο μεριές μιας κρίσης ή ακόμα αν κάποιος είναι ιδιαίτερα φορτισμένος θα του προτείνει λίγες μέρες άδεια. Θεωρεί πως αν υπάρχουν προβλήματα και εντάσεις δεν θα μπορούν οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί αλλά και πέρα από αυτό νομίζει ότι σε έντονες καταστάσεις επιβαρύνεται και η υγεία όλων.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Το πιο ικανοποιητικό κομμάτι της εργασίας της είναι ότι η ίδια η εργασία της είναι γεμάτη προκλήσεις πράγμα που την κρατά σε εγρήγορση και φυσικά η ικανοποίηση του πολίτη. Το πιο απογοητευτικό είναι ότι ενώ προσπαθεί και δίνει όλο της τον εαυτό στην εργασία δεν υπάρχει καμία αναγνώριση. Δυστυχώς, δεν υπάρχει τρόπος να το αντιμετωπίσει αυτό παρά μόνο αντλεί κίνητρα και δύναμη από την ικανοποίηση του πολίτη. Ενώ, θα ήθελε να εξαλείφει η γραφειοκρατία πράγμα που θα οδηγούσε στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και επομένως στην αύξηση της δικής της εργασιακής ικανοποίησης. Όσο για τα προνόμια που της προσφέρει η εργασία της αναφέρει ότι της αρέσει τόσο πολύ η δουλειά της που δεν δίνει σημασία σε οποιαδήποτε πρόνομιο. «Είμαι εδώ γιατί μου αρέσει αυτό που κάνω και όχι γιατί μου παρέχει πρόνομια η εργασία μου». Παρόλα αυτά αναφέρει τη σταθερότητα ως ένα από τα πιο σημαντικά. Σχετικά με την αμοιβή αναφέρει «ποτέ δεν σκεφτόμουν την αμοιβή μου, δε δουλεύω μόνο για τα χρήματα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν τα έχω ανάγκη ... η εργασία μου καταρχήν με ικανοποιεί, με κάνει καλύτερο άνθρωπο». Με λίγα λόγια θα την χαρακτήριζε «δίκαιη». Η εργασία για την ίδια είναι ευεργέτημα και υγεία. Η αναγνώριση έρχεται από τους πολίτες και εκφράζεται άλλοτε με ένα «ευχαριστώ» και άλλοτε με ένα χαμόγελο. Το μεγαλύτερο της κίνητρο είναι ότι «θέλω να κάνω καλά τη δουλειά μου, να εξελίσομαι μέσα από αυτή» αλλά κυρίως η ικανοποίηση του πολίτη

είναι αυτό που την κινητοποιεί. Αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματά της επηρεάζουν την εργασία της, ενδεχομένως μια άδικη συμπεριφορά θα την πειστώσει ώστε τη δεδομένη στιγμή να βγάλει διπλάσια δουλειά από ότι συνήθως. Επίσης, επηρεάζουν και τις σχέσεις με τους συναδέλφους, γιατί ο ένας ενδιαφέρεται για τον άλλο και «πολλές φορές κάνουμε το πρόβλημα του συναδέλφου και δικό μας». Η ίδια ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των συναδέλφων της γιατί ενδιαφέρεται για αυτούς πρώτα ως ανθρώπους και μετά ως υπαλλήλους, εξάλλου «όταν οι συνάδελφοι είναι καλά όλοι είμαστε καλά». Όσο για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης τονίζει ότι η ίδια αδιαφορεί για αυτόν, «γιατί ο ίδιος αδιαφορεί για όλους εμάς». Οπότε αν και χαρακτηρίζει τη στάση της αυτή εγωιστική και καθόλου ανθρώπινη, δεν την ενδιαφέρουν τα συναισθήματα του αλλά και δεν την επηρεάζουν καθόλου. Στη συνέχεια αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή της ικανοποίηση αλλά και εκείνη των συναδέλφων της τονίζει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας είναι το καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων. Δεν υπάρχει κάτι που να της αρέσει στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, αντίθετα υπάρχουν πολλά που δεν της αρέσουν όπως το γεγονός ότι ο ίδιος αδιαφορεί για όλους τους συναδέλφους, είναι εμφανές σύμφωνα με την ίδια ότι τον ενδιαφέρει μόνο να είναι ο ίδιος αρεστός στον Δήμαρχο. Αντιθέτως, πιστεύει ότι θα έπρεπε να εργάζεται και να νοιάζεται για το καλό των υφισταμένων του. Στο σημείο αυτό ρωτήθηκε ποιο από τα χαρακτηριστικά άλλων διευθυντών που έχουν περάσει από τη συγκεκριμένη Διεύθυνση θα ξεχώριζε. Η ίδια αναφέρει ότι οι περισσότεροι Προϊστάμενοι της Διεύθυνσης στέκονταν δίπλα στους υπαλλήλους, τους στήριζαν και παρείχαν τη βοήθεια τους όποτε ήταν αναγκαίο. Έφταναν ακόμα και στο σημείο να έρθουν σε αντιπαράθεση με τους αιρετούς για το καλό ενός εργαζόμενου. Τα κίνητρα της και η ικανοποίηση της πηγάζουν εξ' ολοκλήρου από την ίδια αναφέροντας χαρακτηριστικά της λέξη απών, συναισθηματικά απών «με κεφαλαία να την γράψεις» για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης. Επίσης, θεωρεί ότι δεν ενδιαφέρεται να αναπτύξει σχέση εργασίας ούτε με την ίδια αλλά ούτε και για τη σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των συναδέλφων. Υπάρχει γενικότερα ένα κλίμα εκφοβισμού και απειλών. «Δεν έχει καταλάβει ότι δεν είμαστε αντίπαλοι». Μάλιστα κατά την ίδια αν ήθελε θα μπορούσε να το αλλάξει αυτό αν άκουγε τα προβλήματα των υφισταμένων του, τους βοηθούσε και τους καθοδηγούσε ως οφείλει. Επίσης θα ήταν καλό να γίνονται συναντήσεις μεταξύ των υπαλλήλων της Διεύθυνσης, να ακούγονται τα προβλήματα και οι ανησυχίες «όλοι μαζί να βρίσκουμε λύσεις σε ότι μας απασχολεί και να βελτιωνόμαστε». Κλείνοντας, θεωρεί ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης δεν ενδιαφέρεται ούτε για την εργασιακή ικανοποίηση τη δική της αλλά και κανενός άλλου

μέσα στη Διεύθυνση. Αντίθετα, πιστεύει ότι ο ίδιος θα έπρεπε να δείξει ιδιαίτερη μέριμνα στους συναδέλφους που δεν έχουν ισχυρά κίνητρα. Αυτό κατά την ίδια θα ήταν μια δυνατή πρόκληση για αυτόν. Πρέπει να δοθούν κίνητρα σε αυτούς τους υπαλλήλους, να ακούσει τις πραγματικές ανάγκες του καθενός ώστε να καταφέρει τελικά να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. «Είναι στο χέρι του να το κάνει, δυστυχώς όμως δεν θέλει».

Προϊσταμένη Τμήματος Β:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: Η παρουσίαση του εαυτού της δεν είναι κάτι που θα το έκανε με ευχαρίστηση. Θα ήταν όμως ενδεχομένως πιο εύκολο για αυτήν αν το περιβάλλον της ήταν οικείο. Σε κάθε περίπτωση πάντως θα το έκανε αν το επέβαλαν οι καταστάσεις. Σε μια ομάδα εργασίας όταν γνωρίζει καλά το αντικείμενο δε διστάζει να μιλήσει πρώτη ενώ όταν δεν το κατέχει πολύ καλά προτιμά πρώτα να ακούει τους άλλους και να κρατά χαμηλούς τόνους, χωρίς να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Τις περισσότερες φορές αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που σκέφτεται και αισθάνεται και σε αυτά που λέει και κάνει. Υπάρχουν όμως στιγμές που τα αισθήματα της προτιμά να τα κρατά για τον εαυτό της οπότε κάποιες στιγμές «σκέψεις και συναισθήματα δε συμβαδίζουν με πράξεις και λέξεις». Πάντα όμως γνωρίζει την αιτία των έντονων συναισθημάτων της. Επίσης θεωρεί ότι ακόμα ανακαλύπτει τα δυνατά και τα αδύνατά της σημεία. Σε αυτό τη βοηθά η ηλικία της και η πείρα της. Με τα χρόνια συνειδητοποιεί σιγά σιγά τι είναι αυτό που την κάνει να ξεχωρίζει αλλά και ποιες είναι οι αδυναμίες της.

Αυτοδιαχείριση: Κουνώντας το κεφάλι της δηλώνει ότι, γενικά προσπαθεί να κάνει πράξη για όσα δεσμεύεται, αναφέρει συγκεκριμένα τη φράση «... δε το συζητώ...». Συμπληρώνει όμως πως πολλές φορές δεν βοηθούν οι συνθήκες προς αυτή την κατεύθυνση. Οπότε δεν το κάνει πάντα. Όσο για το αν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αναφέρει ότι πια δεν το κάνει. Παλαιότερα όσες φορές επιχειρούσε να προτείνει κάτι «έπεφτα διαρκώς σε τοίχους, δυστυχώς έχουμε να κάνουμε με αιρετούς και να θέλεις να κάνεις κάτι δεν στο επιτρέπουν». Βέβαια και λόγω του αντικειμένου της δηλώνει ότι δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για πρωτοβουλίες αλλά γενικότερα σε έναν Δήμο «πρέπει να κινείσαι μέσα στα όρια που σου έχουν θέσει». Γεγονός πολύ απογοητευτικό για την ίδια. Χαρακτηρίζει τον εαυτό της ως ένα άτομο που μπορεί να ελέγχει σχεδόν απόλυτα τυχόν παρορμητικές της αντιδράσεις και αυτό γιατί προτιμά πάντα να κρατά ισορροπίες. Ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις κρατά τον έλεγχο ενώ θεωρεί πως αν κάποια στιγμή χαθεί αυτός ο έλεγχος σαφώς και όλοι επηρεάζονται. Επίσης, πιστεύει

ότι κάθε αλλαγή είναι σίγουρα δύσκολη, θα προσπαθούσε όμως, για το καλύτερο, χωρίς να αρνείται ότι κάτι τέτοιο θα της προκαλούσε αισθήματα έντονου στρες. Το μεγαλύτερο και σημαντικότερο κίνητρο για την ίδια θα ήταν η αύξηση του μισθού της ενώ αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν πολύ την απόδοση της αναφέροντας χαρακτηριστικά την περίπτωση που είναι πολύ στεναχωρημένη τότε μπορεί να καθυστερήσει να ολοκληρώσει την εργασία της ή ακόμα και να την «φορτώσει» σε κάποιον άλλο.

Κοινωνική Επίγνωση: Μπορεί με ευκολία να καταλάβει τη διάθεση των άλλων και ιδιαίτερα των συναδέλφων της με τους οποίους γνωρίζονται πολλά χρόνια «από την καλημέρα που θα μου πει ο συνάδελφος ξέρω με ακρίβεια την ψυχολογική του διάθεση». Όσο για τους λόγους που προκαλούν τη συμπεριφορά των άλλων μόνο να μαντέψει μπορεί αντιθέτως της είναι πολύ εύκολο να καταλάβει τους λόγους συμπεριφοράς των συναδέλφων της λόγω κυρίως της καθημερινής επαφής μαζί τους. Ενώ, με μεγάλη ευκολία μπορεί να μπει και στη θέση των άλλων. Σε αυτό την έχει βοηθήσει το γεγονός ότι στη ζωή της έχει περάσει πολλές δυσκολίες και προβλήματα, οπότε κατά την ίδια πέρα ότι μπορεί να μπει στη θέση τους έχει και προσωπικά βιώματα να αναφέρει ως παραδείγματα προκειμένου να τους κάνει να αισθανθούν καλύτερα και γενικά να τους δώσει κουράγιο. Αναφορικά με τη σημασία της ικανοποίησης του πολίτη τονίζει ότι αποτελεί προτεραιότητα για την ίδια και θα έπρεπε να είναι για όλους τους υπαλλήλους.

Διαχείριση Σχέσεων: Χαρακτηρίζει τις σχέσεις της με τους συναδέλφους της καλές και ομαλές ενώ με λίγους φιλικές, με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης «άκρως τυπικές». Μάλιστα αναφέρει ότι αυτές οι τυπικές σχέσεις της εξασφαλίζουν ένα είδος ισορροπίας, θεωρώντας ότι στην αντίθετη περίπτωση «ο ίδιος μπορεί πολύ εύκολα να εκμεταλλευτεί οποιαδήποτε σχέση που είναι κάτι περισσότερο από τυπική». Όσον αφορά τη συνεργασία της με άλλους συναδέλφους αναφέρει ότι επιθυμεί να έχει καλή συνεργασία με όλους και αυτό το καταφέρνει σε μεγάλο βαθμό με την καλή της διάθεση, τον καλό λόγο που έχει για όλους και βέβαια με το χαμόγελο της. Επίσης, τονίζει ότι πάντα (αναφέροντας τη λέξη «πάντα» τέσσερις φορές) άκουγε και συνεχίζει να ακούει οποιαδήποτε ιδέα ή πρόταση έχει κανείς να κάνει, είναι πάντα θετική «όπως μια πρόταση που δέχθηκα σήμερα προκειμένου να οργανώσουμε και να διευκολύνουμε την εργασία στο τμήμα μου. Τη δέχθηκα, πως θα μπορούσα όχι». Επιπροσθέτως, θεωρεί ότι από τη στιγμή που ορίστηκε ως αναπληρώτρια Προϊσταμένη Τμήματος βοηθά στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων στο χώρο εργασίας και ιδιαίτερα αναφέρει ότι το έκανε πολύ έντονα πριν έναν χρόνο σε μια κρίση που είχε ξεσπάσει

μεταξύ δύο υφισταμένων της. Ο ρόλος της ήταν αυτός «του διαιτητή ή του ισορροπιστή». Γενικότερα, προσπαθεί μέσα από τη συζήτηση να πέφτουν οι τόνοι γιατί κύριο μέλημά της είναι οι υφιστάμενοι της αλλά οι συνάδελφοι της να περνούν όσο το δυνατόν καλύτερα και πιο ευχάριστα στο χώρο της εργασίας.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Το πιο ικανοποιητικό κομμάτι της εργασίας της είναι το αποτέλεσμα που φέρνει ενώ το πιο απογοητευτικό κομμάτι είναι η ίδια εργασία που κάνει όλα αυτά τα χρόνια. Είναι πολύ κουραστικό κατά την ίδια «να κάνεις την ίδια δουλειά για είκοσι πέντε χρόνια και μάλιστα στον ίδιο ακριβώς χώρο». Μάλιστα όπως αναφέρει χαρακτηριστικά «νομίζω ότι έχω βαλτώσει, δεν είναι λίγες οι φορές που με ενοχλούν ακόμα και τα κάγκελα στα παράθυρα». Αισθάνεται εγκλωβισμένη στη συγκεκριμένη θέση εργασίας καθώς μετά από τόσα χρόνια της φαίνεται πια μονότονη και βαρετή. Δεν έχει να της προσφέρει κάτι νέο. Μάλιστα η ίδια ισχυρίζεται ότι έχει απευθυνθεί στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης της αναφέροντας του τα αισθήματά της αυτά, αλλά η απάντηση που έλαβε ήταν αρνητική. Αναφέρει «δεν υπάρχει διάθεση από τους ανωτέρους μου να δοθούν κίνητρα σε όλους εμάς». Για την ίδια η αλλαγή αντικειμένου εργασίας θα ήταν ένα ισχυρό κίνητρο. «Θα ήθελα να έχω επαφή με το κοινό». Αναφορικά με τα προνόμια της εργασίας δηλώνει ότι σε αυτά ανήκει σίγουρα η μονιμότητα αλλά θα ήθελε μια μείωση ενδεχομένως στα δημοτικά τέλη. Θα ήθελε μια αύξηση στον μισθό της, νοσταλγεί τις παλιές εποχές που είχε καλύτερες απολαβές. Σχετικά με την αναγνώριση η απάντηση της είναι ότι «δεν υπάρχει καμία, μα καμία αναγνώριση». Αντιθέτως, οι ανώτεροι αιρετοί και υπηρεσιακοί παράγοντες δε λαμβάνουν υπόψη τους ότι οι εργαζόμενοι έχουν ένα συγκεκριμένο ωράριο εργασίας αλλά και υποχρεώσεις έξω από αυτή. Τα κίνητρά της για να αισθάνεται ικανοποιημένη είναι η έντονη επιθυμία της να ολοκληρώσει το έργο που έχει της έχει ανατεθεί και να το ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ για αυτήν σπουδαίος είναι ο ρόλος του επιδόματος θέση εργασίας που λαμβάνει. Παραδέχεται ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασία της αλλά και τη σχέση με τους συναδέλφους της. Από τη μεριά της ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα κάποιων συναδέλφων της περισσότερο και κάποιων λιγότερο, αλλά τα συναισθήματα του Προϊσταμένου Διεύθυνσης δεν την ενδιαφέρουν καθόλου, μόνο σε ανθρώπινο επίπεδο και για λόγους ευγένειας. Αυτό το αιτιολογεί με την φράση «ότι δίνεις παίρνεις». Αισθάνεται δηλαδή, αδιαφορία από μέρους του οπότε κατά την ίδια είναι άσκοπο να προσπαθήσει για να καλυτερεύσουν οι σχέσεις τους. Οι παράγοντες που αναφέρει ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η αναγνώριση και ο σεβασμός στο χώρο της εργασίας. Δεν υπάρχει κάτι που της αρέσει

και θα θαύμαζε στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, αντιθέτως αυτό που δεν της αρέσει είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του, σε ότι έχει κάνει με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τα προβλήματα του προσωπικού του. Παντελής αδιαφορία και αγωνία μόνο να βγαίνει η δουλειά. «Όσο απίστευτο και αν ακούγεται δεν μας έχει καλέσει στο γραφείο του ως τμήμα να μας ρωτήσει τι μας απασχολεί ή μας δυσκολεύει». Στο σημείο αυτό ζητήθηκε από την γράφουσα να γίνει μια σύγκριση με την προηγούμενη Προϊσταμένη Διεύθυνσης. «Ήταν ένα άτομο πλήρες καταρτισμένο, δίκαιο, που στεκόταν πάντοτε πλάι στους υφισταμένους της και τους βοηθούσαν όταν υπήρχε ανάγκη. Ήξερε να ακούει και ενδιαφερόταν τόσο για τα προβλήματα μας όσο και για τα συναισθήματά μας». Επίσης, παραδέχεται ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης δεν κάνει τίποτα ώστε να συντελέσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων του και ότι μόνος του κάθε εργαζόμενος πρέπει να βρει και να εστιάσει σε εκείνα τα στοιχεία που θα του παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση. Ο ίδιος νοιάζεται μόνο και εκδηλώνει μάλιστα υπέρμετρο ζήλο σε ότι έχει να κάνει με τις εντολές που παίρνει από τους αιρετούς και πως θα ικανοποιήσει αυτούς και μόνο. Επίσης, δεν τον ενδιαφέρει και για τη σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους τονίζοντας μάλιστα ότι αυτό ισχύει για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Διεύθυνσης αυτής που ενώ δεν έχει ένα σωστό ηγέτη κατά την ίδια παράλα αυτά πιστεύει ότι ξεχωρίζει χάρη στα άριστα εκπαιδευμένα στελέχη της. Σύμφωνα μάλιστα με την ίδια, αν ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης ήθελε πολλά θα μπορούσε να είχε κάνει όπως το να δείχνει ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του. Κλείνοντας αναφέρει ότι δεν τον ενδιαφέρει ούτε για τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους οι συνάδελφοι καθώς στην ίδια περίπτωση κρίσης που αναφέρθηκε σε προηγούμενη απάντηση ο ίδιος δεν έκανε τίποτα για την αποκλιμάκωση της πάρα μόνο αρκέστηκε σε άσχημους χαρακτηρισμούς και απειλές προς τη συνάδελφο που θεωρούσε «αιτία του κακού». Αν όμως, ενδιαφερόταν θα μπορούσε να οργανώσει συναντήσεις με όλο το προσωπικό ώστε να υπάρξει επικοινωνία και κυρίως συζήτηση.

Υπάλληλος Α:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: Θα μπορούσε να παρουσιάσει τον εαυτό της με σιγουριά, ευκολία και χωρίς ανασφάλεια. Αυτή η σιγουριά πηγάζει, κατά την ίδια, από το γεγονός ότι ξέρει καλά τον εαυτό της και τις ικανότητές της. Την στάση της σε μια ομάδα θα την χαρακτήριζε κατά βάση συμμετοχική πάντα όμως κάνοντας την παρουσία της αισθητή ειδικά σε θέματα που γνωρίζει καλά. Αντιλαμβάνεται επακριβώς τη σχέση ανάμεσα σε

αυτά που σκέφτεται και αισθάνεται και σε αυτά που λέει και κάνει. Διαπιστώνει ότι δεν υπάρχει καμιά ανακολουθία σε ότι αφορά τις σκέψεις και τις πράξεις της, ενώ γνωρίζει πάντα τι αισθάνεται και για ποιο λόγο. Για παράδειγμα αναφέρει «όταν είμαι πολύ θυμωμένη ή απογοητευμένη στην εργασία μου ξέρω ακριβώς ποιο άτομο ή ποια κατάσταση το έχει προκαλέσει». Επίσης έχει πλήρη επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών της, γεγονός που έχει προκύψει μέσα από μελέτη του ίδιου της του εαυτού αλλά και μέσα από την εργασία της μπορεί και εντοπίζει τις αδυναμίες της, τις οποίες προσπαθεί να μειώσει μέσα από συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Αυτοδιαχείριση: Κάνει πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύεται ενώ αν αντιληφθεί ότι κάτι είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί αποφεύγει να δεσμευτεί. Επίσης, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες γιατί τις αρέσει να βελτιώνονται και να εκσυγχρονίζονται οι διαδικασίες. Ως παράδειγμα αναφέρει την πρότασή της για τυποποίηση των διαδικασιών (ISO) στην υπηρεσία της. Θεωρεί ότι ελέγχει και περιορίζει τις παρορμητικές της αντιδράσεις ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις, γιατί αυτές έχουν άμεσο αντίκτυπο στο γενικότερο κλίμα μέσα στον χώρο εργασίας αλλά και στη συνεργασία της με τους συναδέλφους της. Διαταράσσεται με λίγα λόγια η ηρεμία ενώ όλοι γίνονται ευερέθιστοι με κακή διάθεση που επηρεάζει την αποδοτικότητα τους αλλά και την αποτελεσματικότητά τους. Όσον αφορά τις αλλαγές πιστεύει ότι «μπορούν να μας πάνε μπροστά». Κατά την ίδια, σίγουρα μια αλλαγή προκαλεί αναστάτωση και ενδεχομένως φόβο αλλά τις περισσότερες φορές «μας βγαίνει σε καλό». Η ίδια χαρακτηρίζει τη στάση της θετική σε μια πιθανή αλλαγή. Πιστεύει ότι τα κίνητρα στην εργασία είναι «ζωτικής σημασίας». Τα κίνητρα είναι αυτά που ωθούν τους εργαζόμενους και τους κινητοποιούν. Αναγνωρίζει ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοσή της αναφέροντας χαρακτηριστικά την περίπτωση που είναι ενθουσιασμένη ή χαρούμενη «νομίζω ότι βγάζω τη διπλάσια δουλειά και μάλιστα χωρίς να κουράζομαι».

Κοινωνική Επίγνωση: Θεωρεί ότι είναι σε θέση να καταλάβει τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνουν. Από τη στάση του σώματος ή την ένταση της φωνής κάποιου πολίτη μπορεί να καταλάβει εάν έχει έρθει να μαλώσει ή πραγματικά τον ενδιαφέρει να εξυπηρετηθεί. Ενώ μπορεί να καταλάβει και του λόγους που προσκαλούν τη συμπεριφορά των άλλων. «Ξέρω πότε κάποιος συνάδελφος μπορεί να είναι δυσαρεστημένος από εμένα και γιατί. Ξέρω για παράδειγμα ότι σε κάποιους συναδέλφους μου δεν αρέσει να παίρνω πρωτοβουλίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην επιθυμούν να βρίσκονται μαζί μου στον ίδιο χώρο ή απλώς να μην μου μιλούν». Επίσης, μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και να συμπάσχει μαζί του. Της αρέσει να προσπαθεί να καταλάβει τους άλλους, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές τους

γιατί θεωρεί ότι αυτό την κάνει καλύτερο άνθρωπο. Χαρακτηρίζει την ικανοποίηση του πολίτη ως «προορισμό των δημοσίων υπαλλήλων», ενώ για την ίδια συγκεκριμένα «πηγή ικανοποίησης».

Διαχείριση Σχέσεων: Θα χαρακτήριζε τις σχέσεις με τους συναδέλφους της από τυπικές έως συναδελφικές. Σίγουρα όμως όχι φιλικές καθώς «μας υπολείπονται πολλά στοιχεία για να πούμε ότι οι σχέσεις μας είναι φιλικές. Σε αυτό μεγάλο μερίδιο ευθύνης θεωρώ ότι έχει η ηγεσία και πιο συγκεκριμένα ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης μας που πολλές φορές διχάζει τους υπαλλήλους αντί να τους ενώνει». Από την άλλη μεριά με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης θα χαρακτήριζε τις σχέσεις υπηρεσιακές. Εκτελεί τις οδηγίες και τις εντολές του, εκφράζοντας όμως όπου μπορεί αντιρρήσεις και ενστάσεις. Όσο για τις σχέσεις καλής συνεργασίας η απάντηση της είναι καταφατική. Όταν πρέπει να συνεργαστεί για την ολοκλήρωση ενός έργου το κάνει πάντα με χαρά και ενθουσιασμό καθώς πιστεύει ότι η ομαδική εργασία «κάνει θαύματα». Βέβαια, η καλή συνεργασία απαιτεί καλή διάθεση απέναντι στους άλλους, διαλλακτικότητα και κυρίως υπομονή. Επίσης, ακούει με προσοχή τις ιδέες και τις απόψεις των άλλων, γιατί πιστεύει στην ομαδικότητα αλλά και στις ικανότητες των περισσότερων συναδέλφων της. Αναφέρει ακόμα ότι οι έντονες καταστάσεις και οι κρίσεις στον εργασιακό της χώρο είναι πραγματικά το χειρότερο που μπορεί να συμβεί καθώς τους επηρεάζει όλους, εμπλεκόμενους και μη. Τις περισσότερες φορές συντελεί κατά την γνώμη της στην αποκλιμάκωση τους αλλά και στη διατήρηση ενός ειρηνικού κλίματος το οποίο δίνει πραγματική ώθηση στην αποδοτικότητα όλων των συναδέλφων. Ένα κακό κλίμα κατά την ίδια, παράγει αρνητικά συναισθήματα και αυτά με τη σειρά τους οδηγούν σε κακή απόδοση.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Το κομμάτι που την ικανοποιεί περισσότερο σχετίζεται με τη φύση της εργασίας της. Της αρέσει αυτή καθεαυτή η εργασία κυρίως για την πληρότητα που αισθάνεται όταν όλες οι διαδικασίες ολοκληρώνονται με επιτυχία. Ενώ αυτό που την δυσαρεστεί είναι ότι δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια αυτενέργειας. Η ίδια μάλιστα αναφέρει ότι πολλές φορές σε συναντήσεις με αιρετούς εκπροσώπους του Δήμου όπως Αντιδημάρχους τονίζει διαρκώς ότι πρέπει να δείξουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους αφήνοντας τους χώρο για πρωτοβουλίες. Μάλιστα αυτό θα ήθελε να αλλάξει κιόλας. «Αυτό που χρειαζόμαστε όλοι είναι ανεξαρτησία, αισθάνομαι ότι δεν έχουν πίστη οι αιρετοί στις δυνάμεις και στις γνώσεις μας». Παράλληλα τονίζει ότι θα ήταν περισσότερο ικανοποιημένη αν είχε σύγχρονο ή καλοδιατηρημένο εξοπλισμό για να κάνει καλύτερα και πιο γρήγορα τη δουλειά της. Θεωρεί τη μονιμότητα το πιο σημαντικό προνόμιο

σημειώνοντας ότι δεν θα ήθελε κάτι επιπλέον εξωγενές. Χαρακτηρίζει την αμοιβή της δίκαιη λαμβανομένων υπόψη των οικονομικών συνθηκών της Ελλάδας. Όσον αφορά την αναγνώριση που λαμβάνει από την εργασία της αναφέρει ότι αυτή έχει συνήθως τη μορφή ενός «Μπράβο», ενώ πιστεύει πως ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης θα μπορούσε να αναγνωρίζει τη δουλειά τους με ποικίλους τρόπους. Κατά την ίδια όμως τα εύσημα της δουλειά της τα καρπώνονται άλλοι. Τονίζει μάλιστα ότι τα κίνητρα που την ενεργοποιούν προέρχονται από την ίδια και μόνο. Ικανοποιημένη είναι με τα αποτελέσματα της δουλειάς της, όταν βρίσκει απαντήσεις σε δύσκολα θέματα, όταν οι συνάδελφοι της ζητούν τη γνώμη της σε θέματα υπηρεσιακά. Επιπροσθέτως, είναι σχεδόν απόλυτη ότι τα συναισθήματα της επηρεάζουν την εργασία της και μάλιστα όχι μόνο τη δική της αλλά και των συναδέλφων της. Την ενδιαφέρει αν οι συνάδελφοι της είναι χαρούμενοι ή θλιμμένοι και προσφέρει τη βοήθεια της σε όσους της το επιτρέπουν. Το ίδιο ισχύει και για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, μπορεί εκείνος, κατά την ίδια, να μην ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του, εκείνη όμως θέλει όλοι γύρω της στον εργασιακό χώρο να είναι καλά. Οι παράγοντες που η ίδια αναφέρει ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τόσο τη δική της όσο και των συναδέλφων της είναι η φύση της εργασίας καθώς και η προσφορά προς τους πολίτες. Αυτό που της αρέσει στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης είναι το πάθος για την εργασία του, μόνο που τα κίνητρα του κατά την ίδια είναι λάθος «Θέλει να είναι αρεστός στο Δήμαρχο και δυστυχώς τίποτα άλλο εν τον νοιάζει». Ενώ δεν της αρέσει το γεγονός ότι «καρπώνεται» το αποτέλεσμα της δουλειάς της. Αυτό μάλιστα είναι τόσο απογοητευτικό και αποθαρρυντικό για την ίδια που οτιδήποτε άλλο και να έκανε δε θα συντελούσε στην ικανοποίηση της. Η ίδια αντλεί ικανοποίηση από τη φύση της δουλειά της που της παρέχει προκλήσεις και την «κρατά σε εγρήγορση». Παραδέχεται μάλιστα ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης θα μπορούσε σαφώς να κάνει πολλά πράγματα που θα συντελούσαν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης όλων των συναδέλφων όπως «να ενδιαφέρεται πραγματικά για τους εργαζόμενους, να τους βοηθά και να τους στηρίζει κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου τους». Όσο για το αν ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης ενδιαφέρεται για τη σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους, η απάντηση της είναι μάλλον κατηγορηματική «Όχι» καθώς σε όλες τις ενέργειες του είναι έκδηλη η ανησυχία του να είναι αρεστός στον Δήμαρχο. Αν ήθελε πραγματικά και ενδιαφερόταν για το ανθρώπινο δυναμικό του σίγουρα θα μπορούσε να κάνει πολλά όπως να ενδιαφέρεται πραγματικά για την ανησυχία των εργαζομένων πάνω στη δουλειά ή την πίεση που καθημερινά αισθάνονται, αλλά κυρίως να συζητούσε ουσιαστικά μαζί τους για τα προβλήματα ή ακόμα και για τις φιλοδοξίες τους. Συνεπώς,

δεν ενδιαφέρεται και για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς δεν φαίνεται να τους παρέχει κανένα κίνητρο. Κλείνοντας αναφέρει ότι δεν τον ενδιαφέρουν ούτε και οι σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους συναδέλφους της, αναγνωρίζοντας πως αν πραγματικά τον ένοιαζαν θα μπορούσε να οργανώνει συναντήσεις όλων των Τμημάτων της Διεύθυνσης, όπου θα συζητούνταν όλα τα προβλήματα και τα θέματα που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό της. Κατά την ίδια «είναι κάτι που πραγματικά το χρειαζόμαστε».

Υπάλληλος Β:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: Θα παρουσίαζε τον εαυτό του εύκολα και χωρίς δισταγμούς γιατί γνωρίζει τι αξίζει. Θεωρεί πως έχει αυτοπεποίθηση. Σε μια ομάδα εργασίας θα χαρακτήριζε τη στάση του μάλλον παθητική. Επιθυμεί να ακούει τη γνώμη των άλλων πρώτα και να εκφράζει τη δική του μόνο αν έχει νήμα να το κάνει. Δεν αντιλαμβάνεται πάντα τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που σκέφτεται και αισθάνεται και σε αυτά που λέει και κάνει, ενώ στην περίπτωση ενός έντονου θυμού γνωρίζει απόλυτα τι είναι αυτό που τον έχει προκαλέσει ενώ σωπαίνοντας καταφέρνει να διατηρήσει την αυτοκυριαρχία του. Δεν έχει όμως πλήρη επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών του καθώς όπως αναφέρει «νομίζω δεν έχω βρει ακόμα τα όρια μου».

Αυτοδιαχείριση: Επειδή, όπως αναφέρει «ο λόγος μετράει» για ότι δεσμευτεί θα το κάνει πράξη. Αναφέρει όμως με απόλυτη ειλικρίνεια ότι δεν το κάνει πάντα και πολλές φορές δεσμεύεται μόνο και μόνο για να φύγει ο πολίτης ή για να τελειώσει εύκολα μια συνομιλία. Στο παρελθόν αναλάμβανε πρωτοβουλίες, αν και τις περισσότερες φορές κακώς, γιατί στον εργασιακό του χώρο ελάχιστα αναγνωρίζονται. Ο ίδιος χαρακτήρισε τον εαυτό του παρορμητικό, παρόλα αυτά πιστεύει ότι έχει φθάσει σε ένα πολύ καλό επίπεδο διαχείρισης των παρορμητικών του αντιδράσεων. Ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις θεωρεί ότι τώρα πια μπορεί και περιορίζει τυχόν παρορμητικές αντιδράσεις, γιατί δεν επιθυμεί αυτές να επηρεάζουν τις σχέσεις με συναδέλφους του. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά «χαλάει το κλίμα μεταξύ μας», για αυτό και πάντα χρησιμοποιεί ως όπλο το χιούμορ. Πιστεύει ότι με το χιούμορ όλοι χαλαρώνουν και επικεντρώνονται στη θετική όψη των πραγμάτων. Όσον αφορά τις αλλαγές δεν του αρέσουν και σίγουρα θα αντιδράσει σε μια ενδεχόμενη καθώς τον βγάζουν από το πρόγραμμα και «διαταράσσουν την ηρεμία» του. Αναγνωρίζει την αξία των κινήτρων στην εργασία αλλά αποκαλύπτει ότι δεν του παρέχεται κανένα απολύτως κίνητρο ενώ

παραδέχεται ότι τα συναισθήματα του επηρεάζουν την απόδοσή του ιδιαίτερα όταν είναι χαρούμενος.

Κοινωνική Επίγνωση: Μπορεί να καταλάβει επακριβώς τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνουν από τα μάτια, τη γλώσσα του σώματος και από το γεγονός ότι δεν τον κοιτούν στα μάτια όσοι έχουν «κάτι» μαζί του, αντίθετα όμως αδυνατεί να καταλάβει τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων, χαρακτηρίζοντας τη «ανεξήγητη». Επίσης, ενώ προσπαθεί δεν μπορεί «μπει στη θέση του άλλου» για να καταλάβει συναισθήματα και συμπεριφορές ενώ θα ήθελε κάτι τέτοιο από τους άλλους. Η εξυπηρέτηση όμως του πολίτη είναι η μεγαλύτερη πηγή ικανοποίησης για τον ίδιο, τον χαροποιεί και τον γεμίζει ενέργεια.

Διαχείριση Σχέσεων: Χαρακτηρίζει αρκετά καλές τις σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους συναδέλφους του αλλά και με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης. Σίγουρα δεν είναι φιλικές αλλά πρόκειται κατά τον ίδιο για μια σχέση που έχει κτιστεί πάνω στην συναδελφικότητα. Επίσης, διατηρεί σχέσεις καλής συνεργασίας με τους περισσότερους συναδέλφους και σε αυτό συντελούν κατά τον ίδιο και τα δύο μέρη με απαραίτητη προϋπόθεση τη διάθεση συνεννόησης. Ακούει πάντα με προσοχή τις απόψεις των συναδέλφων του. Ομολογεί όμως ότι σπάνια τις υιοθετεί. Ακόμη, δεν του αρέσει η έχθρα και η κακία μέσα σε έναν χώρο εργασίας, επιλέγει όμως να κρατά μια ουδέτερη στάση σε μια κρίση. Μέσα σε ένα κλίμα ήρεμο μπορούν οι εργαζόμενοι να είναι δημιουργικοί.

Εργασιακή Ικανοποίηση

Το κομμάτι της εργασίας που τον ικανοποιεί περισσότερο είναι φύση της εργασίας του ενώ αυτό που τον δυσαρεστεί είναι το να καρπώνεται άλλος το αποτέλεσμα της εργασίας του, γεγονός που το αποδέχεται παθητικά. Αυτό που με βεβαιότητα θα ήθελε να αλλάξει προκειμένου να αυξήσει την εργασιακή του ικανοποίηση είναι το εργασιακό περιβάλλον. Θα ήθελε σύγχρονο εξοπλισμό που θα του επέτρεπε να είναι περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός. Παράλληλα, αναφέρει και τον παρεμβατισμό των αιρετών που δεν αφήνουν περιθώρια αυτενέργειας, ενώ ταυτόχρονα πιέζουν πολλές φορές προς λάθος κατευθύνσεις. Η σταθερότητα για αυτόν είναι το μεγαλύτερο προνόμιο της εργασίας του και αυτό που θα ήθελε είναι σαφώς περισσότερα χρήματα, καθώς θεωρεί ότι προσφέρει πολλά και αμείβεται με λίγα. Χαρακτηρίζει δηλαδή την αμοιβή του ως άδικη. Αναφέρει ακόμα ότι η αναγνώριση υπάρχει στο χώρο εργασίας αλλά, είναι αποκλειστικά λεκτική ένα «Μπράβο» ή «Συνέχισε έτσι». Ο ίδιος όμως, κινητοποιείται σχεδόν αποκλειστικά από την αμοιβή και την προσφορά προς τους πολίτες, από το γεγονός ότι ο πολίτης φεύγει ικανοποιημένος. Επιπροσθέτως, τονίζει

ότι σαφώς και τα αισθήματα επηρεάζουν την εργασία του μάλιστα αναφέρει ότι «αλλιώς εργάζομαι όταν είμαι χαρούμενος και αλλιώς όταν είμαι λυπημένος. Όταν είμαι χαρούμενος νομίζω πως η εργασία μου απογειώνεται». Τον ενδιαφέρουν ακόμα και τα αισθήματα των συναδέλφων του «με νοιάζει όταν οι συνάδελφοι μου δεν είναι καλά». Τώρα όσον αφορά για τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης... (κομπιάζει σε αυτό το σημείο και μετά από μια ολιγόλεπτη σιωπή) αναφέρει ότι δεν τον ενδιαφέρουν τα συναισθήματά του. Κατά τον ίδιο οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τη δική του και των άλλων είναι το εργασιακό περιβάλλον αλλά κυρίως η αμοιβή. Στη συνέχεια αναφερόμενος στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης για το τι είναι αυτό που του αρέσει σε αυτόν δηλώνει ότι το μόνο που μπορεί να σκεφτεί είναι ότι υπάρχει μια καλή επικοινωνία ενώ αυτό που δεν του αρέσει είναι ότι στο ελάχιστο εισακούονται οι απόψεις του και οι προτάσεις του ενώ πολλές φορές αισθάνεται ότι τον αφήνει εκτεθειμένο. Πιστεύει ακόμα ότι δεν κάνει απολύτως τίποτα για να αυξήσει την εργασιακή του ικανοποίηση ενώ δηλώνει ότι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης δεν ενδιαφέρεται καθόλου και για τη σχέση που έχει να αναπτυχθεί μεταξύ τους, καθώς πιστεύει ότι το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να γίνεται η δουλειά και τίποτα άλλο, την οποία βέβαια την καρπώνεται ο ίδιος. Θα έπρεπε λοιπόν να αναγνωρίζεται η δουλειά και ο κόπος του καθενός και όχι μόνο τα λάθη να ανήκουν στους υπαλλήλους. Η αναγνώριση για τον ίδιο είναι μάλιστα αυτό που θα «έβαζε φωτιά» στην αποδοτικότητα του, όπως λέει χαρακτηριστικά. Στην ουσία τη δεδομένη στιγμή νιώθει ότι δουλεύει και η δουλειά του δεν φαίνεται, μάλιστα κατά την κρίση του αυτό συμβαίνει στο σύνολο της Διεύθυνσης αυτής. Σχετικά με το αν ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης ενδιαφέρεται για την εργασιακή ικανοποίηση του, η απάντηση είναι απόλυτη και μονολεκτική «Όχι». Τον νοιάζει, σύμφωνα με τον ίδιο αποκλειστικά και μόνο το αποτέλεσμα. Κλείνοντας, αν ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης ενδιαφέρεται για τις εργασιακές σχέσεις που έχει αναπτύξει με συναδέλφους τονίζει ότι υπάρχει ζήλεια από μέρους του και ότι δεν επιθυμεί οι υφιστάμενοι του να έχουν καλές σχέσεις, ισχύει δηλαδή το «διαίρει και βασίλευε». Αν όμως πραγματικά ενδιαφερόταν πολλά θα μπορούσε να κάνει ώστε οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων να βελτιωθούν. Να ενισχύσει μέσα από δράσεις την ομαδικότητα και τη συναδελφικότητα συντελώντας μάλιστα και στην μετατροπή των σχέσεων σε φιλικές. Τέλος, πιστεύει ότι οι τακτικές συναντήσεις του προσωπικού θα βοηθούσαν προς αυτήν την κατεύθυνση. Συναντήσεις όμως, που θα μπορούσε κανείς να εκφραστεί ελεύθερα, χωρίς επιπτώσεις χωρίς εντάσεις.

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω (πίνακας 3), ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης φαίνεται να εμφανίζει χαμηλή αυτοπεποίθηση ενώ, δε διακρίνεται και για την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του. Περιορισμένη φαίνεται να είναι και η ικανότητα του για αυτοδιαχείριση, καθώς παρουσιάζει μειωμένη ευσυνειδησία και αυτοέλεγχο. Ενδιαφέρεται μόνο να κάνει αυτό που του αναθέτει ο Δήμαρχος με στόχο να γίνει αρεστός σε εκείνον. Αυτό φαίνεται πως είναι και το πιο ισχυρό του κίνητρο, κάτι που επιβεβαιώνουν και οι τέσσερις υφιστάμενοι του.

Θεωρεί ότι μια αλλαγή μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους υπαλλήλους. Στην πραγματικότητα όμως όταν του ζητήθηκε από την Προϊσταμένη Β η μετακίνηση της σε άλλη θέση, λόγω του ότι δεν βρίσκει κανένα ενδιαφέρον πια στην εργασία της μετά από είκοσι πέντε χρόνια στην ίδια θέση εργασίας, ο ίδιος κράτησε αρνητική στάση. Εξάλλου, από τα λεγόμενα του προκύπτει ότι για αυτόν η μετακίνηση ενός υπαλλήλου είναι είδος τιμωρίας, μέσο πειθαρχίας και εργαλείο αποκλιμάκωσης μιας ενδεχόμενης κρίσης. Επιπλέον, θεωρεί ότι η απόδοσή του δεν επηρεάζεται από τα συναισθήματα του, εξάλλου κατά τον ίδιο αυτό αποτελεί χαρακτηριστικό των αδύναμων και άπειρων εργαζομένων. Αντίθετοι με αυτή του θέση είναι και οι τέσσερις υφιστάμενοι του που πιστεύουν ότι η απόδοσή τους επηρεάζεται άμεσα από τα συναισθήματα τους, αναφέροντας ο καθένας ως παράδειγμα είτε θετικά συναισθήματα είτε αρνητικά. Επίσης, δεν προκύπτει να διαθέτει ισχυρή ενσυναίσθηση, γεγονός που επιβεβαιώνουν και οι υφιστάμενοι του, καθώς αναφέρουν ότι δεν αντιλαμβάνεται και δεν ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα τους και τις ανάγκες τους. Μάλιστα χαρακτηρίζεται από την Προϊσταμένη Α ως «συναισθηματικά απών».

Όσον αφορά τη δέσμευση προς τον πολίτη, αν και αναγνωρίζει ότι για αυτό αμείβονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, ο ίδιος φαίνεται ότι δεν κάνει πράξη για ότι δεσμευτεί προς τον πολίτη με μεγάλη προθυμία. Διαχωρίζει τους υφισταμένους του σε άριστους και τεμπέληδες, αναφέροντας μάλιστα ότι τους τελευταίους απλά τους ανέχεται και δεν ασχολείται μαζί τους. Ενώ αναφέρει ότι με του άριστους (σε αυτούς ανήκουν οι υπάλληλοι Α και Β, κάτι που αναφέρθηκε εκτός μαγνητοφώνου) έχει καλές σχέσεις. Στην ουσία όμως, δεν φαίνεται να συμφωνούν μαζί του ούτε η υπάλληλος Α ούτε ο Β που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις τους μαζί του τυπικές και υπηρεσιακές. Σε περιπτώσεις κρίσεων αρκείται σε μια επιφανειακή συμφιλίωση γεγονός που επιβεβαιώνεται από την

Προϊσταμένη Β ή καταφεύγει στην μετακίνηση του «φταίχτη». Συνεπώς, περιορισμένη είναι και η ικανότητα του για διαχείριση των σχέσεων.

Ο ίδιος θεωρεί ότι είναι ικανοποιημένος από την εργασία του όταν ικανοποιείται από αυτόν ο Δήμαρχος. Από την άλλη μεριά, τον απογοητεύουν τα ελάχιστα περιθώρια αυτενέργειας και πρωτοβουλιών που του παρέχονται, κάτι το οποίο ισχύει και για την προϊσταμένη Β και τους υπάλληλους Α και Β. Βέβαια αν και αυτό τον δυσαρεστεί φαίνεται συμφιλιωμένος με την ιδέα αυτή. Η αναγνώριση που αποκομίζει από τους ανωτέρους του είναι μόνο λεκτική, γεγονός που τον δυσαρεστεί, το ίδιο όμως προκύπτει ότι κάνει και ο ίδιος προς τους υφισταμένους του. Οι δύο από αυτούς, υπάλληλοι Α και Β αναφέρουν ότι η αναγνώριση είναι μόνο λεκτική αν και ο ίδιος καρπώνεται το αποτέλεσμα της δουλειά τους. Οι Προϊσταμένες Α και Β τονίζουν ότι δεν λαμβάνουν καμία αναγνώριση, γεγονός που ιδιαίτερα για την Α είναι πολύ απογοητευτικό, ενώ η αναγνώριση για αυτήν έρχεται μέσα από τους πολίτες.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης θεωρεί ότι καλλιεργεί μια καλή σχέση με τους άριστους υπαλλήλους παρέχοντας τους για παράδειγμα αναλώσιμα και εξοπλισμό. Δεν προκύπτει να γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες τους και εστιάζει στην παροχή εξωγενών κινήτρων αγνοώντας πλήρως τα εσωτερικά κίνητρα. Βέβαια, οι υπάλληλοι Α και Β αναγνωρίζουν ότι ένας σύγχρονος εξοπλισμός θα τους βοηθούσε να διεκπεραιώνουν καλύτερα και ταχύτερα την εργασία τους, γεγονός που θα συντελούσε και στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Οι παράγοντες που θεωρεί ότι συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Είναι όμως εντυπωσιακό πως ενώ αναγνωρίζει τους παράγοντες, δε φαίνεται να δρα προς την ενίσχυση της ικανοποίησης των υφισταμένων του. Σχετικά με τους παράγοντες μαζί του συμφωνούν η Προϊσταμένη Α και η υπάλληλος Α, ενώ η Προϊσταμένη Β αναφέρει την αναγνώριση και την αμοιβή ενώ ο υπάλληλος Β την αμοιβή. Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης χαρακτηρίζει άδικη την αμοιβή του όπως και η Προϊσταμένη Β και ο υπάλληλος Β, ενώ δίκαιη η Προϊσταμένη Α και η υπάλληλος Α.

Αναφέρει ότι τον ενδιαφέρουν τα συναισθήματα των υφισταμένων του όπως και τα προβλήματά τους, στα οποία πάντα προσπαθεί να βρει μια λύση. Παρόλα αυτά τον διαψεύδουν και οι τέσσερις υφιστάμενοι του, οι οποίοι διαπιστώνουν την παντελή έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος του, πιο συγκεκριμένα ότι δεν εισακούονται οι

απόψεις και οι ιδέες τους, ότι ο ίδιος δεν ενισχύει την επικοινωνία, δεν εμπνέει, δεν καθοδηγεί, δεν αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή, δεν βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων τους και γενικά δεν προάγει ένα φιλικό κλίμα. Αντίθετα επικρατούν απειλές, άγχος και πίεση με δυσάρεστα αποτελέσματα για τους ίδιους.

Η Προϊσταμένη Α όπως και η υπάλληλος Α εμφανίζουν ανεπτυγμένη ικανότητα αυτοεπίγνωσης καθώς διακρίνονται από αυτοπεποίθηση και ισχυρή αντίληψη των συναισθημάτων τους. Επίσης διακρίνονται από ευσυνειδησία και διάθεση ανάληψης πρωτοβουλιών, χαρακτηριστικά της ικανότητας για αυτοδιαχείριση. Η Προϊσταμένη Α χαρακτηρίζει τον εαυτό της παρορμητικό όμως πάντα προσπαθεί να τιθασεύει τις αντιδράσεις της αναγνωρίζοντας πως αυτές έχουν επιπτώσεις σε συναδέλφους και πολίτες, όπως και ο υπάλληλος Β. Ενώ, η Προϊσταμένη Β και η υπάλληλος Α εμφανίζουν καλύτερο έλεγχο των παρορμήσεων τους. Η στάση της Προϊσταμένης Α απέναντι στις αλλαγές είναι θετική όπως ακριβώς και αυτή της υπαλλήλου Α. Σε αντίθεση με την Προϊσταμένη Β και τον υπάλληλο Β που κάνουν λόγο σύνδεσης μιας αλλαγής με αρνητικά συναισθήματα. Βασικό κίνητρο της Προϊσταμένης Α και της υπαλλήλου Α είναι να κάνουν καλά την δουλειά τους και να εξελίσσονται μέσα από αυτήν. Ενώ τα κίνητρα της Προϊσταμένης Β και του υπαλλήλου Β σχετίζονται περισσότερο με την αμοιβή τους και μάλιστα και οι δύο παραδέχονται ότι δεν τους παρέχονται κίνητρα. Περιμένουν με λίγα λόγια να τους δοθούν κίνητρα από τους ανωτέρους τους.

Η Προϊσταμένη Α πιστεύει ότι μπορεί να «μπαίνει στη θέση των άλλων» παρέχοντας βοήθεια και υποστήριξη, όπως και η Προϊσταμένη Β και η υπάλληλος Α, που φαίνεται να εμφανίζει καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Αντίθετα ο υπάλληλος Β φαίνεται να διαφοροποιείται στο θέμα αυτό όπως και ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης.

Όσον αφορά την ικανοποίηση του πολίτη αποτελεί προτεραιότητα τόσο για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης όσο και για τους τέσσερις υφιστάμενους του. Βέβαια, ο υπάλληλος Β δεν κάνει πάντα πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύεται ενώ χρησιμοποιεί τη δέσμευση προκειμένου να απαλλαγεί από την παρουσία του πολίτη και η προϊσταμένη Β αναμένει οι συνθήκες να είναι ευνοϊκές για να δεσμευτεί.

Αναπτυγμένη προκύπτει η ικανότητά διαχείρισης των σχέσεων για την Προϊσταμένη Α και την υπάλληλο Α, ενώ και οι τέσσερις υπάλληλοι χαρακτηρίζουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, καλές, ομαλές και συναδελφικές. Η Προϊσταμένη Β μάλιστα με ορισμένους και φιλικές, ενώ τις σχέσεις τους με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, από ανύπαρκτες έως τυπικές και υπηρεσιακές. Και οι τέσσερις πιστεύουν πολύ στη συνεργασία για αυτό και ακούν τις απόψεις των συναδέλφων τους. Επιδίωξη κυρίως της Προϊστάμενης Α και της υπαλλήλου Α είναι η επικράτηση ενός ειρηνικού κλίματος που φαίνεται ότι επηρεάζει την απόδοση, τη δημιουργικότητα και την υγεία των εργαζομένων. Η Προϊσταμένη Β ομολογεί πως οι υφιστάμενοι της την κατηγορούν ότι δεν παίρνει θέση στις εντάσεις και στις κρίσεις και προτιμά να απέχει. Ομοίως και ο υπάλληλος Β ο οποίος προτιμά να κρατά ουδέτερη στάση.

Η ικανοποίηση της Προϊσταμένης Α πηγάζει από τη φύση της εργασίας της και την ικανοποίηση του πολίτη ενώ το πιο απογοητευτικό για αυτήν είναι η έλλειψη αναγνώρισης. Βασικό προνόμιο της εργασίας της είναι η μονιμότητα / σταθερότητα, συμφωνώντας μαζί της και η Προϊσταμένη Β αλλά και οι υπάλληλοι Α και Β.. Ενδιαφέρεται πραγματικά για τα συναισθήματα των συναδέλφων της αδιαφορώντας μόνο για αυτά του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης όπως ακριβώς και η Προϊσταμένη Β και ο υπάλληλος Β. Η υπάλληλος Α μάλιστα αναφέρει ότι σε ανθρώπινο επίπεδο την ενδιαφέρουν και αυτά του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης. Σύμφωνα με την Προϊσταμένη Α ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης οφείλει να παρακινεί τους υφιστάμενους του ιδιαίτερα όσους δεν έχουν ισχυρά κίνητρα ώστε να καταφέρουν τελικά να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Επίσης αναφέρει ότι, αν ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης ήθελε να βελτιώσει τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι μεταξύ τους θα μπορούσε να οργανώνει συχνές συναντήσεις του προσωπικού. Με αυτή τη πρόταση φαίνεται ότι συμφωνούν και η Προϊσταμένη Β αλλά και οι υπάλληλοι Α και Β. Ενώ και οι τέσσερις πιστεύουν ότι το κακό κλίμα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης που αντί να ενώνει διχάζει, χαρακτηριστική μάλιστα είναι η φράση του υπαλλήλου Β «Διαίρει και Βασίλευε».

Η Προϊστάμενη Β φαίνεται ότι δεν έχει αναπτύξει ιδιαίτερα την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης καθώς παρουσιάζει χαμηλή αυτοπεποίθηση και δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα συναισθήματά της. Το ίδιο και ο υπάλληλος Β που εμφανίζει μειωμένες ικανότητες αυτοεπίγνωσης. Επίσης, η Προϊστάμενη Β φαίνεται να διακρίνεται από χαμηλή ευσυνειδησία ενώ δεν αναλαμβάνει και πρωτοβουλίες, όπως και ο υπάλληλος

B. Η έλλειψη πρωτοβουλίας μάλιστα της Προϊστάμενης Β υπάρχουν ενδείξεις ότι σχετίζεται με την απελπισία που αισθάνεται και την ανάγκη της για καθοδήγηση και υποστήριξη. Χαρακτηρίζεται ως άτομο χαμηλών τόνων καθόλου παρορμητική που την φοβίζει η αλλαγή και κινητοποιείται λόγω του μισθού της και του επιδόματος θέσης που λαμβάνει.

Την ικανοποιεί το αποτέλεσμα της εργασίας της ενώ δεν την ικανοποιεί η ίδια η εργασία της. Αισθάνεται απελπισμένη και εγκλωβισμένη σε μια εργασία που δεν έχει να της προσφέρει μια νέα πρόκληση, αντίθετα δε βρίσκει κανένα ενδιαφέρον σε αυτή. Για αυτό και ισχυρό κίνητρο για αυτήν είναι ο μισθός της ενώ φαίνεται η ίδια να έχει παραιτηθεί από οποιαδήποτε προσπάθεια κινητοποίησης του εαυτού της περιμένοντας τα κίνητρα από τους ανωτέρους της.

Πίνακας 3: Συνοπτική παρουσίαση απαντήσεων (Προϊστάμενος Διεύθυνσης)

Θέματα	Προϊστάμενος Διεύθυνσης
Αυτοεπίγνωση	Αυτοπεποίθηση (μόνο λόγω θέσης), δεν αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του
Αυτοδιαχείριση	Μειωμένη ευσυνειδησία και αυτοέλεγχος, οι αλλαγές «δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους»
Κοινωνική Επίγνωση	Χαμηλή ενσυναίσθηση, η ικανοποίηση του πολίτη -> προορισμός δημοσίων υπαλλήλων
Διαχείριση Σχέσεων	Σχέσεις με υφισταμένους: άριστες με όσους δουλεύουν, κακές με «τεμπέληδες», προστατεύει όσους δουλεύουν, «κρατά μανιάτικο» στους υπόλοιπους, τους ανέχεται, η ουσία είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων να φαίνονται καλές και όχι απαραίτητα να είναι κιόλας,, «το σάπιο μήλο να το πετάς από το καλάθι, για να μην χαλάσουν και τα άλλα»
Παράγοντες Ικανοποίησης/Απογοήτευσης	Η ικανοποίηση του Δημάρχου, η φύση της εργασίας, το εργασιακό κλίμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις / ελάχιστα περιθώρια αυτενέργειας και πρωτοβουλιών
Αναγνώριση	Λεκτική (τον δυσαναστεί) – θα ήθελε κάτι διαφορετικό
Έμπνευση	Έμπνέει με την εργασία του μόνο όσους θέλουν να εργάζονται
Σχέση εργασίας / συναισθημάτων	Καμία. Τα συναισθήματα ένδειξη αδυναμίας για τους υπαλλήλους τους αποσπούν από τον στόχο τους
Κίνητρα	«Στο δημόσιο δεν μπορείς να κάνεις πολλά πράγματα με τα κίνητρα» (παροχή εξωτερικών κινήτρων), η ευχαρίστηση του Δημάρχου, τους «τεμπέληδες» τους ανέχεται, «μάταιος κόπος» «μια λύση θα ήταν η αλλαγή τους σε άλλο τμήμα ή διεύθυνση»
Σχέσεις με υφισταμένους	Καλές σχέσεις, παρέχει διευκολύνσεις (πχ εξοπλισμό) μόνο για να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Θεωρεί ότι έχει κτίσει ομάδα και όσοι μένουν εκτός το κάνουν από ίδιο συμφέρον, στηρίζει τους υφισταμένους του & τους βοηθά, τους επιβραβεύει, ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα τους, συμβάλλει στη μείωση του άγχους των υφισταμένων του, πρόθυμος πάντα να τους ακούσει, αναζητά τον «φταίχτη» μιας σύγκρουσης

Πίνακας 4: Συνοπτική παρουσίαση απαντήσεων (Υπάλληλοι)

Θέματα	Προϊσταμένη Α	Προϊσταμένη Β	Υπάλληλος Α	Υπάλληλος Β
Αυτοεπίγνωση	Σιγουριά & αυτοπεποίθηση, αντίληψη συναισθημάτων	«Σκέψεις και συναισθήματα δε συμβαδίζουν με πράξεις και λέξεις», «ακόμα ανακαλύπτω τα δυνατά και τα αδύνατά σημεία μου»	Αναπτυγμένη αυτοπεποίθηση, αντίληψη συναισθημάτων	Σε μια ομάδα εργασίας η στάση το παθητική, «Δεν έχω βρει ακόμα τα όρια μου»
Αυτοδιαχείριση	Δέσμευση «ιερή υποχρέωση», πρωτοβουλίες, έλεγχος παρορμητικών αντιδράσεων, οι αλλαγές είναι καλές «σπάει η ρουτίνα» «το αποτέλεσμα πάντα μας αποζημιώνει»	Μειωμένη δέσμευση, όχι πρωτοβουλίες, αυτοέλεγχος, Αλλαγή = Στρες,	Δέσμευση προς τον πολίτη, αυτοέλεγχος, πρωτοβουλίες, θετική στις αλλαγές «μπορούν να μας πάνε μπροστά»	Μειωμένη δέσμευση, όχι πρωτοβουλίες,, προσπάθεια αυτοελέγχου, οι αλλαγές «διαταράσσουν την ηρεμία»
Κοινωνική Επίγνωση	Ενσυναίσθηση «θέλω να μπαίνω στη θέση των νέων συναδέλφων, ξέρω πως αισθάνονται, θέλω να τους βοηθώ, γιατί κάποτε και εγώ ήμουν σε αυτή τη θέση», ικανοποίηση πολίτη-> λόγος ύπαρξης	Αναπτυγμένη ενσυναίσθηση, ικανοποίηση πολίτη-> προτεραιότητα υπό προϋποθέσεις	Αναπτυγμένη ενσυναίσθηση «Ξέρω πότε κάποιος συνάδελφος μπορεί να είναι δυσαρεστημένος από εμένα και γιατί», ικανοποίηση πολίτη-> «πηγή ικανοποίησης»	Δεν μπορεί «μπει στη θέση του άλλου» & να κατανοήσει τη συμπεριφορά τους ικανοποίηση πολίτη-> όχι πάντα > χαρά & ενεργοποίηση
Διαχείριση Σχέσεων	Συνάδελφοι: συναδελφικές σχέσεις, ενδιαφέρον για αυτούς Πρ. Δνσης: ανύπαρκτες, (αδιαφορία). Πίστη στη συνεργασία, με επικοινωνία συμβάλλει στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων που επιβαρύνουν την υγεία	Συνάδελφοι: καλές, ομαλές, με λίγους φιλικές Πρ. Δνσης: τυπικές «μπορεί πολύ εύκολα να εκμεταλλευτεί οποιαδήποτε σχέση είναι κάτι περισσότερο από τυπική». Καλή συνεργασία, σε κρίσεις ρόλο «διαιτητή ή ισορροπιστή» -> διαφορετική η άποψη υφισταμένων	Συνάδελφοι: συναδελφικές σχέσεις, Πρ. Δνσης: υπηρεσιακές. Η συνεργασία κάνει θαύματα», επιδίωξη ειρηνικού κλίματος-> αποδοτικότητα, κακό κλίμα->κακή απόδοση	Συνάδελφοι & Πρ.Δ/νσης: καλές σχέσεις, ακούει τη γνώμη των άλλων, δεν την ακολουθεί, σε μια κρίση κρατά ουδέτερη στάση, δεν εμπλέκεται
Παράγοντες Ικανοποίησης/Απογοήτευσης	Φύση της εργασίας, ικανοποίηση του πολίτη, καλό κλίμα/ έλλειψη αναγνώρισης	Το αποτέλεσμα της εργασίας, η αμοιβή, το επίδομα θέσης/ η ίδια η εργασία «νομίζω ότι	Φύση της εργασίας «Αίσθημα πληρότητας» & ενεργοποίηση, ικανοποίηση	Κυρίως η αμοιβή, εργασιακό περιβάλλον, φύση της εργασίας,

		έχω βαλτώσει, δεν είναι λίγες οι φορές που με ενοχλούν ακόμα και τα κάγκελα στα παράθυρα», η εργασία της βαρετή χωρίς ενδιαφέρον	του πολίτη/περιορισμένη αυτενέργεια & ανάπτυξη πρωτοβουλιών	ικανοποίηση του πολίτη/έλλειψη αναγνώρισης, μειωμένη αυτενέργεια
Αναγνώριση	«Ερχεται από τους πολίτες»	Καμία, ενώ συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση	Λεκτική, ανάγκη για κάτι παραπάνω	Λεκτική «Μπράβο» ανάγκη επιβράβευσης «θα έβαζε φωτιά στην αποδοτικότητα»
Κίνητρα	Η ικανοποίηση του πολίτη, αποτελεσματική εργασία & εξέλιξη μέσα από αυτήν	Αύξηση μισθού «Δεν μου παρέχονται»	«Ζωτικής Σημασίας» αποκλειστικά εσωτερικά	«Δεν μου παρέχονται» Αμοιβή & ικανοποίηση πολίτη
Σχέση εργασίας / συναισθημάτων	Στενή σχέση εργασίας/αποδοτικότητας	Τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοση	«Χαρούμενη-> διπλάσια δουλειά χωρίς κούραση»	Ιδιαίτερη επίδραση στην περίπτωση χαράς «η εργασία μου απογειώνεται»
Συμβολή Προϊσταμένου Δ/νσης στην εργασιακή ικανοποίηση	«Συναισθηματικά απών» κλίμα εκφοβισμού & απειλών «Δεν έχει καταλάβει ότι δεν είμαστε αντίπαλοι», ανάγκη για μια ηγεσία που υποστηρίζει και καθοδηγεί	Έλλειψη ενδιαφέροντος, ανάγκη για μια ηγεσία που υποστηρίζει και καθοδηγεί, κατανοεί συναισθήματα και ανάγκες, «μόνος του κάθε εργαζόμενος πρέπει να βρει εργασιακή ικανοποίηση». Κλίμα απειλών	Καμία αφού «καρπώνεται το αποτέλεσμα της δουλειάς μου». Ανύπαρκτο το ενδιαφέρον του για το ανθρώπινο δυναμικό, ανάγκη για μια υποστηρικτική ηγεσία	Καμία, καθώς δεν υπάρχει αναγνώριση «τον νοιάζει μόνο να βγαίνει η δουλειά», «Διαίρει & βασίλευε», ανάγκη ενίσχυσης ομαδικότητας & συναδελφικότητας

3.1 Ανάλυση Ευρημάτων

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης θεωρεί ότι ακούει τους υφισταμένους του, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα τους, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, ενώ συμβάλλει ενεργά στην επίλυσή τους. Τους στηρίζει, τους ενισχύει και τους καθοδηγεί. Οι υφιστάμενοι του από την άλλη μεριά αισθάνονται μια παντελή έλλειψη ενδιαφέροντος, αναγνωρίζοντας παράλληλα την ανάγκη τους για υποστήριξη και καθοδήγηση, αναγνώριση και επιβράβευση, κατανόηση και ενσυναίσθηση. Φαίνεται λοιπόν πως η μειωμένη ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων τόσο των δικών του όσο και των άλλων επηρεάζει τον τρόπο που ηγείται μέσα στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, που σύμφωνα μάλιστα με την αντίληψη των υφισταμένων του δεν χαρακτηρίζεται ως «αποτελεσματικός». Τα δεδομένα αυτά φαίνεται να συμφωνούν με τα ευρήματα των Rosete & Ciarrochi (2005), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων είναι ένας παράγοντας αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey & Caruso (2000b) ένας ηγέτης όταν διακρίνεται από αυτοπεποίθηση και ενσυναίσθηση μπορεί να παρέμβει όταν οι υφιστάμενοι του νιώθουν αποθαρρυσμένοι και απογοητευμένοι. Μπορεί να βρει τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα, ώστε να τους παρακινήσει αποτελεσματικά τη δεδομένη στιγμή. Μάλιστα, η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η διαχείριση σχέσεων είναι ικανότητες σημαντικές ώστε ένας ηγέτης να αντιληφθεί πως αισθάνονται οι υφιστάμενοι του προσπαθώντας να μεσολαβήσει όταν υπάρχουν ζητήματα που συμβάλλουν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης όμως, ομολογεί ότι στο δημόσιο δεν γίνεται τίποτα με τα κίνητρα θεωρώντας ως κίνητρα μόνο τις οικονομικές απολαβές. Διακρίνει τους υφισταμένους του σε άριστους και «τεμπέληδες». Αναφερόμενος μάλιστα στους τελευταίους ομολογεί ότι για αυτούς απλά αδιαφορεί και αναθέτει την εργασία τους στους άριστους. Όταν μάλιστα λαμβάνει γνώση ότι μια εργαζόμενη (Προϊσταμένη Β) έχει χάσει το ενδιαφέρον της για την εργασία της απλά δεν κάνει τίποτα. Δεν προβαίνει σε καμία παρέμβαση ώστε να αναστρέψει τη δυσάρεστη αυτή κατάσταση που επιδρά αρνητικά στην εργασιακή της ικανοποίηση. Η ίδια ζήτησε τη μετακίνηση της σε άλλη υπηρεσία εντός του Δήμου σε μια θέση εργασίας που θα μπορεί να έρχεται σε επαφή με τους δημότες. Για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης όμως, η μετακίνηση ενός

υπαλλήλου εντός του Οργανισμού είναι είδος τιμωρίας, μέσο πειθαρχίας και εργαλείο αποκλιμάκωσης μιας ενδεχόμενης κρίσης. Ωστόσο, τα ευρήματα των Katzell, Abraham, & Levine, (1971) υποδεικνύουν ότι η κινητικότητα εντός του οργανισμού έχει θετικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα.

Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από έλλειψη αυτογνωσίας και αυτορρύθμισης χρειάζονται έναν ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που θα βελτιώσει το περιβάλλον εργασίας τους δημιουργώντας και διατηρώντας ενθουσιασμό, αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση (Sy et al., 2006). Η περίπτωση της Προϊσταμένης Β αποτελεί παράδειγμα όσων αναφέρουν οι Sy et al. (2006). Πρόκειται για μια εργαζόμενη με μειωμένες δεξιότητες αυτογνωσίας και αυτορρύθμισης που φαίνεται ότι έχει ανάγκη από μια ηγεσία που υποστηρίζει, καθοδηγεί και παρακινεί. Το ίδιο προκύπτει να ισχύει και στην περίπτωση του υπαλλήλου Β. Πρόκειται για έναν εργαζόμενο που παρουσιάζει περιορισμένες δεξιότητες αυτοεπίγνωσης, αυτορρύθμισης και κοινωνικής επίγνωσης, που αναζητά την ικανοποίηση του κυρίως στην αμοιβή που λαμβάνει, ενώ περιμένει να του δοθούν κίνητρα από τους ανωτέρους του. Σύμφωνα μάλιστα με τα αποτελέσματα των Gardner και Avolio (1998) οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορεί να ενισχύσουν τα κίνητρα και τη δέσμευση των υφισταμένων τους ενώ τα ευρήματα των Dansereau et al. (1995) αναφέρουν ότι αυτοί οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάσουν την απόδοση των υφισταμένων τους υποστηρίζοντας την αυτοπεποίθηση τους. Η Προϊσταμένη Α και η υπάλληλος Α, οι οποίες εμφανίζουν αναπτυγμένες δεξιότητες αυτοδιαχείρισης, αυτοεπίγνωσης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες και ευχαριστημένες από την εργασία τους. Παρακινούνται χωρίς να επιζητούν την παρέμβαση ανωτέρων για να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση που πηγάζει για αυτές κυρίως από τη φύση της εργασίας τους και την ικανοποίηση του πολίτη, προορισμό των δημοσίων υπαλλήλων. Τα ευρήματα της έρευνας υπάρχουν ενδείξεις ότι συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Sy et al. (2006), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από την συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών, χρειάζονται λιγότερη παρέμβαση για να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αντιθέτως στους εργαζόμενους με περιορισμένες δεξιότητες εκτίμησης και ρύθμισης των συναισθημάτων, η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο.

Συνεπώς, υπάρχει η αίσθηση ότι οι δύο εργαζόμενες (Προϊσταμένη Α και υπάλληλος Α) που παρουσιάζουν αναπτυγμένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η ενσυναίσθηση και η διαχείριση σχέσεων είναι περισσότερο ευχαριστημένες και ικανοποιημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους υπόλοιπους τρεις (Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, Προϊσταμένη Β και υπάλληλο Β). Οι ενδείξεις αυτές φαίνεται να συμφωνούν με πλήθος ερευνών που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα οι συνιστώσες αυτής όπως η αυτορρύθμιση, η αυτοεπίγνωση, η ενσυναίσθηση και η παρακίνηση σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση (Wong & Law, 2002; Wong & Law 2007; Kafetsios & Zampetakis, 2007; Sy et al., 2006; Shimazu, Shimazu & Odahara, 2004).

Επιπροσθέτως η Προϊσταμένη Α και η υπάλληλος Α υπάρχουν ενδείξεις ότι βιώνουν θετικά συναισθήματα στην εργασία τους που φαίνεται ότι συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Σε αντίθεση με την Προϊσταμένη Β, η οποία βιώνει μια συνεχή απογοήτευση και απελπισία, γεγονός που επηρεάζει την εργασιακή της ικανοποίηση. Το ίδιο ενδεχομένως φαίνεται να ισχύει και για τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης ο οποίος όπως προκύπτει βιώνει αρνητικά συναισθήματα γεγονός που φαίνεται να επηρεάζει τόσο τη δική του ικανοποίηση όσο και υφισταμένων του. Τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται πως συμφωνούν με αυτά των Kafetsios & Zampetakis (2007), που αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι θετικά και σημαντικά σχετιζόμενη με θετικά συναισθήματα και αρνητικά σχετιζόμενη με αρνητικά συναισθήματα.

Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι «η ανεβασμένη διάθεση κάνει τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα γεγονότα με «θετική ματιά» (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλά αποδίδουν τα μέγιστα. Σε αυτό συμφωνούν και οι τέσσερις υφιστάμενοι του Προϊστάμενου της Διεύθυνσης, ανεξαρτήτως του πόσο αναπτυγμένες ή μη είναι οι δεξιότητες της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, ενώ ο ίδιος χαρακτηρίζει το συναισθηματικό «αδυναμία» και γνώρισμα των άπειρων εργαζομένων. Δεν έχει αντιληφθεί τον «ισχυρό» ρόλο των συναισθημάτων μέσα στην εργασία» που διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους», γεγονός που σχετίζεται με «υψηλό ηθικό» και «ισχυρά κίνητρα» (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Ο ίδιος όμως, δε φαίνεται να διαθέτει ισχυρά κίνητρα καθώς κύρια επιθυμία του είναι η ικανοποίηση του Δημάρχου ενώ δε φαίνεται να τον διακρίνει και υψηλό ηθικό.

Αξιίζει επίσης, να σημειωθεί πως ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης αναγνωρίζει τους παράγοντες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, παρόλα αυτά όμως δε φαίνεται να ενεργεί για την ενίσχυση της. Αυτό ακριβώς ισχύει και με την αναγνώριση που δέχεται από τους ανωτέρους του, η οποία δεν τον ευχαριστεί καθώς περιορίζεται σε λεκτική μορφή. Το ίδιο υποστηρίζουν και οι δύο υφιστάμενοι του (υπάλληλοι Α και Β) που δηλώνουν δυσαρεστημένοι από την λεκτική αναγνώριση μόνο και πλήρως απογοητευόμενες οι Προϊσταμένες Α και Β από την απουσία αναγνώρισης. Μια εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι ότι ενδεχομένως αδυνατεί να κατανοήσει τη σχέση και τη σύνδεση των δικών του ενεργειών με τα αισθήματα των υφισταμένων του, γεγονός που πολύ πιθανόν να σχετίζεται με το πόσο αναπτυγμένα ή μη είναι ορισμένα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής του νοημοσύνης, όπως η αυτοεπίγνωση και η κοινωνική επίγνωση. Επίσης, αναγνωρίζει την έλλειψη αυτενέργειας ως πηγή απογοήτευσης για τον ίδιο ενώ δε φαίνεται να γνωρίζει ότι το ίδιο ισχύει και για την Προϊσταμένη Β και τους υπαλλήλους Α και Β. Δεν πράττει για να αλλάξει τη συγκεκριμένη κατάσταση αλλά ούτε και σύμφωνα με τους υφισταμένους του, ενθαρρύνει την ευελιξία αφήνοντας τους να δράσουν ελεύθερα για να επιτύχουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα, γεγονός που και πάλι φαίνεται να συνδέεται με τις περιορισμένα αναπτυγμένες δεξιότητες αυτοεπίγνωσης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων. Παρόμοια αποτελέσματα έφερε στο φως έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Δήμο Ζωγράφου του Ν. Αττικής. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τους δίνονται περιορισμένα περιθώρια για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών (Massaras et al., 2014).

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης τονίζει επίσης, ότι έχει κτίσει μια ομάδα στην οποία ανήκουν όσοι δεν σκέφτονται το προσωπικό συμφέρον. Βέβαια εδώ ευλόγως μπορεί να τεθεί το ερώτημα πώς μπορεί να μιλά κανείς για ομαδικότητα όταν διαχωρίζει τους υπαλλήλους σε δύο κατηγορίες (άριστους και τεμπέληδες). Οι τέσσερις υφιστάμενοι του από την άλλη μεριά σημειώνουν την ανάγκη ενίσχυσης από μέρους του της ομαδικότητας και της συναδελφικότητας. Η George (2000) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στη δημιουργία μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής ομάδας εργασίας. Αυτοί οι ηγέτες είναι πολύ πιθανόν ικανοί να διατηρήσουν ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης που φαίνεται να διακρίνεται από περιορισμένες δεξιότητες κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων προκύπτει ότι εμφανίζει μια αδυναμία εννοιολογικού προσδιορισμού της ομαδικότητας αλλά και εφαρμογής της

στην πράξη. Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι ορισμένοι από τους υφισταμένους του κάνουν λόγο για κλίμα εκφοβισμού και απειλών.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι, όταν και οι πέντε εργαζόμενοι ρωτήθηκαν τι σημαίνει για αυτούς η ικανοποίηση του πολίτη και οι πέντε μίλησαν για λόγο ύπαρξης και προτεραιότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Στο θέμα της ικανοποίησης πιο εμφιασμένη φαίνεται να είναι η Προϊσταμένη Α που η εργασία της συνδέεται περισσότερο άμεσα με την εξυπηρέτηση του πολίτη. Ενώ μαζί με την υπάλληλο Α φαίνεται ότι κάνουν πράξη αυτή την προτεραιότητα. Η Προϊσταμένη Β και ο υπάλληλος Β κάνουν πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύονται απέναντι στον πολίτη υπό προϋποθέσεις, ενώ ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης χωρίς μεγάλη προθυμία και ευχαρίστηση. Υπάρχει μάλιστα η ένδειξη ότι για την Προϊσταμένη Α και την υπάλληλο Α η ικανοποίηση του πολίτη συνδέεται κατά μία έννοια και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Εύρημα που φαίνεται να συμφωνεί με την έρευνα του Landsman (2000), ο οποίος διαπίστωσε ότι η επιθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν τους άλλους συνδέθηκε τόσο με την εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών αναγκών είναι ένας παρακινητικός παράγοντας για τον εργαζόμενο του δημοσίου τομέα.

3.2 Απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων

1) *Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο στο πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους;*

Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν ιδιαίτερα αναπτυγμένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με αυτούς που παρουσιάζουν περιορισμένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, γεγονός που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Goleman, et al., 2002) όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας καθώς και με πλήθος ερευνών (Wong & Law, 2002; Wong & Law, 2007; Cooper & Sawaf, 1997). Μάλιστα οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν, αντιλαμβάνονται και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς που παρουσιάζουν αδυναμία στο να κατανοήσουν και να ρυθμίσουν τα αισθήματα τους. Τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται

να συμφωνούν με τα αποτελέσματα έρευνας των Kafetsios & Zampetakis (2008), σύμφωνα με την οποία από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης η χρήση και η ρύθμιση των συναισθημάτων είναι «σημαντικοί παράγοντες των συναισθηματικών επιδράσεων στην εργασία».

2) *Οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ενός διευθυντικού στελέχους σχετίζονται με την ικανότητα του να παρακινεί τους υφισταμένους του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τι ρόλο παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη των υφισταμένων του στη στάση τους απέναντι στα κίνητρα που τους παρέχει για την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης;*

Οι περιορισμένες δεξιότητες αυτοεπίγνωσης και κοινωνικής επίγνωσης ενός διευθυντικού στελέχους φαίνεται ότι επηρεάζουν την ικανότητα του να παρακινεί τους εργαζόμενους του, γεγονός που σύμφωνα με τον Goleman (1998) αποτελεί και την ουσία της ηγεσίας. Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Φλώρινας κατ' αρχήν δεν αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των κινήτρων στο χώρο της εργασίας. Αδυνατεί να βρει τα κατάλληλα κίνητρα για καθέναν από τους υφισταμένους του, γεγονός που σχετίζεται και με την περιορισμένη δεξιότητά του να τους ακούει και κατ' επέκταση αδυνατεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους αλλά και να παρέμβει όταν κάποιος από αυτούς είναι απογοητευμένος και αποθαρρυσμένος. Επίσης, και η δυσκολία του να αντιληφθεί πως αισθάνονται οι υφιστάμενοι του επιδρά στην αδυναμία του να μεσολαβήσει όταν υπάρχουν προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του. Τα ευρήματα αυτά της έρευνας συμφωνούν με τη βιβλιογραφία (Mayer, Salovey & Caruso, 2000b; Goleman, 1998; Goleman, et al., 2002; Gardner & Avolio, 1998; Dansereau et al., 1995).

Οι εργαζόμενοι από την άλλη μεριά που εμφανίζουν αναπτυγμένες δεξιότητες αυτοεπίγνωσης, ενσυναίσθησης και διαχείρισης σχέσεων εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, παρακινούμενοι από εσωτερικά κίνητρα.. Δεν επιζητούν την παρέμβαση ανωτέρων για να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση που φαίνεται πηγάζει κυρίως από τη φύση της εργασίας, την προσωπική τους εξέλιξη μέσα από την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους και την ικανοποίηση του πολίτη. Έτσι λοιπόν ανεξάρτητα από τις αναπτυγμένες ή μη δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντικού στελέχους οι εργαζόμενοι αυτοί φαίνεται να χρειάζονται λιγότερη βοήθεια για να διαχειριστούν αρνητικά συναισθήματα που πιθανόν να μειώνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Αναγνωρίζουν την εργασιακή τους

ικανοποίηση ως αποκλειστικά προσωπική τους υπόθεση. Δεν επηρεάζονται από την μη παροχή κινήτρων στη συγκεκριμένη περίπτωση. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με περιορισμένες δεξιότητες αυτοεπίγνωσης και αυτορρύθμισης φαίνεται ότι επιζητούν την παρέμβαση διευθυντικών στελεχών για να ενισχύσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και να ξεφύγουν από τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν. Γενικότερα αναμένουν από τα διευθυντικά στελέχη κυρίως εξωτερικά κίνητρα για να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Τα ευρήματα συμφωνούν με αυτά αντίστοιχων ερευνών (Sy et al., 2006; Thomas, et al., 2006) που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΑΝΟΙΧΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί έναν χώρο που φαίνεται να έχει μελετηθεί λιγότερο σε σύγκριση με κάποιους άλλους τόσο σε ότι αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και την εργασιακή ικανοποίηση. Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας και αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης στο Δήμο Φλώρινας, προσπάθησε να μελετήσει τον ρόλο που πιθανόν να παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους αλλά και αν η συναισθηματική νοημοσύνη ενός διευθυντικού στελέχους σχετίζεται με την ικανότητα του να παρακινεί τους υφισταμένους του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αποτελεί με λίγα λόγια μια από τις λίγες προσπάθειες αποτύπωσης των συναισθηματικών επιδράσεων ενός διευθυντικού στελέχους μιας υποστηρικτικής υπηρεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του. Αυτοί είναι λοιπόν και οι λόγοι που καθιστούν την συνεισφορά της έρευνας αυτής σημαντική στη βιβλιογραφία. Μέσα από την παρούσα έρευνα αναδείχθηκε, όπως ήταν και αναμενόμενο, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ δεν αναδείχθηκαν σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης με το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο ή τα έτη υπηρεσίας, λόγω του μικρού δείγματος που δεν επέτρεπε τέτοια συμπεράσματα. Από την άλλη μεριά, η συναισθηματική νοημοσύνη ενός διευθυντικού στελέχους φαίνεται ότι συντελεί στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης περισσότερο όμως, στις περιπτώσεις των εργαζομένων με περιορισμένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, είτε κατέχουν θέση ευθύνης είτε όχι.

Η ανάλυση όμως των δεδομένων κατέδειξε και ένα ακόμα θέμα, την ανάγκη των εργαζομένων για μια ηγεσία που καθοδηγεί και υποστηρίζει αλλά κυρίως εμπνέει τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Επίσης, φάνηκε ότι οι άσχημες σχέσεις του διευθυντικού στελέχους με τους υφισταμένους του σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη επικοινωνίας, τη μη παροχή ανατροφοδότησης, την απουσία καθοδήγησης (Goleman, 1998, Coleman, 2000, Robbins, 2001). Ένας ηγέτης που είναι συναισθηματικά έξυπνος έχει κοινωνική ευαισθησία καθώς και διαπροσωπικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να ακούει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε κάθε εργαζόμενο (Contino, 2004). Μάλιστα, η George (2000) υποστήριξε ότι οι ηγέτες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να διατηρήσουν ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ένα ανάλογο κλίμα διαπιστώνεται ότι λείπει στον Οργανισμό αυτό. Γενικότερα, απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη ενός θετικού κλίματος μέσα σε αυτήν την υπηρεσία, στη δημιουργία του οποίου προκύπτει ότι θα συντελέσει η συναισθηματική νοημοσύνη, μέσα κυρίως από την ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης, την επίλυση των προβλημάτων, τον έλεγχο της πραγματικότητας, την αντοχή στο στρες, τον έλεγχο των παρορμήσεων και την ευτυχία (Huy,1999).

Συνεπώς, προκύπτει πως τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης είτε διαθέτουν τα τυπικά προσόντα να «δικδικήσουν» μια θέση ευθύνης, είτε ηγούνται ήδη ενός δημόσιου οργανισμού κρίνεται απαραίτητο να διαμορφώσουν ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει τόσο την συναισθηματική ωριμότητα όσο και τη διαπροσωπική ικανότητα, να κατανοεί κανείς τον εαυτό του και τους άλλους (Cain, 2005). Εξάλλου, είναι πολύ ενθαρρυντικός ο ισχυρισμός του Goleman (2000) ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «κάτι που μαθαίνεται». Επομένως, θα ήταν αληθινά καλό οι υπηρεσίες κάθε δημόσιου φορέα που ασχολούνται με τη διαχείριση του προσωπικού να ενσωματώσουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης/κατάρτισης συναισθηματικής νοημοσύνης (Freshman & Robino, 2004) τόσο για τα διευθυντικά στελέχη όσο και για τα υποψήφια. Φυσικά προς αυτήν την κατεύθυνση σημαντικός θα μπορούσε να είναι και ο ρόλος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας, ο πρώτος έχει να κάνει με το μικρό μέγεθος του δείγματος, ένας Προϊστάμενος Διεύθυνσης, δύο Προϊσταμένες Τμημάτων και δύο υπάλληλοι. Πρόκειται για πέντε υπαλλήλους μιας από τις τρεις υποστηρικτικές υπηρεσίες ενός μεσαίου σε μέγεθος Δήμου ημιαστικής περιοχής που ενδεχομένως να

παρουσιάζει μια ομοιογένεια σε ότι έχει να κάνει κυρίως με την κουλτούρα. Μάλιστα η χρήση ενός φορέα και συγκεκριμένα μιας υπηρεσίας δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επίσης, ένας ακόμα περιορισμός σχετίζεται και με το γεγονός ότι και οι πέντε είναι συνάδελφοι της γράφουσας και ενδεχομένως ορισμένες φορές να υπήρξε μια προσπάθεια εντυπωσιασμού ή ωραιοποίησης των απαντήσεων από μέρους τους. Κυρίως κάτι τέτοιο διαπιστώθηκε ότι συνέβη από την μεριά του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης. Ξεπεράστηκε όμως με συμπληρωματικές και επεξηγηματικές ερωτήσεις που υποβλήθηκαν από την γράφουσα.

Κατόπιν λοιπόν των ανωτέρω, θα είχε πραγματικά ενδιαφέρον να μελετηθεί η περίπτωση του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης μετά και την ολοκλήρωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης/κατάρτισης συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί κατά πόσο αυτό θα συντελούσε πραγματικά τόσο στην αύξηση της δικής του εργασιακής ικανοποίησης όσο και των υφισταμένων του αλλά και στην ανεύρεση των καταλλήλων κινήτρων για καθέναν από αυτούς αλλά κυρίως στη δημιουργία ενός συναδελφικού και ομαδικού κλίματος που θα οικοδομηθεί σε θεμέλια εμπιστοσύνης.

Επίσης, ένα ακόμα θέμα που θα μπορούσε να εξεταστεί είναι κατά πόσο ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης/κατάρτισης συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η μετακίνηση της σε μια άλλη υπηρεσία εντός του Οργανισμού θα βοηθούσε την Προϊσταμένη Β να μειώσει την απογοήτευση που αισθάνεται και να ενισχύσει την εργασιακή της ικανοποίηση. Εξίσου ενδιαφέρον θα ήταν να εξεταστούν και οι απόψεις των υφισταμένων των δύο Προϊσταμένων Τμημάτων.

Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρουσα η εξέταση του συγκεκριμένου θέματος σε Δήμους με μεγαλύτερο μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού που θα οδηγούσε σε μια ενδεχόμενη σύγκριση των αποτελεσμάτων ή και σε έναν Δήμο με χαρακτηριστικά αντίστοιχα με αυτά του Δήμου Φλώρινας, προκειμένου να διαπιστωθούν ομοιότητες και διαφορές, συγκλίσεις και αποκλίσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.
- Akrivos, C., Koutras, G., 2009, Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences, T.E.I of Athens, Greece, 25-27 May 2009.
- Anderson, G. (1993). *Fundamentals of Educational Research*. London: Falmer Press.
- Antonakis, J. (2004). On why «emotional intelligence» will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the «big five»: an extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12(2), 171-182.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M.T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261.
- Arfara Ch. & Samanta Ir. (2016). The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government – N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 167–175.
- Armstrong, E. (2003). *Dong Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage Publications Ltd.
- Ashkanasy, N.M., Ashton-James, C.E. & Jordan, P.J. (2004). Performance impacts of appraisal and coping with stress in work – place settings: the role of affect and emotional intelligence. In P. Perrewe & D. Ganster (eds), *Research in Occupational Stress and Well Being* (pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2005). The impact of emotional intelligence on subjective well-being. *Perspectives in Education*, 23 (2), 41-61.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barrick, M. and Mount, M. (1991). The Big-Five Personality dimensions and job performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barsade, S. G. (2000). *The ripple effect: emotional contagion in groups*. Working paper: New Haven: Yale University Press

- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bateman, T.S. & Organ D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587- 595.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Behbahani, A.A. (2011). A comparative Study of the Relation between Emotional Intelligence and Employee's Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 386-389.
- Bharwaney-Orme, G., & Bar-On, B. (2002). The contribution of emotional intelligence to individual and organizational effectiveness. *Competency & Emotional Intelligence*, 9 (4), 23-38.
- Boyatzis, R. & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. In G. Geher (ed.), *The measurement of emotional intelligence* (pp. 147-180). Hauppauge, NY: Novas Science Publishers.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Bar-On & J.D.A. Parker (eds), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & sons Inc.
- Brackett, M., Rivers, S. & Salovey, P., (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 1, 88-103.
- Brinia, V. (2008). *Management & Emotional Intelligence*. Athens: Stamoulis
- Cain, L. B. (2005). Essential qualities of an effective clinical leader. *Dimensions of*
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, 788-813.
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky Model. *Journal of applied psychology*. 72, 374-381.
- Caruso, D.R., Wolfe, C.J. (2001). Emotional Intelligence in workplace. In Ciarrochi, J., Forgas, J.P., & Mayer, J.D. (eds). *Emotional Intelligence in Every Life* (pp. 150-167). New York: Psychology Press.

- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A. & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Ciarrochi, J., Forgas, J.P., & Mayer, J.D. (eds). *Emotional Intelligence in Every Life*. New York: Psychology Press.
- Ciobanu, A. & Androniceanu, A. (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30, 164 – 174.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management*, 16, 1/2, 6-32.
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2005). The relationship between leadership behavior, outcomes of leadership and emotional intelligence. *Journal of Industrial Psychology*, 31 (3), 31-38.
- Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Contino, D. S. (2004). Leadership competencies: Knowledge, skills, and aptitudes nurses need to lead organizations effectively. *Critical Care Nurse*, 24(3), 52-64.
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development*, 51, 31–33.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997). *Executive EQ Emotion Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin Putnam.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Critical Care Nursing*, 24(1), 32-33.
- Dartey-Baah, K. & Amoako, G.K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3,(9), 1-8.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453–466.

- Daus, C. S., & Ashkanasy, N.M. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence debate. *The Industrial and Organizational Psychologist*, 41 (2), 69-72.
- Davies, M., Stankov, L., Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of personality and social psychology*, 75, 989-1015.
- Dong, Q., & Howard, T. (2006). Emotional intelligence, trust, and job satisfaction. *Competition Forum*, 4, 381-388.
- Eisner, W. E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan
- for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, September 2004, 52-63.
- Freshman, B., & Rubino, L. (2004). Emotional intelligence skills for maintaining social
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26, 1035-1043
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gerits, L. et al. (2005). Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behavior problems. *Personality and Individual Differences*. 36(1), 33-43
- Ghoniem, A., Elkhoully, S., Mohsen, G. & Ibrahim, M. (2011). Impact of Emotional intelligence and gender on job satisfaction among Egyptians government sector employees. *Current research Journal of Social Sciences* 3(1), 22-27.
- Giauque, D. Ritz, A., Varone, F. & Anderfuhren, S. (2010). Public Service Motivation: First empirical evidence in Swiss municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences 2010*, 159-170.
- Glanz, B.A. (2002). *Handle with care: Motivating and Retaining Employees*. New York: McGrawHill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury
- Goleman, D. (1998b). *Η συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In D. Goleman & C. Cherniss (eds), *The Emotionally Intelligent Workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 27-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24 136 – 145.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. California: Sage Publications.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1976). Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organizational, Behavioral Human Performance*. 250-279.
- Hajdukova, A., Klementova, J., Klementova, J.jr. (2014). The job satisfaction as a regulator of the working behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 190, 471-476.
- Hakkak, M. et al. (2015). Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31, 129–134.
- Hedlund, J. & Sternberg, R.J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional and and practical intelligence. In R. Bar-on & J. D. A. Parker (eds). *The Handbook of emotional intelligence* (pp. 136-167). San Francisco: John Willey & sons Inc.
- Houston, D. (2000). Public Service Motivation: a multivariable test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 713-727.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behavior (4th ed.)*. Essex: Prentice Hall.
- Hulin, E. (1991). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook in Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2, pp. 445-506). Chicago: Rand McNally.
- Huling, E. (2003). Rough Notes. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), 17-24.
- human resources in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 719 – 726.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capacity, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.

- its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, I (2), 75-85.
- Jahangir, N., Akbar, M.M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Jex, M.J. & Gudanowski, D.M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: an exploratory study. *Journal of Organization Behavior*. 13(5), 509-517.
- Johns, G. (1996). *Organizational behavior (4th ed.)*. New York: Harper Collins College.
- Johnson, D. (1994). *Research Methods in Educational Management*. Essex: Longman Group.
- Judge, T.A. & Church, A.H. (2000). Job satisfaction research and practice. In C.L. Cooper & E.A. Locke (eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp.166-198). Oxford: Blackwell.
- Judge, T.A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 172-194.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: a cross-cultural review. In N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (eds). *Handbook of industrial, work & organizational psychology: organizational psychology* (pp. 25-52). London: Sage.
- Jurkiewicz, L.C., Massey, M.T. & Brown, G.R. (1998). Motivation in Public and Private Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 21 (3), 230-250.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L.A. (2007). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44 (2008) 712–722.
- Karl, K.A. & Sutton, C.L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, 27 (4), 423-445.
- Katzell, R. A., Abraham, K. K., & Levine, E. (1971). Overview study of the dynamics of worker job mobility, Research report no. 1, *National study of social welfare and rehabilitation workers, work, and organizational context*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Khoshnevisa, H. & Tahmasebib, A. (2016). The Motivation System in a Governmental Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 212-218.
- Kreitner, R. (1995). *Management (6th ed.)*. Boston: Houghton Mufflin Company.
- Kretiner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior (4 ed.)*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

- Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 489-496.
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Landsman, M. J. (2000). Organizational and occupational commitment in public child
- Langley, A. (2000). Emotional intelligence a new evaluation for management development? *Career Development International*. 5,3, 177-183.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1344). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*. 30,1, 63-85.
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*. 19,9, 1738-1762.
- Massaras, P., Sahinidis, A. & Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415 – 424
- Matthews, G. Emo, A.K., Funke, G., Zeidner, M., Roberts, R.D., Costa, P.T., Jr., & Schulze, R. (2006). Emotional intelligence, personality, and task-induced stress. *Journal of experimental psychology*, 12, 96-107. K.K
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89–113.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Roberts, R.D., & Barsade, S.G. (2008). Human abilities Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (1999). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R.J. Sternberg (ed), *Handbook of Intelligence* (p.p.396-422). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 320-342). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197–215.
- Miles, E.W., Hatfield, J.B., Huseman, R.C. (1994). Equity sensitivity and outcome importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 585-596.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Murphy, K. R., & Sideman, L. (2006). The two EIs. In K.R. Murphy (ed.), *A Critique of Emotional Intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 37-58). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- networks in healthcare organizations. *Hospital Topics*, 82(3), 2-9.
- Noor, K.B. (2008). Case study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Science*, 5(11), 1602-1604.
- Parolini, J. L. (2005). Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture. *Proceedings of the 2005 Servant Leadership Research Roundtable*.
- Perry J.L & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry J.L, Hondeghem A. (2008). *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press
- Perry J.L, Hondeghem A., Wise L.R (2010). Revisiting the Motivational Basis of Public Service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, September-October 2010.
- Perry, J. L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct
- Petrides, K.V. and Fumham, A. (2001). Trait emotional intelligence Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*. 15, 425-448.
- Porter L.W. Lawler, III, & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: Mc Graw-Hill.

- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-41.
- Price, J.L. (2001). Reflections in the determinants of voluntary turnover. *International Journal manpower*, 22 (7), 600-624.
- Rahimic, Z., Resic, E. & Kozo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 535-543.
- Ramana, P., Sambasivan, M. & Kumarc, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (2016) 25–37.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications
- Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6 (1) 5–22.
- Riggio, R.E. (1999). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior (6 ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388-400.
- Rozell, E. J., & Scroggins, W. A. (2010). How much is too much? The role of emotional intelligence in self-managed work team satisfaction and group processes. *Team Performance Management*, 16(1/2), 33-49.
- Ryback, D. (1998). Putting emotional intelligence to work. Woburn, MA: Butterworth – Heinemann.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. In R. J. Sternberg & P. Ruzgis (Eds.), *Personality and intelligence* (pp. 303–318). New York: Cambridge University Press.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449–456

- Siarouchi, J., Forgas, J., & Mayer, J. (2004). Emotional intelligence in daily life. Isfahan: Neveshte Publication.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organizational Management*, 24, 340-366.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamps, L.P. (1997). *Nurses and work satisfaction: an index for measurement*. Chicago: Health Administration Press.
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70, 469-480.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (eds), (1987). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stefanidis, D., 2012. Motivation, Motivators, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Air Force's Officers, :<http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-giastrathgikh-skepsh.pdf>.
- Stoke, M. (1999). *Motivation and psychological traits and commitment*. New York: McGraw-Hill.
- Sy, T., & Cote, S. (2004). Emotional Intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23, 437–455.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461–473.
- Sydney-Agbor, N., Ebeh, R. E., Nwankwo, B. E., Agu, S. A. (2014). Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local Government Employees. *Research in Psychology and Behavioral Sciences*, 2, (4), 86-89.
- Tahseen, A. & Taimoor H. (2014). Effect of Emotional Intelligence on Employee's Job Satisfaction: a Case of Private Bank in Karachi. *European Journal of Business and Management* 6 (14), 184-193.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

- Thomas, S., Sussana, T. & Linda A.O. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behaviour* 68(3), 461-473.
- Thorndike, E. (1920). *Intelligence and its uses*. *Harpers Magazine*, 140, 227-235.
- Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), 226-231.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library and Information Science Research*, 26, 373-385.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.
- Van Raaij, W. F., Vinken, H., Van Dun, L.P. (2002). *Het imago van de publieke sector als werkgever*. TilburgQ: OSA Kub.
- Vandenabeele W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument, *International Public Management Journal*, 11 (1) 143-167.
- Vandenabeele, W. (2007) Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review* 9(4) 545-556. welfare. Dissertation Abstracts International, 61(06), 2480A. (UMI No. 9975833)
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organization commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public Productivity & Management Review*, 14 (4), 369-383.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 23, 243-274.
- Wong, C.S., Wong P.M. & Law, K.S. (2007), Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management* 24(1), 43-60.
- Wright, B.E. & Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of work environment. *The American Review of Public Administration*, 33 (1), 70-90.
- Xin, M. & MacMillan, R. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job Satisfaction. *Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.

- Yazdani, Z., & Riahi, Z. (2010). A survey of the relationship between emotional intelligence and performance of administrative units of Shiraz Medical Science University in 2010. *Media Journal*, 3, 3, 71-88.
- Yin, R. (1993). *Application of case study Research*. California: Sage Publications.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S. & Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518 – 524.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied psychology: An international review*, 53, 371-399.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: Interbooks.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλη.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.
- Καντάς, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική ψυχολογία (μέρος Ι^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πλατσίδου, Μ. (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Χατζηπαντελή, Π.Σ. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

αντιδράσεις επηρεάζουν τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας και τους υφισταμένους;

3. Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών ποια η συμπεριφορά και ποιες οι αντιδράσεις σας;

4. Τι ρόλο παίζουν στην εργασία σας τα κίνητρα; Η απόδοσή σας επηρεάζεται από τα συναισθήματά σας; Γιατί; Με ποιον τρόπο; Δώστε ένα παράδειγμα.

Κοινωνική Επίγνωση

1. Μπορείτε να καταλάβετε με ακρίβεια τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνουν; Δώστε ένα παράδειγμα.

2. Καταλαβαίνετε τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων; Πώς; Γιατί;

3. Μπορείτε να «μπείτε στη θέση του άλλου» για να καταλάβετε τα συναισθήματα του και τις συμπεριφορές του; Γιατί;

4. Τι σημαίνει για σας η ικανοποίηση του πελάτη και των άλλων γενικά; Γιατί;

Διαχείριση Σχέσεων

1. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας; Γιατί αποδίδετε το συγκεκριμένο χαρακτηρισμό;

2. Διατηρείτε σχέσεις καλής συνεργασίας στον εργασιακό σας χώρο; Θεωρείτε ότι συμβάλλετε σε αυτό; Με ποιόν τρόπο;

3. Ακούτε με προσοχή τις ιδέες και τις απόψεις των συναδέλφων σας; Δώστε ένα παράδειγμα.

4. Βοηθάτε στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων και κρίσεων στο χώρο εργασίας σας; Γιατί; Τι προσδοκάτε από αυτό;

III. Εργασιακή Ικανοποίηση

1. Ποιο κομμάτι της εργασίας σας σας ικανοποιεί περισσότερο και γιατί; Ποιο είναι το πιο απογοητευτικό και γιατί; Πώς το αντιμετωπίζετε αυτό;

2. Τι θα ήταν αυτό που θα θέλατε να αλλάξετε προκειμένου να αυξήσετε την εργασιακή σας ικανοποίηση και γιατί;

3. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από τα προνόμια που σας προσφέρει η εργασία σας; Ποια θεωρείται τα πιο σημαντικά; Τι θα θέλατε;

4. Πώς θα χαρακτηρίζατε την αμοιβή σας σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε και γιατί;

5. Θεωρείτε ότι όταν κάνετε σωστά τη δουλειά σας αποκομίζετε την αναγνώριση που θα έπρεπε; Ποια μορφή έχει αυτή;
6. Ποια είναι η σχέση που έχετε με τους υφισταμένους σας; Δώστε ένα παράδειγμα του πως καλλιεργείτε μια καλή σχέση εργασίας με τους υφισταμένους σας.
7. Τι κάνετε για να εμπνεύσετε τους υφισταμένους σας;
8. Αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες των υφισταμένων σας; Πώς; Γιατί το θεωρείτε σημαντικό και τι προσδοκάτε μέσα από αυτό;
9. Θεωρείτε ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασία σας; Πώς; Πώς αυτά επηρεάζουν τη σχέση με τους υφισταμένους σας; Σας ενδιαφέρουν τα συναισθήματα των υφισταμένων σας;
10. Τι θα κάνατε στην περίπτωση που διαπιστώνετε ότι ένας υφιστάμενος σας αντιμετωπίζει μια δύσκολη στιγμή στην εργασία του;
11. Από πού αντλείτε κίνητρα για να αισθάνεστε ικανοποιημένος από την εργασία σας;
12. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τη δική σας αλλά και των υφισταμένων σας;
13. Πώς διαχειρίζεστε τις συγκρούσεις στην εργασία σας; Δώστε ένα παράδειγμα.

Αυτοδιαχείριση

1. Κάνετε πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύεστε και αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Γιατί; Δώστε ένα παράδειγμα.
2. Ελέγχετε και περιορίζετε τυχόν παρορμητικές σας αντιδράσεις; Συμβαίνει κάτι αντίστοιχο και σε δύσκολες καταστάσεις; Πιστεύετε ότι οι τυχόν παρορμητικές σας αντιδράσεις επηρεάζουν τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας και τους υφισταμένους;
3. Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών ποια η συμπεριφορά και ποιες οι αντιδράσεις σας;
4. Τι ρόλο παίζουν στην εργασία σας τα κίνητρα; Η απόδοσή σας επηρεάζεται από τα συναισθήματά σας; Γιατί; Με ποιον τρόπο; Δώστε ένα παράδειγμα.

Κοινωνική Επίγνωση

1. Μπορείτε να καταλάβετε με ακρίβεια τη διάθεση των άλλων ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνουν; Δώστε ένα παράδειγμα.
2. Καταλαβαίνετε τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων; Πώς; Γιατί;
3. Μπορείτε να «μπείτε στη θέση του άλλου» για να καταλάβετε τα συναισθήματα του και τις συμπεριφορές του; Γιατί;
4. Τι σημαίνει για σας η ικανοποίηση του πελάτη και των άλλων γενικά; Γιατί;

Διαχείριση Σχέσεων

1. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας αλλά και με τον Προϊστάμενο της Δνσης; Γιατί αποδίδετε το συγκεκριμένο χαρακτηρισμό;
2. Διατηρείτε σχέσεις καλής συνεργασίας στον εργασιακό σας χώρο; Θεωρείτε ότι συμβάλλετε σε αυτό; Με ποιόν τρόπο;
3. Ακούτε με προσοχή τις ιδέες και τις απόψεις των συναδέλφων σας; Δώστε ένα παράδειγμα.
4. Βοηθάτε στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων και κρίσεων στο χώρο εργασίας σας; Γιατί; Τι προσδοκάτε από αυτό;

II. Εργασιακή Ικανοποίηση

1. Ποιο κομμάτι της εργασίας σας σας ικανοποιεί περισσότερο και γιατί; Ποιο είναι το πιο απογοητευτικό και γιατί; Πώς το αντιμετωπίζετε αυτό;
2. Τι θα ήταν αυτό που θα θέλατε να αλλάξετε προκειμένου να αυξήσετε την εργασιακή σας ικανοποίηση και γιατί;
3. Αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που σας προσφέρει η εργασία σας; Ποια θεωρείται τα πιο σημαντικά; Τι θα θέλατε;
4. Πώς θα χαρακτηρίζατε την αμοιβή σας σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε και γιατί;
5. Θεωρείτε ότι όταν κάνετε σωστά τη δουλειά σας αποκομίζετε την αναγνώριση που θα έπρεπε; Ποιά μορφή έχει αυτή;
6. Από πού αντλείτε κίνητρα για να αισθάνεστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;
7. Θεωρείτε ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασία σας; Πώς; Πώς αυτά επηρεάζουν τη σχέση με τους συναδέλφους σας; Σας ενδιαφέρουν τα συναισθήματα των συναδέλφων αλλά και του Προϊσταμένου Διεύθυνσης;
8. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση τη δική σας αλλά και των συναδέλφων σας;
9. Τι είναι αυτό που σας αρέσει στον προϊστάμενο σας (Δ/σης) και τι αυτό που δεν σας αρέσει;
10. Ποια από τα πράγματα που κάνει συντελούν στο να αισθάνεστε ικανοποιημένος από τη δουλειά σας;
11. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενο σας (Δ/σης) ενδιαφέρεται για τη σχέση εργασίας που έχει αναπτυχθεί μεταξύ σας; Πώς καταδεικνύεται αυτό; Τι θα μπορούσε να κάνει για να τις βελτιώσει (ακόμα περισσότερο); Γιατί;
12. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενο σας (Δ/σης) ενδιαφέρεται για την εργασιακή σας ικανοποίηση; Με ποιον τρόπο και γιατί;
13. Ενδιαφέρεται για τις σχέσεις εργασίας που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας; Αν ενδιαφέρεται/ενδιαφερόταν τι θα μπορούσε να κάνει για να τις βελτιώσει (ακόμα περισσότερο); Γιατί;