

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 920

Αθήνα, Δεκέμβριος 2024

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο
επίπεδο

**ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ,
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του
ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης
16972 ΤΑΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 5374/07.10.2024 (ΑΔΑ: 6ΤΨ34691Φ0-N4Θ)

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Δρ. Διονάτος Χαράλαμπος

Συντάκτριες/Συντάκτης:

Δρ. Μπουρμπούλη Αγγελική

Δρ. Εμμανουήλ Παυλάκης

Δρ. Αρχοντία Μαντζαρίδου

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Δρ. Κοσέλη Φωτεινή

Δρ. Δόκα Μαρία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	7
Πίνακας Πινάκων	9
Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων	9
Πίνακας Εικόνων	10
Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος	11
Σκοπός	11
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	12
1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	13
Σκοπός της θεματικής ενότητας	13
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	13
1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	14
Εισαγωγή	14
1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	14
1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων	19
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης	24
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	30
2. Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή	32
Σκοπός της θεματικής ενότητας	32
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	32
2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων	33
2.2 Έννοια της δεξιότητας	37
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας	41
3. Έννοια της ομάδας	43
Σκοπός της θεματικής ενότητας	43

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	43
3.1 Ορισμός της έννοιας της ομάδας.....	45
3.2 Κατηγοριοποίηση ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση	48
3.2.1 Η υφιστάμενη κατάσταση στη Δημόσια Διοίκηση	48
3.2.2 Ομαδικότητα στη Δημόσια Διοίκηση	49
3.2.3 Η έννοια της ηγεσίας στην ομάδα.....	50
3.2.4 Είδη ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση.....	52
3.3 Στάδια δημιουργίας της ομάδας.....	56
Τα πρώτα βήματα	56
Ορισμός υπεύθυνων σχεδιασμού	57
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 ^{ης} ενότητας	64
4. Χαρακτηριστικά της ομάδας: αξίες, κουλτούρα, στόχοι.....	67
Σκοπός της θεματικής ενότητας	67
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	67
4.1 Χαρακτηριστικά της Ομάδας.....	69
4.1.1 Η ομάδα ως σύστημα	69
4.1.2 Τα χαρακτηριστικά της ομάδας εργασίας (work group).....	72
4.1.2 Οι επιτυχημένες ομάδες	75
1. Αποστολή (Commissioning)	76
2. Διευκρίνιση (Clarifying)	77
3. Συνδημιουργία (Co-creating)	77
4. Σύνδεση (Connecting).....	77
5. Βασική Μάθηση (Core Learning).....	77
4.2. Αξίες και κουλτούρα της Ομάδας.....	79
4.2.1 Οι αξίες της ομάδας.....	79
Εμπιστοσύνη	81
Διαφάνεια	81
Υπευθυνότητα	82
Αμοιβαίος σεβασμός	82
Καινοτομία	82

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Προσαρμογή στις αλλαγές	82
4.2.2 Η κουλτούρα της ομάδας – Οργανωσιακή κουλτούρα	83
4.3. Δυναμική στοχοθεσία των ομάδων.....	87
1. Εστίαση και καθοδήγηση	88
2. Συνεργασία και συνοχή	88
3. Κινητοποίηση και δέσμευση	88
4. Αποτίμηση και βελτίωση της απόδοσης	88
5. Κατανομή ρόλων και ευθυνών.....	88
6. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης στη διαδικασία.....	89
7. Ενίσχυση της λογοδοσίας.....	89
Βιβλιογραφικές αναφορές 4 ^{ης} θεματικής ενότητας	94
5. Διαδικασίες, Ρόλοι και Αποφάσεις στην Ομάδα: Διαχείριση Συγκρούσεων, Γνώσης και Πόρων για Αποτελεσματική Συνεργασία	96
Σκοπός της θεματικής ενότητας	97
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	97
Εισαγωγή.....	99
5.1. Καθορισμός τυπικών και άτυπων διαδικασιών	101
5.1.1.Τυπικές Διαδικασίες.....	101
5.1.2. Άτυπες Διαδικασίες.....	101
5.1.3. Ο Ρόλος των Διαδικασιών στην Ομαδική Απόδοση.....	102
5.1.4. Τα στάδια μίας ομάδας.....	104
5.1.5. Πρακτικές για τη Βελτίωση της Ομαδικής Αποτελεσματικότητας	111
5.2. Οι ρόλοι στην Ομάδα.....	118
5.2.1. Ορισμός του ρόλου των μελών στην ομάδα.....	118
5.2.2. Ύαφήνεια και χαρακτηριστικά των ρόλων των ομάδων	119
5.3. Ομάδες και Λήψη Αποφάσεων.....	130
5.3.1. Μεθοδολογία και Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων στις Ομάδες.....	131
5.4. Επίλυση Συγκρούσεων και Διαφωνιών στο Πλαίσιο της Ομάδας	141
5.4.1. Δημιουργική Διαχείριση Συγκρούσεων	144

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5.4.2. Δεξιότητες των Μελών της Ομάδας για Αποτελεσματική Συνεργασία και Διαχείριση Συγκρούσεων	149
5.4.3. Τα βασικά Λάθη μίας Σύσκεψης.....	154
5.5. Διαχείριση της γνώσης και των πόρων στην ομάδα.....	159
5.5.1. Στήριξη: Το Βάθος της Ομαδικής Συνεργασίας	162
5.5.2. Αλληλοβοήθεια: Ο Μηχανισμός Ενίσχυσης της Δυναμικής.....	162
5.5.3. Εμπιστοσύνη: Η Ράχη της Ομαδικής Συνεργασίας.....	163
5.5.4. Σύνδεση: Η Καρδιά της Ομάδας	165
Βιβλιογραφικές αναφορές 5 ^{ης} θεματικής ενότητας	168
6. Η Επικοινωνία στην Ομάδα.....	172
Σκοπός της θεματικής ενότητας	172
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	172
Εισαγωγή	174
6.1 Επικοινωνία στην ομάδα	174
6.2 Αυτοπροσδιορισμός επικοινωνίας: δυο βασικές ικανότητες.....	179
Ενεργητική ακρόαση.....	179
Μη λεκτική επικοινωνία.....	184
6.3 Το ψυχολογικό περιβάλλον της ομάδας και η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο επικοινωνίας.....	187
6.4 Αίσθημα συνεισφοράς και κέρδους από τη συμμετοχή στην ομάδα	191
Σύνοψη Ενότητας	197
6.5 Σχέδιο δράσης βελτίωσης της δεξιοτήτας ομαδικότητας.....	198
Βιβλιογραφικές αναφορές	201

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα – 1^ο ΕΠΠΠΕΔΟ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΣΥΡ	Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΕΕΑ	Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΠΔ	Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
WEF	World Economic Forum

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.	σελ. 25
Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό	σελ. 37
Πίνακας 3.1 Διαδικασίες των συναντήσεων μίας ομάδας εργασίας (Scoltes et al, 1996)	σελ. 60
Πίνακας 4.1: Πηγή: Κύριες διάφορες μεταξύ ομάδων έργου και ομάδων (γενικά) προσαρμογή από Jon R. Katzenbach και Douglas K. Smith (1993)	σελ. 73
Πίνακας 4.2: Βασικές διαδικασίες της ομαδικής εργασίας (Michelle et al., 2001)	σελ. 75
Πίνακας 5.1. 5 Τρόποι Χειρισμού των Διαπροσωπικών Συγκρούσεων	σελ. 151
Πίνακας 5.2: Βασικές έννοιες για τη διαχείριση Πόρων και Έργων	σελ. 164
Πίνακας 6.3: Σύνοψη εργασιακών χαρακτήρων (προσαρμογή από το www.belbin.gr)	σελ. 199

Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων

Γράφημα 1.1 -Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	σ. 26
Γράφημα 1.2 -Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	σ. 27
Γράφημα 3.1 Το μοντέλο για τη δημιουργία και τη λειτουργία της ομάδας GRPI Model (Beckhard, 1972)	σ. 63
Σχήμα 4.1 The traditional Input–Process–Output (I-P-O) model of team performance (Hackman & Morris, 1975)	σ. 71
Σχήμα 4.2: Οι 5 διαστάσεις των αποτελεσματικών ομάδων (Hawkins P, 2011)	σ. 77
Σχήμα 4.3 Οι βασικές ερωτήσεις των διαστάσεων του μοντέλου 5Cs (Hawkins, 2011)	σ. 79
Πίνακας 4.3: Βασικές αξίες των αποτελεσματικών	σ. 84

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ομάδων	
Σχήμα 4.4 Η αναπαράσταση της οργανωσιακής κουλτούρας από τον Hofstede et al. 2010	σ. 87
Σχήμα 4.5 Μοντέλο στοχοθεσίας SMART (Doran, 1981)	σ. 91
Γράφημα 5.1. 5 Στάδια Ανάπτυξης Ομάδας. Εικόνα: Bruce Mayhew.	σ. 107
Γράφημα 5.2. Ροή της διαδικασίας λήψης απόφασης με συναίνεση	σ. 137
Γράφημα 5.3. Δομή των Κρίσεων (Pearson & Mitroff, 1993)	σ. 145

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 5.1 Tuckman's Stages, https://worktime.gr/-tuckmans-stages/	σελ. 106
Εικόνα 5.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας	σελ. 122
Εικόνα 5.3. Το κυκλικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Σκουλάς, 2010)	σελ. 133

Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος



Σκοπός

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιότητας της ομαδικότητας των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου. Πιο συγκεκριμένα σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η:

- **Ενίσχυση της Ομαδικότητας:** Προώθηση της συνεργατικής κουλτούρας στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα για την επίτευξη κοινών στόχων και τη βελτίωση των δυνατοτήτων της ομάδας.
- **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Ομαδικής Εργασίας:** Βελτίωση της ικανότητας των συμμετεχόντων να συνεργάζονται, να διαχειρίζονται τις εντάσεις και να υποστηρίζουν τους συναδέλφους τους χωρίς συγκρούσεις.
- **Διαχείριση Συγκρούσεων και Ανάπτυξη Κλίματος Συνεργασίας:** Προώθηση της κατανόησης του τρόπου επίλυσης συγκρούσεων με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο στο πλαίσιο της ομάδας.
- **Στοχοθεσία και Ευθυγράμμιση με Στόχους της Ομάδας:** Ανάπτυξη της ικανότητας των υπαλλήλων να ορίζουν και να εναρμονίζονται με στόχους που είναι σύμφωνοι με τις ανάγκες της υπηρεσίας τους.
- **Δημιουργία Αξιών και Πολιτισμού Ομάδας:** Βοήθεια στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν και να ενισχύσουν τις αξίες και την κουλτούρα της ομάδας για καλύτερη συνοχή και επίτευξη στόχων.
- **Προώθηση Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας:** Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας στην ομάδα μέσω ασκήσεων και πρακτικών που ενθαρρύνουν την αμοιβαία υποστήριξη και εμπιστοσύνη.
- **Διαχείριση Γνώσης και Πόρων:** Βελτίωση της δυνατότητας των συμμετεχόντων να μοιράζονται γνώσεις και πόρους μέσα στην ομάδα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- **Συμμετοχή σε Προσωπικές και Ομαδικές Αναπτυξιακές Δραστηριότητες:** Εκπαίδευση των υπαλλήλων στην ομαδική λειτουργία μέσω βιωματικών ασκήσεων και αξιολογήσεων για την αναγνώριση και ενίσχυση δεξιοτήτων.

Η συνολική επιδίωξη είναι να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

εργασιακό περιβάλλον, όπου οι συμμετέχοντες θα έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να συμβάλλουν θετικά στη λειτουργία του δημόσιου τομέα



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος αναμένεται να: οι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να:

Κατανόηση της έννοιας και σημασίας της ομαδικότητας: Οι συμμετέχοντες θα κατανοούν τη σημασία της ομάδας για την αποτελεσματική λειτουργία στο δημόσιο τομέα, καθώς και τις διαφορές της από μια απλή ομάδα εργασίας.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων ομαδικής συνεργασίας: Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να περιγράψουν και να αναγνωρίσουν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας και τα χαρακτηριστικά των αποδοτικών ομάδων.

Αναγνώριση προσωπικών στοιχείων προς βελτίωση: Θα μπορούν να προσδιορίσουν ποια χαρακτηριστικά και συμπεριφορές τους μπορούν να ενισχυθούν για να λειτουργούν πιο συνεργατικά και ομαδικά.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων: Θα κατανοούν πώς η ικανότητα ομαδικότητας μπορεί να βοηθήσει στην ειρηνική επίλυση συγκρούσεων ή διαφωνιών εντός της ομάδας στον εργασιακό χώρο.

Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας: Θα αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές που συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και θα κατανοούν πώς να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους για την επίτευξη κοινών στόχων.

Απώτερος στόχος του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η υιοθέτηση εκείνων των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που θα βελτιώσουν την ομαδικότητα των υπαλλήλων στον χώρο εργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας τους.



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες, Ομαδικότητα, Συνεργασία, Διαχείριση Συγκρούσεων, Στοχοθεσία, Εμπιστοσύνη, Κουλτούρα Ομάδας, Συναισθηματική Νοημοσύνη

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα
- ✓ Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων προς αξιολόγηση και των επιλογών για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του υπαλλήλου
- ✓ Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων
- ✓ Εστίαση στην δεξιότητα της Επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η παρουσίαση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως ισχύει, η παρουσίαση των εννέα δεξιοτήτων οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν ή/και να βελτιωθούν για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν το Ενιαίο πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022
- Προσδιορίζουν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη διαδικασία αξιολόγησης
- Περιγράφουν τη διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες

1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο, πολύπλοκο και αμφίσημο (Bennett & Lemoine 2014), το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (ΔΔ) αποτελεί επένδυση. Οι αλλαγές που συντελούνται στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, η γενιά Z (Woodworth, WEF 2023) και η ταχεία και ξαφνική ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί πρόκληση και πρόσκληση τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τη ΔΔ. Η βάση της ΔΔ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο νόμος 4940/2022 επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα συστήματα αξιολόγησης και στοχοθεσίας των δημοσίων υπηρεσιών εισάγοντας για πρώτη φορά ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ) στη ΔΔ που βασίζεται στα πρότυπα καλών πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Με βάση τις αλλαγές αυτές αναζητούνται από το ανθρώπινο δυναμικό εκείνες οι δεξιότητες (hard, soft and digital skills) που θα ενδυναμώσουν ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις και ταυτόχρονα να είναι ανθεκτικό. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν στους πολίτες περισσότερες ευκαιρίες για έκφραση, συντονισμό δράσεων, συνεργασία και παράκαμψη της γραφειοκρατίας (Schwab 2016), κάτι που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η ΔΔ.

1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Ο Νόμος 4940/2022 καθιερώνει νέο σύστημα αξιολόγησης που επικεντρώνει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων μέσα από Σχέδια Ανάπτυξης. Το βασικό σημείο και αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης είναι η στοχοθεσία, ο καθορισμός των στόχων του τμήματος, της διεύθυνσης που βασίζονται στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων τους. Με βάση την Αιτιολογική έκθεση του νόμου η ρύθμιση αυτή επήλθε μετά την πανδημική κρίση και στις αλλαγές που αυτή επέφερε κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών καταδεικνύοντας την μετατόπιση του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Στο Α' Μέρος οριοθετούνται οι δεξιότητες, εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και που, βάσει της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών, συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43). Στο Β΄ Μέρος καθιερώνεται το νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας που βασίζεται στη λογική των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στο νέο θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται ένα εργαλείο που έχει διττό στόχο: α. να προσδιορίσει το επίπεδο δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, και β. την ανάληψη εκείνων των πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου. Η πρώτη βασική επισήμανση είναι ότι στο σύστημα αυτό δεν υπάρχει σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43-44). Η δεύτερη επισήμανση αφορά στην προώθηση της έννοιας της ομάδας στις οργανικές μονάδες του δημοσίου. Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας είναι υπεύθυνος αφενός, για την υλοποίηση των στόχων, που έχουν ανατεθεί στη μονάδα, αφετέρου, για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που απαρτίζουν τη μονάδα του. Ο προϊστάμενος είναι στο επίκεντρο του πλαισίου, καθώς είναι ο μόνος, που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του. Ο Αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα. Για την κατάρτιση του Α΄ Μέρους του νόμου ελήφθη υπόψη το πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και επί του οποίου δομούνται οι σχετικές με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδικασίες στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51). Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του προϊσταμένου. Για την κατάρτιση του Β΄ Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

έννοιες όπως ο σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, όπως τα ανωτέρω εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως:

- Ιρλανδία: α. πλαίσιο δεξιοτήτων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και β. υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: α. αξιολόγηση προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους, β. στοχοθεσία σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και γ. αναθεώρηση στόχων κατά τη διάρκεια της χρονιάς.
- ΟΟΣΑ: α. τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων και β. ανάληψη αναπτυξιακών δράσεων για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51).

Κύρια επιδίωξη του νέου νομοθετικού πλαισίου και μακροπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων είναι η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 54).

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι 9 δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:
 - α. προσανατολισμός στον πολίτη,
 - β. ομαδικότητα,
 - γ. προσαρμοστικότητα,
 - δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
 - ε. οργάνωση και προγραμματισμός,
 - στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
 - ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- η. διαχείριση γνώσης, και
 - θ. ηγετικότητα.
- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο/η υπάλληλος σε συνεννόηση με τον/την προϊστάμενό/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα σχετικά έντυπα περιγράφονται στην Υπουργική απόφαση υπ. αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708 (ΦΕΚ 6176/Τ.Β΄/5.12.22).
 - Εισαγωγή για πρώτη φορά των εννοιών της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
 - Καθιέρωση υποχρεωτικών συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
 - Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στη κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του ν.4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022): «Η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Ουσιαστικά, ο νέος νόμος προσπαθεί να δώσει μια νέα οπτική γωνία στην αξιολόγηση συνδέοντας τις διαδικασίες για πρώτη φορά με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ. Στο επίκεντρο της ΔΔ υπάρχει ο Άνθρωπος, τόσο ως

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

πολίτης αλλά και ως εργαζόμενος/η για τη ΔΔ, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Αποτελεί ένα καθοριστικό εργαλείο για τη ΔΔ ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει όχι μόνο «το ποιος άνθρωπος σε ποια θέση» αλλά και «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση». Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της πολυπόθητης αξιοκρατίας αλλά και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική ΔΔ (Μπουρμπούλη 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

- θέτοντας σαφείς στόχους με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο,
- αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των υπηρεσιών,
- προωθώντας κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων,
- συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών με την επίδειξη υπευθυνότητας και αφοσίωσης από πλευράς τους και
- αξιολογώντας την απόδοση.

Με τη στοχοθεσία σε τρεις άξονες και τη θέσπιση: του ελάχιστου υποχρεωτικού αριθμού στόχων, τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια καθόλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/ης/Αξιολογητή/τριας, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο σημείο αυτό μπορεί να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις, να κατανεμηθούν οι συμμετέχοντες/χουσες σε ομάδες και να απαντήσουν σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου θεσμικού πλαισίου. Εναλλακτικά: μπορεί οι συμμετέχοντες/ουσες να κατανεμηθούν σε ομάδες και να συγκεντρώσουν ιδέες των μελών που θα συζητηθούν στην ολομέλεια (Καταιγισμός ιδεών).



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις σχετικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στις οποίες θα απαντήσουν οι συμμετέχοντες/χουσες και θα δοθεί ανατροφοδότηση με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Κάθε δημόσιος οργανισμός θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το βασικό του πλεονέκτημα που παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική του απόδοση και επιτυχία, με εργαζόμενους/ες που διαθέτουν τόσο σκληρές, όσο και ήπιες δεξιότητες (Majid, et al 2019). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν συγκεκριμένη γνώση, ενώ οι Ήπιες περιλαμβάνουν ένα σύνολο άυλων δεξιοτήτων των οποίων η χρησιμότητά και η σπουδαιότητά τους εξαρτάται από τη θέση εργασίας που έχει ο/η εργαζόμενος/η (Matteson, Anderson & Boyden 2016). Παρατηρείται ότι οι σκληρές δεξιότητες μπορούν να μετρηθούν εύκολα, ενώ οι ήπιες δεξιότητες δεν είναι τόσο εύκολο να μετρηθούν, διότι ανήκουν στις Άυλες Δεξιότητες.

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στο δημόσιο τομέα θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη, όχι μόνο σε επίπεδο αρχικής κατάρτισης αλλά και σε επίπεδα επαναπροσανατολισμού και επανακατάρτισής τους (Μπουρμπούλη, Νιάρη 2023). Οι δεξιότητες και η διά βίου μάθηση έχουν ζωτική σημασία για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Fernandez 2023, European Commission 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες (Woessmann 2017), και βάζει τα θεμέλια για την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πρόσθετες ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή το σεξουαλικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων των ενηλίκων με χαμηλά προσόντα και δεξιότητες και των ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών (Fernandez 2023, European Commission 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4940/2022: «Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους». Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου καθορίζεται το «Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων» όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.1. που ακολουθεί:

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιοτήτας	Συμπεριφορές
Προσανατολισμός στον πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα "	Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη (εναλλακτικός όρος «πελάτης») = αποδέκτης της υπηρεσίας). Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	Στοίχιση με τους στόχους της ομάδος: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

		ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδος. Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ς στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του	Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες. Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του. Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>Οργάνωση & Προγραμματισμός</p>	<p>Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.</p>	<p>Δημιουργεί καταλόγους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα.</p> <p>Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών.</p> <p>Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες / πελάτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους</p>
<p>Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα</p>	<p>Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.</p>	<p>Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά.</p> <p>Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας.</p> <p>Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες.</p> <p>Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων.</p> <p>Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.</p> <p>Αναγνωρίζει τη σημασία της</p>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

		συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.
Επαγγελματισμός & ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	<p>Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του.</p> <p>Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου.</p> <p>Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων.</p> <p>Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του.</p> <p>Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.</p>
Διαχείριση της γνώσης	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία	<p>Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του .</p> <p>Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποιόν χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του.</p> <p>Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας.</p> <p>Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).</p>

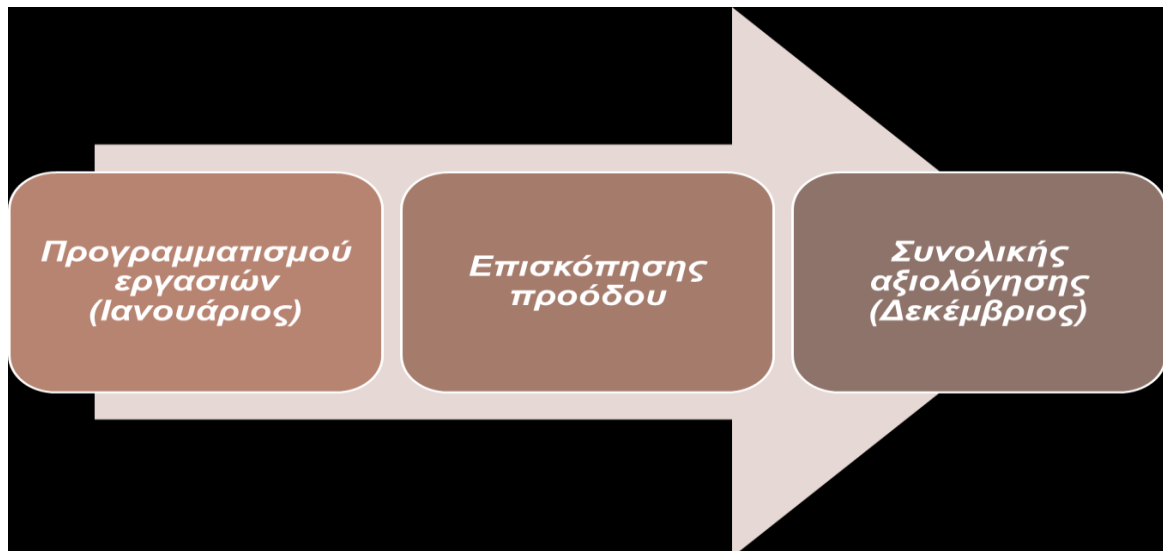
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>Ηγετικότητα</p>	<p>Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.</p>	<p>Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συναδέλφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις.</p> <p>Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις .</p> <p>Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι.</p> <p>Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.</p>
---------------------------	--	---

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.

1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

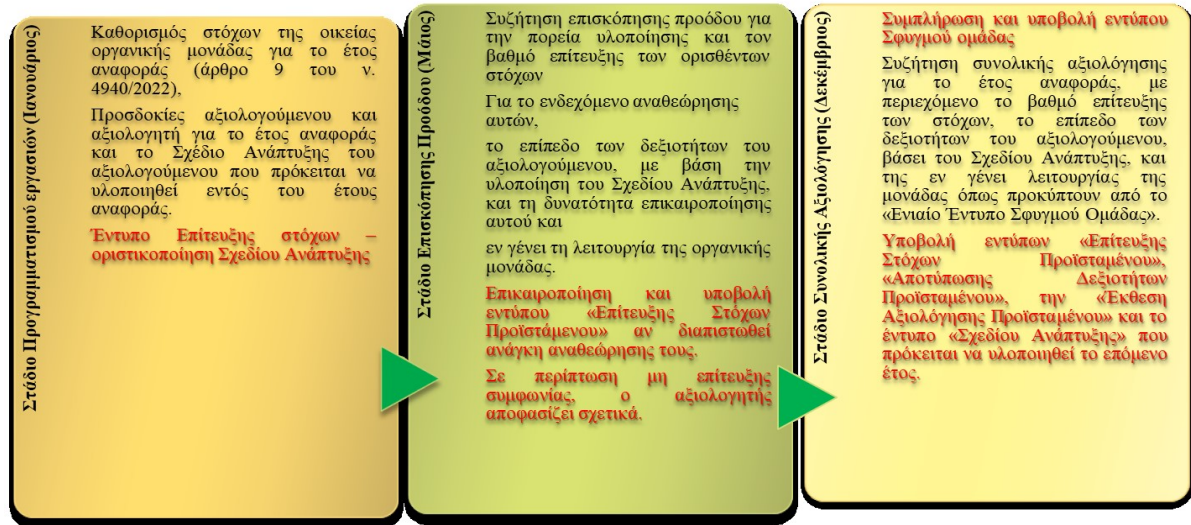
Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωση της αξιολόγησης προϋποθέτουν καθορισμό, παρακολούθηση και υλοποίηση στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1. που ακολουθεί.



Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών ανά στάδιο που θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του/της αξιολογητή/τριας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συζητήσεις τροφοδοτούν το Σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Για πρώτη φορά αξιοποιείται και ένα νέο εργαλείο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους/τις υπαλλήλους, ο σφυγμός της ομάδας. Αυτή η αξιολόγηση διενεργείται μέσα από ειδική πλατφόρμα που βρίσκεται στο Μητρώο Ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Στο Γράφημα 1.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα έντυπα που θα πρέπει να συμπληρώσει και υποβάλει ο/η προϊστάμενος/η ανά στάδιο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο/Η αξιολογητής/τρια - κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του/της υπαλλήλου στην ομάδα,- καλείται να επιλέξει:

- ✓ από τις εννέα (9) συνολικά δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου,
- ✓ τις δεξιότητες του/της αξιολογούμενου/ης, οι οποίες, κατά την κρίση του/της Αξιολογητή/ριας επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο/η αξιολογητής/ρια να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο/η αξιολογητής/ρια, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπειρισταωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η μη επιλογή δεξιοτήτων συνιστά αφενός αιτία παραπομπής της έκθεσης στο υπηρεσιακό συμβούλιο για τη διαμόρφωση κρίσης ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, ενώ παράλληλα θεμελιώνεται για τον αξιολογούμενο δικαίωμα ένστασης επί της αξιολόγησης ενώπιον της ΕΕΑ.

Για υπάλληλο που έχει αναπτυγμένες δεξιότητες και παράλληλα έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς εξαιρετική επίδοση, σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία, τα οποία σχετίζονται με έναν από τους 24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής του άρθρου 12 της υπό στοιχεία ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022 (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ) Υπουργικής Απόφασης, ο/η αξιολογητής/τρια δύναται να συμπληρώσει στο αντίστοιχο πεδίο τα εν λόγω θεματικά πεδία.

Στην περίπτωση αυτή για κάθε θεματικό πεδίο αλλά και για κάθε δεξιότητα που έχει επιλεγεί ως αναπτυγμένη οφείλει να παραθέσει αιτιολογία και να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά με τα οποία στοιχειοθετείται αυτή.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

- α. Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, καθώς και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τις οποίες ο/η αξιολογούμενος/η οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του/της αξιολογητή/ριάς του/της.
- β. Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του/της αξιολογούμενου/ης υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).
- γ. Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης – προϊσταμένου/ης ή υπαλλήλου - καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται οι τέσσερις (4) μήνες. Αν Πρ/νος/η μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια του/της, στην υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

Αν η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγησή του/της διενεργούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Ως εκ τούτου, για αξιολογούμενο/η που είναι προϊστάμενος/η ενδέχεται να προκύψουν εντός του αξιολογικού έτους δύο εκθέσεις αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι θα συμπληρώσει και στη νέα θέση χρονικό διάστημα υπηρεσίας τεσσάρων μηνών τουλάχιστον.

Ο/Η υπάλληλος που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του/της, στην οποία έχει συμπληρώσει, ωστόσο, το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει, πριν την αποχώρηση του/της, να υποβάλει το έντυπο σφυγμού ομάδας για τον/την προϊστάμενο του/της.

Αν υπάλληλος αποχωρεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης.

Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του/της διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

Σχετικά με τις Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου η ΕΕΑ «...αποτελείται από:

- α. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο,
- β. ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον αναπληρωτή του και
- γ. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (Ν.Σ.Κ.) με τον αναπληρωτή του...».

Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

- α. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
- β. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
- γ. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων). Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

Αιτιολογική έκθεση για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Βουλής:

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>

Μπουρμπούλη Α., Νιάρη Μ. (2023). “Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)”, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή, (Υπό έκδοση).

Μπουρμπούλη Α. (2023), «Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ)», 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ «Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή, πρακτικά υπό έκδοση.

N.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,.....και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apografι.gov.gr>

N. 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112 - 14.06.2022), Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την ιστοσελίδα του kodiko. <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>

European Commission, “European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience”, (COM (2020) 274 final)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Fernandez, M. S. (2023). "Education, Training and Lifelong Learning in the European Pillar of Social Rights: The Implementation at EU Level and in Spain." ISLSSL European Regional Congress-The Lighthouse Function of Social Law. Cham: Springer International Publishing.

Schwab, K. (2016). "The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum". Available at <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Woodworth, E.(2023) "How the World Economic Forum damages the credibility of climate science." American Journal of Economics and Sociology 82.5, σσ. 493-511.

Woessmann, Ludger, (2017). The Economic Case for Education, στο Hanushek, Eric A., et al. "General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle." Journal of human resources 52.1 (2017), σσ. 48-87.

2. Έννοια της δεξιοτήτας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της δεξιοτήτας
- ✓ Τις Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την νέα ψηφιακή εποχή
- ✓ Τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια της δεξιοτήτας, να προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της δεξιοτήτας
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Έννοιες- κλειδιά: Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων

2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Οι προκλήσεις της νέας ψηφιακής εποχής έχουν επιπτώσεις στο δημόσιο τομέα, στην άσκηση της διακυβέρνησης αλλά και στις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.

Το θέμα έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς εδώ και αρκετές δεκαετίες λόγω των αλλαγών που έχουν γίνει στην αντίληψη για το δημόσιο τομέα σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) και στην αλλαγή της λειτουργίας του προς την κατεύθυνση αυτή, αλλά και προς την κατεύθυνση της στοχοθεσίας αλλά και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας βάσει δεικτών. Οι αλλαγές, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από ευρείας κλίμακας επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στα καθήκοντά τους. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν όλους τους τομείς της δημόσιας διακυβέρνησης και το ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα άσκησης της δημόσιας διακυβέρνησης σταδιακά. Έννοιες όπως αποδοτικότητα, στοχοθεσία, μέτρηση, αξιολόγηση, δείκτες κ.ά. εντάσσονται στη διοικητική πρακτική όπως και εργαλεία τα οποία λειτουργούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι προκλήσεις όμως της νέας ψηφιακής εποχής δημιούργησαν και άλλες απαιτήσεις σχετικά με τις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Για τις νέες αυτές ικανότητες και δεξιότητες στον ιδιωτικό τομέα και σχετικά με την προετοιμασία της νέας γενιάς για την νέα ψηφιακή εποχή σε έκθεση των Deloitte Global & the Global Business Coalition (2018) αναφέρεται «ότι η αναντιστοιχία που υπάρχει αυτή την στιγμή μεταξύ των δεξιοτήτων των νέων και των αναγκών των επιχειρήσεων θα διευρυνθεί ακόμα περισσότερο, καθώς οι αλλαγές της 4ης βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζει τις επιχειρήσεις και τις εργασίες ταχύτερα από ότι προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι.» (Deloitte Global & the Global Business Coalition, 2018). Μπροστά στο θέμα αυτής της αναντιστοιχίας «οι ηγέτες και οι οραματιστές αναγνωρίζουν ως υποχρέωση - ακόμη και ευκαιρία - να επανεξετάσουν την αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δεξιοτήτων, καθώς και τον τρόπο που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα μπορέσουν να επιδείξουν αυτές τις δεξιότητες.»

Πολλοί θεωρητικοί εστιάζουν στις νέες δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Κομσέλη, 2020). Στη σχετική συζήτηση στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2016, οι δεξιότητες που αναδείχτηκαν ως απαραίτητες είναι οι: **Σύνθετη επίλυση προβλημάτων**, Κριτική σκέψη, **Δημιουργικότητα**, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός στις υπηρεσίες, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία. Ο Brown Gr. (2017) αναφέρει «απαιτούνται παρεμβάσεις που υποστηρίζουν προσεγγίσεις διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και συνεχείς μαθησιακές εμπειρίες σχετικές με τις προκλήσεις που μπορούμε να εντοπίσουμε σήμερα και εκείνες που μπορούμε να προβλέψουμε για αύριο.» Αναφερόμενος στις δεξιότητες που θα απαιτηθούν στον δημόσιο τομέα, ο Brown A. (2019) υποστηρίζει ότι θα αναπτυχθούν νέες δεξιότητες, όπως, **δημιουργικότητα**, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα. Σημαντικές δεξιότητες ακόμα για τον Brown είναι η αυτορύθμιση, η ανοιχτότητα για αλλαγές και η εξοικείωση με την ασάφεια, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά. Ένα πρόβλημα ελλείμματος δεξιοτήτων, που θα απαιτηθούν στην νέα εποχή, εντοπίζεται, σύμφωνα με τους Santeli & Gerdon (2019, όπ. αναφ. στο Κομσέλη, 2020) στις δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων και δεξιότητες Τεχνητής Νοημοσύνης.

Παρατηρούμε ότι οι επιστήμονες συμφωνούν ότι η επίδραση της τεχνολογίας και η έλευση της ψηφιακής εποχής θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό. Εντοπίζονται ορισμένες δεξιότητες που κατά την άποψη των θεωρητικών θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα, όπως ενσυναίσθηση, τεχνικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα. Όμως σε αυτό που συμφωνούν οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, είναι ότι, στην ψηφιακή εποχή θα μπορέσουν να ανταποκριθούν τα άτομα που «**μαθαίνουν πώς να ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν**» -παραφράζοντας την φράση του Tofler. Εκτιμάται λοιπόν, η δια

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

βίου εκπαίδευση ως απαραίτητη για την ανάπτυξη των ατόμων και την προσαρμογή τους στα νέα περιβάλλοντα εργασίας.

Στον Πίνακα 2.1. που ακολουθεί επιχειρείται η ευσύνοπτη παρουσίαση της επίδρασης των προκλήσεων της ψηφιοποίησης και της νέας εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό γενικά (συμπεριλαμβανόμενου εκείνου του δημόσιου τομέα) με βάση τους θεωρητικούς ή τις σχετικές εκθέσεις για το θέμα.

Θεωρητικοί/ Εκθέσεις	Επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό
Alvin Toffler (1970)	Το μέλλον θα είναι για εκείνους που πρέπει, να ...Ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν»
World Economic Forum (2016)	Σύνθετη επίλυση προβλημάτων, Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός της υπηρεσίας, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία.
Brown Gr. (2017)	Ανάπτυξη σφαιρικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων είναι επείγουσα ανάγκη, επειδή θα επιτρέψει σε όλους να βρουν τη θέση της στον αυριανό κόσμο
Deloitte Global & Global Business Coalition (2018) ¹	<p>Προετοιμασία για εργασία (Αλφαριθμητισμός, αριθμητική, ψηφιακό γραμματισμό, σύννοψη, παρουσίαση, διαχείριση χρόνου, επαγγελματισμό, εθιμοτυπία)</p> <p>Ήπιες δεξιότητες, (Επικοινωνία, κριτική σκέψη, δημιουργική σκέψη, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, ηγεσία, κοινωνική και συναισθηματική μάθηση, ομαδική εργασία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, νοοτροπία ανάπτυξης και βελτίωσης, πολιτιστική επίγνωση)</p> <p>Τεχνικές δεξιότητες (Προγραμματισμός υπολογιστών, κωδικοποίηση, διαχείριση έργου, χρηματοοικονομική διαχείριση, μηχανικές λειτουργίες, δεξιότητες βασισμένες στην τεχνολογία, , της τεχνολογικές δεξιότητες, και της ειδικές δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. νοσηλευτική, γεωργική, νομική).</p> <p>Επιχειρηματικότητα (Πρωτοβουλία, καινοτομία, δημιουργικότητα, εργατικότητα, επινοητικότητα, ανθεκτικότητα, εφευρετικότητα, περιέργεια, αισιοδοξία, ανάληψη κινδύνου, θάρρος, επιχειρηματική αίσθηση και επιχειρηματική λειτουργία). Της οι προαναφερόμενες κατηγορίες δεξιοτήτων θα πρέπει να αποκτώνται από την οριζόντια δράση της Δια Βίου εκπαίδευσης, που ορίζεται</p>

¹ Αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που απευθυνόταν σε νέους. Deloitte Global & Global Business Coalition, σ. 16.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

	ως «Μία συνεχής διαδικασία απόκτησης της γνώσης και νέων δεξιοτήτων, καθώς προοδεύουν τα άτομα μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής καριέρας.
Brown (2019)	Δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα, αυτορύθμιση, ανοιχτότητα για αλλαγές, εξοικείωση με την ασάφεια
Santeli & Gerdon, (19.8.2019)	Έλλειμμα δεξιοτήτων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων

Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό (προσαρμογή από Κομσέλη, 2020)



Επισήμανση

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων η διοίκηση ικανοτήτων αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης. Περιλαμβάνει την αξιοποίηση ενός μοντέλου ή πλαισίου διοίκησης βάσει ικανοτήτων το οποίο όταν εφαρμόζεται βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν, να εφαρμόσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Το πλαίσιο ικανοτήτων είναι ένα εργαλείο βάση του οποίου οι ικανότητες εκφράζονται, αξιολογούνται και μετρώνται (Strebler et al, 1997). Ταυτόχρονα, το μοντέλο διοίκησης βάσει ικανοτήτων αξιοποιεί την έννοια της ικανότητας ως μέσο για τη βελτίωση των διαδικασιών, μεθόδων και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη κλπ) στο πλαίσιο της Οργάνωσης.

Η ιδέα για την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες χρονολογείται από τις αρχές του 1970 όταν για πρώτη φορά προτάθηκαν οι ικανότητες ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση από τον McClelland (1973). Η διοίκηση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιείται ως αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και είναι ιδιαίτερα διαδομένη πρακτική στις οργανώσεις κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

Ο Boyatzis (1982) όρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά εκείνα που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του/της προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας εντός

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

του πλαισίου και των παραμέτρων που διαμορφώνονται στο οργανωσιακό περιβάλλον οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικές ομάδες ικανοτήτων αποτελούν η ικανότητα διαχείρισης στόχων και δράσεων, η ικανότητα διοίκησης υπαλλήλων, η ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία. Επιπλέον, οι ικανότητες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, α) στις βασικές ικανότητες, εκείνες δηλαδή που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση κάποιας εργασίας και β) στις ικανότητες που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το επίπεδο της απόδοσης (Armstrong, 2006). Οι ικανότητες ως σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων αναπτύσσονται στο πλαίσιο της υποχρεωτικής (σχολικής) εκπαίδευσης του ατόμου αλλά και στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου.

Σχετική έρευνα σε οργανισμούς στη Μεγάλη Βρετανία (Miller et al 2001) έδειξε ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων στην αξιολόγηση και την κατάρτιση σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες για το προσωπικό συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη διαμόρφωση των εταιρικών αξιών ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν στις πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό και να γίνουν κατανοητές από τα άτομα και τις ομάδες λειτουργώντας ως μέσο για την αλλαγή της κουλτούρας εντός του Οργανισμού. Στις βασικές ικανότητες περιλαμβάνονται οι ικανότητες **επίλυσης προβλήματος και λήψης αποφάσεων** (βλ Armstrong, 2006).

Η διοίκηση ικανοτήτων αξιοποιείται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα α) στη διοίκηση της απόδοσης, β) στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, γ) στην ανάπτυξη και κατάρτιση και δ) στη διοίκηση αμοιβών/ανταμοιβής.

2.2. Έννοια της δεξιότητας

Ως Δεξιότητα ορίζεται «μία ικανότητα που αποκτήθηκε μέσα από εσκεμμένη, συστηματική και διατηρούμενη προσπάθεια να διεκπεραιωθούν πολύπλοκες δραστηριότητες ή εργασιακές λειτουργίες που περιλαμβάνουν ιδέες (γνωστικές δεξιότητες), πράγματα (τεχνικές δεξιότητες) ή/και ανθρώπους (διαπροσωπικές δεξιότητες), (Business Dictionary, 2023). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson & Van Fleet (2004), δεξιότητα χαρακτηρίζεται η ικανότητα εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μία εργασία μέσα από τρία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διακριτά στοιχεία τα οποία είναι: α) μια βάση γνώσεων, β) τα μέσα πρόσβασης στις προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα να εκτελούνται κάποιες ενέργειες χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση (Peterson & Van Fleet 2004).

Ως δεξιότητα ορίζεται η ενέργεια που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει κάποια εργασία ή ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί τις ικανότητές του για να παράξει κάποιο αποτέλεσμα (Γιάνναρου, και συν., 2023). Σύμφωνα με έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας του 2018 (World Bank, 2018), οι δεξιότητες επιμερίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες αλληλεπιδρούν και αναφέρονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- ✓ **Γνωστικές ή βασικές δεξιότητες**, οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, τη δυνατότητα προσαρμογής στο περιβάλλον, τη μάθηση από την εμπειρία και τη διαχείριση εμποδίων με τη βοήθεια της σκέψης. Γνωστικές δεξιότητες απαιτούνται για τη μάθηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την ανάπτυξη άλλων κατηγοριών δεξιοτήτων. Διακρίνονται σε εκείνες που είναι θεμελιώδεις (εκπαίδευση/ αλφαριθμητισμός, αριθμητική, κριτική σκέψη, **επίλυση προβλημάτων**) και σε εκείνες που είναι υψηλότερης τάξης, και ουσιαστικά αποτελούν βελτιωμένες εκδοχές των θεμελιωδών.
- ✓ **Κοινωνικοσυναισθηματικές δεξιότητες** οι οποίες περιλαμβάνουν στάσεις και αξίες του ατόμου χρήσιμες για την αποτελεσματική προσαρμογή του. Τέτοιες είναι η αυτογνωσία, η ομαδικότητα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση και τα κίνητρα.
- ✓ **Τεχνικές δεξιότητες** οι οποίες αναφέρονται στην εμπειρογνωμοσύνη, στις δεξιότητες άσκησης επιχειρηματικής δράσης και εφαρμογής αλλαγών καθώς επίσης και στον ψηφιακό αλφαριθμητισμό του ατόμου.

Οι Σκληρές Δεξιότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις που αφορούν την εκμάθηση συγκεκριμένων αντικειμένων, γνώσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και οι οποίες αποκτώνται συνήθως μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Dixon κ.ά., 2010). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν γνώσεις που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτές μπορούν να αξιολογηθούν από τεχνικές δοκιμασίες ή πρακτικές εξετάσεις και σχετίζονται με τον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνικών δεξιοτήτων. Ένας διαχωρισμός των Σκληρών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Δεξιοτήτων που έχει γίνει είναι αυτός μεταξύ των Ακαδημαϊκών και των Επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρόκειται, δηλαδή, για πρακτικές/τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχει αποκτήσει μέσω οποιασδήποτε εμπειρίας ζωής, συμπεριλαμβανομένης της καριέρας ή της εκπαίδευσής του.

Σύμφωνα με τους Matteson, Anderson & Boyden (2016), οι Ήπιες Δεξιότητες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι Ήπιες Δεξιότητες στον χώρο εργασίας περιλαμβάνουν την καινοτομία, την πρωτοβουλία, την επικοινωνία, την ηγεσία, την προσαρμοστικότητα, την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, τη συνεργασία και τις ομαδικές ικανότητες (Matteson, Anderson & Boyden, 2016). Για τους Parente, Stephan & Brown (2012) Δεξιότητες όπως η διαχείριση ή και **επίλυση συγκρούσεων**, η κατανόηση συμπεριφορών σε ομαδικά περιβάλλοντα, η προσαρμοστικότητα, συμπληρώνουν τις παραπάνω Ήπιες Δεξιότητες.

Κατά τον Kechagias (2011), Ήπιες Δεξιότητες είναι οι ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (κοινωνικο-συναισθηματικές) δεξιότητες, σημαντικές για τη προσωπική ανάπτυξη, κοινωνική συμμετοχή και επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Περιλαμβάνουν περαιτέρω δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη, και ο αναστοχασμός. Επίσης, αναφέρεται ότι χαρακτηρίζονται με τον όρο «Δεξιότητες» για να τονισθεί το γεγονός ότι αυτές μπορούν να διδαχθούν και μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα που επιθυμούμε.

Είναι χαρακτηριστικός ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται η σημαντικότητα των δεξιοτήτων στην Εθνική Στρατηγική Δεξιοτήτων της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α, 2022), με ιδιαίτερη έμφαση στην αλλαγή και την καινοτομία, το μετασχηματισμό και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων και τις δεξιότητες του μέλλοντος με πρωτεύοντα ρόλο τις δεξιότητες ζωής (εγκάρσιες-οριζόντιες δεξιότητες) τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το δημόσιο τομέα.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

Έχοντας μελετήσει το υλικό σκεφτείτε και καταγράψτε τις δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση του έργου ενός/μιας δημοσίου υπαλλήλου στο τμήμα / στη μονάδα σας. Κάνετε τη διάκριση μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σκεφτείτε αν είναι απαραίτητη η δεξιότητα επίλυσης προβλήματος και σε ποια λειτουργία. (Η απάντησή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνάει τις 200 λέξεις).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} θεματικής ενότητας

Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 8th Edition. London: Kogan.

Boyatzis, R.E. (1982) *The competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Willey & Sons, Inc. ISBN-10 047109031X

Brown, Alexis T., (2019). What skills will be essential with the onset of the Fourth Industrial Revolution? <https://patimes.org/what-skills-are-important-for-future-public-administrators-in-this-fourth-industrial-revolution-era/>

Brown-Martin, G. (August 2017) Education and the Fourth Industrial Revolution, Σύνδεσμος: <https://www.groupemediatfo.org/wp-content/uploads/2017/12/FINAL-Education-and-the-Fourth-Industrial-Revolution-1-1-1.pdf>

Deloitte Global and the Global Business Coalition for Education in support of the Youth Skills and Innovation Initiative., (September, 2018) Report, Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution, For business: A framework for action.

Dixon, Jami, et al. "The importance of soft skills.", (2010) *Corporate finance review* 14.6: 35.

Kechagias, Konstantinos (2011). "Teaching and assessing soft skills." Ανακτήθηκε την 20/12/2022 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-assessing-soft-skills-Kechagias/f09d4e65247b45797ecaad254cb03260ac0cdf4e>

Κομσέλη Φ. (2020). «Προκλήσεις για τους δημόσιους φορείς κατάρτισης /επιμόρφωσης στην 4η βιομηχανική επανάσταση», *Πρακτικά του διεθνούς συνεδρίου IAKE με τίτλο: «Επικοινωνία, πληροφόρηση, ενημέρωση και εκπαίδευση στην ύστερη νεωτερικότητα»*. Α' τόμος σ.σ. 210-221.

Majid, Shaheen, et al, (2019) "The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives." *IUP Journal of Soft Skills* 13.4.

Matteson, Miriam L., Lorien Anderson, and Cynthia Boyden (2016)." Soft skills": A

phrase in search of meaning." portal: *Libraries and the Academy* 16.1, σσ. 71-88.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28 (1) pp. 1-40.

Miller, L, Rankin, N and Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD

Santeli J. T. & Gerdon, S. (19/8/2019). 5 challenges for government adoption of AI, <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector>

Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P. (1997) *Getting the Best out of Competencies*, Sussex: Institute of employment Studies. ISBN-1-85184-260-8

Parente, Diane H., John D. Stephan, and Randy C. Brown. "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." *Management Research Review* 35.11 (2012): σσ. 1004-1028.

Peterson, Tim O., and David D. Van Fleet (2004). "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills." *Management decision* 42.10 (2004): 1297-1308.

3. Έννοια της ομάδας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Έννοια και σημασία της ομάδας για τη δημόσια διοίκηση
- ✓ Ηγεσία στην ομάδα
- ✓ Είδη των ομάδων στη δημόσια διοίκηση
- ✓ Στάδια δημιουργίας και λειτουργίας της ομάδας



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Ο σκοπός της ενότητας του εκπαιδευτικού υλικού είναι να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της φύσης, της δημιουργίας και της λειτουργίας των ομάδων, εστιάζοντας στις ιδιαιτερότητες που αυτές παρουσιάζουν στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοήσουν την έννοια και τα χαρακτηριστικά της ομάδας.
- ✓ Αναγνωρίσουν τα διαφορετικά είδη ομάδων στη δημόσια διοίκηση.
- ✓ Αξιολογήσουν τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων και της συνεργασίας.
- ✓ Εφαρμόσουν το μοντέλο GRPI για την οργάνωση και λειτουργία ομάδων.
- ✓ Αναπτύξουν δεξιότητες για τη συμμετοχή και την ηγεσία σε ομάδες.
- ✓ Αναλύσουν περιπτώσεις ομαδικής εργασίας.
- ✓ Αξιολογήσουν την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στη δημόσια διοίκηση.



Έννοιες- κλειδιά: ομάδα, συνεργασία, είδη ομάδων, χαρακτηριστικά ομάδων, ηγεσία στην ομάδα, στάδια δημιουργίας ομάδας

Εισαγωγή

Η ομαδική εργασία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας κάθε οργανισμού, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, όπου οι σύνθετες απαιτήσεις και οι πολλαπλοί στόχοι απαιτούν τη συνεργασία διαφορετικών ειδικοτήτων και ρόλων. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει προκλήσεις που δεν μπορούν να επιλυθούν από μεμονωμένα άτομα, αλλά απαιτούν τη συντονισμένη δράση και τη συλλογική ευθύνη μιας ομάδας. Η ικανότητα δημιουργίας και διαχείρισης αποτελεσματικών ομάδων είναι, επομένως, κρίσιμη δεξιότητα για τους δημόσιους υπαλλήλους, καθώς συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων του δημόσιου συμφέροντος και στην ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στην παρούσα ενότητα αρχικά παρουσιάζεται μία εννοιολογική ανάλυση για την ομάδα, αναδεικνύοντας τη σημασία της συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων. Αναφέρονται ορισμοί και θεωρητικά πλαίσια που προέρχονται από τη σχετική βιβλιογραφία, προσδιορίζοντας τα κύρια χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας, όπως η αλληλεξάρτηση, η συλλογική υπευθυνότητα και η κοινή γνώση. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση των ομάδων στη δημόσια διοίκηση, διακρίνοντας μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων ομάδων, καθώς και μεταξύ των διαφόρων τύπων ομάδων που χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς, όπως οι ομάδες έργου, οι αυτοδιοικούμενες και τα ad hoc δίκτυα.

Η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται από τη σαφήνεια των στόχων, την κατανομή των ρόλων και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της. Οι ομάδες πρέπει να έχουν σαφείς στόχους, καθορισμένους ρόλους και διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών είναι επίσης κρίσιμες για την επίτευξη αποτελεσματικότητας. Στην ενότητα περιγράφονται τα στάδια δημιουργίας μιας ομάδας και αναλύεται το μοντέλο GRPI (Goals, Roles, Processes, Interpersonal Relationships) του Beckhard, το οποίο προσφέρει μια προσέγγιση για την επιτυχημένη δημιουργία και λειτουργία ομάδων. Μέσα από το μοντέλο αυτό, οι ομάδες εστιάζουν στη σαφήνεια των στόχων, την κατανομή των ρόλων, τη θέσπιση διαδικασιών, και την ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, ώστε να εξασφαλίσουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα.

3.1 Ορισμός της έννοιας της ομάδας

Μία από τις βασικές δεξιότητες που προβλέπονται στο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (Άρθρο 4 Ν.4940/2022) είναι η *ομαδικότητα* που αποτυπώνεται με την διατήρηση καλών, υποστηρικτικών και μη συγκρουσιακών σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους και την μεταξύ τους ομαδική συνεργασία που αποσκοπεί στην εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος και στην επίτευξη των σκοπών και επιμέρους στόχων που θέτει ο εκάστοτε φορέας και η υπηρεσιακή μονάδα αντίστοιχα.

Στους σύγχρονους οργανισμούς, όλο και μεγαλύτερο μέρος των εργασιών πραγματοποιείται από ομάδες ανθρώπων που εργάζονται από κοινού για έναν κοινό στόχο. Τα οφέλη και οι δυσκολίες της ομαδικής εργασίας συνοψίζονται καλά από τους Mabey *et al* (1998): «Μια ομάδα μπορεί ... να πετύχει αυτό που κανένα από τα άτομα μέσα της δεν μπορεί να κάνει μόνο του. Με τη σωστή δυναμική, μια ομάδα μπορεί να επιτύχει εξαιρετικά κατορθώματα. Αλλά μπορεί επίσης να συμβεί το αντίστροφο: μια ομάδα μπορεί να αποτύχει να επιτύχει αυτό που οποιοδήποτε από τα μέλη της θα μπορούσε εύκολα να πετύχει.» Η πρόκληση του να μάθει κάποιος πώς να κάνεις τις ομάδες να λειτουργούν ξεκινά με την κατανόηση του τι είναι οι ομάδες..

Μια ομάδα αποτελείται από τουλάχιστον δύο άτομα που αλληλεπιδρούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Το κεντρικό σημείο που διαχωρίζει μια ομάδα από μια απλή συνάθροιση ατόμων είναι η αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, ένα τμήμα από μηχανικούς που εργάζονται σε διαφορετικά έργα, δεν αποτελεί ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση, οι μηχανικοί εργάζονται ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, δεν μοιράζονται την υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, και δεν είναι αλληλοεξαρτώμενοι. Σε μια ομάδα, τα μέλη της έχουν συνείδηση ότι αποτελούν μέρος ενός συνόλου. Έχουν κοινά πιστεύω και μοιράζονται αξίες, τηρώντας κοινά αποδεκτούς κανόνες λειτουργίας.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για την έννοια της ομάδας.

Σύμφωνα με τους Kozlowski και Bell (2003), μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που: (α) συνεργάζονται για την εκτέλεση εργασιών σχετικών με την οργανωτική λειτουργία, (β) επιδιώκουν έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους, (γ) αλληλεπιδρούν και εξαρτώνται μεταξύ τους για την ολοκλήρωση των εργασιών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τους, όπως για τη ροή εργασίας, τους στόχους και τα αποτελέσματα και (δ) λειτουργούν εντός ενός οργανωτικού πλαισίου που καθορίζει τα όρια και τη λειτουργία της ομάδας και επηρεάζει τις σχέσεις της με άλλες μονάδες του οργανισμού. (Kozlowski & Bell, 2003)

Ένας παρόμοιος αλλά πιο συνοπτικός ορισμός έχει διατυπωθεί από τους Salas και συνεργάτες (2017): «...ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που αλληλεπιδρούν με προσαρμοστικό και δυναμικό τρόπο μέσω καθορισμένων ρόλων, καθώς εργάζονται προς την επίτευξη κοινών και πολύτιμων στόχων.»

Οι Katzenbach και Smith (1993) περιγράφουν την ομάδα ως έναν περιορισμένο αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες και δεξιότητες, που επιδιώκουν έναν κοινό στόχο και είναι συλλογικά υπεύθυνοι για την προσέγγιση και την επίτευξή του. Ο ορισμός αυτός επεκτείνει τις ιδέες του Adair (1986), ο οποίος προσέθεσε ότι ένα βασικό στοιχείο της ομάδας είναι η κοινή ευθύνη των μελών της για τα αποτελέσματά της.

Ένας ακόμα σημαντικός ορισμός προέρχεται από τους Mankin, Cohen και Bikson (1996), οι οποίοι τόνισαν την αλληλοεξάρτηση των δραστηριοτήτων των μελών μιας ομάδας. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, κάθε μέλος της ομάδας εξαρτάται από τις ενέργειες των υπολοίπων. Οι Larson και LaFasto (1989) επιβεβαιώνουν αυτήν την άποψη, υποστηρίζοντας ότι η συντονισμένη δράση των μελών είναι απαραίτητη για την επίτευξη των κοινών στόχων. Επιπλέον, οι Francis και Young (1979) είχαν προσθέσει ότι η προσωπική ικανοποίηση και η συνεργασία είναι επίσης στοιχεία που ενισχύουν την αποδοτικότητα των ομάδων.



Επισήμανση

Σε μια ομάδα, πρέπει να υπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και τα εξής χαρακτηριστικά:

- Η κοινή αντίληψη των ατόμων ότι αποτελούν μια κοινωνική μονάδα, δηλαδή ομάδα
- Τα κοινά κίνητρα να ικανοποιούν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους
- Οι κοινοί στόχοι και σκοποί
- Η οργάνωση: οι σχέσεις δηλαδή των ανθρώπων ρυθμίζονται από κάποιο σύστημα ρόλων και κοινά αποδεκτών κοινωνικών κανόνων
- Η μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση, διεξάγοντας συχνά τυπικές ή άτυπες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

συναντήσεις.

- Η βάση μιας κοινής γνώσης και η συλλογική υπευθυνότητα ως ομάδα.
- Ο προσανατολισμός προς το εργασιακό καθήκον και οι διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρωματικές, δεξιότητες.

Παρομοίως, ως ομαδική εργασία («teamwork») ορίζονται «όλες εκείνες οι ενέργειες, διαδικασίες, και συμπεριφορές, οι οποίες συμβάλλουν από κοινού στην ικανότητα της ομάδας να πετύχει στόχους που έχουν αξία, είναι κοινοί και συγκεκριμένοι» (Williams & Laungani, 1999). Τα μέλη μιας ομάδας προκειμένου να εργαστούν αποτελεσματικά από κοινού πρέπει να κατέχουν ειδικές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις (γνωστά και ως KSAs - Knowledge, Skills, Attitudes) όπως για παράδειγμα τη δεξιότητα να παρακολουθούν την μεταξύ τους απόδοση, την γνώση των δικών τους ευθυνών και των ευθυνών των άλλων μελών της ομάδας, και μια θετική προδιάθεση απέναντι στην εργασία στο πλαίσιο ομάδας. Αυτές οι γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις συνιστούν την ομαδική εργασία (Baker, Day, & Salas, 2006· Sims, Salas, & Burke, 2004). Εκτεταμένη έρευνα τα τελευταία είκοσι χρόνια προτείνει ότι η ομαδική εργασία χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο συσχετιζόμενων KSAs, τα οποία διευκολύνουν τη συντονισμένη, προσαρμοστική απόδοση (Cannon-Bowers και συν., 1995. Salas, Bowers, & Cannon-Bowers 1995). Διαφέρει από το εργασιακό καθήκον, ωστόσο και τα δύο θεωρούνται απαραίτητα, προκειμένου οι ομάδες να είναι αποτελεσματικές στα πολύπλοκα περιβάλλοντα.

Μελέτη Περίπτωσης: Το ατύχημα στα ορυχεία της Χιλής το 2010

Είναι 5 Αυγούστου 2010.

Μια τεράστια κατολίσθηση στο ορυχείο χαλκού Σαν Χοσέ στη βόρεια Χιλή έχει εγκλωβίσει 33 άνδρες στα 800 μέτρα, δυο φορές το ύψος του Empire State Building, κάτω από ένα από τα σκληρότερα πετρώματα στον κόσμο.

Κατευθύνονται προς ένα μικρό καταφύγιο σχεδιασμένο για το σκοπό αυτό, όπου επικρατεί αποπνικτική ζέστη, βρωμιά, και έχουν αρκετό φαγητό για δύο άντρες για περίπου δέκα μέρες.

Στην επιφάνεια, δεν παίρνει πολλή ώρα στους ειδικούς να συνειδητοποιήσουν πως δεν υπάρχει λύση.

Καμία μέθοδος διάτρησης δεν είναι ικανή να διαπεράσει πετρώματα τόσο σκληρά και τόσο βαθιά αρκετά γρήγορα για να σωθούν οι ζωές τους.

Δεν είναι απολύτως σίγουρο πού βρίσκεται το καταφύγιο.

Δεν είναι γνωστό αν οι μεταλλωρύχοι είναι ζωντανοί.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Επίσης είναι άγνωστο ποιος είναι επικεφαλής.

Κι όμως, σε 70 ημέρες και οι 33 άντρες θα ανέβουν στην επιφάνεια ζωντανοί.

Η ιδιαίτερη αυτή ιστορία αποτελεί περίπτωση μελέτης για τη δημιουργία και τη δύναμη της ομάδας.

Ομαδική δραστηριότητα

Θυμηθείτε ο καθένας και η καθεμία χωριστά μια ομάδα στην οποία έχετε συμμετάσχει. Μπορείτε να επιλέξετε μία ομάδα από τον εργασιακό σας χώρο ή μία ομάδα από άλλο τομέα της ζωής σας, για παράδειγμα μία ομάδα εθελοντικής δράσης.

Σκεφτείτε τις παρακάτω ερωτήσεις:

Ποιος ήταν ο σκοπός της ομάδας; Πόσο καλά πέτυχε τους στόχους της; Ποιοι συμμετείχαν σε αυτή; Πώς επιλέχθηκαν τα μέλη; Είχαν διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες; Αν ναι ήταν συμπληρωματικά; Ποιες διαδικασίες και δράσεις λειτούργησα καλά και ποιες όχι και τόσο καλά; Ποια είναι τα θετικά στοιχεία που μπορείτε να θυμηθείτε;

Στη συνέχεια συζητήστε στην ομάδα τις εμπειρίες αυτές. Ως ομάδα καταγράψτε σε ένα χαρτί τέσσερις αρχές σύμφωνα με τις οποίες μία ομάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική. Οι αρχές αυτές θα προκύψουν από τις εμπειρίες του καθενός και της καθεμίας που έχετε μοιραστεί μεταξύ σας.

Κάθε ομάδα, μέσω του αντιπροσώπου της, κοινοποιεί τις αρχές της αποτελεσματικής ομάδας που έχει καταγράψει. Ακολουθεί συζήτηση μεταξύ των ομάδων αναζητώντας συνδέσεις και διαφοροποιήσεις μεταξύ των αρχών που έχουν σημειώσει.

3.2 Κατηγοριοποίηση ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση

3.2.1 Η υφιστάμενη κατάσταση στη Δημόσια Διοίκηση

Ο βασικός στόχος της δημόσιας διοίκησης είναι η αναβάθμιση της λειτουργίας του κράτους και η εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών του. Παρά ταύτα, η έντονη και παρατεταμένη εφαρμογή πολλαπλών μεταρρυθμίσεων έχει προκαλέσει φαινόμενα «μεταρρυθμιστικής κόπωσης», όπως καταγράφουν μελέτες διεθνών οργανισμών. Η κόπωση αυτή συνδέεται με την αβεβαιότητα που επικρατεί, την έλλειψη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού από την ηγεσία των οργανισμών, καθώς και την απουσία επένδυσης σε συνεργασία και ομαδικότητα.

Η έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 2012) επιβεβαιώνει ότι, παγκοσμίως, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν αυξημένη εργασιακή πίεση και άγχος, ενώ παρατηρείται μείωση της εμπιστοσύνης προς τους οργανισμούς και τη διοίκησή τους. Παρ' όλα αυτά, τα ηθικά πρότυπα στον δημόσιο τομέα παραμένουν υψηλά, διασφαλίζοντας ότι δεν παρατηρούνται φαινόμενα ανηθικότητας ή διαφθοράς. Οι αξίες και η ακεραιότητα της δημόσιας διοίκησης εξακολουθούν να παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα (ΟΟΣΑ, 2012).

3.2.2 Ομαδικότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Η επικρατούσα νοοτροπία στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα τείνει να προωθεί έναν τρόπο διακυβέρνησης που χαρακτηρίζεται από περιορισμένη συνεργασία και αδύναμο συντονισμό μεταξύ των υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και η έμφαση δίνεται περισσότερο στην τήρηση τυπικών διαδικασιών, όπως ορίζονται από το νομικό πλαίσιο. Το αποτέλεσμα είναι η αποσπασματική λειτουργία των διαφόρων δομών, καθώς συχνά δεν υπάρχει επαρκής συντονισμός ούτε μεταξύ των υπηρεσιών του ίδιου υπουργείου, ούτε μεταξύ διαφορετικών υπουργείων. Ο κατακερματισμός των δομών και η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων αποθαρρύνουν κάθε συντονισμένη δράση. Επιπλέον, η διάχυση της πληροφόρησης είναι ανεπαρκής, και απουσιάζει η συλλογική δέσμευση σε ένα ενιαίο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων (Γούλα, 2013· Ζαβλανός, 2002).

Ωστόσο, παρατηρούνται θετικές συμπεριφορές σε μικρότερη κλίμακα, κυρίως από μεσαία στελέχη της δημόσιας διοίκησης, τα οποία, ειδικά σε περιόδους μεταρρυθμίσεων και αλλαγών, επιδιώκουν την οργανωσιακή ανάπτυξη. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι προκλήσεις μετατρέπονται σε ευκαιρίες για συλλογική μάθηση και βελτίωση. Η οργανωσιακή ανάπτυξη βασίζεται στη συστηματική διάγνωση των προβλημάτων του οργανισμού και τη στοχευμένη εισαγωγή αλλαγών. Αυτή η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαδικασία αποτελεί μια σύνθετη στρατηγική εκπαίδευσης που στοχεύει στην αλλαγή της νοοτροπίας, των στάσεων και των αξιών, ώστε ο οργανισμός να προσαρμόζεται πιο αποτελεσματικά στις νέες τεχνολογίες, στα νέα δεδομένα και στις προκλήσεις που προκύπτουν (Μπουραντάς, 2002· Γούλα, 2013).

Μια τέτοια διαδικασία προϋποθέτει τη συμμετοχή των στελεχών στον εντοπισμό των προβλημάτων, στη διάγνωση και στην υλοποίηση των απαραίτητων αλλαγών εντός των οργανισμών τους. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση βασίζεται σε αποτελεσματική επικοινωνία, εναρμόνιση των ατομικών και οργανωσιακών στόχων, καθώς και στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης στον τομέα λήψης αποφάσεων. Η ενίσχυση του ρόλου των πολιτών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών δημιουργεί επίσης ανάγκη για νέες δεξιότητες και στάσεις, ειδικά στον τομέα διαχείρισης των σχέσεων και της συνεργασίας με στόχο την επίτευξη κοινών σκοπών (Orazi, 2013).



Ατομική δραστηριότητα

Σκεφτείτε ως μέλος μιας ομάδας στην οποία συμμετείχατε και που παρά την σημαντική κόπωση και χαμηλή εν γένει δέσμευση, η ομάδα των ανθρώπων που ανέλαβε να φέρει σε πέρας ένα αρχικά, δύσκολο στόχο, κατάφερε τελικά να τα βγάλει πέρα επιτυχώς παραμένοντας ενωμένη και με διάθεση να ξανακάνει το ίδιο έργο.

- Ποιοί ήταν οι κύριοι λόγοι που πιστεύετε ότι η ομάδα τα κατάφερε;
- Ποιες συμπεριφορές των μελών αλλά και της ομάδας, έφεραν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα;

3.2.3 Η έννοια της ηγεσίας στην ομάδα

Η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας και των αξιών ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Schein (2004), η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη διάδοση των αξιών και των βασικών αντιλήψεων μέσω μηχανισμών όπως η κατανομή πόρων,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

η διαχείριση κρίσεων και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι μηχανισμοί βοηθούν στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δομής και των διαδικασιών του οργανισμού, καθορίζοντας τη φιλοσοφία και το όραμά του (Schein, 2004· Γούλα, 2013). Ως εκ τούτου, η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει άλλους ανθρώπους μέσα στο πλαίσιο της ομάδας, με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων (Northouse, 2001).

Η διαμοιρασμένη ηγεσία (distributed leadership) θεωρείται μια δυναμική διαδικασία, κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας αλληλεπιδρούν και καθοδηγούν το ένα το άλλο προς την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτός ο τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων των μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ανάπτυξη της ομάδας, δημιουργώντας συνθήκες εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης (Bennett, 2003). Η διαμοιρασμένη ηγεσία προάγει τη συνεργασία και τη συμμετοχή, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι έχουν λόγο και επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνονται (Pearce, 2008).

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διαμοιρασμένη ηγεσία, χρειάζονται τρεις βασικοί παράγοντες:

1. Συναντίληψη και κοινή αίσθηση του σκοπού και των στόχων που κινητοποιεί και δεσμεύει τα μέλη της ομάδας.
2. Κοινωνική υποστήριξη ή αλληλοϋποστήριξη , που ενισχύει τη συνεργασία και την ψυχολογική ενδυνάμωση των μελών.
3. Επικοινωνιακή επικοινωνία, που επιτρέπει στα μέλη να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στην ανταλλαγή ιδεών.

Η διαμοιρασμένη ηγεσία ενισχύεται επίσης από συμπεριφορές coaching, όπου τα μέλη της ομάδας καθοδηγούνται να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της αυτονομίας της ομάδας (Morgeson, 2005). Αυτές οι πρακτικές δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, βελτιώνοντας την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την απόδοση των ατόμων (Βακόλα, 2012 στο Κουρέτα, 2016).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η συμμετοχή σε ομαδικές διαδικασίες έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και σε καλύτερη φυσική και ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων (Randall, 2012). Επιπλέον, η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και η κοινωνική υποστήριξη συνδέονται με την εργασιακή ευημερία και την ομαδική απόδοση, ενισχύοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των δράσεων που αναλαμβάνονται.

Ομαδική δραστηριότητα

Σκεφτείτε μια εμπειρία από συμμετοχή σας σε μια ομάδα εργασίας και σημειώστε ποιοι ήταν οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες που σας ώθησαν να συμμετέχετε.

Τι ήταν εκείνο που επέδρασε καταλυτικά στο πόσο ενεργητικά συμμετείχατε,

Τι επηρέασε τη διάρκεια της συμμετοχής σας και

Ποιες συμπεριφορές, πράξεις, ενέργειες, περιστατικά στηρίζουν τις επιλογές σας;

Συζητήστε σε δυάδες την εμπειρία σας.

3.2.4 Είδη ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση

Ένας πρώτος γενικός διαχωρισμός των ομάδων είναι αυτός που τις διακρίνει σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες (Κανακάρη Σ, 2011).

1. Επίσημες Ομάδες (Formal Teams)

Οι επίσημες ομάδες είναι αυτές που ιδρύονται από έναν οργανισμό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στην τυπολογία των επίσημων ομάδων, οι συνηθέστερες είναι οι διατεταγμένες ομάδες και οι ομάδες εργασίας. Οι διατεταγμένες ομάδες αποτελούνται από έναν συντονιστή που διαχειρίζεται και επιβλέπει τις δραστηριότητες της ομάδας και από υφισταμένους που του αναφέρονται. Ένα παράδειγμα διατεταγμένης ομάδας είναι ένα τμήμα μέσα σε έναν οργανισμό. Αντίθετα, οι ομάδες εργασίας αποτελούνται από μέλη που μπορεί να αναφέρονται σε διαφορετικούς συντονιστές. Άλλοι τύποι επίσημων ομάδων περιλαμβάνουν:

α) **Ομάδες δράσης**, που συγκροτούνται προσωρινά για να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα προβλήματα ή καταστάσεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

β) **Ομάδες εκτέλεσης έργου**, που λειτουργούν για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου και διαλύονται μόλις αυτό ολοκληρωθεί.

γ) **Επιτροπές**, οι οποίες συγκροτούνται έξω από το πλαίσιο των διατεταγμένων ομάδων με σκοπό το συντονισμό των δραστηριοτήτων πολλών ομάδων.

2. Ανεπίσημες Ομάδες (Informal Teams)

Υπάρχουν επίσης ανεπίσημες ομάδες, οι οποίες σχηματίζονται αυθόρμητα από άτομα που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα, αξίες και στόχους. Αυτές οι ομάδες περιλαμβάνουν:

α) **Φιλικές ομάδες**, που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα, ασχολίες ή ιδεολογίες.

β) **Ομάδες ενδιαφερόντων**, τα μέλη των οποίων μοιράζονται συγκεκριμένα ενδιαφέροντα, όπως οι υπάλληλοι που μοιράζονται κοινές εγκαταστάσεις, π.χ. ένα ψυγείο.

γ) **Ομάδες αναφοράς**, που χρησιμοποιούνται από τα μέλη τους για αυτοπροσδιορισμό και κοινωνική σύγκριση. Αυτές οι ομάδες βοηθούν στην επιβεβαίωση των αξιών και των στάσεων των μελών τους, προσφέροντας κοινωνική αποδοχή και τη δυνατότητα αυτοαξιολόγησης.

3. Ομάδες στον εργασιακό χώρο

Οι Mankin, Cohen και Bikson (1996) διατύπωσαν ότι ομάδες που μπορούν να υπάρξουν τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο επαγγελματικό περιβάλλον οι μόνιμες ομάδες (work teams), οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-directed ή self-managed teams), οι ομάδες έργου και ανάπτυξης (project and development teams), οι παράλληλες ομάδες (parallel ή taskforce/cross-functional teams), οι ομάδες διοίκησης (management teams) και τα ad hoc δίκτυα (ad hoc networks).

α) Μόνιμες – Αυτοδιοικούμενες ομάδες

Οι μόνιμες ομάδες αναλαμβάνουν καθημερινά καθήκοντα και έχουν σταθερό αριθμό μελών με σαφείς αρμοδιότητες. Συνήθως, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προϊστάμενο. Η δομή αυτή είναι κοινή στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, καθώς μπορούν να θέτουν δικούς τους στόχους, να διαχειρίζονται τον προϋπολογισμό τους και να παίρνουν αποφάσεις χωρίς εξωτερική επίβλεψη. Οι αυξημένες αρμοδιότητές τους συνεπάγονται μεγαλύτερη ευθύνη για τα αποτελέσματά τους, ενώ απαιτούνται υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης για την επιτυχή διαχείριση των καθηκόντων τους. Σε αυτό το σημείο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης.

β) Ομάδες έργου και ανάπτυξης

Οι ομάδες έργου και ανάπτυξης προκύπτουν από την προσωρινή συνεργασία επιστημόνων από διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με την ολοκλήρωση της παραγωγής οι ομάδες διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν στις κανονικές θέσεις εργασίας τους. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ομάδες έργου και ανάπτυξης για να συγκεντρώσουν τις γνώσεις, ικανότητες/δεξιότητες και εμπειρίες που απαιτούν συγκεκριμένα έργα, χωρίς να καταργούν τη λειτουργική δομή τους. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιήθηκε ευρέως στην αεροπορική βιομηχανία και την άμυνα των Η.Π.Α. κατά τη διάρκεια του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ σήμερα έχει εξαπλωθεί σε όλα τα είδη επιχειρήσεων ανά τον κόσμο.

Ιδιαίτερα συχνά συναντάται σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, μερικές από τις οποίες έχουν τροποποιήσει πλήρως τη δομή τους ώστε να αποτελείται μόνο από τέτοιες ομάδες. Λόγω της πρωτοποριακής εργασίας τους οι ομάδες έργου και ανάπτυξης διακρίνονται από μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Τα μέλη τους καλούνται να οργανώσουν το πρόγραμμά τους, να ορίσουν τους επιμέρους στόχους και τις μεθόδους υλοποίησής τους και να πάρουν αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της ομάδας. Είναι προφανές ότι το πλαίσιο δραστηριοτήτων τους οριοθετείται από τη στρατηγική της επιχείρησης και τη σύνδεση των τμημάτων της.

γ) Παράλληλες ομάδες

Οι παράλληλες ομάδες προσελκύουν άτομα από διαφορετικές εργασιακές μονάδες ή εργασίες που σκοπό έχουν να εκτελέσουν λειτουργίες, για τις οποίες η επιχείρηση δεν είναι εξοπλισμένων. Στην κυριολεξία απαντώνται εκ παραλλήλου με την τυπική

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

οργανωσιακή δομή. Γενικά, έχουν περιορισμένη εξουσία και ουσιαστικά, ο ρόλος τους έγκειται στο να κάνουν εισηγήσεις στα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης. Συνήθως, χρησιμοποιούνται στην επίλυση προβλημάτων και σε δραστηριότητες που στόχο έχουν να κάνουν βελτιώσεις. Παραδείγματα ομάδων αποτελούν οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, οι κύκλοι ποιότητας, ομάδες εμπλοκής εργαζομένων.

δ) Ομάδες διοίκησης

Οι ομάδες διοίκησης αποτελούνται από διευθυντικά στελέχη και προϊσταμένους, και έχουν ως αποστολή το συντονισμό των τμημάτων και τη σωστή κατανομή των πόρων. Η χρήση αυτών των ομάδων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς διευκολύνουν την οριζόντια και κάθετη συνεργασία εντός του οργανισμού, συνεισφέροντας έτσι στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων.

ε) Ad hoc δίκτυα

Τα ad hoc δίκτυα χαρακτηρίζονται από χαλαρή δομή και σχηματίζονται για να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες ανάγκες, χωρίς να απαιτείται τυπική οργανωτική αλλαγή. Η λειτουργία τους βασίζεται στην τεχνολογία (τηλέφωνα, διαδίκτυο κ.ά.), και τα μέλη τους μπορεί να προέρχονται από διάφορους οργανισμούς ή υπηρεσίες. Τα όρια αυτών των δικτύων μεταβάλλονται διαρκώς, καθιστώντας τα ευέλικτα και προσαρμοστικά στις ανάγκες της στιγμής. Τα μέλη τους μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού ή ακόμα και από διαφορετικούς οργανισμούς, δημιουργώντας ένα δίκτυο συνεργασίας που εκτείνεται πέρα από τις παραδοσιακές οργανωτικές δομές. Αυτή η ποικιλία των μελών επιτρέπει τη συνένωση διαφορετικών γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών, κάτι που μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων ή την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων.

Η χαλαρή δομή των ad hoc δικτύων σημαίνει επίσης ότι τα όρια τους είναι ρευστά και ευμετάβλητα. Τα μέλη μπορούν να εισέρχονται και να αποχωρούν από το δίκτυο ανάλογα με την εξέλιξη των αναγκών και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Αυτό το στοιχείο ρευστότητας δίνει στο ad hoc δίκτυο την ικανότητα να προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες καταστάσεις, χωρίς να δεσμεύεται από τις ιεραρχικές δομές ή τις αυστηρές διαδικασίες που συχνά διέπουν άλλες μορφές ομάδων. Ένα ad hoc δίκτυο μπορεί να συγκροτηθεί με ταχύτητα όταν προκύψει ανάγκη, αλλά μπορεί

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

να διαλυθεί εξίσου γρήγορα όταν ολοκληρωθεί το έργο ή όταν δεν υπάρχει πλέον λόγος ύπαρξης.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των ad hoc δικτύων είναι ότι η συγκρότησή τους δεν απαιτεί σημαντικές αλλαγές στην υφιστάμενη ιεραρχία του οργανισμού. Δεδομένου ότι τα δίκτυα αυτά δεν έχουν μόνιμη δομή, δεν επιβαρύνουν τον οργανισμό με πρόσθετες διοικητικές απαιτήσεις ή κόστος. Αυτό τα καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικά για οργανισμούς που θέλουν να ανταποκρίνονται γρήγορα σε νέες προκλήσεις ή να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες χωρίς να χρειάζεται να δημιουργούν νέες τυπικές ομάδες ή τμήματα, τα οποία μπορεί να απαιτούν μεγαλύτερους πόρους και χρόνο για την οργάνωση.

Παρά τη χαλαρή τους δομή, τα ad hoc δίκτυα μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία πιο μόνιμων δομών συνεργασίας. Μέσω της αρχικής ευελιξίας τους, μπορούν να δοκιμαστούν νέοι τρόποι εργασίας, συνεργασίας και λήψης αποφάσεων, οι οποίοι ενδέχεται να υιοθετηθούν και σε πιο σταθερές μορφές οργανωτικών δομών στο μέλλον. Επιπλέον, τα μέλη που συμμετέχουν σε ad hoc δίκτυα αποκτούν πολύτιμες εμπειρίες και δεξιότητες συνεργασίας που μπορούν να μεταφέρουν και σε άλλες ομάδες ή έργα εντός του οργανισμού.

Ομαδική συζήτηση

Ποια είδη ομάδων λειτουργούν την ίδια στιγμή στη Δημόσια Διοίκηση; Αν κάποιες ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές, τι είναι αυτό που τις κάνει πιο αποτελεσματικές;

3.3 Στάδια δημιουργίας της ομάδας

Τα πρώτα βήματα

Η δημιουργία ομάδας στο πλαίσιο ενός οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης μετάβασης σε σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, συνοδευόμενη από ανάλογες προσαρμογές σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών του. Πριν ξεκινήσουν οι διαδικασίες που αφορούν τη λειτουργία της ομάδας, είναι απαραίτητη η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις ενέργειες που προτίθεται να υλοποιήσει ο οργανισμός. Αυτό το βήμα είναι κρίσιμο για τη μείωση της αναστάτωσης, που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

συνήθως συνοδεύει κάθε προσπάθεια αλλαγής, καθώς και για την αποφυγή σύγχυσης και έντασης λόγω έλλειψης πληροφόρησης για τις μελλοντικές προοπτικές.

Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση οποιασδήποτε πρόκλησης ή προβλήματος, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι απόψεις και οι ιδέες από εκπροσώπους διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού, αλλά και από άτομα εκτός αυτού που συνδέονται με τη λειτουργία του.

Ορισμός υπεύθυνων σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός και η λειτουργία μιας ομάδας σε έναν οργανισμό ανατίθενται, συνήθως, σε ένα ή περισσότερα άτομα με αυξημένες αρμοδιότητες, όπως προϊστάμενους ή διευθυντές. Οι ευθύνες της ομάδας καθοδήγησης διακρίνονται σε τρεις φάσεις: πριν από την έναρξη, κατά τη διάρκεια, και μετά την ολοκλήρωση του έργου της ομάδας.

Στην πρώτη φάση, τα αρμόδια στελέχη αναλαμβάνουν να εξετάσουν τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές ανάγκες του οργανισμού, να καθορίσουν το θέμα που θα αναλάβει η ομάδα, την αποστολή της, τους κανόνες λειτουργίας της, τους διαθέσιμους πόρους, καθώς και να επιλέξουν τα μέλη της. Στη δεύτερη φάση, παρακολουθούν την πρόοδο και την πορεία της ομάδας, διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της. Στην τρίτη φάση, μεριμνούν για τη χρήση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της ομάδας, παρέχοντας παράλληλα ανατροφοδότηση στον οργανισμό για την ενίσχυση και βελτίωση μελλοντικών διαδικασιών.

Επιλογή αντικειμένου και διατύπωση των στόχων της ομάδας

Μια ομάδα δημιουργείται όταν προκύπτει η ανάγκη για την ολοκλήρωση ενός σύνθετου έργου, την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή την αναπροσαρμογή και βελτίωση μιας διαδικασίας. Αφού καθοριστεί το θέμα, πρέπει να προσδιοριστούν τα όρια των αρμοδιοτήτων της ομάδας, δηλαδή ποιες πτυχές του αντικειμένου εξαιρούνται από τη δουλειά της, καθώς και οι διαθέσιμοι πόροι, όπως εκπαίδευση, χρηματοδότηση, χρόνος, χώρος και εξωτερικοί σύμβουλοι.

Το επόμενο βήμα είναι ο σαφής καθορισμός των στόχων της ομάδας, οι οποίοι πρέπει να συνδέονται στενά με τους οργανωσιακούς στόχους και να ευθυγραμμίζονται με

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την κουλτούρα του. Οι στόχοι αυτοί λειτουργούν καθοδηγητικά και κινητοποιούν τα μέλη της ομάδας, παρέχοντάς τους σαφή κατεύθυνση και εστιάζοντας τις προσπάθειές τους σε έναν κοινό σκοπό. Παράλληλα, χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για την πορεία της ομάδας και ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσής της.

Για να αποφευχθούν παρερμηνείες και διαφωνίες, οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και, όπου είναι δυνατό, μετρήσιμοι. Ενώ οι ομαδικοί στόχοι θεωρούνται γενικά πιο σημαντικοί από τους ατομικούς, αυτό δεν σημαίνει ότι παραμελείται η ατομική ανάπτυξη. Ειδικά όταν η ομαδική εργασία αποτελεί μόνο μέρος του καθημερινού προγράμματος των εργαζομένων, είναι σημαντικό να διατηρείται ισορροπία μεταξύ ομαδικών και ατομικών στόχων, ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις.

Επιλογή των μελών της ομάδας

Η επιλογή των μελών μιας ομάδας απαιτεί εμπειρία, οξυδέρκεια, οργανωτική ικανότητα και βαθιά κατανόηση τόσο των αναγκών του οργανισμού όσο και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό της ομάδας καλούνται να δημιουργήσουν ένα σύνολο ατόμων με ποικίλες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις, που θα μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά με οποιονδήποτε χρειαστεί για την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής της ομάδας.

Η ορθή επιλογή των μελών αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για την επιτυχία της ομάδας και πρέπει να βασίζεται σε συστηματική ανάλυση των δεδομένων του οργανισμού και προσεκτικό σχεδιασμό. Πρώτο βήμα είναι η επιλογή του επικεφαλής της ομάδας (team leader) και του εμψυχωτή (coach), οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία επιλογής των υπόλοιπων μελών. Ιδανικά, τα μέλη της ομάδας προέρχονται από όλες τις περιοχές και ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

Το μέγεθος της ομάδας, ωστόσο, πρέπει να διατηρείται σε λογικά επίπεδα, καθώς ένας μεγάλος αριθμός μελών μπορεί να δυσχεράνει τη διοίκηση, την οργάνωση και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, η υπερβολική αύξηση του αριθμού των μελών μπορεί να αποδυναμώσει άλλες λειτουργίες του οργανισμού χωρίς να εξασφαλίζει απαραίτητα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Είναι σημαντικό τουλάχιστον ορισμένα μέλη της ομάδας να έχουν σχετικές γνώσεις με το αντικείμενο της ομάδας, ενώ απαιτούνται και μέλη με αυξημένη τεχνική εξειδίκευση. Επιπλέον, για την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ομαδική εργασία, η παροχή επιμόρφωσης στην ομάδα είναι απαραίτητη.

Οργάνωση συναντήσεων

Η διοργάνωση των συναντήσεων των ομάδων αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την αποδοτικότητά τους. Βασικές οδηγίες σχετικά με τις συναντήσεις θα πρέπει να εντάσσονται στην εκπαίδευση για θέματα ομάδων, ενώ κάθε ομάδα, με βάση την εμπειρία και το αντικείμενό της, μπορεί να προσαρμόζει την εφαρμογή αυτών των αρχών ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της. Ακολουθεί ένα συνοπτικό διάγραμμα της διαδικασίας των συναντήσεων των ομάδων:

ΠΡΙΝ	ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ			ΜΕΤΑ
Σχεδιασμός	Εκκίνηση	Κύριο μέρος	Κλείσιμο	Μεταξύ των συναντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> - Αποσαφήνιση σκοπού της συνάντησης και ζητούμενων αποτελεσμάτων - Προσδιορισμός συμμετεχόντων - Επιλογή μεθόδων αντιμετώπισης ζητημάτων - Δημιουργία και διανομή θεματολογίας - Ετοιμασία χώρου 	<ul style="list-style-type: none"> - Συγκέντρωση μελών - Ανασκόπηση θεματολογίας - Ορισμός ή ανακεφαλαίωση βασικών κανόνων Προσδιορισμός ρόλων συνάντησης 	<ul style="list-style-type: none"> - Κάλυψη θεμάτων ένα προς ένα. - Διεξαγωγή συζητήσεων - Διατήρηση εστίασης και ρυθμού 	<ul style="list-style-type: none"> - Σύνοψη αποφάσεων - Ανακεφαλαίωση ενεργειών που απαιτούνται - Συλλογή προτάσεων για τη θεματολογία της επόμενης συνάντησης - Καθορισμός χρόνου και χώρου της επόμενης συνάντησης - Αξιολόγηση - Ευχαρίστηση συμμετεχόντων 	<ul style="list-style-type: none"> - Διανομή πρακτικών της συνάντησης - Ενημέρωση των αρχείων της ομάδας - Εκτέλεση εργασιών

Πίνακας 3.1 Διαδικασίες των συναντήσεων μίας ομάδας εργασίας (Scoltes et al, 1996)

Κανόνες ομάδας (Νόρμες)

Οι κανόνες μιας ομάδας αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις των μελών σχετικά με τα πρότυπα βάσει των οποίων κρίνεται κάθε μέλος. Με την πάροδο του χρόνου, οι ομάδες διαμορφώνουν κανόνες. Σε ζητήματα που είναι κρίσιμα για τη λειτουργία της ομάδας, οι κανόνες αυτοί είναι σαφείς και υποχρεωτικοί, ενώ σε άλλα θέματα είναι πιο ευέλικτοι, καλύπτοντας ένα φάσμα αποδεκτών συμπεριφορών. Συνήθως, οι κανόνες υπάρχουν για τέσσερις λόγους: α) συμβάλλουν στην επιβίωση της ομάδας, β) διευκολύνουν τις απαιτήσεις της ομάδας και κάνουν τις συμπεριφορές των μελών πιο προβλέψιμες, γ) βοηθούν την ομάδα να αποφεύγει ανεπιθύμητες καταστάσεις λόγω ατομικών συμπεριφορών και δ) εκφράζουν τις θεμελιώδεις αξίες που ορίζουν την ταυτότητα της ομάδας.

Οι κανόνες διαμορφώνονται συνήθως με δύο τρόπους, που είναι κατά βάση αντίθετοι. Στη μία περίπτωση, τα μέλη υιοθετούν μια συμπεριφορά που αργότερα καθιερώνεται ως κανόνας. Στην άλλη περίπτωση, μια συμπεριφορά επιβάλλεται από την αναγνώριση μιας ανάγκης ή από μια κοινή αντίληψη για την ομαλή λειτουργία της ομάδας. (Robbins, 1989)

Δημιουργία και λειτουργία ομάδων

Ένα μοντέλο για τη δημιουργία και τη λειτουργία της ομάδας είναι το **GRPI Model** (Goals, Roles, Processes, Interpersonal Relationships), που εισήγαγε ο Richard Beckhard (1972). Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται σε τέσσερις βασικές διαστάσεις που πρέπει να εξετάζονται για την επιτυχή δημιουργία και λειτουργία μιας ομάδας.

Σύμφωνα με το μοντέλο GRPI θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τέσσερις διαστάσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική δημιουργία και λειτουργία μίας ομάδας:

A) Στόχοι (Goals)

Η διάσταση των στόχων αφορά τη σαφήνεια και την κοινή αποδοχή του σκοπού και των επιδιώξεων της ομάδας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ο σαφής καθορισμός του τι θέλει να πετύχει η ομάδα είναι το πρώτο και ίσως το πιο σημαντικό βήμα για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά καθορισμένοι (SMART).

Όταν οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι ή κατανοητοί από όλα τα μέλη, η ομάδα μπορεί να βιώσει σύγχυση, αναποτελεσματικότητα και έλλειψη δέσμευσης.

B) Ρόλοι (Roles)

Η διάσταση των ρόλων εστιάζει στην κατανομή αρμοδιοτήτων και την κατανόηση του ρόλου κάθε μέλους της ομάδας.

Κάθε μέλος πρέπει να γνωρίζει τις ευθύνες του, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι ρόλοι των άλλων μελών σχετίζονται με τον δικό του. Η σαφής κατανομή ρόλων μειώνει τις επικαλύψεις και τα κενά στην εργασία.

Όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι, δημιουργούνται συγκρούσεις, δυσαρέσκεια και χαμηλή παραγωγικότητα. Η ασάφεια στους ρόλους μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσλειτουργία της ομάδας.

Γ) Διαδικασίες (Processes)

Η διάσταση των διαδικασιών αφορά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ομάδα, συμπεριλαμβανομένων της επικοινωνίας, της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων.

Οι ομάδες χρειάζονται δομημένες διαδικασίες για να εξασφαλίσουν ότι εργάζονται αποτελεσματικά. Αυτές περιλαμβάνουν συστήματα επικοινωνίας, κανόνες λήψης αποφάσεων και μηχανισμούς διαχείρισης συγκρούσεων.

Η απουσία δομημένων διαδικασιών οδηγεί σε καθυστερήσεις, παρεξηγήσεις και αδυναμία υλοποίησης των στόχων. Οι διαδικασίες εξασφαλίζουν τη συνοχή και τη συνέπεια στη λειτουργία της ομάδας.

Δ) Διαπροσωπικές Σχέσεις (Interpersonal Relationships)

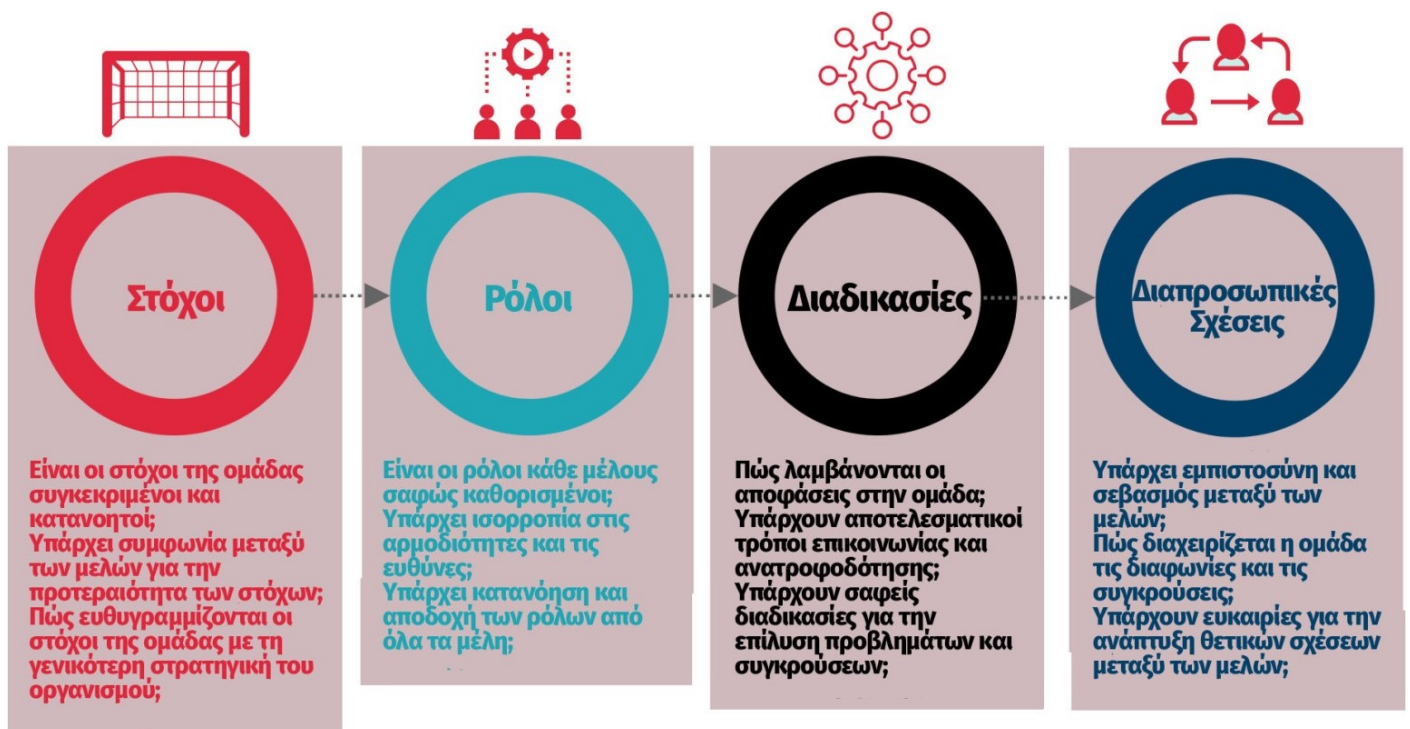
Η διάσταση των διαπροσωπικών σχέσεων αφορά την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Οι ομάδες είναι αποτελεσματικές όταν τα μέλη τους εμπιστεύονται το ένα το άλλο, συνεργάζονται και επικοινωνούν ανοιχτά. Η ύπαρξη θετικής ομαδικής δυναμικής είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων.

Οι κακές σχέσεις μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις, να μειώσουν τη δέσμευση και να εμποδίσουν τη συνεργασία. Η καλλιέργεια αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης είναι ζωτικής σημασίας.

Το μοντέλο GRPI είναι ιδιαίτερα χρήσιμο γιατί δίνει έμφαση σε πρακτικά ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της ομάδας από την αρχή.



Γράφημα 3.1 Το μοντέλο για τη δημιουργία και τη λειτουργία της ομάδας GRPI Model (Beckhard, 1972)

Ομαδική Δραστηριότητα - Μελέτη Περίπτωσης

Ένας δημόσιος φορέας που διαχειρίζεται ένα μεγάλο αρχαιολογικό χώρο και ένα μουσείο αποφασίζει να οργανώσει μια σειρά από πολιτιστικές εκδηλώσεις για την προώθηση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν:

Μουσικές παραστάσεις στον αρχαιολογικό χώρο.

Εκπαιδευτικά εργαστήρια για παιδιά στο μουσείο.

Ξεναγήσεις με έμφαση στην τοπική ιστορία.

Για να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις, συγκροτείται μια ομάδα από υπαλλήλους διαφορετικών ειδικοτήτων:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Έναν διοικητικό υπεύθυνο,

Έναν αρχαιολόγο,

Έναν επιμελητή εκθέσεων,

Έναν εκπαιδευτικό υπεύθυνο,

Δύο υπεύθυνους τεχνικής υποστήριξης (για logistics και εξοπλισμό).

Η ομάδα έχει περιορισμένο χρόνο (τρεις μήνες) για να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τις δράσεις. Ωστόσο, από την πρώτη συνάντηση προκύπτουν δυσκολίες:

Goals (Στόχοι)

Ορισμένα μέλη δεν είναι σίγουρα για το τι θεωρείται επιτυχία για το έργο. Ο αρχαιολόγος πιστεύει ότι οι δράσεις πρέπει να είναι επιστημονικά τεκμηριωμένες, ενώ ο εκπαιδευτικός υπεύθυνος θέλει πιο διαδραστικές και προσιτές δραστηριότητες.

Roles (Ρόλοι):

Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες δεν έχουν καταταξιωθεί με σαφήνεια. Ο διοικητικός υπεύθυνος υποθέτει ότι έχει τον τελικό λόγο, αλλά τα άλλα μέλη δεν συμφωνούν, θεωρώντας ότι η απόφαση πρέπει να είναι συλλογική.

Processes (Διαδικασίες):

Δεν υπάρχει προκαθορισμένη διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων ή την επικοινωνία. Τα μέλη ανταλλάσσουν απόψεις με email, αλλά οι απαντήσεις καθυστερούν και υπάρχει ασάφεια για την πρόοδο.

Interpersonal Relationships (Διαπροσωπικές Σχέσεις):

Τα μέλη της ομάδας δυσκολεύονται να συνεργαστούν, καθώς δεν γνωρίζονται καλά και υπάρχει ένταση λόγω διαφορετικών προσεγγίσεων και προτεραιοτήτων.

Δημιουργούνται τέσσερις ομάδες και η κάθε μία εστιάζει σε μία από τις διαστάσεις του μοντέλου GRPI αναλύοντας τις δυσκολίες στη διάσταση που της ανατέθηκε και καταθέτοντας συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωσή της.

Βιβλιογραφικές αναφορές 3^{ης} ενότητας

- Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. Aldershot: Gower.
- Baker D. P., Day R., & Salas E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research*, 41(4), Part II, 1576–1598.
- Bennett, e. a. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham: National College of School Leadership.
- Bennett, R. (1994). *Organisational Behaviour*. London: Pitman.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements. In R. A. Guzzo, & E. Salas et al., *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 333–80). San Francisco: Jossey-Bass.
- Francis, D. & Young, D. (1979). *Improving work groups : a practical manual for team building*. San Diego: University Associates.
- Katzenbach-Smith D. (1993). *The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organisation*. Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology: Vol. 12* (pp. 333-375). London: Wiley.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *TeamWork: What must go right, what can go wrong*. Newbury Park,
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *TeamWork: What must go right, what can go wrong*. Newbury Park,
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Dissertation, Florida Atlantic University.
- Mabey, C., Salaman, G. and Story, J. (1998). *Human Resource Management: a Strategic Introduction* (2η έκδοση). Oxford, Blackwell Publishers.
- Mankin, D, Cohen, S, Bikson, T. (1996). *Teams & Technology*. Harvard Business Review Press.
- Markin D., Cohen S. G., Bikson T. K. (1996). *Teams and technology*. Harvard Business School Press.
- Morgeson F. P. (2005). The external leadership of self-managing: Intervening in the

- context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 497–508.
- Orazi, D. C. (2013, 3). le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique. *revue internationale des sciences administratives*, 79, σελ. 521-541.
- Pearce, C. e. (2008). Shared Leadership Theory. *Leadership Quarterly*, 622-628.
- Randall, K. N. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*.
- Randall, K. N. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*.
- Robbins S. (1989). *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall International, Inc.
- Salas, E., Bowers, C. A., & Cannon-Bowers, J. A. (1995). Military Team Research: 10 Years of Progress. *Military Psychology*, 7, 55–75.
- Salas, E., Rico, R., & Passmore, J. (2017). The psychology of teamwork and collaborative processes. In E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes* (pp. 3-11). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B. J. (1996). *The team handbook*. Oriel Incorporated
- Sims, D. E., Salas, E., & Burke, S. C. (2004). Is There a ‘Big Five’ in Teamwork? *19th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL.
- Williams G., & Laungani P. (1999). Analysis of teamwork in an NHS community trust: an empirical study. *Journal of Interprofessional Care*, 13(1), 19-28.
- Γούλα, Α. (2013). Οργανωσιακή Κουλτούρα Δημοσίου Νοσοκομείου: Παράγοντες Μετάβασης από το Γραφειοκρατικό σε ένα Νέο Μοντέλο Διοίκησης. *Διδακτορική Διατριβή*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Σταμούλης.
- Κανακάρη Σ. (2011, Φεβρουάριος). Βιβλιογραφική διερεύνηση της έννοιας της μικρής ομάδας στα πλαίσια λειτουργίας επιχειρήσεων και οργανισμών .

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κουρέτα Δ. (2016). *Η Διαχείριση των Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας Συγκριτική Ανάλυση Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα*. ΠΜΣ Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ Πάντειο.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

4. Χαρακτηριστικά της ομάδας: αξίες, κουλτούρα, στόχοι

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ την ομάδα ως σύστημα
- ✓ τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας
- ✓ τις αξίες και την κουλτούρα της ομάδας
- ✓ τη δυναμική στοχοθεσία ομάδας των ομάδων (SMART)



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η ενότητα στοχεύει να ενισχύσει την κατανόηση των συμμετεχόντων για τους κρίσιμους παράγοντες που διαμορφώνουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας. Συνδυάζοντας τις έννοιες των χαρακτηριστικών, των αξιών, της κουλτούρας και της στοχοθεσίας, η ενότητα αποσκοπεί να συνεισφέρει στη δημιουργία ομάδων που είναι ανθεκτικές, αποδοτικές και ικανές να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης σε οποιοδήποτε πλαίσιο δράσης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας.
- ✓ Αναλύουν τη δομή και τις λειτουργίες της ομάδας χρησιμοποιώντας το μοντέλο Input–Process–Output (I-P-O).
- ✓ Αναγνωρίζουν τη σημασία των αξιών και της κουλτούρας στη διαμόρφωση του κλίματος και της συνοχής της ομάδας.
- ✓ Περιγράφουν τις αξίες και την κουλτούρα της ομάδας τους μέσα από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές.
- ✓ Διαμορφώνουν στόχους ομάδας σύμφωνα με το πλαίσιο SMART.
- ✓ Αξιολογούν τη στοίχιση προσωπικών και ομαδικών στόχων και προτείνουν βελτιώσεις για την ενίσχυση της δέσμευσης.



Έννοιες- κλειδιά: ομάδα ως σύστημα, αποτελεσματική ομάδα, αξίες ομάδας, κουλτούρα ομάδας, οργανωσιακή κουλτούρα, στοχοθεσία ομάδας, μοντέλο SMART

Εισαγωγή

Η ομάδα είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, όπου ατομικές και συστημικές μεταβλητές επηρεάζουν τη δυναμική και την απόδοσή της. Η επιτυχία μιας ομάδας δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες των μελών της αλλά και από το πώς αυτά συνεργάζονται μέσα σε ένα πλαίσιο κοινών στόχων και σαφώς καθορισμένων διεργασιών.

Οι αξίες και η κουλτούρα διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η ομάδα. Οι αξίες, όπως η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια, η υπευθυνότητα και ο αμοιβαίος σεβασμός, ενισχύουν τη συνεργασία, τη συνοχή και την αίσθηση του «ανήκειν». Παράλληλα, μια ισχυρή κουλτούρα καθοδηγεί τις συμπεριφορές, εναρμονίζει τις διαφορές και δημιουργεί ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων. Η συνειδητή διαχείριση των αξιών και της κουλτούρας μπορεί να μετατρέψει μια ομάδα σε έναν μηχανισμό υψηλής απόδοσης και ανθεκτικότητας.

Η δυναμική στοχοθεσία, με τη χρήση του πλαισίου SMART, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μιας ομάδας. Οι καλά σχεδιασμένοι στόχοι προσφέρουν καθοδήγηση, οδηγούν την ομάδα στη δράση και επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου της. Η ευθυγράμμιση των προσωπικών και ομαδικών στόχων είναι κρίσιμη για τη δημιουργία δέσμευσης, εμπιστοσύνης και συλλογικής δράσης.

Η διασύνδεση των παραπάνω παραγόντων – χαρακτηριστικών ομάδας, αξιών, κουλτούρας και στοχοθεσίας – αναδεικνύει τη σημασία της συνεργασίας και της ευθυγράμμισης. Μια ομάδα που μοιράζεται κοινές αξίες, καλλιεργεί μια ισχυρή κουλτούρα και εργάζεται προς ξεκάθαρους, μετρήσιμους στόχους, είναι σε θέση να υπερβεί προκλήσεις και να επιτύχει υψηλά επίπεδα απόδοσης.

4.1 Χαρακτηριστικά της Ομάδας

4.1.1 Η ομάδα ως σύστημα

Οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα σε μια ομάδα διέπονται από τη συστημική λογική. Μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα, καθώς η πολυπλοκότητα των μεταβλητών επηρεάζουν το αποτέλεσμα της προσαρμογής στις ανάγκες του περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα δεν είναι το απλό άθροισμα των επιμέρους ενεργειών αλλά είναι μεγαλύτερο ως αξία από τις συνιστώσες εισροές μέσα από την κύρια, μετασχηματιστική διεργασία της ομάδας. Υπάρχουν πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν αν τα μέλη της ομάδας θα συνεργαστούν θετικά ή αρνητικά. Μια μεταβλητή που έχει αντίκτυπο στις συνέργιες των μελών μεταξύ τους, είναι η αβεβαιότητα που βιώνουν τα μέλη των ομάδων. Για αυτό και η ποσότητα και ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών είναι κρίσιμη. Οποιοσδήποτε λοιπόν θέλει να διευκολύνει τη δυναμική των σχέσεων στην ομάδα πρέπει να φροντίσει να επηρεάσει θετικά τις συμπεριφορές των μελών και να διαμορφώσει ένα περιβάλλον που ευνοεί την αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή πληροφοριών, το έργο, και τους ανθρώπους, μέσα και έξω από την ομάδα . Υπάρχουν δύο επίπεδα μεταβλητών που μπορεί κανείς να εντοπίσει στις ομάδες: οι ατομικές και οι συστημικές.

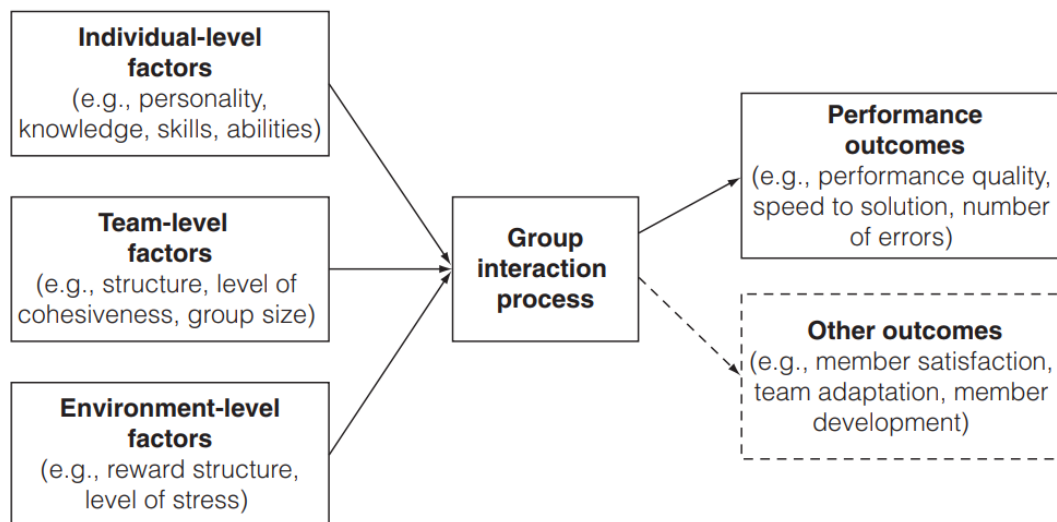
- **Ατομικές:** σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά κάθε μέλος της ομάδας, τις αξίες και πεποιθήσεις, συμπεριφορές, δεξιότητες, εμπειρία και οτιδήποτε διαμορφώνει την ατομική συμπεριφορά.
- **Συστημικές:** νόρμες της ομάδας ως σύνολο, κουλτούρα, συνοχή της ομάδας, διεργασίες, δομές και κατεύθυνση της ομάδας, χαρακτηριστικά που προκύπτουν από το σύνολο.

Οι Jon Katzenbach and Douglas Smith (1993), αφού ερεύνησαν πάνω από 50 διαφορετικές ομάδες σε 30 οργανισμούς, κατέληξαν σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις αξίες της ομάδας που προάγουν την αποτελεσματικότητα όπως η ακρόαση και η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, να δίνεις στους άλλους το δικαίωμα ή το προνόμιο της αμφισβήτησης, να παρέχεις υποστήριξη καθώς και να αναγνωρίζεις το ενδιαφέρον και τα επιτεύγματα των μελών. Οι αποτελεσματικές

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ομάδες εξαρτώνται από την ικανότητα τους να κάνουν αποτελεσματικές συναντήσεις και εσωτερικές επικοινωνίες, την ικανότητα ο καθένας μόνος αλλά και συλλογικά να εκπροσωπεί την ομάδα σε όλους τους εμπλεκόμενους, με τρόπο ουσιαστικό, την ικανότητα η ομάδα να δρα ως ένα μαθησιακό σύστημα που αυξάνει την ικανότητα των μελών της, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη της απόδοσης της και συλλογικής ικανότητας και τη συναισθηματική εργασία της ομάδας, δρώντας ως ένα δοχείο που επιλύει τις συγκρούσεις, ευθυγραμμίζει την εργασία όλων των μελών, παρέχει στήριξη σε όλα τα μέλη και αυξάνει το ηθικό και τη δέσμευση της.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ένα απλοποιημένο I(nput)- P(rocess)- O(utput) μοντέλο ενός περίπλοκου διαπροσωπικού συστήματος που δείχνει τους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μέσω της διεργασίας της ομάδας, πώς δηλαδή η ομάδα σχεδιάζει τις δραστηριότητες της, πώς ξεκινά και παρακολουθεί την πρόοδό της και διαδικασίες που έχουν να κάνουν με τις διαπροσωπικές σχέσεις όπως το πώς διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και αυξάνει τη δέσμευση των μελών της (Forsyth, 2010).



Σχήμα 4.1 The traditional Input–Process–Output (I-P-O) model of team performance (Hackman & Morris, 1975)

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον Forsyth (2010) η θεωρία των συστημάτων αναγνωρίζει παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο για τη συνεργασία (εισροές), που διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη φύση της συνεργασίας (διαδικασίες) και μια ποικιλία συνεπειών που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της ομάδας

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

(αποτελέσματα). Αυτή η υπόθεση αποτελεί τη βάση του γνωστού μοντέλου εισροών-διαδικασιών-αποτελεσμάτων (input-process-output, I-P-O) για τις ομάδες. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου I-P-O είναι:

Εισροές (Inputs): Περιλαμβάνουν οποιουδήποτε παράγοντες προηγούνται και μπορεί να επηρεάσουν, άμεσα ή έμμεσα, τα μέλη της ομάδας και την ομάδα ως σύνολο. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν:

- Σε ατομικό επίπεδο: Ποιοι είναι τα μέλη της ομάδας και ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους.
- Σε επίπεδο ομάδας: Πόσο μεγάλη είναι η ομάδα και τι πόρους διαθέτει.
- Σε περιβαλλοντικό επίπεδο: Πώς συνεργάζεται η ομάδα με άλλες μονάδες εντός του οργανισμού.

Διαδικασίες (Processes): Αναφέρονται σε λειτουργίες και δραστηριότητες που διαμεσολαβούν τη σχέση μεταξύ των παραγόντων εισροής και των αποτελεσμάτων της ομάδας. Περιλαμβάνουν:

- Βήματα για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της ομάδας.
- Ενέργειες για την έναρξη και παρακολούθηση της προόδου.
- Διαδικασίες που επικεντρώνονται στις διαπροσωπικές πτυχές του συστήματος της ομάδας, όπως η διαχείριση συγκρούσεων και η ενίσχυση της δέσμευσης των μελών προς την ομάδα.

Αποτελέσματα (Outputs): Είναι οι συνέπειες των δραστηριοτήτων της ομάδας. Η έμφαση της ομάδας στα αποτελέσματα σημαίνει ότι τα απτά αποτελέσματα της ομαδικής προσπάθειας τραβούν τη μεγαλύτερη προσοχή, όπως:

- Εάν η ομάδα κέρδισε ή έχασε.
- Αν το προϊόν της ομάδας ήταν υψηλής ποιότητας ή ανεπαρκές.
- Αν η ομάδα ολοκλήρωσε με επιτυχία μια λειτουργία ή απέτυχε. Άλλα σημαντικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν αλλαγές στη συνοχή της ομάδας ή το βαθμό στον οποίο η ομάδα προσαρμόστηκε για να αντιμετωπίσει παρόμοια καθήκοντα πιο αποτελεσματικά στο μέλλον.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

4.1.2 Τα χαρακτηριστικά της ομάδας εργασίας (work group)

Μια διάκριση μεταξύ της έννοιας ομάδες εργασίας «work groups» και ομάδες «teams» κρίνεται απαραίτητη.

Ομάδα εργασίας / έργου (work group)	Ομάδα (team)
Η ηγεσία είναι γύρω από ένα άτομο	Η ηγεσία μοιράζεται μεταξύ των μελών
Κάθε άτομο λογοδοτεί μόνο για τις δικές του ενέργειες	Υπάρχει συλλογική λογοδοσία
Ο σκοπός της ομάδας καθορίζεται από τις εντολές του οργανισμού	Ο σκοπός της ομάδας καθορίζεται και από τις οδηγίες του οργανισμού και από την κοινά αποδεκτή αποστολή της ομάδας.
Η ομάδα παράγει ατομικά παραδοτέα («προϊόντα»)	Η ομάδα παράγει ένα συλλογικό έργο ως προϊόν της
Οι συναντήσεις εστιάζουν στην αποδοτικότητα	Οι συναντήσεις ενσωματώνουν συζητήσεις, αντιπαραθέσεις και άλλες διαδραστικές ενέργειες επίλυσης προβλημάτων
Η ομάδα μετρά την αποτελεσματικότητα όταν τα άτομα πετυχαίνουν τις δηλωθείσες επιδιώξεις	Η ομάδα μετρά την αποτελεσματικότητα της με την συλλογική επίτευξη των δηλωθέντων επιδιώξεων
Η ομάδα συζητά και αποσαφηνίζει τα θέματα και τους στόχους και μετά, κάθε μέλος δουλεύει ατομικά	Η ομάδα πράττει την πλειοψηφία των εργασιών μαζί.

Πίνακας 4.1: Πηγή: Κύριες διαφορές μεταξύ ομάδων έργου και ομάδων (γενικά) προσαρμογή από Jon R. Katzenbach και Douglas K. Smith (1993)

Η ομάδα εργασίας αποτελεί μία ψυχολογική, συμπεριφορική και διανοητική εργασία που εκτελούν τα μέλη της ομάδας καθώς συνεργάζονται μεταξύ τους για τις διάφορες εργασίες και υποεργασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν για να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο τους. Η ομάδα εργασίας αποτελείται από άτομα με ατομικές δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να μάθουν πώς να τις συνδυάσουν για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση της ομάδας. Πρέπει να τεθούν οι στόχοι της ομάδας, να δομηθούν πρότυπα εργασίας και να αναπτυχθεί μια αίσθηση ομαδικής ταυτότητας. Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να μάθει να συντονίζει τις ενέργειές του με τους άλλα μέλη και οποιεσδήποτε διαπροσωπικές δυσκολίες αναδυθούν πρέπει να εντοπίζονται

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και να επιλύονται (CannonBowers et al., 1995· Cohen & Bailey, 1997).

Μια λειτουργική προσέγγιση στην ομαδική εργασία ξεκινά με μια απλή ερώτηση: Πώς μοιάζει μια αποτελεσματική ομάδα καθώς εκτελεί το έργο της; Η συγκεκριμένη ανάλυση αναγνωρίζει ότι οι ομάδες είναι πολύπλοκα συστήματα, αλλά εξετάζει προσεκτικά τις τάσεις και τα μοτίβα των αλληλεπιδράσεων των ομάδων, αναζητώντας τις βασικές διαδικασίες που συντηρούν αυτήν την πολυπλοκότητα.

Μια τέτοια λειτουργική ανάλυση, αναπτύχθηκε από τους Michelle Marks, John Mathieu και Stephen Zaccaro (2001). Η ταξινόμηση των λειτουργιών της ομάδας τονίζει τρεις βασικές διαδικασίες: διαδικασίες μετάβασης, διαδικασίες δράσης και διαπροσωπικές διαδικασίες.

Διαδικασίες	Περιγραφή
	Διαδικασίες μετάβασης
Ανάλυση αποστολής	Ερμηνεία και αξιολόγηση της αποστολής της ομάδας, περιλαμβάνοντας τον εντοπισμό των κύριων εργασιών καθώς και των λειτουργικών περιβαλλοντικών συνθηκών και των διαθέσιμων πόρων της ομάδας για την εκτέλεση της αποστολής.
Καθορισμός στόχων	Εντοπισμός και ιεράρχηση στόχων και υποστόχων για την επίτευξη της αποστολής.
Διαμόρφωση στρατηγικής	Ανάπτυξη εναλλακτικών διαδρομών δράσης για την επίτευξη της αποστολής και εντοπισμός της ακολουθίας με την οποία θα ολοκληρωθούν οι επιμέρους εργασίες.
	Διαδικασίες Δράσης
Παρακολούθηση της προόδου προς τους στόχους	Παρακολούθηση των εργασιών και της προόδου προς την επίτευξη της αποστολής, ερμηνεία πληροφοριών του συστήματος όσον αφορά το τι πρέπει να επιτευχθεί για την εκπλήρωση των στόχων και μετάδοση της προόδου στα μέλη της ομάδας.
Παρακολούθηση συστημάτων	Παρακολούθηση των πόρων της ομάδας και των περιβαλλοντικών συνθηκών σε σχέση με την εκτέλεση της αποστολής, περιλαμβάνοντας: (1) παρακολούθηση εσωτερικών συστημάτων (εντοπισμός πόρων όπως προσωπικό, εξοπλισμός και άλλες πληροφορίες που παράγονται ή περιέχονται εντός της ομάδας) και (2) παρακολούθηση του περιβάλλοντος (εντοπισμός των περιβαλλοντικών συνθηκών που είναι σχετικές με την ομάδα).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Παρακολούθηση και υποστηρικτική συμπεριφορά της ομάδας	Παροχή βοήθειας στα μέλη της ομάδας για την εκτέλεση των εργασιών τους. Η βοήθεια μπορεί να περιλαμβάνει: (1) παροχή λεκτικής ανατροφοδότησης ή καθοδήγησης, (2) βοήθεια στην εκτέλεση δράσεων, ή (3) ανάληψη και ολοκλήρωση μιας εργασίας για κάποιο άλλο μέλος της ομάδας.
Συντονισμός	Οργάνωση της ακολουθίας και του χρονισμού των αλληλοεξαρτώμενων δράσεων.
	Διαπροσωπικές Διαδικασίες
Διαχείριση συγκρούσεων	Η προληπτική διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει τη δημιουργία συνθηκών για την πρόληψη, τον έλεγχο ή την καθοδήγηση των συγκρούσεων πριν αυτές προκύψουν. Η διαχείριση συγκρούσεων που έχουν ήδη προκύψει στην ομάδα, περιλαμβάνει την επίλυση διαφωνιών σε εργασίες ή διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.
Παρακίνηση και οικοδόμηση εμπιστοσύνης	Δημιουργία και διατήρηση μιας αίσθησης συλλογικής εμπιστοσύνης, παρακίνησης και συνοχής που βασίζεται στην αποστολή.
Διαχείριση συναισθημάτων	Ρύθμιση των συναισθημάτων των μελών κατά την εκτέλεση της αποστολής, περιλαμβάνοντας (αλλά όχι περιορίζόμενη σε) τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, την αποτροπή απογοήτευσης και την ενίσχυση του ενθουσιασμού.

Πίνακας 4.2: Βασικές διαδικασίες της ομαδικής εργασίας (Michelle et al., 2001)



Ομαδική Δραστηριότητα

Με βάση τις τρεις βασικές διαδικασίες της ομαδικής εργασίας: διαδικασίες μετάβασης, δράσης και διαπροσωπικές διαδικασίες, που περιγράφηκαν παραπάνω, οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες που λειτουργούν ως ομάδες έργου και στις οποίες ανατίθενται να συντάξουν ένα σχέδιο δράσης για τη διαχείριση ενός συγκεκριμένου έργου.

Κάθε ομάδα θα αναλάβει τη διαχείριση ενός έργου με θέμα την οργάνωση ενός επιμορφωτικού προγράμματος για την υπηρεσία τους. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή τους θα είναι να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν ένα σεμινάριο για την επιμόρφωση συναδέλφων σε ένα επιλεγμένο θέμα (π.χ., διαχείριση χρόνου, επικοινωνία με πολίτες κλπ.).

A. Εφαρμογή Διαδικασιών Μετάβασης (10 λεπτά)

Οι ομάδες ξεκινούν με τις διαδικασίες μετάβασης:

Ανάλυση αποστολής: Τι πρέπει να επιτευχθεί και ποιες είναι οι προκλήσεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Καθορισμός στόχων: Σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι για το σεμινάριο (π.χ., αριθμός συμμετεχόντων, θέματα που θα καλυφθούν).

Διαμόρφωση στρατηγικής: Πώς θα προσεγγίσουν την προετοιμασία και οργάνωση του σεμιναρίου.

Β. Εφαρμογή Διαδικασιών Δράσης (10 λεπτά)

Οι ομάδες συνεχίζουν με τις διαδικασίες δράσης:

Παρακολούθηση προόδου: Πώς προχωρά η υλοποίηση των στόχων του σεμιναρίου. Ποια βήματα έχουν ολοκληρωθεί και τι απομένει.

Παρακολούθηση συστημάτων: Πώς διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους (προσωπικό, υλικό, τεχνολογία).

Συντονισμός: Οργάνωση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας για την ολοκλήρωση του έργου.

Γ. Εφαρμογή Διαπροσωπικών Διαδικασιών (10 λεπτά)

Οι ομάδες θα εφαρμόσουν διαπροσωπικές διαδικασίες:

Διαχείριση συγκρούσεων: Επίλυση τυχόν διαφωνιών που μπορεί να προκύψουν για την πορεία του έργου ή τον καταμερισμό των εργασιών.

Παρακίνηση και οικοδόμηση εμπιστοσύνης: Ενθάρρυνση των μελών για να συνεχίσουν να εργάζονται αποτελεσματικά μαζί.

Διαχείριση συναισθημάτων: Αντιμετώπιση άγχους ή εντάσεων στην ομάδα, ώστε να διατηρηθεί η θετική συνεργασία.

Παρουσίαση και Ανατροφοδότηση (20 λεπτά)

Κάθε ομάδα παρουσιάζει το σχέδιο δράσης της και την προσέγγισή της στις διαδικασίες που ακολούθησε.

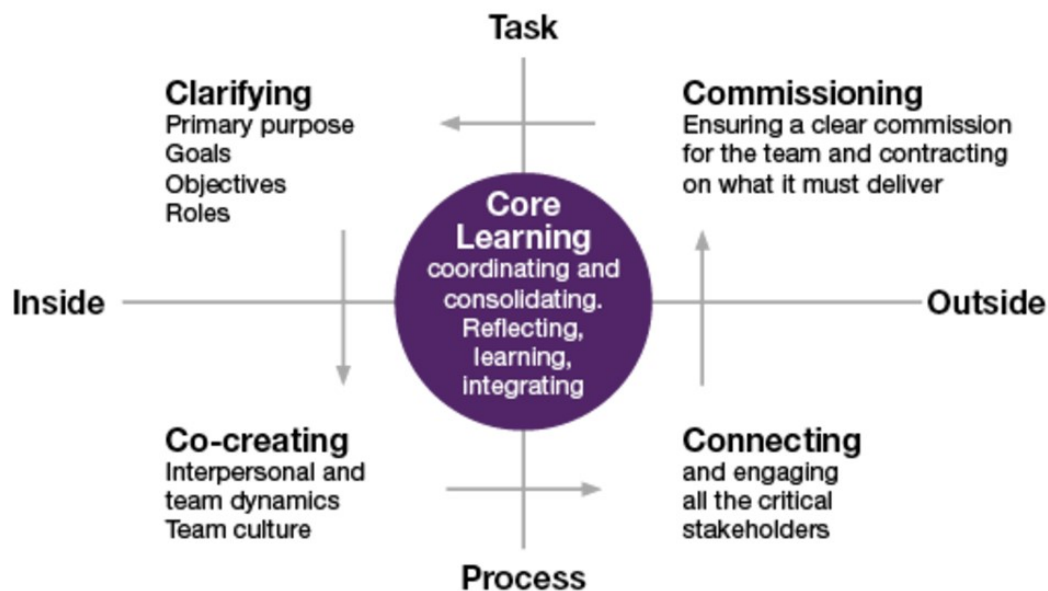
4.1.2 Οι επιτυχημένες ομάδες

Οι επιτυχημένες ομάδες μοιράζονται καθοριστικά χαρακτηριστικά (Pentland, 2012) όπως ότι όλοι στην ομάδα εκφράζονται και ακούν στον ίδιο περίπου βαθμό, η συνεισφορά του καθενός είναι σύντομη και περιεκτική, οι συζητήσεις και οι μη λεκτικές επικοινωνίες είναι ενεργητικές, τα μέλη συνδέονται κατευθείαν το ένα με το άλλο – όχι μόνο με τον συντονιστή, τα μέλη κάνουν συζητήσεις με όλους, στο προσκήνιο και στο περιθώριο των εργασιών και αποχωρίζονται το ένα το άλλο, εξερευνούν και εμπνέονται εκτός ομάδας και φέρνουν πληροφορίες πίσω σε αυτή.

Με αυτό το τρόπο η ομάδα μαθαίνει διαρκώς να λειτουργεί και να αποδίδει καλύτερα

(Hawkins P, 2011).

Ο Peter Hawkins στο βιβλίο του «*Leadership Team Coaching*» (2011) αναπτύσσει το μοντέλο των 5Cs για την οικοδόμηση και την ανάπτυξη ομάδων υψηλής απόδοσης. Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται σε πέντε κρίσιμους τομείς που κάθε ομάδα πρέπει να επιτύχει για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι υψηλής απόδοσης. Το μοντέλο των 5Cs του Hawkins δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα να είναι μια ομάδα σαφής στον σκοπό της (Commissioning), να γνωρίζει τους στόχους και τους ρόλους της (Clarifying), να συνεργάζεται αρμονικά (Co-creating), να διατηρεί ισχυρές εξωτερικές συνδέσεις (Connecting) και να ενσωματώνει τη μάθηση στην καθημερινή της λειτουργία (Core Learning). Όταν αυτοί οι πέντε τομείς είναι ισορροπημένοι και ισχυροί, η ομάδα έχει τις προϋποθέσεις να είναι πραγματικά υψηλής απόδοσης.



Σχήμα 4.2: Οι 5 διαστάσεις των αποτελεσματικών ομάδων (Hawkins P, 2011)

Οι πέντε πυλώνες του μοντέλου είναι:

1. Αποστολή (Commissioning)

Το πρώτο στοιχείο είναι η σαφής αποστολή της ομάδας, ο λόγος για τον οποίο η ομάδα υπάρχει. Για να γίνει αποτελεσματική μία ομάδα χρειάζεται ένα σαφή συλλογικό σκοπό συμφωνημένους στόχους. Πρόκειται για τη συλλογική σύνδεση της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ομάδας με τις προκλήσεις και τις προσδοκίες της. Η αποστολή πρέπει να είναι σαφής και ευθυγραμμισμένη με τις ευρύτερες ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού. Η ομάδα πρέπει να κατανοεί πλήρως «γιατί» έχει συσταθεί και το τι αναμένεται από αυτήν.

2. Διευκρίνιση (Clarifying)

Αφού προσδιοριστεί η αποστολή, το επόμενο βήμα είναι η σαφής οριοθέτηση των ρόλων, των ευθυνών και των στόχων της ομάδας. Η διευκρίνιση βοηθά στη διαχείριση των προσδοκιών και στη δημιουργία διαφάνειας σχετικά με το πώς θα λειτουργεί η ομάδα για να επιτύχει την αποστολή της. Όταν οι ρόλοι είναι σαφείς και κατανοητοί από όλους, αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις και η ασάφεια.

3. Συνδημιουργία (Co-creating)

Αυτός ο τομέας αφορά τη δημιουργία μιας συνεργατικής κουλτούρας μέσα στην ομάδα. Η συνεργατική δημιουργία σημαίνει την ικανότητα των μελών της ομάδας να δουλεύουν αρμονικά μαζί, να αξιοποιούν τις διαφορές τους δημιουργικά και να διατηρούν μια δυναμική αλληλεπίδραση. Μια ομάδα υψηλής απόδοσης λειτουργεί με ανοιχτή επικοινωνία, εμπιστοσύνη και αμοιβαία υποστήριξη. Η καινοτομία και η δημιουργικότητα αναπτύσσονται όταν η ομάδα λειτουργεί σε ένα πλαίσιο συνδημιουργίας.

4. Σύνδεση (Connecting)

Η σύνδεση αφορά την ικανότητα της ομάδας να διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τον εξωτερικό κόσμο, όπως άλλα τμήματα, πελάτες ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Μια ομάδα υψηλής απόδοσης πρέπει να είναι σε θέση να συνδέεται με το περιβάλλον της και να αλληλεπιδρά με τους εξωτερικούς παράγοντες με τρόπο που ενισχύει την αποστολή της. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα της ομάδας να προσαρμόζεται σε εξωτερικές αλλαγές και προκλήσεις.

5. Βασική Μάθηση (Core Learning)

Το τελευταίο στοιχείο αφορά την συνεχή μάθηση και βελτίωση της ομάδας. Μία ομάδα είναι βιώσιμη μόνο αν μπορεί να μάθει και να προσαρμοστεί. Η μάθηση τοποθετείται στον πυρήνα. Οποιαδήποτε βελτίωση, εξέλιξη ή πρόοδος της ομάδας

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

πηγάξει από τη μάθηση, από πειραματισμούς και προσαρμογή. Μια ομάδα υψηλής απόδοσης μαθαίνει συνεχώς από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της, βελτιώνει τις διαδικασίες της και εξελίσσεται τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση είναι κρίσιμα στοιχεία σε αυτόν τον πυλώνα, καθώς οδηγούν σε ανάπτυξη και συνεχή εξέλιξη.



Σχήμα 4.3 Οι βασικές ερωτήσεις των διαστάσεων του μοντέλου 5Cs (Hawkins, 2011)

Ομαδική Δραστηριότητα

Η συζήτηση θα εστιάσει στη σημασία των πέντε κρίσιμων σημείων του μοντέλου 5Cs για τη βελτίωση της συνεργασίας και της αποδοτικότητας των ομάδων στον δημόσιο τομέα.

Οι συμμετέχοντες, στο πλαίσιο της ομάδας τους, θα εξερευνήσουν πρακτικούς τρόπους για να εφαρμόσουν το μοντέλο στην καθημερινή τους εργασία, εστιάζοντας στην αποστολή, τους ρόλους, τη συνεργατικότητα, τη σύνδεση με εξωτερικούς παράγοντες και τη συνεχή μάθηση.

Αποστολή:

Πώς μπορούμε να ορίσουμε ξεκάθαρα την αποστολή της ομάδας μας σε έναν δημόσιο οργανισμό;

Ποιες είναι οι κύριες εξωτερικές προσδοκίες που επηρεάζουν την απόδοση των ομάδων σας στον δημόσιο τομέα;

Διευκρίνιση Ρόλων και Στόχων:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Σε ποιο βαθμό είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μέσα στις ομάδες σας; Ποιες πρακτικές θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη βελτίωση της διαφάνειας των στόχων;

Συνεργατική Δημιουργία:

Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στην ενίσχυση της συνεργασίας εντός των ομάδων σας;

Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας στον δημόσιο τομέα, όπου συχνά υπάρχουν αυστηροί κανόνες και διαδικασίες;

Σύνδεση με Εξωτερικούς Παράγοντες:

Ποιες είναι οι κύριες εξωτερικές ομάδες που επηρεάζουν το έργο σας;

Πώς μπορούμε να ενισχύσουμε τη συνεργασία και την επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες ή τμήματα για την επίτευξη κοινών στόχων;

Κεντρική Μάθηση:

Σε ποιο βαθμό μαθαίνουν οι ομάδες σας από προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες;

Πώς μπορούμε να ενσωματώσουμε τη μάθηση στις καθημερινές μας διαδικασίες;

Τι είδους ανατροφοδότηση λαμβάνει η ομάδα σας και πώς μπορεί να αξιοποιηθεί για συνεχή βελτίωση;

Οι συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες, συζητούν κάθε ερώτηση με βάση την καθημερινή τους εμπειρία στον δημόσιο τομέα.

Στην ολομέλεια κάθε ομάδα θα παρουσιάσει τις βασικές προτάσεις ή ιδέες που προέκυψαν από τη συζήτηση.

4.2. Αξίες και κουλτούρα της Ομάδας

4.2.1 Οι αξίες της ομάδας



Ομαδική Δραστηριότητα

Καταγράψτε τα χαρακτηριστικά μίας καλής ομάδας.

Με βάση τα στοιχεία που σημειώσατε επιλέξτε τρεις αξίες που χαρακτηρίζουν την ομάδα αυτή.

Σκεφτείτε πώς αυτές οι αξίες αποτυπώνονται στην πράξη.

Ανακοινώστε τις αποφάσεις σας στην ολομέλεια.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Οι αξίες είναι οι βαθύτερες πεποιθήσεις και αρχές που καθοδηγούν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές μιας ομάδας. Αποτελούν το θεμέλιο της ομάδας και επηρεάζουν (Katzenbach, & Smith, 2015):

- Τις προτεραιότητες: Τι θεωρεί η ομάδα σημαντικό;
- Τις σχέσεις: Πώς αλληλεπιδρούν τα μέλη μεταξύ τους;
- Τη λήψη αποφάσεων: Πώς επιλύονται οι συγκρούσεις ή οι προκλήσεις;

Στον δημόσιο τομέα, οι αξίες όπως η δικαιοσύνη, η διαφάνεια, ο σεβασμός και η συνεργασία συχνά αποτελούν κοινό έδαφος. Κάθε ομάδα, ωστόσο, μπορεί να έχει και μοναδικές αξίες που την ξεχωρίζουν.

Οι αξίες της ομάδας αποτελούν το θεμέλιο της συνεργασίας και της συνοχής, καθορίζοντας τη συμπεριφορά, τις επιλογές και τις αλληλεπιδράσεις των μελών. Αυτές οι αξίες συνιστούν έναν άτυπο «ηθικό κώδικα» που συνδέει τα μέλη της ομάδας και παρέχει νόημα στις συλλογικές τους προσπάθειες. Κατηγοριοποιούνται σε ηθικές (π.χ., δικαιοσύνη, ακεραιότητα, σεβασμός), λειτουργικές (π.χ., συνεργασία, καινοτομία, αποδοτικότητα) και σχέσεων (π.χ., εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη, ανοικτή επικοινωνία). (Scott, 2002· Lankau et al., 2007)

Ο ρόλος των αξιών είναι καθοριστικός σε πολλές πτυχές της ομαδικής λειτουργίας:

- Λειτουργούν ως οδηγός συμπεριφορών, προσδιορίζοντας τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Για παράδειγμα, μια ομάδα που δίνει προτεραιότητα στη διαφάνεια μπορεί να εστιάσει στην ανοικτή επικοινωνία και τη συχνή ενημέρωση.
- Συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ταυτότητας της ομάδας, ενισχύοντας την αίσθηση του «ανήκειν» και της συλλογικής δέσμευσης.
- Λειτουργούν ως βάση λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα σε κρίσιμες καταστάσεις, και διευκολύνουν την εναρμόνιση διαφορών, προσφέροντας κοινά αποδεκτά σημεία αναφοράς.

Οι αξίες της ομάδας διαμορφώνονται από την ιστορία και τις εμπειρίες της, την επιρροή της ηγεσίας και το ευρύτερο πολιτισμικό πλαίσιο. Μια ομάδα που έχει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ξεπεράσει δυσκολίες μπορεί να αναπτύξει την αξία της αλληλεγγύης, ενώ μια ηγεσία που προωθεί τον σεβασμό θα επηρεάσει την ομαδική κουλτούρα. (Dustin et al., 2024)

Η πρακτική διάσταση των αξιών αποδεικνύεται από την επίδρασή τους στην καθημερινή λειτουργία της ομάδας, όπως ο σεβασμός που βοηθά στην αποφυγή συγκρούσεων και δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον, ενώ η αποδοτικότητα οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων με βέλτιστη χρήση των πόρων. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή των αξιών μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις, όπως η σύγκρουση αξιών (π.χ., ταχύτητα έναντι ποιότητας) ή η ασυνέπεια στις πράξεις της ομάδας.

Οι βασικές αξίες που χαρακτηρίζουν τις αποτελεσματικές ομάδες είναι η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια, η υπευθυνότητα, ο σεβασμός, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα (Katzenbach & Smith, 2008):

Εμπιστοσύνη	Διαφάνεια
<p>Η εμπιστοσύνη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου έργου. Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εξαρτώνται το ένα από το άλλο, να μοιράζονται ιδέες ανοιχτά και να εργάζονται ομαδικά για την επιτυχία του έργου. Η εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν τις ιδέες τους, να δημιουργήσουν καινοτομίες και να δοκιμάσουν νέες λύσεις.</p> <p>Η εμπιστοσύνη χτίζεται όταν η ομάδα συνεργάζεται για τον ίδιο στόχο, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να οικοδομήσουν σχέσεις και να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται, να συνεργάζονται για την</p>	<p>Η διαφάνεια προάγει την ειλικρίνεια εξαλείφοντας τις κρυφές ατζέντες. Διασφαλίζει ότι όλοι κατανοούν την πρόοδο του έργου και μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά. Η διαφάνεια διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία σε μια ομάδα, επιτρέποντας στην ομάδα να οικοδομήσει εμπιστοσύνη.</p> <p>Η διαφάνεια στην επικοινωνία, την ανάληψη ευθυνών και την κατανομή του φόρτου εργασίας θα διευκολύνει τη συνεργασία σε μια ομάδα. Τα μέλη της ομάδας που μπορούν να βασίζονται ο ένας στον άλλο και να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλον είναι συχνά σε θέση να το κάνουν επειδή μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες αποτελεσματικά και με διαφάνεια.</p>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>επίλυση προβλημάτων και να φέρνουν τα έργα στην ολοκλήρωση.</p>	
<p>Υπευθυνότητα</p> <p>Υπευθυνότητα είναι η ανάληψη ευθύνης για τις πράξεις και τις αποφάσεις κάποιου. Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να προσφέρουν την καλύτερη δουλειά τους και συμβάλλει στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Η κοινή χρήση λογοδοσίας σε όλη την ομάδα επιτρέπει στην ομάδα να συνεργαστεί προς τον κοινό στόχο και δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν.</p> <p>Η ατομική υπευθυνότητα είναι σημαντική επειδή επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εστιάζουν στα ατομικά τους επιτεύγματα ενώ λειτουργούν ως ομάδα. Η ανάληψη ευθύνης βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και τους επιτρέπει να γίνουν ανεξάρτητοι στην ατομική τους εργασία, ενώ συνεργάζονται με άλλα μέλη της ομάδας για να συμβάλουν στους κοινούς στόχους που η ομάδα προσπαθεί να επιτύχει.</p>	<p>Αμοιβαίος σεβασμός</p> <p>Ο σεβασμός καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου οι ιδέες, η συνεισφορά και η ατομικότητα κάθε μέλους της ομάδας γίνονται σεβαστά. Προωθεί μια υγιή, χωρίς αποκλεισμούς και αρμονική ομαδική κουλτούρα. Ο σεβασμός γίνεται αντιληπτός μέσω της επικοινωνίας με την ενίσχυση των δεξιοτήτων ομιλίας και ακρόασης.</p> <p>Εμφανίζεται επίσης μέσω της επιβράβευσης των ατομικών και ομαδικών επιτευγμάτων και του επαίνου για νέες πρωτοβουλίες, ιδέες ή για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας ή ενός έργου. Η αναγνώριση της συνεισφοράς των ατόμων της ομάδας δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.</p> <p>Όταν πρόκειται για αντικρουόμενες απόψεις, οι ομάδες που καλλιεργούν το σεβασμό θα μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να γεφυρώνουν τυχόν παρεξηγήσεις συνεχίζοντας να συμβάλλουν στην επίτευξη των αμοιβαίων στόχων.</p>
<p>Καινοτομία</p> <p>Η καινοτομία ενθαρρύνει τη «σκέψη έξω από το κουτί» και την υπέρβαση των ορίων. Οδηγεί την ομάδα να αναπτύξει δημιουργικές λύσεις και να εξασφαλίσει την επιτυχία του έργου.</p>	<p>Προσαρμογή στις αλλαγές</p> <p>Η προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές και απροσδόκητες προκλήσεις κατά τη διάρκεια ενός έργου.</p> <p>Εξασφαλίζει ότι η ομάδα μπορεί να είναι</p>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>Οι ομάδες που επιδιώκουν την καινοτομία και την συμπεριλαμβάνουν στην καθημερινή τους πρακτική μπορούν να βρουν νέες ιδέες και να συνεργαστούν για την επίτευξή της.</p> <p>Η «σκέψη έξω από το κουτί» επιτρέπει στην ομάδα να κάνει πρωτοποριακά βήματα προς την επιτυχία και σε ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας εκτιμώνται και ενθαρρύνονται να μοιράζονται τις ιδέες τους, αισθάνονται πιο άνετα όταν μοιράζονται νέες καινοτόμες λύσεις.</p>	<p>ευέλικτη όπου χρειάζεται, προχωρώντας το έργο στους στόχους του.</p> <p>Η προσαρμοστικότητα επιτρέπει στις ομάδες να διακόπτουν κύκλους που είναι μη παραγωγικοί, να δοκιμάζουν νέα πράγματα και ιδέες και να προσαρμόζονται σε νέες διαδικασίες . Η προσαρμοστικότητα μιας ομάδας διασφαλίζει ότι είναι πάντα σε θέση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές και τις προκλήσεις και είναι έτοιμη να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον και τις νέες συνθήκες.</p>
--	--

Πίνακας 4.3: Βασικές αξίες των αποτελεσματικών ομάδων



Ατομική Δραστηριότητα

Από τις βασικές αξίες που χαρακτηρίζουν τις αποτελεσματικές ομάδες εργασίες γράψτε μία σύντομη αυτοανάλυση περιγράφοντας με ποιες συμφωνείτε ή/και διαφωνείτε και εξηγήστε γιατί.

Σκεφτείτε ένα παράδειγμα από την εμπειρία σας που να εμπεριέχει επιρροή, με κάποιο τρόπο, από τις αξίες αυτές.

Σκεφτείτε εάν υπάρχουν άλλες βασικές αξίες που δεν έχουν αναφερθεί και κοινοποιήστε τις στην ολομέλεια.

4.2.2 Η κουλτούρα της ομάδας – Οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα της ομάδας αφορά το σύνολο των κοινών προτύπων, συμπεριφορών και πρακτικών που υιοθετούνται από τα μέλη. Μπορεί να εκφράζεται μέσα από:

- **Συμβολικές πρακτικές:** Τελετουργίες, ρουτίνες ή κοινές δραστηριότητες.
- **Επικοινωνιακά πρότυπα:** Πώς ανταλλάσσονται ιδέες και πληροφορίες.
- **Άτυπους κανόνες:** Τι θεωρείται αποδεκτό ή μη αποδεκτό.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η κουλτούρα της ομάδας επηρεάζεται από την κουλτούρα του οργανισμού όπου λειτουργεί η ομάδα.

Όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μοιράζονται κοινές αξίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις, δημιουργείται ένας ισχυρότερος δεσμός μεταξύ τους, ενισχύοντας τη συλλογική τους δράση προς έναν κοινό στόχο. Η υιοθέτηση αυτών των κοινών χαρακτηριστικών από την πλειοψηφία του προσωπικού θεωρείται κρίσιμη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά τους. Όταν υπάρχει κοινή κουλτούρα, οι οργανισμοί κινούνται προς την επιτυχία, ενώ η απουσία κοινών αξιών οδηγεί σε αδύναμη κουλτούρα με αρνητικές συνέπειες για τη βιωσιμότητα του οργανισμού (Rizescu, 2011).

Ο Schein (1990) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο βασικών παραδοχών που αναπτύχθηκαν από ομάδες οργανισμών για να αντιμετωπίσουν προβλήματα που σχετίζονται τόσο με την εξωτερική προσαρμογή όσο και με την εσωτερική ολοκλήρωσή τους. Παρόμοια άποψη διατυπώνουν και οι Cameron και Quinn (1999), οι οποίοι βλέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο από αξίες και ερμηνείες.

Όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μοιράζονται κοινά αποδεκτές αξίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις, ενισχύεται η μεταξύ τους σύνδεση και συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά προς έναν κοινό στόχο. Η υιοθέτηση αυτών των αξιών από την πλειονότητα των εργαζομένων είναι καθοριστική για τον οργανισμό, καθώς έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά τους. Η ύπαρξη κοινής κουλτούρας εντός του οργανισμού συμβάλλει στην επιτυχία του. Αντίθετα, η απουσία κοινών αξιών και πεποιθήσεων δημιουργεί μια αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για τη βιωσιμότητά του.

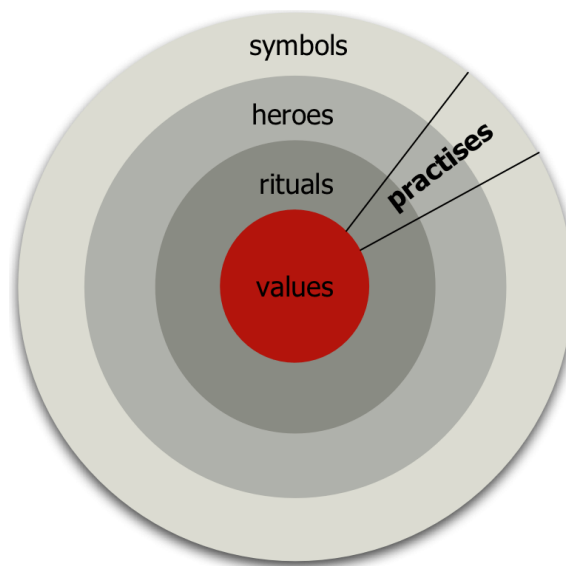
Σύμφωνα με τον Kilmann (2011), ο οποίος μελέτησε την οργανωσιακή κουλτούρα, υποστήριξε ότι αυτή είναι που δεσμεύει τη φαντασία και την ενέργεια των ανθρώπων. Η διαμόρφωσή της βασίζεται στην αποστολή και τις απαιτήσεις που συνδέονται με έννοιες όπως η επιτυχία, η υψηλή ποιότητα, η αποδοτικότητα, η εξυπηρέτηση, η αξιοπιστία, η καινοτομία και η σκληρή εργασία. Επιπλέον, ο Μπουραντάς (2002)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σημειώνει ότι η κουλτούρα διαμορφώνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα και έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

1. **Διεύθυνση:** Υποδεικνύει τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη την επιρροή της κουλτούρας και τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
2. **Έκταση:** Καταδεικνύει την εξάπλωση της κουλτούρας, δηλαδή πόσοι άνθρωποι την έχουν ενσωματώσει και αν υπάρχει κοινή άποψη για την κατάσταση και κοινές αξίες στον οργανισμό.
3. **Ένταση:** Αναφέρεται στην πίεση που ασκεί η κουλτούρα στα μέλη του οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα προωθεί την ιδέα ότι επικεντρώνεται στην επιβίωση της ομάδας (μικρό-κουλτούρα) σε σχέση με τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος (μακρό-κουλτούρα). Μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ένα είδος νοητικού προγραμματισμού, το οποίο αποτυπώνεται στα μέλη του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση υιοθετείται από τους Hofstede et al. (2010), οι οποίοι ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως «συλλογικό νοητικό προγραμματισμό που διαφοροποιεί τα μέλη μιας εταιρείας από μιας άλλης». Για να αναπαραστήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, χρησιμοποιούν το «μοντέλο κρεμμυδιού».



Σχήμα 4.4 Η αναπαράσταση της οργανωσιακής κουλτούρας από τον Hofstede et al. 2010

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Στο κέντρο αυτού του μοντέλου βρίσκονται οι αξίες, οι άγραφοι κανόνες και οι πεποιθήσεις που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού. Αυτά τα άυλα στοιχεία περιβάλλονται από ορατές πρακτικές, όπως οι τελετουργίες (συλλογικές δραστηριότητες που θεωρούνται κοινωνικά σημαντικές), οι ήρωες (άτομα με ξεχωριστά χαρακτηριστικά) και τα σύμβολα. Τα σύμβολα είναι το πιο εξωτερικά ορατό στοιχείο, που εκφράζεται μέσα από χειρονομίες, αντικείμενα, λόγια και πράξεις, τα οποία διακρίνουν τα μέλη ενός οργανισμού από άλλους.

Στον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, ο Schein (2010) αναφέρεται σε τέσσερις βασικές παραδοχές: α) τη δομική σταθερότητα, β) το βάθος, γ) το εύρος και δ) τη διαμόρφωση ή ολοκλήρωση. (Πίνακας 4.4)

<p>Α) Δομική σταθερότητα: Τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να έχουν έναν βαθμό δομικής σταθερότητας, που σημαίνει ότι η κουλτούρα δεν είναι απλώς κάτι που μοιράζονται, αλλά λειτουργεί και ως σταθερό σημείο αναφοράς για τον οργανισμό. Μόλις εδραιωθεί η ταυτότητα της ομάδας, η κουλτούρα σταθεροποιείται και καθίσταται δύσκολο να ανατραπεί. Ακόμα και αν κάποιοι εργαζόμενοι φύγουν από τον οργανισμό, η κουλτούρα παραμένει. Η αλλαγή της είναι δύσκολη, επειδή τα μέλη της ομάδας αποδίδουν αξία στη σταθερότητα.</p>	<p>Β) Βάθος: Η κουλτούρα είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις και συχνά ασυνείδητες πτυχές μιας ομάδας, καθιστώντας την λιγότερο ορατή και κατανοητή σε σχέση με άλλες πτυχές. Όσο βαθύτερα ενσωματώνεται στον οργανισμό, τόσο περισσότερο συμβάλλει στη σταθερότητα.</p>
<p>Γ) Εύρος: Μόλις εδραιωθεί μια κουλτούρα, διαχέεται σε όλες τις λειτουργίες της ομάδας. Είναι πανταχού παρούσα και επηρεάζει κάθε πτυχή του οργανισμού, από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται οι βασικοί στόχοι, έως τις διαδικασίες και τα περιβάλλοντα εντός του οργανισμού.</p>	<p>Δ) Διαμόρφωση ή Ολοκλήρωση: Αυτή η πτυχή της κουλτούρας αφορά την ανάπτυξη και σύνδεση των στοιχείων της σε ένα συνεκτικό σύνολο. Η κουλτούρα, τα ιδανικά και οι συμπεριφορές των μελών διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούν μια ολοκληρωμένη και συνεκτική εικόνα. Αυτή η διαδικασία αντανακλά την ανθρώπινη ανάγκη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος λογικού και λειτουργικού, όσο το δυνατόν περισσότερο</p>

Πίνακας 4.4: Οι τέσσερις βασικές παραδοχές της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 2010)



Επισήμανση

Η σημασία της κουλτούρας στην συνοχή της ομάδας είναι σημαντική καθώς μια ισχυρή κουλτούρα:

Προάγει την εμπιστοσύνη: Τα μέλη αισθάνονται ασφαλή και αλληλοϋποστηρίζονται.

Δημιουργεί σαφή προσανατολισμό: Όλοι κατανοούν τον κοινό σκοπό και εργάζονται για αυτόν.

Ενισχύει την αίσθηση του «ανήκειν»: Τα μέλη ταυτίζονται με την ομάδα. Αντίθετα, μια ασθενής κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης, συγκρούσεις και απομόνωση των μελών.

Για να περιγράψουμε τις αξίες και την κουλτούρα μιας ομάδας, μπορούμε να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

Ποιες είναι οι κοινές μας πεποιθήσεις; Ποιες αξίες προβάλλουμε συχνά;

Ποιο είναι το κοινό μας όραμα; Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε ως ομάδα;

Ποια συμπεριφορά ενθαρρύνουμε ή απορρίπτουμε;

Πώς λύνουμε διαφορές και παίρνουμε αποφάσεις;

Ποιοι συμβολισμοί χαρακτηρίζουν την ομάδα μας; (π.χ., κοινά σύμβολα, συνήθειες, διαδικασίες)



Ομαδική Δραστηριότητα

Ζητείται από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν:

Τις 3 κυριότερες αξίες που θεωρούν ότι καθοδηγούν την ομάδα τους.

Μια κατάσταση όπου η κουλτούρα της ομάδας επηρέασε θετικά τη λειτουργία της.

Μια πιθανή σύγκρουση αξιών ή κουλτούρας και πώς θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί.

4.3. Δυναμική στοχοθεσία των ομάδων

Η σημασία των στόχων για την αποδοτικότητα της ομάδας είναι καθοριστική, καθώς οι στόχοι αποτελούν τον «οδικό χάρτη» που καθοδηγεί τη συνεργασία και τη συλλογική δράση των μελών της ομάδας. Ειδικότερα, οι στόχοι διαδραματίζουν έναν κεντρικό ρόλο σε πολλούς τομείς της αποδοτικότητας της ομάδας (Locke, & Latham, 2002· Hackman, 2002):

1. Εστίαση και καθοδήγηση

Οι στόχοι προσφέρουν σαφή κατεύθυνση και εστιάζουν τις ενέργειες της ομάδας σε συγκεκριμένα, επιτεύξιμα αποτελέσματα. Όταν οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να επιτύχουν και πώς να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους, μειώνοντας την πιθανότητα σύγχυσης και χάους.

2. Συνεργασία και συνοχή

Οι κοινοί στόχοι βοηθούν να δημιουργηθεί ένα αίσθημα συλλογικής ευθύνης και ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών. Όταν τα μέλη μοιράζονται έναν κοινό σκοπό, δουλεύουν πιο αποτελεσματικά μαζί, καθώς όλοι στοχεύουν στο ίδιο αποτέλεσμα. Αυτό βελτιώνει τη συνοχή και ενισχύει την ομαδικότητα.

3. Κινητοποίηση και δέσμευση

Οι καλά καθορισμένοι στόχοι, ειδικά όταν είναι εμπνευσμένοι και ρεαλιστικοί, ενισχύουν το κίνητρο και την αφοσίωση των μελών. Όταν η ομάδα έχει ξεκάθαρους στόχους, τα μέλη της νιώθουν ότι η δουλειά τους έχει νόημα και συμβάλλουν σε κάτι σημαντικό. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση και ενέργεια προς την επίτευξη των στόχων.

4. Αποτίμηση και βελτίωση της απόδοσης

Οι στόχοι παρέχουν τα κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος και η απόδοση της ομάδας. Μέσω των στόχων, η ομάδα μπορεί να παρακολουθεί τα αποτελέσματά της και να εντοπίζει τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Οι μετρήσιμοι στόχοι επιτρέπουν την ανατροφοδότηση και την προσαρμογή της στρατηγικής όπου χρειάζεται.

5. Κατανομή ρόλων και ευθυνών

Όταν οι στόχοι είναι σαφείς, είναι πιο εύκολο να κατανεμηθούν οι ρόλοι και οι ευθύνες στην ομάδα. Κάθε μέλος γνωρίζει ποιο είναι το δικό του μερίδιο συνεισφοράς και πώς η εργασία του συνδέεται με τους ευρύτερους στόχους της ομάδας. Αυτό διευκολύνει τη συνεργασία και μειώνει τις συγκρούσεις σχετικά με τις αρμοδιότητες.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

6. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης στη διαδικασία

Η ύπαρξη σαφών στόχων δίνει στα μέλη της ομάδας εμπιστοσύνη στη διαδικασία. Ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς και μπορούν να εμπιστευτούν ότι οι προσπάθειές τους συνεισφέρουν σε έναν ευρύτερο σκοπό. Αυτή η εμπιστοσύνη ενισχύει τη δέσμευση και το ηθικό των μελών, καθώς εργάζονται προς ένα κοινό όραμα.

7. Ενίσχυση της λογοδοσίας

Οι στόχοι δημιουργούν μια βάση για τη λογοδοσία. Όταν τα μέλη γνωρίζουν τους στόχους της ομάδας, έχουν ένα σαφές πλαίσιο για να κριθούν για τις ενέργειές τους. Η λογοδοσία αυτή ενισχύει την υπευθυνότητα και συμβάλλει στην καλύτερη συνολική απόδοση της ομάδας.

Συνολικά, οι στόχοι αποτελούν τη βάση για την επιτυχία και την αποδοτικότητα μιας ομάδας. Όταν οι στόχοι είναι σαφείς, μετρήσιμοι και αποδεκτοί από όλα τα μέλη, βοηθούν την ομάδα να λειτουργεί με συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και στην υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών.



Σχήμα 4.5 Μοντέλο στοχοθεσίας SMART (Doran, 1981)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ένα από τα πιο δημοφιλή πλαίσια για στοχοθεσία είναι το SMART που διατύπωσε ο George T. Doran το 1981. Το πλαίσιο SMART σημαίνει ότι κάθε ένας από τους στόχους που θέτουμε για την επίτευξη του έργου της ομάδας πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός/ρεαλιστικός και χρονικά οριοθετημένος.

Το αγγλικό ακρωνύμιο SMART σχηματίζεται από τις λέξεις:

Specific (Συγκεκριμένος): Ένας στόχος πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ώστε να είναι εύκολο να κατανοηθεί από όλους. Η ασάφεια μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και απώλεια προσανατολισμού.

Οι στόχοι πρέπει να διατυπωθούν με ακρίβεια, ώστε όλοι να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Επιπλέον, θα ήταν βοηθητικό να περιγράφεται μια παρατηρήσιμη ενέργεια, συμπεριφορά ή αποτέλεσμα με ποσοτικοποιημένη μορφή.

Παράδειγμα: Αντί για «Βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών» ένας συγκεκριμένος στόχος θα μπορούσε να είναι «Μείωση του χρόνου αναμονής των πολιτών στις υπηρεσίες κατά 20%».

Measurable (Μετρήσιμος): Οι στόχοι πρέπει να συνοδεύονται από κριτήρια μέτρησης για να αξιολογηθεί η πρόοδος και η επιτυχία τους.

Παράδειγμα: Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες κατά 10%.

Achievable (Εφικτός): Ένας στόχος πρέπει να είναι ρεαλιστικός και εφικτός, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες της ομάδας. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι μπορεί να αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.

Παράδειγμα: Εκπαίδευση του 80% του προσωπικού στη χρήση νέων τεχνολογιών μέσα στον επόμενο χρόνο εφόσον υπάρχουν διαθέσιμα κονδύλια και εκπαιδευτές.

Relevant (Σχετικός): Οι στόχοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους του οργανισμού ή του τμήματος και να εξυπηρετούν πραγματικές ανάγκες.

Παράδειγμα: Ανάπτυξη μιας διαδικτυακής πλατφόρμας για ηλεκτρονικές αιτήσεις αν ο οργανισμός στοχεύει στη μείωση της γραφειοκρατίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Time-bound (Χρονικά Προσδιορισμένος): Κάθε στόχος πρέπει να έχει σαφές χρονικό πλαίσιο για την ολοκλήρωσή του, ώστε να διατηρείται η αίσθηση της προτεραιότητας και του επείγοντος.

Παράδειγμα: Ολοκλήρωση της αξιολόγησης των αιτήσεων μέχρι το τέλος του τριμήνου.

Η σημασία των στόχων SMART έγκειται στο ότι παρέχουν έναν σαφή προσανατολισμό, διευκολύνουν την παρακολούθηση της προόδου, ενισχύουν τη συνεργασία και τη δέσμευση των μελών της ομάδας, και αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας. Ειδικά στον δημόσιο τομέα, η εφαρμογή της μεθόδου SMART βοηθά στην αποδοτική χρήση των πόρων και στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

Για να σχεδιαστούν SMART στόχοι είναι αναγκαίο η ομάδα να αποφασίσει τι θέλει να πετύχει και στη συνέχεια να καταγράψει τους στόχους του έργου απατώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

Specific (Συγκεκριμένος)	Τι ακριβώς θέλω να πετύχω; Ποιος εμπλέκεται στην επίτευξη του στόχου; Ποιο πρόβλημα ή ποια ανάγκη προσπαθώ να καλύψω; Πού θα εφαρμοστεί ο στόχος; Γιατί αυτός ο στόχος είναι σημαντικός;
Measurable (Μετρήσιμος)	Ποια είναι τα κριτήρια μέτρησης για την πρόοδο και την επιτυχία του στόχου; Πόσο ακριβώς θα είναι το αποτέλεσμα (π.χ. ποσοστά, αριθμοί); Πώς θα ξέρω ότι ο στόχος επιτεύχθηκε; Ποιες μετρήσεις θα παρακολουθώ κατά τη διάρκεια της υλοποίησης;
Achievable (Εφικτός)	Είναι ρεαλιστικός ο στόχος με τους διαθέσιμους πόρους (χρόνο, χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό); Ποιες δεξιότητες, εργαλεία ή πληροφορίες χρειάζομαι για να επιτύχω τον στόχο; Υπάρχουν πιθανά εμπόδια που θα μπορούσαν να σταθούν εμπόδιο; Πώς θα τα ξεπεράσω; Είναι ο στόχος εφικτός μέσα στο καθορισμένο χρονικό πλαίσιο;
Relevant (Σχετικός)	Πώς ευθυγραμμίζεται αυτός ο στόχος με τους γενικούς στόχους του οργανισμού ή της ομάδας; Γιατί αυτός ο στόχος είναι σημαντικός τη δεδομένη χρονική

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

	στιγμή; Θα έχει ο στόχος θετικό αντίκτυπο στους πολίτες/συνεργάτες/οργανισμό; Είναι συμβατός με τις προτεραιότητες και τις αξίες μου ή της ομάδας;
Time-bound (Χρονικά Προσδιορισμένος)	Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη του στόχου; Ποια είναι τα ορόσημα που θα παρακολουθώ; Πότε περιμένω να έχω ολοκληρώσει κάθε στάδιο; Είναι ρεαλιστική η προθεσμία για τον στόχο που έθεσα; Πώς θα ξέρω ότι είμαι εντός του χρονοδιαγράμματος;

Η ευθυγράμμιση προσωπικών και ομαδικών στόχων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία κάθε ομάδας ή οργανισμού. Όταν τα μέλη μιας ομάδας δεσμεύονται προσωπικά στους στόχους, όχι μόνο συμμετέχουν ενεργά, αλλά είναι διατεθειμένα να ξεπεράσουν εμπόδια και να επενδύσουν χρόνο και προσπάθεια για την επίτευξή τους. Η προσωπική δέσμευση ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την προθυμία ανάληψης ευθυνών.

Αντίθετα, όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των προσωπικών επιδιώξεων και των ομαδικών στόχων, προκύπτουν δυσκολίες, όπως μειωμένη αποδοτικότητα, συγκρούσεις και έλλειψη κινήτρων. Η ευθυγράμμιση, λοιπόν, διασφαλίζει ότι κάθε μέλος της ομάδας λειτουργεί με τρόπο που προάγει τη συνολική πρόοδο.

Η σημασία αυτής της ευθυγράμμισης έγκειται σε διάφορους παράγοντες:

1. **Διαύγεια και Προσανατολισμός:** Όταν οι προσωπικοί και οι ομαδικοί στόχοι είναι σαφείς και συμβατοί, δημιουργείται ένα κοινό πλαίσιο δράσης, που επιτρέπει στα μέλη να συνεργάζονται χωρίς περιττές αμφιβολίες ή σύγχυση.
2. **Ενίσχυση των Κινήτρων:** Τα άτομα είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν και να συμμετέχουν ενεργά σε μια ομάδα όταν νιώθουν ότι οι στόχοι της ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους αξίες, φιλοδοξίες ή ανάγκες.
3. **Συνεργασία και Εμπιστοσύνη:** Η ευθυγράμμιση ενισχύει την αίσθηση του «εμείς», κάτι που οδηγεί σε αυξημένη εμπιστοσύνη, αλληλοϋποστήριξη και καλύτερη επικοινωνία εντός της ομάδας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



Δραστηριότητα – Συζήτηση

Ποιοι παράγοντες αυξάνουν ή μειώνουν τη δέσμευση των ατόμων στους στόχους της ομάδας;

Μπορείτε να διατυπώσετε προτάσεις για ενίσχυση της δέσμευσης.



Επισήμανση

Παράγοντες που επηρεάζουν τη στοίχιση προσωπικών και ομαδικών στόχων

Γνώση των στόχων:

Είναι απαραίτητο κάθε μέλος να γνωρίζει με σαφήνεια τους στόχους της ομάδας. Η έλλειψη πληροφόρησης ή κατανόησης οδηγεί σε παρανοήσεις και αποσύνδεση. Η τακτική επικοινωνία και οι σαφείς εξηγήσεις από τους ηγέτες της ομάδας μπορούν να διασφαλίσουν τη σωστή πληροφόρηση.

Αποδοχή των στόχων:

Η αποδοχή των στόχων από τα μέλη εξαρτάται από το κατά πόσο οι στόχοι αυτοί θεωρούνται σημαντικοί, εφικτοί και συμβατοί με τις αξίες ή τα ενδιαφέροντά τους. Οι στόχοι που επιβάλλονται χωρίς συζήτηση ή συμμετοχή από την ομάδα συχνά αποτυγχάνουν να ενσωματωθούν στις καθημερινές πρακτικές.

Μνήμη και συνεχής υπενθύμιση:

Η ευθυγράμμιση απαιτεί τα μέλη να έχουν τους στόχους της ομάδας στο μυαλό τους. Η συνεχής υπενθύμιση μέσα από συναντήσεις, εργαλεία διαχείρισης έργων ή ανατροφοδότηση μπορεί να διασφαλίσει ότι οι στόχοι παραμένουν στο επίκεντρο της προσοχής.

Σύγκλιση συμπεριφορών:

Η συμπεριφορά των μελών της ομάδας πρέπει να υποστηρίζει τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή, την τήρηση δεσμεύσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών που συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών στόχων.



Ομαδική Δραστηριότητα

Εργαστήριο δημιουργίας στόχων SMART. Οι συμμετέχοντες θα αναπτύξουν έναν στόχο χρησιμοποιώντας το μοντέλο SMART για μια πραγματική περίπτωση από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Βιβλιογραφικές αναφορές 4^{ης} θεματικής ενότητας

- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Wesley.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In R. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, pp. 333–380. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, pp. 239–290.
- Doran, G.T. (1981) There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Journal of Management Review*, 70, pp. 35-36.
- Dustin, S., Wang, G., Parks, T. (2024). Team values and team performance: A two-study investigation. *Applied Psychology*, 73(4), pp. 2263-2292.
- Forsyth, D. (2010). *Group Dynamics, 5th Ed.* Wadsworth, Cengage Learning.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, pp. 47–99.
- Hawkins P. (2011). *Leadership team coaching Developing Collective Transformational Leadership*. London: Kogan Page.
- Hofstede, G. et al (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), pp. 138–160.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Boston: Harvard Business School.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). *The discipline of teams*. Waltham, MA.: Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the highperformance organization*. Waltham. Harvard Business Review Press.
- Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., Ng, T., Sonnenfeld, J. A., & Agle, B. R.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- (2007). Examining the impact of organizational value dissimilarity in top management teams. *Journal of Managerial Issues*, 19, pp. 11-34.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), pp. 705–717.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109–119.
- Schein, EH. (2010). *Organizational culture and leadership*. Willey John & Sons.
- Scott, E. D. (2002). Organizational moral values. *Business Ethics Quarterly*, 12, pp. 33-55.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Portfolio/Penguin
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

5. Διαδικασίες, Ρόλοι και Αποφάσεις στην Ομάδα: Διαχείριση Συγκρούσεων, Γνώσης και Πόρων για Αποτελεσματική Συνεργασία

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

Διαδικασίες

- **Καθορισμός τυπικών και άτυπων διαδικασιών:** Διασφάλιση συνέπειας και διαφάνειας στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας.
- **Δημιουργία καναλιών επικοινωνίας:** Ενίσχυση της ροής πληροφορίας για την υποστήριξη συνεργασίας και τη γρήγορη επίλυση ζητημάτων.
- **Πρακτικές καταμερισμού εργασιών:** Διάθεση πόρων και ανάθεση εργασιών για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της ομάδας.

Ρόλοι

- **Καθορισμός και αποσαφήνιση ρόλων:** Ανάδειξη των υπευθυνοτήτων κάθε μέλους για αποτελεσματικότερη συμβολή στην ομάδα.
- **Προσαρμογή ρόλων σε δυνατά σημεία:** Ανάθεση ρόλων που αξιοποιούν τις δεξιότητες και τα ταλέντα των μελών της ομάδας.
- **Ευελξία και προσαρμοστικότητα:** Δυνατότητα αλλαγής ρόλων και ευθυνών ανάλογα με τις ανάγκες του έργου.

Αποφάσεις

- **Διαδικασία λήψης αποφάσεων:** Καθιέρωση σαφών διαδικασιών για γρήγορη και ορθή λήψη αποφάσεων.
- **Συμμετοχικότητα στις αποφάσεις:** Ενσωμάτωση απόψεων και ιδεών από όλα τα μέλη για μεγαλύτερη δέσμευση και ευθύνη.
- **Ανασκόπηση και αναπροσαρμογή αποφάσεων:** Τακτική αξιολόγηση αποφάσεων και ευελξία στην αλλαγή πλάνων.

Διαχείριση Συγκρούσεων

- **Πρόληψη και γρήγορη επίλυση συγκρούσεων:** Προσδιορισμός και διαχείριση συγκρούσεων νωρίς για να αποφευχθεί η διάβρωση της ομάδας.
- **Χρήση τεχνικών διαμεσολάβησης:** Υιοθέτηση στρατηγικών όπως διαμεσολάβηση και ενεργή ακρόαση για επίλυση διαφορών.
- **Εστίαση στη συνεργατική επίλυση προβλημάτων:** Προσέγγιση όπου τα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μέλη συνεργάζονται για την εξεύρεση αμοιβαία αποδεκτών λύσεων.

Διαχείριση Γνώσης

- **Σύστημα ανταλλαγής γνώσης:** Δομημένοι τρόποι διαμοιρασμού εμπειρίας, τεχνογνωσίας και πληροφορίας εντός της ομάδας.
- **Τεκμηρίωση και διάδοση γνώσης:** Καταγραφή διαδικασιών, λύσεων και εμπειριών για αναφορά από την ομάδα.
- **Υιοθέτηση εργαλείων διαχείρισης γνώσης:** Χρήση πλατφορμών ή εφαρμογών που επιτρέπουν την εύκολη αποθήκευση και αναζήτηση γνώσης.

Διαχείριση Πόρων

- **Αποδοτική κατανομή πόρων:** Ισορροπημένη διάθεση ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη στόχων.
- **Παρακολούθηση και αξιολόγηση χρήσης πόρων:** Συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας στη χρήση πόρων.
- **Ευελιξία και προσαρμογή πόρων:** Διαχείριση των πόρων της ομάδας ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του έργου ή του οργανισμού.

Αυτά τα σημεία υπογραμμίζουν τη σημασία της δομημένης προσέγγισης στις διαδικασίες, τους ρόλους και τη διαχείριση γνώσης και πόρων για την υποστήριξη μιας παραγωγικής και συνεργατικής ομαδικής λειτουργίας.

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Ο σκοπός της ενότητας είναι να καθοδηγήσει την ομάδα στη δημιουργία ενός οργανωμένου και συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι διαδικασίες, οι ρόλοι και οι αποφάσεις είναι ξεκάθαρα ορισμένα, επιτρέποντας την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, γνώσης και πόρων. Στόχος είναι η βελτίωση της συνοχής και της παραγωγικότητας της ομάδας, με έμφαση στην ευελιξία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την αποτελεσματική κατανομή ευθυνών και πόρων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να επιτύχουν:

- **Κατανόηση διαδικασιών και ρόλων:** Οι επιμορφούμενοι/ες θα κατανοούν τις βασικές διαδικασίες και τον ρόλο κάθε μέλους στην ομάδα, διασφαλίζοντας τη σαφήνεια στον καταμερισμό ευθυνών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **Ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων:** Θα είναι σε θέση να συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συμμετέχοντας ενεργά και λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της ομάδας.
- **Ενίσχυση δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων:** Οι επιμορφούμενοι/ες θα αναπτύξουν στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων, κατανοώντας την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τεχνικών διαμεσολάβησης.
- **Διαχείριση και ανταλλαγή γνώσης:** Θα μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία και διαχείριση ενός συστήματος διαμοιρασμού γνώσης, διασφαλίζοντας την πρόσβαση σε πληροφορίες και βέλτιστες πρακτικές εντός της ομάδας.
- **Αποδοτική διαχείριση πόρων:** Οι επιμορφούμενοι/ες θα μάθουν πώς να κατανέμουν πόρους αποτελεσματικά, αξιολογώντας τη χρήση τους και προσαρμόζοντας ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας.
- **Ενίσχυση συνεργατικότητας και συνοχής:** Θα αναγνωρίζουν τη σημασία της ομαδικής συνοχής και θα αναπτύξουν δεξιότητες για να συμβάλλουν σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Με αυτά τα μαθησιακά αποτελέσματα, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τα εφόδια για να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και στη δημιουργία ενός αρμονικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας.



Έννοιες- κλειδιά: Διαδικασίες, Ρόλοι, Αποφάσεις, Διαχείριση Συγκρούσεων, Γνώση, Πόροι, Συνεργασία, Εμπιστοσύνη (στην Ομάδα)

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας σε οποιονδήποτε οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωτική της δομή, τη σαφήνεια των ρόλων των μελών και τις καθιερωμένες διαδικασίες που διέπουν τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις και προκλήσεις, οι οποίες καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη μιας σταθερής, αλλά και ευέλικτης δομής ομάδας, που να μπορεί να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Hackman, 2002). Η διασφάλιση ξεκάθαρων ρόλων και υπευθυνοτήτων βοηθά τα μέλη να κατανοήσουν τη συμβολή τους στο συνολικό έργο της ομάδας, αυξάνοντας το αίσθημα ευθύνης και αφοσίωσης (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Ο ορισμός των ρόλων εντός της ομάδας δεν εξυπηρετεί μόνο τη λειτουργικότητα, αλλά και την πρόληψη και διαχείριση των συγκρούσεων. Συχνά, οι συγκρούσεις προκύπτουν από ασάφειες στις ευθύνες ή από διαφωνίες ως προς τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες, εάν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα, μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση της παραγωγικότητας και στη διάσπαση της ομάδας (Jehn, 1995). Η υιοθέτηση πρακτικών όπως ο συντονισμός συναντήσεων για την ανασκόπηση των διαδικασιών και η καλλιέργεια ενός κλίματος ανοιχτής επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει στην άμεση αντιμετώπιση των συγκρούσεων, καθώς και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών (Goleman, 1995).

Η γνώση αποτελεί έναν ακόμη ζωτικής σημασίας πόρο για την ομάδα. Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει τον διαμοιρασμό εμπειριών και πληροφοριών, γεγονός που διευκολύνει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και την ομαλή επίλυση προβλημάτων (Nonaka & Takeuchi, 1995). Οι ομάδες που ενσωματώνουν πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων και πληροφορίας είναι πιο ικανές να προσαρμόζονται σε νέες προκλήσεις και να καινοτομούν. Επιπλέον, οι πόροι της ομάδας, τόσο οι ανθρώπινοι όσο και οι υλικοί, πρέπει να κατανεμηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν τις στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού, διασφαλίζοντας την αποδοτικότητα και την αποφυγή σπατάλης (West, 2012).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Επιπροσθέτως, οι βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών της ομάδας περιλαμβάνουν τη χρήση εργαλείων για την αξιολόγηση και την αναπροσαρμογή στρατηγικών, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην αξιολόγηση των διαδικασιών και στην ανάπτυξη προτάσεων που μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας (Senge, 1990). Η ενίσχυση της συνεργασίας, η ανάδειξη των ατομικών και συλλογικών ικανοτήτων και η διασφάλιση ενός κοινού οράματος μεταξύ των μελών είναι καίρια στοιχεία για την επιτυχία της ομάδας, ειδικά σε απαιτητικά και γρήγορα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα ενότητα στοχεύει στην ανάπτυξη των βασικών αρχών και βέλτιστων πρακτικών που αφορούν στη δομή, τις διαδικασίες και τη διαχείριση συγκρούσεων, γνώσης και πόρων μέσα σε μια ομάδα, με έμφαση στη δημιουργία ενός συντονισμένου, αποτελεσματικού και ευέλικτου οργανωτικού περιβάλλοντος. Οι βέλτιστες πρακτικές που παρουσιάζονται μπορούν να λειτουργήσουν ως οδηγός για τη βελτιστοποίηση της συνεργασίας, της αποδοτικότητας και της ικανότητας προσαρμογής της ομάδας.



Ατομική δραστηριότητα

Σκεφτείτε μια ομάδα στην οποία συμμετέχετε. Μπορεί να είναι μια ομάδα στην Υπηρεσία σας, μια αθλητική, πολιτιστική ή επιστημονική ομάδα. Στη συνέχεια, προσπαθήστε να καταγράψετε σε χαρτί τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά σας την πρώτη φορά που συναντήσατε τα μέλη της συγκεκριμένης ομάδας.

Ομαδική δραστηριότητα

Στη συνέχεια ανταλλάξτε απόψεις ανά τρία ή τέσσερα άτομα και καταλήξτε σε συναισθήματα και συμπεριφορές που αξιολογείτε ως πιο σημαντικές για την ένταξη στην ομάδα και αναρωτηθείτε κυρίως στην καταγραφή των στοιχείων που συμβάλλουν στην συνοχή και ωρίμανσή της.



5.1. Καθορισμός τυπικών και άτυπων διαδικασιών

Οι διαδικασίες στο πλαίσιο μιας ομάδας αφορούν τις μεθόδους και τα βήματα που καθορίζονται για να διασφαλίσουν ότι η ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά, με συντονισμό και σαφή κατανομή ευθυνών. Η καθιέρωση διαδικασιών έχει ως στόχο να δημιουργήσει ένα δομημένο περιβάλλον που να ενθαρρύνει τη συνεργασία, να διασφαλίζει τη συνοχή και να προάγει τη συνέπεια στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Hackman, 2002). Οι διαδικασίες μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες: τις **τυπικές διαδικασίες**, οι οποίες είναι επίσημα καθορισμένες και αποτυπωμένες, και τις **άτυπες διαδικασίες**, οι οποίες προκύπτουν φυσικά από την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας.

5.1.1. Τυπικές Διαδικασίες

Οι τυπικές διαδικασίες περιλαμβάνουν οργανωμένα βήματα και κανονισμούς που έχουν οριστεί από την ομάδα ή τον οργανισμό. Αυτές εξασφαλίζουν ότι όλα τα μέλη γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τις αρμοδιότητες τους, και μπορούν να ανταποκριθούν με συνέπεια στα καθήκοντά τους. Για παράδειγμα, οι συναντήσεις της ομάδας που ακολουθούν προκαθορισμένη ατζέντα ή οι τυποποιημένες μέθοδοι αναφοράς αποτελούν παραδείγματα τυπικών διαδικασιών (Kozlowski & Bell, 2003). Οι τυπικές διαδικασίες βοηθούν στη διατήρηση της τάξης και στην αποφυγή παρεξηγήσεων, διασφαλίζοντας ότι όλοι είναι ενήμεροι για τις προσδοκίες και τους στόχους της ομάδας (Salas et al., 2005).

5.1.2. Άτυπες Διαδικασίες

Αντίθετα, οι άτυπες διαδικασίες είναι πιο ευέλικτες και συχνά αναπτύσσονται μέσω της φυσικής αλληλεπίδρασης των μελών. Ενδέχεται να περιλαμβάνουν άτυπες συναντήσεις, γρήγορες συνομιλίες για την επίλυση προβλημάτων ή συμβουλευτικές συνομιλίες μεταξύ των μελών (Schein, 2010). Παρότι οι άτυπες διαδικασίες δεν είναι πάντα καταγεγραμμένες, έχουν μεγάλη σημασία, καθώς ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα της ομάδας, επιτρέποντας την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και τη γρήγορη ανταπόκριση σε αναδυόμενες προκλήσεις (Robbins & Judge, 2017).

5.1.3. Ο Ρόλος των Διαδικασιών στην Ομαδική Απόδοση

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες, είτε τυπικές είτε άτυπες, συμβάλλουν στην απόδοση της ομάδας δημιουργώντας ένα πλαίσιο στο οποίο τα μέλη μπορούν να λειτουργούν με σαφήνεια και συνέπεια. Αυτό το πλαίσιο βοηθά στη μείωση των συγκρούσεων και στη διασφάλιση της συνοχής στην προσπάθεια της ομάδας, κάτι που ενισχύει την ικανότητα της ομάδας να πετυχαίνει τους στόχους της με αποδοτικό τρόπο (Wheelan, 2005). Οι σαφείς διαδικασίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στις φάσεις λήψης αποφάσεων και συντονισμού εργασιών, όπου η ανάγκη για ακρίβεια και αμεσότητα είναι κρίσιμη. Η διαφάνεια που προσφέρουν οι καλά καθορισμένες διαδικασίες διευκολύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ευθυγράμμιση όλων των μελών της ομάδας με τους στόχους της. Επιπλέον, η προσαρμοστικότητα που ενσωματώνεται στις άτυπες διαδικασίες βοηθά την ομάδα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και στις ειδικές απαιτήσεις, γεγονός που ενισχύει την ανθεκτικότητα της ομάδας (Belbin, 2012).

Η δημιουργία και διατήρηση ισχυρών διαδικασιών στο πλαίσιο της ομάδας είναι επομένως ουσιαστική για τη λειτουργικότητα, τη συνοχή και την παραγωγικότητα της, παρέχοντας ένα σαφές, αλλά και ευέλικτο πλαίσιο για την επίτευξη αποτελεσμάτων.



Επισημάνση

Οι διαδικασίες μιας ομάδας αποτελούν το θεμέλιο για μια συντονισμένη, συνεπή και αποτελεσματική λειτουργία. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι σαφώς καθορισμένες διαδικασίες όχι μόνο ενισχύουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, αλλά λειτουργούν και ως μηχανισμός πρόληψης των συγκρούσεων, διευκολύνοντας την επικοινωνία και τη διαφάνεια εντός της ομάδας (Kozlowski & Bell, 2003). Οι τυπικές διαδικασίες προσφέρουν σαφή κατευθυντήριες γραμμές και διασφαλίζουν ότι όλα τα μέλη κινούνται προς έναν κοινό στόχο, ενώ οι άτυπες διαδικασίες παρέχουν την απαραίτητη ευελιξία για προσαρμογή σε έκτακτες ανάγκες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και προκλήσεις. Η ισορροπία μεταξύ τυπικότητας και προσαρμοστικότητας είναι το κλειδί για τη δημιουργία μιας ομάδας που είναι τόσο σταθερή όσο και καινοτόμα.



Ομαδική Δραστηριότητα: "Διαδικασίες σε μια Ομάδα"

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσετε τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα και να κατανοήσετε πώς αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της. Επικεντρωθείτε στον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες αυτές καθορίζουν την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση συγκρούσεων και τον καταμερισμό των εργασιών στην ομάδα.

Οδηγίες:

Εισαγωγή στην έννοια των διαδικασιών ομάδας: Ορίστε τι εννοούμε με τον όρο "διαδικασίες σε μια ομάδα". Διακρίνετε τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες και περιγράψτε τη σημασία τους.

Ανάλυση των τυπικών διαδικασιών: Περιγράψτε τις βασικές τυπικές διαδικασίες που εφαρμόζονται στην ομάδα σας ή σε μια υποθετική ομάδα. Συζητήστε πώς αυτές οι διαδικασίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στη συνοχή της ομάδας.

Εξέταση των άτυπων διαδικασιών: Αναφέρετε άτυπες διαδικασίες που αναπτύσσονται φυσικά σε ομάδες και συζητήστε πώς ενισχύουν την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία. Δώστε παραδείγματα από προσωπικές σας εμπειρίες ή από τη βιβλιογραφία για να ενισχύσετε την ανάλυσή σας.

Διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας: Περιγράψτε πώς οι διαδικασίες καθορίζουν τη ροή της επικοινωνίας και τη λήψη αποφάσεων στην ομάδα. Αναλύστε τη σημασία των αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας και προτείνετε τρόπους βελτίωσης.

Σημειώστε πώς η ισορροπία μεταξύ τυπικών και άτυπων διαδικασιών μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία μιας ομάδας. Προτείνετε βέλτιστες πρακτικές που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη λειτουργία της ομάδας σας μέσω των διαδικασιών.

5.1.4. Τα στάδια μίας ομάδας

Η πρώτη ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο είναι η οικογένεια. Τα μέλη της συνδέονται με μια μορφή αλληλεξάρτησης που έχει μια δυναμική, εξελίσσεται στο χρόνο. Οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο μέλος της επηρεάζει και τα άλλα και κάθε εσωτερική ή εξωτερική κρίση διαταράσσει την ισορροπία και την λειτουργικότητά της (Πουλόπουλος, 2016). Κάθε ομάδα, σε οποιοδήποτε χώρο ή τομέα (εργασία, αθλητισμό, κοινωνική ζωή, κτλ.) αναπτύσσει τη δική της δυναμική και διεργασία που την χαρακτηρίζει ως «ανοικτή» ή «κλειστή», δηλαδή ομάδα που επιδιώκει την αλληλεπίδραση με άλλες ομάδες ή ομάδα που παραμένει φοβική, κλειστή στον εαυτό της που αυτό που επιζητά είναι απλά η δική της εσωτερική ισορροπία και συνοχή. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη και ωρίμανση των ομάδων και της λειτουργίας τους με ανοικτότητα και συλλογική σκέψη.

Για να ωριμάσει μια ομάδα, διανύει ορισμένα στάδια έως τη φάση που θα σταματήσει να υφίσταται. Οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι κάθε ομάδα έχει τρία έως έξι στάδια ζωής. Σε κάθε στάδιο αντιμετωπίζονται θέματα ηγεσίας, εξουσίας και διαπροσωπικών σχέσεων, όπως συμβαίνει με κάθε άνθρωπο από τη στιγμή της γέννησής του στο πλαίσιο της οικογένειας, όπως προαναφέρθηκε. Η επικρατέστερη θεωρία για τα στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης μιας ομάδας είναι αυτή των Tuckman και Jensen (Tennant, 1997) σύμφωνα με την οποία τα στάδια ωρίμανσης της ομάδας είναι πέντε:

1. **Σχηματισμός (forming):** στάδιο το οποίο οριοθετείται στην αρχή δημιουργίας της ομάδας, όταν ο ένας προσπαθεί να γνωρίσει τον άλλο και να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα πράγματα για αυτόν αλλά και για τα άλλα μέλη της ομάδας. Επιδιώκει την αποδοχή του και καλλιεργεί το αίσθημα του ανήκειν σε ένα σύνολο.
2. **Αντιπαράθεση (storming):** σε αυτό το στάδιο βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία «κλικών» και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επίπεδο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους/ες να εκφραστούν.

3. **Διαμόρφωση κανόνων (norming):** στάδιο κατά το οποίο αναπτύσσεται η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες τους στο πλαίσιο της ομάδας.
4. **Απόδοση (performing):** φάση κατά την οποία τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν την υλοποίηση των στόχων αφού έχουν παραμεριστεί τυχόν εντάσεις και διαφορές και υπάρχει θέληση για την ολοκλήρωση του έργου από όλα τα μέλη.
5. **Διάλυση της ομάδας (adjournment):** στάδιο ολοκλήρωσης, εφόσον ο στόχος έχει επιτευχθεί ή έχει διακοπεί διότι δεν υφίσταται πλέον ο λόγος ύπαρξής της. Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας έχουν αποκτήσει πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε επόμενες ομάδες.

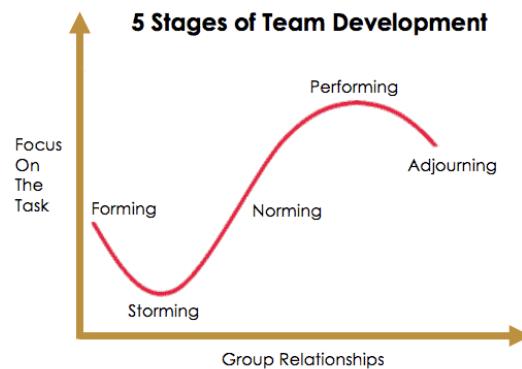


Εικόνα 5.1 Tuckman's Stages,
<https://worktime.gr/-tuckmans-stages/>

Κατά συνέπεια, κάθε ομάδα, ανεξάρτητα από τον τύπο ή τη μορφή της, τυπική ή άτυπη, έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία είναι:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Ο κοινός στόχος για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες των μελών,
- ✓ Η καλλιέργεια της συλλογικότητας και του «ανήκειν» σε ένα σύνολο, που υπερβαίνει το ατομικό συμφέρον. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης,
- ✓ Ο προσδιορισμός κανόνων και διαδικασιών που χρειάζεται να είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας,
- ✓ Η ατομική και συλλογική ευθύνη που αποκτιέται στο πλαίσιο τακτικών και προγραμματισμένων συναντήσεων, και
- ✓ Η ανάδειξη διαφόρων ρόλων. Οι ρόλοι επιλέγονται ή αναδεικνύονται για την εκτέλεση των εργασιών της Ομάδας.



Γράφημα 5.1. 5 Στάδια Ανάπτυξης Ομάδας. Εικόνα: Bruce Mayhew.

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η συμμετοχή σε μια ομάδα έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, διότι ορισμένα μέλη βιώνουν αρνητικές εμπειρίες με βασικότερη την ανάγκη για συμμόρφωση των απόψεων του κάθε μέλους με αυτές των άλλων μελών της ομάδας.



Επισήμανση

Πώς μπορείτε να βοηθήσετε την ομάδα σας να προχωρήσει στην ανάπτυξή της;

Δεν χρειάζεται να έχετε υπερδυνάμεις ή να είστε ένας εξαιρετικό ηγετικό στέλεχος. Κατευθύνετε την ομάδα σας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας με τις παρακάτω συμβουλές:

1. Ορίστε σαφή σκοπό και αποστολή και επανεξετάστε την σε όλη τη διαδικασία.

Οι άνθρωποι τείνουν να χάνονται σε ένα συγκεκριμένο έργο και ξεχνούν το λόγο για το οποίο εκτελούν το έργο, με αποτέλεσμα να χάνεται η «μεγάλη εικόνα». Οι ομάδες χρειάζονται σαφή σκοπό και αποστολή και πρέπει να τους το υπενθυμίζεται συχνά.

2. Ορίστε τους βασικούς κανόνες και βεβαιωθείτε ότι ακολουθούνται.

Οι κανόνες μπορεί να μην ακούγονται διασκεδαστικοί, αλλά ξεκαθαρίζουν τη σύγχυση. Χωρίς αυτούς, κανείς δεν θα γνωρίζει τι θεωρείται ως αποδεκτή συμπεριφορά. Όλοι θα έχουν το δικό τους «στυλ» να κάνουν πράγματα. Οι ομάδες χωρίς κανόνες είναι διαχωρισμένες, επιρρεπείς σε σύγκρουση και αναποτελεσματικές.

3. Αφήστε άλλα μέλη να ενεργούν ως ηγέτες/ιδες ή καθοδηγητές/τριες.

Κάθε ομάδα θα πρέπει να έχει ένα άτομο που θα καθοδηγεί την ομάδα, τις συναντήσεις, και τις συζητήσεις. Κάποιος που θα οδηγεί την ομάδα προς έναν κοινό στόχο. Ως ιδρυτής ή διευθυντής επιχείρησης, μπορεί να είστε ο καθοδηγητής της ομάδας, χωρίς αυτό να είναι απαραίτητο.

Μερικές φορές, ίσως υπάρχει ένα άλλο μέλος της ομάδας που είναι πιο ειδικευμένο για να αναλάβει αυτό τον ρόλο. Οι ομάδες υψηλής λειτουργίας, λειτουργούν τόσο καλά ώστε ο ρόλος του καθοδηγητή μπορεί να εναλλάσσεται χωρίς να επηρεάζουν την απόδοσή τους.

4. Μην προσπαθήσετε να αποφύγετε τις συγκρούσεις. Είναι κάτι φυσιολογικό και μπορεί να είναι υγιές.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Εάν όλοι στην ομάδα σας σκέφτονται και ενεργούν το ίδιο, τότε γιατί να έχετε μια ομάδα; Το όφελος της εργασίας σε μια ομάδα είναι ότι έχετε πρόσβαση σε διαφορετικές εμπειρίες, δεξιότητες και απόψεις που μπορεί να καταθέσει το κάθε μέλος της ομάδας. Όταν τα μέλη διαφωνούν για κάτι, ακούστε κάθε πλευρά, χωρίς να πάρετε θέση. Αναζητήστε το κοινό έδαφος. Για παράδειγμα, κάθε άτομο θέλει να φτάσει στον τελικό στόχο.

Όταν επιλυθούν οι συγκρούσεις, μπορεί να βελτιώσει τις υπάρχουσες διαδικασίες και να «δέσει» περισσότερο τα μέλη μεταξύ τους.

5. Υπενθυμίστε στα μέλη της ομάδας να ακούνε.

Κάθε άτομο στην ομάδα σας έχει κάποια αξία, αλλιώς δεν θα ήταν εκεί. Υπενθυμίστε στην ομάδα σας να ακούει τη γνώση/άποψη του κάθε ατόμου. Η ενθάρρυνση της ομάδας σας να μοιραστεί τις ιδέες και τις απόψεις της είναι το κλειδί για την εξεύρεση των «μεγάλων ιδεών».

6. Τελειώστε κάθε συνάντηση με μια διορατική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση που να βελτιώνει την ομαδική διαδικασία.

Όταν ηγείστε μιας ομάδας, μέρος της ευθύνης σας είναι να παρατηρείτε. Μελετήστε πώς λειτουργεί η ομάδα ως σύνολο, αλλά και τα άτομα ως μονάδες. Τι κάνουν καλά; Τι χρειάζονται για να βελτιωθούν; Δώστε ατομική ανατροφοδότηση σε προσωπικές συναντήσεις, αλλά παράλληλα, μπορείτε να επισημάνετε τομείς βελτίωσης ή δυνατά σημεία στην ομάδα ως σύνολο.

7. Για να προοδεύσει η ομάδα, όλοι πρέπει να συμβάλουν και να συμμετάσχουν.

Ο λόγος που έχουμε μια ομάδα είναι να συνεργαστούν μαζί τα μέλη της. Κάθε άτομο παίζει ένα ρόλο και έχει κάτι να συνεισφέρει. Όταν ένα άτομο αδυνατεί να ολοκληρώσει μια εργασία, υποφέρει η υπόλοιπη ομάδα. Είναι σημαντικό να εμφυσήσετε αυτή την αίσθηση ευθύνης στην ομάδα. Ωστόσο, ίσως χρειαστεί και να παρακινήσετε τα μέλη να είναι παραγωγικά.

Το χτίσιμο μιας ομάδας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Είναι μια διαδικασία. Η γνώση κάθε φάσης ανάπτυξης μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε εξαιρετικές ομάδες που να προσφέρουν εκπληκτικά αποτελέσματα. (Παπαδοπούλης Γ, 2018)

Ομαδική Δραστηριότητα: "Στάδια Ανάπτυξης μιας Ομάδας"

Η εργασία αυτή αποσκοπεί στην κατανόηση των σταδίων που περνά μια ομάδα από τη δημιουργία της μέχρι την ολοκλήρωση του έργου της, σύμφωνα με το μοντέλο ανάπτυξης ομάδων του Tuckman. Θα διερευνήσετε πώς κάθε στάδιο επηρεάζει τη δυναμική, τη συνεργασία και την παραγωγικότητα της ομάδας και θα εξετάσετε τις στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα να προχωρήσει επιτυχώς από το ένα στάδιο στο επόμενο.

Παρουσιάστε τα βασικά στάδια της ανάπτυξης μιας ομάδας σύμφωνα με το μοντέλο του Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning).

Περιγράψτε εν συντομία τη σημασία της κατανόησης αυτών των σταδίων για την επιτυχή διαχείριση μιας ομάδας.

Ανάλυση Κάθε Σταδίου:

Forming (Σχηματισμός): Εξηγήστε πώς διαμορφώνονται οι αρχικές σχέσεις, οι ρόλοι και οι στόχοι της ομάδας σε αυτό το στάδιο. Συζητήστε τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει η ομάδα.

Storming (Ανταλλαγή Ιδεών): Περιγράψτε τις εντάσεις και τις διαφωνίες που μπορεί να προκύψουν. Αναλύστε στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων και την ενίσχυση της συνεργασίας.

Norming (Διαμόρφωση Συμπεριφορών): Συζητήστε πώς η ομάδα αναπτύσσει κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς. Περιγράψτε πώς η συνοχή και η εμπιστοσύνη βελτιώνονται σε αυτό το στάδιο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Performing (Εκτέλεση): Εξηγήστε πώς η ομάδα φτάνει στο σημείο να εργάζεται παραγωγικά και αποδοτικά για την επίτευξη των στόχων της.

Adjourning (Διάλυση): Περιγράψτε τη φάση ολοκλήρωσης του έργου και πώς τα μέλη αποχαιρετούν την ομάδα. Αναφερθείτε στις συναισθηματικές και επαγγελματικές προκλήσεις της διάλυσης.

Μετάβαση μεταξύ Σταδίων: Αναλύστε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο και τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν σε κάθε φάση.

Προτείνετε στρατηγικές που μπορούν να διευκολύνουν την ομάδα να προχωρήσει στα επόμενα στάδια με επιτυχία.

Χρησιμοποιήστε παραδείγματα από προσωπικές εμπειρίες ή τη βιβλιογραφία για να ενισχύσετε την ανάλυσή σας.

Η εργασία αυτή θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε πώς εξελίσσεται η δυναμική μιας ομάδας και να αναπτύξετε δεξιότητες για τη διαχείριση της ομαδικής διαδικασίας σε διαφορετικά στάδια.

Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής

Ποιο από τα παρακάτω είναι το πρώτο στάδιο στο μοντέλο ανάπτυξης ομάδων του Tuckman;

- α) Storming (Ανταλλαγή Ιδεών)
- β) Norming (Διαμόρφωση Συμπεριφορών)
- γ) Forming (Σχηματισμός)
- δ) Performing (Εκτέλεση)

Σε ποιο στάδιο οι ομάδες συχνά αντιμετωπίζουν συγκρούσεις και διαφωνίες καθώς τα μέλη εκφράζουν τις απόψεις τους;

- α) Forming (Σχηματισμός)
- β) Storming (Ανταλλαγή Ιδεών)
- γ) Norming (Διαμόρφωση Συμπεριφορών)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δ) Adjourning (Διάλυση)

Ποιος είναι ο κύριος στόχος των τυπικών διαδικασιών σε μια ομάδα;

- α) Η ενίσχυση της δημιουργικότητας
- β) Η παροχή ευελιξίας στα μέλη
- γ) Η διασφάλιση συνέπειας και διαφάνειας στη λειτουργία της ομάδας
- δ) Η ενίσχυση της άτυπης επικοινωνίας

Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι βασικό σε μια ομάδα κατά το στάδιο Performing (Εκτέλεση);

- α) Τα μέλη ξεκινούν να γνωρίζονται μεταξύ τους
- β) Τα μέλη εργάζονται αποδοτικά προς την επίτευξη των στόχων
- γ) Αναπτύσσονται πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς
- δ) Ολοκλήρωση έργου και αποχώρηση μελών

Ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξης άτυπων διαδικασιών σε μια ομάδα;

- α) Να διατηρούν την τυποποιημένη λειτουργία της ομάδας
- β) Να διευκολύνουν την προσαρμοστικότητα και την ταχεία επίλυση προβλημάτων
- γ) Να μειώνουν τις αρμοδιότητες των μελών
- δ) Να αποτρέπουν την επικοινωνία μεταξύ μελών της ομάδας

5.1.5. Πρακτικές για τη Βελτίωση της Ομαδικής Αποτελεσματικότητας

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας εξαρτάται από τη συνδυασμένη δράση πολλών παραγόντων που διαμορφώνουν τη δυναμική της συνεργασίας και της παραγωγικότητας. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η επιτυχία μιας ομάδας δεν καθορίζεται μόνο από τις ατομικές δεξιότητες των μελών της, αλλά κυρίως από την ικανότητά της να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο, να επικοινωνεί με διαφάνεια και να λειτουργεί με ενιαίο στόχο. Οι οργανωμένες διαδικασίες, η χρήση κατάλληλων εργαλείων και η καθιέρωση κοινών πρακτικών επιτρέπουν στα μέλη να λειτουργούν με συνέπεια και αποδοτικότητα, ενισχύοντας την ικανότητα της ομάδας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Οι πρακτικές, όπως ο σαφής καθορισμός ρόλων και στόχων, η ανάπτυξη ομαδικής κουλτούρας και η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, συμβάλλουν στην εδραίωση ενός σταθερού και συνεργατικού πλαισίου εργασίας. Παράλληλα, τα εργαλεία διαχείρισης έργου, επικοινωνίας, και παρακολούθησης χρόνου παρέχουν στην ομάδα τα μέσα για την καλύτερη οργάνωση των εργασιών και την εύκολη ανταλλαγή πληροφοριών. Η σωστή εφαρμογή αυτών των πρακτικών και εργαλείων όχι μόνο βελτιώνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, αλλά επίσης ενισχύει την ικανοποίηση των μελών και το αίσθημα συμμετοχής.

Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να παρουσιάσει βασικές πρακτικές και ενδεικτικά εργαλεία που μπορούν να υποστηρίξουν την ομαδική αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας έτσι μια δυναμική και ευέλικτη ομάδα έτοιμη να επιτύχει τους κοινούς της στόχους.

Σαφής Καθορισμός Ρόλων και Στόχων

- **Καθορισμός Ρόλων:** Ο σαφής καθορισμός των ρόλων κάθε μέλους είναι θεμελιώδης για την αποφυγή συγκρούσεων και την ενίσχυση της συνεργασίας. Όταν τα μέλη κατανοούν τις αρμοδιότητες και τις προσδοκίες τους, μπορούν να εργαστούν πιο συγκεντρωμένα και υπεύθυνα. Για παράδειγμα, σε μια ομάδα ανάπτυξης μίας υπηρεσίας, μπορεί να καθοριστεί ότι ένας υπεύθυνος/η σχεδιάζει την υπηρεσία, ενώ ένας άλλος διαχειρίζεται την επικοινωνία με τους αρμόδιους δημοσίους υπαλλήλους.
- **Θέσπιση Στόχων (SMART Goals):** Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable), ρεαλιστικοί (Realistic) και χρονικά καθορισμένοι (Time-bound). Αυτό βοηθά όλα τα μέλη της ομάδας να έχουν κοινό όραμα και να κατανοούν τι χρειάζεται να επιτευχθεί.

Συνεχής Επικοινωνία και Τακτικές Συναντήσεις

- **Συνεχής Ροή Πληροφοριών:** Η αποτελεσματική επικοινωνία εξασφαλίζει ότι τα μέλη της ομάδας είναι ενήμερα για τις προκλήσεις, τις προτεραιότητες και τις εξελίξεις. Τα καλά καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας, όπως εβδομαδιαίες ενημερώσεις ή καθημερινά check-ins, βοηθούν στη διατήρηση της συνέπειας και της ομοιογένειας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **Τακτικές Συναντήσεις:** Η διοργάνωση τακτικών συναντήσεων δίνει στα μέλη την ευκαιρία να αναλύσουν την πρόοδο, να συζητήσουν εμπόδια και να λάβουν αποφάσεις για την περαιτέρω πορεία. Για παράδειγμα, οι εβδομαδιαίες συναντήσεις ανασκόπησης μπορούν να είναι χρήσιμες για να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι ή να γίνει διαχείριση των προτεραιοτήτων.

Ενθάρρυνση της Ανάπτυξης Ομαδικής Κουλτούρας

- **Εμπιστοσύνη και Συνεργασία:** Η εμπιστοσύνη είναι η βάση μιας παραγωγικής ομάδας. Με τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ενδυνάμωσης (team-building), τα μέλη ενισχύουν τους δεσμούς τους και καλλιεργούν αμοιβαίο σεβασμό. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν εργαστήρια, σεμινάρια ή και κοινωνικές συναντήσεις.
- **Συμμετοχικότητα και Ισότητα:** Ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων στις συζητήσεις, επιτυγχάνεται ισότητα και αίσθημα ότι κάθε φωνή μετράει. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει την απόδοση, αλλά και την ικανοποίηση των μελών από το έργο τους.

Διαχείριση Συγκρούσεων

- **Εκπαίδευση σε Τεχνικές Διαχείρισης Συγκρούσεων:** Η εκπαίδευση σε δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση, η επίλυση προβλημάτων και η θετική διαπραγμάτευση, βοηθά στη μείωση των εντάσεων. Η καλή διαχείριση των συγκρούσεων αποτρέπει τη διατάραξη της ομαδικής συνοχής.
- **Διαμεσολάβηση και Συμφιλίωση:** Όταν προκύπτουν συγκρούσεις, η διαμεσολάβηση από ένα ουδέτερο μέλος ή ένα εξωτερικό άτομο μπορεί να βοηθήσει στην εξεύρεση αμοιβαία αποδεκτής λύσης.

Εργαλεία για την Υποστήριξη της Ομαδικής Αποδοτικότητας

Ενδεικτικό Λογισμικό Διαχείρισης Έργου (Project Management Tools)

- **Trello:** Προσφέρει έναν οπτικό τρόπο για την οργάνωση εργασιών μέσω καρτών και λιστών. Το κάθε μέλος μπορεί να αναθέτει και να διαχειρίζεται τα καθήκοντά του, παρακολουθώντας την πρόοδο.
- **Asana:** Επιτρέπει τη δημιουργία έργων, την ανάθεση εργασιών και την παρακολούθηση της πορείας τους. Είναι ιδανικό για μεγαλύτερες ομάδες που χρειάζονται λεπτομερή παρακολούθηση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **Monday.com:** Συνδυάζει τη διαχείριση έργου με τις αναφορές προόδου, επιτρέποντας στα μέλη να καταγράφουν εργασίες και να έχουν πλήρη εικόνα της κατάστασης του έργου.

Ενδεικτικό Λογισμικό Επικοινωνίας

- **Slack:** Παρέχει τη δυνατότητα ανταλλαγής μηνυμάτων σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα δημιουργίας διαφορετικών καναλιών για θέματα ή έργα. Είναι ιδανικό για την καθημερινή επικοινωνία και την ταχεία επίλυση θεμάτων.
- **Microsoft Teams:** Ενσωματώνει την ανταλλαγή μηνυμάτων, τις συσκέψεις και τη διαμοίραση αρχείων. Οι συναντήσεις μπορούν να οργανώνονται γρήγορα και η επικοινωνία γίνεται άμεσα.
- **Zoom:** Εστιάζει στη διοργάνωση συναντήσεων μέσω βιντεοκλήσεων και είναι χρήσιμο για ομάδες που εργάζονται εξ αποστάσεως ή για παρουσιάσεις που απαιτούν αλληλεπίδραση.

Ενδεικτικά Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης

- **Confluence:** Δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να τεκμηριώνουν διαδικασίες, να αναρτούν αρχεία και να δημιουργούν εσωτερικά άρθρα και οδηγούς. Έτσι, η γνώση παραμένει διαθέσιμη σε όλους.
- **Notion:** Παρέχει ένα ευέλικτο σύστημα για τη δημιουργία εγγράφων, σημειώσεων και τη διαχείριση αρχείων. Οι πληροφορίες οργανώνονται και διατίθενται με εύκολο και προσβάσιμο τρόπο.

Ενδεικτικά Εργαλεία Παρακολούθησης Χρόνου

- **Toggl:** Βοηθά στην καταγραφή του χρόνου που αφιερώνει κάθε μέλος σε συγκεκριμένα έργα. Έτσι, τα μέλη και οι διαχειριστές μπορούν να αναλύσουν την κατανομή του χρόνου και να εντοπίσουν περιοχές για βελτίωση.
- **Clockify:** Εξίσου αποτελεσματικό για την παρακολούθηση χρόνου, επιτρέπει την ανάλυση των ωρών εργασίας ανά έργο και βοηθά στον καλύτερο προγραμματισμό.

Αξιολόγηση της Απόδοσης

- **15Five:** Επιτρέπει τη δημιουργία τακτικών αναφορών, όπου τα μέλη της ομάδας αναφέρουν την πρόοδό τους, τις προκλήσεις και τις ανάγκες τους. Η αξιολόγηση αυτή βοηθά στον εντοπισμό θεμάτων που χρειάζονται βελτίωση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **PerformYard:** Παρέχει εργαλεία για τη διαχείριση της απόδοσης και τη δημιουργία αναφορών, δίνοντας τη δυνατότητα για ανατροφοδότηση και βελτίωση των δεξιοτήτων των μελών.



Επισήμανση-Παράδειγμα

Παράδειγμα: Μελέτη Περίπτωσης: Βελτίωση Ομαδικής Αποτελεσματικότητας σε Υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα

Εισαγωγή στη Μελέτη Περίπτωσης

Η Διεύθυνση Πληροφορικής σε έναν μεγάλο δημόσιο οργανισμό είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση της ψηφιακής υποδομής, την ανάπτυξη νέων συστημάτων και την παροχή τεχνικής υποστήριξης σε άλλες υπηρεσίες. Η ομάδα της διεύθυνσης, που περιλαμβάνει υπαλλήλους τεχνικής υποστήριξης, προγραμματιστές, και διαχειριστές έργων, αντιμετώπιζε δυσκολίες στην έγκαιρη ανταπόκριση λόγω κακής επικοινωνίας, ασάφειας στους ρόλους και έλλειψης εργαλείων διαχείρισης. Η διεύθυνση αποφάσισε να εισαγάγει νέες πρακτικές και εργαλεία για τη βελτίωση της ομαδικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας και ταχύτητας εξυπηρέτησης.

Εφαρμογή Πρακτικών για τη Βελτίωση της Ομαδικής Αποτελεσματικότητας Καθορισμός Ρόλων και Στόχων:

Η διεύθυνση Πληροφορικής κατέγραψε σαφείς ρόλους για κάθε μέλος της ομάδας, καθορίζοντας αρμοδιότητες όπως την τεχνική υποστήριξη, την ανάπτυξη λογισμικού και τη διαχείριση αιτημάτων. Κάθε μέλος ανέλαβε συγκεκριμένες ευθύνες, επιτρέποντας καλύτερη κατανομή εργασίας και ενίσχυση της υπευθυνότητας.

Εφαρμόστηκε το μοντέλο SMART για τον καθορισμό στόχων, ώστε να είναι σαφείς, μετρήσιμοι και χρονικά προσδιορισμένοι. Παραδείγματος χάριν, τέθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι για την αντιμετώπιση αιτημάτων τεχνικής υποστήριξης εντός δύο ημερών.

Συνεχής Επικοινωνία και Τακτικές Συναντήσεις:

Η διεύθυνση καθιέρωσε καθημερινές σύντομες συναντήσεις τύπου "stand-up", στις οποίες οι υπάλληλοι μοιράζονται την πρόοδο των εργασιών τους και συζητούν τυχόν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προβλήματα. Η πρακτική αυτή βοήθησε στην έγκαιρη επίλυση προβλημάτων και στη διατήρηση ενήμερης της ομάδας.

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία επικοινωνίας όπως το Microsoft Teams για άμεσες συνομιλίες και τακτικές ενημερώσεις. Δημιουργήθηκαν συγκεκριμένα κανάλια για κάθε έργο, επιτρέποντας στα μέλη να επικοινωνούν άμεσα και να διαχειρίζονται τα ζητήματα χωρίς καθυστερήσεις.

Ανάπτυξη Ομαδικής Κουλτούρας:

Δόθηκε έμφαση στην ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας μέσω μηνιαίων δραστηριοτήτων ανάπτυξης της ομάδας, όπως μικρές εκδηλώσεις ή σεμινάρια ομαδικότητας. Αυτές οι δραστηριότητες ενίσχυσαν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και προήγαγαν μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας.

Η διοίκηση ενθάρρυνε τα μέλη να εκφράζουν τις προτάσεις τους για τη βελτίωση των υπηρεσιών, δίνοντας αξία στις ιδέες όλων και ενισχύοντας την αίσθηση συμμετοχής και αφοσίωσης.

Διαχείριση Συγκρούσεων:

Για τη διαχείριση συγκρούσεων, οργανώθηκαν εβδομαδιαίες συνεδρίες ανατροφοδότησης, όπου τα μέλη μπορούσαν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να αναζητήσουν λύσεις με τη διαμεσολάβηση ενός ουδέτερου διευθυντή έργου. Αυτή η προσέγγιση μείωσε τις εντάσεις και διευκόλυνε την επίλυση προβλημάτων χωρίς να διαταραχθεί η λειτουργία της ομάδας.

Χρήση Εργαλείων για την Υποστήριξη της Ομαδικής Αποδοτικότητας

Λογισμικό Διαχείρισης Έργου:

Η διεύθυνση επέλεξε το Asana ως εργαλείο διαχείρισης έργων, όπου καταγράφονταν οι εργασίες, τα αιτήματα και οι προθεσμίες. Τα μέλη μπορούσαν να βλέπουν τις εργασίες που ανατέθηκαν, την πορεία κάθε έργου και τις προτεραιότητες. Αυτό εξασφάλισε καλύτερη οργάνωση και μείωσε τις καθυστερήσεις στην ανταπόκριση σε αιτήματα άλλων υπηρεσιών.

Λογισμικό Επικοινωνίας:

Χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Teams για την ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων και τη διοργάνωση διαδικτυακών συναντήσεων, κυρίως για την ενημέρωση της ομάδας και την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα τρέχοντα έργα. Οι ξεκάθαρες γραμμές

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επικοινωνίας επέτρεψαν στα μέλη να συνεργάζονται γρήγορα και αποτελεσματικά, ενισχύοντας την απόδοση της υπηρεσίας.

Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης:

Για τη διαχείριση της γνώσης, υιοθετήθηκε το Confluence, όπου τεκμηριώθηκαν οι διαδικασίες, τα εσωτερικά έγγραφα και οι οδηγίες για διάφορες τεχνικές υποστηρίξεις. Με τον τρόπο αυτόν, τα μέλη είχαν άμεση πρόσβαση σε εγχειρίδια και διαδικασίες, μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για την αναζήτηση πληροφοριών και ενισχύοντας την αυτονομία τους.

Εργαλεία Παρακολούθησης Χρόνου:

Εφαρμόστηκε το Clockify για την παρακολούθηση του χρόνου που αφιερώνεται σε κάθε αίτημα τεχνικής υποστήριξης και κάθε έργο. Η διεύθυνση χρησιμοποίησε αυτά τα δεδομένα για να αναλύσει πώς κατανέμεται ο χρόνος και να εντοπίσει τα πιο χρονοβόρα καθήκοντα, ώστε να προβεί σε βελτιώσεις στη διαχείριση του χρόνου.

Αξιολόγηση της Απόδοσης:

Το 15Five χρησιμοποιήθηκε για την παρακολούθηση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου και την παροχή εβδομαδιαίας ανατροφοδότησης. Με αυτό το εργαλείο, η διεύθυνση μπορούσε να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ομάδας και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Αποτελέσματα της Εφαρμογής

Η εισαγωγή αυτών των πρακτικών και εργαλείων είχε θετική επίδραση στη Διεύθυνση Πληροφορικής. Η ανταπόκριση στα αιτήματα των άλλων υπηρεσιών βελτιώθηκε, οι καθυστερήσεις μειώθηκαν και η παραγωγικότητα της ομάδας αυξήθηκε σημαντικά. Μέσα σε έξι μήνες, η διεύθυνση σημείωσε μείωση των χρόνων απόκρισης κατά 40%, και οι υπάλληλοι ένιωσαν μεγαλύτερη αυτονομία και ικανοποίηση από τον ρόλο τους. Επιπλέον, η βελτιωμένη ομαδική συνεργασία και επικοινωνία συνέβαλαν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του οργανισμού και την παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης δείχνει πώς ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και την αποδοτικότητα της ομάδας του μέσω στοχευμένων πρακτικών και εργαλείων, προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες και υποστηρίζοντας ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας.

5.2. Οι ρόλοι στην Ομάδα

Οι ρόλοι στην ομάδα αποτελούν θεμελιώδες στοιχείο για την αποτελεσματική και αρμονική λειτουργία της. Ο καθορισμός ρόλων δεν αφορά μόνο την κατανομή των αρμοδιοτήτων, αλλά και τη διασφάλιση ότι κάθε μέλος της ομάδας κατανοεί πώς η συμβολή του εντάσσεται στο σύνολο. Ένας σαφής ορισμός ρόλων προλαμβάνει συγκρούσεις, μειώνει την αβεβαιότητα και ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας. Τα μέλη μιας ομάδας, όταν γνωρίζουν τους ρόλους τους και τις αλληλεξαρτήσεις τους, είναι περισσότερο ικανά να συνεργάζονται, να συντονίζουν τις ενέργειές τους και να συνεισφέρουν στους κοινούς στόχους.

Σε ομάδες υψηλής αποδοτικότητας, οι ρόλοι είναι συχνά ευέλικτοι, επιτρέποντας στα μέλη να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες του έργου. Παράλληλα, όμως, υπάρχει σαφήνεια σχετικά με τα καθήκοντα του καθενός, καθώς και με τα σημεία επαφής και συνεργασίας μεταξύ των μελών. Αυτός ο συνδυασμός σταθερότητας και ευελιξίας ενισχύει την παραγωγικότητα και την καινοτομία, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να αξιοποιήσουν τις ιδιαίτερες δεξιότητές τους και να υποστηρίξουν την επιτυχία της ομάδας συνολικά.

5.2.1. Ορισμός του ρόλου των μελών στην ομάδα

Ο ορισμός των ρόλων των μελών μιας ομάδας αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας αποσαφηνίζονται οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι προσδοκίες από κάθε μέλος, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία και η συνολική αποδοτικότητα της ομάδας. Οι ρόλοι καθορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου τα μέλη της ομάδας λειτουργούν, επιτρέποντας τους να κατανοήσουν τη συνεισφορά τους στο σύνολο και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε συγκεκριμένα καθήκοντα (Mathieu et al., 2019).

Η ύπαρξη σαφών ρόλων αποτρέπει τις συγκρούσεις, περιορίζει τις επικαλύψεις ευθυνών και ενισχύει την αίσθηση της υπευθυνότητας, καθώς τα μέλη κατανοούν τις συνέπειες της συμβολής τους στους στόχους της ομάδας (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2016). Σύμφωνα με τους Kozlowski και Bell (2021), οι σαφείς ρόλοι προσφέρουν ένα θεμέλιο στο οποίο μπορεί να αναπτυχθεί η δυναμική της ομάδας, βελτιώνοντας την απόδοση και τη συνοχή. Επιπλέον, η ελαστικότητα στους ρόλους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιτρέπει στα μέλη να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους για την επίλυση νέων προβλημάτων.

Οι σαφείς ρόλοι και οι προσδοκίες για την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών δημιουργούν ένα ισχυρό πλαίσιο για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη μπορούν να λειτουργούν με αυξημένη αυτοπεποίθηση, αναλαμβάνοντας την πρωτοβουλία για την εκπλήρωση των ευθυνών τους με μεγαλύτερη αυτονομία (Salas et al., 2018).

5.2.2. Ύαφήνεια και χαρακτηριστικά των ρόλων των ομάδων

Ρόλος θεωρείται «ένα πρότυπο ή τύπος συμπεριφοράς, το οποίο αναπτύσσεται υπό την επίδραση ενός σημαντικού προσώπου του περιβάλλοντος ενός ατόμου». Ο ρόλος περιλαμβάνει τις προσδοκίες του ατόμου, τις αντιδράσεις των άλλων, τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αντιδρά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Πουλόπουλος, 2016, σελ.57). Κάθε άτομο αναλαμβάνει ρόλους σε μια ομάδα, οι οποίοι μπορεί να είναι κρυφοί ή φανεροί, επίσημοι ή ανεπίσημοι, τυπικοί ή άτυποι. Η υιοθέτηση κάθε μορφής ρόλου βασίζεται στις αξίες, στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, στις προσδοκίες του κάθε μέλους και των άλλων μελών. Ο ρόλος, σύμφωνα με τον Biddle (1979), σε μια λειτουργική ομάδα, π.χ. στο δημόσιο, ορίζεται ως το σύνολο των προσδοκώμενων συμπεριφορών που χαρακτηρίζει συγκεκριμένα πρόσωπα που λειτουργούν σε δεδομένο πλαίσιο. Οι ρόλοι καθηκόντων μπορούν να συνοψιστούν στους ακόλουθους:

1. Συντονισμού: ρόλοι ατόμων που συντονίζουν, παίρνουν πρωτοβουλία, ξεκινούν την διαδικασία, μοιράζουν ρόλους,
2. Πληροφόρησης: ρόλοι ατόμων που ενημερώνουν, πληροφορούν, αναζητούν πληροφορίες και διευκρινίζουν θέματα σχετικά με το αντικείμενο, το έργο της ομάδας.
3. Διευκρίνησης: ρόλοι που δίνει την ερμηνεία, τον ορισμό ή την επαναδιατύπωση ιδεών, γνωμών, με στόχο να υπάρξει κοινή αντίληψη μεταξύ όλων των μελών.
4. Ανακεφαλαίωσης: συνήθως οι συντονιστές των ομάδων αλλά και άλλα μέλη αν κρίνεται απαραίτητο αναλαμβάνουν το ρόλο ανακεφαλαίωσης των απόψεων και γνωμών που έχουν εκφραστεί.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

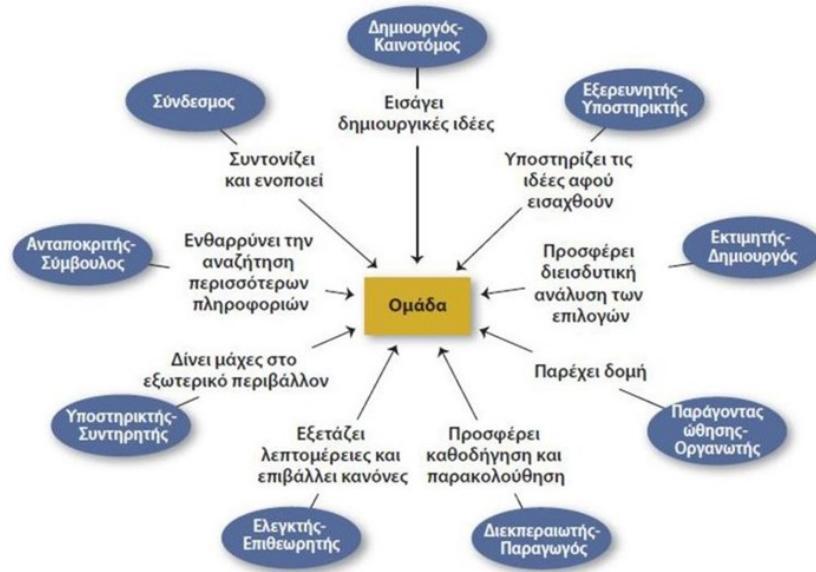
5. Εξακρίβωση ομοφωνίας: ο ρόλος μέλους της ομάδας, κατά κύριο λόγο του συντονιστή, για την εξακρίβωση ομοφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των μελών πάνω στο θέμα που συζητείται.

Οι κοινωνικο-συναισθηματικοί ρόλοι ή ρόλοι βιωσιμότητας και συντήρησης της ομάδας, μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

1. Ενθάρρυνση: ρόλος εκδήλωσης φιλικών συναισθημάτων, αποδοχής και κατανόησης του άλλου, επιβεβαίωση συμφωνίας, έπαινοι για την συμβολή άλλου μέλους και γενικά επίδειξη αισθημάτων αλληλεγγύης απέναντι στα άλλα μέλη της ομάδας.
2. Εναρμόνιση μελών: ρόλος για την διαίσθηση του ψυχολογικού κλίματος που επικρατεί στην ομάδα, επίλυσης προβλημάτων, υπέρβασης συγκρούσεων μεταξύ μελών της, διαμεσολάβησης για μείωση εντάσεων και διαφωνιών, ένδειξη υποχωρητικότητας για να διατηρηθεί ή και να αποκατασταθεί η αρμονία στην ομάδα στις περιπτώσεις συγκρούσεων.
3. Διευκόλυνση των επικοινωνιών: προσπάθεια να κρατηθεί ανοιχτή η επικοινωνία μεταξύ των μελών και να ενθαρρύνεται η ελεύθερη έκφραση απόψεων, γνώμων και πληροφοριών και να συμμετέχουν όλοι/ες στη συζήτηση.
4. Δημιουργία κριτηρίων: ρόλος που αναλαμβάνεται κατά κύριο λόγο από τον συντονιστή/τρια για την ανάπτυξη κριτηρίων αποδοτικότητας των μελών και της ομάδας και μέτρων αξιολόγησης των επιτευγμάτων της.

Οι ρόλοι στην ομάδα είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για να έχει αυτή τα επιθυμητά αποτελέσματα και να ολοκληρώσει το έργο της. Όταν τα μέλη αποκτούν την ικανότητα να διαγιγνώσκουν τους εκφραζόμενους ρόλους, να κατανοούν και να κρίνουν και το δικό τους ρόλο μέσα σε αυτή, έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται με ευκολία σε νέα δεδομένα, να λειτουργούν με πρόβλεψη και τα μέλη της να κινούνται με άνεση στο κοινωνικό περιβάλλον.

Ρόλοι των μελών της ομάδας



Πηγή: Βασισμένο στο C. Margerison και D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).

Εικόνα 5.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας

Άσκηση: Παρατηρώντας Ρόλους και Συμπεριφορές στην Ομαδική Συνεργασία - Παιχνίδι Ρόλων 20'

Σκοπός της Άσκησης

Η άσκηση αυτή στοχεύει στην κατανόηση των διαφορετικών ρόλων που αναλαμβάνουν τα μέλη μιας ομάδας κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής εργασίας. Επίσης, αναπτύσσει την ικανότητα παρατήρησης των «ρόλων καθηκόντων» και των «ρόλων συντήρησης», οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την παραγωγική λειτουργία της ομάδας.

Οδηγίες

Δημιουργία Ομάδας Συζήτησης: Επιλέξτε πέντε άτομα από την ομάδα επιμόρφωσης που θα αναλάβουν να εργαστούν στο κέντρο της αίθουσας για τη λύση του προβλήματος που θα τους δοθεί.

Ορισμός Παρατηρητών: Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας θα αναλάβουν τον ρόλο του παρατηρητή και θα ασκήσουν την ικανότητά τους να παρακολουθούν τις διαφορετικές συμπεριφορές και ρόλους των συμμετεχόντων.

Περιγραφή του Προβλήματος: Δώστε στην κεντρική ομάδα το παρακάτω

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

πρόβλημα:

«Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού, ώστε να ενισχύσουμε την αποδοτικότητα και να μειώσουμε τις καθυστερήσεις;»

Η ομάδα έχει 15 λεπτά για να συζητήσει και να προτείνει λύσεις.

Καταγραφή Ρόλων: Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, οι παρατηρητές καταγράφουν τα ονόματα των συμμετεχόντων και σημειώνουν κάθε φορά που εντοπίζουν κάποιον συγκεκριμένο ρόλο.

Οι ρόλοι που θα παρακολουθήσουν είναι οι εξής:

Ρόλοι Καθηκόντων: Συντονιστής, Πληροφοριοδότης, Αναλυτής, Οργανωτής

Ρόλοι Συντήρησης: Υποστηρικτής, Διαμεσολαβητής, Ενθαρρυντής, Ειρηνοποιός

Κάθε φορά που ένα μέλος αναλαμβάνει έναν συγκεκριμένο ρόλο, οι παρατηρητές/τριες το σημειώνουν με ένα “X” στη στήλη του αντίστοιχου ρόλου.

Ανατροφοδότηση: Μετά τη λήξη της συζήτησης, οι παρατηρητές/τριες θα παρουσιάσουν τις παρατηρήσεις τους. Θα συζητηθεί η συχνότητα και η ποικιλία των ρόλων που ανέλαβαν τα μέλη, καθώς και πώς αυτοί οι ρόλοι επηρέασαν την παραγωγικότητα και την αλληλεπίδραση της ομάδας.

Κάθε παρατηρητής/τρια μπορεί να αναφέρει παραδείγματα συγκεκριμένων συμπεριφορών και πώς αυτές συνέβαλαν είτε στην πρόοδο είτε στις δυσκολίες της συζήτησης.

Συζήτηση Συμπερασμάτων: Συνοψίστε τις επισημάνσεις των παρατηρητών και συζητήστε πώς η γνώση των διαφορετικών ρόλων μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας.

Εξετάστε πώς μπορεί η ομάδα να ενθαρρύνει θετικούς ρόλους και να αναγνωρίζει τις συμπεριφορές που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ομαδική λειτουργία.

Στόχοι της Άσκησης

Ανάπτυξη Επίγνωσης των Ρόλων: Η άσκηση βοηθά τα μέλη να κατανοήσουν και να αναγνωρίσουν τους διαφορετικούς ρόλους στην ομάδα.

Βελτίωση Παρατηρητικότητας: Οι παρατηρητές αναπτύσσουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν πώς οι διαφορετικοί ρόλοι συνεισφέρουν στην επίλυση προβλημάτων.

Ενίσχυση Ομαδικής Συνεργασίας: Τα μέλη μαθαίνουν να αξιοποιούν τους ρόλους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

για να βελτιώσουν τη δυναμική και την αποδοτικότητα της ομάδας.
 Η άσκηση αυτή παρέχει στα μέλη της ομάδας και στους παρατηρητές ένα βιωματικό τρόπο να εξετάσουν τη σημασία των ρόλων και να αναπτύξουν στρατηγικές για πιο αποδοτική συνεργασία.

Ρόλοι καθηκόντων Ονόματα	Συντονισμός	Πληροφόρηση	Διευκρίνιση	Ανακεφαλαίωση	Ομοφωνία
1.Χρήστος					
2.....					
.....					
4.....					
5.....					

Ρόλοι Συντήρησης της Ομάδας

Ονόματα	Ενθάρρυνση	Εναρμόνιση μελών	Διευκόλυνση επικοινωνιών	Δημιουργία κριτηρίων
Μαρία				
2....				
3.....				
4....				
5....				

Οι βασικές κατηγορίες των ρόλων είναι: ο «ηγέτης του έργου» (ειδικός, γραμματέας, βοηθός, αξιολογητής, συνεχώς ερωτών), ο «ηγέτης της ομάδας» (σχέσεις, ομαδικό

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

πνεύμα, ταυτότητα του «εμείς»), ο «συναισθηματικά υπεύθυνος» (συγκινησιακό βαρόμετρο, γελωτοποιός, εμψυχωτής), ο «αμφισβητίας/αντιρρησίας» (διεύρυνση πλαισίου, αλλαγή, αυτονομία), ο «διαίτερος» (πιο προσωπικός προσανατολισμός, διαφορετική αντιμετώπιση ανά ομάδα), ο «αποδιοπομπαίος» (απορρόφηση συγκινησιακής φόρτισης, αποδοχή και χρησιμότητα λαθών). Κάθε ρόλος έχει τα δυνατά του σημεία αλλά και αυτά στα οποία χρήζει βελτίωσης.

Σύμφωνα με τον Belbin (1993) υπάρχουν χαρακτηριστικοί ρόλοι που ενυπάρχουν σε μια ομάδα. Τα άτομα για να συνθέσουν μια αποτελεσματική ομάδα χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με το έργο αυτής καθώς και γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη της (ασκώντας έναν από τους παρακάτω ρόλους –επενδυτής, συντονιστής, ειδικός, κ.ά.) ικανοποιώντας, τόσο τα ατομικά, όσο και τα ομαδικά συμφέροντα.

Ο Belbin διαχώρισε τους ρόλους που παρουσιάζονται σε μια ομάδα σε ρόλους δράσης (διαμορφωτή, δημιουργικού και εφαρμοστή), κοινωνικούς ρόλους (συντονιστή, ερευνητή, ομαδικού) και σε ρόλους σκέψης (αξιολογητή, ολοκληρωτή και ειδικού). Χωρίζει επίσης τους ρόλους σε επιθυμητούς, όταν το άτομο θέλει με χαρά να αναλάβει συγκεκριμένο ρόλο, ανεπιθύμητους από ορισμένα μέλη, αλλά και παρεκκλίνοντες, όταν υπάρχουν άτομα ή ρόλοι που εμποδίζουν την επικοινωνία και την ολοκλήρωση των εργασιακών στόχων. Εμπόδια στην ολοκλήρωση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί επίσης να είναι η έκφραση «κυριαρχικής συμπεριφοράς», ρόλος μέλους που διεκδικεί την ηγεσία της ομάδας και φέρεται υπεροπτικά, χειραγωγεί και ελέγχει την ομάδα για προσωπικό όφελος.

Η θεωρία του Belbin αξιοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό για την πρόσληψη προσωπικού, ενώ μπορεί να έχει εφαρμογή και στις προαγωγές διότι αναδεικνύει τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε ένα από τους παραπάνω ρόλους. Η διάγνωση του εργασιακού ρόλου και το πλαίσιο ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι ικανότητες για ευελιξία, ανάληψη ευθυνών, ανοικτή επικοινωνία, διαπροσωπικές και τεχνικές ικανότητες (Τσολακίδου, 2017), αποτελούν στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των ομάδων που λειτουργούν στο δημόσιο τομέα ή και σε άλλους τομείς. Η γνώση του πλαισίου ικανοτήτων (competency

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

framework) που αντιστοιχίζεται με την στοχοθεσία της υπηρεσίας και την περιγραφή της θέσης εργασίας, ενεργοποιεί τα μέλη των ομάδων, αλλάζει στάσεις, συμπεριφορές και τα καθιστά πιο αποτελεσματικότητα και πρόθυμα να αναλάβουν ρόλους και ευθύνες με θετικές επιπτώσεις στο έργο της ομάδας, του τμήματος ή της διεύθυνσης ενός δημόσιου οργανισμού.

Ρόλοι της Ομάδας	Συνεισφορά	Επιτρεπόμενη Αδυναμία
Επινοητής/ Καλλιεργητής	Δημιουργικός, ευρηματικός και ευφάνταστος, ανορθόδοξος. Επίλυση δύσκολων προβλημάτων.	Αγνοεί τα επουσιώδη. Αρκετά προκατειλημμένος ώστε να επικοινωνήσει αποτελεσματικά.
Διερευνητής Πόρων	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Ερευνά ευκαιρίες. Αναπτύσσει επαφές.	Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του όταν ο αρχικός ενθουσιασμός έχει περάσει.
Συντονιστής/ Πρόεδρος	Ώριμος, σίγουρος, ένας καλός καθοδηγητής. Κάνει διακριτούς τους στόχους, προωθεί τις λήψεις αποφάσεων και αναθέτει σωστά εργασίες.	Μπορεί να θεωρηθεί ότι χειραγωγεί. Μετατοπίζει προσωπική δουλειά.
Διαμορφωτής	Προκαλεί σε αναμέτρηση, δυναμικός, αντλεί ηκμάδα από την πίεση. Έχει την ώθηση και το κουράγιο να υπερπηδά εμπόδια.	Έχει ροπή σε προκλητική, επιθετική ενέργεια. Θίγει, προσβάλλει τα συναισθήματα των ανθρώπων.
Ρόλοι της Ομάδας	Συνεισφορά	Επιτρεπόμενη Αδυναμία
Εκτιμητής / Αξιολογητής	Νηφάλιος και μυαλωμένος, στρατηγικός και διορατικός. Βλέπει όλες τις δυνατότητες. Κρίνει με ακρίβεια, αντικειμενικά.	Έλλειψη ικανότητας να εμπνεύσει τους άλλους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Εργάτης/ Εφαρμοστής	Συνεργάσιμος, ήπιος, ευφυής και διπλωματικός. Αφουγκράζεται, προλαμβάνει και αποσβεί τις τριβές.	Αναποφάσιτος σε κρίσιμες καταστάσεις.
Διεκπεραιωτής/ Εφαρμοστής	Πειθαρχημένος, αξιόπιστος, επιφυλακτικός και αποτελεσματικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε εφαρμόσιμες ενέργειες.	Σε κάποιο βαθμό δύσκαμπτος. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες πιθανότητες.
Ολοκληρωτής	Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, ανήσυχος. Αναζητά λάθη και παραλείψεις.	Είναι επιρρεπής στο να ανησυχεί υπερβολικά. Απρόθυμος να αναθέτει δραστηριότητες και έργο.
Ειδικός	Ανεξάρτητη σκέψη, αυτοδημιούργητος, αφιερωμένος. Παρέχει γνώση και εξειδίκευση σε διαθέσιμη ποσότητα.	Συνεισφέρει μόνο σε ένα στενό μέτωπο. Πραγματεύεται διεξοδικώς, «κολλάει» σε επουσιώδης λεπτομέρειες.

Μερικές ικανότητες των μελών που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας είναι (ΕΚΔΔΑ, 2012) αποτελούν η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα σύνθεσης και ανάλυσης, η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου, η ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων, η κοινωνικότητα, η εξωστρέφεια, η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων, η ενσυναίσθηση και η εμπιστοσύνη.



Προτεινόμενη Άσκηση για την Αναγνώριση Ρόλων στην Ομάδα

Σκοπός της Άσκησης

Η άσκηση αυτή θα βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να αναγνωρίσουν ποιοι ρόλοι ταιριάζουν καλύτερα στα χαρακτηριστικά τους και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην ομάδα. Είναι εμπνευσμένη από τους ρόλους του Belbin και εστιάζει στην αυτοαξιολόγηση και την κατανόηση της συμβολής τους.

Ρόλοι του Μοντέλου Belbin: Οι βασικοί ρόλοι του Belbin είναι οι εξής:

Συντονιστής (Coordinator) - Οργανώνει και κατευθύνει την ομάδα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Διαμορφωτής (Shaper) - Προκαλεί την ομάδα να ξεπεράσει τις προκλήσεις.

Παραγωγικός (Implementer) - Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.

Ολοκληρωτής (Completer Finisher) - Διασφαλίζει ότι οι εργασίες ολοκληρώνονται σωστά.

Διερευνητής Πηγών (Resource Investigator) - Εξερευνά ευκαιρίες και νέες ιδέες.

Ειδικός (Specialist) - Παρέχει εξειδικευμένες γνώσεις.

Αξιολογητής (Monitor Evaluator) - Αναλύει και αξιολογεί πληροφορίες.

Ομαδικός Εργάτης (Team Worker) - Ενισχύει τη συνοχή και την ομαδική συνεργασία.

Δημιουργός Ιδεών (Plant) - Φέρνει καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες.

Οδηγίες για την Άσκηση

Εισαγωγή στην Άσκηση: Παρουσιάστε τους 9 ρόλους του Belbin στα μέλη της ομάδας. Εξηγήστε συνοπτικά τη σημασία του κάθε ρόλου και τη συνεισφορά του στη δυναμική της ομάδας.

Αυτοαξιολόγηση: Ζητήστε από τα μέλη να αξιολογήσουν τον εαυτό τους σε σχέση με τον κάθε ρόλο.

Συγκέντρωση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων: Τα μέλη μπορούν να συγκεντρώσουν τις απαντήσεις τους και να δουν σε ποιον ή ποιους ρόλους έχουν υψηλή βαθμολογία. Εάν υπάρχουν δύο ή περισσότεροι ρόλοι με υψηλή βαθμολογία, μπορούν να συζητήσουν πώς συνδυάζουν τους ρόλους αυτούς στην εργασία τους.

Συζήτηση και Ανατροφοδότηση: Συζητήστε τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης με την ομάδα. Ζητήστε από τα μέλη να μοιραστούν πώς βλέπουν τον ρόλο τους στην ομάδα και πώς μπορούν να τον βελτιώσουν ή να τον ενισχύσουν για την καλύτερη λειτουργία της ομάδας.

Συζητήστε πώς οι διαφορετικοί ρόλοι αλληλοσυμπληρώνονται και πώς η κατανόηση των ρόλων μπορεί να συμβάλει στη συνοχή και την αποδοτικότητα της ομάδας.

Εξέταση της Εφαρμογής των Ρόλων: Στο τέλος της άσκησης, δώστε παραδείγματα από καθημερινές ομαδικές δραστηριότητες όπου μπορεί να εμφανίζονται αυτοί οι ρόλοι και αναλύστε πώς ο καθένας μπορεί να αξιοποιήσει τον ρόλο του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στόχοι της Άσκησης:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Αυτογνωσία: Τα μέλη θα ανακαλύψουν πώς οι προσωπικές τους τάσεις και δεξιότητες μπορούν να συνεισφέρουν στους στόχους της ομάδας.

Συνεργασία: Η άσκηση θα ενισχύσει την κατανόηση και αποδοχή των διαφορετικών ρόλων, μειώνοντας τις πιθανότητες συγκρούσεων.

Ανάπτυξη Δεξιοτήτων: Η κατανόηση των διαφορετικών ρόλων μπορεί να βοηθήσει τα μέλη να αναπτύξουν δεξιότητες σε ρόλους όπου η ομάδα έχει ανάγκη.

Αυτή η άσκηση, βασισμένη στο μοντέλο του Belbin, βοηθά στην ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της αναγνώρισης των διαφορετικών δυναμικών ρόλων, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν πώς συμβάλλουν στη συνολική απόδοση και επιτυχία της ομάδας.

Ερωτηματολόγιο Ρόλων Ομάδας (βασισμένο στο μοντέλο του Belbin)

Για κάθε δήλωση, κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει πόσο πιστεύετε ότι σας ταιριάζει.

1. Συντονιστής (Coordinator)

1. Μου αρέσει να καθοδηγώ τους άλλους και να οργανώνω τις ενέργειες της ομάδας. (1 2 3 4 5)
2. Νιώθω άνετα να παίρνω αποφάσεις για την ομάδα όταν χρειάζεται. (1 2 3 4 5)
3. Ενθαρρύνω τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν και να συμμετέχουν ενεργά. (1 2 3 4 5)

2. Διαμορφωτής (Shaper)

4. Μου αρέσει να παρακινώ την ομάδα να πετυχαίνει στόχους ακόμα και υπό πίεση. (1 2 3 4 5)
5. Αναλαμβάνω δράση όταν η ομάδα βρίσκεται σε αδράνεια και χρειάζεται κατεύθυνση. (1 2 3 4 5)
6. Προκαλώ την ομάδα να ξεπεράσει τις δυσκολίες και να πετύχει υψηλές αποδόσεις. (1 2 3 4 5)

3. Παραγωγικός (Implementer)

7. Είμαι αποτελεσματικός/ή στο να μετατρέπω ιδέες σε πρακτικά βήματα. (1 2 3 4 5)
8. Μπορώ να ακολουθώ μεθοδικά βήματα και να φέρω εις πέρας τις εργασίες μου. (1 2 3 4 5)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

9. Δίνω προτεραιότητα στην οργάνωση και την τήρηση του πλάνου της ομάδας. (1 2 3 4 5)

4. Ολοκληρωτής (Completer Finisher)

10. Είμαι προσεκτικός/ή στις λεπτομέρειες και επιδιώκω την τελειότητα. (1 2 3 4 5)

11. Φροντίζω οι εργασίες να ολοκληρώνονται σωστά και με ακρίβεια. (1 2 3 4 5)

12. Είμαι προσανατολισμένος/η στην ποιότητα και διασφαλίζω ότι δεν υπάρχουν λάθη. (1 2 3 4 5)

5. Διερευνητής Πηγών (Resource Investigator)

13. Μου αρέσει να ανακαλύπτω νέες ιδέες και να φέρνω ευκαιρίες στην ομάδα. (1 2 3 4 5)

14. Είμαι κοινωνικός/ή και αναζητώ συνεργασίες και δικτυώσεις για την ομάδα. (1 2 3 4 5)

15. Συναντώ εύκολα νέους ανθρώπους και συχνά συνδέω την ομάδα με εξωτερικούς πόρους. (1 2 3 4 5)

6. Ειδικός (Specialist)

16. Απολαμβάνω να συνεισφέρω τις εξειδικευμένες γνώσεις μου στην ομάδα. (1 2 3 4 5)

17. Διαθέτω συγκεκριμένη τεχνογνωσία που είναι σημαντική για την επιτυχία της ομάδας. (1 2 3 4 5)

18. Ενημερώνομαι συνεχώς για το αντικείμενο της ειδικότητάς μου και φέρνω αυτή τη γνώση στην ομάδα. (1 2 3 4 5)

7. Αξιολογητής (Monitor Evaluator)

19. Εξετάζω τα δεδομένα και αξιολογώ τις επιλογές με κριτική σκέψη. (1 2 3 4 5)

20. Είμαι ρεαλιστής/στρια και προσεγγίζω τις προτάσεις με αντικειμενικότητα. (1 2 3 4 5)

21. Μπορώ να εντοπίσω τις αδυναμίες σε προτάσεις και να προτείνω βελτιώσεις. (1 2 3 4 5)

8. Ομαδικός Εργάτης (Team Worker)

22. Μου αρέσει να ενισχύω τη συνοχή της ομάδας και να εξομαλύνω τις διαφορές. (1 2 3 4 5)

23. Ενδιαφέρομαι να διατηρώ καλές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας. (1 2 3 4 5)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

24. Στηρίζω τους συναδέλφους μου και επιδιώκω να συμβάλλω στην αρμονική συνεργασία. (1 2 3 4 5)

9. Δημιουργός Ιδεών (Plant)

25. Είμαι δημιουργικός/ή και συχνά προτείνω νέες, πρωτότυπες λύσεις. (1 2 3 4 5)

26. Μου αρέσει να σκέφτομαι διαφορετικά και να προσφέρω καινοτόμες προσεγγίσεις στην ομάδα. (1 2 3 4 5)

27. Είμαι επινοητικός/ή και ενθαρρύνω τη δημιουργικότητα στην ομάδα. (1 2 3 4 5)

Οδηγίες Αξιολόγησης

Συγκεντρώστε τις βαθμολογίες σας: Προσθέστε τις απαντήσεις σας για τις τρεις ερωτήσεις που αφορούν κάθε ρόλο.

Εντοπίστε τον κύριο ρόλο σας: Ο ρόλος ή οι ρόλοι με τις υψηλότερες βαθμολογίες είναι πιθανόν οι ρόλοι που ταιριάζουν καλύτερα στην προσωπικότητα και τις δεξιότητές σας.

Ανάλυση αποτελεσμάτων: Συζητήστε τα αποτελέσματα με την ομάδα και δείτε πώς οι ρόλοι σας μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργικότητα και την αποδοτικότητα της ομάδας συνολικά.

Αυτό το ερωτηματολόγιο μπορεί να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να ανακαλύψουν τους ρόλους που τους ταιριάζουν καλύτερα και να κατανοήσουν πώς μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία της ομάδας.

5.3. Ομάδες και Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων στις ομάδες αποτελεί μία από τις πιο απαιτητικές προκλήσεις στη διοικητική επιστήμη και έναν παράγοντα σημαντικής σημασίας για οργανισμούς, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Σε πολλούς μεγάλους οργανισμούς, μάλιστα, υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες που αναλύουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις σε μικρές ή μεγαλύτερες ομάδες.

Δεν είναι τυχαίο ότι έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι και τεχνικές για την υποστήριξη της ομαδικής λήψης αποφάσεων. Αυτές οι τεχνικές αποτελούν συστηματικές διαδικασίες συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων, πληροφοριών και εμπειριών, για να διευκολύνουν την επιλογή όταν η απόφαση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις είναι δύσκολη. Στο πλαίσιο αυτό, είναι χρήσιμο να εξεταστούν θέματα όπως η σαφής διατύπωση του γενικού σκοπού και των επιμέρους στόχων, η αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών, η ανάλυση των κινδύνων και η εκτίμηση των πιθανών οφελών.

5.3.1. Μεθοδολογία και Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων στις Ομάδες

Οι τεχνικές λήψης αποφάσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές ομάδες:

1. **Μεθόδους που χρησιμοποιούν τις πιθανότητες,**
2. **Μεθόδους ανάλυσης και**
3. **Μεθόδους διαίσθησης (Βαρελάς, 2011).**

Στην πρώτη κατηγορία, το στοιχείο της τύχης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο και δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας ανάλυσης. Επίσης, οι μέθοδοι που βασίζονται στη διαίσθηση δεν εξετάζονται εδώ, καθώς ανήκουν σε διαφορετικό πεδίο. Από την άλλη πλευρά, οι μέθοδοι ανάλυσης παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή παρέχουν τη δυνατότητα μιας συστηματικής προσέγγισης σε ένα θέμα, με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκομένων.

Στην ουσία, οι μέθοδοι ανάλυσης για τη λήψη αποφάσεων περιλαμβάνουν διεξοδική εξέταση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών, των επιλογών, και των χαρακτηριστικών της απόφασης, καθώς και άλλων κρίσιμων παραγόντων, όπως ο χρόνος, οι οικονομικοί περιορισμοί, και οι πόροι, πριν από την επιλογή της βέλτιστης και πιο λογικής λύσης. Στο πλαίσιο αυτό, και λαμβάνοντας υπόψη ότι καμία μέθοδος λήψης απόφασης δεν είναι κατάλληλη για όλα τα είδη αποφάσεων, θα παρουσιαστούν τρεις γνωστές μέθοδοι ανάλυσης.

1) SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT είναι ένα αποτελεσματικό μοντέλο για την λήψη αποφάσεων, καθώς δίνει την δυνατότητα να εντοπίσουμε:

- S(trengths) – Τα δυνατά σημεία μιας κατάστασης,
- W(eaknesses) – Τα αδύνατα σημεία της κατάστασης,
- O(pportunities) – Τις ευκαιρίες που θα προκύψουν από την κατάσταση,
- T(hreats) – Τις πιθανές απειλές που θα προκύψουν από την κατάσταση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο ισολογισμού, που μας επιτρέπει να δούμε το ζήτημα που έχει προκύψει από διαφορετικές οπτικές γωνίες και προοπτικές. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της κατάστασης, του οργανισμού, του ατόμου που αξιολογείται κτλ., ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον.

II) Η ανάλυση των Υπέρ και των Κατά (Pros & Cons Analysis)

Στο μοντέλο αυτό σχηματίζονται δύο λίστες, στις οποίες γίνεται σύγκριση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε επιλογής, όπως αυτά προέκυψαν από τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων και των πληροφοριών. Προφανώς, η επιλογή εκείνη που συγκεντρώνει τα περισσότερα ή τα σημαντικότερα – αξιολογότερα και με μεγαλύτερη βαρύτητα πλεονεκτήματα, είναι εκείνη που προτιμάται.

III) Το Μοντέλο Συστηματικής Λήψης Αποφάσεων

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην απλή λογική ότι η λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική, όταν ακολουθείται μια αντικειμενική, ορθολογιστική μεθοδολογία που είναι γνωστή σ' όλα τα μέλη και εφαρμόζεται συστηματικά (Σκουλάς, 2010). Τα βασικά στοιχεία της επίλυσης προβλημάτων είναι - όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα - τακτοποιημένα στα πλαίσια ενός κύκλου για να αποδοθεί η κυκλικότητα της διαδικασίας.



Εικόνα 5.3. Το κυκλικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Σκουλάς, 2010)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Το βασικό νόημα αυτής της κυκλικότητας είναι πως, αν ο ορισμός ενός προβλήματος δεν είναι ικανοποιητικός, είναι πιθανόν να οδηγήσει σε εσφαλμένες λύσεις. Είναι τότε απαραίτητο να επιστρέψουμε και να επαναλάβουμε τον ορισμό του προβλήματος. Αυτό ισχύει για όλα τα στάδια της διαδικασίας. Επίσης, αν στο τέλος, η εφαρμογή της απόφασης δεν αποδώσει τα προσδοκούμενα αποτελέσματα, πρέπει να ξαναρχίσουμε από την αρχή. Ας εξετάσουμε τα βήματα ένα προς ένα:

1. Πληροφοριακά στοιχεία

Η συγκέντρωση των σχετικών με το πρόβλημα αντικειμενικών πληροφοριακών στοιχείων είναι το θεμέλιο για την οικοδόμηση της σωστής λύσης. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, είναι ανάγκη να περιοριστούμε μονάχα στα συγκεκριμένα, γνωστά, επιβεβαιωμένα πληροφοριακά στοιχεία, καταβάλλοντας, ταυτόχρονα, συνειδητή προσπάθεια να ελέγξουμε την ροπή - που είναι ανθρώπινο χαρακτηριστικό - να συμπληρώνουμε τα πληροφοριακά κενά, συχνά καταφεύγοντας σε αυθαίρετες υποθέσεις.

2. Ορισμός του προβλήματος

Ο ορισμός πρέπει να διατυπώνεται όσο το δυνατό απλούστερα χωρίς γενικότητες, χωρίς αφηρημένη ορολογία και περίπλοκα λεκτικά σχήματα. Ένας καλός ορισμός πρέπει να απαντάει στο ερώτημα: 'τι θέλουμε να πετύχουμε;'

3. Συγκέντρωση ιδεών

Αυτό είναι το κατ' εξοχήν δημιουργικό μέρος στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Τα μέλη της ομάδας ελεύθερα προτείνουν ιδέες που ενδεχομένως να απαντούν στο πρόβλημα.

4. Αξιολόγηση ιδεών

Σ' αυτό το στάδιο, εξετάζονται κριτικά όλες οι ιδέες που υποβλήθηκαν και επιλέγονται μόνο αυτές που έχουν κάποια πιθανότητα επιτυχίας. Αυτό υπονοεί πως η ομάδα έχει τη δυνατότητα να κρίνει - από γνώση ή περασμένες εμπειρίες - ποιες είναι οι λύσεις με τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

5. Λήψη απόφασης

Μετά από συζήτηση, πάνω στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιθανές λύσεις, επιλέγεται μία που συμφωνείται ότι έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

6. Εκτέλεση απόφασης

Η εκτέλεση της απόφασης προϋποθέτει συντονισμό που θα εξασφαλίζει πως όσοι έχουν αναλάβει ευθύνες για εφαρμογή συγκεκριμένων σημείων της, έχουν κατανοήσει σωστά και προωθούν τη δουλειά τους. Θα πρέπει, επίσης, να εμπεριέχει ανάθεση συγκεκριμένων ενεργειών, καθηκόντων, σε συγκεκριμένα άτομα που αποδέχονται την ανάληψη της ευθύνης της διεκπεραίωσης τους και την ενημέρωση των μελών της ομάδας τα οποία έχουν ανάγκη να γνωρίζουν, και μάλιστα σε τακτά χρονικά διαστήματα την πορεία εφαρμογής. Κατά την εκτέλεση της απόφασης, με λίγα λόγια, η εστίαση γίνεται στο: ποιος, θα κάνει τι, πότε και με ποιον τρόπο θα το κάνει.

7. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Μετά από την εκτέλεση οποιασδήποτε απόφασης, είναι απαραίτητο να γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ποσοτική και ποιοτική, και παραβολή με τις αρχικές προσδοκίες της ομάδας.. Συχνά αυτό δεν είναι δυνατό παρά μετά την πάροδο ορισμένης χρονικής περιόδου. Κι αυτό όμως πρέπει να προκαθορίζεται και να γίνεται συστηματικά και όχι στην τύχη (εκ των προτέρων αξιολόγηση, κατά τη διάρκεια και εκ των υστέρων).

IV) Μοντέλο Ομαδικής Συναίνεσης (Consensus Decision-Making Model)

Το Μοντέλο Ομαδικής Συναίνεσης (Consensus Decision-Making Model), (Hartnett, T., 2011) είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που στοχεύει στην εξασφάλιση της πλήρους αποδοχής και δέσμευσης των μελών μιας ομάδας σε μια κοινή απόφαση. Αντί να βασίζεται στην πλειοψηφία, όπως άλλες προσεγγίσεις, το μοντέλο συναίνεσης ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλοκατανόηση, διασφαλίζοντας ότι η τελική απόφαση έχει την υποστήριξη όλων των μελών.

Κύρια Χαρακτηριστικά του Μοντέλου Συναίνεσης

Ανοιχτή Συζήτηση: Όλα τα μέλη εκφράζουν τις απόψεις τους και ακούγονται προσεκτικά από τα υπόλοιπα μέλη.

Ανταλλαγή Ιδεών: Η ομάδα επεξεργάζεται διαφορετικές προτάσεις και προσπαθεί να ενσωματώσει τις ανησυχίες όλων.

Συνεχής Ανατροφοδότηση: Η ομάδα επαναδιατυπώνει και προσαρμόζει τις προτάσεις έως ότου επιτευχθεί μια λύση που είναι αποδεκτή από όλους.

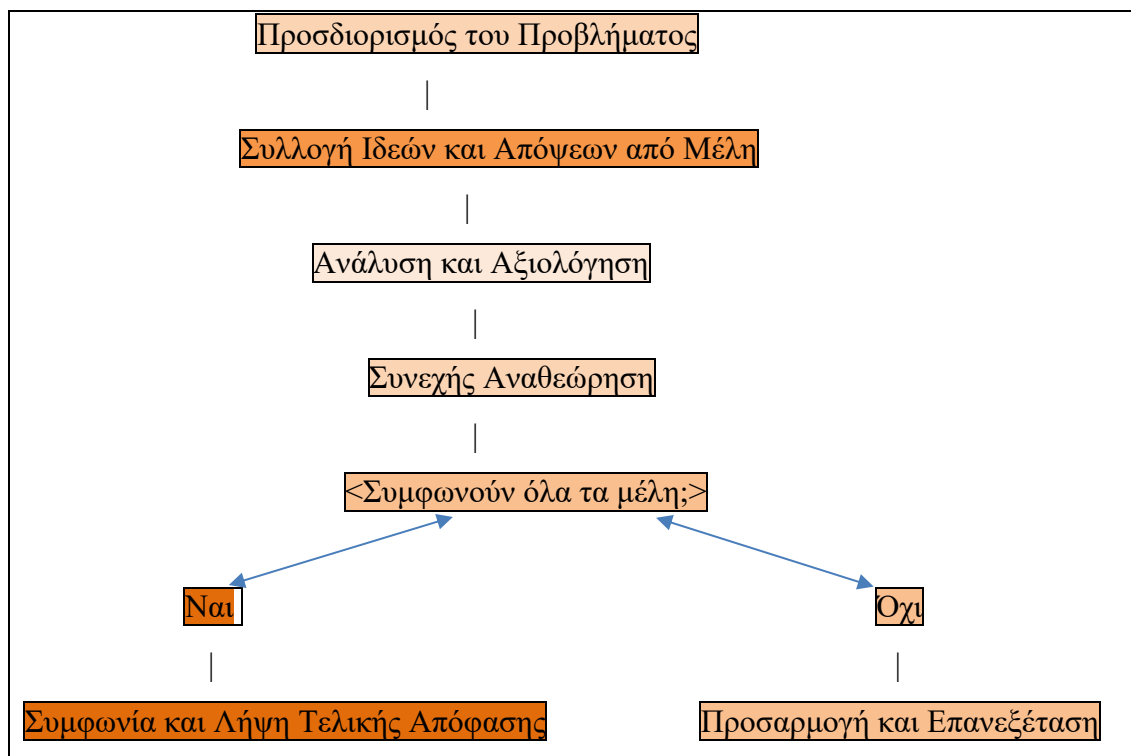
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Αμοιβαία Εμπιστοσύνη και Σεβασμός: Η διαδικασία απαιτεί εμπιστοσύνη και σεβασμό μεταξύ των μελών, επιτρέποντας σε όλους να συμβάλουν εποικοδομητικά.

Η διαδικασία του μοντέλου συναίνεσης περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. **Προσδιορισμός του Προβλήματος:** Η ομάδα καθορίζει το πρόβλημα ή το ζήτημα που πρέπει να επιλυθεί.
2. **Συλλογή Ιδεών και Απόψεων:** Κάθε μέλος παρουσιάζει τις σκέψεις και τις ιδέες του σχετικά με το ζήτημα.
3. **Ανάλυση και Αξιολόγηση Προτάσεων:** Η ομάδα αξιολογεί τις προτάσεις και τις εναλλακτικές, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ανησυχίες.
4. **Συνεχής Αναθεώρηση:** Η ομάδα τροποποιεί τις προτάσεις ώστε να ανταποκρίνονται στις ανησυχίες των μελών.
5. **Συμφωνία και Λήψη Απόφασης:** Όταν όλα τα μέλη είναι ικανοποιημένα, η ομάδα καταλήγει σε μια τελική απόφαση που έχει την υποστήριξη όλων (Kaner, S., 2014).

Ακολουθεί ένα διάγραμμα που παρουσιάζει τη ροή της διαδικασίας λήψης απόφασης με συναίνεση:



Γράφημα 5.2. Ροή της διαδικασίας λήψης απόφασης με συναίνεση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Τα Πλεονεκτήματα και οι Προκλήσεις του Μοντέλου Συναίνεσης μπορούν να συνοψιστούν παρκάτω:

- **Πλεονεκτήματα:**
- Ενισχύει τη δέσμευση και την αποδοχή της απόφασης από όλα τα μέλη.
- Προάγει την ενότητα, την αλληλοκατανόηση και τον σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Μειώνει τις πιθανότητες διαφωνιών μετά την απόφαση, καθώς όλα τα μέλη συμμετείχαν στη διαδικασία.

Προκλήσεις:

- Απαιτεί περισσότερο χρόνο και ενέργεια για να επιτευχθεί μια απόφαση.
- Μπορεί να οδηγήσει σε συμβιβασμούς που δεν είναι πάντα η καλύτερη λύση.
- Χρειάζεται ισχυρές δεξιότητες συντονισμού και διευκόλυνσης για να διασφαλιστεί η ισότιμη συμμετοχή.

Το μοντέλο συναίνεσης είναι ιδανικό για ομάδες που επιδιώκουν υψηλό βαθμό συμμετοχής και θέλουν να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις τους έχουν την πλήρη υποστήριξη όλων των μελών. Με τη χρήση της συμμετοχικής λήψης απόφασης, το μοντέλο αυτό ενισχύει την ομαδικότητα και βοηθά στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας.



Μελέτη Περίπτωσης:

"Λήψη Απόφασης για τη Βελτίωση Υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα"

Σενάριο: Ένα μεγάλο δημόσιο νοσοκομείο αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα με τις καθυστερήσεις στα εξωτερικά ιατρεία, καθώς ο χρόνος αναμονής για τους ασθενείς έχει αυξηθεί σημαντικά. Το νοσοκομείο εξυπηρετεί πολλούς ασθενείς καθημερινά, και η διοίκηση ανησυχεί για την ποιότητα εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των πολιτών. Έχουν διαπιστωθεί διάφορα προβλήματα, όπως περιορισμένο προσωπικό, αναποτελεσματικές διαδικασίες και ελλείψεις σε συγκεκριμένες υποδομές. Η διοίκηση του νοσοκομείου αποφασίζει να δημιουργήσει μια ομάδα ειδικών, η οποία θα προτείνει λύσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών στα εξωτερικά ιατρεία.

Η ομάδα που δημιουργείται αποτελείται από:

- Έναν διοικητικό υπάλληλο του νοσοκομείου,
- Έναν εκπρόσωπο των γιατρών,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Έναν εκπρόσωπο των νοσηλευτών,
- Έναν εκπρόσωπο από το τμήμα πληροφορικής,
- Έναν υπεύθυνο των υπηρεσιών καθαριότητας.

Στόχος της Ομάδας: Να προτείνει ρεαλιστικές λύσεις που θα βελτιώσουν τη ροή των ασθενών στα εξωτερικά ιατρεία και θα μειώσουν τον χρόνο αναμονής. Η ομάδα θα πρέπει να λάβει υπόψη περιορισμούς, όπως το διαθέσιμο προσωπικό, τον προϋπολογισμό, και τους κανονισμούς του δημόσιου τομέα.

Οδηγίες για την Άσκηση

Δημιουργία Υποομάδων και Ρόλων

Χωρίστε την ομάδα σε υποομάδες, όπου η καθεμία θα εξετάσει συγκεκριμένους παράγοντες, όπως:

- Προσωπικό και διαχείριση βάρδιας.
- Βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης των ασθενών.
- Τεχνολογικές λύσεις και ψηφιακή καταγραφή.
- Υλικοτεχνική υποδομή και ανάγκες χώρου.

Συλλογή και Ανάλυση Πληροφοριών

Κάθε υποομάδα αναλύει τους παράγοντες που έχουν αναλάβει και συλλέγει δεδομένα σχετικά με τη λειτουργία των εξωτερικών ιατρείων (π.χ., μέση διάρκεια αναμονής, κύριες αιτίες καθυστερήσεων, διαθέσιμες τεχνολογικές λύσεις).

Αναζητούν προηγούμενες έρευνες και παραδείγματα από άλλες δημόσιες υπηρεσίες που αντιμετώπισαν παρόμοια προβλήματα.

Ανάπτυξη Προτάσεων και Επιλογή Μεθόδου Απόφασης

Η ομάδα αποφασίζει να χρησιμοποιήσει το **μοντέλο συναίνεσης** για να καταλήξει σε τελικές προτάσεις.

Συζητά και αξιολογεί τις λύσεις που ανέπτυξαν οι υποομάδες, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των ασθενών και το προσωπικό.

Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να προτείνει προσαρμογές και βελτιώσεις στις προτάσεις των άλλων.

Παρουσίαση Τελικών Προτάσεων

Η ομάδα καταλήγει σε 2-3 προτάσεις που θεωρούνται ρεαλιστικές και αποτελεσματικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Κάθε πρόταση περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή, εκτίμηση του κόστους, και χρονοδιάγραμμα εφαρμογής.

Οι προτάσεις θα παρουσιαστούν στη διοίκηση του νοσοκομείου για την τελική απόφαση.

Συζήτηση και Ανατροφοδότηση

Συζητήστε τα συμπεράσματα με την ομάδα και εξετάστε τα εξής:

- Πώς λειτούργησε το μοντέλο συναίνεσης για τη λήψη απόφασης;
- Ποιοι παράγοντες επηρέασαν περισσότερο την τελική απόφαση;
- Τι προκλήσεις αντιμετώπισαν στην προσπάθειά τους να βρουν λύσεις εντός των περιορισμών του δημόσιου τομέα;

Πιθανές Προτάσεις (Παραδείγματα)

Ψηφιοποίηση των εξωτερικών ιατρείων: Δημιουργία εφαρμογής που επιτρέπει στους ασθενείς να κλείνουν ραντεβού ηλεκτρονικά, μειώνοντας τον συνωστισμό.

Αναδιοργάνωση βαρδιών: Διαμόρφωση των βαρδιών του προσωπικού σύμφωνα με τις ώρες αιχμής για να εξυπηρετούνται περισσότεροι ασθενείς σε συγκεκριμένες ώρες.

Δημιουργία πρόσθετων χώρων αναμονής: Επέκταση των χώρων αναμονής με πρόχειρες λύσεις (π.χ., σκέπαστρα εξωτερικού χώρου), για τη μείωση της πίεσης εντός του νοσοκομείου.

Εκπαιδευτικά Οφέλη της Άσκησης

Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Λήψης Απόφασης: Οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν πρακτική εμπειρία στην ομαδική λήψη αποφάσεων υπό περιορισμούς.

Ενίσχυση της Επικοινωνίας και της Συνεργασίας: Η άσκηση ενθαρρύνει την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών και προωθεί τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.

Κατανόηση των Περιορισμών του Δημόσιου Τομέα: Οι συμμετέχοντες θα αντιληφθούν πώς οι περιορισμοί σε προσωπικό, προϋπολογισμό και κανονισμούς επηρεάζουν τις αποφάσεις στον δημόσιο τομέα.

Αυτή η άσκηση προσφέρει μια ρεαλιστική εικόνα των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες στη λήψη αποφάσεων, ενώ επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στην ανάλυση, την επικοινωνία και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τη συναίνεση, στοιχεία απαραίτητα για τη βελτίωση των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα.



Το εργαλείο SWOT Analysis χρησιμοποιείται για την ανάλυση:

- α) Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών
- β) Δεδομένων, Πηγών, Ευκαιριών και Αποτελεσμάτων
- γ) Στόχων, Πόρων, Δυνατοτήτων και Κινδύνων
- δ) Πλεονεκτημάτων και Μειονεκτημάτων

Σε ποια κατηγορία ανήκει η ανάλυση των Υπέρ και Κατά (Pros & Cons Analysis);

- α) Ανάλυση βασισμένη σε δεδομένα και μαθηματικά μοντέλα
- β) Απλοϊκή και ευέλικτη προσέγγιση
- γ) Σύνθετη και λεπτομερής ανάλυση
- δ) Μέθοδος ομαδικής συναίνεσης

Ποιο από τα παρακάτω είναι βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης SWOT;

- α) Η εστίαση μόνο στις δυνάμεις και τις αδυναμίες
- β) Η αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων
- γ) Η διασφάλιση της συναίνεσης μεταξύ όλων των μελών
- δ) Η καταγραφή μόνο των οικονομικών κινδύνων

Το Μοντέλο Συστηματικής Λήψης Αποφάσεων βασίζεται:

- α) Στη λήψη απόφασης χωρίς συλλογή δεδομένων
- β) Στην ανάλυση όλων των διαθέσιμων δεδομένων και επιλογών
- γ) Στην αυθόρμητη και διαισθητική απόφαση
- δ) Στην αποκλειστική αξιολόγηση των οικονομικών κινδύνων

Ποιο είναι το κύριο πλεονέκτημα του Μοντέλου Ομαδικής Συναίνεσης (Consensus Decision-Making Model);

- α) Η ταχύτερη λήψη αποφάσεων
- β) Η ενίσχυση της συνεργασίας και της δέσμευσης όλων των μελών
- γ) Η χρήση συγκεκριμένων ποσοτικών δεδομένων
- δ) Η λήψη απόφασης από ένα άτομο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η ανάλυση Υπέρ και Κατά (Pros & Cons Analysis) είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν:

- α) Χρειάζεται μια γρήγορη αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε επιλογής
- β) Απαιτείται η συμμετοχή όλων των μελών για συναίνεση
- γ) Πρέπει να αναλυθούν μόνο οι εξωτερικοί παράγοντες
- δ) Χρησιμοποιούνται μαθηματικά μοντέλα για την αξιολόγηση

Στο Μοντέλο Συστηματικής Λήψης Αποφάσεων, ένα από τα τελικά βήματα είναι:

- α) Η διατύπωση στόχων χωρίς ανάλυση δεδομένων
- β) Η αξιολόγηση των δεδομένων και των εναλλακτικών πριν τη λήψη της τελικής απόφασης
- γ) Η αυθόρμητη επιλογή εναλλακτικής
- δ) Η αποφυγή εμπλοκής εξωτερικών πόρων

Ποιο από τα παρακάτω αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση του Μοντέλου Ομαδικής Συναίνεσης;

- α) Η χρήση τυχαίας επιλογής για αποφάσεις
- β) Η προσπάθεια για πλήρη συμφωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας
- γ) Η απόφαση από ένα κεντρικό άτομο στην ομάδα
- δ) Η ατομική αξιολόγηση των επιλογών

Η SWOT Analysis είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν:

- α) Χρησιμοποιείται για τη γρήγορη επίλυση προσωπικών ζητημάτων
- β) Χρησιμοποιείται για την ανάλυση οργανωτικών και στρατηγικών θεμάτων
- γ) Εστιάζει μόνο στις εσωτερικές αδυναμίες
- δ) Αποφεύγει την αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων

Ποιο από τα παρακάτω είναι αληθές για την ανάλυση Υπέρ και Κατά;

- α) Απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και προχωρημένες στατιστικές αναλύσεις
- β) Βοηθά στην εύκολη και γρήγορη σύγκριση επιλογών
- γ) Απαιτεί τη συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων
- δ) Προσφέρει μια συστημική προσέγγιση όλων των στοιχείων

5.4. Επίλυση Συγκρούσεων και Διαφωνιών στο Πλαίσιο της Ομάδας



Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

Υπάρχουν συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο;

Ποιες είναι οι συχνότερες πηγές διαφωνιών στην εργασία σας;

Μπορείτε να σκεφτείτε μερικές τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων;

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των παραπάνω τεχνικών;

Η επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στη λειτουργία των ομάδων. Οι διαφωνίες μπορεί να προκύψουν από διαφορετικές απόψεις, προσωπικές φιλοδοξίες, ή αντιφατικούς στόχους και, αν δεν αντιμετωπιστούν κατάλληλα, μπορούν να διαταράξουν τη συνεργασία, να μειώσουν την αποδοτικότητα και να υπονομεύσουν την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας. Ωστόσο, οι συγκρούσεις δεν είναι πάντα αρνητικές. Στην πραγματικότητα, όταν διαχειρίζονται σωστά, οι διαφωνίες μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για καινοτομία, δημιουργικότητα και βελτίωση της επικοινωνίας.

Στην ομαδική εργασία, η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων είναι ουσιώδης για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και σεβασμού. Η επίλυση συγκρούσεων στοχεύει στη διαμόρφωση κοινών στρατηγικών αντιμετώπισης των προβλημάτων, ενισχύοντας τη συνεργασία και διατηρώντας την ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων των μελών και των συνολικών στόχων της ομάδας. Μέσα από αποτελεσματικές τεχνικές, όπως η ενεργητική ακρόαση, η θετική διαπραγμάτευση και η διαμεσολάβηση, οι ομάδες μπορούν να μετατρέψουν τις διαφωνίες σε κίνητρα για ανάπτυξη και εξέλιξη.

Η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων στην ομάδα απαιτεί μια προσεκτική, στρατηγική προσέγγιση που προάγει τη συνοχή και την αποδοτικότητα, δημιουργώντας τις συνθήκες για μια δυναμική και λειτουργική ομάδα.

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι συχνές και εμφανίζονται σχεδόν κάθε φορά που άτομα ή ομάδες ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν, αντανακλώντας απλώς τη διαφωνία μεταξύ τους. Γενικά, οι συγκρούσεις προκύπτουν όταν κάποιος δεν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

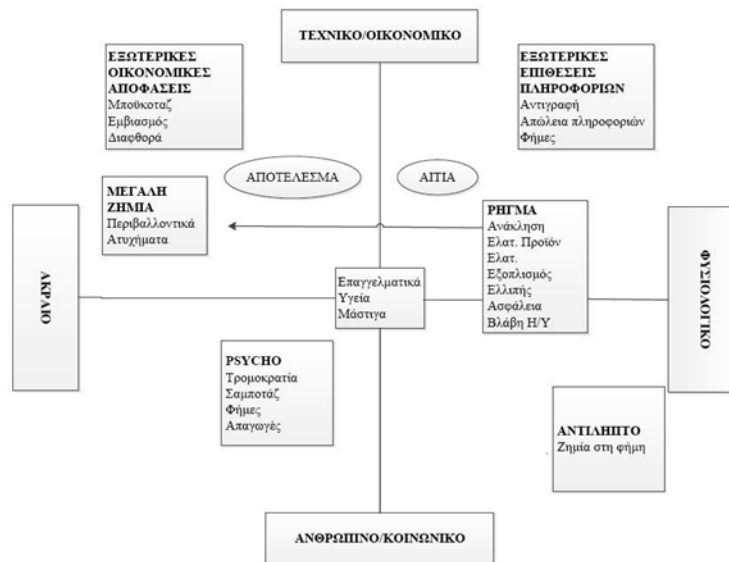
αποδέχεται την απώλεια των στόχων του, η οποία προκαλείται από την παρέμβαση στα συμφέροντά του άλλων ατόμων ή ομάδων (Α. Νικολόπουλος, 2009).

Η σύγκρουση αποτελεί βασικό ψυχολογικό μηχανισμό και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής επαγγελματικής ζωής. Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός είναι η παρουσία συγκρούσεων στον εσωτερικό του χώρο. Οι συνέπειες της σύγκρουσης μπορεί να είναι εξαιρετικά αρνητικές για έναν οργανισμό, καθώς εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων, δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία, δημιουργούν εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και αυξάνουν το άγχος στον χώρο εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη θα χειριστούν τη σύγκρουση και θα τη μετατρέψουν σε πλεονέκτημα για τον οργανισμό αποτελεί κρίσιμο θέμα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Οι συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν σε διάφορα πλαίσια, όπως το ατομικό (εσωτερικές συγκρούσεις), το οικογενειακό, το φιλικό, το εργασιακό, αλλά και μεταξύ κοινωνικών ομάδων ή κρατών. Παρά τις διαφορές τους, οι συγκρούσεις σε αυτά τα περιβάλλοντα παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, όπως η εμφάνιση έντονων συναισθημάτων (θυμός, φόβος), η απροθυμία να εξεταστούν τα βασικά ζητήματα της σύγκρουσης, η έλλειψη ανοικτής και επικοινωνιακής επικοινωνίας, η προοδευτική κλιμάκωση της σύγκρουσης και συχνά η αδυναμία επίλυσης, με αποτέλεσμα καταστροφικές συνέπειες (όπως η βία ή η απώλεια ζωής).

Οι άνθρωποι συμμετέχουν σε συγκρούσεις ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες, με συναισθήματα, σκέψεις, ιδέες και αντιλήψεις. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζουν τη σημασία, τις απαιτήσεις και τις δυσκολίες του ρόλου που τους αναλογεί σε κάθε σύγκρουση. Ένα άτομο μπορεί να εμπλέκεται άμεσα σε μια σύγκρουση, να λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ή να παρακολουθεί ως παρατηρητής – μπορεί δηλαδή να βιώνει ταυτόχρονα διαφορετικούς ρόλους, όπως συμμετοχή σε μια οικογενειακή σύγκρουση, διαμεσολάβηση σε μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο και παρατήρηση των συγκρούσεων μεταξύ διαδηλωτών και αρχών στον δημόσιο χώρο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



Γράφημα 5.3. Δομή των Κρίσεων (Pearson & Mitroff, 1993)

Μια κατάσταση κρίσης αποτελείται από κάποια συγκεκριμένα δομικά στοιχεία, το μέγεθος και η διάρκεια των οποίων συνθέτουν και προσδιορίζουν το μέγεθος της. Τα δομικά μέρη μιας κρίσης είναι: Η Απειλή, Η Απώλεια ελέγχου, και οι Έμμεσες και άμεσες συνέπειες. Επίσης, κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από 4 φάσεις: α) Πρόδρομη φάση της κρίσης – οι οιωνοί, β). Εκδήλωση της κρίσης – κορύφωση, γ) στάδιο επιπτώσεων, και δ) στάδιο ύφεσης-επίλυσης. Ειδικότερα για το δημόσιο τομέα, τα βασικότερα αίτια διαφωνιών και συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι:

- οι συνθήκες εργασίας - έλλειψη ζωτικού χώρου,
- τα αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (πρώτη γραμμή),
- οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων,
- η κακή επικοινωνία, η άρνηση ανάληψης ευθυνών,
- διάφορα ζητήματα κύρους και επιβολής,
- η αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας,
- οι συγκρουόμενοι στόχοι,
- η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία,
- το πολύπλοκο οργανωσιακό και εργασιακό περιβάλλον,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων), τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού,
- καθώς και η έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης

Η επικοινωνία σε μία συγκεκριμένη ομάδα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίλυση μιας εσωτερικής διαμάχης, πλην όμως ο ρόλος της είναι ανεπαρκείς. Σε καταστάσεις ανεξέλεγκτων κρίσεων υπάρχει κίνδυνος τα πλήθη να χάσουν την έννοια του κοινού συμφέροντος και να αρχίσουν να λειτουργούν ως μάζα. Σε ανάλογες περιστάσεις δεν γίνονται πραγματικά ενέργειες για το κοινό συμφέρον, αλλά κάθε άτομο φαίνεται να θέλει να επιβάλει κανόνες στον άλλον και οι διαμάχες παίρνουν πλέον την μορφή βίας και όχι συζήτησης.

5.4.1. Δημιουργική Διαχείριση Συγκρούσεων

Η διαχείριση συγκρούσεων στις ομάδες είναι μια αναπόφευκτη αλλά και καθοριστική πτυχή της ομαδικής συνεργασίας. Συχνά, οι συγκρούσεις προκύπτουν από διαφορές στις απόψεις, στους στόχους ή στις προσωπικές προσεγγίσεις των μελών της ομάδας. Ενώ μπορεί να θεωρούνται αρνητικές, οι συγκρούσεις αποτελούν ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη, εφόσον διαχειρίζονται δημιουργικά και εποικοδομητικά. Η δημιουργική διαχείριση συγκρούσεων δεν επιδιώκει απλώς την επίλυση των προβλημάτων αλλά και τη μετατροπή τους σε κινητήριο δύναμη για καινοτομία και καλύτερη συνεργασία.

Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τη χρήση τεχνικών, όπως η ενεργητική ακρόαση, η θετική διαπραγμάτευση και η καλλιέργεια εμπιστοσύνης, με στόχο τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν τις απόψεις τους. Παράλληλα, ενισχύει την ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση και η αναζήτηση κοινών στόχων, ώστε η σύγκρουση να λειτουργεί ως αφετηρία για την ενίσχυση της συνεργασίας.

Η δημιουργική διαχείριση συγκρούσεων δεν είναι απλώς μια τεχνική για την επίλυση προβλημάτων, αλλά μια στρατηγική που προάγει τη δυναμική της ομάδας, οδηγώντας σε μεγαλύτερη συνοχή, αμοιβαία κατανόηση και παραγωγικότητα. Μέσα από αυτή

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την προσέγγιση, οι συγκρούσεις μετατρέπονται σε ευκαιρίες για την εξέλιξη των μελών της ομάδας και την επίτευξη κοινών στόχων με καινοτόμες λύσεις.

Οι μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτώνται από δύο βασικούς παράγοντες: το ενδιαφέρον για την προστασία των δικών μας συμφερόντων και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων ή μιας άλλης ομάδας. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται πάντα από τις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε περίπτωσης. Υπάρχουν πέντε κύριες στρατηγικές αντίδρασης στις συγκρούσεις: αποφυγή, αποδοχή, ανταγωνισμός, συνεργασία και συμβιβασμός. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να είναι είτε αυθόρμητες είτε μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας διαχείρισης της κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα:

- **Αποφυγή:** Εφαρμόζεται όταν η σύγκρουση δεν είναι σημαντική για τους στόχους των εμπλεκόμενων και η επίτευξή τους φαίνεται απίθανη.
- **Αποδοχή:** Περιλαμβάνει την υποχώρηση και την ικανοποίηση των στόχων του άλλου μέρους, και χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό αντιπαράθεσης.
- **Συμβιβασμός:** Βασίζεται στην αρχή lose-lose, όπου και τα δύο μέρη χάνουν κάτι για να φτάσουν σε μια μέση λύση.
- **Ανταγωνισμός:** Προωθεί διεκδικητικές τάσεις, καθώς οι στόχοι των μερών έρχονται σε αντίθεση, συνήθως οδηγώντας σε αποτελέσματα τύπου win-lose, όπου ένα μέρος κερδίζει εις βάρος του άλλου.
- **Συνεργασία:** Εστιάζει σε αμοιβαία οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, επιτυγχάνοντας αποτελέσματα τύπου win-win.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Thomas Killman (1977) ανέπτυξε ένα υπόδειγμα βασισμένο σε δύο διαστάσεις: την επιθυμία ικανοποίησης προσωπικών στόχων και την επιθυμία ικανοποίησης στόχων τρίτων. Η πρώτη διάσταση μετρά τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο εστιάζει στην επίτευξη των δικών του στόχων, ενώ η δεύτερη εξετάζει την προθυμία του να ικανοποιήσει τις ανάγκες άλλων. Παρόμοια, ο Pruitt (2014) προτείνει τέσσερα στυλ διαπραγμάτευσης, βασισμένα σε δύο διαστάσεις: το ενδιαφέρον για τα προσωπικά αποτελέσματα και το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα άλλων.

Η διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει δύο κύριες τεχνικές: την **επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution)** και τη **διέγερση των συγκρούσεων (conflict**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

stimulation). Η επίλυση επιδιώκεται όταν η σύγκρουση προκαλεί σοβαρές διασπάσεις, απαιτεί υπερβολικό χρόνο και προσπάθεια ή σχετίζεται με την επίτευξη προσωπικών στόχων. Αντίθετα, η διέγερση εφαρμόζεται όταν οι ομάδες παρουσιάζουν αδράνεια, όταν η συναίνεση επιτυγχάνεται πολύ εύκολα, όταν λείπει η δημιουργικότητα ή όταν απαιτούνται αλλαγές για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού.

Η διαδικασία διευθέτησης συγκρούσεων περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα. Αρχικά, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν τα συμπτώματα που υποδεικνύουν την ύπαρξη σύγκρουσης. Τα συμπτώματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως δάκρυα, αρνητικά συναισθήματα (ζήλεια, δυσπιστία), δυσανάλογες αμοιβές, παραπληροφόρηση, ψυχρή επικοινωνία, συστηματική απουσία ή χαμηλό ηθικό. Αφού επιβεβαιωθεί η ύπαρξη σύγκρουσης, το δεύτερο βήμα είναι η διερεύνηση της φύσης της, ώστε να διαπιστωθεί αν πρόκειται για διαπροσωπική, ενδοομαδική, δι-ομαδική ή σύγκρουση ρόλων, καθώς και να προσδιοριστούν οι εμπλεκόμενοι, η αιτία και ο χρόνος έναρξης.

Το τρίτο βήμα αφορά την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διευθέτησης, η οποία βασίζεται στο επίπεδο ενδιαφέροντος για τα προσωπικά συμφέροντα και τα συμφέροντα των άλλων. Τέλος, το τέταρτο βήμα περιλαμβάνει τη λήψη προληπτικών μέτρων για να αποφευχθεί η επανάληψη της σύγκρουσης, όπως η αποδοχή της αλλαγής, η προετοιμασία για προσαρμογές και η αναγνώριση των προβλημάτων.

Η επιτυχημένη διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί, επίσης, την κατανόηση σημαντικών παραγόντων, όπως:

- **Συναισθηματικός Παράγοντας:** Η συναισθηματική διάσταση μιας σύγκρουσης πρέπει να ληφθεί υπόψη, καθώς συχνά βρίσκεται στο επίκεντρο της έντασης.
- **Αυτογνωσία:** Είναι σημαντικό να αξιολογούμε τη δική μας συμπεριφορά και τη συμβολή μας στη σύγκρουση.
- **Έλεγχος Συναισθημάτων:** Ο έλεγχος της αντίδρασής μας ενισχύει τη ψυχραιμία και αποτρέπει την κλιμάκωση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **Ενσυναίσθηση και Αναγνώριση του Άλλου:** Η κατανόηση της άποψης και της συνεισφοράς του άλλου συμβάλλει στην αποκατάσταση της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης.
- **Χρόνος και Χώρος:** Η επιλογή κατάλληλης στιγμής και περιβάλλοντος για τη συζήτηση βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης.

Πρακτικές, όπως η ενεργητική ακρόαση, η πειθώ, ο συμβιβασμός, η εκτίμηση της διαφορετικότητας, η παρατήρηση της γλώσσας του σώματος και η θετική στάση, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πλαισίου συνεργασίας και αποκατάστασης της ισορροπίας στις συγκρουσιακές καταστάσεις. Μέσα από τη συνειδητή διαχείριση των συγκρούσεων, όχι μόνο αποφεύγονται οι επιπτώσεις, αλλά ενισχύονται οι δεξιότητες συνεργασίας και η συνοχή της ομάδας.

<i>Τρόποι Χειρισμού των Διαπροσωπικών Συγκρούσεων και οι Καταστάσεις στις οποίες πρέπει ή δεν πρέπει να εφαρμοστούν</i>		
<i>Μορφή Σύγκρουσης</i>	<i>Καταστάσεις που ταιριάζει</i>	<i>Καταστάσεις που δεν ταιριάζει</i>
<i>1. Δίνο την μάχη μου - Αγωνίζομαι</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το θέμα είναι ασήμαντο 2. Απαιτείται γρήγορη απόφαση 3. Εφαρμόζεται ένα σύνολο από μη δημοφιλείς ενέργειες 4. Όπου απαιτείται να ξεπεραστούν κατηγορηματικοί υφιστάμενοι 5. Μια μη ευνοϊκή απόφαση από την μία πλευρά μπορεί να στοιχίσει στην άλλη 6. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την εμπειρία να πάρουν τεχνικές αποφάσεις 7. Το θέμα είναι σημαντικό για σας 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το θέμα είναι σύνθετο 2. Το θέμα δεν είναι σημαντικό για σας 3. Και οι δύο πλευρές είναι εξ' ίσου δυναμικές 4. Η απόφαση δεν επείγει 5. Οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό βαθμό γνώσεων και ικανοτήτων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p align="center">2. Συγκαταβατική</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πιστεύετε ότι μπορεί να κάνετε και λάθος 2. Το θέμα είναι σημαντικότερο για την άλλη πλευρά 3. Είστε διατεθειμένος να παραιτηθείτε από κάτι σε αντάλλαγμα για κάτι άλλο που μελλοντικά θα πάρετε από την άλλη πλευρά 4. Διαπραγματεύεστε από θέση αδυναμίας 5. Η διατήρηση της σχέσης είναι σημαντικότερη 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το θέμα είναι σημαντικό για σας 2. Πιστεύετε ότι έχετε δίκιο 3. Η άλλη πλευρά κάνει λάθος ή ηθικά δεν είναι εντάξει
<p align="center">3. Αποφυγή</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το θέμα είναι ασήμαντο 2. Υπάρχει δυνατότητα δυσλειτουργικού αποτελέσματος από την σύγκρουση με την άλλη πλευρά, το οποίο εξουδετερώνει το οφέλη από την επίλυση της σύγκρουσης 3. Χρειάζεται κάποιος χρόνος για την ανάκτηση της ηρεμίας και της ψυχραιμίας 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το θέμα είναι σημαντικό για σας 2. Είναι δική σας ευθύνη να πάρετε την απόφαση 3. Και οι δύο πλευρές είναι απρόθυμες να υποχωρήσουν. Το θέμα όμως πρέπει να επιλυθεί 4. Απαιτείται άμεση προσοχή για το συγκεκριμένο θέμα
<p align="center">4. Επίλυση Προβλημάτων</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Τα θέματα είναι σύνθετο 2. Απαιτείται σύνθεση ιδεών για να προκύψουν καλύτερες λύσεις 3. Απαιτείται η δέσμευση από κάποια άλλη πλευρά για την επιτυχημένη εφαρμογή του 4. Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για την επίλυση του προβλήματος 5. Η μία πλευρά από μόνη της δεν μπορεί να λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα 6. Για την επίλυση των κοινών προβλημάτων απαιτούνται πόροι, οι οποίοι είναι στην κατοχή κάποιων άλλων 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το έργο ή το πρόβλημα είναι απλό 2. Απαιτείται η λήψη άμεσης απόφασης 3. Οι άλλες πλευρές (τρίτοι) δεν προβληματίζονται από το αποτέλεσμα 4. Οι άλλες πλευρές (τρίτοι) δεν κατέχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίλυση του προβλήματος

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5. Συμβιβασμός	<ol style="list-style-type: none"> 1. Οι στόχοι κάθε πλευράς είναι αποκλειστικοί 2. Οι δύο πλευρές είναι εξ' ίσου δυναμικές 3. Μια συμφωνία με την άλλη πλευρά δεν είναι εφικτή 4. Οι μέθοδοι: Επίλυση Προβλημάτων και ο Αγώνας μου δεν πέτυχαν 5. Απαιτείται προσωρινή λύση στο σύνθετο πρόβλημα 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η μία εκ των δύο πλευρών είναι πιο δυναμική 2. Το πρόβλημα είναι αρκετά πολύπλοκο για να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή. Χρειάζεται η προσέγγιση: «Επίλυση Προβλημάτων»
-----------------------	--	--

Πίνακας 5.1. 5 Τρόποι Χειρισμού των Διαπροσωπικών Συγκρούσεων

5.4.2. Δεξιότητες των Μελών της Ομάδας για Αποτελεσματική Συνεργασία και Διαχείριση Συγκρούσεων

Οι δεξιότητες των μελών μιας ομάδας αποτελούν θεμέλιο για την επιτυχία της συνεργασίας και την επίτευξη των στόχων της. Σε ένα ομαδικό πλαίσιο, οι δεξιότητες αυτές δεν είναι απλώς χρήσιμες, αλλά απαραίτητες για τη δημιουργία ενός παραγωγικού και λειτουργικού περιβάλλοντος. Κάθε μέλος φέρει τη δική του συμβολή, και η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί διαρκή διαδικασία εκπαίδευσης, πρακτικής και αναστοχασμού. Οι δεξιότητες που χρειάζονται τα μέλη μιας ομάδας περιλαμβάνουν:

1. Ικανότητα Ακρόασης:

- Η προσεκτική και ενεργητική ακρόαση βοηθά στην κατανόηση των απόψεων, των αναγκών και των προτεραιοτήτων των άλλων μελών. Αποτελεί τη βάση για την αποφυγή παρεξηγήσεων και την ενίσχυση της επικοινωνίας.

2. Διάκριση Συμφερόντων και Θέσεων:

- Η κατανόηση των διαφορών μεταξύ των προσωπικών ή ομαδικών συμφερόντων και των θέσεων που εκφράζονται είναι κρίσιμη για τη δημιουργία κοινού εδάφους και την εξεύρεση λύσεων.

3. Προσαρμοστικότητα:

- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τον τρόπο εργασίας των άλλων, διατηρώντας την ευελιξία τους στις απαιτήσεις της ομάδας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

4. **Αντιμετώπιση Δύσκολων Καταστάσεων και Ανθρώπων:**
 - Η ικανότητα να διαχειρίζονται δύσκολες προσωπικότητες ή απαιτητικές καταστάσεις με ψυχραιμία και σεβασμό είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση της αρμονίας στην ομάδα.
5. **Συναισθηματική Διαφοροποίηση:**
 - Η ικανότητα να αποσυνδέουν τα συναισθήματα από τα ζητήματα που συζητούνται, προάγει τη λήψη αποφάσεων με βάση τη λογική και όχι το συναίσθημα.
6. **Ανοιχτότητα σε Δημιουργικές Λύσεις:**
 - Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι διατεθειμένα να εξετάζουν και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις, προάγοντας τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων.
7. **Ικανότητα Ενσωμάτωσης Λύσεων:**
 - Η ενσωμάτωση των διαφορετικών προτάσεων σε μια κοινά αποδεκτή λύση απαιτεί ανοιχτότητα, κατανόηση και συλλογική προσέγγιση.
8. **Αναγνώριση των Ανάγκων και Προσδοκιών:**
 - Η ικανότητα να αποκωδικοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των άλλων μελών συμβάλλει στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας.
9. **Αναγνώριση Υπόστασης των Άλλων:**
 - Η εκτίμηση και η αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε μέλους βοηθούν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αίσθησης της αξίας.
10. **Ενεργητική Ακρόαση και Ενσυναίσθηση:**
 - Η ικανότητα να ακούνε όχι μόνο τα λόγια, αλλά και τα συναισθήματα και τις προθέσεις πίσω από αυτά, προάγει τη δημιουργία μιας θετικής και συνεργατικής ατμόσφαιρας.
11. **Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία:**
 - Η χρήση σωστών λέξεων, τόνου και γλώσσας του σώματος μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία και να μειώσει την ένταση στις διαφωνίες.
12. **Αντιμετώπιση Ανταγωνισμού και Δημιουργία Συνεργασίας:**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Η μετατροπή του ανταγωνισμού σε συνεργασία απαιτεί στρατηγική σκέψη και ικανότητα δημιουργίας αμοιβαία επωφελών λύσεων.

13. Διαχείριση Χρόνου και Χώρου:

- Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου και η επιλογή του κατάλληλου χώρου για συζητήσεις ενισχύουν την ποιότητα της συνεργασίας.

14. Καλλιέργεια Δεξιοτήτων Συμβιβασμού και Πειθούς:

- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να πείθουν για τις προτάσεις τους, αλλά και να συμβιβάζονται όπου είναι απαραίτητο για την επίτευξη κοινού στόχου.

15. Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων:

- Η συλλογική λήψη αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευση και τη συμμετοχή όλων των μελών στην υλοποίηση των αποφάσεων (Edmondson, A. C. 2019)

Οι δεξιότητες αυτές, όταν καλλιεργούνται και αξιοποιούνται από όλα τα μέλη της ομάδας, δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον συνεργασίας, όπου οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από συντονισμένη προσπάθεια και αμοιβαίο σεβασμό. Με τη συνεχή εξάσκηση και ανατροφοδότηση, η ομάδα μπορεί να βελτιώνει συνεχώς τη δυναμική της και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει (Lencioni, P. M. 2021).

Επισήμανση

Λειτουργίες και Οφέλη από τις Συγκρούσεις

- Η συζήτηση των συγκρούσεων καθιστά τους εργαζόμενους πιο ενήμερους και συνεργάσιμους με τα προβλήματα. Γνωρίζοντας ότι οι άλλοι έχουν απογοητευτεί και πιθανόν να επιθυμούν να αλλάξουν θέση, δημιουργεί ένα κίνητρο στην προσπάθεια της επίλυσης ενός υπαρκτού προβλήματος.
- Οι συγκρούσεις υπόσχονται αλλαγές και προσαρμογή για την επιχείρηση. Οι διαδικασίες, οι αναθέσεις, οι κατανομές κονδυλίων στους προϋπολογισμούς και άλλες πρακτικές αποτελούν στοιχεία πρόκλησης. Οι συγκρούσεις επιστούν την προσοχή μας στα θέματα εκείνα τα οποία παρεμβαίνουν και απογοητεύουν τους εργαζόμενους.
- Οι συγκρούσεις ενδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και εξυψώνουν το ηθικό τους. Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι μεταξύ τους σχέσεις είναι τόσο ισχυρές που αντέχουν στις συγκρούσεις. Δεν χρειάζεται να αποφύγουν τις απογοητεύσεις και τα προβλήματα. Μπορούν να εκτονώσουν την ένταση μέσα από συζητήσεις και την επίλυση των προβλημάτων.
- Οι συγκρούσεις προάγουν την αυτογνωσία του εργαζόμενου και την γνώση του



Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

για τους άλλους. Μέσα από τις συγκρούσεις οι άνθρωποι μαθαίνουν τι τους δυσαρεστεί, τι τους απογοητεύει και τι τους φοβίζει. Επίσης, μαθαίνουν τι είναι σημαντικό γι' αυτούς. Γνωρίζοντας τι δυσαρεστεί τους άλλους τους βοηθά να τους καταλάβουν καλύτερα.

- Οι συγκρούσεις ενισχύουν την προσωπική βελτίωση. Οι διευθυντές θα διαπιστώσουν πως ο τρόπος διοίκησης και το στυλ τους επηρεάζει τους υφισταμένους τους. Οι εργαζόμενοι θα μάθουν ποιες τεχνικές δεξιότητες και ποιες διαπροσωπικές σχέσεις απαιτούνται για την προσωπική τους βελτίωση.
- Οι συγκρούσεις ενθαρρύνουν την ψυχολογική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο σωστοί, πιο ακριβείς και ρεαλιστικοί στις αυτο-αξιολογήσεις τους. Μέσα από την σύγκρουση, οι άνθρωποι λαμβάνουν υπόψη τους την γνώμη των άλλων και γίνονται λιγότερο εγωκεντρικοί. Οι συγκρούσεις βοηθούν τους εργαζόμενους να πειστούν ότι διαθέτουν τις δυνάμεις που απαιτούνται για να ελέγξουν τη ζωή τους.

Οι συγκρούσεις μπορεί να τονώσουν τον εργαζόμενο. Να τον αφυπνίσουν, να τον κάνουν συμμετοχο στις διαδικασίες και να γίνουν ένα ευπρόσδεκτο διάλειμμα μέσα στον εύκολο δρόμο και σε μια πορεία χωρίς προβλήματα. Καλούν τους εργαζόμενους να δουν τις μεταξύ τους σχέσεις κάτω από διαφορετικό πρίσμα.



Το παρακάτω ερωτηματολόγιο είναι προσαρμοσμένο με βάση τον μοντέλο **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)**, βασισμένο στις πέντε στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων του μοντέλου:

Πέντε Στρατηγικές Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ανταγωνισμός (Competing): Διεκδικητική προσέγγιση για την επίτευξη προσωπικών στόχων, συχνά εις βάρος των άλλων.

Συνεργασία (Collaborating): Αναζήτηση λύσεων που ικανοποιούν όλες τις πλευρές (win-win).

Συμβιβασμός (Compromising): Εύρεση μιας μέσης λύσης, όπου κάθε μέρος παραχωρεί κάτι.

Αποφυγή (Avoiding): Αποφυγή της σύγκρουσης, αποφεύγοντας τη συμμετοχή στη διαδικασία.

Υποχώρηση (Accommodating): Προσαρμογή στις ανάγκες ή στις απαιτήσεις των άλλων, εις βάρος των δικών σας συμφερόντων.

Ακολουθούν ερωτήσεις που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να αξιολογήσετε το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Οι συμμετέχοντες/ουσες μπορούν να βαθμολογήσουν κάθε δήλωση σε κλίμακα από το **1 (Καθόλου)** έως το **5 (Πολύ)**.

Ερωτήσεις:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Όταν υπάρχει σύγκρουση, προτιμώ να βεβαιωθώ ότι οι δικοί μου στόχοι εκπληρώνονται, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει ότι οι άλλοι χάνουν. **(Ανταγωνισμός)**

Προσπαθώ να βρω λύσεις που να ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων. **(Συνεργασία)**

Συχνά συμβιβάζομαι, προτείνοντας μια λύση που είναι αποδεκτή και για τις δύο πλευρές. **(Συμβιβασμός)**

Προτιμώ να αποφύγω τη σύγκρουση και να αφήσω την κατάσταση να εξελιχθεί από μόνη της. **(Αποφυγή)**

Δίνω προτεραιότητα στις ανάγκες των άλλων, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει ότι τα δικά μου συμφέροντα παραμερίζονται. **(Υποχώρηση)**

Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω χρόνο για να εξετάσω όλα τα πιθανά αποτελέσματα και να βρω μια αμοιβαία επωφελή λύση. **(Συνεργασία)**

Όταν υπάρχουν διαφωνίες, εστιάζω στο να επιτύχω τουλάχιστον μερικούς από τους στόχους μου. **(Συμβιβασμός)**

Συχνά αποφεύγω τη σύγκρουση, επειδή προτιμώ να μην δημιουργούνται εντάσεις. **(Αποφυγή)**

Είμαι διατεθειμένος/η να θυσιάσω τα συμφέροντά μου για να διατηρήσω τις σχέσεις με τους άλλους. **(Υποχώρηση)**

Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να υπερασπίζομαι τη θέση μου, ακόμη κι αν οι άλλοι δεν συμφωνούν. **(Ανταγωνισμός)**

Προτιμώ να αντιμετωπίζω ευθέως τις συγκρούσεις, ακόμη και αν αυτό προκαλεί ένταση. **(Ανταγωνισμός)**

Προσπαθώ να κατανοήσω τη θέση του άλλου μέρους, αναζητώντας λύσεις που ωφελούν και τους δύο. **(Συνεργασία)**

Συχνά παραχωρώ κάτι σημαντικό για να καταλήξουμε σε μια αποδεκτή λύση. **(Συμβιβασμός)**

Όταν η κατάσταση είναι δύσκολη, αποφεύγω να εμπλακώ για να διατηρήσω την ηρεμία. **(Αποφυγή)**

Επιλέγω να δώσω προτεραιότητα στις ανάγκες του άλλου μέρους, θεωρώντας ότι η σχέση μας είναι πιο σημαντική από τη διαφωνία. **(Υποχώρηση)**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Επενδύω χρόνο και προσπάθεια για να διασφαλίσω ότι η απόφαση είναι δίκαιη και για τις δύο πλευρές. (Συνεργασία)

Είμαι πρόθυμος/η να προτείνω λύσεις που ούτε εγώ ούτε το άλλο μέρος επιθυμούμε πλήρως, για να καταλήξουμε σε συμφωνία. (Συμβιβασμός)

Συχνά περιμένω να ηρεμήσουν τα πνεύματα πριν πάρω θέση σε μια σύγκρουση. (Αποφυγή)

Όταν έχω άδικο, προτιμώ να παραδεχτώ το λάθος μου και να αφήσω το άλλο μέρος να πετύχει τους στόχους του. (Υποχώρηση)

Αν θεωρώ ότι έχω δίκιο, επιμένω να επιτύχω το στόχο μου, ανεξάρτητα από τη γνώμη των άλλων. (Ανταγωνισμός)

Ανάλυση Αποτελεσμάτων:

Οι συμμετέχοντες μπορούν να προσθέσουν τις βαθμολογίες τους για κάθε κατηγορία (1-20) και να δουν ποιο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων κυριαρχεί.

- **Υψηλές βαθμολογίες** σε μία κατηγορία δείχνουν προτίμηση σε αυτό το στυλ.
- **Ισορροπημένες βαθμολογίες** υποδεικνύουν ότι ο συμμετέχων προσαρμόζει τη στρατηγική του ανάλογα με την κατάσταση.

5.4.3. Τα βασικά Λάθη μίας Σύσκεψης

Όταν κάποιος συμμετέχοντας/ουσα έρχονται αργά ή φεύγουν νωρίς: Αρχίστε και τελειώστε την σύσκεψη στην ώρα που ανακοινώθηκε. Κάντε το με συνέπεια. Δώστε στους συμμετέχοντας/ουσα ευθύνες για την ώρα της σύσκεψης. Κυρίως αυτούς που αργοπορούν. Στην αρχή της σύσκεψης ρωτήστε την ομάδα αν μπορούν όλοι να μείνουν μέχρι το τέλος. Αν όχι, μπορεί να πρέπει να διαφοροποιήσετε το χρονοδιάγραμμα. Μετά το τέλος της σύσκεψης, ρωτήστε κατ' ιδίαν το άτομο γιατί έχασε μέρος της σύσκεψης. Μάθετε ποιά είναι τα πραγματικά αίτια της αργοπορίας του.

Αν ένας συμμετέχοντας/ουσα κυριαρχεί στην συζήτηση: Αν είστε όρθιοι, κινηθείτε πιο κοντά και πιο κοντά στο άτομο αυτό. Η κίνησή σας πολύ πιθανόν να φέρει την προσοχή πάνω σας και να την αφαιρέσει από το άτομο αυτό. Ευχαριστήστε τον για

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την συμβολή του, και δώστε τον λόγο σε κάποιον/α άλλο/η. Αν έχει την τάση να τελειώνει τις προτάσεις των άλλων, ενθαρρύνετέ τον να αφήνει τους άλλους να τελειώνουν τις δικές τους προτάσεις. Ζητήστε από την ομάδα να αλλάζει ρόλους έτσι ώστε οι ήσυχoi/ες να μιλήσουν και αυτοί/ες που πολυμίλησαν να ησυχάσουν για λίγο. Μιλήστε στους χρόνιους διακόπτες, κατά την διάρκεια του διαλείμματος, και ζητήστε τους όπως περιμένουν μέχρι να υπάρχει μια παύση για να μιλήσουν αντί να διακόπτουν τους συνεργάτες/ιδες τους.

Αν η ομάδα επαναλαμβάνει τα ίδια και τα ίδια: Σημειώστε τις ιδέες σε ένα πίνακα. Βεβαιωθείτε ότι είστε ενεργοί/ες ακροατές/τριες και δείξτε ότι καταλάβατε τα όσα ειπώθηκαν. Αυτό μπορεί να γίνει καθρεφτίζοντας τις ιδέες λέγοντας κάτι σαν «Αυτό που σας ακούω να λέτε είναι...» και επαναλαμβάνοντας τις περιληπτικά. Όταν κάποιος αρχίζει να επαναλαμβάνει μια ιδέα, δείξτε του τον πίνακα και πείτε κάτι του στιλ... «φαίνεται ότι έχουμε ήδη καλύψει το θέμα αυτό. Υπάρχει κάτι άλλο;» Αν τώρα η ομάδα επιμένει να επανέρχεται στο ίδιο θέμα, τότε καλύτερα να προσπαθήσετε να δείτε ξανά το θέμα, λέγοντας κάτι σαν «φαίνεται να είναι σημαντικό στην ομάδα να συζητηθεί ξανά το θέμα αυτό, ας το δούμε τώρα».

Αν κάποιος συμμετέχοντας/ουσα διαταράξει την σύσκεψη: Εξηγήστε από την αρχή τους βασικούς κανόνες για την συμπεριφορά των συμμετεχόντων/ουσών. Προσπαθήστε, ρωτώντας μια ερώτηση, να ελκύσετε την προσοχή του. Προσπαθήστε να τραβήξετε την προσοχή της ομάδας λέγοντας κάτι σαν... «σκοπός μας σήμερα είναι να κάνουμε α..β..γ.. Μπορούμε σας παρακαλώ να εστιάσουμε την προσοχή μας ξανά;» Ζητήστε να γίνει ένα διάλειμμα αν το πρόβλημα διαρκεί περισσότερο από λίγα λεπτά. Στο διάλειμμα, συζητήστε με τα άτομα ξεχωριστά για να δείτε τι τους αναστατώνει. Αν είναι κάτι που προκαλείται από άλλα άτομα της ομάδας, συζητήστε το θέμα με διπλωματία.

Αν η ομάδα μπερδευτεί ή κολλήσει σε ένα θέμα της ατζέντας: Μην αγνοήσετε το πρόβλημα και ζητήστε από την ομάδα να το συζητήσει. Θυμίστε στην ομάδα πιο είναι το θέμα και που βρίσκεται στην ατζέντα. Απομακρύνετε το εμπόδιο. Μπορεί να μην υπάρχει επαρκής πληροφόρηση ή οι συμμετέχοντες/ουσες να μην είναι προετοιμασμένοι. Ζητήστε ένα μικρό διάλειμμα και όταν επανέλθετε δέστε αν η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ομάδα είναι έτοιμη να το συζητήσει. Μπορείτε επίσης να το μετακινήσετε πιο κάτω στην διάταξη της ατζέντας ή σε άλλη σύσκεψη.

Αν πέσει σιγή στην ομάδα: Αφήστε τα πράγματα ήσυχα για ένα λεπτό. Περιμένετε λίγο πριν προτείνετε κάποια λύση. Μπορεί ο χρόνος αυτός να είναι πολύτιμος για τους συμμετέχοντες να χωνέψουν κάτι ή να καταλαγιάσουν τα συναισθήματα τους. Ψάξτε λίγο με την μέθοδο της παρατήρησης να δείτε τι συμβαίνει. Μην διστάσετε να ρωτήσετε απευθείας ...«Σας βλέπω σιωπηλούς. Μπορεί κάποιος να μου πει τι τρέχει;» Ρωτήστε την ομάδα αν θέλουν να ξεκαθαρίσεις κάτι ή αν σου ξέφυγε κάτι σημαντικό ή αν προκάλεσες μπερδεμα με κάτι που είπες. Λάβετε υπόψη ότι η συμπεριφορά σας μπορεί να μην ήταν η σωστή. Αναρωτηθείτε αν ήσασταν απόλυτος σε κάτι ή αν ήσασταν έντονα τοποθετημένος υπέρ μιας λύσης. Κάντε ένα σύντομο διάλειμμα για να ανακτήσετε τις δυνάμεις σας. Αν η ομάδα φαίνεται εξαντλημένη δέστε το ενδεχόμενο να ολοκληρώσετε την συνάντηση και να προγραμματίσετε μια άλλη σύσκεψη.

Μήπως υπάρχει ένας ελέφαντας στην αίθουσα; Αν η ομάδα αποφεύγει ένα θέμα ή επικεντρώνεται σε ένα μόνο θέμα ακυρώνοντας τα άλλα, μπορεί να είναι γιατί τα μέλη της φοβούνται να φέρουν στην επιφάνεια ένα συγκεκριμένο θέμα. Αυτό το θέμα λέγεται «Ο ελέφαντας στην αίθουσα» - εννοώντας ότι υπάρχει ένα μεγάλο εμφανές πρόβλημα το οποίο γνωρίζουν όλοι αλλά κανένας δεν το αναφέρει. Είναι δική σας ευθύνη να κοιτάξετε τον ελέφαντα στα μάτια και να τον συνοδεύσετε έξω από την αίθουσα. Πως να το αντιμετωπίσετε; Συχνά είναι αρκετό να το συζητήσετε και η ροή της σύσκεψης θα συνεχίσει όμορφα. Βεβαιωθείτε ότι όποιος έχει να πει κάτι για το θέμα, θα έχει τον λόγο. Ευχαριστήστε τα άτομα που πήραν την πρωτοβουλία να μιλήσουν πρώτα.



Μελέτη Περίπτωσης: Κακή Διαχείριση Συγκρούσεων σε Ομάδα Δημόσιου Φορέα

Ιστορικό Περίπτωσης

Ένας δημόσιος οργανισμός που ασχολείται με την αδειοδότηση επιχειρήσεων έχει συστήσει μια διατμηματική ομάδα για να επιταχύνει τη διαδικασία έγκρισης. Η ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων: ένα μέλος από τη νομική υπηρεσία, δύο υπαλλήλους από το τμήμα περιβαλλοντικής αξιολόγησης, έναν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τεχνικό από το τμήμα πληροφορικής και έναν συντονιστή από τη διοίκηση. Στόχος της ομάδας είναι να προτείνει έναν νέο, πιο αποδοτικό τρόπο επεξεργασίας αιτήσεων εντός τριών μηνών.

Το Πρόβλημα

Από την αρχή, η ομάδα παρουσίασε προβλήματα συνεργασίας. Συγκεκριμένα:

Διαφορετικές Προτεραιότητες:

Η νομική υπηρεσία επέμενε ότι όλες οι αλλαγές πρέπει να είναι σύμφωνες με την τρέχουσα νομοθεσία, χωρίς περιθώρια για καινοτομία.

Το τμήμα περιβαλλοντικής αξιολόγησης ανησυχούσε για τη διασφάλιση αυστηρών ελέγχων, παρά την πίεση για ταχύτητα.

Ο τεχνικός της πληροφορικής πρότεινε την ψηφιοποίηση της διαδικασίας, αλλά οι υπόλοιποι ήταν επιφυλακτικοί λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας.

Προσωπικές Διαφωνίες:

Ο συντονιστής δεν παρενέβαινε όταν προέκυπταν εντάσεις, αφήνοντας τα μέλη να επιλύουν τις διαφωνίες μόνα τους.

Οι συζητήσεις συχνά κατέληγαν σε έντονους διαξιφισμούς, με τους υπαλλήλους να επικεντρώνονται στο ποιος έχει δίκιο, αντί για τη λύση του προβλήματος.

Έλλειψη Δεξιοτήτων Διαχείρισης Συγκρούσεων:

Κανένα μέλος δεν είχε εκπαιδευτεί στη διαχείριση συγκρούσεων ή στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Οι αντιθέσεις κλιμακώνονταν χωρίς προσπάθειες για συμβιβασμό ή κατανόηση των

Ερωτήσεις για Συζήτηση

1. Ανάλυση της Κατάστασης

-Ποια ήταν τα κύρια αίτια των συγκρούσεων στην ομάδα; Ήταν οι διαφωνίες αποτέλεσμα δομικών, διαπροσωπικών ή διαδικαστικών παραγόντων;

-Πώς η έλλειψη καθοδήγησης από τον συντονιστή επηρέασε τη λειτουργία της ομάδας;

-Πώς επηρέασαν οι διαφορετικές προτεραιότητες και στάσεις των τμημάτων την ικανότητα της ομάδας να συνεργαστεί;

2. Διαχείριση Συγκρούσεων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

-Ποια στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποίησαν τα μέλη της ομάδας (π.χ., αποφυγή, ανταγωνισμός, συμβιβασμός); Ήταν η προσέγγιση αυτή αποτελεσματική;

-Πώς θα μπορούσε η ομάδα να αναγνωρίσει τα κοινά συμφέροντα και να τα χρησιμοποιήσει ως βάση για συνεργασία;

-Αν ήσασταν μέλος της ομάδας, πώς θα προτεινάτε να αντιμετωπιστούν οι διαφωνίες;

3. Ρόλος Συντονιστή

-Τι θα μπορούσε να κάνει ο συντονιστής για να αποτρέψει την κλιμάκωση των συγκρούσεων;

-Ποια δεξιότητα ή στρατηγική θεωρείτε πιο σημαντική για έναν συντονιστή σε παρόμοια περίπτωση;

-Θα ήταν χρήσιμη η παρουσία εξωτερικού διαμεσολαβητή; Αν ναι, σε ποια φάση της διαδικασίας;

4. Ενίσχυση της Ομαδικής Συνεργασίας

-Τι προτείνετε για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και συνεργασίας στις διατμηματικές ομάδες;

-Ποιες δεξιότητες θεωρείτε ότι χρειάζονται τα μέλη μιας ομάδας για να διαχειριστούν καλύτερα τις συγκρούσεις;

-Πώς θα μπορούσε η διοίκηση να υποστηρίξει την ομάδα σε παρόμοιες περιπτώσεις στο μέλλον;

5. Συμπεράσματα και Μαθήματα

-Ποια είναι τα βασικά διδάγματα από αυτή τη μελέτη περίπτωσης σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων;

-Ποιες αλλαγές θα προτεινάτε στην κουλτούρα του δημόσιου οργανισμού για την αποφυγή παρόμοιων αποτυχιών;

-Ποια βήματα πρέπει να ληφθούν για την αποκατάσταση της φήμης του οργανισμού μετά από αυτή την αποτυχία;

Προτάσεις για τη Διευκόλυνση της Συζήτησης

Διαχωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες για να συζητήσουν διαφορετικές πτυχές του προβλήματος.

Ζητήστε από κάθε ομάδα να προτείνει πρακτικές λύσεις και να τις παρουσιάσει. Συγκρίνετε τις προτάσεις και εξετάστε τα πιθανά οφέλη και τις προκλήσεις καθεμίας.

5.5. Διαχείριση της γνώσης και των πόρων στην ομάδα.

Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και των πόρων σε μια ομάδα είναι κρίσιμη για την επιτυχία της. Η στήριξη, η αλληλοβοήθεια, η εμπιστοσύνη και η σύνδεση μεταξύ των μελών ενισχύουν τη συνεργασία και την παραγωγικότητα. Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει στρατηγικές για τη δημιουργία, αποθήκευση και διάδοση της γνώσης εντός του οργανισμού, προωθώντας την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση (Βικιπαίδεια, 2024).

Η εμπιστοσύνη και η ανοιχτή επικοινωνία είναι θεμελιώδεις για την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης, καθώς ενθαρρύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ των μελών της ομάδας (HRProfessional, 2012). Η στήριξη και η αλληλοβοήθεια δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη αισθάνονται ασφαλή να μοιραστούν ιδέες και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Η σύνδεση μεταξύ των μελών ενισχύει την ομαδική συνοχή και διευκολύνει τη ροή της γνώσης, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.

Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και των πόρων αποτελεί θεμέλιο για την αποδοτική λειτουργία μιας ομάδας. Η γνώση, είτε εμπειρική, τυπική ή ανεπίσημη, και οι πόροι, όπως ο χρόνος, ο εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτούν προσεκτική διαχείριση για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Διαχείριση Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τη συστηματική διαδικασία συλλογής, οργάνωσης και διάχυσης πληροφοριών εντός της ομάδας. Σύμφωνα με τη Βικιπαίδεια, η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει στρατηγικές και πρακτικές για τον εντοπισμό, τη δημιουργία, την αντιπροσώπευση, τη διανομή και την υιοθέτηση ιδεών και εμπειριών.

Βικιπαίδεια

Η γνώση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **Εμπειρική Γνώση:** Βασίζεται στις δεξιότητες και την πρακτική εμπειρία των μελών. Αυτή η γνώση είναι συχνά άρρητη και αποκτάται μέσω της πρακτικής και της εμπειρίας.
- **Τυπική Γνώση:** Περιλαμβάνει δεδομένα, κανονισμούς και στρατηγικές. Είναι καταγεγραμμένη και εύκολα προσβάσιμη, όπως εγχειρίδια, διαδικασίες και πολιτικές.
- **Ανεπίσημη Γνώση:** Αναπτύσσεται μέσα από τις σχέσεις και την καθημερινή επικοινωνία. Περιλαμβάνει πληροφορίες που μεταδίδονται μέσω συζητήσεων, συναντήσεων και άτυπων αλληλεπιδράσεων.

Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης απαιτεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η γνώση μοιράζεται ελεύθερα και ενθαρρύνεται η συνεργασία. Η χρήση εργαλείων όπως βάσεις δεδομένων γνώσης, συστήματα διαχείρισης εγγράφων και πλατφόρμες συνεργασίας μπορεί να υποστηρίξει αυτή τη διαδικασία.

Διαχείριση Πόρων

Οι πόροι της ομάδας, όπως ο χρόνος, ο εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό, είναι περιορισμένοι και απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Σύμφωνα με τον Julien Florquin, η διαχείριση πόρων στη διαχείριση έργων αφορά τη χρήση των διαθέσιμων πόρων με σύνεση, διασφαλίζοντας ότι κάθε πόρος χρησιμοποιείται αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του έργου. (Julien Florquin, 2024).

Η διαχείριση των πόρων περιλαμβάνει:

- **Κατανομή Ρόλων:** Κάθε μέλος πρέπει να γνωρίζει ποια καθήκοντα αναλαμβάνει. Η σαφής καθορισμός των ρόλων και των ευθυνών βοηθά στην αποφυγή επικαλύψεων και διασφαλίζει ότι όλες οι εργασίες καλύπτονται.
- **Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων:** Οι στόχοι και οι ανάγκες της ομάδας καθορίζουν τη διαχείριση των πόρων. Η ιεράρχηση των εργασιών με βάση τη σημασία και την επείγουσα ανάγκη τους βοηθά στην αποτελεσματική χρήση των πόρων.
- **Ανατροφοδότηση:** Η συνεχής παρακολούθηση της χρήσης των πόρων ενισχύει την αποδοτικότητα. Η τακτική αξιολόγηση και η προσαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης πόρων διασφαλίζουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών στη διαχείριση της ομάδας συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης.

Βασικές έννοιες	Περιγραφή
Διαχείριση Πόρων στη Διαχείριση Έργων	Σχεδιασμός, κατανομή και διαχείριση διαφόρων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, τεχνολογικών) αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του έργου.
Σημασία της Διαχείρισης Πόρων	Απαραίτητο για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων, την τήρηση των προθεσμιών, την παραμονή εντός του προϋπολογισμού και τη διασφάλιση της επιτυχίας του έργου.
Τύποι Πόρων	Περιλαμβάνει ανθρώπινο ταλέντο, οικονομικά περιουσιακά στοιχεία, υλικά, εξοπλισμό και χρόνο.
Τεχνολογικός αντίκτυπος στη διαχείριση πόρων	Χρήση τεχνητής νοημοσύνης, αυτοματισμού και ανάλυσης δεδομένων για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την παροχή προγνωστικών πληροφοριών.
Απομακρυσμένη εργασία και διαχείριση πόρων	Προσαρμογή στρατηγικών διαχείρισης πόρων για την προσαρμογή απομακρυσμένων και υβριδικών μοντέλων εργασίας, με επίκεντρο τη συνεργασία και την επικοινωνία.
Αειφορία στη Διαχείριση Πόρων	Ενσωμάτωση περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών και αποτελεσματική χρήση των πόρων.
Προκλήσεις στη Διαχείριση Πόρων	Περιλαμβάνει κατανομή και υπερκατανομή πόρων, αναντιστοιχίες δεξιοτήτων και προσαρμογή στις αλλαγές του έργου.
Μέλλον της Διαχείρισης Πόρων	Τάσεις προς μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας, βιωσιμότητα, προσαρμογή απομακρυσμένης εργασίας και αυξημένη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.
Αποτελεσματικές Στρατηγικές στη Διαχείριση Πόρων	Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών όπως ακριβείς προβλέψεις, στρατηγική κατανομή, υιοθέτηση ευελιξίας και χρήση τεχνολογίας.
Ρόλος Εστίασης Ανθρώπινου Δυναμικού	Εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας, καλλιέργεια της ευημερίας των εργαζομένων και εστίαση στη συνεχή μάθηση και προσαρμοστικότητα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού.

Πίνακας 5.2: Βασικές έννοιες για τη διαχείριση Πόρων και Έργων

5.5.1. Στήριξη: Το Βάθος της Ομαδικής Συνεργασίας

Η στήριξη μεταξύ των μελών μιας ομάδας αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την ενίσχυση της συνοχής και της αφοσίωσης. Αυτή η στήριξη εκδηλώνεται μέσω διαφόρων μορφών:

Συναισθηματική στήριξη: Περιλαμβάνει την ενθάρρυνση των μελών να εκφράζουν ανησυχίες, απορίες ή αβεβαιότητες. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου τα μέλη αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τα συναισθήματά τους προάγει την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία. Σύμφωνα με τον Goleman (1995), η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική ομαδική συνεργασία.

Πρακτική στήριξη: Αφορά τη βοήθεια στη διεκπεραίωση εργασιών, όπως η παροχή πόρων ή η συμμετοχή σε δύσκολες εργασίες. Η πρακτική στήριξη ενισχύει την αίσθηση της αλληλεξάρτησης και της συνεργασίας μεταξύ των μελών. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αμοιβαία υποστήριξη σε πρακτικό επίπεδο συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία (Diggins, C., 2004).

Αναγνώριση: Η επιβράβευση των προσπαθειών και η αναγνώριση των επιτυχιών συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των μελών. Η αναγνώριση μπορεί να είναι είτε επίσημη, μέσω βραβείων και επαίνων, είτε ανεπίσημη, μέσω θετικής ανατροφοδότησης και εκτίμησης. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων ενισχύει την αυτοεκτίμηση των μελών και προάγει την αφοσίωση στην ομάδα (Eisenberger et al., 1986).

Η ενσωμάτωση αυτών των μορφών στήριξης στην καθημερινή λειτουργία της ομάδας δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όπου τα μέλη αισθάνονται εκτιμημένα και ενθαρρύνονται να συμβάλλουν ενεργά στους κοινούς στόχους.

5.5.2. Αλληλοβοήθεια: Ο Μηχανισμός Ενίσχυσης της Δυναμικής

Η αλληλοβοήθεια αποτελεί θεμελιώδη μηχανισμό ενίσχυσης της δυναμικής μιας ομάδας, προάγοντας την αίσθηση συλλογικής ευθύνης και συνεργασίας. Σύμφωνα με τον Cohen και τους συνεργάτες του (1985), η κοινωνική υποστήριξη ενισχύει την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ψυχολογική ανθεκτικότητα των ατόμων, βελτιώνοντας την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις. Η αλληλοβοήθεια εκδηλώνεται μέσω:

- **Ανάπτυξης συνεργατικών σχέσεων:** Τα μέλη ανταλλάσσουν ιδέες και γνώσεις, βοηθώντας το ένα το άλλο να υπερβούν εμπόδια. Η συνεργασία αυτή ενισχύει την καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων, όπως επισημαίνει ο Eisenberger και οι συνεργάτες του (1986).
- **Ευελιξίας στους ρόλους:** Σε περιπτώσεις ανάγκης, τα μέλη μπορούν να υποστηρίξουν διαφορετικούς ρόλους ή καθήκοντα. Αυτή η προσαρμοστικότητα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως αναφέρει ο Pruitt (2014).
- **Διαμοιρασμού πόρων:** Όταν κάποιος αντιμετωπίζει δυσκολίες, η ομάδα μπορεί να του παρέχει τους απαιτούμενους πόρους. Ο διαμοιρασμός αυτός ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και της υποστήριξης, σύμφωνα με τον Thomas και τον Kilmann (1977).

Η αλληλοβοήθεια, επομένως, ενισχύει τη συνοχή και την αποδοτικότητα της ομάδας, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που προάγει την επιτυχία.

5.5.3. Εμπιστοσύνη: Η Ράχη της Ομαδικής Συνεργασίας

Η εμπιστοσύνη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ομαδικής συνεργασίας, επηρεάζοντας καθοριστικά την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή μιας ομάδας. Όταν τα μέλη εμπιστεύονται το ένα το άλλο, δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου η επικοινωνία είναι ανοιχτή, οι ιδέες μοιράζονται ελεύθερα και οι συγκρούσεις επιλύονται με εποικοδομητικό τρόπο.

Ορισμός και Σημασία της Εμπιστοσύνης

Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η πεποίθηση στην αξιοπιστία, την ειλικρίνεια και την ικανότητα των άλλων μελών της ομάδας. Στο πλαίσιο της ομαδικής συνεργασίας, η εμπιστοσύνη επιτρέπει στα μέλη να βασίζονται στις δεξιότητες και τις προθέσεις των συναδέλφων τους, μειώνοντας την ανάγκη για μικροδιαχείριση και ενισχύοντας την αυτονομία.

Οφέλη της Εμπιστοσύνης στην Ομάδα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

1. **Βελτιωμένη Επικοινωνία:** Η εμπιστοσύνη ενθαρρύνει την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, επιτρέποντας στα μέλη να εκφράζουν ιδέες, ανησυχίες και προτάσεις χωρίς φόβο κριτικής.
2. **Αυξημένη Συνοχή:** Οι ομάδες με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνοχή, καθώς τα μέλη αισθάνονται συνδεδεμένα και δεσμευμένα στους κοινούς στόχους.
3. **Ενίσχυση της Καινοτομίας:** Σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, τα μέλη είναι πιο πρόθυμα να αναλάβουν ρίσκα και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις, γνωρίζοντας ότι οι ιδέες τους θα εκτιμηθούν.
4. **Αποτελεσματική Επίλυση Συγκρούσεων:** Η εμπιστοσύνη διευκολύνει την επίλυση συγκρούσεων, καθώς τα μέλη είναι διατεθειμένα να κατανοήσουν τις απόψεις των άλλων και να βρουν κοινό έδαφος. (HRProfessional, 2011)

Δημιουργία και Διατήρηση της Εμπιστοσύνης

- **Συνέπεια:** Η τήρηση υποσχέσεων και η συνέπεια στις ενέργειες ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών.
- **Διαφάνεια:** Η ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με αποφάσεις, προκλήσεις και αλλαγές προάγει την εμπιστοσύνη.
- **Αναγνώριση και Εκτίμηση:** Η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των μελών ενισχύει την αίσθηση της αξίας και της εμπιστοσύνης.
- **Ενσυναίσθηση:** Η κατανόηση και η εκτίμηση των συναισθημάτων και των προοπτικών των άλλων συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Προκλήσεις στην Εμπιστοσύνη

Η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένες συγκρούσεις και αποδυνάμωση της συνοχής της ομάδας. Παράγοντες όπως η κακή επικοινωνία, η αθέτηση υποσχέσεων και η έλλειψη διαφάνειας μπορούν να διαβρώσουν την εμπιστοσύνη.

Συμπέρασμα

Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της ομαδικής συνεργασίας. Η ενεργή προσπάθεια για την οικοδόμηση και τη διατήρησή της οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές, καινοτόμες και συνεκτικές ομάδες.

5.5.4. Σύνδεση: Η Καρδιά της Ομάδας

Η σύνδεση μεταξύ των μελών μιας ομάδας αποτελεί τον πυρήνα της συλλογικής της λειτουργίας. Αυτή η σύνδεση, που αναπτύσσεται μέσω της αλληλεπίδρασης και της κοινής εμπειρίας, ενισχύει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σημασία της Σύνδεσης στην Ομάδα

Η σύνδεση δημιουργεί ένα αίσθημα του "εμείς", προάγοντας την αίσθηση του ανήκειν και της κοινής ταυτότητας. Αυτό το αίσθημα ενισχύει την αφοσίωση των μελών στους στόχους της ομάδας και προάγει τη συνεργασία. Σύμφωνα με τον Baumeister και Leary (1995), η ανάγκη του ανήκειν είναι θεμελιώδης για την ανθρώπινη ψυχολογία και επηρεάζει τη συμπεριφορά και την ευημερία των ατόμων.

Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Σύνδεση

- **Επικοινωνία:** Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία ενισχύει την κατανόηση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Η τακτική ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρών δεσμών.
- **Κοινές Εμπειρίες:** Οι κοινές δραστηριότητες και εμπειρίες, όπως η επίτευξη στόχων ή η αντιμετώπιση προκλήσεων, ενισχύουν τη σύνδεση. Η κοινή επιτυχία ή η υπέρβαση δυσκολιών δημιουργεί αίσθημα συλλογικής επιτυχίας.
- **Αμοιβαίος Σεβασμός:** Η αναγνώριση και ο σεβασμός των ικανοτήτων και των απόψεων κάθε μέλους προάγουν ένα θετικό κλίμα και ενισχύουν τη σύνδεση. Ο σεβασμός ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την αίσθηση της αξίας κάθε μέλους.

Επιπτώσεις της Ισχυρής Σύνδεσης

Μια ομάδα με ισχυρή σύνδεση παρουσιάζει αυξημένη συνοχή, καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις προκλήσεις. Η σύνδεση ενισχύει την ικανότητα της ομάδας να συνεργάζεται αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει τους στόχους της.

Πρακτικές για την Ενίσχυση της Σύνδεσης

- **Ομαδικές Δραστηριότητες:** Η συμμετοχή σε δραστηριότητες που προάγουν τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση, όπως εργαστήρια ή κοινωνικές εκδηλώσεις, ενισχύει τη σύνδεση.
- **Ανατροφοδότηση:** Η τακτική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση ενισχύει την επικοινωνία και την κατανόηση μεταξύ των μελών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- **Εκπαίδευση στην Επικοινωνία:** Η εκπαίδευση σε δεξιότητες επικοινωνίας βοηθά τα μέλη να εκφράζουν τις απόψεις και τα συναισθήματά τους με σαφήνεια και σεβασμό.

Συνοψίζοντας, η σύνδεση αποτελεί την καρδιά της ομάδας, καθορίζοντας την αποτελεσματικότητα και την ευημερία της. Η επένδυση στην ενίσχυση της σύνδεσης μεταξύ των μελών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της ομάδας.



Ατομική δραστηριότητα

Σκεφθείτε μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας στην οποία συμμετείχατε πρόσφατα που συγκροτήθηκε από την ανώτερη υπηρεσία της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε. Λαμβάνοντας υπόψη τις προδιαγραφές λειτουργίας σας αναρωτηθείτε ως προς τα παρακάτω:

- Είχατε εμπιστοσύνη στον/στην Συντονιστή/τρια και τα άλλα μέλη της ομάδας εργασίας; Εάν όχι, για ποιους λόγους;
- Εκφράζατε ελεύθερα τις απόψεις σας στο πλαίσιο της ομάδας; Εάν όχι γιατί;
- Εντοπίσατε να υιοθετούνται συγκεκριμένοι ρόλοι από τα μέλη;

Ομαδική δραστηριότητα

Συνεργαστείτε με τα άλλα μέλη της ομάδας και καταλήξτε σε συγκεκριμένους λόγους για τους οποίους ένα άτομο εκφράζεται ελεύθερα σε μια ομάδα και για τους λόγους που η ελεύθερη έκφραση εμποδίζεται κατά την λειτουργία της ομάδας. Ένας εκπρόσωπος από την ομάδα παρουσιάζει το αποτέλεσμα της ομαδικής δραστηριότητας στην ολομέλεια



Το παιχνίδι του κόμπου

Η ενίσχυση της αλληλοβοήθειας και της εμπιστοσύνης σε μια ομάδα μπορεί να επιτευχθεί μέσω του παιχνιδιού ρόλων "Ο Κόμπος". Αυτή η δραστηριότητα προάγει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των μελών.



Περιγραφή του Παιχνιδιού:

Σχηματισμός Κύκλου: Η ομάδα στέκεται σε κύκλο, με τα μέλη να κλείνουν τα μάτια τους.

Δημιουργία Κόμπου: Με κλειστά μάτια, κάθε μέλος απλώνει τα χέρια του προς το κέντρο και πιάνει τυχαία τα χέρια δύο άλλων μελών. Σημαντικό είναι κάθε χέρι να κρατάει μόνο ένα άλλο χέρι.

Άνοιγμα Ματιών: Αφού όλοι πιάσουν χέρια, ανοίγουν τα μάτια τους και αντικρίζουν τον "κόμπο" που έχουν δημιουργήσει.

Λύση του Κόμπου: Χωρίς να αφήσουν τα χέρια, τα μέλη πρέπει να συνεργαστούν για να "λύσουν" τον κόμπο, επιστρέφοντας σε έναν ενιαίο κύκλο. Αυτό απαιτεί επικοινωνία, εμπιστοσύνη και συντονισμό κινήσεων.

Στόχοι του Παιχνιδιού:

- **Ενίσχυση Εμπιστοσύνης:** Τα μέλη βασίζονται το ένα στο άλλο για να επιτύχουν τον κοινό στόχο.
- **Βελτίωση Επικοινωνίας:** Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για τον συντονισμό των κινήσεων και τη λύση του κόμπου.
- **Ανάπτυξη Συνεργασίας:** Η δραστηριότητα απαιτεί από τα μέλη να συνεργαστούν στενά, προάγοντας την αλληλοβοήθεια.

Σημειώσεις:

- Η άσκηση μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας.
- Είναι σημαντικό να υπάρχει ασφαλές περιβάλλον για την αποφυγή τραυματισμών. Αυτή η δραστηριότητα έχει χρησιμοποιηθεί σε εκπαιδευτικά πλαίσια για την προώθηση της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Βιβλιογραφικές αναφορές 5^{ης} θεματικής ενότητας

Baumeister R. και Leary M. (1995), *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation*, May 1995 Psychological Bulletin 117(3):497-529, DOI: 10.1037/0033-2909.117.3.497, SourcePubMed

Belbin, R.M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butter worth-Heinemann.

Belbin, R. M. (2012). *Team Roles at Work*. Routledge.

Βαρελάς, Α. (2011). *Λήψη Αποφάσεων. Σημειώσεις εκπαιδευτικού υλικού*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.

Βικιπαίδεια, Διαχείριση γνώσης,

[2https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B3%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%B7%CF%8](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B3%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%B7%CF%8), 2024.

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2016). *The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 730–750.

Diggins, C., (2004). *Emotional intelligence: the key to effective performance*. *Human Resource Management*. Vol. 1, pp. 33-35.

Edmondson, A. C. (2019), *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, John Wiley & Sons.

Eisenberger, R., et al. (1986) *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

ΕΚΔΔΑ. (2012). *Εκπαιδευτικό Υλικό Κατανομή Ρόλων σε Ομάδες*. ΕΚΔΔΑ.

ΕΚΔΔΑ. (2012). *Ηγεσία και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιους*

Οργανισμού. ΕΚΔΔΑ.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.

Hartnett, T. (2011). *Consensus-Oriented Decision-Making: The CODM Model for Facilitating Groups to Widespread Agreement*. New Society Publishers.

HRProfessional, (2012), *Εσωτερική Επικοινωνία και Διαχείριση Γνώση*, <https://hrpro.gr/esoteriki-epikinonia-ke-diachirisi-gnosis/>,

HRProfessional, (2011), *Team Building: Μέσα από την ομαδικότητα «χτίζεται» η ποιότητα*, <https://hrpro.gr/team-building-mesa-apo-tin-omadikotita-chtizete-i-piotita/>,

Jehn, K. A. (1995). *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

Julien Florkin, (2024), *8 Βασικά Κεφάλαια για τη Διαχείριση Πόρων: Ξεκλείδωμα Επιτυχίας*,

<https://julienflorkin.com/el/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%85/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%80%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD/>,

Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). *Work Groups and Teams in Organizations*. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2021). *Work Groups and Teams in Organizations: Review Update*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 21-44.

Lencioni, P. M. (2021), *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass.

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). *Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17–46.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Παπαδοπούλης Γ. (2018), Τα 5 στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας (Κατανόηση της διαδικασίας ανάπτυξης ομάδας), This is Marketing

Πουλόπουλος, Χ., Τσιμπουκλή, Α. (2016). *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς*, Αθήνα: Τόπος.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Is there a “Big Five” in Teamwork?*. *Small Group Research*, 36(5), 555-599.

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). *The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead*. *American Psychologist*, 73(4), 593-600.

Schäfer V., (2024), Πώς να οικοδομήσετε εμπιστοσύνη στον εργασιακό σας χώρο: 17 τρόποι με τους οποίους μπορείτε να ξεκινήσετε σήμερα,

<https://www.zavvy.io/el/blog/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CE%BC%CE%B7%CF%83%CE%B7->

%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Σκουλάς, Ν. (2010). *Χτίζοντας την Αποτελεσματική Ομάδα*. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.

Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). *Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The “MODE” instrument*. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>

Tuckman BW, Jensen MAC (1977). *Stages of Small Group Development Revisited*, *Group & Organization Management*, 2: 419 – 427.

Τσολακίδου, Σ. (2017). *Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, Ε.Ε.Δ.Ε.-τομδα, newsletter N0 5*

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. John Wiley & Sons.

Wheelan, S. A. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. SAGE Publications.

6. Η Επικοινωνία στην Ομάδα

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα Επικοινωνίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δύο έννοιες, αλληλένδετες και ιδιαίτερα επιδραστικές στους εργασιακούς χώρους.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η επικοινωνία στους σύγχρονους οργανισμούς μπορεί να λαμβάνει πολλές διαφορετικές μορφές πέρα από τυπικούς και παραδοσιακούς τρόπους (τηλεφωνική, μέσω εγκυκλίων κτλ). Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να παρουσιαστούν σημαντικές πτυχές της διαδικασίας της επικοινωνίας, οι οποίες αναδεικνύουν τη σημασία της ανατροφοδότησης και συμβάλλουν στην ουσιαστική και αποτελεσματική συνεργασία και αλληλεπίδραση. Μεταξύ των θεμάτων που θα παρουσιαστούν στη συγκεκριμένη ενότητα είναι η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία και η ενεργητική ακρόαση. Επιπρόσθετα, στην ενότητα αυτή επιχειρείται να γίνει μια πρώτη εισαγωγή στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, εστιάζοντας στην κατανόηση των συναισθημάτων που αναπτύσσονται μέσα στους εργασιακούς χώρους. Ειδικότερα, θα γίνει μια προσπάθεια να εξηγηθεί πώς η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί να επηρεάζει τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση και τις κοινωνικές σχέσεις, την επαγγελματική ανάπτυξη, τις εργασιακές σχέσεις και γενικότερα την απόδοση και συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό χώρο.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίζουν τη διαδικασία και τα εμπόδια στην επικοινωνία,
- αξιοποιούν τα λεκτικά και τα μη λεκτικά μηνύματα στην επικοινωνία,
- κατανοούν τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης,
- υποστηρίζουν τη διαδικασία της ανατροφοδότησης ως απολύτως απαραίτητη στην επικοινωνιακή διαδικασία,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων,
- αναπτύσσουν δεξιότητες από διαφορετικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε μια κατεύθυνση βελτίωσης της ατομικής και ομαδικής απόδοσης,
- αποδέχονται τη σημασία των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, ως προς την ανάπτυξη κλίματος ανατροφοδότησης και αλληλεπίδρασης.



Έννοιες- κλειδιά:

- Μήνυμα
- Πομπός
- Δέκτης
- (από)Κωδικοποίηση
- Λεκτική – Μη λεκτική επικοινωνία
- Ανατροφοδότηση
- Ενεργητική Ακρόαση
- Παράφραση
- Αυτοεπίγνωση
- Παρακίνηση
- Ενσυναίσθηση
- Αναγνώριση
- Αυτοπεποίθηση
- Αυτορρύθμιση
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Πρωτοβουλία

Εισαγωγή

Η έννοια της Επικοινωνίας, παράλληλα με την ανάδειξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ως σημαντικού παράγοντα που επιδρά στις σχέσεις, έχει κερδίσει την εκτίμηση μελετητών και ερευνητών διαφορετικών μάλιστα επιστημονικών πεδίων και προσεγγίσεων, όπως της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Διοίκησης Επιχειρήσεων κ.ά., καθώς θεωρείται ως το βασικό και απαραίτητο στοιχείο στην καθημερινή ζωή, στις διαπροσωπικές επαφές, στο επαγγελματικό και το κοινωνικό μας περιβάλλον. Μελέτες από τον χώρο των επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 70% του χρόνου που διαθέτουν στην εργασία τους σε διάφορες μορφές επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002).

Η παραπάνω εκτίμηση δείχνει την ιδιαίτερη σημασία που έχει η επικοινωνία στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με ζητήματα λήψης αποφάσεων, διαχείρισης συγκρούσεων, επίλυσης προβλημάτων, καθώς και με ζητήματα συντονισμού, συνεργατικότητας και αποτελεσματικής ηγεσίας. Με βάση αυτό το σκεπτικό, στις επόμενες παραγράφους θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε την έννοια της επικοινωνίας, να δούμε τη διαδικασία, τα εμπόδια και τους τρόπους αντιμετώπισής τους, καθώς και τις μορφές που μπορεί να έχει η επικοινωνία, ώστε να καταστεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο στις επιχειρήσεις.

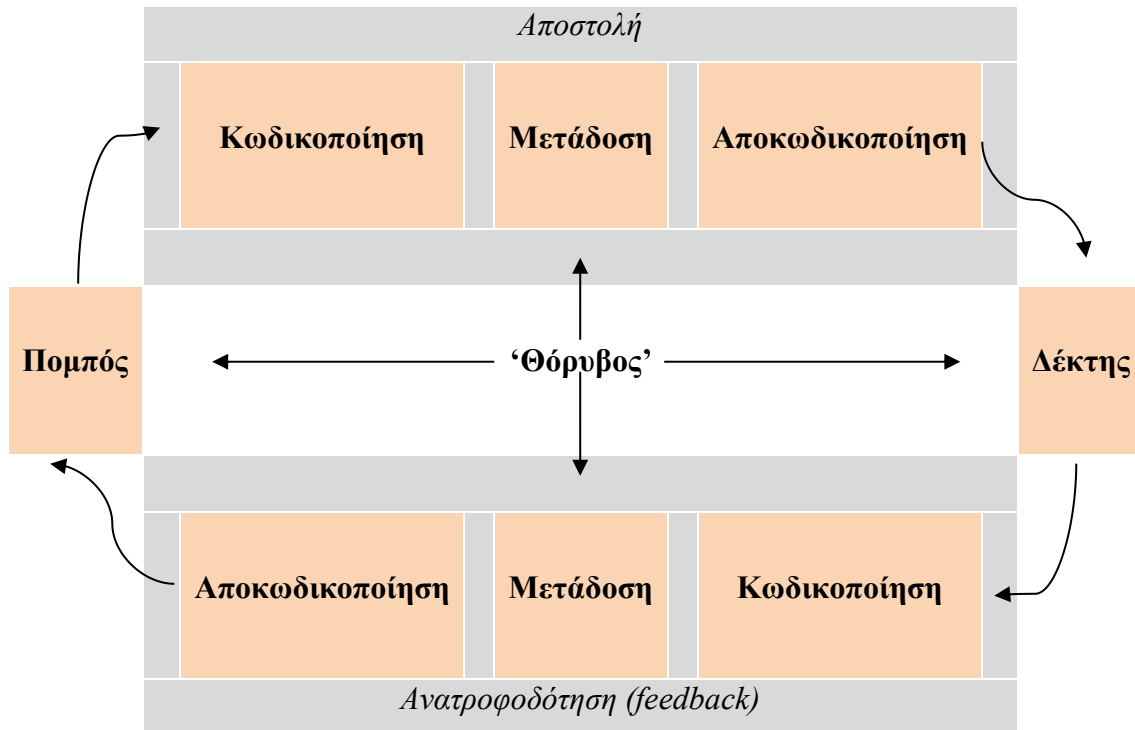
6.1 Επικοινωνία στην ομάδα

Η Επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία, στην οποία πέρα από την ύπαρξη ενός μηνύματος, εμπλέκονται υποχρεωτικά τουλάχιστον δύο μέρη, ο πομπός και ο δέκτης. Γιατί όμως η διαδικασία θεωρείται περισσότερο σύνθετη από αυτή την απλή περιγραφή; Το σχεδιάγραμμα 1.1 μπορεί να βοηθήσει σχετικά: αρχικά το μήνυμα αποστέλλεται από ένα πομπό (κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση), φτάνει στον δέκτη και συνεχίζοντας στη διαδικασία της ανατροφοδότησης (ξανά κωδικοποίηση, μετάδοσή του και αποκωδικοποίηση), οδηγείται για να επιστρέψει στον αρχικό πομπό. Όλη αυτή η διαδικασία επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη μετάδοση του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μηνύματος, δημιουργώντας ‘θορύβους’ που συχνά αποσπούν την προσοχή πομπού και δέκτη και καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη (Moorhead and R. Griffin, 1998).

Σχεδιάγραμμα 6.1: Η διαδικασία της επικοινωνίας



Με βάση όσα έχουν ήδη επισημανθεί, μπορούμε να καταλάβουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών, αλλά έχει σε μεγάλο βαθμό να κάνει και με τη δυνατότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να αλληλεπιδρούν. Σε έναν από τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, θα λέγαμε ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 2002).

Επομένως, μπορούμε να συμφωνήσουμε ότι η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν η πληροφορία που λαμβάνει και κατανοεί ο δέκτης, συμφωνεί με αυτήν που μεταδόθηκε από τον πομπό, προκαλώντας ταυτόχρονα κάποια

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αντίδραση στη συμπεριφορά του δέκτη. Η διαδικασία ακριβώς αυτή της *ανατροφοδότησης*, μέσω της οποίας ο πομπός βεβαιώνεται ότι το μήνυμα λήφθηκε από τον αποδέκτη, αλλά και κατανοήθηκε (αποκωδικοποιήθηκε) με τον τρόπο που επιδίωξε ο πομπός, αποδεικνύει ότι η επικοινωνία είναι σημαντικό να είναι αμφίδρομη (Κουτούζης, Παυλάκης, 2013).

Μορφές Επικοινωνίας

Οι βασικές μορφές μιας επικοινωνιακής διαδικασίας είναι δύο: η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία. Με τους όρους αυτούς αναφερόμαστε σε δύο βασικά συστήματα συμβόλων, τα λεκτικά και τα μη λεκτικά, που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν (Dahnke and Clatterbuck, 1990). Στη *λεκτική* επικοινωνία ο λόγος, προφορικός ή γραπτός, έχει τον πρωτεύοντα ρόλο και το μήνυμα μεταφέρεται κυρίως μέσω της ομιλίας (πρόσωπο με πρόσωπο, με χρήση κάποιου μέσου, όπως το τηλέφωνο κ.ά.) και της γραπτής επικοινωνίας (επιστολές, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.ά.). Ειδικά στο πλαίσιο της ενδο-οργανωσιακής επικοινωνίας οι γραπτές και προφορικές επικοινωνίες μπορεί να περιλαμβάνουν τις μορφές που καταγράφονται στον πίνακα 1.1.

Πίνακας 6.1: Μορφές Γραπτής και Προφορικής Ενδο-οργανωσιακής Επικοινωνίας (Αλεξάκος και Λουκανίδου, 2011)

<i>Γραπτές μορφές</i>	<i>Προφορικές μορφές</i>
Συμβάσεις εργασίας	Προσωπική επαφή
Εγκύκλιοι, νόμοι	Τηλεφωνική επαφή
Κανονισμός εργασίας	Ομιλίες
Περιγραφή θέσης εργασίας	Συσκέψεις
Έγγραφα	Συμβούλια
Υπηρεσιακό σημείωμα	Επιτροπές/Ομάδες Εργασίας
Εκθέσεις αξιολόγησης	Συνεντεύξεις
Εγχειρίδια λειτουργίας μηχανημάτων	Αξιολογήσεις
Πίνακας ανακοινώσεων	Εκπαίδευση
Περιοδικά ή εφημερίδες της υπηρεσίας	Κοινωνικές εκδηλώσεις
Τηλεομοιοτυπία (fax)	Συνδικαλιστικές συνελεύσεις
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-Mail)	
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	

Αντίθετα, στη *μη λεκτική* επικοινωνία τα μηνύματα εκφράζονται συνήθως ως αποτέλεσμα αντιδράσεων του προσώπου ή του σώματός μας. Άρα τα μη λεκτικά

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επικοινωνιακά μηνύματα μπορεί να εκφράζονται αυτόνομα ή και να συμπληρώνουν και να ολοκληρώνουν τον λόγο, συνοδεύοντας μηνύματα λεκτικής επικοινωνίας. Σε αυτές τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας εντάσσονται μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα, και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά ‘μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ό,τι η λεκτική επικοινωνία’ (Σκουλάς, 2010).

Όλα τα παραπάνω λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα μεταδίδονται και ανταλλάσσονται, όχι μόνο κατά τη διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά βέβαια και εντός του εργασιακού χώρου. Στο πλαίσιο αυτό μεγάλη σημασία έχει ο τελικός προορισμός του μηνύματος, καθώς αποκαλύπτει διαφορές ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο από όπου ξεκινάει και καταλήγει το μήνυμα. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι:

1. προς τα κάτω (κυρίως για εντολές, οδηγίες, αλλά και για πληροφόρηση)
2. προς τα πάνω (συνήθως για ενημέρωση, αλλά και για επιρροή ή πειθώ)
3. οριζόντια (συνήθως για επιρροή και πειθώ, αλλά και συνεργασία) (Jewell, 1998).

Ουσιαστικά, στην καθοδική επικοινωνία η κατεύθυνση μετάδοσης του μηνύματος ακολουθεί την ιεραρχική δομή του οργανισμού από την κορυφή μέχρι τη βάση και αξιοποιείται προκειμένου να μεταφερθούν από τους ιεραρχικά ανώτερους στο προσωπικό πληροφορίες που μπορεί να αφορούν: πολιτικές, στόχους, οδηγίες, ανάθεση καθηκόντων, έγκριση αιτημάτων κτλ. Επίσης, κάθετη, αλλά με αντίθετη κατεύθυνση, είναι η ανοδική επικοινωνία, που μπορεί να έχει στόχο πέρα από την ενημέρωση, τη διατύπωση προτάσεων, τη μεταφορά παραπόνων ή αιτημάτων, την ανατροφοδότηση κ.ά. Τέλος, η οριζόντια επικοινωνία είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που πομπός και δέκτης βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και έχουν στόχο την ανταλλαγή απόψεων, τη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων, τη διαμόρφωση κοινής στάσης απέναντι σε ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό κ.ά.

Σε αυτές τις μορφές επικοινωνίας μπορεί να προστεθεί και η άτυπη με την επισήμανση ότι είναι δύσκολο να προσεγγιστεί με ορθολογικά κριτήρια, καθώς δεν είναι οργανωμένη μορφή επικοινωνίας. Ωστόσο, η άτυπη επικοινωνία αποτελεί ένα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο αλληλεπίδρασης, καθώς εκτιμάται ότι συντελεί στη μεταφορά μεγάλου όγκου πληροφοριών και γνώσεων μέσω άτυπων κοινωνικών δικτύων, με κύριο πλεονέκτημα την ταχύτητα στη μετάδοση των μηνυμάτων. Βέβαια, δεν πρέπει να αγνοεί κανείς τα προβλήματα που δημιουργούνται συχνά από τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας, καθώς αυτά αποτελούν πηγές μεταφοράς διαδόσεων, φημών και συχνά μη τεκμηριωμένων και επίσημων απόψεων.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / Ο ΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΕΛΕΦΑΝΤΑΣ ΚΑΙ Η ΜΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Διαβάστε τώρα το κείμενο ‘Ο θαλάσσιος ελέφαντας και η μισή πληροφόρηση’ που βρίσκεται στο Παράρτημα στο τέλος του Εκπαιδευτικού Υλικού και εντοπίστε πιθανά λάθη στην επικοινωνία. Στη συνέχεια προχωρήστε στη μελέτη της ενότητας.

Εμπόδια στην Επικοινωνία

Όπως ήδη αναφέρθηκε, διάφοροι ‘θόρυβοι’ παρεμβάλλονται κατά την επικοινωνιακή διαδικασία. Ως θόρυβο, μπορούμε να θεωρήσουμε ένα εξωτερικό ή εσωτερικό ερέθισμα για τους μετέχοντες (Πομπός – Δέκτης) σε μια τέτοια διαδικασία, που επηρεάζει την αμοιβαία κατανόηση του μηνύματος (Verderber R., 1996). Είναι επομένως κατανοητό ότι η πηγή ή οι αιτίες των εμποδίων μπορούν να αναζητηθούν στον πομπό, τον δέκτη, το μέσο μετάδοσης του μηνύματος, το μήνυμα αυτό καθαυτό, αλλά και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται κάθε επικοινωνία. Τα σημαντικότερα εμπόδια, λοιπόν, σχετίζονται με τα εξής:

- Χαρακτηριστικά της πηγής, όπως η αξιοπιστία ή ο βαθμός αρέσκειας του πομπού από τον δέκτη.
- Ασάφεια στους στόχους μετάδοσης του μηνύματος.
- Κακή επιλογή χρόνου, χώρου, τρόπου και μέσου για τη μετάδοση ενός μηνύματος.
- Χαρακτηριστικά του μηνύματος (γλωσσικά, εννοιολογικά κ.ά.) ή η υπερφόρτωσή του με πλήθος πληροφοριών, που το καθιστούν δυσνόητο.
- Ψυχοσυνκινησιακά εμπόδια, όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος από τον δέκτη, η αδυναμία συγκέντρωσης για την παραλαβή του μηνύματος, η επιπόλαιη και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

βιαστική εξαγωγή συμπερασμάτων, η ερμηνεία με τη χρήση στερεότυπων και η προκατάληψη.

- Πολιτισμικές ή άλλες διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ πομπού και δέκτη.

Η άρση των εμποδίων αυτών είναι εφικτή μονάχα, αν ακολουθηθούν κάποιες βασικές αρχές, που περιλαμβάνουν τον αυστηρό και ξεκάθαρο καθορισμό του σκοπού της μετάδοσης του μηνύματος και τους δέκτες του, τη σαφήνειά του, τον χρόνο, τον χώρο και τα μέσα μετάδοσής του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Μερικοί απλοί κανόνες περιλαμβάνουν τις παρακάτω σκέψεις:

1. Το μήνυμα να είναι καθαρό, απλό και περιεκτικό.
2. Σκεφτόμαστε το άτομο με το οποίο επικοινωνούμε και τον λόγο.
3. Προσπαθούμε να μην επικοινωνούμε βιαστικά.
4. Μαθαίνουμε να ακούμε και να λαμβάνουμε υπόψη τις αντιδράσεις των άλλων.
5. Προσπαθούμε να μειώσουμε τους «θορύβους».
6. Επιλέγουμε το κατάλληλο μέσο ανάλογα με τον σκοπό, τον χρόνο, τον αποδέκτη και τη σημασία του μηνύματος.

6.2 Αυτοπροσδιορισμός επικοινωνίας: δυο βασικές ικανότητες

Ενεργητική ακρόαση

Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα «δώρο που μπορούμε να κάνουμε σε κάποιον» (Starr, 2003), καθώς το να ακούμε ενεργητικά σημαίνει να προσφέρουμε την αμέριστη προσοχή μας στον συνομιλητή μας. Θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι η Ενεργητική Ακρόαση χαρακτηρίζεται ως δώρο και για έναν άλλο λόγο: επειδή γεννά θετικά συναισθήματα στον συνομιλητή μας, ο οποίος βιώνει την εμπειρία να βρίσκεται στο επίκεντρο και να του δίνεται χώρος και χρόνος να εκφραστεί χωρίς κριτική, χωρίς συνεχείς διακοπές και με όλη την προσοχή στραμμένη πάνω του.

Η ενεργητική ακρόαση απαιτεί μια πρόθεση να εστιάσουμε στον άνθρωπο που ακούμε εκείνη τη στιγμή. Όταν δείχνουμε ότι ακούμε ενεργητικά, τότε τις πιο πολλές συμβαίνουν τα εξής :

- 1- Αυτός που ακούει προσπαθεί περισσότερο να ακούσει και να επεξεργαστεί την πληροφορία παρά να μιλά ο ίδιος.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- 2- Ο ακροατής έχει την πρόθεση να παραμείνει εστιασμένος στο τι λέει ο συνομιλητής ώστε να κατανοήσει πλήρως τι λέει ο ομιλητής.
- 3- Ο ακροατής κρατάει σημειώσεις (με το μυαλό του) και καταγράφει γεγονότα και δεδομένα, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει αργότερα στη συζήτηση
- 4- Ο ακροατής μεριμνά ώστε ο συνομιλητής του να αντιλαμβάνεται ότι τον ακούει με κατάλληλους ήχους, χειρονομίες ή σχόλια.
- 5- Ο ακροατής προσπαθεί ενεργά να καταλάβει τι του λέει ο ομιλητής με το να του κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, να επαναλαμβάνει τι μόλις άκουσε, ή να κάνει παρατηρήσεις, να συνοψίζει ή να παρέχει ιδέες.

Δραστηριότητα

Ζητείστε από έναν συνάδελφό σας να μοιραστεί μαζί σας ένα επίκαιρο θέμα που τον απασχολεί και δεν το έχει λύσει ακόμα για 3 λεπτά.

Στο τέλος, αναστοχαστείτε πόσο «παρών» ήσασταν κατά τη διάρκεια της ομιλίας; Υπήρξε η εσωτερική φωνή; Καταλάβατε τι ακριβώς είπε;

Αν μείνει χρόνος στο τέλος της ενότητας, μπορείτε να επαναλάβετε ανταλλάζοντας ρόλους.

Επίπεδα ακρόασης

Η ικανότητα ακρόασης μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κύρια μέρη, ως ακολούθως:

- Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση
- Επίπεδο 2: Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση

Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση

Όταν εφαρμόζουμε αυτό το επίπεδο ακρόασης, στο επίκεντρο βρίσκεται ο εαυτός μας. Οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι απόψεις και τα συμπεράσματά μας. Οι Connor και Rokora ονομάζουν αυτό το είδος ακρόασης και «*διαγνωστικό*»² και περιγράφουν έναν ακροατή που διαλέγει και ταξινομεί τις πληροφορίες, αναλύει όσα ακούει και

² Μετάφραση από το “*Diagnostic*”

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιλέγει τι θα κρατήσει ώστε να μπορέσει να προσφέρει μια λύση.

Αυτό το επίπεδο ορίζεται ως «*διαλεκτική ακρόαση*» (Starr, 2003) δηλαδή η συζήτηση, κατά την οποία τα δύο μέρη μιλούν εξίσου, επεξεργάζονται σε έναν βαθμό τις πληροφορίες και γενικότερα λειτουργούν σε ένα χαλαρό πλαίσιο που δεν απαιτεί ιδιαίτερο επίπεδο ενέργειας κατά την ακρόαση. Ο ακροατής τείνει να εστιάζει στη δική του ατζέντα - και όχι σ' εκείνη του ομιλητή- θεωρώντας τον εαυτό του πιο ειδικό στο να δίνει συμβουλές και προετοιμάζεται να δίνει τις συμβουλές που προκύπτουν από παρόμοιες εμπειρίες που έχει πιθανόν βιώσει.

Παρόλες τις παραλλαγές που μπορούμε να βρούμε στη βιβλιογραφία, το βασικό χαρακτηριστικό της Εσωτερικής Ακρόασης είναι πως καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του ακροατή αποτελεί η εστίαση στο ερώτημα: «*Τι σημαίνει αυτό για εμένα;*». Όταν λοιπόν, λειτουργούμε στο επίπεδο της Εσωτερικής Ακρόασης, απομακρυνόμαστε αισθητά από την ενεργητική ακρόαση, που δίνει χώρο στον ομιλητή να διατυπώσει και να επεξεργαστεί ο ίδιος (με τη διευκόλυνση του ακροατή) όσα τον απασχολούν.

Επίπεδο 2: Η Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση

Ο ενεργητικός ακροατής ακούει τα λόγια του ομιλητή, τα εξω-λεκτικά του στοιχεία και τα συναισθήματά του. Παρατηρεί τι λέει ο ομιλητής, αλλά και πώς το λέει. Ακούει τις αξίες του, το όραμά του, τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα και τον κόσμο του από τη δική του οπτική γωνία. Ο ακροατής λειτουργεί ως καθρέφτης που αντανακλά το φως που στέλνει ο ομιλητής, λειτουργεί δηλαδή σαν ένα αντηχείο των βαθύτερων σκέψεων και συναισθημάτων του.

Η Ενεργητική Ακρόαση προσδίδει μεγαλύτερο βάθος στη συζήτηση και προσφέρει στον ακροατή τη δυνατότητα να εντοπίσει σημεία όπου ο ομιλητής μπορεί να έχει εσωτερικές αντιφάσεις, διλήμματα, ενδοιασμούς, κλπ. Αυτός ο εντοπισμός καθίσταται εφικτός ακριβώς λόγω της προσήλωσης σε όσα δεν λέγονται και βοηθά έτσι τον ομιλητή να ξεκαθαρίσει τις ίδιες του σκέψεις, μέσα από διευκρινιστικές, ανοικτές ερωτήσεις, παρέχει λοιπόν ένα μέσο για να εστιάσουμε εκεί που έχει σημασία για τον ομιλητή.

Όπως είδαμε τα βασικά χαρακτηριστικά του Ενεργητικού Ακροατή είναι τα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ακόλουθα:

- Καταναλώνει ενέργεια και κάνει προσπάθεια για να ακούσει εστιασμένα
- Καταγράφει νοερά όσα ακούει ώστε να τα αξιοποιήσει στη συνέχεια της συζήτησης
- Κάνει νεύματα ή ήχους που δίνουν στο άλλο άτομο το σήμα πως ακούει με προσήλωση όσα λέγονται
- Σε προσεκτικά επιλεγμένα και λίγα σε αριθμό σημεία, κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, συνοψίζει ή επαναλαμβάνει λέξεις και φράσεις.

Η Ενεργητική Ακρόαση, λοιπόν, είναι ακριβώς αυτό που λένε και η μία από τις δύο λέξεις που την απαρτίζουν: ακρόαση. Δεν είναι ομιλία, δεν είναι έκφραση απόψεων, δεν είναι διάλογος. Όταν ακούμε ενεργητικά, κάνουμε πίσω τον εαυτό μας και στρέφουμε τους προβολείς στο άλλο άτομο, τιμώντας το δικαίωμά του να μιλήσει και να ακουστεί πραγματικά. Μάλιστα οι ειδικοί προτείνουν τον κανόνα 80/20, δηλαδή σε ποσοστό 80% της διάδρασης μιλά ο ομιλητής και κατά 20% ο ακροατής.

Εμπόδια στην Ενεργητική Ακρόαση

Όπως προκύπτει και από την περιγραφή που προηγήθηκε, η Ενεργητική Ακρόαση ενέχει πολλές προκλήσεις για όποιον επιθυμεί να την εφαρμόσει. Χρειάζεται συστηματική πρακτική εξάσκηση, ώστε να άρονται τα εμπόδια που την υπονομεύουν. Πριν όμως κάποιος διαχειριστεί τα εμπόδια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι αυτά.

Μία σημαντική πρόκληση του ενεργητικού ακροατή, είναι να διαχειριστεί τον «εσωτερικό κριτή» (Jen Su, 2014). Κάποιες φορές θέλουμε να διαμορφώσουμε εντυπώσεις και, σε αυτόν το αγώνα μας, ακούμε περισσότερο τον εσωτερικό μας διάλογο παρά τον συνομιλητή μας, κάτι που μας απομακρύνει από την πρακτική της ενεργητικής ακρόασης. Είναι, λοιπόν, σαν να μας μιλά αυτός ο κριτής και να μην αφήνει το μυαλό μας να ηρεμήσει και να εστιάσει στο άλλο άτομο.

Άλλο ένα εμπόδιο στην Ενεργητική Ακρόαση είναι ότι ενδεχομένως δεν είμαστε ανοιχτοί στο να αλλάξουμε γνώμη. Στην προσπάθειά μας να δείξουμε αυτοπεποίθηση μπορεί να φανούμε προκατειλημμένοι. Να επιμείνουμε δηλαδή στις θέσεις μας επειδή πιστεύουμε πολύ σε αυτές, έχοντας όμως χάσει ορισμένα ή αρκετά από τα νοήματα του συνομιλητή μας. Και είναι πιθανό τα επιχειρήματά του να είναι πολύ

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

συγκροτημένα, σοβαρά και να προσφέρουν πολύ καλές λύσεις.

Δραστηριότητα

Συμπληρώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης

Σημειώστε τομείς και ευκαιρίες για να βελτιώσετε την ενεργητικότητα της ακρόασης σας.

Σε δύο μήνες όταν θα έχετε προσπαθήσει να ακούτε πιο ενεργά ξανασυμπληρώστε το. Τι δούλεψε για εσάς;

Πόσο ενεργητικός ακροατής είστε;

		Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Σχεδόν πάντα
1.	Ζείτε ή δουλεύετε σε ένα περιβάλλον το οποίο συμβάλει στο να μην δίνετε το maximum της προσοχής σας, πχ.οπως τηλέφωνα, ανοικτοί χώροι, θόρυβος;				
2.	Προσποιήστε ότι ακούτε, όταν στην ουσία το μυαλό σας σκέφτεται κάτι άλλο (πχ. ονειροπολείτε ;				
3.	Συνεχίζετε να κάνετε άλλα πράγματα την ίδια στιγμή που οι άλλοι μιλούν; όπως το να διαβάζετε email, να πληκτρολογείτε στον υπολογιστή σας, κλπ.;				
4.	Κρατάτε σημειώσεις όταν οι άνθρωποι μιλούν (και επιτρέπεται να το κάνετε);				
5.	Μιλάτε περισσότερο από όσο ακούτε, σε γενικές γραμμές;				
6.	Διακόπτετε τους άλλους;				
7.	Πιστεύετε ότι οι ομιλητές κάποιες φορές πρέπει να επαναλαμβάνουν τον εαυτό τους;				
8.	Προτείνετε λύσεις πριν εκφραστεί το θέμα (πρόβλημα);				
9.	Παρερμηνεύετε τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να σας διορθώνουν ή να οδηγείται η επικοινωνία σε κατάρρευση ή σε λάθη;				
10.	Παραφράζετε, συνοψίζετε και επαναλαμβάνετε τι σας είπαν οι άλλοι;				
11.	Αντιλαμβάνεστε το μυαλό σας να περιπλανάται ή ξεχνάτε τι σας είπε κάποιος πρόσφατα;				
12.	Δίνετε απαντήσεις ή ανατροφοδότηση κατά τέτοιο τρόπο που ο συνομιλητής σας να εκλαμβάνει ότι τον ακούτε; (κούνημα του κεφαλιού, εκφράσεις προσώπου, ήχοι συγκατάβασης);				

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

13.	Διατηρείτε βλεμματική επαφή με όσους μιλούν;				
14.	Αποσυντονίζεστε όταν νομίζετε ότι γνωρίζετε σε τι αναφέρεται ο ομιλητής;				
15.	Σκέπτεστε περισσότερο τι θα πείτε όταν σταματήσει ο ομιλητής παρά ακούτε τι σας λέει;				
16.	Ξεχνάτε οδηγίες και κατευθύνσεις που σας δίνουν οι άλλοι;				
17.	Αντιλαμβάνεστε όταν άλλο λέγεται προφορικά και άλλο λέγεται μη λεκτικά;				
18.	Έχετε άνετη στάση σώματος και κατάλληλη απόσταση από το πρόσωπο με το οποίο συζητάτε;				
19.	Ενθαρρύνετε στιγμές σιωπής μέσα σε μια συζήτηση;				
20.	Είστε ο πρώτος/ η πρώτη που γεμίζετε αυτή τη σιωπή;				

Μη λεκτική επικοινωνία

«Ο λόγος (γραπτός ή προφορικός) δεν είναι το μόνο μέσο επικοινωνίας. Τα μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν – και πολύ συχνά μεταδίδονται – μέσω μη λεκτικών τρόπων. Η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιείται όταν το μήνυμα μεταφέρεται από την πηγή στον δέκτη χωρίς τη μεσολάβηση «λόγου» δηλαδή λέξεων, αξιοποιώντας άλλα σύμβολα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα μηνύματα εκφράζονται συνήθως ως αποτέλεσμα αντιδράσεων του προσώπου ή του σώματός μας.

Άρα τα μη λεκτικά επικοινωνιακά μηνύματα μπορεί να εκφράζονται αυτόνομα ή και να συμπληρώνουν και να ολοκληρώνουν τον λόγο, συνοδεύοντας μηνύματα λεκτικής επικοινωνίας. Σε αυτές τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας περιλαμβάνονται μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, χαμόγελα, χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα, αγγίγματα και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά «μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ό,τι η λεκτική επικοινωνία» (Σκουλάς, 2010, σελ.;;).

Μπορούμε λοιπόν να ορίσουμε ως μη λεκτική επικοινωνία, όλα εκείνα τα μηνύματα που εκφράζονται με άλλους τρόπους εκτός από τον λεκτικό. Γενικότερα, φαίνεται ότι τα μη λεκτικά μηνύματα μπορούν να επηρεάσουν τον αποδέκτη εντονότερα από τον

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

λόγο, ειδικά όταν πρόκειται για μεταφορά συναισθημάτων. Σε μια από τις πιο γνωστές σχετικές μελέτες (Mehrabian, 1981), μάλιστα, υποστηρίζεται ότι το ποσοστό μετάδοσης συναισθημάτων για ένα μήνυμα ανέρχεται σε 7% όταν πρόκειται για λόγο (λέξεις), 38% για παραγλωσσικά στοιχεία (τόνος φωνής, ένταση, χροιά κ.λπ.) και 55% για τη γενικότερη στάση του σώματος (εκφράσεις, μορφασμοί, κινήσεις, χειρονομίες κ.λπ.). Βλέπουμε, επομένως, ότι πέρα από το τι λέγεται, μεγάλη σημασία έχει και ο τρόπος με τον οποίο λέγεται κάτι και η συναισθηματική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει ιδιαίτερα σε αυτό. Ο Goleman (2009) ενισχύει αυτή την άποψη, επισημαίνοντας ότι άτομα που έχουν την ικανότητα επικοινωνίας, χρειάζεται να αντιλαμβάνονται τα συναισθηματικά σήματα προκειμένου να εναρμονίσουν το μήνυμά τους με αυτά.

Η γλώσσα του σώματος είναι οι ακούσιες κινήσεις που κάνει ο άνθρωπος, οι οποίες προδίδουν σκέψεις και συναισθήματα. Άρχισε να μελετάται συστηματικά μετά τη δεκαετία του 1960. Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται μεταδίδοντας το γνωστικό μέρος μέσω της λεκτικής οδού και το συναισθηματικό μέρος μέσω της μη λεκτικής οδού. Τα μη λεκτικά μηνύματα, με τη σειρά τους, μεταδίδονται μέσω τριών πηγών. Μέσω της γενικής εντύπωσης που δημιουργείται (εκφράσεις, βλέμμα, χειρονομίες, στάση σώματος, αντιδράσεις), μέσω των μη λεκτικών στοιχείων του λόγου (π.χ. τόνος, σταθερότητα, ένταση φωνής, παύση, προφορά) και μέσω των μηνυμάτων που μεταδίδονται από το χώρο στον οποίο ζούμε ή εργαζόμαστε (π.χ. διακόσμηση, έπιπλα, φωτισμός). Τα μη λεκτικά μηνύματα μπορούν να διευκολύνουν τη λεκτική επικοινωνία ή να δημιουργήσουν προβλήματα. Σε περιπτώσεις σύγκρουσης των μηνυμάτων που εκπέμπει το λεκτικό και μη λεκτικό κανάλι, έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι εμπιστεύονται περισσότερο τα μη λεκτικά μηνύματα, γιατί συνήθως οι πληροφορίες που μεταφέρουν είναι περισσότερο ειλικρινείς και αποκαλυπτικές. Με το σώμα μας, και κυρίως τις εκφράσεις του προσώπου μας, εκφράζουμε απορία, άγνοια, αδιαφορία, νευρικότητα, άγχος, αμηχανία, δυσπιστία, αβεβαιότητα, υπεροψία, ενδιαφέρον, κομπασμό, απογοήτευση, πίεση, αναστάτωση, σύγχυση, σιγουριά, αυταρέσκεια, σκεπτικισμό και άλλες καταστάσεις, διαθέσεις ή συναισθήματα. Μπορούμε να μάθουμε τις λέξεις που χρησιμοποιούμε όταν μιλάμε, όμως η γλώσσα του σώματος, η οποία μεταφέρει νοήματα, είναι υποσυνείδητη,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αυτόματη και μάλιστα διαπολιτισμική.

Οι επιστήμονες προτείνουν, κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, να είμαστε φυσικοί, δηλαδή να μην προσποιούμαστε, και να αποφεύγουμε την ψεύτικη συμπεριφορά (π.χ. επιτηδευμένο χαμόγελο). Να αποφεύγουμε τις χειρονομίες, τις κινήσεις γενικότερα, ακόμα και τις διακριτικές, γιατί δείχνουν νευρικότητα, αβεβαιότητα και έλλειψη σιγουριάς. Καλό είναι να έχουμε ζωνρή έκφραση, να παρατηρούμε προσεκτικά τον συνομιλητή μας, χωρίς όμως να εστιάζουμε έντονα το βλέμμα μας πάνω του, ώστε αυτός να νιώθει άνετα, να μη διακόπτουμε, να παίρνουμε το λόγο αφού ολοκληρώσει τη δική του ερώτηση ή απάντηση, να ζητούμε διευκρινίσεις. Δίνουμε στο κεφάλι μας μια ελαφριά κλίση προς τα εμπρός που δείχνει ευθύτητα, ειλικρίνεια και φιλικότητα. Στεκόμαστε τόσο κοντά, όσο μας επιτρέπει ο άλλος, αλλά και όσο νιώθουμε άνετα εμείς. Λαμβάνουμε υπόψη μας ότι ακόμα και λεπτομέρειες, όπως για παράδειγμα η αμφίεση και γενικότερα η εμφάνισή μας (ρούχα, αξεσουάρ, κοσμήματα, μαλλιά), μπορούν να παίξουν θετικό ή αρνητικό ρόλο. Ειδικά για το λόγο, η άρθρωση, η προφορά, οι παύσεις, η σωστή αναπνοή, ο τόνος (υψηλός/χαμηλός), η ένταση (δυνατός), η έμφαση, ο ρυθμός, η ταχύτητα της ομιλίας και η διάρκεια εκφοράς ενός φωνήματος, μάς επιτρέπουν όχι μόνο να αναγνωρίζουμε τη φωνή κάποιου άλλου από το τηλέφωνο, αλλά και μας προδιαθέτουν και στην επικοινωνία με φυσική παρουσία. Προτιμούμε φωνές με μέτριο ή χαμηλό τόνο που να ακούγονται εύκολα, αλλά όχι δυνατά, όπως επίσης την ήρεμη και φιλική φωνή. Οι άτονες όπως και οι απότομες φωνές είναι ενοχλητικές. Οι δυνατές φωνές δείχνουν άνθρωπο που θέλει να επιβληθεί και εκφράζουν έντονα συναισθήματα. Αντίθετα, ο καθαρός και ελεγχόμενος τόνος φωνής, με μέτρια ταχύτητα εκφοράς του λόγου, φανερώνει εμπιστοσύνη. Η λαχανιασμένη φωνή ακούγεται γεμάτη άγχος. Καλό είναι να αποφεύγουμε τη μονότονη ομιλία, διαφοροποιώντας τον τόνο της φωνής μας, χωρίς να δημιουργούμε στο συνομιλητή μας την εντύπωση ότι είμαστε υπερβολικά ενθουσιασμένοι ή συναισθηματικοί» (Μάνεσης, 2013).

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΜΟΝΤΕΡΝΟΙ ΚΑΙΡΟΙ

Παρακολουθείστε την κινηματογραφική ταινία *Μοντέρνοι Καιροί* του Charlie Chaplin (ή δείτε κάποια αποσπάσματά της που είναι διαθέσιμα στο YouTube) και

προσπαθήστε να επισημάνετε τη δύναμη των μη λεκτικών σημείων επικοινωνίας.

6.3 Το ψυχολογικό περιβάλλον της ομάδας και η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο επικοινωνίας

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, ως έννοια, έχει αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια ως ένας δείκτης απεικόνισης του επιπέδου των ικανοτήτων των ατόμων σε διάφορες καταστάσεις που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την κάθε είδους επαφή με τους άλλους. Είναι, επομένως, εύκολα αντιληπτή και η σημασία που έχει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς πλέον φαίνεται ότι είναι ανάγκη τα στελέχη των οργανισμών να καλλιεργούν δεξιότητες στοχεύοντας στην ανάπτυξη τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε συλλογικό.

Η μελέτη της συγκεκριμένης ενότητας δεν προϋποθέτει προηγούμενες γνώσεις σχετικά με το θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ωστόσο θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τους εκπαιδευόμενους, αφενός να ανακαλούν σχετικές δικές τους εμπειρίες και αφετέρου να εξοικειωθούν με μερικές βασικές έννοιες. Αυτές οι έννοιες εξειδικεύονται στις δύο πρώτες υποενότητες, στις οποίες επιχειρείται να οριστεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη και να παρουσιαστούν οι βασικές της διαστάσεις, ενώ το τελευταίο μέρος της ενότητας εστιάζει σε θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη;

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) έγινε μια έννοια που αναπτύχθηκε σημαντικά, συγκεντρώνοντας το ενδιαφέρον αρχικά της ακαδημαϊκής κοινότητας και αργότερα των επιχειρήσεων. Αφορμή για αυτό ήταν η δουλειά σημαντικών επιστημόνων, οι οποίοι ασχολήθηκαν με τις έννοιες της ευφυΐας και της νοημοσύνης και τις προεκτάσεις που αυτές έχουν στην προσωπική ανάπτυξη, την καθημερινή ζωή, το εργασιακό περιβάλλον κτλ. Κάποιες από τις περισσότερο γνωστές από αυτές τις έννοιες που συζητήθηκαν είναι η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαπροσωπική ή και πολλαπλή νοημοσύνη του Gardner (1993), η προσωπική νοημοσύνη των Salovey και Mayer (1990) και η νοημοσύνη της επιτυχίας του Sternberg (1999).

Ένας από τους βασικούς λόγους, για τους οποίους υπήρχε αυτή η κινητοποίηση και παραγωγή νέων ιδεών συνδέεται με την ολοένα πλέον αποδεκτή άποψη ότι η ευφυΐα ενός ατόμου δεν μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά και μόνο με συγκεκριμένα συστήματα μέτρησης, όπως το γνωστό IQ (Δείκτης Νοημοσύνης), αλλά είναι ένα σύνθετο ζήτημα, στο οποίο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές και διαφορετικοί παράμετροι, που μπορεί να διαφοροποιούν τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων. Μία τέτοια παράμετρο αποτελεί τα συναισθήματα, τα οποία θεωρούνται ως ένα διακριτό πεδίο νοημοσύνης που έχει άμεσες και πρακτικές εφαρμογές στην προσωπική ζωή του ατόμου, αλλά και στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτές οι εφαρμογές προκύπτουν μέσα από την ικανότητα του ατόμου να κινητοποιείται ο ίδιος και να κινητοποιεί τους άλλους, να ελέγχει τις ορμές του, να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των ανθρώπων τους οποίους συναναστρέφεται, να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων, να επικοινωνεί αποτελεσματικά κ.ά.

Σε μία προσπάθεια, επομένως, να ορίσουμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, μπορούμε να την περιγράψουμε ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, προσαρμόζοντάς τα στη σκέψη του με ένα τρόπο που δείχνει κατανόηση των αιτιών πρόκλησής τους. Με αυτό τον τρόπο, το άτομο μπορεί να ρυθμίζει τις επιπτώσεις των συναισθημάτων του και σε ατομικό επίπεδο και σε κοινωνικό (Salovey and Mayer, 1990).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΗΓΕΣΙΑ: ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΕΠΙΡΡΟΗ (προσαρμογή από D. Goleman, 2009. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο Εργασίας)

Ήταν μια ακόμη κουραστική σύσκεψη στα κεντρικά γραφεία του Οργανισμού. Το θέμα, ανακατανομή των αρμοδιοτήτων μετά τη συγχώνευση τμημάτων του οργανισμού, είχε τεθεί από την αρχή, ωστόσο οι διαφωνίες ως προς το προτεινόμενο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μοντέλο αλλαγών, δεν έλειπαν μεταξύ των παρευρισκομένων στελεχών, τμηματαρχών και διευθυντών, αρκετοί από τους οποίους γνωρίζονταν για πρώτη φορά μεταξύ τους. Παράλληλα, λόγω της απεργίας των μέσων μαζικής μεταφοράς και της κακοκαιρίας, κάποιοι από τους προσκληθέντες είχαν καθυστερήσει σχεδόν μια ώρα, με αποτέλεσμα η συνάντηση να έχει ήδη τραβήξει σε χρόνο, δημιουργώντας πρόσθετο εκνευρισμό και ταραχή στους υπόλοιπους.

Τη διάθεση αυτή επιχείρησε να αλλάξει ένας εκ των παλιότερων τμηματαρχών, ο οποίος, αφού σηκώθηκε απότομα όρθιος, φώναξε δυνατά: ‘Πετάγομαι για ένα καφέ και ένα σάντουιτς. Θέλει κανείς άλλος;’ Πήρε παραγγελία από τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες και επέστρεψε μετά από λίγη ώρα με μπόλικά ροφήματα και σνακς. Αυτό ήταν αρκετό για να τεθεί σε λειτουργία η μετάδοση καλών συναισθημάτων κατά κύματα και να συνεχιστεί δημιουργικά η συζήτηση αμέσως μετά.

Ερωτήσεις για περαιτέρω στοχασμό & αυτοαξιολόγηση:

1. Τι πέτυχε με την πρωτοβουλία του ο τμηματάρχης;
2. Ποια φαντάζεσαι ότι θα ήταν τα αποτελέσματα της συνάντησης, αν δεν είχε αναλάβει πρωτοβουλία;

Σε ένα άλλο ορισμό, ο Daniel Goleman, ο Αμερικάνος ψυχολόγος και σύμβουλος επιχειρήσεων που έκανε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης περισσότερο γνωστή στο ευρύ κοινό, αναφέρεται στις ικανότητες «να μπορεί να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του και να επιμένει ενάντια στις ματαιώσεις, να ελέγχει τις παρορμήσεις και να καθυστερεί την ικανοποίηση, να ρυθμίζει τις διαθέσεις του και να μην αφήνει την ανησυχία να εμποδίζει την ικανότητα για σκέψη, να έχει ενσυναίσθηση και να ελπίζει» (1995, 34). Με λίγα λόγια, ο Goleman θεωρεί ότι Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι «οτιδήποτε σχετικά με το πώς διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου, το πώς τα πας με τους ανθρώπους, και το πώς εργάζεσαι σε ομάδες» (στο ίδιο, 43).

Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το πιο γνωστό, ίσως, μοντέλο ανάλυσης των διαστάσεων της Συναισθηματικής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Νοημοσύνης είναι αυτό του Goleman (βλ. πίνακα 2.1). Σε αυτό το μοντέλο ορίζονται πέντε βασικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και η διάσταση των κοινωνικών δεξιοτήτων. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, αλλά και το σύνολο και τις επιδράσεις που ασκεί.

Πίνακας 6.2: Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Διαστάσεις	Ορισμοί	Βασικές Ικανότητες
Αυτοεπίγνωση	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας, καθώς και τα ισχυρά και αδύνατα σημεία μας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επίγνωση των συναισθημάτων μας ▪ Ακριβής αυτό-αξιολόγηση ▪ Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αυτοέλεγχος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ακεραιότητα ▪ Ευσυνειδησία ▪ Προσαρμοστικότητα ▪ Καινοτομία
Παρακίνηση	Ικανότητα να ωθούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιθυμία επίτευξης στόχων ▪ Δέσμευση και επιμονή ▪ Πρωτοβουλία ▪ Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κατανόηση των άλλων ▪ Εξυπηρέτηση 'πελατών' ▪ Ανάπτυξη των άλλων ▪ Πολιτική αντίληψη ▪ Άνεση στη διαφορετικότητα
Κοινωνικές δεξιότητες	Ικανότητες να επικοινωνούμε με άλλους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους αντιδράσεις που θέλουμε	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιρροή ▪ Ηγεσία ▪ Επικοινωνία ▪ Ανάπτυξη σχέσεων ▪ Ομαδική συνεργασία ▪ Χειρισμός διαφωνιών ▪ Χειρισμός αλλαγών

Την κατηγοριοποίηση αυτή ήρθαν να ενισχύσουν και να εμπλουτίσουν και άλλοι επιστήμονες, ερευνητές και μελετητές, επεκτείνοντας ουσιαστικά το μοντέλο διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman. Ανάμεσα στις πιο χαρακτηριστικές άλλες διαστάσεις που προστέθηκαν, συμπεριλαμβάνονται η ευτυχία,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

η διαχείριση του άγχους, η κοινωνική επίγνωση, η διεκδικητική συμπεριφορά, κ.ά. (Petrides et al., 2004).

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με βάση όσα διαβάσατε μέχρι τώρα και ανατρέχοντας στην προσωπική σας εμπειρία, μπορείτε να εντοπίσετε καταστάσεις στον εργασιακό ή εκπαιδευτικό σας χώρο, που απαιτούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης;

Συναισθηματική Νοημοσύνη στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Όπως θα διαπιστώσατε από τη μελέτη της ενότητας μέχρι τώρα, διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορούν να βρεθούν σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης συμπεριφοράς και δραστηριότητας. Ειδικά, ο χώρος εργασίας είναι ένα πεδίο, στο οποίο οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βρίσκουν πολλαπλές εφαρμογές. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει πλήθος μελετών, που συνδέουν την υψηλή απόδοση διαφόρων διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επαγγελματική πρόοδο και την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς (Goleman, 1998), την ανάπτυξη συνεργατικότητας και την αποτελεσματικότητα στην εργασία σε ομάδες (Druskat and Wolff, 2001).

Παράλληλα, αρκετές απόψεις μελετητών συγκλίνουν στο γεγονός της ανάπτυξης σημαντικών δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όσο κινούμαστε προς τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες ενός Τμήματος ή ενός Οργανισμού (Bradberry and J. Greaves, 2006), ενώ άλλοι υπογραμμίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά τη διαδικασία λήψης σωστών αποφάσεων (Jordan et al., 2002). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μάλιστα φαίνεται ότι δεν είναι υπόθεση μονάχα ατομική, αλλά γίνεται και συλλογική, εφόσον οι επιδράσεις της μπορεί να αφορούν μία ομάδα ή ακόμα και έναν ολόκληρο Οργανισμό.

6.4 Αίσθημα συνεισφοράς και κέρδους από τη συμμετοχή στην ομάδα

Ένας παλιός πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, ο F. Roosevelt, είπε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

κάποτε ότι όσοι λειτουργούν σε ομάδες μπορούν να πετύχουν πολύ περισσότερα πράγματα από όσα θα μπορούσε κάποιος μεμονωμένα (Harvard Business Review, 2007). Στη ρήση αυτή συνοψίζεται η βασική προσέγγιση που υιοθετούμε κι εδώ: ότι δηλαδή η ομαδική δουλειά φέρνει περισσότερα αποτελέσματα από την ατομική μεμονωμένη απόδοση. Με άλλα λόγια, όσο καλός κι αν είναι κάποιος, είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να είναι καλύτερος από το σύνολο των αποδόσεων μιας ομάδας στην οποία είναι μέλος κι ο ίδιος. Επειδή αυτή η συλλογιστική θα είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτούμε στις σελίδες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, ας προσπαθήσουμε να την επιβεβαιώσουμε με την παρακάτω δραστηριότητα που ακολουθεί.

ΑΣΚΗΣΗ / ΣΚΟΥΠΑ

Με τη βοήθεια του εκπαιδευτή σας που θα κρατάει χρόνο, ακολουθείστε τις παρακάτω οδηγίες. Φροντίστε μονάχα να ακολουθήσετε τα στάδια πιστά!

1. Σε μια κόλλα χαρτί σημειώστε όσες περισσότερες χρήσεις μπορείτε να σκεφτείτε για μια σκούπα (κοινή σκούπα με κοντάρι) (π.χ. σκούπισμα). Εδώ θα χρειαστεί να δουλέψετε ατομικά, χωρίς να ζητήσετε διευκρινιστικές ερωτήσεις ή να συνεργαστείτε. Χρόνος 2’.
2. Μόλις περάσουν τα 2’, σημειώστε πόσες χρήσεις βρήκατε ατομικά (π.χ. πέντε). Αυτό είναι το **ατομικό σας σκορ**.
3. Τώρα, σχηματίστε μικρές ομάδες 3 έως 5 ατόμων, προσέχοντας όλες οι ομάδες να έχουν, αν είναι δυνατόν, τον ίδιο αριθμό μελών. Οι ομάδες ας είναι όσο γίνεται πιο μακριά μεταξύ τους, ώστε να μην ‘κρυφακούν’!
4. Σε κάθε ομάδα ανταλλάξτε απόψεις για τις χρήσεις που βρήκατε και σημειώστε ένα συνολικό αριθμό χρήσεων της σκούπας. Προσοχή: αν δύο ή παραπάνω μέλη της ομάδας έχουν βρει μια ίδια χρήση, την μετράμε μία φορά μόνο. Αυτό είναι το **άθροισμα των ατομικών σκορ**.
5. Τώρα, έχετε 2’ ακόμη. Σε επίπεδο ομάδων συζητήστε χαμηλόφωνα, ώστε να μην σας κλέψουν ιδέες, και σημειώστε και άλλες χρήσεις της σκούπας. Εδώ μετράνε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μόνο νέες χρήσεις, ιδέες δηλαδή που δεν είχαν καταγραφεί από κανένα μέλος της ομάδας.

6. Μόλις ολοκληρωθεί ο χρόνος των 2', μετρήστε τις νέες ιδέες που κατεγράφησαν. Αυτό είναι το **αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας**.
7. Στη συνέχεια, προσθέστε για κάθε ομάδα το άθροισμα των ατομικών σκορ και το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας και βρείτε το συνολικό τελικό σκορ για κάθε ομάδα. Τέλος, με τη βοήθεια του εκπαιδευτή σας που θα τα γράψει στον πίνακα συμπληρώστε ένα πίνακα ως εξής:

	ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΣΚΟΡ ΑΤΟΜΙΚΑ (στάδιο 2)	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΣΚΟΡ (στάδιο 4)	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (στάδιο 6)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΤΕΛΙΚΟ ΣΚΟΡ
ΟΜΑΔΑ Α				
ΟΜΑΔΑ Β				
ΟΜΑΔΑ Γ				
ΟΜΑΔΑ Δ				

Αν θέλετε, κάντε μια συζήτηση για αυτό που βλέπετε και τα συμπεράσματα που βγάξετε. Αν τα συμπεράσματα αυτά σας φαίνονται εύκολα ή απλοϊκά, κάντε τον κόπο να διαβάσετε ένα πρόσθετο σχόλιο στο παράρτημα στο τέλος του τόμου.

Μόλις είδαμε πόσο σημαντική μπορεί να είναι η συνεισφορά καθενός εντός στο πλαίσιο μιας ομαδικής δραστηριότητας. Μπορούμε, επομένως, να συμπεράνουμε ότι η συνεργασία των μελών μιας ομάδας ενισχύει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της ίδιας της ομάδας. Πώς, όμως, συμβαίνει αυτό στην πράξη, όταν γνωρίζουμε ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες, ιδιαίτερα στο εργασιακό πλαίσιο είναι πολύ πιο σύνθετα από αυτό που κάναμε στην προηγούμενη άσκηση;

Γενικά, μπορούμε να δεχτούμε ότι η ομάδα αποτελείται από: 'δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε καθένα να επηρεάζει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και να επηρεάζεται από το άλλο' (Moorhead and Griffin, 1998). Η δυναμική της ομάδας διαμορφώνεται ακριβώς με αυτή την αλληλεπίδραση, καθώς και με οτιδήποτε συμβαίνει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της ομάδας, όπως για παράδειγμα κανόνες που συμφωνούνται, ρόλοι που αναπτύσσονται κτλ.

Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι η ομάδα αποτελείται από άτομα με *συμπληρωματικές* ικανότητες που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό και στόχους για τους οποίους θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους (Katzenback και Smith, 1993). Η έννοια της συμπληρωματικότητας σε αυτόν τον ορισμό επιβεβαιώνει την άποψη ότι σε κάθε ομάδα δεν είναι απαραίτητη η ομοιότητα μεταξύ των μελών της, αλλά απεναντίας, είναι περισσότερο χρήσιμη η διαφορετικότητα σε γνώσεις και ικανότητες, ώστε να εξετάζονται όλες οι πιθανές οπτικές γωνίες και να αντιμετωπίζονται διάφορες εναλλακτικές πριν την τελική απόφαση. Απλά, σκεφτείτε πόσο λειτουργικό, δημιουργικό και αποτελεσματικό θα ήταν ένα οποιοδήποτε τμήμα μιας επιχείρησης που θα αποτελούνταν από ανθρώπους με τις ίδιες απολύτως γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές!

Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία που αποτελούν τη βάση για μια ομάδα θεωρούνται τα εξής:

- Υπάρχει ένας **κοινός στόχος** για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες
- Καλλιεργείται, παράλληλα, η αίσθηση της **συλλογικότητας**, του 'ανήκειν' σε ένα σύνολο, που υπερβαίνει το ατομικό στοιχείο
- Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός **αλληλεπίδρασης** και **αλληλεξάρτησης**
- Προσδιορίζονται **κανόνες** και **διαδικασίες**, που γίνονται αποδεκτοί από τα μέλη της ομάδας
- Η έννοια της **ατομικής** και **αμοιβαίας ευθύνης** για την υλοποίηση των εργασιών στο πλαίσιο της ομάδας είναι δεδομένη
- Υπάρχει μια όσο το δυνατόν **σταθερή σύνθεση** των μελών της ομάδας με επίσης όσο το δυνατόν τακτικές και προγραμματισμένες **συναντήσεις**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Ορίζονται, επιλέγονται ή αναδεικνύονται **ρόλοι** για την εκτέλεση των εργασιών, με κυριότερο τον ρόλο του συντονιστή.



Ο καλύτερος τρόπος για να φανταστούμε τους ρόλους σε μια ομάδα είναι μέσω ενός παζλ, το οποίο για να ολοκληρωθεί, χρειάζεται κάθε κομμάτι να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση ανάλογα με το μέγεθος, το χρώμα ή άλλα χαρακτηριστικά που έχει. Ας φανταστούμε πόσο δύσκολο θα ήταν να ολοκληρώσουμε ένα παζλ με πολλά κομμάτια να έχουν όμοιες πλευρές, μεγέθη και λοιπά χαρακτηριστικά. Είναι, γεγονός, επομένως, ότι καθένας σε μια ομάδα έχει συμπληρωματικές ικανότητες και γνώσεις, που αθροίζουν στο σύνολο και συνεισφέρουν στην τελική ομαδική απόδοση.

Πόσο εύκολο είναι, όμως, στην πράξη να επιτευχθεί η απαραίτητη ισορροπία στην ομάδα, ώστε να είναι εφικτό μέλη με διαφορετικούς ρόλους να συνεισφέρουν πραγματικά θετικά; Αυτή η σκέψη μάς θυμίζει τη δυσκολία που έχουμε μόλις ξεκινήσουμε να φτιάξουμε ένα παζλ. Όπως τα κομμάτια σε κάθε παζλ, έτσι και τα μέλη μιας ομάδας έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

1. Υπάρχουν όρια (τα κομμάτια με τις ίσες πλευρές / τα ανθρώπινα όρια)
2. Κάθε κομμάτι έχει συγκεκριμένο ρόλο και θέση στη λύση
3. Τα κομμάτια είναι αλληλοεξαρτώμενα ιδίως όταν συμπλέκονται (αποδίδουν)
4. Κάθε κομμάτι είναι μοναδικό (όπως και κάθε άνθρωπος)
5. Η λύση είναι εύθραυστη (εύκολα χαλάει)
6. Το σύνολο είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του
7. Μερικά κομμάτια έχουν κεντρικό ρόλο, ενώ άλλα έχουν περιφερειακό ρόλο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

8. Τα κομμάτια ομαδοποιούνται με βάση κάποια χαρακτηριστικά, όπως και οι άνθρωποι
9. Τα κομμάτια χρειάζονται κάποιον να τα μετακινήσει (οι άνθρωποι θέλουν κίνητρα)
10. Η λύση επιτυγχάνεται γρηγορότερα όταν συνεισφέρει κάποιος που έχει μια συνολικότερη αντίληψη του θέματος (ο ρόλος της ηγεσίας)

Είναι γενικά αποδεκτό ότι τα άτομα μέσα στις ομάδες έχουν διαφορετικούς ρόλους. Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, ρόλος μπορεί είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών που αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αποστολή που έχει αναλάβει κάθε εργαζόμενος. Ο Belbin (2010), σε ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα για τους ρόλους στις ομάδες, ανέπτυξε εννιά (9) διαφορετικούς 'χαρακτήρες', που φαίνεται να υπάρχουν σε κάθε ομάδα (βλ. Πίνακα 1).

Χαρακτηριστικά των διάφορων τύπων ρόλων που προτείνει ο Belbin μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο άτομο, ενώ επισημαίνεται ότι όλοι οι ρόλοι είναι συμπληρωματικοί και χρήσιμοι για την επιτυχή λειτουργία κάθε ομάδας. Σε κάθε περίπτωση, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να ενυπάρχουν σε κάθε τύπο ομάδας.

	Περιγραφή & συνεισφορά	Επιτρεπτές αδυναμίες
1. Δημιουργικός (Plant)	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.
2. Εξερευνητής (Resource Investigator)	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.	Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.
3. Συντονιστής (Coordinator)	Ώριμος, σίγουρος, ικανός να προεδρεύει. Βάζει στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες.	Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής». Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.
4. Διαμορφωτής (Shaper)	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί για να ξεπερνιόνται εμπόδια.	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5. Αξιολογητής (Monitor Evaluator)	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.
6. Ομαδικός (Team Worker)	Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος, διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις.	Αναποφάσιτος σε συνθήκες κρίσης.
7. Εφαρμοστής (Implementer)	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.
8. Ολοκληρωτής (Completer Finisher)	Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, ψάχνει για λάθη και παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα.	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάζει αρμοδιότητες.
9. Ειδικός (Specialist)	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργά-ζεται χωρίς υποκίνηση. Διαθέτει σπάνιες γνώσεις και ικανότητες.	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Πίνακας 6.3: Σύνοψη εργασιακών χαρακτήρων (προσαρμογή από το www.belbin.gr)

Σύνοψη Ενότητας

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής τα βασικά σημεία που σχετίζονται με τις έννοιες της Επικοινωνίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εστιάζουν στα παρακάτω:

- Η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη μεταδίδουν μηνύματα, ανταλλάσσουν πληροφορίες και εκφράζουν συναισθήματα, προσπαθώντας ταυτόχρονα να αντεπεξέλθουν εμπόδια που μπορεί να σχετίζονται με τον πομπό, τον δέκτη, τις συνθήκες μετάδοσης του μηνύματος ή και το ίδιο το μήνυμα αυτό καθαυτό.
- Η επικοινωνία μπορεί να είναι λεκτική ή μη λεκτική. Ιδιαίτερη σημασία για μια αποτελεσματική επικοινωνιακή διαδικασία έχει η προσοχή στα μη λεκτικά σύμβολα και τη γλώσσα του σώματος που αποκαλύπτουν στοιχεία για τη συναισθηματική φόρτιση κάποιου ατόμου, καθώς επίσης και η ενεργητική ακρόαση, αλλά και η προσπάθεια για συνεχή ανατροφοδότηση, ώστε να επιβεβαιωθεί η επιτυχής μεταφορά και κατανόηση του μηνύματος.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Ως διαδικασία στον εργασιακό χώρο, η επικοινωνία έχει τρεις κατά βάση κατευθύνσεις (προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια) ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, τον προορισμό και τον ιδιαίτερο σκοπό του μηνύματος.
- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία που έχει να κάνει κυρίως με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας και τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους αλληλεπιδρούμε.
- Οι σημαντικότερες διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις συνδέεται με διαφορετικές δεξιότητες, όπως η δέσμευση, η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία, η αναγνώριση κ.ά.
- Η ανάπτυξη δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό προσόν για τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς θα έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να ασκούν ηγετικούς ρόλους με επιτυχία.

6.5 Σχέδιο δράσης βελτίωσης της δεξιότητας ομαδικότητας

Το ακόλουθο σχέδιο συμπληρώνεται την τελευταία ώρα της τελευταίας ημέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος και αποσκοπεί στην ενίσχυση της αυτογνωσίας, της στοχοθεσίας και της ατομικής δέσμευσης για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

1. Βασικές γνώσεις/δεξιότητες που αποκτήθηκαν από το σεμινάριο:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Προσδιορίστηκαν τομείς προς βελτίωση; (Σημειώστε τους συγκεκριμένους τομείς/προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσετε)

.....

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

.....

.....

.....

.....

.....

3. Στόχοι (SMART)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Πόροι και υποστήριξη (φτιάξτε μια λίστα εργαλείων, συναδέλφων ή πόρων που θα βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Χρονοδιάγραμμα και λογοδοσία (ορίστε ένα χρονοδιάγραμμα και έναν learning friend για έλεγχο)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Δήλωση Δέσμευσης

"Δεσμεύομαι να εφαρμόσω τεχνικές που έμαθα σε αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να βελτιώσω τον ρόλο μου. Τους επόμενους τρεις μήνες, θα επικεντρωθώ στον εντοπισμό των βασικών αιτιών των προκλήσεων, στην εξερεύνηση δημιουργικών λύσεων και στην εφαρμογή δομημένων διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων, θα επανεξετάζω τακτικά την πρόοδό μου και για να επιτύχω καλύτερα αποτελέσματα για την ομάδα μου και τον οργανισμό».

Όνομα:

Ημερομηνία:

Βιβλιογραφικές αναφορές**Ελληνική**

Bradberry T., Greaves J. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*, Αθήνα: Κριτική.

Covey S.R., Merrill A.R., Merrill R.A. (2001). *Πρώτα τα Βασικά*, μτφ. Φαλδαμής Γ., Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Goleman D (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Harvard Business Review, 2007. *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Μτφ. Ναθαναήλ, Μ. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.

Σκουλάς Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

Sternberg, R. (1999). *Η νοημοσύνη της επιτυχίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ξενόγλωσση

Axelrod R. (2006). *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York.

Belbin, M. (2010). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. (3d edn), Elsevier Ltd, Oxford.

Gardner H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.

Jewell L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), USA: Brooks/Cole.

Moorhead G., Griffin R. (1998). *Organizational Behavior*, USA: Houghton Mifflin Company.

Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Osland, J., Kolb D., Rubin I., and Turner, M. (2007). *Organizational Behavior, an experiential approach* (8th edn). New Jersey: Prentice Hall.

Salovey P., Mayer J.D. (1990). 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, no. 3, p. 185-211.