

**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: ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ - 1ο ΕΠΠΕΔΟ»**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 930**

Αθήνα, Δεκέμβριος 2024

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 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: ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ  
- 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Απόφαση υπ' αριθμόν 5327/03.10.2024 (ΑΔΑ: 6Ψ3Α4691Φ0-Ο29)**

**Μέλη Ομάδας**

**Συντονιστής: Δρ. Παντελής Βουλτσίδης**

**Συντάκτριες/Συντάκτης:**

**Στυλιανή Ιωαννίδου**

**Δρ. Ειρήνη Πετσιμέρη**

**Σπυρίδων Κοττώρης**

**Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής**

**Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος**

**Αντωνία Κουμπαρούλη**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

**Πίνακας περιεχομένων**

1.	Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022 .....	8
1.1.	Εισαγωγή.....	8
1.2.	Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων .....	8
1.3.	Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων.....	13
1.4.	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης .....	19
	Βιβλιογραφικές αναφορές 1 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	25
2.	Έννοια της δεξιοτήτας και Δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού στη ψηφιακή εποχή .....	27
	Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	27
	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	27
2.1.	Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων .....	28
2.2.	Έννοια της δεξιοτήτας .....	33
	Βιβλιογραφικές αναφορές 2 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	36
3.	Βασικές Αρχές της Προσαρμοστικότητας.....	38
3.1.	Ορισμός της Προσαρμοστικότητας .....	38
3.1.1.	Σημασία της Προσαρμοστικότητας στη Δημόσια Διοίκηση .....	38
3.1.2.	Στοιχεία και Αρχές Προσαρμοστικότητας.....	39
3.1.3.	Οφέλη της Προσαρμοστικότητας στην Εργασία.....	40
3.2.	Εισαγωγή στη Διαχείριση Αλλαγής.....	41
3.2.1.	Ορισμός και Σημασία της Διαχείρισης Αλλαγής.....	41
3.2.2.	Ιστορική Εξέλιξη .....	41
3.2.3.	Βασικοί στόχοι και σκοποί της διαχείρισης αλλαγής.....	42
3.2.4.	Πώς συμβάλλει η διαχείριση αλλαγής στην οργανωσιακή επιτυχία. ....	43
3.3.	Τα Κίνητρα που Οδηγούν στην Αλλαγή.....	44
3.3.1.	Αναγνώριση και Κατανόηση των Κινήτρων για Αλλαγή.....	44
3.3.2.	Εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή .....	44

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

3.3.3.	Εσωτερικοί παράγοντες .....	47
3.3.4.	Οι επιπτώσεις της αλλαγής στην ανάπτυξη και επιτυχία ενός οργανισμού. 49	
3.3.5.	Παραδείγματα επιτυχημένης και ανεπιτυχούς διαχείρισης κινήτρων. ....	49
3.4.	Μοντέλα και Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής.....	50
3.4.1.	Αναφορά και Ανάλυση Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής.....	50
3.4.2.	Παρουσίαση δημοφιλών μοντέλων διαχείρισης αλλαγής .....	50
3.4.2.1.	Μοντέλο των Τριών Σταδίων του Kurt Lewin .....	50
3.4.2.2.	Μοντέλο των Οκτώ Σταδίων του John Kotter .....	52
3.4.2.3.	Μοντέλο ADKAR του Jeff Hiatt .....	54
3.4.2.4.	Μοντέλο Kübler-Ross για τη Διαχείριση Συναισθηματικών Αντιδράσεων .....	55
3.4.3.	Ανάλυση Πλεονεκτημάτων και Μειονεκτημάτων των Διαφόρων Μοντέλων.....	58
3.4.3.1.	Σύγκριση των Πλαισίων Διαχείρισης Αλλαγής και Εντοπισμός των Διαφορών και Ομοιοτήτων .....	59
3.4.3.1.1.	Κύριες Διαφορές στα Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής .....	59
3.4.3.1.2.	Κοινά Σημεία των Πλαισίων Διαχείρισης Αλλαγής .....	60
	Βιβλιογραφικές Αναφορές 3ης Θεματικής Ενότητας .....	62
	Ερωτήσεις Αναστοχασμού 3ης θεματικής ενότητας.....	64
4.	Ψυχολογική ανθεκτικότητα και η σύνδεσή της με την προσαρμοστικότητα του ατόμου .....	65
	Σκοπός της διδακτικής ενότητας.....	65
	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	65
4.1.1	Διασαφήνιση της έννοιας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας .....	66
4.1.2	Ψυχολογική ανθεκτικότητα και Θετική ψυχολογία.....	66
4.1.3	Η ψυχολογική ανθεκτικότητα.....	67
	.....	67
4.2	Προστατευτικοί παράγοντες – παράγοντες επικινδυνότητας – παράγοντες ψυχολογικής επάρκειας.....	72
4.3	Σύνδεση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας με τη διαχείριση κρίσεων και	

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

άγχους.....	76
4.4 Ψυχολογική ανθεκτικότητα και θετικά συναισθήματα, σωματική και ψυχική υγεία	79
4.5 Ψυχολογική ανθεκτικότητα και διαχείριση αλλαγών – η θετική αλλαγή....	81
4.6 Το μοντέλο των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα (VIA Strengths) – Τρόποι ενίσχυσης των θετικών χαρακτηριστικών του ατόμου στον προσωπικό και εργασιακό χώρο.....	87
4.6.1 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα .....	87
4.6.2 Η αξία των δυνάμεων του χαρακτήρα .....	89
4.6.3 Η αλλαγή των δυνάμεων του χαρακτήρα με την πάροδο του χρόνου.....	89
4.6.4 Ανάπτυξη των δυνάμεων του χαρακτήρα μας.....	90
4.6.5 Στρατηγικές αντιμετώπισης των δυσχερειών για την ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.....	91
4.6.6 Ο δρόμος προς την αυτο-αποδοχή: αυτο-συμπόνια, οφέλη και δυνατότητες αξιοποίησής της.....	91
4.6.7 Δημιουργία νοήματος στη ζωή .....	93
4.6.8 Η δύναμη της λογικής.....	95
4.6.9 Απολαμβάνειν .....	95
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 4 <sup>ης</sup> Θεματικής Ενότητας .....	98
Βιβλιογραφικές Αναφορές 4 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας.....	99
5. Λήψη Αποφάσεων.....	102
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	102
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	102
5.1 Η έννοια της λήψης αποφάσεων .....	103
5.1.1 Ορισμός λήψης αποφάσεων .....	103
5.1.2 Συνθήκες λήψης αποφάσεων .....	104
5.1.3 Σημασία λήψης αποφάσεων στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας.....	109
5.1.4 Ο ρόλος της ηθικής και των αξιών στη λήψη αποφάσεων .....	112
5.2 Διαδικασία και στάδια λήψης αποφάσεων.....	115
5.2.1 Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων .....	115
5.2.2 Τα 10 συχνότερα λάθη στη λήψη αποφάσεων.....	119

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

5.3 Τα επικρατέστερα εργαλεία λήψης αποφάσεων .....	123
5.3.1 Το δέντρο αποφάσεων.....	123
5.3.2 Το μοντέλο της ανάλυσης SWOT και TOWS .....	126
5.3.3 Τα έξι καπέλα σκέψης.....	129
Σενάρια προς επίλυση .....	133
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 5 <sup>ης</sup> Θεματικής Ενότητας.....	137
Βιβλιογραφικές αναφορές 5ης θεματικής ενότητας.....	138

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου-1ο επίπεδο» 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.

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

### 1.1. 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<sup>η</sup> 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.

### 1.2. 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



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

του 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 σφουγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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 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

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

- β. ομαδικότητα
  - γ. προσαρμοστικότητα
  - δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
  - ε. οργάνωση και προγραμματισμός
  - στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα
  - ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα
  - 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 δημόσιων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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 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,

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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.

### 1.3. 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,

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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 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
<b>Προσανατολισμός στον πολίτη</b>	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	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.



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

	υψηλά επίπεδα "	
<b>Ομαδικότητα</b>	<p>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.</p>	<p>Στοίχιση με τους στόχους της ομάδας: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας.</p> <p>Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.</p> <p>Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας</p> <p>Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα.</p> <p>Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.</p>

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

<p><b>Προσαρμοστικότητα α</b></p>	<p>Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου 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.</p>	<p>Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας.</p> <p>Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδος .</p> <p>Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους.</p> <p>Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.</p>
<p><b>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</b></p>	<p>Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει 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</p>	<p>Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες.</p> <p>Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του.</p> <p>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.</p>



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

<p><b>Οργάνωση &amp; Προγραμματισμός</b></p>	<p>Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μερικά 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 αναδιάρθρωση 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><b>Επίλυση προβλημάτων &amp; Δημιουργικότητα</b></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</p>

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

		<p>διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.</p> <p>Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.</p>
<b>Επαγγελματισμός &amp; ακεραιότητα</b>	<p>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>	<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>
<b>Διαχείριση της γνώσης</b>	<p>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</p>	<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</p>

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

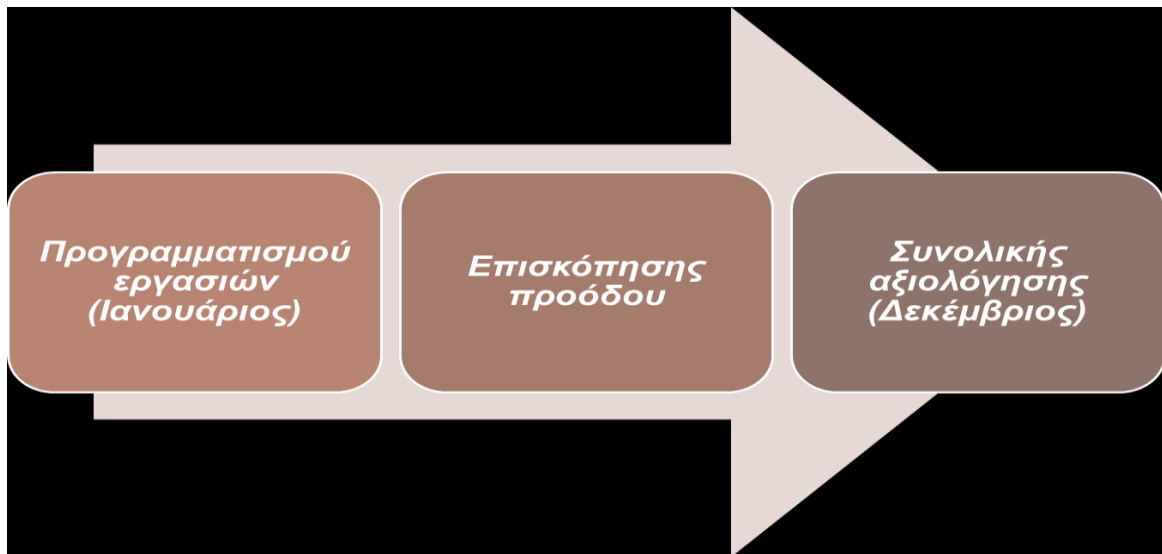
	τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία	υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).
<b>Ηγετικότητα</b>	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, 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.	Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συνάδελφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις. Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις . 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. 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.

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

#### 1.4. 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.

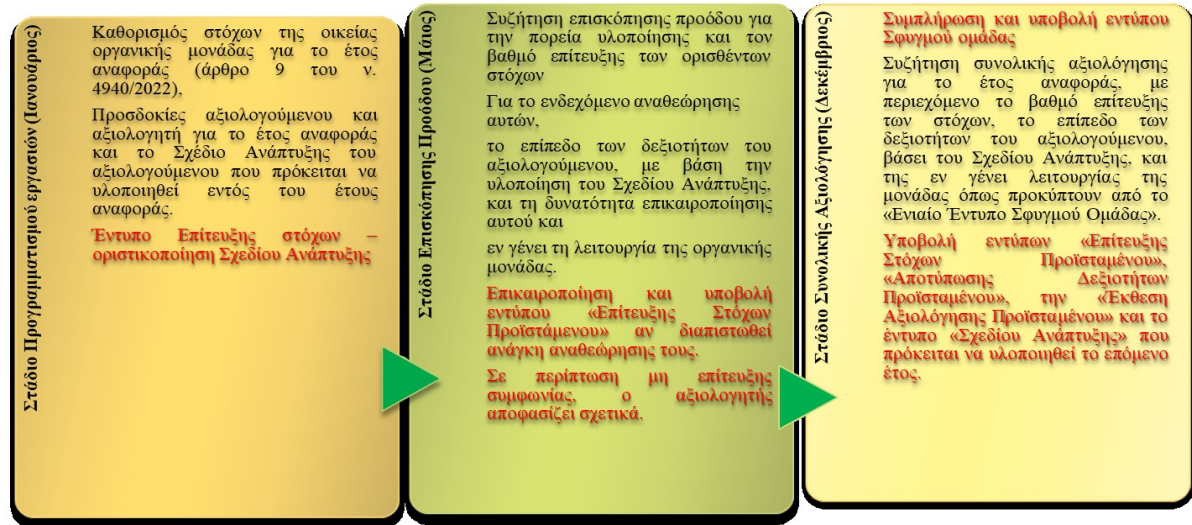
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο



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: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 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: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 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:

1. 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.
2. 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).
3. 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 στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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:

1. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο,
2. ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον αναπληρωτή του και
3. 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:

1. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

2. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
3. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής 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<sup>ης</sup> 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 Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 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, στοHanushek, 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 δεξιότητας και Δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού στη ψηφιακή εποχή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της δεξιότητας
- ✓ 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 δεξιότητας, να προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της δεξιότητας
- ✓ 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**

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 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 DeloitteGlobal&theGlobalBusinessCoalition (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

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και 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**

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

«ξαναμαθαίνουν» -παραφράζοντας την φράση του Tofler. Εκτιμάται λοιπόν, η διαβίου 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
<b>Alvin Toffler (1970)</b>	Το μέλλον θα είναι για εκείνους που πρέπει, να «Ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν»
<b>World Economic Forum (2016)</b>	Σύνθετη επίλυση προβλημάτων, Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός της υπηρεσίας, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία.
<b>Brown Gr. (2017)</b>	Ανάπτυξη σφαιρικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων είναι επείγουσα ανάγκη, επειδή θα επιτρέψει σε όλους να βρουν τη θέση της στον αυριανό κόσμο
<b>Deloitte Global &amp; Global Business Coalition (2018)<sup>1</sup></b>	<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</p>

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

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

	<p>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 ως «Μία συνεχής διαδικασία απόκτησης της γνώσης και νέων δεξιοτήτων, καθώς προοδεύουν τα άτομα μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής καριέρας.</p>
<b>Brown (2019)</b>	<p>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</p>
<b>Santeli&amp;Gerdon, (19.8.2019)</b>	<p>Έλλειμμα δεξιοτήτων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων</p>

**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 (Strebleretal, 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.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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 στους οργανισμούς 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 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 (Milleretal 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



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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), (BusinessDictionary, 2023). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson&VanFleet (2004), δεξιότητα χαρακτηρίζεται η ικανότητα εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μία εργασία μέσα από τρία 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&VanFleet 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 (WorldBank, 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.
- ✓ **Κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες** οι οποίες περιλαμβάνουν στάσεις και αξίες του ατόμου χρήσιμες για την αποτελεσματική προσαρμογή του. Τέτοιες είναι η

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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 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&Boyd (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&Boyd, 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

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

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 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<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας

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.

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-10047109031X

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>

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.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

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. Βασικές Αρχές της Προσαρμοστικότητας

#### 3.1. Ορισμός της Προσαρμοστικότητας

Η προσαρμοστικότητα, στο πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών, ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και έγκαιρα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας. Αυτή η ικανότητα εκδηλώνεται μέσω της εφαρμογής των απαραίτητων ενεργειών που ενισχύουν τόσο την ατομική προσαρμογή του υπαλλήλου όσο και την αναπροσαρμογή των εργασιακών διαδικασιών του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας. Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο ν. 4940/2022, η προσαρμοστικότητα περιλαμβάνει δύο διαστάσεις:

- **Αποτελεσματική Ανταπόκριση σε Νέες Συνθήκες και Δεδομένα:** Πρόκειται για τη δυνατότητα του ατόμου να αντιδρά άμεσα και με ακρίβεια σε νέες καταστάσεις, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του και τις εργασιακές του πρακτικές, ώστε να διασφαλίζεται η σταθερότητα και η ποιότητα της απόδοσής του.
- **Ευελιξία και Ανθεκτικότητα στις Αλλαγές:** Η διάσταση αυτή αφορά την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα του ατόμου σε περιόδους κρίσης ή απρόβλεπτων συνθηκών, με έμφαση στην αναζήτηση βέλτιστων λύσεων και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων που διασφαλίζουν την αποδοτικότητα της εργασίας και συμβάλλουν στη βελτίωση των υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας.

#### 3.1.1. Σημασία της Προσαρμοστικότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ουσιαστική ικανότητα στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς ο δημόσιος τομέας είναι εκτεθειμένος σε διαρκείς αλλαγές εξαιτίας εξωτερικών παραγόντων, όπως οι κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις, οι νομοθετικές τροποποιήσεις και οι τεχνολογικές καινοτομίες (Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008)). Η αποτελεσματική προσαρμοστικότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιτελούν τις αρμοδιότητές τους με αξιοπιστία και συνέπεια, ακόμα και σε συνθήκες έντονου μετασχηματισμού ή κρίσης.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Επιπρόσθετα, η έλλειψη προσαρμοστικότητας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες στη λήψη γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων. Αντίθετα, η ανάπτυξη προσαρμοστικότητας προσδίδει στους δημόσιους υπαλλήλους την ικανότητα να διαχειρίζονται κρίσεις, όπως περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης ή απρόβλεπτες κοινωνικές ανάγκες, και να παρέχουν άμεσα και αποτελεσματικά τις απαραίτητες υπηρεσίες.

### 3.1.2. Στοιχεία και Αρχές Προσαρμοστικότητας

Η προσαρμοστικότητα εμπεριέχει συγκεκριμένα στοιχεία που συνιστούν τη βάση της ικανότητας ενός ατόμου ή οργανισμού να ανταποκρίνεται στις αλλαγές. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν:

- **Ανθεκτικότητα (Resilience):** Η ανθεκτικότητα αποτελεί το θεμέλιο της προσαρμοστικότητας, αναφερόμενη στην ικανότητα του ατόμου να ανακάμπτει ταχέως από καταστάσεις πίεσης ή αποτυχίας. Οι ανθεκτικοί υπάλληλοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, διατηρώντας την ψυχραιμία και τη συγκέντρωσή τους στους στόχους τους ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας.
- **Ευελιξία στη Σκέψη και τις Δράσεις (Cognitive and Behavioral Flexibility):** Η γνωστική ευελιξία επιτρέπει στον εργαζόμενο να εξετάζει τις καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές, ενώ η ευελιξία στις δράσεις αναφέρεται στην ικανότητα να προσαρμόζει τις πρακτικές και τις στρατηγικές του σύμφωνα με τις νέες ανάγκες του οργανισμού.
- **Στρατηγική Εστίαση στην Επίλυση Προβλημάτων (Problem-Solving Orientation):** Η προσαρμοστικότητα απαιτεί προσανατολισμό προς την επίλυση προβλημάτων, δηλαδή τη δυνατότητα εντοπισμού των βέλτιστων λύσεων σε περιόδους αβεβαιότητας. Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα διακρίνονται για την ικανότητά τους να διαχειρίζονται τις προκλήσεις με αυτοπεποίθηση, συμβάλλοντας έτσι στην αποδοτικότητα του οργανισμού.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- **Διαχείριση της Αλλαγής στις Διαπροσωπικές Σχέσεις:** Η διαπροσωπική προσαρμοστικότητα αφορά την ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να συνεργάζεται με συναδέλφους, προϊσταμένους και πολίτες, λαμβάνοντας υπόψη τις συναισθηματικές και ψυχολογικές αντιδράσεις των άλλων σε περιόδους αλλαγής. Αυτή η ικανότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη Δημόσια Διοίκηση, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας των εργασιακών στόχων.

### 3.1.3. Οφέλη της Προσαρμοστικότητας στην Εργασία

Η προσαρμοστικότητα έχει ουσιαστική συμβολή στην επιτυχία τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, και θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την επαγγελματική ικανοποίηση, την ψυχολογική ανθεκτικότητα, και τη συνολική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Σε ατομικό επίπεδο, η προσαρμοστικότητα συσχετίζεται με την αυξημένη επαγγελματική ευημερία και τη μείωση του εργασιακού άγχους, καθώς οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλή προσαρμοστικότητα εμφανίζονται καλύτερα εξοπλισμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Ειδικότερα, οι προσαρμοστικοί εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερη ικανότητα απόκτησης νέων δεξιοτήτων και άμεσης ένταξης σε νέες συνθήκες χωρίς να επηρεάζεται η απόδοσή τους, γεγονός που τους καθιστά ανθεκτικούς απέναντι στις διαρκείς οργανωτικές αλλαγές (Ployhart & Bliese, 2006).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα. Η υψηλή προσαρμοστικότητα διευκολύνει την εισαγωγή καινοτομιών, την ενσωμάτωση βελτιωμένων διαδικασιών και την εφαρμογή νέων πολιτικών, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και ανθεκτικότητα του οργανισμού (Cascio & Aguinis, 2008). Στον δημόσιο τομέα, η προσαρμοστικότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε απρόβλεπτες καταστάσεις και να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες των πολιτών. Η προσαρμοστικότητα, συνεπώς, διασφαλίζει την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

του οργανισμού, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς την κοινωνία (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Από ψυχολογικής σκοπιάς, η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αναλύεται από τον Goleman (1995), θεωρείται βασικός υποστηρικτικός παράγοντας για την προσαρμοστικότητα, καθώς επιτρέπει στους εργαζομένους να διαχειρίζονται τις συναισθηματικές προκλήσεις που συνδέονται με τις αλλαγές. Η συναισθηματική νοημοσύνη προάγει την ψυχολογική ασφάλεια και την ανθεκτικότητα, καθιστώντας τους εργαζομένους περισσότερο ικανούς να ενσωματωθούν σε νέες δομές και πολιτικές με ελάχιστη αντίσταση.

### 3.2. Εισαγωγή στη Διαχείριση Αλλαγής

#### 3.2.1. Ορισμός και Σημασία της Διαχείρισης Αλλαγής.

Η διαχείριση της αλλαγής ορίζεται ως μια συντονισμένη και στρατηγική προσέγγιση, που στοχεύει στην καθοδήγηση των οργανισμών και των ατόμων στη διαδικασία προσαρμογής σε νέες συνθήκες και απαιτήσεις. Ειδικότερα, αναφέρεται σε ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων που διευκολύνουν την υλοποίηση των απαραίτητων μεταβολών στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, με στόχο την επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η διαχείριση αλλαγής επιδιώκει την αποτελεσματική ενσωμάτωση νέων πολιτικών, τεχνολογιών και διαδικασιών, ενισχύοντας την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η σημασία της διαχείρισης αλλαγής έγκειται στην ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, ανταποκρινόμενος με συνέπεια και ευελιξία στις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. Ειδικά σε τομείς όπως η Δημόσια Διοίκηση, όπου η σταθερότητα και η ποιότητα της εξυπηρέτησης του πολίτη είναι ζωτικής σημασίας, η διαχείριση αλλαγής αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

#### 3.2.2. Ιστορική Εξέλιξη

Η διαχείριση αλλαγής έχει βαθιές ρίζες στις πρώτες μελέτες για τη δυναμική των ομάδων και την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς οι ερευνητές προσπαθούσαν να

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

κατανοήσουν πώς οι άνθρωποι προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και πώς οι οργανισμοί μπορούν να επιτυγχάνουν σταθερότητα εν μέσω αλλαγών. Ένας από τους θεμελιωτές της διαχείρισης αλλαγής, ο ψυχολόγος Kurt Lewin, ανέπτυξε βασικές αρχές που εστίαζαν στη διάλυση των παλαιών προτύπων, την εφαρμογή νέων συμπεριφορών και την εδραίωση της αλλαγής σε μια πιο σταθερή κατάσταση στον οργανισμό (Burnes, 2004).

Από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα, αναδύθηκαν νέες προσεγγίσεις που ενίσχυσαν τη σημασία της αλλαγής ως στρατηγικής διαδικασίας για την ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητα των οργανισμών. Αυτές οι προσεγγίσεις επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένα βήματα και δράσεις για την υλοποίηση της αλλαγής, τονίζοντας τη σημασία της καθοδήγησης και της ατομικής και συλλογικής προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα του οργανισμού (Cameron & Green, 2019). Οι θεωρητικοί της διαχείρισης αλλαγής υποστήριξαν ότι η επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να κινητοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό και να αναπτύσσουν μια κουλτούρα προσαρμογής, ιδιαίτερα σε σύνθετα και δυναμικά περιβάλλοντα (Hiatt, 2006).

Στον δημόσιο τομέα, η διαχείριση αλλαγής θεωρείται απαραίτητη για την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες και την ενσωμάτωση νέων πολιτικών και νομοθεσιών. Για παράδειγμα, η εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών στις δημόσιες υπηρεσίες απαιτεί υψηλή οργανωσιακή ευελιξία και δεξιότητες διαχείρισης αλλαγής, ώστε οι υπηρεσίες προς τους πολίτες να παραμείνουν αποτελεσματικές και προσβάσιμες (Cascio & Aguinis, 2008). Η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών και να διασφαλίζουν την ποιοτική εξυπηρέτηση και τη διαφάνεια, ακόμη και σε περιόδους σημαντικών μεταβολών.

### 3.2.3. Βασικοί στόχοι και σκοποί της διαχείρισης αλλαγής.

Η διαχείριση αλλαγής επιδιώκει να διασφαλίσει τη λειτουργική και στρατηγική ευελιξία του οργανισμού. Οι βασικοί της στόχοι περιλαμβάνουν (Hayes, J, 2022). :

- **Αύξηση της Αποτελεσματικότητας:** Η διαχείριση αλλαγής επιτρέπει την υιοθέτηση νέων διαδικασιών και εργαλείων που βελτιώνουν την

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

αποδοτικότητα και μειώνουν το κόστος λειτουργίας. Η αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής ενισχύει την παραγωγικότητα και διευκολύνει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

- **Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας:** Στη δημόσια διοίκηση, η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Η διαχείριση αλλαγής εξασφαλίζει ότι οι οργανισμοί προσαρμόζονται γρήγορα στις κοινωνικές και πολιτικές απαιτήσεις.
- **Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας Προσαρμοστικότητας:** Η διαχείριση αλλαγής στοχεύει στη δημιουργία μιας κουλτούρας ανοιχτής στην αλλαγή, που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν δεξιότητες προσαρμοστικότητας και να συμβάλλουν ενεργά στις στρατηγικές του οργανισμού.

### 3.2.4. Πώς συμβάλλει η διαχείριση αλλαγής στην οργανωσιακή επιτυχία.

Η συμβολή της διαχείρισης αλλαγής στην οργανωσιακή επιτυχία αποτυπώνεται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Βραχυπρόθεσμα, η διαχείριση αλλαγής εξασφαλίζει τη συνέχιση της λειτουργίας του οργανισμού κατά τη διάρκεια μεταβατικών περιόδων, μειώνοντας την πιθανότητα διακοπών και τη δυσφορία των εργαζομένων. Μακροπρόθεσμα, η διαχείριση αλλαγής ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να επιβιώνει και να ακμάζει σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας (Kotter, J. P, 1996).

Επιπλέον, η επιτυχής διαχείριση αλλαγής δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι επιτρέπει στον οργανισμό να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες με αποτελεσματικό τρόπο. Η αποδοχή και η υποστήριξη της αλλαγής από το ανθρώπινο δυναμικό ενισχύονται όταν η αλλαγή υποστηρίζεται με σαφείς στρατηγικές και διαφανή επικοινωνία. Έτσι, οι οργανισμοί που υιοθετούν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης αλλαγής διακρίνονται για τη σταθερή τους ανάπτυξη και την ικανότητά τους να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις στις ανάγκες των ενδιαφερομένων τους.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 3.3. Τα Κίνητρα που Οδηγούν στην Αλλαγή

#### 3.3.1. Αναγνώριση και Κατανόηση των Κινήτρων για Αλλαγή

Η ανάγκη για αλλαγή στους οργανισμούς συχνά πηγάζει από διάφορα κίνητρα, τα οποία μπορεί να είναι εξωτερικά ή εσωτερικά, ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, τις κοινωνικές τάσεις και τις οργανωσιακές ανάγκες. Η κατανόηση αυτών των κινήτρων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση στρατηγικών αλλαγής που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, τα κίνητρα για αλλαγή συχνά περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την αύξηση της διαφάνειας και τη συμμόρφωση με νέες κανονιστικές απαιτήσεις (Cameron, E., & Green, M, 2019).

Η αναγνώριση των παραγόντων που οδηγούν στην αλλαγή επιτρέπει στους οργανισμούς να διαχειριστούν προληπτικά τις αντιδράσεις των εργαζομένων και να διασφαλίσουν την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων. Οι οργανωσιακές αλλαγές, όταν συνοδεύονται από σαφή επικοινωνία των κινήτρων και των στόχων, είναι πιο πιθανό να γίνουν αποδεκτές από τους υπαλλήλους, οι οποίοι αναγνωρίζουν τη σημασία της αλλαγής και προσαρμόζονται αναλόγως (Armenakis, A. A., & Harris, S. G, 2009).

#### 3.3.2. Εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή

Οι εξωτερικοί παράγοντες αποτελούν συχνά ισχυρά κίνητρα για αλλαγή, καθώς προκύπτουν από μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, τις οποίες δεν μπορεί να ελέγξει άμεσα.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν:

- **Τεχνολογικές Εξελίξεις:** Η ταχύτατη πρόοδος της τεχνολογίας επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις δομές και τις λειτουργίες των οργανισμών. Η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων και συστημάτων αυτοματοποίησης καθιστά απαραίτητη την προσαρμογή του οργανισμού, τόσο σε επίπεδο τεχνολογικών υποδομών όσο και στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών, για παράδειγμα, απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες και μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή κουλτούρα, ενισχύοντας την αναγκαιότητα της διαρκούς εκπαίδευσης.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- **Οικονομικές Συνθήκες:** Οι αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον, όπως οικονομικές κρίσεις ή ανακατατάξεις στην αγορά, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη λειτουργία των οργανισμών, ειδικά στον δημόσιο τομέα, όπου ο περιορισμός των πόρων αποτελεί συχνά πρόκληση. Σε περιόδους οικονομικής αστάθειας, η ανάγκη για αποδοτικότητα και εξοικονόμηση πόρων ενισχύει τις πιέσεις για αλλαγή, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να διατηρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους υπό οικονομικούς περιορισμούς.
- **Κανονιστικές και Νομοθετικές Αλλαγές:** Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα, υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή λόγω νέων νομοθετικών απαιτήσεων και κανονισμών. Η συμμόρφωση με τα νέα νομοθετικά πλαίσια είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της νομιμότητας και της διαφάνειας των υπηρεσιών, αλλά συχνά απαιτεί προσαρμογές σε επίπεδο πολιτικής και διαδικασιών.

**Πίνακας 1 - Παράγοντες Αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020)**

Τεχνολογία	Τεχνητή Νοημοσύνη
	5 <sup>η</sup> γενιά κινητών δικτύων
	Νέες τεχνολογίες διαδικτύου
	Υπολογιστική νέφους
	Ρομποτική
	Κοινωνικά Δίκτυα
	Τεχνολογία κατανεμημένης εγγραφής (blockchain)
	Τηλεργασία
Οικονομικοί Παράγοντες	Επιβράδυνση οικονομικής ανάπτυξης
	Παγκόσμιες εμπορικές συγκρούσεις
	Μείωση δύναμης της Ε.Ε.
	Ενέργεια και εκπομπές CO2
	Ψηφιακός Μετασχηματισμός
	Διαθεσιμότητα επενδυτικών αγορών και συντελεστών
	Αδυναμίες χρηματοπιστωτικού συστήματος

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

	Διακυμάνσεις επιτοκίων και συναλλαγματικών ισοτιμιών
Παγκόσμιος ανταγωνισμός	Αναπτυσσόμενες οικονομίες (Ινδία, Φιλιππίνες, Ινδονησία, Κίνα, Μαλαισία, Σιγκαπούρη)
	Διεύρυνση Ε.Ε
	Προσέλκυση επενδύσεων (φορολογικά κίνητρα, καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη κτλ).
Παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις	Ε.Ε. και αιτήματα για περαιτέρω πολιτική ενοποίηση
	Συρράξεις στην Μέση Ανατολή
	Πολιτική αστάθεια στην Λατινική Αμερική
	Σημαντικός αλλά μη προβλέψιμος ρόλος της Κίνας στο παγκόσμιο εμπόριο
	Οικονομικές συναλλαγές με χώρες που παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα
	Εμφύλιοι πόλεμοι
	Θρησκευτικές/ εθνικιστικές διαμάχες
Κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές	Καταναλωτική συμπεριφορά και εμπιστοσύνη
	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση
	Κοινωνική ευθύνη εταιρειών
	Δημογραφική γήρανση
	Μείωση γεννήσεων και πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας
	Αυξανόμενη πολιτισμική διαφοροποίηση
	Διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
	Διόγκωση των κοινωνικών ανισοτήτων
Εσωτερικές προκλήσεις	Συμπεριφορικά προβλήματα (π.χ. απουσίες, απεργίες, σαμποτάζ, συνδικαλιστικές διεκδικήσεις)
	Διαδικαστικά προβλήματα (π.χ. επικοινωνία, λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα, καινοτομίες)
	Διαμάχη μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ηθικής σε πολλές χώρες
	Οργανωσιακές διαμάχες

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 3.3.3. Εσωτερικοί παράγοντες

Εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι εσωτερικοί παράγοντες που προκύπτουν από τις ίδιες τις ανάγκες και στόχους του οργανισμού, επηρεάζοντας την πορεία και την επιτυχία της διαχείρισης αλλαγής. Αυτοί οι παράγοντες αντικατοπτρίζουν τη δυναμική και τις εσωτερικές διεργασίες του οργανισμού και αποτελούν βασικά κίνητρα για την έναρξη ή επιτάχυνση αλλαγών. Ορισμένοι από αυτούς περιλαμβάνουν:

- **Ανάγκη Βελτίωσης των Διαδικασιών.** Η αυξανόμενη ανάγκη για αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες συχνά αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αλλαγή εντός ενός οργανισμού. Η διαδικαστική αναδιοργάνωση ή αναβάθμιση αποσκοπεί στη μείωση της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης και την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η ανάγκη για ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι ιδιαίτερα σημαντική σε παραδοσιακά βιομηχανικά περιβάλλοντα. Ο ανασχεδιασμός αυτός μπορεί να περιλαμβάνει αυτοματοποίηση και ψηφιοποίηση διαδικασιών, τα οποία βελτιώνουν σημαντικά την απόδοση και μειώνουν τους χρόνους εκτέλεσης (Hammer & Champy, 1993).
- **Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας.** Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή. Ένας οργανισμός μπορεί να καλλιεργήσει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία, τη συνεργασία και τη συνεχή μάθηση, διευκολύνοντας έτσι την προσαρμογή των εργαζομένων σε νέες καταστάσεις και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης αλλαγής. Για παράδειγμα, το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών υποδεικνύει ότι μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία και την ανάπτυξη ευνοεί την επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών και ενισχύει την ετοιμότητα των εργαζομένων για συνεχή προσαρμογή (Cameron & Quinn, 1999).
- **Ανάγκη Ανάπτυξης Ηγετικών Δεξιοτήτων και Ενδυνάμωσης.** Η ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση αλλαγής και οι οργανισμοί



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

μπορεί να αναγνωρίσουν την ανάγκη ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων ως κίνητρο για αλλαγή. Η έμφαση στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων μέσω καθοδήγησης και εκπαίδευσης ενισχύει τη δέσμευσή τους και ενδυναμώνει τη διαδικασία αλλαγής. Έρευνες δείχνουν ότι οι ηγέτες που ενδυναμώνουν τους εργαζομένους τους και καλλιεργούν τη δέσμευσή τους στην οργάνωση μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα αποδοχής και υποστήριξης της αλλαγής. Η ηγεσία που επικεντρώνεται στη μετασχηματιστική προσέγγιση δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες και να υποστηρίξουν τον οργανισμό σε περιόδους μεταβολών (Bass, 1985).

- **Ανάγκη Προσαρμογής στις Αλλαγές του Ανθρώπινου Δυναμικού.** Οι οργανισμοί συχνά καλούνται να προσαρμοστούν στις εξελίξεις του ανθρώπινου δυναμικού, είτε πρόκειται για την ενσωμάτωση νέων εργαζομένων είτε για την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε υπάρχον προσωπικό. Η προσαρμογή αυτή αποτελεί κίνητρο για την αναδιοργάνωση και την ανάπτυξη στρατηγικών που διευκολύνουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως παράγοντας που ενισχύει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και ετοιμότητα για αλλαγή. Η συνεχής επένδυση στην κατάρτιση βελτιώνει την προσαρμοστικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Tannenbaum & Yukl, 1992).
- **Ανάγκη Βελτίωσης της Διαχείρισης Γνώσης και Πληροφορίας.** Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό είναι κρίσιμη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την προώθηση της αλλαγής. Η ανάγκη για βελτιωμένη διαχείριση γνώσης μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στις δομές και τα εργαλεία πληροφορικής που χρησιμοποιούνται, ενισχύοντας την ικανότητα των εργαζομένων να αποκτούν πρόσβαση σε πληροφορίες και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Η μελέτη εισάγει το μοντέλο δημιουργίας γνώσης, το οποίο δείχνει πώς οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν τη γνώση για να ενθαρρύνουν την καινοτομία και

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

τη συνεχή βελτίωση, παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή διαχείριση αλλαγής (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### 3.3.4. Οι επιπτώσεις της αλλαγής στην ανάπτυξη και επιτυχία ενός οργανισμού.

Η επιτυχής υλοποίηση αλλαγών μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά του και διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά του σε ένα περιβάλλον συνεχών μεταβολών.

Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις αλλαγές καταφέρνουν να αξιοποιούν νέες ευκαιρίες και να αναδεικνύονται σε ηγέτες του κλάδου τους, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη φήμη τους και την ικανότητά τους να προσελκύουν ταλέντα (Burnes, B, 2004).

Αντίθετα, η αποτυχία να ανταποκριθεί κανείς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις, όπως μείωση της αποδοτικότητας, απώλεια ανταγωνιστικότητας και δυσκολίες στην προσέλκυση ή διατήρηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Kotter, J. P, 1996).

Η διαχείριση αλλαγής συμβάλλει στην αποφυγή τέτοιων αρνητικών συνεπειών και διασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί να διατηρεί την αποδοτικότητά του ακόμη και υπό συνθήκες αβεβαιότητας.

### 3.3.5. Παραδείγματα επιτυχημένης και ανεπιτυχούς διαχείρισης κινήτρων.

Τα επιτυχημένα παραδείγματα διαχείρισης κινήτρων για αλλαγή χαρακτηρίζονται από την προσεκτική προετοιμασία και τη σαφή επικοινωνία των λόγων για την αλλαγή. Για παράδειγμα, οργανισμοί που εισήγαγαν την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση μέσω ενσωμάτωσης νέων συστημάτων και εκπαίδευσης των εργαζομένων, κατάφεραν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια των λειτουργιών τους (Hammer, M., & Champy, J, 1993). Στον αντίποδα, οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να παρέχουν σαφή κίνητρα και να εξηγούν τους λόγους της αλλαγής αντιμετωπίζουν συχνά αντιδράσεις και μειωμένη αποδοτικότητα, γεγονός που μπορεί να υπονομεύσει την επιτυχία της αλλαγής (Hammer, M., & Champy, J, 1993).

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 3.4. Μοντέλα και Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής

#### 3.4.1. Αναφορά και Ανάλυση Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής

Η υιοθέτηση μοντέλων διαχείρισης αλλαγής είναι θεμελιώδης για την επιτυχή καθοδήγηση των οργανισμών κατά τη διαδικασία μετάβασης σε νέες δομές, διαδικασίες ή πολιτικές. Αυτά τα μοντέλα παρέχουν μια δομημένη μεθοδολογία που επιτρέπει στους διαχειριστές να διαχειριστούν με στρατηγικό τρόπο τις αντιδράσεις και τις προσαρμογές των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας έτσι την ομαλή ενσωμάτωση της αλλαγής στον οργανισμό.

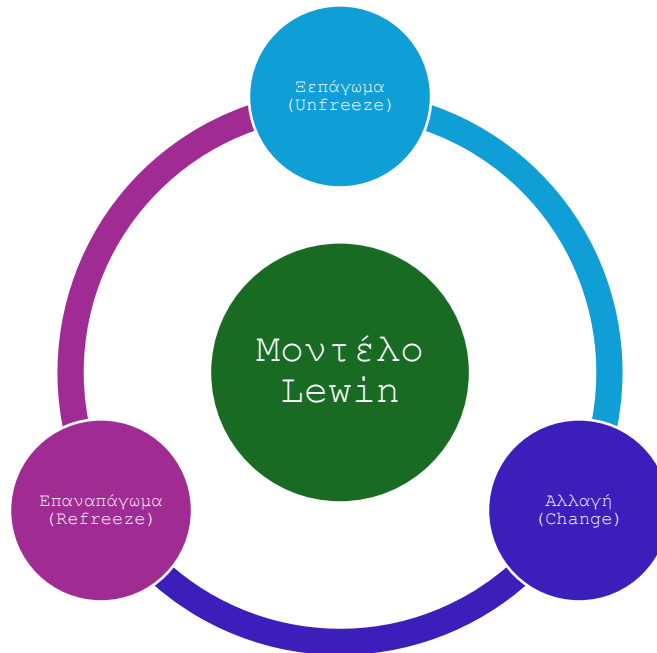
Η επιλογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου εξαρτάται συχνά από τη φύση της αλλαγής, τους πόρους του οργανισμού και την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Στη Δημόσια Διοίκηση, η διαχείριση αλλαγής συχνά απαιτεί προσαρμοσμένα μοντέλα, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις, όπως αυστηρά ρυθμιστικά πλαίσια και μεγαλύτερη δυσκολία στην υιοθέτηση γρήγορων μεταβολών.

#### 3.4.2. Παρουσίαση δημοφιλών μοντέλων διαχείρισης αλλαγής

##### 3.4.2.1. Μοντέλο των Τριών Σταδίων του Kurt Lewin

Το μοντέλο των τριών σταδίων του Kurt Lewin (1947) αποτελεί ένα από τα πιο θεμελιώδη και παλαιότερα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής και είναι βασισμένο σε μια κοινωνικο-ψυχολογική προσέγγιση που εστιάζει στη δυναμική των ομάδων και των ατομικών συμπεριφορών.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο



**Εικόνα 1** Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγής του Lewin (Προσαρμογή από Lewin, 1947)

Το μοντέλο περιλαμβάνει τρία διαδοχικά στάδια:

- **Ξεπάγωμα (Unfreezing):** Σε αυτό το στάδιο, οι οργανισμοί δημιουργούν ένα περιβάλλον που αμφισβητεί τις υπάρχουσες στάσεις, συνήθειες και διαδικασίες. Στόχος είναι η προετοιμασία των εργαζομένων για την αλλαγή, συχνά μέσω της ανάπτυξης αισθήματος ανάγκης για αλλαγή και της κατάρτισης των στερεοτύπων.
- **Αλλαγή (Change):** Ακολουθώντας το ξεπάγωμα, στο στάδιο της αλλαγής οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν νέες πρακτικές και να υιοθετήσουν νέα πρότυπα συμπεριφοράς. Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη και την καθοδήγηση της ηγεσίας του οργανισμού.
- **Επαναπάγωμα (Refreezing):** Στο τελευταίο στάδιο, οι νέες συμπεριφορές και διαδικασίες σταθεροποιούνται και ενσωματώνονται στην κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα.

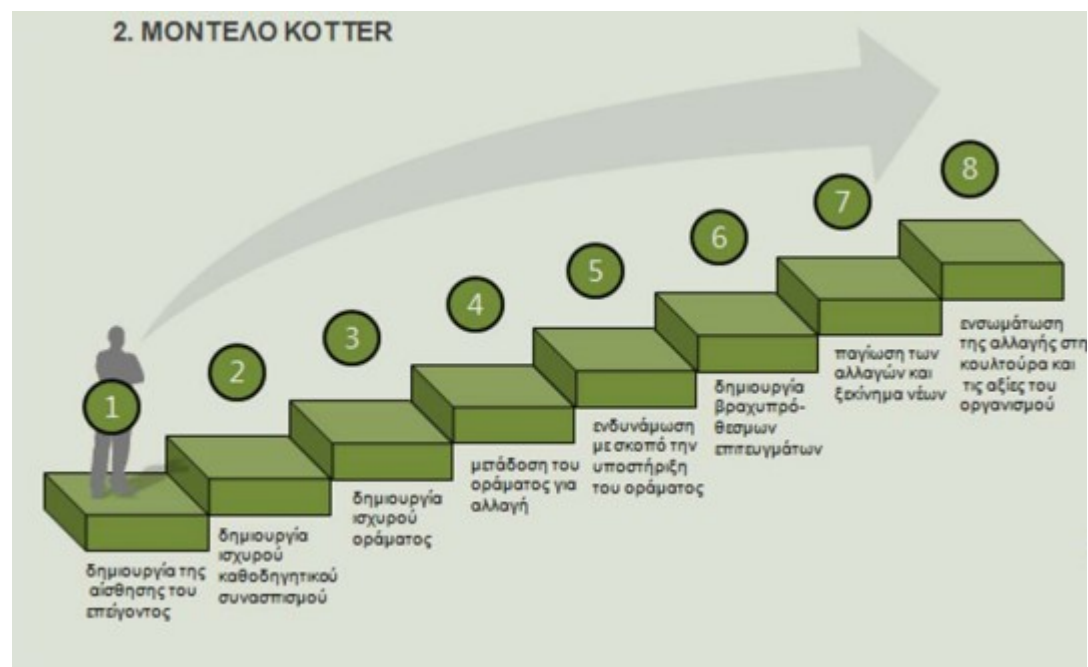
### Παράδειγμα Εφαρμογής

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε περιπτώσεις οργανωσιακής αναδιάρθρωσης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εφαρμογή του στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του Εθνικού Συστήματος Υγείας (NHS) στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου η κυβέρνηση επιδίωξε να εισαγάγει αλλαγές στις διαδικασίες υγειονομικής περίθαλψης και στις πρακτικές των νοσοκομείων (Burnes, 2004). Κατά το **στάδιο του ξεπαγώματος**, έγιναν εκτεταμένες ενημερώσεις στους εργαζομένους για την αναγκαιότητα αλλαγής, εξαιτίας της ανάγκης για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και μείωση των δαπανών. Στο **στάδιο της αλλαγής**, εισήχθησαν νέες διαδικασίες και πολιτικές υγείας, ενώ στο **στάδιο του επαναπαγώματος** οι νέες πρακτικές σταθεροποιήθηκαν μέσω εκπαιδεύσεων και ενίσχυσης της νέας οργανωτικής κουλτούρας.

### 3.4.2.2. Μοντέλο των Οκτώ Σταδίων του John Kotter

Ο John Kotter (1996) ανέπτυξε το μοντέλο των οκτώ σταδίων, το οποίο περιγράφει μια προσέγγιση για την καθοδήγηση οργανωσιακών αλλαγών μεγάλης κλίμακας, με έμφαση στη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας αλλαγής.



**Εικόνα 2** Μοντέλο των Οκτώ Σταδίων του Kotter (Προσαρμογή από Kotter - Συγγενιώτη & Σωτηρίου, 2018)

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Τα οκτώ στάδια είναι:

- **Δημιουργία αίσθησης επείγοντος:** Εντοπίζοντας τις πιέσεις ή ευκαιρίες, το οργανωσιακό δυναμικό ενημερώνεται για τη σημασία της άμεσης δράσης.
- **Δημιουργία ισχυρής συμμαχίας:** Συγκεντρώνεται μια ηγετική ομάδα που υποστηρίζει και καθοδηγεί την αλλαγή.
- **Δημιουργία οράματος και στρατηγικής:** Το όραμα παρέχει κατεύθυνση και εμπνέει τους εργαζομένους.
- **Επικοινωνία του οράματος:** Διαρκής επικοινωνία του οράματος, ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση και η δέσμευση των εργαζομένων.
- **Ενδυνάμωση των εργαζομένων:** Δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να προτείνουν αλλαγές και να ξεπεράσουν εμπόδια.
- **Επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών:** Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση μέσω μικρών και άμεσων επιτυχιών.
- **Ενοποίηση των αλλαγών και διατήρηση του momentum:** Συνεχής προώθηση της αλλαγής και διεύρυνση των αποτελεσμάτων.
- **Εμπέδωση της αλλαγής στην κουλτούρα:** Ενσωμάτωση των νέων πρακτικών στην κουλτούρα του οργανισμού για μακροχρόνια διατήρηση.

### Παράδειγμα Εφαρμογής

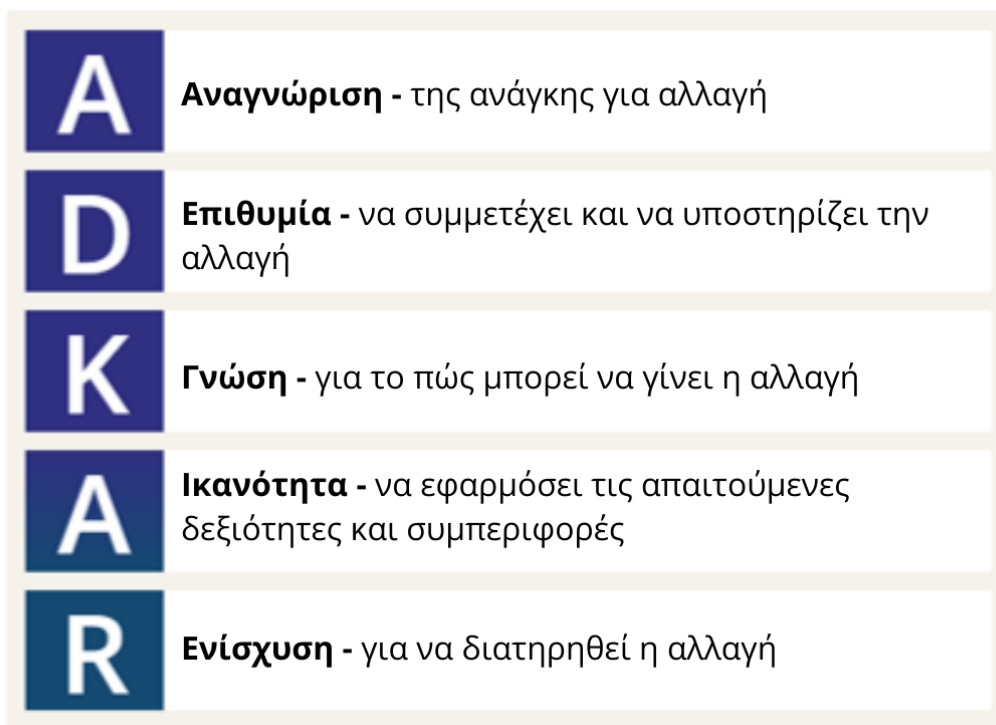
Το μοντέλο των οκτώ σταδίων του Kotter εφαρμόστηκε στο πλαίσιο της αλλαγής στη Nestlé, όταν η εταιρεία προχώρησε σε παγκόσμια αναδιοργάνωση για να γίνει πιο προσανατολισμένη στον πελάτη (Kotter, 1996; Cameron & Green, 2019). Στο **πρώτο στάδιο**, δημιουργήθηκε αίσθηση επείγοντος μέσω επικοινωνίας για τις προκλήσεις της αγοράς και της αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας. Στη συνέχεια, σχηματίστηκε μια ισχυρή ηγετική ομάδα και διαμορφώθηκε ένα σαφές όραμα για τη μετατροπή της Nestlé σε μια πιο ευέλικτη και πελατοκεντρική εταιρεία. Η επικοινωνία του οράματος πραγματοποιήθηκε μέσω εσωτερικών καμπανιών και εκπαιδύσεων, ενώ βραχυπρόθεσμες επιτυχίες όπως η βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών ενίσχυσαν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε με την ενσωμάτωση της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα της Nestlé, δημιουργώντας έτσι μια διαρκή βάση για τη μελλοντική της ανάπτυξη.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 3.4.2.3. Μοντέλο ADKAR του Jeff Hiatt

Το μοντέλο ADKAR του Jeff Hiatt (2006) εστιάζει στη διαχείριση της ατομικής ανταπόκρισης στην αλλαγή και αναγνωρίζει πέντε βασικά βήματα για την επίτευξή της:

- **Αναγνώριση (Awareness):** Η ευαισθητοποίηση των ατόμων σχετικά με την ανάγκη της αλλαγής.
- **Επιθυμία (Desire):** Ενίσχυση της επιθυμίας των ατόμων να υποστηρίξουν την αλλαγή.
- **Γνώση (Knowledge):** Απόκτηση γνώσης σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της αλλαγής.
- **Ικανότητα (Ability):** Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αλλαγή.
- **Ενίσχυση (Reinforcement):** Ενέργειες που διασφαλίζουν τη διατήρηση της αλλαγής μακροπρόθεσμα.



Εικόνα 3 - Μοντέλο ADKAR (Προσαρμογή από Prosci 2020)

### Παράδειγμα Εφαρμογής



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Το μοντέλο ADKAR χρησιμοποιήθηκε σε μια αλλαγή διαχείρισης στην IBM, όταν η εταιρεία επιδίωξε να ανανεώσει τη στρατηγική της για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής (Hiatt, 2006). Στο **πρώτο βήμα της Αναγνώρισης**, οι ηγέτες της IBM επικοινωνήσαν στους εργαζομένους τις ανάγκες για τεχνολογική αναβάθμιση και καινοτομία. Κατά το **στάδιο της Επιθυμίας**, προσεφέρθησαν κίνητρα για να ενισχυθεί η συμμετοχή τους στην αλλαγή. Στη συνέχεια, η **Γνώση** επιτεύχθηκε μέσω εκτεταμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ η **Ικανότητα** των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες διασφαλίστηκε με συνεχιζόμενη υποστήριξη και κατάρτιση. Τέλος, το στάδιο της **Ενίσχυσης** περιλάμβανε την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, ώστε να διατηρηθούν οι νέες πρακτικές μακροπρόθεσμα.

### 3.4.2.4. Μοντέλο Kübler-Ross για τη Διαχείριση Συναισθηματικών Αντιδράσεων

Το μοντέλο Kübler-Ross (1969), αρχικά διαμορφωμένο για την κατανόηση των συναισθηματικών σταδίων που περνούν οι άνθρωποι κατά τη διαδικασία του πένθους, έχει υιοθετηθεί ως εργαλείο στη διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής, ιδιαίτερα όταν οι αλλαγές είναι μεγάλες και επιφέρουν συναισθηματική αναταραχή. Τα πέντε στάδια του μοντέλου – άρνηση, αντίσταση (θυμός), διαπραγμάτευση, κατάθλιψη και αποδοχή – προσφέρουν ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ανάλυση και την πρόβλεψη των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια αλλαγών που απαιτούν υψηλά επίπεδα προσαρμοστικότητας και αναδιοργάνωσης.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο



Εικόνα 4 - Καμπύλη Αλλαγής (προσαρμογή από Kübler-Ross, 1969)

Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει πέντε στάδια:

- **Άρνηση:** Στην αρχική φάση, η άρνηση εκδηλώνεται ως αμφισβήτηση της ανάγκης για αλλαγή. Στην περίπτωση εισαγωγής μιας καινοτομίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να εκφράσουν την άρνησή τους επιμένοντας σε υπάρχουσες μεθόδους και διαδικασίες, θεωρώντας τη νέα προσέγγιση περιττή ή μη εφαρμόσιμη. Αυτή η φάση μπορεί να αποτελεί σημαντικό εμπόδιο, καθώς συχνά οδηγεί σε χαμηλό επίπεδο δέσμευσης.
- **Αντίσταση (Θυμός):** Η αντίσταση εκδηλώνεται μέσω συναισθημάτων θυμού ή ανησυχίας, καθώς οι εργαζόμενοι αρχίζουν να κατανοούν τις πιθανές συνέπειες της αλλαγής, όπως οι επιπτώσεις στις θέσεις εργασίας ή στις καθημερινές τους ευθύνες. Συχνά, ο θυμός απορρέει από φόβο απώλειας ελέγχου ή από αβεβαιότητα, γεγονός που μπορεί να υπονομεύσει την παραγωγικότητα και τη συνεργασία εντός του οργανισμού.
- **Διαπραγμάτευση:** Σε αυτό το στάδιο, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιορίσουν την έκταση της αλλαγής ή να την προσαρμόσουν στις δικές τους ανάγκες, συχνά προτείνοντας τροποποιήσεις που διατηρούν στοιχεία της παλιάς διαδικασίας. Για παράδειγμα, σε ένα έργο τεχνολογικού

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

εκσυγχρονισμού, οι εργαζόμενοι μπορεί να επιδιώξουν να ενσωματώσουν τα νέα εργαλεία στις ήδη υπάρχουσες δομές, αντί να τα χρησιμοποιήσουν ανεξάρτητα.

- **Κατάθλιψη:** Η κατάθλιψη εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειές τους να αντισταθούν ή να διαπραγματευτούν δεν είναι αποτελεσματικές. Η αίσθηση απώλειας, είτε αυτή σχετίζεται με τη θέση εργασίας, είτε με την εργασιακή ρουτίνα ή την κουλτούρα του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της παραγωγικότητας.
- **Αποδοχή:** Στο τελευταίο στάδιο, οι εργαζόμενοι αποδέχονται την αλλαγή και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ώστε να ενσωματώσουν τις νέες συνθήκες στην καθημερινότητά τους. Στην περίπτωση της εισαγωγής καινοτομιών, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να κατανοούν τα οφέλη και να υιοθετούν τις νέες πρακτικές ως μέρος της ρουτίνας τους, προωθώντας τη δημιουργικότητα και τη βελτίωση της απόδοσης.

Η διαχείριση των συναισθηματικών αυτών αντιδράσεων απαιτεί συγκεκριμένες στρατηγικές που ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια και ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία εντός του οργανισμού (Edmondson, 1999). Η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο αντιποίνων ή αρνητικών συνεπειών, ενώ η ανοιχτή επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και περιορίζοντας τις αντιστάσεις απέναντι στην αλλαγή.

Το μοντέλο Kübler-Ross βοηθά τους διαχειριστές να κατανοήσουν τις ψυχολογικές φάσεις που διέρχονται οι εργαζόμενοι, διευκολύνοντας την εφαρμογή στοχευμένων στρατηγικών υποστήριξης. Αυτές περιλαμβάνουν ενέργειες όπως η παροχή συνεχούς ενημέρωσης, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και η υποστήριξη των συναισθηματικών τους αναγκών σε όλη τη διαδικασία της αλλαγής.

### Παράδειγμα Εφαρμογής

Το μοντέλο Kübler-Ross έχει εφαρμοστεί σε καταστάσεις συγχώνευσης εταιρειών, όπου οι συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων είναι έντονες. Στην

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

περίπτωση της συγχώνευσης μεταξύ των τραπεζών Chase Manhattan και Chemical Bank, οι εργαζόμενοι πέρασαν από τα πέντε συναισθηματικά στάδια, όπως **άρνηση** της αναγκαιότητας της συγχώνευσης, **θυμός** λόγω της αβεβαιότητας για την εργασία τους, **διαπραγμάτευση** με στόχο να διασφαλίσουν καλύτερους όρους απασχόλησης, **κατάθλιψη** λόγω της αλλαγής του εργασιακού τους περιβάλλοντος και τελικά **αποδοχή** της νέας εταιρικής κουλτούρας. Οι διευθυντές χρησιμοποίησαν το μοντέλο Kübler-Ross για να σχεδιάσουν στρατηγικές υποστήριξης, ώστε να διασφαλίσουν τη θετική ψυχολογική προσαρμογή των εργαζομένων στη νέα πραγματικότητα (Lawrence, 1969; Kübler-Ross, 1969).

### 3.4.3. Ανάλυση Πλεονεκτημάτων και Μειονεκτημάτων των Διαφόρων Μοντέλων

Κάθε μοντέλο διαχείρισης αλλαγής παρουσιάζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και περιορισμούς, ανάλογα με τη φύση της αλλαγής και την οργανωσιακή κουλτούρα:

- **Μοντέλο Lewin:** Η απλότητα του μοντέλου Lewin είναι το κύριο πλεονέκτημά του, καθώς παρέχει ένα ευκολόχρηστο πλαίσιο που μπορεί να εφαρμοστεί σε ποικίλα περιβάλλοντα. Ωστόσο, η περιορισμένη ανάλυση του μοντέλου σε τρία μόνο στάδια μπορεί να μην επαρκεί για σύνθετες αλλαγές που απαιτούν πιο λεπτομερή προγραμματισμό.
- **Μοντέλο Kotter:** Το μοντέλο του Kotter προσεγγίζει τη διαχείριση αλλαγής με λεπτομέρεια, αλλά απαιτεί σημαντική χρονική και ηγετική δέσμευση για την επιτυχή εφαρμογή του. Η εφαρμογή του είναι συχνά πιο χρονοβόρα, αλλά παρέχει καλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης διάστασης της αλλαγής.
- **Μοντέλο ADKAR:** Η επικέντρωση του ADKAR στην ατομική ανταπόκριση στην αλλαγή αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα, διότι εστιάζει στη διαχείριση των αντιδράσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Εντούτοις, το μοντέλο αυτό μπορεί να είναι περιοριστικό σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας που απαιτούν συντονισμένη προσέγγιση σε επίπεδο οργανισμού.
- **Μοντέλο Kübler-Ross:** Το μοντέλο Kübler-Ross είναι χρήσιμο για την κατανόηση των συναισθηματικών επιπτώσεων της αλλαγής, αλλά μπορεί να μην είναι κατάλληλο για την ανάλυση των πρακτικών πτυχών της διαχείρισης

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

αλλαγής, καθώς επικεντρώνεται κυρίως στη συναισθηματική ανταπόκριση των εργαζομένων.

### 3.4.3.1. Σύγκριση των Πλαισίων Διαχείρισης Αλλαγής και Εντοπισμός των Διαφορών και Ομοιοτήτων

Τα πλαίσια διαχείρισης αλλαγής διακρίνονται για την ιδιαίτερη προσέγγιση και τους στόχους που υπηρετούν. Ενώ κάποια δίνουν έμφαση στην κουλτούρα και την ομαδική δυναμική, άλλα επικεντρώνονται στην ατομική προσαρμογή ή στη σταθεροποίηση μέσω σαφούς δομής. Ακολουθεί ανάλυση των κύριων διαφορών και κοινών χαρακτηριστικών των βασικών πλαισίων:

#### 3.4.3.1.1. Κύριες Διαφορές στα Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής

- **Έμφαση στην Κουλτούρα και Ομαδική Δυναμική (Kotter)**
  - Το μοντέλο των οκτώ σταδίων του Kotter δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την αλλαγή. Το όραμα, η αίσθηση επείγοντος και η συνεχής επικοινωνία αποτελούν βασικά στοιχεία για την εδραίωση μιας κουλτούρας αλλαγής (Kotter, 1996).
  - Για παράδειγμα, σε μεγάλους οργανισμούς όπου η ενδυνάμωση της ηγεσίας και η δέσμευση των εργαζομένων είναι κρίσιμες, το μοντέλο Kotter έχει αποδειχθεί αποτελεσματικό, καθώς συνδέει την αλλαγή με τις αξίες του οργανισμού και την ομαδική δέσμευση (Cameron & Green, 2019).
- **Εστίαση στην Ατομική Αντίδραση και Προσαρμογή (ADKAR)**
  - Το μοντέλο ADKAR του Hiatt (2006) εστιάζει στην ατομική προσαρμογή των εργαζομένων, καθιστώντας τη διαδικασία αλλαγής πιο εξατομικευμένη. Αποτελεί μια στρατηγική που τονίζει την ανάγκη για αναγνώριση και επιθυμία εκ μέρους του ατόμου να υιοθετήσει τις αλλαγές.
  - Είναι ιδανικό για οργανισμούς όπου η αλλαγή επηρεάζει τους εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο, καθώς κάθε βήμα

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

επικεντρώνεται στην υποστήριξη της ατομικής εμπλοκής και προσαρμογής (Hiatt, 2006).

- **Σταθερό και Θεμελιώδες Πλαίσιο (Lewin)**
  - Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin παραμένει ένα βασικό και σταθερό πλαίσιο, ιδανικό για περιβάλλοντα που απαιτούν σαφή και απλή καθοδήγηση στη διαχείριση της αλλαγής. Η απλότητά του, ωστόσο, μπορεί να αποτελεί μειονέκτημα σε περιπτώσεις σύνθετων οργανωσιακών αλλαγών, που απαιτούν λεπτομερή προγραμματισμό (Burnes, 2004).
  - Το μοντέλο Lewin εφαρμόζεται συχνά σε αλλαγές που απαιτούν σταθερότητα και ένα ξεκάθαρο πλαίσιο, ιδιαίτερα σε παραδοσιακούς οργανισμούς όπου η γραμμική διαδοχή των βημάτων βοηθά στη σταδιακή υιοθέτηση της αλλαγής (Cummings & Worley, 2014).

### 3.4.3.1.2. Κοινά Σημεία των Πλαισίων Διαχείρισης Αλλαγής

Παρά τις διαφορές στην προσέγγιση, τα πλαίσια διαχείρισης αλλαγής παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που τα καθιστούν αποτελεσματικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα εφαρμογής.

- **Ανάγκη για Προσεκτικό Σχεδιασμό**
  - Όλα τα μοντέλα τονίζουν τη σημασία του προσεκτικού σχεδιασμού της αλλαγής, αναγνωρίζοντας ότι η επιτυχία εξαρτάται από τη σαφήνεια των στόχων και των σταδίων. Ο σωστός σχεδιασμός βοηθά στη μείωση της αντίστασης και στη δημιουργία θετικών συνθηκών για την εφαρμογή της αλλαγής (Hayes, 2022).
- **Έμφαση στην Επικοινωνία**
  - Τα περισσότερα πλαίσια διαχείρισης αλλαγής τονίζουν τη συνεχή επικοινωνία ως αναπόσπαστο στοιχείο επιτυχίας. Μέσα από την επικοινωνία, οι εργαζόμενοι κατανοούν τον σκοπό της αλλαγής, γεγονός που μειώνει την αβεβαιότητα και ενισχύει τη δέσμευση (Armenakis & Harris, 2009).



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- **Σημασία της Σταθεροποίησης και της Διατήρησης της Αλλαγής**
  - Τα πλαίσια αναγνωρίζουν τη σημασία της σταθεροποίησης της αλλαγής μετά την υλοποίησή της, διασφαλίζοντας ότι οι νέες διαδικασίες και πρακτικές θα ενσωματωθούν πλήρως στον οργανισμό. Ενδεικτικά, το στάδιο της "επαναπάγωσης" στο μοντέλο του Lewin και η "ενίσχυση" στο μοντέλο ADKAR εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό, ώστε οι αλλαγές να αποκτήσουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα (Lewin, 1947; Hiatt, 2006).
- **Ευελιξία στην Προσαρμογή των Μοντέλων**
  - Αν και τα μοντέλα έχουν συγκεκριμένες δομές, επιτρέπουν την προσαρμογή τους ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Αυτή η ευελιξία τα καθιστά πρακτικά και εφαρμόσιμα σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, από παραδοσιακές επιχειρήσεις μέχρι δυναμικούς οργανισμούς τεχνολογίας (Burnes, 2004; Kotter, 1996).

### Παραδείγματα Εφαρμογής των Μοντέλων

Η εφαρμογή των μοντέλων διαχείρισης αλλαγής μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Για παράδειγμα, η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά μέσω του μοντέλου ADKAR, καθώς περιλαμβάνει σταδιακή προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες. Το μοντέλο Kotter, από την άλλη πλευρά, είναι κατάλληλο για οργανωτικές αλλαγές μεγάλης κλίμακας, όπως η αναδιοργάνωση ενός τμήματος, που απαιτεί ισχυρή ηγεσία και διαρκή επικοινωνία.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές 3ης Θεματικής Ενότητας

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1062.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins.

Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management*. Bloomsbury Publishing.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). *HBR's 10 must reads on change management (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter)*. Harvard Business Press.

Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Macmillan.

Lawrence, P. R. (1969). *How to deal with resistance to change*. Harvard Business Review.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.

Ployhart, R. E. (2006). Individual Adaptability (I-adapt) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments/Elsevier JAI*.

Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 3–39.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.

## Ερωτήσεις Αναστοχασμού 3ης θεματικής ενότητας

- Πώς ορίζεται η προσαρμοστικότητα και ποιοι παράγοντες την καθιστούν κρίσιμη για τους εργαζομένους στη δημόσια διοίκηση;
- Με ποιους τρόπους η προσαρμοστικότητα μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση κρίσεων και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό;
- Ποια είναι τα βασικά οφέλη της προσαρμοστικότητας σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;
- Ποια στοιχεία και αρχές υποστηρίζουν την προσαρμοστικότητα ενός υπαλλήλου και πώς επηρεάζουν την εργασιακή του απόδοση;
- Γιατί η ευελιξία και η ανθεκτικότητα είναι σημαντικά χαρακτηριστικά για την προσαρμοστικότητα σε ένα εργασιακό περιβάλλον;
- Πώς η διαχείριση αλλαγής ενισχύει την επιτυχή υλοποίηση και σταθεροποίηση των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση;
- Ποια ιστορικά στοιχεία διαμόρφωσαν τη σύγχρονη προσέγγιση στη διαχείριση αλλαγής και πώς επηρέασαν την οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών;
- Με ποιους τρόπους η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη διάθεση των εργαζομένων για αποδοχή και υποστήριξη της αλλαγής;
- Ποιες προκλήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός που δεν προσαρμόζεται επαρκώς στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις;
- Ποια είναι η σημασία της εκπαίδευσης και της συνεχούς κατάρτισης των υπαλλήλων στη βελτίωση της προσαρμοστικότητας και στην αντιμετώπιση οργανωσιακών αλλαγών;

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 4. Ψυχολογική ανθεκτικότητα και η σύνδεσή της με την προσαρμοστικότητα του ατόμου

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει σε θέματα όπως:

- ✓ Διασαφήνιση της έννοιας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας
- ✓ Σύνδεση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας με τη διαχείριση κρίσεων και άγχους
- ✓ Θετικά συναισθήματα και ενίσχυση της σωματικής και ψυχικής υγείας
- ✓ Θετική αλλαγή και παράγοντες που συνεισφέρουν σε αυτή
- ✓ Οι δυνάμεις του χαρακτήρα (*Values in Action* – «Αξίες στην Πράξη») και ο ρόλος τους για τη βελτίωση και τη διατήρηση της «καλής ζωής»
- ✓ Στρατηγικές ανάπτυξης ψυχολογικής ανθεκτικότητας

#### Σκοπός της διδακτικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να διασαφηνιστεί η έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και να παρουσιαστούν οι επιμέρους παράμετροι και παράγοντες, ώστε να διαφανεί η συμβολή της στην ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας του ατόμου μέσα από τη μελέτη θεωρητικών στοιχείων αλλά και την ενεργό εμπλοκή με ατομικές ασκήσεις αναστοχασμού.

#### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- να προσδιορίζουν την έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και τους επιμέρους παράγοντες που συμβάλλουν στην προαγωγή της,
- να αναγνωρίζουν πώς η διαχείριση των κρίσεων και του στρες μπορεί να συμβάλλει σε μια ικανοποιητική ζωή,
- να αναγνωρίζουν βασικές σκέψεις και συναισθήματα για την ενίσχυση της σωματικής και της ψυχικής τους υγείας,
- να συνειδητοποιήσουν την έννοια των *δυνάμεων του χαρακτήρα* και τη συνεισφορά τους στη διατήρηση της *καλής ζωής*,
- να καθορίζουν στόχους και προτεραιότητες στον εργασιακό τους χώρο για την προάσπιση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και για την εποικοδομητική αντιμετώπιση των προκλήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές και βιωματικές ασκήσεις προσωπικής ανάπτυξης.

#### Λέξεις – κλειδιά

ψυχολογική ανθεκτικότητα, διαχείριση κρίσεων και άγχους, θετικά συναισθήματα, θετική αλλαγή, δυνάμεις του χαρακτήρα, παρεμβάσεις – στρατηγικές ανάπτυξης.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 4.1.1 Διασαφήνιση της έννοιας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

### 4.1.2 Ψυχολογική ανθεκτικότητα και Θετική ψυχολογία

Η ψυχολογία είναι η επιστήμη που μελετά τη συμπεριφορά, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ανθρώπων, εστιάζοντας στην κατανόηση των ψυχολογικών διαδικασιών που επηρεάζουν τις ατομικές και κοινωνικές τους αντιδράσεις. Ο κύριος άξονας της ψυχολογίας είναι η αναγνώριση και η αξιολόγηση των ψυχολογικών προβλημάτων, καθώς και η διάγνωση και η αντιμετώπιση των ψυχοπαθολογικών καταστάσεων. Ο στόχος της ψυχολογίας είναι να βοηθήσει τα άτομα να μειώσουν ή και να εξαλείψουν τα προβλήματα που επηρεάζουν την ευημερία τους, με τελικό σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους και την ανακούφιση από την ψυχική δυσφορία.

Παραδοσιακά, η ψυχολογία επικεντρωνόταν κυρίως στην κατανόηση και τη θεραπεία ψυχικών διαταραχών, όπως η κατάθλιψη, το άγχος και οι ψυχικές ασθένειες. Ωστόσο, κατά την αλλαγή της χιλιετίας, αναδύθηκε μια νέα προσέγγιση στην ψυχολογία, η *θετική ψυχολογία*. Έτσι, ενώ η παραδοσιακή ψυχολογία επικεντρώνεται στο να βοηθήσει τους ανθρώπους να θεραπευτούν από τις ψυχολογικές τους πληγές, η θετική ψυχολογία στρέφεται στη βελτίωση των θετικών χαρακτηριστικών και στην προαγωγή ενός υγιούς και ικανοποιητικού τρόπου ζωής (Sheldon K. et al 2000).

Η έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας εντάσσεται στην επιστήμη της Θετικής Ψυχολογίας, η οποία επιδιώκει «να κατανοήσει, να μετρήσει, να ανακαλύψει και να προαγάγει τους παράγοντες που διευκολύνουν την ανάπτυξη των ατόμων και των κοινοτήτων». Η θετική ψυχολογία επικεντρώνεται σε έννοιες όπως *ευτυχία, ροή, ατομικές δυνάμεις χαρακτήρα, ευεξία, χαρακτηριστικά θετικών ομάδων και οργανισμών*. (Whalen S.P., 1999, Csikszentmihalyi M., 2002). Στόχος πλέον δεν είναι μόνο η άρση της παθολογίας αλλά η επιδίωξη της ευτυχίας - ευεξίας. Και η επιδίωξη αυτή δεν περιορίζεται σε ατομικό επίπεδο αλλά επεκτείνεται και σε ομαδικό (Diener E., 2000, Diener E. et al 2002). Ο τομέας της θετικής ψυχολογίας, λοιπόν, εξετάζει τους παράγοντες που οδηγούν στην ευδοκίμηση και ζωτικότητα των ατόμων και των ομάδων – κοινοτήτων και όχι τους παράγοντες που οδηγούν στην εξασθένησή τους (Ryff C.D., 1989, Ryff C.D. and Keyes C.L.M. 1995).

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Ο αρχικός στόχος της Θετικής Ψυχολογίας ήταν η αμφισβήτηση του μοντέλου της ασθένειας και η επικέντρωση στον προβληματισμό ότι η απουσία της ψυχικής νόσου δεν ισοδυναμεί με την παρουσία της ψυχικής υγείας. Επίσης, η Θετική Ψυχολογία υποστηρίζει ότι στόχος δεν πρέπει να είναι η αναζήτηση των παθολογικών ενδείξεων και η αντιμετώπιση του ατόμου ως «χαλασμένου» που χρειάζεται διόρθωση. Βασική επιδίωξη της Θετικής Ψυχολογίας είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων του ατόμου και η προσπάθεια ενίσχυσής τους. Η κατάλληλη καθοδήγηση – παρέμβαση – άσκηση συμβάλλει στο να ανακαλύψει ο άνθρωπος τις δεξιότητες και τα εφόδιά του, να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία και να μάθει να τα χρησιμοποιεί συχνότερα σε όλους τους τομείς της ζωής προσαρμοζόμενος στις διάφορες καταστάσεις (Seligman M. and Csikszentmihalyi M., 2000, Seligman M., 2002 και 2011). Η θετική ψυχολογία ουσιαστικά δεν θέτει το ερώτημα «Γιατί δεν τα καταφέρνουν αυτά τα άτομα;» αλλά «Γιατί τα καταφέρνουν αυτά τα άτομα;».

### 4.1.3 Η ψυχολογική ανθεκτικότητα



#### Συζήτηση

Σε ποιους τομείς της καθημερινής ζωής έχετε ακούσει τον όρο «ανθεκτικότητα»;

Η έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας άρχισε να εμφανίζεται στο χώρο της ψυχολογίας κατά τη δεκαετία του 1970, όταν το ενδιαφέρον ψυχολόγων και ψυχιάτρων εστιάστηκε σε έναν αξιοσημείωτο αριθμό παιδιών, τα οποία παρά τις αντιξοότητες και τις στρεσογόνες συνθήκες του περιβάλλοντος κατάφερναν να λειτουργούν με επάρκεια χωρίς να παρουσιάζουν ιδιαίτερες ψυχικές δυσλειτουργίες.

Οι ερευνητές συμπεριέλαβαν στις μελέτες τους νευροβιολογικούς παράγοντες, εκπαιδευτικές συνιστώσες, ψυχιατρικές και σωματικές διαταραχές και οι αρχικοί προβληματισμοί τους εστίαζαν στο:

- πώς τα παιδιά και οι έφηβοι τα καταφέρνουν, όταν η αναπτυξιακή τους πορεία απειλείται από φτώχεια, παραμέληση, κακοποίηση, βία, πόλεμο, έκθεση σε κακοποίηση,



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- τί τα προστατεύει, όταν βιώνουν γονεϊκές συγκρούσεις, χαμηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση, παραβατικούς τύπους συμπεριφοράς ή ψυχικές διαταραχές μέσα στο οικογενειακό τους περιβάλλον και
- πώς εξηγείται η επιτυχής πορεία τους παρά τις αντιξοότητες που αντιμετώπιζαν.

Αρχικά, ο Norman Garmezy (1974) μελέτησε παιδιά γονέων με σχιζοφρένεια, τα οποία, αντίθετα από ό,τι αναμενόταν, ήταν ψυχολογικά επαρκή. Στη συνέχεια, ο James Anthony (1974) σε παρόμοιες μελέτες ονόμασε τα παιδιά «άτρωτα», αλλά σταδιακά αυτός ο όρος αντικαταστάθηκε και λίγα χρόνια αργότερα ο Michael Rutter (1979) περιέγραψε τα παιδιά αυτά ως «*ιδιαίτερα δημιουργικά και αποτελεσματικά*». Μια πρωτοπόρα, μεγάλης κλίμακας, *διαχρονική* έρευνα διεξήγαγε η Emmy Werner, η οποία είναι γνωστή στον τομέα της παιδικής ανάπτυξης και η οποία μαζί με την ομάδα της μελέτησαν για πάνω από 30 χρόνια την εξέλιξη 698 βρεφών στο νησί Kauai (Καουάι) της Χαβάης —το σύνολο των γεννήσεων του νησιού για το έτος 1955.

Η έρευνα μελέτησε *«την τότε κοινώς παραδεκτή αντίληψη ότι πολλά παιδιά που εκτίθενται σε αναπαραγωγικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες κινδύνου (για παράδειγμα, πρόωρο τοκετό, χαμηλό βάρος κατά τη γέννηση, σε συνδυασμό με ένα ασταθές οικογενειακό πλαίσιο και χαμηλό κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο) αντιμετωπίζουν περισσότερα προβλήματα με την παραβατικότητα, την ψυχική και σωματική υγεία και την οικογενειακή σταθερότητα σε σύγκριση με τα παιδιά που εκτίθενται σε λιγότερους τέτοιους παράγοντες κινδύνου»*. Το 1/3 των παιδιών της έρευνας μεγάλωσε σε περιβάλλον υψηλού κινδύνου.

Μεταξύ των πιο σημαντικών ευρημάτων της E. Werner ήταν ότι το ένα τρίτο των παιδιών υψηλού κινδύνου επέδειξε ανθεκτικότητα και εξελίχθηκε σε ενήλικες, που φροντίζουν τους άλλους: ενήλικες *ικανούς και με αυτοπεποίθηση* παρά το προβληματικό ιστορικό ανάπτυξής τους. Οι ερευνητές αυτοί οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα, τα οποία σε νεαρή ηλικία είχαν προβλήματα, αργότερα *ήταν σε θέση να αλλάζουν την πορεία της ζωής τους με ένα δυναμικό τρόπο, κάνοντας λογικές επιλογές και εκμεταλλευόμενα τις ευκαιρίες*.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Η Ε. Werner και οι συνεργάτες της ερευνητές εντόπισαν έναν αριθμό προστατευτικών παραγόντων στη ζωή αυτών των ανθεκτικών ατόμων, οι οποίοι βοήθησαν στην εξισορρόπηση των παραγόντων κινδύνου σε κρίσιμες περιόδους της ανάπτυξής τους (π.χ. ισχυρός δεσμός με έναν μη γονικό φροντιστή - όπως μία θεία, ένας δάσκαλος, εμπλοκή σε μια ομάδα στην κοινότητα κ.λ.π.).

Αυτό που διαφάνηκε από τις διάφορες έρευνες είναι ότι οι δραστηριότητες της παιδικής ηλικίας διαμορφώνουν προστατευτικούς μηχανισμούς που δεν εξαλείφουν τους κινδύνους και το άγχος, αλλά καθιστούν το άτομο ικανό να αντιμετωπίσει τις προβληματικές καταστάσεις αποτελεσματικά. Η διαμόρφωση αυτών των μηχανισμών ξεκινά ήδη από τα πρώτα χρόνια της ζωής του ατόμου. *Γιατί είναι σημαντικό να το γνωρίζουμε αυτό;* Με την έμφαση που δίνεται στην ικανότητα των νεαρών ατόμων να αντιμετωπίζουν τις όποιες αντιξοότητες, η έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας έδωσε ένα χρήσιμο εργαλείο στους επαγγελματίες που επιδίωκαν να προωθήσουν και να ενισχύσουν τη δύναμη σε ευάλωτα άτομα, ομάδες και κοινωνίες. Πληθώρα ερευνών ήρθε να τεκμηριώσει τις διαδικασίες, με τις οποίες τα άτομα επιτυγχάνουν θετικά αναπτυξιακά αποτελέσματα και προσαρμοστικότητα, παρά την έκθεση σε γνωστές για την προσαρμογή τους απειλές.

### Ατομική δραστηριότητα

Με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες σας να συμπληρώσετε την ακόλουθη φράση.  
(Μπορείτε να γίνετε όσο λεπτομερείς θέλετε! )

Ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι.....



Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα παλαιότερα οριζόταν ως απουσία δυσλειτουργικής συμπεριφοράς ή έλλειψη συμπτωμάτων ψυχοπαθολογίας. Ποιο χαρακτηριστικό, όμως, έχει ο συγκεκριμένος ορισμός; Δίνει έμφαση στο αρνητικό στοιχείο και για το λόγο αυτό υπήρξε σταδιακή μεταστροφή στην προσέγγιση, με παρατήρηση θετικών στοιχείων στη συμπεριφορά, ικανοτήτων ή διαδικασιών που προάγουν την προσαρμογή των ατόμων, παρά τις αντίξοες συνθήκες.

Ένας ορισμός, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως, είναι ο ορισμός που δόθηκε από την Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (2018), σύμφωνα με τον οποίο, «Ψυχολογική



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Ανθεκτικότητα είναι η διαδικασία της κατάλληλης προσαρμογής ενάντια στις αντιξοότητες, το τραύμα, την τραγωδία, τις απειλές ή σημαντικές πηγές άγχους (προβλήματα της οικογένειας ή της άλλης κοινωνικής ή προσωπικής σχέσης, σοβαρά προβλήματα υγείας, άγχος στο χώρο εργασίας ή οικονομικοί παράγοντες) και επανάκαμψη από δύσκολες εμπειρίες».

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα, συνεπώς, αφορά στην ικανότητα των ατόμων να επιμένουν και να προσαρμόζονται, όταν οι συνθήκες δεν είναι καλές, καθώς επίσης να κάνουν γνωστική εκτίμηση και αξιολόγηση μιας κατάστασης. Η ανταπόκριση σε κάποιο αγχωτικό γεγονός μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από:

- την εκτίμηση της κατάστασης,
- την ικανότητα του ατόμου να αφομοιώσει εποικοδομητικά τις όποιες εμπειρίες,
- τη δυνατότητα να προβλέψει έναν αποτελεσματικότερο τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων μιας δεδομένης κατάστασης και να ενσωματώσει τελικά την εμπειρία δημιουργικά.

Συνεπώς, είναι αναγκαίοι κάποιοι μεμονωμένοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αλλά δεν επαρκούν για την πλήρη κατανόηση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Τις περισσότερες πληροφορίες για την ψυχική ανθεκτικότητα του ατόμου προσφέρουν οι δυναμικές διεργασίες ανάμεσα στο άτομο, το περιβάλλον και το αποτέλεσμα. Επισημαίνεται ότι η ψυχική ανθεκτικότητα μπορεί να είναι συγκεκριμένη ανά πλαίσιο και χρονική στιγμή και πιθανόν να μην είναι παρούσα σε όλα τα πεδία της ζωής. Η ανάπτυξη και οι μεταβαλλόμενες συνθήκες ζωής μπορούν να τροποποιήσουν σημαντικά την ψυχική ανθεκτικότητα ενός ατόμου, με αποτέλεσμα εκείνο να αντιμετωπίσει με επιτυχία σημαντικούς περιβαλλοντικούς αγχογόνους παράγοντες σε ένα σημείο της ζωής του, αλλά να αντιδράσει αρνητικά σε άλλους παράγοντες άγχους σε μεταγενέστερο χρόνο.

Προκύπτει, επομένως, το ερώτημα: η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι ένα εκ γενετής χάρισμα ή μπορεί να προκύψει μέσω μάθησης και εξάσκησης; Η ανθεκτικότητα βασίζεται σε θεμελιώδη συστήματα της ανθρώπινης λειτουργίας και επιβίωσης και αντιπροσωπεύει έναν προσαρμοστικό μηχανισμό του ατόμου, για να αντιμετωπίζει αγχογόνους παράγοντες και δυσκολίες. Είναι εγγενής πηγή και

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

κινητήρια δύναμη ζωής που ενυπάρχει σε διάφορους βαθμούς σε κάθε άτομο και γίνεται αντιληπτή με την παρουσία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή μέσω της εφαρμογής δυναμικών διεργασιών. Η έμφυτη ανθεκτικότητα, συνεπώς, μπορεί να αναπτυχθεί ή να ενισχυθεί μέσω:

- γνωστικών πρακτικών μετατροπής,
- εποπτείας και συμβουλευτικής,
- συναισθηματικής εκπαίδευσης στην ενσυναίσθηση και την αυτεπίγνωση,
- εμπειρικής μάθησης και
- υποστήριξης μέσω των κοινωνικών δικτύων.

Στις σύγχρονες έρευνες και μελέτες η ψυχική ανθεκτικότητα:

- αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μια αναπτυξιακή διαδικασία και μια δυναμική ικανότητα, παρά ως ένα στατικό αποτέλεσμα ή χαρακτηριστικό που ισχύει για ένα ευρύ φάσμα συστημάτων, από τα παιδιά και τις οικογένειες, έως τα ιδρύματα και τις κοινωνίες,
- εκτείνεται πέρα από την έννοια ενός σταθερού ατομικού χαρακτηριστικού,
- είναι ένα πολύπλευρο φαινόμενο που περιλαμβάνει ατομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες,
- δεν είναι μόνιμη.

Η ανθεκτικότητα δεν είναι ένα χαρακτηριστικό που οι άνθρωποι είτε το έχουν είτε δεν το έχουν. Περιλαμβάνει τύπους συμπεριφοράς, σκέψεις και ενέργειες, τις οποίες μπορεί κάποιος να μάθει και να αναπτύξει και είναι ένα σύνολο από μεταβλητές διαδικασίες που μπορούν να υιοθετηθούν και να καλλιεργηθούν. Τέτοιες διαδικασίες μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των συνεπειών του στρες π.χ. στο χώρο εργασίας.

Επομένως, το άτομο δεν προσαρμόζεται απλώς στο περιβάλλον, αλλά προσπαθεί να το διαμορφώνει ανάλογα με τις ανάγκες του και αυτό επιδρά θετικά ή αρνητικά στην ανάπτυξή του. Το περιβάλλον και τα διάφορα επίπεδά του αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με την πάροδο του χρόνου στη διαμόρφωση αρχικά της παιδικής ανάπτυξης και την προσαρμογή του ατόμου γενικά.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 4.2 Προστατευτικοί παράγοντες – παράγοντες επικινδυνότητας – παράγοντες ψυχολογικής επάρκειας



#### Ατομική Δραστηριότητα

*Θα μπορούσαμε να δούμε τις αντιξοότητες ως μία πρόκληση και δοκιμασία; Και τι θα μπορούσαμε να μάθουμε μέσα από αυτές;*

*Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα ερωτήματα που θα μπορούσατε να θέσετε στον εαυτό σας ώστε να αντλήσετε πληροφορίες σχετικά με τη δική σας ψυχική ανθεκτικότητα.*

Μπορείτε να μοιραστείτε με την ομάδα ένα προσωπικό παράδειγμα για μια στιγμή που αντιμετωπίσατε μια κρίση/ ένα πρόβλημα;

- 1) Πόσο μεγάλο ή αδύνατο φαινόταν / ακουγόταν το πρόβλημα εκείνη τη στιγμή;
- 2) Τι έκανε εκείνη την κρίση να φαίνεται ως τεράστια πρόκληση;
- 3) Ποια ήταν μια αποτελεσματική προσέγγιση;
- 4) Πώς με επηρέασε το γεγονός αυτό; Τι ήταν αυτό που με βοήθησε να αντέξω;
  - Ποια προσωπικά μου χαρακτηριστικά – στοιχεία του χαρακτήρα μου με βοήθησαν;
  - Υπήρξαν άνθρωποι που με υποστήριξαν;
  - Κάτι άλλο;
- 5) Τι έμαθα για τον εαυτό μου και για τον τρόπο, με τον οποίο χειρίζομαι τέτοιες καταστάσεις;
- 6) Πώς αντιμετώπισα τον εαυτό μου εκείνη τη χρονική στιγμή; (με αυστηρότητα; με συμπόνια; με ενοχή;)
- 7) Τι θα συμβουλευάτε έναν φίλο/ μία φίλη σας αν αντιμετώπιζε την ίδια δυσκολία – αντιξοότητα;
- 8) Θα μπορούσα να βοηθήσω ανθρώπους που τυχόν περνάνε παρόμοιες δυσκολίες; (π.χ. μέσω εθελοντισμού);
- 9) Τι μου δίνει ελπίδα κι αισιοδοξία για το μέλλον;
- 10) Πόσο μεγάλο ή αδύνατο φαίνεται το πρόβλημα τώρα;

Οι παράγοντες ψυχικής ανθεκτικότητας είναι μηχανισμοί που επιδρούν στην προσαρμοστική διαδικασία των ατόμων ή των οργανισμών στις αντίξοες καταστάσεις. Διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ✚ Παράγοντες επικινδυνότητας

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- ✚ Προστατευτικοί παράγοντες
- ✚ Παράγοντες της ψυχολογικής επάρκειας

### ✚ *Τι ονομάζουμε παράγοντες επικινδυνότητας;*

Ως παράγοντας επικινδυνότητας θεωρείται κάθε αγχογόνος εμπειρία ή αρνητική κατάσταση που μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα να παρουσιάσει το άτομο δυσλειτουργίες στην ψυχοκοινωνική του προσαρμογή ή γενικότερα ψυχολογικά προβλήματα. Η εμπειρία *κάποιας* δυσχέρειας – *κάποιου* στρεσογόνου παράγοντα μπορεί να εφοδιάσει το άτομο με τη λεγόμενη «ψυχολογική ετοιμότητα», ένα «είδος εμβολιασμού απέναντι στο στρες» που δυναμώνει το άτομο ενόψει μελλοντικών στρεσογόνων παραγόντων.

*Από ποιες καταστάσεις μπορεί να προέλθει ο κίνδυνος για την ψυχική υγεία ή επάρκεια του ατόμου;* Μπορεί να προέλθει από αντίξοες καταστάσεις (χρόνιες ή μη) όπως: η οικονομική ένδεια, η ψυχική ασθένεια ή ο θάνατος ενός γονέα, οξύ τραύμα, αγχογόνο γεγονός όπως η εμπειρία μιας φυσικής καταστροφής (πυρκαγιά, σεισμός, πλημμύρα), η νοσηλεία για σοβαρή ασθένεια, σχολείο με υψηλή παραβατικότητα, μειονοτική θέση της οικογένειας, ο χωρισμός γονέων κ.λπ.

Η μελέτη των αντίξοων καταστάσεων δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον. Σε μεμονωμένα αρνητικά γεγονότα ο κίνδυνος είναι σχετικά μικρός. Αλλά όσο αυξάνονται οι παράγοντες επικινδυνότητας (συσσωρευτική παρουσία διάφορων αρνητικών γεγονότων) αυξάνεται πολλαπλασιαστικά και ο κίνδυνος να εμφανίσει το άτομο ψυχική ανεπάρκεια και ψυχολογικά προβλήματα ή τραύμα.

*Τι σημαίνει «ψυχολογικό τραύμα»;* Το τραύμα παραπέμπει σε κάτι που είναι αναπάντεχο. Είναι ένα περιστατικό το οποίο είναι «ασυνήθιστο, δημιουργεί μακροχρόνια προβλήματα και διαρρηγνύει σε σημαντικό βαθμό την προσωπική αφήγηση» (Tedeschi & Calhoun, 1995, Van der Kolk Bessel, 2022). Υπάρχει έντονη η αίσθηση του «πριν και του μετά».

Τέλος, ορισμένοι παράγοντες, οι λεγόμενοι παράγοντες ευπάθειας ή ευαλωτότητας μπορεί να εντείνουν τα αρνητικά αποτελέσματα ενός παράγοντα επικινδυνότητας. Για παράδειγμα: το φύλο μπορεί να είναι παράγοντας ευπάθειας σε μια γειτονιά με υψηλή παραβατικότητα.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Παράγοντας επικινδυνότητας στον εργασιακό χώρο: ένας μη συνεργάσιμος συνάδελφος, υπερβολικό στρες κ.α.

### Τι ονομάζουμε προστατευτικούς παράγοντες;

Προστατευτικοί είναι οι παράγοντες που μειώνουν, μετριάζουν ή τροποποιούν προς μια κατεύθυνση τις επιπτώσεις των παραγόντων επικινδυνότητας, ώστε να επέλθουν θετικά αποτελέσματα. Προστατευτικοί παράγοντες είναι:

- i. Οι προσωπικοί παράγοντες
  - ii. Οι ποιοτικές σχέσεις με την οικογένεια και τους δεσμούς με τους ανθρώπους του ευρύτερου συγγενικού περιβάλλοντος
  - iii. Η κοινωνική υποστήριξη και οι διαπροσωπικές σχέσεις
- i. **Προσωπικοί παράγοντες** είναι η υψηλή νοημοσύνη, οι γνωστικές ικανότητες, οι συναισθηματικές ικανότητες (ενσυναίσθηση, διαχείριση συναισθήματος), οι κοινωνικές ικανότητες (επικοινωνία, θετική συμπεριφορά), οι υψηλές προσδοκίες αυτο-αποτελεσματικότητας, η θρησκευτική πίστη, η πνευματικότητα, η ικανότητα επίλυσης προβλήματος, η αλλαγή κατεύθυνσης της προσοχής.
  - ii. **Οικογενειακό - στενό συγγενικό περιβάλλον:** η ποιότητα των σχέσεων μέσα στην οικογένεια θεωρείται ότι δημιουργεί εμπιστοσύνη και μπορεί να προστατεύσει από παράγοντες κινδύνου.
  - iii. **Ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον:** δάσκαλοι (με την ευρεία έννοια του όρου), συμμαθητές, συνάδελφοι, συμμετοχή σε συλλόγους, φιλικές συναναστροφές. Γενικά, το κοινωνικό δίκτυο και οι φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις συνιστούν σημαντική πηγή ψυχολογικής υποστήριξης και ψυχικής ανθεκτικότητας.

Προστατευτικός παράγοντας στον χώρο εργασίας: ένας υποστηρικτικός συνάδελφος, ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος, η δυνατότητα παρακολούθησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος π.χ. για τη διαχείριση του άγχους

### Τι ονομάζουμε παράγοντες ψυχολογικής επάρκειας;



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Η ψυχολογική επάρκεια αναφέρεται στην αποτελεσματική προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον του. Δείκτες ψυχολογικής επάρκειας ενός ενήλικα είναι η εξωστρέφεια, ο αυτοέλεγχος, η θετική αυτοαντίληψη, η αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας, η αυτοεκτίμηση, η θετική εκτίμηση των γεγονότων, αισιοδοξία, η ρύθμιση των συναισθημάτων, η ενεργή διαχείριση των δυσκολιών και το χιούμορ. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να ισχύσουν και για τον εργασιακό χώρο και να ενισχύσουν το άτομο.



### Ερώτηση για συζήτηση

- Ποιοι είναι οι παράγοντες προστασίας και οι παράγοντες επικινδυνότητας που εντοπίζετε στην καθημερινότητά σας;
- Με ποιο τρόπο σας βοηθάνε οι προστατευτικοί παράγοντες και οι παράγοντες ψυχικής επάρκειας στη διαχείριση των κρίσεων;

*Συμπερασματικά:* προϋπόθεση για την εκδήλωση της ψυχικής ανθεκτικότητας είναι η παρουσία από τη μια ενός κινδύνου και από την άλλη των προστατευτικών παραγόντων που θα βοηθήσουν στην προαγωγή θετικών αποτελεσμάτων ή θα μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες. Οι προκλήσεις μπορεί να κυμαίνονται από βραχυπρόθεσμες σοβαρές πιέσεις έως μακροχρόνιες αγχωτικές καταστάσεις ή αγγιχόμενα γεγονότα. Ιδιαίτερα σημαντική, σύμφωνα με τους ειδικούς, είναι η συνεξέταση της αλληλεπίδρασης των προστατευτικών παραγόντων με τους παράγοντες επικινδυνότητας για την παραγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθώς διαφορετικά στοιχεία μπορεί να συνδέονται με διαφορετικούς κινδύνους και με διαφορετικά αποτελέσματα.



### Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού

Σκεφτείτε ένα πρόβλημα/ μία κρίση, που αντιμετωπίσατε στο παρελθόν.

- Πόσο μεγάλο ή αδύνατο φαινόταν το πρόβλημα εκείνη τη στιγμή;
- Τι έκανε εκείνη την κρίση να φαίνεται ως μία τεράστια πρόκληση;
- Πώς το αντιμετωπίσατε;
- Πόσο μεγάλο ή αδύνατο φαίνεται το πρόβλημα τώρα;



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 4.3 Σύνδεση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας με τη διαχείριση κρίσεων και άγχους

Όπως προαναφέρθηκε, η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται, να ανακάμπτει και να αναπτύσσεται παρά τις αντιξοότητες, τις προκλήσεις ή τις τραυματικές εμπειρίες. Αυτή η ικανότητα σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση κρίσεων και την αντιμετώπιση άγχους, καθώς τα άτομα με υψηλή ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι καλύτερα εξοπλισμένα, για να αντεπεξέλθουν σε δύσκολες καταστάσεις και να διατηρήσουν την ψυχική τους ισορροπία.

Η διαχείριση κρίσεων αναφέρεται στην ικανότητα να αντιμετωπίζουμε καταστάσεις που περιλαμβάνουν σοβαρές προκλήσεις ή απειλές για την ευημερία μας, σε προσωπικό, κοινωνικό ή επαγγελματικό επίπεδο. Η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι καθοριστική για τη διαχείριση κρίσεων, καθώς επιτρέπει στο άτομο να:

- *διατηρεί την ψυχραιμία του:* αντί να αντιδράσει παρορμητικά ή να πανικοβληθεί, το άτομο με ψυχολογική ανθεκτικότητα παραμένει ήρεμο και αναλύει την κατάσταση, πριν πάρει αποφάσεις.
- *εξετάζει την κατάσταση με ρεαλισμό:* οι κρίσεις αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη, όχι ως αναπόφευκτοι κίνδυνοι ή απειλές.
- *αναπτύσσει στρατηγικές αντιμετώπισης:* το άτομο χρησιμοποιεί στρατηγικές όπως η επικοινωνία, ο προγραμματισμός και η αναζήτηση υποστήριξης για την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων.
- *προσαρμόζεται:* η ψυχολογική ανθεκτικότητα ενισχύει την ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες ή απρόβλεπτες καταστάσεις, γεγονός που διευκολύνει την αποδοχή νέων δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων.

Από την άλλη πλευρά, το άγχος είναι μια φυσιολογική αντίδραση σε πιέσεις ή απαιτήσεις, αλλά όταν δεν αντιμετωπίζεται σωστά, μπορεί να γίνει επιζήμιο για την ψυχική και σωματική υγεία. Η ψυχολογική ανθεκτικότητα συνδέεται άμεσα με την ικανότητα διαχείρισης του άγχους, επειδή ενδυναμώνει τις στρατηγικές και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί το άτομο, για να περιορίσει την αρνητική επίδραση του στρες. Συγκεκριμένα:

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- *Υπάρχει διατήρηση της συναισθηματικής ισορροπίας:* οι ανθεκτικοί άνθρωποι είναι σε θέση να διαχειρίζονται καλύτερα τα αρνητικά συναισθήματα που συνοδεύουν το άγχος, όπως η ανησυχία ή η ανασφάλεια, και να τα αναγνωρίζουν, χωρίς να τα αφήνουν να τους καταβάλλουν.
- *Αναζητείται υποστήριξη:* τα άτομα με ψυχολογική ανθεκτικότητα αναζητούν βοήθεια από άλλους ή επικοινωνούν με υποστηρικτικά άτομα ή επαγγελματίες, κάτι που μπορεί να βοηθήσει στην εκτόνωση του άγχους.
- *Υπάρχει εστίαση στην επίλυση προβλημάτων:* αντί να επικεντρώνονται μόνο στην αρνητική διάσταση μιας κατάστασης, τα ανθεκτικά άτομα επικεντρώνονται στην αναζήτηση λύσεων για τα προβλήματα που τους προκαλούν άγχος.
- *Γίνεται χρήση θετικών αντισταθμιστικών στρατηγικών:* οι ανθεκτικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τεχνικές όπως ο διαλογισμός, η αναπνοή ή η σωματική άσκηση για να μειώσουν τα επίπεδα του άγχους και να ανακτήσουν τη συνολική τους ισορροπία.

*Συνοψίζοντας:*

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα συμβάλλει στη διαχείριση κρίσεων και την αντιμετώπιση του άγχους, καθώς βοηθά τα άτομα να προσαρμοστούν σε δύσκολες καταστάσεις με μια θετική και προσανατολισμένη στη λύση στάση. Οι άνθρωποι με ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν παραιτούνται μπροστά στις δυσκολίες, αλλά προσπαθούν να τις δουν ως ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη, διατηρώντας την ψυχική τους ισορροπία, ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις. *Οι άνθρωποι πολλές φορές δεν έχουν επιλογή για τις κρίσεις, τις οποίες βιώνουν, αλλά έχουν επιλογή σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της κρίσης και της στάσης, την οποία θα κρατήσουν απέναντι σε αυτές.* Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, η ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας συμβάλλει, ώστε τα άτομα να αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικό τρόπο το άγχος, εργασιακό και προσωπικό (Wright, T., and Cropanzano, R. 1999).

### Ατομική άσκηση αναστοχασμού

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν, με ποιους τρόπους μπορείτε να αντιμετωπίσετε το άγχος στο εργασιακό σας περιβάλλον; Τι είναι αυτό που θα σας βοηθήσει περισσότερο;



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 4.4 Ψυχολογική ανθεκτικότητα και θετικά συναισθήματα, σωματική και ψυχική υγεία

Τα συναισθήματα είναι μέρος της ανθρώπινης υπόστασης και τείνουν να επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο περιστατικό που αφορά το παρελθόν, το παρόν ή το μέλλον. Τα *συναισθήματα* είναι συνήθως βραχύβια και γίνονται αντιληπτά τη στιγμή, όπου παρουσιάζονται. Αντιθέτως, οι *διαθέσεις* είναι κάτι που έχει διάρκεια στο χρόνο. Οι ερευνητές επικεντρώνονται στη λεγόμενη «*συναισθηματική κατάσταση*» που αφορά στο βαθμό, όπου κάποιος βιώνει αρνητικές και θετικές διαθέσεις. Επιπλέον, τα ίδια γεγονότα προκαλούν διαφορετικές συναισθηματικές αποκρίσεις σε διαφορετικά άτομα. Οι διαφορές αυτές αποτελούν το λεγόμενο «*συναισθηματικό ύφος*», το συναισθηματικό μας στυλ σχετικά με το αν βιώνουμε περισσότερο θετικές ή αρνητικές διαθέσεις.

Σύμφωνα με την Fredrickson, τα δέκα κύρια θετικά συναισθήματα είναι η χαρά, η ευγνωμοσύνη, η γαλήνη, το ενδιαφέρον, η ελπίδα, η περηφάνεια, η ευθυμία, η έμπνευση, το δέος και η αγάπη. Σύμφωνα με τις εμπειρικές έρευνές της (Fredrickson, 2001, 2009), όταν βιώνουμε ένα από τα κύρια θετικά συναισθήματα:

- ✚ ο νους μας τείνει να γίνει πιο δεκτικός,
- ✚ μπορούμε να σκεφτούμε πιο πρωτότυπα,
- ✚ διευρύνουμε τα νοητικά μας σχήματα,
- ✚ αντιμετωπίζουμε ολιστικά κάποια κατάσταση και
- ✚ μπορεί να βρούμε εναλλακτικές ή πιο δημιουργικές λύσεις σε διάφορα ζητήματα.

#### Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού

Σκεφτείτε πάνω σε ένα από τα δέκα κύρια συναισθήματα, που προτείνονται από την Fredrickson (χαρά, ευγνωμοσύνη, γαλήνη, ενδιαφέρον, ελπίδα, περηφάνεια, ευθυμία, έμπνευση, δέος, αγάπη):

- Πότε ένιωσα αυτό το συναίσθημα για τελευταία φορά;
- Που ήμουν; Τι έκανα;
- Πώς μπορώ να ξαναζήσω αυτό το συναίσθημα; Τι μπορώ να κάνω για να το καλλιεργήσω;



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

*Πώς αισθανόμαστε απέναντι στους άλλους, όταν βιώνουμε θετικά συναισθήματα;*

Συνολικά:

- γινόμαστε πιο δεκτικοί,
- ερχόμαστε πιο κοντά,
- μετριάζεται το αίσθημα της απομόνωσης,
- αυξάνεται το αίσθημα της σύνδεσης με τους άλλους,
- αναγνωρίζουμε την οπτική γωνία των άλλων.

Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι τα θετικά συναισθήματα σε βάθος χρόνου διαμορφώνουν καλύτερους εσωτερικούς χάρτες από γνωστικές ικανότητες που βοηθούν το άτομο σε κάθε περίπτωση να κρίνει ορθά για το τι είναι καλό ή όχι να κάνει. Αυτή η γνώση είναι ιδιαίτερα πολύτιμη και αποτελεί μια σημαντική πηγή προσωπικής δύναμης, έναν εσωτερικό πόρο αποθεμάτων που έχει διάρκεια. Μπορεί δηλαδή, τα θετικά συναισθήματα να είναι παροδικά, αλλά οι εσωτερικοί πόροι, που ενδυναμώνονται σε κάθε περίπτωση από τα θετικά αυτά συναισθήματα, διατηρούνται στο χρόνο.

Καθώς αυτοί οι εσωτερικοί πόροι δύναμης, γνώσης και σοφίας αθροίζονται στο χρόνο, λειτουργούν ως «αποθήκες», στις οποίες ανατρέχει το άτομο, όταν θα χρειαστεί να διαχειριστεί απειλές, προβλήματα και αντιξοότητες. Οι εμπειρίες των ανθρώπων που εμπεριέχουν θετικά συναισθήματα, αν και φευγαλέες, πυροδοτούν δυναμικές διεργασίες ανάπτυξης και ανθεκτικότητας

*Πώς μπορούμε να ενδυναμώσουμε τα θετικά συναισθήματα;*

- ✚ Κρατήστε επαφή με άλλα άτομα
- ✚ Περάστε εποικοδομητικό χρόνο μαζί με τους φίλους σας και τους αγαπημένους σας
- ✚ Μοιραστείτε τα θετικά σας βιώματα
- ✚ Βρείτε νέους τρόπους για να διασκεδάσετε

*Συνοψίζοντας:* τα θετικά συναισθήματα μπορούν να ισοσκελίσουν τα αρνητικά συναισθήματα και να δημιουργήσουν ψυχικά εφόδια που θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να επανέλθουν πιο γρήγορα από μια δύσκολη κατάσταση σε σύγκριση με αυτούς που δεν βιώνουν αυτά τα θετικά συναισθήματα.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 4.5 Ψυχολογική ανθεκτικότητα και διαχείριση αλλαγών – η θετική αλλαγή

Η ανθεκτικότητα αποτελεί συνδυασμό δύο κύριων ιδιοτήτων: της *αντίστασης*, δηλαδή της ικανότητας διατήρησης της κατάστασης, και της *ευελιξίας*, δηλαδή της ικανότητας προσαρμογής ή αλλαγής, προκειμένου τα άτομα ή οι οργανισμοί να επιβιώσουν, ακόμη και με διαφοροποιημένη μορφή. Στην ουσία, αφορά τόσο στην *πρόληψη* των κρίσεων όσο και στην *ικανότητα ανάκαμψης* από αυτές. Σε επίπεδο οργανισμού (όπως μιας Υπηρεσίας, για παράδειγμα), η ανθεκτικότητα παραπέμπει στην *προσαρμοστική* ικανότητα, δηλαδή στην ικανότητα ενός συστήματος ή οργανισμού να εξελίσσεται συνεχώς, πραγματοποιώντας βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προσαρμογές, ώστε να διασφαλίζει την βιωσιμότητά του σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα ενδυναμώνεται μέσω της ανθεκτικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες, εάν οι εργαζόμενοι δεν επιδεικνύουν ανθεκτικούς τύπους συμπεριφοράς, έχουν μικρότερες πιθανότητες να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και προκλήσεις.

Η έννοια της *νοοτροπίας* είναι θεμελιώδης για την κατανόηση του ρόλου της στην αλλαγή και δη στην θετική αλλαγή. Η νοοτροπία αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τις βασικές μας ικανότητες και χαρακτηριστικά, όπως η νοημοσύνη, η ανατροφή των παιδιών, η επιχειρηματικότητα, οι σχέσεις, η μουσική κ.α.. Διακρίνουμε δύο τύπους νοοτροπιών: *τη νοοτροπία της στατικότητας* και *τη νοοτροπία της ανάπτυξης*.

Άτομα με *νοοτροπία στατικότητας* θεωρούν ότι οι ικανότητές τους είναι σταθερές και αμετάβλητες, δηλαδή είτε θα υπάρχουν αβίαστα είτε δεν θα υπάρχουν καθόλου. Για αυτούς, το να είναι κάποιος καλός σε κάτι –όπως τα μαθηματικά ή ο αθλητισμός– θεωρείται κάτι που είτε υπάρχει φυσικά είτε δεν υπάρχει καθόλου. Τα άτομα αυτά πιστεύουν ότι οι ικανότητές τους δεν μπορούν να βελτιωθούν με κόπο ή προσπάθεια και επικεντρώνονται κυρίως στην επιτυχία και την αποφυγή αποτυχιών, αντί να επιδιώκουν προσωπική ανάπτυξη.

Αντιθέτως, τα άτομα με *νοοτροπία ανάπτυξης* θεωρούν ότι οι ικανότητές τους μπορούν να εξελιχθούν με την πείρα, τη συνεχιζόμενη προσπάθεια και την

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

εκπαίδευση. Πιστεύουν ότι, αν και όλοι γεννιόμαστε με διαφορετικά ταλέντα, αυτά μπορούν να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν με τον χρόνο και την εμπειρία.

Επιπλέον, το άτομο μπορεί να εκδηλώνει διαφορετικές νοοτροπίες σε διαφορετικούς τομείς της ζωής του. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να έχει νοοτροπία στατικότητας στα μαθηματικά, αλλά να υιοθετεί νοοτροπία ανάπτυξης στη γλώσσα και τη λογοτεχνία. Κάθε άτομο ενδέχεται να έχει φυσική τάση προς τη μία ή την άλλη νοοτροπία και, αν είναι ικανοποιημένο με αυτή, τότε δεν υπάρχει λόγος να την αλλάξει. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση της νοοτροπίας ανάπτυξης έχει πολλές ευεργετικές επιδράσεις σε ό,τι αφορά στην ευτυχία, την ικανοποίηση και την επιτυχή απόδοση σε βάθος χρόνου.

*Πώς λειτουργούν αυτά τα είδη νοοτροπίας στην πράξη;* Η κύρια διαφορά έγκειται στον τρόπο, με τον οποίο κάθε νοοτροπία προσεγγίζει τους στόχους: είτε ως *στόχους επίδοσης* είτε ως *στόχους μάθησης*. Το άτομο με νοοτροπία στατικότητας επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα των προσπαθειών του, αποσκοπώντας στη διάκριση και την επιβεβαίωση από τους άλλους. Ο στόχος του είναι η επιτυχία και η αναγνώριση και θεωρεί ότι οι ικανότητές του είναι σταθερές και μετρήσιμες –για παράδειγμα, χαμηλοί βαθμοί συνδέονται με χαμηλή νοημοσύνη. Το πρόβλημα με αυτή τη νοοτροπία είναι ότι τόσο η επιτυχία όσο και η αποτυχία προκαλούν άγχος, καθώς το άτομο νιώθει πίεση να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που έχει θέσει, ενώ ο φόβος της αποτυχίας γίνεται όλο και πιο έντονος.

Από την άλλη πλευρά, το άτομο με νοοτροπία ανάπτυξης επικεντρώνεται σε στόχους μάθησης, δηλαδή στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, αντί απλώς στην επίτευξη μιας νίκης ή διάκρισης. Η νοοτροπία αυτή αναγνωρίζει ότι οι βαθμοί και οι επιδόσεις αποτυπώνουν την τρέχουσα κατάσταση του ατόμου και όχι τις εγγενείς δυνατότητές του. Όπως καταδεικνύουν οι έρευνες, τα άτομα με νοοτροπία ανάπτυξης επιτυγχάνουν βελτίωση στην απόδοσή τους, απολαμβάνουν περισσότερο τη διαδικασία της μάθησης και του έργου τους, ενώ παράλληλα μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα, όπως το άγχος και η απογοήτευση.

### Ατομική άσκηση αναστοχασμού

Σας έχει συμβεί ποτέ να εμποδίζονται οι προσπάθειές σας από μια νοοτροπία στατικότητας; Πού και ποτέ συμβαίνει συνήθως αυτό;





## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Τι σημασία έχει λοιπόν αν υιοθετούμε μία νοοτροπία στατικότητας ή ανάπτυξης απέναντι στα πράγματα; Όπως σημειώνουν οι ερευνητές, η νοοτροπία που θα επιλέξουμε μπορεί να καθορίσει αν θα ξεπεράσουμε ή όχι τα εμπόδια που συναντάμε στην πορεία μας. Αυτό που διαφοροποιεί τους ανθρώπους με διαφορετικές νοοτροπίες είναι ο τρόπος, με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις. Για παράδειγμα, τα άτομα με νοοτροπία στατικότητας τείνουν να βλέπουν την αποτυχία ως προσωπική αδυναμία και συχνά εγκαταλείπουν όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα. Η αποτυχία τους ενισχύει την πεποίθηση ότι δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες, για να πετύχουν. Αντιθέτως, οι άνθρωποι με νοοτροπία ανάπτυξης θεωρούν τις δυσκολίες ως ευκαιρίες μάθησης και βελτίωσης. Πιστεύουν ότι με την κατάλληλη προσπάθεια και στρατηγική, οι ικανότητές τους μπορούν να εξελιχθούν και να ξεπεράσουν τα όποια εμπόδια.

Το ενδιαφέρον είναι ότι η διαφορά αυτή δεν αφορά μόνο την αντίληψη της αποτυχίας, αλλά και τη στρατηγική που αναπτύσσουν οι άνθρωποι για να διαχειριστούν τις δυσκολίες. Οι άνθρωποι με νοοτροπία ανάπτυξης είναι πιο πιθανό να αναζητούν δημιουργικές λύσεις και να εφαρμόζουν νέες μεθόδους για να φτάσουν στους στόχους τους. Βλέπουν την προσπάθεια και τη διαδικασία ως μέρος της επιτυχίας, ενώ οι άνθρωποι με νοοτροπία στατικότητας συχνά επικεντρώνονται αποκλειστικά στο αποτέλεσμα και στην άμεση επιτυχία.

Με άλλα λόγια, η νοοτροπία μας επηρεάζει όχι μόνο την επιτυχία, αλλά και τον τρόπο, με τον οποίο βιώνουμε την ίδια την προσπάθεια. Και αυτό είναι ίσως το πιο ισχυρό στοιχείο: οι άνθρωποι με νοοτροπία ανάπτυξης ενδέχεται να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη πίεση ή αποτυχίες, αλλά αναγνωρίζουν τις δυσκολίες ως μέρος της πορείας και συνεχίζουν να προχωρούν, *προσαρμοζόμενοι και ανακαλύπτοντας νέες δυνατότητες για τον εαυτό τους σε κάθε βήμα.*

Όταν ένα άτομο με νοοτροπία στατικότητας αντιμετωπίζει μια δύσκολη κατάσταση, η πιο πιθανή αντίδραση είναι η «αβοηθησία». Αυτό σημαίνει ότι, αντί να προσπαθήσει να αποκτήσει νέες γνώσεις ή να αναζητήσει λύσεις, το άτομο ενδέχεται να μελαγχολήσει, να απογοητευτεί και τελικά να παραιτηθεί. Η αποτυχία ή οι προκλήσεις το οδηγούν στο να αμφισβητήσει τις ικανότητές του, ενώ συχνά

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

υπερεκτιμά τις αποτυχίες του και υποτιμά τις προηγούμενες επιτυχίες του. Πιστεύει ότι η αιτία αυτών των δυσκολιών βρίσκεται σε κάποιο σταθερό, αμετάβλητο χαρακτηριστικό του εαυτού του, όπως η έλλειψη ικανότητας ή τα φυσικά του όρια.

Αυτή η νοοτροπία συνήθως συνδέεται με την αντίληψη ότι η προσπάθεια είναι ένδειξη αδυναμίας, καθώς το άτομο θεωρεί ότι αν δεν είναι καλό σε κάτι από την αρχή, τότε δεν θα μπορέσει να τα καταφέρει ποτέ. Ως αποτέλεσμα, αναπτύσσει στρατηγικές που εμποδίζουν την πρόοδό του, καθώς αποφεύγει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα ή να ψάξει για νέες προσεγγίσεις. Όταν αυτές οι στρατηγικές αποτυγχάνουν, το άτομο συνήθως σταματά να ασχολείται με το ζήτημα και εγκαταλείπει, πιστεύοντας ότι δεν έχει την ικανότητα να το ξεπεράσει.

Αυτή η αντίδραση δεν βοηθά καθόλου στην ανάπτυξη ή στην επίλυση των προβλημάτων, καθώς το άτομο δεν βλέπει την αποτυχία ως ευκαιρία για μάθηση, αλλά ως επιβεβαίωση της αδυναμίας του. Επομένως, η νοοτροπία στατικότητας μπορεί να οδηγήσει σε έναν *φαύλο κύκλο* απογοήτευσης και παραιτήσεων.

Αντιθέτως, ένα άτομο με νοοτροπία ανάπτυξης αντιμετωπίζει τις δυσκολίες ή τις προκλήσεις με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Αντί να απογοητεύεται, βλέπει τις δυσκολίες ως ευκαιρίες για να αποκτήσει νέες ικανότητες. Αυτά τα άτομα είναι πρόθυμα να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις και να πειραματιστούν, χωρίς να φοβούνται την αποτυχία, καθώς θεωρούν ότι κάθε αποτυχία είναι ένα βήμα προς την πρόοδο και τη μάθηση.

Όταν δεν καταφέρνουν να περάσουν μια δοκιμασία, δεν την αποδίδουν σε προσωπική αδυναμία, αλλά εξετάζουν και άλλους παράγοντες, όπως το γεγονός ότι η δοκιμασία ήταν πέρα από τις *τρέχουσες* δυνατότητές τους ή ότι χρειάζονται περαιτέρω προσπάθεια και εξάσκηση. Η έννοια της προσπάθειας για αυτούς είναι θετική και συνδέεται με την ανάπτυξη και την τελική επιτυχία. Αντί να αποθαρρύνονται, ενισχύουν την αποφασιστικότητά τους και συνεχίζουν να προσπαθούν περισσότερο, πιστεύοντας ότι η πραγματική επιτυχία έρχεται μέσα από τη συνεχιζόμενη προσπάθεια.

Η αντίδρασή τους στις δυσκολίες είναι να αναζητούν *εναλλακτικές* στρατηγικές και καινοτόμους τρόπους, για να επιτύχουν τον στόχο τους. Χρησιμοποιούν στρατηγικές που συνήθως περιλαμβάνουν πρωτότυπες και

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

δημιουργικές λύσεις, για να ξεπεράσουν τα εμπόδια, με αποτέλεσμα να ενισχύουν την προσωπική τους ανάπτυξη και να μαθαίνουν από την κάθε εμπειρία. Για αυτούς, η αποτυχία δεν είναι το τέλος, αλλά μέρος της διαδικασίας μάθησης και εξέλιξης.

*Μπορούν, τελικά, οι άνθρωποι να αλλάξουν και μάλιστα να επιτύχουν αλλαγές που να είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα;* Το πρώτο βήμα για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή είναι να αναρωτηθούμε αν είμαστε πραγματικά έτοιμοι για αυτήν. Η αλλαγή δεν είναι εύκολη και απαιτεί δέσμευση, αλλά και ειλικρινή διάθεση να αντιμετωπίσουμε τις συνήθειες και τις νοοτροπίες μας.

Σύμφωνα με το *διαθεωρητικό μοντέλο* για την αλλαγή (Prochaska & DiClemente, 1982), η διαδικασία της αλλαγής περνάει μέσα από πέντε στάδια. Αυτά τα στάδια περιγράφουν τον τρόπο, με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις αλλαγές στη ζωή τους, ξεκινώντας από την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή μέχρι την καθιέρωση των νέων τύπων συμπεριφοράς στη καθημερινότητά τους. Τα πέντε στάδια είναι τα εξής:

1. *Η προεξέταση:* σε αυτό το στάδιο, το άτομο δεν αναγνωρίζει ότι έχει πρόβλημα ή ότι χρειάζεται αλλαγή. Δεν σκέφτεται τη δυνατότητα αλλαγής και συχνά απορρίπτει την ιδέα.
2. *Η σκέψη:* στο στάδιο αυτό, το άτομο αρχίζει να αναγνωρίζει το πρόβλημα και να σκέφτεται τις αλλαγές που θα μπορούσε να κάνει. Εδώ υπάρχει συχνά αβεβαιότητα και διχογνωμία, καθώς το άτομο γνωρίζει ότι χρειάζεται αλλαγή, αλλά δεν είναι ακόμα έτοιμο να δράσει.
3. *Η προετοιμασία:* σε αυτό το στάδιο, το άτομο είναι έτοιμο να αναλάβει δράση και να κάνει σχέδια για την αλλαγή. Συνήθως, το άτομο οργανώνει τους τρόπους και τα μέσα που χρειάζονται για να επιτύχει την αλλαγή, κάνοντας μικρές προσαρμογές.
4. *Η δράση:* στο στάδιο αυτό, το άτομο έχει ξεκινήσει την ενεργό εφαρμογή των αλλαγών. Εδώ πραγματοποιούνται συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη του στόχου και απαιτείται συστηματική προσπάθεια.
5. *Η διατήρηση:* αφού έχει γίνει η αλλαγή, το άτομο προσπαθεί να διατηρήσει τις νέες του συνήθειες μακροπρόθεσμα. Το στάδιο της διατήρησης είναι κρίσιμο, καθώς εδώ το άτομο αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της διατήρησης των νέων συμπεριφορών και της αποφυγής υποτροπής.

**Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού**

Να σκεφτείτε μία περίπτωση στον εργασιακό σας χώρο (ή στην προσωπική σας ζωή), όπου ήταν απαραίτητο να κάνετε μία αλλαγή.

- Διατηρήθηκε η αλλαγή αυτή ή όχι;
- Τι ήταν αυτό που σας δυσκόλεψε; Ή τι ήταν αυτό που σας διευκόλυνε;



Η διαδικασία της αλλαγής είναι δυναμική και μπορεί να επιστρέψει σε προηγούμενα στάδια (π.χ. μετά από αποτυχία ή πίεση), αλλά αν το άτομο είναι προετοιμασμένο και αφοσιωμένο, μπορεί να προχωρήσει σταδιακά και να πετύχει μόνιμες αλλαγές.

Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αλλαγής, υπάρχουν συγκεκριμένες διεργασίες που μπορούν να βοηθήσουν το άτομο να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο και να πετύχει τη μακροπρόθεσμη αλλαγή. Αυτές οι διεργασίες είναι: η ευαισθητοποίηση, η μη εξάρτηση, η επαναξιολόγηση του περιβάλλοντος, οι υποστηρικτικές σχέσεις, η διαχείριση των ενισχύσεων, η απελευθέρωση και η επαναξιολόγηση του εαυτού και ο έλεγχος των ερεθισμάτων.

Καθώς το άτομο προχωρά από το ένα στάδιο στο επόμενο, ο τρόπος σκέψης και τα συναισθήματά του μεταβάλλονται. Σύμφωνα, με το διαθεωρητικό μοντέλο, στο στάδιο της προεξέτασης τα μειονεκτήματα είναι πιο εμφανή από τα πλεονεκτήματα της αλλαγής και τα συναισθήματα απογοήτευσης ή άρνησης είναι έντονα. Ωστόσο, καθώς το άτομο προχωρά, αυτή η ισορροπία αρχίζει να ανατρέπεται, και τα οφέλη από την αλλαγή γίνονται εμφανή, οδηγώντας το άτομο να εστιάσει στην επιθυμία για βελτίωση και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.

*Πότε καταφέρνουμε, λοιπόν, να αλλάξουμε ουσιαστικά;* Όπως υποστηρίζει ο Prochaska, η αλλαγή δεν είναι πάντα άμεση και απαιτεί συνήθως *αρκετές απόπειρες* προτού το άτομο καταφέρει να διατηρήσει τη νέα του συμπεριφορά μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τα δεδομένα του, κατά μέσο όρο, οι άνθρωποι χρειάζονται *περίπου πέντε* απόπειρες αλλαγής, προτού καταφέρουν να πετύχουν τη μόνιμη αλλαγή και να τη διατηρήσουν. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για υπομονή και επιμονή στη διαδικασία της αλλαγής, καθώς οι πρώτες απόπειρες μπορεί να μην είναι

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

επιτυχημένες. Ωστόσο, με τη σωστή προσέγγιση και τις κατάλληλες στρατηγικές, η αλλαγή μπορεί να καταστεί βιώσιμη και αποτελεσματική.

Αφού κάποιος καταφέρει να αλλάξει τη συμπεριφορά του, το επόμενο βήμα είναι να διασφαλίσει ότι η αλλαγή αυτή θα παραμείνει και ότι θα παραμείνει στην ίδια πορεία. Για να το επιτύχει, θα πρέπει να αναπτύξει και να ενσωματώσει μια σειρά από αλληλένδετες έννοιες που ενισχύουν την ικανότητά του να διατηρεί τη νέα του πορεία. Κάποιες από αυτές τις έννοιες είναι η *αυτοπειθαρχία*, το *σθένος* και η *αυτορρύθμιση*. Η *επιμονή*, επίσης, είναι ίσως η πιο καθοριστική έννοια, όταν πρόκειται για τη διατήρηση της αλλαγής. Αναφέρεται στη σκόπιμη συνέχιση της προσπάθειας ή στην επανάληψη της προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου, ακόμα και αν το άτομο συναντά εμπόδια ή πειρασμούς να τα παρατήσει. Η επιμονή καθορίζει πόσο καιρό θα παραμείνει αφοσιωμένο στο σχέδιό του και πόσες φορές θα προσπαθήσει ξανά μετά από αποτυχία. Χωρίς επιμονή, είναι εύκολο να εγκαταλείψει, αλλά με αυτήν, μπορεί να συνεχίσει να προσπαθεί, ακόμα και όταν η πρόοδος φαίνεται αργή ή δύσκολη.



### Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού

Σε ποιον βαθμό έχετε πετύχει την αυτορρύθμιση; Δοκιμάστε να εξασκηθείτε σε αυτή. Για όλη την επόμενη εβδομάδα, να καταγράψετε όλα σας τα έξοδα μέχρι και τα τελευταία λεπτά.

4.6 Το μοντέλο των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα (VIA Strengths) – Τρόποι ενίσχυσης των θετικών χαρακτηριστικών του ατόμου στον προσωπικό και εργασιακό χώρο.

#### 4.6.1 Οι δυνάμεις του χαρακτήρα

*Τι ακριβώς είναι οι δυνάμεις του χαρακτήρα και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση και διατήρηση της «καλής ζωής»;* Οι C. Peterson και M. Seligman πραγματοποίησαν εκτεταμένες μελέτες, με βάση τις οποίες κατέληξαν στο ότι υπάρχουν 24 δυνάμεις του χαρακτήρα, οι οποίες ομαδοποιούνται σε 6 αρετές. Προέκυψε, λοιπόν, η «*Ταξινόμηση των Δυνάμεων και των Αρετών – Αξίες στην Πράξη (Values in Action - VIA)*», στην οποία μπορεί να ανατρέξει κάποιος, για να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τη θετική λειτουργία του ατόμου. Όπως υποστηρίζει η Θετική Ψυχολογία, ο καλός χαρακτήρας δεν είναι απλώς το αντίθετο του κακού

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

χαρακτήρα ή ο περιορισμός των κακών στοιχείων. Πρόκειται για τις καλές δυνάμεις, οι οποίες δεν είναι δευτερευούσης σημασίας και μπορούν να μελετηθούν, να αξιολογηθούν επιστημονικά και φυσικά να αναδειχθούν και να αναπτυχθούν.

Οι C. Peterson και M. Seligman έθεσαν ορισμένα κριτήρια για τον χαρακτηρισμό ενός στοιχείου ως δύναμης του χαρακτήρα. Το στοιχείο αυτό πρέπει:

- να εμφανές σε μία σειρά σκέψεων, συναισθημάτων, ενεργειών του ανθρώπου,
- να συνεισφέρει στην καλή ζωή του ατόμου και των άλλων,
- να έχει αυτοτελή ηθική αξία,
- να μην υποβιβάζει τους άλλους, όταν αξιοποιείται, αλλά να τους ωφελεί.



### Ατομική δραστηριότητα – Προτεινόμενη πηγή

Μπορείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο VIA στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.authentichappiness.org](http://www.authentichappiness.org)

Το authentic happiness (αυθεντική ευτυχία) είναι ο αρχικός ιστότοπος αναφορικά με τη θετική ψυχολογία. Εδώ υπάρχουν τα κύρια εργαλεία της Θετικής Ψυχολογίας.

### Πίνακας: Οι 24 δυνάμεις του χαρακτήρα σύμφωνα με την Ταξινόμηση VIA (Αξίες στην Πράξη – Values in Action)

<b>Σοφία και Γνώση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιέργεια κι ενδιαφέρον</li> <li>• Αγάπη για τη Μάθηση</li> <li>• Κρίση, κριτική σκέψη, ευρύτητα πνεύματος</li> <li>• Δημιουργικότητα, πρωτοτυπία, επινοητικότητα</li> <li>• Προοπτική</li> </ul>
<b>Θάρρος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενναιότητα</li> <li>• Εργατικότητα, επιμονή</li> <li>• Ακεραιότητα, ειλικρίνεια, αυθεντικότητα</li> <li>• Ζήλος, ενθουσιασμός</li> </ul>
<b>Αγάπη</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικειότητα, αμοιβαίοι δεσμοί</li> <li>• Καλοσύνη, γενναιοδωρία, στοργικότητα</li> <li>• Συναισθηματική νοημοσύνη</li> </ul>
<b>Δικαιοσύνη</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή στα κοινά, καθήκον, αφοσίωση, ομαδικότητα</li> <li>• Αμεροληψία, τιμότητα</li> <li>• Ηγετική ικανότητα</li> </ul>



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

<b>Μετριοπάθεια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγχώρεση, ευσπλαχνία</li> <li>• Μετριοφροσύνη, σεμνότητα</li> <li>• Σύνεση</li> <li>• Αυτορρύθμιση</li> </ul>
<b>Υπερβατικότητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δέος, θαυμασμός, εκτίμηση της ομορφιάς,</li> <li>• Ευγνωμοσύνη</li> <li>• Ελπίδα, αισιοδοξία, προσανατολισμός στο μέλλον</li> <li>• Ευθυμία, χιούμορ</li> <li>• Πνευματικότητα, αίσθηση σκοπού στη ζωή, πίστη, ευσέβεια</li> </ul>

#### 4.6.2 Η αξία των δυνάμεων του χαρακτήρα



##### **Συζήτηση**

Γιατί είναι αναγκαίο να έχουμε επίγνωση των δυνάμεών μας;

Όπως δείχνουν οι έρευνες (Clifton και Anderson, 2001) έχοντας αναγνωρίσει τις δυνάμεις μας μπορούμε να αυξήσουμε την αυτεπίγνωση, την αισιοδοξία, την αυτοπεποίθησή μας και την αίσθηση της ζωτικότητάς μας. Επίσης, οι δυνάμεις αυτές μπορούν να λειτουργήσουν προληπτικά, προστατεύοντάς μας από σωματικά προβλήματα και ψυχολογικές διαταραχές. *Οι άνθρωποι νιώθουν ευτυχημένοι, όταν αναπτύσσουν τις εσωτερικές δυνάμεις τους και ικανότητες.* Οι δυνάμεις βοηθούν στη δόμηση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας μέσα από τη χρήση τους στην εργασία και στην προσωπική μας ζωή ενεργοποιώντας θετικά συναισθήματα.

#### 4.6.3 Η αλλαγή των δυνάμεων του χαρακτήρα με την πάροδο του χρόνου

Οι δυνάμεις μας έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλλονται ανάλογα με τις συνθήκες, καθώς περνάει ο χρόνος. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής είναι τα τραγικά γεγονότα. Σε έρευνες που εξετάζουν τη σχέση ανάμεσα στην ασθένεια και τις δυνάμεις διαπιστώθηκε ότι μεγάλο δείγμα πολιτών στις Η.Π.Α. που αναρρώνουν από μεγάλη ασθένεια (καρκίνος κλπ) ή άλλα τραυματικά γεγονότα (Peterson C. and Seligman M., 2003), σημειώνουν υψηλότερη βαθμολογία στην



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

ομορφιά, τη δικαιοσύνη, τη συγχώρεση (Peterson C., Park N. and Seligman M., 2006).

### 4.6.4 Ανάπτυξη των δυνάμεων του χαρακτήρα μας.

*Πώς μπορούμε να αναπτύξουμε τις δυνάμεις του χαρακτήρα μας στην καθημερινότητά μας; Αρχικά χρειάζεται να εντοπίσουμε τις αδυναμίες μας καθώς και να αναλογιστούμε τι θέλουμε να ενισχύσουμε σε κάποια δύναμη, την οποία ήδη γνωρίζουμε.*

Για παράδειγμα....

Αν πιστεύετε ότι πρέπει να ενισχύσετε την εκτίμησή σας για την ομορφιά...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- μπορείτε να δοκιμάσετε να παρατηρείτε μία τουλάχιστον έκφραση φυσικής ομορφιάς (πχ την ανατολή του ήλιου, τη λιακάδα, τα δέντρα κ.ο.κ.) την ημέρα</li> <li>- μπορείτε να επισκεφθείτε ένα μουσείο, να εντοπίσετε ένα έργο τέχνης και να προβληματιστείτε πώς σας επηρεάζει</li> </ul>
Αν πιστεύετε ότι πρέπει να ενισχύσετε τον ζήλο και τον ενθουσιασμό σας για κάτι που κάνετε ήδη...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- μπορείτε να συνεχίσετε να το κάνετε με περισσότερη ενέργεια</li> <li>- μπορείτε να το κάνετε με δημιουργικούς τρόπους</li> <li>- μπορείτε να το διαφοροποιήσετε</li> </ul>
Αν πιστεύετε ότι χρειάζεται να αναπτύξετε τη συναισθηματική σας νοημοσύνη	<ul style="list-style-type: none"> <li>- μπορείτε να ακούσετε τους φίλους και τους συναδέλφους σας δείχνοντας ενσυναίσθηση, χωρίς να επιχειρήσετε να αντικρούσετε τα όσα λένε και να προσπαθήσετε να εξετάσετε τα συναισθήματά σας.</li> </ul>

Με τις προτεινόμενες παρεμβάσεις - ατομικές ασκήσεις μπορεί να αναπτύξετε τομείς και δυνάμεις που ενδεχομένως χρειάζονται προσοχή.

#### **Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού**

Σας προτείνουμε να εξετάσετε τον Πίνακα με τις «Δυνάμεις του χαρακτήρα» και να επιλέξετε 3 κύριες δυνάμεις που σας εκφράζουν καλύτερα.

- Κατά πόσο οι δυνάμεις αυτές εκφράζουν τον πραγματικό σας εαυτό;
- Αισθάνεσθε ευχαρίστηση όταν τις αξιοποιείτε/δείχνετε;
- Με ποιους τρόπους θα μπορούσατε να τις ενισχύσετε;



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

4.6.5 Στρατηγικές αντιμετώπισης των δυσχερειών για την ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

4.6.6 Ο δρόμος προς την αυτο-αποδοχή: αυτο-συμπόνια, οφέλη και δυνατότητες αξιοποίησής της

*«Το παράδοξο είναι ότι, όταν αποδεχτώ τον εαυτό μου γι' αυτό που είμαι, τότε ακριβώς μπορώ να αλλάξω».*

*Carl Rogers*

*«Αποτυχίες θα υπάρξουν, πιθανώς πολλές. Αντιμετώπισέ τις εποικοδομητικά, χωρίς να αυτομαστιγώνεσαι και χωρίς να κατηγορείς τους άλλους. Μάθε μέσα από τις αποτυχίες σου πώς μπορείς να εξελιχθείς, συγχώρεσε τον εαυτό σου και τους άλλους για τυχόν λάθη και προχώρησε».*

Η διάθεση συγχώρεσης του εαυτού μας έχει ως στόχο να μειώσει την σκληρή κριτική. Βοηθάει να απαλύνουμε δύσκολα συναισθήματα και να βρούμε πηγές ενεργοποίησης. Η συμπόνια για τον εαυτό μας μας επιτρέπει να αναγνωρίσουμε την απογοήτευσή μας, τη στενοχώρια μας και την ανασφάλειά μας ως κάτι φυσιολογικό/ αναμενόμενο (Σταλίκας Α.– Μυτσκίδου Π., 2011, Σταλίκας και Συνεργάτες 2020).

Η αυτο-συμπόνια έχει τρεις διαστάσεις:

- την καλοσύνη προς τον εαυτό μας έναντι της αυτοκριτικής, το να μπορεί δηλαδή το άτομο να στρέφεται προς τον εαυτό του με ζεστασιά και άνευ όρων αποδοχή, να τον υποστηρίζει και να κρίνει τις μη πετυχημένες συμπεριφορές του με κατανόηση και επιείκεια,
- την οικουμενικότητα έναντι της απομόνωσης, δηλαδή το άτομο να βλέπει τις εμπειρίες του ως μέρος της ευρύτερης πανανθρώπινης εμπειρίας και όχι ως κάτι μεμονωμένο που συμβαίνει μόνο σε εκείνο,
- την ενσυνειδητότητα έναντι της υπερβολικής ταύτισης με τα προβλήματα, που αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να βιώνει την τωρινή εμπειρία με πλήρη επίγνωση και σύνδεση με τον εσωτερικό του κόσμο και να ρυθμίζει τις επώδυνες σκέψεις και τα συναισθήματά του, αντί να κυριεύεται από αυτά.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Οι διαστάσεις της αυτο-συμπόνιας αναφέρονται στους διάφορους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι:

- αντιδρούν συναισθηματικά στον πόνο και στην αποτυχία με καλοσύνη ή αυτοκριτική,
- κατανοούν και επεξεργάζονται γνωστικά τις αντιξοότητες ως μέρος της πανανθρώπινης εμπειρίας,
- ασχολούνται με ό,τι τους ταλαιπωρεί με επίγνωση και ικανότητα να φεύγει το μυαλό από το πρόβλημα.

Οι διαστάσεις αυτές αλληλοεπηρεάζονται. Για παράδειγμα, όταν κάποιος διαθέτει ενσυνειδητότητα του συναισθηματικού του πόνου (π.χ. αυτό είναι πολύ σκληρό για μένα!),

- ανταποκρίνεται με φιλικό τρόπο στη δυσκολία που βιώνει (τι μπορώ να κάνω για να φροντίσω τον εαυτό μου τώρα;),
- καταφέρνει να ξεφύγει από την ταύτιση με το πρόβλημα (δεν είναι και το τέλος του κόσμου!),
- μειώνει τα εγωκεντρικά αισθήματα (δε συμβαίνει μόνο σε μένα),
- αυξάνει την ενσυνειδητότητα (μπορώ να δω το λάθος μου καθαρά),
- αποδέχεται ότι κανείς δεν είναι τέλειος,
- μειώνει τη σκληρή αυτοκριτική (δε χρειάζεται να ντρέπομαι γι' αυτό) και
- ενισχύει τα αισθήματα της κοινής εμπειρίας (πολλοί άνθρωποι αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα) (Neff, 2015).

Συνοψίζοντας: ως αυτο-συμπόνια ορίζεται η επίδειξη καλοσύνης προς τον εαυτό μας, η ικανότητα αναγνώρισης της σύνδεσης του ατόμου με άλλους ανθρώπους και η ενσυνείδητη αποδοχή των αρνητικών εμπειριών χωρίς τη συνεχή ταύτιση με αυτές. Η

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

αυτο-συμπόνια μπορεί να θεωρηθεί ως μια χρήσιμη στρατηγική συναισθηματικής αυτορρύθμισης, κατά την οποία το άτομο δεν αποφεύγει τα επώδυνα συναισθήματα ή τους στρεσογόνους παράγοντες, αλλά τα αντιλαμβάνεται με θετικό τρόπο. Τα αρνητικά συναισθήματα μετασχηματίζονται σε θετικά, επιτρέποντας στο άτομο να έχει μια πιο σαφή εκτίμηση της κατάστασης, στην οποία βρίσκεται και να αναλάβει δράση έτσι, ώστε να αλλάξει τον εαυτό του ή να προσαρμοστεί στο περιβάλλον του αποτελεσματικά.

Η έννοια της αυτοσυμπόνιας διαφοροποιείται από την έννοια της αυτολύπησης, όπου το άτομο αδυνατεί να θέσει την κατάστασή του σε προοπτική και να εστιάσει σε οτιδήποτε διαφορετικό από το προσωπικό του δράμα. Αντιθέτως, τα άτομα που δείχνουν αυτοσυμπόνια, διατηρούν μια υγιή απόσταση από τα προβλήματά τους και αντιλαμβάνονται την διαρκή ένταξη στο κοινωνικό σύνολο. Έρευνες δείχνουν ότι άτομα που αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα αυτοσυμπόνιας τείνουν να προσαρμόζονται καλύτερα σε στρεσογόνες καταστάσεις.

### 4.6.7 Δημιουργία νοήματος στη ζωή

Η αίσθηση σκοπού και νοήματος στη ζωή και ένα σύνολο πεποιθήσεων και στάσεων για το δίκαιο και το άδικο είναι ένας σημαντικός προστατευτικός παράγοντας. Η πνευματικότητα έχει βρεθεί ότι συνδυάζεται με την ψυχολογική ανθεκτικότητα, την καλύτερη συναισθηματική ευεξία, χαμηλότερα επίπεδα κατάθλιψης και προσαρμοστικότητα στη ζωή.

Για τα παραπάνω μίλησε ο V. Frankl στο κλασικό του βιβλίο «*Το Νόημα της Ζωής*». Σε αυτό αναφέρει ότι επιζήσαντες των γερμανικών στρατοπέδων στηρίχθηκαν στη δύναμη του «νοήματος για τη ζωή» κατά τη διάρκεια του αγώνα της επιβίωσης. Η μετάβαση από την εξαθλίωση και τη βαθιά απελπισία στην ελπίδα πραγματοποιήθηκε με την πίστη ότι η ζωή (και οι εμπειρίες) έχουν νόημα. Πολλοί επιζήσαντες από ακραίες αντιξοότητες αναφέρουν ότι από την εμπειρία τους κέρδισαν σοφία, συμπόνια για τους άλλους, προσωπική δύναμη, ισχυρότερη θρησκευτική πίστη, ανάπτυξη της πνευματικότητάς τους, επιθυμία να βοηθήσουν και να υποστηρίξουν άλλους που υποφέρουν και αλλαγή στην προοπτική και την άποψή

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

τους για την αξία της ζωής και την προσωπική τους δύναμη, ώστε να αντέξουν μελλοντικές τραυματικές εμπειρίες.

*Βίκτορ Φρόνκλ - 7 βασικές αρχές*

1. Άσκησε την ελευθερία να επιλέγεις την στάση σου
2. Συνειδητοποίησε τη θέλησή σου για νόημα
3. Εντόπισε το νόημα των στιγμών της ζωής
4. Μην πράττεις ενάντια στον εαυτό σου
5. Βλέπε τον εαυτό σου από απόσταση
6. Μετατόπισε την εστίαση της προσοχής σου
7. Ξεπέρασε τα όρια του εαυτού σου



### Ατομική Βιωματική άσκηση

«Περί νοήματος στοχασμοί» (Patakos A. και Dundon El., 2020)

- Σκεφτείτε μια κατάσταση, η οποία είναι ιδιαίτερος δύσκολη για εσάς.
- Τώρα να γράψετε 10 θετικά πράγματα για αυτή την κατάσταση.
- Να ξαναδιαβάσετε την λίστα σας και να την χρησιμοποιήσετε, για να αλλάξετε τη στάση σας εντοπίζοντας νέες σκέψεις ή οπτικές που θα ανοίξουν την πόρτα σε νέες πρωτότυπες λύσεις στην πρόκληση που αντιμετωπίζετε.

#### 4.6.8 Η δύναμη της λογικής

Σύμφωνα με τον Ellis και τη λογικοθυμική συμπεριφορική θεραπεία (Κατσίκης Δ., 2016) υπάρχουν 11 ορθολογικές αρχές για τη ζωή:

- ✚ *Το καλώς εννοούμενο προσωπικό συμφέρον:* το άτομο να επιδιώκει την εκπλήρωση του δικού του συμφέροντος (να είναι καλό με τον εαυτό του) και να μην «παραδίδεται» στους άλλους,
- ✚ *Το κοινωνικό συμφέρον:* το άτομο να φροντίζει, ώστε η επιδίωξη της δικής του ευτυχίας να μην είναι σε βάρος των άλλων,
- ✚ *Ο αυτοπροσδιορισμός:* να μην περιμένει από τους άλλους να του «φέρουν» την ευτυχία ή να του «πάρουν» την δυστυχία,
- ✚ *Η αυτοαποδοχή:* να μη θεωρεί ότι υπάρχει κάποια κλίμακα αξιολόγησης, όταν συγκρίνει τον εαυτό του με άλλους,
- ✚ *Η ανεκτικότητα στους άλλους:* όταν υπάρχει κατανόηση ότι οι άνθρωποι έχουν αδυναμίες, τότε το άτομο μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τα ελαττώματα και την ανομοιογένεια,
- ✚ *Επιδίωξη της ευχαρίστησης* σε βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο επίπεδο,
- ✚ *Η προσήλωση σε δημιουργικές και ενδιαφέρουσες δραστηριότητες και ασχολίες,* αντίστοιχα με την έννοια της ροής (απρόσκοπτα και με αντλώντας ευχαρίστηση),
- ✚ *Τόλμη και πειραματισμός,*
- ✚ *Υψηλή ανοχή στη ματαίωση και δύναμη της θέλησης,*
- ✚ *Επίλυση προβλημάτων,*
- ✚ *Επιστημονική σκέψη.*

#### 4.6.9 Απολαμβάνει

Το *απολαμβάνει* αφορά στην ικανότητα του ατόμου να εστιάζει στις θετικές εμπειρίες της καθημερινότητάς του κι ενσυνείδητα να ενδυναμώνει την ευεργετική τους επίδραση. Το άτομο κατακτά την ευτυχία του μέσα από τον τρόπο, με τον οποίο

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

θα ανταποκριθεί στις θετικές εμπειρίες του. Αν δηλαδή το άτομο έχει την ικανότητα να απολαμβάνει τα θετικά του βιώματα, τότε θα έχει μια ζωή γεμάτη από ικανοποίηση και χαρά.

Αυτό, επίσης, που έδειξε η έρευνα και είναι πολύ σημαντικό είναι ότι οι άνθρωποι που συνηθίζουν να απολαμβάνουν τα θετικά πράγματα που τους συμβαίνουν διατηρούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη χαρούμενη διάθεσή τους ακόμα και όταν δεν υπάρχουν θετικά γεγονότα στη ζωή τους, εν συγκρίσει με εκείνους που δεν απολαμβάνουν συστηματικά ό,τι τους συμβαίνει

### *Παρεμβάσεις «απολαμβάνειν»*

- Η βασική αρχή αυτών των παρεμβάσεων είναι να ενθαρρύνει το άτομο:
  - να σταθεί σε κάθε μικρή πτυχή της εμπειρίας του, σωματικής, αισθητηριακής, συναισθηματικής ή κοινωνικής,
  - να αποκτήσει συνείδηση για τις «άπειρες» μικρές χαρές που μπορεί να του προσφέρει ή να υποκρύπτει και
  - να αρχίσει να τις απολαμβάνει.

Οι παρεμβάσεις μπορεί να συνδεθούν με καθημερινές εμπειρίες, όπως φαγητό, μυρωδιά ή παρατήρηση, μόνο με λίγο περισσότερο προσανατολισμό και εστίαση σε αυτό που παρακολουθούμε συνειδητά.

*Πώς μπορεί ο άνθρωπος να πετύχει την ενίσχυση και τη διατήρηση της θετικής εμπειρίας;*

- με το μοίρασμα της εμπειρίας με άλλους ανθρώπους, δηλαδή να αναζητά ανθρώπους, με τους οποίους θα απολαύσει μαζί ένα γεγονός ή θα τους πει πόσο σημαντική θεωρεί αυτή την εμπειρία και θα έχει την αίσθηση ότι τον καταλαβαίνουν
- με την προσωπική έκφραση μέσα από συμπεριφορές όπως το γέλιο ή εκδήλωση των συναισθημάτων,
- με την αναγνώριση των πραγμάτων, για τα οποία είναι ευγνώμων,
- με το να μπορεί να συγχαίρει τον εαυτό του και έτσι να νιώθει περήφανος/η για εκείνον/η
- με το να μπορεί να ανασύρει θετικές αναμνήσεις και



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- με την όξυνση της αισθητηριακής και αντιληπτικής ικανότητας, δηλαδή να μπορεί να εστιάζει στη σωματική αίσθηση μιας ευχάριστης εμπειρίας.

### Σκεφτείτε:

#### Το απολαμβάνειν (*savoring*)

- το παρελθόν: με την αναπόληση
- το παρόν: με την απόλαυση της στιγμής
- το μέλλον: μέσω της προσμονής



### Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού:

#### «Το απολαμβάνειν στο χώρο εργασίας»

- Πόσα ευχάριστα γεγονότα σου συνέβησαν στο χώρο εργασίας σου την προηγούμενη εβδομάδα;
- Πόσο έντονα βίωσες αυτά τα γεγονότα;
- Πόσο σε επηρέασαν αυτά τα γεγονότα;
- Ποιο ήταν το πιο σημαντικό για σένα από αυτά τα γεγονότα;



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**Ερωτήσεις Αναστοχασμού 4<sup>ης</sup> Θεματικής Ενότητας

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας;
2. Με ποιους τρόπους μπορεί να αναπτυχθεί ή να ενισχυθεί η έμφυτη ανθεκτικότητα;
3. Ποιοι είναι οι παράγοντες προστασίας και οι παράγοντες επικινδυνότητας που εντοπίζετε στην καθημερινότητά σας στον εργασιακό σας χώρο;
4. Με ποιο τρόπο σας βοηθάνε οι προστατευτικοί παράγοντες και οι παράγοντες ψυχικής επάρκειας στη διαχείριση των κρίσεων;
5. Πώς συμβάλλει η ψυχολογική ανθεκτικότητα στην αντιμετώπιση του άγχους;
6. Τι συμβαίνει όταν βιώνουμε κάποιο ή κάποια από τα κύρια θετικά συναισθήματα;
7. Πώς αισθανόμαστε απέναντι στους άλλους, όταν βιώνουμε θετικά συναισθήματα;
8. Σας έχει συμβεί ποτέ να εμποδίζονται οι προσπάθειές σας από μια νοοτροπία στατικότητας; Πού και ποτέ συμβαίνει συνήθως αυτό;
9. Να σκεφτείτε μία περίπτωση στον εργασιακό σας χώρο (ή στην προσωπική σας ζωή), όπου ήταν απαραίτητο να κάνετε μία αλλαγή. Διατηρήθηκε η αλλαγή αυτή ή όχι; Τι ήταν αυτό που σας δυσκόλεψε; Ή τι ήταν αυτό που σας διευκόλυνε;
10. Πώς μπορεί ο άνθρωπος να πετύχει την ενίσχυση και τη διατήρηση της θετικής εμπειρίας;
11. Με ποιους τρόπους μπορούμε να αναπτύξουμε τις *δυνάμεις του χαρακτήρα* μας στην καθημερινότητά μας;
12. Πώς μπορεί η αυτοσυμπόνια να ενισχύσει την έννοια της προσαρμοστικότητας του ατόμου;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

Βιβλιογραφικές Αναφορές 4<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας

Clifton D. και Anderson E., (2001), *Strengths Quest: Discover and Develop Your Strengths in Academics, Career, and Beyond*, Gallup Organization.

Csikszentmihalyi M., (2002), *Flow: The Classic Work on How to Achieve Happiness*, New York: Harper & Row.

Diener E., (2000), Subjective well being – the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1): 34-43

Diener E., Lucas R.E., Oishi S. and Suh E.M., (2002), Looking up and looking down: weighting good and bad information in life satisfaction judgements. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (4): 437-45.

Frankl V. (2010), *To νόημα της ζωής*, Εκδόσεις: Ψυχογιός

Fredrickson B., (2001), The role of positive emotions in positive psychology -the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3): 218-226

Fredrickson B., (2009), *Positivity: Groundbreaking Research Reveals how to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*, New York: Crown.

Κατσίκης Δ., (2016), *Λογικοθυμική Συμπεριφορική Θεραπεία: Τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά της πρώτης και θεμελιώδους Γνωστικής Συμπεριφορικής Θεραπείας*, Εκδόσεις: Αρμός.

Κομσέλη Φ., Κοττώρης Σπ., Κουτσοσίμου Μ., Μαρκιανίδου Ε., (2022), *Εκπαιδευτικό υλικό για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων, Ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο χώρο εργασίας (Psychological resilience)»*, ΕΚΔΔΑ.

Neff, K. D., & Dahm, K. A. (2015), *Self-compassion: What it is, what it does, and how it relates to mindfulness*. In B. D. Ostafin, M. D. Robinson, & B. P. Meier

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

(Eds.), *Handbook of mindfulness and self-regulation* (pp. 121–137), Springer Science and Business Media.

Patakos A. και Dundon El. (2020), *Αιχμάλωτοι των σκέψεών μας: Εφαρμόζοντας το Νόημα της Ζωής του Βίκτωρ Φρανκλ στην καθημερινότητά μας*, Εκδόσεις: Ψυχογιός.

Peterson C., Park N. and Seligman M (2006), Greater strengths of character and recovery from illness, *Journal of Clinical Psychology*, 51 (1): 128-32.

Peterson C. and Seligman M., (2003), Character Strengths before and after September 11, *Psychological Science*, 14 (4): 381-4.

Πετσιμέρη Ειρ., Κατσαρός Κ., Γκαντωνά Γ. (2022), *Εκπαιδευτικό υλικό για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων, Προαγωγή και Προάσπιση της ψυχολογικής ευεξίας»*, ΕΚΔΔΑ

Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1982), Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19 (3), 276–288.

Ryff C.D. (1989), Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6): 1069-81.

Ryff C.D. and Keyes C.L.M (1995), The structure of psychological wellbeing revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4): 719-27

Seligman M. and Csikszentmihalyi M., (2000), Positive Psychology – an introduction. *American Psychologist*, 55 (1): 5-14

Seligman M. (2002), *Authentic happiness*, New York: Free Press.

Seligman M. (2002<sup>α</sup>), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Seligman M. (2011), *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Australia: Willian Heinemann.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

Sharma R. (2021), *Ο ήρωας της διπλανής πόρτας*, Εκδόσεις: Διόπτρα.

Sheldon K, Fredrickson B., Rathunde K., Csikszentmihalyi M. and Haidt J., (2000), *Positive Psychology Manifesto*, revised at the Akumal 2 meeting, Mexico January, [www.ppc.sas.upenn.edu/akumalmanifesto.htm](http://www.ppc.sas.upenn.edu/akumalmanifesto.htm)

Σταλίκας Α.– Μυτσκίδου Π. (επιμ.) (2011), *Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία*, Εκδόσεις: Τόπος.

Σταλίκας και Συνεργάτες (2020), *Κατακτώντας την ευημερία - Θετικές παρεμβάσεις και βιωματικές ασκήσεις*, Εκδόσεις: Τόπος.

Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (1995), *Trauma & transformation: Growing in the aftermath of suffering*. Sage Publications, Inc.

Van der Kolk Bessel (2022), *Το σώμα δεν ξεχνά, Εγκέφαλος, νους και σώμα στη θεραπεία του τραύματος*, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Whalen S. P. (1999), Finding flow at school and at home: a conversation with Mihaly Csikszentmihalyi, *Journal of Secondary Gifted Education*, 10: 161-6

Wright, T., and Cropanzano, R. ( 1999), A 5 - Year Study of Change in the Relationship Between Well- Being and Job Performance. *Consulting Psychology Journal*, 51, (4): 252- 265.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### 5. Λήψη Αποφάσεων

#### Σκοπός της θεματικής ενότητας



Ο σκοπός της θεματικής ενότητας «Λήψη Αποφάσεων» είναι η ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για τη λήψη αποτελεσματικών, ηθικών και τεκμηριωμένων αποφάσεων για την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας. Μέσα από την εξερεύνηση εργαλείων, τεχνικών και προσεγγίσεων, οι επιμορφωνόμενοι/ες θα ενισχύσουν την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις σύνθετες προκλήσεις του Δημόσιου Τομέα, να αξιοποιούν τις ευκαιρίες, να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να προάγουν τη συλλογική και δημιουργική σκέψη κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης.

#### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- κατανοούν τη σημασία της λήψης αποφάσεων για την προσαρμογή σε αλλαγές και την αντιμετώπιση προκλήσεων,
- περιγράφουν το ρόλο της ηθικής και των αξιών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τα κατάλληλα εργαλεία που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων,
- αναλύουν τις διάφορες επιλογές και τις συνέπειές τους, εκτιμώντας τον βαθμό κινδύνου και εξετάζοντας τις πιθανές επιπτώσεις,
- αναπτύσσουν την ικανότητα να επιλέγουν την κατάλληλη λύση μεταξύ των διαθέσιμων επιλογών,
- αναλύουν και να αξιολογούν το αποτέλεσμα των αποφάσεων, αναζητώντας πιθανές βελτιώσεις και να μαθαίνουν από τα λάθη,
- αναγνωρίζουν και να αποφεύγουν τα συνηθέστερα σφάλματα κατά τη λήψη αποφάσεων,
- χρησιμοποιούν το δέντρο αποφάσεων ως γραφική αναπαράσταση των επιλογών και των πιθανών αποτελεσμάτων στη λήψη αποφάσεων,
- εντοπίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές με τη χρήση του μοντέλου SWOT,
- δημιουργούν δράσεις συνδυάζοντας δυνατά, αδύνατα σημεία με ευκαιρίες και απειλές με το μοντέλο TOWS,

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- προάγουν διαφορετικές προσεγγίσεις και σκέψεις σε μια κατάσταση λήψης αποφάσεων με τη χρήση του μοντέλου «τα έξι καπέλα σκέψης».



**Λέξεις κλειδιά:** Λήψη αποφάσεων, ηθική και αξίες, στάδια λήψης αποφάσεων, καθεστώς βεβαιότητας, συνθήκες αβεβαιότητας, διακινδύνευση, δέντρο αποφάσεων, ανάλυση SWOT, μοντέλο TOWS, μοντέλο «6 καπέλα σκέψης».

### 5.1 Η έννοια της λήψης αποφάσεων

#### 5.1.1 Ορισμός λήψης αποφάσεων

Η **λήψη αποφάσεων** είναι η διαδικασία επιλογής μίας πορείας δράσης ή λύσης ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές επιλογές, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων ή την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αποτελεί βασική λειτουργία στη διαχείριση και διοίκηση οργανισμών, καθώς επηρεάζει την κατεύθυνση και την αποτελεσματικότητα των δράσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Drucker, 2007).

#### Βασικά χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων

1. *Στόχος:* Η λήψη απόφασης έχει ως στόχο την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα, τους περιορισμούς και τις προτεραιότητες.
2. *Διαδικασία:* Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση του προβλήματος, την ανάλυση εναλλακτικών λύσεων, την αξιολόγηση των πιθανών συνεπειών και την επιλογή της πιο κατάλληλης δράσης.
3. *Συγκέντρωση δεδομένων:* Η απόφαση βασίζεται σε δεδομένα, πληροφορίες και συχνά στην ανάλυση μελλοντικών σεναρίων.
4. *Συνθήκες:* Οι αποφάσεις συχνά λαμβάνονται υπό συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας ή ρίσκου (διακινδύνευσης).
5. *Επίδραση:* Οι αποφάσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο σε άτομα, ομάδες ή οργανισμούς, επηρεάζοντας τα αποτελέσματα και την κατεύθυνση της δράσης.





**Δραστηριότητα:** Σκεφτείτε ατομικά ή σε ομάδες των 4-5 ατόμων μια περίπτωση που χρειάστηκε να πάρετε μια απόφαση στο πλαίσιο των καθηκόντων σας στο εργασιακό σας περιβάλλον. Ποια βήματα ακολουθήσατε; Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε;

### 5.1.2 Συνθήκες λήψης αποφάσεων

Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό διαφορετικές συνθήκες. Σύμφωνα με τους Marchau και συν. έχουμε αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες:

- βεβαιότητας
- αβεβαιότητας
- διακινδύνευσης ή ρίσκου

#### **A. Αποφάσεις που λαμβάνονται σε καθεστώς βεβαιότητας**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε καθεστώς βεβαιότητας χαρακτηρίζονται από την πλήρη γνώση όλων των σχετικών παραμέτρων και δεδομένων, καθώς και των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από κάθε εναλλακτική επιλογή. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι γνωστές με βεβαιότητα οι συνέπειες της κάθε επιλογής, γεγονός που διευκολύνει τη διαδικασία της απόφασης.

#### **Χαρακτηριστικά αποφάσεων σε συνθήκες βεβαιότητας**

- *Πλήρης πληροφόρηση:* Όλες οι παράμετροι της κατάστασης είναι γνωστές, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών εναλλακτικών και των συνεπειών τους.
- *Απουσία αβεβαιότητας:* Δεν υπάρχουν άγνωστοι ή μεταβαλλόμενοι παράγοντες που να επηρεάζουν την έκβαση.
- *Αποφάσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα:* Οι αποφάσεις βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα ή μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως κόστος, χρόνος ή αποδοτικότητα.
- *Απλές ή καλά δομημένες καταστάσεις:* Οι αποφάσεις συχνά αφορούν προβλήματα με ξεκάθαρα όρια και προδιαγεγραμμένα αποτελέσματα.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### Παραδείγματα αποφάσεων σε καθεστώς βεβαιότητας

- Προγραμματισμός έργου με προκαθορισμένα δεδομένα. Για παράδειγμα η επιλογή του οικονομικότερου προμηθευτή για μια αγορά, εφόσον όλοι οι προμηθευτές προσφέρουν προϊόντα με τα ίδια χαρακτηριστικά και ποιότητα.
- Υπολογισμοί κόστους-οφέλους. Όπως για παράδειγμα η απόφαση για την υλοποίηση ενός έργου που θα αποφέρει κέρδος €10.000 όταν το κόστος του είναι €5.000.
- Σταθερά περιβάλλοντα παραγωγής. Για παράδειγμα η βέλτιστη κατανομή πόρων σε ένα εργοστάσιο με σταθερή παραγωγή και προγνωστικές παραμέτρους.

### Πλεονεκτήματα αποφάσεων σε καθεστώς βεβαιότητας

- Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων: Όταν όλοι οι παράγοντες είναι γνωστοί οι αποφάσεις λαμβάνονται με μεγαλύτερη ταχύτητα καθώς μειώνεται η ανάγκη για εκτεταμένη ανάλυση.
- Ελαχιστοποίηση κινδύνου: Δεν υπάρχουν απρόβλεπτες επιπτώσεις.
- Αυξημένη ακρίβεια: Οι αποφάσεις βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε εκτιμήσεις ή υποθέσεις.

### Μειονεκτήματα αποφάσεων σε καθεστώς βεβαιότητας

- Περιορισμένη εφαρμογή: Τέτοιες συνθήκες είναι σπάνιες σε πραγματικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται συχνά από το ακρωνύμιο VUCA (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) δηλαδή ένα περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν (Μεταβλητότητα-Αβεβαιότητα-Πολυπλοκότητα-Ασάφεια).
- Έλλειψη ευελιξίας: Οι αποφάσεις βασίζονται στη σταθερότητα και μπορεί να μην είναι προσαρμοστικές σε αλλαγές.

Η λήψη αποφάσεων σε συνθήκες βεβαιότητας είναι ιδανική, αλλά η ύπαρξή της περιορίζεται σε συγκεκριμένα, δομημένα περιβάλλοντα. Στη σύγχρονη διοίκηση και διαχείριση, είναι συχνά απαραίτητο να ενσωματώνονται ευέλικτες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας (Mintzberg, et al,1976).

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### **B. Αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας χαρακτηρίζονται από την έλλειψη επαρκών πληροφοριών. Αυτό καθιστά τη διαδικασία λήψης απόφασης ιδιαίτερα σύνθετη, καθώς οι αποφασίζοντες δεν έχουν σαφή εικόνα για την ορθότητα των πληροφοριών και το υποκειμενικό στοιχείο γίνεται εντονότερο.

### **Χαρακτηριστικά των αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας**

- *Ασαφή δεδομένα:* Οι πληροφορίες που διαθέτουν οι αποφασίζοντες είναι είτε ανεπαρκείς είτε ασαφείς.
- *Δυναμικό περιβάλλον:* Οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλάζουν γρήγορα, δυσχεραίνοντας την πρόβλεψη.
- *Διαίσθηση και κρίση:* Οι αποφάσεις συχνά βασίζονται στην εμπειρία ή στη διαίσθηση, καθώς δεν υπάρχουν πλήρη δεδομένα.

### **Παραδείγματα**

- Διαχείριση κρίσεων. Για παράδειγμα κατά τη διάρκεια φυσικών καταστροφών, οι αποφασίζοντες πρέπει να ενεργήσουν χωρίς πλήρη γνώση για την ένταση, τις συνέπειες ή την εξέλιξη του φαινομένου.
- Επιχειρηματικές αποφάσεις σε νέες αγορές. Για παράδειγμα η είσοδος σε μια νέα αγορά χωρίς σαφή δεδομένα για την καταναλωτική συμπεριφορά.
- Υγειονομική κρίση. Για παράδειγμα η λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση μιας πανδημίας με ελλιπείς πληροφορίες σχετικά με τη φύση του ιού ή την αποτελεσματικότητα των εμβολίων.

### **Πλεονεκτήματα λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας**

- Ενίσχυση της δημιουργικότητας: Η ανάγκη για προσαρμογή ενισχύει την εξερεύνηση εναλλακτικών.
- Ανάπτυξη ευελιξίας: Οι αποφασίζοντες μαθαίνουν να διαχειρίζονται την αβεβαιότητα.

### **Μειονεκτήματα λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας**

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Κίνδυνος λανθασμένων αποφάσεων: Η έλλειψη δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.
- Αυξημένο άγχος: Η αβεβαιότητα αυξάνει το ψυχολογικό φορτίο στους εμπλεκόμενους.

### Γ. Αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη γνωστών εναλλακτικών επιλογών και πιθανών αποτελεσμάτων, αλλά χωρίς βεβαιότητα για την τελική έκβαση. Στις περιπτώσεις αυτές, οι αποφασίζοντες διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με τις πιθανότητες εμφάνισης των αποτελεσμάτων, γεγονός που τους επιτρέπει να υπολογίζουν και να διαχειρίζονται το ρίσκο.

#### Χαρακτηριστικά αποφάσεων σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης

- *Πιθανότητες αποτελεσμάτων*: Τα αποτελέσματα κάθε επιλογής συνδέονται με γνωστές ή εκτιμώμενες πιθανότητες.
- *Αβεβαιότητα για την τελική έκβαση*: Παρόλο που υπάρχουν πληροφορίες, η τελική έκβαση δεν είναι απόλυτα προκαθορισμένη.
- *Ανάγκη για εκτίμηση κινδύνου*: Η διαδικασία απαιτεί την αξιολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται με κάθε επιλογή.
- *Στατιστική ανάλυση*: Η χρήση εργαλείων όπως οι πίνακες πιθανοτήτων και τα μοντέλα κόστους-οφέλους βοηθούν στη λήψη απόφασης.

#### Παραδείγματα αποφάσεων σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης

- Επενδύσεις και χρηματοοικονομικές αποφάσεις. Για παράδειγμα η επιλογή ενός επενδυτικού προγράμματος με εκτιμώμενη απόδοση και γνωστά ρίσκα, όπως οι μεταβολές στις αγορές.
- Πολιτική ασφάλισης: Απόφαση για την αγορά ασφάλειας έναντι φυσικών καταστροφών, βασισμένη σε ιστορικά δεδομένα πιθανοτήτων εμφάνισης τέτοιων φαινομένων.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Διαχείριση έργου: Απόφαση για την εφαρμογή μιας τεχνολογίας με πιθανά οφέλη και κινδύνους αποτυχίας κατά την εφαρμογή της.

### Πλεονεκτήματα αποφάσεων σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης

- Συστηματική διαχείριση κινδύνων: Η χρήση δεδομένων και πιθανοτήτων ενισχύει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.
- Αποφυγή ακραίων συνεπειών: Ενισχύεται η πρόβλεψη των συνεπειών και ο περιορισμός πιθανών αποτυχιών.

### Μειονεκτήματα αποφάσεων σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης

- Αβεβαιότητα στις πιθανότητες: Οι πιθανότητες συχνά βασίζονται σε εκτιμήσεις που ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβείς.
- Χρόνος και κόστος ανάλυσης: Η ανάγκη συλλογής δεδομένων και ανάλυσης αυξάνει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας.

Η λήψη αποφάσεων σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης απαιτεί συνδυασμό ανάλυσης δεδομένων, στρατηγικής σκέψης και διαχείρισης κινδύνων. Με τη χρήση στατιστικών και μαθηματικών εργαλείων, οι αποφασίζοντες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανές απώλειες, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των επιλογών τους.

### 5.1.3 Σημασία λήψης αποφάσεων στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας

Η **προσαρμοστικότητα** αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου, ομάδας ή οργανισμού να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε αλλαγές, αβεβαιότητα και νέες συνθήκες. Η **λήψη αποφάσεων** είναι το κεντρικό εργαλείο που επιτρέπει αυτήν την ευελιξία, διασφαλίζοντας ότι οι δράσεις βασίζονται σε στρατηγική σκέψη, αξιολόγηση δεδομένων και σχεδιασμό για το μέλλον. Η σύνδεση λήψης αποφάσεων και προσαρμοστικότητας ενισχύει τη δυνατότητα για άμεση αντίδραση στις προκλήσεις και εκμετάλλευση ευκαιριών.

### 1. Προσαρμογή σε απρόβλεπτες αλλαγές

Η λήψη αποφάσεων βοηθά στην άμεση αντίδραση σε απρόβλεπτες αλλαγές και κρίσεις. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι αποφάσεις πρέπει να είναι γρήγορες, καλά ενημερωμένες και στοχευμένες.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

*Παράδειγμα στον Δημόσιο Τομέα:*

Σε περίπτωση φυσικής καταστροφής, όπως πλημμύρες, οι τοπικές αρχές πρέπει να αποφασίσουν:

- Ποιοι πόροι θα διατεθούν άμεσα (καταφύγια, τρόφιμα).
- Πώς θα κατευθυνθεί το προσωπικό έκτακτης ανάγκης.
- Πώς θα ενημερωθούν οι πολίτες για τα μέτρα ασφαλείας.

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων εξασφαλίζει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οι πολίτες προστατεύονται.

### 2. Προσαρμογή μέσω δυναμικής διαχείρισης δεδομένων

Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Οι οργανισμοί που μπορούν να αξιολογήσουν γρήγορα τα δεδομένα έχουν πλεονέκτημα στην προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

*Παράδειγμα στον Δημόσιο Τομέα:*

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι κυβερνήσεις που ανέλυσαν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για τις μολύνσεις και τα διαθέσιμα νοσοκομειακά κρεβάτια μπόρεσαν να προσαρμόσουν τα περιοριστικά μέτρα πιο αποτελεσματικά.

### 3. Ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας

Η λήψη αποφάσεων ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, επιτρέποντας στους οργανισμούς να βρίσκουν νέες λύσεις για υπάρχοντα προβλήματα. Με τη δημιουργικότητα ενθαρρύνεται η σκέψη "έξω από το κουτί" (out-of-the-box thinking) και δίνεται προτεραιότητα σε καινοτόμες ιδέες που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα (Kotter, 1996).

*Παράδειγμα στον Δημόσιο Τομέα:*

Ένας δήμος που αντιμετωπίζει αυξημένα απορρίμματα εισάγει σύστημα "έξυπνων κάδων" που ειδοποιούν αυτόματα τις αρμόδιες υπηρεσίες όταν γεμίσουν. Η καινοτόμος αυτή λύση προέκυψε από δημιουργική λήψη αποφάσεων.

### 4. Διαχείριση αβεβαιότητας και ρίσκου



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Η λήψη αποφάσεων είναι καίρια για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, επιτρέποντας τη δημιουργία στρατηγικών που μειώνουν τον κίνδυνο και εξασφαλίζουν ευελιξία. Τεχνικές που αξιοποιούνται είναι η δημιουργία σεναρίων για την ανάπτυξη πιθανών μελλοντικών καταστάσεων και κατάλληλων σχεδίων δράσης και η χρήση εργαλείων όπως το δέντρο αποφάσεων ή η ανάλυση TOWS που διευκολύνουν τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

*Παράδειγμα:*

Ένας οργανισμός εξετάζει την πιθανότητα διακοπών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Μέσα από την ανάλυση σεναρίων, αποφασίζει να δημιουργήσει αποθέματα κρίσιμων υλικών.

### 5. Προαγωγή συνεργασίας και ομαδικής λήψης αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων ενισχύει την προσαρμοστικότητα, καθώς ενσωματώνει ποικίλες απόψεις και διευκολύνει την αποδοχή των αλλαγών. Μέσα από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων συγκεντρώνονται γνώσεις και εμπειρίες από διαφορετικά τμήματα και προωθείται η συλλογική ευθύνη για την εφαρμογή των αποφάσεων (Simon, 1997).

*Παράδειγμα:*

Σε μια κρίση δημόσιας υγείας, η συνεργασία μεταξύ του Υπουργείου Υγείας, τοπικών νοσοκομείων και εταιρειών εφοδιασμού ιατρικού εξοπλισμού και φαρμάκων διασφαλίζει ταχύτερη προσαρμογή στις ανάγκες.

### 6. Ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας

Η λήψη αποφάσεων ενισχύει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα των οργανισμών, εξασφαλίζοντας ότι μπορούν να ανακάμπτουν από κρίσεις και να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες. Ένας τρόπος ενίσχυσης της ανθεκτικότητας του οργανισμού είναι η βελτίωση διαδικασιών που μειώνουν την εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες.

*Παράδειγμα:*

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Μια επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική προμηθειών της, επενδύοντας σε τοπικούς προμηθευτές για να μειώσει την εξάρτηση από διεθνείς αλυσίδες εφοδιασμού.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί τον πυρήνα της προσαρμοστικότητας, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τη διαχείριση αβεβαιότητας, την αξιοποίηση ευκαιριών και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας. Είτε πρόκειται για δημόσιους οργανισμούς, είτε για ιδιωτικές επιχειρήσεις, η ικανότητα να λαμβάνονται έγκαιρες και τεκμηριωμένες αποφάσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### 5.1.4 Ο ρόλος της ηθικής και των αξιών στη λήψη αποφάσεων

Η ηθική και οι αξίες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ειδικά σε περιβάλλοντα όπου οι αποφάσεις επηρεάζουν ομάδες ανθρώπων, κοινωνίες ή το περιβάλλον. Επηρεάζουν όχι μόνο την ορθότητα των αποφάσεων, αλλά και τη διαφάνεια, την αποδοχή και τη βιωσιμότητά τους (Schwartz, 2017).

Η **ηθική** αναφέρεται σε αρχές και κανόνες που καθορίζουν τι θεωρείται σωστό ή λάθος, δίκαιο ή άδικο σε συγκεκριμένα πλαίσια. Η ηθική διακρίνεται στην τελεολογία, τη δεοντολογία και την ηθική αρετών.

- **Ηθική Τελεολογία (Συνέπειες):** Οι αποφάσεις αξιολογούνται με βάση τις συνέπειες που έχουν για τους εμπλεκόμενους. *Παράδειγμα:* Ένας δημόσιος φορέας αξιολογεί τον αντίκτυπο μιας πολιτικής στην ευημερία των πολιτών.
- **Ηθική Δεοντολογία (Αρχές):** Οι αποφάσεις βασίζονται σε αρχές και υποχρεώσεις, ανεξάρτητα από τις συνέπειες. *Παράδειγμα:* Η τήρηση της νομοθεσίας είναι προτεραιότητα, ακόμα και αν υπάρχει πίεση για ταχύτερη ολοκλήρωση ενός έργου.
- **Ηθική Αρετών:** Οι αποφάσεις κατευθύνονται από τις αρετές του χαρακτήρα, όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα και η συμπόνια. *Παράδειγμα:* Ένας διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με βάση την ενσυναίσθηση προς τους εργαζομένους.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Οι **αξίες** αντιπροσωπεύουν τις βαθύτερες πεποιθήσεις και προτεραιότητες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή οργανισμού. Ειδικά μέσα σε οργανισμούς το σύστημα αξιών συνθέτει την κουλτούρα του οργανισμού.

### Η σημασία της ηθικής και των αξιών στη λήψη αποφάσεων

- **Καθοδήγηση στα διλήμματα:** Σε καταστάσεις όπου υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα ή δύσκολες επιλογές, η ηθική καθοδηγεί τη διαδικασία για να εξασφαλίσει δίκαιη και ισορροπημένη απόφαση.

*Παράδειγμα:* Ένας οργανισμός πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική του μεταξύ της οικονομικής αποδοτικότητας ενός έργου και της προστασίας του περιβάλλοντος.

- **Διασφάλιση διαφάνειας και λογοδοσίας:** Οι ηθικές αποφάσεις βασίζονται στη διαφάνεια και τη δίκαιη μεταχείριση, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών και των δημόσιων λειτουργών.

*Παράδειγμα:* Ένας δήμος δημοσιοποιεί τις διαδικασίες ανάθεσης έργων, διασφαλίζοντας ότι τηρούνται οι κανόνες δικαιοσύνης.

- **Αντιμετώπιση σύγκρουσης συμφερόντων:** Οι ηθικές αρχές βοηθούν στον περιορισμό της μεροληψίας και της ευνοιοκρατίας, προστατεύοντας την ακεραιότητα της διαδικασίας.

*Παράδειγμα:* Σε έναν οργανισμό, οι αποφάσεις προαγωγής βασίζονται αποκλειστικά στα προσόντα και τις επιδόσεις, όχι σε προσωπικές σχέσεις.

- **Διασφάλιση μακροπρόθεσμων στόχων:** Οι αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει αξιών και ηθικής δεν εστιάζουν μόνο σε βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά εξασφαλίζουν βιωσιμότητα και κοινωνική υπευθυνότητα.

*Παράδειγμα:* Ένας οργανισμός επενδύει σε πράσινη τεχνολογία, παρόλο που το αρχικό κόστος είναι υψηλότερο.

- **Ενίσχυση κοινωνικής συνοχής και εμπιστοσύνης:** Οι αποφάσεις που βασίζονται σε κοινά αποδεκτές αξίες ενισχύουν τη συνεργασία και τη συνοχή στις κοινότητες ή τις ομάδες.

*Παράδειγμα:* Η εφαρμογή μιας πολιτικής που προωθεί την ισότητα των φύλων σε έναν οργανισμό βελτιώνει την εταιρική κουλτούρα.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Η ηθική και οι αξίες αποτελούν τον θεμέλιο λίθο μιας δίκαιης και βιώσιμης διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ενσωματώνοντάς τες στη λήψη αποφάσεων, οι οργανισμοί και οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν λύσεις που είναι όχι μόνο αποδοτικές, αλλά και κοινωνικά υπεύθυνες και ευθυγραμμισμένες με τις βαθύτερες ανάγκες των εμπλεκομένων.

### Οι αξίες της Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τον «**Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα**» που εκδόθηκε τον Ιούλιο 2022 από το Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, Εθνική Αρχή Διαφάνειας, εκφράζεται η *δέσμευση της διοίκησης στις ηθικές αξίες που πρέπει να διαπνέουν τους υπαλλήλους.*

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι αξίες που διέπουν την κουλτούρα του Δημόσιου Τομέα, το αξιακό πλαίσιο και τη σύνδεσή τους με την επαγγελματική συμπεριφορά, όπως παρουσιάζονται στον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.

Αξία	Αξιακό πλαίσιο	Συμπεριφορά
<i>Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς</i>	<i>Τήρηση της νομοθεσίας Εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος Τήρηση των αρχών διοικητικής δράσης</i>	<i>Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς</i>
<i>Ακεραιότητα</i>	<i>Διαφάνεια Λογοδοσία Αμεροληψία Αντικειμενικότητα Εμπιστευτικότητα</i>	<i>Αμεροληψία - αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων Άρνηση αποδοχής δώρων και ωφελημάτων Εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα</i>
<i>Σεβασμός στους ανθρώπους και</i>	<i>Δικαιοσύνη Ευγένεια</i>	<i>Ήθος στη συμπεριφορά έναντι συναδέλφων</i>

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

<i>το περιβάλλον</i>	<i>Αποφυγή διακρίσεων Οικολογική συνείδηση</i>	<i>Ήθος στη συμπεριφορά έναντι πολιτών Ισότιμη μεταχείριση και εξάλειψη φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας Σεβασμός στο περιβάλλον</i>
<i>Επαγγελματισμός</i>	<i>Αποτελεσματικότητα Αποδοτικότητα Συνεργασία Καινοτομία Δια Βίου Μάθηση</i>	<i>Διατήρηση του κύρους του Φορέα Καθημερινή συμπεριφορά Επάρκεια Χρήση περιουσιακών στοιχείων του φορέα Εξ αποστάσεως εργασία με τη χρήση της τεχνολογίας Χρήση διαδικτύου και μέσων κοινωνικής δικτύωσης</i>

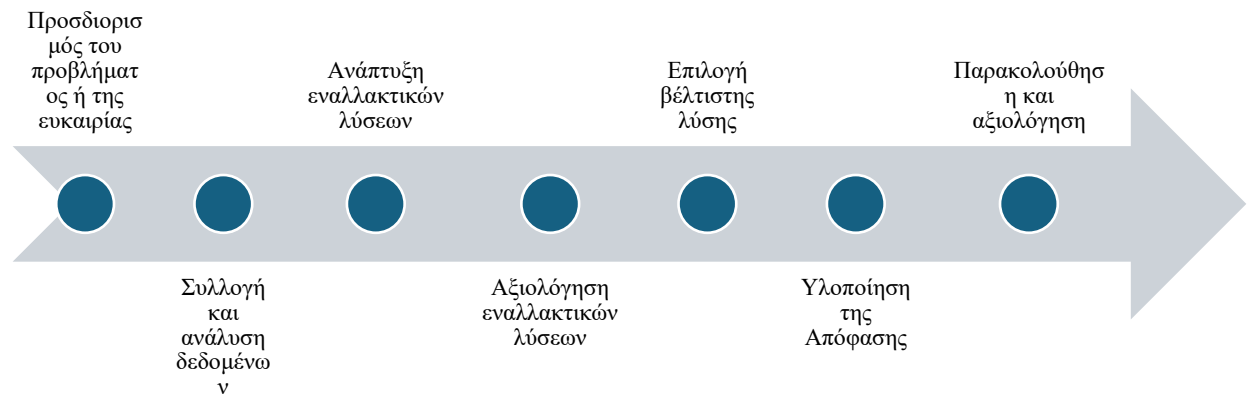
**Πίνακας: Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα**

## 5.2 Διαδικασία και στάδια λήψης αποφάσεων

### 5.2.1 Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει διαδοχικά στάδια, καθένα από τα οποία συμβάλλει στη σωστή αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης. Η διαδικασία αυτή είναι ευέλικτη και μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες κάθε περίπτωσης, από ατομικές έως συλλογικές αποφάσεις (Simon, 1997).

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο



Σχήμα: Διαδικασία λήψης αποφάσεων

### 1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον εντοπισμό του προβλήματος και την κατανόηση του πλαισίου του. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στάδια καθώς αν δεν αποτυπωθεί με ακρίβεια το πρόβλημα δεν θα λειτουργήσουν σωστά και τα επόμενα βήματα στη διαδικασία. Στον προσδιορισμό του προβλήματος χρειάζεται να διατυπωθούν όχι μόνο οι συνέπειες που παρατηρούμε αλλά και οι συνθήκες, οι περιορισμοί, οι ασάφειες και οι εμπλεκόμενοι στο θέμα. Ένα συνηθισμένο λάθος που παρατηρείται σε αυτό το στάδιο είναι η επικέντρωση στις συνέπειες χωρίς να αναλυθούν οι αιτίες του προβλήματος. Πολλές φορές οι λύσεις κρύβονται στις αιτίες των προβλημάτων.

*Παράδειγμα:* Ο δήμος παρατηρεί αυξημένη συσσώρευση απορριμμάτων σε κεντρικούς δρόμους και πλατείες. Οι πολίτες διαμαρτύρονται, επικαλούμενοι αρνητικές επιπτώσεις στη δημόσια υγεία και την εικόνα της πόλης.

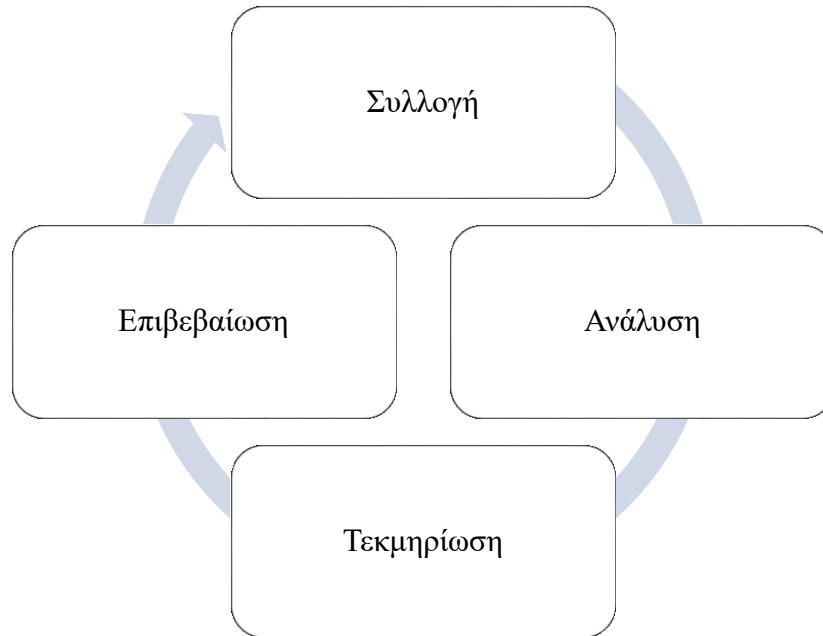
*Σκοπός:* Καταγραφή της κλίμακας του προβλήματος και των αιτίων (π.χ., έλλειψη κάδων, ανεπαρκής συχνότητα αποκομιδής).

### 2. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Σε αυτό το στάδιο, συγκεντρώνονται πληροφορίες που σχετίζονται με το πρόβλημα.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Σημαντικό είναι να διασφαλίζεται η ποιότητα της πληροφορίας, που ορίζεται με τις διαστάσεις της αξιοπιστίας, ορθότητας, εγκυρότητας, εγκαιρότητας, καταλληλότητας, επιβεβαιωσιμότητας, ιχνηλασιμότητας (Γκέγκας, 2022) και εντάσσονται στον Κύκλο Συλλογής Πληροφοριών.



Σχήμα: Ο κύκλος συλλογής πληροφοριών (προσαρμογή από Γκέγκας, 2022)

*Παράδειγμα:* Ο δήμος αναλύει α. τον αριθμό των κάδων απορριμμάτων ανά περιοχή, β. τη συχνότητα αποκομιδής, γ.τα παράπονα των πολιτών μέσω δημοτικών εφαρμογών, δ.τον προϋπολογισμό που διατίθεται για την καθαριότητα.

*Εργαλεία:* Διεξαγωγή ερευνών, συλλογή στατιστικών δεδομένων.

### 3. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Οι αποφασίζοντες αναπτύσσουν εναλλακτικές λύσεις για τη βελτίωση της κατάστασης.

*Παράδειγμα:* Οι εναλλακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Αύξηση του αριθμού των κάδων απορριμμάτων.
- Ενίσχυση του στόλου απορριμματοφόρων και αύξηση της συχνότητας αποκομιδής.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Εκστρατεία ενημέρωσης των πολιτών για ανακύκλωση.
- Συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες καθαριότητας για προσωρινή ενίσχυση.

### 4. Αξιολόγηση εναλλακτικών

Οι εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται βάσει κριτηρίων όπως το κόστος, η βιωσιμότητα και η αποδοτικότητα.

*Παράδειγμα:*

- Η αύξηση των κάδων είναι οικονομική αλλά απαιτεί χρόνο για την εγκατάσταση.
- Η ενίσχυση του στόλου απορριματοφόρων είναι άμεση αλλά πιο δαπανηρή.
- Η εκστρατεία ανακύκλωσης μπορεί να έχει μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη επίδραση αλλά απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας.

### 5. Επιλογή της καλύτερης λύσης

Με βάση τα δεδομένα, επιλέγεται η βέλτιστη λύση ή ένας συνδυασμός λύσεων.

*Παράδειγμα:* Ο δήμος αποφασίζει να εφαρμόσει συνδυαστικά την αύξηση της συχνότητας αποκομιδής και την τοποθέτηση περισσότερων κάδων στις περιοχές με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση απορριμμάτων.

### 6. Υλοποίηση της απόφασης

Η απόφαση εφαρμόζεται μέσω σχεδίου δράσης.

*Παράδειγμα:*

- Τοποθέτηση 50 νέων κάδων σε κεντρικά σημεία.
- Αύξηση των δρομολογίων αποκομιδής κατά 20%.
- Ενημέρωση των πολιτών μέσω του ιστότοπου του δήμου και κοινωνικών δικτύων.

### 7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

*Παράδειγμα:* Ο δήμος παρακολουθεί τη μείωση των παραπόνων και τη βελτίωση της καθαριότητας μέσω ερευνών και στατιστικών δεδομένων. Αν διαπιστωθούν ελλείψεις, επανεξετάζει τη στρατηγική του.



**Δραστηριότητα:** Καταγράψτε ατομικά ή σε ομάδες των 4-5 ατόμων μια περίπτωση που χρειάστηκε να πάρετε μια απόφαση στο πλαίσιο των καθηκόντων σας στο εργασιακό σας περιβάλλον. Εφαρμόστε τα στάδια λήψης αποφάσεων και αποτυπώστε/συζητήστε τις ενέργειές σας σε κάθε στάδιο.



**Σενάριο:** Στον οργανισμό στον οποίο αναλαμβάνετε υπηρεσία παρατηρείτε ότι ένα βασικό πρόβλημα είναι η έλλειψη διαδικασίας συλλογής των δεδομένων από το περιβάλλον του φορέα. Τα δεδομένα αυτά είναι διάσπαρτα και απαιτείται τόσο η προσαρμογή και τυποποίηση της διαδικασίας αλλά και η ανάπτυξη αυτοματοποιημένης ψηφιακής διασύνδεσης του συστήματος με τα υφιστάμενα ή μελλοντικά πληροφοριακά συστήματα του φορέα για την αυτόματη προσαρμογή συλλογής δεδομένων.

Καλείστε να εφαρμόσετε τη διαδικασία λήψης απόφασης προς επίλυση αυτού του προβλήματος.

### 5.2.2 Τα 10 συχνότερα λάθη στη λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες που οδηγούν σε λανθασμένες κρίσεις ή επιλογές. Αυτά τα λάθη, είτε συνειδητά είτε ασυνειδήτα, μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των αποφάσεων (Kahneman, 2011).

#### 1. Υπερβολική αυτοπεποίθηση (Overconfidence Bias)

Οι αποφασίζοντες συχνά υπερεκτιμούν τις ικανότητες, τις γνώσεις ή τις εκτιμήσεις τους, αγνοώντας δεδομένα που έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες τους.

*Παράδειγμα:* Ένας διαχειριστής προχωρά με την υλοποίηση ενός έργου χωρίς να διεξαγάγει πλήρη ανάλυση, πιστεύοντας ότι γνωρίζει ήδη όλα τα πιθανά προβλήματα.

*Πρόληψη:*

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Συλλογή και ανάλυση δεδομένων από ανεξάρτητες πηγές.
- Ζήτηση ανατροφοδότησης από διαφορετικές ομάδες.

### 2. Εστίαση σε πρόσφατα δεδομένα (Recency Bias)

Η υπερβολική έμφαση στα πρόσφατα γεγονότα ή πληροφορίες μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμηση σημαντικών παλαιότερων δεδομένων.

*Παράδειγμα:* Ένας επενδυτής βασίζει μια απόφαση σε πρόσφατη αύξηση της αγοράς, αγνοώντας μακροπρόθεσμες τάσεις και κινδύνους.

*Πρόληψη:*

- Εξέταση δεδομένων σε μεγαλύτερη χρονική κλίμακα.
- Συνδυασμός πρόσφατων και ιστορικών πληροφοριών.

### 3. Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε στερεότυπα (Stereotyping)

Οι αποφασίζοντες μπορεί να βασίζονται σε προκαταλήψεις ή στερεότυπα αντί για αντικειμενικά δεδομένα.

*Παράδειγμα:* Ένας διευθυντής απορρίπτει την υποψηφιότητα ενός νέου υπαλλήλου λόγω προκατάληψης για το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο.

*Πρόληψη:*

- Αντικειμενική αξιολόγηση βάσει δεδομένων και όχι προσωπικών αντιλήψεων.
- Εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών αξιολόγησης.

### 4. Έλλειψη επαρκών πληροφοριών (Insufficient Information)

Η λήψη αποφάσεων χωρίς την απαραίτητη πληροφόρηση συχνά οδηγεί σε λάθη.

*Παράδειγμα:* Ένας δήμος αποφασίζει να προχωρήσει με την κατασκευή ενός έργου χωρίς πλήρη μελέτη για το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα.

*Πρόληψη:*

- Διεξαγωγή πλήρους ανάλυσης πριν τη λήψη αποφάσεων.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Συλλογή δεδομένων από εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες.

### 5. Υποτίμηση εναλλακτικών (Limited Alternatives)

Η επικέντρωση μόνο σε μία ή δύο επιλογές περιορίζει τη δυνατότητα λήψης της βέλτιστης απόφασης.

*Παράδειγμα:* Ένας οργανισμός αποφασίζει να συνεργαστεί με μια εταιρεία χωρίς να εξετάσει άλλους πιθανούς συνεργάτες.

*Πρόληψη:*

- Δημιουργία πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων.
- Εξέταση κάθε πιθανότητας μέσω ανάλυσης κόστους-οφέλους.

### 6. Παράβλεψη μακροπρόθεσμων επιπτώσεων (Short-Term Thinking)

Η εστίαση μόνο σε άμεσα οφέλη μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που παραβλέπουν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες.

*Παράδειγμα:* Μια εταιρεία μειώνει το κόστος παραγωγής χρησιμοποιώντας φθηνότερα υλικά, γεγονός που οδηγεί σε κακή ποιότητα και δυσαρέσκεια πελατών.

*Πρόληψη:*

- Αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων κάθε απόφασης.
- Χρήση εργαλείων όπως η Ανάλυση Ζωής του Προϊόντος (Life Cycle Analysis).

### 7. Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (Groupthink)

Όταν οι ομάδες επιδιώκουν τη συναίνεση, μπορεί να καταπνίγονται διαφορετικές απόψεις και να αγνοούνται πιθανά προβλήματα.

*Παράδειγμα:* Μια διοικητική ομάδα αποφασίζει ομόφωνα να υιοθετήσει μια στρατηγική, χωρίς να εξετάσει τις ανησυχίες μεμονωμένων μελών.

*Πρόληψη:*

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Προώθηση διαφορετικών απόψεων μέσα στην ομάδα.
- Ορισμός «δικηγόρου του διαβόλου» για την πρόκληση ιδεών.

### 8. Παράλυση από την ανάλυση (Analysis Paralysis)

Η υπερβολική ανάλυση δεδομένων μπορεί να καθυστερήσει ή να εμποδίσει τη λήψη απόφασης.

*Παράδειγμα:* Μια εταιρεία καθυστερεί την εισαγωγή ενός προϊόντος επειδή συνεχώς αξιολογεί νέες τάσεις.

*Πρόληψη:*

- Θέσπιση προθεσμιών για τη λήψη αποφάσεων.
- Αποδοχή ότι οι περισσότερες αποφάσεις μπορούν να προσαρμοστούν αν χρειαστεί.

### 9. Αγνόηση συναισθημάτων και ηθικών παραμέτρων

Η εστίαση μόνο σε δεδομένα αγνοεί την ανθρώπινη διάσταση και τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

*Παράδειγμα:* Ένας οργανισμός απολύει μεγάλο αριθμό εργαζομένων για να μειώσει τα έξοδα, χωρίς να εξετάσει την επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα.

*Πρόληψη:*

- Ενσωμάτωση ηθικών και συναισθηματικών παραμέτρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Συμβουλές από ειδικούς στην οργανωσιακή ψυχολογία.

### 10. Παράλειψη αξιολόγησης αποφάσεων (Lack of Follow-Up)

Η αποτυχία αξιολόγησης μιας απόφασης μετά την εφαρμογή της μπορεί να επαναλάβει λάθη στο μέλλον.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

*Παράδειγμα:* Ένας οργανισμός δεν παρακολουθεί τα αποτελέσματα μιας νέας πολιτικής, με αποτέλεσμα να συνεχίζονται οι ίδιες αποτυχημένες πρακτικές.

*Πρόληψη:*

- Θέσπιση μηχανισμών παρακολούθησης και ανατροφοδότησης.
- Συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

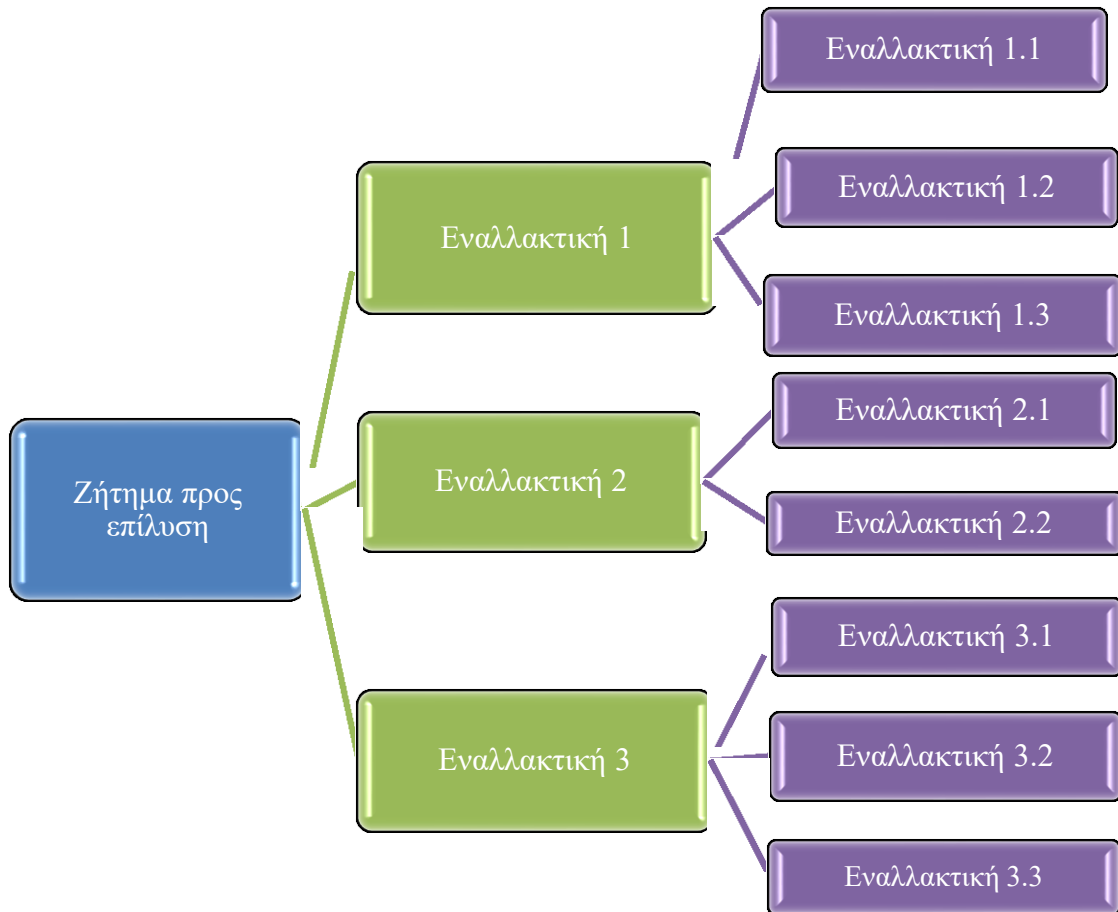
Τα λάθη στη λήψη αποφάσεων είναι αναπόφευκτα, αλλά μπορούν να μειωθούν σημαντικά με τη χρήση συστηματικών εργαλείων, όπως η ανάλυση SWOT και TOWS, τα δέντρα αποφάσεων και η μέθοδος έξι καπέλων σκέψης που θα αναλυθούν στην επόμενη θεματική υποενότητα. Η αναγνώριση και η αποφυγή αυτών των λαθών οδηγεί σε πιο τεκμηριωμένες, δίκαιες και αποδοτικές αποφάσεις.

### 5.3 Τα επικρατέστερα εργαλεία λήψης αποφάσεων

#### 5.3.1 Το δέντρο αποφάσεων

Το **δέντρο αποφάσεων (decision tree)** είναι ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιείται για την ανάλυση πιθανών επιλογών και των συνεπειών τους, ειδικά σε συνθήκες επικινδυνότητας (Γκέγκας, 2022). Παρέχει μια οπτική αναπαράσταση των εναλλακτικών επιλογών, επιτρέποντας τη συστηματική αξιολόγηση των πιθανών αποτελεσμάτων (Clemen, Reilly 2013).

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο



Σχήμα: Απεικόνιση δέντρου αποφάσεων

### Δομή του Δέντρου Αποφάσεων

Το δέντρο αποφάσεων αποτελείται από:

- Κόμβους απόφασης (decision nodes): Σημεία όπου πρέπει να ληφθεί μια απόφαση.
- Κόμβους πιθανότητας (chance nodes): Σημεία που αντιπροσωπεύουν πιθανές καταστάσεις ή αποτελέσματα με γνωστές πιθανότητες.
- Κόμβους τελικής έκβασης (outcome nodes): Τα τελικά αποτελέσματα κάθε απόφασης ή ενέργειας.



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- Κλαδιά (branches): Αναπαριστούν τις επιλογές ή τις πιθανότητες που συνδέονται με έναν κόμβο.

### Πλεονεκτήματα του Δέντρου Αποφάσεων

- Οπτική απεικόνιση: Παρέχει μια σαφή και δομημένη αναπαράσταση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Συστηματική αξιολόγηση: Διευκολύνει τη σύγκριση εναλλακτικών λύσεων βάσει κόστους, οφέλους και κινδύνου.
- Υποστήριξη σύνθετων αποφάσεων: Είναι κατάλληλο για περίπλοκες καταστάσεις με πολλές επιλογές και μεταβλητές.
- Ποσοτική ανάλυση: Διευκολύνει τον υπολογισμό της αναμενόμενης αξίας κάθε εναλλακτικής.

### Διαδικασία Δημιουργίας Δέντρου Αποφάσεων

1. Προσδιορισμός του προβλήματος: Ορίζεται το πρόβλημα ή η απόφαση που πρέπει να ληφθεί.
2. Καταγραφή επιλογών: Αναγνωρίζονται οι διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις.
3. Προσθήκη πιθανοτήτων: Σε κάθε κόμβο πιθανότητας, καταγράφονται οι πιθανότητες εμφάνισης κάθε αποτελέσματος.
4. Υπολογισμός αποτελεσμάτων: Για κάθε πιθανή διαδρομή υπολογίζεται η αναμενόμενη αξία (expected value) ή το συνολικό κόστος και όφελος.
5. Επιλογή της βέλτιστης λύσης: Βάσει της ανάλυσης, επιλέγεται η διαδρομή που προσφέρει την καλύτερη έκβαση.

### Περιορισμοί του Δέντρου Αποφάσεων

- Πολυπλοκότητα: Για προβλήματα με πολλές εναλλακτικές ή παραμέτρους, το δέντρο μπορεί να γίνει πολύπλοκο.
- Ανακρίβεια δεδομένων: Η ανάλυση εξαρτάται από την ακρίβεια των δεδομένων και των πιθανοτήτων.
- Υποκειμενικότητα: Ορισμένες αποφάσεις μπορεί να επηρεάζονται από υποκειμενικές εκτιμήσεις πιθανοτήτων.

Το δέντρο αποφάσεων είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάλυση και τη συστηματική λήψη αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες αβεβαιότητας ή ρίσκου. Επιτρέπει

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αξιολογήσουν με ακρίβεια τις συνέπειες κάθε επιλογής, ενώ παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης εναλλακτικών λύσεων με βάση αντικειμενικά κριτήρια.

### 5.3.2 Το μοντέλο της ανάλυσης SWOT και TOWS

Τα μοντέλα SWOT και TOWS είναι δύο πολύτιμα εργαλεία για τη στρατηγική ανάλυση και τον σχεδιασμό. Βασίζονται στην αξιολόγηση των **εσωτερικών** και **εξωτερικών παραμέτρων** που επηρεάζουν έναν οργανισμό ή ένα έργο. Παρότι είναι αλληλένδετα, έχουν διαφορετική προσέγγιση στη χρήση αυτών των πληροφοριών.

### SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Η ανάλυση **SWOT** είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης, εντοπίζοντας:

- **Strengths (Δυνάμεις):** Εσωτερικά χαρακτηριστικά που προσφέρουν πλεονεκτήματα.
- **Weaknesses (Αδυναμίες):** Εσωτερικές ελλείψεις ή περιορισμοί.
- **Opportunities (Ευκαιρίες):** Εξωτερικές τάσεις ή συνθήκες που μπορούν να αξιοποιηθούν.
- **Threats (Απειλές):** Εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια ή κινδύνους.

### Παράδειγμα SWOT ανάλυση για τον Δημόσιο Τομέα:

<b>Δυνάμεις</b> Έμπειρο προσωπικό, σταθερή χρηματοδότηση	<b>Αδυναμίες</b> Γραφειοκρατία, έλλειψη τεχνολογικής υποδομής.
<b>Ευκαιρίες</b> Χρηματοδότηση από την Ε.Ε., νέες τεχνολογίες.	<b>Απειλές</b> Αλλαγές στη νομοθεσία, οικονομική ύφεση

Σχήμα: SWOT ανάλυση

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### Σκοπός του SWOT

Το SWOT βοηθά στον εντοπισμό και την κατανόηση των κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού ή την επιτυχία ενός έργου. Το αποτέλεσμα είναι μια ξεκάθαρη εικόνα της τρέχουσας κατάστασης. (Gurel, Tat, 2017).

### TOWS Matrix (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths)

Το TOWS είναι μια επέκταση του SWOT και επικεντρώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό και την εύρεση δράσεων. Χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα του SWOT για να διαμορφώσει στρατηγικές, συνδυάζοντας τις εσωτερικές και εξωτερικές παραμέτρους (Weihrich, 1982).

SO (Strengths-Opportunities): Χρησιμοποίηση δυνάμεων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες.

WO (Weaknesses-Opportunities): Υπέρβαση αδυναμιών μέσω ευκαιριών.

ST (Strengths-Threats): Χρήση δυνάμεων για την αντιμετώπιση απειλών.

WT (Weaknesses-Threats): Ελαχιστοποίηση αδυναμιών για τη μείωση του κινδύνου από απειλές.

### Παράδειγμα TOWS

	Δυνάμεις (S)	Αδυναμίες (W)
	Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, σταθερή χρηματοδότηση	Γραφειοκρατία, έλλειψη τεχνολογικής υποδομής, έξοδα γραφειοκρατείας.
<b>Ευκαιρίες (O)</b> Χρηματοδότηση από την Ε.Ε., νέες τεχνολογίες.	<b>SO Στρατηγική:</b> Εκμετάλλευση της ευρωπαϊκής χρηματοδότησης (Ευκαιρία) με χρήση του	<b>WO Στρατηγική:</b> Αντικατάσταση παλαιών τεχνολογιών (Αδυναμία) μέσω χρηματοδότησης από την Ε.Ε. (Ευκαιρία).

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

	εξειδικευμένου προσωπικού (Δύναμη).	
<b>Απειλές (T)</b> Αλλαγές στη νομοθεσία, οικονομική ύφεση, γήρανση πληθυσμού, περιορισμοί στον προϋπολογισμό.	<b>ST Στρατηγική:</b> Ενίσχυση του έμπειρου προσωπικού (Δύναμη) για την αποτελεσματικότητά του ώστε να καλυφθούν οι μειούμενες θέσεις εργασίες (Απειλή).	<b>WT Στρατηγική:</b> Μείωση εξόδων γραφειοκρατίας (Αδυναμία) για την αντιμετώπιση περιορισμών στον προϋπολογισμό (Απειλή).

**Σχήμα: TOWS ανάλυση**

### Σκοπός του TOWS

Το TOWS βοηθά στη μετάφραση της ανάλυσης του SWOT σε συγκεκριμένες στρατηγικές. Εστιάζει στο πώς να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις.

### Διαφορές μεταξύ SWOT και TOWS

SWOT	TOWS
Εστιάζει στην ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης.	Εστιάζει στη διαμόρφωση στρατηγικών.
Περιγράφει δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.	Συνδυάζει τους παράγοντες για τη δημιουργία στρατηγικών.
Χρησιμοποιείται για διάγνωση.	Χρησιμοποιείται για δράση.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

Τα μοντέλα **SWOT** και **TOWS** είναι συμπληρωματικά εργαλεία. Το SWOT αναλύει την παρούσα κατάσταση ενός οργανισμού, ενώ το TOWS το επεκτείνει, προτείνοντας συγκεκριμένες στρατηγικές που βασίζονται στους παράγοντες του SWOT. Αυτά τα εργαλεία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τον στρατηγικό σχεδιασμό.

### 5.3.3 Τα έξι καπέλα σκέψης

Η μέθοδος των Έξι Καπέλων Σκέψης είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τον Edward de Bono (1999) και χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της δημιουργικότητας, της κριτικής σκέψης και της λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα ότι η σκέψη μπορεί να διαχωριστεί σε έξι διαφορετικές «κατευθύνσεις», καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης.

#### Τα Έξι Καπέλα και οι Χαρακτηρισμοί τους

**Λευκό Καπέλο (White Hat):** Γεγονότα και Πληροφορίες. Εστιάζει στα δεδομένα, τις πληροφορίες και τα γεγονότα που είναι γνωστά.

Ρωτά: «Τι γνωρίζουμε; Τι χρειαζόμαστε να μάθουμε;».

Χρήση: Χρήσιμο στην ανάλυση δεδομένων και την αντικειμενική εξέταση πληροφοριών.

**Κόκκινο Καπέλο (Red Hat):** Συναισθήματα και Διαισθήσεις. Εκφράζει τα συναισθήματα, τη διαίσθηση και τις υποκειμενικές αντιδράσεις.

Ρωτά: «Πώς αισθανόμαστε για αυτή την κατάσταση;».

Χρήση: Επιτρέπει την έκφραση συναισθημάτων που ενδέχεται να επηρεάζουν τη λήψη απόφασης.

**Μαύρο Καπέλο (Black Hat):** Κριτική και Ρίσκα. Εστιάζει στους κινδύνους, τους περιορισμούς και τις αδυναμίες.

Ρωτά: «Τι θα μπορούσε να πάει στραβά;».

Χρήση: Βοηθά στην πρόβλεψη προβλημάτων και την αξιολόγηση πιθανών εμποδίων.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

**Κίτρινο Καπέλο (Yellow Hat):** Θετικότητα και Οφέλη. Εστιάζει στις ευκαιρίες, τα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα.

Ρωτά: «Ποια είναι τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης;».

Χρήση: Ενθαρρύνει τη θετική σκέψη και την εστίαση στα οφέλη.

**Πράσινο Καπέλο (Green Hat):** Δημιουργικότητα και Ιδέες. Εστιάζει στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη σκέψη έξω από το κουτί.

Ρωτά: «Τι νέες ιδέες μπορούμε να προτείνουμε;».

Χρήση: Ενισχύει την ανάπτυξη εναλλακτικών και καινοτόμων λύσεων.

**Μπλε Καπέλο (Blue Hat):** Διαχείριση της Διαδικασίας. Εστιάζει στη δομή και την οργάνωση της συζήτησης.

Ρωτά: «Ποια θα είναι τα επόμενα βήματα; Πώς θα οργανώσουμε τη διαδικασία;».

Χρήση: Ρυθμίζει τη ροή της συζήτησης και διασφαλίζει ότι καλύπτονται όλες οι οπτικές.

### Βήματα για την πρακτική εφαρμογή του εργαλείου

#### 1. Καθορισμός Θέματος ή Προβλήματος

Ξεκινήστε προσδιορίζοντας το θέμα ή την απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Για παράδειγμα: «Πρέπει να εγκρίνουμε τη νέα στρατηγική μάρκετινγκ»

#### 2. Παρουσίαση των Καπέλων

Εξηγήστε την έννοια των έξι καπέλων στους συμμετέχοντες (αν είναι ομαδική διαδικασία) σύμφωνα με τα παραπάνω.

#### 3. Διαδοχική Χρήση Καπέλων

Όλοι οι συμμετέχοντες (ή εσείς, αν το κάνετε ατομικά) σκέφτονται με βάση ένα καπέλο τη φορά.

Παράδειγμα Διαδοχής Καπέλων:

- ✓ Ξεκινήστε με το Μπλε Καπέλο για να ορίσετε τον στόχο της διαδικασίας.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

- ✓ Προχωρήστε στο Λευκό Καπέλο για να συγκεντρώσετε όλα τα δεδομένα.
- ✓ Συνεχίστε με το Κόκκινο Καπέλο για να εκφραστούν συναισθηματικές αντιδράσεις.
- ✓ Εξετάστε κινδύνους και προβλήματα με το Μαύρο Καπέλο.
- ✓ Αναζητήστε ευκαιρίες με το Κίτρινο Καπέλο.
- ✓ Καταλήξτε σε νέες ιδέες και λύσεις με το Πράσινο Καπέλο.
- ✓ Κλείστε τη διαδικασία ξανά με το Μπλε Καπέλο, συνοψίζοντας και αποφασίζοντας.

### 4. Χρονικός Περιορισμός

Ορίστε συγκεκριμένο χρόνο για κάθε καπέλο, ώστε να διατηρείται η διαδικασία οργανωμένη. Π.χ., 5 λεπτά για το καθένα.

### 5. Καταγραφή Σκέψεων

Καταγράψτε όλες τις ιδέες, τα δεδομένα και τις προτάσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της χρήσης κάθε καπέλου.

### 6. Αξιολόγηση και Απόφαση

Με βάση τις σκέψεις και τις πληροφορίες από όλα τα καπέλα, η ομάδα ή το άτομο μπορεί να πάρει πιο ισορροπημένες και ενημερωμένες αποφάσεις.

### Πλεονεκτήματα της Μεθόδου των Έξι Καπέλων

- Δομημένη σκέψη: Διαχωρίζει τις σκέψεις σε κατηγορίες, διευκολύνοντας τη διαχείριση σύνθετων θεμάτων.
- Ενίσχυση της συνεργασίας: Οι συμμετέχοντες εκφράζουν διαφορετικές απόψεις χωρίς να φοβούνται κριτική.
- Ευελιξία: Μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τύπο συζήτησης, από ατομικές αποφάσεις έως ομαδικές συναντήσεις.
- Διαφορετικές προοπτικές: Επιτρέπει την εξέταση ενός ζητήματος από πολλαπλές οπτικές γωνίες.



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

Η μέθοδος των Έξι Καπέλων Σκέψης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που προάγει τη δομημένη και πολυδιάστατη σκέψη. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο

### Σενάρια προς επίλυση

#### ΣΕΝΑΡΙΟ Α

Ο δήμος Α είναι ένας δήμος με 500.000 κατοίκους και με ένα ιστορικό κέντρο, στο οποίο βρίσκονται πολλά κτίρια τα οποία έχουν χαρακτηριστεί διατηρητέα αφού είναι τα στοιχεία εκείνα που δομούν την αρχιτεκτονική και όχι μόνο ιστορία του συγκεκριμένου δήμου, η οποία μάλιστα και έχει μοναδική ταυτότητα στο σύνολο της χώρας.

Τα κτήρια αυτά όμως είναι εγκαταλελειμμένα εδώ και χρόνια με αποτέλεσμα να έχουν βρει καταφύγιο σε αυτά άστεγοι καθώς και άτομα που έχουν έντονη παραβατική συμπεριφορά. Άμεση συνέπεια των παραπάνω είναι το σύνολο των λειτουργούντων επιχειρήσεων στην περιοχή να έχουν κλείσει και να έχουν μεταφέρει τη δραστηριότητά τους σε άλλες περιοχές.

Η κατάσταση γίνεται ολοένα και πιο ανυπόφορη για τους εναπομείναντες κατοίκους της περιοχής, οι οποίοι ζουν με τον τρόπο της καθημερινής εισβολής στις οικείους τους από τα άτομα που διαβιούν στα εγκαταλελειμμένα οικήματα.

Η αστυνομία λόγω έλλειψης προσωπικού και μέσων δεν μπορεί να αντιμετωπίσει δραστικά και αποτελεσματικά την όλη κατάσταση.

Οι κάτοικοι έχουν συστήσει επιτροπή που έχει απευθυνθεί στη κεντρική κυβέρνηση για την εξεύρεση λύσης στο θέμα της εγκληματικότητας ενώ έχει καταθέσει και μηνύσεις κατά των ιδιοκτητών των εγκαταλελειμμένων κτιρίων αναζητώντας υπευθύνους για την κατάσταση που αυτά έχουν περιέλθει.

Ανάλογη επιτροπή έχουν συστήσει και οι ιδιοκτήτες των κτιρίων που έχουν προσφύγει και αυτοί στην κεντρική κυβέρνηση, ζητώντας την εκκένωση των κτιρίων και την απόδοση των περιουσιών τους ενώ έχουν καταθέσει αντίστοιχα μηνύσεις κατά του κράτους και της αστυνομίας.

Έχετε οριστεί από την Κεντρική Κυβέρνηση στην επιτροπή που θα μελετήσει και θα δώσει την κατάλληλη λύση στο θέμα που έχει ανακύψει.

Ακολουθώντας μια διεργασία λήψης απόφασης και χρησιμοποιώντας τα

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

κατάλληλα εργαλεία δώστε τη λύση που εκτιμάτε ότι θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

**ΣΕΝΑΡΙΟ Β**

Το λύκειο Α βρίσκεται στον δήμο Β, ο οποίος είναι παραλιακός και αποτελείται από πολλούς οικισμούς που εκτείνονται σε μια αρκετά μεγάλη έκταση από το κέντρο του δήμου. Κατά συνέπεια για να μπορέσουν οι μαθητές του λυκείου να μετακινηθούν από και προς το λύκειο χρησιμοποιούνται λεωφορεία.

Τα λεωφορεία μισθώνονται μετά από σχετικό διαγωνισμό, ο οποίος σχεδιάζεται, οργανώνεται και υλοποιείται από το αρμόδιο Τμήμα της Περιφέρειας στην οποία ανήκει ο Δήμος.

Τον τελευταίο μήνα παρατηρούνται συχνά κρούσματα μη έγκαιρης προσέλευσης στο λύκειο, γεγονός το οποίο έχει οδηγήσει τη Διεύθυνση του λυκείου στο να λάβει τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης της κατάστασης.

Μετά από σκέψη και αναζήτηση λύσεων που έχουν δοθεί σε σχολεία με ανάλογο πρόβλημα, η Διεύθυνση του λυκείου έχει καταλήξει σε τρεις προτάσεις λύσεων τις οποίες και θα παρουσιάσει σε κοινή σύσκεψη του Συλλόγου Διδασκόντων και του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων προς ενημέρωση και λήψη απόφασης.

Οι τρεις προτάσεις είναι οι κάτωθι :

- ✓ Εφαρμογή του νέου νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων, το οποίο επιτρέπει την εκπόνηση ενός Συμβολαίου Λειτουργίας, μεταξύ της εκπαιδευτική μονάδας και των μαθητών. Το Συμβόλαιο αυτό ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ της εκπαιδευτική μονάδας και των μαθητών, υπογράφεται από όλους τους εμπλεκόμενους και αναρτάται σε εμφανές σημείο της εκπαιδευτική μονάδας.
- ✓ Έτσι προτείνεται από τη Διεύθυνση η σύναψη ενός τέτοιου συμβολαίου, το οποίο θα υπογραφεί από τους εργαζόμενους στη σχολική μονάδα, τους μαθητές και τους γονείς τους και θα περιλαμβάνει σχετικό όρο που θα προβλέπει ότι «σε περίπτωση καθυστέρησης ενός μαθητή περισσότερο από ένα τέταρτο από την προβλεπόμενη έναρξη των μαθημάτων, που δεν θα μπορεί να δικαιολογηθεί, θα επιβάλλεται μονόωρη αδικαιολόγητη απουσία».
- ✓ Επιβολή μονόωρης απουσίας σε όλους τους μαθητές, οι οποίοι δεν

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

προσέρχονται εγκαίρως και μάλιστα πριν την πρωινή συγκέντρωση όλου του σχολείου (λαμβάνει χώρα δέκα λεπτά πριν την έναρξη των μαθημάτων)

- ✓ Τροποποίηση του προγράμματος του λυκείου με μεταφορά κατά την πρώτη ώρα κάθε ημέρας της ώρας ευέλικτης διδασκαλίας ώστε σε περίπτωση καθυστέρησης να μην επηρεάζεται το βασικό πρόγραμμα σπουδών και μελέτης.

Πως κρίνετε την κίνηση της Διεύθυνσης; Εντοπίστε τα βασικά στοιχεία της διεργασίας λήψης απόφασης που εφαρμόσε;

Ποια η άποψή σας για τις προτεινόμενες εναλλακτικές;

Χρησιμοποιείτε τα διάφορα εργαλεία που γνωρίζετε για να προσδιορίσετε το πρόβλημα που αντιμετωπίζει το λύκειο.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο****Ερωτήσεις Αναστοχασμού 5<sup>ης</sup> Θεματικής Ενότητας**

- Πώς οι αξίες και οι ηθικές αρχές που ακολουθείτε επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον επαγγελματικό σας χώρο;
- Ποια από τα συχνότερα λάθη στη λήψη αποφάσεων πιστεύετε ότι έχετε κάνει στο παρελθόν, και πώς θα μπορούσατε να τα αποφύγετε στο μέλλον;
- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα εργαλεία λήψης αποφάσεων όπως το δέντρο αποφάσεων ή η ανάλυση SWOT-TOWS μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό σας;
- Ποιες στρατηγικές εφαρμόζετε για να μειώσετε την επιρροή της αβεβαιότητας στις αποφάσεις σας;
- Πώς η μέθοδος των «Έξι Καπέλων Σκέψης» θα μπορούσε να αλλάξει τη δυναμική των συζητήσεων και των αποφάσεων που λαμβάνονται από την ομάδα σας;
- Ποιες δεξιότητες θεωρείτε απαραίτητες για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε συνθήκες ρίσκου ή διακινδύνευσης;
- Πώς θα μπορούσατε να ενσωματώσετε τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στον οργανισμό σας για την καλύτερη αξιοποίηση των διαφόρων απόψεων;
- Ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζετε όταν πρέπει να συγκεντρώσετε και να αξιολογήσετε δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων;
- Πώς θα προσαρμόζατε την προσέγγισή σας στη λήψη αποφάσεων όταν βρίσκεστε σε ένα δυναμικό περιβάλλον με συνεχείς αλλαγές;
- Πώς αξιολογείτε τον ρόλο της καινοτομίας και της δημιουργικής σκέψης στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων στον τομέα σας;
- Ποιο είναι ένα παράδειγμα απόφασης που πήρατε, όπου η ανάλυση των πιθανών επιλογών σας βοήθησε να επιτύχετε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα;
- Πώς διασφαλίζετε ότι οι αποφάσεις σας αντικατοπτρίζουν τις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της δίκαιης μεταχείρισης στον εργασιακό σας χώρο;

Βιβλιογραφικές αναφορές 5ης θεματικής ενότητας

Clemen, R. T., & Reilly, T. (2013). *Making Hard Decisions with Decision Tools*. Cengage Learning.

De Bono, E. (1999). *Six Thinking Hats*. Back Bay Books.

Gurel, E., & Tat, M. (2017). "SWOT Analysis: A Theoretical Review." *Journal of International Social Research*.

Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes". *Administrative Science Quarterly*.

Schwartz, M. S. (2017). *Business Ethics: An Ethical Decision-Making Approach*. Wiley.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.

Wehrich, H. (1982). "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis." *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Γκέγκας, Α. (2022). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος «Λήψη Αποφάσεων-Εργαστήριο» Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΖ' Εκπαιδευτική Σειρά «Δημήτριος Τζανάκης» Β' Κύκλος- Ειδική Φάση Σπουδών



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου  
Υπαλλήλου- 1ο επίπεδο**

Μπουρής Ι., Τερζή Κ. Τσέκος Θ., (2017). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Επίλυση προβλήματος (problem solving) και τεχνικές λήψης απόφασης, link: <https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/113-ok>.