

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**FRONTEX – Ευρωπαϊκός Οργανισμός Συνοριοφυλακής και
Ακτοφυλακής.**

**Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με την
μετασχηματιστική ηγεσία στην διαχείριση του νεοσύστατου Μόνιμου
Σώματος της (European Standing Corps), με αποτέλεσμα την αποτελεσματική
Ολοκληρωμένη Διαχείριση των Ευρωπαϊκών Συνόρων.**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΠΑΠΑΙΔΗΣ (mpk00167)

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής
Μακεδονίας)**

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

FRONTEX – Ευρωπαϊκός Οργανισμός Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής.

Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με την μετασχηματιστική ηγεσία στην διαχείριση του νεοσύστατου Μόνιμου Σώματος της (European Standing Corps), με αποτέλεσμα την αποτελεσματική Ολοκληρωμένη Διαχείριση των Ευρωπαϊκών Συνόρων.

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΠΑΠΑΙΔΗΣ (mpk00167)

Επιβλέπων Καθηγητής:

- Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

1. Τριαντάρη Σωτηρία
2. Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος
3. Βέζου Μαρίνα



«Το να είσαι αληθινός ηγέτης είναι δύσκολο, διότι θα πρέπει να επικοινωνήσεις, να έχεις εχθρούς, να προστατεύεσαι από τους φίλους, να προσαρμόζεσαι στις αλλαγές, να είσαι διορατικός, ρεαλιστής, οραματιστής, να είσαι διαπραγματευτικός αλλά και ανταγωνιστικός, να δημιουργείς ηγέτες και όχι οπαδούς, δηλαδή να είσαι ο εαυτός σου.»

Σωτηρία Τριαντάρη

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.



Ελευθέριος Παπαίδης

Κοζάνη, 15/02/2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
Abstract.....	11
1 ^ο Κεφάλαιο	14
Παρουσίαση προβληματικής.....	14
Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	16
Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	17
Μεθοδολογία.....	19
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	20
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: FRONTEX, Μόνιμο Σώμα (STANDING CORPS), Ολοκληρωμένη Διαχείριση Ευρωπαϊκών Συνόρων (Integrated Border Management – IBM).....	23
Το εύρος των αρμοδιοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ανάπτυξη πολιτικής για τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων.....	23
Θεσμικό πλαίσιο της ολοκληρωμένης διαχείρισης συνόρων – IBM.....	24
Αρμοδιότητες στη διαχείριση συνόρων που παραμένουν στα κράτη-μέλη.....	25
Καθιέρωση της επιχειρησιακής συνεργασίας Frontex και κρατών-μελών ως βασικό στοιχείο της κοινής πολιτικής στον έλεγχο των εξωτερικών συνόρων.....	27
Μόνιμο Σώμα Frontex (Standing Corps) – το πρώτο ευρωπαϊκό ένστολο σώμα με εκτελεστικές αρμοδιότητες.....	30
Βασικά καθήκοντα του Μόνιμου Σώματος	32
Επιχειρησιακή ανάπτυξη του Μόνιμου Σώματος.....	33
Καθιέρωση της θεσμικής ικανότητας του Frontex στη εφαρμογή και εξέλιξη της πολιτικής διαχείρισης εξωτερικών συνόρων.....	34
3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	36
ΟΡΙΣΜΟΙ	36
Κατηγορίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	38
Περιβάλλον Εργασίας και Συναισθημάτων	41
Είδη Νοημοσύνης	43
Θεωρία της Πολλαπλής Νοημοσύνης του HOWARD GARDNER	43
Επιχειρηματικότητα και Συναισθηματική Νοημοσύνη	46
Γενική Θεώρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	46
4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	48
Ορισμοί Ηγεσίας	48
Στυλ Ηγεσίας.....	50
Εναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας και μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας.....	52

Η θεωρία μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής θεωρίας	53
Η Έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Σύντομη Ιστορική Αναδρομή	55
Μετασχηματιστής ηγέτης και τα χαρακτηριστικά του	56
Κύριες συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη.....	56
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
Ξενόγλωσση	64
Ελληνόγλωσση	67

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ηγέτης, ηγεσία, μετασχηματιστής, συναισθηματική νοημοσύνη. Άραγε έννοιες διαχρονικές ή σύγχρονες;;; Δύσβατες ή περπατημένες;;; Το μόνο σίγουρο είναι ότι αποτελούν απαραίτητα και αναγκαία συστατικά της επιτυχίας ενός σύγχρονου οργανισμού με όραμα.

Πετυχημένος ηγέτης είναι αυτός που κάνει τη δουλειά του χωρίς να χρειάζεται να είναι εκεί γιατί με τις πράξεις και της μεθόδους του, έχει καταφέρει να μεταδώσει το όραμα του και την τεχνοτροπία του. Έχει καταφέρει να μπει στα παπούτσια των συνεργατών του και ταυτόχρονα να λάβει αλλά και να περάσει μηνύματα. Η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί άρρηκτο κομμάτι των προσόντων του αλλά και των τεχνικών που θα χρειαστεί να πραγματώσει στον δρόμο προς το όραμα.

Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση!!! Το όραμα της ισότητας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης που αποτελεί τον διακαή πόθο και την απαραίτητη προϋπόθεση στον δρόμο για την Ιθάκη της Ευρωπαϊκής Πραγμάτωσης και Άμυνας.

Δεν ξέρω αν όλα τα παραπάνω αποτελούν άπιαστες φιλοδοξίες αλλά το μόνο σίγουρο είναι ότι ο δρόμος της επιμονής και της αναζήτησης σε αυτό το ταξίδι είναι διαρκείς, εξελισσόμενος αλλά πάντα με όμορφο προορισμό.

Η ηγεσία αποτέλεσε όνειρο από τα πρώτα παιδικά μου χρόνια και για αυτό αναζήτησα τον δρόμο να γίνω αξιωματικός της Ελληνικής Αστυνομίας. Η επιθυμία να προστατέψω το δίκαιο και τα δικαιώματα των συνανθρώπων μου με οδήγησαν σε βαθύτερες αναζητήσεις και θέλησα να γίνω μέλος σε ένα μεγαλύτερο πλάνο, όπως αυτό του Μόνιμου Σώματος του FRONTEX. Οι προκλήσεις πολλές αλλά ο δρόμος δύσβατος και μεγάλος προκλήσεις που πρέπει να ανταποκριθείς. Η εμπειρία και η γνώση αποτελούν απαραίτητα συστατικά. Η συμμετοχή μου σε αυτό το μεταπτυχιακό αποτελεί ένα σημαντικό σταθμό για να μου παρέχει μεγαλύτερη και άρτια γνώση που θα μπορέσω να μεταλαμπαδεύσω στον εργασιακό μου χώρο. Μεγάλος αρωγός σε αυτό το μονοπάτι αποτελεί η υπεύθυνη του προγράμματος, κ. Σωτηρία Τριαντάρη, που αγωνίζεται για αυτό το πρόγραμμα, έτσι ώστε να μας παρέχει άρτια και προοδευτική γνώση για να ανταποκριθούμε στις προκλήσεις του μέλλοντος. Θα ήθελα να την ευχαριστήσω ξεχωριστά καθώς υπήρξε

συμπαραστάτρια σε όλες τις δυσκολίες που έπρεπε να περάσω για να ολοκληρώσω το πρόγραμμα.

Άξιοι συμπολεμιστές, οι οικογένεια μου γιατί με αντέχει και με υπομένει αλλά επίσης φροντίζουν να μου δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για να μπορώ να μένω προσηλωμένος στην εργασία μου και στις σπουδές μου.

Η γνώση δεν συγκεντρώνεται αλλά μεταλαμπαδεύεται. Αυτό οφείλουμε να πράξουμε για έναν καλύτερο και ασφαλέστερο κόσμο που θα κληθούν να ζήσουν τα παιδιά μας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, που αντιμετωπίζει διαδοχικές κρίσεις αυξανόμενων προσφυγικών ροών μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, έχει θέσει την προστασία των εξωτερικών της συνόρων ως κύρια προτεραιότητα. Για να λυθεί αυτό το πρόβλημα, δημιουργήθηκε η ευρωπαϊκή συνοριοφυλακή και ακτοφυλακή - Frontex -, ένα από τα εργαλεία της πολιτικής διαχείρισης της Ε.Ε. Έκτοτε, ο θεσμός έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της ευρωπαϊκής πολιτικής, με τους νέους κανονισμούς του Frontex που εγκρίθηκαν το 2019 να ενισχύουν σημαντικά τον ρόλο του και τη διεθνή του εμβέλεια. Σύμφωνα με τους νέους κανονισμούς, της παραχωρήθηκαν μεγαλύτερες εξουσίες και η αποστολή της επεκτάθηκε ώστε να συμπεριλάβει τις επιχειρήσεις και τη συνεργασία με τρίτες χώρες.

Επιπλέον, σύμφωνα με την πολιτική διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων, τα κράτη μέλη πρέπει να συνεργάζονται στενά με τον οργανισμό για την εφαρμογή των αρχών της «ολοκληρωμένης διαχείρισης των συνόρων – Integrated Border Management» (εφεξής IBM). Συγκεκριμένα, αναλύει πώς ο κλιμακούμενος ρόλος του Frontex στην εφαρμογή της κοινής πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων συμβάλλει ταυτόχρονα στη δυναμική αναπτυξιακή διαδικασία της πολιτικής. Στο πλαίσιο αυτό, τόσο το νομικό πλαίσιο όσο και το λειτουργικό επίπεδο αξιολογήθηκαν για να καταδειχθεί ότι ο Οργανισμός αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος της εφαρμογής και της ανάπτυξης της κοινής πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων. Επιπλέον, αναλύονται μεταξύ άλλων οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες του οργανισμού σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Για την πληρέστερη κατανόηση του θέματος γίνεται αναφορά και στη σχετική νομοθεσία της ΕΕ, βάσει της οποίας ο Frontex αποκτά τη διεθνή διάσταση και τη συνεργασία με τρίτες χώρες. Η συγγραφή αυτής της διατριβής έγινε σημαντική διότι, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, υπήρξαν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με τη δυνατότητα του οργανισμού να συμβάλει στην εφαρμογή της κοινής πολιτικής διαχείρισης στα εξωτερικά σύνορα της ΕΕ. Συνεπώς, η μελέτη εξετάζει τον ρόλο του Frontex στην εφαρμογή και ανάπτυξη της κοινής πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ. Το έγγραφο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο οργανισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ. Παράλληλα, καταδεικνύει την πολυπλοκότητα και αναγκαιότητα χρήσης σύγχρονων αρχών ηγεσίας και διοίκησης για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς του.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στη σύσταση υπηρεσίας ένστολων στην Ευρώπη, το μόνιμο σώμα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής. Απόφαση, η οποία ελήφθη το 2019 και είναι υπό εξέλιξη όλη η διαδικασία. Η εν λόγω υπηρεσία απαρτίζεται από αξιωματικούς του Frontex και των κρατών μελών της ΕΕ και συνδράμει τα ευρωπαϊκά κράτη, στην αντιμετώπιση των προκλήσεων στα εξωτερικά τους σύνορα. Όπως γίνεται κατανοητό, το νεοσύστατο αυτό σώμα αποτελεί πρόκληση και μεγάλο στοίχημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα μεγάλο και πρωτοποριακό πρόγραμμα για τα παγκόσμια δεδομένα.

Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνθετο σύνολο ικανοτήτων που έχουν δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να οργανώνουν και να συντονίζουν τα προσωπικά και τα περιβαλλοντικά συναισθήματα, προκειμένου να ελέγχουν αποτελεσματικά και να μας αποσυνδέουν σε σχέση με τους άλλους.

"Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα διακριτικό χαρακτηριστικό ενός πραγματικά αποτελεσματικού ηγέτη. Περιλαμβάνει αυτογνωσία, κίνητρο, ενσυναίσθηση, αυτοέλεγχο και φυσικά κοινωνικές δεξιότητες" (Goleman 1995). Τα παραπάνω είναι τα δομικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

«Ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά ομάδων, μικρών ή μεγάλων, επίσημων ή ανεπίσημων, έτσι ώστε να εργάζονται εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία για την επίτευξη στόχων που προκύπτουν από την αποστολή της ομάδας, με το υψηλότερο δυνατό αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2002).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι ένα απλό μοντέλο διαχείρισης. Οι ηγέτες αυτού του μοντέλου εκπέμπουν έμπνευση. Επικοινωνούν το όραμά τους και ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους συναισθηματικά και διανοητικά. Επιδεικνύουν δέσμευση στις διαπροσωπικές σχέσεις που καλλιεργούν με τους υφισταμένους τους. Τους εμπνέουν και μεταδίδουν πάθος και πίστη στο όραμα που αντιπροσωπεύουν (Goleman, 2000).

Στην παρούσα διπλωματική, θα γίνει λόγος για την σχέση του Μετασχηματιστικού Ηγέτη και την ύπαρξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και συμπερασματικά η επιρροή αυτών των δύο παραγόντων και ο τρόπος συνδυασμού τους που θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του Μόνιμου Σώματος (Standing Corps) του FRONTEX

έχοντας σαν γνώμονα και στόχο την ορθολογικότερη ολοκληρωμένη διαχείριση των Ευρωπαϊκών Συνόρων.

Θα εξεταστεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην διάρθρωση του Μόνιμου Σώματος της Ευρωπαϊκής Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής και θα μελετηθεί η πολύπλευρη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αποτελεσματικότερη Ολοκληρωμένη Συνοριακή Διαχείριση σε συνδυασμό με την παράλληλη προσπάθεια εναρμονισμού της με τα νέα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η έρευνα των εννοιών και των θεμάτων που διαπραγματεύεται η διπλωματική θα οδηγήσει ως φυσικό επακόλουθο στα εξής συμπεράσματα:

- Το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείριση του είναι ο βασικός πυλώνας της διοίκησης του Μόνιμου Σώματος της FRONTEX.
- Η οργανωσιακή ποιότητα, είναι η κεντρική ιδέα των οργανισμών, όπως ο FRONTEX που μετατοπίζουν το ενδιαφέρον τους στον άνθρωπο ως κύριο παράγοντα.

Ο FRONTEX είναι πλέον υποχρεωμένος να εφαρμόσει ένα οργανωμένο, σύγχρονο μοντέλο που θα είναι ικανό να αναπτύξει και να ενθαρρύνει την καλλιέργεια των σύγχρονων μορφών διοίκησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικής κλίμακας και προωθώντας τη φιλοσοφία του σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών της.

Abstract

The European Union, facing successive crises of increasing refugee flows since World War II, has made the protection of its external borders a top priority. To solve this problem, the European border and coast guard - Frontex - was created, one of the tools of the political management of the EU. Since then, the institution has become an integral part of European politics, with the new Frontex regulations adopted in 2019 significantly enhancing its role and international reach. Under the new regulations, it was given greater powers and its mission expanded to include business and cooperation with third countries.

In addition, according to the external border management policy, Member States must work closely with the organization to implement the principles of "Integrated Border

Management - hereinafter IBM". In particular, it analyses how the escalating role of Frontex in the implementation of the common external border management policy simultaneously contributes to the dynamic policy development process. In this context, both the legal framework and the operational level were assessed to demonstrate that the Agency is now an integral part of the implementation and development of the common external border management policy. In addition, the organization's activities and functions at the European and international level are analysed, among other things. For a more complete understanding of the matter, reference is also made to the relevant EU legislation, on the basis of which Frontex acquires an international dimension and cooperation with third countries. The writing of this thesis became important because, through the literature review, there were conflicting views on the agency's potential to contribute to the implementation of the common management policy at the EU's external borders. Therefore, the study examines the role of Frontex in the implementation and development of the EU's common external border management policy. The document concludes that the agency is an integral part of the EU's external border management policy. At the same time, it demonstrates the complexity and necessity of using modern leadership and management principles to maximize its effectiveness.

The European Union proceeded to establish a uniformed service in Europe, the permanent body of the European Border and Coast Guard Agency. A decision, which was taken in 2019 and the whole process is ongoing. This service is made up of officers from Frontex and EU member states and assists European states in dealing with challenges at their external borders. As can be understood, this newly formed body is a challenge and a big bet for the European Union. It is a particularly large and innovative program for global data.

According to Goleman, emotional intelligence is a complex set of abilities designed to organize and coordinate personal and environmental emotions in order to effectively control and disconnect us from others.

"High emotional intelligence is a distinguishing characteristic of a truly effective leader. It includes self-awareness, motivation, empathy, self-control, and of course social skills" (Goleman 1995). The above are the structural characteristics of emotional intelligence.

"Leadership is the process by which individuals influence the attitudes and behavior of groups, large or small, formal or informal, so that they work voluntarily, willingly, and with appropriate cooperation to achieve goals arising from the group's mission, with the highest possible efficiency" (Bouradas, 2002).

Transformational leadership is not a simple management model. Leaders of this model radiate inspiration. They communicate their vision and encourage their subordinates emotionally and intellectually. They demonstrate commitment to the interpersonal relationships they cultivate with their subordinates. They inspire and convey passion and belief in the vision they represent (Goleman, 2000).

In this postgraduate research, we will talk about the relationship of the Transformational Leader and the existence of Emotional Intelligence and in conclusion the influence of these two factors and the way of their combination that will lead to the more effective management of the Standing Corps of FRONTEX with a view to and aim at the most rational integrated management of the European Borders.

The contribution of the human factor to the structure of the Standing Corps of the European Border and Coast Guard will be examined and the multifaceted management of human resources will be studied with the aim of more effective Integrated Border Management in combination with the parallel effort to harmonize it with the new European standards.

The research of the concepts and issues negotiated by this postgraduate research will lead as a natural consequence to the following conclusions:

- Human resources and their management are the main pillar of the administration of the Frontex Permanent Corps.
- Organizational quality is the central idea of organizations such as FRONTEX that shift their interest to the human being as the main factor.

FRONTEX is now obliged to implement an organized, modern model that will be able to develop and encourage the cultivation of modern forms of management, regardless of hierarchical scale and promoting its philosophy at all levels of its operations.

1^ο Κεφάλαιο

Παρουσίαση προβληματικής

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από ένα πλαίσιο για την παγκόσμια κινητικότητα των ανθρώπων. Ωστόσο, καθώς ο κόσμος μας γίνεται πιο διασυνδεδεμένος, την ίδια στιγμή οι κοινωνίες γίνονται πιο κλειστές και επιφυλακτικές απέναντι σε διαφορετικά πράγματα (Αβραμόπουλος, 2018). Η μετανάστευση πληθυσμού είναι φαινόμενο συνεχούς μετακίνησης και ανάπτυξης και είναι αδύνατο η Ευρωπαϊκή Ένωση να παραμείνει ανεπηρέαστη, τόσο σε στρατηγικό όσο και σε πολιτικό επίπεδο. Άλλωστε, η υλοποίηση της κοινής πολιτικής της ΕΕ για τη μετανάστευση και το άσυλο πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικές διαχείρισης των εξωτερικών της συνόρων, ενισχύοντας αποτελεσματικά την εξωτερική και εσωτερική ασφάλεια, που είναι κοινός παρονομαστής (Council of the European Union, 2006, p. 3) 2).

Μία από τις θεμελιώδεις πτυχές του ευρωπαϊκού οικοδομήματος είναι η ελεύθερη κυκλοφορία των ατόμων πέρα από τα εσωτερικά σύνορα της Ένωσης. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο οι αρχές επιβολής του νόμου να γνωρίζουν ποιος διασχίζει τα εξωτερικά σύνορα της πολιτείας τους, τα οποία γίνονται αυτόματα εξωτερικά σύνορα της Ένωσης, για να αποτρέψουν την είσοδο προσώπων που μπορεί να αποτελέσουν πιθανή απειλή για την εσωτερική ασφάλεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, η επιστροφή των προσώπων που δεν έχουν το δικαίωμα να παραμείνουν στην ΕΕ πρέπει να διασφαλίζεται βάσει της ενωσιακής και εθνικής νομοθεσίας (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021, σ. 72).

Ειδικότερα, η προσφυγική κρίση του 2015 και οι συνέπειές της οδήγησαν σε μια σειρά μέτρων στην Ευρωπαϊκή Ένωση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κατάστασης (Estevens, 2018, σελ. 1-2). Μάλιστα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε ένα νέο Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για τη Μετανάστευση το 2021, το οποίο προβλέπει τώρα μια πλήρη προσέγγιση για τη διαχείριση της μετανάστευσης και την προστασία των εξωτερικών συνόρων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προστασία των εξωτερικών συνόρων και στον ενεργό ρόλο που διαδραματίζουν τα κράτη μέλη και οι ευρωπαϊκοί θεσμοί δικαιοσύνης και εσωτερικών υποθέσεων (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2021). Ως εκ τούτου, η ΕΕ επιδιώκει να εισαγάγει μέτρα για τον έλεγχο της παράτυπης μετανάστευσης από παράνομα σημεία

εισόδου και εξόδου, καθώς και από εκείνα που διέρχονται από νόμιμα σημεία εισόδου και εξόδου των κρατών μελών (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2021).

Η εξωτερίκευση της μεταναστευτικής πολιτικής της ΕΕ ξεκίνησε τη δεκαετία του 2000 ως τάση όταν η πολιτική κατεύθυνση και οι σχετικές στρατηγικές αρχικά επικεντρώθηκαν όλο και περισσότερο στις Βρυξέλλες μακριά από τις εθνικές πρωτεύουσες. Στη συνέχεια, αναγνωρίστηκε ότι, δεδομένης της ευρωπαϊκής αλληλεγγύης, χρειαζόταν ένα διεθνές επίπεδο και η ενεργός συμμετοχή όλων των κρατών μελών (Arap, 2002, σ. 151). Κατά συνέπεια, πολλά από τα μέτρα διαχείρισης της μετανάστευσης της ΕΕ εφαρμόζονται εκτός των συνόρων της. Ένα από αυτά είναι η Κοινή Διακήρυξη ΕΕ-Τουρκίας και πιο συγκεκριμένες διεθνείς συμφωνίες συνεργασίας με τρίτες χώρες (Geddes, 2005, σ. 787).

Πράγματι, με άνευ προηγουμένου αριθμούς μεταναστών που διέσχισαν τα σύνορα της ΕΕ το 2015, έγινε εμφανής η σημασία της υιοθέτησης μιας κοινής μεταναστευτικής πολιτικής (Hampshire, 2015, σ. 8). Σήμερα, χώρες όπως η Λιβύη, ο Νίγηρας και η Τουρκία αποτελούν κεντρικούς πυλώνες του ρυθμιστικού συστήματος μέσω του οποίου η ΕΕ ελέγχει την πρόσβαση στα σύνορά της (Ryan, 2019). Ωστόσο, ενώ ο αριθμός των θανάτων μεταναστών και προσφύγων στη Μεσόγειο αυξάνεται, η ευρύτερη συζήτηση για την εξωτερίκευση της μεταναστευτικής πολιτικής της ΕΕ δείχνει ότι υπάρχουν ευρύτερες αλλά ταυτόχρονα κρίσιμες πτυχές για την επίτευξη μιας κοινής μεταναστευτικής πολιτικής και μιας αποτελεσματικής πολιτικής διαχείρισης των συνόρων Ευρωπαϊκή Ένωση Πρέπει να αναληφθεί δράση σε κεντρικό επίπεδο συντονισμού και σε περιφερειακό επίπεδο, με τη συμμετοχή των κρατών μελών. Σε αυτό το πλαίσιο, η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία που ιδρύθηκε το 2004 βάσει του κανονισμού 2007/2004, γνωστή ως Frontex, αναβαθμίστηκε σε Ευρωπαϊκό Οργανισμό το 2016, απαιτώντας άμεση δράση για την αποτελεσματική προστασία των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ και των πολιτών της.

Ο Frontex ιδρύθηκε ως ευρωπαϊκός θεσμός αρχικά για να διευκολύνει την επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών στον τομέα των εξωτερικών συνόρων (Frontex, 2022). Ειδικότερα, τα αρχικά καθήκοντα αφορούσαν τη διασφάλιση συντονισμένης δράσης μεταξύ των κρατών μελών, την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων και τη δημιουργία κοινού σημείου αναφοράς σε αυτόν τον τομέα (Frontex, 2022). Ωστόσο, καθώς οι ένοπλες συγκρούσεις και η οικονομική φτώχεια εντάθηκαν στη Μέση Ανατολή και στις αφρικανικές ηπείρους, ο Frontex σταδιακά εξελίχθηκε σε απαραίτητο

κόμβο για συνεργασία, ανταλλαγή πληροφοριών και επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών (Vitiello, 2018). Η μετατροπή της υπηρεσίας σε οργανισμό είναι το αποτέλεσμα μιας ισχυρότερης ανάγκης για κεντρικό συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών. Με άλλα λόγια, οι Ευρωπαίοι νομοθέτες ενήργησαν επί των εξελίξεων στο πεδίο, οι οποίες κατέστησαν αναγκαία τη θεσμική και λειτουργική αναβάθμιση του Οργανισμού.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής που ιδρύθηκε με τον Κανονισμό 2016/624 - Frontex αντικατέστησε την προηγουμένως υπάρχουσα Ευρωπαϊκή Υπηρεσία (Κανονισμός 2007/2004) και απέκτησε σταδιακά νέα δομή και νέες εξουσίες, αλλά το πιο σημαντικό είναι ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας. Ο Frontex καλείται πλέον να διαδραματίσει βασικό ρόλο στην εφαρμογή της μεταναστευτικής πολιτικής της ΕΕ και της πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων. Η ίδρυση του Frontex σηματοδοτεί την προθυμία των κρατών μελών να αναλάβουν συντονισμένη δράση για τη διαχείριση της μετανάστευσης και τα εξωτερικά σύνορα της ΕΕ.

Ωστόσο, τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα θα ήταν αναποτελεσματικά εάν δεν διέθεταν το κατάλληλο νομικό πλαίσιο που να επιτρέπει τη λήψη μέτρων σε εδάφη των κρατών μελών. Ως εκ τούτου, οι ευρωπαίοι νομοθέτες επέλεξαν σκόπιμα να μεταφέρουν εκτελεστικές εξουσίες από τα κράτη μέλη στον υπερεθνικό οργανισμό Frontex, δίνοντάς του σταδιακά «τη δυνατότητα κεντρικής δράσης στη διαχείριση του εξωτερικού της ΕΕ, σελ. 74).

Είναι σαφές ότι η πολιτική της ΕΕ γίνεται σε θεσμικό επίπεδο από τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα. Επιπλέον, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έχουν συσταθεί περισσότερες από 40 υπηρεσίες ή οργανισμοί που παρέχουν εμπειρογνωμοσύνη και συνεργασία στην Ένωση και τα κράτη μέλη. Ωστόσο, η αναβάθμιση του Frontex από το καθεστώς ενός ιδρύματος που βοηθά τα κράτη μέλη να συνεργαστούν σε ένα ευρωπαϊκό όργανο με εκτελεστικές εξουσίες καταδεικνύει την προθυμία των ευρωπαίων νομοθετών να δημιουργήσουν έναν καινοτόμο ευρωπαϊκό θεσμό, συνυφασμένο με τα πολιτικά συνδικάτα, ως εκτελεστικό τους σκέλος.

Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Συνοπτικά, το ερώτημα είναι εάν αυτός ο νεοσύστατος οργανισμός, με τις πρόσθετες εκτελεστικές του εξουσίες, το νεοπροσληφθέν προσωπικό και τον ιδιόκτητο εξοπλισμό (τεχνικά και πληροφοριακά συστήματα), θα μπορέσει να επηρεάσει την εφαρμογή και την

ανάπτυξη κοινής πολιτικής διαχείρισης; Πως θα συνδυάσει σύγχρονους τρόπους μανάτζμεντ όπως η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη για να προβεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του Μόνιμου Σώματος της με κατεύθυνση την ολοκληρωμένη διαχείριση των Ευρωπαϊκών Συνόρων; Το ερευνητικό ερώτημα αυτής της μελέτης συνοψίζεται ως αποτύπωση της πιθανότητας και του βαθμού στον οποίο ο Frontex μπορεί να συμβάλει στην εφαρμογή και την ανάπτυξη μιας κοινής πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων.

Η φύση του προβλήματος απαιτεί η μελέτη να κινηθεί σε ένα ερευνητικό δίπολο που θα συλλαμβάνει πτυχές του δικαίου της ΕΕ (δυνατότητα) και του επιχειρησιακού πλαισίου της δράσης του Frontex (έκταση), της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας αυτών των δύο μεγεθών, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της μετασχηματιστικής. Αυτά τα δύο μέρη αποτελούν το σώμα της μελέτης προκειμένου να εξαχθούν σταθερά συμπεράσματα σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα.

Η μελέτη καλύπτει την περίοδο 2006 έως Δεκέμβριο 2022. Αυτή η περίοδος περιλαμβάνει ημερομηνίες ορόσημα για την ΕΕ και τις μεταναστευτικές και συνοριακές της πολιτικές. Πιο συγκεκριμένες ανησυχίες σχετικά με τον ρόλο του Frontex στην ΕΕ αντικατοπτρίστηκαν επίσης στη συνάντηση των Υπουργών Δικαιοσύνης και Εσωτερικών το 2006. Τα σχετικά συμπεράσματα του Συμβουλίου του 2006 αντικατοπτρίζουν σαφώς τα εξωτερικά όρια της αναγκαιότητας συνεργασίας των κρατών μελών με τον Frontex. Αξίζει να σημειωθεί ότι τότε ο οργανισμός ήταν μια μικρή υπηρεσία που υποστήριζε τη συνεργασία μεταξύ των χωρών μελών. Τα παραπάνω πορίσματα του Συμβουλίου αντικατοπτρίζουν τη βούληση των κρατών μελών να ενισχύσουν τον δυναμισμό του Frontex, τοποθετώντας τον στο επίκεντρο των σχετικών ευρωπαϊκών πολιτικών, ενώ παράλληλα ορίζουν τη μελλοντική ανάπτυξή του ως κόμβου συνεργασίας και επακόλουθου συντονισμού από τα κράτη μέλη (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2006, σελ. 3-6).

Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα Μεταπτυχιακής Διατριβής

Από την ίδρυσή της έως σήμερα, η ΕΕ αγωνίζεται να συγκεντρώσει τα διάφορα κράτη μέλη της σε ένα πλαίσιο για την από κοινού αντιμετώπιση και αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Σε ορισμένους τομείς, η επίτευξη μιας κοινής προσέγγισης είναι σε

μεγάλο βαθμό εφικτή, όπως οι νομισματικές ενώσεις, ενώ σε άλλους, όπως οι κοινές εκφράσεις, είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Η υπερεθνικοποίηση είναι πλέον σχεδόν αδύνατη σε τομείς όπως οι οικονομικές ενώσεις ή η κοινή εξωτερική πολιτική.

Οι τομείς της δικαιοσύνης και των εσωτερικών υποθέσεων στην ΕΕ αποτελούν τομείς κοινής δικαιοδοσίας στην ΕΕ και τα κράτη μέλη μπορούν να νομοθετούν και να διαμορφώνουν πολιτική σε διακυβερνητικό επίπεδο, υπό την προϋπόθεση ότι δεν έχει προηγουμένως οριστεί ως ένωση. Σε αυτόν τον τομέα, η ισορροπία και η αναγκαιότητα μεταξύ υπερεθνικοποίησης και διακυβερνητισμού είναι σχεδόν αδύναμη, καθώς οι εξελισσόμενες κρίσεις απειλούν τη συνοχή της ευρωπαϊκής πολιτικής και στρέφουν τα κράτη μέλη προς την ασφάλεια της εθνικής λήψης αποφάσεων. Η δημιουργία του Frontex και η επακόλουθη ενίσχυση του ρόλου του ως θεσμικού οργάνου με διοικητικές εξουσίες στα εδάφη των κρατών μελών αποτελεί εκδήλωση της τάσης για υπερεθνικοποίηση στον τομέα της διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων.

Η λήψη αποφάσεων στην ΕΕ καθορίζεται φυσικά από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα. Ωστόσο, φαίνεται ότι πιο εξειδικευμένοι οργανισμοί, όπως ο Frontex, έχουν να παίξουν ρόλο στην εφαρμογή της πολιτικής συνασπισμού, συμβάλλοντας σε αυτήν παρέχοντας εμπειρογνωμοσύνη. Ως εκ τούτου, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί επιστημονικά η δυνατότητα και η έκταση της συμβολής του Frontex στην εφαρμογή της κοινής πολιτικής της ΕΕ για τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων.

Θα εξεταστεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην διάρθρωση του Μόνιμου Σώματος της Ευρωπαϊκής Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής και θα μελετηθεί η πολύπλευρη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αποτελεσματικότερη Ολοκληρωμένη Συνοριακή Διαχείριση σε συνδυασμό με την παράλληλη προσπάθεια εναρμονισμού της με τα νέα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Ιδιαίτερως σε μία εποχή που καθίσταται περισσότερο αναγκαία παρά ποτέ η προσαρμογή του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη στην διαδικασία της αλλαγής, η αναγκαιότητα της μελέτης του ερευνητικού προβλήματος αποκτά τεράστιο ενδιαφέρον. Οι απαιτήσεις είναι τέτοιες πλέον σήμερα στον εργασιακό χώρο, ώστε τα ανωτέρω αντικείμενα καθίσταται απολύτως αναγκαία.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στη σύσταση υπηρεσίας ένστολων στην Ευρώπη, το μόνιμο σώμα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής. Απόφαση, η οποία ελήφθη το 2019 και είναι υπό εξέλιξη όλη η διαδικασία. Η εν λόγω υπηρεσία απαρτίζεται από αξιωματικούς του Frontex και των κρατών μελών της ΕΕ και συνδράμει τα ευρωπαϊκά κράτη, στην αντιμετώπιση των προκλήσεων στα εξωτερικά τους σύνορα. Όπως γίνεται κατανοητό, το νεοσύστατο αυτό σώμα αποτελεί πρόκληση και μεγάλο στοίχημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα μεγάλο και πρωτοποριακό πρόγραμμα για τα παγκόσμια δεδομένα. Από μόνο του αυτό το γεγονός, κάνει την εργασία προκλητική και θελκτική αλλά παράλληλα πολύ δύσκολη. Δεν έχουν υπάρξει όμοιες εργασίες καθώς είναι ένα νέο εγχείρημα. Η βιβλιογραφία δεν αποτελεί το ατού της παρούσης εργασίας καθώς βαδίζει σε αχαρτογράφητα νερά, τα οποία θα ερευνηθούν, θα αναλυθούν και τα συμπεράσματα είναι ικανά να αποτελέσουν εφαλτήριο για την συμβολή σε ένα ακρωσ καινούργιο και απαιτητικό πρόγραμμα.

Μεθοδολογία

Για τη διεξαγωγή και την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης, πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση και συνδυαστική ανάλυση υπαρχουσών βιβλιογραφικών πηγών. Τα κύρια θέματα των βιβλιογραφικών πηγών είναι η μετανάστευση στην ΕΕ, οι ισχύοντες κανονισμοί και συνθήκες και η προστασία των εξωτερικών συνόρων, η συμμετοχή και ο ρόλος του Frontex.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να απαντηθεί το κύριο ερευνητικό ερώτημα της μελέτης βασίζεται στην αξιοποίηση της ποιοτικής ανάλυσης στρατηγικών, καθώς και πρωτογενών και δευτερογενών νόμων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των σύγχρονων αρχών του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας. Αυτά τα στοιχεία και άλλες πληροφορίες προέρχονται από τους επίσημους ιστότοπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Frontex. Η εξέταση των βιβλιογραφικών πηγών δεν αποτελεί απλή παράθεση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, αλλά συνοδεύεται από κριτική ανάλυση του περιεχομένου της. Επιπλέον, συνδυάζονται αναλύσεις βιβλιογραφικών και θεσμικών-νομικών πλαισίων. Η έρευνα περιστρέφεται γύρω από το κύριο ερευνητικό ερώτημα, που είναι και ο τίτλος της διπλωματικής εργασίας, και περιλαμβάνει έρευνα και μελέτες περιπτώσεων.

Επιπλέον, μέσω έγκυρης ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας πραγματοποιείται ποιοτική ανάλυση των μεταναστευτικών θεμάτων, των συνθηκών της ΕΕ για την προστασία των εξωτερικών συνόρων, του Frontex και των τρόπων διοίκησης του νεοσύστατου Μόνιμου Σώματος με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη ολοκληρωμένη διαχείριση των Ευρωπαϊκών συνόρων. Τμήματα της εργασίας αναλύθηκαν μέσω κριτικής αναζήτησης και έρευνας από πηγές όπως επιστημονικές δημοσιεύσεις, δημοφιλή μέσα, άρθρα επιστημονικών περιοδικών και διάφορες ανοιχτές πηγές. Λόγω περιορισμών στις υπηρεσίες, υπήρχαν περιορισμοί στη μελέτη καθώς οι συγγραφείς εργάζονταν στον Frontex και δεν μπόρεσαν να λάβουν έγκαιρα τις απαραίτητες εγκρίσεις και η μέθοδος αναζήτησης πληροφοριών ήταν μέσω συνεντεύξεων.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι κύριες θέσεις σχετικά με τον ρόλο του Frontex στην ευρωπαϊκή πολιτική διαχείρισης των συνόρων εστιάζονται στη διχοτόμηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας του οργανισμού να ανταποκριθεί στην κατεύθυνση και τα αποτελέσματα της ευρωπαϊκής πολιτικής.

Αφενός, ο Frontex θεωρείται ότι έχει εκπληρώσει με επιτυχία την αποστολή του και υπηρέτησε τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Η ΕΕ λειτουργεί σε ένα υπερεθνικό πλαίσιο, δημιουργώντας έναν οργανισμό που χρηματοδοτείται από όλα τα κράτη μέλη. Οι αντίπαλοι λένε ότι η Frontex δεν πρέπει να υπάρχει, είναι ανεπαρκής, δημιουργεί μια εικόνα που κυριαρχεί η αστυνομία και δεν ανταποκρίνεται στα καθήκοντα που της έχουν ανατεθεί, σύμφωνα με τους περισσότερους ευρωσκεπτικιστές. Η συγγραφή αυτής της διατριβής εστιάζει στις δυνατότητες του Οργανισμού να επιτύχει στην αποστολή του ως αναπόσπαστο μέρος της Κοινής Πολιτικής Διαχείρισης Εξωτερικών Συνόρων της ΕΕ και, με τη σειρά του, ως ένα σημαντικό βήμα προς την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

Όπως διαπιστώνεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η αρνητική στάση απέναντι σε αυτό το ζήτημα δείχνει ότι ο Frontex είναι σύμβολο της παράνομης συνοριακής πολιτικής της ΕΕ, η οποία παραβιάζει τα ανθρώπινα δικαιώματα και ωθεί τους πρόσφυγες σε όλο και πιο επικίνδυνες καταστάσεις (Cosse, 2021). Σύμφωνα με αυτές τις παρατηρήσεις, η υιοθέτηση των μέτρων του Frontex δεν είχε σημαντικό αντίκτυπο στη μείωση του αριθμού

των παράτυπων μεταναστών. Επιπλέον, τα κράτη μέλη διατηρούν την κυριαρχία εντός των συνόρων τους. «Η πρωταρχική ευθύνη για τον έλεγχο της μετανάστευσης και την ασφάλεια των συνόρων παραμένει στα επιμέρους κράτη μέλη, το καθένα με τις δικές του δομές ασφαλείας και επιχειρησιακές δυνατότητες, και η κοινή δράση είναι αδύνατη χωρίς την πρόσκλησή τους» (Bossong, 2019, σελ. 6). Επιπλέον, το σχέδιο της Frontex αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει τις πιο πιεστικές προκλήσεις στην πολιτική της ΕΕ για τη μετανάστευση. "Ο Frontex είναι ένας εξαιρετικός οργανισμός. Ωστόσο, ενώ είναι περιεκτικές, οι εκθέσεις του συχνά αποτυγχάνουν να απεικονίσουν την πραγματική του απόδοση ή τον πραγματικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων του. Για παράδειγμα, οι εκθέσεις αξιολόγησης για κοινές επιχειρήσεις δεν κάνουν διάκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από τις δραστηριότητες του Frontex και εκείνων που επιτυγχάνονται από δραστηριότητες σε επίπεδο χώρας» (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021, σελ. 51). Άλλοι υποστηρίζουν ότι ακόμη και με την πλήρη ισχύ της μόνιμης δύναμης το 2027, ο Frontex θα είναι σε θέση να παρέχει επιχειρησιακή υποστήριξη μόνο σε επιλεγμένα τμήματα των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ (Bossong, 2019, σ. 3). Όσον αφορά τις κοινές δραστηριότητές του «... ελλείπει πληροφοριών για το πραγματικό κόστος και την πραγματική απόδοση, η επιχειρησιακή του αναφορά δεν βοηθά στην επαρκή ενημέρωση των αρμοδίων λήψης αποφάσεων» (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021, σελ. 4-5) Επιπλέον, οι αιτούντες για εργασιακές θέσεις της αποστολής του Μόνιμου Σώματος μπορεί να έχουν λιγότερο προσόντα από τους αιτούντες από άλλα κράτη μέλη ή όλα τα κράτη μέλη μπορεί να μην εκπροσωπούνται εξίσου. Αυτό οφείλεται στους χαμηλότερους μισθούς που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην Πολωνία, σχεδόν 30% χαμηλότεροι από ό,τι στο Λουξεμβούργο.

Στον αντίποδα και στην αντίληψη της θετικής συνεισφοράς του Frontex στην πολιτική της Ένωσης, οι υποστηρικτές του ισχυρίζονται ότι οι δραστηριότητες του συνεισφέρουν σε ένα μεγάλο βαθμό στην συνεχή διασφάλιση του δικαιώματος στη διεθνή προστασία και τη νόμιμη μετανάστευση. Ο Frontex αποτελεί απαραίτητο Οργανισμό και οι δραστηριότητες του παίζουν σημαντικό ρόλο (Leonard, 2010, p. 248). Ακόμη, έχει επιτρέψει σε ορισμένα κράτη, τα οποία δεν έχουν μεγάλη εμπειρία ή και τα χρηματοοικονομικά μέσα για την αντιμετώπιση της μετανάστευσης, την συμμετοχή τους σε πρακτικές ασφαλείας που θα δυσκολευόταν σημαντικά να αναπτυχθούν χωρίς την βοήθεια του (COWI, 2009, p. 59). Για παράδειγμα η αποστολή στην Αλβανία, η οποία ξεκίνησε την άνοιξη του 2019, καθώς οι

τοπικές αρχές δεν διέθεταν ικανό αριθμό συνοριοφυλάκων και τον αναγκαίο τεχνολογικό εξοπλισμό. Μετά το 2015, η μεταναστευτική κρίση της ΕΕ που βασίζεται σε χώρες όπως η Τουρκία μπορεί να ξεσπάσει ανά πάσα στιγμή, επομένως η Frontex είναι απαραίτητη. Επιπλέον, «η συγκεντρωτική χρηματοδότηση για μια ανεξάρτητη ευρωπαϊκή συνοριακή δύναμη και η πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα τεχνολογικών μέσων για τον έλεγχο των συνόρων θα ωφελούσε την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση μακροπρόθεσμα» (Bossong, 2019, σ. 8). Ο Frontex, ένας πρωτοπόρος οργανισμός, δείχνει τον δρόμο για μια πραγματικά αποτελεσματική «Ένωση Ασφάλειας», με επίκεντρο την ασφάλεια των εξωτερικών συνόρων της Ευρώπης. Ο Frontex βοηθά επίσης τα κράτη μέλη που ασχολούνται με θέματα μετανάστευσης να παρακολουθούν αποτελεσματικά την παράτυπη μετανάστευση και να καταπολεμούν αποτελεσματικότερα τα δίκτυα λαθρεμπορίας. Η χρονοβόρα ανάπτυξη της Frontex έστειλε επίσης ένα πολιτικό μήνυμα. Τα κράτη μέλη της ΕΕ με εξωτερικά σύνορα δεν είναι μόνα στην αντιμετώπιση της παράτυπης μετανάστευσης, αποκαθιστώντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των κρατών μελών στον χώρο Σένγκεν.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: FRONTEX, Μόνιμο Σώμα (STANDING CORPS), Ολοκληρωμένη Διαχείριση Ευρωπαϊκών Συνόρων (Integrated Border Management – IBM)

Το εύρος των αρμοδιοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ανάπτυξη πολιτικής για τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων

Σύμφωνα με το άρθρο 4 παράγραφος 2 στοιχείο (ι) της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ), «η ΕΕ έχει κοινή δικαιοδοσία με τα κράτη μέλη στους τομείς της ελευθερίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης» (Επίσημος ιστότοπος ΕΕ, 2007 , σελ. 5-6). Η ερμηνεία αυτού του πλαισίου υπαγορεύει ότι τα κράτη μέλη είναι ελεύθερα να θεσπίζουν νομοθεσία, εφόσον η ΕΕ δεν έχει ακόμη θεσπίσει νομοθεσία για το σχετικό θέμα. Αλλά όταν η ΕΕ ενήργησε, η κοινή αρμοδιότητα της επέτρεψε να ρυθμίσει το θέμα, αποκλείοντας το ενδεχόμενο τα κράτη μέλη να θεσπίσουν νομοθεσία σε αυτόν τον τομέα. Συγκεκριμένα, συνήχθη το συμπέρασμα ότι τα κράτη μέλη δεν μπορούν να θεσπίσουν νομοθεσία για το ίδιο θέμα που έχει ήδη νομοθετήσει η ΕΕ (Cabral, 2022). Η παράλληλη αρμοδιότητα εφαρμόζεται με τέτοιο τρόπο ώστε όταν η ΕΕ νομοθετεί για έναν συγκεκριμένο τομέα, περιορίζει αντίστοιχα την αρμοδιότητα των κρατών μελών να ρυθμίζουν τον ίδιο τομέα αυτόνομα.

Μια πιο συγκεκριμένη πτυχή του χώρου ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης είναι η ανάπτυξη πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων. Η πολιτική ξεκίνησε με τους κανονισμούς Σένγκεν και τους κανόνες για τη διέλευση των εξωτερικών συνόρων που ορίστηκαν στη Συμφωνία Σένγκεν του 1990 και στο Κοινό Εγχειρίδιο για τον Έλεγχο των Συνόρων (Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1990, σελ. 42-45), στη Συνθήκη του Άμστερνταμ (Ευρωπαϊκή Επίσημη Εφημερίδα της Κοινότητας, 1997, σ. 10-11). Ωστόσο, η Συνθήκη της Λισαβόνας του 2007 επέφερε τη σημαντικότερη αλλαγή στην ανάπτυξη μιας κοινής πολιτικής διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων. Οι όροι της συνθήκης αναγνωρίζουν την ικανότητα της ΕΕ να διαμορφώνει κοινές πολιτικές σε αυτόν τον τομέα και σταδιακά εισάγει το πλαίσιο της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Συνόρων (Integrated Border Management - IBM) (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007, σελ. 62).

Θεσμικό πλαίσιο της ολοκληρωμένης διαχείρισης συνόρων – IBM

Υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες για το τι σημαίνει ολοκληρωμένη διαχείριση των συνόρων και την έκταση της αρμοδιότητας της ΕΕ να διαμορφώνει κοινές πολιτικές για τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων. Το 2006, ο ορισμός της έννοιας της «ολοκληρωμένης διαχείρισης των συνόρων» ερμηνεύτηκε ευρέως μέσω των συμπερασμάτων της Επιτροπής Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006, σ. 4). Ο ορισμός περιγράφει πέντε διαστάσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς:

- ποινικό δίκαιο,
- Επιβολή του νόμου – αστυνόμευση,
- απέλαση,
- Τελωνειακή συνεργασία και
- Εσωτερική ασφάλεια.

Εν ολίγοις, η ικανότητα της ΕΕ να θεσπίσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης των συνόρων βάσει της Συνθήκης φαίνεται να είναι περιορισμένη. Ωστόσο, όπως φαίνεται από τα σχετικά έγγραφα πολιτικής παραπάνω, η Συνθήκη της Λισαβόνας εισήγαγε αναμφίβολα αλλαγές που οδήγησαν σε μια κοινή πολιτική διαχείρισης των συνόρων στην ΕΕ.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η κύρια αλλαγή που επέφερε η Συνθήκη της Λισαβόνας στη θέσπιση κοινής πολιτικής ελέγχου των εξωτερικών συνόρων είναι η εξουσιοδότηση των θεσμικών οργάνων της ΕΕ να εισαγάγουν ένα «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Συνόρων - IBM», σύμφωνα με το άρθρο 77 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης – ΣΛΕΕ (επίσημος ιστότοπος, 2007, σελ. 75). Η έννοια του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης των συνόρων απαιτεί στενή ερμηνεία ώστε να περιλαμβάνει μόνο δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων, παρά την Επιτροπή Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων του 2006 (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2006). Επιπλέον, τα άρθρα 74 και 71 της ΣΛΕΕ προβλέπουν Συμβούλιο με συγκεκριμένα εργαλεία για τη διευκόλυνση της υπερεθνικοποίησης του τομέα πολιτικής ελέγχου των συνόρων (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007, σελ.

74-75). Αυτό συμβαίνει επειδή το άρθρο 74 της ΣΛΕΕ εξουσιοδοτεί το Συμβούλιο να λάβει δεσμευτικά μέτρα για τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών και της Επιτροπής.

Αρμοδιότητες στη διαχείριση συνόρων που παραμένουν στα κράτη-μέλη.

Η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση είναι μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία κατά την οποία η διακυβερνητική συνεργασία και οι εντολές προς τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα εναλλάσσονται ανάλογα με κάθε τομέα πολιτικής. Αναμφισβήτητα, η διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης ήταν ιδιαίτερα επίπονη, χρονοβόρα, αλλά τελικά αποδείχθηκε απαραίτητη στους τομείς της δικαιοσύνης και των εσωτερικών υποθέσεων, καθώς αποτελούν μέρος του συνδετικού ιστού της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα θεσμικά όργανα της ΕΕ που είναι αρμόδια για τη διαμόρφωση της πολιτικής για τα εξωτερικά σύνορα είναι τα εξής: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Κοινοβούλιο και Συμβούλιο της Ευρώπης (Wunderlich, 2012). Ουσιαστικά, το ευρωπαϊκό επίπεδο καθορίζει το πλαίσιο συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των κρατών μελών σε επίπεδο εμπειρογνομόνων (διαδικασία του Συμβουλίου) καθώς και σε ανώτερο πολιτικό επίπεδο (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο). Ως εκ τούτου, η ΕΕ εξουσιοδοτείται να νομοθετεί σε τομείς πολιτικής που προβλέπονται ρητά στις Συνθήκες ή αναγνωρίζονται ως έχοντες παράλληλη αρμοδιότητα.

Το άρθρο 72 της ΣΛΕΕ ορίζει ότι «οι εξελίξεις στον τομέα της ελευθερίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης δεν πρέπει να επηρεάζουν την άσκηση των αρμοδιοτήτων των κρατών μελών στον τομέα της επιβολής του νόμου και της διατήρησης της εσωτερικής ασφάλειας» (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007, σελ. 74). Αυτό το άρθρο υπογραμμίζει ότι η εφαρμογή των μέτρων που θεσπίζονται βάσει της Συνθήκης στον τομέα της ελευθερίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης είναι ευθύνη των αρμόδιων αρχών των κρατών μελών, τα οποία έχουν επομένως το δικαίωμα να ελέγχουν τα σύνορα. Τα μέτρα καταναγκασμού στον τομέα της ελευθερίας, της ασφάλειας και της δικαιοσύνης περιλαμβάνουν τη σύλληψη, την κράτηση και τη χρήση βίας. Οι περιορισμοί που ορίζονται σε αυτή τη ρήτρα αφορούν μόνο "επιχειρησιακά μέτρα που απαιτούνται για την εφαρμογή των ισχυόντων κανόνων της ΕΕ" και δεν συνιστούν "περιορισμούς σε θέματα με τα οποία η

ΕΕ δικαιούται να χειριστεί". Για το σκοπό αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υιοθετήσει τους Κανονισμούς Σένγκεν (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2016) και τους κανονισμούς του Frontex. Αυτοί οι δύο Κανονισμοί περιέχουν διατάξεις για τη χρήση καταναγκαστικών μέτρων, ωστόσο, η εφαρμογή των οποίων είναι αρχικά προνόμιο των αρχών των κρατών μελών.

Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 73 της ΣΛΕΕ, διάταξη που εισήχθη από τη Συνθήκη της Λισαβόνας, «τα κράτη μέλη έχουν τη δυνατότητα να οργανώνουν τη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ τους και σύμφωνα με τις μορφές ευθύνης που κρίνουν σκόπιμο...» με στόχο τη διασφάλιση της εθνικής ασφάλειας (ΕΕ Επίσημος Ιστότοπος, 2017, σελ. 74). Η διάταξη αυτή αφορά τη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων αρχών των κρατών μελών σε θέματα εθνικής ασφάλειας. Ωστόσο, αυτή η διάταξη δεν εμποδίζει την ΕΕ να καθιερώνει μορφές συνεργασίας και συντονισμού σε θέματα εθνικής ασφάλειας. Ο μόνος περιορισμός είναι ότι αυτός ο συντονισμός δεν θα πρέπει να αφορά θέματα επιβολής που ασκούνται αποκλειστικά από την ίδια την ΕΕ. Με άλλα λόγια, με την ΕΕ να περιορίζεται σε ρόλο συντονιστή χωρίς καμία εξουσία επιβολής, τα κράτη μέλη είναι ελεύθερα να συμμετέχουν σε πιο συγκεκριμένες και σχετικές μορφές συνεργασίας.

Το άρθρο 73 της ΣΛΕΕ, όπως και το άρθρο 72, εξουσιοδοτεί τα κράτη μέλη να ασκούν εξουσία μόνο σε θέματα που σχετίζονται με την επιβολή του νόμου. Εάν ο νομοθέτης ήθελε να δώσει στα κράτη μέλη περισσότερες εξουσίες από αυτές που αναφέρονται στο άρθρο 73 της ΣΛΕΕ, θα επέλεγε αναμφίβολα πιο σαφή γλώσσα, όπως αυτή στο άρθρο 79 παράγραφος 5 της ΣΛΕΕ. Η ρήτρα αναφέρει ότι η εξουσία της ΕΕ να διαμορφώνει κοινή μεταναστευτική πολιτική «δεν θίγει το δικαίωμα των κρατών μελών να καθορίζουν τον αριθμό των υπηκόων τρίτων χωρών που γίνονται δεκτοί [...]». Με την έγκριση του κανονισμού Frontex, τα κράτη μέλη μπορούν να συνεχίσουν να συνεργάζονται σε επιχειρησιακό επίπεδο με διαφορετικά κράτη μέλη ή/και άλλες τρίτες χώρες στα εξωτερικά σύνορα (άρθρο 3 μαζί με άρθρο 71 του κανονισμού Frontex). Ωστόσο, η εξουσία των κρατών μελών να ρυθμίζουν τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων μεταξύ τους χωρίς παρέμβαση του Frontex μπορεί να ασκηθεί μόνο σε δύο περιπτώσεις:

- όταν οι δράσεις του Οργανισμού συμπληρώνονται από τη συνεργασία των κρατών μελών, και

- πότε πρέπει να αναπτυχθεί μια τέτοια συνεργασία χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα του Οργανισμού.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 των κανονισμών του Frontex, τα κράτη μέλη πρέπει «να απέχουν από κάθε δραστηριότητα που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη λειτουργία του ιδρύματος ή την επίτευξη των στόχων του». Το ερώτημα που πρέπει να διερευνηθεί εδώ είναι σε ποιο βαθμό αυτή η διάταξη του κανονισμού Frontex μπορεί να παραβιάζει το άρθρο 73 της ΣΛΕΕ. Εκ πρώτης όψευς, θα μπορούσαν να προβλεφθούν παραβιάσεις, καθώς οι όροι που επιβάλλονται από τους κανονισμούς του Frontex επιβάλλουν περιορισμούς στην καθιέρωση της προαναφερθείσας συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών. Οι όροι του κανονισμού ορίζουν ότι ο ρόλος των κρατών μελών όσον αφορά τον Frontex είναι να συμπληρώνουν τις δραστηριότητες που διεξάγει ο Frontex και να απέχουν από δραστηριότητες που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τις λειτουργίες του ιδρύματος. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει μείωση της αυτονομίας των κρατών μελών σε αυτόν τον τομέα.

Στην πραγματικότητα, η μείωση της αυτονομίας των κρατών μελών για τη ρύθμιση της διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων της Ευρώπης δεν είναι τίποτα άλλο από την άσκηση της εξουσίας της ΕΕ να οργανώνει διάφορες μορφές συντονισμού και συνεργασίας σε θέματα εσωτερικής ασφάλειας που επιτρέπεται από το άρθρο 73 της Συνθήκης ΕΕ. ύπνος. Η παρούσα υπόθεση δεν παραβιάζει το άρθρο 73 ΣΛΕΕ. Τέτοιες παραβιάσεις θα υπήρχαν μόνο εάν οι περιορισμοί που επιβάλλονται από τα καταστατικά του Frontex μειώνουν την εθνική αυτονομία στον βαθμό που ο Frontex ασκεί καθήκοντα επιβολής του νόμου.

Καθιέρωση της επιχειρησιακής συνεργασίας Frontex και κρατών-μελών ως βασικό στοιχείο της κοινής πολιτικής στον έλεγχο των εξωτερικών συνόρων.

Η εξελισσόμενη προσφυγική κρίση και οι διασυνοριακές μετακινήσεις θέτουν προκλήσεις εσωτερικής ασφάλειας για την ΕΕ, αλλά και την ασφάλεια των εξωτερικών συνόρων, ειδικά όσον αφορά την ελεύθερη κυκλοφορία των πολιτών στον χώρο Σένγκεν (Lavenex & Wichmann, 2009). Αναμφίβολα, η εξωτερική ασφάλεια της Ευρώπης των συνόρων είναι το πιο σημαντικό μέρος της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, καθώς συνδέεται

τόσο με τις κοινές πολιτικές διαχείρισης των συνόρων όσο και με τις κοινές πολιτικές μετανάστευσης και ασύλου (Hatton, 2015). Έχοντας αυτό υπόψη, η ανάπτυξη ενός ισχυρού νομικού πλαισίου παρέχει τη βάση για την εφαρμογή κοινών πολιτικών της ΕΕ, καθιστώντας την επιχειρησιακή συνεργασία στα εξωτερικά σύνορα εξίσου απαραίτητη.

Η δημιουργία του Frontex σηματοδοτεί επίσης μια σταδιακή μετατόπιση της ευθύνης από τα κράτη μέλη στα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα για τον έλεγχο και τη συνεργασία των εξωτερικών συνόρων (Leonard, 2010). Το 2006, το Συμβούλιο Υπουργών Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων (ΔΕΥ) προσδιόρισε την επιχειρησιακή συνεργασία ως βασικό στοιχείο για την επίτευξη κοινής πολιτικής για τον έλεγχο των εξωτερικών συνόρων (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2006, σ. 2). Αυτή η επιχειρηματική συνεργασία απαιτεί την ενεργοποίηση της συνεργασίας μεταξύ των αρχών επιβολής του νόμου των κρατών μελών, με την υποστήριξη του Frontex. Ειδικότερα, οι κοινές επιχειρήσεις που πραγματοποιήθηκαν από τα κράτη μέλη με τον Frontex και η δημιουργία του Μόνιμου Σώματος Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής (Μόνιμο Σώμα – Standing Corps) μαρτυρούν τα φιλόδοξα σχέδια της ΕΕ. Αυτό το σχέδιο συνίσταται στην εφαρμογή μιας κοινής πολιτικής για τον έλεγχο των εξωτερικών συνόρων, η οποία συνδέεται άμεσα με τον στόχο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης.

Η σταδιακή μετατροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε μια περιοχή ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης έχει στον πυρήνα της την απορρύθμιση των εσωτερικών συνόρων. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη ενίσχυσης των εξωτερικών συνόρων της Ευρώπης, δηλαδή των εξωτερικών συνόρων κάθε κράτους μέλους (Cardwell, 2013). Η ενίσχυση των εξωτερικών συνόρων της Ευρώπης απαιτεί την εναρμόνιση των εθνικών νομικών πλαισίων που σχετίζονται με τον έλεγχο και την επιτήρηση των ανθρώπων που διέρχονται τα εξωτερικά σύνορα. Αυτό σήμαινε την ανάθεση νομοθετικής αρμοδιότητας στην ΕΕ στον τομέα της πολιτικής ελέγχου των εξωτερικών συνόρων και την ενίσχυση των εξουσιών των θεσμικών οργάνων της, ιδίως μετά την έναρξη ισχύος της Συνθήκης της Λισαβόνας το 2007 (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007, σελ. 27). Ο στόχος αυτής της σύγκλισης και της μετάφρασης στο δίκαιο της ΕΕ είναι να διασφαλιστεί ότι οι αρχές που είναι αρμόδιες για τον έλεγχο των συνόρων στα κράτη μέλη εφαρμόζουν το ίδιο σύνολο κανόνων. Οι κανόνες έχουν σχεδιαστεί για να αποτρέπουν τις εσωτερικές απειλές για την ασφάλεια, όπως η παράνομη μετανάστευση και η εμπορία ανθρώπων.

Η σύγκλιση των εθνικών θεσμικών πλαισίων που ελέγχουν τα εξωτερικά σύνορα και η αναγωγή τους στο νομοθετικό πλαίσιο της ΕΕ έχει τις ρίζες της στην ένταξη των κρατών μελών στη Συμφωνία του Σένγκεν. Μια πιο συγκεκριμένη πτυχή αυτού είναι το κοινό "Πρακτικό Εγχειρίδιο για τους Υπαλλήλους των Συνόρων" - (Εγχειρίδιο Σένγκεν), το οποίο είναι μια εξειδίκευση του δικαίου Σένγκεν για τον έλεγχο των εξωτερικών συνόρων από την έννομη τάξη της ΕΕ, ξεκινώντας από τη συνθήκη του 1999 στο Άμστερνταμ. Επιπλέον, οι κανονισμοί για τα σύνορα Σένγκεν που εκδόθηκαν το 2006 συνέβαλαν στην ίδια κατεύθυνση. Ο παρών κανονισμός συγκεντρώνει όλους τους κανόνες της ΕΕ και τη Συμφωνία Σένγκεν για τα εσωτερικά και εξωτερικά σύνορα και τροποποιήθηκε τελευταία φορά το 2016 (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2016).

Η επιχειρησιακή συνεργασία υποστηρίζεται από το 2004 από τους φορείς διαχείρισης επιχειρησιακής συνεργασίας στα εξωτερικά σύνορα των κρατών μελών της ΕΕ και μετά την έναρξη ισχύος του Κανονισμού 2019/1896 για τα ευρωπαϊκά σύνορα και το Λιμενικό Σώμα-Frontex.

Η επιχειρησιακή συνεργασία στα εξωτερικά σύνορα θεωρείται μέρος της δυναμικής διαδικασίας ολοκλήρωσης της ΕΕ. Οι πολιτικές εξελίξεις μετά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Τάμπερε το 1999 (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 1999) αναγνώρισαν τη σημασία της στενότερης συνεργασίας και της αμοιβαίας τεχνικής βοήθειας μεταξύ των υπηρεσιών συνοριακού ελέγχου των κρατών μελών για τη διασφάλιση της επιτήρησης στα εξωτερικά σύνορα της ΕΕ και τη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών. Η επιχειρησιακή συνεργασία αντανακλά την ανάγκη για σύγκλιση των εθνικών μέτρων και εναρμόνιση σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Θεωρείται ως ένας τρόπος να ξεπεραστούν οι αδυναμίες στη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων των χωρών, κυρίως μέσω της εμπλοκής στελεχών των κρατών μελών, ενώ η ΕΕ διασφαλίζει μόνο το πλαίσιο για τις μεταξύ τους διαπραγματεύσεις. Έτσι, η επιχειρηματική συνεργασία έχει γίνει μέρος της διαδικασίας υπερεθνικοποίησης.

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, τα συμπεράσματα της Επιτροπής Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων του 2006 εισήγαγαν στην ευρωπαϊκή έννομη τάξη την έννοια του "ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων" - IBM, το οποίο μείωσε την επιχειρησιακή συνεργασία ως μέρος μιας κοινής πολιτικής για τον έλεγχο των εξωτερικών συνόρων. Από αυτές τις διαδικασίες, τα θεσμικά όργανα της ΕΕ έχουν αναπτύξει μια κοινή πολιτική που βασίζεται στην ολοκληρωμένη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων.

Αυτή η πολιτική καλύπτει τις δραστηριότητες της Frontex, υπό την αιγίδα της οποίας διεξάγει επιχειρηματική συνεργασία. Αναπόσπαστο μέρος αυτής της συνεργασίας είναι η δημιουργία των πρώτων ενοποιημένων ευρωπαϊκών συνοριοφυλάκων (Μόνιμο Σώμα – Standing Corps) σε κράτη μέλη και τρίτες χώρες, αρχής γενομένης από το 2020 υπό τον συντονισμό και την ευθύνη του Frontex.

Μόνιμο Σώμα Frontex (Standing Corps) – το πρώτο ευρωπαϊκό ένστολο σώμα με εκτελεστικές αρμοδιότητες

Από την αρχή των επιχειρήσεων, ο Frontex αντιμετώπιζε προβλήματα στελέχωσης και έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού κατά τη διάρκεια της επιχείρησης. Αυτές οι ελλείψεις οφείλονται κυρίως στη μη συμμόρφωση των κρατών μελών με τις προσυμφωνημένες συμφωνίες με τον οργανισμό. Ωστόσο, με τον νέο Κανονισμό Frontex 2019/1896 (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2019), ο θεσμός έχει ενισχυθεί σημαντικά σε σύγκριση με το προηγούμενο νομικό πλαίσιο. Οι νέοι κανονισμοί επέτρεψαν στον οργανισμό να αποκτήσει περισσότερες εκτελεστικές εξουσίες και επέτρεψαν την απόκτηση των δικών του ένστολων συνοριοφυλάκων με τα δικά τους διακριτικά και το όνομα "Standing Corps" (Frontex, 2021d). Με αυτόν τον τρόπο, ενδυναμώθηκε η προσπάθεια προσφοράς μεγαλύτερης ευελιξίας, αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας στη διαδικασία στελέχωσης των επιχειρήσεων του Frontex.

Είναι η πρώτη φορά που δημιουργείται μια ενοποιημένη ευρωπαϊκή υπηρεσία. Αξίζει να σημειωθεί ότι, πριν από την ψήφιση του νέου αυτού κανονισμού, το προσωπικό που αποσπάται από τα κράτη μέλη, καθώς και οι αποσπασμένοι εθνικοί εμπειρογνώμονες που ονομάζονται Αποσπασμένοι Εθνικοί Εμπειρογνώμονες (Seconded National Experts - SNE), φορούσαν τη στολή και τα διακριτικά της χώρας καταγωγής τους. Οι SNE μπορούν να εργαστούν σε ευρωπαϊκά ιδρύματα για έξι μήνες έως τέσσερα χρόνια (Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2022) προτού επιστρέψουν στις δουλειές τους στις χώρες καταγωγής τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 54 του νέου κανονισμού Frontex 2019/1986, έχει συσταθεί μόνιμο ένστολο σώμα – Standing Corps (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2019). Μέχρι το 2027, η μόνιμη δύναμη θα αποτελείται από έως και 10.000 επιχειρησιακά μέλη που θα αναπτυχθούν οπουδήποτε ανά πάσα στιγμή. Η ανάπτυξη αυτών των δυνάμεων θα

μπορούσε να πραγματοποιηθεί στα εξωτερικά σύνορα της Ευρώπης, διά θαλάσσης, ξηράς, αέρος ή οπουδήποτε αλλού στον χώρο Σένγκεν (Kalkman, 2020).

Με τη δημιουργία του Μόνιμου Σώματος (Standing Corps) - της πρώτης ένστολης ευρωπαϊκής δύναμης επιβολής του νόμου της ΕΕ - ο Frontex άδραξε την ευκαιρία να γίνει το πιο σημαντικό επιχειρησιακό μέρος της ολοκληρωμένης διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων της ΕΕ (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2019). Ο αρχικός στόχος της Frontex να έχει 1.500 συνοριοφύλακες μέχρι το 2021 έχει αποτύχει μέχρι στιγμής, κυρίως λόγω της πανδημίας Covid-19. Οι νέοι κανονισμοί ορίζουν ότι το μόνιμο εργατικό δυναμικό πρέπει να φτάσει τις 3.000 έως το 2024.

Οι υπάλληλοι του Frontex χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, εκ των οποίων συνολικά 3.000 θα αποτελούν την κατηγορία 1 έως το 2027, αποτελούν το μόνιμο προσωπικό του οργανισμού (Statutory Staff) και υπογράφουν πενταετή σύμβαση απευθείας με τη Frontex, με δυνατότητα ανανέωσης. Αναπτύσσονται τακτικά σε αποστολές άμυνας στα σύνορα σύμφωνα με τις αντίστοιχες καταστάσεις τους. Η Κατηγορία 2 περιλαμβάνει 1.500 άτομα που θα αποσπαστούν από τα κράτη μέλη για να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας τους στη χώρα καταγωγής τους ως προσωπικό σε μόνιμες αποστολές για περίοδο δύο ετών με δυνατότητα ανανέωσης για άλλα δύο χρόνια.

Τέλος, οι κατηγορίες 3 και 4 αποτελούνται από 5.500 άτομα που προορίζονται για βραχυπρόθεσμες αποστολές, αποσπασμένα από τα κράτη μέλη για περίοδο από έναν έως έξι μήνες ανά ημερολογιακό έτος, με δυνατότητα ανανέωσης (ανάλογα με την απόφαση της χώρας προέλευσης), και όσοι εμπλέκονται σε ταχεία αντίδραση και ταχεία επέμβαση στα σύνορα (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2019, σελ. 54-56).

Η ανάπτυξη των τεσσάρων κατηγοριών προσωπικού διασφαλίζει την απαραίτητη ευελιξία και προσαρμοστικότητα των επιχειρησιακών δεσμεύσεων του Frontex στις αντίστοιχες επιχειρησιακές τους ανάγκες καθώς αυτές οι αλλαγές εμφανίζουν νέες ανάγκες (Frontex, 2022). Το Μόνιμο Σώμα έχει χαρακτηριστεί στο παρελθόν ως ευρωπαϊκός στρατός, αλλά σύμφωνα με τον τότε εκτελεστικό διευθυντή της Frontex, Fabrice Leggeri, αυτό δεν ήταν αλήθεια γιατί «...δεν έχουμε στρατό, αλλά μπορούμε να πούμε ότι θα έχουν πολιτικά στρατεύματα με ευρωπαϊκή στολή. Για ορισμένες λειτουργίες θα φέρουν όπλα» (Barigazzi, 2019).

Οι Μόνιμες Δυνάμεις Κατηγορίας 1 λαμβάνουν κοινή βασική εκπαίδευση που διασφαλίζει την απόκτηση των απαραίτητων τεχνικών και επιχειρησιακών δεξιοτήτων. Επιπλέον, μέσω αυτής διασφαλίζει κοινούς τρόπους και μέσα δράσης στις δραστηριότητές της, τηρώντας πάντα την ισχύουσα νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα ισχύοντα πρότυπα δεοντολογίας (Frontex, 2022). Φυσικά, η ίδρυση και λειτουργία μόνιμης εγκατάστασης δημιουργεί νέες νομικές προκλήσεις και κινδύνους για τον ίδιο τον Frontex και όσους εργάζονται σε αυτόν, καθώς κάθε κράτος μέλος της ΕΕ ή τρίτη χώρα εφαρμόζει διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, τα νομικά πλαίσια μπορούν να αφορούν την οπλοφορία και την κατοχή όπλων ή την «ταυτότητα» προσώπων σε καταστάσεις όπου απαιτούνται μεταφορές από δικαστικούς μηχανισμούς.

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της βασικής εκπαίδευσης, το προσωπικό αυτό λαμβάνει περαιτέρω εξειδικευμένη εκπαίδευση. Αυτές οι εξειδικευμένες εργασίες περιλαμβάνουν τον εντοπισμό πλαστών ταξιδιωτικών εγγράφων, όπως δελτία ταυτότητας και διαβατήρια, με την ανάλυση των χαρακτηριστικών ασφαλείας τους. Περιλαμβάνουν επίσης εθελοντικές συνεντεύξεις μεταναστών για επαλήθευση πληροφοριών (debriefing), οι οποίες στη συνέχεια κοινοποιούνται σε άλλες ευρωπαϊκές υπηρεσίες και κράτη μέλη (EUROPOL, Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Άλλα καθήκοντα περιλαμβάνουν την ανίχνευση διασυνοριακού εγκλήματος και την παροχή βοήθειας στις εθνικές αρχές (cross border crime detection officers) κατά τη διάρκεια επιχειρήσεων επιστροφής στις οποίες συμμετέχουν υπήκοοι τρίτων χωρών που επιστρέφουν στη χώρα καταγωγής τους (return experts). Όπως και στην ανίχνευση κλεμμένων οχημάτων (motor vehicle crime detection), στην ανίχνευση της εμπορίας ανθρώπων (trafficking in human beings) και στην προστασία ευάλωτων ομάδων (ανήλικα παιδιά, γυναίκες και ηλικιωμένους) (Frontex, 2021d).

Βασικά καθήκοντα του Μόνιμου Σώματος

Τα κύρια καθήκοντα μιας μονάδας Μόνιμου Σώματος περιλαμβάνουν:

- Συνεργασία μόνιμων υπηρεσιών με εθνικές αρχές για τον συντονισμό της επιτήρησης των συνόρων και των δραστηριοτήτων επιβολής του νόμου. Περιλαμβάνει επίσης συνεργασία με οργανισμούς της ΕΕ όπως η Europol

- Παρακολούθηση της κατάστασης στα εξωτερικά σύνορα της Ευρώπης και ανάλυση κινδύνου. Αξιολόγηση της ικανότητας των αρχών ελέγχου των συνόρων των κρατών μελών της ΕΕ να ανταποκρίνονται στην πίεση στα εξωτερικά σύνορα
- Παροχή επιχειρησιακών και τεχνικών μέσων για την υλοποίηση κοινών επιχειρήσεων συνοριακού ελέγχου στα κράτη μέλη που βρίσκονται στα εξωτερικά σύνορα της Ευρώπης. Αυτοί οι έλεγχοι περιλαμβάνουν τη χρήση ειδικού εξοπλισμού, την ανάπτυξη αεροσκαφών και πλοίων
- Συνεργασία μεταξύ κρατών μελών και διεθνών οργανισμών για την προστασία των συνόρων και την πρόληψη του διασυνοριακού εγκλήματος
- Παροχή βοήθειας στα κράτη μέλη στον επαναπατρισμό υπηκόων τρίτων χωρών που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για διαμονή στην ΕΕ
- Βοήθεια σε τρίτες χώρες στο πλαίσιο της τεχνικής και επιχειρησιακής συνεργασίας στη διαχείριση των συνόρων, συμπεριλαμβανομένης της επιστροφής υπηκόων τρίτων χωρών, στο πλαίσιο της πολιτικής εξωτερικών σχέσεων της ΕΕ (Frontex, 2022a).

Επιχειρησιακή ανάπτυξη του Μόνιμου Σώματος

Το προσωπικό που εργάζεται για τον Frontex βρίσκεται πάντα υπό τη διοίκηση των εθνικών αρχών της χώρας όπου αναπτύσσεται η κοινή επιχείρηση (Marin, 2020). Οι μονάδες του Μόνιμου Σώματος μπορούν να λειτουργούν σε εναέριες, χερσαίες και θαλάσσιες συνοριακές διελεύσεις στα εξωτερικά σύνορα της Ευρώπης, καθώς και σε συνοριακές χώρες εκτός ΕΕ, με τις οποίες έχουν συναφθεί συμφωνίες εργασίας (Coman-Kunde, 2019). Συμφωνίες εργασίας που υπογράφηκαν με την Αλβανία (2019), το Μαυροβούνιο (2020) και τη Σερβία (2020) (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2020). Ανάλογα με τη χώρα στην οποία λειτουργούν, οι μονάδες του Μόνιμου Σώματος μπορούν να παρέχουν υποστήριξη για τη διαχείριση της μετανάστευσης (όπως η επαλήθευση της ιθαγένειας ενός ατόμου) και να βοηθήσουν στον έλεγχο των συνόρων (Frontex, 2022a).

Συνήχθη το συμπέρασμα ότι με την ίδρυση και τη λειτουργία μονάδων του Μόνιμου Σώματος και μέσω συνεχούς συνεργασίας, ανταλλαγής πληροφοριών με τις τοπικές αρχές και άλλα κράτη μέλη, οι συνοριακές διελεύσεις μπορούν να παραμείνουν ασφαλείς για τους

ταξιδιώτες. Επιπλέον, συνεχίζεται η συντήρηση και η κανονική λειτουργία του χώρου Σένγκεν, του μεγαλύτερου επί του παρόντος χώρου ελεύθερης κυκλοφορίας στον κόσμο.

Καθιέρωση της θεσμικής ικανότητας του Frontex στη εφαρμογή και εξέλιξη της πολιτικής διαχείρισης εξωτερικών συνόρων

Η θέσπιση του δικαίου της Ένωσης και της πολιτικής διαχείρισης των συνόρων της Κεντρικής Ένωσης οδήγησαν στη δημιουργία του Frontex και στη στελέχωση των μονάδων του Μονίμου Σώματος του. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, υπενθυμίζοντας το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Τάμπερε του 1999 (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 1999, σ. 2) έως το σχέδιο της Στοκχόλμης (Επίσημος ιστότοπος της ΕΕ, 2010), οι πολιτικές εξελίξεις δείχνουν ότι η επιχειρηματική συνεργασία εκτός Ευρώπης που συνορεύει με αυτήν είναι έλεγχος των συνόρων. Το αποτέλεσμα ενός συμβιβασμού μεταξύ μεγαλύτερης υπερεθνικοποίησης της πολιτικής σφαίρας και διατήρηση των κυριαρχικών εξουσιών των κρατών μελών. Φυσικά, η ίδρυση του Frontex σηματοδοτεί τη μεταφορά των κυριαρχικών εξουσιών των κρατών μελών στα θεσμικά όργανα της ΕΕ με δύο τρόπους:

1. ο Frontex καλείται να υλοποιήσει το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης συνόρων (IBM) και
2. καλείται να διεξάγει κοινές επιχειρήσεις με τα κράτη-μέλη, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και στις τρίτες χώρες που συνορεύουν με την Ένωση ή συνεργάζονται με αυτή στον εν λόγω τομέα.

Με την έναρξη ισχύος της Συνθήκης της Λισαβόνας το 2007, η ανάπτυξη κοινής πολιτικής διαχείρισης των συνόρων επέτρεψε στην ΕΕ να εισαγάγει σταδιακά την ολοκληρωμένη διαχείριση των συνόρων, η οποία υπό στενή έννοια περιλαμβάνει μόνο δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων. Επιπλέον, το άρθρο 74 της ΣΛΕΕ επιτρέπει την καθιέρωση επιχειρηματικής συνεργασίας σε επίπεδο ΕΕ, παρέχοντας μεγαλύτερο περιθώριο για υπερεθνικοποίηση του υπό συζήτηση τομέα πολιτικής. Επιπλέον, το άρθρο 71 της ΣΛΕΕ διευκολύνει αυτή τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών για την ενίσχυση της εσωτερικής ασφάλειας της ΕΕ.

Κατά την ανάπτυξη κοινής πολιτικής για τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων, η ΕΕ πρέπει να σέβεται τις αρμοδιότητες των κρατών μελών: πρώτον, την ικανότητά τους να ασκούν εκτελεστικές εξουσίες όταν εφαρμόζουν μέτρα που έχουν εγκριθεί σύμφωνα με τις

διατάξεις που σχετίζονται με την επιχειρησιακή συνεργασία και τα σύνορα, και δεύτερον, την εξουσιοδότηση των κρατών μελών να συμμετέχει σε επιχειρηματική συνεργασία σε θέματα εσωτερικής ασφάλειας.

Συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο Frontex είναι ένα μέσο που έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει την ανάπτυξη κοινών πολιτικών διαχείρισης των εξωτερικών συνόρων, στον βαθμό που μπορεί να φανεί από την ανάλυση των πιο ειδικών χαρακτηριστικών της επιχειρησιακής συνεργασίας. Ωστόσο, δύο σημαντικά συμπεράσματα που θα διευκρινιστούν παρακάτω είναι τα εξής:

1. Πρώτον, εξετάζοντας τη νομοθεσία που διέπει τις κοινές επιχειρήσεις του Frontex, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η Επιτροπή συμμετείχε σε κάποιο βαθμό στον σχεδιασμό των επιχειρήσεων του Frontex. Ωστόσο, ο Frontex ενεργεί επίσης σύμφωνα με τους κανονισμούς του, οι οποίοι καθορίζουν τις ευθύνες των κρατών μελών για «ενισχυμένο συντονισμό» στον τομέα των συνοριακών ελέγχων. Επιπλέον, ο ρόλος του Frontex υπερβαίνει την παροχή τεχνικής και επιχειρησιακής βοήθειας για να περιλαμβάνει περισσότερο έναν ηγετικό ρόλο.
2. Δεύτερον, σύμφωνα με την ανάλυση της νομοθεσίας που σχετίζεται με την ανάπτυξη μονάδων του Μόνιμου Σώματος, έχει επιτευχθεί σημαντικό επίπεδο υπερεθνικοποίησης. Μια μονάδα του Μόνιμου Σώματος ενεργεί βάσει του ευρωπαϊκού δικαίου και όταν αφορά κανονισμό στην εσωτερική νομοθεσία ενός κράτους μέλους, ενσωματώνεται ως τέτοια και έχει de facto υπερνομοθετικές εξουσίες.

Οι Ευρωπαίοι νομοθέτες έδωσαν στον Frontex ένα πλούσιο νομικό πλαίσιο για την ενίσχυση και την προστασία του νέου του ρόλου, μιας καινοτομίας των προσπαθειών ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Στη συνέχεια, η μετατροπή του πλαισίου σε επιχειρησιακούς τομείς επανεξετάστηκε μέσω πολυάριθμων δράσεων από τα κράτη μέλη και τον Frontex, προκειμένου να εξαχθούν ακλόνητα συμπεράσματα σχετικά με τη διαδικασία και την έκταση υλοποίησης των προτεραιοτήτων των κρατών μελών και πολιτικής προστασίας στα εξωτερικά σύνορα.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΟΡΙΣΜΟΙ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια από τις ευρέως χρησιμοποιούμενες έννοιες στη διοίκηση επιχειρήσεων. Αναφέρθηκε για πρώτη φορά ως έννοια το 1995 από τον Daniel Goleman στο ομώνυμο βιβλίο του. Μεταξύ άλλων, αναφέρει ότι «η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι το χαρακτηριστικό που διακρίνει τους πραγματικά αποτελεσματικούς ηγέτες. Περιλαμβάνει αυτογνωσία, κίνητρα, ενσυναίσθηση, αυτοέλεγχο και φυσικά κοινωνικές δεξιότητες» (Goleman 1995). Τα παραπάνω είναι τα δομικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αρχικά λοιπόν σε αυτό το κεφάλαιο θα γνωρίσουμε διάφορους ορισμούς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τον τρόπο που προσεγγίζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνθετο σύνολο ικανοτήτων που έχουν δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να οργανώνουν και να συντονίζουν τα δικά μας και περιβαλλοντικά συναισθήματα, προκειμένου να ελέγχουν αποτελεσματικά και να μας αποσυνδέουν σε σχέση με τους άλλους.

Υπάρχουν δύο επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, το προσωπικό (εαυτός) και το άλλο (άλλο). Δύο τύποι συναισθηματικής ικανότητας αναφέρθηκαν μεταξύ των εργαζομένων. Το ένα περιλαμβάνει την ευσυνειδησία, την αξιοπιστία, τον αυτοέλεγχο, την πρωτοβουλία και το κίνητρο για επιτυχία. Αυτό είναι αυτοδιαχείριση. Η δεύτερη δεξιότητα περιλαμβάνει την ακριβή αυτοαξιολόγηση (συνείδηση των περιορισμών και των δυνατών σημείων), την αυτοπεποίθηση και τη συναισθηματική επίγνωση (επίγνωση των συναισθημάτων).

Ένα άλλο επίπεδο (άλλοι) διακρίνεται από δύο ικανότητες, δηλαδή: κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων. Οι συνιστώσες της κοινωνικής ευαισθητοποίησης είναι:

- a) Ενσυναίσθηση, που ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να επεξεργάζεται γεγονότα από τη σκοπιά ενός άλλου ατόμου ενώ ταυτόχρονα μοιράζεται τα συναισθήματά του (Bernet 1995)

- b) οργανωσιακή επίγνωση, συμπεριλαμβανομένης της κατανόησης των συναισθημάτων της ομάδας και των κυρίαρχων θέσεων εξουσίας εντός της ομάδας, και
- c) Τοποθέτηση για παροχή υπηρεσιών (ικανοποίηση πελατών).

Τέλος, η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την κινητοποίηση ατόμων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου οράματος, δηλαδή της χαρισματικής ηγεσίας. Επίσης, οδηγός της ομαδικής εργασίας και της οικοδόμησης δεσμών συνεργασίας, είναι παράγοντας αλλαγής (Davis et al., 1998). Σύμφωνα με τους Goleman, Rhee και Boyatzis, η επιρροή, η επικοινωνία και η διαχείριση των συγκρούσεων είναι επίσης ένα άλλο μέρος της διαχείρισης σχέσεων. Η ικανότητα επίδειξης αυτοδιαχείρισης, αυτογνωσίας, κοινωνικών δεξιοτήτων και κοινωνικής επίγνωσης στον κατάλληλο χρόνο, τόπο και χρόνο και με αρκετή συχνότητα ώστε να έχει ως αποτέλεσμα, τον αποτελεσματικό χειρισμό καταστάσεων, είναι γνωστή ως συναισθηματική νοημοσύνη (Μπογιατζής 2000). Η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει συναισθήματα, η προσαρμοστικότητα της σκέψης του και η κατανόηση των αιτιών των προκλήσεων, με τον τρόπο που ρυθμίζουν τις επιπτώσεις των συναισθημάτων στο περιβάλλον του και στον εαυτό τους, είναι γνωστή ως συναισθηματική νοημοσύνη.

Αυτός είναι ο ορισμός των Salovey και Mayer. Οι προαναφερθέντες αντιμετωπίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρία της νοημοσύνης. Ο Goleman το βλέπει ως ένα συνεχές μάθησης και βελτίωσης των θεωριών απόκρισης και αποδοχής. Αυτή είναι και η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των δύο θεωριών. Με οδηγό τις παραπάνω θεωρίες, θα αποτυπώσουμε το περίγραμμα ενός ιδανικού ευφυούς ανθρώπου. Έχει αυτοεκτίμηση και σεβασμό, υψηλό βαθμό αυτογνωσίας και έχει επίγνωση των δυνατοτήτων και των περιορισμών του. Οι ρεαλιστές και οι ορθολογιστές, που πιστεύουν ακράδαντα στις δικές τους αξίες, ενεργούν ως ηθικοί και όρθιοι χαρακτήρες. Είναι παθιασμένος με το να στοχεύει ψηλά, να δέχεται επιτυχίες και αποτυχίες, να μαθαίνει από τα λάθη του και να μαθαίνει από τις παραλείψεις του. Αποφεύγει τις φευγαλέες κρίσεις χρησιμοποιώντας τη διορατικότητά του (Sosik & Megerian, 1999). Προσπαθεί να λειτουργήσει ως πομπός, αλλά και ως δέκτης συναισθημάτων. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύει τη διαίσθησή του. Νοιάζεται για τις απόψεις των άλλων, είναι ανοιχτός στην κριτική και είναι υπέρμαχος του ανοιχτού διαλόγου και της εποικοδομητικής κριτικής. Ο ιδανικός έξυπνος άνθρωπος εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία που του δίνεται και την εκμεταλλεύεται παίρνοντας τις σωστές αποφάσεις. Διαχειρίζεται τέλεια

τα συναισθήματά του, δεν εκρήγνυται συναισθηματικά ή το αποφεύγει. Τον χαρακτηρίζει η επιμονή, η ψυχραιμία και η καλή διάθεση. Ο αυτοέλεγχος ήταν βασικός παράγοντας σε όλα τα στάδια της ζωής του. Αυτοί οι άνθρωποι είναι επίμονοι και δεν εγκαταλείπουν ποτέ τις αξίες τους. Εμπνέουν τους ανθρώπους με τις πράξεις και τον τρόπο ζωής τους ως πρότυπα και πρότυπα. Παρέχουν ένα όραμα και το πιο θεμελιώδες χαρακτηριστικό τους είναι ότι λειτουργούν ως καταλύτες για την αλλαγή και για τις συνεκτικές κοινωνίες για την επίτευξη ενός κοινού οράματος και την επίτευξη των στόχων τους (Goleman, 2000).

Κατηγορίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για να φτάσουμε στο σημείο αυτό, των κατηγοριών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, είναι απαραίτητο να γίνει ενδελεχής παρουσίαση των δομικών διαστάσεών της.

1. Ατομικές εσωτερικές διεργασίες.

Αυτά σχετίζονται με αντίστοιχες ικανότητες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τον κατάλληλο βαθμό αυτοεξυπηρέτησης και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο χειρίζεται τις δικές του υποθέσεις.

2. Κοινωνικές διεργασίες.

Οι διεργασίες αυτές έχουν να κάνουν με το καθοριστικό και αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων του ατόμου με τους άλλους

Οι τρεις διαστάσεις στο επίπεδο των ατομικών διεργασιών κατά Goleman είναι οι εξής:

1. Αυτορρύθμιση (self-management).

Είναι η ικανότητα να ελέγχει κανείς τα συναισθήματα και την εσωτερική του κατάσταση. Η αυτογνωσία, που συζητείται παρακάτω, είναι προϋπόθεση για την αυτορρύθμιση. Ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία και η ευσυνειδησία, καθώς και η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα, είναι όλα συστατικά στοιχεία της αυτορρύθμισης.

Η ικανότητα ενός ατόμου να παραμένει ήρεμο μέσω μιας θετικής στάσης και να παραμένει ήρεμο σε δύσκολες στιγμές, να είναι πιο συγκεντρωμένο και να σκέφτεται καθαρά όταν βρίσκεται σε στρεσογόνες καταστάσεις ενώ εστιάζεται στα θέματά του είναι

γνωστή ως αυτοέλεγχος. Ουσιαστικά, είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ελέγχει τα παρορμητικά και καταστροφικά συναισθήματά του.

Η ακεραιότητα και η υπεύθυνη αυτοδιαχείριση αποδεικνύονται από την αξιοπιστία και την υπευθυνότητα. Ένα αξιόπιστο άτομο ζει και συμπεριφέρεται ηθικά και με άμεμπτη συμπεριφορά. Παραδέχεται λάθη και παραλείψεις. Αν χρειαστεί, συγκρούονται με καταστάσεις και άτομα που οδηγούν σε επιβλαβή συμπεριφορά. Οι ευσυνείδητοι άνθρωποι τηρούν τις υποσχέσεις τους. Έχουν μεγαλύτερο αίσθημα ευθύνης, εργάζονται μεθοδικά και είναι οργανωμένοι για να πετύχουν τους στόχους τους.

Η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα αφορούν τη δεκτικότητα στην αλλαγή, το άνοιγμα σε καινοτόμες ιδέες και τις καινοτόμες προσεγγίσεις. Καινοτομία είναι η αποδοχή νέων λύσεων προβλημάτων και παραγωγικών καινοτόμων ιδεών (Goleman 2002). Η επίλυση καταστάσεων με πολλαπλές ανάγκες επαφίεται στους προσαρμόσιμους. Οι απαντήσεις και οι στρατηγικές τους προσαρμόζονται στην κατάσταση που παρουσιάζεται και ξεχωρίζουν με τον ευέλικτο τρόπο που προσεγγίζουν την κατάσταση.

2. Αυτοεπίγνωση (self-awareness).

Είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τις δικές του δυνατότητες και όρια. Σύμφωνα με τον Goleman, ένα άτομο με επίγνωση του εαυτού του έχει επίγνωση των σκέψεων, των συναισθημάτων, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, των αναγκών, των ευκαιριών και των απειλών γύρω του.

Οι δεξιότητες της Αυτοεπίγνωσης είναι:

- Η κατανόηση των συναισθημάτων ενός ατόμου. Αυτό σημαίνει, κατανόηση των συναισθημάτων που τον κυριεύουν και των επιπτώσεών τους. Η δεξιότητα χρησιμεύει ως οδηγός για τον προσδιορισμό των αξιών και των καθημερινών λειτουργιών.
- Η ακριβής αυτοαξιολόγηση είναι η ικανότητα να γνωρίζει κανείς τα εσωτερικά του αποθέματα, τους περιορισμούς του και τις ικανότητές του. Σε αυτή την περίπτωση, εννοούμε σκεπτόμενους ανθρώπους που βλέπουν τον εαυτό τους με χιούμορ και κριτική και γίνονται κοινωνικοί μέσα από τις εμπειρίες που αποκτούν.

- Η αυτοπεποίθηση είναι μια ισχυρή αίσθηση των ικανοτήτων και της αξίας κάποιου. Με αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα, αυτό το άτομο είναι σε θέση να λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις παρά το άγχος και την αβεβαιότητα.

3. Κίνητρα Συμπεριφοράς (motivation).

Το σύνολο των συναισθημάτων που τείνουν και ωθούν ένα άτομο να καταβάλλει μεγάλη και διαρκή προσπάθεια, αλλά και συγκέντρωση για την επίτευξη των στόχων του.

Εδώ συμπεριλαμβάνονται οι εξής δεξιότητες:

- a) Τάση για επίτευξη. Η επιθυμία να ανταπεξέλθεις σε ανώτερες καταστάσεις. Ο καθορισμός προκλητικών στόχων και η επίτευξη κορυφαίας απόδοσης χαρακτηρίζει επίσης αυτή την ικανότητα.
- b) Ενεργός ή έτοιμος να εκμεταλλευτεί άμεσα κάθε ευκαιρία
- c) Η δέσμευση είναι ένα υψηλό αίσθημα ευθύνης και αποστολής, και ένας τρόπος για την ενεργή και αποτελεσματική ολοκλήρωση της συλλογικής αποστολής. Ουσιαστικά μιλάμε για ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας.
- d) Η αισιοδοξία αναφέρεται στην ιδιαίτερη επιμονή με την οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι σε ομάδες που αναπτύσσουν την αίσθηση της επιτυχίας παρά την πιθανότητα αποτυχίας (Goleman 2000).

Οι δύο διαστάσεις που αναφέρετε ο Goleman στο επίπεδο των κοινωνικών διεργασιών είναι:

1. Ενσυναίσθηση. Αποτρέψτε τη συμπεριφορά των άλλων με την αίσθηση των συναισθημάτων. Αυτή η συγκεκριμένη διάσταση περιλαμβάνει τις ακόλουθες δεξιότητες:
 - Κατανόηση των άλλων. Να κατανοήσουμε πώς νιώθουν οι άλλοι και το ενδιαφέρον μας για αυτό που τους ενδιαφέρει.
 - Σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας. Παρέχουμε ευκαιρίες για διαφορετικούς τύπους ανθρώπων.
 - Προσανατολισμός Υπηρεσιών είναι η διάσταση κατά την οποία κάποιος αντιλαμβάνεται, προβλέπει τις ανάγκες των πελατών και παρέχει ευχάριστα ανάλογα (εξυπηρέτηση πελατών)

- Το να αναπτύσσεις άλλους σημαίνει να αναγνωρίζεις τις ανάγκες των άλλων και να τους βοηθάς να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες.
 - Σωστές πολιτικές απόψεις. Η ικανότητα αναγνώρισης κοινωνικών και πολιτικών δυνατοτήτων. Μέσω αυτής της ικανότητας, μπορούν να εντοπιστούν κοινωνικά δίκτυα με επιρροή, να εξηγηθούν οι θεμελιώδεις σχέσεις εξουσίας και να παραχθεί μια ακριβής αντιμετώπιση της επιφάνειας ενός οργανισμού ή άλλων πραγματικοτήτων (Goleman 2000).
2. Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η ικανότητα επικοινωνίας με το περιβάλλον μας. Αναστέλλουμε αρνητικά συναισθήματα προς το περιβάλλον και καλλιεργούμε ικανοποιητικές απαντήσεις στις ενέργειες και τη συνεργασία μας. Αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες δεξιότητες:
- Η επιρροή είναι η τέλεια άσκηση πειθούς. Με αυτή τη δεξιότητα, ένα άτομο έχει την ικανότητα να κερδίσει την υποστήριξη των γύρω του. Πάρτε του την υποστήριξη και την έγκριση των άλλων. Συχνά χρησιμοποιούν πολύπλοκες στρατηγικές όπως η έμμεση επιρροή.
 - Η διαχείριση συγκρούσεων είναι η ικανότητα εντοπισμού, διαχείρισης και μετριασμού των συγκρούσεων με την πρόταση εποικοδομητικών λύσεων.
 - Η ηγεσία αναφέρεται στον τρόπο παρακίνησης και καθοδήγησης μιας ομάδας. Οι ηγέτες εμπνέουν και επικοινωνούν το όραμα για την επίτευξη κοινού σκοπού και αποστολής.
 - Η επικοινωνία είναι η ικανότητα της καλής ακρόασης και της παροχής πειστικών πληροφοριών με απλό τρόπο.
 - Η καταλυτική δράση για την αλλαγή είναι η ικανότητα πρόκλησης και διευκόλυνσης αλλαγής, υλοποίησης ενός οράματος και αφαίρεσης και αντιμετώπισης εμποδίων.

Όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δεν είναι απόρροια γενετικής κληρονομιάς, αλλά αποτελούν επίκτητες ικανότητες ενός ψυχικά υγιή ανθρώπου.

Περιβάλλον Εργασίας και Συναισθημάτων

Οι σχέσεις κυριαρχούν στον εργασιακό χώρο. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι δύσκολο να κατηγοριοποιηθεί και να διαμορφωθεί. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μια πληθώρα γεγονότων σε καθημερινή βάση και, όπως αυτό φυσικά συνεπάγεται, μια πληθώρα

συναισθημάτων. Αυτά τα γεγονότα και τα συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν τη στάση μας απέναντι στην εργασία, καθώς και τις αντίστοιχες συμπεριφορές μας, όπως η καταβολή περισσότερης προσπάθειας, η βοήθεια συναδέλφων και πελατών, οι παρορμήσεις και οι αντιδράσεις σε κακή συμπεριφορά κ.λπ. (Vacola et al., 2004). Η στάση απέναντι στην καριέρα μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Σχετικά, η απόφαση αποχώρησης ή παραίτησης έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες. Προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζουν τη συναισθηματική εμπειρία ενός ατόμου στην εργασία.

Στη διαδικασία στελέχωσης, είναι έντονη η αξιολόγηση της γνησιότητας των συναισθημάτων που μπορεί να δημιουργήσει ή να προσφέρει ένας εργαζόμενος. Για παράδειγμα, το χαμόγελο ενός πωλητή ή η μη ανοησία και ανθρωποκεντρική στάση ενός υπαλλήλου ενός δημόσιου οργανισμού. Πολλά επαγγέλματα βασίζονται σε ισχυρές προσδοκίες και κανόνες για τη συναισθηματική έκφραση. Αυτό σχετίζεται συχνά με τη γλώσσα του σώματος, αλλά και με τη σχετική εκπαίδευση. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ο ακρογωνιαίος λίθος πολλών βιομηχανιών, επομένως η πίστη των πελατών εξαρτάται συχνά από την αντίληψη των πελατών για την υπηρεσία και τη συμπεριφορά που περιμένουν από τους υπαλλήλους. Οι οργανισμοί μπορούν να χάσουν πολλά λόγω των αρνητικών τάσεων των πελατών καθώς οι εργαζόμενοι δείχνουν αρνητική στάση απέναντι στους πελάτες. Και αντίστροφα πόσα πολλά μπορεί να κερδίσει από μία θετική στάση των εργαζομένων προς τους δέκτες και ενδιαφερόμενους των υπηρεσιών.

Η συναισθηματική μετάδοση επηρεάζει προφανώς τη συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων. Αυτή η πραγματικότητα παίζει καθοριστικό ρόλο στο οργανωτικό περιβάλλον. Σχετικά με τη δυναμική της ομάδας (Ash Kanasy, 2002).

Οι εργαζόμενοι βιώνουν έντονα συναισθήματα στο χώρο εργασίας. Πολλά από αυτά δεν είναι κατάλληλα για έκφραση και πρέπει να διαχειρίζονται συνεχώς έτσι ώστε να φιλτράρουν και να εξωτερικεύουν μόνο τα θετικά. Ωστόσο, τα συναισθήματά του πρέπει να έχουν μια ασφαλή και υγιή διέξοδο, διαφορετικά η συναισθηματική εξάντληση και γενικά η εξάντληση θα είναι ο προορισμός για επαρκή συναισθηματική καταστολή (Grandey, 2000).

Ψυχοσωματικές διαταραχές όπως ο λήθαργος, η υψηλή αρτηριακή πίεση και η κόπωση μπορεί να είναι αποτέλεσμα μπλοκαρισμένης έκφρασης αρνητικών συναισθημάτων. Όλα τα

επαγγελματικά επίπεδα χαρακτηρίζονται από την ανάγκη διαχείρισης ή έκφρασης συναισθημάτων που μπορεί να είναι αντίθετα με την πραγματικότητα. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε επαγγέλματα που ασχολούνται κυρίως με την εξυπηρέτηση πελατών. Η αντίληψη των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση πελατών είναι κρίσιμη για την επιτυχία των εργαζομένων και των επιχειρήσεων (Schaubrock & Jones, 2000).

Το συναίσθημα και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καθοριστικός στο επίπεδο οργάνωσης επιχειρήσεων και οργανισμών είτε δημόσιων είτε ιδιωτικών.

Είδη Νοημοσύνης

Ο Gardner διαίρεσε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε οκτώ είδη. Κάθε είδος δείχνει διακριτά πεδία της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έτσι έχουμε:

4. Λογικομαθηματική
5. Γλωσσικολεκτική
6. Σωματική ή Κινησθητική
7. Μουσική
8. Ενδοπροσωπική
9. Χωρική
10. Νατουραλιστική και
11. Διαπροσωπική η Κοινωνική

Σύμφωνα με τον Gardner, οκτώ (8) περιοχές βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου μας. Σε αυτούς τους τομείς η νοημοσύνη μας διαφέρει. Δεν είναι ίδιες σε όλες τις πτυχές της ανάπτυξης, αλλά είναι εξίσου σημαντικές.

Ο Gardner πιστεύει ότι το σωστό άτομο έχει την ικανότητα να αξιοποιήσει ξεχασμένα βασίλεια και να τελειοποιηθεί πνευματικά. Αλλά ταυτόχρονα πιστεύει ότι η διάνοια ενός ανθρώπου αναπτύσσεται σε νεαρή ηλικία λόγω της περιέργειας και της αυξημένης ενέργειάς του.

Θεωρία της Πολλαπλής Νοημοσύνης του HOWARD GARDNER

Η νοημοσύνη είναι μια ενιαία ενοποιημένη οντότητα. Αποτελείται όμως από ανεξάρτητες μονάδες. Αυτά τα οκτώ είδη που προτείνονται από τον Gardner είναι τα εξής:

1. Λογικομαθηματική Νοημοσύνη

Τα άτομα με αυξημένο δείκτη λογικής-μαθηματικής νοημοσύνης εργάζονται με δημιουργικούς και πρακτικούς τρόπους. Ο πειραματισμός, η διατύπωση υποθέσεων και η επικύρωσή τους, είναι βασικό χαρακτηριστικό της λειτουργίας του. Κάνουν ερωτήσεις και τσακίζουν αριθμούς. Αυτή η νοημοσύνη έχει να κάνει με την αιτιότητα και τις σχέσεις επίλυσης προβλημάτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι μαθηματικοί, βιολόγοι, προγραμματιστές, ντετέκτιβ, φυσικοί επιστήμονες.

2. Μουσική Νοημοσύνη

Εδώ, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν, να επεξεργάζονται και να συνθέτουν μουσικά μοτίβα. Ερμηνεύουν και συνθέτουν μουσικές συνθέσεις και απολαμβάνουν να παίζουν όργανα, να ακούνε μουσική και να τραγουδούν. Αυτή η νοημοσύνη αναπτύσσεται από μικρή ηλικία. Παραδείγματα περιλαμβάνουν συνθέτες, στιχουργούς, ηχολήπτες, μαέστρους και μουσικούς.

3. Γλωσσική Νοημοσύνη

Αυτή η ευφυΐα έχει να κάνει με τον συνδυασμό γλώσσας, λέξεων, προτάσεων, στη γραπτή έκφραση και στην έκφραση των σκέψεων. Αυτοί οι άνθρωποι χρησιμοποιούν πλούσιο λεξιλόγιο και τους αρέσει να δημιουργούν ρίμες. Διαβάζουν, γράφουν, αλλά έχουν και μεγάλη ικανότητα να διαχειρίζονται και να δημιουργούν υπέροχες ιστορίες. Παραδείγματα ανθρώπων είναι: πολιτικοί, συγγραφείς, δημοσιογράφοι, συγγραφείς, ρήτορες και δικηγόροι.

4. Χωροταξική Νοημοσύνη

Σε αυτό το μοντέλο έχουμε να κάνουμε με την ικανότητα του ατόμου να παίρνει χρώμα, χώρο και σχηματικές εικόνες και να δημιουργεί τις δικές του νοητικές εικόνες, με την ικανότητα να τις μεταφράζει σε αρχιτεκτονικές δομές ή καλλιτεχνικές δημιουργίες. Μπορούν να θυμούνται πολύ καλά το σχήμα και το μέγεθος των αντικειμένων, ενώ ενισχύεται και η οπτική τους μνήμη. Παραδείγματα: Μηχανικοί, Πιλότοι, Διακοσμητές, Αρχιτέκτονες, Φωτογράφοι, Χειρουργοί, Πολιτικοί Μηχανικοί και Εφευρέτες.

5. Διαπροσωπική Νοημοσύνη

Σε αυτό το πλαίσιο, τα άτομα μαθαίνουν για κοινωνικές καταστάσεις, προβλέπουν κοινωνικές συνέπειες, αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους και μαθαίνουν για τα

συναισθήματα, τις επιθυμίες, τα συναισθήματα και τις προθέσεις τους. Συνεργάζονται και επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς συνεχείς συγκρούσεις. Είναι πολύ κοινωνικοί, έχουν πολλούς φίλους και συμμετέχουν σε δραστηριότητες διαφόρων ομάδων της κοινωνίας. Προορατικοί και οργανωμένοι, είναι πολύ καλοί στη διαχείριση και την εκτόνωση των συγκρούσεων, αλλά είναι επίσης καλοί στο να επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις σωστές δουλειές. Παραδείγματα: ψυχολόγοι, πολιτικοί, δάσκαλοι.

6. Κιναισθητική Σωματική Νοημοσύνη

Έχουμε ανθρώπους εδώ που αγαπούν τη γλώσσα του σώματος. Αγγίζουν, κινούνται και συχνά χρησιμοποιούν την κίνηση για να εκφράσουν συναισθήματα, σκέψεις, απόψεις και επίσης για να λύσουν προβλήματα. Παραδείγματα: Φυσικοθεραπευτές, ηθοποιοί, χορευτές.

7. Νατουραλιστική Νοημοσύνη

Η αντίληψη του γεωφυσικού χώρου είναι το χαρακτηριστικό αυτής της νοημοσύνης. Διακρίνετε μεταξύ πανίδας και χλωρίδας, αντιλαμβάνεστε τα κύρια στοιχεία που σχετίζονται με δραστηριότητες κοινωνικοπολιτισμικού χαρακτήρα, όπως η κουλτούρα της ένδυσης, τα γλωσσικά ιδιώματα. Σύμφωνα με αυτούς, χώριζε τους ανθρώπους σε κοινωνικές ομάδες. Παραδείγματα: Βοτανολόγος, Αγρότης, Κυνηγός, Αστρονόμος, Μετεωρολόγος, Έμπορος πολύτιμων λίθων.

8. Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη

Η αυτογνωσία και η κατανόηση είναι τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας. Τα άτομα χτίζουν ποιοι είναι ανακαλύπτοντας, αναγνωρίζοντας και ελέγχοντας τα συναισθήματά τους. Η κατανόηση του εαυτού, η επίγνωση και ο έλεγχος των επιθυμιών, των φόβων και των ενστίκτων χαρακτηρίζουν αυτόν τον τύπο ανθρώπου και τα χρησιμοποιούν για να ισορροπήσουν τη ζωή τους. Είναι αυτοπειθαρχημένοι και απολαμβάνουν να εργάζονται μόνοι στον δικό τους χώρο. Δεν εξαρτώνται από άλλους ανθρώπους για να εργαστούν. Αυτός ο τύπος πληροφορίας αφορά: ψυχοθεραπευτές και αυτοδημιούργητους ανθρώπους.

Συνολικά, όλοι έχουμε και τις οκτώ (8) ευφυΐες, αλλά κάποιες από αυτές είναι πιο ανεπτυγμένες ανάλογα με τα ενδιαφέροντά μας. Είναι κατανοητό ότι κάθε άτομο

αναπτύσσει τις ικανότητές του εάν προάγει ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες μέσα σε ένα διαχρονικό υπόβαθρο αξιών και αρχών.

Επιχειρηματικότητα και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σε μεγάλους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, η υποστήριξη κυριαρχεί στην παροχή κινήτρων για την επιχειρηματική συμπεριφορά (Hornsby et al. 1993· Ghoshal and Bartlett 1994). Φεύγοντας από την εργασία, η πιθανότητα εμφάνισης απροθυμίας ή τεμπελιάς είναι ελάχιστη (Eisenberger et al., 1986). Η απόδοση των εργαζομένων βελτιώνεται και προσπαθούν να υπερβούν τα τυπικά όρια (Armeli et al., 1998).

Η ηγεσία της επιχείρησης αναδεικνύει την επιχειρηματική συμπεριφορά μέσα σε αυτήν. Αυτή η διοικητική διαμόρφωση ορίζει την έννοια του υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Λόγω της αντίληψης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι παρακινούν τους εαυτούς τους να αναλάβουν επιχειρηματική δράση (Hornsby, 2002).

Η πολυδιάστατη έννοια του υποστηρικτικού περιβάλλοντος διαιρείται σε τρεις βασικές υποδιαιρέσεις ήτοι:

- a) Παροχή πόρων
- b) Ελευθερία δράσης και
- c) Κοινωνικοπολιτική Υποστήριξη

Ένα υποστηρικτικό περιβάλλον είναι ένα πλαίσιο για την κατανόηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι πεποιθήσεις γύρω από τους εργαζομένους αποτυπώνονται γύρω από το αποδεδειγμένο ενδιαφέρον της εταιρείας για την ευημερία των εργαζομένων τους και την αξιολόγηση της απόδοσής τους και τη συμβολή τους στις προσδοκίες και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Το επίπεδο πεποίθησης των εργαζομένων ότι υπάρχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον θα συμβάλει στον βαθμό στον οποίο βοηθούν και προσπαθούν να επιτύχουν και να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Γενική Θεώρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η οργανωτική ανάπτυξη σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μοντέλα διαχείρισης, ανθρώπινης συμπεριφοράς, γενικής γνώσης και διαπροσωπικών σχέσεων, προβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης ως

δημιουργικός τρόπος αντίληψης και αποδοχής τους. Η στελέχωση των τμημάτων, η ανάπτυξη της διοίκησης, η καινοτομία, ο προγραμματισμός εργασίας, η διαχείριση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι διαπροσωπικές σχέσεις των πελατών, είναι όλα τομείς όπου η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει καθοριστικά και γενικά η συνύπαρξη σε κάθε τομέα συνεργασίας. και συνεργασία είναι η ανάγκη για ανθρώπους που πέτυχε το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ορισμοί Ηγεσίας

Η σύγχρονη ηγεσία είναι πολύ διαφορετική από τις φιλοσοφίες και τις στρατηγικές του παρελθόντος. Η καλή ηγεσία δεν θεωρείται πλέον αυταρχική. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος είναι πλέον ένα ξεπερασμένο μοντέλο ηγεσίας. Σε αυτό συνέβαλαν οι αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και η βελτίωση της εκπαίδευσης των εμπλεκομένων.

Η ηγεσία στις σύγχρονες παραγωγικές διαδικασίες εξαρτάται από την ομαδική εργασία και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Οι διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας στις σύγχρονες παραγωγικές διαδικασίες είναι οι εξής: «Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία επιρροής, σκοπός της οποίας είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας επίσημης ή άτυπης οργάνωσης ή ακόμα και μιας ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πρόθυμοι να εργαστούν για τους στόχους των ομάδων στις οποίες ανήκουν και λειτουργούν» (Rahim, 1983).

"Ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, τυπικής ή άτυπης, έτσι ώστε να εργάζεται εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία για να επιτύχει στόχους που προκύπτουν από τους στόχους της ομάδας. Αποστολή, να εκπληρώσει δυνητικά υψηλή απόδοση» (Μπουραντάς, 2002).

Η παρακίνηση, η πειθώ και η δημιουργία οράματος είναι μερικές από τις βασικές λειτουργίες της ηγεσίας.

Η ηγεσία αποτελεί μια βαθιά εσωτερική αναζήτηση. Αυτή καθορίζεται από τέσσερις (4) ηθικούς στόχους, ήτοι:

1. Η υπεράσπιση των βασικών αξιών της ομάδας
2. Η ευθύνη και η πρωτοβουλία στους κοινωνούς της ομάδας
3. Άτομο και ομάδα, ισορροπία αναγκών τους
4. Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού

Η ηγεσία είναι τέχνη, και όπως όλες οι τέχνες, έχει απεριόριστες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης.

Οι υπάλληλοι των ηγετών εργάζονται ως εθελοντές. Εκπλήρωσαν το όραμά του γιατί το είχαν αποδεχτεί και συμφωνήσει. Η εμπειρία και η ικανότητα ενός ηγέτη προέρχονται από τις κοινωνικές του αλληλεπιδράσεις (Nickols, 2006).

Η οργανωτική ηγεσία μιας ομάδας διαφέρει από αυτή ολόκληρης της επιχείρησης, η οποία είναι υπεύθυνη για το όραμα, τη δημιουργία και τις λειτουργίες της. Ένας καλός ηγέτης είναι ένα επενδυτικό κεφάλαιο στη φήμη ενός οργανισμού. Οι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται. Η επιθυμία για το καλύτερο στην εξυπηρέτηση πελατών δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξης καλών και δημιουργικών ηγετών. Οι τέσσερις (4) σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις είναι:

- Καινοτόμες διαδικασίες.
- Συνεχή διερεύνηση και ανακάλυψη.
- Το όραμα της επιχείρησης επικοινωνείτε στους κοινωνούς του, επιτυχώς.
- Εξασφάλιση πηγών μέσω της ύπαρξης κατάλληλων πηγών. (Cupta et , 2004).

Οι προκλήσεις μετατρέπονται σε επιτυχίες με καθημερινή συχνότητα. Κάθε πρόκληση είναι μια ευκαιρία για ηγεσία, και όλοι μπορούν να αδράξουν αυτήν την ευκαιρία. Η ηγεσία δεν αναφέρεται μόνο σε ανθρώπους της δράσης, αλλά κυρίως σε ανθρώπους του πνεύματος, που δεν είναι ούτε χαρισματικοί ούτε δημιουργικοί. Είναι αυτοί που αντανακλούν την έννοια της ηθικής ολοκλήρωσης. Κοιτάζοντας πίσω, σημειώνουμε ότι οι μεγαλύτεροι αναγνωρισμένοι ηγέτες στην ιστορία ήταν ακριβώς αυτοί οι άνθρωποι (Cavalo, 2002). Οι ηγέτες εκδίδουν και επικοινωνούν ένα όραμα, το οποίο περιλαμβάνει αξίες και πρότυπα. Οι αξίες και τα πρότυπα έχουν αποδέκτες για όλους τους φορείς επικοινωνίας του οράματος. Αυτό το όραμα λοιπόν είναι μια φανταστική εικόνα του μέλλοντος.

Η καλλιέργεια χαρακτήρα μακριά από τις μέτριες επιδόσεις και την ανεπάρκεια, η επιδίωξη της καινοτομίας και η εξισορρόπηση της ικανότητας με κατάλληλο πειραματισμό, είναι αυτό που σημαίνει ηγεσία. Ο όρος «ηγεσία» περιλαμβάνει επίσης την προαγωγή των μελών, την έγκρισή τους, την παροχή μεγαλύτερης εξουσίας και την επίτευξη στόχων με την ενθάρρυνση της συνεργασίας (Storey, 2004).

Η ατομική και η συλλογική ευημερία είναι αδιαχώριστα. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο καλός ηγέτης είναι «συνετός». Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι ένας καλός ηγέτης μπορούσε να πετύχει τους στόχους του σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, αλλά ήταν επίσης καλός στο να σκιαγραφεί συλλογικούς στόχους που θα παρακινούσαν την κοινωνία που αντιμετώπιζε. Ζήστε σε μια «συνετή» κοινωνία και θα είστε «συνετοί».

Επομένως, σε μια επιχείρηση, τα μέλη πρέπει να έχουν υποκείμενες αρετές. Πρέπει να επιδίδονται σε αυτόν τον τρόπο ζωής, που έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση των συμφερόντων της ομάδας.

Ο ηγέτης εκφράζει τις αξίες της εταιρείας και μέσω της θέσης του τις προωθεί ως κοινές αξίες, άμεσα αποδεκτές από την κοινωνία. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται συχνά στην ανάπτυξη της ευρύτερης κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς συμβάλλει στην ευημερία της τηρώντας τις αξίες και τα πρότυπα του οράματός της.

Υπάρχουν πολλές εταιρείες και οργανισμοί που είναι γνωστοί όχι μόνο για τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για την πλούσια κοινωνική τους προσφορά.

Στυλ Ηγεσίας

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλύσουμε τα στυλ ηγεσίας, και όπως είδαμε, υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας, που χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης, με θετικά και αρνητικά στοιχεία. Η χρήση της ηγεσίας ποικίλλει ανάλογα με την τεχνολογία.

Σύμφωνα με τον Lewin έχουμε:

Εξουσιοδοτικό Στυλ.

Σε αυτό το στυλ, οι εργαζόμενοι έχουν χώρο να είναι προορατικοί. Οι ηγέτες ασκούν ελάχιστο έλεγχο και, σε μικρότερο βαθμό, κατευθύνουν και παρακινούν. Αυτό το στυλ απευθύνεται σε εργάτες υψηλής εξειδίκευσης. Κερδίζουν την εμπιστοσύνη των ηγετών που μένουν πίσω χωρίς υπερβολική παρέμβαση, δίνοντάς τους χώρο να αναλάβουν πρωτοβουλία και μεγιστοποιώντας έτσι την απόδοσή τους. Ωστόσο, οι ηγέτες δεν εμπιστεύονται ιδιαίτερα τον εαυτό τους και επομένως δεν αναλαμβάνουν μεγάλη ευθύνη. Η κοινοτική πρόοδος είναι συχνά περιορισμένη λόγω έλλειψης καθορισμού στόχων. Το ηθικό και η ομαδική εργασία είναι αδύναμα και η παραγωγικότητα χαμηλή, επειδή όλα

βασίζονται στην προθυμία των μελών να εργαστούν, η οποία είναι συχνά πολύ περιορισμένη.

Δημοκρατικό

Οι ηγέτες έχουν την τελική ευθύνη για την ηγεσία. Για το λόγο αυτό, δεν έχασε ποτέ την επίβλεψη του έργου της ομάδας. Ταυτόχρονα, όμως, τους ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλία, μοιράζει τα καθήκοντα και καθοδηγεί τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν. Επικεντρώνεται στα δυνατά σημεία του καθενός και μεγιστοποιεί την απόδοσή του για να κερδίσει. Ενθαρρύνετε και αξιολογήστε τις ομαδικές συζητήσεις. Κινητοποιεί ομάδες για να ορίσουν την ύπαρξή του. Στην περίπτωση των κακών δημοκρατικών ηγετών, παίρνουμε γενικές αποφάσεις μέσω ομαδικών συζητήσεων. Ελλείψει αυτοπεποίθησης, ο αρχηγός μείωσε όλα τα θέματα σε ομαδικές συζητήσεις. Εάν οι περιστάσεις τον αναγκάζουν να πάρει μια απόφαση μόνος του, νιώθει υποχρεωμένος να εξηγήσει τους λόγους αυτής της απόφασης σε όλα τα μέλη της ομάδας. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας προκύπτουν συνεργασίες υψηλής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει είτε ο αρχηγός είναι παρών είτε όχι. Οι ιδέες και οι αξίες αφομοιώνονται πιο εύκολα. Τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να λαμβάνουν αποφάσεις. Στην ιδανική περίπτωση, η ικανοποίηση που νιώθουν τα μέλη μιας δημοκρατικά διοικούμενης ομάδας.

Το Αυταρχικό

Η ιδιότητα μέλους αυτής της ομάδας είναι παθητική. Οι ηγέτες κυριαρχούν στα μέλη και η πίεσή τους είναι συνεχής λόγω της παθητικότητάς τους. Ειδικά στο παρελθόν, δηλαδή απλοί υπάλληλοι, σίγουρα έχουν συνηθίσει σε τέτοιου είδους διοίκηση. Ίσως αυτός να μην είναι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης, αλλά πολλές φορές είναι επιβεβλημένο όταν απαιτείται άμεση και επείγουσα αλλαγή.

Η δύναμη ενός ηγέτη πηγάζει από τη θέση του. Οι υφιστάμενοι του παρακινούνται μόνο από τις οικονομικές ανταμοιβές τους. Οι παραγγελίες τους ήταν σε ευθεία γραμμή χωρίς εξηγήσεις και διευκρινίσεις και η δημοτικότητά του ήταν χαμηλή. Η ομάδα του αρνήθηκε την ευθύνη. Είναι ξεκάθαρα το εκτελεστικό όργανο των εντολών του. Αύξηση της παραγωγικότητας θα υπάρχει μόνο εάν υπάρχει, διαφορετικά θα μειωθεί εάν δεν υπάρχει. Δεν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις στην ομάδα και τα σχόλια είναι αντικειμενικά.

Σύμφωνα με τους R. House, P. Hangers και D. Den Hartog (1999) συναντάμε ένα ακόμα στυλ ηγεσίας που ονομάζεται:

Χαρισματική Ηγεσία

Η εμπιστοσύνη, η ανάληψη κινδύνων, η πίστη, η έμπνευση, η αυτοθυσία, η ισχυρή πεποίθηση και οι επικοινωνιακές δεξιότητες, ο θαυμασμός, το όραμα, η ευαισθησία στην αλλαγή και η αντισυμβατική συμπεριφορά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν έναν χαρισματικό ηγέτη. Οι υιοθέτες αυτού του στυλ τοποθετούν τα συμφέροντα του οργανισμού πάνω από τα προσωπικά συμφέροντα και ενεργούν ανάλογα.

Υπάρχει όμως και μια άλλη πλευρά σε αυτή την κατηγορία. Αυτή είναι η ολιστική εκμεταλλευτική χαρισματική ηγεσία. Ο Αδόλφος Χίτλερ είναι ένα παράδειγμα. Η συναλλακτική ηγεσία έρχεται σε αντίθεση με τη χαρισματική ηγεσία.

Η επικοινωνία του οράματος είναι βασικό χαρακτηριστικό της χαρισματικής ηγεσίας. Η δυναμική ρητορική είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτό το ύφος. Οι επικοινωνιακοί ηγέτες διαφέρουν μεταξύ των πολιτισμών και, κατά συνέπεια, οι μη λεκτικές ενδείξεις και η χρήση της γλώσσας ποικίλλουν.

Οραματική Ηγεσία

Το όραμα βρίσκεται στην καρδιά κάθε τύπου ηγεσίας. Αυτή είναι μια εικόνα του μέλλοντος και οι καλύτερες επιλογές για την εταιρεία και την ομάδα της θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένες και σαφείς. Το όραμα πρέπει να είναι εφικτό. Πρέπει να αμφισβητήσει και να επικεντρωθεί σε πρότυπα και αξίες.

Η ικανότητα ενός ηγέτη να επικοινωνεί και να εξηγεί το όραμα στους εμπλεκόμενους είναι πολύ σημαντική. Το όραμα πρέπει να συγκεκριμενοποιείται με πράξεις, όχι μόνο με λόγια. Το κίνητρο του οράματος προσελκύει τα talenta, τους πόρους και τις δυνατότητες για να γίνει το μέλλον πραγματικότητα (Nanus, 1992).

Εναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας και μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας

Η θεωρία κινήτρων αντανakλά τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ η εργαλειική θεωρία αναφέρεται στη συναλλακτική ηγεσία. Ένας συναλλακτικός ηγέτης δεν λαμβάνει αποφάσεις επιπόλαια, ενεργεί πιο τακτικά και ανταμείβει ή τιμωρεί τους υφισταμένους με βάση το αν ακολουθούν το σχέδιό του. Σκοπός του είναι να υπακούει σωστά στα πράγματα. Η

μετασχηματιστική ηγεσία είναι χαρισματική. Χτίζει σχέσεις με τους υφισταμένους του και βοηθά στην τόνωση του ηθικού τους. Αντί να οδηγείται από το προσωπικό του συμφέρον, θέτει ένα όραμα και, μέσω της ηθικής δέσμευσης που νιώθει, εμπνέει την ομάδα του να το πραγματοποιήσει. Το όραμά του αποπνέει αξίες και ηθική.

Τα τέσσερα (4) βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα εξής:

1. Η Εξατομικευμένη Προσέγγιση
2. Το Χάρισμα
3. Η Έμπνευση
4. Η Πνευματική Παρότρυνση

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρούν απαραίτητους τους μετασχηματιστικούς ηγέτες. Ο λόγος είναι το υψηλό επίπεδο συμπεριφοράς που θέτουν και η γνήσια ικανότητά τους να παρακινούν. Όλα αυτά αποτελούν εγγυήσεις για την επιχειρηματική ηθική των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Bass, οι ηγέτες εμφανίζονται σε τρεις (3) κατηγορίες:

1. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας που οδηγούν σε ηγετικούς ρόλους (θεωρία χαρακτηριστικών)
2. Σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις μπορούν να αναδείξουν την ικανότητα ενός ατόμου να ηγείται (θεωρία σημαντικών γεγονότων) και
3. Επιλέξτε ένα άτομο για να είναι ο ηγέτης που θα μάθει και θα εφαρμόσει ηγετικές δεξιότητες. Αυτή είναι η πιο αποδεκτή θεωρία και αποτελεί τη θεωρία του μετασχηματισμού (Bass, 1990, 1991, 1997, 1998).

Η θεωρία μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής θεωρίας

Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην αμοιβαία διαπραγμάτευση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι εκτελούν ό,τι ζητείται και συμφωνείται και επιβαρύνονται με τα συμφωνηθέντα έξοδα που απαιτούνται. Αυτό που συντηρεί αυτή τη σχέση είναι η αμοιβαία ανάγκη ανταλλαγής των επιθυμητών αλλαγών (Burgess, 1978).

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν οι προσωπικές αλληλεπιδράσεις, οι ρόλοι του ηγέτη και του οπαδού προσδίδουν υψηλά επίπεδα ηθικού και κινήτρων.

Στη διάκριση μεταξύ διαπραγμάτευσης και ηγεσίας μετασχηματισμού, το δεύτερο (2ο) είναι προτιμότερο επειδή δεν είναι ένα φευγαλέο αντικείμενο αμοιβαίου ενδιαφέροντος (Burus, 1978).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), τα τρία χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι:

1. Εξατομικευμένη φροντίδα. Οι υφιστάμενοι αντιμετωπίζονται χωριστά από τους ηγέτες. Τους βλέπει ως άτομα, τους αναθέτει καθήκοντα και πρωτοβουλίες και τους βοηθά να βελτιωθούν σε προσωπικό επίπεδο.
2. Διανοητική τόνωση. Οι ηγέτες αναπτύσσουν οπαδούς στην επιχειρηματική σκέψη, την πρωτοβουλία και τη λήψη λογικών αποφάσεων.
3. Το στοιχείο γκλάμουρ. Παρακινεί τους υφισταμένους και δείχνει σεβασμό και πίστη.

Σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική διαπραγμάτευση, η διαπραγμάτευση έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Διατήρηση του status quo: Εφόσον επιτυγχάνονται οι αναμενόμενοι στόχοι, δεν υπάρχει λόγος αλλαγής του τρόπου εργασίας.
- Η συμπεριφορά καθορίζει την αποζημίωση. Η κατάλληλη συμπεριφορά, προσπάθεια ή απόδοση είναι αυτό που παράγει την αναμενόμενη ανταμοιβή.

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία δεν συγχέεται με τη Χαρισματική. Αυτό που το διακρίνει είναι η ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί τους υφισταμένους, να κοιτάζουν πάνω από τον εαυτό τους για το καλό της ομάδας και όχι για το δικό τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι το χάρισμα. Ωστόσο, η παρουσία του από μόνη της δεν αρκεί για την επίτευξη του στόχου (Aurouen Ekvall 1991, 1994).

Όταν η συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύεται ότι είναι εργαλείο στη φαρέτρα ενός ηγέτη, αποκτά τεράστιο πλεονέκτημα στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παρακίνηση των οπαδών. Δείχνοντας ενδιαφέρον για τους υφισταμένους, μπορεί να κατανοήσει πιο εύκολα τις ανάγκες των υφισταμένων. Λειτουργεί μαζί τους, αλλά επίσης ανταποκρίνεται στις συναισθηματικές τους μετατοπίσεις (Rahim et al., 2002).

Η Έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Σύνοψη Ιστορική Αναδρομή

Πρώτον, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα δημοφιλές μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε εκπαιδευτικά όσο και σε μη εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (Avolio & Bass, 1995). Αξίζει να αναφέρουμε ότι ιδρύθηκε από τον Burns (1978) σε ένα μη εκπαιδευτικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, ο Μπερνς διερευνά τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην αλληλεπίδρασή του με περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τους ερευνητές, οι ηγέτες ενεργοποιούν τους οπαδούς/υποστηρικτές (ακόλουθους) έτσι ώστε να τείνουν περισσότερο σε ολοκληρωμένους, φιλόδοξους στόχους παρά σε προσωπικούς στόχους (Avolio & Bass, 1995).

Στη συνέχεια, με βάση την εργασία του Burns, ο Bass (1985) και οι συνεργάτες του εφάρμοσαν επίσης μετασχηματιστική ηγεσία σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα. Αρχικά, δημιούργησαν και εφάρμοσαν ένα ερευνητικό εργαλείο, το λεγόμενο ερωτηματολόγιο πολυπαραγοντικής ηγεσίας, για τη μέτρηση και την αξιολόγηση των συλλ. άσκησης ηγεσίας και των αποτελεσμάτων, αντίστοιχα, στη βιομηχανία και στον στρατό.

Οι Avolio, Bass & Jung (1999) προσδιόρισαν τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω της έρευνάς τους για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Πρώτον, η εξιδανικευμένη επιρροή που ασκούν οι ηγέτες δείχνει ότι νοιάζονται για τις ανάγκες των άλλων και παρουσιάζει έναν τρόπο με τον οποίο ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού, άρα λειτουργούν ως πρότυπα. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους εμπιστεύονται και σέβονται τον ηγέτη, ταυτίζονται μαζί του και υιοθετούν τις ιδέες του.

Επιπλέον, η πνευματική διέγερση μπορεί να επιτευχθεί με την κινητοποίηση της δημιουργικής σκέψης των μελών του οργανισμού, την αναγνώριση της καινοτομίας και την αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με τον οργανισμό και την πρόταση νέων μεθόδων.

Επίσης, ως συνέχεια του χαρακτηριστικού, σημειώνεται η ατομική προσοχή (ατομική εκτίμηση), η οποία παρέχεται από τον ηγέτη ακούγοντας προσεκτικά, υποστηρίζοντας και ικανοποιώντας τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων με στόχο την αύξηση των επιπέδων απόδοσής τους. Τέλος, το εμπνευσμένο κίνητρο εμφανίζεται όταν οι ηγέτες παρέχουν νόημα και συνεχή πρόκληση στην εργασία, εκφράζονται με ενθουσιασμό και ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Αξίζει να αναφερθεί ότι αν και η μετασχηματιστική ηγεσία έχει κάποιες ομοιότητες, διαφέρει από τη συναλλακτική ηγεσία (transfancial), η οποία επικεντρώνεται κυρίως στις συναλλακτικές σχέσεις με άτομα, μέσω τιμωρίας ή ανταμοιβών, προκειμένου να συμμορφώνεται με τους δικούς τους κανόνες και πολιτικές, αντί να εστιάζει στον μετασχηματισμό οργανισμών που αποδέχονται διαφορετικές ατομικές ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο, οι υποστηρικτές μετατοπίζονται επειδή μόλις ακουστούν οι ανάγκες τους, η οπτική τους μετατοπίζεται από τις βραχυπρόθεσμες εγωιστικές ανταμοιβές για την απόδοσή τους σε μια ευρύτερη προοπτική που περιλαμβάνει τις απόψεις τους για ευρύτερες ομάδες, οργανισμούς και τη συμβολή τους στο κοινωνικό καλό (Avolio & Bass, 1995).

Μετασχηματιστής ηγέτης και τα χαρακτηριστικά του

Το πάθος ενός μετασχηματιστικού ηγέτη ξυπνά το κοινό-στόχο του. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι ένα απλό μοντέλο διαχείρισης. Οι ηγέτες αυτού του μοντέλου εκπέμπουν έμπνευση. Δεν καλούν τους πυροβολισμούς, δεν οδηγούν, επικοινωνούν το όραμά τους και ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους συναισθηματικά και διανοητικά. Επιδεικνύουν δέσμευση στις διαπροσωπικές σχέσεις που καλλιεργούν με τους υφισταμένους τους. Τους εμπνέουν και μεταδίδουν πάθος και πίστη στο όραμα που αντιπροσωπεύουν (Goleman, 200).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν λαμβάνουν τις ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται σε άλλα μοντέλα. Σε αυτό το μοντέλο, ο μισθός, η προαγωγή ως κίνητρο είναι πιο μακρινή, αλλά έχουμε συναισθηματική αφύπνιση και ενεργοποίηση υφισταμένων. Τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουν το βαθύτερο νόημα και την αξία που αντικατοπτρίζεται στη δουλειά τους (Daft, 2004).

Η εργασία γίνεται πηγή έκφρασης και δέσμευσης που δείχνει κάτι μεγαλύτερο και ενισχύει την αίσθηση των ανθρώπων ότι είναι μια μεγάλη ομάδα με κοινό σκοπό.

Κύριες συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη

Δέκα (10) βασικές συμπεριφορές διαφοροποιούν τους ηγέτες υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης (Ryback, 1998). Αυτές είναι:

- 1) Ο δείκτης ευλικρίνειας για τις προθέσεις και τα συναισθήματα.
- 2) Οι λεπτομέρειες έχουν σημασία, όχι ο σκοπός.

- 3) Στηρίζει τους συναδέλφους του και τους κάνει να μην νιώθουν αναλώσιμοι.
- 4) Η αίσθηση της δύναμης είναι ευχάριστη και δείχνει ενθουσιασμό. Δεν θέλει να αποδείξει τίποτα, αλλά δεσμεύεται να κάνει μια ηθική δέσμευση στους υφισταμένους του, στην εταιρεία και στον εαυτό του.
- 5) Η πίστη στον εαυτό του βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αναπτυχθούν.
- 6) Είναι προνοητικός στη λήψη αποφάσεων και λειτουργεί ως καταλύτης στη διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν.
- 7) Οι σχέσεις είναι σημαντικές για αυτόν και προσπαθεί να είναι καλός. Δεν φοβάται να ανοιχτεί και να εκφραστεί. Αλλά επιλέγει το σωστό μέρος, τρόπο και χρόνο. Αυτό βοηθά στην ενίσχυση της ταυτότητας της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο αποπνέει σιγουριά και αυτοπεποίθηση ενώ κερδίζει και την εμπιστοσύνη του περιβάλλοντός του.
- 8) Είναι πάντα υπεύθυνος, δεν αποφεύγει ποτέ την ευθύνη, είναι πάντα παρών και η κριτική θεωρείται δεδομένη. Η ειλικρίνεια και η διαφάνεια είναι τα χαρακτηριστικά του. Δεν προείται να αναλάβει την ευθύνη των πράξεων του και είναι ανοιχτός στις απόψεις και την κριτική όλων των εμπλεκομένων.
- 9) Δεν ασκεί κριτική στους συναδέλφους του. Η κριτική είναι θεμιτή και εποικοδομητική, αλλά γίνεται με τον σωστό τρόπο. Δεν καταστρέφει το ηθικό και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, αλλά μέσω βασικών παρεμβάσεων και της σωστής παράδοσης, τους κάνει να νιώθουν υπεύθυνοι, σημαντικοί και έτοιμοι να τα δώσουν όλα.
- 10) Καταλαβαίνει πώς νιώθουν οι άλλοι και καταλαβαίνει πού βρίσκονται. Προσπαθεί πολλές φορές να κάνει προτάσεις μέσα από τις δικές του εμπειρίες για να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Frontex επιτελεί εξαιρετικά σημαντικό έργο στηρίζοντας τα κράτη μέλη στη διαχείριση των κοινών εξωτερικών συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προασπίζει τα θεμελιώδη δικαιώματα. Για τον σκοπό αυτό, ο Frontex πρέπει να αποτελέσει έναν ισχυρό, λειτουργικό και αποτελεσματικό οργανισμό.

Ο FRONTEX αποτελούσε από την φύση του οργανισμό επιτήρησης και διαχείρισης μεταξύ των κρατών μελών μέχρι πρότινος. Η δομή του ήταν διαφορετικά στημένη και ο χαρακτήρας του ήταν καθαρά υποστηρικτικός και οργανωτικός. Επιτηρούσε την υλοποίηση της ολοκληρωμένης διαχείρισης συνόρων, την κύρια ευθύνη της οποίας κατανέμονταν στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό όμως πλέον αλλάζει ριζικά και ιδιαίτερα με την σύσταση του Μόνιμου Σώματος. Από αυτό το σημείο αποκτάει εκτελεστικές εξουσίες μέσα στις επικράτειες των κρατών μελών και πλέον γίνεται διαχειριστής και όχι επιτηρητής της εφαρμογής της ολοκληρωμένης διαχείρισης. Ο μετασχηματισμός του είναι επιβεβλημένος και απαραίτητος.

Η σύσταση του μόνιμου σώματος συνιστά σημαντικό επίτευγμα της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Αποτελεί επίσης εφελθτήριο για τον πραγματικό μετασχηματισμό του Frontex – ο Frontex θα μετρά σύντομα περισσότερους υπαλλήλους στα πεδία των επιχειρήσεων από ό,τι στα κεντρικά του γραφεία και θα εξελιχθεί έτσι σε πραγματικό επιχειρησιακό βραχίονα της ΕΕ.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών. Όταν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες συνεργάζονται, είναι απαραίτητο να αναδιοργανωθούν, να επανασχεδιαστούν οι λειτουργίες τους και να γίνουν αλλαγές κάθε είδους. Η φύση αυτών των αλλαγών μπορεί να είναι συνεχής ή έκτακτη. Άλλες εταιρείες κάνουν αλλαγές όταν η ανάγκη γίνεται εμφανής εκ των υστέρων, και άλλες εταιρείες έχουν αυτήν την αλλαγή στην κουλτούρα τους. Ωστόσο, το πρόγραμμα αλλαγής δεν επιτυγχάνεται από τη μια μέρα στην άλλη, αλλά μέσω μιας δομημένης διαδικασίας διαχείρισης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η διαχείριση της αλλαγής διαφέρει στη διαχείριση των φυσικών πόρων, όπως οι απαιτούμενοι πόροι και τα χρονοδιαγράμματα, και στη διαχείριση των ανθρώπινων στοιχείων από την άλλη πλευρά.

Οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί που εξελίσσονται συνεχώς. Σήμερα μιλάμε για επιχειρηματική συναισθηματική νοημοσύνη, εννοώντας όλες εκείνες τις διαδικασίες (συλλογή, ανάλυση, συστηματοποίηση πληροφοριών) που συμβάλλουν στην επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η επίγνωση των συναισθημάτων των εταιρειών και η έμφαση στη μέτρηση των δεξιοτήτων «επικοινωνίας» των εργαζομένων (soft skills) θεωρούνται ένας σίγουρος τρόπος διαχείρισης των συναισθημάτων γιατί αποφέρουν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη. Ωστόσο, η προσκόλληση σε απαρχαιωμένα μοντέλα διαχείρισης χωρίς να ληφθούν υπόψη όλες οι παράμετροι που συνθέτουν τη συναισθηματική ζωή ενός ανθρώπου θα οδηγήσει σε ένα αυξανόμενο επικοινωνιακό χάσμα μεταξύ του «κολακευτικού» αφεντικού και του «πραγματιστή» υπαλλήλου. Επομένως, η επένδυση στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού των ατόμων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται απαραίτητος πόρος για την επαγγελματική επιτυχία μιας επιχείρησης.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει στην απόλυτη επιτυχία μιας επιχείρησης καθώς προσελκύει, επιλέγει και διατηρεί υπαλλήλους και ηγέτες που ταιριάζουν καλά στην εταιρική κουλτούρα, οι οποίοι θα επιδείξουν αντοχή, ανεκτικότητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ετοιμότητα, κίνητρο, ομαδικό πνεύμα, καινοτομία, όραμα, αποτελεσματικότητα και προστιθέμενη αξία.

Ξεκινώντας λοιπόν, από το πρώτο κομμάτι της στρατολόγησης, ο FRONTEX έδωσε μεγάλη προτεραιότητα. Η επιλογή καινούργιου προσωπικού αποτέλεσε και αποτελεί μεγάλη πρόκληση καθώς έχει διττό χαρακτήρα. Η πρώτη πλευρά ήταν να δημιουργήσει θελκτικές συνθήκες για εμπειρογνώμονες από όλη την Ευρώπη για να δηλώσουν συμμετοχή και δεύτερον να δημιουργήσουν προϋποθέσεις ανταγωνισμού στην διαδικασία στρατολόγησης έτσι ώστε να δημιουργηθούν διαστρωματώσεις και επίπεδα αξιολόγησης Νοητικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η πραγματικότητα είναι ότι η διαδικασία αυτή εξελίχθηκε σταδιακά και βελτιώθηκε μέχρι σήμερα. Από το πρώτο κάλεσμα ενδιαφέροντος μέχρι το τρίτο, υπήρχαν μεγάλες διαφορές αλλά παρόλα αυτά με παρόμοια φιλοσοφία. Ο διαγωνισμός αποτελείται από διαφορετικά στάδια στα οποία όμως δοκιμάζονται διαφορετικές κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στον πρώτο διαγωνισμό δεν ήταν τόσο εμφανές αρχικά, καθώς οι συγκεκριμένες δοκιμασίες εντάχθηκαν ως κομμάτια της βασικής εκπαίδευσης. Σε αντίθεση με τους επόμενους, όπου εντάχθηκαν στο πρόγραμμα

του διαγωνισμού. Ο οργανισμός γνωρίζει ότι θα αποστείλει προσωπικό σε διαφορετικές χώρες και κουλτούρες, είτε Ευρωπαϊκές είτε Τρίτες χώρες. Αυτός ο λόγος συντελεί στην πολιτική του να προσλάβει ανθρώπους και εμπειρογνώμονες που να έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό θα βοηθήσει στην προσαρμοστικότητα τους καθώς θα χρειαστεί να μετακινούνται πολύ συχνά σε διαφορετικά περιβάλλοντα και θα κληθούν να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις, κρίσεις, διαφορετικές κουλτούρες και συγκρούσεις και θα πρέπει όλα αυτά να καταλήγουν σε ένα εναρμονισμένο αποτέλεσμα.

Συγκεκριμένα, ο οργανισμός στοχεύει να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα της συναισθηματικής νοημοσύνης για να αντιμετωπίσει θέματα όπως η διαχείριση εργαζομένων με δύσκολα άτομα, η εύκολη διαχείριση εσωτερικών εργασιακών συγκρούσεων, η διαχείριση κρίσεων και η πιο ήρεμη αξιολόγηση της κατάστασης με μεγάλη επιτυχία. Οπότε βοηθά στη λήψη της σωστής απόφασης.

Μια επιχείρηση αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που καλούνται να συνεργαστούν. Επομένως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανέμονται εύλογα σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, ώστε να μπορούν να παίξουν τον καλύτερο ρόλο. Για να γίνει αυτό, οι εταιρείες πρέπει να ακολουθούν τον χαρακτήρα που είναι προσανατολισμένος στους ανθρώπους, να αποκωδικοποιούν όλες τις πτυχές του χαρακτήρα των εργαζομένων και να έχουν τα μεγαλύτερα οφέλη. Έτσι, φαίνεται σχεδόν αδύνατο για τις σύγχρονες εταιρείες να αγνοήσουν αυτή την ευαίσθητη διάσταση του υποτελούς χαρακτήρα. Για όλους τους παραπάνω λόγους, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν επιχειρηματική συναισθηματική νοημοσύνη για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Ένας μεγάλος αριθμός ψυχολόγων πιστεύει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι μια «ορατή» επέκταση της ψυχικής ζωής, που διαμορφώνεται διαλεκτικά από τη συμπεριφορά των άλλων. Επομένως, η κατανόηση αυτής της συμπεριφοράς από μια επιχείρηση προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στο εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) παίζει σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων και στελεχών, όσο και σε επίπεδο ηγεσίας.

Η Επιχειρηματική Συναισθηματική Νοημοσύνη (BEQ) είναι η ικανότητα χρήσης διαπροσωπικής νοημοσύνης για την εστίαση σε βασικά συναισθήματα και υποκείμενα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που οδηγούν την επιχειρηματική απόδοση. Επιπλέον, η

συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται βαθύτερα με την ανθρώπινη προσωπικότητα και σχετίζεται με τις ανθρώπινες αξίες και συμπεριφορές, γιατί αγγίζει τα ζωτικά ενδιαφέροντα των σύγχρονων ανθρώπων και η σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμελιώδες μέσο αρμονικής συνεργασίας.

Ο FRONTEX συνειδητοποίησε την ανθρωποκεντρική προσέγγιση που ήταν απαραίτητη την διαχείριση του Μόνιμου Σώματος και εξελίσσοντας την διαδικασία στρατολόγησης, παράλληλα συντόνισε και πραγματοποίησε καινοτόμες, ριζοσπαστικές και ριζικές αλλαγές στο οργανόγραμμά του. Μέχρι πρότινος, ο αριθμός του προσωπικού περιοριζόταν μόνο στα κεντρικά του οργανισμού και ήταν ευκολότερη η διαχείριση του, καθώς δεν είχε ευθύνη για τις επιχειρήσεις. Η ευθύνη του ήταν μόνο στον συντονισμό. Η διαχείριση του προσωπικού στις επιχειρήσεις ήταν ευθύνη των κρατών μελών. Όπως γίνεται κατανοητό, με την ίδρυση του Μόνιμου Σώματος, αναπτύσσεται η ανάγκη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο της μάχης. Και μάλιστα αξιοσημείωτο ότι αυτό ξεκινάει με έναν μικρό αριθμό και έχει προοπτική να φτάσει τους 10000 μέχρι το 2027. Αυτό έγινε κατανοητό από τον οργανισμό και ο μετασχηματισμός του ήταν μονόδρομος. Η ανθρωποκεντρική του προσέγγιση ήταν απαραίτητη. Αυτή η προσέγγιση ήταν απαραίτητη καθώς από τις πρώτες αποστολές, άρχισε να αφουγκράζεται τα προβλήματα που υπήρχαν. Από βασικές ανάγκες διαβίωσης μέχρι και πιο σύνθετες καθημερινότητας της δουλειάς. Ο οργανισμός συνειδητοποίησε ότι η αποτελεσματικότητα του Σώματος εξαρτάται από την ικανοποίηση των ανθρώπων που ήταν στο πεδίο της μάχης. Για αυτό τον λόγο, το οργανόγραμμα μετασχηματίστηκε με σκοπό να υλοποιηθεί το όραμα του οργανισμού. Για παράδειγμα στο ήδη υπάρχον Deployment Management Division, δημιουργήθηκαν δύο καινούργια τμήματα που ασχολούνται μόνο με τις ανάγκες και τις μετακινήσεις του Μόνιμου Σώματος. Αυτά τα Τμήματα είναι το Standing Corps Preparedness and Deployment Unit και το Logistics Unit. Επίσης δημιουργήθηκε ξεχωριστή θέση εκπροσώπου του Μόνιμου Σώματος. Αυτός ο εμπειρογνώμονας έχει ως αρμοδιότητα την διαχείριση των προβλημάτων του προσωπικού του Μόνιμου Σώματος. Αποτελεί πρόσωπο του Μόνιμου Σώματος. Αφουγκράζεται απευθείας το προσωπικό του Σώματος και έχει απευθείας επαφή με τον Αρχηγό του Οργανισμού για να μεταφέρει απευθείας τα καθημερινά προβλήματα του προσωπικού. Το ριζοσπαστικό είναι ότι ο επικεφαλής αυτής της θέσης μπορεί να είναι σε αυτή τη θέση μόνο δύο χρόνια περιοριστικά και όταν εξαντλήσει την θητεία του, θα

αντικατασταθεί από μέλος του Μόνιμου Σώματος. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η συνέχεια διαχείρισης των θεμάτων του προσωπικού. Επίσης αναπτύχθηκαν και ενισχύθηκαν ακόμα τρεις διευθύνσεις όπως το Capacity Building Division, το οποίο χωρίστηκε σε Engineering and Acquisition Unit, Training Unit και Research and Innovation Unit. Επίσης το Operational Response Division, το οποίο χωρίστηκε σε Field Operations Unit, Coast Guard and Law Enforcement Unit και Centre of Excellence for Combatting Document Fraud. Επίσης αυξήθηκαν οι υπαρχηγοί του Οργανισμού. Έχουν γίνει τρεις και ο καθένας εποπτεύει τρεις από τις εννέα διευθύνσεις του οργανισμού και απευθύνονται απευθείας στον αρχηγό.

Ως εκ τούτου, τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει γενικά αποδεκτό ότι ο κύριος στόχος των οργανισμών δεν είναι πλέον απλώς να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν, αλλά να επικεντρωθούν κυρίως στην ποιότητα των εργαζομένων τους και στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, κερδίζοντας έτσι συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Η πρόσληψη κάποιου με υψηλό EQ δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν, να πειραματιστούν και να καινοτομήσουν, παρέχοντάς τους ασφάλεια και μειώνοντας το άγχος. Επομένως, όταν οι άνθρωποι στον τομέα της ειδικότητά τους δεν «αποδίδουν» με συναισθηματική νοημοσύνη, το κόστος μπορεί να είναι υψηλό, όπως χαμηλό ηθικό, πολλές και έντονες διαφωνίες, άγχος, έλλειψη ενθουσιασμού, απώλεια ενέργειας σε ανήμπορες καταστάσεις, έλλειψη της συνεργασίας κτλ. Επομένως, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνοδεύεται από υπερβολικά αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος, ο θυμός και η εχθρότητα, υπονομεύοντας έτσι την ανάπτυξη των ίδιων των ανθρώπων και των οργανισμών στους οποίους εργάζονται.

Στον Οργανισμό της FRONTEX παίζει καθοριστικό ρόλο ότι δεν αποτελεί αποστολή με ιεραρχικούς βαθμούς. Υπάρχει διοίκηση μεν, αλλά ο τρόπος διοίκησης ασκείται σε όλα τα επίπεδα από κάτω προς τα πάνω και αντιστρόφως. Είναι ξεκάθαρο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η ύπαρξη διαφορετικών τμήματος που προβαίνει σε έρευνες σχετικά με ζητήματα που δημιουργούνται στον οργανισμό για να αφουγκραστεί τις απόψεις και τον παλμό του προσωπικού και αναλόγως να προσαρμόσει την απόφαση του, είναι ένα βασικό χαρακτηρισμό διαχείρισης προσωπικού. Πρόσφατη έρευνα διεξήχθη στην οποία ήταν απαραίτητη η γνώμη του προσωπικού σχετικά με την ανανέωση και τροποποίηση του ηθικού κώδικα του οργανισμού. Επίσης έχουν θεσμοθετηθεί ξεχωριστά προφίλ εξειδίκευσης και επιπέδων διοίκησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την γνωμάτευση και διαχείριση

περιστατικών από κάτω προς τα πάνω σε καθημερινή βάση. Σε αυτές τις γνωματεύσεις και αναφορές στηρίζεται η αξιολόγηση κινδύνων και η παραγωγή πιθανών ανταποκρίσεων του οργανισμού. Επιπροσθέτως ένα στάδιο επιλογής του προσωπικού είναι η συνέντευξη από τριμελής επιτροπή. Αυτή η τριμελής επιτροπή συγκροτείται και αποτελείται από μέλη του Μόνιμου Σώματος που ουσιαστικά εξετάζουν, αξιολογούν και γνωματεύουν για τους μελλοντικούς συναδέλφους που θα έχουν δίπλα τους.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα της παρούσης μελέτης, είναι άξιο αναφοράς η βασική και η δια βίου εκπαίδευση που παρέχει ο FRONTEX στο προσωπικό της. Ένα κύριο συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να παράγει σύγχρονη και δια βίου εκπαίδευση στο προσωπικό της, να καλλιεργεί και να αναπτύσσει περαιτέρω τα προσόντα του προσωπικού της. Η βασική εκπαίδευση παρέχει σύγχρονη εκπαίδευση διαχείρισης κρίσεων, προηγμένων αστυνομικών επιστημών, ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας. Έπειτα εξειδικεύει τα μέλη της σε πολλαπλά προφίλ για να είναι ικανή να ανταπεξέλθουν σε πολυπροβληματικές καταστάσεις και πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Είναι ο μοναδικός διεθνής οργανισμός που παρέχει δικό του μεταπτυχιακό πρόγραμμα και επίσης έχει σειρά διαδικτυακών και δια ζώσης προγραμμάτων σχετικά με πολλά θέματα όπως ανάλυση ρίσκων, μελέτες έργων, συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία κτλ.

Όπως γίνεται κατανοητό, κανένας οργανισμός δεν φτιάχνεται από την αρχή με ιδανικά χαρακτηριστικά. Χτίζει βάσεις πάνω στα θεωρητικά υπόβαθρα, κάνει λάθη, στραβοπατάει πολλές φορές αλλά εξελίσσεται χρησιμοποιώντας σωστές και σύγχρονους μεθόδους μάνατζμεντ. Είναι όπως ένα παιδί που μεγαλώνει και εξελίσσεται, έτσι και ο οργανισμός της FRONTEX που ξεκίνησε ως ένα συντονιστικό γραφείο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και εξελίσσεται στον μεγαλύτερο και πολυδαίδαλο ευρωπαϊκό και διεθνή οργανισμό όπου διαχειρίζεται τεράστιες προκλήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Apap, J. (2002) 'Shaping Europe's migration policy', ERA Forum [online], vol. 3, pp. 151-157. Available from: (PDF) Shaping Europe's migration policy | Joanna Apap - Academia.edu (Ανάκτηση 5 Δεκεμβρίου 2022)

Avronen, J. & Ekvall, G. 1994, " Leadership profiles ,effectiveness." Creativity and Innovation Management.

Barling, J. Slater, F. & Kelloway, K.E 2000, Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, Leadership & Organization Development Journal.

Bass, B. M. 1985, Leadership and Performance. Beyond Expectations. New York, Free Press.

Bass, B. M. 1990, From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics , American Management Association. New York, p.22 .

Barigazzi, J. (2019) 'EU border force gears up for big expansion', Politico [online], 18 December. Available from: <https://www.politico.eu/article/eu-border-force-frontex-fabrice-leggeri-gears-up-for-big-expansion/> (Ανάκτηση 5 Δεκεμβρίου 2022)

BBC (2016) Migrant crisis: Migration to Europe explained in seven charts [online]. Available from: <https://www.bbc.com/news/world-europe-34131911> (Ανάκτηση 10 Δεκεμβρίου 2022)

Bossong, R. (2019, December 1) 'The expansion of Frontex: symbolic measures and long-term changes in EU border management', Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP [online], vol. 47, pp. 2-9. Available from: doi: <https://doi.org/10.18449/2019C47> (Ανάκτηση 5 Δεκεμβρίου 2022)

Boyatzis, R. & Osten, V.E. 2002, Developing Emotionally Intelligent Organizations.

Cameron, F. (2004) The Future of Europe: Integration and Enlargement, London: Routledge

Campesi, G. (2022) Policing Mobility Regimes, Frontex and The Production of the European Borderscape, London: Routledge

Casas-Cortes, M., Cobarrubias, S., & Pickles, J. (2014) 'Good neighbours make good fences: Seahorse operations, border externalization and extra-territoriality'. European Urban and

Regional Studies [online], vol. 23, no. 3, pp. 231-251. Available from: <https://doi.org/10.1177/0969776414541136> (Ανάκτηση 10 Δεκεμβρίου 2022)

Coman-Kund, F. (2019) 'The Cooperation Between the European Border and Coast Guard Agency and Third Countries According to The New Frontex Regulation: Legal and Practical Implications', στο E. V. Herwig C.H. Hofmann, The External Dimension of EU Agencies and Bodies, Luxembourg: Edward Elgar Publishing. pp. 34-58

Cosse, E. (2021) Frontex Reform Needed to Protect Migrant Rights in Europe [online], 16 July. Available from: <https://www.hrw.org/news/2021/07/16/frontex-reform-needed-protect-migrant-rights-europe> (Ανάκτηση 10 Δεκεμβρίου 2022)

COWI, A.S. (2009) FRONTEX: external evaluation of the European agency for the management of operational coordination at the external borders of the Member States of the European Union, final report [Online], Kongens Lyngby: COWI A/Specific_documents/other/

European Parliament (2017) Europe's migration crisis [online], Διαθέσιμο από: <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20170629STO78631/i-metanasteutiki-krisi-stin-europi> (Ανάκτηση 13 Δεκεμβρίου 2022)

Frontex (2019α) Documents and Publications [online], Available from: <https://frontex.europa.eu/documents-and-publications/eap-ran-q1-2018-92w7D4> (Ανάκτηση 13 Δεκεμβρίου 2022)

Frontex (2021δ) Standing Corps [online], Available from: <https://frontex.europa.eu/we-support/standing-corps/> (Ανάκτηση 11 Δεκεμβρίου 2022)

Frontex (2022) About Frontex [online], Available from: <https://frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/origin-tasks/> (Ανάκτηση 11 Δεκεμβρίου 2022)

Frontex (2022α) Frontex Operations [online], Available from: <https://frontex.europa.eu/about-frontex/faq/frontex-operations/> (Ανάκτηση 11 Δεκεμβρίου 2022)

Frontex (2022β) Multimedia [online], Available from: <https://frontex.europa.eu/media-centre/multimedia/videos/> (Ανάκτηση 11 Δεκεμβρίου 2022)

Gardner, H. 1983 Frames of mind : the theory of multiple intelligences. NY Basic Books.

Goleman, D. 1995, Emotional Intelligence, NY, Bantam Books.

Jones, C. (2017) Frontex: cooperation with non-EU states, Available from: <https://www.statewatch.org/media/documents/analyses/no-309-frontex-third-countries-agreements.pdf> (Ανάκτηση 20 Δεκεμβρίου 2022)

Jordan, P. J 2000, Dealing with Organizational Change : Can Emotional Intelligence enhance Organizational Change?, International Journal of Organizational Behavior, volume 8, Australia.

Lavenex, S., & Wichmann, N. (2009) The External Governance of EU Internal Security, Journal of European Integration, pp. 83-102

Leggeri, F. (2021) Frontex, who we are, Available from: <https://frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/foreword/> (Ανάκτηση 18 Δεκεμβρίου 2022)

Léonard, S. (2010) EU border security and migration into the European Union: FRONTEX and securitisation through practices, European Security, pp. 231-254

Polychroniou, P. 2008, Transformational leadership and Work Motivation in Modern Organizations, Advances in Management 1, 9-12.

Polychroniou, P. 2010, "Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of supervisors: the Impact of Team effectiveness, Team Performance Management.

Wilson, D. (2018) 'Constructing the real-time border: Frontex, risk and dark imagination. Justice', Power and Resistance [online], vol. 2, no. 1, pp. 45-65. Available from: <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/76016/1/Constructing%20the%20Real-Time%20Border%20SRO.pdf> (Ανάκτηση 16 Δεκεμβρίου 2022)

Wunderlich, D. (2012) The limits of external governance: implementing EU external migration policy. Journal of European Public Policy [online], pp. 1414-1433. (Ανάκτηση 16 Δεκεμβρίου 2022)

Rahim, A. Psenicka, C. Polychroniou , P. Dias, J. Rahman M. & Ferbausy S. 2006, Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Cross Cultural Study , Current Topics in Management, 11, Transformational Publishers,223-236.

Storey, J. 2004, “what next for strategic-level leadership research?” , vol. 1, Sage Publications.

Vroom, V. Yetton, P. 1973 Leadership and Decision-Making, University of Pittsburg Press.

Ελληνόγλωσση

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2016) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2016/679 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN> (Ανάκτηση 16 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2019) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2019/817 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 20ής Μαΐου 2019 [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019R0817&qid=1648722516814> (Ανάκτηση 6 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2010) ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΣΤΟΚΧΟΛΜΗΣ — ΜΙΑ ΑΝΟΙΚΤΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΗΣ ΕΥΡΩΠΗ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΕΙ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52010XG0504\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52010XG0504(01)) (Ανάκτηση 07 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2021) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2021/1134 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 7ης Ιουλίου 2021 [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32021R1134> (Ανάκτηση 14 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2017) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2017/2226 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R2226&from=EN> (Ανάκτηση 14 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2019) Κανονισμός (ΕΕ) 2019/1896 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 13ης Νοεμβρίου 2019, για την Ευρωπαϊκή Συνοριοφυλακή και Ακτοφυλακή και για την κατάργηση των κανονισμών (ΕΕ) αριθ. 1052/2013 και (ΕΕ) 2016/1624, ΕΕ L 295 [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R1896&from=EN>

[lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019R1896&qid=1647362660189](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019R1896&qid=1647362660189)

(Ανάκτηση 20 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1997) Συνθήκη του Άμστερνταμ που τροποποιεί τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, τις Συνθήκες περί ιδρύσεως των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και ορισμένες συναφείς πράξεις [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:11997D/TXT> (Ανάκτηση 22 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2007) Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, signed at Lisbon, 13 December 2007 [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT> (Ανάκτηση 21 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2016) Κανονισμός (ΕΕ) 2016/399 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 9ης Μαρτίου 2016, περί κώδικα της Ένωσης σχετικά με το καθεστώς διέλευσης προσώπων από τα σύνορα (κώδικας συνόρων του Σένγκεν), L 77/1 [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32016R0399> (Ανάκτηση 11 Δεκεμβρίου 2022)

Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2020) Seconded national experts [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://www.eesc.europa.eu/en/work-with-us/jobs/seconded-national-experts> (Ανάκτηση 16 Δεκεμβρίου 2022)

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2011) Συμφωνίες εργασίας ανάμεσα στον οργανισμό Frontex και τρίτα κράτη [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A22018A0126%2801%29> (Ανάκτηση 9 Δεκεμβρίου 2022)

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2019) Ευρωπαϊκή Συνοριοφυλακή και Ακτοφυλακή: μόνιμο σώμα 10.000 φυλάκων μέχρι το 2027 [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/priorities/metanasteusi/20190410IPR37530/europaiki-sunoriofulaki-kai-aktoufulaki-monimo-soma-10-000-fulakon-mechri-to-2027>

(Ανάκτηση 10 Δεκεμβρίου 2022)

Μπαρουτας, Στ. 2009, Ηγεσία & Αλλαγή, Εκδόσεις Μάλλιαρης, Θεσσαλονίκη.

- Μπουραντας, Δ. 2005, Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς Δημήτρης, «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005.
- Νικολακοπούλου-Στεφάνου, Η. (2008) Ελληνικές και ευρωπαϊκές προτεραιότητες πολιτικής για τον έλεγχο της παράνομης μετανάστευσης (Τόμ. Α), (Τ. Καβουνίδη, Α. Κόντης, Θ. Λιανός, & Ρ. Φακιολάς, Επιμ.), Αθήνα: ΙΜΕΠΟ
- Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2022) Border management: agreements with non-EU countries [Διαδίκτυο], Διαθέσιμο από: <https://www.consilium.europa.eu/el/infographics/border-management-agreements-third-countries/> (Ανάκτηση 15 Δεκεμβρίου 2022)
- Τριαντάρη, Σ. Α. Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο ηγέτη. Θεσσαλονίκη: Κ. - Μ. Σταμουλη / Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης, 2020.
- Τριαντάρη, Σ. Α. Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές Επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: Κ. Μ. Σταμούλης & Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης, 2020.
- Χυτήρης, Λ. 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. 2003, Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks.
- Goleman, D 2000, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Μετάφραση Φωτεινή Μεγαλούδη, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.