

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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: ΗΓΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ-2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης επιμορφωτικού προγράμματος: 947

Αθήνα, Μάρτιος 2025

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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: ΗΓΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ-2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 1146/06-02-2025

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Δρ. Θάλεια Μπαντέκα

Συντάκτες/Συντάκτρια:

Δρ. Δημήτριος Καφετζόπουλος

Δρ. Φωτεινή Κομσέλη

Δρ. Ιωάννης Μάρκοβιτς

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Δρ. Δημήτριος Απίστουλας

Δρ. Αγγελική Μπουρμπούλη

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων	3
Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	7
Πίνακας Συντομογραφιών	8
Πίνακες, Εικόνες και Γραφήματα.....	9
Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος	10
Σκοπός	10
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	10
1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	12
Σκοπός της θεματικής ενότητας	12
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	12
1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	13
1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	13
1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων	18
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης.....	25
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	30
2 Σημασία της ηγεσίας για την άσκηση του ρόλου μου ως Προϊσταμένου/ης στη Δημόσια διοίκηση στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.....	32
Σκοπός της θεματικής ενότητας	32
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	32
2.1 Η έννοια της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση	33
2.2 Οι απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος στον δημόσιο τομέα ..	39
2.3 Η σημασία της δεξιοτήτας της ηγετικότητας για την άσκηση του ρόλου τους ως Προϊσταμένων και την επίτευξη των στόχων τους ως ομάδας.	46
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας	51
3 Ανάπτυξη προσωπικής δεξιοτήτας της ηγετικότητας ως Προϊσταμένου/ης στο σύγχρονο προκλητικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης.....	55

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Σκοπός της θεματικής ενότητας	55
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	55
3.1 Σημασία της δεξιότητας της ηγετικότητας.....	56
3.2 Προκλήσεις του περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και επίδραση στο ρόλο τους ως προϊστάμενων	57
3.3 Συμβολή της ηγετικότητας στην άσκηση του ρόλου του/της προϊστάμενου/ης όλων των βαθμίδων του δημόσιου τομέα.....	61
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 ^{ης} θεματικής ενότητας	66
4. Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας της ηγετικότητας με βάση προφίλ ηγετών στη δημόσια διοίκηση	67
Σκοπός της θεματικής ενότητας	67
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	67
4.1 Προφίλ ηγετικότητας.....	68
4.2 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	69
4.3 Μετασχηματιστική ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα	70
4.4 Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία	70
4.5 Αυθεντική, οργανική και υπηρετική ηγεσία.....	71
4.6 Η ταυτότητα ηγεσίας	71
4.7 Ο/η ηγέτης/ίδα ως coach και ως mentor (ν. 4940/2022)	73
Βιβλιογραφικές αναφορές 4 ^{ης} θεματικής ενότητας	76
5. Ανάπτυξη χαρακτηριστικών και αξιών της ηγετικότητας για τους/τις προϊστάμενους/ες.....	79
Σκοπός της θεματικής ενότητας	79
5.1 Χαρακτηριστικά ηγετικότητας	80
5.2 Χαρακτηριστικά ανθεκτικής ηγετικότητας	81
5.3 Αξίες ηγετικότητας.....	83
5.3 Οι αξίες της ηγετικότητας ως «εργαλείο» αποτελεσματικότητας.....	84
5.4 «Δημιουργία» ηγετικότητας	85
Βιβλιογραφικές αναφορές 5 ^{ης} θεματικής ενότητας	88

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

6. Ανάπτυξη ηγετικότητας στην ομάδα. Ικανότητες/Δεξιότητες ηγετικότητας για αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του/της προϊσταμένου/ης.....	89
Σκοπός της θεματικής ενότητας	89
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	89
6.1 Συμπεριφορές που διευκολύνουν την άσκηση ηγεσίας και την ανάπτυξη της ηγετικότητας στα μέλη της ομάδας	90
6.2 Η ομάδα εργασίας.....	92
6.3 Οι ρόλοι της ηγετικότητας στην ομάδα εργασίας	92
6.3 Τα προφίλ της ηγετικότητας στην ομάδα εργασίας	99
6.4 Ηγετικότητα και αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.....	102
6.5 Απαραίτητοι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	103
6.6 Ηγετικότητα και σχέσεις μέσα στην ομάδα - Θεωρία Ανταλλαγής Ηγετών-Μελών (Leader-Member Exchange Theory - LMX)	103
Βιβλιογραφικές αναφορές 6 ^{ης} θεματικής ενότητας	107
7. Διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στο πλαίσιο της ομάδας – Ο/η προϊστάμενος/η/η ως διαμεσολαβητής/τρια	109
Σκοπός της θεματικής ενότητας	109
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	109
7.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων και της διαμεσολάβησης	110
7.2 Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στην ομάδα.....	114
7.3 Προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών.....	121
Βιβλιογραφικές αναφορές 7 ^{ης} θεματικής ενότητας	129
8. Η δεξιότητα της ηγετικότητας ως παράγοντας ανάπτυξης της ομάδας και του οργανισμού	132
Σκοπός της θεματικής ενότητας	132
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	132
8.1 Από το «εγώ» στο «εμείς».....	133
8.1.α Βασικά Στοιχεία της Μετάβασης από το «Εγώ» στο «Εμείς».....	135

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

8.2 Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές που Δημιουργούν Κλίμα Ασφάλειας και Ανθεκτικότητας στην Ομάδα	136
8.2.α Συμπεριφορές ηγετικότητας	140
8.3 Αφηγηματική τεχνική (story telling) στην ομάδα (το αφήγημα του/της ηγέτη/ιδας)	142
8.3.α Χαρακτηριστικά της Αφηγηματικής Τεχνικής	143
8.4 Διαχείριση διαφορετικότητας και συμπερίληψης ως στοιχεία ηγετικότητας ...	145
8.5 Ανοικοδόμηση Σχέσεων Εμπιστοσύνης μεταξύ Όλων των Διοικητικών Βαθμίδων του Οργανισμού	145
Βιβλιογραφικές αναφορές 8 ^{ης} θεματικής ενότητας	148

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: ΗΓΕΤΙΚΟΤΗΤΑ – 2^ο ΕΠΙΠΕΔΟ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

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

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

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΑΣΥΡ	Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΕΑΔ	Εθνική Αρχή Διαφάνειας
ΕΕΑ	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΠΔ	Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
LMX	Leader Member Exchange
MIT	Massachusetts Institute of Technology
ΝΣΚ	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
ΟΚΠ	Οργανισμός Κοινωνικής Πρόνοιας
CEO	Chief Executive Officer

Πίνακες, Εικόνες και Γραφήματα

Πίνακες

A/A	Σελ.
Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.	19-25
Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	26
Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	27
Εικόνα 2.1: Οι 30 τεχνολογίες που θα κυριαρχήσουν την επόμενη δεκαετία	41
Γράφημα 3.1. Σημασία της ηγετικότητας σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, οργανισμού	57
Γράφημα 3.2 Χαρακτηριστικά και Συνήθειες της Ηγεσίας	64
Εικόνα 6.1 Μοντέλο Quinn Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework)	99

Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος



Σκοπός

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιοτήτας της ηγετικότητας των προϊσταμένων Τμημάτων / Διευθύνσεων / Γενικών Διευθύνσεων ή αντίστοιχων επιπέδων της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου:

- να δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας που βασίζεται στην υποκίνηση/παρακίνηση, κινητοποίηση των υπαλλήλων και την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων του τμήματος για την επίτευξη των στόχων της ομάδας της οποίας προϊστανται,
- να προβαίνουν στην έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων, την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα στον χώρο εργασίας,
- να αναπτυχθεί η ικανότητα διαχείρισης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων των Προϊσταμένων, προς την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν τεθεί στην ομάδα που προϊσταται κάθε προϊστάμενος/η.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος οι προϊστάμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ ορίζουν την έννοια της ηγετικότητας και να εξηγούν τη σημασία της για το τμήμα/μονάδα τους.
- ✓ διακρίνουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορούν να αξιοποιήσουν κατά περίπτωση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στην υπηρεσία τους/τμήμα τους/μονάδα τους ή για την επίλυση προβλημάτων στον χώρο εργασίας τους.
- ✓ προσδιορίζουν με βιωματικό τρόπο και μέσα από μελέτες περίπτωσης τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που παρακινούν, βοηθούν και δημιουργούν το

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και συνέργειας στο χώρο εργασίας τους και στα μέλη της ομάδας/τμήματος/μονάδας τους.

- ✓ υιοθετούν τις συμπεριφορές εκείνες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στην υπηρεσία τους/τμήμα τους/μονάδα τους.

Απώτερος στόχος του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η υιοθέτηση εκείνων των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που θα αναπτύξουν ή/και βελτιώσουν την ηγετικότητα των προϊσταμένων στον χώρο εργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας/τμήματος μονάδας τους και γενικότερα της υπηρεσίας τους.



Έννοιες- κλειδιά: Ηγετικότητα, Προϊστάμενοι, Αξιολόγηση, 4940/2022, δεξιότητες, Χαρακτηριστικά ηγεσίας, Αξίες ηγεσίας, Συμπεριφορές

1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

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



Σκοπός της θεματικής ενότητας

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



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

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



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Ενιαίο Πλαίσιο δεξιοτήτων, 4940/22

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

Εισαγωγή

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

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

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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

οριοθετούνται οι δεξιότητες, εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς 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/η προϊστάμενος/η 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/Η προϊστάμενος/η είναι στο επίκεντρο του πλαισίου, καθώς είναι ο/η μόνος/η, που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του. Ο Αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα. Για την κατάρτιση του Α΄ Μέρους του νόμου ελήφθη υπόψη το πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και επί του οποίου δομούνται οι σχετικές με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδικασίες στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51). Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

και όχι των δεξιοτήτων του/της προϊσταμένου/ης. 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,
 - β. ομαδικότητα,
 - γ. προσαρμοστικότητα,
 - δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
 - ε. οργάνωση και προγραμματισμός,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- 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 δημοσίων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Ουσιαστικά, ο νέος νόμος προσπαθεί να δώσει μια νέα οπτική γωνία στην αξιολόγηση συνδέοντας τις διαδικασίες για πρώτη φορά με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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 καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/ης/Αξιολογητή/τριας, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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



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

1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

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

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στο δημόσιο τομέα θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη, όχι μόνο σε επίπεδο αρχικής κατάρτισης αλλά και σε επίπεδα επαναπροσανατολισμού και επανακατάρτισής τους (Μπουρμπούλη, Νιάρη 2023). Οι δεξιότητες και η διά βίου μάθηση έχουν ζωτική σημασία για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Fernandez 2023, European Commission 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες (Woessmann 2017), και βάζει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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 δεξιότητας	Συμπεριφορές
Προσανατολισμός στον πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα	Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη (εναλλακτικός όρος «πελάτης» = αποδέκτης της υπηρεσίας). Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή	Στοιχίση με τους στόχους της ομάδος:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

	<p>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>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>
Προσαρμοστικότητα	<p>Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα</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</p>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

	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.	συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του	Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες. Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του. Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

<p>Οργάνωση & Προγραμματισμός</p>	<p>Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.</p>	<p>Δημιουργεί καταλόγους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα.</p> <p>Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών.</p> <p>Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες / πελάτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους</p>
<p>Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα</p>	<p>Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες</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>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

	<p>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>Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες.</p> <p>Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων.</p> <p>Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.</p> <p>Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.</p>
<p>Επαγγελματισμός & ακεραιότητα</p>	<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</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</p>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

	<p>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>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 συυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.</p>
<p>Διαχείριση της γνώσης</p>	<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 τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία</p>	<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 οποιον χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του.</p> <p>Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας.</p> <p>Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).</p>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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

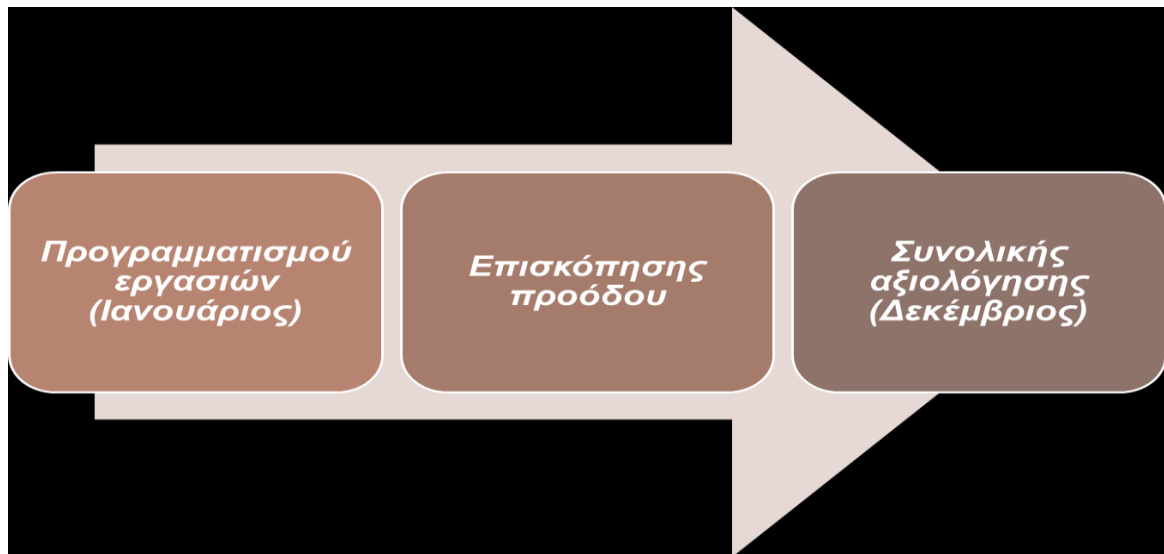
Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.

1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

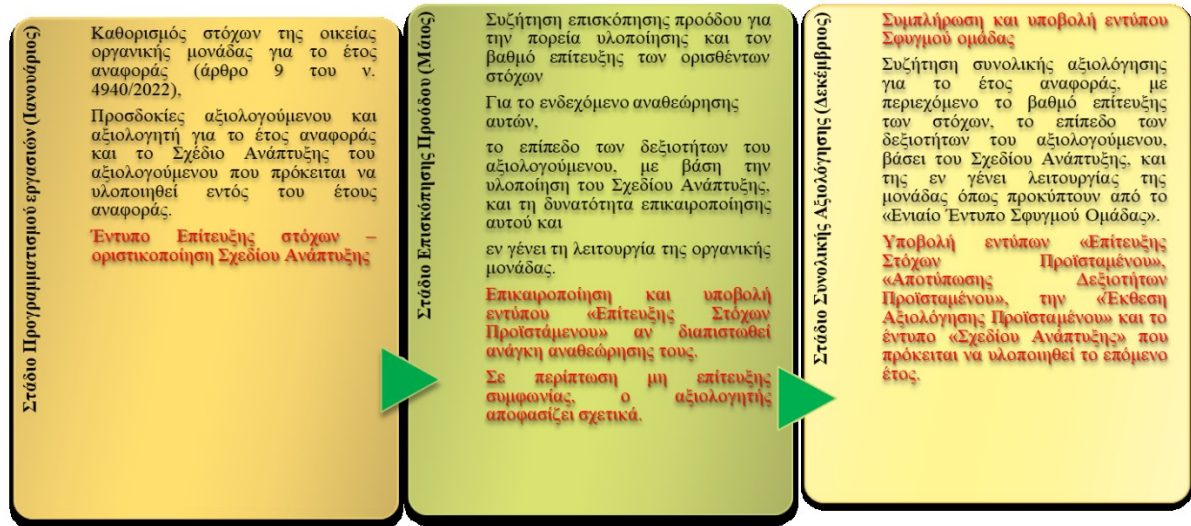
αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1. που ακολουθεί.



Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών ανά στάδιο που θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του/της αξιολογητή/τριας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων 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: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο 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 εμπειριστατωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο 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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

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

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

Αν υπάλληλος αποχωρεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του/της διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

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

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,
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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

- Αιτιολογική έκθεση για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», *Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Βουλής: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>*
- Μπουρμπούλη Α., Νιάρη Μ. (2023). “Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)”, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή, (Υπό έκδοση).
- Μπουρμπούλη Α. (2023), «Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ)», 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ «Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή, πρακτικά υπό έκδοση.
- Ν.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,... και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apografi.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)

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

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

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

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

2 Σημασία της ηγεσίας για την άσκηση του ρόλου μου ως Προϊσταμένου/ης στη Δημόσια διοίκηση στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της ηγεσίας
- ✓ Τις απαιτήσεις τους σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος
- ✓ Την σημασία της δεξιότητας της ηγετικότητας για την άσκηση του ρόλου τους ως Προϊσταμένων και την επίτευξη των στόχων τους ως ομάδας.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια ηγεσίας, να προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και να αναδειχτεί η σημασία της ηγετικότητας για την άσκηση του ρόλου τους ως Προϊσταμένων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Περιγράφουν και προσδιορίζουν την έννοια της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση
- ✓ Περιγράφουν τις απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος για την άσκηση του ρόλου τους ως προϊσταμένων όλων των βαθμίδων του δημόσιου τομέα
- ✓ Περιγράφουν τη σημασία της δεξιότητας της ηγετικότητας για την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου τους ως προϊσταμένων στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον
- ✓ Αναλύουν και προσδιορίζουν τη σημαντικότητα της ηγετικότητας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους.



Έννοιες- κλειδιά: Ηγετικότητα, σύγχρονες προκλήσεις, επίτευξη στόχων, Quinn model

2.1 Η έννοια της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση

Για να κατανοήσουμε το τι είναι ηγεσία στην δημόσια διοίκηση, πρέπει να εξετάσουμε και τις δύο έννοιες, αυτή της ηγεσίας αλλά και της δημόσιας διοίκησης. «Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και οπαδών που στοχεύουν σε πραγματικές αλλαγές και αποτελέσματα που αντικατοπτρίζουν τους κοινούς τους σκοπούς» (Daft, 2011). Αποτελείται από την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την διευκόλυνση των άλλων στην επιδίωξη των σκοπών με τη χρήση μέσων, τα οποία έχουν επιλέγει και εγκριθεί (Ackoff, 1999). Η ηγεσία είναι το διοικητικό έργο της διατήρησης και της εφαρμογής του οράματος ενός οργανισμού σε σχέση με τις απαιτήσεις των πολιτών. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της συνοχής σε μια κοινωνία (Islam et al., 2020) και είναι ζωτικής σημασίας για τον μετασχηματισμό της κοινωνικής ανάπτυξης. Από την άλλη, δημόσια διοίκηση είναι το σύστημα οργάνωσης, διαχείρισης και λειτουργίας των κρατικών θεσμών και υπηρεσιών, με σκοπό την εφαρμογή των νόμων, την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και την παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, υπό το πλαίσιο της νομιμότητας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας.

Πολλές σημαντικές μελέτες έχουν καταδείξει ότι η ηγεσία μπορεί να αυξήσει τόσο την ατομική όσο και την οργανωσιακή απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς (π.χ. Bellé 2014; Jacobsen and Andersen 2015). Κατανοώντας τον ρόλο των ηγετών/ιδών σε σύνθετες καταστάσεις, μπορούμε να δούμε πόσο σημαντική είναι η ηγεσία. Υπάρχουν διάφορες μορφές ηγεσίας, αλλά αυτή που μας απασχολεί περισσότερο είναι η εκτελεστική ηγεσία. Πώς δηλαδή καταφέρνουν οι επικεφαλής μεγάλων δημόσιων οργανισμών να διοικούν αποτελεσματικά; Γιατί κάποιιοι επιτυγχάνουν, ενώ άλλοι αποτυγχάνουν; Όταν οι ηγέτες/ιδες είναι ανεπαρκείς, διεφθαρμένοι ή αδυνατούν να καθοδηγήσουν σωστά τους υπαλλήλους, τόσο η πολιτεία όσο και η κοινωνία πλήττονται. Αντίθετα, όταν διακρίνονται για την ικανότητά τους στην καθοδήγηση, μπορούν να επιφέρουν θετικές αλλαγές σε όσους τους ακολουθούν τους (Lambright and Quinn, 2011).

Ο Van Wart (2003) ορίζει την ηγεσία του δημόσιου τομέα ως τη διαδικασία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

που περιλαμβάνει:

- (1) την παροχή των απαιτούμενων αποτελεσμάτων μέσω εγκεκριμένων διαδικασιών με αποδοτικό, αποτελεσματικό και νόμιμο τρόπο
- (2) την ανάπτυξη και υποστήριξη των ατόμων που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων και
- (3) την ευθυγράμμιση του οργανισμού με το περιβάλλον του.

Θεωρώντας δεδομένο ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα υπάρχει — σύμφωνα με τον Fairholm (2006) μπορεί κανείς να την αναγνωρίσει μόνο όταν τη βλέπει — οι ερευνητές της δημόσιας διοίκησης έχουν προσπαθήσει να οριοθετήσουν με μεγαλύτερη σαφήνεια το πεδίο της δημόσιας ηγεσίας (Wallis and McLoughlin, 2007). Στον δημόσιο τομέα η ηγεσία και η διοίκηση δεν θεωρούνται πλέον αντίθετες έννοιες κι έχει αρχίσει να αναδύεται η έννοια της κοινής ηγεσίας, όπου οι ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες κατανέμονται στο πλαίσιο ομάδων και δημόσιων δικτύων (Saz-Carranza and Ospina, 2010). Κατά συνέπεια, η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης συνδέεται όλο και περισσότερο με τη θέση που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στη διοικητική ιεραρχία. Συγκεκριμένα, ο ρόλος των διευθυντών επικεντρώνεται στην επίτευξη οργανωτικών επιδόσεων μέσω της εφαρμογής διοικητικών τεχνικών και της αξιοποίησης διαθέσιμων πόρων. Αντίστοιχα, ο ρόλος των ηγετών/ιδών αφορά την προληπτική παροχή κατάλληλων εργαλείων, πόρων και ικανοτήτων στους άμεσα υφισταμένους τους, προκειμένου να διευκολύνουν την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Coupland et al., 2008· Podger, 2004).

Ένα καίριο ερώτημα τα τελευταία χρόνια έχει να κάνει με το ποιο είναι το καλύτερο στυλ ηγεσίας και ποια συμπεριφορά πρέπει να υιοθετήσουν οι ηγέτες/ιδες του δημόσιου τομέα. Οι τελευταίες έρευνες έχουν εγκαταλείψει σε μεγάλο βαθμό τη δυαδική διαφοροποίηση μεταξύ της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας και προτείνεται μια ποικιλία νέων και διαφορετικών στυλ ηγεσίας (Trottier et al., 2008). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει λάβει τη μορφή στυλ προσανατολισμένου στις σχέσεις όπως «οραματιστικό» (Dilts, 1996), «χαρισματικό» (Javidan and Waldman, 2003) και «εμπνευσμένο» (Secretan, 1999) και περιλαμβάνει ορισμένες συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι μετασχηματιστές ηγέτες, όπως:

- Την διατύπωση ενός ελκυστικού οράματος, η παροχή νοήματος και αίσθησης

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

σκοπού σε αυτό που πρέπει να γίνει, η ευθυγράμμιση των αξιών των εργαζομένων και της οργανωτικής ιδεολογίας και η εμπνευσμένη παρακίνηση.

- Την δημιουργία συναισθηματικών προκλήσεων, η εξιδανικευμένη επιρροή και η ενίσχυση της υπερηφάνειας και της αφοσίωσης των οπαδών.
- Την θεώρηση του κόσμου από μια νέα οπτική γωνία και την δημιουργία δομών εργασίας που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων
- Την μοντελοποίηση φιλοκοινωνικών συμπεριφορών (Leslie and Canwell, 2010).

Ωστόσο, πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι μετασχηματιστικές προσεγγίσεις διαγωνίζουν μια αλαζονεία που επιτρέπει στους ηγέτες να ξεφεύγουν από τη σκληρή πλευρά της πραγματικότητας και ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναμένεται να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα από ό,τι σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, ότι υπάρχει έλλειψη ηθικής στην εφαρμογή επιχειρηματικών εκδοχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, και τέλος ότι το κοινά αποδεκτό μοντέλο της ηγεσίας της αλλαγής μπορεί να μην ισχύει για όλες τις χώρες, καθώς πτυχές της ηγεσίας όπως η επίδειξη γνήσιου ενδιαφέροντος, η ενθάρρυνση της αλλαγής, η εμπνευση των άλλων ή η εστίαση στις ομαδικές προσπάθειες δεν είναι ίδιο σε όλο το δημόσιο (Alimo-Metcalf and Alban-Metcalf, 2006- Currie and Lockett, 2007).

Γενικά, η ηγεσία του δημόσιου τομέα αναδεικνύεται ως ένας διακριτός και αυτόνομος τομέας που προσφέρει διαφορετικούς ορισμούς και περιγραφές «νέων» ή «αναδυόμενων» στυλ ηγεσίας και χαρακτηριστικά τα οποία διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ τους. Ένα ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία κάνει τη διαφορά στους δημόσιους οργανισμούς; Τις τελευταίες δεκαετίες, αρκετοί μελετητές διαπίστωσαν ότι η διοικητική συμπεριφορά έχει όντως σημαντική επιρροή στις κυβερνητικές επιδόσεις. Αν και ορισμένοι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ισχυρότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της απόδοσης δεν συνδέονται με την ηγεσία αλλά με παράγοντες του πλαισίου λειτουργίας των οργανισμών (Currie and Lockett, 2007), υπάρχει γενική συμφωνία ότι η ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση (Andrews and Boyne, 2010; Dull,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

2009; Morreale, 2009). Η εμπειρική έρευνα για το θέμα αυτό είναι πολύ πλούσια τα τελευταία χρόνια, και μετρά ιδίως την επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση και την παρακίνηση των υφισταμένων. Μια σημαντική συμβολή έχει προέλθει από τον Fernandez (2005), ο οποίος εξέτασε ένα ενοποιητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση του αντίκτυπου της ηγεσίας στα αποτελέσματα εκπαίδευσης σε κρατικά σχολεία. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά και στυλ ηγεσίας έχουν θετικό αντίκτυπο. Συγκεκριμένα, (1) η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού έχει σταθερά θετική επίδραση στην απόδοση σε όλα τα επίπεδα, με την επίδρασή της να αυξάνεται καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων γίνονται προοδευτικά πιο δύσκολα. (2) Ο χρόνος που δαπανάται για τη διαχείριση των εσωτερικών δραστηριοτήτων του οργανισμού έχει μικρή επίδραση στην απόδοση, εκτός αν τα καθήκοντα είναι ιδιαίτερα δύσκολα. (3) Η εμπειρία ενός ηγέτη έχει θετική επίδραση στην απόδοση σε υψηλότερα επίπεδα δυσκολίας των καθηκόντων. (4) Ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας που δίνει μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια στους υφισταμένους συσχετίζεται αρνητικά με την απόδοση δεδομένης της χαμηλής δυσκολίας των καθηκόντων, αλλά ασκεί θετική επίδραση στην απόδοση όταν τα καθήκοντα γίνονται πολύ δύσκολα. (5) Ένα στυλ προσανατολισμένο στην αλλαγή μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση, ιδίως βραχυπρόθεσμα (Fernandez, 2005).



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: *Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση – Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας σε έναν Δήμο.*

Ο Δήμος Αριστοτέλη αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πολιτών λόγω γραφειοκρατίας, χαμηλής παραγωγικότητας των υπαλλήλων και έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Οι πολίτες διαμαρτύρονται για καθυστερήσεις στην έκδοση αδειών, την έλλειψη διαφάνειας και την αργή ανταπόκριση των υπηρεσιών σε αιτήματα. Ο νέος Γενικός Γραμματέας του Δήμου, κ. Αντωνίου, αναλαμβάνει να βελτιώσει την κατάσταση, υιοθετώντας σύγχρονες πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης.

Η Πρόκληση

Πριν την παρέμβαση του κ. Αντωνίου, τα κύρια προβλήματα ήταν:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Έλλειψη οράματος: Οι υπάλληλοι δεν κατανοούσαν τη σημασία του ρόλου τους.
- Κακός συντονισμός: Τα τμήματα λειτουργούσαν απομονωμένα, δημιουργώντας καθυστερήσεις.
- Αντίσταση στην αλλαγή: Οι εργαζόμενοι ήταν διστακτικοί σε νέες διαδικασίες.
- Χαμηλή δέσμευση προσωπικού: Η έλλειψη κινήτρων μείωνε την παραγωγικότητα.

Η Ηγετική Παρέμβαση

Ο κ. Αντωνίου αποφάσισε να εφαρμόσει τα εξής:

1. Καθορισμός σαφούς οράματος & στρατηγικής

- ✓ Οργάνωσε συναντήσεις με τους προϊσταμένους και το προσωπικό για να εξηγήσει τη σημασία της βελτίωσης των υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- ✓ Δημιούργησε ένα πλάνο δράσης με ξεκάθαρους στόχους και δείκτες απόδοσης (KPIs).

2. Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας

- ✓ Εισήγαγε εβδομαδιαίες συναντήσεις μεταξύ των τμημάτων για καλύτερο συντονισμό.
- ✓ Εφάρμοσε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα διαχείρισης αιτημάτων για να μειώσει τη γραφειοκρατία.

3. Κίνητρα και ενδυνάμωση προσωπικού

- ✓ Εφάρμοσε σύστημα επιβράβευσης για τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους.
- ✓ Παρείχε ευκαιρίες επιμόρφωσης και ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων.

4. Διαφάνεια και αξιολόγηση απόδοσης

- ✓ Δημιούργησε μηχανισμό ανώνυμης αξιολόγησης της ηγεσίας από τους υπαλλήλους.
- ✓ Δημοσιοποίησε τις επιδόσεις των υπηρεσιών για λογοδοσία προς τους πολίτες.

Τα αποτελέσματα

Μετά από έξι μήνες, ο Δήμος Αριστοτέλη κατέγραψε σημαντικές βελτιώσεις:

- ✓ 40% ταχύτερη επεξεργασία αιτημάτων πολιτών.
- ✓ Μείωση γραφειοκρατίας μέσω ψηφιοποίησης διαδικασιών.
- ✓ 30% αύξηση στην ικανοποίηση των πολιτών σύμφωνα με έρευνα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

✓ Θετικότερο εργασιακό κλίμα, με αυξημένη παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Συμπεράσματα για τους Προϊσταμένους

- ✓ Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση δεν αφορά μόνο την τήρηση διαδικασιών, αλλά και την έμπνευση και καθοδήγηση των ομάδων.
- ✓ Ο σαφής καθορισμός οράματος και η ενίσχυση της επικοινωνίας βελτιώνουν την αποδοτικότητα.
- ✓ Οι προϊστάμενοι πρέπει να λειτουργούν ως καθοδηγητές, δίνοντας κίνητρα και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη των εργαζομένων.

✦ Ερωτήσεις για Συζήτηση:

- Πώς μπορείτε να εφαρμόσετε αυτές τις αρχές στη δική σας υπηρεσία;
- Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε ως ηγέτες στη δημόσια διοίκηση;
- Ποιο θεωρείτε ότι ήταν το πιο καθοριστικό στοιχείο της παρέμβασης του Γενικού Γραμματέα;
- Ποια από τις παρεμβάσεις πιστεύετε ότι θα είχε τη μεγαλύτερη αντίσταση από το προσωπικό και γιατί;
- Αν ήσασταν στη θέση του Γενικού Γραμματέα, τι διαφορετικό θα κάνατε;

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ****Επιλογή 1: Φύλλο Εργασίας**

Κάθε ομάδα λαμβάνει ένα φύλλο με επιλεγμένες ερωτήσεις και έχει 15-20 λεπτά να συζητήσει και να καταγράψει απαντήσεις.

Στη συνέχεια, εκπρόσωπος κάθε ομάδας παρουσιάζει τα συμπεράσματα στην ολομέλεια.

Επιλογή 2: Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)

Οι ομάδες συγκεντρώνουν όσες περισσότερες ιδέες μπορούν για την εφαρμογή καλών πρακτικών ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση.

Οι ιδέες παρουσιάζονται στην ολομέλεια και συζητούνται.

Οι συμμετέχοντες ψηφίζουν τις πιο εφαρμόσιμες προτάσεις.

❗ **Πρόταση:** Μετά τη συζήτηση, θα μπορούσε να ακολουθήσει ένα σύντομο workshop όπου κάθε ομάδα θα σχεδιάσει ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση της ηγεσίας στη δική της υπηρεσία.

2.2 Οι απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος στον δημόσιο τομέα

Πολλές φορές, οι οργανισμοί αποφασίζουν να κάνουν κάτι περισσότερο από αλλαγές, επιδιώκουν να μετασχηματιστούν. Σε όλο τον κόσμο, οι κυβερνήσεις στοχεύουν στον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές προκλήσεις. Οι μετασχηματιστικοί στόχοι περιλαμβάνουν την πραγματοποίηση της οργανωτικής αλλαγής πέρα από τη βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, που διευκολύνεται από τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών για τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Stoker, 20226), διαφάνεια και αύξηση της ανταπόκρισης των κυβερνήσεων (Bannister and Connolly, 2014; Gil-Garcia et al., 2016).

Οι οργανισμοί μετασχηματίζονται υιοθετώντας νέες τεχνολογίες και επιχειρηματικά μοντέλα, επινοώντας νέους τρόπους εμπλοκής πελατών/πολιτών, συγχωνεύονται και εξαγοράζουν άλλους οργανισμούς ή εισέρχονται σε νέες αγορές με νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Ενώ οι ηγέτες/ιδες των οργανισμών ξεκινούν και προωθούν αυτές τις μετατροπές, αυτές τείνουν να αντανακλώνται σε ολόκληρο τον οργανισμό, επηρεάζοντας τόσο τον τρόπο λειτουργίας του (διαδικασίες) όσο και στα εργαλεία που χρησιμοποιεί (τεχνολογία/εφαρμογές). Οι μετασχηματισμοί εισάγουν νέους ανθρώπους με νέες δεξιότητες στον οργανισμό και περιλαμβάνουν την επανεκπαίδευση των υφιστάμενων εργαζομένων.

Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός αναφέρεται σε αλλαγές που υποστηρίζει νέες, καινοτόμες επιχειρηματικές στρατηγικές. Σχεδόν κάθε πτυχή του οργανισμού επηρεάζεται, όπως οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, τα δεδομένα και η τεχνολογία. Δεδομένου του αυξανόμενου δυναμισμού των παγκόσμιων αγορών και την εμφάνιση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ικανότητα μετασχηματισμού έχει καταστεί μια κρίσιμη, διαφοροποιητική οργανωσιακή ικανότητα. Ο γενικός στόχος του μετασχηματισμού των οργανισμών είναι να δημιουργηθούν τα θεμέλια για βιώσιμη ανάπτυξη και μακροπρόθεσμη επιτυχία. Με την προσαρμογή στις αλλαγές, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλιστούν για το μέλλον έναντι των διαταραχών, να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

παραμείνουν σχετικοί στον κλάδο τους και να διαμορφώσουν προληπτικά το μέλλον τους. Ένας τέλειος μετασχηματισμός ευθυγραμμίζει τις στρατηγικές και τις λειτουργίες του οργανισμού με τους μακροπρόθεσμους στόχους, διευκολύνοντας έναν πιο ισχυρό και ανθεκτικό οργανισμό που μπορεί να ευδοκιμήσει ακόμη και μπροστά στις εξελισσόμενες προκλήσεις. Παραδείγματα πρωτοβουλιών οργανωσιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνουν:

- τον ψηφιακό μετασχηματισμό
- τον μετασχηματισμό κουλτούρας
- τον λειτουργικό μετασχηματισμό και
- τον πράσινο μετασχηματισμό

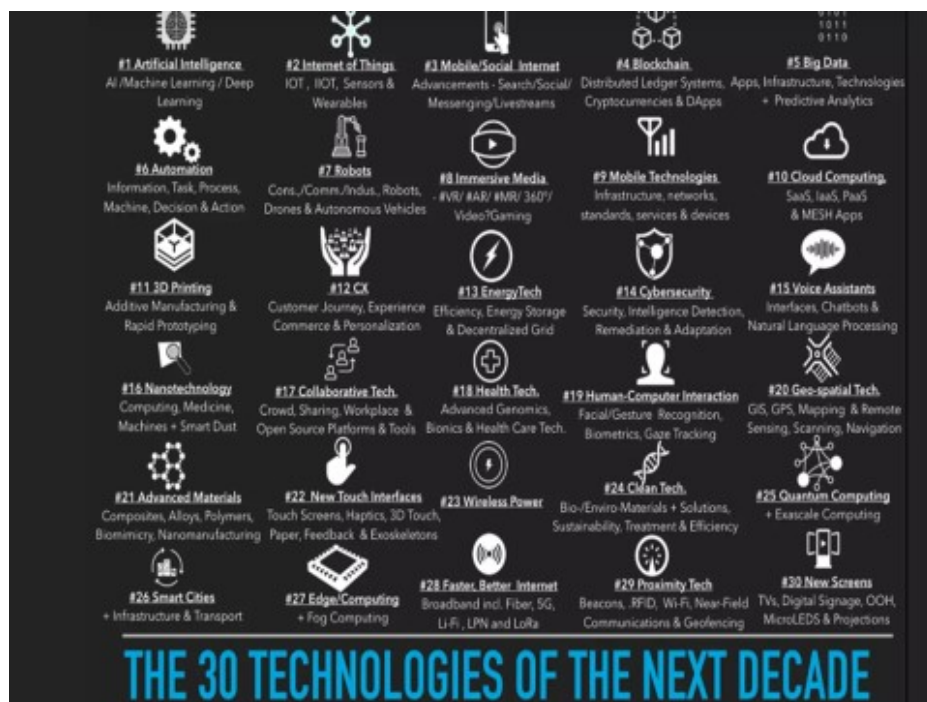
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει μια θεμελιώδη επανεξέταση της εμπειρίας των πελατών/πολιτών, των επιχειρηματικών μοντέλων και των λειτουργιών. Πρόκειται για την εύρεση νέων τρόπων ενός οργανισμού για να παραδώσει την αξία, να παράγει έσοδα, και να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Συμβαίνει όταν οι οργανισμοί ενσωματώνουν ψηφιακές τεχνολογίες σε όλες τις λειτουργίες τους. Αυτό τους βοηθά να κλιμακωθούν και να ανταγωνιστούν, ανταποκρινόμενοι στις μεταβαλλόμενες αγορές και εξυπηρετώντας καλύτερα τους πελάτες τους.

Η ψηφιακή διακυβέρνηση αφορά τη χρήση της τεχνολογίας και της πληροφορίας για να βελτιώσει τις κυβερνητικές λειτουργίες και να εξυπηρετήσει τους πολίτες. Στην πράξη, αυτό συχνά πραγματοποιείται μέσω της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών. Στο δρόμο για τον μετασχηματισμό, η ψηφιοποίηση θεωρείται ως ο οδηγός προς αυτή την μετάβαση. Ο μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα μπορεί να εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα (Pollitt and Bouckaert. 2004). Οι στόχοι αυτής της μεταρρύθμισης περιλαμβάνουν την εξοικονόμηση χρημάτων στις δημόσιες δαπάνες, τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και τη λειτουργία της κυβέρνησης με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Pollitt and Bouckaert. 2004). Επιπλέον, η χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών στις δημόσιες υπηρεσίες θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να συμβάλει σε λύσεις στις σημερινές κοινωνικές προκλήσεις (Millard, 2015).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Μελέτες από το McKinsey και το Harvard Business Review μας έδειξαν ότι μέχρι και το 70% των πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού δεν έχουν επιτυχία. Δεν είναι πραγματικά οι νέες τεχνολογίες ή οι επιχειρηματικές καινοτομίες που είναι ελαττωματικές, οι αδυναμίες έγκεινται στον κακό σχεδιασμό, στις κακές στρατηγικές επικοινωνίας και αλλαγής, στη γενική αποτυχία της ηγεσίας και των διαχειριστών του έργου να συμπεριλάβουν και να επιδιώξουν τη συναίνεση από όλες τις ομάδες που επηρεάστηκαν από την αλλαγή.

Η ραγδαία αλλαγή στην τεχνολογία, την κοινωνία και την οικονομία έχει ισχυρό αντίκτυπο και στον δημόσιο τομέα. Λόγω της πολυπλοκότητας, της μεταβλητότητας και της αβεβαιότητας, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διερευνούν τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά η ψηφιοποίηση είναι μια μεγάλη πρόκληση γι' αυτούς. Οι νέες τεχνολογικές τάσεις διευκολύνουν εντελώς νέους τρόπους αλληλεπίδρασης με την κοινωνία και οι αναδυόμενες τεχνολογίες έχουν ισχυρό αντίκτυπο στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών και στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Στην εικόνα 2.1 παρουσιάζονται οι 30 τεχνολογίες που πιθανόν να κυριαρχήσουν την επόμενη δεκαετία.



Εικόνα 2.1: Οι 30 τεχνολογίες που θα κυριαρχήσουν την επόμενη δεκαετία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Η αύξηση των προσδοκιών των πολιτών για άμεση συμμετοχή και διαφάνεια θα επηρεάσει επίσης τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτές οι προκλήσεις αναγκάζουν τις διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών να καινοτομήσουν, να αλλάξουν τον οργανωτικό σχεδιασμό και να αυξήσουν την ευελιξία. Οι πολίτες έχουν αυξανόμενες προσδοκίες για κρατικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούν προηγμένες τεχνολογίες, προβλέψιμες, μετρήσιμες και διαφανείς διαδικασίες ενώ χρησιμοποιούν απλή οργάνωση. Αυτές οι υπηρεσίες απαιτούν την ευρεία χρήση των εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Gil-Garcia et al., 2016).

Η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τις αναδυόμενες τεχνολογίες και να απορροφήσουν ψηφιακές λύσεις. Η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογές για κινητά, επιχειρηματικά αναλυτικά στοιχεία και υπηρεσίες που βασίζονται στο cloud) έχει θεμελιώδη αντίκτυπο στη λειτουργία των οργανισμών και το βάθος της αλλαγής εξαρτάται από την ψηφιακή ωριμότητά τους. Στον ψηφιακό μετασχηματισμό οι οργανισμοί πρέπει να μεταμορφώσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες και τις διαδικασίες συνεργασίας τους με εξωτερικούς συνεργάτες (πελάτες/πολίτες και επιχειρηματικούς εταίρους). Η ψηφιακή λειτουργία είναι μια σύνθετη προσέγγιση που επηρεάζει όλες τις πτυχές των λειτουργιών, παρέχοντας πολλά πλεονεκτήματα, όπως καλύτερη διαφάνεια και έλεγχο των διαδικασιών, επέκταση συστημάτων που βασίζονται σε IT, συλλογή και ανάλυση δεδομένων, ενισχυμένη ενοποίηση επιχειρηματικών εφαρμογών, μετατροπή της αναλογικής διαδικασίας με τη μορφή απλοποιημένων και αποτελεσματικών ψηφιακών συστημάτων.

Οι δημόσιες υπηρεσίες (είτε φορείς σε κρατικό επίπεδο είτε τοπικοί δήμοι, ή ακόμη και εταιρείες του δημόσιου τομέα) απειλούνται λιγότερο από πιθανές επιπτώσεις τεχνολογιών που εντείνουν τον ανταγωνισμό στην αγορά καθώς αυτές οι υπηρεσίες βρίσκονται σε κατάσταση μονοπωλίου και δεν υπάρχουν προσδοκίες κέρδους. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν διαφορετικά κίνητρα για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού, που βασίζεται στη ζήτηση για εσωτερική αποτελεσματικότητα και στην εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών. Ο Sinni (2017) επισημαίνει ότι, για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

στους πολίτες, η παροχή δημόσιων υπηρεσιών έχει μετατραπεί και απλοποιηθεί, χρησιμοποιώντας έννοιες startup όπως η ευελιξία και οι λιτές μέθοδοι.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: *Ηγεσία και ψηφιακή μετάβαση στον δημόσιο τομέα*

Ο Οργανισμός Κοινωνικής Πρόνοιας (ΟΚΠ) είναι μια δημόσια υπηρεσία που διαχειρίζεται επιδόματα και κοινωνικές παροχές για ευάλωτες ομάδες πολιτών. Αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις λόγω της παρωχημένης τεχνολογικής υποδομής, της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και της χαμηλής ψηφιακής εξοικείωσης των υπαλλήλων. Οι πολίτες διαμαρτύρονται για καθυστερήσεις, ενώ η διοίκηση δέχεται πιέσεις να βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια μέσω της ψηφιακής μετάβασης.

Ο νέος διευθυντής, κ. Παπαδόπουλος, αναλαμβάνει να εκσυγχρονίσει τον οργανισμό, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό σύστημα διαχείρισης αιτημάτων και αυτοματοποιώντας βασικές διαδικασίες.

Πρόκληση

Πριν την ψηφιακή μετάβαση, ο ΟΚΠ αντιμετώπιζε τα εξής προβλήματα:

- ✓ Χρονοβόρες διαδικασίες: Οι αιτήσεις πολιτών γίνονταν χειρόγραφα, οδηγώντας σε καθυστερήσεις μηνών.
- ✓ Έλλειψη διαλειτουργικότητας: Δεν υπήρχε σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και βάσεων δεδομένων.
- ✓ Χαμηλό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων: Οι υπάλληλοι δυσκολεύονταν να προσαρμοστούν σε νέα τεχνολογικά εργαλεία.
- ✓ Έλλειψη διαφάνειας: Οι πολίτες δεν μπορούσαν να παρακολουθήσουν την πορεία των αιτήσεών τους, δημιουργώντας αβεβαιότητα και παράπονα.

Ψηφιακή Παρέμβαση

Ο κ. Παπαδόπουλος εισήγαγε ένα σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού σε τρεις βασικούς άξονες:

- Ψηφιοποίηση Υπηρεσιών
- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων
- Διαφάνεια & Βελτίωση της Εξυπηρέτησης Πολιτών

Αποτελέσματα

Μετά από έναν χρόνο, τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά:

- ✓ 60% μείωση στον χρόνο επεξεργασίας αιτήσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- ✓ 80% των αιτήσεων υποβάλλονται πλέον ηλεκτρονικά.
- ✓ 35% μείωση στα παράπονα πολιτών λόγω βελτιωμένης διαφάνειας.
- ✓ Οι υπάλληλοι αξιολόγησαν θετικά τη νέα τεχνολογία, με το 70% να δηλώνει αυξημένη παραγωγικότητα.

Συμπεράσματα για τους Προϊσταμένους

- ✦ **Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι Αναγκαίος:** Η τεχνολογία βελτιώνει την αποδοτικότητα, μειώνει τη γραφειοκρατία και ενισχύει τη διαφάνεια.
- ✦ **Οι Εργαζόμενοι Πρέπει να Εκπαιδευτούν:** Η αλλαγή δεν είναι μόνο τεχνολογική, αλλά και πολιτισμική. Η εκπαίδευση είναι κλειδί για την επιτυχία.
- ✦ **Η Διοίκηση Πρέπει να Υιοθετήσει Ηγετικό Ρόλο:** Οι επικεφαλής πρέπει να εμπνεύσουν το προσωπικό και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας.
- ✦ **Η Διαλειτουργικότητα των Συστημάτων Είναι Κρίσιμη:** Ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών μειώνει τον διοικητικό φόρτο και προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

✦ Ερωτήσεις για Συζήτηση:

- Πώς επηρέασε η τεχνολογία την εξυπηρέτηση των πολιτών και την απόδοση των υπαλλήλων;
- Πώς μπορεί να ξεπεραστεί η αντίσταση των υπαλλήλων στη χρήση νέων τεχνολογιών;
- Ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια στην ψηφιακή μετάβαση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα;
- Τι προτάσεις έχετε για να γίνει η δημόσια διοίκηση πιο αποτελεσματική μέσω της τεχνολογίας;



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

❗ Μετά τη συζήτηση, οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και να ακολουθήσει ένα σύντομο *workshop* όπου κάθε ομάδα θα παρουσιάσει ένα κείμενο απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις – προβληματισμούς για την ηγεσία

1. Πώς μπορούν οι ηγέτες/ιδες των δημόσιων οργανισμών να εξισορροπήσουν αποτελεσματικά τους βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης (*exploitation*) με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας και μετασχηματισμού (*exploration*); (Αμφιδεξιοτητα)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

(Στο ερώτημα αυτό μπορούμε διερευνήσουμε την πρόκληση της διαχείρισης των άμεσων επιχειρηματικών αναγκών, ενώ παράλληλα την επένδυση σε μετασχηματιστικές πρωτοβουλίες που μπορεί να χρειαστούν χρόνο για να αποδώσουν αποτελέσματα. Η συζήτηση μπορεί να επικεντρωθεί σε στρατηγικές για την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την κατανομή πόρων και τη διατήρηση της υποστήριξης των ενδιαφερόμενων μερών.)

2. Με ποιους τρόπους μπορούν οι ηγέτες/ιδες να προωθήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς μάθησης στους δημόσιους οργανισμούς τους για να υποστηρίξουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού;

(Η ερώτηση αυτή αφορά την ανάγκη για μια ευνοϊκή οργανωτική κουλτούρα. Οι συζητήσεις μπορούν να καλύψουν στρατηγικές για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, την υποστήριξη της ανάληψης κινδύνων, την παροχή συνεχούς κατάρτισης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου εκτιμάται η συνεχής βελτίωση.)

3. Πώς πρέπει να προσεγγίσουν οι ηγέτες/ιδες τη δέσμευση και την επικοινωνία των ενδιαφερομένων μερών για να εξασφαλίσουν την αποδοχή και την υποστήριξη των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού;

(Ο επιτυχής μετασχηματισμός απαιτεί την υποστήριξη διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πολιτών, και των εταίρων. Αυτή η ερώτηση προτρέπει σε συζήτηση σχετικά με τις αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας, τη διαφάνεια και τους τρόπους συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία μετασχηματισμού.)

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

Στο πλαίσιο της σύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να καταγράψουν και να προτείνουν ένα σχέδιο ψηφιακής μεταρρύθμισης για έναν φορέα της επιλογής τους, βασισμένο στα διδάγματα της μελέτης περίπτωσης. Θα δοθεί ανατροφοδότηση από τον διδάσκοντα με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

2.3 Η σημασία της δεξιοτήτας της ηγετικότητας για την άσκηση του ρόλου τους ως Προϊσταμένων και την επίτευξη των στόχων τους ως ομάδας.

Η απόκτηση και η βελτίωση των ηγετικών δεξιοτήτων του κάθε ηγέτη επηρεάζεται από τις ατομικές διαφορές στις γνωστικές του ικανότητες, την προσωπικότητα, την ιδιοσυγκρασία, τις ικανότητες ελέγχου των συναισθημάτων, την ταυτότητα και τις αξίες που προκύπτουν τόσο από το πολιτισμικό πλαίσιο όσο και από την προσωπική του εμπειρία (Lord 2005).

Οι Mumford et al. (2007) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για την οργάνωση των ηγετικών δεξιοτήτων και ταξινόμησαν αυτές τις δεξιότητες σε τέσσερις ομάδες:

1. Τις γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες απαιτούνται από τους ηγέτες για την κατανόηση της συμπεριφοράς, που περιλαμβάνει τη δημιουργική σκέψη, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση στρατηγικών προβλημάτων.
2. Τις διαπροσωπικές δεξιότητες, οι οποίες ορίζονται ως «συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται σε αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο, προκειμένου να επιτευχθεί μια επιθυμητή κατάσταση πραγμάτων».
3. Τις επιχειρηματικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την οργάνωση, τη διαπραγμάτευση και τη διαχείριση προσωπικών, οικονομικών και υλικών πόρων.
4. Τις στρατηγικές δεξιότητες που συνδέονται με τη σύλληψη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.

Οι Ashkenas and Manville (2018) προσδιόρισαν έξι ηγετικές δεξιότητες, βασισμένοι σε συνεντεύξεις επιτυχημένων ηγετών μεγάλων εταιρειών, νεοφυών επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικών εταιρειών, προκειμένου να γνωρίσουν την άποψή τους σχετικά με το τι χρειάζεται για να γίνει κάποιος ηγέτης. Με βάση την έρευνά τους, οι δεξιότητες αυτές είναι οι εξής:

1. η διαμόρφωση ενός οράματος για εστίαση και πρόκληση της ομάδας
2. η μετάφραση του οράματος σε σαφή στρατηγική σχετικά με το τι ενέργειες πρέπει να γίνουν και τι όχι
3. η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η ανταμοιβή μιας ομάδας σπουδαίων ανθρώπων
4. η εστίαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα-

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

5. η προώθηση της καινοτομίας και της μάθησης για τη διατήρηση της ομάδας ή του οργανισμού
6. η ηγεσία του εαυτού σας.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, τα κύρια σημεία για ανάπτυξη της επάρκειας αυτών των δεξιοτήτων του/της ηγέτη/ίδας, βασίζονται στη συνεχή πρακτική εμπειρία και όχι μόνο στην ανάγνωση βιβλίων ή στην παρακολούθηση μαθημάτων ή σεμιναρίων.

Οι Sousa et al. (2019) εντόπισαν δύο προφίλ δεξιοτήτων της ηγεσίας στον τομέα της φιλοξενίας, το ένα σχετιζόταν περισσότερο με τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και το άλλο περισσότερο με τις γνώσεις σχετικά με τη χρήση των τεχνολογιών. Οι κύριες ηγετικές δεξιότητες είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, η ικανότητα ακρόασης, η ομαδική εργασία, η σχέση με τους πελάτες, η σχέση με τους υφισταμένους, η σωστή προσωπική εικόνα, η χρήση των ψηφιακών εργαλείων στη λειτουργία τους, η διαχείριση των παραπόνων των πελατών και η ικανότητα αντιμετώπισης των αλλαγών. Ο προσδιορισμός των δύο προφίλ των ηγετικών δεξιοτήτων, θα δώσει κίνητρο στους οργανισμούς φιλοξενίας να σχεδιάσουν νέα εκπαίδευση ηγεσίας που θα συμβάλει στην επιχειρηματική επιτυχία.

Μια έρευνα που διεξήχθη από το MIT Sloan σε συνεργασία με την Deloitte σχετικά με τις θέσεις εργασίας στην ψηφιακή εποχή, ανέφερε ότι πάνω από το 90% των ερωτηθέντων, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, των αναλυτών και των στελεχών, τόνισαν την ανάγκη αναβάθμισης των δεξιοτήτων τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, ώστε να είναι σε θέση να εργαστούν σε έναν ψηφιακό κόσμο (Kane et al., 2018). Σε αυτό το πλαίσιο, η κατάρτιση και η προετοιμασία είναι απαραίτητες για την υιοθέτηση δεξιοτήτων που συμβάλλουν στο περιβάλλον της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης. Ως εκ τούτου, οι νέες δεξιότητες μπορούν να οδηγήσουν σε μια νέα οργανωτική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον (Sousa et al., 2019).

Οι διευθυντές έρχονται συχνά αντιμέτωποι με την απαίτηση να αναπτύξουν, να υλοποιήσουν και, αν χρειαστεί, να αμφισβητήσουν μια σειρά από νέα καθήκοντα, επιχειρηματικές διαδικασίες, έργα που πρέπει να διαχειριστούν και ομάδες που πρέπει να διοικήσουν (Hull, 2006). Ίσως η πιο δύσκολη πτυχή για έναν προϊστάμενο ως επικεφαλής ομάδας εργασίας είναι η παρακίνηση των μελών της ομάδας. Οι ομάδες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

εργασίας μπορεί να είναι πιο επιτυχείς στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, εάν τα μέλη τους έχουν την εξουσία να κάνουν τη δουλειά τους (Latham and Gary, 2004). Αντίθετα, εάν η εξουσία και η ευθύνη τους είναι περιορισμένες, οι εργαζόμενοι μπορεί κάλλιστα να μειώσουν τα επίπεδα δέσμευσής τους. Μπορεί να συνεχίσουν να αποδίδουν ικανοποιητικά αλλά με μικρό ενθουσιασμό για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (Steers et al., 2004).

Οι άτυπες συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων σε τακτική βάση ενισχύουν την από κοινού λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχική διοίκηση της ομάδας. Επιπλέον, η ύπαρξη ακριβούς περιγραφής της θέσης εργασίας συνδέεται θετικά με την αποτελεσματική κατανομή των καθηκόντων και την απουσία σύγκρουσης ρόλων (Polychroniou, 2005). Η ομαδική αποτελεσματικότητα εντός του οργανισμού επιτυγχάνεται περαιτέρω όταν τα καθήκοντα κατανέμονται στους υπαλλήλους μέσω μιας διαφανούς διαδικασίας που λαμβάνει υπόψη τους οργανωτικούς στόχους καθώς και τις ικανότητες και τις προτιμήσεις των υφισταμένων. Η ομαδική εργασία ενισχύεται επίσης όταν μια τέτοια διαδικασία εξετάζει επίσης την κατάρτιση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η βιβλιογραφία σχετικά με τον σχεδιασμό της εργασίας έχει υποδείξει με σαφήνεια ότι ένα ευνοϊκό κλίμα είναι απαραίτητο για την επιτυχία των προσπαθειών σχεδιασμού της εργασίας, καθώς μετριάζει τη σχέση μεταξύ της πολυπλοκότητας της εργασίας και της ικανοποίησης (Ferris και Gilmore, 1984).

Επιπλέον, καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αναφέρονται στο στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων. Έχει υποστηριχθεί ότι οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι διαπροσωπικές ικανότητες των προϊσταμένων έχουν κρίσιμη σημασία για το συνολικό στυλ ηγεσίας που υιοθετούν. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις της συναισθηματικής ευφυΐας των προϊσταμένων επηρεάζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία τους, τα αποτελέσματα των υφισταμένων και την εργασιακή απόδοση (Rahim et al., 2006).

Ο Bass (1993) πρότεινε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με διακριτές διαστάσεις του χαρίσματος ή της εξιδανικευμένης επιρροής (βαθμός υπερηφάνειας, εμπιστοσύνης και σεβασμού που προκαλείται από τον/την ηγέτη/ίδα και συναισθηματικής ταύτισης με αυτόν/ήν), της διανοητικής διέγερσης (βαθμός που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

ο/η ηγέτης/ίδα ενθαρρύνει τους οπαδούς να αμφισβητήσουν τον τρόπο που κάνουν τα πράγματα και να γίνουν καινοτόμοι) και της εξατομικευμένης αντιμετώπισης (βαθμός που ο/η ηγέτης/ίδα παρέχει προσωπική προσοχή και ενθάρρυνση για την αυτοανάπτυξη των οπαδών).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να παρακινεί τους υφισταμένους του να κάνουν περισσότερα από τα κανονικά αναμενόμενα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν τη συνείδηση των υφισταμένων για νέα αποτελέσματα και τους παρακινούν να υπερβούν τα δικά τους συμφέροντα για χάρη της ομάδας. Δημιουργούν μια ατμόσφαιρα αλλαγής και μπορεί να έχουν εμμονή με οραματικές ιδέες που ενθουσιάζουν, διεγείρουν και ωθούν τους άλλους ανθρώπους να εργαστούν σκληρά. Ο αληθινός μετασχηματιστικός ηγέτης συχνά δεν εντάσσεται σε έναν παραδοσιακό οργανισμό και μπορεί να ηγείται ενός κοινωνικού κινήματος παρά ενός επίσημου οργανισμού (Hellriegel et al., 2005). Οι ηγέτες/ιδες που διαθέτουν ενσυναίσθηση είναι πιθανό να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, να ενδιαφέρονται ενεργά γι' αυτούς, να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της συναισθηματικής τους κατάστασης και να συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων σε ομαδική βάση (Rahim et al., 2006). Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να σέβονται και να ταυτίζονται συναισθηματικά με έναν ηγέτη που είναι διακριτικός και είναι πρόθυμος να βοηθήσει τους υφισταμένους του να είναι αποτελεσματικοί, να ενισχύσει τη χρήση του στυλ ενσωμάτωσης για το χειρισμό των συγκρούσεων και να βελτιώσει την απόδοσή τους στην εργασία (Rahim et al., 2002).



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η Μεταρρύθμιση μιας Δημόσιας Υπηρεσίας

Ο Γιώργος Αλεξίου είναι προϊστάμενος σε μια Περιφερειακή Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών. Η ομάδα του, αποτελούμενη από 15 υπαλλήλους, αντιμετωπίζει αυξημένο φόρτο εργασίας λόγω της εφαρμογής μιας νέας διοικητικής μεταρρύθμισης που απαιτεί την ψηφιοποίηση μεγάλου όγκου εγγράφων. Ωστόσο, η ομάδα παρουσιάζει σημάδια δυσλειτουργίας:

- Οι υπάλληλοι είναι διστακτικοί απέναντι στην αλλαγή.
- Υπάρχει έλλειψη σαφούς καθοδήγησης και συντονισμού.
- Επικρατεί χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα.

Ηγετική Παρέμβαση του Προϊσταμένου

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Αντιλαμβανόμενος την ανάγκη ηγετικής καθοδήγησης, ο κ. Αλεξίου εφάρμοσε τις εξής στρατηγικές:

- Καθορισμός Οράματος και Κατεύθυνσης
- Ενίσχυση της Συνεργασίας και της Δέσμευσης
- Ανάθεση Ευθυνών και Ενδυνάμωση των Υπαλλήλων
- Διατήρηση Θετικού Κλίματος και Παρακίνησης

Αποτελέσματα

Μετά από τρεις μήνες:

- ✓ Η ομάδα προσαρμόστηκε στη νέα διαδικασία με μεγαλύτερη ευκολία.
- ✓ Η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 30%.
- ✓ Η ψηφιοποίηση ολοκληρώθηκε εντός του χρονοδιαγράμματος.
- ✓ Οι υπάλληλοι ένιωσαν μεγαλύτερη αυτονομία και ικανοποίηση από την εργασία τους.

Συμπεράσματα για τους Προϊσταμένους

Η περίπτωση αυτή αναδεικνύει τη σημασία της ηγετικότητας για έναν προϊστάμενο στον δημόσιο τομέα. Ο κ. Αλεξίου, αντί να επιβάλει αλλαγές, ηγήθηκε με έμπνευση, καθοδήγηση και παρακίνηση. Η επιτυχία του εγχειρήματος αποδεικνύει πως η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο τη διαχείριση διαδικασιών, αλλά και τη διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας και δέσμευσης.

Ηγεσία δεν σημαίνει απλώς διοίκηση, αλλά ικανότητα να εμπνέεις και να καθοδηγείς μια ομάδα προς την επίτευξη κοινών στόχων. ✍


**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

! Μετά τη συζήτηση, οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και να ακολουθήσει ένα σύντομο workshop όπου κάθε ομάδα θα αναλάβει τον ρόλο μιας διοικητικής υπηρεσίας που πρέπει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα ψηφιοποίησης εγγράφων, όπως στο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.

Υποθετικά αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις, όπως αντίσταση στην αλλαγή, μειωμένη παραγωγικότητα και η έλλειψη σαφούς καθοδήγησης και συντονισμού.

Η δραστηριότητα δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να βιώσουν τις προκλήσεις ενός προϊσταμένου και να εξασκήσουν στρατηγικές ηγεσίας σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Μέσα από τον διάλογο και την ανατροφοδότηση,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

ενισχύεται η κατανόηση της σημασίας της ηγετικότητας στην επίτευξη των στόχων μιας ομάδας. 

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να καταγράψουν και να προτείνουν ένα σχέδιο μεταρρύθμισης μιας Δημόσιας Υπηρεσίας για έναν φορέα της επιλογής τους, βασισμένο στα διδάγματα της μελέτης περίπτωσης. Θα δοθεί ανατροφοδότηση από τον διδάσκοντα με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} θεματικής ενότητας

- Ackoff, R. L. (1999), “Transformational leadership”, *Strategy & Leadership*, Vol. 27 No 1, pp. 20-25.
- Alimo-Metcalfe B and Alban-Metcalfe J (2006) “More (good) leaders for the public sector”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 No 4, pp. 293–315.
- Andrews, R. and Boyne, G.A. (2010), “Capacity, leadership and organizational performance: Testing the black box model of public management”, *Public Administration Review*, Vol. 70 No 3, pp. 443–454.
- Ashkenas, P and Manville, B. (2018), “*The Six fundamental Skills Every Leader Should Practice*”, Harvard Business Review.
- Bannister, F. and Connolly, R. (2014), “ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research”, *Government Information Quarterly*, Vol. 31 No 1, pp. 119–128.
- Bellé, N. (2013), “Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance”, *Public Administration Review*, Vol 73 No 1, pp. 143–53.
- Bøtcher, J.C. and Andersen, L.B. (2015) “Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance”, *Public Administration Review*, Vol. 75 No 6, pp. 829–841.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Coupland, C., Currie, G. and Boyett, I. (2008) “New public management and a modernization agenda: Implications for school leadership”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 31, pp. 1079–1094.
- Currie, G. and Lockett, A. (2007), “A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations”, *Human Relations*, Vol. 60 No 2, pp. 341–370.
- Daft, R. L. (2011), “The Leadership Experience (5th. Ed.). Mason, OH: South-Western
- Dilts, R. (1996), “Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong”, Capitola, CA: Meta Publications.
- Dull, M. (2009), “Results-model reform leadership: Questions of credible commitment”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19 No 2, pp. 255–284.
- Fairholm, M.R. (2004), “Different perspectives on the practice of leadership”, *Public Administration Review*, Vol. 64 No 5, pp. 577–590.
- Fernandez, S. (2005), “Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15 No 2, pp. 197–217.
- Ferris, R.G. and Gilmore, C.D. (1984), “The moderating role of work context in job design research: a test of competing models”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 885-92.
- Gil-Garcia, R., Zhang, J. and Gabriel Puron-Cid, G. (2016), “Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view”, *Government Information Quarterly*, Vol. 33 No 3, pp. 524–534.
- Hellriegel, D., Jackson, S. and Slocum, J. (2005), “Management”, 10th ed., International Thomson Publishing, Andover
- Hull, R. (2006), “Workload allocation models and collegiality in academic departments”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 38-53.
- Javidan, M. and Waldman, DA. (2003), “Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences”, *Public Administration Review*,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Vol. 63 No 2, pp. 229–242.

- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2018), “Coming of Age Digitally”, MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights.
- Lambright, H. and Quinn, M. (2011), “Understanding Leadership in Public Administration: The Biographical Approach”, *Public Administration Review*, September-October, pp. 782 – 790.
- Latham, A. and Gary, P. (2004), “What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century”, *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 388-403.
- Leslie, K. and Canwell, A. (2010), “Leadership at all levels: Leading public sector organisations in an age of austerity”, *European Management Journal*, Vol. 28 No 4, pp. 297 305.
- Lord, R. H. (2005), “Identity, deep structure and the development of leadership skill”, *The leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 591-615.
- Millard. J. (2015), “Open governance systems: doing more with more”, *Government Information Quarterly*.
- Montgomery, V.W. (2003), “Public Sector Leadership Theory: An Assessment”, *Public Administration Review*, Vol. 63 No 2, pp. 214–28.
- Morreale, S.A. (2009), “Preparing leaders in public administration”, *Northeast Business & Economics Association Proceedings*, pp. 132–139.
- Podger, A. (2004) “Innovation with integrity: The public sector leadership imperative to 2020”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 63 No 1, pp. 11–21.
- Pollitt C. and Bouckaert. G. (2004), “Public management reform: A comparative analysis”, *Oxford University Press*, USA.
- Polychroniou, P. (2005), “Styles of handling interdepartmental conflict and effectiveness”, *Current Topics in Management*, Vol. 10, Transaction Publishers, Piscataway, NJ, pp. 263-73.
- Rahim, M.A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Oh, S.-Y., Ferdausy, S. and Dias, J.F. (2006), “Emotional intelligence and transformational leadership: a group level analysis in five countries”, *Current Topics in Management*, Vol. 11, Transaction Publishers, Piscataway, NJ, pp. 223-36.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Rahim, M.A., Psenicka, C., Zhao, J.H., Yu, C.S., Polychroniou, P., Chan, K.A., Yee, K.W., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. and Wyk, R.V. (2002), “A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10 No. 4, pp. 402-27.
- Saz-Carranza A and Ospina SM (2010) “The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks: Managing the unity–diversity tension”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21 No 2, pp. 327–365.
- Secretan, L.H.K. (1999), “Inspirational Leadership: Destiny, Calling and Cause”, Toronto: Macmillan.
- Sinni, G. (2017), “Participatory Design for Public Services. Innovation in Public Administration”. *The Design Journal*, Vol. 20(sup1), S3368–S3379.
- Sousa, M.J., Santo, V., Sacavém, A., dos Reis, I.P. and Sampaio, M.C (2019), “4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector”, *Journal of Reviews on Global Economics*, Vol. 8, pp. 105–117.
- Steers, M.R., Mowday, T.R. and Shapiro, L.D. (2004), “The future of work motivation theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 379-87.
- Stoker, G. (2006), “Public value management: A new narrative for networked governance? ”, *The American review of public administration*, Vol. 36 No 1, pp. 41–57.
- T. Mumford, M. Campion, F. Morgeson, “The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp. 154-166.
- Trottier, T., Van Wart, M. and Wang, X.H. (2008), “Reinforcing the need for more sophistication in leadership studies in the government sector”, *Public Administration Review*, Vol. 68 No 6, pp. 1172–1174.
- Wallis, J. and McLoughlin, L. (2007), “A diagnosis of leadership effectiveness in the Irish public sector”, *Public Management*, Vol. 9 No 3, pp. 327–351.

3 Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας της ηγετικότητας ως Προϊσταμένου/ης στο σύγχρονο προκλητικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Έννοια και σημασία της ηγετικότητας για τη δημόσια διοίκηση
- ✓ Προκλήσεις του περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και επίδραση στο ρόλο τους ως προϊσταμένων
- ✓ Συμβολή της ηγετικότητας στην άσκηση του ρόλου του/της προϊστάμενου/ης όλων των βαθμίδων του δημόσιου τομέα



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιορίσουν τα δικά τους χαρακτηριστικά και να εντοπίσουν δράσεις για την ενίσχυση της δεξιοτητας της ηγετικότητας για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοήσουν και προσδιορίσουν τα δικά τους χαρακτηριστικά ως Προϊσταμένων με αυτό-αξιολόγηση ιδίων συμπεριφορών
- ✓ Αξιολογήσουν στάσεις και συμπεριφορές ηγετικότητας για τις ομάδες που συμμετέχουν και εντοπίσουν εμπόδια στις ίδιες συμπεριφορές ηγετικότητας
- ✓ Σκιαγραφήσουν δράσεις που θα ενισχύσουν την δεξιοτητα της ηγετικότητάς τους για να ανταποκριθούν ως Προϊστάμενοι/ες στις απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος
- ✓ Αναλύουν και προσδιορίζουν τη σημαντικότητα της ηγετικότητας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους.



Έννοιες- κλειδιά: Ηγετικότητα, ηγεσία & ψηφιακός μετασχηματισμός, ηγεσία στο δημόσιο

3.1 Σημασία της δεξιοτήτας της ηγετικότητας

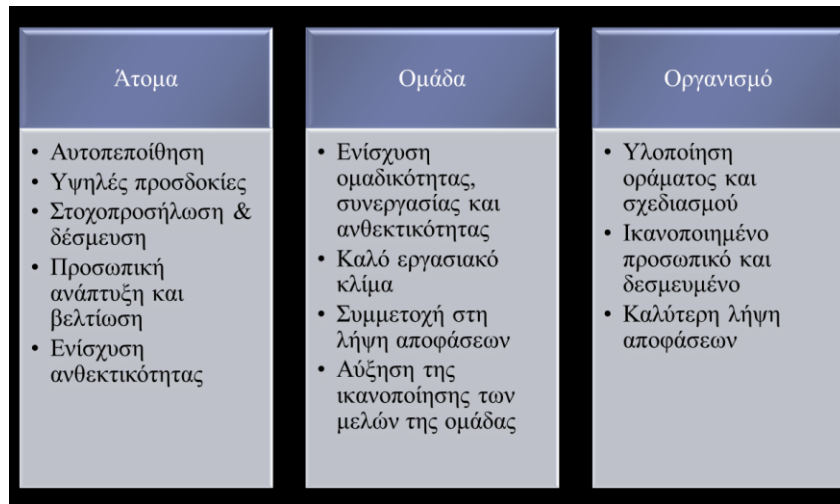
Οι ηγετικές ικανότητες δεν είναι έμφυτες, μαθαίνονται και η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων είναι άκρως σημαντική στον κύκλο ζωής ενός ατόμου αλλά και ενός οργανισμού. Αναγνωρίζοντας αυτή την ανάγκη στον δημόσιο τομέα, μεγάλοι οργανισμοί επιτρέπουν σε πολλούς ανθρώπους να ηγούνται ως μέρος των καθημερινών τους ρόλων και ευθυνών. Αυτό είναι ένα βήμα στην επιβεβαίωση ότι πολλοί άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό έχουν διαρκή, πρακτική ηγετική εμπειρία. Η ομαδικότητα και η εμπειρική μάθηση παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων.

Οι ηγέτες/ίδες από όλα τα επίπεδα, από τα πρώτα τμήματα μέχρι και τα διοικητικά στελέχη, αναπτύσσουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες που μπορούν να εφαρμόσουν σε καθημερινές καταστάσεις για να βγάλουν τον καλύτερο εαυτό της ομάδας τους. Η ανάπτυξη της ηγετικότητας:

- ✓ ενισχύει τη δημιουργικότητα των ατόμων στην ομάδα αλλά και την ικανότητα καθοδήγησης συναδέλφων σε κάποια θέματα που διαθέτουν τεχνογνωσία ή σε νέους συναδέλφους,
- ✓ βοηθάει στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων της ομάδας τους,
- ✓ μπορεί να παρακινήσει προϊσταμένους/ες και συναδέλφους σε νέα εγχειρήματα και να οδηγήσει την ομάδα σε υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών για την επίτευξη των στόχων,
- ✓ ενισχύει τις σχέσεις συνεργασίας και ομαδικότητας της ομάδας τους συμβάλλοντας στο καλό εργασιακό κλίμα της ομάδας,
- ✓ ενισχύει την θετική αντιμετώπιση των θεμάτων και συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών με ενεργητικό τρόπο,
- ✓ δημιουργεί εν τέλει τις προϋποθέσεις για μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης.

Στο Γράφημα 3.1. αποτυπώνεται περιληπτικά η σημασία της ηγετικότητας στο άτομο, στην ομάδα και στον οργανισμό.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο



Γράφημα 3.1. Σημασία της ηγετικότητας σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, οργανισμού

3.2 Προκλήσεις του περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και επίδραση στο ρόλο τους ως προϊσταμένων

Η έλευση και η ανάπτυξη της τεχνολογίας συνδέονται με μια σειρά κοινωνικών αλλαγών που είναι γνωστές ως «ψηφιακός μετασχηματισμός» (World Bank Group, 2016). Ένας τομέας όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν αξιοποιηθεί σημαντικά είναι η δημόσια διοίκηση, καθώς οι τεχνολογίες αυτές έχουν συμβάλει στη βελτίωση της πρόσβασης του κοινού σε πληροφορίες και επιτρέπουν την άμεση παροχή βασικής βοήθειας. Η αποτελεσματικότητα και η προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών επηρεάζεται σημαντικά από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι λειτουργίες τους, συμπεριλαμβανομένης της χάραξης πολιτικής, της εφαρμογής της νομοθεσίας και της επιβολής του νόμου. Σύμφωνα με τους Mergel et al. (2019) οι κυβερνητικοί οργανισμοί επανεξετάζουν ολόκληρες διαδικασίες και υπηρεσίες, ψηφιοποιούν μεμονωμένα έγγραφα αλλά και μηχανογραφούν τις διαδικασίες τους. Ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες σημειώνουν μεγαλύτερη πρόοδο σε αυτή την προσπάθεια, ενώ άλλες υπολείπονται σημαντικά στον τρόπο της εφαρμογής τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην ανεπαρκή κυβερνητική υποστήριξη των ψηφιακών πρωτοβουλιών, στην έλλειψη συντονισμού

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

μεταξύ των διαφόρων κυβερνητικών υπηρεσιών, στους δημοσιονομικούς περιορισμούς ή στις κακώς εννοούμενες προσπάθειες αλλαγής της δημόσιας διοίκησης (Dunleavy et al., 2006).

Οι ειδικοί σε θέματα δημόσιας πολιτικής και διοίκησης συζητούν εδώ και δεκαετίες τα πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στις κυβερνητικές και διοικητικές δομές. Η άνοδος της ψηφιακής τεχνολογίας, καθιστά δυνατή τη χρήση πρωτοποριακών μέσων δημόσιας διοίκησης και αναδύομενων δυνατοτήτων. Η αυτόματη ροή εργασιών και η ανταλλαγή πληροφοριών είναι ο κύριος στόχος των σημερινών ψηφιακών τεχνολογιών. Η ευρεία διαθεσιμότητα των ψηφιακών εργαλείων ανοίγει τον δρόμο για την πλήρη συμμετοχή τους στην παροχή προηγμένων κυβερνητικών υπηρεσιών, γεγονός που μετατοπίζει τις αλληλεπιδράσεις της δημόσιας διοίκησης με το ευρύ κοινό και τους εμπορικούς φορείς σε ένα εντελώς νέο επίπεδο.

Ο ρόλος της ψηφιοποίησης και η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση αποτελούν μέρος μιας συνεχούς, επιταχυνόμενης και ανοδικής διαδικασίας, η οποία θα προκαλέσει σκόπιμα νέες προοπτικές, νέους φορείς και νέες σχέσεις, με μια ταχύτητα που δεν έχει ξαναγίνει ποτέ στην ιστορία της ανθρωπότητας. Επίσης, βελτιώνει τη διαφάνεια και, ως εκ τούτου, βελτιώνει τη φήμη των δημόσιων οργανισμών, η υλοποίηση διαφανών δράσεων που ωφελούν τους χρήστες θα δημιουργήσει μια θετική φήμη που θα αποφέρει οφέλη (Quiroz-García et al., 2020).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθιστά τον ρόλο του/της προϊσταμένου/ης του δημόσιου τομέα πιο απαιτητικό αλλά και πιο στρατηγικό. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητά του/της προϊσταμένου/ης να ενσωματώσει την τεχνολογία, να διαχειριστεί την αλλαγή και να εμπνεύσει την ομάδα του προς μια ψηφιακή κουλτούρα. Ο ρόλος των προϊσταμένων αλλάζει σημαντικά μέσα σε αυτό το νέο ψηφιακό περιβάλλον. Οι βασικές επιδράσεις περιλαμβάνουν:

➤ **Ηγεσία με έμφαση στην καινοτομία και την αλλαγή**

- Οι προϊστάμενοι δεν είναι πλέον μόνο διαχειριστές εργασιών, αλλά πρέπει να ηγούνται της αλλαγής και να προωθούν την ψηφιακή κουλτούρα στον

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

οργανισμό τους.

- Απαιτείται ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις νέες τεχνολογίες και στην δυναμική της αγοράς.

➤ **Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων**

- Πρέπει να κατανοούν τεχνολογίες όπως το cloud computing, η τεχνητή νοημοσύνη, τα big data και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
- Η ανάπτυξη ψηφιακής στρατηγικής γίνεται κρίσιμο κομμάτι της ηγεσίας τους.

➤ **Αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και επικοινωνίας**

- Οι ψηφιακές πλατφόρμες αλλάζουν την επικοινωνία και τη συνεργασία στις ομάδες.
- Τα εργαλεία τηλεργασίας απαιτούν νέες δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από απόσταση.

➤ **Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων (data-driven decision making)**

- Η πρόσβαση σε μεγάλα δεδομένα (Big Data) επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων με μεγαλύτερη ακρίβεια και στρατηγική σκέψη.
- Οι προϊστάμενοι καλούνται να χρησιμοποιούν αναλυτικά εργαλεία για να βελτιώσουν τη διοίκηση και την αποδοτικότητα.

➤ **Διαχείριση Αντίστασης στην Αλλαγή**

- Ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει κρίσιμος, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιστέκονται στις αλλαγές.
- Οι προϊστάμενοι πρέπει να καλλιεργούν κουλτούρα μάθησης και προσαρμογής, ενισχύοντας την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων της ομάδας τους.

➤ **Εστίαση στην εμπειρία των εργαζομένων και των πολιτών**

- Στον δημόσιο τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτιώνει την εμπειρία των πολιτών μέσω έξυπνων υπηρεσιών και αυτοματοποιημένων διαδικασιών.
- Οι προϊστάμενοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αξιοποιούν σωστά τα ψηφιακά εργαλεία για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης – Τμήμα Διαχείρισης Δημοσίων Υπηρεσιών

Το πρόβλημα

Το Τμήμα Διαχείρισης Δημοσίων Υπηρεσιών αντιμετώπιζε προβλήματα λόγω παρωχημένων συστημάτων και αναλογικών διαδικασιών. Οι πολίτες έπρεπε να επισκέπτονται φυσικά τα γραφεία για αιτήσεις και έγκριση εγγράφων, με αποτέλεσμα μεγάλες καθυστερήσεις και δυσαρέσκεια. Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονταν στη διαχείριση του αυξημένου όγκου εγγράφων, ενώ δεν υπήρχε αποτελεσματικός μηχανισμός παρακολούθησης των αιτημάτων.

Λύση: Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Το υπουργείο αποφάσισε να εφαρμόσει μια νέα πλατφόρμα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης πολιτών (GovTech 360), μέσω της οποίας οι πολίτες μπορούσαν:

- Να υποβάλουν αιτήσεις ψηφιακά
- Να λαμβάνουν ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο
- Να υπογράφουν ηλεκτρονικά τα έγγραφά τους

Ρόλος του/της προϊστάμενου/ης στο Μετασχηματισμό

Ο/η προϊστάμενος/η του τμήματος κλήθηκε να διαχειριστεί την αλλαγή, αναλαμβάνοντας τα εξής καθήκοντα:

- Εκπαίδευση και Υποστήριξη Εργαζομένων
- Διαχείριση Αντίστασης στην Αλλαγή
- Αξιοποίηση Δεδομένων για Βελτίωση Λειτουργιών
- Ενίσχυση της Ψηφιακής Κουλτούρας

Αποτελέσματα

- ✓ Μείωση κατά 60% του χρόνου διεκπεραίωσης αιτήσεων.
- ✓ Αύξηση κατά 75% της ικανοποίησης των πολιτών λόγω ευκολότερης πρόσβασης στις υπηρεσίες.
- ✓ Βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των υπαλλήλων μέσω της μείωσης γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Συμπεράσματα για τους Προϊσταμένους

Ο/η προϊστάμενος/η διαδραμάτισε κρίσιμο ρόλο στον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό, όχι μόνο μέσω της υιοθέτησης της τεχνολογίας αλλά και μέσα από την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι μόνο τεχνολογικό, αλλά κυρίως διοικητικό και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

πολιτισμικό ζήτημα, όπου ηγετικές δεξιότητες και προσαρμοστικότητα κάνουν τη διαφορά. ✍

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

! Μετά τη συζήτηση, οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και να ακολουθήσει ένα σύντομο workshop όπου θα αναλάβουν ρόλους προϊσταμένων και θα πρέπει να διαχειριστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε έναν δημόσιο οργανισμό ή μια επιχείρηση, λαμβάνοντας αποφάσεις για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, την εκπαίδευση του προσωπικού και τη διαχείριση της αλλαγής.

Η δραστηριότητα δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να βιώσουν τις προκλήσεις ενός προϊσταμένου και να εξασκήσουν στρατηγικές ηγεσίας ψηφιακού μετασχηματισμού. Μέσα από τον διάλογο και την ανατροφοδότηση, ενισχύεται η κατανόηση της σημασίας της ηγετικότητας στην επίτευξη των στόχων μιας ομάδας. ✍

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να καταγράψουν και να προτείνουν ένα σχέδιο όπου θα αναλύουν πώς ένας προϊστάμενος μπορεί να διαχειριστεί την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, την αντίσταση στην αλλαγή και την εκπαίδευση του προσωπικού σε ένα περιβάλλον ψηφιακού μετασχηματισμού, βασισμένο στα διδάγματα της μελέτης περίπτωσης. Θα δοθεί ανατροφοδότηση από τον διδάσκοντα με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

3.3 Συμβολή της ηγετικότητας στην άσκηση του ρόλου του/της προϊσταμένου/ης όλων των βαθμίδων του δημόσιου τομέα

Η ηγετικότητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση στον δημόσιο τομέα, καθώς ο ρόλος του/της προϊσταμένου/ης δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση διαδικασιών, αλλά επεκτείνεται στην καθοδήγηση, το όραμα και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ο/η ηγέτης/ίδα στη δημόσια διοίκηση πρέπει να πείσει, να εμπνεύσει για την αλλαγή, να δώσει τη κατεύθυνση και να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθεί το όραμα. Η επιτυχία του εξαρτάται από την ικανότητά του να διαχειρίζεται ανθρώπους, καινοτομία και αλλαγές με στρατηγική

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

σκέψη, επικοινωνία και προσαρμοστικότητα.

Η νέα εποχή απαιτεί από τις κυβερνήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα, παρέχοντας υπηρεσίες που μπορούν να χωρέσουν σε μικρότερους

προϋπολογισμούς και να ακολουθήσουν το γενικότερο πνεύμα των περικοπών, στο πλαίσιο της μείωσης των δημόσιων ελλειμμάτων

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρέπει να πετύχει τα παρακάτω συνδυαστικά με τα στελέχη (ηγέτες) που υπηρετούν σε αυτήν:

Να θυμόμαστε ότι: Οι ηγετικές ικανότητες πρέπει να καλλιεργούνται – όχι μόνο στην κορυφή του οργανισμού, αλλά να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα αυτού – και, πράγμα ακόμη πιο ενδιαφέρον, έξω από αυτόν. Καλοί ηγέτες δεν είναι απαραίτητα εκείνοι που τα καταφέρνουν οι ίδιοι στα καθήκοντα που έχουν αναλάβει αλλά εκείνοι που μπορούν να δραστηριοποιήσουν τους άλλους, και στη συνέχεια να τους αφήσουν, μένοντας οι ίδιοι στην άκρη, να φέρουν μόνοι τους σε πέρας την αποστολή που τους ανέθεσαν.

1. **Προσανατολισμός στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα** (π.χ. μέσω συστημάτων δεικτών επιδόσεων, προϋπολογισμών που συνδέονται με την επίδοση, την οικονομικότερη διαχείριση μέσων, τον έλεγχο των λειτουργιών, κτλ).
2. **Προσανατολισμός προς τον πολίτη/ ελάφρυνση της γραφειοκρατίας** (π.χ., μέσω της εκπαίδευσης στην καλύτερη γνώση των αναγκών του πολίτη, της απλοústευσης των τύπων και των διαδικασιών).
3. **Επίτευξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών**, έτσι ώστε οι πολίτες να μην χρειάζεται να πηγαίνουν σε πολλές διαφορετικές υπηρεσίες για να βρουν τη λύση σε ένα πρόβλημά τους (π.χ., υπηρεσίες μίας στάσης, προσπάθειες ενσωμάτωσης κοινωνικής και υγειονομικής μέριμνας, συνεργασία ιδιωτικού και δημοσίου τομέα).

Η Ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, π.χ.

◆ Προϊστάμενοι Πρώτης Γραμμής (Τμηματάρχες, Επόπτες)

- ✓ Καθημερινή διαχείριση και καθοδήγηση των εργαζομένων.
- ✓ Εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών σε πρακτικό επίπεδο.
- ✓ Διαχείριση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και πολιτών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

◆ Μεσαία Στελέχη (Διευθυντές Υπηρεσιών, Τομεάρχες)

- ✓ Σύνδεση της ανώτερης ηγεσίας με τις εκτελεστικές ομάδες.
- ✓ Ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- ✓ Διαχείριση έργων και προγραμμάτων δημόσιας διοίκησης.

◆ Ανώτερη Διοίκηση (Γενικοί Διευθυντές, Γενικοί Γραμματείς, Υπουργοί)

- ✓ Χάραξη πολιτικής και σχεδιασμός δημόσιων μεταρρυθμίσεων.
- ✓ Προώθηση καινοτομίας και διακυβέρνησης βασισμένης σε δεδομένα.
- ✓ Διαχείριση κρίσεων και λογοδοσία προς την κοινωνία.

Οι βασικές ηγετικές ικανότητες που προτείνονται για τους προϊστάμενους μπορεί να είναι οι παρακάτω:

★ Όραμα και Στρατηγική Σκέψη

Ο/η προϊστάμενος/η πρέπει να έχει σαφές όραμα για την υπηρεσία του, να καθοδηγεί την ομάδα προς την επίτευξη στόχων και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις (π.χ. ψηφιακός μετασχηματισμός).

★ Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ικανότητα να παρακινεί, εκπαιδεύει και ενδυναμώνει το προσωπικό είναι κρίσιμη. Ένας καλός προϊστάμενος αναγνωρίζει τις δεξιότητες των εργαζομένων και τους καθοδηγεί προς τη συνεχή βελτίωση.

★ Λήψη Αποφάσεων και Επίλυση Προβλημάτων

Ο δημόσιος τομέας απαιτεί γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις σε περίπλοκα προβλήματα, εξισορροπώντας διοικητικούς περιορισμούς και τις ανάγκες των πολιτών.

★ Επικοινωνία και Συνεργασία

Ένας ηγέτης προϊστάμενος πρέπει να διαχειρίζεται τη σχέση με τους υφισταμένους, τους ανωτέρους και το κοινό, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη.

★ Διαχείριση Αλλαγών και Αντίστασης

Ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από δομές που συχνά αντιστέκονται στην αλλαγή. Ο/Η προϊστάμενος/η πρέπει να λειτουργεί ως καταλύτης, προετοιμάζοντας τους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

εργαζομένους για μεταρρυθμίσεις (όπως ψηφιακές υπηρεσίες ή νέες νομοθεσίες).



Γράφημα 3.2 Χαρακτηριστικά και Συνήθειες της Ηγεσίας



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: *Ηγεσία σε Περίοδο Κρίσης – Διαχείριση Φυσικής Καταστροφής*

Το πρόβλημα

Η Μαρία είναι προϊσταμένη στη Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας μιας περιφέρειας. Μετά από έντονες βροχοπτώσεις, μεγάλοι όγκοι νερού πλημμυρίζουν δρόμους και οικισμούς, αφήνοντας εκατοντάδες πολίτες αποκλεισμένους και χωρίς βασικές υπηρεσίες (ρεύμα, νερό).

Οι βασικές προκλήσεις:

- ✓ Άμεση παροχή βοήθειας στους πληγέντες.
- ✓ Συντονισμός διαφορετικών υπηρεσιών (δήμοι, ΕΚΑΒ, πυροσβεστική, εθελοντές).
- ✓ Διαχείριση της πληροφόρησης και αποφυγή πανικού.

Ηγετική Αντίδραση της Προϊσταμένης:

1. Ταχεία Αντίδραση και Λήψη Αποφάσεων
2. Επικοινωνία και Διαχείριση Πληροφόρησης
3. Συντονισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και Πόρων
4. Αξιολόγηση και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική

Μετά τη διαχείριση της κρίσης, η Μαρία:

- ✓ Διοργανώνει συνάντηση με τις υπηρεσίες για αξιολόγηση του σχεδίου δράσης.
- ✓ Προτείνει βελτιώσεις σε υποδομές για πρόληψη μελλοντικών πλημμυρών.
- ✓ Δρομολογεί πρόγραμμα εκπαίδευσης των πολιτών σε θέματα πολιτικής προστασίας.

Αποτελέσματα

- ✓ Η έγκαιρη αντίδραση και η ηγετική διαχείριση έσωσε ζωές.
- ✓ Ο αποτελεσματικός συντονισμός περιόρισε τις υλικές ζημιές.
- ✓ Οι πολίτες αισθάνθηκαν ασφάλεια λόγω της ξεκάθαρης επικοινωνίας και ηρεμίας που μετέδωσε η Μαρία.

Συμπεράσματα για τους Προϊσταμένους

Οι κρίσεις – είτε πρόκειται για φυσικές καταστροφές, υγειονομικές κρίσεις ή διοικητικές αστοχίες – απαιτούν από τους προϊσταμένους να λειτουργούν όχι απλώς ως διαχειριστές, αλλά ως ηγέτες που εμπνέουν εμπιστοσύνη, λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις και διαχειρίζονται την αβεβαιότητα.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

❗ Οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και να ακολουθήσει ένα σύντομο *workshop* όπου, (α) θα παραθέσουν και θα αξιολογήσουν τι άλλες στρατηγικές και δράσεις θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη διαχείριση μιας τέτοιας κρίσης, και (β) να αναφέρουν ποια δεξιότητα θεωρούν πιο κρίσιμη για έναν προϊστάμενο σε καταστάσεις κρίσης;

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να είναι σε ρόλο προϊσταμένου/ης σε μια δημόσια υπηρεσία και ζαφνικά να προκύπτει μια

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

σοβαρή κρίση. Μπορεί να είναι μια φυσική καταστροφή (π.χ. σεισμός, πλημμύρα), μια τεχνική αποτυχία (π.χ. κατάρρευση πληροφοριακού συστήματος) ή μια κοινωνική αναταραχή (π.χ. μαζική απεργία).

(α) Σε ένα σύντομο κείμενο (300-500 λέξεις) να περιγράψουν τη στρατηγική τους ως ηγέτες στην κρίση.

(β) Αν διέθεταν περισσότερο χρόνο και πόρους, πώς θα άλλαζαν την παραπάνω στρατηγική τους;

Βιβλιογραφικές αναφορές 3^{ης} θεματικής ενότητας

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2006). “New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16 No 3, pp. 467-494.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). “Defining digital transformation : Results from expert interviews”, *Government Information Quarterly*, Vol. 36 No 4, 101385.

Peerally J.A, De Fuentes C. and Figueiredo N.P (2019), “Inclusive innovation and the role of technological capability-building: The social business Grameen Danone Foods Limited in Bangladesh”, *Long Range Planning*, Vol. 52 No 6, pp.

Quiroz-García, J., Sánchez-Fernández, M. D., Ríos-Manríquez, M., & Ovando, P. S. del C. (2020). “Factores que influyen en la imagen de los Organismos Públicos. Un caso empírico desde la percepción de los ciudadanos. Revista de Gestão e Secretariado”, *Management and Administrative Professional Review*, Vol. 11 No 3, Article 3.

World Bank Group. (2002). “The E-government Handbook for Developing Countries”.

4. Ανάπτυξη προσωπικής δεξιοτήτας της ηγετικότητας με βάση το προφίλ ηγετών στη δημόσια διοίκηση

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Προφίλ ηγεσίας και σημασία τους για τη δημόσια διοίκηση
- ✓ Συνδιαμόρφωση προφίλ ηγετικότητας στην ομάδα
- ✓ Αυτοπροσδιορισμός



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να εξεταστούν διαφορετικά προφίλ ηγεσίας αλλά και η σημασία τους για τη δημόσια διοίκηση. Με βάση τα προφίλ οι επιμορφούμενοι/ες μπορούν να συνδιαμορφώσουν προφίλ ηγετικότητας στην ομάδα τους αξιοποιώντας σχετικά εργαλεία και να αυτοπροσδιορίσουν το προφίλ τους.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αναγνωρίζουν και προσδιορίζουν διαφορετικούς τύπους και προφίλ ηγεσίας (δημοκρατικός, αυταρχικός, coach, mentor, μετασχηματιστής κ.ά.)
- ✓ Εξηγούν και προσδιορίζουν τη σημασία των διαφορετικών τύπων ηγεσίας
- ✓ Προσδιορίζουν και συνδιαμορφώσουν τύπους ηγεσίας και χαρακτηριστικά τους στη ελληνική δημόσια διοίκηση
- ✓ Διακρίνουν/εξηγούν τη σημασία της ηγετικότητας στην άσκηση του δικού τους ρόλου ως Προϊσταμένων
- ✓ Προσδιορίζουν το δικό τους τύπο ηγεσίας για την άσκηση του ρόλου τους ως Προϊσταμένων



Έννοιες- κλειδιά: Προφίλ ηγεσίας, αυτοπροσδιορισμός ηγετικότητας, σημασία ηγετικότητας

4.1 Προφίλ ηγετικότητας

Ο Daniel Goleman (2000) αναφέρει έξι διαφορετικά προφίλ ηγετικότητας, που έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού.

- **Ο καταπιεστικός (commanding-coercive)** - ο/η ηγέτης/ίδα παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και διατάσσει την ομάδα εργασίας να τις εκτελέσει
- **Ο οραματιστικός (visionary)**
- **Ο ανθρωπιστικός (affiliative)**
- **Ο δημοκρατικός (democratic)** - ο/η ηγέτης/ίδα σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις θέσεις, τις γνώμες, τις απόψεις, τις προτάσεις και τις επιθυμίες των μελών της εργασιακής ομάδας
- **Ο καθοδηγητικός (pacesetting)**
- **Ο προπονητικός (coaching)** - ο/η ηγέτης/ίδα παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος, η ομάδα παίρνει αποφάσεις μόνη της χωρίς να επηρεάζεται από αυτόν

Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας σε 4.000 διευθυντικά στελέχη διεθνώς. Οι παραπάνω τύποι σχετίζονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο καταπιεστικός/αυταρχικός ηγέτης είναι αυτός που παίρνει μόνος του αποφάσεις και διατάσσει την ομάδα να τις εκτελέσει. Αυτό σημαίνει ότι **ο/η ηγέτης/ίδα:**

1. Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από την θέση που κατέχει
2. Δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της εργασιακής ομάδας
3. Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή για την εργασία και κατά συνέπεια αυτό είναι το μόνο κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων
4. Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνονται διευκρινήσεις και επεξηγήσεις, πέραν αυτών που θεωρεί ο/η ηγέτης/ίδα απολύτως απαραίτητες

Ενώ τα μέλη της εργασιακής του ομάδας:

1. Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για τα τελικά αποτελέσματα της εργασίας των, απλά εκτελούν τις διαταγές

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

2. Η παραγωγή και η αποτελεσματικότητα είναι σε καλό επίπεδο μόνο όταν ο/η ηγέτης/ίδα είναι παρών/παρούσα.

Ο εξουσιοδοτικός ηγέτης παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος, καθώς η ομάδα παίρνει αποφάσεις μόνη της χωρίς να επηρεάζεται από αυτόν. Αυτό σημαίνει ότι ο/η ηγέτης/ίδα:

1. Δεν έχει εμπιστοσύνη στη ηγετική του ικανότητα
2. Δεν θέτει στόχους για την ομάδα

Ενώ τα μέλη της εργασιακής του ομάδας:

1. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από το κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του
2. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη
3. Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά
4. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό

Ο δημοκρατικός ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις θέσεις, τις γνώμες, τις απόψεις, τις προτάσεις και τις επιθυμίες των μελών της εργασιακής ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο/η ηγέτης/ίδα:

1. Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας
2. Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί αναλυτικά και πειστικά του λόγους στην εργασιακή ομάδα
3. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται με αντικειμενικό τρόπο

Ενώ τα μέλη της εργασιακής του ομάδας:

1. Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές
2. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη

4.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η **μετασχηματιστική ηγεσία** περιγράφει τη διαδικασία, μέσα από την οποία η παρακίνηση προς τα στελέχη για να επιτύχουν τους ομαδικούς/κοινούς στόχους, γίνεται με την αξιοποίηση του χαρίσματος, της ενθαρρυντικής παρακίνησης, της διανοητικής ενεργοποίησης και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος.

Ο **μηχανισμός** μέσου του οποίου επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πρώτον, η επίδραση στην **αξιοποίηση των**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

δυνατοτήτων του χαρακτήρα των υφισταμένων και δεύτερον, οι προσωπικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν εκείνοι.

Παραδείγματα αξιοποίησης των δυνατοτήτων του χαρακτήρα είναι το ενδιαφέρον, ο αυτοέλεγχος, το χιούμορ και η γενναιότητα.

Οι πρωτοβουλίες που λαμβάνονται είναι η **απαίτηση για ανατροφοδότηση**, η **αναζήτηση της υποστήριξης**, η **ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων** για την αντιμετώπιση μελλοντικών εργασιακών απαιτήσεων και η **διερεύνηση τρόπων για αλλαγή** μιας αρνητικής εργασιακής κατάστασης.

Όταν ο/η ηγέτης/ίδα εξιδανικεύεται από τον ακόλουθο, επιδεικνύει εξατομικευμένο ενδιαφέρον, τον παρακινεί και τον διεγείρει πνευματικά και τον εμπνέει να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του για να αναλάβει ατομικές πρωτοβουλίες.

Ο ακόλουθος βοηθείται από αυτή την κατάσταση, γιατί έχει την ευκαιρία να κινητοποιήσει τις ενέργειές του και τον ενθουσιασμό του και να παραμείνει επικεντρωμένος και προσηλωμένος στον στόχο του.

Μέσω αυτή της διαδικασίας, ο ακόλουθος «μετασχηματίζεται», καθώς διεγείρεται για να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες του χαρακτήρα του και να αποδεχθεί τον/την ηγέτη/ίδα του.

4.3 Μετασχηματιστική ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα

Τα στελέχη στο Δημόσιο Τομέα έχουν την ευθύνη να διατηρούν της κοινωνικές αξίες και την ακεραιότητα του οργανισμού/τμήματός τους

Τα στελέχη στο Δημόσιο Τομέα οφείλουν να «συντηρούν» τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας, που είναι τμήμα της αποστολής του οργανισμού/τμήματός τους

Τα στελέχη στο Δημόσιο Τομέα πρέπει να βρίσκουν την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής εξειδίκευσης, της πολιτικής ικανότητας και των αξιών της κοινωνικής υπηρεσίας που προσφέρουν

4.4 Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Μετασχηματιστική ηγεσία: Είναι η ηγεσία που εμπνέει τους υφισταμένους στο να εμπιστεύονται τον/την ηγέτη/ίδα τους, να εμφανίζουν συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και να αποδίδουν σε ένα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

υψηλό επίπεδο.

Συναλλακτική ηγεσία: Είναι η ηγεσία που παρακινεί τους υφισταμένους, ανταλλάσσοντας ανταμοιβές για την υψηλή εργασιακή επίδοση και τιμωρώντας αυτούς για τα λάθη που κάνουν ή για την προβληματική ή/και αρνητική τους εργασιακή επίδοση.

4.5 Αυθεντική, οργανική και υπηρετική ηγεσία

- **Οι αυθεντικοί ηγέτες**
 - ✓ Γνωρίζουν πώς σκέφτονται και πως συμπεριφέρονται οι υφιστάμενοι
 - ✓ Αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι ότι έχουν γνώση για τις αξίες, τις γνώσεις και τις δυνατότητές τους
 - ✓ Είναι πλήρως ενημερωμένοι για το πλαίσιο που ενεργούν
 - ✓ Είναι σίγουροι, θετικοί, αισιόδοξοι, ανεκτικοί και ηθικοί
- **Οι οργανικοί ηγέτες**
 - ✓ Αξιοποιούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους για να ελέγχουν το περιβάλλον και την επίδοση, καθώς και για να υλοποιούν τις στρατηγικές και τακτικές επιλογές και αποφάσεις τους
- **Οι υπηρετικοί ηγέτες**
 - ✓ Θέτουν ως προτεραιότητα τον άλλον, μέσω της σημασίας που δίνουν για τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του και του επαναπροσδιορισμού των δικών τους ζητημάτων, ώστε αυτά να ταυτισθούν με εκείνα του άλλου ή της ομάδας

4.6 Η ταυτότητα ηγεσίας

Η ηγετικότητα κατά τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας:

1. εκφράζεται από την κοινά αποδεκτή ταυτότητά μας (**ταυτότητα προτυπικότητας**), *Ο/η ηγέτης/ίδα ενσωματώνει αυτό που είναι η ομάδα. Ο/η ηγέτης/ίδα είναι εκπρόσωπος των μελών της ομάδας. Ο/η ηγέτης/ίδα είναι υπόδειγμα μέλους της ομάδας. Ο/η ηγέτης/ίδα ερμηνεύει τι σημαίνει να είσαι μέλος της ομάδας.*
2. οφείλει να επιβραβεύει την κοινά αποδεκτή ταυτότητα (**ταυτότητα προαγωγής**), *Ο/η ηγέτης/ίδα προωθεί τα συμφέροντα των μελών της ομάδας.*

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ο/η ηγέτης/ίδα λειτουργεί ως ο υπερασπιστής της ομάδας. Ο/η ηγέτης/ίδα στέκεται μπροστά για την ομάδα. Όποτε δρα ο/η ηγέτης/ίδα, βάζει πάνω απ' όλα τα συμφέροντα της ομάδας.

3. δημιουργεί σε εμάς ένα αίσθημα κοινά αποδεκτής ταυτότητας (**ταυτότητα επιχειρηματικότητας**) *Ο/η ηγέτης/ίδα κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι είναι μέλη της ίδιας ομάδας. Ο/η ηγέτης/ίδα δημιουργεί ένα αίσθημα ομόνοιας μέσα στην ομάδα. Ο/η ηγέτης/ίδα αναπτύσσει κατανόηση για το τι σημαίνει να είσαι μέλος της ομάδας. Ο/η ηγέτης/ίδα διαμορφώνει τις αντιλήψεις των μελών για τις αξίες και τα ιδεώδη της ομάδας.*
4. περικλείει αυτό το αίσθημα στην καθημερινή πραγματικότητα των μελών της ομάδας (**ταυτότητα εντυπωσιασμού**). *Ο/η ηγέτης/ίδα επινοεί δραστηριότητες που φέρνουν τα μέλη της ομάδας κοντότερα. Ο/η ηγέτης/ίδα οργανώνει δραστηριότητες που βοηθούν την ομάδα να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. Ο/η ηγέτης/ίδα δημιουργεί δομές και διαδικασίες που είναι χρήσιμες για τα μέλη της ομάδας.*

Η ταυτότητα προτυπικότητας: ο/η ηγέτης/ίδα είναι για τους υφιστάμενους του ως ο «ένας από εμάς», το καλύτερο μέλος της ομάδας που εκπροσωπεί τις αξίες και τις κοινές συμπεριφορές της συγκεκριμένης ομάδας – σχετίζεται με την *εργασιακή ικανοποίηση*, την *ταύτιση με την ομάδα* και την *επιρροή του/της ηγέτη/ιδας*.

Η ταυτότητα προαγωγής: οι υφιστάμενοι βλέπουν τον/την ηγέτη/ίδα ως αυτόν/ήν που δουλεύει για την ομάδα – «το κάνει για εμάς» – είναι αποτελεσματικός και ενεργεί ως «υπηρέτης» της ομάδας που γίνεται θυσία γι' αυτήν – σχετίζεται με την *εργασιακή ικανοποίηση*.

Η ταυτότητα επιχειρηματικότητας: ο/η ηγέτης/ίδα επηρεάζει τους άλλους με τρόπο που καλλιεργεί το αίσθημα της κοινής ταυτότητας (αξιοποιεί το «εμείς» στις καθημερινές λειτουργίες και πρακτικές) – σχετίζεται με την *ταύτιση με την ομάδα*, την *αντιλαμβανόμενη υποστήριξη*, την *εμπλοκή με την εργασία*, την *επιρροή του/της ηγέτη/ιδας*, την *εμπιστοσύνη στην ομάδα* και τη *συνοχή της ομάδας*.

Η ταυτότητα εντυπωσιασμού: ο/η ηγέτης/ίδα δημιουργεί υλικές δομές, μέσα από τις οποίες τα μέλη της ομάδας ζουν και αναπτύσσουν κοινές αξίες (ο/η ηγέτης/ίδα «μας δίνει» αξία) – σχετίζεται με την *ταύτιση με την ομάδα*, την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

αντιλαμβανόμενη υποστήριξη, την εμπλοκή με την εργασία και τη συνοχή της ομάδας.

Η ταυτότητα ηγεσίας ερμηνεύει την ικανότητα του/της ηγέτη/ιδας να διοικεί (ομαδικά και οργανωσιακά) μέσα από διαφορετικά εθνικά και πολιτισμικά πλαίσια (έρευνα σε 20 χώρες).

Η ταυτότητα ηγεσίας γίνεται αντιληπτή ως στοιχείο αποτελεσματικότητας του/της ηγέτη/ιδας, της σχέσης του/της με την ομάδα, την ευημερία, τη διαχείριση του στρες και την εργασιακή επίδοση.

Η ταυτότητα ηγεσίας μπορεί να αντιμετωπίσει με θετικό τρόπο ευρύτερα προβλήματα, π.χ., πανδημία COVID-19.

Η ταυτότητα ηγεσίας προωθεί την ταυτοποίηση των ατόμων με την ομάδα εργασίας και συμβάλει στην προστασία τους από την εργασιακή εξουθένωση

Ο/η ηγέτης/ίδα που απεικονίζει τις ιδιότητες της ομάδας του (**ταυτότητα προτυπικότητας**) και δρα με τρόπους που εξυπηρετούν την ομάδα του (**ταυτότητα προαγωγής**), καλλιεργεί και αναπτύσσει την εμπιστοσύνη τους προς τον/την ηγέτη/ίδα.

Η **ταυτότητα επιχειρηματικότητας** εξαρτάται από τις διαδικασίες διάδρασης, αφού απαιτεί τη συνεργασία των μελών της ομάδας, με αποτέλεσμα να επηρεάζει την ταύτιση των ατόμων με την ομάδα τους

Η εμπιστοσύνη προς τον/την ηγέτη/ίδα και η ταύτιση με την ομάδα, μεσολαβούν για τη σχέση των διαστάσεων της ταυτότητας ηγεσίας με τη συμπεριφορά οργανωσιακής υπηκοότητας και την εργασιακή εξουθένωση

4.7 Ο/η ηγέτης/ίδα ως coach και ως mentor (ν. 4940/2022)

Coaching: Το coaching, το οποίο εισάγεται για πρώτη φορά στον δημόσιο τομέα, είναι μία από τις προτεινόμενες μεθόδους ανάπτυξης των δεξιοτήτων που παρέχονται στους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης ή αντιστοίχου επιπέδου θέσης, μέσω των Σχεδίων Ανάπτυξης, σύμφωνα με το νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου (ν.4940/2022).

Το coaching είναι μία δημιουργική, ισότιμη και συνεργατική προσέγγιση ανάπτυξης και εξέλιξης, στηριζόμενη σε μια λογική «ενός προς ένα» συνεδριών με

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

κύριο σκοπό την ανάπτυξη ή/και βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και των επιδόσεων των Γενικών Διευθυντών/τριών.

Στις ατομικές συναντήσεις coaching (έξι), ο/η coach (ο/η οποίος/α καθοδηγεί τη διαδικασία), δημιουργεί έναν ασφαλή και αξιόπιστο χώρο καθώς και ένα γόνιμο κλίμα εμπιστοσύνης και εχεμύθειας, ώστε ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια να αισθάνεται ότι ακούγεται, κατανοείται και έχει τη δυνατότητα αναστοχασμού. Μέσω ερωτήσεων και τεχνικών ανατροφοδότησης ο/η coach διευκολύνει τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/τρια να αντιληφθεί και να κατανοήσει την κατάστασή του και να διαμορφώσει τα επόμενα βήματά του προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

Ο/Η coach διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης του/της Γενικού/ής Διευθυντή/τριας και τον/την βοηθά να δεσμευτεί για την εφαρμογή των αποφάσεών του/της, των λύσεων και της πορείας του/της. Το coaching βοηθάει επίσης τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/τρια να αντιληφθεί την τωρινή κατάσταση και να τη διαχειριστεί καλύτερα ώστε να πετύχει τους στόχους του/της.

Mentoring: Το Mentoring είναι μία δομημένη επαγγελματική συνεργασία μεταξύ ενός καθοδηγούμενου (mentee) και ενός καθοδηγητή (μέντορα), με στόχο την ανάπτυξη του υπαλλήλου και τη βελτίωση της απόδοσής του στον εργασιακό χώρο. Σκοπός της εισαγωγής του Mentoring στο δημόσιο είναι να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία των στελεχών με πολυετή εμπειρία και να μεταφέρει τις δεξιότητες σε νεότερους ή λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους όλων των επιπέδων, προκειμένου να αναπτυχθούν στον χώρο εργασίας τους.

Το Mentoring συνδέεται με τις σύγχρονες τάσεις διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, επιδρώντας καταλυτικά στην ενσωμάτωσή τους στο δημόσιο, στην ανάπτυξή τους και στην βελτίωση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων.

Συμπερασματικά:

Η ηγεσία είναι μια κατάσταση ή μια εμφάνιση συμπεριφοράς ως προς την εκτέλεση εργασιακού αντικειμένου ή στόχου, η οποία βοηθάει καθοριστικά τα διευθυντικά στελέχη στην επίτευξη των στόχων, στην επίτευξη αποτελεσματικότητας,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

στην μείωση των συγκρούσεων και στη δημιουργία ικανοποιημένων και αποδοτικών εργαζομένων. Η ηγεσία εμφανίζεται παράλληλα με την ύπαρξη της δύναμης από την πλευρά του στελέχους. Για να μπορέσει ένα διευθυντικό στέλεχος να εμφανίσει ηγετικές ικανότητες, απαιτούνται μια σειρά από σημαντικές δεξιότητες που πρέπει τα στελέχη να αναπτύξουν και αυτές είναι:

- ο Δεξιότητα επικοινωνίας και κυρίως η ικανότητά του «να ακούει»
- ο Δεξιότητα μάθησης ή ανάπτυξης γνώσεων και ικανοτήτων ενηλίκων
- ο Δεξιότητα έμπνευσης και δημιουργίας οράματος
- ο Δεξιότητα συμμετοχικής λήψης αποφάσεων
- ο Δεξιότητα ανάπτυξης της εργασιακής ομάδας
- ο Δεξιότητα αξιολόγησης και επιβράβευσης
- ο Δεξιότητα μεταβίβασης της εξουσίας και ανάθεσης αρμοδιοτήτων
- ο Δεξιότητα επιλογής και διατήρησης σωστών συνεργατών
- ο Δεξιότητα ανάλυσης των τάσεων του περιβάλλοντος και πρόγνωσης

Τέλος, οι δεξιότητες που παίζουν σημαντικό ρόλο κατά τον 21^ο αιώνα, είναι ο οραματισμός και στρατηγική σκέψη, οι αποτελεσματικές επικοινωνίες, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η ηθική συμπεριφορά και η διεθνής στάση και αντιμετώπιση.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: *Ο δύστροπος και μη συνεργάσιμος υπάλληλος*

Το πρόβλημα

Σε ένα τμήμα της Υπηρεσίας σας, εργάζεται ένας/μία υπάλληλος που δεν μπορεί να συνεργασθεί με τους υπόλοιπους, με την πρώτη ευκαιρία καβγαδίζει, παραπονιέται στον προϊστάμενό/η του/της ότι δεν τον/την βοηθούν οι συνάδελφοί του/της και θεωρεί ότι δεν αναγνωρίζεται η δουλειά και οι γνώσεις του/της.

Τα παράπονα είναι και από τις δύο πλευρές, του/της υπαλλήλου και του/της τμηματάρχη.

Έχετε καλέσει στο γραφείο σας, αρχικά τον/την τμηματάρχη και στη συνέχεια το εμπλεκόμενο πρόσωπο.

Ερωτήματα για συζήτηση και παρουσίαση των απαντήσεων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

1. Τι είναι αυτά που θα θελήσετε να μάθετε/ανακαλύψετε από τον/την τμηματάρχη αναφορικά με τα ζητήματα συνεργασίας και επικοινωνίας που σας έχει αναδείξει;
2. Τι είναι αυτά που θα θελήσετε να μάθετε/ανακαλύψετε αναφορικά με τα παραπόνια και προβληματισμούς που σας έχει μεταφέρει ο/η υπάλληλός σας;
3. Θα θελήσετε να ρωτήσετε/εμπλέξετε και άλλους υπαλλήλους του τμήματος, εξηγώντας την απόφασή σας;
4. Οι συναντήσεις που θα κάνετε θα είναι ατομικές ή ομαδικές; Αν είναι ομαδικές, ποια άτομα θα συμμετέχουν, πότε και γιατί;
5. Ποια λύση θα προτείνετε και τι επιλογές θα δώσετε στο εμπλεκόμενο πρόσωπο;

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

❗ Οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και να ακολουθήσει ένα σύντομο *workshop* όπου, (α) θα κάνουν ένα παιχνίδι ρόλων για το *coaching*, και (β) θα κάνουν ένα παιχνίδι ρόλων για το *mentoring*, αξιοποιώντας σχετικό εκπαιδευτικό υλικό και τεχνικές που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της εισήγησης.

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες μπορεί να παρακολουθήσουν ένα βίντεο, το οποίο αφορά στην ηγετικότητα και στη συνέχεια, να τους ζητηθεί να προετοιμάσουν ένα κείμενο 200-300 λέξεων που να σχολιάζουν: είτε (α) τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία, είτε (β) τις τέσσερις ταυτότητες ηγεσίες, μέσα από προσωπικά τους παραδείγματα ή/και βιώματα στην εργασία τους.

Βιβλιογραφικές αναφορές 4^{ης} θεματικής ενότητας

Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338, doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Backhaus, L., & Vogel, R. (2022) Leadership in the Public Sector: A meta-analysis of

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- styles, outcomes, contexts, and methods, *Public Administration Review*, 82, 986-1003
- Bracht, E., Monzani, L., Boer, D., Haslam, S.A., Kerschreiter, R., Lemoine, J.E., Steffens, N.K., Akfirat, S.A., Avanzi, L., Barghi, B., Dumont, K., Edelman, C.M., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., Gleibs, I.H., González, R., González, A.L., Lipponen, J., Markovits, Y., Molero, F., Moriano, J.A., , Neves, P., Orosz, G., Roland-Lévy, C., Schuh, S.C., Sekiguchi, T., Song, L.J., Story, J.S.P., Stouten, J., Tatachari, S., Valdenegro, D., van Bunderen, L., Vörös, V., Wong, S.I., Youssef, F., Zhang, X.-a., & van Dick, R. (2023). Innovation across cultures: connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology: An International Review* , 72(1), 348-388.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591. <https://doi.org/10.1002/job.2152>
- Helmuth, C.A., Cole, M.S., & Vendette, S. (2023). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. *Journal of Organizational Behavior*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2723>
- Kniffin, K. M., Detert, J. R., & Leroy, H. L. (2020). On leading and managing: Synonyms or separate (and unequal)? *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 544-571. doi.org/10.5465/amd.2018.0227
- Li, G., Shang, Y., Liu, H. and Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation, *European Management Journal*, 32(4): 554-563.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Μάρκοβιτς, Γ. (2022) *Η μετασχηματιστική ηγεσία στην καθημερινότητα – τι είναι και που αποσκοπεί*, www.voria.gr, Κυριακή 28 Αυγούστου: <https://www.voria.gr/article/i-metaschimatistiki-igesia-stin-kathimerinotita---ti-ine-ke-pou-aposkopi>
- Μάρκοβιτς, Γ. (2020) *Αποτελεσματικοί ηγέτες: Τρεις τύποι ταυτότητας ηγεσίας*, www.voria.gr, Δευτέρα 1 Ιουνίου: <https://www.voria.gr/article/apotelesmatiki-igetes-tris-tipi-taftotitas-igesias>
- Nathan, E., Robin, M., Sendjayac, S., van Dierendonckd, D., & Lidene, R.C. (2019) *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*, *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018) *Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector*, *Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 173-191
- To, M. L., Herman, H. and Ashkanasy, N. M. (2015) *A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams*, *The Leadership Quarterly*, 26(4): 543- 556.
- van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., Dumont, K., Epitropaki, O., Fransen, K., Giessner, S., González, R., Kark, R., Lipponen, J., Markovits, Y., Monzani, L., Orosz, G., Pandey, D., Roland-Lévy, C., Schuh, S., . . . Haslam, S. A. (2018). *Identity leadership going global: Validation of the identity leadership inventory across 20 countries*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 697–728. <https://doi.org/10.1111/joop.12223>
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. and Pandey, S. K. (2012) *Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence*, *Public Administration Review*, 72(2): 206- 215.

5. Ανάπτυξη χαρακτηριστικών και αξιών της ηγετικότητας για τους/τις προϊστάμενους/ες

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Χαρακτηριστικά της ηγετικότητας
- ✓ Αξίες της ηγετικότητας



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να εξεταστούν τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγετικότητας με βάση την βιβλιογραφία καθώς και οι αξίες της ηγετικότητας.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της ηγετικότητας
- ✓ Διακρίνουν τις αξίες της ηγετικότητας
- ✓ Αντιλαμβάνονται και ενστερνίζονται τις αξίες της ηγετικότητας



Έννοιες- κλειδιά: χαρακτηριστικά ηγεσίας, αξίες ηγεσίας

5.1 Χαρακτηριστικά ηγετικότητας

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την ηγετικότητα:

- Ακεραιότητα χαρακτήρα- ηθικός, ακέραιος και αμερόληπτος στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα
- Ικανότητα διαβούλευσης – μέσα από συζητήσεις, αξιοποίηση της λογικής και των επιχειρημάτων, ο/η ηγέτης/ίδα βοηθάει την ομάδα να επιλύσει τις οποιοσδήποτε διαφορές και να βρει εφαρμόσιμες λύσεις
- Επικοινωνία – αποτελεσματική και ποιοτική γραπτή, προφορική, ηλεκτρονική και μη λεκτική επικοινωνία
- Αυτογνωσία – κατανόηση και αναγνώριση τόσο των προσωπικών του γνώσεων και ικανοτήτων, όσο και των ακολούθων του
- Ευγνωμοσύνη – δίχως δυσκολία αναγνώριση της προσπάθειας και των επιτυχιών της ομάδας
- Ευελιξία μάθησης – ο/η ηγέτης/ίδα είναι ανοικτός στη συνεχιζόμενη μάθηση και στην απόκτηση γνώσεων και εμπειριών, για το δικό του όφελος, αλλά και των ακολούθων του
- Ενσυναίσθηση – ανάπτυξη και εξωτερίκευση της συναισθηματικής νοημοσύνης
- Θάρρος – ο/η ηγέτης/ίδα δεν φοβάται να αναλάβει ρίσκο, ευθύνες και επιδεικνύει γενναιότητα στις αποφάσεις και στις πράξεις του
- Σεβασμός - ο/η ηγέτης/ίδα ακούει και σέβεται τη διαφορετική άποψη και δεν υποτιμά τη διαφορετικότητα
- Κριτική θεώρηση – εξέταση όλων των πληροφοριών και δεδομένων που βρίσκονται στην κατοχή του, πριν πάρει μια απόφαση
- Αυτοανάπτυξη – ολοκληρωμένη και διαρκής ανάπτυξη των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του
- Διαχείριση χρόνου – αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου και ορθός καθορισμός των εργασιακών προτεραιοτήτων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Ανάπτυξη εμπιστοσύνης – ακεραιότητα, αξιοπιστία, συνέπεια και σταθερότητα στις σχέσεις ηγέτη και ακολούθων
- Έμπνευση των άλλων – ο/η ηγέτης/ίδα είναι πηγή έμπνευσης και παράδειγμα προς μίμηση για την ομάδα
- Δημιουργία ομάδων – κτίσιμο, ανάπτυξη και διατήρηση της ομάδας και της ομαδικής λειτουργίας και αποτελεσματικότητας
- Στρατηγική σκέψη – λειτουργικό, υλοποιήσιμο όραμα και στρατηγικό σχέδιο για τον οργανισμό
- Ανοικτότητα – αποδοχή και ενθάρρυνση των διαφορετικών απόψεων και προσεγγίσεων των ακόλουθων
- Προσαρμοστικότητα – ανθεκτικότητα και αντοχή στις αλλαγές και στις δύσκολες εργασιακές καταστάσεις
- Διορατικότητα – ο/η ηγέτης/ίδα έχει το βλέμμα του στραμμένο στο μέλλον και στις αλλαγές
- Πρόκληση καινοτομιών – ο/η ηγέτης/ίδα δεν εμποδίζει, αλλά ενθαρρύνει στις νέες ιδέες, τη δημιουργικότητα και τις καινοτομίες από την πλευρά της ομάδας
- Έμπνευση κοινού οράματος – το όραμα που αναπτύσσεται, γίνεται κοινό για την ομάδα και το ενστερνίζονται τα μέλη της
- Ενεργοποίηση συνεργατών – παρακίνηση και παρότρυνση των ακολούθων να συμμετέχουν ενεργά και να αναλάβουν πρωτοβουλίες
- Διαμόρφωση σχεδίου – οργάνωση και σχεδιασμός των εργασιακών δραστηριοτήτων και αντικειμένων

5.2 Χαρακτηριστικά ανθεκτικής ηγετικότητας

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την ανθεκτική ηγετικότητα:

- **Προσαρμοστικότητα:** Οι ανθεκτικοί ηγέτες είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- **Θετική προοπτική:** Διατηρούν θετική στάση και ενθαρρύνουν την αίσθηση της ελπίδας ακόμη και μπροστά στις αντιξοότητες.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- **Επίλυση προβλημάτων:** Μπορούν να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα.
- **Συναισθηματική νοημοσύνη:** Οι ανθεκτικοί ηγέτες διαθέτουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.
- **Υποστηρικτικοί και ενσυναισθητικοί:** Παρέχουν υποστήριξη και ενσυναίσθηση στην ομάδα τους σε δύσκολες στιγμές.
- **Αποτελεσματική επικοινωνία:** Οι ανθεκτικοί ηγέτες είναι διαφανείς και ανοιχτοί στην επικοινωνία τους.
- **Αποτελούν πρότυπο συμπεριφοράς και αυτοφροντίδας:** Προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στις ομάδες τους.
- **Συνεχής μάθηση:** Ενισχύουν μια κουλτούρα μάθησης και ανάπτυξης εντός του οργανισμού.
- **Ανάληψη ρίσκου:** Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν υπολογισμένα ρίσκα και ενθαρρύνουν την ομάδα τους να κάνει το ίδιο.
- **Εκπαίδευση ανθεκτικότητας:** Ορισμένοι οργανισμοί παρέχουν εκπαίδευση ανθεκτικότητας στους ηγέτες τους για να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν και να ενισχύσουν αυτά τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες.

Η ανθεκτικότητα του/της ηγέτη/ιδας ενισχύεται με την **αυτοφροντίδα** (δίνοντας προτεραιότητα σε πρακτικές αυτοφροντίδας, όπως είναι η τακτική άσκηση, η υγιεινή διατροφή, ο επαρκής ύπνος και οι τεχνικές χαλάρωσης), με την **ενσυνειδητότητα** και τον **διαλογισμό** (βοηθούν στη μείωση του στρες και στην αύξηση της συναισθηματικής ανθεκτικότητας), με τη **δημιουργία δικτύου υποστήριξης** (μέσα από την οικογένεια, τους συγγενείς, τους φίλους και τους συναδέλφους), την αξιοποίηση των αντιξοοτήτων (οι προκλήσεις δεν είναι εμπόδια, αλλά ευκαιρίες για ανάπτυξη και μάθηση) και με τη **διαμόρφωση ρεαλιστικών στόχων** (σαφείς, εφικτοί και ελεγχόμενοι στόχοι).

Συμπληρωματικά, η ανθεκτικότητα του/της ηγέτη/ιδας στηρίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου του/της, στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του, στη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης του και στην ενίσχυση των δεξιοτήτων του αναφορικά με την επίλυση προβλημάτων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ο ανθεκτικός ηγέτης οφείλει να είναι ανοικτός στις αλλαγές, να μαθαίνει μέσα από τις δυσκολίες και τις αποτυχίες, να έχει την ικανότητα να αναθέτει εργασίες και αρμοδιότητες με αποτελεσματικό τρόπο, να ζητάει και να λαμβάνει ανατροφοδότηση, να νιώθει ικανοποιημένος και χαρούμενος με τις επιτυχίες, να επενδύει με συνειδητό τρόπο στην επαγγελματική ανάπτυξη των ακολούθων του, να φροντίζει να έχει μια υγιή και ορθή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής, να εκπαιδεύεται και να εκπαιδεύει τους άλλους στην ανθεκτικότητα και να είναι πρότυπο ρόλου για τους ακόλουθους του.

5.3 Αξίες ηγετικότητας

Οι κύριες αξίες της ηγετικότητας είναι οι ακόλουθες:

Ακεραιότητα

Υπάρχει συμφωνία λόγων και πράξεων, ακόμα και όταν υπάρχει «ευκολότερος» ή ευκαιριακός δρόμος.

Ο/η ηγέτης/ίδα που είναι ακεραίος/η, είναι σαφής, αξιόπιστος/η και τα στελέχη μπορούν να τον/την εμπιστευτούν.

Αλληλεγγύη

Η αλληλεγγύη και η αλληλοϋποστήριξη είναι αξίες που ενισχύουν την ανθεκτικότητα της ομάδας. Όταν τα μέλη αισθάνονται ότι είναι μέρος μιας ενωμένης ομάδας, είναι πιο πιθανό να συνεργάζονται και να αντιμετωπίζουν μαζί τις προκλήσεις.

Αφοσίωση

Εστιάζει σε στόχους και στο αποτέλεσμα της προσπάθειας, δίνοντας τον καλύτερό του/της εαυτό και εμπνέοντας με το παράδειγμα.

Μεγαλοψυχία

Αναγνωρίζει την επιτυχία των άλλων και δέχεται προσωπική ευθύνη για τυχόν αποτυχίες της ομάδας του.

Ταπεινότητα

Το αντίθετο του ναρκισσισμού και της αλαζονείας. Ο/η ηγέτης/ίδα με αυτή την αξία αναγνωρίζει ότι δεν είναι ανώτερος από τους άλλους και οι άλλοι δεν είναι

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

κατώτεροι από αυτόν. Υπάρχει αξιοπρέπεια και δικαιοσύνη στην αντιμετώπιση των στελεχών.

Δεκτικότητα

Ένας «ανοικτός» ηγέτης ακούει τους άλλους, δέχεται εναλλακτικές λύσεις και καταλήγει σε κρίση, αφού έχει δείξει διάθεση για θετική, ανοικτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.

Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης αξία για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να βασίζονται το ένα στο άλλο. Εάν ο/η ηγέτης/ίδα δεν μπορεί να εμπιστευτεί τους άλλους και οι άλλοι δεν μπορούν να εμπιστευτούν τον/την ηγέτη/ίδα. Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός δεν θα πετύχει καμία διαρκή αξία μαζί. Μια αληθινή σχέση λειτουργεί με άλλους όχι για τον/την ηγέτη/ίδα.

Σεβασμός

Ο σεβασμός για τις διαφορετικές απόψεις, τις δεξιότητες και τις συνεισφορές των άλλων είναι κρίσιμος για την προώθηση της συνεργασίας και της ασφάλειας.

5.3 Οι αξίες της ηγετικότητας ως «εργαλείο» αποτελεσματικότητας

Πως μπορούν οι αξίες της ηγετικότητας να δημιουργήσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας;

Ενσυναίσθηση: είναι η ικανότητα να αισθανθούμε και να αντιληφθούμε τα συναισθήματα των άλλων καθώς και να κατανοούμε τον τρόπο σκέψης τους.

Η ενσυναίσθηση ως αναγκαία συνθήκη

- ✓ Δημιουργία εμπιστοσύνης και σεβασμού
- ✓ Έκφραση συναισθημάτων
- ✓ Μείωση της έντασης
- ✓ Εμφάνιση πληροφοριών
- ✓ Δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος, που ευνοεί την επίλυση προβλημάτων
- ✓ Ανάπτυξη της ανεκτικότητας στη διαφορετικότητα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ενεργητική ακρόαση: είναι μια δεξιότητα επικοινωνίας που στηρίζεται στην ενσυναίσθηση, στην κατανόηση και αποδοχή του άλλου καθώς και στο σεβασμό στο πρόσωπο του συνομιλητή.

5.4 «Δημιουργία» ηγετικότητας

Ο/η ηγέτης/ίδα «γεννιέται» ή «φτιάχνεται»;

Στην απάντηση του παραπάνω ερωτήματος ο/η ηγέτης πρέπει να διαθέτει **ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας** που η ηγετική συμπεριφορά απαιτεί. Το μείγμα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι **η διάθεση για άσκηση ηγεσίας** (χαρακτηριστικά προσωπικότητας), **καθώς και η ικανότητα** (ηγετικοί ρόλοι).

Συνεπώς, τα στοιχεία που συνθέτουν τον/την ηγέτη αφορούν στα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του**, τα οποία αν και συνεχώς αναπτύσσονται, συνήθως διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ηλικίας και της καριέρας του και τις ικανότητες, οι οποίες όταν υπάρχει διάθεση αναπτύσσονται ανεξαρτήτως ηλικίας.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να είναι σε αρμονία **με την έννοια της ισορροπίας**, δηλ., η έλλειψη ενός και μόνο στοιχείου μπορεί να είναι αρκετή για να μην υπάρξει αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Επίσης, το μείγμα δεν είναι το ίδιο σε όλες τις περιπτώσεις (π.χ., επιχειρήσεις, ιεραρχικά επίπεδα).

Η άσκηση ηγεσίας δεν εξαρτάται μόνο από τη δυνατότητα των ατόμων, αλλά και από τον βαθμό στον οποίο το οργανωσιακό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργούν, τους ενθαρρύνει και τους ανταμείβει για να ασκούν την ηγεσία.

- Τα χαρακτηριστικά προβλέπουν την ηγετικότητα.
 - Τα χαρακτηριστικά δουλεύουν καλύτερα στην πρόβλεψη της εμφάνισης της ηγετικότητας και στην εμφάνισή της, παρά στο να διακρίνουν τους αποτελεσματικούς από τους αναποτελεσματικούς ηγέτες.
 - Οι συμπεριφορές μπορεί να διδαχθούν, όχι όμως τα χαρακτηριστικά.
 - Οι ηγέτες/ιδες κατά βάση εκπαιδεύονται και δεν γεννιούνται.
- ✓ Ο/η ηγέτης/ίδα παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωσιακή επίδοση. Αυτός όμως ο ρόλος δεν μπορεί να επιτευχθεί από μόνος του, αλλά πρέπει να καλλιεργήσει ένα αίσθημα συλλογικής ταυτότητας στους ανθρώπους ('εμείς').

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- ✓ Αυτό μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας το πρώτο πληθυντικό πρόσωπο στην επικοινωνία με τους ανθρώπους ('εμείς') σε αντίθεση με το πρώτο ενικό πρόσωπο ('εγώ').
- ✓ Ο/η ηγέτης/ίδα μέσω της ανάπτυξης και επικοινωνίας του οράματός του, προωθεί και συντηρεί το αίσθημα που έχουν οι ακόλουθοί του για τη σημαντικότητα και το νόημα της εργασίας των.
- ✓ Όσο περισσότερο αυτό το αίσθημα αναπτύσσεται και εμπεδώνεται μεταξύ των ακολούθων, τόσο αυξάνεται η εργασιακή αποτελεσματικότητα, η επίτευξη των στόχων και η μείωση της εναλλαγής του προσωπικού και των απουσιών.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η Υπηρεσία αλλάζει

Το πρόβλημα

Ο/Η Προϊστάμενος/η της Υπηρεσίας έχει λάβει μια άτυπη πληροφορία ότι σχεδιάζεται αλλαγή του χώρου λειτουργίας τους. Διαπιστώνει ότι πολλοί έχουν ακούσει για την επικείμενη αλλαγή, αλλά δεν μπορεί να διασταυρώσει και να επιβεβαιώσει το αληθές αυτής. Οι φήμες οργιάζουν και η αναστάτωση στο προσωπικό και στην εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας, αυξάνεται. Ο/Η Προϊστάμενος/η διαπιστώνει ότι το συγκεκριμένο θέμα είναι πρώτο στις συζητήσεις, μέσα στα γραφεία και στους διαδρόμους της Υπηρεσίας και το εργασιακό κλίμα, βαίνει αρνητικά εξελισσόμενο. Οι προθεσμίες των εργασιών δεν τηρούνται, οι απουσίες αυξάνονται και η εργασιακή διάθεση μειώνεται.

Προτάσεις για συζήτηση

Λαμβάνοντας υπόψη, όσα έχουν αναφερθεί και συζητηθεί για τις αξίες και τα χαρακτηριστικά της ηγετικότητας, ποια από αυτά πιστεύετε ότι μπορούν να αξιοποιηθούν από τον/την Προϊστάμενο/η για να καταφέρει να επανέλθει το προσωπικό και η Υπηρεσία σε κανονικούς ρυθμούς (εξηγήστε αναλυτικά την απάντησή σας);

Έχοντας υπόψη σας την ανθετική ηγεσία, ποια από τα στοιχεία σας θα τα αξιοποιούσατε εσείς στη συγκεκριμένη περίπτωση;



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

💡 Προτείνεται να δοθεί στους/στις συμμετέχοντες/ουσες να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο ή οποιοδήποτε έντυπο αυτοαξιολόγησης που να σχετίζεται

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες της ηγετικότητας και στη συνέχεια, να συζητήσουν ως ομάδα τα ατομικά τους αποτελέσματα, με σκοπό να συμφωνήσουν ποια τρία από τα χαρακτηριστικά και τις αξίες ηγετικότητας που εντόπισαν, είναι τα σημαντικότερα όλων για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας κατά την άσκηση των καθηκόντων σας.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί ως θέμα για ανάλυση το άρθρο των Leonie Backhaus & Rick Vogel, “Leadership in the Public Sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods”, *Public Administration Review*, 2022, Vol. 82, pp. 986-1003.

Τα βασικά ζητήματα που διαπραγματεύεται είναι τα ακόλουθα:

«Η ηγετικότητα στη Δημόσια Διοίκηση έχει θετική σχέση με εργασιακά αποτελέσματα, ωφέλιμα για τους εργαζόμενους, ενώ έχει αρνητική σχέση με προβληματικά αποτελέσματα σχετιζόμενα με την εργασία τους, όπως είναι οι απουσίες από τη δουλειά και οι εναλλαγή προσωπικού. Η μη παρεμβατική ηγεσία είναι αυτή που έχει την λιγότερη αποτελεσματικότητα στον τρόπο διοίκησης. Σημαντικό πρόβλημα είναι η ύπαρξη εκτεταμένων μορφών ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές δημιουργούν προβλήματα στην εμφάνιση θετικής ηγετικότητας. Η ύπαρξη διαφορετικών μορφών και τύπων ηγεσίας, είναι καθοριστικής σημασίας στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που απευθύνονται στα διοικητικά στελέχη. Τα στελέχη μπορούν να καταρτισθούν και να ανακαλύψουν, διαφορετικούς τρόπους για να είναι πετυχημένα και αποτελεσματικά και να επιλέξουν αυτόν που τους ταιριάζει. Η διοικητική παράδοση και ο τρόπος που λειτουργεί ένας δημόσιος οργανισμός, επηρεάζει τη σχέση ηγεσίας και εργασιακών αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια, η εθνική και η οργανωσιακή κουλτούρα, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Για παράδειγμα, η ηγετικότητα είναι κύρια ατομικιστική και η εμφάνιση της εξουσίας της, διατηρεί απόσταση από τους υφιστάμενους.»

Λαμβάνοντας υπόψη σας τα παραπάνω συμπεράσματα και έχοντας υπόψη τις αξίες και τα χαρακτηριστικά της ηγετικότητας, μέσα σε μία σελίδα, καταγράψτε τις προσωπικές σας απόψεις για την άσκηση ηγεσίας και διοίκησης στον εργασιακό σας χώρο.

Βιβλιογραφικές αναφορές 5^{ης} θεματικής ενότητας

- Aljumah, A. (2023) The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership, *Cogent Business & Management*, 10:3, 2270813, DOI: 10.1080/23311975.2023.2270813
- Fladerer, M. P., Haslam, S. A., Steffens, N. K., & Frey, D. (2021). The value of speaking for “us”: The relationship between CEOs’ use of I-and we-referencing language and subsequent organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 299-313. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09677-0>
- Kipfelsberger, P., Raes, A., Herhausen, D., Kark, R., & Bruch, H. (2022). Start with why: The transfer of work meaningfulness from leaders to followers and the role of dyadic tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1287–1309. <https://doi.org/10.1002/job.2649>
- Orazi, D. C., Turrini, A. and Valotti, G. (2013) Public sector leadership: new perspectives for research and practice, *International Review of Administrative Sciences*, 79(3): 486-504.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z. and Hom, P. W. (2015) A multilevel investigation of leadership and turnover behavior, *Journal of Management*, 41(6): 1724-1744

6. Ανάπτυξη ηγετικότητας στην ομάδα. Ικανότητες/Δεξιότητες ηγετικότητας για αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του/της προϊσταμένου/ης

Η ενότητα εστιάζει στα εξής θέματα:

- ✓ Συμπεριφορές που διευκολύνουν την άσκηση ηγεσίας και ταυτόχρονα την ανάπτυξη της ηγετικότητας σε επίπεδο ομάδας
- ✓ Θεωρία Ανταλλαγής Ηγετών Μελών (Leader Member Exchange Theory - LMX)



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η αναγνώριση εκείνων των συμπεριφορών που βοηθούν την άσκηση ηγεσίας στην ομάδα ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η ανάπτυξη της δεξιότητας της ηγετικότητας στα μέλη της ομάδας.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αναγνωρίσουν τις συμπεριφορές εκείνες που βοηθούν την άσκηση ηγεσίας στην ομάδα με ταυτόχρονη την ανάπτυξη της δεξιότητας της ηγετικότητας στα μέλη της ομάδας
- ✓ Υιοθετήσουν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που προάγουν στην ανάπτυξη της δεξιότητας της ηγετικότητας από τα μέλη της ομάδας



Έννοιες- κλειδιά: Ηγετική συμπεριφορά, ηγεσία, ομάδα

6.1 Συμπεριφορές που διευκολύνουν την άσκηση ηγεσίας και την ανάπτυξη της ηγετικότητας στα μέλη της ομάδας

Η άσκηση ηγεσίας που ενδυναμώνει και προάγει την ηγετικότητα σε επίπεδο ομάδας απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών και στρατηγικών που ενισχύουν τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχικότητα. Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν ορισμένα στοιχεία ωστόσο λεπτομέρειες σχετικά με τις συμπεριφορές καθώς και παραδείγματα αναφέρονται στην ενότητα 8.2 του παρόντος. Συμπεριφορές που διευκολύνουν την ηγεσία σε επίπεδο ομάδας είναι ενδεικτικά:

- ✓ **Προώθηση της Εμπιστοσύνης.** Η συμπεριφορά αυτή στοχεύει στην ενίσχυση της ανοιχτής επικοινωνίας και στην διαφάνεια στο πλαίσιο της υπηρεσίας, της ομάδας. Βασικό στοιχείο είναι η δημιουργία περιβάλλοντος όπου όλα τα μέλη της ομάδας, όλοι/ες οι υπάλληλοι νοιώθουν ασφάλεια στο να εκφράσουν τις ιδέες τους, τις απόψεις τους, τις ανησυχίες τους και τις προσδοκίες τους. .
- ✓ **Ενδυνάμωση των Μελών.** Η συμπεριφορά αυτή αφορά στην παρακίνηση των μελών της ομάδας της οποίας ηγείται/συντονίζει το άτομο ώστε να μελ'λη να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η συμπεριφορά σημαίνει επίσης ανάθεση ευθυνών και παροχή υποστήριξης ώστε τα μέλη της ομάδας που ηγείται κάποιος/α να αναπτύξουν νέες δεξιότητες.
- ✓ **Ενεργή Ακρόαση.** Πολλά έχουν αναφερθεί για την ενεργή ακρόαση, ωστόσο η αναφορά είναι σημαντική στην άσκηση ηγεσίας και αφορά στο να δίνει το άτομο προσοχή στις απόψεις όλων, να ακούει και να αντιλαμβάνεται και να σκέφτεται αυτά που λέει το μέλος της ομάδας του/της αλλά και αυτά που δείχνει με την συμπεριφορά του. Αφορά στο να δείχνει ο/η ηγέτης/ίδα ενσυναίσθηση και κατανόηση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα μέλη της ομάδας του/της.
- ✓ **Καθοδήγηση μέσω Παραδείγματος.** Αφορά στην εφαρμογή των αξιών που θέλει να προωθήσει ο/η ηγέτης/ίδα στην ομάδα του/της. Αξίες όπως η ειλικρίνεια και η συνέπεια λόγων και έργων είναι εξαιρετικά σημαντικές για την ηγετικότητα στην ομάδα. Το ίδιο είναι και η έμφαση στην ηθική, στην

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

ακεραιότητα και στην συνέπεια που έχουν ιδιαίτερη σημασία ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα.

- ✓ **Επικέντρωση στη Συνεργασία.** Συμπεριφορά του/της ηγέτη/ιδας που ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων μέσω συλλογικής εργασίας αλλά και στην διοργάνωση δραστηριοτήτων που απαιτούν κοινή προσπάθεια.
- ✓ **Αναγνώριση και Επιβράβευση.** Συμπεριφορά που δείχνει αυξημένη ηγετικότητα ως προς την αναγνώριση της προσπάθειας των μελών της ομάδας και των επιτευγμάτων της ομάδας. Απαιτεί και συνδυάζεται με δημιουργική ανατροφοδότηση για τη βελτίωση όλων των μελών της ομάδας και της ομάδας στο σύνολό της.

Ορισμένα παραδείγματα δραστηριοτήτων (κυρίως από μεγάλους ιδιωτικούς οργανισμούς) που μπορούν να ενισχύσουν την ομαδική εργασία από την πλευρά της ηγεσίας είναι ενδεικτικά:

- ✓ Διοργάνωση συνεδριών καταιγισμού ιδεών (Brainstorming Sessions): Σε ένα brainstorming, ο/η ηγέτης/ίδα, ο/η προϊστάμενος/η μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία, προωθώντας τη δημιουργικότητα. Για παράδειγμα, στη Google, οι ομάδες χρησιμοποιούν την τεχνική του "Design Sprint"¹ για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.
- ✓ Ανάπτυξη Project με Συνεργατική Προσέγγιση: Στη Volvo, η κατασκευή ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου πραγματοποιήθηκε με ομάδες από διαφορετικά τμήματα που εργάστηκαν μαζί για καινοτομία.
- ✓ Δημιουργία Μαθησιακής Κουλτούρας: Σε έναν οργανισμό, η ηγεσία μπορεί να διοργανώνει εργαστήρια γνώσης, όπου τα μέλη εκπαιδεύονται αμοιβαία σε ειδικές δεξιότητες.
- ✓ Αξιοποίηση εργαλείων π.χ. Γνωσιοσκόπιο για την διαμόρφωση π.χ. οράματος και αποστολής ενός οργανισμού. Η μεθοδολογία αυτή αξιοποιήθηκε από το ΕΚΔΔΑ στο παρελθόν προκειμένου να διαμορφωθεί από τους/τις υπαλλήλους όλων των βαθμίδων το όραμα και η αποστολή του οργανισμού. Διεξήχθη για τρεις ημέρες και το αποτέλεσμα αποτυπώθηκε στις εμβληματικές

¹ Η μεθοδολογία Design Sprint ακολουθεί έξι φάσεις: Κατανόηση, Ορισμός,, Σχεδίαση, Απόφαση, Πρωτότυπο και Επικύρωση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

προτεραιότητες του ΕΚΔΔΑ για την επόμενη περίοδο. Η δραστηριότητα συντονίστηκε από τον Alex Christakis, ειδικό επιστήμονα στον σχεδιασμό δομημένου διαλόγου.

6.2 Η ομάδα εργασίας

Βασικές έννοιες της ομάδας εργασίας:

Νόρμες ομάδας – Οι άτυποι κανόνες για την συμπεριφορά, που θεωρούνται σημαντικοί από τα μέλη της ομάδας εργασίας

Υπακοή – Η εμφάνιση συμπεριφοράς που είναι συμβατή με τις κανονιστικές και ρυθμιστικές προσδοκίες που υπάρχουν στην ομάδα εργασίας

Λόγοι υπακοής

- Συμμόρφωση – συναίνεση στη νόρμα με σκοπό την επίτευξη ανταμοιβών ή την αποφυγή τιμωρίας
- Ταύτιση – συναναστροφή με τους υποστηρικτές μιας νόρμας και συμμόρφωση προς αυτήν, καθώς και οι άλλοι κάνουν το ίδιο
- Εσωτερίκευση – πίστη ότι αν η συμπεριφορά καθορίζεται από τη νόρμα, αυτό είναι απόλυτα ορθό και είναι ο σωστός τρόπος συμπεριφοράς

Κύρος – Η θέση του ατόμου σε σχέση με τους άλλους μέσα στην ομάδα εργασίας (υψηλή/χαμηλή, κεντρική/ περιφερειακή)

Ρόλος – Μια σειρά προσδοκιών σχετικές με μια συγκεκριμένη λειτουργία ή θέση μέσα στην ομάδα εργασίας

Σχέσεις ρόλου – Οι τρόποι με τους οποίους μια ομάδα εργασίας και τα μέλη της, αναμένεται να δρουν μεταξύ τους για να αποδώσουν τους συγκεκριμένους ρόλους

6.3 Οι ρόλοι της ηγετικότητας στην ομάδα εργασίας

Παρακάτω παρατίθενται οι εννέα ρόλοι της ηγετικότητας, καταμερισμένοι σε τρεις κατηγορίες (ρόλοι που αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις – ‘άνθρωποι’, ρόλοι που αναφέρονται στις ανάληψη πρωτοβουλιών και οργάνωση των εργασιακών δραστηριοτήτων – ‘δράσεις’, ρόλοι που αναφέρονται στην ανάπτυξη ιδεών και στον σχεδιασμό – ‘σκέψεις’):

1. **Ομαδάρχης** – άνθρωποι

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

2. Εξερευνητής – άνθρωποι
3. Λειτουργικός – άνθρωποι
4. Εκτελεστής – δράσεις
5. Διαμορφωτής – δράσεις
6. Τελειοποιητής – δράσεις
7. Αξιολογητής – σκέψεις
8. Δημιουργικός – σκέψεις
9. Ειδικός – σκέψεις

Αναλυτικά οι εννέα ρόλοι της ηγετικότητας:

Ομαδάρχης

- Βοηθά την ομάδα να παραμένει εστιασμένη στους στόχους της
- Ενθαρρύνει τα μέλη να συμμετέχουν
- Αναδεικνύει το καλύτερο από τον καθένα
- Οργανώνει, ελέγχει και διαμεσολαβεί
- Διαθέτει:
 - ηρεμία
 - αυτοπεποίθηση
 - αυτοέλεγχο
- Αδυναμίες:
 - διανοητική ικανότητα και δημιουργικότητα, κάτω από το κανονικό
- Διαθέτει:
 - ηρεμία
 - αυτοπεποίθηση
 - αυτοέλεγχο
- Αδυναμίες:
 - διανοητική ικανότητα και δημιουργικότητα, κάτω από το κανονικό

Εξερευνητής

- Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις
- Εξερευνά οτιδήποτε καινούργιο
- Διερευνά κάθε ευκαιρία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Αποτελεί τον κόμβο εξωτερικής επικοινωνίας της ομάδας
- Διαθέτει:
 - εξωστρέφεια
 - ενθουσιασμό
 - περιέργεια
 - δυνατότητα καλής επικοινωνίας
- Αδυναμίες:
 - χάνει γρήγορα το ενδιαφέρον όταν η γοητεία του νέου περάσει

Λειτουργικός

- Προάγει το ομαδικό πνεύμα
- Ανταποκρίνεται σε ανθρώπους και καταστάσεις
- Συμβάλλει στη διατήρηση της συνοχής της ομάδας
- Διαθέτει:
 - κοινωνικότητα
 - ηπιότητα
 - ευαισθησία
- Αδυναμίες:
 - αναποφασιστικότητα σε καταστάσεις κρίσης

Εκτελεστής

- Προσπαθεί για την πρακτική εφαρμογή των ιδεών
- Επιβεβαιώνει ότι η ομάδα δεν αποκλίνει από τους στόχους της
- Είναι συντηρητικός και προβλέψιμος
- Διαθέτει:
 - αντοχή
 - αυτοπειθαρχία
 - πρακτικό πνεύμα
 - υπευθυνότητα
 - σκεπτικισμό σε μη αποδεδειγμένες ιδέες
- Αδυναμίες:
 - έλλειψη ευελιξίας

Διαμορφωτής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Έχει ισχυρές απόψεις
- Θέλει να επηρεάζει τις εξελίξεις και τις αποφάσεις
- Παίρνει ικανοποίηση από την επιβεβαίωση των άλλων
- Βρίσκει δρόμους ώστε να αποφεύγει εμπόδια
- Διαθέτει:
 - δυναμισμό
 - τόλμη
 - νεύρο
- Αδυναμίες:
 - ανυπομονησία
 - εριστικότητα
 - εκνευρισμός

Τελειοποιητής

- Ενοποιεί στοιχεία και ολοκληρώνει εργασίες
- Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια
- Τηρεί τα χρονικά όρια
- Παρακολουθεί την εξέλιξη για τη διασφάλιση του αποτελέσματος
- Διαθέτει:
 - ανησυχία
 - ευσυνειδησία
 - επιμέλεια
 - μεθοδικότητα
- Αδυναμίες:
 - τάση να ανησυχεί για μικροπράγματα
 - διστακτικότητα στο να αφήσει ένα θέμα
- Διαθέτει:
 - ανησυχία
 - ευσυνειδησία
 - επιμέλεια
 - μεθοδικότητα
- Αδυναμίες:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- τάση να ανησυχεί για μικροπράγματα
- διστακτικότητα στο να αφήσει ένα θέμα

Αξιολογητής

- Ενδιαφέρεται για την ακρίβεια και την ορθότητα
- Λειτουργεί ως «πρότυπο» της ομάδας
- Κρίνει ορθολογικά
- Αναπτύσσει όλες τις πλευρές ενός θέματος
- Διαθέτει:
 - προνοητικότητα
 - σοβαρότητα
 - λογική
 - αναλυτική σκέψη
 - διακριτικότητα
 - ψυχρότητα
- Αδυναμίες:
 - έλλειψη έμπνευσης
 - ανικανότητα παρακίνησης των άλλων

Δημιουργικός

- «Γεννά» ιδέες
- Αποφεύγει τη ρουτίνα και τη συμβατικότητα
- Επιλύει δύσκολα προβλήματα
- Διαθέτει:
 - δημιουργική και καινοτόμα σκέψη
 - φαντασία
 - πνεύμα και ευφυΐα
- Αδυναμίες:
 - «πετά στα σύννεφα»
 - έλλειψη πρακτικότητας
 - υποτιμά την τυπικότητα

Ειδικός

- Προσφέρει στην ομάδα τις γνώσεις του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Ζητείται η συνεισφορά του όταν υπάρχουν δυσκολίες και εμπόδια
- Ασχολείται με πολύ ειδικά ζητήματα, που ελάχιστοι τα γνωρίζουν
- Διαθέτει:
 - μεγάλη επικέντρωση στα υπό εξέταση θέματα
 - αυτοέλεγχο
 - εξειδικευμένες γνώσεις
- Αδυναμίες:
 - η συμβολή του περιορίζεται σε αυτά που ξέρει
 - δεν έχει ευρύτητα σκέψης
 - υπερφόρτωση της ομάδας με πληροφορίες και δεδομένα

Από τους Quinn et al. (2003) στο πλαίσιο του "Competing Values Framework" (Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών) περιγράφονται εννέα ρόλοι ηγετικότητας και αυτοί οι ρόλοι αποτελούν τις τελευταίες δεκαετίες έναν δημοφιλή τρόπο ανάλυσης και βελτίωσης ηγετικών δεξιοτήτων. Οι ρόλοι καλύπτουν διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας και αντανακλούν την ευελιξία που απαιτείται για αποτελεσματική ηγεσία. Οι εννέα ρόλοι είναι:

Οραματιστής (Visionary): Στόχος της ηγεσίας είναι η εστίαση στη δημιουργία καινοτομίας και νέων κατευθύνσεων και στη δημιουργία ενός μελλοντικού οράματος. Αυτός ο ρόλος απαιτεί δημιουργικότητα και φαντασία για να αναγνωρίσει ευκαιρίες και να σχεδιάσει ένα στρατηγικό μονοπάτι που θα οδηγήσει στην επιτυχία.

Διαμεσολαβητής (Broker): Στόχος αυτού του ρόλου είναι η ανάπτυξη σχέσεων και η επιρροή. Αυτός ο ρόλος δίνει έμφαση στη δημιουργία και ενίσχυση των σχέσεων. Ο διαμεσολαβητής είναι εξαιρετικός στις διαπραγματεύσεις, τη δικτύωση και την προώθηση της ομαδικότητας, διασφαλίζοντας ότι διαφορετικές πλευρές συνεργάζονται αποτελεσματικά.

Πρωτοποριακός (Innovator): Στόχος της ηγεσίας σε αυτή την περίπτωση είναι η προώθηση αλλαγών και η εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία. Ο/Η ηγέτης/ίδα σε αυτήν την περίπτωση εισάγει καινοτόμες ιδέες και λύσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Αυτός ο ρόλος

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

ενισχύει τη δημιουργικότητα και την ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ενσωματωτής (Integrator): Στόχος της ηγεσίας είναι η δημιουργία αρμονίας και η ενίσχυση της ομάδας. Εστιάζει στη διατήρηση της αρμονίας εντός της ομάδας. Ο ρόλος αυτός υποστηρίζει την καλή επικοινωνία, προωθεί την κατανόηση και φροντίζει για την διαχείριση των συγκρούσεων.

Διαχειριστής (Monitor): Στόχος της ηγεσίας στην περίπτωση αυτή είναι η διασφάλιση της τάξης και η παρακολούθηση των διαδικασιών στην εκτέλεση του έργου. Επικεντρώνεται στην οργάνωση και την τήρηση διαδικασιών. Ο διαχειριστής αναλαμβάνει να παρακολουθεί την πρόοδο και να διασφαλίζει ότι οι εργασίες ολοκληρώνονται σύμφωνα με τα πρότυπα.

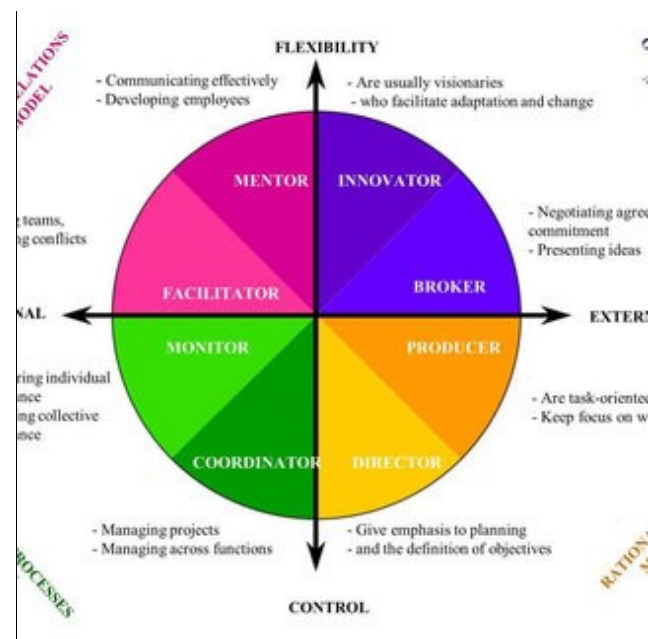
Συντονιστής (Coordinator): Η εστίαση στην περίπτωση αυτή αφορά στη διαχείριση έργων και κατανομής πόρων. Διασφαλίζει τη σωστή κατανομή πόρων και τη διεκπεραίωση έργων. Είναι εξαιρετικός στην κατανόηση των διαδικασιών και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων με αποτελεσματικό τρόπο.

Παραγωγός (Producer): Στόχος της ηγεσίας είναι η διασφάλιση αποτελεσματικότητας και παραγωγής αποτελεσμάτων. Εστιάζει στην απόδοση και την επίτευξη στόχων. Ο παραγωγός έχει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της παραγωγικότητας και στη διασφάλιση αποτελεσμάτων.

Σκηνοθέτης (Director): Η στόχευση αυτού του ρόλου αφορά στην καθοδήγηση και στον ορισμό ξεκάθαρων στόχων. Ορίζει κατευθύνσεις, καθοδηγεί την ομάδα και διασφαλίζει ότι όλοι έχουν σαφείς στόχους. Ο ρόλος αυτός απαιτεί ισχυρές ηγετικές δεξιότητες και αποφασιστικότητα.

Επιταχυντής (Facilitator): Ο ρόλος αυτός της ηγεσίας αφορά στην ενίσχυση συνεργασίας και στην ενδυνάμωση ομάδων. Ενισχύει τη συνεργασία και την ανάπτυξη δυναμικής ομάδας. Ο επιταχυντής διασφαλίζει ότι οι ομάδες εργάζονται αρμονικά και ενδυναμώνονται για να πετύχουν τους κοινούς στόχους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο



Εικόνα 6.1 Μοντέλο Quinn Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework)

Αυτοί οι ρόλοι σύμφωνα με τους θεωρητικούς της μετασχηματιστικής ηγεσίας συχνά αλληλοσυμπληρώνονται και μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε ομάδας ή οργανισμού. Το πρότυπο CVF έχει δοκιμαστεί και μελετηθεί ευρέως για περισσότερα από 25 χρόνια και έχει ονομαστεί ως ένα από τα 40 πιο σημαντικά πλαίσια στην ιστορία των επιχειρήσεων (Cameron 2006; Ten Have, Elst & ten Have 2003). Είναι ένα πρότυπο που μπορεί να ανταποκριθεί στις παραδοξότητες που εμφανίζονται στην δημόσια διοίκηση στις μέρες μας αλλά και σε αυτές που θα εμφανιστούν στο μέλλον.

6.3 Τα προφίλ της ηγετικότητας στην ομάδα εργασίας

Αυταρχική ηγεσία

Είναι χρήσιμη όταν η ομάδα πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία "κατά γράμμα" για να διαχειριστεί έναν σημαντικό κίνδυνο. Είναι αποτελεσματική όταν πρέπει να είναι ο/η ηγέτης/ίδα πρακτικός/ή με ανθρώπους που χάνουν τις προθεσμίες, όταν υπάρχει θέμα σύγκρουσης ή σε θέματα που βασίζονται στη λήψη γρήγορων αποφάσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Αλλά όμως πρέπει να γνωρίζει ότι η επίκληση του ελέγχου για τη διατήρηση των προτύπων πιθανόν να απομακρύνει τους ανθρώπους. Ομοίως, αν απαιτείται πάντα από την ομάδα να εργάζεται με μέγιστη ταχύτητα, μπορεί να καταλήξει ο/η ηγέτης/ίδα να εξαντλεί τους πάντες.

Αντίθετα, μπορεί να δείξει σεβασμό στα μέλη της ομάδας παρέχοντας το σκεπτικό των αποφάσεών του. Και είναι πιο πιθανό να συμμορφωθούν τα μέλη της ομάδας με τις προσδοκίες του/της ηγέτη/ιδας αν μπει στον κόπο να εξηγήσει πώς κατέληξε σε μια απόφαση.

Μπορεί να βελτιώσει την ικανότητά του να "ηγείται από μπροστά", σχεδιάζοντας μια κρίση, σκεπτόμενος γρήγορα και λαμβάνοντας σωστές αποφάσεις υπό πίεση. Αλλά πρέπει να φροντίζει να εξισορροπεί αυτές τις δεξιότητες με την επίγνωση των πιθανών αρνητικών επιπτώσεών τους στη δημιουργικότητα, τη συλλογή ιδεών, τα κίνητρα και την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας.

Το να είναι ο/η ηγέτης/ίδα πολύ αυταρχικός/ή μπορεί επίσης να σημαίνει ότι θα δυσκολευτεί να απομακρυνθεί από τις λεπτομέρειες και να αποκτήσει μια ευρύτερη, πιο στρατηγική άποψη.

Δημοκρατική, συμμετοχική ηγεσία

Ο/η ηγέτης/ίδα θέτει τους στόχους, καθοδηγεί τις συζητήσεις της ομάδας και λαμβάνει την τελική απόφαση. Αναγνωρίζει όμως ότι οι άνθρωποί του μπορούν να έχουν πολύτιμες γνώσεις για ένα πρόβλημα ή μια διαδικασία, οπότε τους συμβουλεύει ενεργά. Ως αποτέλεσμα, είναι πιθανό να κερδίσει δημιουργικές συνεισφορές και καινοτόμες ιδέες που δεν θα είχαν προκύψει αν δούλευε μόνος του.

Ίσως όμως να αναρωτηθεί πώς να διαχειριστεί τις διαφορετικές απόψεις στην ομάδα, αφού έχει προσκαλέσει τη συμμετοχή με αυτόν τον τρόπο. Στόχος του/της ηγέτη/ιδας είναι να δημιουργήσει μια κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι θα μπορούν να έχουν υγιείς συζητήσεις μεταξύ τους.

Οπότε, (1) Ο/η ηγέτης/ίδα πρέπει να δώσει το παράδειγμα, όντας και αυτός ανοιχτός και ευέλικτος. (2) Ο/η ηγέτης/ίδα πρέπει να θέσει ως προτεραιότητα τη διαχείριση της αμοιβαίας αποδοχής, ώστε να εξασφαλίσει τη συμμετοχή όλων. (3) Ο/η ηγέτης/ίδα πρέπει να αποκτήσει δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ο/η ηγέτης/ίδα πρέπει να έχει υπόψη του ότι οι διαδικασίες μπορεί να γίνουν επικίνδυνα αργές αν εμπλέκει τα μέλη της ομάδας σε κάθε απόφαση. Θα πρέπει να κρίνει προσεκτικά αν χρειάζεται να υιοθετήσει μια πιο αυταρχική προσέγγιση, έστω και για λίγο.

Ο/η ηγέτης/ίδα που αναθέτει, "Laissez Faire"

Το "Laissez faire" είναι μια γαλλική φράση που έχει υιοθετηθεί στα αγγλικά και σημαίνει "αφήστε (τους ανθρώπους) να κάνουν (ό,τι επιλέγουν)". Περιγράφει μια πολιτική που αφήνει τις καταστάσεις να κυλήσουν από μόνες τους, χωρίς να παρεμβαίνει.

Υιοθετώντας αυτό το στυλ ηγεσίας, ο/η ηγέτης/ίδα εξουσιοδοτεί την ομάδα να λαμβάνει αποφάσεις και να οργανώνει τις δικές της διαδικασίες, με ελάχιστη ή καθόλου καθοδήγηση. Ο κίνδυνος αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι καταστάσεις μπορεί να καταρρεύσουν σε χάος, εάν οι άνθρωποι έχουν χαμηλά κίνητρα ή «φτωχές» δεξιότητες. Μπορεί όμως να λειτουργήσει αν είναι έμπειροι, γνώστες, με αυτοπεποίθηση, δημιουργικοί και με κίνητρο, ή αν οι προθεσμίες είναι ευέλικτες και οι διαδικασίες απλές.

Όμως ο/η ηγέτης/ίδα θα εξακολουθεί να είναι υπόλογος για το αποτέλεσμα. Οπότε, ίσως θελήσει να οργανώσει διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην ομάδα για να υποστηρίξει τους ανθρώπους του, ακολουθώντας μια προσέγγιση "hands off". Ο/η ηγέτης/ίδα πρέπει να φροντίσει να αναθέσετε τη σωστή εργασία στο σωστό άτομο, καθώς μια αναντιστοιχία θα μπορούσε να σημαίνει ότι ολόκληρη η ομάδα αποτυγχάνει.

Θα πρέπει να αποφύγει να είναι πολύ απομακρυσμένος, ακόμη και με μια ομάδα υψηλών επιδόσεων και μεγάλης αυτονομίας. Αλλαγές μπορούν να συμβούν ανά πάσα στιγμή, οπότε οι απαιτήσεις για την ομάδα μπορεί να αλλάξουν μετά την αρχική ενημέρωση του/της ηγέτη/ιδας. Αν συμβεί αυτό, θα πρέπει να μείνει σε επαφή με τα μέλη της ομάδας και επικοινωνήσει με σαφήνεια και αμεσότητα. Γενικά, μπορεί να προσφέρει την υποστήριξή του στην ομάδα, χωρίς να γίνει μικροδιαχειριστής.

6.4 Ηγετικότητα και αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας

Η ομάδα χτίζεται – αναπτύσσεται από τον κάθε προϊστάμενο/η ηγέτη στο χώρο του/της. Η ανάπτυξη της ομάδας αποτελεί ένα βασικό ηγετικό ρόλο. Υπάρχουν βασικές προϋποθέσεις και πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στην άσκηση αυτού του ηγετικού του ρόλου. Όλες αυτές οι προϋποθέσεις πρέπει να χρησιμοποιηθούν **μαζί** για να έχουν αποτέλεσμα.

Βασικές πρακτικές

- Κάντε τους/τις συνεργάτες/τιδες σας να κατανοήσουν την αλληλεξάρτηση και το κοινό τους συμφέρον.
- Ενισχύστε την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών σας.
- Αναπτύξτε το πνεύμα και την ικανότητα συναίνεσης.
- Εξασφαλίστε την ανοιχτή επικοινωνία.
- Διαμορφώστε κανόνες, διαδικασίες, μεθόδους εργασίας.
- Δημιουργήστε προσδοκίες υψηλής επίδοσης.
- Δημιουργήστε κίνητρα για ομαδική συνεργασία.
- Ενθαρρύνετε και επιβραβεύετε συμπεριφορές που συμβάλλουν και αποθαρρύνετε εκείνες που δεν συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία.
- Βοηθήστε τα μέλη της ομάδας να γνωριστούν καλύτερα, να κατανοήσουν και να αποδεχθούν τη διαφορετικότητα των χαρακτήρων τους.
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε 2 μήνες) κάντε μια ομαδική συζήτηση με θέμα τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας και του ομαδικού κλίματος.

Με την ομάδα δημιουργείται ένας δυναμικός κύκλος, αφού η ικανοποίηση των ατόμων οδηγεί σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα, αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην υψηλότερη ικανοποίηση των ατόμων, η οποία οδηγεί σε ακόμη καλύτερο αποτέλεσμα.

6.5 Απαραίτητοι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας

- ✓ Ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας για την επίλυση των προβλημάτων και την κατανόηση μεταξύ των μελών
- ✓ Εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, για την εμπέδωση του αισθήματος αλληλεγγύης και συνεργατικότητας
- ✓ Κοινό όραμα μεταξύ ηγέτη και μελών για την παρακίνησή τους και την ενεργητική συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων
- ✓ Κοινός στόχος, αμοιβαία συμφωνημένος και διαμοιρασμένος σε όλα τα μέλη της ομάδας
- ✓ Συγκεκριμένοι στόχοι που οδηγούν σε ξεκάθαρα μετρήσιμα και αξιολογήσιμα αποτελέσματα
- ✓ Αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας της ομάδας στο σύνολό της και της ατομικής συνεισφοράς των μελών της
- ✓ Σεβασμός στις απόψεις και στη διαφορετικότητα και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και μελών και μεταξύ των μελών της ομάδας
- ✓ Win-Win στάση ζωής η οποία συμβάλλει καθοριστικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στη διαχείριση και επίλυση των διαφωνιών και των συγκρούσεων και στην ανθετικότητα στις αλλαγές και στα απρόβλεπτα

6.6 Ηγετικότητα και σχέσεις μέσα στην ομάδα - Θεωρία Ανταλλαγής Ηγετών-Μελών (Leader-Member Exchange Theory - LMX)

Η Θεωρία Ανταλλαγής Ηγετών-Μελών (Leader-Member Exchange Theory - LMX) είναι μια προσέγγιση που εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ ηγετών/ιδών και μελών της ομάδας τους. Η θεωρία αυτή εξετάζει πώς η ποιότητα αυτών των σχέσεων επηρεάζει την απόδοση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των μελών, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Οι βασικές αρχές της LMX θεωρίας είναι:

1. **Διαφοροποίηση Σχέσεων:** Οι ηγέτες/ίδες δεν αντιμετωπίζουν όλα τα μέλη της ομάδας με τον ίδιο τρόπο. Δημιουργούνται δύο κύριες ομάδες:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- ✓ **In-Group:** Μέλη με υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον/την ηγέτη/ίδα, που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, σεβασμό και αμοιβαία υποστήριξη.
 - ✓ **Out-Group:** Μέλη με χαμηλότερης ποιότητας σχέσεις, που περιορίζονται σε τυπικές επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις.
2. **Αμοιβαία Εμπιστοσύνη και Σεβασμός:** Η ποιότητα της σχέσης εξαρτάται από την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την υποστήριξη.
 3. **Επιπτώσεις στην Απόδοση:** Τα μέλη της In-Group τείνουν να είναι πιο παραγωγικά, αφοσιωμένα και ικανοποιημένα από τη δουλειά τους.

Η θεωρία της LMX μπορεί να εφαρμοστεί για την:

- ✓ **Ανάπτυξη Ηγετικών Δεξιοτήτων:** Οι ηγέτες/ιδες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θεωρία για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με όλα τα μέλη της ομάδας.
- ✓ **Ενίσχυση Ομαδικής Συνεργασίας:** Η βελτίωση των σχέσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη συνεργασία και συνοχή στην ομάδα.

Ορισμένα παραδείγματα από την εφαρμογή της θεωρίας είναι σε:

- **Εταιρικό Περιβάλλον:** Σε μια εταιρεία, ένας ηγέτης/μία ηγέτιδα μπορεί να αναπτύξει στενότερες σχέσεις με μέλη που δείχνουν υψηλή απόδοση, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση.
- **Εκπαιδευτικό Περιβάλλον:** Ένας καθηγητής μπορεί να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις με μαθητές που συμμετέχουν ενεργά, ενθαρρύνοντας την ακαδημαϊκή επιτυχία.

Η εφαρμογή της Θεωρίας Ανταλλαγής Ηγετών-Μελών μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις, ανάλογα με τον τρόπο που εφαρμόζεται και τις συνθήκες του οργανισμού.

Ορισμένες θετικές επιπτώσεις της θεωρίας είναι:

1. **Βελτίωση Απόδοσης:** Η υψηλής ποιότητας σχέση μεταξύ ηγέτη/ηγέτιδας και μέλους (In-Group) μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και δέσμευση.
2. **Ενίσχυση Ικανοποίησης:** Τα μέλη που ανήκουν στην In-Group τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα από τη δουλειά τους, καθώς αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

3. **Αύξηση Συνεργασίας:** Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός που αναπτύσσονται στις σχέσεις υψηλής ποιότητας ενισχύουν τη συνεργασία και τη συνοχή της ομάδας.

Ωστόσο εντοπίζονται και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις όπως:

1. **Διαχωρισμός Ομάδας:** Η δημιουργία In-Group και Out-Group μπορεί να προκαλέσει διχασμό και να μειώσει τη συνοχή της ομάδας.
2. **Αίσθηση Αδικίας:** Τα μέλη της Out-Group μπορεί να αισθάνονται παραμελημένα ή αδικημένα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοσή τους.
3. **Εξάρτηση από τον/την ηγέτη/ίδα:** Η υπερβολική εξάρτηση από τον ηγέτη /την ηγέτιδα στις σχέσεις υψηλής ποιότητας μπορεί να περιορίσει την αυτονομία των μελών.

Η θεωρία περιγράφει τις διαφορετικές μορφές σχέσεων που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ του/της ηγέτη/ιδας και του μέλους της ομάδας και τι δίνει και παίρνει πίσω ο/η ηγέτης/ίδα και το μέλος της ομάδας του/της από αυτήν τη σχέση.

Οι ακόλουθοι παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία του/της ηγέτη/ιδας καθώς το LMX υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά των ακολούθων είναι αυτά που καθοδηγούν την λήψη αποφάσεων μαζί με τον/την ηγέτη/ίδα.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Δεν αλλάζεις την ομάδα που κερδίζει

Το πρόβλημα

Υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη και ισχυρή άποψη, ότι αν κάνουμε κάτι που φέρνει θετικά αποτελέσματα, τότε δεν αλλάζουμε τον τρόπο που το κάνουμε. Αυτό ισχύει και για τις ομάδες εργασίας. Αν έχω μια ομάδα που μου φέρνει τα αποτελέσματα που θέλω, τότε δεν αλλάζω τη σύνθεσή της. Από την άλλη πλευρά, η επιμονή στην ίδια σύνθεση, ενέχει κινδύνους, που απορρέουν τόσο από τα σταθερότητα της σύνθεσης, όσο και από τη συνεκτικότητα και τους ισχυρούς δεσμούς που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου. Η περιοδική κινητικότητα και η αλλαγή των μελών της ομάδας, είναι μια επιλογή που έχει στη διάθεσή του ο/η ηγέτης. Σημαντικό ζήτημα είναι όταν η πολύ καλά δεμένη ομάδα, έχει την τάση/πρόθεση να αυτονομηθεί από τον οργανισμό και ο/η ηγέτης της να την οδηγήσει σε μια δική της πορεία/κατεύθυνση. Τέλος, μια καλά συνεκτική ομάδα, μπορεί να εμφανίζεται ή να γίνεται αντιληπτή ως μια «κλίκα» εντός του οργανισμού, η οποία αναπτύσσει ανταγωνιστικά στοιχεία.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο**Ερωτήματα προς ανάπτυξη και συζήτηση**

1. Πόσο συμφωνείτε με τα παραπάνω; Αν ναι, εξηγήστε τους λόγους. Αν όχι, αναφέρετε σε ποια σημεία διαφωνείτε.
2. Αν υποθέσουμε ότι εσείς ηγείστε μια τέτοια ομάδα. Ποιοι από τους ρόλους που έχουν αναφερθεί, σας ταιριάζουν καλύτερα και πιστεύετε ότι μπορείτε να έχετε τα καλύτερα αποτελέσματα;
3. Πόσο εύκολα ή δύσκολα θεωρείτε ότι μπορεί να αλλάξει η σύνθεση μιας ομάδας εργασίας; Ποιες είναι οι κινήσεις και οι πρωτοβουλίες που πρέπει να αναπτύξετε; Ποια τα εμπόδια που θα συναντήσετε και με ποιους τρόπους εκτιμάτε ότι θα τα υπερπηδήσετε;

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

❗ Οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και να ακολουθήσει ένα workshop όπου:

1. Θα αποφασίσουν ως ομάδα ποια είναι η πρόκληση στην εργασία τους που θέλουν να αναλάβουν (π.χ., ένας ασυνήθιστος στόχος, μια κατεπείγουσα εργασία, ένα δύσκολο διαχειρίσιμο πρόβλημα, μια επιτακτική απαίτηση από κοινωνική ομάδα ή πολιτική/υπηρεσιακή διοίκηση, κ.λπ.).
2. Θα συμφωνήσουν τι είναι αυτό που πρέπει να κάνουν, γιατί θέλουν να το κάνουν, πως σκέφτονται να το κάνουν, που πιστεύουν ότι θα βρουν δυσκολίες ή ευκολίες, ποιοι είναι αυτοί που θα τους βοηθήσουν ή θα τους εμποδίσουν και πότε εκτιμούν ότι θα καταφέρουν να ολοκληρώσουν αυτό που θα αναλάβουν.
3. Αφού ολοκληρώσουν τον παραπάνω σχεδιασμό, τα μέλη της ομάδας θα καταγράψουν τα ατομικά τα συναισθήματα που προέκυψαν από τη συζήτηση, τις στάσεις τους αναφορικά με αυτά που ειπώθηκαν και την εκτίμησή τους, αν εμφανίσθηκαν ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές από κάποιο ή κάποια μέλη της ομάδας τους.

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης οι συμμετέχοντες, μπορούν να διαβάσουν μια ιστορία ή να παρακολουθήσουν ένα βίντεο που έχει να κάνει με τη λειτουργία μιας ομάδας και την προσπάθειά της να πετύχει ένα στόχο ή ένα έργο. Έχοντας αυτό ως πληροφορία, οι συμμετέχοντες μπορούν να ετοιμάσουν μια εργασία που δεν θα ξεπερνά τις 400-500 λέξεις, μέσα από την οποία θα αναπτύξουν τις ηγετικές συμπεριφορές/ρόλους που έχουν διαπιστώσει να εμφανίζονται και τις δυναμικές της ομάδας που παρουσιάζονται,

επικεντρώνοντας σε ζητήματα συνοχής, συμμόρφωσης, συνεργασίας, συμμαχίας, συνδιαλλαγής.

Βιβλιογραφικές αναφορές 6^{ης} θεματικής ενότητας

- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Cameron, K.S. (2006). *Competing values leadership : creating value in organizations*, Cheltenham, UK
- Day, D.V.; & Miscenko, D. (2016). "Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory". In Bauer, T.; & Erdogan, B. (eds.). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York: Oxford University Press. 9–28. doi:10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2020). Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 942-966.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Luciano, M. M., Mathieu, J. E. and Ruddy, T. M. (2014) Leading multiple teams:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 99(2): 322-331.
- Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. John Wiley & Sons.
- Rockstuhl, T.; Dulebohn, J.H.; Ang, S.; Shore, L.M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*. 97(6). 1097–1130. doi:10.1037/a0029978
- Schuh, S.C., Zhang, X-a., Tian, P., Morgeson, F. & Van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss’s eyes? Interactive effects of subordinate innovative behavior and leader-member-exchange on supervisor ratings of job performance. *Human Resource Management*, 57, 397-409. DOI: 10.1002/hrm.21851.
- Ten Have, S, Elst, Mv & ten Have, W 2003, *Key management models*, Financial Times Prentice Hall.
- Van Dick, R., Cordes, B.L. Lemoine, J.E., Steffens, N.K., Haslam, S.A., Akfirat, S.A., Ballada, C.J.A., Bazarov, T., Aruta, J.J.B.R., Avanzi, L., Bodla, A.A., Bunjak, A., Černe, M., Dumont, K., Edelman, C.M., Epitropaki, O., Franssen, K., García-Ael, C., Giessner, S., Gleibs, I., Godlewska-Werner, D., Gonzalez, R., Kark, R., Laguia Gonzalez, A., Lam, H., Lipponen, J., Lupina-Wegener, A., Markovits, Y., Maskor, M., Molero Alonso, F.J., Monzani, L., Moriano Leon, J.A., Neves, P., Orosz, G., Pandey, D., Retowski, S., Roland-Lévy, C., Samekin, A., Schuh, S., Sekiguchi, T., Song, L.J., Story, J., Stouten, J., Sultanova, L., Tatachari, S., Valdenegro, D., van Bunderen, L., van Dijk, D., Wong, S.I., Youssef, F., Zhang, X-a., & Kerschreiter, R. (2021). Identity leadership, employee burnout, and the mediating role of team identification: Evidence from the Global Identity Leadership Development project. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22):12081.

7. Διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στο πλαίσιο της ομάδας – Ο/η προϊστάμενος/η/η ως διαμεσολαβητής/τρια

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Εισαγωγικές έννοιες διαχείρισης συγκρούσεων και της διαμεσολάβησης
- ✓ Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στην ομάδα
- ✓ Προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών (π.χ. ενσωμάτωση στόχων, παραχώρηση, επιβολή, αποφυγή, συμβιβασμός)



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την διαχείριση συγκρούσεων στο πλαίσιο άσκησης του ηγετικού τους ρόλου στην ομάδα και το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοήσουν τα στάδια και τις διαβαθμίσεις της σύγκρουσης
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στην ομάδα
- ✓ Αναγνωρίσουν τις συμπεριφορές εκείνες που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στο πλαίσιο της ομάδας
- ✓ Υιοθετήσουν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων και διαφωνιών στο πλαίσιο της ομάδας



Έννοιες- κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, επίλυση συγκρούσεων, διαμεσολάβηση

7.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων και της διαμεσολάβησης

Σύγκρουση ορίζεται ως η διαφωνία σε επιθυμίες, στόχους ή αξίες μεταξύ ατόμων ή ομάδων, η οποία συνοδεύεται από αμοιβαία ανταγωνιστικά συναισθήματα (Fisher, 1990). Μπορεί επίσης να περιγραφεί ως «...μια διαδικασία που ξεκινά όταν ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο μέρος έχει επηρεάσει αρνητικά ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι που το ενδιαφέρει» (Robbins, 1998). Η σύγκρουση μπορεί να ξεκινήσει από την κακή επικοινωνία, τη δυσαρέσκεια που προκαλείται από το στυλ διοίκησης, την επιθυμία απόκτησης εξουσίας, την αναποτελεσματική ηγεσία, την έλλειψη ανοιχτότητας και ούτω καθεξής.

Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, η σύγκρουση θεωρούνταν ένα σοβαρό εμπόδιο για τη σωστή λειτουργία των ομάδων κι έπρεπε να αποφεύγεται με κάθε κόστος. Η αντίληψη της σύγκρουσης ως αποκλειστικά αρνητικού φαινομένου εγκαταλείφθηκε γρήγορα. Οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις τόνισαν ότι η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο και φυσικό φαινόμενο στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και,

Μπορούν να αναγνωριστούν τρεις διακριτές κινητήριες δυνάμεις της σύγκρουσης ως εξής: Η εξουσία, η αξία και η οικονομία. Η σύγκρουση εξουσίας συμβαίνει όταν ένα άτομο αγωνίζεται να αποκτήσει περισσότερη εξουσία και επιρροή το ένα στο άλλο. Η σύγκρουση αξιών είναι αποτέλεσμα της ασυνέπειας στην κουλτούρα και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων. Επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ορίζουν το σωστό και περιλαμβάνει επίσης ηθικά ζητήματα. Η οικονομική σύγκρουση προέρχεται από τις προσπάθειες των ανθρώπων να αγωνιστούν για πόρους που είναι σπάνιοι. Η ασάφεια (ασαφείς στόχοι και ανακρίβεια), η φύση των δραστηριοτήτων και των ρόλων και η αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να θεωρηθούν ως άλλες πηγές σύγκρουσης (Manolescu and Deaconu, 2008).

επομένως, πρέπει να διαχειρίζεται σωστά (Reynecke, 1997). Στην πραγματικότητα, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως δημιουργική δύναμη. Μάλιστα, η ανάγκη για καινοτομία συχνά ενισχύεται όταν προκύπτουν δυσκολίες και διαφωνίες. Γι' αυτόν τον λόγο, προτείνεται στους διευθυντές να «διατηρούν ζωντανές τις συγκρούσεις στην ομάδα» (Caudron, 2000).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Γιατί όμως οι συγκρούσεις και η διαχείρισή τους είναι σημαντικές για τους οργανισμούς; Η απάντηση βρίσκεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι το πιο καθοριστικό στοιχείο κάθε οργανισμού, καθώς αλληλεπιδρούν, φέρνουν μαζί τους και συγκρούσεις. Έχει αποδειχθεί ότι οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, η μη αξιοποίηση των εποικοδομητικών συγκρούσεων αποτελεί χαμένη ευκαιρία. Ένας οργανισμός που δεν λαμβάνει υπόψη του τις πιθανές συγκρούσεις, είναι πιθανό να αποτύχει. Για αυτόν τον λόγο, οι μάνατζερ αφιερώνουν έως και το 30% του χρόνου τους στη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ η ικανότητα διαχείρισής τους θεωρείται εξίσου σημαντική με τον προγραμματισμό, την επικοινωνία και την παρακίνηση (Watson and Hoffman, 1996).

Σε γενικές γραμμές, η σύγκρουση μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις. Το καθοριστικό στοιχείο είναι ο τρόπος διαχείρισής της, καθώς μπορεί είτε να αξιοποιηθεί εποικοδομητικά είτε να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες (Deutsch and Coleman, 2000). Στη σύγχρονη προσέγγιση, η σύγκρουση αξιολογείται με βάση τη λειτουργικότητά της, δηλαδή κατά πόσο συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού ή, αντίθετα, εμποδίζει την αποτελεσματικότητα και την απόδοσή του (Alper et al., 2000). Ωστόσο, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν αρνητικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα (Zartman, 2000).

Οι θεωρίες στην διοικητική επιστήμη κατηγοριοποιούν τις στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Ένας κοινός ορισμός είναι ότι οι άνθρωποι επιλέγουν πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις μόλις αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση: *Αποφυγή, προσαρμογή, ανταγωνισμός, συμβιβασμός και συνεργασία*. Ενώ η στρατηγική αποφυγής προσανατολίζεται προς την παραμέληση της σύγκρουσης, η στρατηγική προσαρμογής τείνει προς την προσαρμογή και την παραχώρηση. Εναλλακτικά, η ανταγωνιστική στρατηγική βασίζεται στην απόκτηση ή την αναβάθμιση της δύναμης και της εξουσίας, ενώ η συμβιβαστική στρατηγική επιδιώκει τον διαμοιρασμό. Τέλος, η στρατηγική συνεργασίας προσανατολίζεται προς την ενσωμάτωση. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι πέντε τρόποι σύγκρουσης των ατόμων αξιολογούνται μαζί με δύο διαστάσεις αρχών: Κατηγορηματικότητα και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

συνεργατικότητα. Η κατηγορηματικότητα αποδίδει την ιδιότητα με την οποία το άτομο προσπαθεί να διευθετήσει τις δικές του ανησυχίες, ενώ η συνεργατικότητα απευθύνεται σε κάποιο βαθμό στο άτομο που ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των άλλων (Kilmann, 2010).

Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί έναν κρίσιμο τομέα τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και στους οργανισμούς και τις κοινωνίες γενικότερα. Η σωστή διαχείριση αυτών των συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της αρμονίας, στην ενίσχυση της συνεργασίας και στην εύρεση δημιουργικών λύσεων που εξυπηρετούν όλες τις πλευρές. Μια σωστά διαχειριζόμενη σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για βελτίωση των σχέσεων, ενίσχυση της συνεργασίας και ανάπτυξη νέων, καινοτόμων λύσεων. Στους οργανισμούς, η διαχείριση συγκρούσεων συμβάλλει στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της παραγωγικότητας. Στην κοινωνία, προωθεί την αρμονική συνύπαρξη και την ειρηνική επίλυση διαφορών. Η διαχείριση συγκρούσεων, επομένως, δεν αφορά μόνο την αποφυγή εντάσεων, αλλά και τη μετατροπή τους σε θετικές εμπειρίες μάθησης και εξέλιξης.

Η διαμεσολάβηση αποτελεί μια σύγχρονη και αποτελεσματική μέθοδο εναλλακτικής επίλυσης διαφορών, η οποία δίνει τη δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη να επιλύσουν τις διαφωνίες τους με τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, του διαμεσολαβητή. Πρόκειται για μια διαδικασία που βασίζεται στον διάλογο, τη συνεργασία και την αναζήτηση μιας αμοιβαία αποδεκτής λύσης, αποφεύγοντας έτσι τις χρονοβόρες και δαπανηρές δικαστικές διαδικασίες. Η διαμεσολάβηση βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές που διασφαλίζουν τη δίκαιη και αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων:

Εθελοντική συμμετοχή: Τα μέρη συμμετέχουν στη διαδικασία με τη θέλησή τους και μπορούν να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή.

Ουδετερότητα και αμεροληψία: Ο διαμεσολαβητής δεν παίρνει το μέρος κανενός και δεν επιβάλλει λύσεις. Ο ρόλος του είναι να διευκολύνει τη συζήτηση και να βοηθήσει τα μέρη να βρουν κοινό έδαφος.

Εχεμύθεια: Οι συζητήσεις που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης είναι απόρρητες και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές νομικές διαδικασίες.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ισοτιμία των μερών: Όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν ισότιμα στη διαδικασία.

Επικέντρωση στη λύση: Η διαμεσολάβηση επικεντρώνεται στην εξεύρεση πρακτικών και βιώσιμων λύσεων που ικανοποιούν όλες τις πλευρές.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Διαχείριση Εργασιακής Σύγκρουσης σε Δημόσια Υπηρεσία

Σε έναν μεγάλο δημόσιο οργανισμό, η ομάδα εξυπηρέτησης πολιτών αντιμετωπίζει αυξημένο φόρτο εργασίας, με αποτέλεσμα εντάσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Δύο ανώτερα στελέχη έρχονται σε σύγκρουση σχετικά με την κατανομή των καθηκόντων, καθώς ο ένας θεωρεί ότι η ομάδα του αναλαμβάνει περισσότερη εργασία από τους άλλους.

Πρόκληση:

Η έλλειψη σαφούς κατανομής εργασίας και η αυξημένη πίεση οδηγούν σε διαρκείς διαφωνίες, μειωμένη απόδοση και αυξημένο στρες μεταξύ των εργαζομένων.

Λύση:

Ο οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει μια διαδικασία διαμεσολάβησης με τα εξής βήματα:

Διάγνωση του προβλήματος: Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει πληροφορίες μέσω ατομικών συζητήσεων με τις εμπλεκόμενες πλευρές.

Ορισμός ουδέτερου διαμεσολαβητή: Ένας ανεξάρτητος διαμεσολαβητής διορίζεται για να διευκολύνει τη συζήτηση.

Διεξαγωγή συνάντησης: Τα δύο στελέχη συναντώνται σε ουδέτερο περιβάλλον, εκφράζουν τις ανησυχίες τους και αναζητούν κοινές λύσεις.

Εφαρμογή λύσεων: Αποφασίζεται νέα πολιτική κατανομής εργασίας με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και μηχανισμό αξιολόγησης.

Αξιολόγηση και παρακολούθηση: Μετά από τρεις μήνες, γίνεται επαναξιολόγηση της κατάστασης.

Αποτελέσματα

- ✓ Βελτίωση της συνεργασίας και της επικοινωνίας στην ομάδα.
- ✓ 40% μείωση των εσωτερικών παραπόνων.
- ✓ Αυξημένη παραγωγικότητα λόγω πιο δίκαιης κατανομής εργασίας



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

📌 **Στόχος:** Οι συμμετέχοντες θα εξασκηθούν στη διαχείριση συγκρούσεων και στη διαμεσολάβηση μέσω μιας προσομοίωσης πραγματικής περίπτωσης στον δημόσιο τομέα.

Μετά τη συζήτηση, οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν να χωριστούν σε ομάδες και κάθε ομάδα θα έχει έναν διαμεσολαβητή, δύο αντίπαλες πλευρές και έναν/μία παρατηρητή/τρια. Κάθε ομάδα λαμβάνει ένα σενάριο σύγκρουσης.

- ✓ Οι αντίπαλες πλευρές προετοιμάζουν τα επιχειρήματά τους.
- ✓ Ο διαμεσολαβητής σχεδιάζει τη στρατηγική του και προετοιμάζει ερωτήσεις για να καθοδηγήσει τη συζήτηση.
- ✓ Ο/Η παρατηρητής/τρια καταγράφει τη διαδικασία και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης.

Στη συνέχεια, ο διαμεσολαβητής καλεί τις δύο πλευρές σε συζήτηση.

- ✓ Κάθε πλευρά παρουσιάζει τη θέση της.
- ✓ Ο διαμεσολαβητής προωθεί τον διάλογο και αναζητά κοινές λύσεις.

Αυτή η δραστηριότητα δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να βιώσουν τη διαχείριση συγκρούσεων στην πράξη και να αναπτύξουν δεξιότητες διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας. ✍



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν προσωπικές εμπειρίες σύγκρουσης και να αξιολογήσουν τις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για την επίλυσή τους. Αυτή η δραστηριότητα θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν αυτογνωσία και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στη διαχείριση συγκρούσεων, αναλύοντας προσωπικές εμπειρίες και εντοπίζοντας περιοχές προς βελτίωση.

7.2 Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών στην ομάδα

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων και των διαφωνιών μέσα σε μια ομάδα, επηρεάζοντας τόσο τον τρόπο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

με τον οποίο αυτές εκδηλώνονται όσο και τη διαδικασία επίλυσής τους. Πρόκειται για το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον και καθορίζουν πώς τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός της

Η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι κοινωνικές αλλαγές, η τεχνολογική πρόοδος και οι μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ένας οργανισμός που παραμένει ευέλικτος και προσαρμοστικός στις νέες προκλήσεις μπορεί να διατηρήσει την εσωτερική του ισορροπία και να ενισχύσει τη συλλογική ανθεκτικότητα της ομάδας. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι απλώς ένας μηχανισμός ρύθμισης των σχέσεων, αλλά ένας δυναμικός παράγοντας που καθορίζει τη συνοχή, την απόδοση και την επιτυχία της ομάδας.

οργανωσιακής κουλτούρας (Chatman and O'Reilly, 2016). Οι πολυάριθμοι ορισμοί προσδιορίζουν την κουλτούρα από ένα κοινωνικο-πολιτισμικό σύστημα έως σύνολα συμβόλων, τη γλώσσα, το γνωστικό σχήμα έως τις κοινές εταιρικές πρακτικές. Ο Schein (2004) θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σφυρηλατείται ακριβώς ως απάντηση στις συγκρούσεις που ξεπερνά ένας οργανισμός. Ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως: «ένα μοτίβο κοινών βασικών παραδοχών που έμαθε μια ομάδα καθώς έλυνε τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, που λειτούργησε αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και, επομένως, να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συνείδησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα». Η κουλτούρα διαμορφώνει τις στάσεις και τις συμπεριφορές, και ειδικότερα, διαμορφώνει τον χειρισμό των διαπροσωπικών συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τους Lawless και Trif (2016), υπάρχουν τρεις ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων στις ομάδες: οι καταστασιακοί, οι προσωπικοί και οι οργανωσιακοί. Η οργανωσιακή κουλτούρα, αν και καταγράφεται από τους Lawless και Trif ως το τρίτο σύνολο παραγόντων, μπορεί να συνδεθεί με προσωπικούς παράγοντες, ιδίως σε ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες (Sorensen 2002). Η ισχυρή κουλτούρα μπορεί στην πραγματικότητα να διαμορφώνει συμπεριφορές στην εργασία, ακόμη και αν η συμπεριφορά αυτή δεν είναι η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

προτιμώμενη συμπεριφορά του εργαζομένου. Η εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας θα μπορούσε να ανοίξει έναν νέο μηχανισμό επίλυσης διαφορών με βάση την αλλαγή της κουλτούρας. Αυτή η μέθοδος μπορεί να εμπλουτίσει τους υφιστάμενους επιμέρους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών όπως είναι: η πολιτική ανοικτών θυρών, οι τηλεφωνικές γραμμές επικοινωνίας των εργαζομένων, ο διαμεσολαβητής, οι επιτροπές αξιολόγησης, οι επιτροπές αξιολόγησης της διοίκησης και η διαιτησία.

Ο χειρισμός της αλλαγής κουλτούρας εντός του οργανισμού είναι μια σύνθετη διαδικασία που πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Στον δημόσιο τομέα (Cinite et al., 2009), η διαχείριση της πολιτισμικής αλλαγής θα επιταχυνθεί όταν η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής λάβει υπόψη της πέντε σημαντικούς παράγοντες: την δέσμευση των ανώτερων στελεχών στην αλλαγή, την ικανότητα των φορέων αλλαγής, την υποστήριξη του άμεσου προϊσταμένου, την καλή επικοινωνία της αλλαγής και τον θετικό αντίκτυπο στην εργασία. Οι διευθυντές θα πρέπει επομένως να σχεδιάσουν προσεκτικά το σχέδιο αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους πέντε παράγοντες. Η λανθασμένη αντίληψη οποιουδήποτε από τους παράγοντες από τους εργαζομένους μπορεί να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρο το σχέδιο αλλαγής.

Μια κουλτούρα που προάγει τη διαφάνεια, την ανοιχτή επικοινωνία και τον σεβασμό μεταξύ των μελών ενθαρρύνει την εποικοδομητική αντιμετώπιση των διαφοριών. Όταν τα στελέχη αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς τον φόβο της απόρριψης ή της τιμωρίας, οι συγκρούσεις μετατρέπονται σε δημιουργικό διάλογο που συμβάλλει στη βελτίωση των διαδικασιών και στην καινοτομία. Αντίθετα, μια κουλτούρα που ενισχύει τον ανταγωνισμό, την αυταρχικότητα ή την έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις, συγκρούσεις εξουσίας και δυσλειτουργία της ομάδας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Οι ηγέτες/ιδες της ομάδας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση μιας θετικής κουλτούρας, δίνοντας το παράδειγμα με τη συμπεριφορά τους, προωθώντας αξίες. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι στατική αλλά εξελίσσεται. Οι αλλαγές στις δομές, τα πρόσωπα και τις συνθήκες εργασίας μπορούν να επηρεάσουν τη δυναμική της ομάδας και τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων. Επομένως, η συνεχής ανατροφοδότηση και η προσαρμογή της κουλτούρας στις νέες προκλήσεις είναι απαραίτητες για τη διατήρηση ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η προσαρμοστικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας στις συγκρούσεις και τις διαφωνίες είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Όταν ένας οργανισμός ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών του, οι συγκρούσεις δεν αποτελούν απειλή, αλλά ευκαιρία για εξέλιξη. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη δομών που διευκολύνουν τη διαχείριση των διαφορών, όπως προγράμματα εκπαίδευσης στη διαμεσολάβηση, τεχνικές ενεργητικής ακρόασης και μηχανισμούς ανατροφοδότησης.

Η ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομάδα είναι επίσης κρίσιμη, καθώς ενισχύει την ικανότητα των μελών να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, αλλά και να αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων. Μια κουλτούρα που προάγει την ενσυναίσθηση και τη συνεργατική επίλυση διαφορών μπορεί να μειώσει τις εντάσεις και να βελτιώσει την ομαδική συνοχή. Επιπλέον, η ηγεσία παίζει καταλυτικό ρόλο στη διατήρηση μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία και τη δίκαιη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι ηγέτες/ιδες που δίνουν έμφαση στη δικαιοσύνη, στη σαφήνεια των ρόλων και στην

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει τους μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων. Ορισμένοι οργανισμοί υιοθετούν δομημένες διαδικασίες διαμεσολάβησης και διαπραγμάτευσης, ενώ άλλοι προτιμούν πιο ανεπίσημες προσεγγίσεις βασισμένες στη συνεργασία και την αλληλοκατανόηση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

ενθάρρυνση της διαφορετικότητας των απόψεων συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι διαφωνίες αντιμετωπίζονται με εποικοδομητικό τρόπο. Όταν οι ηγέτες/ιδεες επιδεικνύουν ουδετερότητα, ακεραιότητα και διάθεση για επίλυση των διαφορών μέσω διαλόγου, καθιερώνουν πρότυπα συμπεριφοράς που ενισχύουν την ομαδική συνεργασία.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Διαχείριση Συγκρούσεων σε μια Πολυπολιτισμική Ομάδα

Μια πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας ανέπτυξε μια νέα ομάδα για την υλοποίηση ενός καινοτόμου έργου λογισμικού. Η ομάδα αποτελείται από 12 μέλη διαφορετικών εθνικοτήτων, με διαφορετικές επαγγελματικές κουλτούρες και τρόπους επικοινωνίας. Ορισμένα μέλη προέρχονται από χώρες όπου η ιεραρχία παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, ενώ άλλα προτιμούν πιο συμμετοχικές και άτυπες διαδικασίες συνεργασίας.

Το Πρόβλημα:

Κατά τη διάρκεια του έργου, προέκυψαν συγκρούσεις σχετικά με τον τρόπο εργασίας και την επικοινωνία. Ορισμένα μέλη θεωρούσαν ότι οι αποφάσεις έπρεπε να λαμβάνονται από τον υπεύθυνο του έργου, ενώ άλλα πίστευαν ότι όλοι έπρεπε να συμμετέχουν ισότιμα. Επιπλέον, οι διαφορές στο στυλ επικοινωνίας οδήγησαν σε παρερμηνείες. Για παράδειγμα, κάποια μέλη εξέφραζαν ανοιχτά τις διαφωνίες τους, κάτι που άλλα μέλη εκλάμβαναν ως επιθετική συμπεριφορά.

Λύση:

Η διοίκηση της εταιρείας, αναγνωρίζοντας τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαχείριση συγκρούσεων, αποφάσισε να εφαρμόσει μια στρατηγική ενίσχυσης της συνεργασίας:

✓ Εκπαίδευση στην Πολιτισμική Ευαισθητοποίηση

Όλα τα μέλη της ομάδας παρακολούθησαν ένα σεμινάριο σχετικά με τις διαπολιτισμικές διαφορές στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων. Αυτό βοήθησε τα μέλη να κατανοήσουν καλύτερα τις διαφορετικές προσεγγίσεις των συναδέλφων τους.

✓ Θέσπιση Κανόνων Συνεργασίας

Η ομάδα συμφώνησε σε ένα σύνολο κοινών κανόνων για την επικοινωνία, όπως η ενεργητική ακρόαση, η χρήση μη-επιθετικής γλώσσας και η παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους για να εκφράσουν τις απόψεις τους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

✓ Διαμεσολάβηση από τον Υπεύθυνο Έργου

Ο υπεύθυνος έργου ανέλαβε ρόλο διαμεσολαβητή, ενθαρρύνοντας συναντήσεις όπου οι συγκρούσεις μπορούσαν να συζητηθούν ανοιχτά και να επιλυθούν με συναινετικό τρόπο.

✓ Ομαδικές Δραστηριότητες για την Ενίσχυση της Εμπιστοσύνης

Διοργανώθηκαν δραστηριότητες team building για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της συνοχής και της θετικής αλληλεπίδρασης.

Αποτελέσματα:

Μέσα σε τρεις μήνες, το κλίμα στην ομάδα βελτιώθηκε σημαντικά. Οι διαφωνίες εξακολουθούσαν να υπάρχουν, αλλά πλέον αντιμετωπιζόνταν με σεβασμό και διάθεση συνεργασίας. Τα μέλη ένιωθαν πιο ασφαλή να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς φόβο παρεξηγήσεων ή σύγκρουσης. Η παραγωγικότητα της ομάδας αυξήθηκε και το έργο ολοκληρώθηκε επιτυχώς, με θετικά σχόλια από τη διοίκηση.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

🔗 **Στόχος:** Η δραστηριότητα αυτή βοηθά τα μέλη μιας ομάδας να κατανοήσουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην επικοινωνία και τη διαχείριση συγκρούσεων, προωθώντας την ενσυναίσθηση και τη συνεργασία. Μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικά πλαίσια και ομάδες, ενισχύοντας τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας.

Ο συντονιστής εξηγεί ότι η άσκηση στοχεύει στη βελτίωση της επικοινωνίας και της κατανόησης διαφορετικών απόψεων μέσα στην ομάδα και παρουσιάζει μια υποθετική κατάσταση σύγκρουσης, π.χ.:

“Δύο συνάδελφοι έχουν διαφορετικές απόψεις για το πώς πρέπει να ολοκληρωθεί ένα έργο. Ο ένας προτιμά γρήγορες αποφάσεις, ενώ ο άλλος θέλει να αναλύσει όλες τις πιθανές επιλογές πρώτα. Η διαφωνία τους αρχίζει να δημιουργεί ένταση στην ομάδα.”

Διαδικασία

✓ Χωρισμός σε Ομάδες και Ανάλυση (10 λεπτά)

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε μικρές ομάδες (3-5 άτομα) και συζητούν την κατάσταση. Κάθε ομάδα πρέπει να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

Ποιες είναι οι βασικές αιτίες της σύγκρουσης;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Πώς μπορεί η οργανωσιακή κουλτούρα να επηρεάσει την επίλυσή της;

Ποιες στρατηγικές θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εξομάλυνση της κατάστασης;

✓ *Ο Κύκλος της Κατανόησης (15 λεπτά)*

Οι ομάδες σχηματίζουν έναν κύκλο και κάθε ομάδα παρουσιάζει τη δική της προσέγγιση στην επίλυση της σύγκρουσης.

Άλλα μέλη μπορούν να κάνουν ερωτήσεις ή να προσθέσουν προτάσεις.

Ο συντονιστής διευκολύνει τη συζήτηση, υπογραμμίζοντας την αξία της ανοιχτής επικοινωνίας και της συνεργασίας.

✓ *Ανατροφοδότηση και Συμπεράσματα (10 λεπτά)*

Ο κάθε συμμετέχων μοιράζεται ένα μάθημα που πήρε από τη δραστηριότητα.

Ο συντονιστής συνοψίζει τις βασικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που προέκυψαν και τονίζει τη σημασία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Αναμενόμενα Οφέλη

- *Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν να βλέπουν μια σύγκρουση από διαφορετικές οπτικές γωνίες.*
- *Ενισχύεται η ενεργητική ακρόαση και η κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας.*
- *Προάγεται η συνεργατική επίλυση προβλημάτων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων.*



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να περιγράψουν μια προσωπική εμπειρία σύγκρουσης, να αναλύσουν την διαχείριση της σύγκρουσης και να κάνουν αυτοαξιολόγηση της κατάστασης και αλλά και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης.

Αυτή η εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως ατομική αναστοχαστική δραστηριότητα είτε ως μέρος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας.

7.3 Προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων και διαφωνιών

Όσο οι οργανισμοί συνεχίζουν να χρησιμοποιούν ομάδες εργασίας, οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφευχθούν, καθώς αποτελούν αναπόφευκτη πτυχή των ομάδων εργασίας. Η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα συμπεριφορών. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης ζωής. Όποτε υπάρχει αλληλεπίδραση υπάρχει σύγκρουση. Σύγκρουση σημαίνει έκφραση εχθρότητας, αρνητικών συμπεριφορών, ανταγωνισμού, επιθετικότητας, αντιπαλότητας και παρεξηγήσεων. Συνδέεται επίσης με καταστάσεις που περιλαμβάνουν αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ δύο αντίθετων ομάδων. Μπορεί να οριστεί ως διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων με κάθε άτομο ή ομάδα να προσπαθεί να κερδίσει την αποδοχή της άποψής της έναντι των άλλων.

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η διαχείριση συγκρούσεων έχει οριστεί ως η αντίδραση του ατόμου στην αντίληψη ότι οι τρέχουσες επιδιώξεις του ίδιου και του άλλου μέρους δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα. Σε ενδοομαδικό επίπεδο, η διαχείριση των ομαδικών συγκρούσεων περιγράφει τις αντιδράσεις των μελών στις εσωτερικές συγκρούσεις της ομάδας. Ενώ ο τύπος της σύγκρουσης αναφέρεται στην πηγή ή την προέλευση της διαφωνίας, η διαχείριση της σύγκρουσης αναφέρεται στις στρατηγικές που εφαρμόζουν τα μέλη της ομάδας με στόχο τη μείωση ή την επίλυση της σύγκρουσης (π.χ. συνεργασία, αντιπαράθεση, αποφυγή). Η διαδικασία διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων έχει μελετηθεί εκτενώς. Μεγάλο μέρος της έρευνας σε αυτόν τον τομέα έχει βασιστεί στην τυπολογία των στυλ διαχείρισης των. Οι ερευνητές που εμπνεύστηκαν από αυτή την τυπολογία πρότειναν ότι υπάρχουν πέντε στυλ που χρησιμοποιούν τα άτομα για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις: προσαρμογή, αποφυγή, συμβιβασμός, συνεργασία και ανταγωνισμός.

Σχολή της παραδοσιακής θεώρησης της σύγκρουσης: Αυτή η σχολή θεωρεί τις συγκρούσεις ως κακές για τους οργανισμούς, επειδή είναι διασπαστικές, αφύσικες και αντιπροσωπεύουν μια μορφή αποκλίνουσας συμπεριφοράς η οποία, πρέπει να ελέγχεται και να αλλάζει αν πρόκειται να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Για την παραδοσιακή σχολή, οι καταστάσεις συγκρούσεων μπορεί να έχουν τραγικές συνέπειες για ορισμένους ανθρώπους και δυσμενείς επιπτώσεις στην οργανωτική

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

απόδοση.

Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων για τη σύγκρουση: Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, η σύγκρουση μπορεί να αποφευχθεί με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος καλής θέλησης και εμπιστοσύνης. Η διοίκηση ανέκαθεν ενδιαφερόταν για την αποφυγή της σύγκρουσης, αν είναι δυνατόν, και για τη σύντομη επίλυσή της αν εμφανιστεί.

Διαδραστική σχολή για τη σύγκρουση: Ο Rivers (2005) θεωρεί τη σύγκρουση ως ένδειξη ενός υγιούς οργανισμού μέχρι ενός σημείου. Ένας καλός μάνατζερ δεν προσπαθεί να εξαλείψει τη σύγκρουση. Ο Robins (2005) πιστεύει ότι η σύγκρουση είναι μια θετική δύναμη και απαραίτητη για την αποτελεσματική απόδοση. Η προσέγγιση αυτή ενθαρρύνει ένα ελάχιστο επίπεδο σύγκρουσης εντός της ομάδας, προκειμένου να ενθαρρύνει την αυτοκριτική, την αλλαγή και την καινοτομία και να βοηθήσει στην αποφυγή της απάθειας ή της υπερβολικής ανοχής στην αρμονία και την υφιστάμενη κατάσταση. Η σύγκρουση αποτελεί αναπόφευκτο χαρακτηριστικό της οργανωτικής ζωής και θα πρέπει να κρίνεται από την απόδοσή της.

Διαπροσωπική σύγκρουση: Η διαπροσωπική σύγκρουση δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση των ανθρώπινων παραγόντων σε έναν οργανισμό. Η σύγκρουση μεταξύ των ανθρώπων μπορεί να προκύψει από πολλές ατομικές διαφορές, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικοτήτων, της στάσης, των αξιών, των αντιλήψεων και άλλων διαφορών. Μπορεί να είναι ουσιαστική ή συναισθηματική ή και τα δύο. Δύο άτομα που συζητούν επιθετικά μεταξύ τους για τα πλεονεκτήματα της πρόσληψης ενός υποψηφίου για εργασία είναι ένα παράδειγμα ουσιαστικής διαπροσωπικής σύγκρουσης.

Ενδοπροσωπική σύγκρουση: Η ενδοπροσωπική σύγκρουση είναι εσωτερική για το άτομο (αν και οι επιπτώσεις της μπορούν να επηρεάσουν βαθιά την οργανωτική λειτουργία) και είναι ίσως η πιο δύσκολη μορφή σύγκρουσης για ανάλυση και διαχείριση. Η ενδοπροσωπική σύγκρουση είναι ουσιαστικά μια σύγκρουση μεταξύ δύο ασύμβατων τάσεων. Προκύπτει όταν ένα ερέθισμα προκαλεί δύο διαφορετικές και ασύμβατες τάσεις και το άτομο καλείται να διακρίνει μεταξύ αυτών των τάσεων. Σε μια τέτοια κατάσταση είναι σύνηθες τα άτομα να βιώνουν απογοητεύσεις και να επιτρέπουν στην κατάσταση σύγκρουσης να εκφράζεται με μια

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

σειρά από στρατηγικές συμπεριφοράς που κυμαίνονται από την απάθεια και την πλήξη έως την απουσία, την υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ ή την καταστροφική συμπεριφορά.

Ενδοομαδικές συγκρούσεις: Η ενδοομαδική σύγκρουση που συμβαίνει μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων ή ομάδων μπορεί επίσης να έχει ουσιαστικό ή/και συναισθηματικό υπόβαθρο. Η διαομαδική σύγκρουση είναι αρκετά συχνή στους οργανισμούς και μπορεί να καταστήσει πολύ δύσκολο το συντονισμό και την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων εργασίας. Το κλασικό παράδειγμα είναι η σύγκρουση μεταξύ λειτουργικών ομάδων ή τμημάτων, όπως το μάρκετινγκ και η παραγωγή, σε οργανισμούς.

Διαοργανωτική σύγκρουση: Η σύγκρουση που συμβαίνει μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών ονομάζεται διαοργανωτική σύγκρουση. Ο ανταγωνισμός μπορεί να εντείνει τη διαοργανωσιακή σύγκρουση. Οι εταιρικές εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν επίσης να προκαλέσουν διαοργανωτικές συγκρούσεις.

Προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων

Ο Anderson (1990) υποστηρίζει ότι η διαχείριση των συγκρούσεων έχει ευρεία εφαρμογή. Το σημαντικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ότι πρόκειται για μια προσπάθεια του status quo να διαχειριστεί τη διαφορά ή να αποφύγει την κλιμάκωση της σύγκρουσης. Η επίλυση της σύγκρουσης αναφέρεται στην αντιμετώπιση ή την άρση της αιτίας της σύγκρουσης. Οι τρόποι διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι τόσο διαφορετικοί όσο και τα αίτια, η προέλευση και τα συμφραζόμενά τους. Ο σκοπός της διαχείρισης των συγκρούσεων, είτε αναλαμβάνεται από τα μέρη της σύγκρουσης είτε περιλαμβάνει την παρέμβαση ενός εξωτερικού μέρους, είναι να επηρεάσει ολόκληρη τη δομή μιας συγκρουσιακής κατάστασης, ώστε να περιοριστούν τα καταστροφικά στοιχεία (π.χ. εχθρότητα, χρήση βίας) και να βοηθηθούν τα μέρη που διαθέτουν ασύμβατους στόχους να βρουν κάποια λύση στη σύγκρουσή τους. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων επιτυγχάνει (1) να ελαχιστοποιήσει τη διαταραχή που απορρέει από την ύπαρξη μιας σύγκρουσης και (2) να παράσχει μια ικανοποιητική και αποδεκτή λύση. Όλοι οι οργανισμοί, όσο απλοί ή πολύπλοκοι και αν είναι, διαθέτουν μια σειρά από

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

μηχανισμούς ή διαδικασίες για διαχείρισης των συγκρούσεων. Η επιτυχία ή η αποτελεσματικότητα αυτών των διαδικασιών μπορεί να εκτιμηθεί από το βαθμό στον οποίο περιορίζουν τη συμπεριφορά σύγκρουσης και από το βαθμό στον οποίο συμβάλλουν στην επίτευξη μιας ικανοποιητικής λύσης.

Εξομάλυνση: Η εξομάλυνση αναφέρεται στη συνδιαλλαγή που συμβαίνει όταν το ένα άτομο ή η ομάδα είναι πρόθυμο να υποχωρήσει. Η εξομάλυνση προκύπτει από μια χαμηλή ανησυχία για τα συμφέροντα της ομάδας σε συνδυασμό με μια υψηλή ανησυχία για τα συμφέροντα της άλλης ομάδας. Το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων εξομάλυνσης δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Τα άτομα αγνοούν τους δικούς τους στόχους και επιλύουν τη σύγκρουση υποχωρώντας στους άλλους, επειδή θεωρούν τις σχέσεις ως τη μεγαλύτερη σημασία, ενώ οι δικοί τους στόχοι είναι λιγότερο σημαντικοί. Τα άτομα εξομαλύνουν τη σύγκρουση από φόβο μήπως βλάψουν τη σχέση - η μη διεκδικητική και συνεργατική συμπεριφορά τους δημιουργεί μια κατάσταση win/lose - αφού θέλουν να γίνουν αποδεκτοί και αρεστοί από τους άλλους. Τα άτομα πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις πρέπει να αποφεύγονται προς όφελος της αρμονίας και ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να συζητήσουν τις συγκρούσεις χωρίς να βλάψουν τις σχέσεις. Τα άτομα φοβούνται ότι αν η σύγκρουση συνεχιστεί, κάποιος θα πληγωθεί και αυτό θα καταστρέψει τη σχέση. Πλεονέκτημα του στυλ εξομάλυνσης είναι η διατήρηση της σχέσης, αλλά το να ενδίδει κανείς μπορεί να μην είναι παραγωγικό. Κατάλληλη στιγμή για τη χρήση αυτού του στυλ είναι όταν η διατήρηση της σχέσης υπερισχύει, όταν οι προτάσεις/αλλαγές δεν είναι σημαντικές για τον συμβιβαστή, όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος ή όταν εκτιμάται η αρμονία και η σταθερότητα.

Εξαναγκασμός: Προσδιορίζει μια κατάσταση στην οποία ένα άτομο ή μια ομάδα προσπαθεί να αποκτήσει πλήρη κυριαρχία. Το άτομο δεν διστάζει να χρησιμοποιήσει επιθετική συμπεριφορά για την επίλυση της σύγκρουσης. Τα άτομα υποθέτουν ότι η σύγκρουση επιλύεται με ένα άτομο να κερδίζει και ένα άτομο να χάνει και θέλουν να είναι ο νικητής δημιουργώντας μια win-lose κατάσταση. Η νίκη δίνει μια αίσθηση υπερηφάνειας και επιτυχίας. Η ήττα δίνει στο άτομο μια αίσθηση αδυναμίας, ανεπάρκειας ή αποτυχίας. Εάν η ατομική απόφαση είναι σωστή μπορεί να προκύψει μια καλύτερη απόφαση χωρίς συμβιβασμούς. Αν η ατομική απόφαση είναι

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

λανθασμένη μπορεί να γεννήσει εχθρότητα και δυσαρέσκεια προς το άτομο που τη χρησιμοποιεί. Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο όταν η γρήγορη αποφασιστική δράση είναι ζωτικής σημασίας- σε σημαντικά θέματα όπου χρειάζονται αντιδημοφιλείς ενέργειες παράδειγμα. Μείωση του κόστους,

Αντιμετώπιση: Το στυλ αντιμετώπισης αναφέρεται σε έντονα συνεργατική και διεκδικητική συμπεριφορά. Πρόκειται για την προσέγγιση του win-win στο χειρισμό διαπροσωπικών συγκρούσεων. Το άτομο που χρησιμοποιεί την αντιμετώπιση επιθυμεί να μεγιστοποιήσει τα κοινά αποτελέσματα. Ένα άτομο που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ τείνει να βλέπει τη σύγκρουση ως φυσική, χρήσιμη και να οδηγεί σε μια πιο δημιουργική λύση, αν αντιμετωπιστεί σωστά. Επιδεικνύει εμπιστοσύνη στους άλλους και η σύγκρουση επιλύεται προς ικανοποίηση όλων. Το στυλ αντιμετώπισης είναι πιο πρακτικό για την εξεύρεση μιας ολοκληρωμένης λύσης όταν και οι δύο ομάδες ανησυχιών είναι πολύ σημαντικές για να συμβιβαστούν, όταν στόχος είναι να μάθουν, να αποκτήσουν δέσμευση ενσωματώνοντας τις ανησυχίες σε μια συναίνεση και να επεξεργαστούν τα συναισθήματα που έχουν προκύψει με μια σχέση.

Σύμφωνα με τον Derr, η θεωρία Coningency είναι ένα από τα εννοιολογικά εργαλεία που είναι χρήσιμα για τη διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων. Δήλωσε ότι υπάρχουν τρεις σημαντικές προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων από τις οποίες ο παρεμβαίνων μπορεί να αντλήσει για να διαμορφώσει μια προσέγγιση κατάλληλη για την επίλυση της διαφοράς: *Η συνεργασία, η διαπραγμάτευση και το παιχνίδι εξουσίας.* Η κατάλληλη χρήση αυτών των μεθόδων εξαρτάται από την ατομική και οργανωτική κατάσταση.

Η συνεργασία περιλαμβάνει τους ανθρώπους που φέρνουν στην επιφάνεια τις διαφορές τους και στη συνέχεια εργάζονται πάνω στα προβλήματα μέχρι να επιτύχουν αμοιβαία ικανοποιητικές λύσεις. Η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει ότι οι άνθρωποι θα έχουν κίνητρο να δαπανήσουν χρόνο και ενέργεια για μια τέτοια δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων.

Η διαπραγμάτευση από την άλλη πλευρά υποθέτει ότι κανένα από τα δύο μέρη δεν θα βγει ικανοποιημένο από την αντιπαράθεση, αλλά ότι και τα δύο μέσω της διαπραγμάτευσης μπορούν να αποκτήσουν κάτι που δεν έχουν στην αρχή ή περισσότερα από κάτι που χρειάζονται, συνήθως παραιτούμενοι από κάτι λιγότερο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

σημαντικό. Το ένα μέρος γενικά κερδίζει περισσότερα από το άλλο- με την επιδέξια χρήση τακτικών εντολών, μπορεί να πάρει το μέγιστο δυνατό από την άλλη πλευρά.

Η τρίτη προσέγγιση είναι το παιχνίδι εξουσίας, το οποίο διαφέρει από τις άλλες δύο προσεγγίσεις επειδή δίνει έμφαση στο προσωπικό συμφέρον. Ενώ στη συνεργασία και στη διαπραγμάτευση οι δύο πλευρές έρχονται μαζί για να προσπαθήσουν να επιλύσουν τα προβλήματά τους, όταν η ισχύς είναι ο κυρίαρχος τρόπος, οι ενέργειες είναι μονομερείς ή σε συνασπισμούς που δρουν μονομερώς.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Διαχείριση Συγκρούσεων σε μια Διεθνή Εταιρεία Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Μια διεθνής εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών με γραφεία σε διάφορες χώρες αποφάσισε να συγκροτήσει μια ομάδα έργου για την ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ομάδα αποτελείται από 10 στελέχη με διαφορετικές επαγγελματικές και πολιτισμικές καταβολές. Ορισμένα μέλη είναι εξοικειωμένα με αυστηρά ιεραρχικά εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ άλλα προέρχονται από εταιρείες με πιο οριζόντια διοικητική δομή.

Κατά τη διάρκεια του έργου, η ομάδα αντιμετώπισε έντονες διαφωνίες σχετικά με τη στρατηγική που θα έπρεπε να ακολουθηθεί. Κάποιοι υποστήριζαν μια σταδιακή, ελεγχόμενη μετάβαση, ενώ άλλοι επέμεναν σε μια πιο ριζική αλλαγή με γρήγορη εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Οι διαφορές στην προσέγγιση οδήγησαν σε συγκρούσεις που άρχισαν να επηρεάζουν τη συνεργασία και την παραγωγικότητα.

Ανάλυση των Προσεγγίσεων στη Διαχείριση της Σύγκρουσης:

Η διοίκηση της εταιρείας αναγνώρισε το πρόβλημα και πρότεινε την εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων για την επίλυσή του.

1. Αποφυγή της Σύγκρουσης

Αρχικά, ορισμένα μέλη της ομάδας υιοθέτησαν την τακτική της αποφυγής, αποφεύγοντας τις συζητήσεις που οδηγούσαν σε ένταση. Αν και αυτό φαινομενικά διατήρησε την ηρεμία, δεν αντιμετώπισε τη ρίζα του προβλήματος, με αποτέλεσμα η ένταση να συσσωρεύεται και να εκδηλώνεται με έμμεσους τρόπους, όπως καθυστερήσεις στις εργασίες και μειωμένη συνεργασία.

2. Ανταγωνιστική Προσέγγιση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ορισμένα μέλη προσπάθησαν να επιβάλουν τη δική τους άποψη μέσω της ανταγωνιστικής προσέγγισης, χρησιμοποιώντας την ισχύ και την επιρροή τους στην εταιρεία για να προωθήσουν τις προτάσεις τους. Αυτή η προσέγγιση ενίσχυσε τη διχοτόμηση στην ομάδα, καθώς τα μέλη αισθάνονταν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονταν χωρίς τη συμμετοχή όλων.

3. Συμβιβασμός

Στη συνέχεια, προτάθηκε ένας συμβιβασμός, σύμφωνα με τον οποίο η ομάδα θα δοκίμαζε αρχικά μια πιλοτική εφαρμογή των αλλαγών, επιτρέποντας στα δύο στρατόπεδα να δουν τα αποτελέσματα πριν προχωρήσουν σε πλήρη εφαρμογή. Αυτή η λύση έδωσε μια προσωρινή ανακούφιση, αλλά δεν αντιμετώπισε πλήρως τις ανησυχίες των δύο πλευρών.

4. Συνεργατική Προσέγγιση (Win-Win Solution)

Τελικά, η ομάδα αποφάσισε να εφαρμόσει μια συνεργατική προσέγγιση. Με τη βοήθεια ενός εξωτερικού συμβούλου διαμεσολάβησης, τα μέλη κλήθηκαν να εκφράσουν τις απόψεις τους και να κατανοήσουν τις ανησυχίες των άλλων. Μέσα από τη διαδικασία, διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν κοινά σημεία στις δύο προσεγγίσεις και ότι μπορούσαν να συνδυάσουν τα θετικά στοιχεία και των δύο στρατηγικών. Αντί να επιλέξουν μεταξύ μιας ριζικής ή σταδιακής αλλαγής, σχεδίασαν ένα ευέλικτο μοντέλο υλοποίησης που θα μπορούσε να προσαρμοστεί στις ανάγκες της εταιρείας σε διαφορετικές φάσεις.

Αποτελέσματα:

Η υιοθέτηση της συνεργατικής προσέγγισης οδήγησε σε μια πιο αποδοτική επίλυση της σύγκρουσης, ενίσχυσε την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας και βελτίωσε τη συνεργασία τους. Οι αποφάσεις ελήφθησαν συλλογικά, γεγονός που αύξησε τη δέσμευση όλων στην επιτυχία του έργου. Επιπλέον, η εταιρεία θέσπισε νέους μηχανισμούς επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων, ώστε να προλαμβάνει παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ** | Διαχείριση Συγκρούσεων στον Δημόσιο Τομέα

🎯 **Στόχος:** Η δραστηριότητα αυτή βοηθά τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις προκλήσεις της διαχείρισης συγκρούσεων σε δημόσιους οργανισμούς, να αναπτύξουν δεξιότητες διαμεσολάβησης και να βρουν λύσεις που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον.

Διαδικασία**1. Εισαγωγή (5 λεπτά)**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Ο συντονιστής εξηγεί ότι στον δημόσιο τομέα οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων, πολιτών και υπαλλήλων ή ακόμα και μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών. Ο στόχος της δραστηριότητας είναι να εξασκήσουν στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων μέσα από πραγματικά σενάρια.

2. Χωρισμός σε Ομάδες και Παρουσίαση Σεναρίων (10 λεπτά)

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε μικρές ομάδες (4-5 άτομα). Κάθε ομάδα λαμβάνει ένα διαφορετικό σενάριο που περιγράφει μια σύγκρουση στον δημόσιο τομέα.

Παραδείγματα Σεναρίων:

Σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων: Δύο υπάλληλοι σε μια δημόσια υπηρεσία διαφωνούν για το ποιος πρέπει να αναλάβει έναν φάκελο που απαιτεί επείγουσα διεκπεραίωση. Ο ένας θεωρεί ότι είναι εκτός των αρμοδιοτήτων του, ενώ ο άλλος πιστεύει ότι δεν μπορεί να το αναλάβει λόγω φόρτου εργασίας.

Σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλου και πολίτη: Ένας πολίτης έχει έντονα παράπονα για την καθυστέρηση διεκπεραίωσης μιας υπόθεσης και αντιδρά επιθετικά προς τον υπάλληλο. Ο υπάλληλος, από την άλλη, αισθάνεται πίεση από τους κανόνες και τη γραφειοκρατία.

Σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών: Δύο δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να συνεργαστούν για την υλοποίηση ενός έργου, αλλά υπάρχει ασυνεννοησία, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις και αλληλοκατηγορίες.

3. Ανάλυση της Σύγκρουσης (15 λεπτά)

Κάθε ομάδα αναλύει το σενάριο της και απαντά στα εξής ερωτήματα:

Ποια είναι τα βασικά σημεία της σύγκρουσης;

Ποια είναι τα συμφέροντα και οι ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών;

Ποιες πιθανές στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης μπορούν να εφαρμοστούν (π.χ., συμβιβασμός, διαμεσολάβηση, συνεργασία, αποφυγή);

4. Παρουσίαση και Λύσεις (15 λεπτά)

Κάθε ομάδα παρουσιάζει το σενάριό της και τη λύση που προτείνει. Οι άλλες ομάδες μπορούν να κάνουν ερωτήσεις ή να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις.

5. Συμπεράσματα και Ανατροφοδότηση (10 λεπτά)

Ο συντονιστής συνοψίζει τις στρατηγικές που προτάθηκαν και τις συνδέει με πραγματικές καταστάσεις στον δημόσιο τομέα. Συζητά τη σημασία της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

αποτελεσματικής επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης και των πολιτικών επίλυσης συγκρούσεων.

Αναμενόμενα Οφέλη

- Κατανόηση των προκλήσεων διαχείρισης συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και διαμεσολάβησης
- Ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας και της ικανότητας εύρεσης λύσεων
- Εξάσκηση σε σενάρια με εφαρμογή σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα

Αυτή η δραστηριότητα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, προϊσταμένους και στελέχη που επιθυμούν να βελτιώσουν τη διαχείριση συγκρούσεων στις υπηρεσίες τους!

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.**

Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί οι συμμετέχοντες να αναλύσουν πώς διαχειρίζονται τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας τους, ειδικά σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα, και να εντοπίσουν τρόπους βελτίωσης της προσέγγισής τους.

Αυτή η δραστηριότητα είναι ιδανική για δημόσιους υπαλλήλους, προϊσταμένους και στελέχη που θέλουν να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στη διαχείριση συγκρούσεων και να βελτιώσουν τη δυναμική των επαγγελματικών τους σχέσεων.

Βιβλιογραφικές αναφορές 7^{ης} θεματικής ενότητας

- Alper, S., Tjosvold, D. and Law, K. S. (2000), “Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams”, *Personnel Psychology*, Vol. 53, pp. 625–642.
- Anderson, G. (1990), “Fundamentals of Education Research”, The Falmer Press, London.
- Caudron, S. (2000), “Keeping team conflict alive: Conflict can be a good thing. Here’s what you can do to make the most of this creative force”, *Public Management*, Vol. 82, pp. 5–9.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Chatman, J.A. and O'Reilly, C.A. (2016), "Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 199-224.
- Cinite, I., Duxbury, L.E. and Higgins, C. (2009), "Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector", *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 265-277.
- Derr G.B. (1975), "Major causes of organisational conflict: Diagnosis for action", Working paper, Naval Postgraduate School, Monterey, California
- Deutsch, M. and Coleman, P. (2000), "The handbook of conflict resolution: Theory and practice", San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, R.J. (1990), "The social psychology of intergroup and international conflict resolution", New York: Springer-Verlag.
- Kilmann, R.H. and Thomas-Kilmann, (2010), "Conflict Mode Instrument", [Online] Available: <http://www.kilmann.com/conflict.html> (June 16th, 2010)
- Lawless, J. and Trif, A. (2016), "Managing interpersonal conflicts at work by line managers", *Irish Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 74-87.
- Manolescu, A. and Deaconu, A. (2008), "Considerations Regarding the Conflict Management", *Academy of Economic Studies*, Bucharest, pp. 29-34.
- Reynecke, L. (1997), "The Relation between Personality Dimensions and styles to Handle Interpersonal Conflict", Master Dissertation.
- Rivers, E. (2005), "Management of difference and Conflict in Companies: A Guide for Busy HR Professionals", Centre for Effective Dispute Resolution.
- Robbins, S. P. (1998), "Organizational behaviour", New Jersey: Simon & Schuster, pp. 434.
- Robbins, S.P. (2005) "Organisational Behaviour", (11th ed.) New Jersey: Pearson De
- Dreu, C. and Van de Vliert E. (1997), "Using Conflict in Companies", London: Sage Publications.
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sorensen, J.B. (2002), "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 70-91.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Watson, C. and Hoffman, R. (1996), “Managers as Negotiators”, *Leadership Quarterly* Vol. 7 No. 1.

Zartman, L. W. (2000), “Conflict management: The long and the short of it”, *SAIS Review*, 20, pp. 227–235.

8. Η δεξιάτητα της ηγετικότητας ως παράγοντας ανάπτυξης της ομάδας και του οργανισμού

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Από το «εγώ» στο «εμείς»
- ✓ Χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που δημιουργούν κλίμα ασφάλειας και ανθεκτικότητας στην ομάδα
- ✓ Αφηγηματική τεχνική στην ομάδα (το αφήγημα του/της ηγέτη/ιδας)
- ✓ Διαφορετικότητα και συμπερίληψη
- ✓ Ανοικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των διοικητικών βαθμίδων του οργανισμού.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την δημιουργία κλίματος ασφάλειας και ανθεκτικότητας στην ομάδα, η σημασία της αφηγηματικής τεχνικής για τον/την ηγέτη/ίδα και την ηγέτιδα αλλά και της συμπερίληψης για την ομάδα τους.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Διακρίνουν τον εαυτό τους και τον ηγετικό τους ρόλο μέσα στις ομάδες έργου που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν.
- ✓ Προσδιορίζουν τα βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς τους μέσα στην ομάδα και ως μέλη αυτής.
- ✓ Υιοθετήσουν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά ηγεσίας στην ομάδα τους που θα συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα του σχεδιασμού και του παραγόμενου έργου της ομάδας.
- ✓ Υιοθετήσουν τον συμβουλευτικό ρόλο της ηγεσίας στην ομάδα για την ανάπτυξη των μελών της.



Έννοιες- κλειδιά: συμβουλευτική, αφηγηματική τεχνική (story telling), συμπερίληψη, διαχείριση διαφορετικότητας

8.1 Από το «εγώ» στο «εμείς»

Η μετάβαση από το «εγώ» στο «εμείς» είναι κρίσιμη για την επιτυχή ανάπτυξη ομάδων και οργανισμών. Είναι επίσης μια βαθιά και πολυδιάστατη διαδικασία που απαιτεί προσωπική ανάπτυξη, εσωτερική κατανόηση, κοινωνική ενσυναίσθηση και συλλογική δέσμευση. Αυτή η μετάβαση απαιτεί ηγετική ικανότητα, συνεργασία και αφοσίωση στους κοινούς στόχους. Οι ηγέτες/ιδες που εστιάζουν στο «εμείς» δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται υποστηριζόμενα και ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Περιγραφή Διαδικασίας για την μετάβαση από το «εγώ» στο «εμείς»

Αυτογνωσία και ενδοσκόπηση: Η διαδικασία ξεκινά με την κατανόηση των ατομικών αναγκών, αξιών και προτεραιοτήτων, προκειμένου να αναγνωρίσει το άτομο πώς το «εγώ» επηρεάζει τις σχέσεις και τις κοινότητες.

Συμπεριφορά: Αφιερώστε χρόνο σε αυτοανάλυση για να κατανοήσετε τις προσωπικές σας αξίες και προτεραιότητες. Κρατήστε ένα ημερολόγιο σκέψεων ή συμμετέχετε σε εργαστήρια προσωπικής ανάπτυξης.

Βήμα: Εντοπίστε τις ιδέες και τις συμπεριφορές που προωθούν τη συνεργατικότητα και αναγνωρίστε ποιες στάσεις ίσως περιορίζουν την ενσωμάτωσή σας σε ομάδες.

Ανάπτυξη Ενσυναίσθησης: Ανάπτυξη της ικανότητας να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τις ανάγκες, τους φόβους και τα όνειρα των άλλων.

Συμπεριφορά: Ακούστε ενεργά τους άλλους χωρίς να τους διακόπτετε. Αναλογιστείτε τις εμπειρίες τους και εξετάστε πώς μπορεί να αισθάνονται.

Βήμα: Υιοθετήστε ασκήσεις όπως «βάλτε τον εαυτό σας στη θέση του άλλου» για να κατανοήσετε βαθύτερα τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων.

Δημιουργία Κοινού Οράματος: Δημιουργία ενός συνόλου κοινών στόχων που ενώνουν τα άτομα και τα ενσωματώνουν σε μία συλλογική προσπάθεια. Ένας/Μία ηγέτης/ίδα πρέπει να καλλιεργεί ένα κοινό όραμα που εμπνέει και κινητοποιεί όλους τους/τις εμπλεκόμενους/ες να εργαστούν προς την επίτευξη του.

Συμπεριφορά: Συμμετέχετε σε συζητήσεις που ενισχύουν τη συλλογική λήψη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

αποφάσεων. Εκφράστε ιδέες που ενδυναμώνουν την κοινότητα.

Βήμα: Συμβολή στη διατύπωση κοινού σκοπού ή αποστολής που θα καθοδηγήσει τη συλλογική δράση.

Αλληλοσυμπληρωματικότητα/ Αναγνώριση της συμβολής των άλλων:

Ενεργή συνεργασία και αναγνώριση των μοναδικών δεξιοτήτων που μπορεί να προσφέρει κάθε άτομο.

Συμπεριφορά: Δώστε επιβράβευση και αναγνώριση στα μέλη της ομάδας για την προσπάθειά τους.

Βήμα: Δημιουργήστε τεχνικές όπως «αμοιβαία αξιολόγηση» για να βελτιωθεί η αλληλοκατανόηση.

Αφοσίωση και Υπευθυνότητα: Υιοθέτηση μίας νοοτροπίας όπου το

προσωπικό καλό ευθυγραμμίζεται με το συλλογικό καλό.

Καλλιέργεια Ανοιχτής Επικοινωνίας: Δημιουργία χώρου για έκφραση ιδεών

και συναισθημάτων χωρίς φόβο κριτικής. Η ανοιχτή επικοινωνία είναι βασική προϋπόθεση για τη μετάβαση από το «εγώ» στο «εμείς».

Συμπεριφορά: Κατανοήστε ότι η διαφωνία είναι φυσικό μέρος της συνεργασίας. Αντί για αντιπαράθεση, προτείνετε λύσεις.

Βήμα: Οργανώστε τακτικές συναντήσεις για διάλογο και ανατροφοδότηση.

Διαχείριση Συγκρούσεων:

Συμπεριφορά: Επιδιώξτε τη συμφιλίωση και την εξεύρεση κοινών λύσεων όταν προκύπτουν διαφωνίες.

Βήμα: Εφαρμόστε στρατηγικές διαμεσολάβησης ώστε να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις (βλ. κεφ. 7 του παρόντος).

Οι βασικές προϋποθέσεις για τη διαδικασία της μετάβασης πέραν της ανοιχτής επικοινωνίας είναι και η:

- ✓ Εμπιστοσύνη, η δημιουργία ασφαλών δεσμών μεταξύ των μελών μίας ομάδας.
- ✓ Ισότητα, η αναγνώριση της ισότιμης αξίας κάθε ατόμου.
- ✓ Ενίσχυση των Κοινωνικών Δεξιοτήτων με εργαλεία για την ενίσχυση συνεργασίας και διαχείρισης συγκρούσεων.
- ✓ Κίνητρο, ώστε να ενισχυθεί το προσωπικό και το συλλογικό όφελος που ενισχύει τη δέσμευση.

Παραδείγματα και Μελέτες Περίπτωσης

Ηγεσία στις Επιχειρήσεις: Στην εταιρεία Patagonia, η μετάβαση από το «εγώ» στο «εμείς» επιτεύχθηκε μέσω αξιών όπως η περιβαλλοντική ευαισθησία, καθιστώντας τους εργαζομένους και τους πελάτες συμμάχους στη διατήρηση του περιβάλλοντος (Chouinard, 2005).

Κοινωνικά Κινήματα: Το κίνημα του Κοινωνικού Καπιταλισμού στη Σουηδία βασίστηκε σε συλλογικές δράσεις και κοινές αξίες, μειώνοντας την κοινωνική ανισότητα.

Προγράμματα Εκπαίδευσης: Έρευνες δείχνουν ότι προγράμματα που ενσωματώνουν συνεργατικές δραστηριότητες, όπως το Jigsaw Method, ενισχύουν τη συλλογικότητα (Aronson, 1978).

8.1.α Βασικά Στοιχεία της Μετάβασης από το «Εγώ» στο «Εμείς»

Πέραν όσων αναπτύχθηκαν προηγουμένως υπάρχουν και τρία ακόμα στοιχεία που βοηθούν στην μετάβαση από το «εγώ» στο «εμείς».

Συνεργασία (Collaboration): Η συνεργασία ενθαρρύνει την αμοιβαία κατανόηση και τη δέσμευση στους κοινούς στόχους. Οι ομάδες που συνεργάζονται στενά μπορούν να επιτύχουν περισσότερα απ' ό,τι τα άτομα μόνα τους.

Αξιολόγηση της Απόδοσης (Performance Appraisal): Η αναγνώριση των ομαδικών επιτευγμάτων, και όχι μόνο των ατομικών, προάγει την κουλτούρα της ομαδικότητας και ενδυναμώνει την ομάδα.

Ενδυνάμωση (Empowerment): Η ενδυνάμωση των μελών της ομάδας να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες συμβάλλει στην αύξηση της συμμετοχής και της παραγωγικότητας.

Παραδείγματα

Συνεργασία στον Χώρο Εργασίας: Σε μια υπηρεσία του δημοσίου οι ομάδες ανάπτυξης λογισμικού εργάζονται μαζί με τις ομάδες σχεδιασμού και υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των εκπαιδευομένων που υποβάλλουν αιτήσεις συμμετοχής σε αυτά. Η στενή συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων οδηγεί σε καλύτερες υπηρεσίες προς όφελος της υπηρεσίας και των εργαζομένων της αλλά και προς όφελος των εξυπηρετούμενων πολιτών.

Αξιολόγηση της Απόδοσης: Σε μια εταιρεία, η διοίκηση αναγνωρίζει τις ομαδικές επιτυχίες μέσω βραβείων και επιβραβεύσεων. Οι ομάδες που επιτυγχάνουν τους στόχους τους τιμώνται σε εταιρικές εκδηλώσεις, ενισχύοντας την αίσθηση της αλληλεγγύης και του κοινού σκοπού.

Ενδυνάμωση: Σε μία υπηρεσία, οι υπάλληλοι έχουν την ελευθερία να συμμετέχουν στις αποφάσεις για την εξυπηρέτηση των πολιτών εμπλουτίζοντας με τις ιδέες και τις προτάσεις τους τον κώδικα ορθής διοικητικής συμπεριφοράς. Αυτό τους ενδυναμώνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παρέχουν εξαιρετική εξυπηρέτηση πολιτών.

Η ηγετικότητα είναι μια κρίσιμη δεξιότητα που επηρεάζει την ανάπτυξη τόσο της ομάδας όσο και του οργανισμού. Οι ηγέτες/ίδες διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα, εμπνέουν τις ομάδες και καθορίζουν τη στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη συνεργασία και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων.

8.2 Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορές που Δημιουργούν Κλίμα Ασφάλειας και Ανθεκτικότητας στην Ομάδα

Η δημιουργία ενός κλίματος ασφάλειας και ανθεκτικότητας στην ομάδα είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την ευημερία των μελών της. Οι αξίες της ηγετικότητας που ενισχύουν την ομάδα έχουν αναφερθεί στην ενότητα 5.3 του παρόντος. Ωστόσο στο σημείο αυτό θα αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά σε αυτό το κλίμα.

Συμμετοχική Ηγεσία: Η συμμετοχική ηγεσία ενθαρρύνει όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράζουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Στην ενότητα 2.3 του παρόντος έχουν δοθεί στοιχεία από τη βιβλιογραφία που αναφέρονται στα οφέλη της

συμμετοχικής διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση προάγει την εμπιστοσύνη και την αίσθηση του ανήκειν. Αυτό το στυλ βασίζεται στην αλληλεγγύη, την αυτοοργάνωση και τη συλλογική εξέλιξη. Οι συμμετοχικοί/ές ηγέτες/ιδες προωθούν τη συνεργασία, την ανταλλαγή ιδεών και την ανάπτυξη νέων ηγετών.

Η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην ανθεκτικότητα της ομάδας, καθώς ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια, την εμπιστοσύνη και την ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών. Οι ανθεκτικές ομάδες χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια, επινοητικότητα, συμπόνια και ταπεινότητα. Η συμμετοχική ηγεσία βοηθά στην ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου τα μέλη μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα, να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να αντιμετωπίζουν προκλήσεις με δημιουργικότητα.

Παράδειγμα: Google

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συμμετοχικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας της ομάδας αναφέρεται ενδεικτικά στον τομέα της τεχνολογίας, με την εταιρεία Google. Στην Google, υιοθετείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας όπου οι ομάδες ενθαρρύνονται να λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά. Οι ηγέτες/ιδες της εταιρείας συχνά εμπιστεύονται τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν ιδέες, καινοτομίες και λύσεις για κρίσιμα έργα.

Για παράδειγμα, η δημιουργία του Gmail ξεκίνησε ως μια ιδέα από έναν υπάλληλο της Google στο πλαίσιο της "20% πολιτικής" της εταιρείας. Αυτή η πολιτική επιτρέπει στους υπαλλήλους να αφιερώνουν το 20% του χρόνου τους σε έργα που τους ενδιαφέρουν. Ο συμμετοχικός αυτός τρόπος ηγεσίας οδήγησε σε μία από τις πιο δημοφιλείς υπηρεσίες email παγκοσμίως, αποδεικνύοντας πως η ελευθερία έκφρασης και δημιουργικότητας σε μια ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές επιτυχίες.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι ηγέτες/ίδες στα μέλη της ομάδας και η υποστήριξη της δημιουργικότητας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην ενδυνάμωση της ομάδας, ενισχύοντας έτσι την ανθεκτικότητά της.

Ανθεκτικότητα: Η ανθεκτικότητα βοηθά τα μέλη της ομάδας να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να ξεπερνούν τις δυσκολίες. Η καλλιέργεια της ανθεκτικότητας ενισχύει την ικανότητα της ομάδας να αντιμετωπίζει προκλήσεις και να ανακάμπτει από αποτυχίες. Ηγεσία και ανθεκτικότητα είναι δύο αλληλένδετες έννοιες που παίζουν σημαντικό ρόλο στη δυναμική κάθε ομάδας ή οργανισμού. Η ηγεσία, ειδικά η συμμετοχική, χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να καθοδηγεί και να ενδυναμώνει τα μέλη της ομάδας. Ένας ηγέτης, μία ηγέτιδα που προάγει την εμπιστοσύνη, την ενσυναίσθηση και την ανοιχτή επικοινωνία δημιουργεί τις βάσεις για την ανάπτυξη ανθεκτικότητας στην ομάδα.

Ανθεκτικότητα σημαίνει την ικανότητα μιας ομάδας ή ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει αντιξοότητες και προκλήσεις, να μαθαίνει από αυτές και να επανέρχεται πιο ισχυρός. Σε περιβάλλοντα που προάγουν τη συμμετοχικότητα, τα μέλη αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια να εκφράζονται, να συνεισφέρουν ιδέες και να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων.

Οι ηγέτες/ίδες που ενθαρρύνουν την ανθεκτικότητα συνήθως επιδεικνύουν ταπεινότητα, διαφάνεια και υποστήριξη στις ανάγκες των ατόμων. Δημιουργούν κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όπου τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τη συνεισφορά τους και ενδυναμώνονται να αντιμετωπίζουν με θάρρος τις προκλήσεις. Αυτή η συνέργεια μεταξύ ηγεσίας και ανθεκτικότητας είναι απαραίτητη για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα κάθε συλλογικού εγχειρήματος.

Παραδείγματα ηγεσίας και ανθεκτικότητας σε οργανισμούς

Ηγεσία στον κλάδο της Υγείας

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι διευθυντές/ριες νοσοκομείων και οι υπεύθυνοι/ες ομάδων υγειονομικής περίθαλψης ανέδειξαν την ανθεκτικότητα μέσα από την προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία. Παρά τις πρωτοφανείς πιέσεις, πολλές ομάδες βρήκαν δημιουργικές λύσεις για τη διαχείριση πόρων, διατηρώντας παράλληλα την ηθική υποστήριξη των μελών τους.

Ηγεσία στον κόσμο των επιχειρήσεων

Η Indra Nooyi, πρώην CEO της PepsiCo, προώθησε μια κουλτούρα βιωσιμότητας και διαρκούς βελτίωσης. Μέσα από τη συμμετοχή και τη συνεργασία, οι εργαζόμενοι ενδυναμώθηκαν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, όπως την προσαρμογή σε νέες πρακτικές παραγωγής, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα της εταιρείας.

Πολιτιστική Ανασυγκρότηση

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο ηγετικός ρόλος του Νέλσον Μαντέλα κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου στη Νότιο Αφρική. Επέδειξε ανθεκτικότητα αντιμετωπίζοντας τις κοινωνικές εντάσεις, ενώ παράλληλα ενέπνευσε ενότητα και αλληλεγγύη.

Αυτά τα παραδείγματα δείχνουν πώς η ηγεσία και η ανθεκτικότητα συνδυάζονται για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και να οδηγήσουν σε θετικές αλλαγές.

Διαφάνεια: Η διαφάνεια στη δράση και στις ενέργειες, στις επικοινωνίες και στις διαδικασίες ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία μειώνει το άγχος και προάγει την ασφάλεια στα μέλη μιας ομάδας. Η διαφάνεια και η ηγετικότητα είναι δύο θεμελιώδεις αρχές που συνδέονται στενά και επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών στον βαθμό που η ηγεσία διαμορφώνει τους όρους και τις διαδικασίες της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό και είναι εκείνη που θα επιτρέψει τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που αφορούν στη λήψη αποφάσεων.

Η σχέση μεταξύ διαφάνειας και ηγετικότητας είναι κρίσιμη, καθώς η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη λογοδοσία και τη συνεργασία. Ένας/Μία ηγέτης/ίδα που προάγει τη διαφάνεια δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν ιδέες, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Αυτό οδηγεί σε καλύτερη λήψη αποφάσεων,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

αυξημένη παραγωγικότητα και ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Παραδείγματα**Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση**

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η διαφάνεια αποτελεί βασική αρχή για τη λειτουργία των θεσμικών οργάνων. Η δημοσιοποίηση πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενισχύει τη λογοδοσία και την εμπιστοσύνη των πολιτών.

Επιχειρηματική Ηγεσία

Στην εταιρεία Patagonia, η διαφάνεια σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων της έχει ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πελατών και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Ακαδημαϊκή Έρευνα

Στην επιστημονική κοινότητα, η διαφάνεια στις μεθόδους και τα αποτελέσματα της έρευνας είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία και την πρόοδο της γνώσης.

8.2.α Συμπεριφορές ηγετικότητας

Οι συμπεριφορές ηγετικότητας επηρεάζουν καθοριστικά την ανάπτυξη, τη συνοχή και την επιτυχία μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Βασικά στοιχεία έχουν ήδη αναφερθεί εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια/ενότητες, ωστόσο εδώ θα αναφερθούμε επιγραμματικά στα βασικά στοιχεία συμπεριφοράς που δείχνουν αυξημένη ηγετικότητα από την πλευρά των ανθρώπων που διοικούν/συντονίζουν υπηρεσίες, οργανισμούς και ομάδες.

Ανοιχτή Επικοινωνία: Η ενθάρρυνση της ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας βοηθά στην επίλυση προβλημάτων και στη μείωση των παρεξηγήσεων. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να είναι προσβάσιμοι/ες και διαθέσιμοι/ες για να ακούσουν τα μέλη της ομάδας.

Αναγνώριση και Επιβράβευση: Η αναγνώριση και η επιβράβευση των επιτυχιών και των προσπαθειών των μελών της ομάδας ενισχύει την αυτοπεποίθησή

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

τους και δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Π.χ. σε ένα νοσοκομείο, ο/η διευθυντής/ρια του τμήματος αναγνωρίζει και επιβραβεύει τους γιατρούς και τους νοσηλευτές για τις επιδόσεις τους και την αφοσίωσή τους στην παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας.

Υποστήριξη και Καθοδήγηση: Η παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης από τους/τις ηγέτες/ιδες βοηθά τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αισθάνονται ασφαλείς να αναλάβουν νέες προκλήσεις. Ήδη έχει αναφερθεί η σημασία του coaching και του mentoring στο ρόλο των προϊσταμένων στο δημόσιο τομέα ιδιαίτερα με το νέο θεσμικό πλαίσιο. Π.χ. σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, οι καθηγητές/ριες παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση στους μαθητές και στις μαθήτριες, βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.

Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας οι ηγέτες/ιδες υιοθετούν κάποιες βασικές συμπεριφορές όπως παρατίθενται στη συνέχεια.

Οραματική Ηγεσία (Visionary Leadership): Η οραματική ηγεσία περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ηγέτη να δημιουργεί και να μοιράζεται ένα πειστικό όραμα, εμπνέοντας την ομάδα του να κινηθεί προς μια κοινή κατεύθυνση (Bass, 1990). Οι ηγέτες/ιδες με όραμα εμπνέουν την ομάδα τους, αναδεικνύοντας έναν σαφή και ελπιδοφόρο στόχο. Έρευνα από την Bass (1990) για την μετασχηματιστική ηγεσία έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες/ιδες με όραμα βελτιώνουν την ακαδημαϊκή απόδοση και την εμπλοκή των μαθητών.

Συμμετοχική Ηγεσία (Participative Leadership): Αυτή η συμπεριφορά δίνει έμφαση στην ενθάρρυνση της ενεργής συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων. Ενισχύει τη συνεργασία και τη δέσμευση (Yukl, 2013). Μελέτη της Yukl (2013) δείχνει ότι οι συμμετοχικοί ηγέτες/ιδες δημιουργούν πιο παραγωγικές και ενωμένες ομάδες στα τεχνολογικά περιβάλλοντα. Π.χ. σε μια εταιρεία τεχνολογίας, ο/η διευθυντής/ρια ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν σε συνεδρίες καταγισμού ιδεών και να προτείνουν νέες ιδέες. Αυτό δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας.

Υποστηρικτική Ηγεσία (Supportive Leadership): Οι υποστηρικτικοί ηγέτες εστιάζουν στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους τους,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

παρέχοντας ηθική και πρακτική βοήθεια (Northouse, 2018) .

Δημιουργική και Καινοτόμος Ηγεσία (Creative and Innovative Leadership): Επικεντρώνεται στη δημιουργία νέων ιδεών και μεθόδων, παρακινώντας τα μέλη της ομάδας να σκέφτονται «έξω από το κουτί» (Amabile & Khaire, 2008).

Ηγεσία Εστιασμένη στην Αποτελεσματικότητα (Performance-Oriented Leadership): Πρόκειται για μια προσέγγιση που υπογραμμίζει την επίτευξη στόχων και την απόδοση της ομάδας (Kotter, 1996).

Αυτές οι συμπεριφορές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών.

8.3 Αφηγηματική τεχνική (story telling) στην ομάδα (το αφήγημα του/της ηγέτη/ιδας)

Η αφηγηματική τεχνική αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο ηγετικότητας, καθώς επιτρέπει στους ηγέτες να επικοινωνούν αποτελεσματικά το όραμά τους, να εμπνέουν και να ενισχύουν τη δέσμευση των μελών της ομάδας. Μέσω της αφήγησης, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν συναισθηματική σύνδεση, να μεταδώσουν αξίες και να ενισχύσουν την κατανόηση περίπλοκων εννοιών.

Τα παραδείγματα ιστοριών, είτε αυτά προέρχονται από την πραγματική καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού είτε έχουν συμβολικό χαρακτήρα, έχουν εφαρμογή στη στρατηγική διοίκηση για την ενδυνάμωση μετάδοσης του οράματος, την κατανόηση και αποδοχή της στρατηγικής στο σύνολο του οργανισμού, στη δόμηση οργανωσιακής κουλτούρας και ταυτότητας με επιλογή ιστοριών με τις οποίες οι οργανισμοί ενσταλάζουν στο προσωπικό τους οργανωσιακές αξίες και πολιτικές, εξηγούν «ποιοι είναι» και σε «τι αποσκοπούν» (Κομσέλη et al., 2024). Η αφηγηματική τεχνική στον δημόσιο τομέα, θέτει στο επίκεντρο της αφήγησης τον αποδέκτη (δημόσιο λειτουργό ή πολίτη) επηρεάζει τις σκέψεις, στάσεις, συμπεριφορές και οδηγεί στη λήψη αποφάσεων σε ένα πλαίσιο που ενεργοποιεί το σύνολο των αισθήσεων και αφήνει χώρο για ευελιξία, προσαρμογή και εμπάθунση πριν την τελική απόφαση (Bourbouli A., Tsolakidou S., 2018, όπ. αναφ. στο Κομσέλη et al. 2024).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Η αφήγηση βασίζεται στην ανθρώπινη ανάγκη για σύνδεση μέσω ιστοριών. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι αφηγήσεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε πληροφορίες και ενισχύουν την κατανόηση και τη μνήμη (Denning, 2005).

Στο πλαίσιο της ηγετικότητας, η αφήγηση χρησιμοποιείται για:

Έμπνευση: Ενθάρρυνση της ομάδας να παραμείνει προσηλωμένη στους στόχους.

Μετάδοση Αξιών: Προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας και των βασικών αρχών.

Διαχείριση Αλλαγών: Παροχή παραδείγματος προς κατανόηση των αλλαγών και των οφελών τους.

Μεταφορά Οράματος: Μέσω της αφήγησης, οι ηγέτες/ιδες μπορούν να παρουσιάσουν το όραμά τους με τρόπο που να είναι κατανοητός και εμπνευσμένος.

Ενίσχυση της Δέσμευσης: Οι ιστορίες που περιλαμβάνουν παραδείγματα επιτυχίας ή ξεπεράσματος δυσκολιών ενισχύουν τη δέσμευση των μελών της ομάδας.

8.3.α Χαρακτηριστικά της Αφηγηματικής Τεχνικής

Προκειμένου το αφήγημα του/της ηγέτη/ιδας να έχει αποτέλεσμα ως προς την στόχευση θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά όπως αυτά ενδεικτικά παρατίθενται στη συνέχεια.

Αυθεντικότητα: Το αφήγημα πρέπει να είναι γνήσιο και ειλικρινές. Η αυθεντικότητα βοηθάει να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και συναισθηματική σύνδεση με τα μέλη της ομάδας.

Συναισθηματική Εμπλοκή: Ένα αποτελεσματικό αφήγημα πρέπει να προκαλεί συναισθήματα και να κινητοποιεί. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να χρησιμοποιούν ιστορίες και παραδείγματα που αγγίζουν το ακροατήριο.

Σαφήνεια και Απλότητα: Η απλότητα στη γλώσσα και η σαφήνεια στο μήνυμα είναι κρίσιμες για να γίνει το αφήγημα κατανοητό και αξέχαστο.

Σχετικότητα: Το αφήγημα πρέπει να σχετίζεται με τις εμπειρίες και τις αξίες των μελών της ομάδας. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να γνωρίζουν το κοινό τους και να προσαρμόζουν το αφήγημά τους ανάλογα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Δημιουργία Συναισθηματικής Σύνδεσης: Η αφήγηση ιστοριών βοηθά τους ηγέτες και τις ηγέτιδες να συνδεθούν με τα μέλη της ομάδας σε προσωπικό επίπεδο, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη.

Παραδείγματα Αφηγηματικής Τεχνικής

Παράδειγμα από τον Επιχειρηματικό Κόσμο: Ο Howard Schultz, ιδρυτής της Starbucks, συχνά αφηγείται την ιστορία της επίσκεψής του σε καφέδες στην Ιταλία που τον ενέπνευσε να δημιουργήσει έναν χώρο όπου οι άνθρωποι μπορούν να συναντιούνται και να απολαμβάνουν καφέ. Αυτό το αφήγημα βοήθησε να δημιουργηθεί μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα και να εμπνεύσει τους υπαλλήλους της Starbucks.

Παράδειγμα από τον Αθλητισμό: Ο προπονητής του κολεγίου μπάσκετ, John Wooden, χρησιμοποιούσε αφηγήσεις για να μεταδώσει τις αξίες του ήθους, της σκληρής δουλειάς και της ομαδικότητας στους παίκτες του. Τα παραδείγματα από τη δική του ζωή και την καριέρα του τους βοηθούσαν να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν αυτές τις αξίες.

Από τον ίδιο χώρο είναι χαρακτηριστική η ομιλία του ομιλία (17/3/2016) του Gregg Popovich, Head Coach των San Antonio Spurs στο Σεμινάριο της FIBA στην οποία περιέγραψε τις βασικές αρχές ηγεσίας.

Παράδειγμα από την Πολιτική: Ο Martin Luther King Jr. χρησιμοποίησε την αφηγηματική τεχνική στην περίφημη ομιλία του «I Have a Dream» για να περιγράψει ένα όραμα για μια καλύτερη Αμερική. Αυτή η ομιλία όχι μόνο ενέπνευσε χιλιάδες ανθρώπους αλλά συνέβαλε σημαντικά στο κίνημα των πολιτικών δικαιωμάτων.

Από το χώρο της πολιτικής επίσης ο Nelson Mandela κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου στη Νότια Αφρική, χρησιμοποίησε αφηγήσεις που προωθούσαν την ενότητα και τη συμφιλίωση στη Νότια Αφρική.

8.4 Διαχείριση διαφορετικότητας και συμπερίληψης ως στοιχεία ηγετικότητας

Η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη είναι κρίσιμες αξίες για την επιτυχία και την ανάπτυξη των οργανισμών. Η ενσωμάτωση αυτών των αξιών στην ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, καινοτομία και συνεργασία. Οι ηγέτες/ιδες που προάγουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί, ανεξάρτητα από τις διαφορές τους.

Ορισμένες στρατηγικές για προώθηση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης από την πλευρά της ηγεσίας είναι:

- ✓ **Ανοικτή και Διάφανη Επικοινωνία:** Ηγέτες/ιδες που προάγουν τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη διατηρούν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας και ενθαρρύνουν την έκφραση διαφορετικών απόψεων και ιδεών.
- ✓ **Ευαισθητοποίηση και Εκπαίδευση:** Παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας και την εξάλειψη των προκαταλήψεων και των στερεοτύπων.
- ✓ **Δημιουργία Πολιτικής Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης:** Ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών που προάγουν την πρόσληψη και την ανέλιξη εργαζομένων από διαφορετικά υπόβαθρα.
- ✓ **Ενδυνάμωση Υποεκπροσωπούμενων Ομάδων:** Παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και ηγεσίας σε μέλη υποεκπροσωπούμενων ομάδων.

8.5 Ανοικοδόμηση Σχέσεων Εμπιστοσύνης μεταξύ Όλων των Διοικητικών Βαθμίδων του Οργανισμού

Εν κατακλείδι, η ανοικοδόμηση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των διοικητικών βαθμίδων του οργανισμού είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της συνοχής και της αποτελεσματικότητας. Η ηγεσία του οργανισμού, του τμήματος, της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

διεύθυνσης, της μονάδας παίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, προωθώντας την εμπιστοσύνη μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών και συμπεριφορών. Οι περισσότερες από αυτές έχουν αναπτυχθεί εκτενώς στις ενότητες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού και έχουν δοθεί σχετικές μελέτες περίπτωσης και παραδείγματα τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από το δημόσιο τομέα. Επιγραμματικά αναφέρονται οι βασικές στρατηγικές που οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης στα μέλη μιας ομάδας στην υπηρεσία.

Διαφάνεια και Ανοιχτή Επικοινωνία: Η ηγεσία, ο Διευθυντής / η Διευθύντρια, ο/η Προϊστάμενος/η τμήματος, όποιο άτομο ηγείται, συντονίζει μία ομάδα πρέπει να προωθεί τη διαφάνεια και την ανοιχτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και σε όλα τα μέλη της υπηρεσίας και της ομάδας. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να μοιράζονται πληροφορίες και να είναι ειλικρινείς με τους/τις υπαλλήλους.

Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων (ενότητα 6. του παρόντος): Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αυτό ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση.

Αναγνώριση και Επιβράβευση: Η αναγνώριση και η επιβράβευση των επιτευγμάτων των εργαζομένων ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να δείχνουν εκτίμηση για τη συνεισφορά των εργαζομένων.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους/ες τους/τις υπαλλήλους. Η επένδυση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης.

Διαχείριση Συγκρούσεων (Ενότητα 7 του παρόντος υλικού). Η άμεση και αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει στη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να είναι διαθέσιμοι για να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις ανησυχίες των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό παρατίθενται στη συνέχεια ορισμένα παραδείγματα από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Παραδείγματα

Διαφάνεια και Ανοιχτή Επικοινωνία: Σε μια πολυεθνική εταιρεία, ο διευθύνων σύμβουλος διοργανώνει τακτικές διαδικτυακές συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους, κατά τις οποίες μοιράζεται πληροφορίες για την πορεία της εταιρείας και απαντά σε ερωτήσεις. Αυτό προάγει την αίσθηση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης.

Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων: Σε ένα πανεπιστήμιο, η διοίκηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή των καθηγητών και των φοιτητών στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την ακαδημαϊκή πολιτική και τις προγράμματα σπουδών. Η συμμετοχή αυτή δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Αναγνώριση και Επιβράβευση: Σε ένα νοσοκομείο, η διοίκηση αναγνωρίζει και επιβραβεύει τους γιατρούς και τους νοσηλευτές για την αφοσίωση και την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αυτή η αναγνώριση ενισχύει την εμπιστοσύνη και το ηθικό των εργαζομένων.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Σε μια εταιρεία τεχνολογίας, η διοίκηση προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως βαθμίδας. Η επένδυση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις τεχνολογίας η διοίκηση αναγνωρίζοντας την απόδοση των εργαζομένων μπορεί να φροντίσει για τη συμμετοχή υπαλλήλων που έχουν πετύχει τους στόχους τους να συμμετέχουν σε ειδικά προγράμματα πιστοποίησης σε διάφορους τομείς π.χ. δίκτυα, ασφάλεια δικτύων κλπ. Αυτό δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης των υπαλλήλων αλλά και της εταιρείας επειδή θα εφαρμοστούν οι νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία.

Διαχείριση Συγκρούσεων: Σε ένα δημοτικό σχολείο, ο/η διευθυντής/ρια είναι διαθέσιμος/η για να αντιμετωπίζει άμεσα τις συγκρούσεις μεταξύ των δασκάλων και των γονέων. Η άμεση επίλυση των συγκρούσεων βοηθά στη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Συμπερασματικά, η ηγετικότητα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της ομάδας, του ατόμου και του οργανισμού συνολικά. Οι ηγέτες/ίδες που εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους/τις εργαζομένους/ες τους μπορούν να δημιουργήσουν μια θετική εργασιακή ατμόσφαιρα που προάγει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Επιπρόσθετα, η δημιουργία κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας επιτρέπει στους/στις εργαζόμενους/ες να αναλάβουν ρίσκα, να τολμήσουν και να πειραματιστούν χωρίς τον φόβο αποτυχίας.

Η ηγετικότητα είναι επίσης κρίσιμη για την ανάπτυξη του οργανισμού. Οι ηγέτες/ίδες που διαθέτουν ισχυρές ηγετικές ικανότητες μπορούν να καθοδηγήσουν τον οργανισμό προς την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και να διασφαλίσουν την επιτυχία του σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Βιβλιογραφικές αναφορές 8^{ης} θεματικής ενότητας

- Adair, J. (2009). *Effective Communication: The Most Important Management Tool of All*. Pan Macmillan.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Harvard Business Review.
- Aronson, E. (1978). *The Jigsaw Classroom*.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., & Prusak, L. (2005). *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Elsevier.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass.
- Chouinard, Y. (2005). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Harper Business.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. Free Press.
- Davidson, M. N. (2011). *The End of Diversity as We Know It: Why Diversity Efforts Fail and How Leveraging Difference Can Succeed*. Berrett-Koehler Publishers.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.
- Κομσέλη, Φ., Μπουρμπούλη Α., Τσολακίδου Σ. (2024). «Αφήγηση ιστοριών (Story telling): ένα χρήσιμο μέσο μάθησης και αλλαγής για την ενίσχυση των δημοσίων υπαλλήλων στον χώρο εργασίας», άρθρο δημοσιευμένο στα Πρακτικά του 8^{ου} Συνεδρίου Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων με θέμα: «Μάθηση και Αλλαγή» στις 30 Σεπτεμβρίου έως Κυριακή 1 Οκτωβρίου 2023, σ.σ. 339-344. Αλέξης Κόκκος & Συνεργάτες, Αθήνα 2024, ISBN 978-618-86329-8-1.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Bass.

Mandela, N. (1994). *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. Little, Brown and Company.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday.

Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*. Basic Books.

Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Harvard Business Review.

Roberson, Q. M. (2019). *Diversity and Inclusion in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.

Yukl, G., 2013, *Leadership in Organizations*. 8th edition. Pearson Education.