

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
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-1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 955**

Αθήνα, Νοέμβριος 2024

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
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-1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Απόφαση υπ' αριθμόν 5373/7.10.2024 (ΑΔΑ: 6ΥΛΟ4691Φ0-ΚΩΥ)**

**Μέλη Ομάδας**

**Συντονιστής: Δρ. Παντελής Βουλτσίδης**

**Συντάκτριες/Συντάκτης:**

**Δρ. Βασίλειος Ζούμπος**

**Δρ. Φωτεινή Κομσέλη**

**Φούντα Θεοδώρα**

**Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής**

**Δρ. Γεώργιος Διέλλας**

**Δρ. Αγγελική Μπουρμπούλη**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

**Πίνακας περιεχομένων**

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού .....	7
Πίνακας Πινάκων .....	8
Πίνακας Γραφημάτων.....	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
Εισαγωγή.....	13
1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων .....	13
1.1 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων.....	18
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης.....	24
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	29
2. Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή .....	31
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	31
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	31
2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων.....	32
2.2. Έννοια της δεξιότητας.....	36
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	40
3. Έννοια της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση και σημασία της.....	42
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	42

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	42
3.1 Σημασία της δεξιότητας της ηγετικότητας .....	43
3.2 Έννοια της ηγεσίας και σημασία της για το δημόσιο τομέα .....	44
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	49
4. Τύποι ηγεσίας .....	50
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	50
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	50
4.1 Εισαγωγή .....	51
4.2 Ηγετικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά .....	52
4.3 Τύποι ηγεσίας .....	54
4.4 Στυλ Ηγεσίας .....	56
4.5 Επιλέγοντας το μείγμα ηγεσίας .....	64
Συμπεράσματα .....	66
Βιβλιογραφικές αναφορές 4 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	68
5. Προφίλ ηγετών/ειδών ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση .....	69
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	69
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	69
5.1 Εισαγωγή .....	70
5.2 Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και δέσμευσης για αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς.....	71
5.3 Χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών που επηρεάζουν την ηγεσία.....	74
Βιβλιογραφικές αναφορές 5 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	79
6. Χαρακτηριστικά και αξίες της ηγετικότητας .....	82
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	82
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	82

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

6.1 Εισαγωγή .....	83
6.2 Θεωρία Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση.....	86
6.3 Οργανωσιακή Βιωσιμότητα στη Δημόσια Διοίκηση .....	87
6.4 Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και οργανωτικής βιωσιμότητας .....	88
6.5 Η σχέση μεταξύ του στυλ συναλλακτικής ηγεσίας και της οργανωτικής βιωσιμότητας .....	89
6.6 Σύγκριση και Αντίθεση Μετασχηματιστικών και Συναλλακτικών Μορφών Ηγεσίας στο Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης .....	90
Συμπεράσματα .....	91
Βιβλιογραφικές αναφορές 6 <sup>ης</sup> εκπαιδευτικής ενότητας.....	93
7. Ικανότητες και δεξιότητες της ηγεσίας .....	97
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	97
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	97
7.1 Ηγετικές ικανότητες .....	98
7.2 Διεθνείς προσεγγίσεις και καλές πρακτικές στη δόμηση μοντέλων ικανοτήτων για τα ανώτερα στελέχη της ΔΔ .....	102
7.2.1 Το πλαίσιο ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES) .....	103
7.2.2 Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ .....	106
7.2.3 Το πλαίσιο ικανοτήτων για τον δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας .	107
Βιβλιογραφικές αναφορές 7 <sup>ης</sup> ενότητας .....	110
8. Ηγετικοί ρόλοι και συμπεριφορές .....	111
Σκοπός της θεματικής ενότητας .....	111
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	111

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

8.1 Εισαγωγή στη σημασία των ηγετικών ρόλων και συμπεριφορών. ....	112
8.2. Συμπεριφορές Θετικής Ενίσχυσης (Skinner) .....	114
8.3 Ρόλοι Κοινωνικής Αλληλεπίδρασης και Δικτύωσης (Mead).....	116
8.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία του Bass «Transformational Leadership».....	118
8.5 Μοντέλο Quinn (Competing Values Framework).....	121
8.6 Το μοντέλο των Kouzes και Posner .....	124
8.7 Θεωρία Προσαρμογής του Στυλ Ηγεσίας: Μοντέλο Hersey και Blanchard (Situational Leadership Theory).....	126
8.8 Το Μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt για την Ηγετική Συμπεριφορά....	130
Συμπεράσματα.....	133
Βιβλιογραφικές αναφορές 8 <sup>ης</sup> θεματικής ενότητας .....	137

### Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

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

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

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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο

### Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.	Σελ. 19-23
Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό	Σελ. 34-35
Πίνακας 4.1: Θεωρίες/Μελέτες Ηγεσίας και τα αντίστοιχα Στυλ Ηγεσίας	Σελ. 58
Πίνακας 4.2: Επιλογή ενός στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στην κατάσταση	Σελ. 65-66



### Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	Σελ. 24
Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	Σελ. 25
Γράφημα 3.1. Σημασία της ηγετικότητας σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, οργανισμού	Σελ. 44
Γράφημα 7.1: Τα δομικά στοιχεία του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)	Σελ. 103
Γράφημα 7.2: Οι βασικές ικανότητες του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)	Σελ. 104
Γράφημα 8.1: Skinner’s Operational Conditioning	Σελ. 114
Γράφημα 8.2: Mead, mind and society	Σελ. 116
Γράφημα 8.3: Transformational leadership	Σελ. 119
Γράφημα 8.4: Μοντέλο Quinn (Competing Values Framework)	Σελ. 122
Γράφημα 8.5: Kouzes και Posner	Σελ. 124
Γράφημα 8.6: Μοντέλο Hersey και Blanchard	Σελ. 126
Γράφημα 8.7: Μοντέλο Tannebaum & Schmidt Continuum of Leadership	Σελ. 131

## Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος



### Σκοπός

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιοτήτας της ηγετικότητας των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου:

- να δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας που ευνοεί την υποκίνηση/ παρακίνηση, κινητοποίηση και την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων και των συναδέλφων τους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας στην οποία ανήκουν,
- να επιτυγχάνεται η έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων, την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα στο χώρο εργασίας,
- να αναπτυχθεί η ικανότητα διαχείρισης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων των υπαλλήλων, προς την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν τεθεί στην ομάδα που δραστηριοποιείται και λειτουργεί κάθε υπάλληλος.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος οι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να:

- ✓ ορίζουν την έννοια της ηγετικότητας και να εξηγούν τη σημασία της.
- ✓ διακρίνουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά περίπτωση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ή για την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας τους.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- ✓ αναγνωρίζουν μέσα από μελέτες περίπτωσης τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που παρακινούν, βοηθούν και δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και συνέργειας στο χώρο εργασίας τους και στα μέλη της ομάδας τους.
- ✓ αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές εκείνες που βοηθούν την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα τους στο χώρο εργασίας.

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



**Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες, ηγετικότητα**

## 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 επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

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



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες

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

### Εισαγωγή

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

### 1.1.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

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

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

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του προϊσταμένου. Για την κατάρτιση του Β΄ Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη 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,

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
- ε. οργάνωση και προγραμματισμός,
- στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
- η. διαχείριση γνώσης, και
- θ. **ηγετικότητα.**

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

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του ν.4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022): «Η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των 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



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ. Στο επίκεντρο της ΔΔ υπάρχει ο Άνθρωπος, τόσο ως πολίτης αλλά και ως εργαζόμενος/η για τη ΔΔ, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Αποτελεί ένα καθοριστικό εργαλείο για τη ΔΔ ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει όχι μόνο «το ποιος άνθρωπος σε ποια θέση» αλλά και «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση». Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της πολυπόθητης αξιοκρατίας αλλά και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική ΔΔ (Μπουρμπούλη 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

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

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



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



**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.** Στο πλαίσιο της σύγχρονης 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.

### 1.1 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 - 1ο  
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 δεξιοτήτας	Συμπεριφορές
<b>Προσανατολισμός στον πολίτη</b>	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε 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.
<b>Ομαδικότητα</b>	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται	Στοιχίση με τους στόχους της ομάδος: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και

	<p>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>καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.</p>
<b>Προσαρμοστικότητα</b>	<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 στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.</p>	<p>Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδας . Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.</p>

<b>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</b>	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.
<b>Οργάνωση &amp; Προγραμματισμός</b>	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.	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. 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. 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
<b>Επίλυση προβλημάτων &amp; Δημιουργικότητα</b>	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια	Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά. Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη

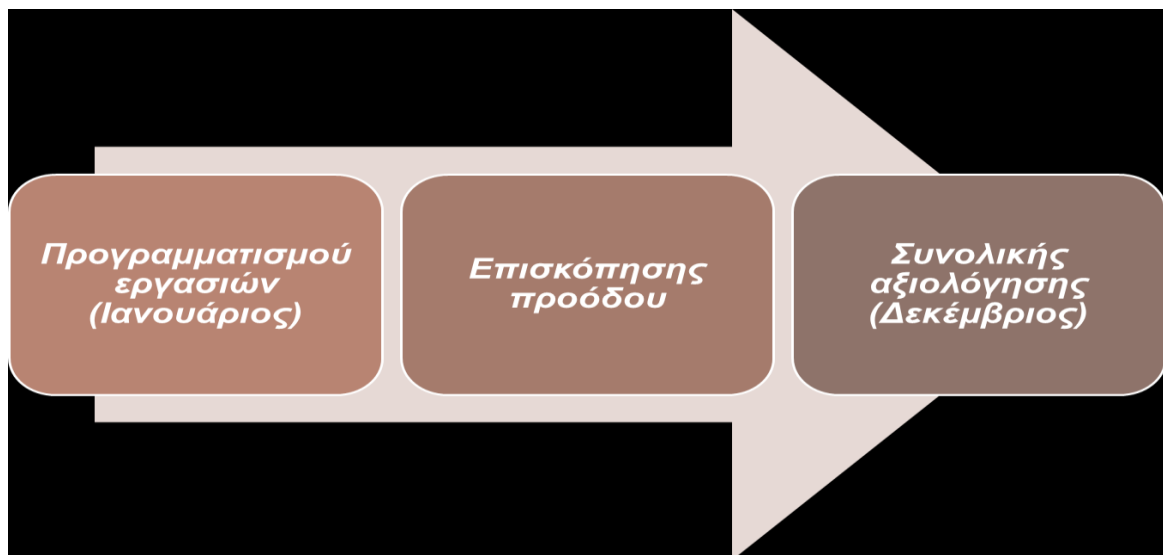
	<p>προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.</p>	<p>δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας. Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες. 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. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.</p>
<p><b>Επαγγελματισμός &amp; ακεραιότητα</b></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 που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.</p>	<p>Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του. 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. Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων. Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του. Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδας και του οργανισμού.</p>

<p><b>Διαχείριση της γνώσης</b></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 . Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποιόν χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του. Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).</p>
<p><b>Ηγετικότητα</b></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. Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις . Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.</p>

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

### 1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

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

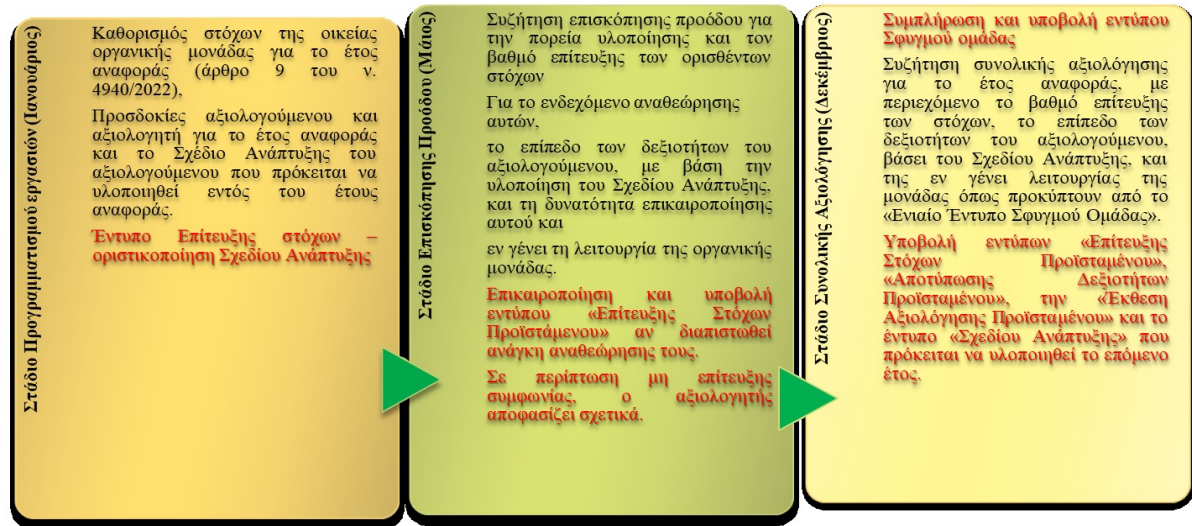


**Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης**

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



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο



### Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

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

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

Στην περίπτωση, που ο/η αξιολογητής/ρια, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

εμπεριστατωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

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

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

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

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

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

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης – προϊσταμένου/ης ή υπαλλήλου - καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

οι τέσσερις (4) μήνες. Αν Πρ/νος/η μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια του/της, στην υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

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 αποχώρησή 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:

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- α. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
- β. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
- γ. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων). Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

### Βιβλιογραφικές αναφορές 1<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας

Αιτιολογική έκθεση για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Βουλής: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>

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

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

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

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

European Commission, “European Skills Agenda for sustainable competitiveness,

social fairness and resilience”, (COM (2020) 274 final)

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

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

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

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

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

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

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



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

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



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

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



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

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

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

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

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



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

και οι οραματιστές αναγνωρίζουν ως υποχρέωση - ακόμη και ευκαιρία - να επανεξετάσουν την αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων, καθώς και τον τρόπο που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα μπορέσουν να επιδείξουν αυτές τις δεξιότητες.»

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

Παρατηρούμε ότι οι επιστήμονες συμφωνούν ότι η επίδραση της τεχνολογίας και η έλευση της ψηφιακής εποχής θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό. Εντοπίζονται ορισμένες δεξιότητες που κατά την άποψη των θεωρητικών θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα, όπως ενσυναίσθηση, τεχνικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα. Όμως σε αυτό που συμφωνούν οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, είναι ότι, στην ψηφιακή εποχή θα

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

μπορέσουν να ανταποκριθούν τα άτομα που «μαθαίνουν πώς να ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν» -παραφράζοντας την φράση του Tofler. Εκτιμάται λοιπόν, η διαβίου εκπαίδευση ως απαραίτητη για την ανάπτυξη των ατόμων και την προσαρμογή τους στα νέα περιβάλλοντα εργασίας.

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

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

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

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

	ανθεκτικότητα, εφευρετικότητα, περιέργεια, αισιοδοξία, ανάληψη κινδύνου, θάρρος, επιχειρηματική αίσθηση και επιχειρηματική λειτουργία). Της οι προαναφερόμενες κατηγορίες δεξιοτήτων θα πρέπει να αποκτώνται από την οριζόντια δράση της Δια Βίου εκπαίδευσης, που ορίζεται ως «Μία συνεχής διαδικασία απόκτησης της γνώσης και νέων δεξιοτήτων, καθώς προοδεύουν τα άτομα μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής καριέρας.
<b>Brown (2019)</b>	Δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα, αυτορύθμιση, ανοιχτότητα για αλλαγές, εξοικείωση με την ασάφεια
<b>Santeli &amp; Gerdon, (19.8.2019)</b>	Έλλειμμα δεξιοτήτων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων

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



### Επισήμανση

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

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

ιδιαίτερα διαδομένη πρακτική στις οργανώσεις κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

Ο Boyatzis (1982) όρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά εκείνα που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του/της προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας εντός του πλαισίου και των παραμέτρων που διαμορφώνονται στο οργανωσιακό περιβάλλον οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικές ομάδες ικανοτήτων αποτελούν η ικανότητα διαχείρισης στόχων και δράσεων, η ικανότητα διοίκησης υπαλλήλων, η ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία. Επιπλέον, οι ικανότητες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, α) στις βασικές ικανότητες, εκείνες δηλαδή που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση κάποιας εργασίας και β) στις ικανότητες που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το επίπεδο της απόδοσης (Armstrong, 2006). Οι ικανότητες ως σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων αναπτύσσονται στο πλαίσιο της υποχρεωτικής (σχολικής) εκπαίδευσης του ατόμου αλλά και στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου.

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

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

## 2.2. Έννοια της δεξιότητας

Ως Δεξιότητα ορίζεται «μία ικανότητα που αποκτήθηκε μέσα από εσκεμμένη, συστηματική και διατηρούμενη προσπάθεια να διεκπεραιωθούν πολύπλοκες

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

δραστηριότητες ή εργασιακές λειτουργίες που περιλαμβάνουν ιδέες (γνωστικές δεξιότητες), πράγματα (τεχνικές δεξιότητες) ή/και ανθρώπους (διαπροσωπικές δεξιότητες), (Business Dictionary, 2023). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson & Van Fleet (2004), δεξιότητα χαρακτηρίζεται η ικανότητα εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μία εργασία μέσα από τρία διακριτά στοιχεία τα οποία είναι: α) μια βάση γνώσεων, β) τα μέσα πρόσβασης στις προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα να εκτελούνται κάποιες ενέργειες χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση (Peterson & Van Fleet 2004).

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

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

Οι Σκληρές Δεξιότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις που αφορούν την εκμάθηση

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

συγκεκριμένων αντικειμένων, γνώσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και οι οποίες αποκτώνται συνήθως μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Dixon κ.ά., 2010). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν γνώσεις που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτές μπορούν να αξιολογηθούν από τεχνικές δοκιμασίες ή πρακτικές εξετάσεις και σχετίζονται με τον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνικών δεξιοτήτων. Ένας διαχωρισμός των Σκληρών Δεξιοτήτων που έχει γίνει είναι αυτός μεταξύ των Ακαδημαϊκών και των Επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρόκειται, δηλαδή, για πρακτικές/τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχει αποκτήσει μέσω οποιασδήποτε εμπειρίας ζωής, συμπεριλαμβανομένης της καριέρας ή της εκπαίδευσής του.

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

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

Είναι χαρακτηριστικός ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται η σημαντικότητα των δεξιοτήτων στην Εθνική Στρατηγική Δεξιοτήτων της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α, 2022), με ιδιαίτερη έμφαση στην αλλαγή και την καινοτομία, το μετασχηματισμό και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων και τις

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

δεξιότητες του μέλλοντος με πρωτεύοντα ρόλο τις δεξιότητες ζωής (εγκάρσιες-οριζόντιες δεξιότητες) τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το δημόσιο τομέα.

**ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ**

Έχοντας μελετήσει το υλικό σκεφτείτε και καταγράψτε τις δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση του έργου ενός/μιας δημοσίου υπαλλήλου στο τμήμα / στη μονάδα σας. Κάνετε τη διάκριση μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται και σκεφτείτε αν είναι απαραίτητη η δεξιότητα επίλυσης προβλήματος και σε ποια λειτουργία. (Η απάντησή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνάει τις 200 λέξεις).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Βιβλιογραφικές αναφορές 2<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας**

- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 8th Edition. London: Kogan.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Willey & Sons, Inc. ISBN-10 047109031X
- Brown, Alexis T., (2019). What skills will be essential with the onset of the Fourth Industrial Revolution? <https://patimes.org/what-skills-are-important-for-future-public-administrators-in-this-fourth-industrial-revolution-era/>
- Brown-Martin, G. (August 2017) Education and the Fourth Industrial Revolution, Σύνδεσμος: <https://www.groupemediatfo.org/wp-content/uploads/2017/12/FINAL-Education-and-the-Fourth-Industrial-Revolution-1-1-1.pdf>
- Deloitte Global and the Global Business Coalition for Education in support of the Youth Skills and Innovation Initiative., (September, 2018) Report, Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution, For business: A framework for action.
- Dixon, Jami, et al. "The importance of soft skills.", (2010) *Corporate finance review* 14.6: 35.
- Kechagias, Konstantinos (2011). "Teaching and assessing soft skills." Ανακτήθηκε την 20/12/2022 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-assessing-soft-skills-Kechagias/f09d4e65247b45797ecaad254cb03260ac0cdf4e>
- Κομσέλη Φ. (2020). «Προκλήσεις για τους δημόσιους φορείς κατάρτισης /επιμόρφωσης στην 4η βιομηχανική επανάσταση», *Πρακτικά του διεθνούς συνεδρίου IAKE με τίτλο: «Επικοινωνία, πληροφόρηση, ενημέρωση και εκπαίδευση στην ύστερη νεωτερικότητα»*. Α' τόμος σ.σ. 210-221.
- Majid, Shaheen, et al, (2019) "The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives." *IUP Journal of Soft Skills* 13.4.



- Matteson, Miriam L., Lorien Anderson, and Cynthia Boyden (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning." portal: *Libraries and the Academy* 16.1, σσ. 71-88.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28 (1) pp. 1-40.
- Miller, L, Rankin, N and Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD
- Santeli J. T. & Gerdon, S. (19/8/2019). 5 challenges for government adoption of AI, <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector>
- Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P. (1997) *Getting the Best out of Competencies*, Sussex: Institute of employment Studies. ISBN-1-85184-260-8
- Parente, Diane H., John D. Stephan, and Randy C. Brown. "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." *Management Research Review* 35.11 (2012): σσ. 1004-1028.
- Peterson, Tim O., and David D. Van Fleet (20024). "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills." *Management decision* 42.10 (2004): 1297-1308.

### 3. Έννοια της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση και σημασία της

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Στην έννοια της ηγεσίας και σημασία της για τη διοίκηση
- ✓ Στις προκλήσεις του περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού
- ✓ Στον ρόλο της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση
- ✓ Στη σημασία της ηγετικότητας ως ικανότητας για τον/την υπάλληλο της δημόσιας διοίκησης



#### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι γίνει κατανοητή η έννοια της ηγεσίας, οι προκλήσεις του περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης και να γίνει κατανοητή η σημασία και ο ρόλος της ηγεσίας υπό το πρίσμα των απαιτήσεων του σύγχρονου περιβάλλοντος.



#### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της ηγεσίας και την ικανότητα της ηγετικότητας
- ✓ Περιγράφουν τη σημασία της ηγεσίας και της ικανότητας της ηγετικότητας στη δημόσια διοίκηση



Έννοιες- κλειδιά: Ηγετικότητα, ηγεσία, ηγεσία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό

### 3.1 Σημασία της δεξιοτήτας της ηγετικότητας

Οι ηγετικές ικανότητες με βάση την βιβλιογραφία 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 ιδιωτικό τομέα μεγάλες εταιρείες 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 μια επιχείρηση/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 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.

Επιπρόσθετα, 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 - 1ο επίπεδο

Άτομα	Ομάδα	Οργανισμό
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτοπεποίθηση</li> <li>• Υψηλές προσδοκίες</li> <li>• Στοχοπροσήλωση &amp; δέσμευση</li> <li>• Προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση</li> <li>• Ενίσχυση ανθεκτικότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση ομαδικότητας, συνεργασίας και ανθεκτικότητας</li> <li>• Καλό εργασιακό κλίμα</li> <li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Αύξηση της ικανοποίησης των μελών της ομάδας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υλοποίηση οράματος και σχεδιασμού</li> <li>• Ικανοποιημένο προσωπικό και δεσμευμένο</li> <li>• Καλύτερη λήψη αποφάσεων</li> </ul>

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



**Ατομική δραστηριότητα:** Έχοντας αναφερθεί στην έννοια και τη σημασία της ηγετικότητας ο/η εισηγητής/ρια μπορεί να δώσει μία ατομική εργασία στα άτομα και να καταγράψουν στοιχεία της δεξιότητας που εκτιμούν τα ίδια ότι έχουν. Στη συνέχεια γίνεται συζήτηση στην ολομέλεια.

**Εναλλακτικά:** Μπορεί να δοθεί ένα τεστ αυτοαξιολόγησης στους συμμετέχοντες και τις συμμετέχουσες στο πρόγραμμα, να κάνει κάθε άτομο το τεστ και αν θέλουν μπορούν να συζητήσουν στην ολομέλεια τα αποτελέσματα ιδιαίτερα σχετικά με τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους που έχουν εντοπίσει.

### 3.2 Έννοια της ηγεσίας και σημασία της για το δημόσιο τομέα

«Ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005). Όπως υποστηρίζουν οι Hoy & Miskel (2008) «η ηγεσία είναι μία κοινωνική διαδικασία, η οποία εμφανίζεται στα κοινωνικά στρώματα και διανέμεται στα μέλη της, καθώς είναι κτήμα ενός οργανισμού και όχι μιας ξεχωριστής μονάδας». Για τον Bass (1985) «... ηγεσία είναι η λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον».

Με τον τρόπο αυτό η ηγεσία προσδιορίζεται ως **διαδικασία** μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Είναι ωστόσο και **ιδιότητα** με την έννοια του συνόλου των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε κάποιον/α που χρησιμοποιεί την επιρροή με επιτυχία. Η έννοια αφορά και την **ικανότητα** ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά στις πράξεις, να κατευθύνει και να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η σημασία της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνητών και τα αποτελέσματά τους συγκλίνουν στο γεγονός ότι η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει το οργανωσιακό κλίμα, τη συμπεριφορά αλλά κυρίως την απόδοση των οργανισμών.

Η έννοια της ηγεσίας αφορά στην καθημερινότητα και μπορεί όλοι/ες να είναι ηγέτες/ηγέτιδες στο επαγγελματικό αλλά και στο κοινωνικό περιβάλλον. Η ηγεσία έχει να κάνει με τον ενθουσιασμό, την έμπνευση, το όραμα, την πειθώ και ως άσκηση επιρροής υποστηρίζει ο Kotter (2001) αφορά αυτές τις συγκεκριμένες στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Η ηγεσία είναι μία διαδικασία που διαμορφώνεται με βάση στοιχεία όπως η προσωπικότητα του ηγέτη/της ηγέτιδας, το προφίλ της ομάδας των ανθρώπων που διοικεί/συνεργάζεται, την οργανωσιακή κουλτούρα, το σύστημα αξιών, την πηγή ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

### Επισήμανση

Η σημερινή δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει προκλήσεις που λειτουργικά εκφράζονται σε επιμέρους στόχους:

- ✓ **Αύξηση αποδοτικότητας**, της σχέσης, δηλαδή, μεταξύ παραγόμενου προϊόντος και εισροής (πόσες εισροές στοιχίζει μια μονάδα εκροής) δεδομένου του ιδιαίτερα αυξημένου μεγέθους των δαπανών του δημοσίου τομέα και της αναγκαιότητας για καλύτερη διαχείριση των πόρων μιας Οργάνωσης.
- ✓ **Αύξηση λογοδοσίας** προκειμένου να καταστεί αντιληπτό ότι μια δημόσια



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

οργάνωση βασίζει την ύπαρξή της στην αναγκαιότητα κάλυψης συγκεκριμένων κοινωνικών αναγκών και, ως εκ τούτου, τα στελέχη της φέρουν ευθύνη για το σύνολο των πράξεων και παραλείψεών τους που συντελούν σε μειωμένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και αύξηση των κρουσμάτων διαφθοράς.

- ✓ **Αύξηση αποτελεσματικότητας και ανταπόκρισης στις ανάγκες της κοινωνίας,** της πρωταρχικής, δηλαδή, αιτίας ύπαρξης κάθε Δημόσιας Οργάνωσης που πρέπει να επιτελεί, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, συγκεκριμένους ρόλους και, μέσω της άσκησης πολιτικών, να επιφέρει σαφώς προσδιορισμένα αποτελέσματα και επιπτώσεις τόσο σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους όσο και σε ευρύτερα κοινωνικά στρώματα.

Όσον αφορά στην χώρα μας η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος διατύπωσε το 2008 την άποψη ότι η Δημόσια Διοίκηση σε μια σύγχρονη δημοκρατία πρέπει να αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο για την υλοποίηση των πολιτικών που αποφασίζει η δημοκρατικά συντεταγμένη Πολιτεία και να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα που, εν προκειμένω, έχει διπλό περιεχόμενο: να βελτιώσει το βιοτικό επίπεδο των πολιτών της, να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής τους και να διασφαλίσει τα ατομικά τους δικαιώματα, να συμβάλει στη δημιουργία ευρύτερης οικονομικής ανάπτυξης και να προάγει τις σχέσεις και τη συνεργασία της χώρας με τις άλλες χώρες και τους διεθνείς οργανισμούς (Γκέγκας κ.ά., 2017). Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η δημόσια διοίκηση:

- ✓ Ένα βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης είναι ο επιτελικός προγραμματισμός συνοδευόμενος από μια συνοχή και συνέχεια στη λειτουργία της. Οι διοικητικές ενέργειες πρέπει να εντάσσονται σε ένα συλλογικό προγραμματισμό που δεν θα ανατρέπεται από απλές αλλαγές προσώπων, θα ακολουθούν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και θα πρέπει να συνοδεύονται από ενδιάμεση και τελική αξιολόγηση της υλοποίησης του προγραμματισμού. Στην κατάρτιση αλλά και την αξιολόγηση αυτού του προγραμματισμού θα πρέπει να ακολουθούνται συμμετοχικές διαδικασίες,

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

δηλαδή να ζητείται και η συμβολή των ίδιων των στελεχών της Διοίκησης αλλά και της οργανωμένης κοινωνίας των πολιτών.

- ✓ Η Διοίκηση οφείλει να είναι φιλική προς το διοικούμενο. Ο διοικούμενος πρέπει να γνωρίζει για ποια προβλήματα μπορεί να απευθυνθεί σε αυτήν και σε ποια υπηρεσία. Και πρέπει αυτή η επαφή να γίνεται με το μικρότερο δυνατό κόστος σε χρόνο και σε χρήμα απαλλαγμένη από περιττές γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- ✓ Συναφές με το θέμα της φιλικότητας προς τον πολίτη είναι η ανάγκη αποκεντρωμένης λειτουργίας της διοίκησης στο κατά το δυνατόν εγγύτερο για τον πολίτη επίπεδο, προκειμένου οι αποφάσεις να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες και να έχουν ρεαλιστικότερες προοπτικές υλοποίησης.
- ✓ Η Διοίκηση πρέπει, παράλληλα, να είναι και φιλική προς τους/τις εργαζόμενους/ες που τη στελεχώνουν. Να διασφαλίζει ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και αμοιβής, κίνητρα για ανέλιξη, περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και να εμπεδώνει το αίσθημα της αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας στην υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων.
- ✓ Οι αρμοδιότητές της και οι διαδικασίες λειτουργίας της είναι ανάγκη να διέπονται από σαφήνεια. Η νομοθεσία που καλείται να εφαρμόσει πρέπει να είναι κατανοητή από τους εφαρμοστές της (και φυσικά από τους πολίτες), να διέπεται από απλότητα τόσο ως προς την ουσία των διατάξεών της όσο και ως προς τα διαδικαστικά ζητήματα της εφαρμογής της και κωδικοποιημένη στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Η διαφάνεια πρέπει να είναι αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της σε ό,τι αφορά τόσο τις ακολουθούμενες πολιτικές όσο και τις οικονομικές πτυχές της λειτουργία της.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.** Στο σημείο αυτό μπορεί να χωριστούν τα άτομα σε ομάδες και να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις σχετικά με τις προκλήσεις της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης ή σχετικά με τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Τα μέλη των ομάδων αφού συμπληρώσουν τις ερωτήσεις, συζητούν μεταξύ τους και συναποφασίζουν τις απαντήσεις που θα ανακοινώσουν στην ολομέλεια ορίζοντας κάποιο μέλος της ομάδας που θα τους εκπροσωπήσει.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο

**ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ:** Μέσω της μεθοδολογίας *brainstorming* να δοθούν ερωτήματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης για να είναι αποτελεσματική, να συγκεντρωθούν ιδέες από μέλη ομάδων (αν έχουν χωριστεί σε ομάδες) ή από τα άτομα και να γίνει κατηγοριοποίηση από τον/την εισηγητή/ρια.

**Παράδειγμα 1. Ανταλλαγή απόψεων και συνδιαμόρφωση για το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού ως πρόκληση για τη Δημόσια Διοίκηση**

Λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων ο Δημόσιος Τομέας ωθείται στον Ψηφιακό μετασχηματισμό στη λειτουργία του αλλά και στην παροχή των υπηρεσιών του. Σχολιάστε την δήλωση αυτή και αναφέρατε παραδείγματα από την υπηρεσία σας ή από την πείρα σας, σχετικά με τις εξελίξεις και την ηλεκτρονική παροχή όλο και περισσότερων υπηρεσιών στους πολίτες. Προσδιορίστε το δικό σας ρόλο στην υπηρεσία σε αυτήν την πρόκληση.



**Βιβλιογραφικές αναφορές 3<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας**

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations.. New York: Free Press.

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

Γκέγκας Α., Παπαηλιού Ν., Σπηλιωτόπουλος Ι., Τερζή Κ., Τσολακίδου Σ., (2017), «Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων», ΕΚΔΔΑ.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). Educational administration: Theory, research and practice. New York: McGrawHill.

Κιτωνάκης Ν., Κομσέλη Φ., Κυπαρίσσης Δ., Μπουρής Ι., Παπαδημητρίου Κ., Παυλάκης Μ.. (2019) «Εκπαίδευση Προϊσταμένων Διευθύνσεων», εκπαιδευτικό υλικό, ΕΚΔΔΑ.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard business review, 79(11), 25-34.

Μπουραντάς, Γ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική

#### 4. Τύποι ηγεσίας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Τύποι ηγεσίας
- ✓ Σημασία των διαφορετικών τύπων για τη δημόσια διοίκηση
- ✓ Αυτοαξιολόγηση ως προς την δεξιότητα της ηγετικότητας



##### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να εξεταστούν οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας αλλά και η σημασία τους για τη δημόσια διοίκηση. Με βάση τους τύπους οι επιμορφούμενοι/ες μπορούν αξιοποιώντας εργαλεία να προβούν στην αυτοαξιολόγησή τους ως προς τη δεξιότητα της ηγετικότητας.



##### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αναγνωρίζουν και διακρίνουν διαφορετικούς τύπους ηγεσίας
- ✓ Εξηγούν και να προσδιορίζουν τη σημασία των διαφορετικών τύπων ηγεσίας
- ✓ Προσδιορίζουν το δικό τους τύπο ηγεσίας



Έννοιες- κλειδιά: Τύποι ηγεσίας, αυτοαξιολόγηση ηγετικών χαρακτηριστικών

#### 4.1 Εισαγωγή

Οι παραδοσιακές σχολές σκέψης της ηγεσίας όπως αυτές των χαρακτηριστικών, της συμπεριφοράς και της κατά περίπτωση, καθώς και οι σύγχρονες θεωρίες όπως οι συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία<sup>2</sup>, προσέφεραν διαφορετικές διαστάσεις στην κατανόηση των βασικών αρχών και της εφαρμογής τους στη Δημόσια Διοίκηση. Το στυλ ηγεσίας είναι το πρότυπο συμπεριφοράς που επιδεικνύει ένας ηγέτης, επηρεάζοντας τους υφισταμένους του προς τους στόχους ενός οργανισμού. Το στυλ ηγεσίας αλλάζει από ομάδα σε ομάδα και επίσης από κατάσταση σε κατάσταση. Σε αυτή την ενότητα, έχει γίνει προσπάθεια να διερευνηθούν οι διαφορετικοί τύποι και στυλ ηγεσίας. Αλλά πριν αναφερθούμε στους τύπους ηγεσίας, είναι κρίσιμο να κατανοήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας.

Το πρότυπο συμπεριφοράς, που εκδηλώνεται από έναν ηγέτη, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας είναι οι εξής (D'Souza, 1987):

- (i) *Προσωπικότητα του ηγέτη:* Η ίδια η προσωπικότητα του ηγέτη έχει αντίκτυπο στο στυλ ηγεσίας που υιοθετεί. Το σύστημα αξιών που ακολουθεί τον επηρεάζει στην υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ. Το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος της εμπιστοσύνης που έχει ένας ηγέτης στους υπαλλήλους του. Η κλίση που έχει ένας ηγέτης προς ένα στυλ οδήγίας ή οικοδόμησης ομάδας επηρεάζει επίσης το στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, η προσωπικότητα που επιδεικνύεται από έναν ηγέτη σε αβέβαιες καταστάσεις καθορίζει επίσης το στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί από αυτόν.
- (ii) *Προσωπικότητα των μελών της ομάδας:* Το είδος της προσωπικότητας που επιδεικνύουν οι ακόλουθοι σε έναν οργανισμό, βοηθά επίσης στην απόφαση του στυλ που πρέπει να υιοθετηθεί. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό προτιμούν μεγάλη ανάγκη για ανεξαρτησία, δείχνουν

<sup>2</sup> Περισσότερα στοιχεία για τα μοντέλα της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπάρχουν στην 8<sup>η</sup> θεματική ενότητα του παρόντος.

ετοιμότητα να αναλάβουν ευθύνη, δείχνουν ενδιαφέρον για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, τότε οι ηγέτες επιτρέπουν μεγαλύτερη ελευθερία.

- (iii) *Φύση της εργασίας:* Η φύση της εργασίας που εκτελείται σε έναν οργανισμό, παίζει μεγαλύτερο ρόλο στον καθορισμό του στυλ ηγεσίας. Εάν η φύση του καθήκοντος που πρέπει να εκτελεστεί σε έναν οργανισμό είναι αρκετά κρίσιμη και ο χρόνος είναι πολύ σύντομος στη λήψη αποφάσεων, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυταρχικά στυλ, ενώ στο χειρισμό απλών εργασιών χωρίς πίεση χρόνου, ο ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει ένα συμμετοχικό στυλ.
- (iv) *Φύση του περιβάλλοντος:* Η δομή του οργανισμού μπορεί να καθορίσει το είδος της ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί. Για παράδειγμα, ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να δώσουν μεγάλη έμφαση στις ικανότητες του ηγέτη να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους ανθρώπους. Σε άλλες περιπτώσεις, οι κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές πιέσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός ωθούν να ακολουθηθεί συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι ευαίσθητος στις επιρροές σε διάφορες καταστάσεις και είναι σε θέση να καθορίσει το σωστό στυλ ηγεσίας που πρέπει να ακολουθηθεί στο χειρισμό διαφόρων καταστάσεων.

## 4.2 Ηγετικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά

Οι βασικές ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, επηρεάζοντας τους ανθρώπους προς τους οργανωτικούς στόχους, λειτουργούν ως σημείο αναφοράς για την αποδοχή της ηγετικής συμπεριφοράς και την προώθηση της σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας. Γενικά, ένας ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει ιδιότητες ή συμπεριφορά που οι οπαδοί βρίσκουν αξιόπιστες, χρήσιμες και κατάλληλες. Μερικοί από τους μελετητές, στην πραγματικότητα, απαριθμούν έναν κατάλογο ηγετικών ιδιοτήτων. Σύμφωνα με τον Chester Barnard, έξι ιδιότητες είναι απαραίτητες για έναν ηγέτη και τέτοιες ιδιότητες, σύμφωνα με τη σειρά σημασίας του περιλαμβάνουν (Fadia & Fadia, 2006):

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- Ζωτικότητα και αντοχή
- Αποφασιστικότητα
- Πειστικότητα
- Σταθερότητα στη συμπεριφορά
- Διανοητική ικανότητα. και
- Γνώση

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, οι ηγετικές ιδιότητες όπως προτείνονται από τον Millet περιλαμβάνουν:

- Αίσθηση αποστολής
- Νοημοσύνη
- Ακεραιότητα
- Πειστικότητα

Ο κατάλογος των ηγετικών ιδιοτήτων του Terry περιλαμβάνει (Fadia & Fadia, 2006):

- Συναισθηματική σταθερότητα
- Γνώση των ανθρώπινων σχέσεων
- Ενσυναίσθηση
- Αντικειμενικότητα
- Προσωπικά κίνητρα
- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Κοινωνικές δεξιότητες και
- Τεχνική επάρκεια

Στην ουσία, ένας ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει «σωστή συμπεριφορά», να είναι διακριτικός και ανθρώπινος, να σέβεται το πρόσωπο και την αξιοπρέπεια των υφισταμένων του και να ηγείται με ηθικά πλαίσια. Όταν τέτοιες ιδιότητες επιδεικνύονται από τους ηγέτες, με το συνδυασμό των απαιτούμενων στυλ ηγεσίας, ένας ηγέτης διαδραματίζει αποτελεσματικό ρόλο.

### 4.3 Τύποι ηγεσίας

Η τυπολογία ηγεσίας έχει ταξινομηθεί με διάφορους τρόπους, με βάση τη φύση που επιδεικνύουν οι ηγέτες για να επηρεάσουν τους οπαδούς. Οι τύποι ηγεσίας περιλαμβάνουν δικτατορική, συμμετοχική, αναπτυξιακή, γραφειοκρατική, χειραγωγική, εξειδικευμένη και χαρισματική ηγεσία και που αναλύονται παρακάτω (Sahni & Vayunandan, 2010):

1. **Δικτατορικός τύπος:** ο ηγέτης υιοθετεί ένα στυλ, όπου υπαγορεύει όρους στους οπαδούς και απαιτεί υπακοή στην εκτέλεση των εντολών. Σε αυτή την τυπολογία, ο ηγέτης δίνει εντολές και αναμένει από τους υφισταμένους να εκτελούν τις εντολές χωρίς αντιρρήσεις, ενώ δεν έχουν απολύτως κανένα ρόλο στη λήψη αποφάσεων.
2. **Συμμετοχικός τύπος:** Σε αυτή την τυπολογία, ο ηγέτης τείνει να υιοθετήσει μια ευέλικτη προσέγγιση, όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο ηγέτης αντί να μοιράζει εντολές, επικοινωνεί το όραμα και τις ιδέες του, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται με ομαδική συζήτηση. Ο συμμετοχικός ηγέτης πιστεύει στην ανατροφή του ομαδικού πνεύματος και της εγκάρδιας ατμόσφαιρας στον οργανισμό.
3. **Αναπτυξιακός τύπος:** Σύμφωνα με αυτή την τυπολογία, ο ηγέτης αισθάνεται ότι είναι καθήκον του να αναπτύξει τους ανθρώπους. Ο ηγέτης θεωρεί ότι οι υφιστάμενοί του έχουν τεράστιες δυνατότητες βελτίωσης και έτσι το επίκεντρο βρίσκεται στην κινητοποίηση των υφισταμένων προς υψηλότερες επιδόσεις.
4. **Γραφειοκρατικός τύπος:** Κάτω από αυτόν τον τύπο ηγεσίας, ένας ηγέτης δεσμεύεται από αυστηρούς κανόνες και κανονισμούς και αναμένει από τους υπαλλήλους του να ακολουθούν τις διαδικασίες με άμεσο τρόπο. Οι γραφειοκράτες ηγέτες μπορεί να μην είναι κατάλληλοι για ευέλικτους και μεγάλους οργανισμούς, όπου η φύση της εργασίας είναι αρκετά περίπλοκη. Σύμφωνα με αυτή την τυπολογία, οι κανόνες και οι διαδικασίες, επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων και δεν επιτρέπεται καμία πρωτοβουλία για αλλαγή.

5. **Χειριστικός τύπος:** Σύμφωνα με αυτή την τυπολογία, ο ηγέτης χειραγωγεί τους υπαλλήλους του οργανισμού έτσι ώστε να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Ωστόσο, αυτό το είδος ηγετικής στάσης δεν μπορεί να επιδειχθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς οι άνθρωποι δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης σε βιώσιμη βάση. Έτσι, μόλις οι εργαζόμενοι αντιληφθούν τέτοιους χειρισμούς εμφανίζεται η δυσαρέσκεια στον οργανισμό.
6. **Αυθεντικός τύπος:** Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι ένα αναδυόμενο στυλ, το οποίο εξελίχθηκε ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης πολυπλοκότητας στους οργανισμούς. Η βάση για την αυθεντική ηγεσία είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες του κάθε ηγέτη και αυτός / αυτή αναλαμβάνει το ρόλο ενός ηγέτη ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, τα φυσικά ή άλλα χαρακτηριστικά του.
7. **Χαρισματικός τύπος:** Ο όρος «χάρισμα» συνδέεται κυρίως με τον Max Weber, ο οποίος δηλώνει ότι «το χάρισμα εφαρμόζεται σε μια συγκεκριμένη ιδιότητα μιας ατομικής προσωπικότητας δυνάμει της οποίας ξεχωρίζει από τους συνηθισμένους ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες». Οι χαρισματικοί ηγέτες θεωρούνται «θεικής» προέλευσης και η αναγνώριση των οπαδών εξαρτάται από την επίδειξη συνεχούς απόδειξης, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την αφοσίωση και τον ενθουσιασμό. Οι χαρισματικοί ηγέτες ταξινομούνται περαιτέρω σε 5 τύπους, δηλαδή κοινωνικοποιημένους, εξατομικευμένους, αξιωματούχους, προσωπικούς και θειικούς χαρισματικούς, οι οποίοι έχουν ως εξής (Dubrin, 2001):
- (i) *Κοινωνικοποιημένοι χαρισματικοί:* Ένας κοινωνικοποιημένος χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί την εξουσία μόνο προς όφελος των άλλων, αντί να τη χρησιμοποιεί για ιδιωτικό όφελος. Ο κοινωνικοποιημένος χαρισματικός διατυπώνει και επιδιώκει στόχους που ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών της ομάδας και τους παρέχουν πνευματική διέγερση. Οι οπαδοί των κοινωνικοποιημένων χαρισματικών είναι αυτόνομοι, ενδυναμωμένοι και υπεύθυνοι.
- (ii) *Εξατομικευμένοι χαρισματικοί:* Οι εξατομικευμένοι χαρισματικοί είναι

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

ηγέτες που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις σε κάποιο βαθμό για προσωπικά οφέλη, για να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα. Τέτοιοι ηγέτες επιβάλλουν ιδιοτελείς στόχους και προσφέρουν υποστήριξη στα μέλη της ομάδας μόνο όταν διευκολύνουν τους δικούς τους στόχους. Οι οπαδοί αυτού του τύπου ηγέτη είναι συνήθως υπάκουοι, υποτακτικοί και εξαρτημένοι.

- (iii) *Χαρισματικοί αξιωματούχοι:* Για αυτόν τον τύπο ηγέτη, η χαρισματική ηγεσία αφορά περισσότερο το αξίωμα που κατέχει παρά τα προσωπικά του χαρακτηριστικά.
- (iv) *Χαρισματικές προσωπικότητες:* Ένας ηγέτης με αυτή την ποιότητα, συχνά κερδίζει πολύ μεγάλη εκτίμηση μέσω του βαθμού στον οποίο οι άλλοι έχουν πίστη σε αυτούς ως ανθρώπους. Ανεξάρτητα από την υψηλή ή χαμηλή θέση που κατέχει αυτός ο ηγέτης, οι προσωπικοί χαρισματικοί είναι σε θέση να επηρεάσουν τους οπαδούς, μέσω των σωστών συμπεριφορών και χαρακτηριστικών τους.
- (v) *Θείο Χάρισμα:* Τέτοιοι ηγέτες τείνουν να έχουν τη θεία χάρη και θεωρούνται «σωτήρες», οι οποίοι θα οδηγήσουν τους ανθρώπους αποτελεσματικά εκτός κρίσης.

### 4.4 Στυλ Ηγεσίας

Η βιβλιογραφία σχετικά με τα στυλ ηγεσίας αυξάνεται σε αριθμό και διαφορετικά στυλ ηγεσίας επισημαίνονται από διαφορετικές μελέτες. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ένα ενιαίο στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να ταιριάζει σε διαφορετικές καταστάσεις. Όπως και όταν προκύψει ανάγκη, με βάση την κατάσταση και τις ανάγκες του υπαλλήλου και του οργανισμού, ένας ηγέτης μπορεί να συνδυάσει ένα ή περισσότερα στυλ ηγεσίας για να επηρεάσει τους ανθρώπους προς τους στόχους του οργανισμού. Έτσι, η επιλογή του σωστού στυλ, στη σωστή κατάσταση, την κατάλληλη στιγμή είναι το κλειδί για την επιτυχία ενός ηγέτη. Οι μελέτες ηγεσίας που διεξήχθησαν από τον Kurt Lewin και τους συνεργάτες του στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα, εντόπισαν τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας, δηλαδή αυταρχικό,



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

δημοκρατικό και laissez-faire στυλ ηγεσίας, τα οποία αναλύονται ως εξής:

- (i) *Αυταρχικό στυλ*: Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι επίσης γνωστό ως κατευθυντήριο στυλ ηγεσίας, στο οποίο ο αυταρχικός ηγέτης διατηρεί το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας για τον εαυτό του. Ένας αυταρχικός ηγέτης δίνει εντολές στους υφισταμένους του και αναμένει ότι οι υφιστάμενοι θα πρέπει να δώσουν πλήρη υπακοή στις εντολές που εκδίδονται. Σε αυτόν τον τύπο, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη χωρίς διαβούλευση με άλλους.
- (ii) *Δημοκρατικό στυλ*: Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι επίσης γνωστό ως συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί να κατηγοριοποιηθεί περαιτέρω ως συναινετικό, συμβουλευτικό και δημοκρατικό. Σε αυτό το στυλ, οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ένας συμβουλευτικός ηγέτης πριν λάβει μια απόφαση αναζητά την γνώμη των εργαζομένων, ενώ ο συναινετικός λαμβάνει μια απόφαση μόνο μετά από διαβούλευση με τα μέλη της ομάδας. Η απόφαση δεν καθίσταται οριστική, έως ότου όλα τα μέλη συμφωνήσουν με τις αποφάσεις. Στο δημοκρατικό στυλ, η τελική εξουσία λήψης αποφάσεων εναπόκειται στους υφισταμένους.
- (iii) *Στυλ Laissez-Faire*: Η ηγεσία Laissez-Faire είναι επίσης γνωστή ως ηγεσία ελεύθερης κυριαρχίας, όπου η εξουσία λήψης αποφάσεων αφήνεται εντελώς στους υφισταμένους. Σε αυτό το στυλ, η συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ελαχιστοποιείται και οι οπαδοί λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις. Τα μέλη της ομάδας έχουν πλήρη ελευθερία να θέσουν τους δικούς τους στόχους και να τους επιτύχουν, γεγονός που τους δίνει πλήρη αυτονομία. Οι εργαζόμενοι κάτω από αυτόν τον ηγέτη, τείνουν να γίνουν αυτάρκεις και η καθοδήγηση δεν προσφέρεται από τους ηγέτες, εκτός εάν ζητηθεί.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

	<b>Μελέτες Ηγεσίας</b>	<b>Στυλ ηγεσίας</b>
1.	Μελέτη ηγεσίας του Πανεπιστημίου της Αϊόβα, Kurt Lewin & συνεργάτες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απολυταρχικός</li> <li>• Δημοκρατικός</li> <li>• Κάτω τα χέρια</li> </ul>
2.	Τέσσερα συστήματα ηγεσίας διαχείρισης, Rensis Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκμετάλλευσης</li> <li>• Επίσημη</li> <li>• Συμβουλευτική</li> <li>• Συμμετοχική</li> </ul>
3.	Θεωρία των Robert Tannenbaum & Warren Schmidt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηγεσία με επίκεντρο τον manager</li> <li>• Ηγεσία με επίκεντρο τον εργαζόμενο</li> </ul>
4.	Path-Goal Theory of Leadership, Martin Evans και Robert House	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οδηγία</li> <li>• Υποστηρικτικό</li> <li>• Συμμετοχικές</li> <li>• Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα</li> </ul>
5.	Υπόδειγμα τριών διαστάσεων του William Reddin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκτελεστικός</li> <li>• Προγραμματιστής</li> <li>• Καλοπροαίρετα Αυταρχικός</li> <li>• Γραφειοκρατικός</li> <li>• Συμβιβαστής</li> <li>• Ιεραπόστολος</li> <li>• Αυτοκράτωρας</li> <li>• Λιποτάκτης</li> </ul>
6.	Μοντέλο Leader-Participation, Victor Vroom & Phillip Yetton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Α I – Αυταρχικός</li> <li>• Α II – Αυταρχικός</li> <li>• Γ I – Συμβουλευτική</li> <li>• Γ II – Συμβουλευτικές υπηρεσίες</li> <li>• G II – Συμμετοχική</li> </ul>
7.	Περιστασιακή προσέγγιση στην ηγεσία, Paul Hersey & Kenneth Blanchard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματικός</li> <li>• Συμμετοχικός</li> <li>• Ανάθεση ρόλων και καθηκόντων</li> </ul>

**Πίνακας 4.1: Θεωρίες/Μελέτες Ηγεσίας και τα αντίστοιχα Στυλ Ηγεσίας (Πηγή: Συγγραφέας)**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

Το 1961, ο Rensis Likert, στο έργο του «Τέσσερα Συστήματα Ηγεσίας Διοίκησης», προσδιόρισε τέσσερα στυλ ηγεσίας: εκμεταλλευτικό αυταρχικό, καλοπροαίρετο αυταρχικό, συμβουλευτικό και συμμετοχικό, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- (i) *Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό*: Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης αντί να εμπλέκει τους ανθρώπους στη λήψη αποφάσεων, δίνει οδηγίες. Επίσης δείχνει χαμηλή ανησυχία για τους ανθρώπους, αλλά μεγάλη ανησυχία για το έργο και υιοθετεί απειλές και μεθόδους που βασίζονται στο φόβο για να επιτύχει τα αποτελέσματα.
- (ii) *Καλοπροαίρετο Αυταρχικό*: Αυτό το στυλ είναι επίσης γνωστό ως «καλοπροαίρετη δικτατορική ηγεσία», όπου, ο εξουσιαστής ηγέτης, θέτει επίσης ανησυχία για τους οπαδούς. Σύμφωνα με αυτό το στυλ, αν και ο ηγέτης επιτρέπει στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται μόνο από εκείνον. Προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα, ο ηγέτης χρησιμοποιεί ανταμοιβές.
- (iii) *Συμβουλευτικό*: Σύμφωνα με αυτό το στυλ, ο ηγέτης διαβουλεύεται με τους υπαλλήλους κατά τη λήψη αποφάσεων, ενώ δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τις ιδέες που μοιράζονται οι υφιστάμενοι, αλλά ακόμα η εξουσία λήψης αποφάσεων βρίσκεται μόνο σε αυτόν.
- (iv) *Συμμετοχικό*: Σε αυτό το στυλ, υπάρχει πλήρης συμμετοχή των μελών της ομάδας και ο ηγέτης χρησιμοποιεί τη μέγιστη αξιοποίηση της συμμετοχικότητας.



**Ατομική δραστηριότητα:** Η Μαίρη δεν έλαβε την προαγωγή που θεωρούσε ότι έπρεπε να πάρει ως Προϊστάμενος στο Τμήμα. Μετά από έναν χρόνο σκληρής δουλειάς, αποφάσισε να μειώσει την παραγωγικότητα της στην εργασία, κάνοντας τον τωρινό προϊστάμενό της να φαίνεται «κακός» στα μάτια του Διευθυντή, προτρέποντας και άλλους να κάνουν το ίδιο. Σαν αποτέλεσμα, και λόγω του ότι ήταν ένας όχι τόσο παραγωγικός μήνας, ο Διευθυντής αποφάσισε να καλέσει τον τωρινό Προϊστάμενο για εξηγήσεις. Τι τύπους και στυλ ηγεσίας διακρίνεται στη συγκεκριμένη περίπτωση;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

Όσον αφορά στη θεωρία Path-Goal που προτάθηκε από τον Robert House, προσδιορίζονται τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- (i) *Καθοδηγητικό στυλ:* Ένας καθοδηγητικός ηγέτης διευκρινίζει στους οπαδούς τον ρόλο που αναμένεται από αυτούς, προγραμματίζει την εργασία που πρέπει να γίνει και δίνει την απαραίτητη κατεύθυνση ή καθοδήγηση ως προς τον τρόπο ολοκλήρωσης των καθηκόντων. Επίσης, δίνει έμφαση σε επίσημες δραστηριότητες, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και ο έλεγχος, ενώ αυτό το στυλ είναι κατάλληλο, όταν το έργο είναι ασαφές για τους υπαλλήλους.
- (ii) *Υποστηρικτικό στυλ:* Ένας υποστηρικτικός ηγέτης συμπεριφέρεται με φιλικό τρόπο προς τους οπαδούς και το κύριο μέλημα τοποθετείται στις ανάγκες των οπαδών και όχι στην ολοκλήρωση των καθηκόντων. Σύμφωνα με αυτό το στυλ, ο ηγέτης δίνει την προσοχή του στην ευημερία των εργαζομένων και δημιουργεί ένα συναισθηματικά υποστηρικτικό κλίμα. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια εποχή, όταν οι οπαδοί δεν είναι σίγουροι για το πώς να προχωρήσουν.
- (iii) *Συμμετοχικό στυλ:* Ένας συμμετοχικός ηγέτης εμπλέκει τους οπαδούς στη διαδικασία διαβούλευσης και λαμβάνει επίσης τις προτάσεις ή τις απόψεις των οπαδών, πριν λάβει μια απόφαση. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο για τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων που εκτελούν μη επαναλαμβανόμενα καθήκοντα.
- (iv) *Στυλ προσανατολισμένο στην επίτευξη:* Ένας ηγέτης προσανατολισμένος στα επιτεύγματα θέτει προκλητικούς στόχους για τους οπαδούς και αναμένει από αυτούς να αποδώσουν στο υψηλότερο επίπεδό τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας λειτουργεί καλά με τα μέλη της ομάδας που προσανατολίζονται στα επιτεύγματα, καθώς και με εκείνους που εργάζονται σε μη επαναλαμβανόμενα καθήκοντα.

Τα προαναφερθέντα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τη θεωρία goal - path εξαρτώνται

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

από δύο παράγοντες: τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και οι περιβαλλοντικούς παράγοντες. Ενώ οι τελευταίοι περιλαμβάνουν πτυχές όπως η δομή των καθηκόντων, το επίσημο σύστημα εξουσίας, η ομάδα εργασίας κ.λπ., τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων περιλαμβάνουν πτυχές όπως η εμπειρία, η αντιληπτή ικανότητα κ.λπ.

Το Τρισδιάστατο Μοντέλο που προτάθηκε από τον William Reddin, δηλώνει ότι οι περιστασιακοί παράγοντες καθιστούν τα στυλ ηγεσίας τόσο αποτελεσματικά όσο και αναποτελεσματικά. Ο Reddin επισημαίνει οκτώ στυλ ηγεσίας, εκ των οποίων τέσσερα έχουν αναγνωριστεί ως αποτελεσματικά στυλ και τα υπόλοιπα τέσσερα ως αναποτελεσματικά, τα οποία αναλύονται ως εξής (Sahni & Vayunandan, 2010):

- (i) *Αποτελεσματικά στυλ:* Τα τέσσερα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν:
- Προγραμματιστικό:* Με βάση την κατάσταση που προκύπτει, αυτό το στυλ προτιμάται από ηγέτες όπου υπάρχει συνδυασμός υψηλού προσανατολισμού σχέσεων και χαμηλού προσανατολισμού εργασιών. Οι ηγέτες, σύμφωνα με αυτό το στυλ, θεωρούνται ότι έχουν σιωπηρή εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, καθώς ενδιαφέρονται πρωτίστως για την ανάπτυξή τους ως άτομα.
  - Εκτελεστικό:* Σε αυτό το στυλ, ένας ηγέτης χρησιμοποιεί υψηλό προσανατολισμό καθηκόντων και υψηλό προσανατολισμό σχέσεων, με βάση την κατάσταση. Οι ηγέτες σύμφωνα με αυτό το στυλ θεωρούνται καλοί παρακινητές που θέτουν υψηλά πρότυπα, που αντιμετωπίζουν τον καθένα κάπως διαφορετικά και που προτιμούν τη διαχείριση της ομάδας.
  - Γραφειοκρατικό:* Σύμφωνα με αυτό το στυλ, ένας ηγέτης υιοθετεί χαμηλό προσανατολισμό καθηκόντων και χαμηλό προσανατολισμό σχέσεων, ενώ το μέλημα είναι βασικά να ακολουθεί τους κανόνες και τις διαδικασίες και έτσι να διατηρεί και να ελέγχει μια συγκεκριμένη κατάσταση, με τη βοήθεια κανόνων και διαδικασιών.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- d. Καλοπροαίρετος αυτοκράτορας:* Με βάση την κατάσταση, ο ηγέτης υιοθετεί ένα στυλ όπου υπάρχει χρήση υψηλού προσανατολισμού εργασίας και χαμηλού προσανατολισμού σχέσεων. Ένας ηγέτης σε αυτό το στυλ θεωρείται ότι γνωρίζει τι θέλει και ξέρει πώς να το αποκτήσει χωρίς να δημιουργήσει δυσαρέσκεια.
- (ii) *Αναποτελεσματικά στυλ:* Τα τέσσερα αναποτελεσματικά στυλ ηγεσίας είναι τα εξής:
- a. Ιεραποστολικός:* Σε ακατάλληλες καταστάσεις, εάν ένας ηγέτης υιοθετεί υψηλό προσανατολισμό στις σχέσεις και χαμηλό προσανατολισμό στην εργασία λέγεται ότι είναι αναποτελεσματικός και θεωρείται ότι ενδιαφέρεται πρωτίστως για αρμονία.
- b. Συμβιβαστής:* Ένας ηγέτης θεωρείται συμβιβαστής, όταν χρησιμοποιεί υψηλό προσανατολισμό στην εργασία και υψηλό προσανατολισμό στις σχέσεις, όταν η κατάσταση απαιτεί εστίαση σε έναν μόνο προσανατολισμό. Τέτοιοι ηγέτες θεωρούνται κακοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, καθώς επιτρέπουν στον εαυτό τους να επηρεάζεται από πιέσεις σε μια κατάσταση.
- c. Λιποτάκτης:* Όταν ένας ηγέτης χρησιμοποιεί χαμηλό προσανατολισμό στις σχέσεις και χαμηλό προσανατολισμό στην εργασία, αυτός ονομάζεται «λιποτάκτης». Ο ηγέτης σε μια τέτοια κατάσταση θεωρείται «αμέτοχος» και «παθητικός».
- d. Αυτοκράτορας:* Όταν ένας ηγέτης χρησιμοποιεί υψηλό προσανατολισμό καθηκόντων και χαμηλό προσανατολισμό σχέσεων σε ακατάλληλες στιγμές, το στυλ που υιοθετείται λέγεται ότι είναι «αυταρχικό». Όταν υιοθετείται ένα τέτοιο στυλ, ο ηγέτης θεωρείται ότι δεν έχει εμπιστοσύνη στους άλλους, ότι είναι δυσάρεστος και ότι ενδιαφέρεται μόνο για το άμεσο έργο.

Η θεωρία της περιστασιακής ηγεσίας των Hersey και Blanchard προσδιορίζει

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία βασίζονται στη σχετική συμπεριφορά ως προς την εργασία και στη συμπεριφορά ως προς τις σχέσεις. Η πρώτη προσδιορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης εξηγεί τα καθήκοντα και τις ευθύνες των εργαζομένων δίνοντας κατεύθυνση και θέτοντας στόχους, ενώ η δεύτερη ως ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης εμπλέκεται σε πολύπλευρη επικοινωνία με τους υπαλλήλους υιοθετώντας μέτρα όπως η ακρόαση, η παροχή ενθάρρυνσης και καθοδήγησης. Έτσι, τα τέσσερα στυλ ηγεσίας που προσδιορίστηκαν από τους Hersey και Blanchard περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Dubrin, 2001; Sahni & Vayunandan, 2010):

- (i) «*Δίνω εντολές*»: Το συγκεκριμένο στυλ θεωρείται εξαιρετικά κατευθυντικό, καθώς ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη προσοχή στο έργο και λιγότερη σημασία στη σχέση. Αυτό το στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ηγέτες όπου οι οπαδοί είναι ανίκανοι και απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη και χρειάζονται την κατεύθυνση των ηγετών για να διευκρινίσουν τους στόχους που αναμένονται από αυτούς.
- (ii) «*Πειθώ*»: Το συγκεκριμένο στυλ υιοθετείται από έναν ηγέτη, όταν οι οπαδοί δεν μπορούν να πάρουν το προβάδισμα, αλλά είναι πρόθυμοι και σίγουροι. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι ηγέτες επιδεικνύουν υψηλό προσανατολισμό τόσο ως προς το καθήκον όσο και προς τη σχέση. Είναι επίσης πολύ κατευθυντικό, αλλά με πιο πειστικό και καθοδηγητικό τρόπο.
- (iii) «*Ζητάω συμμετοχή*»: εδώ οι ηγέτες δίνουν λιγότερη κατεύθυνση και υπάρχει περισσότερη συνεργασία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων. Ο ηγέτης μοιράζεται απλώς τις ιδέες, όπως είναι σε θέση να κάνουν και οι εργαζόμενοι, αλλά περισσότερο απρόθυμα λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης και έτσι παρατηρείται υψηλή σχέση και χαμηλός προσανατολισμός εργασίας.
- (iv) «*Εξουσιοδοτώ*»: Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης απλώς αναθέτει τα καθήκοντα στους οπαδούς και ενημερώνεται για την πρόοδο, όπως κάνουν και οι

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

οπαδοί που δείχνουν πρόθυμοι και σίγουροι να αναλάβουν την ευθύνη. Παρατηρείται τόσο χαμηλή σχέση όσο και προσανατολισμός εργασίας.

Όπως συζητήθηκε μέχρι τώρα, οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν οποιοδήποτε είδος στυλ, με βάση την παρούσα κατάσταση. Το στυλ που υιοθετεί ένας ηγέτης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η στάση που επιδεικνύει απέναντι στο καθήκον και τους υπαλλήλους, η ετοιμότητα που δείχνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στο έργο και τον ηγέτη και η κατάσταση στην οποία ο οργανισμός ως τέτοιος καθυστερεί. Έτσι, με βάση αυτούς τους παράγοντες, ένα «μείγμα» διαφορετικών στυλ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ηγέτες, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.



**Ατομική δραστηριότητα:** Προσδιορίστε το δικό σας στυλ ηγεσίας με βάση τον οργανισμό που εργάζεστε. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο ηγέτης στο χώρο εργασίας σας;

### 4.5 Επιλέγοντας το μείγμα ηγεσίας



#### Επισήμανση

**Δεν μπορεί να υπάρξει ένα μοναδικό στυλ ηγεσίας ή μια λύση τύπου «ένα στυλ που ταιριάζει σε όλους», καθώς η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται είτε συνδυάζοντας διάφορα στυλ είτε ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο στυλ, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κατάστασης.**

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν ένα βαθμό ευελιξίας που τους επιτρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, στις μεταβαλλόμενες και αντιφατικές απαιτήσεις που τους επιβάλλονται (Dubrin, 2001). Αν και υπάρχουν διάφορα στυλ, όλες αυτές οι κατηγορίες προέρχονται από τα βασικά 3 στυλ, δηλαδή αυταρχικό, συμμετοχικό και laissez-faire. Τα άλλα στυλ ηγεσίας μπορούν να συνδυαστούν σε αυτά τα τρία στυλ με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Στον παρακάτω Πίνακα 4.1, έχουν δοθεί χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το στυλ που θα επιλεγεί με βάση τις ανάγκες των μελών της ομάδας και την κατάσταση.



**Σκεφθείτε να είστε αυταρχικοί υπό αυτές τις συνθήκες:**

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Αρχηγός/Διευθυντής</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει υψηλή ισχύ και περιορισμένους περιορισμούς στη χρήση του</li> <li>• Έχει έναν τρόπο να σώζει πράγματα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης</li> <li>• Έχει κάποια μοναδική γνώση</li> <li>• Είναι σταθερά εδραιωμένος στη θέση του</li> </ul> |
| <b>Μέλη ομάδας</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξαρτώνται από τον ηγέτη</li> <li>• Σπάνια ζητείται η γνώμη τους</li> </ul>   |

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Εργασιακή κατάσταση</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντικαθίστανται εύκολα από άλλους εργαζόμενους</li> <li>• Αναγνωρίζουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης</li> <li>• Είναι οι ίδιοι αυταρχικοί</li> <li>• Έχουν χαμηλή ανάγκη για ανεξαρτησία</li> <li>• Διαθέτει αυστηρή πειθαρχία</li> <li>• Χαρακτηρίζεται από ισχυρούς ελέγχους</li> <li>• Χαρακτηρίζεται από χαμηλά περιθώρια κέρδους έως αυστηρούς ελέγχους κόστους</li> <li>• Περιλαμβάνει φυσικούς κινδύνους</li> <li>• Απαιτεί χαμηλές δεξιότητες από τους εργαζόμενους</li> <li>• Απαιτεί οι αλλαγές να γίνονται συχνά και γρήγορα</li> </ul> |
|----------------------------|--|

**Εξετάστε το ενδεχόμενο συμμετοχής υπό αυτές τις συνθήκες:**

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Αρχηγός/Διευθυντής</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει περιορισμένη εξουσία και εξουσία και περιορίζει τη χρήση της</li> <li>• Κινδυνεύει να απορρίψει την εξουσία του</li> <li>• Έχει λίγες υπάρχουσες χρονικές πιέσεις</li> <li>• Έχει περιορισμένες κυρώσεις που μπορεί να ασκήσει</li> </ul> |
| <b>Μέλη ομάδας</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναμένετε να έχετε κάποιο έλεγχο στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται</li> <li>• Έχετε κυρίως αξίες μεσαίας τάξης</li> <li>• Διαθέτετε σχετικά τρομακτικές δεξιότητες</li> <li>• Όπως το σύστημα, αλλά όχι η εξουσία</li> </ul>                  |

<b>Εργασιακή κατάσταση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Χαρακτηρίζεται από γενικούς οργανωτικούς στόχους</li> <li>Συνεπάγεται κοινή ευθύνη για ελέγχους</li> <li>Έχει κάποιες πιέσεις χρόνου</li> <li>Αποτελείται από σταδιακές αλλαγές ή αλλαγές σε τακτά διαστήματα</li> <li>Περιστασιακά εμπλέκονται πραγματικοί ή δυνητικοί κίνδυνοι</li> </ul>
<b>Σκεφτείτε να είστε <i>Laissez-Faire</i> υπό αυτές τις συνθήκες:</b>	
<b>Αρχηγός/Διευθυντής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Έχει πολύ περιορισμένη δύναμη και εξουσία</li> <li>Πιστεύει ότι η εξουσία του θα απορριφθεί</li> <li>Έχει πολλά δικά του έργα εργασίας για να εκτελέσει</li> <li>Στερείται χαρίσματος</li> </ul>
<b>Μέλη ομάδας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αναμένετε να οδηγήσετε τον εαυτό σας</li> <li>Είναι επαγγελματικά ικανοί και ψυχολογικά ώριμοι Αντιπαθούν την ιεραρχία και την επίσημη εξουσία</li> </ul>
<b>Εργασιακή κατάσταση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Χαρακτηρίζεται από σαφείς οργανωτικούς στόχους</li> <li>Δεν έχει σημαντικές χρονικές πιέσεις ή δημοσιονομικούς περιορισμούς.</li> <li>Συνεπάγεται κοινές ευθύνες για τους ελέγχους</li> </ul>

**Πίνακας 4.2: Επιλογή ενός στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στην κατάσταση  
(Πηγή: Dubrin, 2001)**

Από τον πίνακα που παρουσιάστηκε παραπάνω, ένας ηγέτης μπορεί να συνδυάσει οποιοδήποτε είδος στυλ ηγεσίας που μπορεί να ταιριάζει καλύτερα σε μια δεδομένη κατάσταση.

### Συμπεράσματα

Αυτή η ενότητα εισήγαγε το στυλ ηγεσίας, το οποίο θεωρείται ως το πρότυπο συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη. Η έννοια του στυλ ηγεσίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η προσωπικότητα του ηγέτη και του υπαλλήλου, η φύση του έργου που εκτελείται και η φύση του περιβάλλοντος. Με βάση αυτές τις επιρροές, ένας ηγέτης τείνει να υιοθετεί διαφορετικά στυλ και το στυλ που υιοθετείται από τους ηγέτες εξαρτάται επίσης από τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, όπου εισήχθησαν σε ιδιότητες ηγεσίας όπως δηλώθηκαν από διάφορους μελετητές. Επιπλέον, συζητήθηκαν τυπολογίες ηγεσίας που κυμαίνονται από τη δικτατορική έως τη χαρισματική ηγεσία. Συζητήθηκαν τα στυλ

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

ηγεσίας όπως απεικονίζονται από διάφορους μελετητές όπως ο Kurt Lewin, ο Likert, ο Hersey και ο Blanchard, ο Robert House κ.λπ., οι οποίοι έδωσαν πληροφορίες για τα διάφορα στυλ όπως αυταρχικό, δημοκρατικό, laissez-faire, εκμεταλλευτικό, υποστηρικτικό, προσανατολισμένο στα επιτεύγματα κ.λπ. Τέλος, εξετάστηκε επίσης ο καλύτερος τρόπος επιλογής ενός στυλ ηγεσίας, ο οποίος αποκάλυψε ότι ένα μείγμα στυλ ηγεσίας με βάση την κατάσταση θα προσέφερε συγκριτικό πλεονέκτημα, αντί να καταφεύγει στο ίδιο στυλ ηγεσίας για διαφορετικές καταστάσεις. Έτσι, η βασική πτυχή που έχει επισημανθεί είναι ότι, για να είναι αποτελεσματικός, ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

### Βιβλιογραφικές αναφορές 4<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας

- D'Souza, A. (1987). Leadership: A Trilogy on Leadership and Effective Management - Vol I: Being a Leader. Bombay: Better Yourself Books.
- Dubrin, A. J. (2001). Leadership: Research Findings, Practice and Skills. New York: Houghton Mifflin Company.
- Fadia, B., & Fadia, K. (2006). Public Administration: Administrative Theories and Concepts. Agra: Sahitya Bhawan Publications.
- Hoyt, C. L. (2007). Women and Leadership. In P. G. Northouse, Leadership: Theory and Practice (pp. 265-293). New Delhi: Sage Publications.
- Klenke, K. (2011). Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in experimentally created Social Climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-301.
- Likert, R. (1967). The Human Organisation: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- Rejai, M., & Phillips, A. K. (1997). Leaders and Leadership: An Appraisal of Theory and Research. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Sahni, P., & Vayunandan, E. (2010). Administrative Theory. New Delhi: PHI Learning

## 5. Προφίλ ηγετών/ειδών ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Προφίλ ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- ✓ Συνδιαμόρφωση προφίλ ηγετικότητας στην ομάδα



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να εξεταστούν διαφορετικά προφίλ ηγεσίας που συναντώνται στην ελληνική δημόσια διοίκηση και με βάση αυτή τη τυπολογία να συνδιαμορφώσει η ομάδα των συμμετεχόντων/ουσών στο πρόγραμμα προφίλ ηγετικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας τους.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αναγνωρίσουν διαφορετικά προφίλ ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- ✓ Προσδιορίσουν και συνδιαμορφώσουν τύπους ηγεσίας και χαρακτηριστικά τους στη ελληνική δημόσια διοίκηση
- ✓ Διακρίνουν/εξηγούν τη σημασία της ηγετικότητας για τη λειτουργία της υπηρεσίας τους



Έννοιες- κλειδιά: προφίλ ηγεσίας, είδη ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Στο σημείο αυτό μπορεί να χωριστούν οι συμμετέχοντες/ουσες σε ομάδες και να συζητήσουν το θέμα «Ηγετικές απαιτήσεις στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Εντοπίζονται διαφορές και ποιες είναι αυτές; Ανακοίνωση των απαντήσεων των ομάδων στην ολομέλεια»

### 5.1 Εισαγωγή

Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά χρειάζεται να εφαρμόσουν αλλαγές στη διακυβέρνηση, το σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Pollitt και Bouckaert, 2004). Η εφαρμογή τέτοιων οργανωτικών αλλαγών αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Isett et al. 2013). Παρά τη σημασία της οργανωτικής αλλαγής για την πρακτική της δημόσιας διοίκησης, η οργανωτική αλλαγή γενικά δεν μελετάται ως πρόβλημα εφαρμογής στην έρευνα της δημόσιας διαχείρισης (Stewart και Kringas, 2003). Αντίθετα, η έρευνα της δημόσιας διοίκησης σχετικά με την οργανωτική αλλαγή επικεντρώνεται συχνά σε τομεακό ή εθνικό επίπεδο (Pollitt και Bouckaert, 2004). Επιπλέον, οι μελέτες τείνουν να δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο της αλλαγής, παρά στις διαδικασίες μέσω των οποίων υλοποιείται η οργανωτική αλλαγή (Kuipers et al. 2014).

Η ηγεσία θεωρείται γενικά ως ένας κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία συναισθηματικής δέσμευσης για αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων τόσο στον ιδιωτικό τομέα (Higgs και Rowlan, 2010) και του δημόσιου τομέα (Fernandez and Pitts, 2007). Η έρευνα για την ηγεσία της αλλαγής επικεντρώνεται στις δραστηριότητες των φορέων που στοχεύουν στην προώθηση μιας συγκεκριμένης πρωτοβουλίας (Higgs και Rowland, 2005). Άλλες έρευνες έχουν εντοπίσει στυλ ηγεσίας που θεωρούνται γενικότερα ως σχετικά και αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής. Αν και η επιρροή της ηγεσίας στη δέσμευση για αλλαγή σπάνια αμφισβητείται, υπάρχουν ελάχιστα εμπειρικά στοιχεία (Herold et al. 2008), ειδικά στον δημόσιο τομέα (Fernandez and Pitts, 2007).

*Πώς συνδέεται η συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή με την ηγεσία σε έναν δημόσιο οργανισμό;* Πρώτον, για να λάβουμε υπόψη τη διαδικασία μέσω της οποίας η ηγεσία σχετίζεται με τη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή, βασιζόμαστε στη θεωρία διαχείρισης της αλλαγής (Burke, 2002). Η θεωρία της διαχείρισης της αλλαγής

αποτελείται από πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις που υποστηρίζουν ότι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή δεν εξαρτάται μόνο από το περιεχόμενο μιας αλλαγής, αλλά και από τη διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζεται μια αλλαγή (Farrell, 2000). Δεύτερον, η ηγετική συμπεριφορά διαμορφώνεται από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι ηγέτες. Επομένως, το πλαίσιο μας εξηγεί πώς μπορεί να διαμορφωθεί η ηγεσία από το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον και την οργανωτική δομή των δημόσιων οργανισμών (Raine, 2014). Η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της δέσμευσης για αλλαγή είναι το κεντρικό σημείο προσοχής μας και η βιβλιογραφία για τη διαχείριση της αλλαγής και τη δημόσια διαχείριση χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν τους μηχανισμούς και το πλαίσιο αυτής της σχέσης. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη προορίζεται να συμβάλει σε μια αυξανόμενη γραμμή έρευνας σχετικά με την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής στον δημόσιο τομέα (Kuipers et al. 2014).

## 5.2 Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και δέσμευσης για αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς

Επειδή η επιτυχής εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής απαιτεί αλλαγές στις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων, εστιάζουμε την προσοχή μας σε επίπεδο εργαζομένων. Βασιζόμαστε στη διαχείριση της αλλαγής και τη θεωρία ηγεσίας προκειμένου να εξηγήσουμε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής δέσμευσης για αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων.

Οι Herscovitch και Meyer (2002, 475) ορίζουν τη συναισθηματική δέσμευση για την αλλαγή ως «μια επιθυμία παροχής υποστήριξης για την αλλαγή που βασίζεται στην πίστη προς τα εγγενή οφέλη της». Μια κεντρική θέση στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση της αλλαγής είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνεται μια πρωτοβουλία οργανωτικής αλλαγής από τους εργαζόμενους εξαρτάται από τη διαδικασία υλοποίησης (Burke, 2002). Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η οργανωτική αλλαγή – η διαδικασία της αλλαγής – αποτελεί σημαντικό προηγούμενο της δέσμευσης για αλλαγή των εργαζομένων. Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση της αλλαγής κάνει διάκριση μεταξύ προγραμματισμένων και αναδυόμενων διαδικασιών αλλαγής. Οι προγραμματισμένες διαδικασίες αλλαγής είναι από πάνω προς τα κάτω

και προγραμματίζονται. Οι στόχοι της αλλαγής διατυπώνονται εκ των προτέρων. Οι προγραμματισμένες διαδικασίες αλλαγής βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον ρόλο της διαχείρισης (Beer and Nohria, 2000). Η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω είναι ο κύριος μηχανισμός δημιουργίας υποστήριξης για αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων. Μέσω μιας διαδικασίας «αφήγησης και πώλησης», οι διευθυντές διαδίδουν πληροφορίες για να ενημερώσουν τους υπαλλήλους σχετικά με την αλλαγή και γιατί πρέπει να δεσμευτούν στην εφαρμογή της.



### Επισήμανση

**Η αλλαγή μπορεί επίσης να εφαρμοστεί μέσω μιας πιο αποκεντρωμένης και εκ των κάτω προς τα άνω διαδικασίας. Σε αυτή τη μελέτη, αναφερόμαστε σε τέτοιες διαδικασίες αλλαγής όπως η αναδυόμενη αλλαγή (Kuipers et al. 2014). Οι έκτακτες αλλαγές βασίζονται περισσότερο στη συμμετοχή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ενεργοί συμμετέχοντες στη διαδικασία αλλαγής. Η διοίκηση του οργανισμού μπορεί να ξεκινήσει επείγουσες αλλαγές, αλλά δεν διατυπώνει λεπτομερείς στόχους αλλαγής. Οι μηχανισμοί δημιουργίας δέσμευσης για αλλαγή είναι τόσο η επικοινωνία όσο και η συμμετοχή: αντί να ενημερώνονται μόνο για την αλλαγή, οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν στην υλοποίηση.**

Η υψηλή ποιότητα των πληροφοριών αλλαγής και ο υψηλός βαθμός συμμετοχής θεωρείται ότι σχετίζονται θετικά με την αποδοχή και την υποστήριξη της αλλαγής από τους εργαζόμενους (Rafferty και Restubog, 2010). Μια προγραμματισμένη διαδικασία αλλαγής αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλή ποιότητα επικοινωνίας. Οι αναδυόμενες διαδικασίες αλλαγής αναμένεται να τονώσουν τόσο την ποιότητα της επικοινωνίας της αλλαγής όσο και τον βαθμό συμμετοχής. Με τη σειρά του, η υψηλή ποιότητα επικοινωνίας για την αλλαγή και ο υψηλός βαθμός συμμετοχής αναμένεται να επηρεάσουν θετικά τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Η κύρια θεωρία ηγεσίας που δίνει έμφαση στην οργανωτική αλλαγή είναι η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο πυρήνας της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι αρθρώνοντας ένα όραμα, ενθαρρύνοντας την αποδοχή των στόχων



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

της ομάδας και παρέχοντας εξατομικευμένη υποστήριξη, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αλλάζουν τις βασικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των οπαδών έτσι ώστε να είναι πρόθυμοι να αποδώσουν πέρα από το ελάχιστο επίπεδα που καθορίζονται από τον οργανισμό. Η βιβλιογραφία τονίζει τακτικά τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά την αλλαγή, αλλά υπάρχουν ελάχιστα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των απαντήσεων των εργαζομένων στην αλλαγή (Burke, 2002). Ορισμένες μελέτες έχουν αναφέρει μια άμεση σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της δέσμευσης για αλλαγή (Oreg και Berson, 2011). Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή, επειδή οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν στους εργαζόμενους ελκυστικά οράματα σχετικά με τις αλλαγές για το μέλλον του οργανισμού. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αποδεχτούν καινοτόμες λύσεις σε οργανωτικά προβλήματα, διεγείροντας διανοητικά και προκαλώντας τους υπαλλήλους (Oreg και Berson, 2011). Οι Bass et al. (2003) προτείνουν ότι χρειάζεται περισσότερη προσοχή στους μηχανισμούς διαμεσολάβησης που εξηγούν την επιρροή μεταξύ των μετασχηματιστικών ηγετών και των στάσεων των εργαζομένων. Αντί για μια άμεση σχέση μεταξύ ηγεσίας και δέσμευσης για αλλαγή, άλλες μελέτες προτείνουν ότι οι ηγέτες διαμορφώνουν ενεργά την προσέγγιση για την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής (Higgs and Rowland, 2010). Η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά μπορεί επομένως να επηρεάσει τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας αλλαγής μέσω της οποίας υλοποιείται η οργανωτική αλλαγή, η οποία με τη σειρά της θα έχει επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να τονώσει τόσο τις προγραμματισμένες όσο και τις αναδυόμενες αλλαγές. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμβάλλουν στην προγραμματισμένη αλλαγή, επειδή αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, δημιουργούν και επικοινωνούν ελκυστικά οράματα για αλλαγή και εμπνέουν και παρακινούν τους εργαζόμενους να εφαρμόσουν οργανωτική αλλαγή. Ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να τονώσουν αλλαγές με τρόπο κατευθυντικό, επιδιώκουν επίσης τη συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

εκχωρώντας εξουσία στους οπαδούς. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τους παρακινούν να βρουν καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις στην εργασία τους, σκεπτόμενοι έξω από το πλαίσιο και αντιμετωπίζοντας παλιά προβλήματα με νέους τρόπους (Bass et al. 2003). Εκτός από την επικοινωνία του οράματος της αλλαγής με τρόπο από πάνω προς τα κάτω, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να τονώσουν επίσης αλλαγές από κάτω προς τα πάνω στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναμένεται να συμβάλουν στη δέσμευση για την αλλαγή υποκινώντας τόσο τις προγραμματισμένες όσο και τις αναδυόμενες αλλαγές εντός του οργανισμού.



**Ατομική δραστηριότητα:** *Κατά πόσο η μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκει ανταπόκριση στο περιβάλλον του Οργανισμού σας; Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο μετασχηματιστικός ηγέτης στο χώρο εργασίας σας;*

### 5.3 Χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών που επηρεάζουν την ηγεσία

Στο πλαίσιο της διαχείρισης της αλλαγής (αναδυόμενης ή προγραμματισμένης), λαμβάνεται υπόψη το συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον και η οργανωτική δομή των δημόσιων οργανισμών. Το οργανωτικό περιβάλλον και η οργανωτική δομή είναι κεντρικές έννοιες στις κλασικές μελέτες για την οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, αρκετές πρόσφατες μελέτες έχουν προτείνει ότι η υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής μπορεί να επηρεαστεί από το συγκεκριμένο περιβάλλον και τα δομικά χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών. Για παράδειγμα, ο Fernandez και ο Rainey (2006) και Burnes (2009) έχουν επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο το πλουραλιστικό, πολιτικό περιβάλλον των δημόσιων περιβαλλόντων μπαίνει στο παιχνίδι κατά τη διάρκεια των διαδικασιών οργανωτικής αλλαγής. Ο Isett et al. (2013) υποστηρίζουν ότι οι γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές που τυπικά χαρακτηρίζουν τους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής. Υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εξαρτάται από συναφείς παράγοντες. Ως εκ τούτου, θεωρούμε ότι ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Rainey, 2014) μπορεί να

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

επηρεάσουν τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά των άμεσων εποπτών κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αλλαγής (Wright και Pandey, 2010).

Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα σχετικά πολύπλοκο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από πλήθος ενδιαφερομένων, διαφορούμενους και συχνά αντικρουόμενους στόχους, υψηλό επίπεδο ελέγχου και εξωτερικές πολιτικές επιρροές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Rainey, 2014). Αυτό καθιστά την πολυπλοκότητα ένα σχετικό περιβαλλοντικό χαρακτηριστικό των δημόσιων οργανισμών. Ο βαθμός περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας αναφέρεται στον αριθμό των παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται ο οργανισμός και στο βαθμό στον οποίο αυτοί οι παράγοντες είναι ανόμοιοι. Επιπλέον, οι Shamir και Howell (1999) υποστηρίζουν ότι ένας υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας διεγείρει τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά, επειδή είναι δύσκολες οι οργανωτικές λειτουργίες ρουτίνας σε αυτές τις συνθήκες. Ως εκ τούτου, ένας υψηλός βαθμός περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά των άμεσων εποπτικών αρχών.

Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά περιγράφονται ως σχετικά γραφειοκρατικοί (Rainey, 2014). Ενώ αρκετές πρόσφατες μελέτες έχουν επισημάνει τον συγκεντρωτισμό ως βασικό χαρακτηριστικό των δημόσιων οργανισμών (Wright και Pandey, 2010), ένας υψηλός βαθμός επισημοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ως το καθοριστικό χαρακτηριστικό των γραφειοκρατιών. Η επισημοποίηση μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι οργανωτικές δραστηριότητες εκδηλώνονται σε γραπτά έγγραφα σχετικά με διαδικασίες, περιγραφές θέσεων εργασίας, κανονισμούς και εγχειρίδια πολιτικής. Ο υψηλός βαθμός επισημοποίησης έχει αποδειχθεί ότι εμποδίζει τις διαδικασίες προσαρμογής, μάθησης και καινοτομίας, επειδή οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ευέλικτοι και αντιμετωπίζουν περισσότερους διαδικαστικούς περιορισμούς. Επειδή οι αναδυόμενες διαδικασίες αλλαγής βασίζονται στην προσαρμογή και τη μάθηση, η επισημοποίηση αναμένεται να σχετίζεται αρνητικά με την αναδυόμενη αλλαγή. Επιπλέον, ένας υψηλός βαθμός επισημοποίησης μπορεί να αναμένεται ότι θα μειώσει τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά. Όταν οι λειτουργίες των δημόσιων οργανισμών βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε κανόνες και διαδικασίες,

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

υπάρχει μικρή ανάγκη για μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά που στοχεύει στις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις στάσεις των εργαζομένων (Pawar και Eastman, 1997). Συνοψίζοντας, υποστηρίζουμε ότι ο ρόλος της ηγεσίας είναι κεντρικός στην εφαρμογή της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς. Ακολουθώντας τη βιβλιογραφία, τρεις εννοιολογικές σχέσεις έχουν κεντρικό ενδιαφέρον σε αυτή τη μελέτη. Πρώτον, υπάρχει μια θετική άμεση σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής δέσμευσης για αλλαγή. Δεύτερον, μελετάται η έμμεση σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές που αντιπροσωπεύουν τη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής: προγραμματισμένη αλλαγή, αναδυόμενη αλλαγή, ποιότητα επικοινωνίας και βαθμός συμμετοχής. Τρίτον, το συγκεκριμένο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών συνδέεται με την ηγετική συμπεριφορά. Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ η επισημοποίηση αρνητικά.

Η βιβλιογραφία για την ηγετική αλλαγή υπογραμμίζει τις συμπεριφορές των ηγετών με στόχο την «πώληση» και την «εφαρμογή» της αλλαγής (Liu, 2010). Τέτοιες συμπεριφορές συχνά σχετίζονται θετικά με την επιτυχία της αλλαγής ή τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την αλλαγή από τους υπαλλήλους. Η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά δεν στοχεύει άμεσα στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πρωτοβουλίας αλλαγής (Herold et al. 2008). Αυτό αντικατοπτρίζεται στην ανάλυσή, επειδή η μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας δεν σχετίζεται άμεσα με τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή (Oreg και Berson, 2011). Η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά από τους άμεσους προϊστάμενους συμβάλλει στην εμφάνιση προγραμματισμένων και αναδυόμενων διαδικασιών αλλαγής και, με τη σειρά τους, τέτοιες διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής επηρεάζουν τη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή και τονώνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι οι κύριοι τρόποι για την τόνωση της υποστήριξης για αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων. Αυτά τα αποτελέσματα έχουν απήχηση με άλλες πρόσφατες μελέτες για τη διαχείριση της αλλαγής σε δημόσιους οργανισμούς. Με βάση μια μελέτη των οργανωτικών αλλαγών σε ολλανδικούς

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

υπουργικούς οργανισμούς, ο Kickert (2014) αναφέρει την επικοινωνία ως προϋπόθεση για επιτυχημένη αλλαγή και υποστήριξη των εργαζομένων. Επιπλέον, παρόμοια με αυτή τη μελέτη, οι Wright, Christensen και Isett (2013) δείχνουν ότι παράγοντες διαδικασίας όπως η επικοινωνία και η συμμετοχή ευθύνονται για ένα μεγάλο μέρος της διακύμανσης στην εξήγηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης στις Ηνωμένες Πολιτείες.

### Επισήμανση



**Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι το πλαίσιο του δημόσιου τομέα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς (Fernandez και Rainey, 2006). Ως εκ τούτου, λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας και η επισημοποίηση της οργανωτικής δομής. Τα δεδομένα υποδεικνύουν ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την εφαρμογή της αλλαγής μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία είναι συνεπής με τη βιβλιογραφία σχετικά με τους συναφείς παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων η διοίκηση ικανοτήτων αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης.**

Σε μια πρόσφατη μελέτη στον δημόσιο τομέα των Ηνωμένων Πολιτειών, οι Wright και Pandey (2010) δεν βρίσκουν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της επισημοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτά τα διαφορετικά ευρήματα θα μπορούσαν να οφείλονται σε πολιτισμικές ή διοικητικές διαφορές. Επιπλέον, οι Wright και Pandey μελέτησαν διευθυντικά στελέχη υψηλού επιπέδου, τα οποία είναι λιγότερο πιθανό να ασχοληθούν με την περιγραφή και την επιβολή των κανόνων και των διαδικασιών που καθοδηγούν τις εργασιακές διαδικασίες. Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά, ενώ η επισημοποίηση έχει αρνητική επιρροή. Αυτά αντικατοπτρίζουν το αντιφατικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι ηγέτες στο δημόσιο τομέα: το σύνθετο περιβάλλον

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

ενθαρρύνει μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές προκειμένου να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές και εξελίξεις, ενώ οι κανόνες και οι διαδικασίες που χαρακτηρίζουν την οργανωτική δομή αποθαρρύνουν ταυτόχρονα τη μετασχηματιστική ηγεσία. Έτσι, το πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών διεγείρει και εμποδίζει ταυτόχρονα τις ηγετικές συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής.

Συμπεραίνουμε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία των άμεσων εποπτικών αρχών είναι κεντρική στην εφαρμογή της αλλαγής. Βασιζόμενοι στη θεωρία διαχείρισης της αλλαγής, εξηγήσαμε πώς η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη προγραμματισμένων και αναδυόμενων αλλαγών στον οργανισμό, δημιουργώντας έτσι συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή. Ενώ ο ρόλος της ηγεσίας είναι κεντρικός στην οργανωτική αλλαγή του δημόσιου τομέα, επισημαίνουμε πώς το σύνθετο περιβάλλον και η επίσημη οργανωτική δομή των δημόσιων οργανισμών θέτουν αντιφατικές απαιτήσεις για το ρόλο της ηγεσίας στην οργανωτική αλλαγή.

**Βιβλιογραφικές αναφορές 5<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας**

- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology*, 88: 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Beer, M., and N. Nohria, eds. 2000. *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burke, W. W. 2002. *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnes, B. 2009. "Organizational Change in the Public Sector: The Case for Planned Change." In *Managing Organizational Change in Public Services: International Issues, Challenges and Cases*, edited by R. T. By and C. Macleod. London: Routledge.
- Farrell, M. A. 2000. "Developing a Market-Oriented Learning Organisation." *Australian Journal of Management*, 25: 201–222. doi:10.1177/031289620002500205.
- Fernandez, S., and D. W. Pitts. 2007. "Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change?" *The American Review of Public Administration*, 37: 324–341. doi:10.1177/0275074006293467.
- Fernandez, S., and H. G. Rainey. 2006. "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice." *Public Administration Review*, 66: 168–176. doi:10.1111/puar.2006.66.issue-2.
- Herold, D. M., D. B. Fedor, S. D. Caldwell, and Y. Liu. 2008. "The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study." *Journal of Applied Psychology*, 93: 346–357. doi:10.1037/0021-9010.93.2.346.
- Herscovitch, L., and J. P. Meyer. 2002. "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model." *Journal of Applied Psychology*, 87: 474–487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474.

- Higgs, M. J., and D. Rowland. 2005. "All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership." *Journal of Change Management*, 5: 121–151.
- Isett, K. R., S. A. M. Glied, M. S. Sparer, and L. D. Brown. 2013. "When Change Becomes Transformation: A Case Study of Change Management in Medicaid Offices in New York City." *Public Management Review*, 15: 1–17. doi:10.1080/14719037.2012.686230.
- Kickert, W. J. M. 2014. "The Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments." *The American Review of Administrative Sciences* 44 (6): 693–717.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B. S., M. Higgs, W. J. M. Kickert, L. Tummers, J. Grandia, and J. Van Der Voet. 2014. "The Management of Change In Public Organizations: A Literature Review." *Public Administration*, 92: 1–20. doi:10.1111/padm.2014.92.issue-1.
- Liu, Y. 2010. "When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When It Doesn't. A Multi-Level Multi- Dimensional Investigation." PhD diss., Georgia Institute of Technology.
- Oreg, S., and Y. Berson. 2011. "Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style." *Personnel Psychology* 64 (3): 627–659.
- Pawar, B. S., and K. K. Eastman. 1997. "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination." *The Academy of Management Review* 22 (1): 80–109.
- Pollitt, C., and G. Bouckaert. 2004. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rafferty, A. E., and S. L. D. Restubog. 2010. "The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover during a Merger." *Journal of Management*, 36: 1309–1338. doi:10.1177/0149206309341480.



- Rainey, H. G. 2014. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shamir, B., and J. M. Howell. 1999. "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership." *The Leadership Quarterly*, 10: 257–283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4.
- Stewart, J., and P. Kringas. 2003. "Change Management-Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service." *Public Administration Review*, 63: 675–688. doi:10.1111/puar.2003.63.issue-6.
- Van Dam, K., S. Oreg, and B. Schyns. 2008. "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics." *Applied Psychology: An International Review*, 57: 313–334. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x.
- Wright, B. E., R. K. Christensen, and K. R. Isett. 2013. "Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change." *Public Administration Review*, 73: 738–747. doi:10.1111/puar.2013.73.issue-5.
- Wright, B. E., and S. K. Pandey. 2010. "Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20: 75–89. doi:10.1093/jopart/mup003.

## 6. Χαρακτηριστικά και αξίες της ηγετικότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- Χαρακτηριστικά της ηγετικότητας
- Αξίες της ηγετικότητας



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά και αξίες της ηγετικότητας υπο το πρίσμα αλλαγών και καινοτομιών στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Περιγράφουν & διακρίνουν τα χαρακτηριστικά της ηγετικότητας
- Διακρίνουν τις αξίες της ηγετικότητας



Έννοιες- κλειδιά: **χαρακτηριστικά και αξίες ηγετικότητας, προφίλ ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, αποτελεσματικότητα**

### 6.1 Εισαγωγή

Οι διαδικασίες ηγεσίας επηρεάζονται από αλλαγές τόσο στην οργανωσιακή κουλτούρα όσο και στην οργανωτική ταυτότητα – ειδικά όταν η ηγεσία είναι βαθιά ριζωμένη στις οργανωτικές αξίες. Η ηγεσία με βάση τις αξίες είναι ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στη δράση που λαμβάνει υπόψη τις δυναμικές και μεταβαλλόμενες αξίες και ταυτότητες. Η αρχική έννοια της ηγεσίας που βασίζεται στην αξία παρουσιάστηκε από τον House (1996) και αργότερα συνδέθηκε στενά με τις έννοιες της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας (MacTavish & Kolb, 2008). Σύμφωνα με τον House (1996), η ηγεσία με βάση την αξία βασίζεται κυρίως σε δύο ηγετικές διαστάσεις:

1. ορατές και ουσιαστικές αξίες και
2. ηθική δέσμευση στον οργανισμό.

Ο Johnsen (2002) υποστηρίζει τρεις πρόσθετες διαστάσεις:

1. οι στόχοι πρέπει να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα.
2. η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να αντικατοπτρίζει τις οργανικές αξίες, και
3. οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν γλωσσικά εργαλεία που επιτρέπουν την ενσωμάτωση των αξιών στις διαδικασίες ηγεσίας.

Σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μεγάλη αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας τους, είναι σημαντικό να καλλιεργούνται αξίες που τους επιτρέπουν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς ταύτισης με τον οργανισμό. Η έρευνα έχει δείξει ότι αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό σε σχέση με παράγοντες όπως η ικανοποίηση από την εργασία και την οργάνωση, η εμπλοκή στην εργασία και η εργασιακή απόδοση (Ricketta, 2005). Όλα αυτά είναι ζωτικής σημασίας διαστάσεις σε κάθε προσπάθεια δημιουργίας της συμμετοχής στην οποία βασίζεται η ηγεσία με βάση την αξία. Η οργανωτική ταύτιση ορίζεται ως μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι είναι ένα με τον οργανισμό (Mael and Ashforth, 1992). Αυτό σημαίνει ότι για να εξασφαλιστεί υψηλός βαθμός οργανωτικής ταύτισης, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν οργανωτικές αξίες που να αντιστοιχούν όσο το δυνατόν περισσότερο στις αξίες που κατέχουν τα άτομα που ανήκουν στον οργανισμό. Δεδομένου ότι οι ατομικές αξίες των επαγγελματιών τείνουν να

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

αντικατοπτρίζουν τις αξίες των επαγγελματιών τους (Parkan, 2008). Οι ηγέτες πρέπει να συμμετέχουν σε μια διαδικασία ερμηνείας και δημιουργίας νοήματος που λαμβάνει υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες: τις αξίες του οργανισμού, τις οργανωσιακές αξίες που εμπλέκονται και τις αξίες των ατόμων.

Ο στόχος πρέπει να είναι η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των αξιών του οργανισμού και των αξιών που κατέχουν τα άτομα, καθώς αυτό τείνει να προκαλεί «αποταυτοποίηση», η οποία έχει αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Ένα κεντρικό καθήκον της ηγεσίας είναι επομένως η διαπραγμάτευση της έντασης μεταξύ των υφιστάμενων πολιτιστικών αξιών του οργανισμού και της πίεσης που ασκείται από το θεσμικό περιβάλλον για την υιοθέτηση νέων αξιών με τρόπο που να εμποδίζει τον οργανισμό να βυθιστεί σε δυσλειτουργικές διαδικασίες.

### Επισήμανση



Το στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα είναι πολύ σημαντικό για την προώθηση της οργανωτικής απόδοσης. Διάφορες μελέτες έχουν τονίσει τη σημασία του στυλ ηγεσίας, ιδιαίτερα της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, στον επηρεασμό των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Η συζήτηση σχετικά με το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα υποστηρίζει ότι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στοιχεία μπορεί να είναι βέλτιστη για τους ηγέτες του δημόσιου τομέα (Tzavella, 2023). Το στυλ ηγεσίας έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, την καινοτόμο συμπεριφορά και την οργανωτική κουλτούρα, τα οποία αποτελούν σημαντικά συστατικά για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Hao, 2024).

Το στυλ ηγεσίας όχι μόνο επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων και την απόδοση της εργασίας, αλλά επηρεάζει επίσης την οργανωτική δέσμευση και τη συμπεριφορά των πολιτών, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την οργανωτική επιτυχία (Guro, 2024). Η αλληλεπίδραση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της οργανωτικής κουλτούρας και των κινήτρων των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για τη διαμόρφωση της

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, ο ρόλος των στυλ ηγεσίας στην προώθηση της καινοτόμου κουλτούρας, της οργανωτικής μάθησης και των κινήτρων εργασίας επιβεβαιώνει περαιτέρω τη σημασία τους στην προώθηση της οργανωτικής απόδοσης.

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα συνδέεται στενά με την οργανωτική κουλτούρα, την ικανότητα των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωτική απόδοση (Sirajuddin, 2023). Μελέτες δείχνουν ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική απόδοση άμεσα ή έμμεσα μέσω παραγόντων όπως η εργασιακή κουλτούρα, τα κίνητρα των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία (Cahyani et al. 2022). Ο αντίκτυπος του στυλ ηγεσίας στην οργανωτική απόδοση παρατηρείται σε διάφορους τομείς, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία για την επίτευξη των επιθυμητών οργανωτικών αποτελεσμάτων (Madanchian et al., 2021). Συμπερασματικά, τα στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα έχουν βαθύ αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση, διαμορφώνοντας τις στάσεις, τη συμπεριφορά και τη συνολική οργανωτική κουλτούρα των εργαζομένων. Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας, των οργανωτικών παραγόντων και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων είναι κρίσιμη για τους ηγέτες να οδηγήσουν αποτελεσματικά στην οργανωτική επιτυχία.

Η ηγεσία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της βιωσιμότητας του οργανισμού. Η αποτελεσματική ηγεσία όχι μόνο επηρεάζει τη συνολική οργανωτική απόδοση, αλλά καθορίζει επίσης το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι σε θέση να αντιμετωπίσει πολύπλοκες προκλήσεις σε αυτή τη σύγχρονη εποχή. Μία από τις συνεχιζόμενες συζητήσεις στη βιβλιογραφία είναι η σύγκριση μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Το ερώτημα που προκύπτει είναι πώς ο ρόλος κάθε στυλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωτική βιωσιμότητα στον δημόσιο τομέα.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.** Με διαλογική προσέγγιση και *brainstorming* προσδιορίστε το στυλ ηγεσίας που ενδεχομένως θα ταίριαζε περισσότερο στην

*κουλτούρα του Οργανισμού σας. Αναφερθείτε σε παραδείγματα που αποδεικνύουν τον ισχυρισμό σας!*

## 6.2 Θεωρία Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να εμπνέει και να παρακινεί τους οπαδούς να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους. Αυτό το στυλ περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, την ενθάρρυνση της καινοτομίας και την προώθηση της ατομικής ανάπτυξης (Anderson & Sun, 2015). Από την άλλη, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στον καθορισμό σαφών προσδοκιών, στην παροχή ανταμοιβών για την επίτευξη στόχων και στη διόρθωση αποκλίσεων από τα καθιερωμένα πρότυπα. Αυτό το στυλ περιλαμβάνει υπό όρους ανταμοιβές για την απόδοση και τη διαχείριση κατ'εξάιρεση, όπου οι ηγέτες παρεμβαίνουν όταν τα πράγματα «πάνε στραβά» (Anderson & Sun, 2015).

### Επισήμανση

Μια σύγκριση μεταξύ αυτών των δύο στυλ ηγεσίας δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται συχνά πιο αποτελεσματική στην προώθηση της οργανωτικής απόδοσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Αυτό το στυλ συνδέεται με αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, διοικητικές δεξιότητες και αποτελεσματικότητα (Mekonnen, 2023). Από την άλλη, η συναλλακτική ηγεσία, ενώ είναι αποτελεσματική στην παροχή δομής και στη διασφάλιση της ολοκλήρωσης των εργασιών, μπορεί να μην έχει τόσο αντίκτυπο στην έμπνευση των οπαδών προς ένα κοινό όραμα ή στην ενθάρρυνση της καινοτομίας.

Η έρευνα δείχνει ότι ένας συνδυασμός και των δύο στυλ ηγεσίας μπορεί να προσφέρει οφέλη, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να παρέχει όραμα και έμπνευση, ενώ η συναλλακτική ηγεσία προσφέρει δομή και ανταμοιβές για την επίτευξη στόχων. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων, οργανωτική δέσμευση και οικονομική απόδοση (Winingsih, 2022). Επιπλέον, το πλαίσιο και η φύση των καθηκόντων που



ανατίθενται στους υπαλλήλους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν αποφασίζεται ποιο στυλ ηγεσίας θα χρησιμοποιηθεί (Maharneh, 2021). Παρόλο που τόσο τα μετασχηματιστικά όσο και τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας έχουν τα αντίστοιχα πλεονεκτήματά τους, μια ισορροπημένη προσέγγιση που συνδυάζει στοιχεία και των δύο στυλ μπορεί να είναι η πιο αποτελεσματική για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την αύξηση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα.

### 6.3 Οργανωσιακή Βιωσιμότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Η οργανωτική βιωσιμότητα στον δημόσιο τομέα είναι μια σύνθετη έννοια που είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Η βιωσιμότητα διασφαλίζει την παροχή βιώσιμων υπηρεσιών σύμφωνα με τις δημόσιες ανάγκες και συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας (Trondal, 2019). Οι κύριες διαστάσεις που καλύπτονται από τη βιώσιμη δημόσια διακυβέρνηση περιλαμβάνουν τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, την περιβαλλοντική διαχείριση και τις ισχυρές πρακτικές διακυβέρνησης (Balasubramanian & Balaji, 2021).

Η επένδυση σε ανθρώπινους πόρους είναι ζωτικής σημασίας για την αύξηση των κινήτρων των δημόσιων υπηρεσιών και την αύξηση της ικανότητας των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι την οργανωτική βιωσιμότητα. Επιπλέον, η αποτελεσματική εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών, η οποία είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, απαιτεί την ανάπτυξη βιωσιμότητας στο πεδίο του δημόσιου τομέα (Kinzer, 2021). Επιπλέον, η οργανωτική επιβίωση επηρεάζεται από την προσαρμοστική ικανότητα, τη διοικητική αποτελεσματικότητα και τον στρατηγικό σχεδιασμό (Park & Matkin, 2020).

Η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην προώθηση της οργανωτικής βιωσιμότητας στον δημόσιο τομέα, ξεκινώντας και διατηρώντας τη διαδικασία μετασχηματισμού. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η ισορροπία μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης στη δημόσια διαχείριση, η οποία ανταποκρίνεται στην ανάγκη της κοινωνίας για καινοτόμες στρατηγικές και αποτελεσματικές λειτουργίες (Palmi et al., 2020). Η οργανωτική αμφιδεξιότητα, η οποία περιλαμβάνει

σταδιακές βελτιώσεις και μετασχηματιστικές πρωτοβουλίες, αποτελεί επίσης τη βάση βιώσιμων πρακτικών στον δημόσιο τομέα (Palm & Lilja, 2017). Η επίτευξη της οργανωτικής βιωσιμότητας στον δημόσιο τομέα απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, τη διακυβερνητική ακεραιότητα και την αποτελεσματική ηγεσία. Ενθαρρύνοντας την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και τη δέσμευση σε βιώσιμες πρακτικές, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την ανθεκτικότητά τους και να συμβάλουν ουσιαστικά στην ευημερία της κοινωνίας.

#### 6.4 Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και οργανωτικής βιωσιμότητας

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει αποτελέσει το επίκεντρο εμπειριστατωμένων μελετών σε σχέση με την οργανωτική βιωσιμότητα. Πολλές μελέτες έχουν δείξει μια θετική σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής βιωσιμότητας. Για παράδειγμα, ο Udin (2024) προσδιόρισε ομάδες που σχετίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την οργανωτική δέσμευση, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην προώθηση βιώσιμων επιδόσεων. Ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οδηγεί σε συνεπή συμπεριφορά, ενισχύει την οργανωτική κουλτούρα και αυξάνει τις αντιλήψεις των υφισταμένων για τις πολιτικές της εταιρείας, οι οποίες συμβάλλουν στη βιωσιμότητα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους πέρα από τις άμεσες ανταμοιβές, προωθώντας μια προσαρμοστική οργανωτική κουλτούρα μέσω οραματιστικής ηγεσίας και προσοχής στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ερμηνεύουν και να κατανοούν πώς οι ηγέτες εφαρμόζουν πρακτικές που αυξάνουν τη δέσμευση, τη συμμετοχή, την αφοσίωση και την απόδοση (Mangundjaya, 2019). Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αποτελεσματικοί στο να εμπνέουν τους οπαδούς να υπερβαίνουν τις προσδοκίες, να προωθούν τη δημιουργικότητα και να ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά της οργανωσιακής δυναμικής (Wulandari, 2023). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει μια θετική σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής



βιωσιμότητας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, στην προώθηση της δέσμευσης και στην προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας στους οργανισμούς.

### 6.5 Η σχέση μεταξύ του στυλ συναλλακτικής ηγεσίας και της οργανωτικής βιωσιμότητας

Το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος σε διάφορες μελέτες που διερευνούν τον αντίκτυπό του στην οργανωτική βιωσιμότητα. Έρευνα του Udín (2024) εντόπισε στοιχεία που σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δέσμευσης και της κοινωνικής ευθύνης. Επιπλέον, ο Tong (2020) υπογράμμισε τη θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της οικονομικής απόδοσης και της οργανωτικής ανάπτυξης. Αυτές οι μελέτες συλλογικά υποδηλώνουν ότι η συναλλακτική ηγεσία παίζει ρόλο στον επηρεασμό των οργανωτικών αποτελεσμάτων.

Ο μηχανισμός μέσω του οποίου ένα συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωτική βιωσιμότητα περιλαμβάνει τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών για τη διαχείριση της εργασίας των μελών της ομάδας (Kiziloglu, 2021). Αυτό το στυλ επικεντρώνεται στις ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και οπαδών, καθοδηγώντας τους μέσω ανατεθειμένων ρόλων και καθηκόντων με σχετικές ανταμοιβές και οφέλη για την άμεση επίτευξη οργανωτικών στόχων. Επιπλέον, η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με την οργανωτική δέσμευση, τη δέσμευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής και την οργανωτική απόδοση (Hanoum et al. 2021). Συμπερασματικά, η επίδρασή στην οργανωτική βιωσιμότητα επιτελείται μέσω μηχανισμών όπως ο καθορισμός στόχων και η διαχείριση εργασιών, τα οποία συμβάλλουν στην άμεση επίτευξη των οργανωτικών στόχων και ενισχύουν τη δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων.

## 6.6 Σύγκριση και Αντίθεση Μετασχηματιστικών και Συναλλακτικών Μορφών Ηγεσίας στο Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης

### Επισήμανση



Στον δημόσιο τομέα, η σύγκριση μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των επιπτώσεών τους στην οργανωτική βιωσιμότητα. Αρκετές μελέτες έχουν αποκαλύψει αυτή τη σύγκριση. Οι Alsabbagh & Khalil (2016) διαπίστωσαν ότι η εξατομικευμένη εξέταση, μια διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, είχε σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική μάθηση, ενώ οι υπό όρους ανταμοιβές, μια διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας, έπαιξαν επίσης σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή μάθηση. Ο Tong (2020) υποστηρίζει περαιτέρω αυτό δείχνοντας ότι τόσο τα μετασχηματιστικά όσο και τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας σχετίζονται θετικά με τις οικονομικές επιδόσεις και την οργανωτική ανάπτυξη, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να παρουσιάζει ισχυρότερα αποτελέσματα.

Οι παράγοντες πλαισίου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη μετρίαση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής βιωσιμότητας στον δημόσιο τομέα. Οι Orazi et al. (2013) προτείνουν ότι ένα ολοκληρωμένο στυλ ηγεσίας, στο οποίο οι ηγέτες του δημόσιου τομέα επιδεικνύουν κυρίως μετασχηματιστική συμπεριφορά, ενώ χρησιμοποιούν με μέτριο βαθμό τις συναλλακτικές σχέσεις και δίνουν έμφαση στην ακεραιότητα και την ηθική που αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Επιπλέον, οι Ha & Moon (2023) τόνισαν ότι η συναλλακτική ηγεσία αποδυναμώνει την αρνητική σχέση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της συμπεριφοράς της οργανωσιακής ιδιότητας του υπαλλήλου, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη θετική σχέση μεταξύ της σαφήνειας των στόχων και της συμπεριφοράς της οργανωσιακής ιθαγένειας. Τα μετασχηματιστικά όσο και τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας έχουν πλεονεκτήματα στον επηρεασμό των οργανωτικών αποτελεσμάτων, αλλά είναι και το πλαίσιο των ρυθμίσεων του

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

δημόσιου τομέα που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα αυτών των στυλ ηγεσίας στην οργανωτική βιωσιμότητα.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.** Με διαλογική προσέγγιση και *brainstorming* συζητήστε το ρόλο της ηγεσίας στην πορεία αλλαγών και μεταρρυθμίσεων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Πόσο εφικτό είναι η ελληνική δημόσια διοίκηση να αποκτήσει οργανωτική βιωσιμότητα, δημιουργικότητα κι καινοτομία; Είναι ικανή η ηγεσία να βοηθήσει προς την κατεύθυνση αυτή;

### Συμπεράσματα

Τα μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη δημόσια διοίκηση, με κάθε στυλ να προσφέρει μοναδικά πλεονεκτήματα. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία βασίζεται στην έμπνευση, τα κίνητρα και το μακροπρόθεσμο όραμα, τείνει να είναι πιο αποτελεσματική στον επηρεασμό της δέσμευσης των εργαζομένων, της καινοτομίας και μιας προσαρμοστικής οργανωτικής κουλτούρας. Από την άλλη, η συναλλακτική ηγεσία προσφέρει σαφή δομή και ανταμοιβές για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, αν και μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματική στην έμπνευση καινοτομίας και μακροπρόθεσμου οράματος. Ο συνδυασμός αυτών των δύο στυλ ηγεσίας, συνδυάζοντας μετασχηματιστικά στοιχεία για έμπνευση και συναλλακτικά για δομή, μπορεί να βελτιστοποιήσει την οργανωτική απόδοση και να ενισχύσει τη βιωσιμότητα στη δημόσια διοίκηση.

Μια εις βάθος κατανόηση των στυλ ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση έχει σημαντικές επιπτώσεις για τους επαγγελματίες και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μιας οργανωτικής κουλτούρας που είναι καινοτόμος και προσανατολισμένη προς ένα μακροπρόθεσμο όραμα, ενώ η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Η ενσωμάτωση αυτών των δύο στυλ μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση ισχυρής δέσμευσης των εργαζομένων, στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και στην προώθηση της συνολικής οργανωτικής βιωσιμότητας στη δημόσια διοίκηση.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

Η μελέτη των στυλ ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση έχει αρκετούς περιορισμούς. Πρώτον, διαφορετικά οργανωτικά πολιτισμικά πλαίσια μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα και των δύο στυλ ηγεσίας. Δεύτερον, εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική και τα οικονομικά, μπορούν να περιορίσουν την ικανότητα ενός ηγέτη να εφαρμόσει βέλτιστα το στυλ ηγεσίας του. Επιπλέον, η γενίκευση των ευρημάτων από αυτές τις μελέτες σε διάφορα πλαίσια δημόσιας διοίκησης πρέπει να γίνει με προσοχή για να ληφθούν υπόψη οι τοπικές και υπό όρους διακυμάνσεις.

**Βιβλιογραφικές αναφορές 6<sup>ης</sup> εκπαιδευτικής ενότητας**

- Alsabbagh, M. and Khalil, A. (2016). The impact of leadership styles on organizational learning (an empirical study on the education sector in damascus city). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i5/2126>
- Anderson, M. and Sun, P. (2015). Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Balasubramanian, N. and Balaji, M. (2021). Organisational sustainability scale-measuring employees’ perception on sustainability of organisation. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 245-262. <https://doi.org/10.1108/mbe-06-2020-0093>
- Cahyani, E., Edward, Y., & Purba, M. (2022). The effect of leadership style and organizational culture on employee performance with satisfaction work as intervening variable. *International Journal of Research and Review*, 9(10), 99-109. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20221012>
- Guro, A. (2024). Leadership styles, emotional intelligence and personality traits of muslim women academic heads of the mindanao state university and their correlation with organizational performance. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 35(1), 11-19. <https://doi.org/10.37934/arbms.35.1.1119>
- Ha, T. and Moon, K. (2023). Distributive justice, goal clarity, and organizational citizenship behavior: the moderating role of transactional and transformational leadership. *Sustainability*, 15(9), 7403. <https://doi.org/10.3390/su15097403>
- Hanoum, S., Muniroh, M., & Nabawi, S. (2021). The influence of transformational and transactional leadership on organizational performance in millennials generation. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210510.023>
- Hao, S. (2024). Leadership style employee job satisfaction and organizational culture: basis for employee innovation behavior framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 12(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1025>

- House, R.I. (1996), "Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp. 323-352
- Johnsen, E. (2002), *Managing the Managerial Process: A Participative Approach*, DJØF Publishers, Copenhagen.
- Kinzer, K. (2021). Integrating professional sustainability literacy into the master of public administration curriculum. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(5), 982-1001. <https://doi.org/10.1108/ijshe-07-2020-0266>
- Kiziloglu, M. (2021). The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: mediating effect of organizational culture. *Business and Management Studies an International Journal*, 9(3), 822-834. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1814>
- MacTavish, M.D. and Kolb, J.A. (2008), "An examination of the dynamics of organizational culture and value-based leader identification and behaviors: one company's experience", paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, FL, February 20-24.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2021). Effects of leadership on organizational performance., 1, 58-62. <https://doi.org/10.37394/232024.2021.1.10>
- Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 103-123.
- Maharmeh, T. (2021). Leadership styles and employee engagement: a field study at a qatari public corporation, (22)5. 164-181, <https://doi.org/10.26389/ajsrp.m120521>
- Mangundjaya, W. (2019). The linkage between transformational leadership, and organizational sustainability: testing the mediating role of psychological empowerment. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.83>

- Mekonnen, M. (2023). The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. *Sage Open Nursing*, 9. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>
- Orazi, D., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Palm, K. and Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/ijqss-04-2016-0038>
- Palmi, P., Corallo, A., Prete, M., & Harris, P. (2020). Balancing exploration and exploitation in public management: proposal for an organizational model. *Journal of Public Affairs*, 21(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2245>
- Park, Y. and Matkin, D. (2020). The demise of the overhead myth: administrative capacity and financial sustainability in nonprofit nursing homes. *Public Administration Review*, 81(3), 543-557. <https://doi.org/10.1111/puar.13269>
- Parkan, B. (2008), “Professionalism: a virtue or estrangement from self-activity”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, pp. 77-85.
- Riketta, M. (2005), “Organizational identification: a meta-analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, pp. 358-384.
- Sirajuddin, S. (2023). The influence of leadership style and organizational culture on the performance of employees through work discipline in electrical industry. *Journal Industrial Services*, 9(2), 217. <https://doi.org/10.36055/jiss.v9i2.21878>
- Tong, Y. (2020). The influence of entrepreneurial psychological leadership style on organizational learning ability and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01679>
- Trondal, J. (2019). Public administration sustainability and its organizational basis. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 399-415. <https://doi.org/10.1177/0020852319869430>
- Tzavella, V. (2023). The leader – manager debate in the greek public administration: a critical review of the literature and future research agenda. *International*

- Conference on Business and Economics - Hellenic Open University, 2(1).  
<https://doi.org/10.12681/icbe-hou.5357>
- Udin, U. (2024). Leadership styles and sustainable performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), 2024171. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024171>
- Winingsih, A. (2022). The influence of transformational and transactional leadership styles on knowledge sharing and employees performance in condong catur hospital. *Journal of World Science*, 1(4), 150-154.  
<https://doi.org/10.36418/jws.v1i4.29>
- Wulandari, N. (2023). The effect of transformational leadership style and organizational culture on organizational commitment in employees of faculty of tourism and hospitality. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 38(2), 278. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v38.2.5327>



## 7. Ικανότητες και δεξιότητες της ηγεσίας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Συμπεριφορές που αναδεικνύουν τις ηγετικές ικανότητες των υπαλλήλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- ✓ Υιοθέτηση ηγετικού προφίλ



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι να προσδιοριστούν οι δεξιότητες και ικανότητες ηγεσίας και να αναδειχτεί η χρησιμότητα ανάπτυξης/βελτίωσής τους για το άτομο, την ομάδα του και τον οργανισμό.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίσουν τις ικανότητες και δεξιότητες εκείνες της ηγετικότητας που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα σας στον χώρο εργασίας
- ✓ Αναπτύξουν ή βελτιώσουν ικανότητες και δεξιότητες ηγεσίας και χαρακτηριστικά ηγετικότητας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Κατανοήσουν μοντέλα άλλων χωρών που βασίζονται στη Διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Έννοιες- κλειδιά: ηγετικές ικανότητες, δεξιότητες ηγεσίας, διοίκηση βάσει ικανοτήτων, μοντέλα διοίκησης βάσει ικανοτήτων

### 7.1 Ηγετικές ικανότητες

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης απαιτεί άτομα με δεξιότητα της ηγετικότητας που θα πρέπει να βασίζεται σε τέσσερα στοιχεία, τα οποία γεννούν και διατηρούν την εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας:

- ✓ **Σταθερότητα και δέσμευση** – οφείλει να αντέχει στις αλλαγές και στα προβλήματα και να συνεχίζει την πορεία που έχει χαράξει μέχρι το τέλος.
- ✓ **Συνέπεια** – πρέπει να κάνει αυτά που λέει.
- ✓ **Αξιοπιστία** – βρίσκεται πάντοτε μπροστά, πρώτος/η στις επάλξεις
- ✓ **Ακεραιότητα** – τηρεί τις συμφωνίες και εκπληρώνει τις υποσχέσεις που έχει δώσει.

Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στη δημιουργία ενός κοινού οράματος. Σημαίνει τη παρακίνηση των εργαζομένων για να συνεισφέρουν στο κοινό όραμα και να ταυτίσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα με αυτά του οργανισμού. Ηγεσία σημαίνει επιρροή και πειθώ.

Ως Ηγέτης ορίζεται οποιοδήποτε άτομο μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές άλλων ατόμων, έτσι ώστε αυτά να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος με το στυλ του, την όρεξή του, την πίστη και άλλους παράγοντες κάνει την ομάδα να δρα όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικά, πάντα με σκοπό την επίτευξη των ήδη προκαθορισμένων στόχων. Τελικά, ηγέτης μπορεί να θεωρείται ένα στέλεχος μιας Οργάνωσης με απαραίτητη προϋπόθεση να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ο/Η ηγέτης/-ίδα πρέπει να χαράζει τις κατευθυντήριες γραμμές με αφετηρία τις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας και με σκοπό την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος και των αντίστοιχων προς υλοποίηση στρατηγικών δημιουργίας αλλαγών προκειμένου να καταστεί εφικτή η επίτευξη του οράματος. Επίσης, πρέπει να προσανατολίζει το σύνολο της ομάδας του/της (διευθυντές/ντριες, τμηματάρχες, υπαλλήλους) προς το όραμα. Αυτό γίνεται όχι μόνο με τη λεκτική μετάδοση αλλά και με συγκεκριμένες πράξεις στο πλαίσιο των κατευθυντήριων γραμμών που θα ακολουθηθούν. Συστατικό στοιχείο του/της ηγέτη/-ιδας αποτελεί, επίσης, ο συνδυασμός της έμπνευσης και της κινητοποίησης έτσι ώστε η ομάδα να ενεργοποιηθεί και να υπερπηδήσει τα όποια εμπόδια παρουσιαστούν στην

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

κατεύθυνση υλοποίησης προκαθορισμένων στόχων και να αισθάνεται ουσιαστικός συμμετέτοχος στην υλοποίηση του οράματος. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), ο/η ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα, ως εκ τούτου, η αναγνώριση της αξίας του/της στον εργασιακό χώρο προϋπάρχει της επιλογής του/της ενώ ο διορισμός του/της με απόφαση Υπουργού αποτελεί μια διοικητική πράξη που διασφαλίζει την ύπαρξη της απαραίτητης τυπικής νομιμοποίησης. Ως απόρροια των ανωτέρω, βασίζεται στη δική του/της προσωπική δύναμη και στην ουσιαστική νομιμοποίηση που διαθέτει λόγω της αποδοχής του/της και «εκμαιεύει» τον εθελοντισμό των μελών της ομάδας-υφισταμένων του/της χωρίς να απαιτείται να προσφύγει στη χρήση της νόμιμης δύναμης-εξουσίας, όπως τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας. Επιλέγει να μην βασίζεται σε συστήματα και διαδικασίες αλλά, κυρίως, στα ανθρώπινα συναισθήματα και σχέσεις των οποίων η διαχείριση συχνά είναι εξαιρετικά δύσκολη. Προσπαθεί να καινοτομήσει και να επιφέρει τις απαραίτητες αλλαγές για την επίτευξη των προσδοκώμενων, από το σύνολο των εμπλεκόμενων, αποτελεσμάτων, χωρίς να αποδέχεται την υπάρχουσα, στατική, κατάσταση, σε αντίθεση με έναν/μία μάνατζερ που θα αρκείται στη διατήρηση του status quo και στη συντήρηση της τρέχουσας πραγματικότητας. Επιπροσθέτως, ο/η ηγέτης/-ίδα λειτουργεί με προοπτική «βλέποντας» μακροπρόθεσμα και σε βάθος χρόνου, το ουσιαστικότερο, ωστόσο, χαρακτηριστικό του/της είναι η ικανότητά του/της να δρομολογεί εξελίξεις και όχι απλά να αντιμετωπίζει επιτυχώς τα προβλήματα όταν αυτά προκύπτουν στηριζόμενος/η, κατά βάση, στην πρωτοβουλία των υφισταμένων του/της δίνοντας κατευθύνσεις και όχι διαταγές, για τη σωστή δραστηριοποίηση και αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνόλου των μελών της ομάδας με στόχο την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος για τη οργάνωση και κατ' επέκταση για την κοινωνία (Κιτωνάκης κ.ά., 2019).

Έχει αποδειχτεί από πολλές έρευνες και γενικά από τις μελέτες για το ρόλο της ηγεσίας και τη σημασία της στους οργανισμούς ότι η ανάπτυξη, η επιτυχία και η εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων του, εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Η ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων του

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

οργανισμού με τρόπο που να προωθούνται οι στόχοι του. Είδαμε επίσης ότι, όπως επισημαίνουν οι θεωρητικοί, η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη, μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί με μελέτη, εξάσκηση, αναστοχασμό και προσπάθεια. Θα πρέπει να επισημανθεί επίσης ότι η ηγετική συμπεριφορά διαφοροποιείται ανάλογα με τις συνθήκες και το συγκεκριμένο και για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται η αξιοποίηση μοντέλων που ενίοτε δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις. Έχουν περιγραφεί ορισμένες βασικές αρχές και στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ηγεσία και που γενικά έχουν βρει εφαρμογή κατά καιρούς με επιτυχία. Σε κάθε περίπτωση αυτές οι αρχές και τα βασικά στοιχεία θα πρέπει να προσαρμόζονται με τον πολιτισμό, την κουλτούρα, το σύστημα αξιών, τα ιδεώδη, τις συνήθειες αλλά και τις προσδοκίες των μελών της κοινωνίας στην οποία ζει και λειτουργεί ο ηγέτης.



### Επισημάνση

Για την σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση ως ηγετική ικανότητα μπορεί να οριστεί η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, με τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική και πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων της μονάδας του ή του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται. Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο στέλεχος της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με το παραδοσιακό ηγετικό στέλεχος.

Το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να επιχειρεί και να αξιοποιεί περισσότερο την επιρροή και την πειθώ και να εξετάζει πότε θα πρέπει να αξιοποιήσει την δύναμη και την εξουσία που ενδεχομένως του/της δίνει η θέση. Αυτά όμως εξαρτώνται σε κάθε περίπτωση τόσο από την προσωπικότητα του/της αλλά και από τα μέλη της ομάδας των οποίων ηγείται ή συντονίζει. Ηγετική ικανότητα για ένα διοικητικό στέλεχος σημαίνει ότι ναι μεν αναγνωρίζει τις ευθύνες που συνεπάγεται η εξουσία και η δύναμη που απορρέει από τη θέση που ενδεχομένως κατέχει αλλά τη χρησιμοποιεί με τρόπο που και η ιεραρχική δομή διατηρείται αλλά και εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα η υποστήριξη και συμπαράσταση των μελών της

ομάδας του/ της μονάδας του.

### Παράδειγμα 2. Παράμετροι για την καλύτερη λειτουργία ομάδας που ηγείστε

Ηγείστε μιας ομάδας εργασίας και σας έχει ζητηθεί να προτείνετε λύσεις για την αντιμετώπιση κάποιου θέματος που έχει προκύψει. Τι θα πρέπει να προσέξετε ιδιαίτερα από τα παρακάτω ως ηγέτης/ιδα της ομάδας κατά την διάρκεια των εργασιών της και γιατί; Επιλέξτε 5 από τις παρακάτω παραμέτρους:

1. Καθορισμός ρόλων των μελών της ομάδας
2. Ξεκάθαρα στάνταρ απόδοσης
3. Επικέντρωση στο θέμα
4. Διαχωρισμός ανθρώπων και προβλημάτων
5. Συζήτηση με βάση γεγονότα και όχι γνώμες
6. Σε βάθος ανάλυση
7. Αποφυγή εξαγωγής πρόωγων συμπερασμάτων
8. Επιλεκτική αξιολόγηση πληροφοριών
9. Υποχώρηση σε «πολιτικές» πιέσεις
10. Διερεύνηση δυνατοτήτων

### Μελέτη περίπτωσης 1. Η ανταρσία στο Bounty

Η ανταρσία στο Bounty είναι από τις πλέον γνωστές ιστορίες καλής και κακής άσκησης ηγεσίας από το ίδιο άτομο. Ο καπετάνιος του πλοίου του Βρετανικού ναυτικού ήταν αυταρχικός και σαδιστής και ήθελε να δείξει σε όλο το πλήρωμα ότι αυτός κάνει κουμάντο. Ανακατεύονταν στο κάθε τι και θεωρούσε το πλήρωμά του ανίκανους και υποδεέστερους. Έτσι τα πράγματα πήγαιναν από το κακό στο χειρότερο. Ο καπετάνιος είχε αποτύχει. Στο πλοίο βρίσκονταν τρεις διακριτές ομάδες: Επιστήμονες που ενδιαφέρονταν να επιτύχουν τους στόχους του ταξιδιού. Αξιωματικοί που ενδιαφέρονταν να ελέγξουν το πλήρωμα. Πλήρωμα που ενδιαφέρονταν να αντισταθεί στον έλεγχο. Στο τέλος το πλήρωμα επαναστάτησε και έβαλε τον καπετάνιο και δεκαοκτώ επιστήμονες και αξιωματικούς σε μια βάρκα χωρίς όργανα πλοήγησης ή χάρτες. Ο καπετάνιος κατάφερε να οδηγήσει τους άνδρες του στη σωτηρία μετά από ένα ταξίδι 3.600 ναυτικών μιλίων.

Ποιες διαφορές στις καταστάσεις επέφεραν αυτή την αλλαγή;

## 7.2 Διεθνείς προσεγγίσεις και καλές πρακτικές στη δόμηση μοντέλων ικανοτήτων για τα ανώτερα στελέχη της ΔΔ

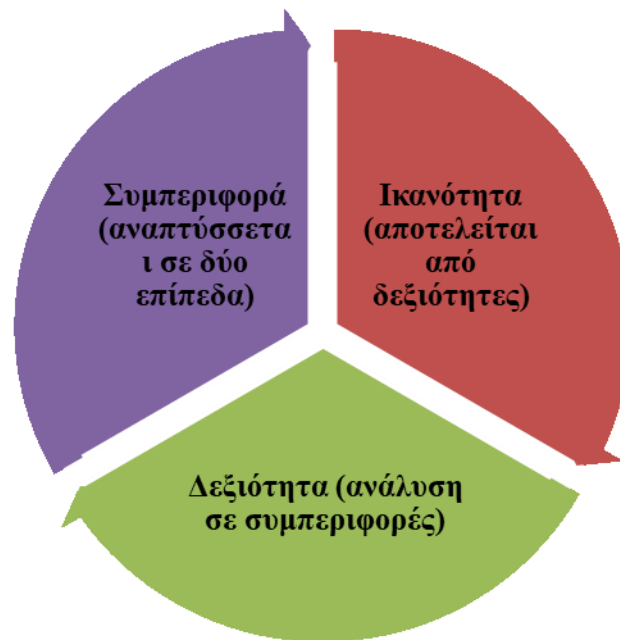
Η μελέτη των διεθνών τάσεων και πρακτικών στην ανάπτυξη μοντέλων Ικανοτήτων για τον Δημόσιο Τομέα (OECD, 2010) οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες χώρες διαθέτουν ένα κεντρικά αναπτυσσόμενο Μοντέλο Ικανοτήτων για το σύνολο του Δημόσιου Τομέα. Η μεγάλη δε πλειοψηφία αυτών των μοντέλων επικεντρώνεται σε συμπεριφορικές κυρίως ικανότητες, οι οποίες έχουν ευρύτερη εφαρμογή και είναι ανεξάρτητες από το έργο και τις αρμοδιότητες κάθε δομής. Αντίθετα, οι λεγόμενες τεχνικές ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των συγκεκριμένων εργασιών μιας δομής επιλέγεται συνήθως να αναπτύσσονται αποκεντρωμένα στο πλαίσιο κάθε υπηρεσίας ή συγκεκριμένης δομής. Τέλος, μια ακόμα σημαντική παρατήρηση, που μπορεί να εξαχθεί από τη μελέτη, είναι το γεγονός ότι στα περισσότερα κράτη η ανώτερη διοικητική βαθμίδα των στελεχών του Δημοσίου Τομέα αποτελεί ιδιαίτερη

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

ομάδα –στόχο για τη Διαχείριση Ικανοτήτων. Άμεση συνέπεια της παραπάνω παρατήρησης είναι να αναπτύσσονται ιδιαίτερα και εξειδικευμένα πλαίσια και μοντέλα ικανοτήτων, που να απευθύνονται μόνο σε αυτή την κατηγορία υπάλληλων. Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα παρουσιαστεί ένας αριθμός πλαισίων / μοντέλων ικανοτήτων, τα οποία έχουν αναπτυχθεί από διάφορα κράτη και έχουν εστίαση στα στελέχη της ανώτερης διοικητικής βαθμίδας (Γκέγκας Α. κ.ά., 2017).

### **7.2.1 Το πλαίσιο ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)**

Το συγκεκριμένο πλαίσιο (Public Sector Performance Commission, 2011) χρησιμοποιεί ως δομικά “συστατικά” τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές, και θα μπορούσε να παρασταθεί με το επόμενο Γράφημα 7.1:



**Γράφημα 7.1: Τα δομικά στοιχεία του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)**

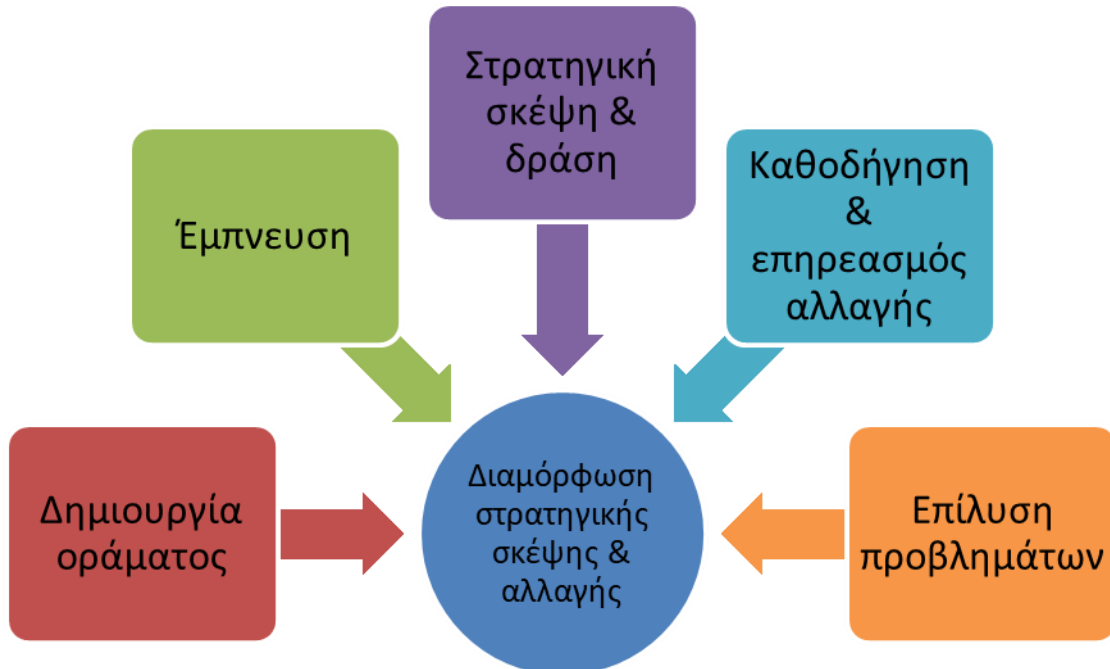
Το πλαίσιο αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες, τις οποίες απαιτείται να κατέχουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας, οι οποίες και απεικονίζονται στο επόμενο Γράφημα 7.2.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο



**Γράφημα 7.2: Οι βασικές ικανότητες του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)**

Κάθε μια από τις παραπάνω ικανότητες αναλύεται σε επί μέρους δεξιότητες, όπως για παράδειγμα η πρώτη (Διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης και αλλαγής) που αναλύεται στις δεξιότητες του επόμενου γραφήματος 6.3:

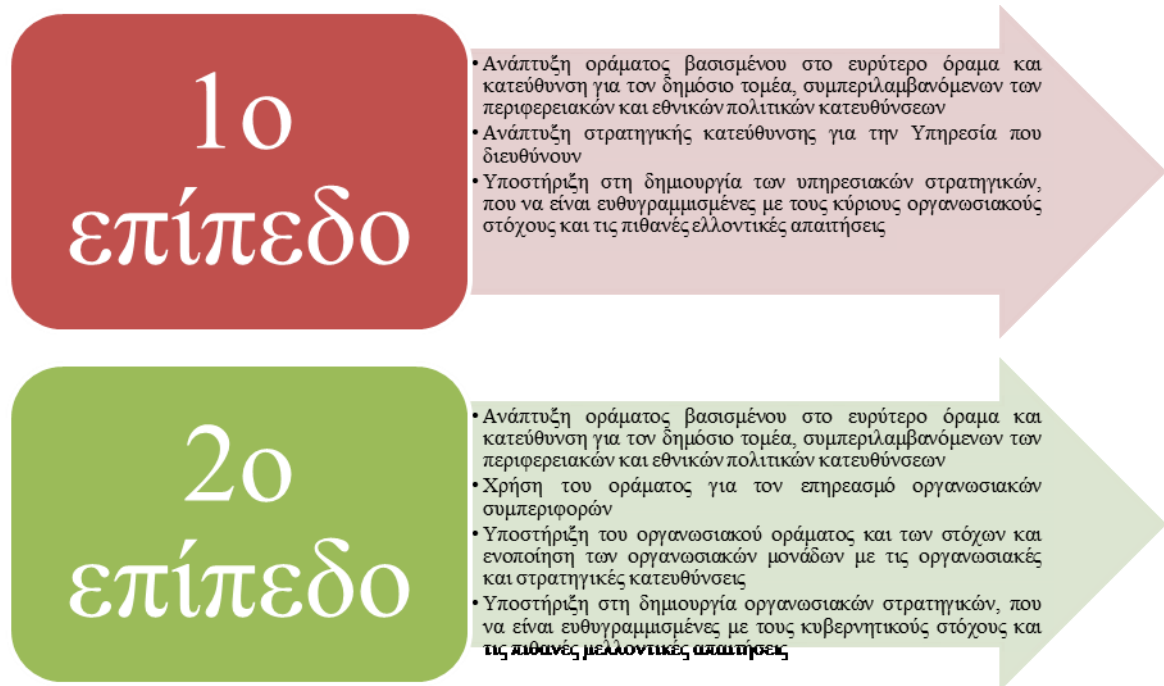


**Γράφημα 7.3: Ανάλυση βασικής ικανότητας σε δεξιότητες (SAES)**



## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

Τέλος, κάθε δεξιότητα αναπτύσσεται σε δύο διαφορετικά επίπεδα, τα οποία και χρησιμοποιούνται για σκοπούς επιβράβευσης και ανάπτυξης – προώθησης καριέρας, στη βάση αντίστοιχων συμπεριφορών που απαιτούνται για κάθε ένα από αυτά. Έτσι, για την παραπάνω αναφερόμενη δεξιότητα “Δημιουργία οράματος” υπάρχουν δύο διαφορετικά επίπεδα συμπεριφορών, τα οποία περιγράφονται αναλυτικά στο επόμενο γράφημα 7.4:



Γράφημα 7.4: Ανάλυση δεξιοτήτας σε επίπεδα συμπεριφορών (SAES)

## 7.2.2 Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό (US Office of Personnel Management, 2012) τα ανώτατα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ απαιτείται να κατέχουν πέντε κύριες ικανότητες, οι οποίες με τη σειρά τους αναλύονται σε επιμέρους. Η όλη διάρθρωση του συγκεκριμένου μοντέλου αποτυπώνεται στο γράφημα 7.5. που ακολουθεί:

Διοίκηση αλλαγών	Διοίκηση ανθρώπων	Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Δόμηση συμμαχιών	Επιχειρησιακή οξυνοια
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία και καινοτομία</li> <li>• Ευελιξία</li> <li>• Αντοχή</li> <li>• Στρατηγική σκέψη</li> <li>• Όραμα</li> <li>• Γνώση εξωτερικού περιβάλλοντος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση συγκρούσεων</li> <li>• Ανάπτυξη προσωπικού</li> <li>• Δημιουργία ομάδων</li> <li>• Αξιοποίηση διαφορετικότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λογοδοσία</li> <li>• Εξυπηρέτηση πελατών/πολιτών</li> <li>• Αποφασιστικότητα</li> <li>• Επιχειρηματικό πνεύμα</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων</li> <li>• Τεχνική επάρκεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιρροή - Διαπραγματεύση</li> <li>• Επίγνωση οργανωσιακού περιβάλλοντος</li> <li>• Δόμηση Δικτύων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρημ/νομική διαχείριση</li> <li>• Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού</li> <li>• Διαχείριση τεχνολογίας</li> </ul>

**Γράφημα 7.5: Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ**

Το μοντέλο αυτό έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί τη βάση επιλογής των ατόμων, τα οποία θα στελεχώσουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ.

### **7.2.3 Το πλαίσιο ικανοτήτων για τον δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας**

Το μοντέλο αυτό έχει αναπτυχθεί για να υποστηρίξει τόσο Σχέδιο Μεταρρύθμισης της ΔΔ του Ηνωμένου Βασιλείου όσο και να συνεισφέρει στο σύστημα διοίκησης απόδοσης του τελευταίου (Civil Service Human Resources, 2012). Το συγκεκριμένο μοντέλο ορίζει τις ικανότητες ως τις δεξιότητες, την γνώση και τις συμπεριφορές που οδηγούν σε επιτυχημένη απόδοση και έχει τα επόμενα χαρακτηριστικά (Civil Service Human Resources, 2012 <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-hr>):

- ✓ Οι ικανότητες αφορούν όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (από απλό υπάλληλο μέχρι τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/ντρια)
- ✓ Οι ικανότητες ορίζονται ως οι δεξιότητες, η γνώση και οι συμπεριφορές που οδηγούν σε επιτυχημένη απόδοση
- ✓ Περιέχει μια περιγραφή για κάθε ικανότητα καθώς και έναν αριθμό παραδειγμάτων που αφορούν αποτελεσματικές και μη συμπεριφορές επίδειξης της συγκεκριμένης ικανότητας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας
- ✓ Οι ικανότητες είναι διακριτές και σωρευτικές, με το τελευταίο να σημαίνει ότι η κατοχή της ικανότητας και η επίδειξη της σε ανώτερο διοικητικό βαθμό προϋποθέτει, ως εκ των ουκ άνευ, την ικανότητα επίδειξης των αποτελεσματικών συμπεριφορών, που παρατηρούνται για αυτή την ικανότητα σε κατώτερες διοικητικές βαθμίδες
- ✓ Καθορίζει το “πως” θα χρειαστεί να εργαστεί ο δημόσιος υπάλληλος για να επιτύχει τους στόχους του, οι οποίοι καθορίζουν το “τι” χρειάζεται να κάνει
- ✓ Θέτει τις αξίες της ΔΔ του Ηνωμένου Βασιλείου (ειλικρίνεια, ακεραιότητα, αμεροληψία, αντικειμενικότητα) στο επίκεντρο της εργασίας κάθε δημόσιου υπαλλήλου

Το πλαίσιο ικανοτήτων συντίθεται από δέκα ικανότητες που ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες, όπως φαίνεται και στο επόμενο γράφημα, και για κάθε μια από αυτές τις ικανότητες υπάρχει ένας αριθμός συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο

αποτελεσματική ή μη επίδειξη της συγκεκριμένης ικανότητας.



Γράφημα 7.6: Το μοντέλο ικανοτήτων του ΔΤ του Ηνωμένου Βασιλείου

Αυτό που διαφοροποιεί το συγκεκριμένο πλαίσιο από όλα τα άλλα είναι η παράθεση τόσο των συμπεριφορών που συνιστούν την αποτελεσματική χρήση της κάθε ικανότητας όσο και αυτών που καταδεικνύουν την έλλειψη της. Αυτό αποτυπώνεται στο επόμενο Γράφημα 7.7.

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

Αυτοί που είναι λιγότερο αποτελεσματικοί αναμένεται να:	Αυτοί που είναι αποτελεσματικοί, αναμένεται να:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπογράφουν δαπάνες ασκώντας ανεπαρκή έλεγχο</li> <li>• Επιτρέπουν σε μη κύριες δραστηριότητες να απορροφούν πόρους και παίρνουν αποφάσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το μακροπρόθεσμο οικονομικό συμφέρον του Υπουργείου</li> <li>• Αναπτύσσουν πολιτικές ή στρατηγικές με ανεπαρκή εξέταση των οικονομικών ή διοικητικών πληροφοριών</li> <li>• Αποτυγχάνουν να παράξουν αποτελέσματα ή να υλοποιήσουν μια στρατηγική εντός του συμφωνηθέντος προϋπολογισμού</li> <li>• Αποτυγχάνουν να επιδείξουν πλήρη επίγνωση των χρηματοοικονομικών πτυχών μιας απόφασης και αγνοούν την ανάγκη για διαφάνεια και έλεγχο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθοδίζουν και δημιουργούν μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση, την αποδοτικότητα και τη σχέση κόστους-ποιότητας</li> <li>• Διατηρούν την εστίασή τους στην μεγιστοποίηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων, ερευνώντας συνεχώς το κόστος των διαφόρων δραστηριοτήτων και τη σχέση τους με τις στρατηγικές προτεραιότητες</li> <li>• Είναι διεξοδικοί στην ανάλυση χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών απόδοσης και χρησιμοποιούν τις σχετικές αναλύσεις για να καθορίσουν τις πολιτικές και τις στρατηγικές εφαρμογής των τελευταίων</li> <li>• Διατηρούν οικονομική πειθαρχία και διασφαλίζουν τη λογοδοσία έναντι λογιστικών ελέγχων και συστημάτων</li> <li>• Επιδεικνύουν διαφάνεια τόσο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα όσο και στις δαπάνες</li> </ul>

Γράφημα 7.7: Συμπεριφορές για αποτελεσματική ή μη εφαρμογή της Ικανότητας

**Βιβλιογραφικές αναφορές 7<sup>ης</sup> ενότητας**

Γκέγκας Α., Παπαηλιού Ν., Σπηλιωτόπουλος Ι., Τερζή Κ., Τσολακίδου Σ., (2017), «Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων», ΕΚΔΔΑ, 2017.

Κιτωνάκης Ν., Κομσέλη Φ., Κυπαρίσσης Δ., Μπουρής Ι., Παπαδημητρίου Κ., Παυλάκης Μ.. (2019) «Εκπαίδευση Προϊσταμένων Διευθύνσεων», εκπαιδευτικό υλικό, ΕΚΔΔΑ, 2019.

Μπουραντάς, Γ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική

Links:

[US Office of Personnel Management - Αναζήτηση Google](#)

<https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-hr>  
[Public Sector Performance Commission, 2011 - Αναζήτηση Google](#)

## 8. Ηγετικοί ρόλοι και συμπεριφορές

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Πρακτικές υποδειγματικών μοντέλων ηγεσίας, π.χ. Kouzes & Posner,
- ✓ Ηγετικές συμπεριφορές, π.χ. μοντέλο Quinn,
- ✓ Ηγετικοί ρόλοι, π.χ. μοντέλο Tannenbaum και Schmidt,
- ✓ Κριτήρια του ηγετικού στυλ,
- ✓ Θεωρία προσαρμογής του στυλ ηγεσίας, π.χ. μοντέλο Hersey και Blanchard



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η εξέταση διαφόρων υποδειγματικών μοντέλων ηγεσίας και η πρακτική τους εφαρμογή. Εξετάζονται επίσης ηγετικές συμπεριφορές με βάση τις σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Διακρίνουν τους ηγετικούς ρόλους
- ✓ Αναγνωρίζουν/Προσδιορίζουν τα βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς
- ✓ Υιοθετήσουν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά ηγεσίας που συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης



Έννοιες- κλειδιά: ηγετικές συμπεριφορές, πρότυπα ηγεσίας, μετασχηματιστική θεωρία, κριτήρια ηγετικού στυλ

### **8.1 Εισαγωγή στη σημασία των ηγετικών ρόλων και συμπεριφορών.**

Οι ηγετικοί ρόλοι και οι ηγετικές συμπεριφορές αποτελούν το θεμέλιο λίθο της επιτυχίας κάθε οργανισμού, είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Στο δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί θα χρειαστεί να προσαρμοστούν σε ένα νέο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον όπως έχει διαμορφωθεί λόγω της οικονομικής κρίση και της αβεβαιότητας που επικρατεί παγκοσμίως. Η νέα εργασιακή πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα δύσκολη για του εργαζόμενους γιατί η λειτουργία του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από πολύπλοκες διαδικασίες που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη γραφειοκρατία και τους περιορισμένους πόρους. Ως εκ τούτου, η δημιουργία αποτελεσματικών στελεχών στο δημόσιο τομέα είναι πιο απαραίτητη από ποτέ για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των δημόσιων οργανισμών. Τα νέα ηγετικά στελέχη είναι αυτά που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της αυτο λογοδοσίας, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα ηγετικά στελέχη στο δημόσιο τομέα δεν μπορούν να λειτουργούν πλέον ως απλοί διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά θα χρειαστεί να γίνουν φορείς αλλαγής, για να μπορέσουν να επηρεάσουν θετικά τους οργανισμούς που διοικούν. Συνεπώς, οι ηγετικές δεξιότητες και συμπεριφορές είναι καίριας σημασίας για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και παραγωγικού δημόσιου τομέα.

Στο σημείο αυτό θα επισημάνουμε ότι η έννοια της ηγεσίας δεν συνδέεται απαραίτητα με τη θεσμική εξουσία. Η ηγεσία αφορά όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχία γιατί περιλαμβάνει συμπεριφορές και στάσεις που μπορεί να επιδείξει το κάθε στέλεχος. Με απλά λόγια, η ηγεσία είναι μια δεξιότητα που συναντάται σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού και αφορά το πώς ο κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, πώς αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν και πώς συνεργάζεται με την ομάδα του για να πετύχει τους κοινούς στόχους. Εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε βαθμίδα μπορούν να υιοθετήσουν άμεσα ή έμμεσα ηγετικές συμπεριφορές, όταν παρέχουν νέες ιδέες, αναλαμβάνουν αρμοδιότητες ή εμπνέουν τους συναδέλφους τους να εργάζονται



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

αποτελεσματικότερα. Αυτή η διάχυση της έννοιας της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα, δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και προάγει τη θετικότητα και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει την ατομική του ευθύνη για την αποδοτικότητα του, συμβάλει στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Ως εκ τούτου, η επιμόρφωση και εξοικείωση του προσωπικού με ηγετικούς ρόλους και ηγετικές συμπεριφορές είναι καίριας σημασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αυτών.

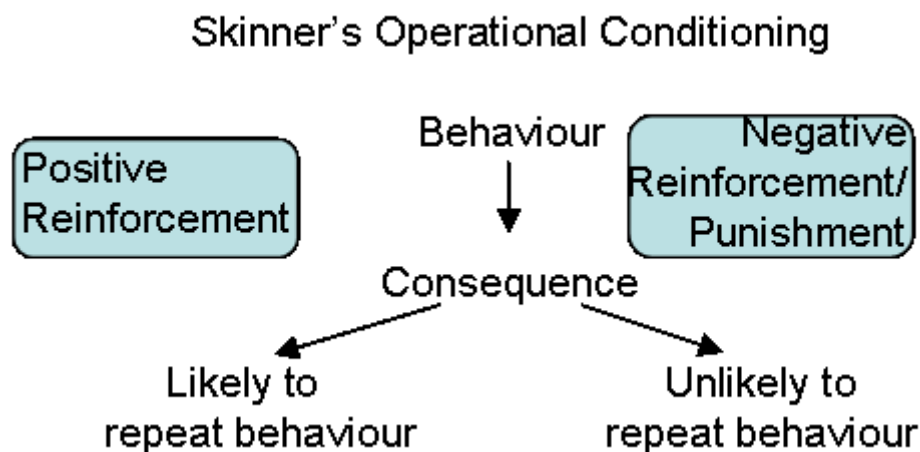
Με τον όρο «ηγετικές συμπεριφορές» αναφερόμαστε στις στάσεις και αλληλεπιδράσεις που εκφράζει ένα στέλεχος στην προσπάθειά του να υποστηρίξει και να επηρεάσει την ομάδα του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ηγετικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν τις στρατηγικές και τις τεχνικές που χρησιμοποιεί ένα στέλεχος για να επικοινωνεί, να παρακινεί, να ενθαρρύνει και να οργανώνει την ομάδα του. Αποτελούν μια σημαντική πτυχή της ηγεσίας, καθώς συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα του κάθε οργανισμού (Stogdill, 1948).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι ως συμπεριφορά ορίζουμε τον τρόπο αντίδρασης ενός ατόμου σε συγκεκριμένα ερεθίσματα ή καταστάσεις, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρά με τους ανθρώπους και το περιβάλλον του (Watson, 1913). Η συμπεριφορά περιλαμβάνει τις εξωτερικές αντιδράσεις, αλλά και τις εσωτερικές διεργασίες που επηρεάζουν τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις πεποιθήσεις του ατόμου. Ο τρόπος που το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις, επηρεάζουν τη σκέψη του, τα συναισθήματά του και κατά συνέπεια τη συμπεριφορά του. Οι βαθύτερες πεποιθήσεις και αξίες του ατόμου επηρεάζουν τη συνολική του προσέγγιση στη ζωή και τις επιλογές του.

Στην παρούσα θεματική ενότητα θα εστιάσουμε στις βασικότερες θεωρίες που ερμηνεύουν και εξετάζουν τους ηγετικούς ρόλους και τις ηγετικές συμπεριφορές. Επιπλέον μετά από κάθε μοντέλο ακολουθούν ερωτήσεις αναστοχασμού και βιωματικές ασκήσεις για να μπορέσουν οι συμμετέχοντες/ουσες να συνδυάσουν τη θεωρία με την πράξη.

## 8.2. Συμπεριφορές Θετικής Ενίσχυσης (Skinner)

Σύμφωνα με τον Skinner (1953), η συμπεριφορά είναι μια εξωτερική αντίδραση που μπορεί να διαμορφωθεί μέσα από τη θετική ή μόνον αρνητική ενίσχυση. Ο Skinner, ως εκπρόσωπος της συμπεριφοριστικής προσέγγισης, μελετά τη συμπεριφορά με βάση τα εξωτερικά ερεθίσματα και τις αντιδράσεις, χωρίς να εστιάζει σε εσωτερικές διαδικασίες, όπως συναισθήματα και σκέψεις. Σύμφωνα με τη συμπεριφοριστική προσέγγιση, οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες που λαμβάνει ένα άτομο για τις πράξεις του, διαμορφώνουν αντίστοιχα τις συμπεριφορές του. Επιπλέον, οι άνθρωποι είναι πιθανότερο να επαναλάβουν μια συμπεριφορά εάν αυτή συνοδεύεται από θετικές συνέπειες.



**Γράφημα 8.1: Skinner's Operational Conditioning**

Ένα παράδειγμα θετικής ενίσχυσης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο είναι όταν οι προϊστάμενοι εφαρμόζουν την τακτική της επιβράβευσης. Η επαναλαμβανόμενη επιβράβευση αυξάνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να συνεχίσουν να επαναλαμβάνουν την επιθυμητή συμπεριφορά γιατί γνωρίζουν ότι οι προσπάθειες τους θα αναγνωριστούν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με έρευνες, όταν ο/η προϊστάμενος/η εφαρμόζει την τεχνική της επιβράβευσης για να ενισχύσει τη συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αυξάνεται η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο. Μέσω της θετικής ενίσχυσης οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

σημαντικοί και ενθαρρύνονται να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Σε σχέση με την ηγεσία στο δημόσιο τομέα, οι βασικές εφαρμογές του μοντέλου του Skinner περιλαμβάνουν:

1. Ενίσχυση θετικών συμπεριφορών: Τα στελέχη των δημόσιων οργανισμών μπορούν να χρησιμοποιούν θετικές ενισχύσεις, όπως επιβραβεύσεις, επαίνους και ηθική αναγνώριση, για να ενδυναμώσουν τα μέλη των ομάδων τους.
2. Δημιουργία κουλτούρας συνέπειας: Τα στελέχη που εφαρμόζουν τη μέθοδο των επιβραβεύσεων δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Η επαναλαμβανόμενη αναγνώριση ενισχύει τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων και δημιουργούν μια κουλτούρα συνέπειας.
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: Η επιβράβευση και η αναγνώριση των προσπαθειών, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσανατολίζονται στο αποτέλεσμα, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα.

Η ανωτέρω θεωρία του Skinner, αναδεικνύει τη σημασία της παροχής κινήτρων μέσω ενισχύσεων για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι είναι πιο προσηλωμένοι στους στόχους του οργανισμού.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

*Προϊσταμένη σε οργανισμό του δημοσίου, διαπιστώνει ότι οι υπάλληλοι του τμήματος της είναι απογοητευμένοι και η αποδοτικότητα τους έχει μειωθεί. Προσπαθώντας να αναστρέψει το κλίμα, αποφασίζει να εφαρμόσει την τεχνική επιβράβευσης με προκαθορισμένα κριτήρια, ανταμείβοντας τον εργαζόμενο/η με την καλύτερη απόδοση με έπαινο κατά τη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας.*

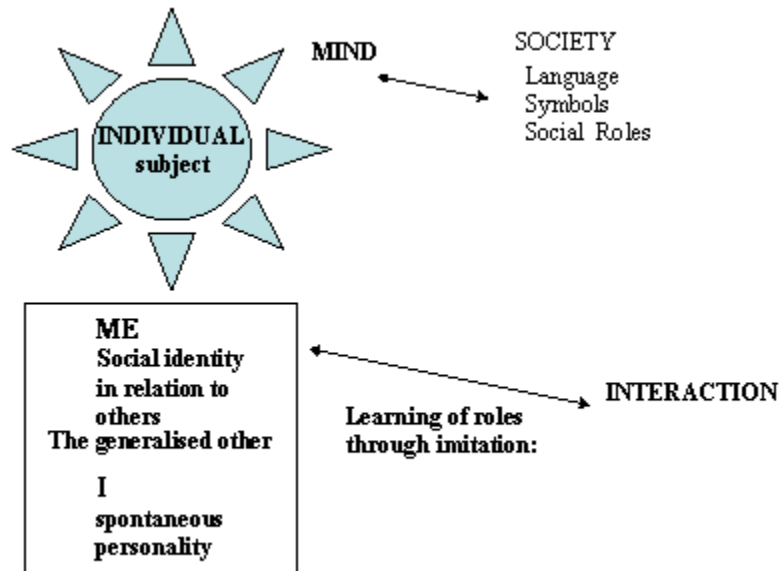
**Ερωτήσεις για αναστοχασμό:**

*Ποια θετικά αποτελέσματα πιστεύετε ότι προκύπτουν από την αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων;*

*Με ποιον άλλον τρόπο θα μπορούσε να εφαρμοστεί η θετική ενίσχυση για να ενισχυθεί η ομαδικότητα;*

### 8.3 Ρόλοι Κοινωνικής Αλληλεπίδρασης και Δικτύωσης (Mead)

Ο Mead (1934), ερμηνεύει τη συμπεριφορά ως αποτέλεσμα κοινωνικών και πολιτισμικών παραγόντων και θεωρεί ότι εργαζόμενοι διαμορφώνουν την ταυτότητα τους στον εργασιακό χώρο από τη διάδραση με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον.



Γράφημα 8.2: Mead, mind and society

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία του Mead, ας υποθέσουμε ότι σε μια ομάδα ένας στέλεχος (που δεν είναι απαραίτητα προϊστάμενος/η) αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, προτείνει λύσεις και υποστηρίζει τους συναδέλφους του στην υλοποίηση των εργασιών. Αυτή η συμπεριφορά εμπνέει τους συναδέλφους και τον θεωρούν ανεπίσημα ηγέτη της ομάδας ακόμα και αν δεν έχει θεσμική εξουσία. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, οι πράξεις λειτουργούν ως σύμβολα που δημιουργούν σταδιακά μια νέα ταυτότητα στον εργαζόμενο. Αναλυτικότερα, όταν οι συνάδελφοι του αποδίδουν το ρόλο του ηγέτη, σταδιακά αρχίζει να επηρεάζεται και η αντίληψη για τον εαυτό του/της. Μέσα από την αλληλεπίδραση με τους άλλους, ενσωματώνει αυτόν τον ρόλο και αρχίζει να θεωρεί τον εαυτό του/της ηγέτη/ίδα. Με την πάροδο του χρόνου, το στέλεχος του οργανισμού υιοθετεί πιο συνειδητά τις συμπεριφορές που ενισχύουν την εικόνα του ως ηγέτη και αρχίζει να υιοθετεί τον

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

ρόλο του ηγέτη.

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι άνθρωποι διαμορφώνουν την ταυτότητά τους και αλληλοκαθορίζονται μέσα από τη διάδραση με τους άλλους ενώ οι ρόλοι τους διαμορφώνονται από τις αντιδράσεις και τις προσδοκίες του ευρύτερου περιβάλλοντος. Στο παραπάνω παράδειγμα, ο εργαζόμενος αναπτύσσει την ταυτότητα του ηγέτη γιατί του αποδίδεται ο ρόλος αυτός από τους άλλους.

Στο δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι συχνά δημιουργούν μια κοινή ταυτότητα βασισμένη στην αποστολή και στο όραμα του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ενός δήμου μπορεί να νιώθουν περήφανοι για το έργο που παρέχουν στην κοινότητα. Παράλληλα, σε πολλούς οργανισμούς οι δημόσιοι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με πολίτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις διαμορφώνουν τη στάση και την ταυτότητα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση από τους πολίτες σε ένα ΚΕΠ μπορεί να επηρεάσει την αυτοπεποίθηση και την επαγγελματική ταυτότητα των εργαζομένων.

Τρόποι ενίσχυσης της επαγγελματικής ταυτότητας

- Δια βίου μάθηση και εκπαίδευση: Η επιμόρφωση και τα βιωματικά σεμινάρια στον εργασιακό τομέα ενισχύουν την αίσθηση της κοινότητας, βελτιώνουν την αυτογνωσία και δημιουργούν μια κοινή επαγγελματική ταυτότητα.
- Πολιτιστικές δραστηριότητες: Η δημιουργία πολιτιστικών δραστηριοτήτων στον χώρο εργασίας (π.χ. γιορτές, εκδηλώσεις, συχνές ομαδικές συναντήσεις) συντελούν στη διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας, ενισχύοντας τη συνοχή των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση: Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων και η ανατροφοδότηση από προϊσταμένους και συναδέλφους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ταυτότητας. Μια υποστηρικτική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, βοηθάει τους εργαζόμενους στη σύνδεση και αυξάνει τη δέσμευση στους στόχους της κάθε υπηρεσίας.

Συμπερασματικά, οι θεωρίες του Skinner και του Mead μπορούν να προσφέρουν

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

πολύτιμες προσεγγίσεις στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς και του τρόπου που οι άνθρωποι προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με βάση την αποδοχή των άλλων, Η κατανόηση της χρησιμότητας αυτών συμβάλει στην αποτελεσματική ηγεσία στο δημόσιο τομέα, προάγοντας τη θετική συμπεριφορά και τη συνεργασία.



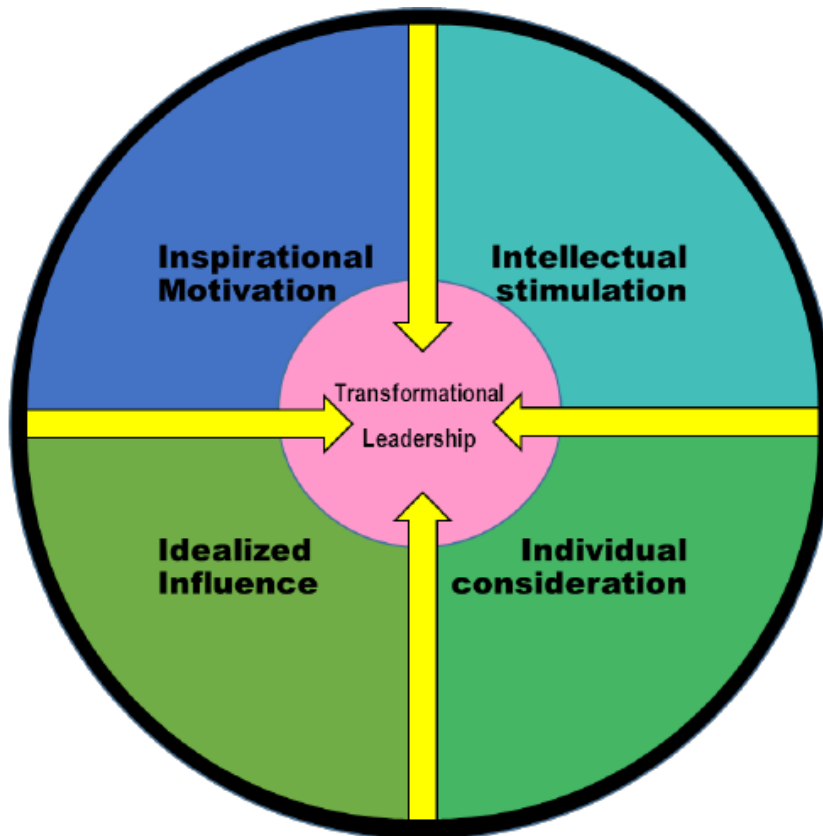
**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**. Ο/Η προϊστάμενος/η σε έναν οργανισμό υγείας παρατηρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ανταγωνιστικοί και δεν συνεργάζονται μεταξύ τους. Για να ενισχύσει την αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας, διοργανώνει εβδομαδιαίες ομαδικές συναντήσεις.

**Ερωτήσεις για αναστοχασμό:**

- Ποια θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει η δημιουργία τακτικών ομαδικών συναντήσεων ;
- Πώς θα μπορούσε ο προϊστάμενος/η να ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των ομαδικών συναντήσεων;

#### **8.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία του Bass «Transformational Leadership»**

Η μετασχηματιστική ηγεσία του Bass (2008) εστιάζει στην έμπνευση της ομάδας μέσω της δημιουργίας κοινού οράματος και, δίνοντας κίνητρα για την αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι βασικές διαστάσεις του μοντέλου είναι τέσσερις (4) και είναι οι ακόλουθες:



Γράφημα 8.3: Transformational leadership

1. **Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence ):** Το στέλεχος ενός οργανισμού λειτουργεί ως πρότυπο και διακρίνεται για την ακεραιότητα και τη διαφάνεια στις ενέργειές του. Αυτή η συμπεριφορά ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και τους παρακινεί να υιοθετήσουν αντίστοιχες συμπεριφορές.
2. **Εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation):** Τα στελέχη ενθαρρύνουν την ομάδα και παρέχουν κίνητρα για την επίτευξη των κοινών στόχων. Για παράδειγμα ένα στέλεχος σε μια μονάδα υγείας μοιράζεται με τους συνεργάτες του, το όραμα για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς όλους τους ασθενείς, Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι μέρος ενός σημαντικού σκοπού αποκτούν νόημα στην εργασία και νιώθουν σημαντικοί . Το συναίσθημα αυτό αυξάνει την δέσμευση στους στόχους του

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

οργανισμού .

3. **Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation):** Τα στελέχη προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Για παράδειγμα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα τα στελέχη ενθαρρύνουν την ομάδα τους, να προσεγγίζει τις προκλήσεις με καινοτόμους τρόπους και να αμφισβητούν τις παραδοσιακές μεθόδους. Διοργανώνουν εβδομαδιαίες συναντήσεις για ανταλλαγή απόψεων και αναζητούν νέες ιδέες από όλους τους εργαζόμενους. Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί μια διανοητική διέγερση και ένα δημιουργικό περιβάλλον.
4. **Εξατομικευμένη Υποστήριξη (Individualized Consideration):** Τα στελέχη παρέχουν ατομική υποστήριξη προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε μέλους της ομάδας. Για παράδειγμα σε ένα οργανισμό, ο προϊστάμενος/προϊσταμένη, αφιερώνει ποιοτικό χρόνο για να γνωρίσει καλύτερα τα μέλη της ομάδας , αναγνωρίζει τις δεξιότητες τους, τις προσωπικές τους ανάγκες και τους παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω mentoring και coaching. Έτσι, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η διοίκηση, τους σέβεται και ενδιαφέρεται για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, το μοντέλο ηγεσίας του Bass, μπορεί να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα μέσω των παρακάτω πρακτικών. Ακολουθούν ορισμένες:

1. **Θέσπιση κοινών στόχων:** Τα στελέχη θα πρέπει να επικοινωνούν με σαφήνεια και ρεαλισμό τους στόχους που συνδέονται με τις δεξιότητες και τις ανάγκες της ομάδας. Ο καθορισμός κοινών στόχων ενθαρρύνει τη δέσμευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων.
2. **Ενίσχυση της ομαδικότητας:** Η ενθάρρυνση της συνεργασίας και της ομαδικότητας είναι σημαντική γιατί η ανταλλαγή ιδεών και συμμετοχή όλων, δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους είναι σημαντική.
3. **Αναγνώριση και υποστήριξη :** Οι έπαινοι, η αναγνώριση της προσπάθειας και των επιτευγμάτων των εργαζομένων είναι σημαντική γιατί με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνεται η αυτοπεποίθηση τους.



**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

4. **Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Η επένδυση στην επιμόρφωση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων είναι καίριας σημασίας γιατί μέσω αυτής οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δεξιότητες τους και προετοιμάζονται για μελλοντικές προκλήσεις.
  5. **Δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος:** Η ανάπτυξη ενός θετικού και ανθρωποκεντρικού εργασιακού περιβάλλοντος ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να αισθάνονται ασφάλεια και εμπιστοσύνη.
  6. **Ανατροφοδότηση και αξιολόγηση:** Η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση είναι σημαντικές για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, καθώς και για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει η δημόσια διοίκηση.
- Συνοψίζοντας, τα στελέχη του δημόσιου τομέα μπορούν να ενσωματώσουν τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, προωθώντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία εντός των οργανισμών τους.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

*Ποια είναι τα οφέλη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε ένα τμήμα οργανισμού που αντιμετωπίζει χαμηλή παραγωγικότητα;*

*Τι προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν ένας προϊστάμενος/η προσπαθεί να εφαρμόσει τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας*

*Πώς η αναγνώριση και η υποστήριξη μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων;*

### 8.5 Μοντέλο Quinn (Competing Values Framework)

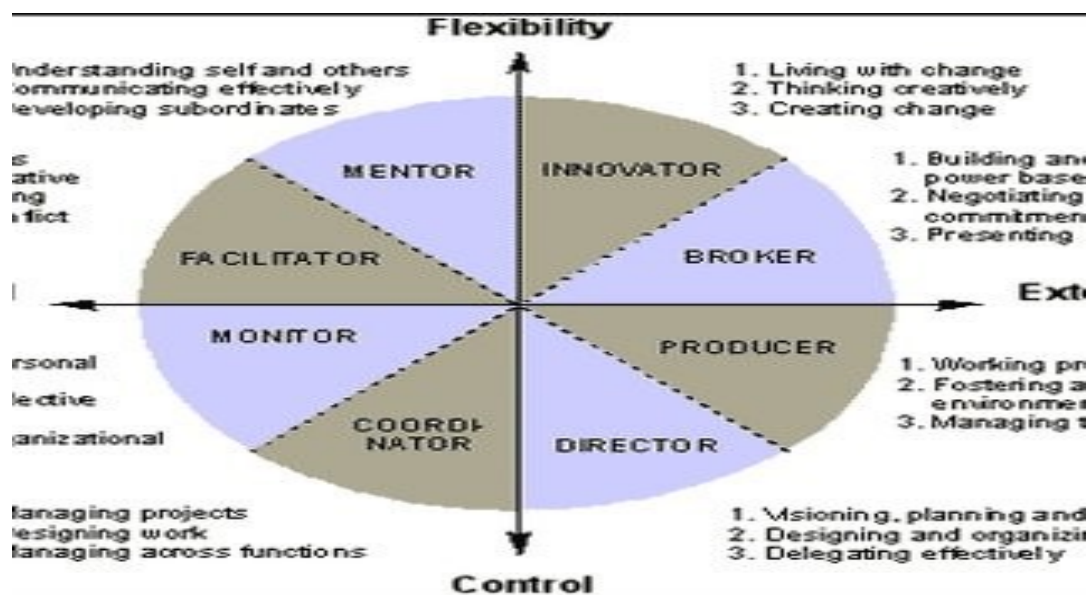
Ο Quinn (2005) εισάγει το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών (Competing Values Framework) και περιγράφει οκτώ ηγετικούς ρόλους και προσεγγίσεις, οι οποίοι διαμορφώνονται για να δημιουργήσουν ισορροπία ανάμεσα σε αντίθετες αξίες και αντικρουόμενες απαιτήσεις σε ένα οργανισμό. Οι κύριες ανταγωνιστικές αξίες περιλαμβάνουν:

1. Προσαρμοστικότητα ή Σταθερότητα: Η ανάγκη για ευελιξία και καινοτομία σε συνδυασμό με διατήρηση της δομής και του ελέγχου σε ένα οργανισμό

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο**

2. Εστίαση στον άνθρωπο ή Εστίαση στην απόδοση: Η δύσκολη ισορροπία μεταξύ της υποστήριξης των ανθρώπων και της αύξησης της παραγωγικότητας.
3. Εσωτερική Εστίαση ή Εξωτερική Εστίαση: Η ανάγκη να διατηρείται ισορροπία στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού αλλά και στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.
4. Στρατηγική ή Τακτική: Η ισορροπία ανάμεσα σε μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους αλλά και βραχυπρόθεσμους στόχους που είναι απαραίτητοι για την καθημερινή λειτουργία μιας υπηρεσίας.

Ενδεικτικά, ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι με τη λογική αυτού του μοντέλου, τα στελέχη ασκούν ένα ρεπερτόριο ρόλων όπως σε ένα κέντρο διασκέδασης για να ικανοποιηθούν όλοι οι πελάτες. Οι οκτώ ηγετικοί ρόλοι που περιλαμβάνει το μοντέλο περιγράφονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



**Γράφημα 8.4: Μοντέλο Quinn (Competing Values Framework)**

- Διευθυντής (Director): Κατευθύνει την ομάδα, αναθέτει αρμοδιότητες, θέτει σαφείς στόχους και δημιουργεί μια οργανωτική δομή.
- Παραγωγός (Producer): Εστιάζει στο αποτέλεσμα και ενθαρρύνει την παραγωγικότητα, διατηρώντας και ενισχύοντας τα κίνητρα της ομάδας.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- Συντονιστής (Coordinator): Εστιάζει στις λύσεις και στο συντονισμό, διευκολύνοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία των μελών της ομάδας.
- Παρατηρητής (Monitor): Εστιάζει στην απόδοση και διασφαλίζει την ποιότητα μέσω της συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης των διαδικασιών.
- Διευκολυντής (Facilitator): Προωθεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων.
- Μέντορας (Mentor): Μεταφέρει την τεχνογνωσία του/της, υποστηρίζει και καθοδηγεί την ομάδα, δίνει έμφαση στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των μελών.
- Καινοτόμος (Innovator): Εξερευνά νέες ιδέες, προκαλεί αλλαγές δημιουργεί ευκαιρίες για αλλαγή, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα.
- Διαμεσολαβητής (Broker): Χρησιμοποιεί δεξιότητες διαπραγμάτευσης για να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και να συνδέσει την ομάδα με εξωτερικές ευκαιρίες και πόρους.

Συμπερασματικά, το μοντέλο του Quinn υποστηρίζει ότι ο/η γνήσιος/α ηγέτης/ίδα πρέπει να προσαρμόζει τον ρόλο του/της ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Οι οργανισμοί που προσπαθούν να εφαρμόσουν το μοντέλο του Quinn συναντούν αρκετές προκλήσεις. Ορισμένες από αυτές είναι:

1. **Αντίσταση στην αλλαγή:** Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται και αντιδρούν στην αλλαγή με αποτέλεσμα τη δημιουργία αντιπαραθέσεων και δυσκολιών στην εφαρμογή του μοντέλου.
2. **Ελλιπής κατανόηση:** Αν οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν πλήρως τη χρησιμότητα του μοντέλου και τους ρόλους δεν έχουν τη διάθεση να το εφαρμόσουν.
3. **Ισορροπία αντίθετων αξιών:** Η προσπάθεια για ισορροπία μεταξύ αντίθετων αξιών είναι αρκετά δύσκολη, καθώς στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον οι ανάγκες και οι προτεραιότητες μεταβάλλονται συνεχώς.
4. **Έλλειψη υποστήριξης:** Η επιτυχία του μοντέλου απαιτεί υποστήριξη από τη

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

διοίκηση και τους ηγέτες/ίδες διαφορετικά μπορεί να οδηγηθεί σε αποτυχία.

5. **Πολυπλοκότητα διαχείρισης:** Η διαχείριση πολλαπλών ρόλων και αντικρουόμενων αξιών, είναι περίπλοκη και απαιτεί δεξιότητες και συμπεριφορές που ίσως δεν διαθέτουν όλα τα στελέχη.
6. **Αξιολόγηση απόδοσης:** Η μέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ηγετικών ρόλων είναι δύσκολη γιατί οι επιδόσεις στο δημόσιο τομέα εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στους θεσμούς.

Η αντιμετώπιση των ανωτέρων προκλήσεων απαιτεί κατάλληλη στρατηγική, προσεκτικό σχεδιασμό, εκπαίδευση και επικοινωνία, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ασφαλές περιβάλλον για την εφαρμογή του.

### 8.6 Το μοντέλο των Kouzes και Posner

Το μοντέλο των Kouzes και Posner (1999) εστιάζει στις "Πέντε Πρακτικές της Υποδειγματικής Ηγεσίας," που έχουν στόχο να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη/ίδας και να εμπνεύσουν τους συνεργάτες τους. Οι πέντε αυτές πρακτικές αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:



**Γράφημα 8.5: Kouzes και Posner**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

**1. Δώστε το Παράδειγμα (Model the Way)**

Ο ηγέτης/ίδα δίνει το παράδειγμα, αναδεικνύει τις αξίες του και λειτουργεί ως πρότυπο για την ομάδα. Δημιουργεί μια σαφή εικόνα των αρχών του οργανισμού ενθαρρύνοντας τους άλλους να ακολουθήσουν.

**2. Εμπνεύστε κοινό όραμα (Inspire a Shared Vision):**

Ενδυνάμωση της ομάδας μέσω της επικοινωνίας ενός κοινού οράματος που μοιράζονται όλοι. Το στέλεχος, παρουσιάζει προοπτικές για το μέλλον και δίνοντας ελπίδα, κινητοποιεί τους συνεργάτες τους. Με την συμμετοχή όλων, ενισχύεται η αφοσίωση και η αίσθηση συμμετοχής των εργαζομένων.

**3. Προκαλέστε τη διαδικασία (Challenge the Process):** Ο ηγέτης/ίδα αναζητά την καινοτομία και ρισκάρει να αναζητήσει νέες δρόμους για την επίλυση των προβλημάτων. Οι ηγέτες/ιδες ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την ομάδα να δοκιμάσει νέες τεχνικές.

**4. Ενθαρρύνετε τους άλλους να δράσουν (Enable Others to Act):** Τα στελέχη δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όπου όλοι αισθάνονται χρήσιμοι. Παράλληλα βοηθούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων της ομάδας και δίνουν την ελευθερία στους συνεργάτες να λειτουργήσουν αυτόνομα.

**5. Ενισχύστε την Καρδιά (Encourage the Heart):** Οι ηγέτες/ιδες, αναγνωρίζουν τις προσπάθειες και δεν διστάζουν να επιβραβεύουν τα επιτεύγματα των συνεργατών τους. Μέσω της ενίσχυσης του ηθικού δημιουργείται ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, ενθαρρύνοντας τη διαρκή συμμετοχή και την προσωπική βελτίωση.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ** . Σε ένα δημόσιο οργανισμό, η προϊσταμένη «πιέζεται» από τη διοίκηση για να ολοκληρώσει ένα έργο εντός στενών χρονικών περιθωρίων. Στο τμήμα υπάρχει έλλειψη προσωπικού και υπάλληλοι αισθάνονται πιεσμένοι και αντιδρούν.

*Ερωτήσεις:*

*Τι μπορεί να κάνει για να μπορέσει να διατηρήσει ισορροπία μεταξύ*

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

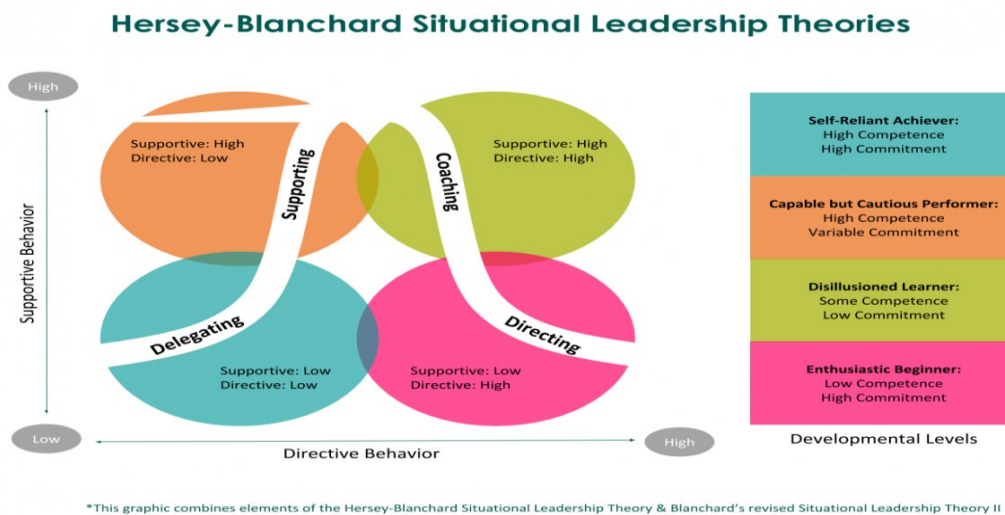
εργαζομένων και διοίκησης;

Ποιες είναι οι προκλήσεις στη διατήρηση της σταθερότητας και της ευελιξίας ταυτόχρονα;

Τι θα μπορούσε να κάνει για να διασφαλίσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον;

### 8.7 Θεωρία Προσαρμογής του Στυλ Ηγεσίας: Μοντέλο Hersey και Blanchard (Situational Leadership Theory)

Η Θεωρία της προσαρμοσμένης ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1993) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα απόλυτα σωστό ηγετικό στυλ. Αντίθετα, το ιδανικό στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα και την ικανότητα των μελών της ομάδας. Η θεωρία προσδιορίζει τέσσερα (4) κύρια στυλ ηγεσίας, τα οποία προσαρμόζονται με βάση την ωριμότητα αλλά και τις ανάγκες της ομάδας. Τα τέσσερα (4) κύρια στυλ ηγεσίας αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:



**Γράφημα 8.6: Μοντέλο Hersey και Blanchard**

#### 1. Καθοδηγητικό Στυλ (Telling/Directing):

Τα στελέχη παρέχουν σαφείς οδηγίες και επιβλέπουν την πρόοδο εργασιών της ομάδας. Το καθοδηγητικό στυλ είναι κατάλληλο για εργαζόμενους που έχουν

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

χαμηλές δεξιότητες και χαμηλή δέσμευση ή αυτοπεποίθηση. Είναι συχνά χρήσιμο για τους νέο εισερχόμενους που χρειάζονται σαφείς κατευθύνσεις.

### 2. Προπονητικό Στυλ (Coaching):

Ο ηγέτης/ίδα παρέχει υποστήριξη, εξηγεί αναλυτικά τις αποφάσεις και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων. Κατάλληλο στυλ για άτομα που είναι δεκτικά στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη τους. Χρήσιμο όταν τα μέλη χρειάζονται ενίσχυση και ενθάρρυνση για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.

### 3. Υποστηρικτικό Στυλ (Participating/Supporting):

Ο ηγέτης/ίδα και τα μέλη συνεργάζονται και λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις, με τον ηγέτη να λειτουργεί ως υποστηρικτής και όχι ως καθοδηγητής. Κατάλληλο για εργαζόμενους με μέτρια έως υψηλή ικανότητα αλλά χαμηλή δέσμευση ή αυτοπεποίθηση. Το στυλ αυτό βοηθά να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των μελών και να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη.

### 4. Εξουσιοδοτημένο Στυλ (Delegating):

Ο ηγέτης/ίδα αναθέτει αρμοδιότητες και διαμοιράζει τις ευθύνες στα μέλη της ομάδας ενώ εποπτεύει διακριτικά τα αποτελέσματα. Κατάλληλο για εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες που διακρίνονται για την υψηλή δέσμευση, και είναι έτοιμα να αναλάβουν τις ευθύνες τους και τα καθήκοντά τους χωρίς συνεχή επίβλεψη.

Συμπερασματικά, η θεωρία προσαρμογής του στυλ ηγεσίας υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα «τέλειο» στυλ ηγεσίας. Αντίθετα, το κατάλληλο στυλ εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητας, τις γνώσεις και τη διάθεση του εκάστοτε εργαζόμενου. Οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με την εμπειρία των μελών των ομάδων που καθοδηγούν. Στο δημόσιο τομέα, το μοντέλο αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί ως εξής:

1. **Εκτίμηση ωριμότητας εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα έχουν διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και δεξιοτήτων, στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης/ίδα αξιολογεί τη δυνατότητα του κάθε υπαλλήλου και προσαρμόζει ανάλογα το στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, οι νεοεισερχόμενοι χρειάζονται μεγαλύτερη καθοδήγηση, ενώ οι έμπειροι υπάλληλοι μπορεί χρειάζονται

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

2. **Ευελιξία στις προσεγγίσεις :** Το δημόσιο σύστημα απαιτεί σταθερότητα αλλά και ευελιξία, καθώς οι ανάγκες και τα έργα των τμημάτων ποικίλλουν. Με τη χρήση της θεωρίας προσαρμογής, οι ηγέτες/ιδεσ μπορούν να προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με τις καταστάσεις. Για παράδειγμα το καθοδηγητικό ταιριάζει σε πολύπλοκα έργα, που απαιτούν αυστηρές διαδικασίες,
3. **Ενίσχυση αυτονομίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων:** Το μοντέλο ενθαρρύνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, κάτι που είναι σημαντικό για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.
4. **Βελτίωση αποδοτικότητας και ικανοποίησης:** Προσαρμόζοντας το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες/ιδεσ μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λαμβάνει την καθοδήγηση που του ταιριάζει.

Συνεπώς, το μοντέλο Hersey και Blanchard μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, παρέχοντας ένα ευέλικτο πλαίσιο προσαρμογής και αναγνώρισης των αναγκών του προσωπικού.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

*A. Ανάλυση Περίπτωσης*

*Ένας νέος υπάλληλος, ο Νίκος εντάσσεται στην ομάδα σας και αναλαμβάνει ένα έργο για το οποίο δεν έχει προηγούμενη εμπειρία. Ο Νίκος είναι πρόθυμος να μάθει, αλλά οι τεχνικές του δεξιότητες στο συγκεκριμένο έργο είναι χαμηλές στην παρούσα φάση . Ηγείστε της ομάδας και πρέπει να αποφασίσετε πώς θα τον ενσωματώσετε στην ομάδα και πως θα τον καθοδηγήσετε. Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις*

- 1. Ποιο είναι το επίπεδο ετοιμότητας του Νίκου κατά τη γνώμη σας;*
- 2. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσαρμοσμένης ηγεσίας,, ποιο στυλ ηγεσίας είναι καταλληλότερο για αυτόν;.*





**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

3. Πώς θα τον προσεγγίσετε για να ενσωματωθεί στην ομάδα;

*B. Σενάριο Βιωματικής άσκησης*

*Δημιουργήσετε υποθετικά σενάρια και κάντε role play.*

*Παράδειγμα role play: Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ζευγάρια όπου ένας θα είναι προϊστάμενος και άλλος υφιστάμενος και ας αποφασίσουν μόνοι τους τους ρόλους. Το θέμα του σεναρίου θα δημιουργηθεί από τα ζευγάρια.*

*Συζήτηση και Ανατροφοδότηση: Μετά την ολοκλήρωση κάθε role play συζητήστε στην ολομέλεια τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν όσοι είχαν το ρόλο του ηγέτη στην προσαρμογή του στυλ τους.*

*Ζητήστε από όσους είχαν ρόλο υφισταμένου να αναφέρουν τι στυλ ηγείας χρησιμοποιήθηκε και πώς ένιωσαν;*

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί ως εξής:

- ✓ Στην αρχή ενός έργου ένα πιο "αποκαλυπτικό" στυλ μπορεί να είναι απαραίτητο, όταν οι εργαζόμενοι/ες δεν έχουν την ευθύνη ή τη γνώση να εργαστούν μόνοι/ες τους.
- ✓ Καθώς οι εργαζόμενοι/ες γίνονται πιο έμπειροι/ες και γνώστες ο/η ηγέτης/ίδα μπορεί να θέλει να μετατοπιστεί σε μια πιο αναθετική προσέγγιση.
- ✓ Το μοντέλο επικεντρώνεται στην ευελιξία, έτσι ώστε οι ηγέτες/ιδες να είναι σε θέση να προσαρμοστούν ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζόμενων τους και τις απαιτήσεις της κατάστασης.
- ✓ Η περιστασιακή προσέγγιση αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης ενός προβλήματος και ότι οι ηγέτες/ιδες πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν μια κατάσταση και τα επίπεδα ωριμότητας των εργαζομένων, προκειμένου να καθορίσουν ποια προσέγγιση θα είναι η πιο αποτελεσματική σε κάθε δεδομένη στιγμή.
- ✓ Οι θεωρίες καταστάσεων, επομένως, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην πολυπλοκότητα των δυναμικών κοινωνικών καταστάσεων και στα πολλά άτομα που ενεργούν σε διαφορετικούς ρόλους που τελικά θα συμβάλουν στο

αποτέλεσμα.

Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί και στην περίπτωση που ένα άτομο συντονίζει μία ομάδα εργασίας οπότε μπορεί να λαμβάνει υπόψη του την ωριμότητα των μελών της ομάδας / των συναδέλφων και ανάλογα να υιοθετήσει μια προσέγγιση αποκαλυπτική για τα άτομα που δεν έχουν γνώση του αντικειμένου εργασίας. Γενικά μπορεί να επιδεικνύει μία ευελιξία ανάλογα με την κατάσταση, την ομάδα των συναδέλφων, την ιδιαιτερότητα του έργου που καλείται να επιτελέσει η ομάδα εργασίας.

### **Μελέτη περίπτωσης: ΚΕΠ**

Φανταστείτε μια μικρή ομάδα υπαλλήλων που έρχονται σε ένα ΚΕΠ (Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών). Η ομάδα αποτελείται από τέσσερα άτομα με διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και δέσμευσης:

Μαίρη (Χαμηλή ωριμότητα, M1): Νέα και αβέβαιη.

Μιχάλης (Μέτρια ωριμότητα, M2): Έμπειρος αλλά χρειάζεται καθοδήγηση.

Γεωργία (Μέτρια ωριμότητα, M3): Ειδικευμένη, αναζητά περιστασιακά διευκρινίσεις.

Γιάννης (Υψηλή ωριμότητα, M4): Έμπειρος και αυτοπαρακινούμενος.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο Hersey-Blanchard, η Κα Αναγνώστου, Προϊσταμένη του ΚΕΠ, επιχειρεί να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας της ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας κάθε μέλους.

Μπορείτε να το επιχειρήσετε;;

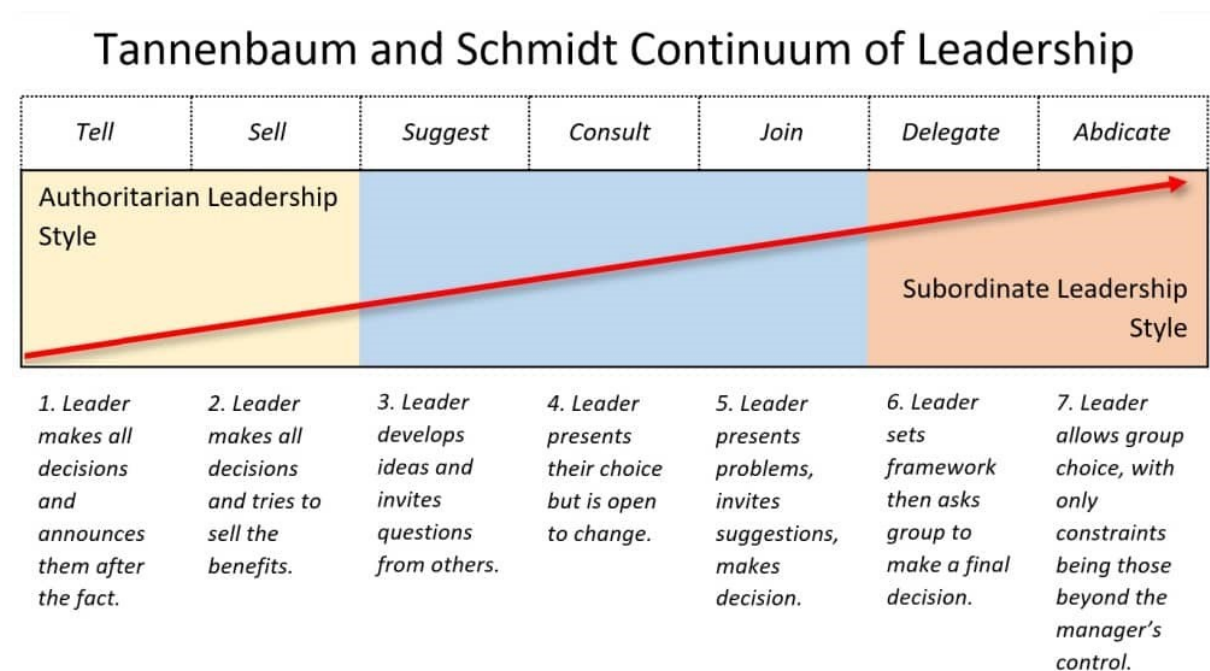
Ο/Η εισηγητής/ρια θα κατανείμει τους/τις συμμετέχοντες/ουσες σε ομάδες για να κάνουν την άσκηση.

## **8.8 Το Μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt για την Ηγετική Συμπεριφορά**

Στο μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt (1958), η ηγετική συμπεριφορά ορίζεται ανάμεσα σε δυο άκρα. Στο ένα άκρο το οποίο περιγράφεται ως συνεχές (continuum)

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

είναι η ηγεσία η οποία είναι αυταρχική, αποφασίζει και διατάζει για τα πάντα και δεν δίνει καμία ελευθερία στους υφισταμένους. Στο άλλο άκρο του συνεχούς βρίσκεται η δημοκρατική ηγεσία που μεταβιβάζει την εξουσία στους υφισταμένους και προάγει την ελευθερία της δράσης. Στο γράφημα που ακολουθεί αποτυπώνεται το συνεχές με πολλά ενδιάμεσα ηγετικά στυλ.



### Γράφημα 8.7: Μοντέλο Tannebaum & Schmidt Continuum of Leadership

Τα επτά στοιχεία του μοντέλου "Tannenbaum-Schmidt Leadership Continuum" μπορούν να αποδοθούν στα ελληνικά ως εξής:

1. Διατάζει (Tell): Ο ηγέτης/ίδα λαμβάνει αποφάσεις και τις ανακοινώνει στους υφιστάμενους.
2. Πουλάει (Sell): Ο ηγέτης/ίδα λαμβάνει αποφάσεις και προσπαθεί να πείσει τους υφιστάμενους για την ορθότητα της απόφασης.
3. Προτείνει (Suggest): Ο ηγέτης/ίδα λαμβάνει αποφάσεις και ζητάει τη γνώμη των υφισταμένων αλλά προσπαθεί τους πείσει για την ορθότητα των αποφάσεων του.
4. Συμβουλευέται (Consult): Ο ηγέτης/ίδα , παρουσιάζει το πρόβλημα, ζητά

## Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο επίπεδο

απόψεις και γνώμες και στη συνέχεια αποφασίζει.

5. Ζητά συμμετοχή (Join): Ο ηγέτης/ίδα ζητά από την ομάδα να πάρουν από κοινού αποφάσεις.
6. Αναθέτει (Delegate): Ο ηγέτης/ίδα επιτρέπει στην ομάδα να αποφασίσει μόνη της.
7. Παραχωρεί (Abdicate) Ο ηγέτης/ίδα παραχωρεί όλη την εξουσία και την ευθύνη στους υφισταμένους για τη λήψη αποφάσεων.

Αυτές οι κατηγορίες δείχνουν το εύρος της ηγετικής συμπεριφοράς, από την πλήρη εξουσία του προϊστάμενου/ης έως την απόλυτη ελευθερία των υφισταμένων.

Το σημείο στο οποίο τοποθετείται ένα στέλεχος στο συνεχές εξαρτάται από παρακάτω παράγοντες:

1. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη/ιδας: Οι ηγετικές αξίες, ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ηγέτη/ιδας.
2. Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων: Το επίπεδο ωριμότητας και οι δεξιότητες της ομάδας.
3. Οι απαιτήσεις του έργου: Το επίπεδο πολυπλοκότητας της εκάστοτε κατάστασης και του επείγοντος του έργου ή της λήψης της απόφασης.

Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt, λόγω της ευελιξίας του, μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς του δημόσιου τομέα, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων



### ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

*Παρουσιάστε το μοντέλο Tannenbaum-Schmidt και εξηγήστε τα 7 στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες των 4-5 ατόμων. Σε κάθε ομάδα δώστε ένα σενάριο που περιγράφει μια πρόκληση στον δημόσιο τομέα. Παραδείγματα σεναρίων:*

1. Αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών (π.χ., συντονισμός πολιτικής προστασίας).
2. Σχεδιασμός μιας καμπάνιας για την πρόληψη μια μεταδιδόμενης ασθένειας.
3. Εφαρμογή μιας νέας μεταρρύθμισης.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

*4. Διαχείριση διαφωνιών μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης σε μια δημόσια υπηρεσία.*

*Στη συνέχεια προχωρήστε στην εφαρμογή του μοντέλου*

*- Ζητήστε από κάθε ομάδα να συζητήσει το σενάριο της και να αποφασίσει ποιο στυλ ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα για την περίπτωση. Στο τέλος προχωρήστε στην παρουσίαση και ανατροφοδότηση.*

*- Κάθε ομάδα παρουσιάζει και αναλύει ποιο στυλ ηγεσίας θεωρεί πιο αποτελεσματικό για το σενάριό της.*

*- Οι υπόλοιπες ομάδες κάνουν ερωτήσεις ή σχολιάζουν.*

*- Καταγράψτε στον πίνακα ποια στυλ ήταν πιο δημοφιλή και γιατί.*

### **Συμπεράσματα**

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω στυλ και μοντέλα ηγεσίας που παρουσιάστηκαν, είναι εμφανές ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά των στελεχών είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού στυλ, ρόλων και συμπεριφορών με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την ακεραιότητα, τη διαφάνεια, τη συνέπεια αλλά και το γνήσιο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο.

Παρατίθενται τέλος, ορισμένες χρήσιμες πρακτικές που δείχνουν τις ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες ενός στελέχους. Οι πρακτικές αυτές έχουν ως βάση εκκίνησης την επίτευξη των αποτελεσμάτων από όλα τα μέλη της ομάδας χωρίς εξαναγκασμό αλλά με πειθώ και με ευαίσθητους χειρισμούς της ανθρώπινης συμπεριφοράς για να κινητοποιηθούν και ενεργοποιηθούν τα άτομα.

- ✓ **Όραμα:** Δημιουργία ενός ελκυστικού και προσιτού οράματος που θα πρέπει να το μοιραστεί με τα μέλη της ομάδας του. Θα καθοριστούν με αυτόν τον τρόπο αξίες και σκοποί και θα τεθούν στην συνέχεια στόχοι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, εφαρμόσιμοι με χρονοδιάγραμμα.
- ✓ **Προσανατολισμός:** Το όραμα δείχνει και τον προσανατολισμό που θα πρέπει όμως να υπενθυμίζεται στα μέλη της ομάδας, στους συναδέλφους και να είναι συνεχώς ενημερωμένοι τόσο για τους στόχους όσο και για την πορεία

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

υλοποίησής τους. Οι στόχοι υποκινούν τα άτομα για να υλοποιηθούν τα οράματα. Συνεχής ενημέρωση για την πορεία σε σχέση με την γενική εικόνα της μονάδας/υπηρεσίας/ομάδας. Αν χρειαστεί να δοθούν εντολές εξηγήστε τους λόγους που τις επιβάλλουν.

- ✓ **Κλίμα μάθησης & ανάπτυξης:** Δημιουργία συνθηκών που θα ευνοούν το κλίμα μάθησης και ανάπτυξης της μονάδας/ομάδας και της προσωπικής ανάπτυξης των ατόμων. Η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και ανάδειξης των ατόμων δείχνουν ασφάλεια και σιγουριά αυτού/ής που ηγείται/συντονίζει την ομάδα. Στο πλαίσιο αυτό τυχόν λάθη εκλαμβάνονται ως ευκαιρία για μάθηση και όχι για τιμωρία.
- ✓ **Κίνητρα:** Παροχή κινήτρων στην μονάδα συνολικά και στα άτομα ξεχωριστά ανάλογα με την προσωπικότητα και τις ιδιαιτερότητες τους. Κάθε άτομο παρακινείται διαφορετικά και αυτό πρέπει να το έχει πάντα κατά νου το άτομο που συντονίζει ή ηγείται μιας ομάδας.
- ✓ **Μείωση/Εξάλειψη αντικινήτρων:** Σε αντίθεση με το προηγούμενο, προσπάθεια μείωσης –αν όχι εξάλειψης- των αντικινήτρων. Μείωση δυσκολιών που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον, μείωση συμπεριφορών ή πρακτικών από την πλευρά του/της –συνειδητών ή ασυνειδητών- που δυσκολεύουν την αποτελεσματική λειτουργία των ατόμων. Συνήθη αντικίνητρα:
  - Αίσθημα αδικίας.
  - Μεροληψία.
  - Εύνοια ή αντιπάθεια για κάποια άτομα.
  - Άνιση κατανομή έργου.
  - Δημιουργία ομάδας γύρω από τον/την προϊστάμενο/η.
  - Άσχημο εργασιακό κλίμα και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
  - Υπερβολική προσήλωση σε γραφειοκρατικές διαδικασίες που δεν διευκολύνουν τη λειτουργία της υπηρεσίας.
- ✓ **Προσέγγιση/Σύνδεση:** Η σύνδεση με τους/τις συναδέλφους επιχειρώντας να γίνει κατανοητός ο τρόπος σκέψης αλλά και ο τρόπος που αντιδρούν. Η προσέγγιση των συναδέλφων από το άτομο που συντονίζει ή ηγείται μιας ομάδας

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

απαιτεί συνεχή προσπάθεια με στόχο να τους καταλάβει καλύτερα και να βρει αποτελεσματικότερους τρόπους για να τους εμπνεύσει, να ανταποκριθεί σε αυτούς ανάλογα με τα ιδιαίτερα στοιχεία της προσωπικότητάς τους. Στην προσέγγιση αυτή θα πρέπει να δίνεται σημασία στην υπηρεσιακή και την προσωπική τους κατάσταση πάντα με διακριτικότητα και ευαισθησία ιδιαίτερα σε προσωπικά θέματα.

- ✓ **Σεβασμός:** Κατανοώ τα άτομα και λαμβάνονται υπόψη τα αισθήματά τους. Προσέγγιση ανθρώπινη για να προληφθούν ή παρακαμφθούν τυχόν αντιδραστικές συμπεριφορές. Η ανθρωπιά και η καλή συμπεριφορά ενισχύουν τα αισθήματα αυτοσεβασμού, αφοσίωσης στο έργο και υπερηφάνειας των ατόμων για την εργασία που κάνουν.
- ✓ **Θετική αντιμετώπιση:** Θετική οπτική της ανθρώπινης φύσης και θετική στάση και συναισθήματα απέναντι στους ανθρώπους. Η θετική αυτή νοοτροπία επιτρέπει στο άτομο που συντονίζει ή ηγείται μιας ομάδας να εμπιστεύεται τα άλλα άτομα.
- ✓ **Εμπιστοσύνη:** στις ικανότητες των ατόμων της μονάδας σας/ομάδας σας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ισχύει το σύνδρομο της αυτο-εκπληρούμενης προσδοκίας, όταν οι προσδοκίες του ατόμου είναι θετικές για το αποτέλεσμα κάποιας εργασίας, τότε τα άτομα θα κάνουν τα αδύνατα δυνατά για να τις επιβεβαιώσουν. Είναι αυτό που καλείται «Φαινόμενο του Θετικού Πυγμαλίωνα».
- ✓ **Ανοιχτότητα:** Κάθε ιδέα από τα άτομα της υπηρεσίας ακούγεται με ενδιαφέρον και αναδεικνύεται το άτομο που την είχε. Είναι πολύ αρνητικό κάποιο άτομο να οικειοποιείται τις ιδέες των ατόμων της ομάδας/μονάδας/υπηρεσίας του γιατί αν αυτό μαθευτεί τα άτομα δεν θα ξαναδώσουν τις ιδέες τους.
- ✓ **Στήριξη:** Ενίσχυση των προσπαθειών των ατόμων να ξανακερδίσουν τη χαμένη τους αυτοπεποίθηση όταν τολμούν, αποτυγχάνουν και αυτό-αμφισβητούνται.
- ✓ **Επίκριση με προσοχή:** Ιδιαίτερος επειδή η επίκριση και η επιτίμηση ενός ατόμου παρουσία τρίτων είναι ταπεινωτική, πληγώνει τον εγωισμό, προκαλεί δυσφορία, υπονομεύει το ηθικό και αποθαρρύνει κάθε επιθυμία για μελλοντική βελτίωση.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα - 1ο  
επίπεδο**

- ✓ **Αναγνώριση του λάθους:** Ομολογία όταν κάνει κάποιος/α λάθος ως προϊστάμενος/η, όποιος/α δουλεύει κάνει λάθη. Κερδίζεται η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση των ατόμων της υπηρεσίας για την ευθύτητα και την αμεροληψία.
- ✓ **Εμπύχωση:** Με το παράδειγμα και με το κύρος που διαθέτει το άτομο που ηγείται ή συντονίζει μια ομάδα. Οι ηγέτες έχουν θέληση, αντοχή και ψυχραιμία για να αντιμετωπίζουν και να ξεπερνούν κρίσεις, σχεδιάζοντας τη διορθωτική δράση και εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή και στήριξη όλων των ατόμων της ομάδας/υπηρεσίας τους, δείχνοντας έμπρακτα την εμπιστοσύνη τους.
- ✓ **Αποφυγή μικροψυχίας:** Η μικροψυχία δείχνει ανασφάλεια και εμποδίζει την ελευθερία κινήσεων που πρέπει να έχουν τα άτομα μιας ομάδας/μονάδας ή υπηρεσίας. Η επίρριψη ευθύνης και η κριτική για κακή εκτέλεση μίας εργασίας υπονομεύουν το άτομο που την ασκεί και τα άλλα άτομα δεν αντιλαμβάνονται τη θέση τους, ενδεχομένως το λάθος τους και το συνολικό έργο της ομάδας.
- ✓ **Δυσανεξία στην κριτική:** Η μη ανοχή της εποικοδομητικής κριτικής από την πλευρά του ατόμου που συντονίζει ή ηγείται μιας ομάδας θέτει εμπόδια στην αυτοβελτίωσή του.



### Βιβλιογραφικές αναφορές 8<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας

- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.) Free Press.
- Blanchard K. (1999), *The three keys to empowerment*, Berret Koehler.
- Blanchard, K. H., & Johnson, S. (1982), *The One Minute Manager*. William Morrow & Co.
- Blake R., Mouton J.(1988), *Ιδανική διοίκηση με το κλειδί GRID*, 4η έκδ. ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (2nd ed.).Addison-Wesley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Hogan R., & Kaiser, R. B. (2005), *What we know about leadership*. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Kotter J.(1992) , *Corporate culture and performance*, Free Press.
- Kouzes S., & Posner B, (1999), *Encouraging the heart*. Josey Bass.
- Kouzes J.& Posner B.,(2002), *The leadership challenge*, Jossey Bass.
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviourist*. University of Chicago Press.
- Μπουραντάς Δ. (2001, *Μάνατζμεντ, Μπένοζ*, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005) , *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική Α.Ε., Αθήνα.
- Northouse, P. G. (2021), *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Quinn R., (1996), *Becoming a Master Manager*, Wiley.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*.
- Quinn, R. E. (2005).*Change the World: How Ordinary People Can Achieve*

Extraordinary Results. Jossey-Bass

Schein E. (1992) , Organizational culture and leadership, Jossey Bass.

Stogdill R. (1950). Leadership, membership and organization. Article in  
Psychological

Bulletin 47(1):1-14 ·

Vroom V. H. & Yetton P. W. (1973), Leadership and decision making. Pittsburgh,  
PA: University of Pittsburgh.