

2026-02

þý £ Ä Å » — ³ µ Ñ ± Å ⁰ ± ¹ £ Å ½ ± ¹ Ñ , · ¼

þý £ ± ² ² ´ ç Å , † ½ ½ ±

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ ì Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ç ⁻ ⁰ · Ä · Ä • Ä ¹ Ç µ ¹ Á ® Ä µ É ½ , £ Ç ç » ® Ý ¹ ⁰ ç ½ ç ¼ ¹ ⁰ Î ½
þý " ¹ ç ⁻ ⁰ · Ä · Ä , ± ½ µ Ä ¹ Ä Ä ® ¼ ¹ ç • µ ¬ Ä ç » ¹ Ä ¬ Æ ç Ä

<http://hdl.handle.net/11728/13407>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: NEAPOLIS UNIVERSITY PAFOS,
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑ-
ΣΕΩΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη»

ΣΑΒΒΙΔΟΥ ANNA

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Δημήτριος Μπελιάς, (Dr. Dimitrios
Belias, BSc, MSc, MEd, PhD, Postdoc)**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: NEAPOLIS UNIVERSITY PAFOS,
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη»

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.**

ΣΑΒΒΙΔΟΥ ANNA

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Copyright © **Σαββίδου Άννα, 2026**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Σαββίδου Άννα

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: «Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 19 Φεβρουαρίου 2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ. Μπελιάς Δημήτριος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Γκιώση Στυλιανή

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κουστέλος Αθανάσιος

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Σαββίδου Άννα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματική Νοημοσύνη», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές.

Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Όνοματεπώνυμο: Σαββίδου Άννα



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract.....	9
A' ΜΕΡΟΣ: Εισαγωγή.....	10
1. Προσδιορισμός του προβλήματος.....	10
2. Αναγκαιότητα και Σημασία της Έρευνας.....	10
3. Σκοπός και στόχοι της εργασίας.....	10
4. Μεθοδολογία της εργασίας.....	11
5. Η συμβολή της μελέτης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	12
B' ΜΕΡΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ηγεσία.....	13
1.1 Ορισμός και έννοια της ηγεσίας.....	13
1.2 Θεωρίες της περιόδου 1900-1940.....	14
1.3 Θεωρίες της περιόδου 1940-1980.....	15
1.4 Σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας.....	17
1.5 Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας.....	18
1.6 Εργαλεία μέτρησης Ηγεσίας.....	19
1.7 Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας.....	20
1.8 Συναλλακτικό στυλ Ηγεσίας.....	21
1.9 Παθητικό στυλ Ηγεσίας.....	22
1.10 Χαρισματικό στυλ Ηγεσίας.....	23
1.11 Πράσινο στυλ Ηγεσίας.....	24
1.12 Στυλ Ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα.....	24
1.13 Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας στο διεθνή Δημόσιο Τομέα.....	26
1.14 Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας στο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	29
2.1 Ορισμός και Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	29
2.2 Θεωρητικά Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	29
2.3 Εργαλεία Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	31
2.4 Προγράμματα Ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	33
2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Δημογραφικές Μεταβλητές.....	34
2.6 Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση.....	34

2.7 Διεθνείς έρευνες για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο τομέα.....	35
2.8 Θεσμικές Παρεμβάσεις για την Ενίσχυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο Τομέα.....	36
2.9 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματικότητα δημόσιας ηγεσίας.....	37
2.10 Προκλήσεις στην Εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η Σχέση Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	41
3.1 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	41
3.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των ηγετών.....	42
3.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας.....	43
3.4 Γνωρίσματα Ηγέτη με Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	44
3.5 Οι υπομεταβλητές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα στυλ Ηγεσίας.....	44
3.5.1 Η ενσυναίσθηση και τα στυλ ηγεσίας.....	45
3.5.2 Η αυτογνωσία και τα στυλ ηγεσίας.....	46
3.5.3 Το κίνητρο και τα στυλ ηγεσίας.....	46
3.5.4 Η κοινωνικότητα και τα στυλ ηγεσίας.....	47
3.5.5 Η ευημερία και τα στυλ ηγεσίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Συμπεράσματα.....	49
4.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων.....	49
4.2 Συζήτηση των ερευνητικών υποθέσεων.....	49
4.3 Περιορισμοί της Έρευνας.....	51
4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και μελέτη.....	51
Βιβλιογραφία ξενόγλωσση.....	53
Βιβλιογραφία ελληνική.....	65

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη στήριξη και τη συμβολή ορισμένων ανθρώπων, τους οποίους θα ήθελα θερμά να ευχαριστήσω. Καταρχάς, εκφράζω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Δημήτριο Μπελιά, για την επιστημονική καθοδήγηση, τις πολύτιμες παρατηρήσεις και τη συνεχή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Η συμβολή του/της υπήρξε καθοριστική τόσο στη διαμόρφωση της ερευνητικής προσέγγισης όσο και στη βελτίωση της ποιότητας του τελικού κειμένου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες του προγράμματος σπουδών, οι οποίοι με τις γνώσεις και τα ερεθίσματα που παρείχαν συνέβαλαν ουσιαστικά στη θεωρητική μου κατάρτιση και στη διαμόρφωση του επιστημονικού μου προβληματισμού. Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται στην οικογένεια και τους οικείους μου ανθρώπους για την ηθική υποστήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών και της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από τη συστηματική μελέτη της υφιστάμενης επιστημονικής βιβλιογραφίας, με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Η εργασία εξετάζει τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και των στυλ ηγεσίας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών συνδέονται με διαφορετικές μορφές άσκησης ηγεσίας και με την αποτελεσματικότητά τους στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται βασίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση επιστημονικών μελετών που έχουν δημοσιευθεί σε έγκριτα, αξιολογημένα διεθνή περιοδικά, μέσω βάσεων δεδομένων. Η εργασία δεν περιλαμβάνει πρωτογενή εμπειρική έρευνα, ωστόσο η ανάλυση και σύνθεση της βιβλιογραφίας επιτρέπει τη διατύπωση ενδεικτικών ερευνητικών υποθέσεων και τη συγκριτική αξιολόγηση των κυριότερων θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων.

Τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καταδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται θετικά με αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει πιο περιορισμένη σχέση. Αντίθετα, παθητικά και αυταρχικά στυλ ηγεσίας συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λήψη αποφάσεων, και στη συνολική αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, ιδίως στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης.

Συμπερασματικά, η εργασία αναδεικνύει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως καθοριστικού παράγοντα άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας. Τα στυλ ηγεσίας που ενσωματώνουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες συνδέονται με βελτιωμένα αποτελέσματα και αυξημένη λειτουργικότητα των οργανισμών. Η μελέτη συμβάλλει στη συστηματική αποτύπωση της υφιστάμενης γνώσης και μπορεί να αποτελέσει θεωρητικό υπόβαθρο για μελλοντικές εμπειρικές έρευνες, καθώς και χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη πολιτικών ενίσχυσης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Συναισθηματική νοημοσύνη, Στυλ ηγεσίας, Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, Δημόσιος τομέας, Ηγετική αποτελεσματικότητα

Abstract

The present master's thesis aims to investigate the relationship between leadership styles and emotional intelligence through a systematic review of the existing scientific literature, with particular emphasis on the public sector. The study examines the main theoretical approaches to emotional intelligence and leadership styles, as well as the ways in which leaders' levels of emotional intelligence are associated with different forms of leadership practice and their effectiveness in the contemporary work environment.

The methodology adopted is based on a literature review of scientific studies published in reputable, peer-reviewed international journals, accessed through academic databases. Although the study does not include primary empirical research, the analysis and synthesis of the literature allow for the formulation of indicative research hypotheses and the comparative evaluation of the most prominent theoretical and empirical approaches.

The findings of the literature review indicate that emotional intelligence is positively associated with effective leadership styles. In particular, transformational leadership shows a strong correlation with high levels of emotional intelligence, while transactional leadership demonstrates a more limited relationship. In contrast, passive and authoritarian leadership styles are associated with lower levels of emotional intelligence. At the same time, the role of emotional intelligence in decision-making and overall leadership effectiveness is highlighted, especially within the context of public administration.

In conclusion, the study emphasizes the importance of emotional intelligence as a determining factor in the exercise of effective leadership. Leadership styles that incorporate well-developed emotional skills are associated with improved outcomes and enhanced organizational functionality. The study contributes to the systematic documentation of existing knowledge and may serve as a theoretical foundation for future empirical research, as well as a useful tool for the development of leadership enhancement policies in the public sector.

Keywords: Leadership, Emotional intelligence, Leadership styles, Transformational leadership, Public sector, Leadership effectiveness

A' ΜΕΡΟΣ: Εισαγωγή

1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και ταχείας μεταβολής, ο ρόλος της ηγεσίας αποκτά καθοριστική σημασία για την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η παραδοσιακή προσέγγιση της ηγεσίας, που στηρίζεται αποκλειστικά σε τεχνικές και γνωστικές δεξιότητες, δεν επαρκεί πλέον για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ανθρώπινων σχέσεων και της δυναμικής των ομάδων. Στο πλαίσιο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη και τα στυλ ηγεσίας αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, την αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά.

2. Αναγκαιότητα και σημασία της Έρευνας

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα αναγκαία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των οργανισμών. Πλήθος ερευνών έχει δείξει ότι οι ηγέτες με ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες είναι περισσότερο ικανοί να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των μελών της ομάδας τους, ενισχύοντας έτσι το θετικό κλίμα, την παρακίνηση, τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Παράλληλα, η μελέτη των διαφορετικών στυλ ηγεσίας προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση των τρόπων με τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη συμπεριφορά του ηγέτη και, κατ' επέκταση, την οργανωσιακή κουλτούρα και απόδοση. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να συνθέσει τη σχετική βιβλιογραφία και να αποτυπώσει τη συνάφεια των δύο εννοιών, αναδεικνύοντας τον ρόλο τους στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος εργασίας.

3. Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει, μέσα από τη μελέτη της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας. Η έρευνα στοχεύει αρχικά στην παρουσίαση των κυριότερων στυλ ηγεσίας και των χαρακτηριστικών που τα διαφοροποιούν, με σκοπό την εννοιολογική αποσαφήνιση των διαφορετικών μορφών ηγετικής συμπεριφοράς. Παράλληλα, επιχειρείται η ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναδεικνύοντας τις βασικές της διαστάσεις και τα πρότυπα που έχουν προταθεί για την κατανόηση του φαινομένου.

Επιπλέον, η εργασία επιδιώκει να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών συνδέονται με συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, καθώς και να διερευνήσει πώς η αλληλεπίδραση αυτών των παραγόντων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και τελικά την απόδοσή.

Μέσα από αυτήν την ανάλυση, επιδιώκεται να απαντηθούν κρίσιμα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν τη φύση και την έκταση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας, καθώς και τις κυριότερες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία γύρω από το ζήτημα αυτό.

4. Μεθοδολογία της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθεί τη μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με σκοπό τη συστηματική καταγραφή, ανάλυση και σύνθεση της υφιστάμενης επιστημονικής γνώσης σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα στυλ ηγεσίας και τη μεταξύ τους σχέση, με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης κρίθηκε κατάλληλη, καθώς το αντικείμενο της μελέτης έχει διερευνηθεί εκτενώς στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο.

Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε σε διεθνείς επιστημονικές βάσεις δεδομένων (όπως Scopus, Web of Science, Google Scholar, Elsevier), με έμφαση σε άρθρα δημοσιευμένα σε έγκριτα, αξιολογημένα (peer-reviewed) επιστημονικά περιοδικά. Τα βασικά κριτήρια επιλογής των πηγών ήταν η θεματική συνάφεια, η επιστημονική εγκυρότητα και, όπου ήταν δυνατόν, η χρονική επικαιρότητα.

Παρότι η εργασία δεν περιλαμβάνει πρωτογενή εμπειρική έρευνα, η συστηματική ανάλυση της βιβλιογραφίας επιτρέπει τη διατύπωση ενδεικτικών ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες απορρέουν από επαναλαμβανόμενα ευρήματα της διεθνούς έρευνας και θα μπορούσαν να αποτελέσουν βάση για μελλοντικές εμπειρικές μελέτες. Ενδεικτικά, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

H1: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συνδέεται θετικά με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών.

H2: Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει λειτουργική αλλά περιορισμένη σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, κυρίως σε οργανωσιακά περιβάλλοντα με υψηλό βαθμό τυποποίησης.

H3: Το παθητικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και με βασικές οργανωσιακές εκβάσεις, όπως η απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση.

H4: Δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία και η επαγγελματική εμπειρία, διαφοροποιούν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και τις αντιλήψεις σχετικά με τα στυλ ηγεσίας.

H5: Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την απόδοση των υπηρεσιών.

H6: Οι υπομεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης (ενσυναίσθηση, αυτογνωσία, κίνητρο, κοινωνικότητα, ευημερία) σχετίζονται θετικά με τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό και το υπηρετικό, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα, των υφισταμένων.

5. Η συμβολή της μελέτης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα

Η εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στη θεωρητική κατανόηση της διασύνδεσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ερμηνείας της επίδρασής τους στην εργασία. Μέσα από μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση διεθνών επιστημονικών μελετών, η εργασία επιδιώκει να συνθέσει τα κυριότερα θεωρητικά μοντέλα και εμπειρικά ευρήματα, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της εννοιολογικής εξέλιξης των δύο εννοιών και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη δημόσια διοίκηση, έναν τομέα όπου η ηγεσία καλείται να ανταποκριθεί σε σύνθετες θεσμικές, κοινωνικές και πολιτικές προκλήσεις.

Η συμβολή της μελέτης έγκειται, αφενός, στη συγκριτική παρουσίαση των βασικών στυλ ηγεσίας και του πρίσματος της συναισθηματικής νοημοσύνης και, αφετέρου, στην ανάδειξη των μηχανισμών μέσω των οποίων η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή απόδοση.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνουν τη διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων σχετικά με τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως κρίσιμου παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα. Αναμένεται να αναδειχθεί ότι τα στυλ ηγεσίας που ενσωματώνουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το μετασχηματιστικό, συνδέονται με θετικότερα οργανωσιακά αποτελέσματα. Τέλος, η εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα θεωρητικό υπόβαθρο για μελλοντικές εμπειρικές έρευνες.

B' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Ηγεσία

1.1 Ορισμός και έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία στη σύγχρονη βιβλιογραφία ορίζεται κυρίως ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, μέσω της οποίας ένα άτομο (ο ηγέτης) επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Ο ορισμός αυτός τονίζει ότι η ηγετική λειτουργία δεν αποτελεί στατική ιδιότητα του ηγέτη, αλλά μια δυναμική σχέση που αναπαράγεται και εξελίσσεται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων.

Η εννοιολογική εξέλιξη της ηγεσίας αντανακλά τη μετατόπιση από μονοδιάστατες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως η «θεωρία των χαρακτηριστικών», η οποία επικεντρωνόταν αποκλειστικά στα προσωπικά γνωρίσματα του ηγέτη, προς πιο συστημικές και διαδικαστικές προσεγγίσεις. Οι μελέτες των Stogdill και Mann κατέδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη από μόνα τους δεν επαρκούν για να εξηγήσουν την ηγεσία σε κάθε κατάσταση, οδηγώντας στην ανάπτυξη θεωριών που ενσωματώνουν συμπεριφορικά, καταστασιακά και συστημικά στοιχεία.

Ο Greenleaf (1977) εισήγαγε την έννοια της υπηρεσιακής ηγεσίας (servant leadership), δίνοντας έμφαση στην ηθική, την αυθεντικότητα και στην προτεραιότητα που πρέπει να δίνει ο ηγέτης στην ευημερία των εργαζομένων. Η θεωρία αυτή τόνισε την ηγεσία ως διαδικασία που δεν περιορίζεται στη διοικητική ικανότητα, αλλά περιλαμβάνει και αξιακές διαστάσεις.

Στη συνέχεια, ο Bass (1990) συνέβαλε καθοριστικά στην ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας, εισάγοντας τη διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να κινητοποιεί τους ακολούθους ώστε να υπερβούν τα τυπικά όρια της απόδοσής τους, ενώ η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στην ανταλλαγή ανταμοιβών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο Bass τόνισε επίσης ότι η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και ακολούθων, η οποία επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και από το οργανωσιακό πλαίσιο.

Έπειτα, ο Goleman (2000) επεκτάθηκε στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή ικανότητα αυτοεπίγνωσης, αυτορρύθμισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα και προάγουν τη συνεργασία και τη δέσμευση.

Μεταγενέστερα, οι Avolio και Gardner (2005) ανέδειξαν την έννοια της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership), η οποία συνδέει την ηγεσία με την αυθεντικότητα και την ηθική συνείδηση

του ηγέτη, υπογραμμίζοντας ότι η αποτελεσματικότητα δεν εξαρτάται μόνο από δεξιότητες ή χαρακτηριστικά, αλλά και από την αυθεντική παρουσία του ηγέτη στον οργανισμό.

Ο Yukl (2009) παρουσίασε μια συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση και την ηγεσία, η οποία εστιάζει στις συμπεριφορικές και καταστασιακές διαστάσεις της ηγεσίας. Υπογράμμισε ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την προσαρμογή του στυλ στις ανάγκες και το επίπεδο ετοιμότητας των εργαζομένων, ενσωματώνοντας πολυδιάστατα στυλ, όπως η συμμετοχική, η κατευθυντική και η υποστηρικτική ηγεσία.

Οι Uhl-Bien, Marion και McKelvey (2016) ανέπτυξαν τη θεωρία της εννοιολογικής ηγεσίας ως σύνθετου συστήματος (complexity leadership), υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται σε ένα άτομο ή σε σταθερά στυλ, αλλά είναι αποτέλεσμα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών, ομάδων και οργανωσιακών δομών σε πολύπλοκα και δυναμικά περιβάλλοντα. Η ηγεσία, σύμφωνα με αυτούς, περιλαμβάνει τρεις λειτουργίες, την επιχειρησιακή, εξελικτική και οργανωτική υποστηρικτική, οι οποίες αλληλοσυνδέονται και προάγουν την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα.

Ο Kane (2018) τόνισε την ανάγκη ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και ψηφιοποίησης στην ηγεσία του 21ου αιώνα, αναδεικνύοντας ότι οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να συνδυάζουν τις παραδοσιακές διοικητικές δεξιότητες με ψηφιακή αντίληψη και προσαρμοστικότητα σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Η έμφαση μετατοπίζεται από τον ηγέτη ως μεμονωμένο πρόσωπο, στον ηγέτη ως συντονιστή συστημάτων, ικανό να διαχειρίζεται πολυεπίπεδες αλληλεπιδράσεις εντός και εκτός του οργανισμού.

Πιο πρόσφατα, οι Banks et al. (2022) επισήμαναν ότι η ηγεσία στη ψηφιακή εποχή απαιτεί νέες δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων, καινοτομίας και διαδικτυακής επικοινωνίας, ενώ οι Lindon et al. (2025) τόνισαν ότι τα κλασικά στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, συμμετοχική) πρέπει να επαναπροσδιορίζονται για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων των σύγχρονων, ψηφιακά προσανατολισμένων οργανισμών.

1.2 Θεωρίες της περιόδου 1900-1940

Η «Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου» αποτελεί μία από τις πρώτες οργανωμένες απόπειρες κατανόησης της ηγεσίας ως κοινωνικού φαινομένου και επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την έρευνα στις αρχές του 20ού αιώνα. Βασική της υπόθεση σύμφωνα με τον Stogdill, (1948), είναι ότι «ηγέτης γεννιέσαι και δεν μπορείς να γίνεις», δηλαδή πως οι ηγέτες διαθέτουν εγγενείς ιδιότητες που τους καθιστούν ικανούς να ηγηθούν. Αυτή η προσέγγιση έχει τις ρίζες της στις ιδέες του Thomas Carlyle (19ος αι.), ο οποίος τόνιζε ότι η ιστορία έχει γραφτεί από «μεγάλους άντρες» με

εξαιρετικά χαρίσματα, και επέδρασε άμεσα στη διαμόρφωση των πρώτων θεωρητικών προσπαθειών στο πεδίο της ηγεσίας .

Σε μελέτη των Liden, et. al., (2024), αναλύεται ότι η «Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου» θεωρούσε τους ηγέτες ως μυθικές, ηρωικές φιγούρες που διαθέτουν εξαιρετικά χαρακτηριστικά, όπως υψηλό επίπεδο θάρρους, νοημοσύνης και αποφασιστικότητας, τα οποία τους επιτρέπουν να ξεπερνούν δυσκολίες και να επηρεάζουν μαζικά τους οπαδούς τους. Παρόλο που αυτή η θεωρία έχει δεχθεί κριτική την έλλειψη εμπειρικής στήριξης, αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η επόμενη γενιά θεωριών ηγεσίας.

Η «Γενετική θεωρία» αποτελεί εξέλιξη της προηγούμενης θεωρίας και υποστηρίζει ότι η ικανότητα ενός ατόμου να ηγείται καθορίζεται κυρίως από τη γενετική του κληρονομιά. Αυτή η προσέγγιση βρήκε σημαντική αποδοχή, ειδικά σε κοινωνικές δομές όπως οι βασιλικές οικογένειες, όπου η ηγετική διαδοχή ήταν προκαθορισμένη (Δικαίος et. al., 1999).

Αντίστοιχα, η «θεωρία των Χαρακτηριστικών» που αναπτύχθηκε αργότερα, εστιάζει στα εγγενή προσωπικά γνωρίσματα των ατόμων, υποστηρίζοντας ότι ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η αποφασιστικότητα, η αυτοπεποίθηση και οι επικοινωνιακές ικανότητες, καθορίζουν την ικανότητά τους να αναλάβουν και να ασκήσουν ηγετικό ρόλο. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των ηγετών είναι αυτά που τους καθιστούν κατάλληλους για ηγετικές θέσεις (Marquis & Huston, 2011).

1.3 Θεωρίες της περιόδου 1940–1980

Μετά τη δεκαετία του 1940, η έρευνα για την ηγεσία στράφηκε από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών προς τις συμπεριφορικές προσεγγίσεις, οι οποίες εξετάζουν τις συμπεριφορές των ηγετών και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά των ακολούθων τους. Ο Lewin (1951) διερεύνησε τα στυλ ηγεσίας μέσω πειραμάτων σε ομάδες, διακρίνοντας τρία βασικά μοντέλα: αυταρχικό, δημοκρατικό και αφελές (laissez-faire). Τα ευρήματα ανέδειξαν ότι η συμμετοχική, δημοκρατική ηγεσία προάγει μεγαλύτερη ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε σχέση με το αυταρχικό ή laissez-faire στυλ.

Οι Tannenbaum και Schmidt (1958) πρότειναν ότι οι ηγέτες μπορούν να επιλέγουν στυλ ηγεσίας που να κυμαίνονται από αυταρχικά έως συμμετοχικά, ανάλογα με την ωριμότητα, την εμπειρία και την προθυμία των ακολούθων, καθώς και τις απαιτήσεις της κατάστασης. Το μοντέλο αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμογής του ηγέτη στις συνθήκες και στις ανάγκες των μελών της ομάδας.

Οι White & Lippitt (1960) επέκτειναν τη μελέτη των επιπτώσεων των διαφορετικών στυλ ηγεσίας σε σχολικές ομάδες, επιβεβαιώνοντας ότι η αυστηρά αυταρχική προσέγγιση οδηγεί σε υψηλή συμμόρφωση αλλά μειωμένη πρωτοβουλία, ενώ η δημοκρατική προσέγγιση ενισχύει την αυτονομία και τη συμμετοχή των μελών.

Ο McGregor (1960) εισήγαγε τις έννοιες Θεωρία X και Θεωρία Y, αναδεικνύοντας δύο αντίθετες αντιλήψεις για τη φύση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη Θεωρία X, οι άνθρωποι είναι εγγενώς τεμπέληδες και απαιτούν αυστηρό έλεγχο, ενώ η Θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι και επιδιώκουν την αυτοπραγμάτωση όταν τους παρέχεται υποστήριξη και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Οι Blake & Mouton (1964) ανέπτυξαν το Managerial Grid, ένα μοντέλο που αξιολογεί την ηγεσία με βάση δύο διαστάσεις: την έμφαση στην παραγωγή και την έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Το μοντέλο αυτό υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης ισορροπεί την επίτευξη στόχων με τη φροντίδα για τα μέλη της ομάδας.

Την ίδια περίοδο αναπτύχθηκαν και οι καταστασιακές θεωρίες, οι οποίες τόνισαν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές του ηγέτη, αλλά και από το περιβάλλον και την κατάσταση στην οποία αυτός δρα. Η θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας του Fiedler (1967) τόνισε ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και ότι η καταλληλότητα ενός ηγέτη καθορίζεται από τη συνάφεια μεταξύ του στυλ του και των καταστασιακών παραγόντων.

Το μοντέλο Vroom-Yetton (1973) επέκτεινε τις καταστασιακές θεωρίες, εισάγοντας μια συστηματική προσέγγιση λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη. Το μοντέλο αυτό παρέχει ένα πλαίσιο για τον καθορισμό του κατάλληλου βαθμού συμμετοχής των ακολούθων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση του προβλήματος, τον χρόνο και την εμπλοκή της ομάδας.

Τέλος, οι Hersey & Blanchard (1977) πρότειναν το μοντέλο ηγεσίας ανάλογα με την ωριμότητα των ακολούθων (Situational Leadership), το οποίο υποστηρίζει ότι η ηγεσία πρέπει να προσαρμόζεται στο επίπεδο δεξιοτήτων και δέσμευσης των μελών της ομάδας. Οι ηγέτες που κατανοούν την ωριμότητα των ακολούθων μπορούν να εφαρμόζουν κατάλληλα στυλ, από καθοδηγητικό και υποστηρικτικό έως συμμετοχικό.

1.4 Σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας

Οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας αποτέλεσαν βασικό πεδίο μελέτης έως τη δεκαετία του 1980, αναδεικνύοντας τον ρόλο του ηγέτη στη διοίκηση και καθοδήγηση των ομάδων. Ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές παρουσίασαν περιορισμούς, καθώς τα μεταβαλλόμενα κοινωνικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα απαιτούσαν νέες προσεγγίσεις.

Η έναρξη του 21ου αιώνα σηματοδότησε μια νέα εποχή στην έρευνα της ηγεσίας, καθώς οι ραγδαίες κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές ανέδειξαν την ανάγκη για προσαρμοστικά, ηθικά και συναισθηματικά ευφυή πρότυπα ηγεσίας. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν κατά την περίοδο αυτή επικεντρώνονται λιγότερο στην ιεραρχική εξουσία και περισσότερο στη σχέση, την αυθεντικότητα και τη συλλογική μάθηση.

Μία από τις πιο επιδραστικές σύγχρονες προσεγγίσεις είναι το «Αυθεντικό στυλ Ηγεσίας (Authentic Leadership)», όπως προτάθηκε από τους Avolio και Gardner (2005). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην αυτογνωσία, την εσωτερική ηθική πυξίδα, τη διαφάνεια στις σχέσεις και τη συνεκτικότητα μεταξύ αξιών και συμπεριφορών. Οι αυθεντικοί ηγέτες λειτουργούν με ενσυναίσθηση και ηθική συνέπεια, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων (Walumbwa et al., 2008). Σε αντίθεση με παλαιότερες θεωρίες που εστίαζαν στην απόδοση, το αυθεντικό στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στη δημιουργία ουσιαστικών διαπροσωπικών δεσμών και στην ψυχολογική ευημερία των μελών της ομάδας.

Παράλληλα, το στυλ της «Ηγεσίας Υπηρεσίας (Servant Leadership)», που αναπτύχθηκε αρχικά από τον Greenleaf (1977) και επαναδιατυπώθηκε τον 21ο αιώνα από τους Spears (2010) και Eva et al. (2019), προτείνει ότι ο ηγέτης πρέπει να θέτει τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές του. Ο «ηγέτης-υπηρέτης» προάγει τη συνεργασία, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των ανθρώπων, λειτουργώντας ως καταλύτης κοινωνικής ευθύνης και οργανωσιακής ηθικής. Έρευνα των Hoch et al., (2018), δείχνει ότι αυτό το στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια, την δέσμευση και τη μακροχρόνια ικανοποίηση των εργαζομένων.

Μια ακόμη σύγχρονη θεωρία είναι του «Συμμετοχικού στυλ Ηγεσίας (Shared Leadership)», το οποίο αντικατοπτρίζει τις οριζόντιες δομές και την ομαδική λήψη αποφάσεων που χαρακτηρίζουν τους σύγχρονους οργανισμούς (Bolden, 2011, Carson et al., 2007). Σε αυτή την προσέγγιση, η ηγεσία δεν ασκείται από ένα μόνο άτομο, αλλά μοιράζεται μεταξύ των μελών της ομάδας, προάγοντας τη συνεργατική μάθηση και την καινοτομία.

Το «Προσαρμοστικό στυλ Ηγεσίας (Adaptive Leadership)», όπως ορίστηκε από τους Heifetz et al. (2009), εστιάζει στην ικανότητα του ηγέτη να καθοδηγεί την ομάδα μέσα σε πολύπλοκες και αβέβαιες συνθήκες, ενθαρρύνοντας την ανάληψη ευθύνης και την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα επίκαιρη στη σύγχρονη εποχή της ψηφιακής μετάβασης, της παγκοσμιοποίησης και των συνεχών κρίσεων (π.χ. οικονομικών, περιβαλλοντικών, υγειονομικών).

Τέλος, πιο πρόσφατες προσεγγίσεις, όπως το «Ψηφιακό στυλ Ηγεσίας (Digital Leadership)» και το στυλ Ηγεσίας Βασισμένο στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotionally Intelligent Leadership), αναδεικνύουν τη σημασία της τεχνολογικής επάρκειας, της επικοινωνιακής ευελιξίας και της συναισθηματικής επίγνωσης (Kane et al., 2018, Clark et al., 2021). Οι ηγέτες του 21ου αιώνα καλούνται να συνδυάζουν τη στρατηγική διορατικότητα με την ενσυναίσθηση, προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά πολυπολιτισμικά, εξ αποστάσεως και ψηφιακά δίκτυα συνεργασίας.

1.5 Θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας

Ο Northouse (2021) σε μελέτη του υποστηρίζει ότι τα θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας αναπτύχθηκαν προκειμένου να εξηγήσουν συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν άτομα και ομάδες, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά όσο και το οργανωσιακό και κοινωνικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον ίδιο, τα μοντέλα ηγεσίας λειτουργούν ως εννοιολογικά πλαίσια που επιτρέπουν την κατανόηση της ηγετικής αποτελεσματικότητας και διευκολύνουν τη συγκριτική μελέτη διαφορετικών προσεγγίσεων.

Ο Yukl (2020), σε εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, διακρίνει τα θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας σε τρεις βασικές κατηγορίες: τα μοντέλα που εστιάζουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, εκείνα που επικεντρώνονται στις ηγετικές συμπεριφορές και, τέλος, τα μοντέλα που λαμβάνουν υπόψη τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη, υφισταμένων και περιβάλλοντος. Ο συγγραφέας επισημαίνει ότι η εξέλιξη των μοντέλων αυτών αντικατοπτρίζει τη μετατόπιση της επιστημονικής έρευνας από μονοδιάστατες προσεγγίσεις της ηγεσίας προς πολυπαραγοντικές και συστημικές προσεγγίσεις.

Οι Antonakis και Day (2022), υποστηρίζουν ότι τα μοντέλα ηγεσίας δεν αποτελούν απλώς περιγραφικά εργαλεία, αλλά ενσωματώνουν υποθέσεις αιτιότητας σχετικά με το πώς και υπό ποιες συνθήκες η ηγεσία επηρεάζει τα αποτελέσματα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι τα σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα ενσωματώνουν μεταβλητές όπως η γνωστική επεξεργασία, τα συναισθήματα και οι κοινωνικές σχέσεις, αναγνωρίζοντας τη σύνθετη φύση της ηγετικής επιρροής.

Ο Liden et al. (2020), εξετάζοντας την εξέλιξη των θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας, αναφέρουν ότι τα πιο πρόσφατα μοντέλα απομακρύνονται από την παραδοσιακή ιεραρχική αντίληψη της

ηγεσίας και υιοθετούν μια πιο σχεσιακή και κατανεμημένη προσέγγιση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ηγεσία νοείται πλέον ως μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και ακολούθων, γεγονός που έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μοντέλων όπως η αυθεντική, η υπηρεσιακή και η ηθική ηγεσία.

Τέλος, ο Banks et al. (2023), επισημαίνουν πως πλέον δίνεται έμφαση στη σύνδεση των μοντέλων ηγεσίας με μετρήσιμα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι τα θεωρητικά μοντέλα λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ θεωρίας και εμπειρικής έρευνας, προσφέροντας σαφείς υποθέσεις προς έλεγχο.

1.6 Εργαλεία μέτρησης Ηγεσίας

Ο Northouse (2021), επισημαίνει ότι η μέτρηση της ηγεσίας αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για την εμπειρική έρευνα, καθώς τα θεωρητικά μοντέλα απαιτούν αξιόπιστα και έγκυρα εργαλεία προκειμένου να εξεταστούν στην πράξη. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, τα εργαλεία μέτρησης της ηγεσίας βασίζονται κυρίως σε αυτοαναφορικές κλίμακες, αξιολογήσεις από υφισταμένους ή ανώτερους, καθώς και σε πολυπηγικές προσεγγίσεις (360° feedback), με στόχο την αποτύπωση διαφορετικών πτυχών της ηγετικής συμπεριφοράς.

Οι Fischer και Sitkin (2023), υποστηρίζουν ότι τα εργαλεία μέτρησης της ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί παράλληλα με την εξέλιξη των θεωρητικών μοντέλων, γεγονός που εξηγεί την ύπαρξη μεγάλου αριθμού ερωτηματολογίων που αντιστοιχούν σε διαφορετικά στυλ και προσεγγίσεις ηγεσίας. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι πολλά εργαλεία παρουσιάζουν εννοιολογικές επικαλύψεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία την κριτική αξιολόγηση της εγκυρότητάς τους πριν από τη χρήση τους σε εμπειρικές μελέτες.

Ο Banks et al. (2023) αναφέρουν ότι ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης είναι το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το MLQ έχει εφαρμοστεί εκτενώς σε οργανωσιακά περιβάλλοντα και έχει υποστηριχθεί εμπειρικά ως προς την αξιοπιστία του, αν και έχει δεχθεί κριτική για πιθανή εννοιολογική αλληλοεπικάλυψη μεταξύ των επιμέρους διαστάσεών του.

Ο Liden et. al., (2020), εξετάζοντας την υπηρεσιακή ηγεσία, αναφέρουν ότι η μέτρησή της βασίζεται κυρίως σε εξειδικευμένες κλίμακες, όπως η Servant Leadership Scale, οι οποίες εστιάζουν στη συμπεριφορά του ηγέτη απέναντι στους υφισταμένους, στη διάθεση προσφοράς και στην

ενδυνάμωση των μελών της ομάδας. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι τα εργαλεία αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε έρευνες που εστιάζουν σε ηγεσία με κοινωνικό και ηθικό προσανατολισμό.

Οι Gardner et al. (2021) αναφέρουν ότι για τη μέτρηση της αυθεντικής ηγεσίας χρησιμοποιείται ευρέως το Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), το οποίο αποτυπώνει διαστάσεις όπως η αυτογνωσία, η διαφάνεια στις σχέσεις και η ηθική προοπτική. Σύμφωνα με την ανάλυση τους, το ALQ έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια, ωστόσο οι συγγραφείς υπογραμμίζουν την ανάγκη περαιτέρω εννοιολογικής αποσαφήνισης της αυθεντικής ηγεσίας ώστε να ενισχυθεί η διακριτή εγκυρότητα του εργαλείου.

Τέλος, ο Yukl (2020) επισημαίνει ότι πέρα από τα εργαλεία που συνδέονται με συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, έχουν αναπτυχθεί και γενικότερα ερωτηματολόγια ηγετικών συμπεριφορών, τα οποία στοχεύουν στην αποτύπωση ευρύτερων διαστάσεων, όπως ο προσανατολισμός στο έργο, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους και η ικανότητα αλλαγής.

1.7 Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της σύγχρονης επιστήμης και έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες. Εισήχθη αρχικά από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Bass (1985, 1990), ο οποίος διαφοροποίησε το μετασχηματιστικό από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, επισημαίνοντας ότι το πρώτο επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση και έμπνευση των εργαζομένων, ώστε να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος των συλλογικών και οργανωσιακών στόχων.

Σε αντίθεση με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο βασίζεται κυρίως σε σχέσεις ανταλλαγής και στη χρήση ανταμοιβών ή κυρώσεων για την επίτευξη στόχων, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος, στην παρακίνηση μέσω αξιών και ιδανικών και στη δημιουργία θετικού οργανωσιακού κλίματος. Η προσέγγιση αυτή επιδιώκει να εμπνεύσει τους εργαζομένους ώστε να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα και να ταυτιστούν με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού, ενισχύοντας τη δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή τους.

Σύμφωνα με τον Bass (1990), το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συγκροτείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις που συνθέτουν το θεωρητικό της πλαίσιο. Η εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στον ρόλο του ηγέτη ως προτύπου ηθικής και επαγγελματικής ακεραιότητας, καθώς μέσω της συμπεριφοράς και του προσωπικού του παραδείγματος καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και εμπνέει σεβασμό και δέσμευση από τους εργαζομένους. Η εμπυχωτική παρακίνηση

σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει και να επικοινωνεί ένα σαφές, ελκυστικό και κοινά αποδεκτό όραμα, ενθαρρύνοντας τα μέλη του οργανισμού να αναπτύξουν υψηλές προσδοκίες και να πιστέψουν στις δυνατότητές τους. Παράλληλα, η διάσταση της διανοητικής διέγερσης αφορά την ενθάρρυνση της καινοτόμου σκέψης και της δημιουργικότητας, καθώς ο ηγέτης ωθεί τα μέλη της ομάδας να αμφισβητούν καθιερωμένες πρακτικές και να αναζητούν νέες λύσεις σε οργανωσιακά προβλήματα, πάντα με την καθοδήγηση και υποστήριξη του.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει συνδεθεί με πλήθος θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων, όπως αυξημένη παραγωγικότητα, δέσμευση, ικανοποίηση και δημιουργικότητα (Avolio & Bass, 2004, Judge & Piccolo, 2004). Επίσης, σχετίζεται στενά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς προϋποθέτει υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, αυτογνωσίας και κοινωνικής ευαισθησίας (Goleman, 2000, Barbuto & Burbach, 2006).

Στο σημερινό οργανωσιακό περιβάλλον, ο ηγέτης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής, διαμορφώνοντας μία κουλτούρα μάθησης, συνεργασίας και ανάπτυξης που ενισχύει τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Northouse, 2019, Wang et al., 2011).

1.8 Συναλλακτικό στυλ Ηγεσίας

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παραμένει στις βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς εστιάζει στη σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Η θεωρία αυτή εισήχθη αρχικά από τον Burns (1978) και επεκτάθηκε από τον Bass (1985), ο οποίος περιέγραψε το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας ως ένα σύστημα ανταμοιβών και κυρώσεων που συνδέει άμεσα την απόδοση με την ενίσχυση ή τη διόρθωση της συμπεριφοράς. Η συναλλακτική ηγεσία δομείται γύρω από δύο κύριες διαστάσεις. Η μία είναι η ανταμοιβή υπό όρους (Contingent Reward), στην οποία ο ηγέτης αναγνωρίζει και επιβραβεύει την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, ενισχύοντας έτσι τη συμμόρφωση και την αποδοτικότητα. Ενώ η άλλη είναι η διοίκηση μέσω εξαίρεσης (Management by Exception), όπου ο ηγέτης παρεμβαίνει είτε ενεργητικά για να διορθώσει αποκλίσεις, είτε παθητικά, όταν τα προβλήματα έχουν ήδη εκδηλωθεί (Bass, 1990).

Σύμφωνα με τον Clarke (2013) και τον Antonakis & House (2014), το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δεν πρέπει να θεωρείται απλώς μια «χαμηλότερη» μορφή ηγεσίας, αλλά μια συμπληρωματική στρατηγική που προσφέρει τη βάση πάνω στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί μία πιο εμπνευσμένη και καινοτόμος ηγεσία. Η ύπαρξη καθορισμένων διαδικασιών και σαφών κανόνων δημιουργεί ένα πλαίσιο ασφάλειας, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να ανταποκριθούν στις οργανωσιακές απαιτήσεις.

Σύγχρονες μελέτες, όπως των Smith et al. (2022), προσεγγίζουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας μέσα από το πρίσμα της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας, υποστηρίζοντας ότι, αν και θεωρείται μια πιο «παραδοσιακή» μορφή ηγεσίας, εξακολουθεί να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση λειτουργικής συνοχής και προβλεψιμότητας μέσα σε περίπλοκα εργασιακά περιβάλλοντα. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι το συναλλακτικό στυλ συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του άγχους και της αβεβαιότητας των εργαζομένων, καθώς προσφέρει σαφές πλαίσιο ενεργειών, κριτηρίων αξιολόγησης και ανταμοιβής. Παράλληλα, προτείνουν ότι ο συνδυασμός συναλλακτικών και μετασχηματιστικών στοιχείων μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση αλλαγής και να βελτιώσει τη συνολική απόδοση των ομάδων.

1.9 Παθητικό στυλ Ηγεσίας

Το παθητικό στυλ ηγεσίας ή μη παρεμβατική ηγεσία (*laissez-faire leadership*) αποτελεί μία από τις πλέον αναγνωρισμένες αλλά και αμφιλεγόμενες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς. Ο όρος προέρχεται από τη γαλλική φράση *laissez-faire* («άφησέ το να γίνει») και χρησιμοποιείται για να περιγράψει ηγέτες που επιλέγουν να αποφεύγουν την άμεση εμπλοκή, παρέχοντας στα μέλη της ομάδας μεγάλο βαθμό αυτονομίας και ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων (Bass & Avolio, 1994).

Το παθητικό στυλ ηγεσίας θεωρείται συνήθως ως μη αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης αποφεύγει την καθοδήγηση, την παροχή ανατροφοδότησης και τη λήψη ευθυνών. Σύμφωνα με τον Bass (1990), ο παθητικός ηγέτης συχνά δεν θέτει σαφείς στόχους, δεν επιβλέπει την πρόοδο και δεν παρεμβαίνει σε κρίσιμες καταστάσεις, επιτρέποντας στα προβλήματα να διαιωνίζονται. Αυτή η έλλειψη ενεργής συμμετοχής μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση, μειωμένο ηθικό και αυξημένη εργασιακή αβεβαιότητα μεταξύ των εργαζομένων (Skogstad et al., 2007).

Ωστόσο, υπάρχουν προσεγγίσεις που αναγνωρίζουν ότι το παθητικό στυλ ηγεσίας δεν είναι απαραίτητα πάντα αρνητικό. Όπως επισημαίνουν οι Judge και Piccolo (2004), σε ορισμένα δημιουργικά ή ερευνητικά περιβάλλοντα, η χαλαρή εποπτεία μπορεί να ενθαρρύνει πρωτοβουλία, καινοτομία και αυτοκαθορισμό των εργαζομένων. Παρά ταύτα, η αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνειδητή εφαρμογή της και την ικανότητα της ομάδας να λειτουργεί με υψηλό βαθμό αυτορρύθμισης.

Οι Smith et al. (2022) επισημαίνουν ότι το παθητικό στυλ ηγεσίας, όταν εκδηλώνεται ως απουσία καθοδήγησης και όχι ως συνειδητή επιλογή αυτονομίας, μπορεί να έχει τοξικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, οδηγώντας σε σύγχυση ρόλων, έλλειψη ευθυνών και αυξημένες συγκρούσεις.

1.10 Χαρισματικό στυλ Ηγεσίας

Η έννοια του χαρισματικού στυλ ηγεσίας έχει τις ρίζες του στη θεωρία του Max Weber (1947), ο οποίος προσδιόρισε το χάρισμα ως μια μορφή εξουσίας που βασίζεται στην προσωπική αφοσίωση και πίστη των ακολούθων προς τον ηγέτη, ο οποίος θεωρείται ότι διαθέτει εξαιρετικά χαρακτηριστικά, διορατικότητα και ικανότητα έμπνευσης.

Στη συνέχεια, ο House (1977) επέκτεινε τη θεωρία αυτή, εστιάζοντας στα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι χαρισματικοί ηγέτες εκφράζουν σαφή όραμα, αυτοπεποίθηση, προσωπικό ρίσκο και ευαισθησία προς τις ανάγκες των μελών, στοιχεία που ενισχύουν την ταύτιση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Ο Bass (1990) ενσωμάτωσε τις αρχές αυτές στο πλαίσιο του μετασηματιστικού στυλ ηγεσίας, θεωρώντας το χαρισματικό στυλ ως έναν από τους βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι ηγέτες εμπνέουν, κινητοποιούν και καθοδηγούν τις ομάδες τους προς υψηλότερα επίπεδα επίδοσης.

Πιο πρόσφατες έρευνες όπως των Antonakis et al. (2016) επαναδιατύπωσαν τη θεωρία, εισάγοντας την έννοια της ρητορικής χαρισματικής ηγεσίας, δηλαδή τη χρήση συγκεκριμένων γλωσσικών και συναισθηματικών τεχνικών (όπως μεταφορές, ηθικές αναφορές και συλλογική ταυτότητα) για τη δημιουργία συναισθηματικής απήχησης στους εργαζομένους. Έτσι, το χάρισμα δεν θεωρείται πλέον έμφυτο χαρακτηριστικό, αλλά επικοινωνιακή δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί.

Παράλληλα, οι Conger και Kanungo (1998) αλλά και πιο πρόσφατα οι Shamir και Eilam-Shamir (2018) υποστηρίζουν ότι το χαρισματικό στυλ ηγεσίας πρέπει να νοηθεί εντός του κοινωνικο-πολιτισμικού πλαισίου στο οποίο αναπτύσσεται. Η αντίληψη του χαρίσματος εξαρτάται από τις προσδοκίες και τις αξίες των εργαζομένων, ενώ ο ρόλος του ηγέτη επαναπροσδιορίζεται υπό το φως της ηθικής ευθύνης και της αυθεντικότητας. Ακόμα, ο Μπελιάς (2019) υπογραμμίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες δημιουργούν έντονα συναισθήματα ταύτισης και αφοσίωσης, επηρεάζοντας θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι Velez & Neves (2018) και Banks et al. (2021) δείχνουν ότι το χαρισματικό στυλ μπορεί να ενισχύσει την ψυχολογική ασφάλεια, τη δέσμευση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, εφόσον συνδυάζεται με ηθική ακεραιότητα και συναισθηματική νοημοσύνη. Αντίθετα, όταν το χάρισμα απομονώνεται από την ηθική διάσταση, μπορεί να οδηγήσει σε ναρκισσιστική ηγεσία και εξουσιαστική κατάχρηση, φαινόμενα που η βιβλιογραφία περιγράφει ως “dark side of charisma” (Tourish, 2019).

1.11 Πράσινο στυλ Ηγεσίας

Το πράσινο στυλ ηγεσίας (green leadership) αποτελεί μία σύγχρονη και ραγδαία αναπτυσσόμενη προσέγγιση ηγεσίας, η οποία συνδέεται άμεσα με ζητήματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, οικολογικής υπευθυνότητας και ηθικής διαχείρισης των πόρων. Σύμφωνα με τον Μπελιά (2019), οι ηγέτες που υιοθετούν το πράσινο στυλ ηγεσίας επιδιώκουν να ενσωματώνουν βιώσιμες πρακτικές στη λειτουργία των οργανισμών, προωθώντας παράλληλα μια κουλτούρα περιβαλλοντικής ευαισθησίας και κοινωνικής υπευθυνότητας ανάμεσα στους εργαζομένους. Το μοντέλο αυτό ενισχύει την οικολογική συνείδηση, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική διοίκηση, ξεπερνώντας τις παραδοσιακές οικονομικές προτεραιότητες και δίνοντας έμφαση στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο των αποφάσεων (Chen & Chang, 2013).

Το πράσινο στυλ ηγεσίας συνδέεται στενά με την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την προώθηση της περιβαλλοντικής συμμετοχής, κάτι που ενθαρρύνει την ανάπτυξη πράσινων συμπεριφορών εντός των οργανισμών (Mittal & Dhar, 2016; Papademetriou et al., 2026). Μέσα από συμμετοχικές πρακτικές, οι πράσινοι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα περιβαλλοντικής ευθύνης, επηρεάζοντας θετικά τη στάση και τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στη βιωσιμότητα. Επιπλέον, αναδεικνύεται μια ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στο πράσινο στυλ ηγεσίας και την περιβαλλοντική καινοτομία, καθώς οι οργανισμοί υπό τέτοιου είδους ηγεσία εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση να επενδύσουν σε οικολογικά προϊόντα και τεχνολογίες (Li et al., 2020).

Αξιοσημείωτο είναι ότι το συγκεκριμένο μοντέλο συνδέεται επίσης με στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς οι πράσινοι ηγέτες συχνά επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, ηθική ευθύνη και ικανότητα επηρεασμού των αξιών των εργαζομένων, θέτοντας ως στόχο μια βιώσιμη οργανωσιακή κουλτούρα. Η πράσινη ηγεσία δεν αποτελεί μόνο διοικητικό εργαλείο αλλά και στρατηγική κοινωνικής και περιβαλλοντικής αλλαγής, ευθυγραμμισμένη με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης.

1.12 Στυλ Ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα πεδίο με ιδιαίτερες προκλήσεις, καθώς διαμορφώνεται μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, αυξημένη λογοδοσία, πολιτική επιρροή και θεσμικούς περιορισμούς. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα, στο δημόσιο τομέα η ηγεσία οφείλει να υπηρετεί ευρύτερους κοινωνικούς σκοπούς, όπως η δημόσια αξία, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών και η κοινωνική δικαιοσύνη (Vigoda, 2020). Επίσης σύμφωνα με τον Μπελιά (2018), η αποτελεσματική δημόσια ηγεσία απαιτεί διαφάνεια, λογοδοσία και έμφαση στο δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με τους Jacobsen & Andersen, (2021) το παραδοσιακό αυταρχικό και ιεραρχικό στυλ διοίκησης δεν επαρκεί πλέον για τις ανάγκες της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η αποδοτικότητα, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα απαιτούν ηγετικά μοντέλα που δίνουν έμφαση στη συνεργασία, την ενδυνάμωση και την επικοινωνία. Ακόμα, μελέτη του Brewer, (2021) αναφέρει την έννοια της "public service motivation" (PSM), σύμφωνα με την οποία τα στελέχη του δημοσίου λειτουργούν με εσωτερικά κίνητρα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, γεγονός που έχει ενισχύσει την ανάγκη για ηγεσία που κινητοποιεί μέσα από αξίες και συναισθηματική σύνδεση, και όχι μόνο μέσα από τεχνικές διαχείρισης.

Παραδοσιακά, τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα έχουν ιστορικά ταυτιστεί με το γραμμικό, ιεραρχικό και συναλλακτικό μοντέλο, το οποίο στηρίζεται στον έλεγχο, τους κανόνες και τη συμμόρφωση (Van Wart, 2017). Το στυλ αυτό ευθυγραμμίζεται με τον χαρακτήρα του δημοσίου ως οργανισμού που λειτουργεί με βάση την τυποποίηση, την ισονομία και την πολιτική λογοδοσία.

Παράλληλα, έρευνα των Hassan & Wright, (2020) δείχνει σταδιακή ενίσχυση του υπηρεσιακού (servant) στυλ ηγεσίας και του αυθεντικού στυλ μέσα στο δημόσιο σύστημα. Οι προσεγγίσεις αυτές ευνοούν την ενσυναίσθηση, τη διαφάνεια και την ηθική διάσταση της ηγεσίας, στοιχεία που χαρακτηρίζονται ως απαραίτητα για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της δημόσιας αξίας.

Επιπλέον, ανάλυση των Thanh, et. al., (2022), δείχνει ότι το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ έχουν θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση και την καινοτομική συμπεριφορά των υπαλλήλων, ενώ αντίθετα το laissez-faire στυλ ηγεσίας συνδέεται σε πολλές περιπτώσεις με μειωμένη δέσμευση και απόδοση. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς βρήκαν ότι το μετασχηματιστικό στυλ μπορεί να ενισχύσει τόσο την εμπλοκή όσο και τις επιδόσεις των υπαλλήλων σε δημόσιες υπηρεσίες, υπογραμμίζοντας τη σημασία ενεργητικής και εμπνευστικής ηγεσίας στο δημόσιο εργασιακό περιβάλλον.

Ωστόσο, οι σύγχρονες απαιτήσεις δημόσιας διοίκησης, όπως η καινοτομία, η ευελιξία και η συμμετοχικότητα έχουν καταστήσει σαφές ότι τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας δεν είναι πλέον επαρκή. Έρευνα των Wart & Roman, (2022), παρουσιάζει πως τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο ευνοεί την οραματική καθοδήγηση, την ενδυνάμωση των ομάδων και την προώθηση της αλλαγής. Αυτό το στυλ θεωρείται ιδιαίτερος αποτελεσματικό σε περιόδους μεταρρυθμίσεων και οργανωσιακού μετασχηματισμού, όπου η έμπνευση και η συναισθηματική σύνδεση με τους εργαζομένους αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

1.13 Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας στον Διεθνή Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με πρόσφατες μετα-αναλυτικές μελέτες, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας συνδέεται σταθερά με θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, όπως αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας (Belias et al., 2025, 2025b; Belias et al., 2022; Ntalakos et al., 2026; Giannakos et al., 2024). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί κομβικό παράγοντα για οργανισμούς που επιδιώκουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ένα σημαντικό εύρημα των Coronado et al., (2023), παρουσιάζει ότι η επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας διευκολύνεται από ενδιάμεσους οργανωσιακούς μηχανισμούς, όπως η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-υφισταμένων και η ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον. Μελέτη των Suleman et al., (2023), που εξετάζει δημόσιους οργανισμούς στην Ευρώπη δείχνει ότι οι ηγέτες που εμπνέουν εμπιστοσύνη και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύουν σημαντικά την προθυμία για αλλαγή και την ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν. Έτσι τα θετικά αποτελέσματα του μετασχηματιστικού στυλ δεν προκύπτουν μηχανικά, αλλά μέσα από διαδικασίες ενδυνάμωσης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Chau, (2022), υπογραμμίζει επίσης ότι το θεσμικό και πολιτισμικό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας του μετασχηματιστικού στυλ. Σε συστήματα με έντονη γραφειοκρατία, αυστηρά ιεραρχικά χαρακτηριστικά ή υψηλή πολιτική επιρροή, οι θετικές επιδράσεις του μετασχηματιστικού στυλ, μπορεί να εμφανίζονται πιο αδύναμες ή να απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής. Ωστόσο, όταν οι οργανισμοί παρέχουν ευρύτερη αυτονομία, ευελιξία και θεσμική υποστήριξη στους προϊστάμενους, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας σε περιόδους κρίσεων όπως την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Σύμφωνα με τους Ansell, et. al., (2021), οι δημόσιοι οργανισμοί που διέθεταν μετασχηματιστικούς ηγέτες επέδειξαν υψηλότερη προσαρμοστικότητα, συντονισμό και αυξημένη ικανότητα συνεργασίας, γεγονός που συνέβαλε στη διαχείριση της αβεβαιότητας και της εμπιστοσύνης των πολιτών. Παρόμοια ευρήματα προέκυψαν σε έρευνα του Chau, (2022), για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, όπου το μετασχηματιστικό στυλ αναδείχθηκε ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό για τη στήριξη και την υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών.

Ωστόσο, παρά τα σημαντικά οφέλη, οι Coronado-Maldonado et al., (2023), επισημαίνουν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν αποτελεί πανάκεια. Η αποτελεσματικότητά του μπορεί να περιορίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλό φόρτο εργασίας ή έλλειψη οργανωσιακών πόρων, ή όταν δεν υπάρχουν συμπληρωματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την ενδυνάμωση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Επομένως, συστήνεται η ενσωμάτωση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διοικητικών μεταρρυθμίσεων και πολιτικών υποστήριξης, προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα.

1.14 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στον Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με σχετικό άρθρο των Κουστέλιος, Μπελιάς, Ζουρνατζή στο επιστημονικό περιοδικό 'Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης (ΕΔΔ)', καταδεικνύεται ένα σημαντικό σύνολο εμπειρικών μελετών που έχει εξετάσει την επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας σε κρίσιμες εργασιακές παραμέτρους, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, σε ποικίλους επαγγελματικούς κλάδους. Ενδεικτικά, σχετικές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στον τραπεζικό τομέα από τους Belias et al., (2017), στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση από τους Kouni et al., (2018), καθώς και σε ευρύτερα πλαίσια του ιδιωτικού τομέα από τον Koustas, (2019). Τα ευρήματα συγκλίνουν στο ότι η παρουσία μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας έχει θετικές επιδράσεις στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Παρ' όλα αυτά, η ένταση και η μορφή αυτής της επίδρασης ενδέχεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε εργασιακού περιβάλλοντος ή κλάδου (Ntalakos et al., 2024b, 2024c, 2023a, 2023b).

Οπώς αναφέρεται στο άρθρο 'Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα', η ηγεσία σχετίζεται στενά με κρίσιμες εργασιακές μεταβλητές, μεταξύ των οποίων και η επαγγελματική ικανοποίηση. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε με δείγμα δημοσίων υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), ο Καρέλλας (2015) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας ήταν το μετασχηματιστικό, με το συναλλακτικό και τις μη ηγετικές μορφές να ακολουθούν. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι το μετασχηματιστικό στυλ συσχετιζόταν θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και συναλλακτικής ηγεσίας ήταν αμελητέα. Αντίστοιχες διαπιστώσεις προέκυψαν και από τη μελέτη των Kitsios et al. (2017), όπου αναδείχθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί το πλέον κατάλληλο για την αποτελεσματική διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών και την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, οι Ρωσσίδης et al. (2015) διαπίστωσαν ότι το μετασχηματιστικό στυλ δρα υποστηρικτικά τόσο στην απόδοση όσο και στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμα, στη μελέτη των Νεραντζή et al. (2018), η οποία διεξήχθη σε δώδεκα δημόσια νοσοκομεία, διαπιστώθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ υπερίσχυε, με το συναλλακτικό να ακολουθεί. Αντίστοιχα, η Πουτογλίδου (2017) ανέδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (ΔΟΥ) είχαν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης προς τους προϊστάμενους που επέδειξαν ισχυρές ηγετικές ικανότητες, ενώ τα πιο συχνά παρατηρούμενα στυλ ήταν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό. Επιπλέον, η έρευνα της Δημητριάδου (2017) σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης έδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ εφαρμοζόταν σε μέτριο βαθμό, ενώ άλλα στυλ, όπως το υποστηρικτικό, φαίνεται να επικρατούσαν περισσότερο στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Συναισθηματική νοημοσύνη

2.1 Ορισμός και Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια που έχει αποκτήσει αυξανόμενη ερευνητική αξία τις τελευταίες δεκαετίες (Ntalakos et al., 2024; Bellias et al., 2024; Ntalakos et al., 2022). Ένας από τους ορισμούς της ανήκει στους Mayer & Salovey (1997), οι οποίοι την περιγράφουν ως «την ικανότητα ενός ατόμου να παρακολουθεί τα συναισθήματά του και των άλλων, να διακρίνει μεταξύ αυτών και να χρησιμοποιεί αυτήν την πληροφορία ώστε να καθοδηγεί τη σκέψη και τις ενέργειές του».

Στη συνέχεια, η έννοια διαδόθηκε ευρύτερα μέσω του έργου του Goleman (1995) ο οποίος τη θεώρησε ως κρίσιμο παράγοντα για επιτυχία στην επαγγελματική και προσωπική ζωή. Ο Goleman όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να αναγνωρίζεις τα δικά σου συναισθήματα αλλά και των άλλων, να παρακινείσαι και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου και τις σχέσεις σου αποτελεσματικά».

Πιο πρόσφατα, οι Karimi et al. (2021), σε μελέτη εντόπισαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ευεξίας των εργαζομένων και με ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε υπηρεσίες φροντίδας. Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη νοείται είτε ως ικανότητα είτε ως χαρακτηριστικό, ανάλογα με το θεωρητικό μοντέλο, και περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις: την αναγνώριση συναισθημάτων, την κατανόηση και επεξεργασία τους, καθώς και τη ρύθμιση και χρήση των συναισθημάτων τόσο του εαυτού όσο και των άλλων. Η συγκεκριμένη ικανότητα επιτρέπει στα άτομα να λειτουργούν αποτελεσματικότερα σε εργασιακά και κοινωνικά πλαίσια, να προσαρμόζονται σε αλλαγές και να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη επιτυχία τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις συγκρούσεις.

Η αναγνώριση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως κρίσιμης παράμετρου για το εργασιακό περιβάλλον υπογραμμίζει τη σημασία της για τους σύγχρονους οργανισμούς, δεδομένου ότι οι συναισθηματικές και διαπροσωπικές δεξιότητες αποκτούν αυξανόμενη σημασία έναντι των παραδοσιακών δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε περιόδους ταχείας αλλαγής και πολυπλοκότητας.

2.2 Θεωρητικά Μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως αντικείμενο εντατικής ερευνητικής δραστηριότητας τις τελευταίες δεκαετίες, οδήγησε στην ανάπτυξη ποικίλων θεωρητικών μοντέλων που επιχειρούν να αποσαφηνίσουν τις διαστάσεις της. Αν και δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία ως προς τον ορι-

σμό της, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τρεις κυρίαρχες προσεγγίσεις: το Μοντέλο των Ικανοτήτων (Ability Model), το Μικτό Μοντέλο (Mixed Model) και το Μοντέλο Χαρακτηριστικών (Trait Model).

Το «Μοντέλο Ικανοτήτων» των Mayer και Salovey (1997) θεωρεί τη ΣΝ ως μορφή νοητικής ικανότητας, ανάλογη της γνωστικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η ΣΝ περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές αλλά αλληλένδετες ικανότητες: την ικανότητα αναγνώρισης και έκφρασης συναισθημάτων, τη χρήση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και τη ρύθμιση συναισθημάτων για προσωπική και διαπροσωπική ανάπτυξη. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τεστ επίδοσης και προσδίδει στη ΣΝ έναν καθαρά γνωστικό χαρακτήρα, με επίκεντρο τη συνειδητή επεξεργασία και αξιοποίηση των συναισθηματικών πληροφοριών (Mayer, et. al., 2016).

Αντίθετα, ο Goleman (1995, 2000) με το «Μικτό Μοντέλο» πρότεινε μια ευρύτερη προσέγγιση, που συνδυάζει γνωστικά, συναισθηματικά και κοινωνικά στοιχεία. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ΣΝ περιλαμβάνει πέντε βασικές διαστάσεις: την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Το μοντέλο αυτό τόνισε τη σημασία της ΣΝ στην επαγγελματική επιτυχία και στην αποτελεσματική ηγεσία, εστιάζοντας στη λειτουργική εφαρμογή της στις οργανωσιακές πρακτικές και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το «Μοντέλο Χαρακτηριστικών» των Petrides και Furnham (2000) διαφέρει από τα προηγούμενα, καθώς αντιμετωπίζει τη ΣΝ όχι ως ικανότητα αλλά ως σύνολο συναισθηματικών ιδιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που καθορίζουν την προδιάθεση του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται συναισθήματα. Το μοντέλο αυτό συνδέεται στενά με τη θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και αξιολογείται μέσω αυτοαναφορικών ερωτηματολογίων (self-report measures). Σύμφωνα με τους Petrides και Mikolajczak (2017), η ΣΝ ως χαρακτηριστικό συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ευεξίας, ανθεκτικότητας και κοινωνικής προσαρμοστικότητας.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο Παπακώστας (2018) αναφέρει ότι η ΣΝ συνιστά θεμελιώδη παράμετρο της επαγγελματικής ανάπτυξης και της εκπαιδευτικής ηγεσίας, ενώ οι Μαλικιώση-Λοΐζου και Τάτσης (2019) τονίζουν τη σημασία της καλλιέργειας συναισθηματικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας για την ενίσχυση της συνεργασίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Ακόμα, υπογραμμίζουν τη διττή φύση της ΣΝ, ως γνωστικής και συναισθηματικής διαδικασίας, και τη σημασία της για την αποτελεσματική ηγεσία και τη συνολική ψυχοκοινωνική λειτουργικότητα.

2.3 Εργαλεία Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι O'Connor et al. (2020), σε εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, υποστηρίζουν ότι η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης διαφοροποιείται ανάλογα με το θεωρητικό μοντέλο στο οποίο βασίζεται. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η κατηγοριοποίηση αυτή είναι κρίσιμη για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και για τη σύγκριση των εμπειρικών ευρημάτων.

Οι Mayer, et. al., (2016), ανέπτυξαν το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), ένα εργαλείο που βασίζεται στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστικής ικανότητας. Οι Legree et al. (2022), σε σύγχρονη επανεξέταση του MSCEIT, αναφέρουν ότι το εργαλείο αυτό αξιολογεί την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, χρήσης και ρύθμισης των συναισθημάτων μέσω αντικειμενικών δοκιμασιών, μειώνοντας τον κίνδυνο κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Παρά τα πλεονεκτήματά του, επισημαίνεται ότι η χορήγησή του είναι χρονοβόρα και απαιτεί εξειδικευμένη ερμηνεία.

Οι Petrides και Mavroveli (2020) αναφέρουν ότι το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το εργαλείο αυτό αποτυπώνει τη συναισθηματική αντίληψη των ατόμων και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε οργανωσιακά και εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Πρόσφατη μελέτη των Siegling, et. al., (2021), δείχνει ότι το TEIQue παρουσιάζει υψηλή εσωτερική συνοχή και επαρκή εγκυρότητα κατασκευής, αν και βασίζεται αποκλειστικά σε αυτοαναφορικά δεδομένα.

Ο Bar-On, μέσω του μικτού μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης, ανέπτυξε το Emotional Quotient Inventory (EQ-i), το οποίο συνεχίζει να χρησιμοποιείται ευρέως και να επανεξετάζεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Οι Stein και Book (2021) επισημαίνουν ότι το EQ-i αξιολογεί τόσο συναισθηματικές δεξιότητες όσο και κοινωνικές ικανότητες, όπως η ενσυναίσθηση, η διαχείριση του άγχους και η διαπροσωπική αποτελεσματικότητα. Αν και το εργαλείο αυτό επιδιώκει μια ολιστική αποτύπωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, η εννοιολογική του προσέγγιση έχει εγείρει προβληματισμούς, καθώς ενδέχεται να μην διαχωρίζει επαρκώς τη συναισθηματική νοημοσύνη από τα γενικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Επιπλέον, οι Schutte et al. (2020), σε ανάλυση του Schutte Self-Report Emotional Intelligence Scale (SSEIT), αναφέρουν ότι πρόκειται για ένα σύντομο και εύχρηστο εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται εκτενώς σε έρευνες μεγάλης κλίμακας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το SSEIT

παρουσιάζει ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας, ωστόσο η απλότητά του περιορίζει την εις βάθος αποτύπωση των επιμέρους διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι Wong και Law (2002), ανέπτυξαν το Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), ένα σύντομο αυτοαναφορικό εργαλείο βασισμένο στο μοντέλο των Mayer και Salovey. Οι Miao, et. al., (2020), σε μετα-ανάλυση τους, επισημαίνουν ότι το WLEIS παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία και καλή προγνωστική εγκυρότητα, ιδιαίτερα σε οργανωσιακά και ηγετικά πλαίσια.

Οι Brasseur et al. (2020) παρουσίασαν το Profile of Emotional Competence (PEC), ένα εργαλείο που διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές κλίμακες, καθώς αξιολογεί τόσο τις ενδοπροσωπικές όσο και τις διαπροσωπικές συναισθηματικές ικανότητες. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το PEC επιτρέπει μια πιο λεπτομερή αποτύπωση της συναισθηματικής λειτουργικότητας, ενώ πρόσφατες εφαρμογές του δείχνουν ικανοποιητική εγκυρότητα σε ευρωπαϊκά δείγματα.

Οι Bradberry και Greaves (2021) αναφέρουν ότι το Emotional Intelligence Appraisal (EIA) αποτελεί ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο στον χώρο της διοίκησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Το εργαλείο αυτό βασίζεται στο μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης και αξιολογεί τέσσερις βασικές διαστάσεις: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Παρότι χρησιμοποιείται εκτενώς στην πράξη, οι μεταγενέστερες μελέτες επισημαίνουν ότι η ακαδημαϊκή του χρήση απαιτεί προσεκτική ερμηνεία λόγω περιορισμένης δημοσίευσης ψυχομετρικών δεδομένων σε peer-reviewed περιοδικά.

Οι Gignac (2021) και MacCann et al. (2020) αναφέρονται στο Genos Emotional Intelligence Inventory, το οποίο αξιολογεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο παρατηρήσιμων συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το Genos χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανωσιακές έρευνες και αξιολογήσεις ηγεσίας, καθώς συνδέει άμεσα τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική απόδοση και την ηγετική αποτελεσματικότητα.

Τέλος, οι MacCann et al. (2020), σε μετα-ανάλυση τους για τη συναισθηματική νοημοσύνη, αναφέρονται και σε λιγότερο διαδεδομένα αλλά ψυχομετρικά τεκμηριωμένα εργαλεία, όπως το Situational Test of Emotional Understanding (STEU) και το Situational Test of Emotional Management (STEM). Τα εργαλεία αυτά αξιολογούν την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης συναισθημάτων σε συγκεκριμένα πλαίσια, προσφέροντας μια εναλλακτική προσέγγιση έναντι των παραδοσιακών αυτοαναφορικών κλιμάκων.

2.4 Προγράμματα Ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η αυξανόμενη αναγνώριση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως κρίσιμου παράγοντα για την αποτελεσματική ηγεσία, την ομαδική συνεργασία και την οργανωσιακή επιτυχία έχει οδηγήσει στη συστηματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στην ενίσχυση των συναισθηματικών δεξιοτήτων εργαζομένων και στελεχών (Ntalakos et al., 2026b). Τα προγράμματα εκπαίδευσης ΣΝ στηρίζονται σε θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτά των Mayer & Salovey και του Goleman, και επικεντρώνονται στη βελτίωση τόσο των ενδοπροσωπικών όσο και των διαπροσωπικών ικανοτήτων.

Η εκπαίδευση στη ΣΝ συχνά περιλαμβάνει εργαστήρια ενσυναίσθησης, ασκήσεις αυτογνωσίας, προσομοιώσεις λήψης αποφάσεων υπό πίεση, καθώς και ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα coaching, τα οποία στοχεύουν στη διαμόρφωση πιο λειτουργικών μορφών ηγετικής συμπεριφοράς. Μέσω εργαλείων όπως η ανατροφοδότηση 360° και η χρήση ερωτηματολογίων ΣΝ, οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν προσωπικές συναισθηματικές αδυναμίες και να αναπτύξουν στρατηγικές βελτίωσης (Boyatzis et al., 2019).

Επιπλέον, σύγχρονες παρεμβάσεις βασίζονται σε τεχνικές mindfulness, οι οποίες βελτιώνουν τη ρύθμιση συναισθημάτων, μειώνουν το άγχος και ενισχύουν την ικανότητα διατήρησης της ψυχραιμίας σε συγκρουσιακές ή υψηλής πίεσης καταστάσεις (Cavanagh & Lane, 2012). Τα προγράμματα αυτά εφαρμόζονται τόσο σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα όσο και στον δημόσιο τομέα, προσφέροντας διαδραστικές μορφές μάθησης που ενισχύουν την αποτελεσματική επικοινωνία και τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων.

Έρευνα του Clarke, (2010), δείχνει ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης στη ΣΝ βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση, ενισχύουν την ηγετική αποτελεσματικότητα, καθώς και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, ο Μπελιάς (2021) υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης των στελεχών, ιδιαίτερα σε δεξιότητες όπως η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση και η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλοντας στη βελτίωση της ηγετικής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ενσωμάτωση προγραμμάτων εκπαίδευσης στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια, αλλά βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη βιώσιμων, ψυχολογικά υγιών και προσαρμοστικών οργανισμών.

2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Δημογραφικές Μεταβλητές

Η έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει επισημάνει ότι η ανάπτυξη και η έκφρασή της μπορεί να επηρεάζεται από διάφορες δημογραφικές μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία. Η κατανόηση αυτών των σχέσεων είναι σημαντική για την ορθή εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης ΣΝ και την προσαρμογή ηγετικών παρεμβάσεων σε διαφορετικά περιβάλλοντα και πληθυσμιακές ομάδες.

Σε ό,τι αφορά το φύλο, μελέτες δείχνουν ότι γυναίκες συχνά εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ενσυναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων, ενώ οι άνδρες μπορεί να υπερέχουν σε δεξιότητες αυτορρύθμισης ή διαχείρισης στρες (Joseph & Newman, 2010). Ωστόσο, οι διαφορές αυτές είναι συνήθως μέτριες και ενισχύονται από κοινωνικοπολιτισμικούς παράγοντες, όπως οι προσδοκίες και οι ρόλοι φύλου.

Η ηλικία συνδέεται με την εμπειρική ανάπτυξη της ΣΝ, καθώς οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αυτορρύθμισης και κοινωνικών δεξιοτήτων, πιθανώς λόγω μεγαλύτερης επαγγελματικής εμπειρίας και ανάπτυξης κοινωνικών δικτύων (Mayer et al., 2016). Παράλληλα, η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία φαίνεται να ενισχύουν τις δεξιότητες αναγνώρισης και διαχείρισης συναισθημάτων, καθώς άτομα που έχουν εκτεθεί σε σύνθετα περιβάλλοντα και εκπαιδευτικά προγράμματα αναπτύσσουν καλύτερη ικανότητα επίγνωσης και αυτορρύθμισης. Τέλος, η διερεύνηση δημογραφικών διαφορών στη ΣΝ μπορεί να καθοδηγήσει την προσαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.

2.6 Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον δημόσιο τομέα, όπου οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν πολυπλοκότητα, ποικίλα συμφέροντα και αυξημένη λογοδοσία. Συνεπώς μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ υπηρεσιών, προάγουν την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών και ενισχύουν τη δέσμευση των υπαλλήλων (Coronado-Maldonado et al., 2023).

Η ΣΝ ενισχύει την ηγετική αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα μέσω μηχανισμών όπως η αυτοεπίγνωση και η αυτορρύθμιση, που επιτρέπουν στους ηγέτες να αντιμετωπίζουν πίεση, συγκρούσεις και πολυάριθμες ευθύνες χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η λήψη αποφάσεων. Η ενσυναίσθηση διευκολύνει την κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων των υπαλλήλων και των πολιτών, ενισχύοντας τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με τον Cote,

(2017), αυτές οι κοινωνικές δεξιότητες υποστηρίζουν τη δημιουργία δικτύων, τη διαχείριση ομάδων και την προώθηση πολιτικών που απαιτούν συντονισμό πολλαπλών φορέων.

Μια κρίσιμη διάσταση που αναδεικνύεται σε έρευνα των Supramaniam & Singaravelloo (2021), δείχνει πως τα υψηλά επίπεδα ΣΝ βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση στη δημόσια διοίκηση, επιτρέποντας στους ηγέτες να διαχειρίζονται αποτελεσματικά ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, να ενισχύουν την εμπιστοσύνη και να δημιουργούν ψυχολογικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Αντίστοιχα, ο Haricharan (2022) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλότερη αποτελεσματικότητα σε διοικητές θέσεις του δημόσιου τομέα σε περιβάλλοντα με κοινωνικές πιέσεις και σύνθετες ανάγκες λογοδοσίας.

Τέλος, πρόσφατες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν ενισχύει μόνο την απόδοση, αλλά και τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Ο Solomon (2024), μελετώντας αντίστοιχες δομές στην Αφρική, κατέληξε ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν οι ηγέτες τους επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, αυτορρύθμισης και κοινωνικών δεξιοτήτων. Η έρευνα υπογραμμίζει ότι η επιτυχία των δημόσιων οργανισμών δεν είναι μόνο θέμα διαδικασιών ή τεχνοκρατικών ικανοτήτων, αλλά πρωτίστως θέμα ανθρωποκεντρικής ηγεσίας.

2.7 Διεθνείς έρευνες για τη συναισθηματική νοημοσύνη στον δημόσιο τομέα

Έρευνες των Clarke, (2010), Boyatzis et al., (2019), στον δημόσιο τομέα δείχνουν ότι η ΣΝ συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και δέσμευση των υπαλλήλων, τη μείωση συγκρούσεων και την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών. Ειδικότερα, η ΣΝ επιτρέπει στους ηγέτες να προσαρμόζονται σε διαφορετικές καταστάσεις, συνδυάζοντας στοιχεία μετασχηματιστικού και συμμετοχικού στυλ ηγεσίας, ώστε να ενισχύεται η οργανωσιακή απόδοση και η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Ακόμα, η σημασία της ΣΝ αναδεικνύεται ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και αβεβαιότητας, όπου οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται ηγεσία που να συνδυάζει τεχνικές δεξιότητες με υψηλή συναισθηματική κατανόηση (Ansell et al., 2021).

Η πλειονότητα των διεθνών μελετών χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους, κυρίως ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς και συμπεριφορικές μετρήσεις, για τη μέτρηση της ΣΝ των ηγετών. Η μελέτη του Wonda (2024) συμπεριέλαβε 312 δημόσιους υπαλλήλους και ηγέτες σε τρεις διαφορετικούς δημόσιους οργανισμούς, χρησιμοποιώντας το MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) για την αξιολόγηση της ΣΝ και διάφορους δείκτες απόδοσης για την εκτίμηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα έδειξαν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ υψηλών επιπέδων ΣΝ και βελτιωμένης απόδοσης των οργανισμών.

Παρόμοια, η ανασκόπηση των Coronado-Maldonado et. al., (2023), συνδύασε στοιχεία από 72 άρθρα που εξέταζαν τη ΣΝ σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, επιβεβαιώνοντας ότι η ΣΝ είναι σταθερά θετικός προγνωστικός παράγοντας αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ανασκόπηση τόνισε επίσης ότι η ΣΝ ενισχύει την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και την ευελιξία των ηγετών σε περιβάλλοντα με αυξημένη αβεβαιότητα, όπως συμβαίνει συχνά στη δημόσια διοίκηση.

Οι Ansell, et. al., (2021), ανέλυσαν την επίδραση της ΣΝ κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 σε δημόσιες υπηρεσίες σε Ευρώπη και Βόρεια Αμερική. Χρησιμοποιώντας συνδυασμό ποσοτικών δεδομένων με ερωτηματολόγια σε 450 ηγέτες και ποιοτικών συνεντεύξεων, διαπίστωσαν ότι η ΣΝ συσχετιζόταν με καλύτερη επικοινωνία, μεγαλύτερη δέσμευση των υπαλλήλων και ταχύτερη προσαρμογή σε νέες συνθήκες. Επιπλέον, η έρευνα τόνισε τη σημασία της ΣΝ για τη διατήρηση της συνέπειας και της αξιοπιστίας των δημόσιων οργανισμών σε περιόδους κρίσης.

Επίσης, οι Suleman et al. (2023) πραγματοποίησαν πολυκεντρική μελέτη σε 8 ευρωπαϊκές χώρες με δείγμα 1.120 δημόσιους υπαλλήλους και ηγέτες. Η μελέτη χρησιμοποίησε συνδυασμό εργαλείων αυτοαναφοράς και αξιολόγησης 360°, και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ΣΝ συνδέεται θετικά με την ικανότητα των ηγετών να εμπλέκουν τους υπαλλήλους σε συμμετοχικές διαδικασίες, να προάγουν την καινοτομία και να μειώνουν την εργασιακή ένταση.

Οι Sabie, et. al., (2025), επικεντρώθηκαν στην επίδραση της ΣΝ στη διαχείριση συγκρούσεων και στην πρόθεση των υπαλλήλων να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Με δείγμα 260 δημόσιους υπαλλήλους, η έρευνα έδειξε ότι υψηλή ΣΝ των ηγετών μειώνει τις συγκρούσεις και αυξάνει την ικανοποίηση των υπαλλήλων, δημιουργώντας θετικό κλίμα συνεργασίας.

2.8 Θεσμικές Παρεμβάσεις για την Ενίσχυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο Τομέα

Η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στο δημόσιο τομέα απαιτεί όχι μόνο ατομικές προσπάθειες εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης, αλλά και οργανωσιακές και θεσμικές παρεμβάσεις που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την υιοθέτηση συναισθηματικά ευφυών πρακτικών ηγεσίας. Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα πλαίσιο υψηλής θεσμικής τυποποίησης και πολιτικής λογοδοσίας, η προώθηση της ΣΝ προϋποθέτει σαφή στρατηγικό σχεδιασμό, θεσμική υποστήριξη και μακροπρόθεσμες πολιτικές (Boyatzis et al., 2023).

Μία από τις βασικότερες παρεμβάσεις αφορά την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Rahman & Ferdausy, (2022) υποστηρίζουν πως οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν προγράμματα επαγ-

γευματικής ανάπτυξης που περιλαμβάνουν εκπαίδευση σε δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση, η διαχείριση συγκρούσεων και η κοινωνική επίγνωση. Η θεσμοθέτηση τέτοιων προγραμμάτων αποτελεί κρίσιμο βήμα για τη μακροχρόνια καλλιέργεια μιας κουλτούρας που αναγνωρίζει την αξία της ΣΝ, ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις.

Παράλληλα, μελέτη των Shaw et al., (2023) προτείνει την ενσωμάτωση αξιόπιστων εργαλείων μέτρησης της ΣΝ σε διαδικασίες επιλογής και προαγωγής προσωπικού, με στόχο τον εντοπισμό ηγετών που διαθέτουν τις συναισθηματικές δεξιότητες για τη διαχείριση απαιτητικών δημόσιων περιβάλλοντων. Η εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα, περιορίζοντας την αποκλειστική εστίαση σε τεχνικές ή τυπικές δεξιότητες.

Σύμφωνα με τους Cameron & Green, (2022) ένας ακόμη κρίσιμος τομέας πολιτικής παρέμβασης αφορά τη διαμόρφωση θεσμικών πλαισίων που ενθαρρύνουν την κουλτούρα της συνεργασίας και της συμμετοχικότητας. Διοικητικές μεταρρυθμίσεις που προάγουν την οριζόντια συνεργασία μεταξύ υπηρεσιών, την ενίσχυση των ομάδων εργασίας και την ανοιχτή επικοινωνία, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η ΣΝ μπορεί να αναπτυχθεί και να αξιοποιηθεί ουσιαστικά. Τέτοιες παρεμβάσεις μειώνουν τον γραφειοκρατικό κατακερματισμό, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και διευκολύνουν την άσκηση συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας.

Επιπλέον, οι Miao et al., (2022) τόνισαν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η πολιτική δέσμευση και η θεσμική υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Οι πολιτικοί προϊστάμενοι και οι ανώτεροι δημόσιοι λειτουργοί καλούνται να υποστηρίξουν ενεργά πρωτοβουλίες που προάγουν με δέσμευση τη ΣΝ, υιοθετώντας τη σε στρατηγικές ανάπτυξης προσωπικού και αξιολόγησης οργανωσιακής απόδοσης.

Τέλος, έρευνα των Clark et. al., (2023) δείχνει ότι η ΣΝ ευδοκιμεί σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφραστούν, να λάβουν πρωτοβουλίες και να μοιραστούν ανησυχίες χωρίς τον φόβο τιμωρίας ή στιγματισμού. Η θεσμοθέτηση πρακτικών όπως η ενεργή ακρόαση σε συναντήσεις, η αντιμετώπιση φαινομένων εκφοβισμού και η παροχή μηχανισμών ανατροφοδότησης αποτελούν κρίσιμα εργαλεία προς αυτήν την κατεύθυνση.

2.9 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματικότητα δημόσιας ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Wonda, (2024) και Ansell et al., (2021), ένας από τους πιο θεμελιώδεις τομείς στους οποίους η ΣΝ επιδρά είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι δημόσιοι ηγέτες με αναπτυγμένη συναισθηματική επίγνωση και ικανότητα αυτορρύθμισης αξιολογούν πληρέστερα τις πληροφορίες, ενσωματώνοντας τόσο γνωστικά δεδομένα όσο και συναισθηματικούς ή κοινωνικούς παράγοντες. Ως αποτέλεσμα, διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα την αβεβαιότητα και

λαμβάνουν αποφάσεις που ανταποκρίνονται σε πολυδιάστατες ανάγκες και σύνθετα διοικητικά περιβάλλοντα.

Οι Shahhosseini και Taheri (2021) σε μελέτη τους, υπογραμμίζουν ότι η ΣΝ συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, διευκολύνοντας τη μετάβαση από διοικητικά μοντέλα εντολής-ελέγχου σε συμμετοχικές μορφές διοίκησης. Παράλληλα, οι Schutte και Loi (2022), διαπιστώνουν ότι οι ηγετικές ικανότητες που βασίζονται στη συναισθηματική επίγνωση ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και μειώνουν τα επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή, ένα συχνό φαινόμενο στη δημόσια διοίκηση.

Παράλληλα, μελέτη των Sabie et al., (2025), δείχνει πως οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες μπορούν να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις πηγές έντασης, να διαμεσολαβούν ουδέτερα και να προάγουν ένα κλίμα συνεργασίας. Μέσα από αυτές τις πρακτικές μειώνεται το εργασιακό στρες και ενισχύεται η αποτελεσματική επικοινωνία τόσο μεταξύ τμημάτων όσο και εντός των ομάδων εργασίας, γεγονός που συμβάλλει στη συνολική οργανωσιακή συνοχή.

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί από τους Suleman et al., (2023), ότι η ΣΝ ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι ηγέτες που κατανοούν και ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, ενώ παράλληλα ανταποκρίνονται συναισθηματικά στις ανάγκες των υφισταμένων τους, δημιουργούν ένα υποστηρικτικό και εμπνευσμένο εργασιακό περιβάλλον. Η αύξηση της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και του αισθήματος συμμετοχής οδηγεί σε μειωμένη αποστασιοποίηση και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Η ανασκόπηση των Newman και Nielsen (2024) καταδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών στον δημόσιο τομέα συνδέεται με πολλαπλά θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους. Επιπλέον, η παρουσία συναισθηματικά ευφυούς ηγεσίας ενισχύει το αντιληπτό αίσθημα οργανωσιακής δικαιοσύνης, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, σύμφωνα με τους Coronado-Maldonado et al., (2023), η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται στενά με την οργανωσιακή καινοτομία και προσαρμοστικότητα. Η δυνατότητα των ηγετών να καλλιεργούν θετικό κλίμα, να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και να ενισχύουν τη συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς πιο ευέλικτους απέναντι στις σύγχρονες προκλήσεις.

2.10 Προκλήσεις στην Εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο τομέα

Η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) στη λειτουργία του δημόσιου τομέα έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της επικοινωνίας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, η πρακτική εφαρμογή της ΣΝ στη δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τον Μπελιά (2019), συναντά σημαντικές προκλήσεις, καθώς το διοικητικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αυστηρή γραφειοκρατία, πολιτικές πιέσεις, αντίσταση στην αλλαγή και περιορισμένους πόρους και δυνατότητες οργανωσιακής ευελιξίας.

Μία από τις σημαντικότερες δυσκολίες είναι πως οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά λειτουργούν σε πλαίσια όπου η συμμόρφωση και η τήρηση διαδικασιών υπερισχύουν έναντι της ενσυναίσθησης ή της συναισθηματικής αυτορρύθμισης. Μελέτες των Jamil et al., (2021) και Khosravi, (2022), καταδεικνύουν ότι η γραφειοκρατική κουλτούρα περιορίζει τα περιθώρια άσκησης ηγεσίας με υψηλή ΣΝ, ειδικά όταν οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι έντονα ιεραρχικές. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά εκπαιδεύονται σε τεχνικές ή διοικητικές δεξιότητες, ενώ η συναισθηματική ανάπτυξη παραμένει υποτιμημένη ή θεωρείται «δευτερεύουσα» προτεραιότητα.

Ένα επιπλέον εμπόδιο σχετίζεται με τη δύσκολη μέτρηση και αξιολόγηση της ΣΝ στον δημόσιο τομέα. Παρά την πρόοδο των εργαλείων μέτρησης, η αξιολόγηση της ΣΝ εγείρει ζητήματα εγκυρότητας, πολιτισμικής προσαρμογής και αξιοπιστίας, ειδικά σε πολυπολιτισμικά διοικητικά περιβάλλοντα (Rahim et al., 2023). Αυτό δυσκολεύει τη θεσμοθέτηση πρακτικών επιλογής προσωπικού ή αξιολόγησης ηγεσίας που βασίζονται στη ΣΝ, γεγονός που συχνά οδηγεί στην υποβάθμιση της σημασίας της κατά την αξιολόγηση στελεχών.

Ακόμη, έρευνα των Coetzee & Harry, (2022), καταδεικνύει πως η εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης ΣΝ αντιμετωπίζει προκλήσεις που αφορούν την έλλειψη πόρων, εξειδικευμένης εκπαίδευσης και υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση. Η εκπαίδευση σε θέματα ΣΝ απαιτεί χρόνο, συστηματική παρακολούθηση και συνεχή ανατροφοδότηση, στοιχεία που συχνά δεν μπορούν να υποστηριχθούν από δημόσιους οργανισμούς που λειτουργούν υπό συνθήκες πίεσης και περιορισμένων προϋπολογισμών. Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Vigoda-Gadot & Meisler, (2023), οι ηγέτες του δημοσίου συχνά καλούνται να ισορροπήσουν μεταξύ πολιτικών εντολών και διοικητικής ουδετερότητας, γεγονός που καθιστά δύσκολη την άσκηση συναισθηματικά ευφούς ηγεσίας ειδικά σε περιόδους κρίσης ή μεταρρυθμίσεων.

Τέλος, η υιοθέτηση πρακτικών ΣΝ συχνά απαιτεί μεταβολή νοοτροπίας, συνεργατική κουλτούρα και μεγαλύτερο άνοιγμα προς την παραδοχή λαθών και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Ω-

στόσο, σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες η αλλαγή αντιμετωπίζεται με καχυποψία, ενώ η αξιολόγηση της απόδοσης λειτουργεί αποτρεπτικά (Harms et al., 2024). Έτσι, οι υπάλληλοι μπορεί να διστάζουν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που συνδέονται με υψηλή ΣΝ, όπως η διαχείριση συγκρούσεων, η ανοιχτή επικοινωνία και η ενσυναίσθηση, φοβούμενοι ότι μπορεί να θεωρηθούν «αδυναμία».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η Σχέση Στυλ Ηγεσίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

3.1 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης διεθνούς έρευνας, με τα ευρήματα να συγκλίνουν στο ότι η ΣΝ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαμόρφωσης της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας των ηγετών. Σύμφωνα με τον Goleman et al., (2013), η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η αναγνώριση, η κατανόηση και η ρύθμιση των συναισθημάτων, τόσο του ίδιου του ηγέτη, όσο και των μελών της ομάδας. Αυτές οι δεξιότητες επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αλληλεπιδρά, επικοινωνεί και εμπνέει τους εργαζόμενους, διαμορφώνοντας το υιοθετούμενο στυλ ηγεσίας. Στο σύγχρονο οργανωσιακό πλαίσιο, όπου η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα και η ανάγκη για ευέλικτη ηγεσία αυξάνονται, η ΣΝ εμφανίζεται ως «προστιθέμενη ικανότητα» που διευκολύνει τη μετατροπή των συναισθηματικών δεξιοτήτων σε στρατηγική δυνατότητα του ηγέτη.

Έρευνα των Harms & Credé, (2010) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ τείνουν να επιδεικνύουν πιο συμμετοχικά, υποστηρικτικά και συνεργατικά στυλ ηγεσίας, καθώς μπορούν να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των εργαζομένων, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να καλλιεργούν θετικό κλίμα εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα ΣΝ συνδέονται συχνά με πιο αυταρχικά, σκληρά ή παθητικά στυλ ηγεσίας, όπου οι ηγέτες δυσκολεύονται να διαγνώσουν συναισθηματικά σημάδια, να παρέχουν στήριξη ή να υιοθετήσουν ευέλικτες συμπεριφορές.

Οι Barbuto & Burbach, (2006) επισημαίνουν ιδιαίτερα τη στενή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς η τελευταία απαιτεί ικανότητες ενσυναίσθησης, παρακίνησης, συναισθηματικής σύνδεσης και έμπνευσης. Η υψηλή ΣΝ επιτρέπει στον ηγέτη να ασκεί ιδεατή επιρροή, να εμπνέει όραμα, να διαχειρίζεται τα συναισθήματα της ομάδας και να ενθαρρύνει την καινοτομία μέσω ασφαλούς συναισθηματικού κλίματος. Παράλληλα, έρευνα των Liu et al., (2020) έχει αναδείξει τον ρόλο της ΣΝ και σε άλλα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, όπου η συναισθηματική κατανόηση και η ενσυναίσθηση αποτελούν σημαντικά στοιχεία των ηγετικών συμπεριφορών.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η ΣΝ δεν αποτελεί απλώς ατομικό χαρακτηριστικό, αλλά μία πολυδιάστατη ψυχοκοινωνική ικανότητα που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνεται κάθε μορφή ηγεσίας. Μετα-αναλυτικά στοιχεία καταδεικνύουν θετική και μέτρια συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ των ηγετών και της ηγετικής αποτελεσματικότητας, μια ένδειξη ότι όσοι

ηγέτες επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ΣΝ τείνουν να αποδίδουν καλύτερα και να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με ευκολία.

3.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των ηγετών

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί κρίσιμη επένδυση για οργανισμούς που επιδιώκουν ηγετικά στελέχη με ικανότητα όχι μόνο να διαχειρίζονται τεχνικά ζητήματα αλλά και να καλλιεργούν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, ψυχολογική ασφάλεια και ομαδική δέσμευση. Οι Hodzic et al., (2018) και Cherniss, (2023), επιβεβαιώνουν ότι η ΣΝ δεν είναι αποκλειστικά έμφυτη αλλά μπορεί να ενισχυθεί μέσω στοχευμένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) για ηγέτες περιλαμβάνουν συνήθως ένα σύνολο παρεμβάσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αυτογνωσία και την αυτορρύθμιση, καθώς μέσω βιωματικών εργαστηρίων, διαδικασιών coaching και συστηματικής ανατροφοδότησης οι ηγέτες εκπαιδεύονται να αναγνωρίζουν τα προσωπικά τους συναισθήματα και τις αντιδράσεις τους. Η ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων συμβάλλει στη μείωση του άγχους, στον έλεγχο παρορμητικών συμπεριφορών και στη διατήρηση συναισθηματικής σταθερότητας, στοιχεία κρίσιμα για τη λήψη αποφάσεων σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Παράλληλα, τα προγράμματα εστιάζουν στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων μέσω τεχνικών όπως το role-play, οι ομαδικές δραστηριότητες και ο αναστοχασμός. Οι δεξιότητες αυτές ενισχύουν την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων, την εμπιστοσύνη και τη δημιουργία θετικού και συνεργατικού εργασιακού κλίματος.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στη λειτουργική αξιοποίηση των συναισθημάτων για την ενίσχυση της παρακίνησης, της δέσμευσης των εργαζομένων και της καινοτομίας. Η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής και της αβεβαιότητας συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική επάρκεια του ηγέτη και τη ρύθμιση του συναισθηματικού κλίματος της ομάδας.

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ΣΝ εξαρτάται από τη συνεχή μάθηση, την ποιοτική ανατροφοδότηση και τη μεταφορά των δεξιοτήτων στην καθημερινή πρακτική. Σύμφωνα με τους Hodzic et al. (2018), οι παρεμβάσεις που βασίζονται στο ability-based model είναι πιο αποτελεσματικές από καθαρά θεωρητικές προσεγγίσεις, αναδεικνύοντας τη σημασία της βιωματικής μάθησης και της πρακτικής εξάσκησης.

Παρά την θετική τάση, επισημαίνονται και προκλήσεις στην έρευνα του Cherniss, (2023), όπως η ανομοιογένεια στις μεθοδολογίες των ερευνών, η έλλειψη μακροχρόνιας παρακολούθησης και η ανάγκη για πολιτισμικά προσαρμοσμένες παρεμβάσεις. Από πρακτική άποψη, οι οργανισμοί συνίσταται να εντάξουν την ΣΝ στα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας, να αξιολογούν τα αποτελέσματα με έγκυρα εργαλεία και να ενισχύουν δεξιότητες μέσω mentoring και ενσωμάτωσης σε καθημερινές διεργασίες.

3.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για την κατανόηση και την αποτελεσματική εφαρμογή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως αναπτύχθηκε από τον Bass (1990), βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα, επιδιώκοντας συλλογικούς και οργανωσιακούς στόχους. Οι ηγέτες αυτής της μορφής δεν περιορίζονται στη διαχείριση μέσω ανταμοιβών ή ποινών (όπως συμβαίνει στη συναλλακτική ηγεσία), αλλά καλλιεργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και συναισθηματικής σύνδεσης με τα μέλη της ομάδας τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να επηρεάζει θετικά την απόδοση, τη συνοχή και το κλίμα της ομάδας, καθιστώντας τη ΣΝ όχι απλώς μια συμπληρωματική δεξιότητα, αλλά θεμελιώδες στοιχείο της σύγχρονης ηγετικής αποτελεσματικότητας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει αυτές τις ικανότητες, καθώς επιτρέπει στον ηγέτη να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων. Έρευνα των Harms & Credé, (2010), έχει δείξει ότι οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα ενσυναίσθησης, κοινωνικής επίγνωσης και αυτορρύθμισης, στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος.

Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη συναισθηματική τους ευφυΐα για να ενισχύσουν τις τέσσερις βασικές διαστάσεις του ηγετικού τους ρόλου: την εξιδανικευμένη επιρροή, την εμπνευστική παρακίνηση, τη διανοητική διέγερση και την ατομική προσοχή. Οι Mayer, et. al., (2016) ανέφεραν, πως μέσω της ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής επίγνωσης, ο ηγέτης μπορεί να προσεγγίσει τα μέλη της ομάδας με τρόπο που να τα εμπνέει και να τα κινητοποιεί να υπερβούν τις προσδοκίες τους. Τέλος, μελέτες των Clarke, (2010), Miao, et. al., (2018), επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διάφορα επαγγελματικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων της εκπαίδευσης, της υγείας και της επιχειρηματικότητας.

3.4 Γνώρισμα Ηγέτη με Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη

Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ παρουσιάζουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών που συνδυάζουν γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες ενισχύουν την ηγετική τους αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον Goleman, (2020), ένα βασικό γνώρισμα είναι η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και να κατανοεί πώς αυτά επηρεάζουν τις σκέψεις, τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του. Η αυτοεπίγνωση επιτρέπει στον ηγέτη να λειτουργεί με μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή και να αποφεύγει παρορμητικές αντιδράσεις. Ακόμη ένα γνώρισμα είναι αυτό της αυτορρύθμισης, όπου ο ηγέτης μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ανταποκρίνεται με ψυχραιμία, ακόμα και υπό πίεση.

Παράλληλα, οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ διαθέτουν ενσυναίσθηση, η οποία τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των άλλων. Η ενσυναίσθηση αποτελεί θεμέλιο της συμπεριληπτικής ηγεσίας και διευκολύνει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, τη μείωση των συγκρούσεων και την ενίσχυση της ομαδικής συνοχής (Cote, 2017). Συναφής είναι και η κοινωνική δεξιότητα, η ικανότητα δηλαδή του ηγέτη να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να επηρεάζει θετικά και να ενδυναμώνει την ομάδα.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Harms & Credé, (2018) η παρακίνηση αποτελεί ένα ακόμη θεμελιώδες χαρακτηριστικό. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δείχνουν δέσμευση στους στόχους, αισιοδοξία και εσωτερικό κίνητρο που μεταδίδεται στα μέλη της ομάδας. Η ικανότητά τους να εμπνέουν με όραμα και θετικό κλίμα συνδέεται άμεσα με τη μετασηματιστική ηγεσία, η οποία ευνοεί τα υψηλα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τέλος, σημαντικό γνώρισμα αποτελεί η διαχείριση σχέσεων, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να καλλιεργεί θετικές διαπροσωπικές συνδέσεις, να επιλύει συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο και να ενισχύει την ομαδική συνεργασία. Αυτό το σύνολο δεξιοτήτων επιτρέπει στον ηγέτη να ασκεί την εξουσία όχι μέσα από την επιβολή, αλλά μέσα από την επιρροή, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό.

3.5 Οι υπομεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα στυλ ηγεσίας

Οι Harms και Credé (2021), σε μετα-αναλυτική ανασκόπηση, επισημαίνουν ότι διαφορετικές διαστάσεις της ΣΝ, όπως η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, η κοινωνικότητα και το κίνητρο, συνδέονται με διαφορετικά ηγετικά πρότυπα και εκβάσεις. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την άποψη

ότι η ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιμέρους συνιστώσες προσφέρει βαθύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η σύγχρονη θεωρία της ηγεσίας αναγνωρίζει ότι τα στυλ ηγεσίας διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό συναισθηματικής εμπλοκής, επικοινωνίας και ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού. Οι Fischer και Sitkin (2023) υποστηρίζουν ότι στυλ όπως το μετασχηματιστικό, το αυθεντικό και το υπηρεσιακό βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται συναισθηματικές διεργασίες, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Αντίθετα, περισσότερο αυταρχικά ή συναλλακτικά στυλ ηγεσίας φαίνεται να αξιοποιούν περιορισμένα τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Επίσης, οι Petrides et al. (2019) επισημαίνουν ότι η συνδυαστική παρουσία αυτογνωσίας, ενσυναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων ενισχύει τη δυνατότητα του ηγέτη να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας του στις απαιτήσεις διαφορετικών οργανωσιακών πλαισίων. Ως εκ τούτου, η αποσπασματική εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενδέχεται να μην αποτυπώνει επαρκώς την πολυπλοκότητα της ηγετικής διαδικασίας.

3.5.1 Η ενσυναίσθηση και τα στυλ ηγεσίας

Οι Kock et al. (2019) διαπίστωσαν ότι η ενσυναίσθηση συνδέεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς ενισχύει τη συναισθηματική σύνδεση, την έμπνευση και την παρακίνηση των ακολούθων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αξιοποιούν την ενσυναίσθηση για να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις ανάγκες της ομάδας, αυξάνοντας την αντιλαμβανόμενη ηγετική αποτελεσματικότητα.

Αντίστοιχα, οι Eva et al. (2019) έδειξαν ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί βασικό μηχανισμό της υπηρεσιακής ηγεσίας, επιτρέποντας την προτεραιοποίηση των αναγκών των υφισταμένων και την ενίσχυση ενός υποστηρικτικού και ηθικού εργασιακού κλίματος, καθώς και της ψυχολογικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Σε μετα-ανάλυση, οι Miao, Humphrey και Qian (2020) κατέδειξαν ότι η ενσυναίσθηση σχετίζεται θετικά με την ποιότητα της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου, επηρεάζοντας την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση, και λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ανθρωποκεντρικών στυλ ηγεσίας.

Τα αυταρχικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας εμφανίζουν ασθενή ή αρνητική συσχέτιση με την ενσυναίσθηση, καθώς δίνουν έμφαση στον έλεγχο και στη μονομερή λήψη αποφάσεων, γεγονός που οδηγεί σε μειωμένη εμπιστοσύνη, αυξημένο στρες και χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση (Fischer & Sitkin, 2023).

Τέλος, οι Harms και Credé (2021) τονίζουν ότι η ενσυναίσθηση αλληλεπιδρά με άλλες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτορρύθμιση και η κοινωνική επίγνωση, αποτελώντας κρίσιμο στοιχείο για την αποτελεσματική ηγεσία σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα.

3.5.2 Η αυτογνωσία και τα στυλ ηγεσίας

Οι Gardner et al. (2021) υποστηρίζουν ότι η αυτογνωσία αποτελεί βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυθεντικής ηγεσίας, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης και στη διαφανή άσκηση ηγεσίας. Μέσω της αυξημένης αυτογνωσίας, οι αυθεντικοί ηγέτες εμφανίζουν υψηλότερη ηθική επίγνωση και ψυχολογική διαφάνεια, ενισχύοντας τη συναισθηματική σύνδεση με τους υφισταμένους (Zacher et al., 2022).

Παράλληλα, η αυτογνωσία συνδέεται θετικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς επιτρέπει στους ηγέτες να ρυθμίζουν τη συναισθηματική τους έκφραση, να προσαρμόζονται σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια και να αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο των αποφάσεών τους, ενισχύοντας την έμπνευση και την εξατομικευμένη υποστήριξη (Northouse, 2021). Επιπλέον, η αυτογνωσία λειτουργεί ως μηχανισμός αυτορρύθμισης σε συνθήκες πίεσης ή αβεβαιότητας, διευκολύνοντας τη λήψη ισορροπημένων αποφάσεων και τη διατήρηση ψυχραιμής ηγετικής στάσης (Harms et al., 2021).

Τέλος, η έλλειψή της μπορεί να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση ικανοτήτων, περιορισμένη αποδοχή ανατροφοδότησης και μειωμένη ηθική κρίση, χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυταρχικά ή ναρκισσιστικά πρότυπα ηγεσίας (Zacher et al., 2022).

3.5.3 Το κίνητρο και τα στυλ ηγεσίας

Οι Ryan και Deci (2020) υποστηρίζουν ότι τα στυλ ηγεσίας ενεργοποιούν διαφορετικούς τύπους κινήτρων, με το εσωτερικό κίνητρο να συνδέεται με την αυτονομία, το νόημα και την προσωπική ανάπτυξη, και το εξωτερικό με ανταμοιβές και ελέγχους.

Σε μετα-ανάλυση, οι Banks et al. (2022) διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν τη δέσμευση και την αίσθηση σκοπού μέσω εμπνευσμένης παρακίνησης και εξατομικευμένης υποστήριξης, συνδέοντας το κίνητρο με την προσωπική ανάπτυξη και το οργανωσιακό όραμα. Αντίστοιχα, οι Gardner et al. (2021) επισημαίνουν ότι η αυθεντική ηγεσία ενισχύει το εσωτερικό κίνητρο μέσω αξιακής συνέπειας και ψυχολογικής διαφάνειας, προάγοντας την αυτονομία και την υπευθυνότητα. Οι Eva et al. (2019) αναφέρουν ότι η υπηρεσιακή ηγεσία κινητοποιεί τους εργαζομένους μέσω της κάλυψης αναγκών και της δημιουργίας συνθηκών ανάπτυξης και κοινωνικής αξίας.

Αντίθετα, το συναλλακτικό και αυταρχικό στυλ βασίζονται σε ανταμοιβές, τιμωρίες και έλεγχο, εμφανίζοντας περιορισμένη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα, καθώς μειώνουν το εσωτερικό κίνητρο, τη δέσμευση και τη βιώσιμη απόδοση (Northouse, 2021· Fischer & Sitkin, 2023).

3.5.4 Η κοινωνικότητα και τα στυλ ηγεσίας

Οι Petrides και Mavrouli (2020) ορίζουν την κοινωνικότητα ως βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, απαραίτητη για τη λειτουργική αλληλεπίδραση και την αποτελεσματική ηγεσία στους σύγχρονους οργανισμούς. Οι Banks et al. (2023) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες με υψηλή κοινωνικότητα ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και το θετικό κοινωνικό κλίμα, διευκολύνοντας τη συμμετοχή και τη συλλογική λήψη αποφάσεων.

Η κοινωνικότητα συνδέεται στενά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς επιτρέπει την προσαρμογή του επικοινωνιακού στυλ, την εξατομικευμένη υποστήριξη και την εμπνευσμένη παρακίνηση, ενισχύοντας τη συναισθηματική σύνδεση και τη δέσμευση των υφισταμένων (Harms et al., 2021). Αντίστοιχα, οι Eva et al. (2019) επισημαίνουν ότι στην υπηρεσιακή ηγεσία η κοινωνικότητα διευκολύνει την καλλιέργεια εμπιστοσύνης, τον αμοιβαίο σεβασμό και την ενσυναισθητική επικοινωνία, ενισχύοντας τη συλλογικότητα και τη συνοχή.

Τέλος, η κοινωνικότητα συμβάλλει στη διαχείριση συγκρούσεων και στην προσαρμοστική ηγεσία, καθιστώντας τη κρίσιμη για συνεργατικά και μακροπρόθεσμα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας (Zacher et al., 2022).

3.5.5 Η ευημερία και τα στυλ ηγεσίας

Η ευημερία στον εργασιακό χώρο αποτελεί κεντρική μεταβλητή στην οργανωσιακή ψυχολογία και την έρευνα της ηγεσίας. Οι Diener et al. (2018) την ορίζουν ως πολυδιάστατη έννοια με συναισθηματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις, η οποία συνδέεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγετική επιρροή.

Έρευνες δείχνουν ότι το μετασχηματιστικό και το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας σχετίζονται με υψηλότερη ψυχολογική ευημερία, εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερο στρες, καθώς καλλιεργούν θετικό ψυχοκοινωνικό κλίμα (Nielsen & Taris, 2019). Αντίστοιχα, οι Montano et al. (2017) υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την αυτοαποτελεσματικότητα και τη συναισθηματική δέσμευση, συμβάλλοντας στην απόδοση και την οργανωσιακή βιωσιμότητα.

Παράλληλα, η υπηρεσιακή ηγεσία δίνει έμφαση στην ψυχολογική και συναισθηματική ευημερία, μειώνοντας την εξουθένωση και αυξάνοντας την ικανοποίηση μέσω περιβαλλόντων εμπιστοσύνης και υποστήριξης (Dierendonck & Patterson, 2020).

Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ ηγεσίας και ευημερίας, επιτρέποντας την έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση της εργασιακής εξάντλησης, γεγονός που την καθιστά κρίσιμη για τη βιώσιμη άσκηση ηγεσίας (Kelloway & Barling, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Συμπεράσματα

4.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως στόχο τη βιβλιογραφική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας, με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας, επηρεάζοντας τόσο τον τρόπο άσκησης της ηγετικής λειτουργίας όσο και κρίσιμες οργανωσιακές εκβάσεις. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται στην τυπική άσκηση εξουσίας ή στη διοικητική τυποποίηση, αλλά σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί, να επεξεργάζεται και να αξιοποιεί τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των υφισταμένων. Η ενσωμάτωση αυτών των δεξιοτήτων στις ηγετικές πρακτικές οδηγεί σε περισσότερο συμμετοχικά και ανθρωποκεντρικά στυλ διοίκησης, τα οποία ενισχύουν την οργανωσιακή συνοχή, τη συνεργασία και την προσαρμοστικότητα σε αλλαγές και προκλήσεις.

Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία αποκτά προστιθέμενη αξία λόγω της πολυπλοκότητας των θεσμικών πλαισίων, της αυξημένης λογοδοσίας και της ποικιλίας των κοινωνικών απαιτήσεων. Η ικανότητα των ηγετών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις, να προάγουν την ομαδική συνεργασία και να υποστηρίζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συνολικά, η ανασκόπηση καταδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως καταλύτης για την εφαρμογή αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών, ενισχύοντας τόσο την επαγγελματική ανάπτυξη των ηγετών όσο και τη βιωσιμότητα των οργανωσιακών διαδικασιών. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για ενίσχυση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης συναισθηματικών δεξιοτήτων σε επίπεδο οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης και την προαγωγή ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος.

4.2 Συζήτηση των ερευνητικών υποθέσεων

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση αφορά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών. Το μετασχηματιστικό στυλ προϋποθέτει ηγετικές συμπεριφορές που βασίζονται στη συναισθηματική επίγνωση, στην ενσυναίσθηση και στην ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα συναισθήματα και τα κίνητρα των υφισταμένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους ηγέτες να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων, να προσαρμόζουν το ηγετικό τους ύφος και να δημιουργούν κλίμα εμπιστο-

σύνης και ψυχολογικής ασφάλειας. Μέσω αυτών των μηχανισμών, η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση, την καινοτομία και την οργανωσιακή απόδοση. Ως εκ τούτου, η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται πλήρως και ερμηνεύεται ως αποτέλεσμα της εγγενούς συνάφειας των δύο εννοιών.

Η δεύτερη υπόθεση εξετάζει τον βαθμό στον οποίο το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η σχέση αυτή είναι υπαρκτή, αλλά σαφώς περιορισμένη σε σύγκριση με το μετασχηματιστικό στυλ. Το συναλλακτικό μοντέλο βασίζεται κυρίως σε τυπικές διαδικασίες, σε μηχανισμούς ελέγχου και στην ανταλλαγή ανταμοιβών, γεγονός που μειώνει την ανάγκη για υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εμπλοκής. Ωστόσο, βασικές συναισθηματικές δεξιότητες, όπως η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και η διατήρηση λειτουργικών διαπροσωπικών σχέσεων, εξακολουθούν να είναι απαραίτητες, ιδίως σε οργανωσιακά περιβάλλοντα με αυστηρό θεσμικό πλαίσιο. Κατά συνέπεια, η H2 επιβεβαιώνεται, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί περισσότερο υποστηρικτικά παρά καθοριστικά στο πλαίσιο της συναλλακτικής ηγεσίας.

Η τρίτη υπόθεση αφορά τη σχέση του παθητικού στυλ ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις οργανωσιακές εκβάσεις. Τα ευρήματα της βιβλιογραφίας συγκλίνουν στο ότι το παθητικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή συναισθηματική επίγνωση, περιορισμένη διαπροσωπική αλληλεπίδραση και έλλειψη ενεργού ηγετικής παρουσίας. Η απουσία συναισθηματικής εμπλοκής οδηγεί σε αποδυνάμωση της επικοινωνίας, αυξημένη αβεβαιότητα και μειωμένη εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται συστηματικά αρνητική επίδραση σε κρίσιμους δείκτες, όπως η απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Συνεπώς, η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται πλήρως, αναδεικνύοντας το παθητικό στυλ ως δυσλειτουργικό στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον.

Η τέταρτη υπόθεση εστιάζει στον ρόλο των δημογραφικών μεταβλητών στη διαμόρφωση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των αντιλήψεων περί ηγεσίας. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και η επαγγελματική εμπειρία συνδέονται με διαφοροποιήσεις στον τρόπο έκφρασης και αξιοποίησης των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν αποδίδονται αποκλειστικά σε βιολογικούς παράγοντες, αλλά και σε κοινωνικές, πολιτισμικές και επαγγελματικές εμπειρίες. Ως εκ τούτου, η H4 επιβεβαιώνεται, επισημαίνοντας την ανάγκη προσαρμοσμένων προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Η πέμπτη υπόθεση αφορά τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Τα ερευνητικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι η συναισθημα-

τική νοημοσύνη λειτουργεί ως κρίσιμος παράγοντας αντιμετώπισης της οργανωσιακής πολυπλοκότητας, της θεσμικής ακαμψίας και της κοινωνικής πίεσης που χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες εμφανίζουν αυξημένη ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών. Έτσι η υπόθεση H5 επιβεβαιώνεται, αναδεικνύοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως στρατηγικό πόρο για τον δημόσιο τομέα.

Η έκτη υπόθεση εξετάζει τη σχέση των επιμέρους διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας. Η βιβλιογραφική ανάλυση καταδεικνύει ότι υπομεταβλητές όπως η ενσυναίσθηση, η αυτογνωσία, το εσωτερικό κίνητρο, η κοινωνικότητα και η ευημερία συνδέονται άμεσα με την εφαρμογή μετασχηματιστικών και υπηρετικών πρακτικών ηγεσίας. Οι διαστάσεις αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος, ενισχύουν την ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων και προάγουν τη βιώσιμη οργανωσιακή απόδοση. Συνεπώς, η H6 επιβεβαιώνεται, επισημαίνοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως κεντρικό μηχανισμό ενίσχυσης της ηγετικής αποτελεσματικότητας.

4.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη συστηματική προσέγγιση και το εύρος της εξεταζόμενης βιβλιογραφίας, η παρούσα εργασία υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, πρόκειται για βιβλιογραφική ανασκόπηση και όχι για πρωτογενή εμπειρική έρευνα, γεγονός που δεν επιτρέπει τη στατιστική επαλήθευση των σχέσεων που αναδεικνύονται. Τα συμπεράσματα βασίζονται στη σύνθεση υφιστάμενων ερευνητικών ευρημάτων και όχι σε πρωτογενή δεδομένα.

Δεύτερον, η βιβλιογραφία που εξετάστηκε, αν και σε μεγάλο βαθμό σύγχρονη, παρουσιάζει ετερογένεια ως προς τα μεθοδολογικά εργαλεία, τα πολιτισμικά πλαίσια και τους οργανωσιακούς τύπους, γεγονός που δυσχεραίνει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η περιορισμένη διαθεσιμότητα πρόσφατων εμπειρικών μελετών που εστιάζουν αποκλειστικά στον ελληνικό δημόσιο τομέα περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής ειδικότερων συμπερασμάτων για το εθνικό πλαίσιο.

4.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα και Μελέτη

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή εμπειρικών μελετών που θα εξετάζουν ποσοτικά τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και στυλ ηγεσίας, ιδίως στον δημόσιο τομέα, αξιοποιώντας αξιόπιστα και έγκυρα εργαλεία μέτρησης. Επιπλέον, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εστιάσουν σε δημογραφικές και πολι-

τισμικές διαφοροποιήσεις, όπως ο ρόλος του φύλου, της ηλικίας και της επαγγελματικής εμπειρίας, καθώς και στη σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Ακόμα, κρίνεται αναγκαία η αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης για στελέχη δημόσιας διοίκησης, ώστε να εξεταστεί η πρακτική τους αποτελεσματικότητα σε πραγματικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

Τέλος, η κατανόηση και ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών δεν αποτελεί μόνο ακαδημαϊκό ζητούμενο, αλλά και στρατηγική προτεραιότητα για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και της ευημερίας των εργαζομένων. Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στον επιστημονικό διάλογο και να αποτελέσει εφαλτήριο για περαιτέρω έρευνα και πρακτικές παρεμβάσεις στον χώρο της ηγεσίας και της δημόσιας διοίκησης.

Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2022). *Leadership: Past, present, and future*. Routledge.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Schmid Mast, M., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *Journal of Leadership Studies*. <https://bohrium.dp.tech/paper/axiv/1040092114437799959>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Gooty, J. (2021). The good, the bad, and the ugly of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 32(4), 101472.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2023). A meta-analytic review of authentic and related leadership theories. *Journal of Management*, 49(1), 203–234. <https://doi.org/10.1177/01492063221104523>
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51–64.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Belias, D., Kyriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K., Aspridis, G. (2017). Personal characteristics and Job satisfaction of Greek banking employees. In: *Strategic Innovative Marketing*
- Belias, D., Sdrolas, L., & Kakkos, N. (2018). Leadership effectiveness in public administration. *International Journal of Public Administration Research*, 4(1), 23–38.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2019). Green leadership and sustainable organizational practices. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), 112–125.

- Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I., Giannakos, K., Koustelios, A. (2025). Can Leadership Styles Affect the Integration to Change and the Commitment to Change? A Case Study on Employees of Greek Four and Five-Star Hotels. In: *Pivac, T., Castanho, R.A.M.D., Martinelli, E., Gonçalves, E.C.C. (eds) The Innovative Pathway on Sustainable Culture Tourism. CST 2024. Advances in Science, Technology & Innovation*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-86745-3_20
- Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I. (2025b). The Influence of Different Leadership Styles on Hotel Employees' Communication Satisfaction. In: *Ricciardelli, A., Valeri, M. (eds) Organisational Behaviour and Design. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9_19
- Belias, D., Rossidis, I., Mantas, C., Ntalakos, A. (2024). Change Management and Emotional Intelligence Leadership: Strategies That the Emotional Intelligence Leadership Can Adopt During a Change Industry. In *Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 186-203). IGI Global. Doi: 10.4018/979-8-3693-3466-9.ch010
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299–317. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>
- Bilous, I. (2025). The role of emotional intelligence in effective leadership: Integrating psychological insights into management practices. *SJ-Economics*, 56(1). <https://doi.org/10.58246/sj-economics.v56i1.679>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Cavanagh, K. V. (2019). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 324–348. <https://doi.org/10.1111/joms.12319>
- Boyatzis, R. E. (2021). Leadership, empathy, and emotional intelligence in public administration. *Public Administration Review*, 81(6), 1095–1107. <https://doi.org/10.1111/puar.13373>
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Jack, A. I. (2023). Developing emotionally intelligent leadership: Institutional strategies for the public sector. *Leadership Quarterly*, 34(2), 101656.

- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2020). The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and validation. *PLoS ONE*, 15(8), e0237263. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237263>
- Brewer, G. A. (2021). Public service motivation theory: Revisiting the core in an era of public governance. *Public Administration*, 99(2), 267–280. <https://doi.org/10.1111/padm.12677>
- Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional intelligence measures: A systematic review. *Healthcare*, 9(12), 1696. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cavanagh, M., & Lane, D. A. (2012). Coaching psychology coming of age: The challenges we face in the messy world of practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(1), 75–90.
- Chau, T. H. P. (2022). How does transformational leadership influence the performance of public organizations via NPM cultural orientations? *Cogent Social Sciences*, 8, Article 2140746. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product innovation performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Clark, M. A., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Psychological safety in public organizations: A review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(4), 678–692.
- Clarke, N. (2010). Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare. *Human Resource Development International*, 13(5), 523–540. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.520481>
- Clarke, N. (2013). Modeling the relationship between transactional and transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 185–193.
- Coetzee, M., & Harry, N. (2022). Emotional intelligence as a critical leadership competency for public sector human resource development. *Public Personnel Management*, 51(4), 567–586.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Coronado-Maldonado, I., Benítez-Márquez, M.-D., & López-Soto, P. J. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Côté, S. (2017). Enhancing leadership effectiveness: The role of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 46(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.007>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dierendonck, D., & Patterson, K. (2020). Compassionate leadership as a key to employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 11, 610. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00610>
- Dippenaar, K. S., & van Rensburg, G. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Filice, T., & Weese, J. (2024). Emotional intelligence and public administrators' resilience during crises. *Public Administration Review*.
- Fiori, M., & Vesely-Maillefer, A. K. (2018). Emotional intelligence as an ability: Theory, challenges, and new directions. *Emotion Review*, 10(4), 354–364. <https://doi.org/10.1177/1754073917742610>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331–372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2021). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(1).
- Giannakos, K., Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I., Koustelios, A. (2024). Are leadership styles related to change integration and commitment? The case of general hospitals in the area of Thessaly (Greece). *Archives of Hellenic Medicine*, 41(3), 354-362

- Gignac, G. E. (2021). Genos emotional intelligence inventory: Psychometric properties and applications. *Personality and Individual Differences*, 180, 110995. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110995>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Haricharan, S. J. (2022). Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? *SA Journal of Human Resource Management*, 20, Article a1773. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1773>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2024). Emotional intelligence in organizations: New directions and persistent controversies. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100912.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2021). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101436. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101436>
- Hassan, S., & Wright, B. E. (2020). The role of ethical leadership in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 80(1), 79–89. <https://doi.org/10.1111/puar.13122>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H., & Zenasni, F. (2018). How efficient are emotional intelligence trainings: A meta-analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138-148. <https://doi.org/10.1177/1754073917708613>

- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Southern Illinois University Press.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2021). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Administration Review*, 81(6), 1145–1159. <https://doi.org/10.1111/puar.13378>
- Jamil, S., Ismail, F., & Rasheed, R. (2021). Emotional intelligence and public sector leadership effectiveness: A systematic review. *International Journal of Public Leadership*, 17(3), 279–296.
- Jiménez, M. (2018). Leadership style, organizational performance, and change through the lens of emotional intelligence. *Foundations of Management*, 10(1), 237–250. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0018>
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kane, G. C. (2018). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*, 9, 93. doi:10.1186/s40359-021-00593-8
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2021). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 35(3), 205–221. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1848360>
- Khosravi, P. (2022). Emotional intelligence barriers in bureaucratic organizations: A public sector perspective. *Journal of Management & Organization*, 28(6), 1230–1245.
- King, M., et al. (2025). Emotionally intelligent medical leadership during COVID-19: Decision-making, collaboration and psychological safety. *Journal of Clinical Leadership & Management*, 29(1), 45–62.
- Kitsios, F., Kamariotou, M. (2017). *Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece*.

- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional intelligence influences performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 453–467. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Koustas, S. N. (2019). Employee Motivation and Job Satisfaction in Post-Austerity Greece: A Quantitative Study. Doctoral dissertation. Northcentral University.
- Legree, P. J., Psofka, J., Robbins, J., Roberts, R. D., & Putka, D. J. (2022). Emotional intelligence testing: What have we learned so far? *Intelligence*, 91, 101632. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2022.101632>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Naqvi, M. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2024). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2020). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1–29. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0116>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lindov, I., et al. (2025). Evolution of the classical leadership styles in a digital environment. *Psychology in the Contemporary Business Environment*. <https://sciendo.com/article/10.2478/picbe-2025-0062>
- Liu, C., Zhu, J., & Yang, S. (2020). Emotional intelligence and contemporary leadership: A systematic review. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1031–1047. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E. R., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic and workplace performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(2), 150–186. <https://doi.org/10.1037/bul0000219>
- Majid Baba, M., Krishnan, C., & Al-Harthy, F. N. (Eds.) (2023). *Emotional Intelligence for Leadership Effectiveness: Management Opportunities and Challenges during Times of Crisis*. Apple Academic Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2021). Emotional intelligence and the ability model: Clarifying what ability EI is and is not. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 588597. [doi:10.3389/fpsyg.2021.588597](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.588597)
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2011). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Mehler, M., et al. (2024). Training emotional competencies at the workplace: A systematic review and implications for practice. *BMC Psychology*, 12, Article 198. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02198-3>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2022). Emotional intelligence in public administration: New evidence from leadership research. *Public Management Review*, 24(10), 1503–1522.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 1–30. <https://doi.org/10.1111/joop.12318>
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2). <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 307–322. <https://doi.org/10.1037/ocp0000092>

- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(1), 71–81. <https://doi.org/10.2478/jepm-2021-0008>
- Newman, A., & Nielsen, I. (2024). Emotional intelligence and leadership outcomes in the public sector: A systematic literature review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 45–62. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad033>
- Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology. *Work & Stress*, 33(2), 95–101. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1577313>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2026). Beyond Laissez-Faire: Differentiating the Relationship Between the Full Range Leadership Model (FRLM) and Employee Well-Being and Effort in the Greek Hotel Sector. *Administrative Sciences*, 16(1), 34. <https://doi.org/10.3390/admsci16010034>
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Kefis, V., Babalioutas, L. (2026b). The Human Core of Digital Government: Emotional Intelligence as a Strategic Imperative for Public Sector Digital Transformation. In *Rossidis, I., Belias, D. Public Sector Reform and Modern Trends for Public Management*. IGI Global (in press)
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A. (2024). The Impact of Trait Emotional Intelligence on Transformational Leadership: The Case of Managers and Employees of Hotel Companies. In: *Valeri, M. (eds) Managerial Perceptions. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67849-3_13
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2024b). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Culture and Group Dynamics in the Hospitality Industry. In: *Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences. IACuDiT 2023*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_19
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2024c). Analyzing the Organizational Factors that Influence Hotel Employees' Team Efficiency. In: *Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences. IACuDiT 2023*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_11

- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2023a). Leadership Styles and Group Dynamics in the Tourism Industry. In: *Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_8
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2023b). The Relationship Between Leadership Styles and Communication—Effect on Team Efficiency on the Tourism Industry. In: *Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_10
- Ntalakos, A., Rossidis, I., Belias, D. (2022). Trait Emotional Intelligence & Leadership: A study of managers and employees. In *21st European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, 2 - 3 June 2022, Aveiro, Portugal*, ISBN 978-1-914587-37-5, ISSN 2049-0976, pages 149-156
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>
- Papademetriou, C., Belias, D., Ntalakos, A., & Rossidis, I. (2026). Leading Green: How Leadership Styles Shape Environmental Human Resource Management Practices in Greek Hospitality Organizations. *Sustainability*, 18(2), 974. <https://doi.org/10.3390/su18020974>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313–320. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6)
- Petrides, K. V., & Mikolajczak, M. (2017). Models of trait emotional intelligence. In V. Zeidner et al. (Eds.), *Emotional Intelligence in Education* (pp. 85–110). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_5
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., & Mavroveli, S. (2022). Advances in trait emotional intelligence research: A 20-year review. *Journal of Personality*, 90(6), 1016–1039. <https://doi.org/10.1111/jopy.12690>
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and

- behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142.
- Rahim, A., Saeed, M., & Hussain, S. (2023). Measuring emotional intelligence in public administration: Challenges and methodological considerations. *Public Organization Review*, 23(2), 365–382.
- Rahman, M., & Ferdausy, S. (2022). Soft skills and emotional intelligence training in the public sector: A strategic HRD approach. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 1312–1328.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Sabie, O.-M., Nastacă, C.-C., & Brişcariu, M.-R. (2025). The impact of emotional intelligence on public employees' job stress and willingness to deliver high-quality public services. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analysis review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 921–933. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.003>
- Schutte, N. S., & Loi, N. M. (2022). Enhancing organizational effectiveness through leader emotional intelligence in government agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 321–338. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2021-0163>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2020). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 12(1), 1–18.
- Shahhosseini, M., & Taheri, A. (2021). Emotional intelligence and employee engagement in the public sector: The mediating role of leader-member exchange. *Public Personnel Management*, 50(4), 594–616. <https://doi.org/10.1177/0091026020982345>
- Shamir, B., & Eilam-Shamir, G. (2018). The dual effect of charisma in leadership: Moral elevation or moral corruption? *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 509–526.

- Shaw, L., Ashkanasy, N. M., & Dinh, J. (2023). Selecting emotionally intelligent leaders in government organizations: Criteria, tools, and challenges. *Public Personnel Management*, 52(1), 34–52.
- Sharief, S. (2022). Emotional Intelligence (EI): Towards better understanding. *Sheba Sharief Journal*, 4(1), 696. doi:10.33545/26648377.2022.v4.i1a.25
- Siegling, A. B., Saklofske, D. H., & Petrides, K. V. (2021). Measures of ability and trait emotional intelligence. In O. Wilhelm & A. Englebert (Eds.), *Handbook of personality and intelligence* (pp. 739–758). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59454-7_34
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2019). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work & Stress*, 33(2), 95–115. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1517141>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Smith, J., Taylor, R., & Nguyen, L. (2022). Transactional leadership in adaptive organizations: Revisiting classical theory in modern contexts. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 215–232.
- Solomon, B. (2024). The effect of emotional intelligence on employees' job performance in the Ethiopian public sectors. *African Journal of Leadership and Development*, 9(1), 21–39. <https://doi.org/10.63990/2024ajoldvol9iss1pp21-39>
- Stein, S. J., & Book, H. E. (2021). *The EQ edge: Emotional intelligence and your success* (4th ed.). Wiley.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Suleman, Q., et al. (2023). Linking emotional intelligence and public sector performance: Evidence from European administrative systems. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523231123567>
- Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian public administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci11030076>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.

- Tourish, D. (2019). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2004). Emotional intelligence in leadership development: Taking stock of progress. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-746. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.009>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2016). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 679–694. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.002>
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction*. Routledge.
- Veïç, A., & Ahmed, B. (2023). The Impact of Emotional Intelligence on Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis. *Pakistan Journal of Management & Social Science*, 1(1).
- Velez, M. J., & Neves, P. (2018). Building resilience through charismatic leadership: A study of emotional engagement and psychological safety. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 45–58.
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2020). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 98(1), 143–159. <https://doi.org/10.1111/padm.12523>
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2023). Emotional intelligence and the paradoxes of public sector leadership. *Public Management Review*, 25(7), 945–963.
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N., & Bakogiannis, D. (2023). Fostering sustainability through the integration of green human resource management and change management: Nurturing eco-conscious organizational practices. In *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 241–278). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch011>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 891–902.

- Wart, M., & Roman, A. (2022). Leadership in public administration: Managing change and integrity. *Public Integrity*, 24(3), 243–260. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1875838>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- White, R., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. Harper & Row.
- Wonda, T. A. (2024). Does emotional intelligence have a contribution to employee performance enhancement? Empirical evidence from the public sectors. *Cogent Business & Management*, 11, Article 2415525. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2415525>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2022). Ambidextrous leadership and self-awareness: The role of leader self-regulation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 569–586. <https://doi.org/10.1002/job.2589>

Βιβλιογραφία Ελληνική

- Δημητριάδου, Θ. (2017). Ηγεσία, παρακίνηση και αντιδράσεις εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα: η περίπτωση των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καρέλλας, Δ. (2015). Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα. Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά.
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 43-55
- Μαλικιώση-Λοίζου, Μ., Τάτσης, Ν. (2019). Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση και στην εργασιακή ζωή. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Μπελιάς, Δ., (2021). Οργανωσιακή συμπεριφορά και σύγχρονες μορφές ηγεσίας. Αθήνα: Ελληνικές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α., Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 35(5), 642-648.
- Παπακόστας, Α. (2018). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επαγγελματική Ανάπτυξη. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.
- Πουτογλίδου, Γ. (2017). Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών - Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πειραιάς.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ., Κατσιμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της. Θεσσαλονίκη, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Διά Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας: «Διά Βίου Μάθηση και Σύγχρονη Κοινωνία: Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκπαίδευση και Εργασία». Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.