

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

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ - 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 948

Αθήνα, 30/4/2025

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

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

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΤΟΥ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ - 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Γεωργία-Ελένη Ντίνου

Συγγραφείς:

Στυλιανή Ιωαννίδου, Εξειδικευμένη σύμβουλος σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού

Δρ. Σάββας Παπαπέτρου, Κοινωνικός Ψυχολόγος-Ερευνητής

**Δρ. Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος, μέλος Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού
του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

**Βασίλειος Ματσούκας
Ηλίας Αργύρης**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας εικόνων.....	10
Πίνακας γραφημάτων	10
Πίνακας πινάκων	11
 Κεφάλαιο 1	 13
1.1.Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	13
Σκοπός της θεματικής ενότητας	13
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	13
Έννοιες- κλειδιά:	13
Σύντομη περιγραφή	13
1.1.1.Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	14
1.1.2.Βασικά Σημεία της Νέας Μεταρρύθμισης.....	15
1.1.3.Ευρωπαϊκές Πρακτικές και Διεθνή Πρότυπα	16
1.1.4.Νέες Δομές και Διαδικασίες.....	16
1.1.5.Αξιοκρατία και Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση.....	17
1.1.6.Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων	19
1.1.7.Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης	22
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	28
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 1ης Ενότητας	30
 1.2.Εισαγωγή στη διαχείριση της προσωπικής αλλαγής	 32
Σκοπός της θεματικής ενότητας	32
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	32
Έννοιες- κλειδιά:	32
Σύντομη περιγραφή	32

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

1.2.1.Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων.....	33
1.2.2.Έννοια της δεξιοτήτας.....	38
1.3.Τα Κίνητρα που Οδηγούν στην Αλλαγή	42
Σκοπός της θεματικής ενότητας	42
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	42
Έννοιες- κλειδιά:	42
Σύντομη περιγραφή	42
1.3.1.Αναγνώριση και Κατανόηση των Κινήτρων για Αλλαγή.....	43
1.3.2.Εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή.....	44
1.3.3.Εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή	47
1.3.4.Οι επιπτώσεις της αλλαγής στην ανάπτυξη και επιτυχία ενός οργανισμού. 50	
1.3.5.Παραδείγματα επιτυχημένης και ανεπιτυχούς διαχείρισης κινήτρων.....	51
1.4.Μοντέλα και Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής.....	53
Σκοπός της θεματικής ενότητας	53
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	53
Έννοιες- κλειδιά:	53
Σύντομη περιγραφή	53
1.4.1.Αναφορά και Ανάλυση Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής	54
1.4.2.Παρουσίαση δημοφιλών μοντέλων διαχείρισης αλλαγής.....	55
1.4.2.1.Μοντέλο των Τριών Σταδίων του Kurt Lewin.....	55
1.4.2.2.Μοντέλο των Οκτώ Σταδίων του John Kotter	58
1.4.2.3.Μοντέλο ADKAR	61
1.4.2.4.Μοντέλο Kübler-Ross για τη Διαχείριση Συναισθηματικών Αντιδράσεων	62
1.4.2.5.Σύγκριση των Διαφόρων Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής	64

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

1.5.Ασύγχρονη εκπαίδευση: Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας κατανόησης και διαχείρισης της αλλαγής.....	71
Βιβλιογραφικές αναφορές 1ης θεματικής ενότητας.....	72
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 1ης Ενότητας	74
 Κεφάλαιο 2	 75
2.1. Εισαγωγή στην έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.....	75
Σκοπός της θεματικής Ενότητας.....	75
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	75
Έννοιες- κλειδιά:	76
Σύντομη περιγραφή	76
 2.2.Οι Επιμέρους Διαστάσεις της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας στο Άτομο:	 76
Σκοπός της θεματικής ενότητας	76
Σύντομη περιγραφή	77
2.2.1. Εισαγωγή στην έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο πλαίσιο της προσαρμοστικότητας.....	77
2.2.2. Βασικά χαρακτηριστικά της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.....	80
2.2.3. Σύνδεση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας με τη διαχείριση κρίσεων, αλλαγών και άγχους	85
2.3.Ασύγχρονη εκπαίδευση: Βιωματικές ασκήσεις αναστοχασμού - Επεξεργασία ατομικού πλάνου προαγωγής και προάσπισης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.....	90
 Κεφάλαιο 3	 99
3.1. Διασαφήνιση της έννοιας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο πλαίσιο της ομάδας	99

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Σκοπός της θεματικής ενότητας	99
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	99
Έννοιες- κλειδιά:	100
Σύντομη περιγραφή	100
3.1.1. Παράγοντες Προστασίας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας	100
3.1.2. Παράγοντες Επικινδυνότητας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας.....	104
3.2 Οι επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στην ομάδα και ο ρόλος του προϋσταμένου.....	109
Σκοπός της θεματικής ενότητας	109
Σύντομη περιγραφή	109
3.2.1. Οι βασικές διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.....	110
3.3 Ασύγχρονη Εκπαίδευση: Βιωματικές ασκήσεις αναστοχασμού - Επεξεργασία ομαδικού πλάνου προαγωγής και προάσπισης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.	139
Σκοπός της θεματικής ενότητας	139
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	139
Έννοιες- κλειδιά:	140
Σύντομη περιγραφή	140
3.3.1 Η Αναγκαιότητα του Ατομικού Πλάνου	140
1ο Βήμα: Αναγνώριση Αναγκών και Σημείων Ευαλωτότητας.....	147
2ο Βήμα: Αναγνώριση Ενισχυτικών Παραγόντων – Τι με στηρίζει.....	147
3ο Βήμα: Σχεδιασμός Δράσης – Μικρά Βήματα Ανθεκτικότητας	148
Βιβλιογραφικές αναφορές 3ης θεματικής ενότητας	155
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 3ης θεματικής ενότητας.....	160
Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα στον Δημόσιο Τομέα	160

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Κεφάλαιο 4	162
Βασικές Αρχές της Προσαρμοστικότητας και Διαχείριση Αλλαγής.....	162
Σκοπός της θεματικής ενότητας	162
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	162
Έννοιες- κλειδιά:	162
Σύντομη περιγραφή	163
Ορισμός της Προσαρμοστικότητας.....	163
Σημασία της Προσαρμοστικότητας στη Δημόσια Διοίκηση	166
Στοιχεία και Αρχές Προσαρμοστικότητας.....	167
Οφέλη της Προσαρμοστικότητας στην Εργασία	168
4.1.Ψυχολογική ανθεκτικότητα και διαχείριση αλλαγών στην ομάδα.....	171
Ιστορική Εξέλιξη της Διαχείρισης Αλλαγής	172
4.2. Διαδραστικό Εργαστήριο: Ανάπτυξη ψυχολογικής ανθεκτικότητας και διαχείριση αλλαγών στην ομάδα	174
4.2.1.Βασικοί στόχοι και σκοποί της διαχείρισης αλλαγής.....	174
4.2.2.Πώς συμβάλλει η διαχείριση αλλαγής στην οργανωσιακή επιτυχία.....	176
Βιβλιογραφικές Αναφορές 4ης Θεματικής Ενότητας	179
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 4ης θεματικής ενότητας.....	182
Κεφάλαιο 5	183
Ψυχολογική ανθεκτικότητα και η σύνδεσή της με την προσαρμοστικότητα του ατόμου στον εργασιακό χώρο: Ένα εργαλείο ηγεσίας στο σύγχρονο περιβάλλον	183
Σκοπός της ενότητας.....	183
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	183
Έννοιες- κλειδιά:	184

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Σύντομη περιγραφή	184
5.1 Εισαγωγή στη διαχείριση αλλαγής και τη λήψη αποφάσεων στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον	184
5.2 Διαδικασία και στάδια διαχείρισης αλλαγής και λήψης αποφάσεων στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον	186
5.2.1. Στρατηγικές ανάπτυξης για τον ηγέτη	186
5.2.2. Διασαφήνιση της έννοιας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας	187
5.2.3. Ψυχολογική Ανθεκτικότητα και Θετική Ψυχολογία	187
5.2.4. Η Ανθεκτικότητα ως Πυλώνας Οργανωσιακής Ευημερίας	188
5.2.5. Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα: Από την Παιδική Ανάπτυξη στην Ηγεσία και την Οργανωσιακή Επιτυχία	189
5.2.6. Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα: Από την Αρνητική Ερμηνεία στη Δυναμική Ανάπτυξη	194
5.3 Εργαλεία διαχείρισης αλλαγής και λήψης αποφάσεων στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον	197
5.3.1. Οι Αντιξοότητες ως Δοκιμασία και Ευκαιρία Ανάπτυξης: Ένα εργαλείο αναστοχασμού για ηγέτες	197
5.3.2. Προστατευτικοί Παράγοντες, Παράγοντες Επικινδυνότητας και Ψυχολογική Επάρκεια στον Ηγετικό Ρόλο	200
5.3.3. Σύνδεση της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας με τη Διαχείριση Κρίσεων και Άγχους	206
5.3.4. Ψυχολογική ανθεκτικότητα, θετικά συναισθήματα και η σημασία τους για την ψυχική και σωματική υγεία των διοικητικών στελεχών	209
Προτεινόμενη άσκηση:	213
5.3.5. Πρακτικές καλλιέργειας θετικών συναισθημάτων	216

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

5.3.6. Ψυχολογική ανθεκτικότητα και διαχείριση αλλαγών – Η δυναμική της θετικής αλλαγής.....	217
5.3.7. Το μοντέλο των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα (VIA Strengths) – Τρόποι ενίσχυσης των θετικών χαρακτηριστικών του ατόμου στον προσωπικό και εργασιακό χώρο.	220
5.3.7.1. Οι δυνάμεις του χαρακτήρα.....	220
5.3.7.2. Η αξία των δυνάμεων του χαρακτήρα.....	224
5.3.7.3. Η αλλαγή των δυνάμεων του χαρακτήρα με την πάροδο του χρόνου.....	224
5.3.7.4. Ανάπτυξη των δυνάμεων του χαρακτήρα μας.....	225
5.3.7.5. Στρατηγικές αντιμετώπισης των δυσχερειών για την ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας	228
Βιβλιογραφικές Αναφορές 5ης θεματικής ενότητας	232
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 5ης Θεματικής Ενότητας	238

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Πίνακας εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΟΥ LEWIN (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ LEWIN, 1947)	57
ΕΙΚΟΝΑ 2: ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΟΚΤΩ ΣΤΑΔΙΩΝ ΤΟΥ ΚΟΤΤΕΡ (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ ΚΟΤΤΕΡ - ΣΥΓΓΕΝΙΩΤΗ & ΣΩΤΗΡΙΟΥ, 2018)	59
ΕΙΚΟΝΑ 3:- ΜΟΝΤΕΛΟ ADKAR (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ PROSCI 2020)	61

Πίνακας γραφημάτων

ΓΡΑΦΗΜΑ 1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	23
ΓΡΑΦΗΜΑ 2 Έντυπα ΠΡΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΑΝΑ ΣΤΑΔΙΟ	24

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Πίνακας πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΝΝΕΑ (9) ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΠΟΧΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟ ΚΟΜΣΕΛΗ, 2020)	36
ΠΙΝΑΚΑΣ 3–ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (ΒΑΚΟΛΑ & ΚΑΤΣΑΡΟΣ, 2020)	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΠΥΛΩΝΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΣΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΟΙ 24 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ VIA (ΑΞΙΕΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ – VALUES IN ACTION)	223

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο****Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού**

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου-1ο επίπεδο» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

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

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

Κεφάλαιο 1

1.1.Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Σκοπός της θεματικής ενότητας

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

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της δεξιότητας
- ✓ Προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων σύμφωνα με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων

Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων, Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Σύντομη περιγραφή

Η Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ) στην Ελλάδα καλείται να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο, πολύπλοκο και ασαφές (Bennett & Lemoine, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό της δεν αποτελεί απλώς έναν εκ των βασικών συντελεστών της, αλλά μια κρίσιμη επένδυση για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου και αποδοτικού διοικητικού μηχανισμού. Οι αλλαγές που φέρνει η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, η ένταξη της γενιάς Z στην αγορά εργασίας και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος δημιουργούν νέες απαιτήσεις, τόσο για τον δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα (Woodworth, WEF 2023). Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αποτελεσματικότητα της ΔΔ στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ο Νόμος 4940/2022 εισάγει ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στα συστήματα αξιολόγησης και στοχοθεσίας, θεσπίζοντας για πρώτη φορά ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ), το οποίο εμπνέεται από επιτυχημένα μοντέλα άλλων ευρωπαϊκών κρατών.

Οι εξελίξεις αυτές καθιστούν αναγκαία την απόκτηση και ενίσχυση τόσο τεχνικών όσο και ψηφιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανθεκτικότητά του. Παράλληλα, οι τεχνολογικές καινοτομίες δίνουν στους πολίτες μεγαλύτερη ευχέρεια στην επικοινωνία, την οργάνωση συλλογικών δράσεων και τη συνεργασία, ενώ συμβάλλουν στη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών (Schwab, 2016). Ως εκ τούτου, η ΔΔ καλείται να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, προσαρμόζοντας τις δομές και τις διαδικασίες της στις νέες πραγματικότητες.

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

Ο Νόμος 4940/2022 εισάγει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στη **Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ)**, το οποίο επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, μέσω **Σχεδίων Ανάπτυξης**. Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης βρίσκεται η **στοχοθεσία**, δηλαδή ο καθορισμός των στόχων σε επίπεδο τμημάτων και διευθύνσεων, οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές και επιχειρησιακές επιδιώξεις των φορέων.

Σύμφωνα με την **Αιτιολογική Έκθεση** του νόμου, η μεταρρύθμιση αυτή αποτέλεσε απάντηση στις μεταβολές που επέφερε η **πανδημική κρίση** στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες ανέδειξαν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων που αυτό διαθέτει. Στο **Α΄ Μέρος** του νόμου, προσδιορίζεται ένα **σύνολο δεξιοτήτων** που αποτελεί τη βάση για τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, ακολουθώντας διεθνή πρότυπα και ερευνητικά δεδομένα. Στο **Β΄ Μέρος**, θεσμοθετείται το νέο σύστημα αξιολόγησης, το

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

οποίο εστιάζει στις δεξιότητες των υπαλλήλων και συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξή τους.

1.1.2.Βασικά Σημεία της Νέας Μεταρρύθμισης

Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης επιδιώκει διττό σκοπό:

1. **Τη χαρτογράφηση των δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου**, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της θέσης του.
2. **Την ανάληψη δράσεων για τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη** και ενδυνάμωση των υπαλλήλων.

Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι το νέο σύστημα **δεν συνδέεται με βαθμολογικές επιδόσεις** (Αιτιολογική Έκθεση, 2022: 43-44). Παράλληλα, δίνεται έμφαση στη **συνεργατικότητα και τη συλλογική λειτουργία** των οργανικών μονάδων, καθώς η επιτυχία των στόχων εξαρτάται από την αποδοτική συνεργασία των ομάδων.

Ο προϊστάμενος κάθε οργανικής μονάδας κατέχει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης, καθώς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων του. Φέρει την ευθύνη όχι μόνο για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της ομάδας του, αλλά και για τη διαμόρφωση ενός παραγωγικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Η συμβολή του δεν περιορίζεται στη διαχείριση των διαδικασιών, αλλά επεκτείνεται στην κινητοποίηση, καθοδήγηση και ενδυνάμωση των υφισταμένων του, ενισχύοντας την ατομική και ομαδική απόδοση. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του νέου πλαισίου είναι ότι ο προϊστάμενος αποτελεί το μοναδικό αξιολογούμενο πρόσωπο με βαθμολογία, τόσο με βάση τις δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης που επιδεικνύει, όσο και σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

Η διαδικασία αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, καθώς καθιστά σαφές ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς ένας ρόλος εποπτείας, αλλά μια ευθύνη μετρήσιμης αποτελεσματικότητας. Έτσι, ο προϊστάμενος καλείται να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες προσδοκίες και απαιτήσεις,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

διαμορφώνοντας ένα μοντέλο διοίκησης που βασίζεται στην αξιοκρατία, την απόδοση και την ανάπτυξη των ανθρώπων του.

Η **διαδικασία αξιολόγησης** προβλέπει ότι ο αξιολογητής επιλέγει **τρεις (3) δεξιότητες** του υπαλλήλου που χρήζουν βελτίωσης, λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο του και τους στόχους της υπηρεσίας. Ο στόχος είναι η ενίσχυση της **προστιθέμενης αξίας** του υπαλλήλου, τόσο στο πλαίσιο της ομάδας του όσο και γενικότερα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

1.1.3.Ευρωπαϊκές Πρακτικές και Διεθνή Πρότυπα

Για τη διαμόρφωση του **Α΄ Μέρους** του νόμου λήφθηκαν υπόψη τα συστήματα διαχείρισης δεξιοτήτων της **Ιρλανδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Σλοβενίας** (Αιτιολογική Έκθεση, 2022: 51). Το **Β΄ Μέρος** αξιοποιεί πρακτικές από ευρωπαϊκά μοντέλα, όπως:

- **Ιρλανδία:** χρήση δεξιοτήτων ως βάση αξιολόγησης και υποχρεωτικός καθορισμός αναπτυξιακών στόχων.
- **Ηνωμένο Βασίλειο:** συμμετοχή των υφισταμένων στην αξιολόγηση προϊσταμένων και ευέλικτη στοχοθεσία με δυνατότητα αναθεώρησης.
- **ΟΟΣΑ:** έμφαση στην αξιολόγηση βάσει συμφωνημένων στόχων και σε στοχευμένες αναπτυξιακές δράσεις για υπαλλήλους με χαμηλότερη απόδοση (Αιτιολογική Έκθεση, 2022: 51).

Μια **καινοτομία** του νέου συστήματος είναι η εφαρμογή του "**σφυγμού της ομάδας**", όπου οι υφιστάμενοι αξιολογούν το εργασιακό κλίμα της μονάδας τους, χωρίς όμως να βαθμολογούν τις δεξιότητες του προϊσταμένου.

1.1.4.Νέες Δομές και Διαδικασίες

Ο νέος νόμος στοχεύει σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει:

- **Καθιέρωση Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων** που λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τη ΔΔ.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- **Θεσμοθέτηση του Σχεδίου Ανάπτυξης Δεξιοτήτων**, το οποίο καταρτίζεται από τον υπάλληλο σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του.
- **Εισαγωγή Καθοδήγησης (Mentoring) και Προπονητικής (Coaching)** ως εργαλεία ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- **Υποχρεωτικές συναντήσεις αξιολόγησης** τρεις φορές τον χρόνο (check-ins), για την επισκόπηση προόδου και ενδεχόμενη αναθεώρηση των αναπτυξιακών στόχων.
- **Εστιασμένες εκπαιδευτικές δράσεις**, που συνδέονται με τις ανάγκες ανάπτυξης δεξιοτήτων και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Οι **εννέα (9) βασικές δεξιότητες** που καθορίζονται στον Νόμο 4940/2022 είναι:

- Εξυπηρέτηση του πολίτη
- Ομαδική συνεργασία
- Προσαρμοστικότητα
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Οργάνωση και προγραμματισμός
- Δημιουργικότητα και επίλυση προβλημάτων
- Επαγγελματισμός και ακεραιότητα
- Διαχείριση γνώσης
- Ηγετική ικανότητα

1.1.5. Αξιοκρατία και Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση

Όπως επισημαίνεται στην **Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ)** του νόμου (Βουλή των Ελλήνων, 2022), η πανδημία κατέδειξε την ανάγκη μετατόπισης του επίκεντρου της δημόσιας διοίκησης από τις δομές στον **υπάλληλο και τις δεξιότητές του**. Δεδομένης της μονιμότητας στη δημοσιοϋπαλληλική σχέση, το ζητούμενο είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βάσει της **αρχής της καταλληλότητας: "ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση"**.

Ο Νόμος 4940/2022 υιοθετεί μια νέα **οπτική στην αξιολόγηση**, εστιάζοντας για

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

πρώτη φορά στη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω τριών βασικών αξόνων:

- Στρατηγική διοίκηση μέσω στοχοθεσίας
- Ενίσχυση ατομικών δεξιοτήτων
- Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων

Με τη νέα αυτή μεταρρύθμιση, η Δημόσια Διοίκηση ενισχύει τον **ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα**, προσβλέποντας τόσο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της όσο και στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων της.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο σημείο αυτό οι συμμετέχοντες/ουσες χωρίζονται σε ομάδες και λαμβάνουν ένα σενάριο εργασίας, το οποίο περιγράφει μια πραγματική ή υποθετική κατάσταση που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας προϊστάμενος στο πλαίσιο του νέου θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης. Κάθε ομάδα καλείται να συζητήσει το σενάριο, να εντοπίσει τις βασικές προκλήσεις και να προτείνει λύσεις και στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει ο προϊστάμενος για να διαχειριστεί την κατάσταση αποτελεσματικά. (Καταιγισμός ιδεών).



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. *το πλαίσιο της σύγχρονης εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες/ουσες μπορούν να συμπληρώσουν μια ατομική μελέτη περίπτωσης, στην οποία θα κληθούν να αναλύσουν τον ρόλο του προϊσταμένου στο νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, θα τους δοθεί ένα περιγραφικό σενάριο που αφορά μια διοικητική πρόκληση που αντιμετωπίζει ένας προϊστάμενος στη δημόσια διοίκηση, όπως η διαχείριση μιας ομάδας με χαμηλό βαθμό συνεργασίας ή η ανάγκη παροχής ανατροφοδότησης σε έναν υφιστάμενο με χαμηλή απόδοση. Οι συμμετέχοντες/ουσες θα κληθούν να απαντήσουν σε δομημένες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, προτείνοντας τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης, εντοπίζοντας τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται και αξιολογώντας τις πιθανές επιπτώσεις των επιλογών τους. Στη συνέχεια, θα λάβουν εξατομικευμένη ανατροφοδότηση, είτε μέσω προδιαμορφωμένων σχολίων είτε μέσω σύγκρισης των απαντήσεών τους με ένα ενδεικτικό πλαίσιο ορθών πρακτικών..*

1.1.6. Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, το **ανθρώπινο κεφάλαιο** αναγνωρίζεται ως ο πιο πολύτιμος πόρος κάθε οργανισμού, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην **αποτελεσματικότητα και την επίτευξη στρατηγικών στόχων** (Majid et al., 2019). Οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση, και ιδιαίτερα όσοι κατέχουν **θέσεις ευθύνης**, απαιτείται να διαθέτουν τόσο **τεχνικές (σκληρές) δεξιότητες**, που σχετίζονται με εξειδικευμένη γνώση και ικανότητες, όσο και **ήπιες δεξιότητες**, οι οποίες αφορούν διαπροσωπικές και οργανωσιακές ικανότητες προσαρμογής (Matteson, Anderson & Boyden, 2016). Οι τεχνικές δεξιότητες είναι πιο εύκολα μετρήσιμες, καθώς αφορούν συγκεκριμένα γνωστικά πεδία, ενώ οι ήπιες δεξιότητες, αν και εξίσου σημαντικές, χαρακτηρίζονται από **αφαιρετικότητα και δυσκολία ποσοτικοποίησης**, καθώς εμπίπτουν στην κατηγορία των **άυλων δεξιοτήτων**.

Η **ανάπτυξη και συνεχής αναβάθμιση** των δεξιοτήτων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης αποτελεί προτεραιότητα, τόσο στο στάδιο της αρχικής εκπαίδευσης όσο και στο πλαίσιο προγραμμάτων **επανακατάρτισης και επαναπροσανατολισμού**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

(Μπουρμπούλη & Νιάρη, 2023). Η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων δεν αφορά μόνο τη μεμονωμένη επαγγελματική εξέλιξη, αλλά και τη συνολική **παραγωγικότητα και καινοτομία** του δημόσιου τομέα, συμβάλλοντας στη **μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα** των οργανισμών (Fernandez, 2023; European Commission, 2020). Η εξασφάλιση κατάλληλων δεξιοτήτων για τα στελέχη τους επιτρέπει όχι μόνο να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του **ψηφιακού μετασχηματισμού** και της αξιοποίησης **σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων** (Woessmann, 2017), αλλά και να αποτελούν καταλύτες για την έρευνα, την ανάπτυξη και τη θεσμική καινοτομία.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, κρίσιμη είναι η διασφάλιση **ίσων ευκαιριών πρόσβασης** σε προγράμματα **αναβάθμισης και επανακατάρτισης δεξιοτήτων**, ανεξάρτητα από παράγοντες όπως το φύλο, η εθνοτική ή φυλετική καταγωγή, η θρησκεία, η αναπηρία, η ηλικία ή ο σεξουαλικός προσανατολισμός. Ειδική μέριμνα δίνεται σε **ευάλωτες κοινωνικές ομάδες**, συμπεριλαμβανομένων ατόμων με χαμηλά προσόντα ή μεταναστευτικό υπόβαθρο, ώστε να ενισχυθεί η συμμετοχή τους στη δημόσια διοίκηση μέσω στοχευμένων πολιτικών δεξιοτήτων (Fernandez, 2023; European Commission, 2020).

Η σημασία της **καθορισμένης δέσμης δεξιοτήτων** αποτυπώνεται θεσμικά στον **Νόμο 4940/2022**, ο οποίος θεσπίζει το **Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων** για τους δημοσίους υπαλλήλους. Σύμφωνα με το **Άρθρο 3** του νόμου, το πλαίσιο αυτό εφαρμόζεται στις διαδικασίες **επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης** των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο τη διαμόρφωση ενός πιο **αποδοτικού, αξιοκρατικού και προσαρμοστικού** ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, στο **Άρθρο 4** του ίδιου νόμου, προσδιορίζεται το **περιεχόμενο του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων**, το οποίο περιλαμβάνει τις **εννέα (9) δεξιότητες-κλειδιά** που θεωρούνται απαραίτητες για την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα και την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, όπως αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1).

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας 1: Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιότητας	Συμπεριφορές Προϊσταμένου
Προσανατολισμός στον πολίτη	Ο προϊστάμενος διασφαλίζει ότι η υπηρεσία λειτουργεί με επίκεντρο τις ανάγκες των πολιτών. Επιδεικνύει ενδιαφέρον για την κατανόηση των αιτημάτων τους, προάγει τη διαφάνεια και εξασφαλίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.	Παρέχει σαφείς οδηγίες στην ομάδα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Επιβλέπει τη διαδικασία εξυπηρέτησης, εντοπίζοντας σημεία προς βελτίωση. Καλλιεργεί κουλτούρα επαγγελματισμού και συνέπειας στις σχέσεις με το κοινό.
Ομαδικότητα	Δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης εντός της ομάδας. Διευκολύνει την επικοινωνία και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη αποφάσεων.	Καθοδηγεί την ομάδα με σαφή προσανατολισμό στους κοινούς στόχους. Παρέχει υποστήριξη και ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους του. Διαχειρίζεται συγκρούσεις με τρόπο που διασφαλίζει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
Προσαρμοστικότητα	Αντιμετωπίζει δυναμικά τις αλλαγές και καθοδηγεί την ομάδα στην προσαρμογή τους. Λειτουργεί με ευελιξία σε απρόβλεπτες καταστάσεις και συμβάλλει στη βελτιστοποίηση διαδικασιών.	Εφαρμόζει νέες μεθόδους και εργαλεία που ενισχύουν την αποδοτικότητα. Αναγνωρίζει τις ανάγκες κατάρτισης της ομάδας και προάγει τη συνεχή μάθηση. Παραμένει ψύχραιμος σε κρίσεις και παίρνει τεκμηριωμένες αποφάσεις.
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Δίνει έμφαση στην έγκαιρη και ποιοτική ολοκλήρωση των εργασιών. Θέτει ρεαλιστικούς στόχους και διασφαλίζει ότι οι δράσεις της ομάδας είναι εστιασμένες στην αποτελεσματικότητα.	Παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών και παρεμβαίνει όταν απαιτείται. Εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις και οι ενέργειες της ομάδας συνάδουν με τη στρατηγική του οργανισμού. Εντοπίζει έγκαιρα αποκλίσεις και προτείνει βελτιώσεις.
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Ιεραρχεί προτεραιότητες και κατανέμει αρμοδιότητες με τρόπο που διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο και τους πόρους της ομάδας.	Αναθέτει καθήκοντα με σαφήνεια, διασφαλίζοντας ισόρροπη κατανομή εργασιών. Χρησιμοποιεί εργαλεία διαχείρισης έργων για την παρακολούθηση προθεσμιών και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας. Προσαρμόζει το πλάνο δράσης ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας.
Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Λειτουργεί με στρατηγική σκέψη για την επίλυση ζητημάτων. Προωθεί καινοτόμες λύσεις που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.	Εντοπίζει και διαχειρίζεται προκλήσεις πριν εξελιχθούν σε κρίσεις. Καλλιεργεί περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να προτείνουν νέες ιδέες. Αναζητά εναλλακτικές προσεγγίσεις για την αναβάθμιση των

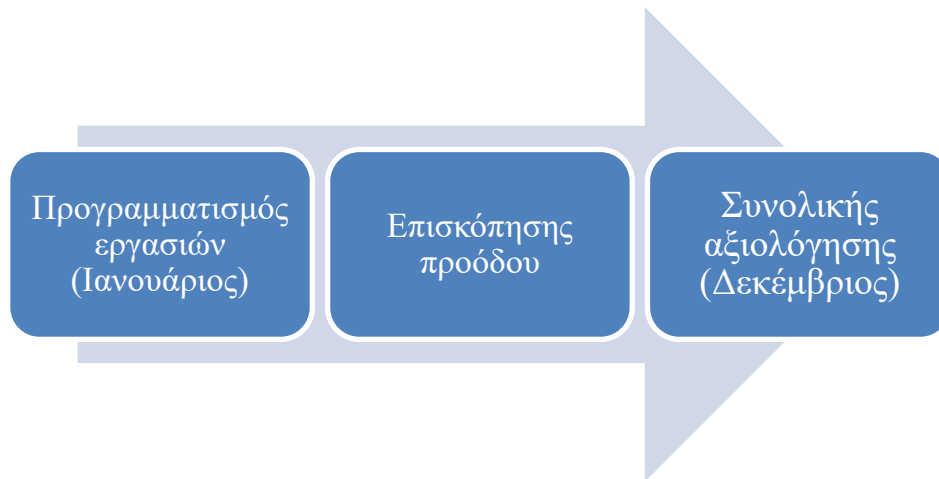
**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

		λειτουργιών της υπηρεσίας.
Επαγγελματισμός & ακεραιότητα	Λειτουργεί με υπευθυνότητα και συνέπεια, αποτελώντας πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς για την ομάδα του. Διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη στις διαδικασίες αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων.	Αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεών του και τηρεί τις δεοντολογικές αρχές του οργανισμού. Εφαρμόζει δίκαιες πρακτικές διοίκησης, αποφεύγοντας μεροληψία ή προσωπικές σκοπιμότητες. Καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός της ομάδας του.
Διαχείριση της γνώσης	Διασφαλίζει τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προωθώντας τη διάχυση της γνώσης και την ενίσχυση των δεξιοτήτων της ομάδας.	Παρέχει ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης στα μέλη της ομάδας. Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή εμπειριών για τη βελτίωση των διαδικασιών. Δρα ως μέντορας, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη των εργαζομένων.
Ηγετικότητα	Δρα ως καταλύτης στη διαμόρφωση κουλτούρας εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής συνεργασίας. Εμπνέει και κινητοποιεί την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων της.	Καλλιεργεί αίσθημα ευθύνης και αυτοπεποίθησης στους υφισταμένους του. Λειτουργεί ως καθοδηγητής και υποστηρικτής της ομάδας. Διαμορφώνει όραμα και στρατηγική, παρακινώντας τους εργαζόμενους να υπερβούν τις προσδοκίες.

1.1.7.Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία, καθώς η αποτελεσματική εφαρμογή της προϋποθέτει τον καθορισμό, την παρακολούθηση και την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε οργανικής μονάδας. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, με έτος αναφοράς το ημερολογιακό έτος, και ακολουθεί μια διαδοχική προσέγγιση τριών σταδίων, όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 1. που ακολουθεί.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**



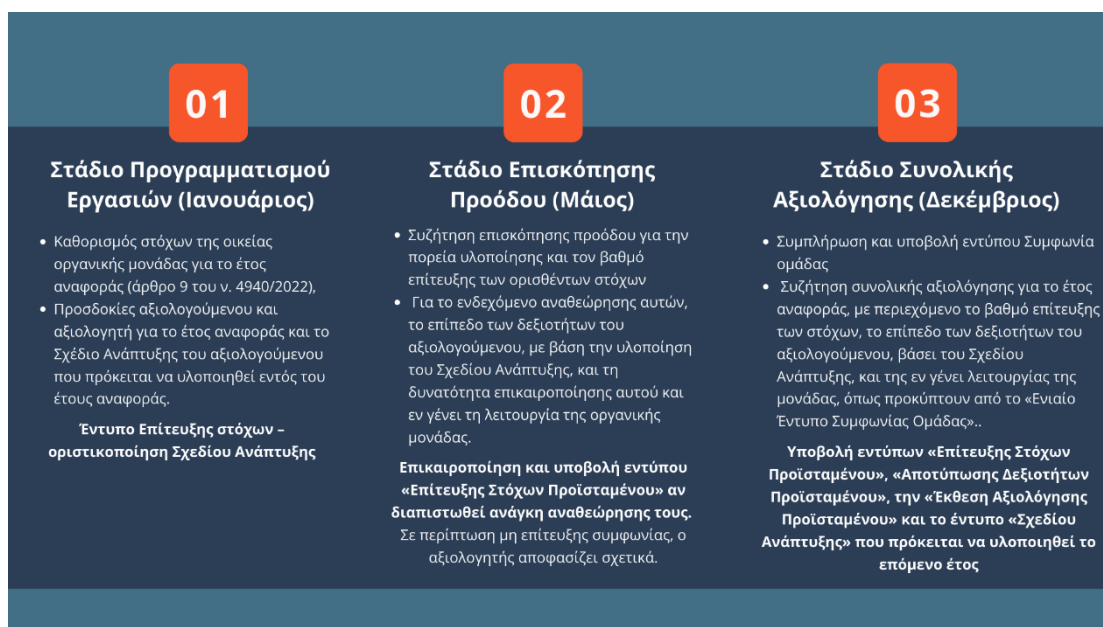
Γράφημα 1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η **συλλογή δεδομένων και πληροφοριών** σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης συμβάλλει στη **διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης αποτίμησης** της απόδοσης στο τέλος του έτους. Η σταδιακή καταγραφή και ανάλυση αυτών των στοιχείων όχι μόνο **διευκολύνει το έργο του/της αξιολογητή/τριας**, αλλά και **ενισχύει τη συνεργασία** μεταξύ των εμπλεκομένων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Τα αποτελέσματα των συζητήσεων που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης **τροφοδοτούν το Σχέδιο Ανάπτυξης** του υπαλλήλου για την επόμενη χρονιά, διασφαλίζοντας μια **δομημένη και στοχευμένη διαδικασία επαγγελματικής εξέλιξης**. Παράλληλα, για πρώτη φορά, εισάγεται ένα **καινοτόμο εργαλείο**, ο **"σφυγμός της ομάδας"**, το οποίο επιτρέπει στους υφισταμένους να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω **ειδικής ψηφιακής πλατφόρμας**, η οποία έχει ενσωματωθεί στο **Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού** του ελληνικού δημοσίου.

Στο Γράφημα 2. που ακολουθεί, παρουσιάζονται αναλυτικά τα έντυπα που απαιτείται να συμπληρώσει και να υποβάλει ο/η προϊστάμενος/η σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο



Γράφημα 2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο προϊστάμενος, ως αξιολογητής, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς καλείται να προσδιορίσει τις βασικές δεξιότητες του αξιολογούμενου προσωπικού, τόσο σε επίπεδο αναπτυγμένων δεξιοτήτων όσο και σε εκείνες που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Η επιλογή των δεξιοτήτων προς ανάπτυξη είναι κρίσιμη, καθώς η στοχευμένη βελτίωση των ικανοτήτων του εργαζομένου ενισχύει όχι μόνο την ατομική του απόδοση, αλλά και τη συνολική αποδοτικότητα της οργανικής μονάδας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης δεν περιορίζεται στην απλή αξιολόγηση, αλλά περιλαμβάνει τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω στρατηγικών ανατροφοδότησης και στοχοθεσίας (Aguinis, 2019).

Συγκεκριμένα, βάσει της κρίσης του και λαμβάνοντας υπόψη τον **ρόλο και τις αρμοδιότητες** του υπαλλήλου στην ομάδα, ο προϊστάμενος επιλέγει:

- Από τις **εννέα (9) δεξιότητες** του **Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων**, **μία (1) έως τρεις (3) ιδιαίτερα αναπτυγμένες δεξιότητες**, οι οποίες συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Τις δεξιότητες που απαιτούν **περαιτέρω ανάπτυξη**, καθορίζοντας τις **κατάλληλες μεθόδους και δράσεις** που θα περιληφθούν στο **Σχέδιο Ανάπτυξης** του υπαλλήλου.

Σε περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος διαπιστώσει ότι το **επίπεδο δεξιοτήτων του υπαλλήλου** καθιστά δύσκολη τη δυνατότητα ανάπτυξης μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων, έχει τη δυνατότητα **να μην επιλέξει δεξιότητες** προς ανάπτυξη. Ωστόσο, σε αυτή την περίπτωση, απαιτείται η διατύπωση **ειδικής και τεκμηριωμένης αιτιολογίας**, με αναφορά σε συγκεκριμένα περιστατικά που οδήγησαν σε αυτή την κρίση.

Η μη επιλογή δεξιοτήτων από τον προϊστάμενο συνεπάγεται:

1. **Παραπομπή της έκθεσης αξιολόγησης στο υπηρεσιακό συμβούλιο**, το οποίο διαμορφώνει κρίση ως προς τη δυνατότητα προαγωγής του υπαλλήλου.
2. **Δικαίωμα ένστασης** του αξιολογούμενου ενώπιον της **Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ)**, εφόσον θεωρεί ότι η αξιολόγησή του δεν αντικατοπτρίζει την πραγματική του απόδοση.

Επιπλέον, για υπαλλήλους που έχουν επιδείξει **εξαιρετική απόδοση** σε ένα ή περισσότερα **θεματικά πεδία** που συνδέονται με τους **24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής** (όπως ορίζονται από τη σχετική Υπουργική Απόφαση ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022), ο προϊστάμενος δύναται να τα **συμπεριλάβει στην αξιολόγηση**, παρέχοντας τεκμηριωμένη αιτιολόγηση με αναφορά σε συγκεκριμένα περιστατικά.

Το Τελικό Στάδιο της Αξιολόγησης

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, ο προϊστάμενος συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου, η οποία περιλαμβάνει:

1. Αποτύπωση δεξιοτήτων: Καταγραφή 1-3 αναπτυγμένων δεξιοτήτων και 3 δεξιοτήτων προς βελτίωση, που ο αξιολογούμενος καλείται να αναπτύξει στο πλαίσιο της επαγγελματικής του εξέλιξης.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

2. Αποτέλεσμα αξιολόγησης: Περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ημερομηνία γνωστοποίησης, η πιθανή παραπομπή στο υπηρεσιακό συμβούλιο, η θεμελίωση δικαιώματος ένστασης ή η παραπομπή στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης.
3. Έλεγχος από την ΕΕΑ: Σε περιπτώσεις όπου η αξιολόγηση εξετάζεται από την ΕΕΑ, καταγράφονται οι σχετικές αποφάσεις.

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης απαιτεί ελάχιστο χρονικό διάστημα τεσσάρων (4) μηνών. Σε περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος μετακινείται πριν την ολοκλήρωση του τρίτου σταδίου, οφείλει να ολοκληρώσει τις σχετικές αξιολογικές ενέργειες στην υπηρεσία προέλευσής του.

Αν η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31η Αυγούστου, η αξιολόγηση του προϊσταμένου διενεργείται τόσο στην υπηρεσία προέλευσης όσο και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτησή του στη νέα μονάδα. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να προκύψουν δύο διακριτές εκθέσεις αξιολόγησης για τον ίδιο προϊστάμενο, εφόσον έχει συμπληρώσει το απαιτούμενο διάστημα των τεσσάρων μηνών στη νέα θέση.

Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι που μετακινούνται, αποσπώνται ή μετατίθενται και έχουν συμπληρώσει το απαιτούμενο χρονικό διάστημα, υποχρεούνται να υποβάλουν το έντυπο "σφυγμού ομάδας" για την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους.

Ο Ρόλος της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ)

Στο πλαίσιο του νέου θεσμικού πλαισίου, η Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ) αποτελεί το αρμόδιο όργανο για την εποπτεία και την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης. Η σύνθεσή της περιλαμβάνει:

1. Ένα (1) μέλος από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), το οποίο ασκεί καθήκοντα προέδρου.
2. Ένα (1) μέλος από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.).
3. Ένα (1) μέλος από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (Ν.Σ.Κ.).

Η ΕΕΑ είναι επιφορτισμένη με τα εξής καθήκοντα:

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

1. Εξέταση ενστάσεων των αξιολογούμενων που αμφισβητούν την αξιολόγησή τους.
2. Έλεγχος και έγκριση εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων που διακρίνονται για υψηλή απόδοση.
3. Ανάλυση στατιστικών δεδομένων που αφορούν τις διαμορφούμενες τάσεις και πιθανές ακραίες αποκλίσεις στις αξιολογήσεις.

Σε περιπτώσεις που εντοπίζονται αποκλίσεις ή παρατυπίες, η ΕΕΑ δύναται να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, όπως:

- Κλήση του προϊσταμένου για παροχή εξηγήσεων σχετικά με την αξιολόγησή του.
- Πρόταση ειδικών παρεμβάσεων για την αποφυγή μελλοντικών αποκλίσεων.

Όλες οι αποφάσεις της ΕΕΑ αιτιολογούνται πλήρως, διασφαλίζοντας την αξιοκρατία και τη διαφάνεια στη διαδικασία αξιολόγησης (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

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

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

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

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

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

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

Aguinis, H. (2019). Performance management. Sage Publications.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Bouckaert, G. (2004). Public management reform: a comparative analysis. Oxford University Press.
- 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, στοHanushek, Eric A., et al. "General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle. «Journal of human resources 52.1 (2017), σσ.48-87.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού 1ης Ενότητας

- Πώς αντιλαμβάνομαι την αλλαγή από ένα βαθμολογικό σύστημα αξιολόγησης σε ένα σύστημα ανάπτυξης δεξιοτήτων;
- Ποιες από τις εννέα δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου θεωρώ ότι διαθέτω σε υψηλό επίπεδο και γιατί;
- Ποιες δεξιότητες νιώθω ότι χρειάζομαι να αναπτύξω περαιτέρω; Ποια βήματα μπορώ να κάνω (μόνος/η μου ή με την καθοδήγηση του προϊσταμένου) για την ενίσχυσή τους;
- Με ποιον τρόπο η διαδικασία της στοχοθεσίας με βοηθά να αντιληφθώ καλύτερα τη συνεισφορά μου στους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας; Πώς μπορώ να συνδέσω καλύτερα την ατομική μου απόδοση με τα ομαδικά και οργανωσιακά αποτελέσματα;
- Πώς αντιλαμβάνομαι τον ρόλο του προϊσταμένου ως μέντορα και όχι απλώς ως αξιολογητή; Τι θα περίμενα από έναν προϊστάμενο για να με ενδυναμώσει ουσιαστικά;
- Ποια είναι η στάση μου απέναντι στην εισαγωγή εργαλείων όπως το “σφυγμός ομάδας” ή η συμμετοχική αξιολόγηση; Πιστεύω ότι μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη μέσα στην υπηρεσία;
- Πώς συνδέεται η προσωπική μου επαγγελματική ανάπτυξη με την επιτυχία της ομάδας στην οποία εργάζομαι; Υπάρχει συνεργατική κουλτούρα ή πρέπει να ενισχυθεί περαιτέρω;
- Σε ποιο βαθμό θεωρώ ότι η νέα αξιολόγηση είναι δίκαιη και αντανακλά την πραγματική απόδοση και τις δυνατότητες των υπαλλήλων; Ποιοι είναι οι βασικοί κίνδυνοι για την εφαρμογή της στην πράξη και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν;
- Πώς μπορεί η στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων να βοηθήσει τη Δημόσια Διοίκηση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής και της πολυπλοκότητας; Τι σημαίνει για εμένα προσωπικά «ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση»;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Τι με προβληματίζει περισσότερο σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης και τι με ενθαρρύνει; Πώς μπορώ να αξιοποιήσω τις θετικές πτυχές του συστήματος για τη δική μου πρόοδο και τη βελτίωση του οργανισμού;

1.2.Εισαγωγή στη διαχείριση της προσωπικής αλλαγής

Σκοπός της θεματικής ενότητας

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

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

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

Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Σύντομη περιγραφή

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

Οι προκλήσεις της ψηφιακής εποχής επηρεάζουν τη Δημόσια Διοίκηση, τη διακυβέρνηση και τις απαιτούμενες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Το θέμα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

αυτό έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς για δεκαετίες, λόγω των αλλαγών στην αντίληψη για τον δημόσιο τομέα και την εξυπηρέτηση των πολιτών (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ), καθώς και την αλλαγή της λειτουργίας του προς την κατεύθυνση της στοχοθεσίας και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας βάσει δεικτών.

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από εκτεταμένες επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις, ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται καλύτερα στα καθήκοντά τους. Αυτές οι αλλαγές επηρέασαν όλους τους τομείς της δημόσιας διακυβέρνησης, με το ανθρώπινο δυναμικό να προσαρμόζεται σταδιακά στα νέα δεδομένα. Έννοιες όπως αποδοτικότητα, στοχοθεσία, μέτρηση, αξιολόγηση και δείκτες εντάσσονται στη διοικητική πρακτική, μαζί με τα αντίστοιχα εργαλεία.

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

Οι προκλήσεις της ψηφιακής εποχής δημιούργησαν νέες απαιτήσεις για τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με έκθεση των Deloitte Global και Global Business Coalition (2018), η αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων των νέων και των αναγκών των επιχειρήσεων θα διευρυνθεί, καθώς οι αλλαγές της 4ης βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζουν τις επιχειρήσεις και τις εργασίες ταχύτερα από ό,τι προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι.

Οι ηγέτες και οι οραματιστές αναγνωρίζουν την ανάγκη επανεξέτασης της αντιστοίχισης θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων, καθώς και τον τρόπο που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα επιδείξουν αυτές τις δεξιότητες.

Πολλοί θεωρητικοί εστιάζουν στις νέες δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταποκριθεί το ανθρώπινο δυναμικό στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Κομσέλη, 2020). Στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2016, οι δεξιότητες που αναδείχτηκαν ως απαραίτητες περιλαμβάνουν: σύνθετη επίλυση προβλημάτων, κριτική σκέψη, δημιουργικότητα, διαχείριση ανθρώπων, συντονισμό με άλλα άτομα, συναισθηματική νοημοσύνη,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

κρίση και λήψη αποφάσεων, προσανατολισμό στις υπηρεσίες, διαπραγμάτευση και γνωστική ευελιξία.

Ο Brown Gr. (2017) αναφέρει ότι απαιτούνται παρεμβάσεις που υποστηρίζουν προσεγγίσεις διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και συνεχείς μαθησιακές εμπειρίες σχετικές με τις προκλήσεις του σήμερα και του αύριο. Ο Brown A. (2019) υποστηρίζει ότι στον δημόσιο τομέα θα αναπτυχθούν νέες δεξιότητες, όπως δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία, για να εκτελούνται εργασίες που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα. Σημαντικές δεξιότητες για τον Brown είναι επίσης η αυτορρύθμιση, η ανοιχτότητα στις αλλαγές και η εξοικείωση με την ασάφεια.

Ένα πρόβλημα ελλείμματος δεξιοτήτων εντοπίζεται στις δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης, σύμφωνα με τους Santeli & Gerdon (2019, όπ. αναφ. στο Κομσέλη, 2020).

Οι επιστήμονες συμφωνούν ότι η τεχνολογία και η ψηφιακή εποχή θα επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό. Δεξιότητες όπως ενσυναίσθηση, τεχνικές ικανότητες και προσαρμοστικότητα θεωρούνται απαραίτητες. Ωστόσο, αυτό που συμφωνούν οι περισσότεροι είναι ότι στην ψηφιακή εποχή θα ανταποκριθούν καλύτερα τα άτομα που «μαθαίνουν πώς να ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν», παραφράζοντας τον Tofler. Η δια βίου εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη για την ανάπτυξη των ατόμων και την προσαρμογή τους στα νέα περιβάλλοντα εργασίας.

Στον Πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται συνοπτικά η επίδραση των προκλήσεων της ψηφιοποίησης και της νέας εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου τομέα, βάσει των θεωρητικών και των σχετικών εκθέσεων.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

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

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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

	καριέρας.
Brown (2019)	Δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα, αυτορρύθμιση, ανοιχτότητα για αλλαγές, εξοικείωση με την ασάφεια
Santeli&Gerdon, (19.8.2019)	Έλλειμμα δεξιοτήτων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων

Πίνακας 2: Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό (προσαρμογή από Κομσέλη, 2020)

Επισήμανση

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, η διοίκηση βάσει ικανοτήτων αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργανισμού. Περιλαμβάνει τη χρήση ενός μοντέλου ή πλαισίου διοίκησης βάσει ικανοτήτων, το οποίο, όταν εφαρμόζεται, βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν, να εφαρμόσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Το πλαίσιο ικανοτήτων είναι ένα εργαλείο μέσω του οποίου οι ικανότητες εκφράζονται, αξιολογούνται και μετρούνται (Strebler et al., 1997). Παράλληλα, το μοντέλο διοίκησης βάσει ικανοτήτων αξιοποιεί την έννοια της ικανότητας ως μέσο για τη βελτίωση των διαδικασιών, μεθόδων και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη κ.λπ.) στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Η ιδέα για την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βάσει ικανοτήτων χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, όταν ο McClelland (1973) πρότεινε για πρώτη φορά τις ικανότητες ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων αξιοποιείται ως αποτελεσματικό μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη πρακτική στους οργανισμούς, κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Ο Boyatzis (1982) όρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας, 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 περιλαμβάνουν την ικανότητα διαχείρισης στόχων και δράσεων, την ικανότητα διοίκησης υπαλλήλων, την ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την ηγεσία. Επιπλέον, οι ικανότητες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες: α) στις βασικές ικανότητες, δηλαδή εκείνες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας 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, συμβάλλει 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 προβλημάτων και λήψης αποφάσεων (βλ. Armstrong, 2006).

Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων αξιοποιείται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: α) στη διοίκηση της απόδοσης, β) στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, γ) στην ανάπτυξη και κατάρτιση, και δ) στη διοίκηση αμοιβών/ανταμοιβής.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

1.2.2. Έννοια της δεξιότητας

Ως δεξιότητα ορίζεται «μία ικανότητα που αποκτάται μέσω εσκεμμένης, συστηματικής και διατηρούμενης προσπάθειας για την εκτέλεση πολύπλοκων δραστηριοτήτων ή εργασιακών λειτουργιών 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 μιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μια εργασία, μέσω τριών διακριτών στοιχείων: α) μια βάση γνώσεων, β) τα μέσα πρόσβασης στις προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα εκτέλεσης ενεργειών χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση (Peterson & Van Fleet, 2004).

Ως δεξιότητα ορίζεται η ενέργεια που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει μια 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, περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, την προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον, τη μάθηση από την εμπειρία και τη διαχείριση εμποδίων μέσω της σκέψης. Αυτές οι δεξιότητες είναι απαραίτητες για τη μάθηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την εξέλιξη άλλων κατηγοριών δεξιοτήτων. Οι γνωστικές δεξιότητες διακρίνονται σε θεμελιώδεις, όπως η εκπαίδευση, ο αλφαριθμητισμός, η αριθμητική, η κριτική σκέψη και η **επίλυση προβλημάτων**, καθώς και σε δεξιότητες υψηλότερης τάξης, οι οποίες αποτελούν βελτιωμένες εκδοχές των θεμελιωδών δεξιοτήτων. Οι θεμελιώδεις δεξιότητες είναι η βάση για την ανάπτυξη πιο σύνθετων γνωστικών δεξιοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων και την προσαρμογή σε νέες καταστάσεις. Οι δεξιότητες υψηλότερης τάξης περιλαμβάνουν την ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης πληροφοριών, την κριτική αξιολόγηση δεδομένων και την εφαρμογή γνώσεων σε πρακτικά προβλήματα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν στάσεις και αξίες που είναι χρήσιμες για την αποτελεσματική προσαρμογή του ατόμου. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την αυτογνωσία, την ομαδικότητα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τον αυτοέλεγχο, την ενσυναίσθηση και τα κίνητρα.

Η αυτογνωσία αφορά την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις σκέψεις του και τις συμπεριφορές του. Η ομαδικότητα αναφέρεται στην ικανότητα συνεργασίας με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ικανότητα καθοδήγησης και έμπνευσης των άλλων. Ο αυτοέλεγχος αφορά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και των παρορμήσεων. Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα κατανόησης και ανταπόκρισης στα συναισθήματα των άλλων. Τα κίνητρα αναφέρονται στην εσωτερική ώθηση που οδηγεί το άτομο στην επίτευξη των στόχων του.

Τεχνικές δεξιότητες αναφέρονται στην εξειδίκευση και την εμπειρογνωμοσύνη του ατόμου, καθώς και στις δεξιότητες που απαιτούνται για την άσκηση επιχειρηματικής δράσης και την εφαρμογή αλλαγών. Επιπλέον, περιλαμβάνουν τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί και να κατανοεί ψηφιακές τεχνολογίες.

Η εξειδίκευση αφορά την βαθιά γνώση και την εμπειρία σε συγκεκριμένους τομείς, που επιτρέπουν την αποτελεσματική εκτέλεση εξειδικευμένων εργασιών. Οι δεξιότητες άσκησης επιχειρηματικής δράσης περιλαμβάνουν την ικανότητα ανάπτυξης και υλοποίησης επιχειρηματικών στρατηγικών, καθώς και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η εφαρμογή αλλαγών αναφέρεται στην ικανότητα διαχείρισης και υλοποίησης καινοτομιών και βελτιώσεων σε οργανωσιακά πλαίσια.

Ο ψηφιακός αλφαριθμητισμός είναι η ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες, όπως υπολογιστές, λογισμικό και διαδικτυακές πλατφόρμες, για την εκτέλεση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Αυτή η δεξιότητα είναι κρίσιμη στην σύγχρονη εποχή, καθώς η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής εργασίας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Οι **Σκληρές δεξιότητες** περιλαμβάνουν τις γνώσεις που αφορούν την εκμάθηση συγκεκριμένων αντικειμένων, οι οποίες μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και αποκτώνται συνήθως μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Dixon et al., 2010). Αυτές οι δεξιότητες παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα και μπορούν να αξιολογηθούν μέσω τεχνικών δοκιμασιών ή πρακτικών εξετάσεων. Σχετίζονται με τον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνικών δεξιοτήτων. Ένας διαχωρισμός των σκληρών δεξιοτήτων γίνεται μεταξύ των ακαδημαϊκών και των επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρόκειται 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. Στον χώρο εργασίας, οι ήπιες δεξιότητες 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 επίλυση συγκρούσεων, η κατανόηση συμπεριφορών σε ομαδικά περιβάλλοντα και η προσαρμοστικότητα συμπληρώνουν τις παραπάνω ήπιες δεξιότητες.

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

Η σημαντικότητα των δεξιοτήτων αποτυπώνεται στην Εθνική Στρατηγική Δεξιοτήτων της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α, 2022), με ιδιαίτερη έμφαση στην αλλαγή και την καινοτομία, τον μετασχηματισμό και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων, καθώς και τις δεξιότητες του μέλλοντος, με πρωτεύοντα ρόλο τις

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

δεξιότητες ζωής (εγκάρσιες-οριζόντιες δεξιότητες) τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα.

1.3.Τα Κίνητρα που Οδηγούν στην Αλλαγή

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστούν τα κίνητρα που οδηγούν στην αλλαγή και να προσδιοριστούν οι δεξιότητες μέσω των κινήτρων ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν τα κίνητρα που οδηγούν στην αλλαγή
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τα κίνητρα που οδηγούν στην αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων.

Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, Κίνητρα που Οδηγούν στην Αλλαγή διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Σύντομη περιγραφή

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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

1.3.1. Αναγνώριση και Κατανόηση των Κινήτρων για Αλλαγή

Στον δημόσιο τομέα, η κατανόηση των κινήτρων για αλλαγή είναι ιδιαιτέρως κρίσιμη, καθώς οι μεταβολές συχνά επιβάλλονται από πολιτικές, θεσμικές ή κοινωνικές εξελίξεις και όχι κατ' ανάγκη από εσωτερική στρατηγική επιλογή. Αυτό καθιστά την ερμηνεία και την επικοινωνία των κινήτρων ακόμη πιο σημαντική, ιδίως για τα διοικητικά στελέχη που καλούνται να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ πολιτικών αποφάσεων και οργανωσιακής αποδοχής.

Τα εξωτερικά κίνητρα ενδέχεται να περιλαμβάνουν την ανάγκη συμμόρφωσης με νέες νομοθεσίες, την ανταπόκριση σε κοινωνικές απαιτήσεις για μεγαλύτερη λογοδοσία, καθώς και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών με στόχο τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, εσωτερικά κίνητρα μπορούν να σχετίζονται με διαρθρωτικές αδυναμίες, αναποτελεσματικές διαδικασίες, ή την ανάγκη βελτίωσης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η ενσυνείδητη κατανόηση αυτών των κινήτρων είναι θεμελιώδης για τη διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών αλλαγής. Όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία, όταν τα στελέχη αντιλαμβάνονται και μεταδίδουν με σαφήνεια το "γιατί" της αλλαγής, δημιουργούν το αναγκαίο πλαίσιο νομιμοποίησης και ενισχύουν την προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία (Cameron & Green, 2019).

Παράλληλα, η προληπτική αναγνώριση των κινήτρων επιτρέπει τον έγκαιρο εντοπισμό πιθανών αντιστάσεων ή εντάσεων. Η εσωτερική αποδοχή μιας αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη διαφανούς επικοινωνίας γύρω από τους λόγους που την επιβάλλουν, καθώς και τη σύνδεσή της με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού. Όταν η αλλαγή παρουσιάζεται ως επιβαλλόμενη χωρίς λογική και σκοπό, οι πιθανότητες αποτυχίας αυξάνονται.

Ιδιαίτερα για τους προϊσταμένους, η ικανότητα να ερμηνεύουν τα κίνητρα της αλλαγής και να τα επικοινωνούν με πειστικότητα, συνέπεια και διορατικότητα, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Οι ηγέτες που μετατρέπουν τα κίνητρα σε συλλογική κατανόηση και στόχευση, συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση ενεργητικής οργανωσιακής κουλτούρας προσαρμογής.

1.3.2.Εξωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή

Οι οργανισμοί, και ιδιαίτερα αυτοί της Δημόσιας Διοίκησης, λειτουργούν εντός ενός ευρύτερου περιβάλλοντος το οποίο υπόκειται σε συνεχείς και απρόβλεπτες μεταβολές. Οι εξωτερικοί παράγοντες, αν και δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα, ασκούν καθοριστική επίδραση στη λειτουργία, τη στρατηγική κατεύθυνση και την ανάγκη για αλλαγή. Η έγκαιρη αναγνώριση και η ερμηνεία αυτών των παραγόντων αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την προληπτική και αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.

Οι βασικές εξωτερικές δυνάμεις που ωθούν τους οργανισμούς προς την αλλαγή περιλαμβάνουν:

- **Τεχνολογικές Εξελίξεις:** Η τεχνολογική καινοτομία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, μετασχηματίζοντας ριζικά τις οργανωσιακές δομές και πρακτικές. Η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων, συστημάτων αυτοματοποίησης και δεδομένων μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου τομέα, δημιουργώντας την ανάγκη για ανασχεδιασμό διαδικασιών, επανεκπαίδευση προσωπικού και καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων.

Η τεχνολογική πρόοδος δεν επηρεάζει μόνο τα εργαλεία, αλλά και την κουλτούρα ενός οργανισμού, ενισχύοντας τη σημασία της ευελιξίας, της καινοτομίας και της συνεχούς μάθησης. Η μη έγκαιρη ανταπόκριση σε τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να οδηγήσει σε λειτουργική απαξίωση και απώλεια αξιοπιστίας..

- **Οικονομικές Συνθήκες:** Το μακροοικονομικό περιβάλλον επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα των δημόσιων οργανισμών να επιτελέσουν την αποστολή τους. Οικονομικές κρίσεις, μεταβολές στη χρηματοδότηση ή στις δημοσιονομικές πολιτικές θέτουν τον δημόσιο τομέα απέναντι σε προκλήσεις αποδοτικότητας, περιορισμού δαπανών και ανακατανομής πόρων.

Σε τέτοιες συνθήκες, η αλλαγή επιβάλλεται όχι μόνο ως στρατηγική επιλογή, αλλά ως μέσο επιβίωσης. Η ανάγκη διατήρησης του επιπέδου παροχής υπηρεσιών με περιορισμένους πόρους οδηγεί τους οργανισμούς στην

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

αναζήτηση νέων μοντέλων λειτουργίας, στην επανεκτίμηση των προτεραιοτήτων και στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων διαχείρισης..

- **Κανονιστικές και Νομοθετικές Αλλαγές:** Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε άμεση συνάρτηση με το **ρυθμιστικό πλαίσιο** της Πολιτείας. Οι **αλλαγές στη νομοθεσία και στους κανονισμούς** δημιουργούν την ανάγκη για προσαρμογή σε επίπεδο **πολιτικών, διαδικασιών, συστημάτων και ανθρώπινου δυναμικού**.
- Η συμμόρφωση με νέες απαιτήσεις – είτε αφορούν το οργανωσιακό δίκαιο, είτε θέματα διαφάνειας, είτε ψηφιακή διακυβέρνηση – αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη **διατήρηση της νομιμότητας και της θεσμικής αξιοπιστίας**. Ωστόσο, η εφαρμογή των αλλαγών αυτών απαιτεί συστηματικό σχεδιασμό, **επικοινωνιακή στρατηγική και ικανότητα καθοδήγησης** από τα διοικητικά στελέχη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Πίνακας 3– Εξωτερικοί Παράγοντες Αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020)

Τεχνολογία	Τεχνητή Νοημοσύνη
	5 ^η γενιά κινητών δικτύων
	Νέες τεχνολογίες διαδικτύου
	Υπολογιστική νέφους
	Ρομποτική
	Κοινωνικά Δίκτυα
	Τεχνολογία κατανεμημένης εγγραφής (blockchain)
	Τηλεργασία
Οικονομικοί Παράγοντες	Επιβράδυνση οικονομικής ανάπτυξης
	Παγκόσμιες εμπορικές συγκρούσεις
	Μείωση δύναμης της Ε.Ε.
	Ενέργεια και εκπομπές CO2
	Ψηφιακός Μετασχηματισμός
	Διαθεσιμότητα επενδυτικών αγορών και συντελεστών
	Αδυναμίες χρηματοπιστωτικού συστήματος
	Διακυμάνσεις επιτοκίων και συναλλαγματικών ισοτιμιών
Παγκόσμιος ανταγωνισμός	Αναπτυσσόμενες οικονομίες (Ινδία, Φιλιππίνες, Ινδονησία, Κίνα, Μαλαισία, Σιγκαπούρη)
	Διεύρυνση Ε.Ε
	Προσέλκυση επενδύσεων (φορολογικά κίνητρα, καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη κτλ.).
Παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις	Ε.Ε. και αιτήματα για περαιτέρω πολιτική ενοποίηση
	Συρράξεις στην Μέση Ανατολή
	Πολιτική αστάθεια στην Λατινική Αμερική
	Σημαντικός αλλά μη προβλέψιμος ρόλος της Κίνας στο παγκόσμιο εμπόριο
	Οικονομικές συναλλαγές με χώρες που παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

	Εμφύλιοι πόλεμοι
	Θρησκευτικές/ εθνικιστικές διαμάχες
Κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές	Καταναλωτική συμπεριφορά και εμπιστοσύνη
	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση
	Κοινωνική ευθύνη εταιρειών
	Δημογραφική γήρανση
	Μείωση γεννήσεων και πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας
	Αυξανόμενη πολιτισμική διαφοροποίηση
	Διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
	Διόγκωση των κοινωνικών ανισοτήτων
Εσωτερικές προκλήσεις	Συμπεριφορικά προβλήματα (π.χ. απουσίες, απεργίες, σαμποτάζ, συνδικαλιστικές διεκδικήσεις)
	Διαδικαστικά προβλήματα (π.χ. επικοινωνία, λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα, καινοτομίες)
	Διαμάχη μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ηθικής σε πολλές χώρες
	Οργανωσιακές διαμάχες

1.3.3.Εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή

Η κινητήρια δύναμη της οργανωσιακής αλλαγής δεν προέρχεται μόνο από εξωτερικές πιέσεις, αλλά εντοπίζεται επίσης στις εσωτερικές δυναμικές, ανάγκες και στρατηγικές επιλογές του ίδιου του οργανισμού. Οι εσωτερικοί παράγοντες διαμορφώνονται από τη λειτουργία, τη δομή, τις αξίες και την ανθρώπινη δυναμική του οργανισμού, και αποτελούν καθοριστικό πλαίσιο ερμηνείας της αλλαγής. Η αναγνώρισή τους επιτρέπει μια πιο οργανική και μακροπρόθεσμα βιώσιμη προσέγγιση στη διαχείριση αλλαγής.

- **Ανάγκη Βελτίωσης των Διαδικασιών.** Η συνεχής επιδίωξη για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα καθιστά αναγκαία την περιοδική αναθεώρηση και ανασχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών. Η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, γνωστή και ως business process

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

reengineering, επιδιώκει τη ριζική ανασύνταξη των επιχειρησιακών λειτουργιών για τη βελτίωση της απόδοσης, της ποιότητας και του χρόνου απόκρισης (Hammer & Champy, 1993).

- **Ενίσχυση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.** Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Σύμφωνα με το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework), κουλτούρες που ευνοούν την καινοτομία, την ευελιξία και την εσωτερική δέσμευση είναι πιο δεκτικές στην αλλαγή και αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα προσαρμοστικότητας (Cameron & Quinn, 1999).
- **Ανάγκη Ανάπτυξης Ηγετικών Δεξιοτήτων και Ενδυνάμωσης.** Η ηγεσία αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την επιτυχία οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής, καθώς επηρεάζει άμεσα το κλίμα εμπιστοσύνης, τη στρατηγική καθοδήγηση και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν ελλείμματα στις ηγετικές ικανότητες των στελεχών τους συχνά εκκινούν πρωτοβουλίες αλλαγής προκειμένου να ενισχύσουν τις δομές καθοδήγησης, την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και τη συνοχή στη λήψη αποφάσεων. Στο επίκεντρο αυτής της προσπάθειας βρίσκεται η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), ένα μοντέλο που επικεντρώνεται στην έμπνευση, την παρακίνηση, τη διαρκή προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και την εσωτερική δέσμευσή τους στους στόχους του οργανισμού (Bass, 1985). Η ηγεσία αυτού του τύπου δεν βασίζεται μόνο σε καθήκοντα και εντολές, αλλά στη συναισθηματική σύνδεση, την κοινή αποστολή και την ανάδειξη των δυνατοτήτων κάθε μέλους της ομάδας. Η επένδυση στην ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω κατάλληλης ηγεσίας, coaching και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου η αλλαγή δεν βιώνεται ως εξωτερικός καταναγκασμός, αλλά ως συλλογική ευκαιρία μετασχηματισμού και προόδου. Η αποτελεσματική ηγεσία μετατρέπεται έτσι σε βασικό εσωτερικό κίνητρο αλλαγής, που επηρεάζει θετικά τόσο την ψυχολογική διάθεση για προσαρμογή, όσο και την ικανότητα υλοποίησης σύνθετων στρατηγικών παρεμβάσεων.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Προσαρμογή στις Εξελίξεις του Ανθρώπινου Δυναμικού.** Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ζωντανό πυρήνα κάθε οργανισμού, και οι εσωτερικές του μεταβολές λειτουργούν συχνά ως αφετηρία για ευρύτερες οργανωσιακές αλλαγές. Η ενσωμάτωση νέων εργαζομένων, η ανάγκη μεταφοράς τεχνογνωσίας, η διαχείριση αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης ή μετατάξεων, καθώς και η αυξανόμενη ποικιλομορφία του προσωπικού, καθιστούν αναγκαία την αναθεώρηση πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη προσαρμογής δεν αφορά μόνο τη διατήρηση της λειτουργικής συνέχειας, αλλά και την ενίσχυση της οργανωσιακής ετοιμότητας για το μέλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, η συνεχής επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων λειτουργεί ως εργαλείο στρατηγικής ευελιξίας. Οι οργανισμοί που προσφέρουν ευκαιρίες κατάρτισης, επανακατάρτισης και προσωπικής εξέλιξης, ενδυναμώνουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή (Tannenbaum & Yukl, 1992). Η διαχείριση αλλαγής, συνεπώς, πρέπει να περιλαμβάνει στοχευμένες παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, εστιάζοντας σε μοντέλα δια βίου μάθησης, μηχανισμούς υποστήριξης νέων στελεχών και καλλιέργεια συνεργατικών δεξιοτήτων. Όλα τα παραπάνω διασφαλίζουν την οργανωσιακή συνοχή και ανθεκτικότητα, καθιστώντας τον οργανισμό ικανό να εξελίσσεται μαζί με τους ανθρώπους του.
- Βελτίωση της Διαχείρισης Γνώσης και Πληροφορίας.** Στο σύγχρονο περιβάλλον, η γνώση αναγνωρίζεται ως στρατηγικός πόρος με βαρύνουσα σημασία για τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Η συστηματική διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης – δηλαδή η δημιουργία, διάχυση, αξιοποίηση και διατήρησή της – αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα που επηρεάζει τη δυνατότητα αλλαγής, προσαρμογής και καινοτομίας. Για παράδειγμα, το μοντέλο διαχείρισης γνώσης των Nonaka και Takeuchi (1995), γνωστό ως SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), εξηγεί πώς οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν γνώση με στόχο τη συνεχή βελτίωση. Η ενίσχυση των ροών γνώσης επιτρέπει στους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις με

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

μεγαλύτερη ακρίβεια, να ανταποκρίνονται ταχύτερα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και να στηρίζουν ενεργά την υλοποίηση της αλλαγής. Ως εκ τούτου, η διαχείριση γνώσης δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως τεχνική διαδικασία ή ως ευθύνη της πληροφορικής, αλλά ως στρατηγική επιλογή που σχετίζεται με την οργανωσιακή μάθηση, την ενίσχυση της καινοτομίας και την προώθηση μιας κουλτούρας συλλογικής ευφυΐας. Ο οργανισμός που ενσωματώνει μηχανισμούς δημιουργίας και ανταλλαγής γνώσης επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα προσαρμοστικότητας και διατηρεί την ικανότητά του να καινοτομεί διαρκώς.

1.3.4. Οι επιπτώσεις της αλλαγής στην ανάπτυξη και επιτυχία ενός οργανισμού.

Η αλλαγή αποτελεί μια αναπόφευκτη πραγματικότητα για κάθε σύγχρονο οργανισμό που επιδιώκει να παραμείνει λειτουργικά αποτελεσματικός και στρατηγικά βιώσιμος σε ένα περιβάλλον συνεχών και πολυεπίπεδων μεταβολών. Η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής και, κυρίως, η επιτυχής υλοποίησή της συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή ανάπτυξη, την επιτυχία και τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα του οργανισμού.

Οι οργανισμοί που επιδεικνύουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας είναι σε θέση να αναγνωρίζουν εγκαίρως τις εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις, να ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες, να αναδιοργανώνουν τις λειτουργίες τους και να επαναπροσδιορίζουν τους στρατηγικούς τους στόχους με ευελιξία και διορατικότητα (Burnes, 2004). Αυτή η προσαρμοστική ικανότητα μεταφράζεται σε:

- αυξημένη **ανταγωνιστικότητα**,
- βελτιωμένη **εσωτερική απόδοση**,
- ενίσχυση της **εταιρικής φήμης**,
- και μεγαλύτερη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής προσφέρει στον οργανισμό τη δυνατότητα να λειτουργεί όχι μόνο αντιδραστικά, αλλά **προληπτικά και καινοτόμα**, εντοπίζοντας

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

και αξιοποιώντας **νέες ευκαιρίες** σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Η στρατηγική χρήση της αλλαγής μετατρέπεται έτσι σε **παράγοντα θεσμικής ηγεσίας και επιρροής** στον κλάδο δραστηριοποίησης. Αντιθέτως, η **αδυναμία ανταπόκρισης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες** μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές οργανωσιακές συνέπειες. Η **στασιμότητα**, η **έλλειψη προσαρμογής** και η **αντίσταση στην αλλαγή** συνδέονται συχνά με:

- μείωση της **αποδοτικότητας και παραγωγικότητας**,
- απώλεια **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**,
- και αδυναμία **προσέλκυσης και διατήρησης εξειδικευμένου προσωπικού** (Kotter, 1996).

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η αλλαγή δεν είναι απλώς μια επιθυμητή επιλογή, αλλά μια **στρατηγική αναγκαιότητα**. Η **απουσία προετοιμασίας και διαχείρισης** μπορεί να θέσει σε κίνδυνο όχι μόνο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και την **θεσμική αξιοπιστία του οργανισμού**, ιδίως στον δημόσιο τομέα όπου η λογοδοσία και η διαφάνεια είναι θεμελιώδεις αξίες.

Η **διαχείριση αλλαγής** λειτουργεί ως μηχανισμός **σταθεροποίησης εν μέσω αστάθειας**, παρέχοντας στις οργανώσεις τα μέσα και τις διαδικασίες να διατηρούν την επιχειρησιακή συνέχεια, ακόμα και σε περιόδους **κρίσεων ή ριζικών μετασχηματισμών**. Μέσα από τεκμηριωμένο σχεδιασμό, στρατηγική επικοινωνία και συμμετοχική ηγεσία, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν ότι η αλλαγή οδηγεί σε **ενδυνάμωση και ανάπτυξη**, και όχι σε αποσταθεροποίηση.

1.3.5. Παραδείγματα επιτυχημένης και ανεπιτυχούς διαχείρισης κινήτρων.

Η επιτυχία στην εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του οργανισμού να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα κίνητρα που υποστηρίζουν την αλλαγή και να τα επικοινωνήσει με σαφήνεια σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η προσεκτική προετοιμασία, σε συνδυασμό με τη διαφανή και πειστική εξήγηση των λόγων της αλλαγής, αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διατήρηση της συνοχής κατά τη διάρκεια της μετάβασης.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Οργανισμοί που εισήγαγαν σημαντικές μεταβολές —όπως η ψηφιοποίηση των λειτουργιών ή η αυτοματοποίηση διαδικασιών μέσω νέων πληροφοριακών συστημάτων— και φρόντισαν να συνοδεύσουν αυτές τις αλλαγές με δομημένη εκπαίδευση και υποστήριξη προς τους εργαζομένους, κατάφεραν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα, να μειώσουν την γραφειοκρατία και να βελτιώσουν τη διαφάνεια των εσωτερικών τους λειτουργιών (Hammer & Champy, 1993). Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αλλαγή αντιμετωπίστηκε όχι ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία εξέλιξης, χάρη στη στρατηγική διαχείριση των κινήτρων και την κατάλληλη ηγετική καθοδήγηση.

Αντίθετα, όταν η υλοποίηση της αλλαγής πραγματοποιείται χωρίς να έχει προηγηθεί επαρκής επικοινωνία του σκοπού και της αξίας της, ή όταν τα κίνητρα εμφανίζονται ασαφή ή επιβαλλόμενα, οι οργανισμοί συναντούν συχνά αντίσταση, δισταγμό ή ακόμη και σαφή απόρριψη από τους εργαζομένους. Αυτή η αντίσταση δεν είναι μόνο ψυχολογικής φύσης, αλλά επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα, τη συνεργασία και τη συνολική επιχειρησιακή επίδοση (Hammer & Champy, 1993).

Ιδίως στη δημόσια διοίκηση, όπου οι μεταρρυθμίσεις συχνά βασίζονται σε πολιτικές αποφάσεις ή εξωτερικούς θεσμικούς παράγοντες, η ικανότητα των προϊσταμένων να μεταφράσουν τα στρατηγικά κίνητρα της αλλαγής σε πειστική εσωτερική αφήγηση αποτελεί ουσιώδες στοιχείο επιτυχίας. Η έλλειψη αυτής της διαμεσολάβησης συχνά οδηγεί σε διοικητική δυσλειτουργία και περιορισμένη αποδοχή από το προσωπικό, ακόμη και όταν οι στόχοι της αλλαγής είναι αντικειμενικά ωφέλιμοι.

1.4.Μοντέλα και Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστούν τα Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής που οδηγούν στην αλλαγή και να προσδιοριστούν οι δεξιότητες μέσω των κινήτρων ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν τα Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής που οδηγούν στην αλλαγή
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τα Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής που οδηγούν στην αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη διοίκηση βάσει Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής.

Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, Κίνητρα που Οδηγούν στην Αλλαγή διοίκηση βάσει ικανοτήτων, Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής

Σύντομη περιγραφή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της δεξιότητας
- ✓ Τις Δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής
- ✓ Τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων οι οποίες προέρχονται από Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

1.4.1. Αναφορά και Ανάλυση Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής

Η χρήση μοντέλων διαχείρισης αλλαγής αποτελεί βασικό εργαλείο για την επιτυχημένη και συστηματική εφαρμογή μετασχηματιστικών πρωτοβουλιών μέσα σε έναν οργανισμό. Τα μοντέλα αυτά προσφέρουν ένα θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο καθοδήγησης της αλλαγής, βοηθώντας τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν, να προβλέψουν και να επηρεάσουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την οργανωσιακή πραγματικότητα (Cameron & Green, 2019).

Σε κάθε οργανωσιακό πλαίσιο, η αλλαγή προκαλεί διαταραχή στην κανονικότητα, ενεργοποιώντας ποικίλα συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές. Η υιοθέτηση ενός κατάλληλου μοντέλου δεν αποτελεί απλώς θεωρητική επιλογή, αλλά λειτουργική ανάγκη που εξασφαλίζει τη συνοχή, τη συνέχεια και την αποδοτικότητα της μετάβασης. Μέσω των μοντέλων, η αλλαγή μετατρέπεται από αφηρημένη έννοια σε δομημένη, διαχειρίσιμη και μετρήσιμη διαδικασία.

- Η κατάλληλη επιλογή μοντέλου εξαρτάται από παράγοντες όπως:
- το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της αλλαγής,
- η ωριμότητα του οργανισμού στη διαχείριση μεταβάσεων,
- η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού,
- και η διαθεσιμότητα πόρων (Hiatt, 2006).

Εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση

Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η διαχείριση αλλαγής απαιτεί **προσαρμοσμένες και ρεαλιστικές προσεγγίσεις**, δεδομένων των ιδιοτεροτήτων του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν εντός ενός **συχνά αυστηρού ρυθμιστικού και θεσμικού πλαισίου**, διαθέτουν **συγκριτικά χαμηλότερη ευελιξία**, και χαρακτηρίζονται από **πολύπλοκα συστήματα ιεραρχίας και λογοδοσίας** (Fernandez & Rainey, 2006). Επιπλέον, η **διάχυση της αλλαγής** στον δημόσιο τομέα απαιτεί **συμμετοχή πολλών εμπλεκόμενων φορέων**, όπως διοικητικών στελεχών, πολιτικών ηγεσιών, κοινωνικών εταίρων και εργαζομένων. Αυτό καθιστά κρίσιμη τη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

σαφή επικοινωνία, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την καλλιέργεια κουλτούρας προσαρμογής.

Η εφαρμογή ενός μοντέλου διαχείρισης αλλαγής μπορεί να λειτουργήσει ως:

- **εργαλείο ορθολογικής καθοδήγησης** της αλλαγής,
- **μηχανισμός ευθυγράμμισης** μεταξύ διοίκησης και προσωπικού,
- και **μέθοδος πρόληψης αντίστασης**, μέσω σταδιακής και στοχευμένης προσέγγισης.

Ιδιαίτερος ρόλος αποδίδεται στους **προϊσταμένους**, οι οποίοι λειτουργούν ως **συνδεδεικτοί κρίκοι** μεταξύ της ηγεσίας και των ομάδων εργασίας. Η ικανότητά τους να εφαρμόσουν τις φάσεις ενός μοντέλου, να διαχειριστούν την αβεβαιότητα και να καλλιεργήσουν συμμετοχικές διαδικασίες, αποτελεί **προγνωστικό δείκτη επιτυχίας της αλλαγής**.

1.4.2. Παρουσίαση δημοφιλών μοντέλων διαχείρισης αλλαγής

1.4.2.1. Μοντέλο των Τριών Σταδίων του Kurt Lewin

Το μοντέλο των τριών σταδίων του Kurt Lewin (1947) αποτελεί ένα από τα παλαιότερα και πιο επιδραστικά θεωρητικά σχήματα στη διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής. Αντλεί τη φιλοσοφία του από την κοινωνικοψυχολογική θεωρία της δυναμικής των ομάδων, εστιάζοντας στη συμπεριφορική μετάβαση των ατόμων και των συστημάτων μέσα από ένα διαδοχικό και οργανωμένο πλαίσιο αλλαγής (Burnes, 2004).

Το μοντέλο αναλύει την αλλαγή ως μια διαδικασία μετατόπισης από μια υπάρχουσα κατάσταση ισορροπίας προς μια νέα, σταθεροποιημένη κατάσταση, μέσα από τρία διακριτά στάδια (Lewin, 1947):

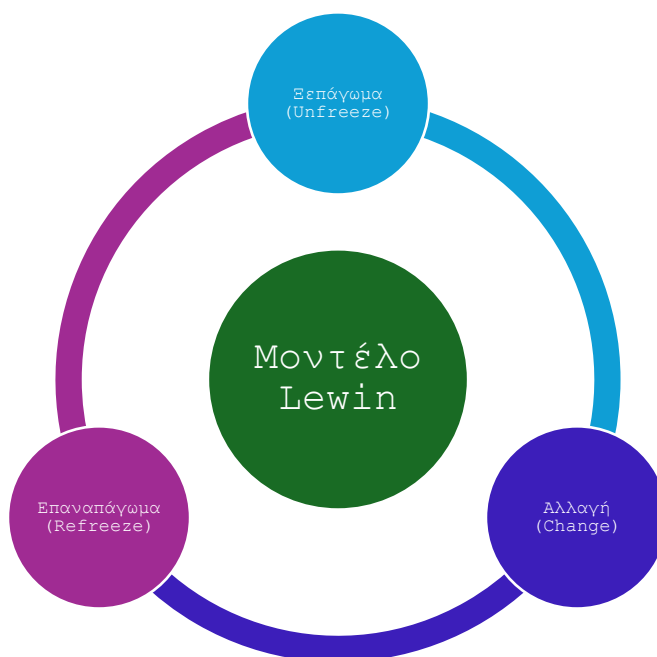
- **Ξεπάγωμα (Unfreezing):** Στο αρχικό στάδιο, η προτεραιότητα είναι η διάρρηξη του υπάρχοντος status quo. Ο οργανισμός δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αμφισβήτηση καθιερωμένων συνηθειών, αξιών και διαδικασιών. Στόχος είναι η ανάδειξη της ανάγκης για αλλαγή, η

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

κινητοποίηση της ευαισθητοποίησης και η μείωση της ψυχολογικής αντίστασης.

Η φάση αυτή περιλαμβάνει:

- ✓ Ενεργή επικοινωνία του "γιατί" της αλλαγής,
 - ✓ Ενίσχυση του αισθήματος του "επείγοντος"
 - ✓ Προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για τη μετάβαση
- **Αλλαγή (Change):** Αφού έχει κλονισθεί η παλαιά κατάσταση, ο οργανισμός εισάγει νέες πρακτικές, στάσεις και τρόπους λειτουργίας. Στο στάδιο αυτό, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να δοκιμάζουν και να υιοθετούν νέες μορφές συμπεριφοράς και συστήματα εργασίας, υπό την καθοδήγηση και ενίσχυση της ηγεσίας (Burnes, 2004).
Η επιτυχία της φάσης εξαρτάται από:
 - ✓ Την υποστήριξη από τα διοικητικά στελέχη,
 - ✓ Την παροχή εργαλείων και εκπαίδευσης,
 - ✓ Τη δημιουργία χώρου για πειραματισμό χωρίς φόβο αποτυχίας
 - **Επαναπάγωμα (Refreezing):** Η τελευταία φάση στοχεύει στην εδραίωση των νέων προτύπων, ώστε η αλλαγή να εσωτερικευθεί και να γίνει μέρος της καθημερινής κουλτούρας του οργανισμού. Η σταθεροποίηση αυτή επιτυγχάνεται μέσα από:
 - ✓ Την ενίσχυση της νέας συμπεριφοράς μέσω επιβράβευσης,
 - ✓ Την αναπροσαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης,
 - ✓ Την επανάληψη της επιθυμητής πρακτικής, ώστε να εντυπωθεί ως "νέα κανονικότητα"



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

Παράδειγμα Εφαρμογής - Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση της Εσθονίας

Η Εσθονία θεωρείται ένα από τα πιο προηγμένα παραδείγματα ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα, με την εφαρμογή του e-Estonia project. Η στρατηγική αυτή μεταρρύθμιση βασίστηκε σε αρχές που συνάδουν με το μοντέλο του Lewin, τόσο ως προς τη διαχείριση συμπεριφορών, όσο και ως προς την καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας. Ακολουθεί ως υπόδειγμα η αντιστοίχιση των ενεργειών του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση της Εσθονίας με τα Τρία Στάδια του Lewin:

Ξεπάγωμα (Unfreezing):

Η κυβέρνηση ξεκίνησε την αλλαγή με εκτεταμένη ενημέρωση και δημόσιο διάλογο, προβάλλοντας την ανάγκη για διαφάνεια, μείωση γραφειοκρατίας και αποδοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Οι πολίτες και οι δημόσιοι υπάλληλοι κλήθηκαν να αναθεωρήσουν τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης και να αναγνωρίσουν τη σημασία της τεχνολογίας στην εξυπηρέτηση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Αλλαγή (Change):

Εισήχθησαν συγκεκριμένα ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες, όπως:

- ηλεκτρονική ταυτότητα (e-ID),
- ψηφιακές υπογραφές,
- συστήματα διαλειτουργικότητας μεταξύ φορέων.

Το προσωπικό εκπαιδεύτηκε στη χρήση νέων εργαλείων και διαδικασιών, με τη συμμετοχή των προϊσταμένων ως ηγετικών φορέων εφαρμογής.

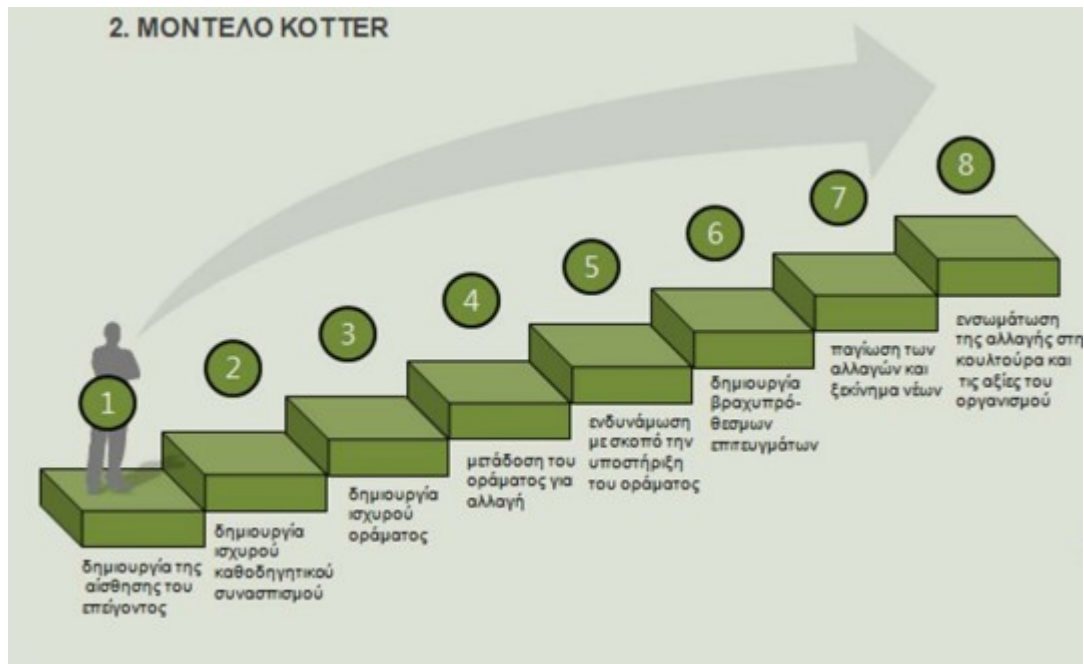
Επαναπάγωμα (Refreezing):

Η νέα κουλτούρα ψηφιακής διακυβέρνησης ενισχύθηκε με συνεχή αναβάθμιση συστημάτων, νομοθετική υποστήριξη και επικοινωνία επιτυχιών. Οι ψηφιακές υπηρεσίες ενσωματώθηκαν πλήρως στο διοικητικό οικοσύστημα, καθιερώνοντας την Εσθονία ως πρότυπο ψηφιακού κράτους διεθνώς (Margetts & Naumann, 2017).

1.4.2.2. Μοντέλο των Οκτώ Σταδίων του John Kotter

Το μοντέλο των οκτώ σταδίων που ανέπτυξε ο John Kotter (1996) αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και επιδραστικές προσεγγίσεις στη θεωρία και πρακτική της οργανωσιακής αλλαγής. Βασισμένο σε εμπειρικά δεδομένα και μελέτες περιπτώσεων, το μοντέλο επικεντρώνεται στην καθοδήγηση μετασχηματισμών μεγάλης κλίμακας μέσα από μια δομημένη, σταδιακή και συμμετοχική διαδικασία. Κεντρικός άξονας του μοντέλου είναι η δημιουργία και εδραίωση μιας κουλτούρας αλλαγής, η οποία στηρίζεται όχι μόνο σε δομές και στρατηγικές, αλλά και σε ανθρώπινες συμπεριφορές, συναισθήματα και αλληλεπιδράσεις (Kotter, 1996· Cameron & Green, 2019).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο



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

Τα οκτώ στάδια του μοντέλου Kotter είναι τα εξής:

- **Δημιουργία αίσθησης επείγοντος:** Αναδεικνύεται η ανάγκη άμεσης δράσης, μέσω ανάδειξης κρίσεων, προκλήσεων ή ευκαιριών. Η κινητοποίηση ξεκινά με την αναγνώριση του “γιατί τώρα”, ώστε να περιοριστεί η αδράνεια.
- **Δημιουργία ισχυρής συμμαχίας:** Δημιουργείται μια ομάδα αλλαγής με επιρροή, αξιοπιστία και δέσμευση, η οποία ηγείται της διαδικασίας και κατευθύνει τις ενέργειες.
- **Δημιουργία οράματος και στρατηγικής:** Δημιουργείται μια ομάδα αλλαγής με επιρροή, αξιοπιστία και δέσμευση, η οποία ηγείται της διαδικασίας και κατευθύνει τις ενέργειες.
- **Επικοινωνία του οράματος:** Το όραμα πρέπει να επικοινωνείται σταθερά και με συνέπεια, ώστε να δημιουργείται κοινή κατανόηση και να καλλιεργείται εμπιστοσύνη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- **Ενδυνάμωση των εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά, να προτείνουν λύσεις και να ξεπερνούν εμπόδια, αποκτώντας μεγαλύτερη αίσθηση ελέγχου και ευθύνης.
- **Επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών:** Σχεδιάζονται και υλοποιούνται γρήγορες νίκες, που ενισχύουν την πίστη στη διαδικασία, μειώνουν την αντίσταση και λειτουργούν ενθαρρυντικά.
- **Ενοποίηση των αλλαγών και διατήρηση του momentum:** Η επιτυχία χρησιμοποιείται ως βάση για περαιτέρω δράση· οι πρώτες επιτυχίες δεν οδηγούν σε επανάπαυση, αλλά σε διεύρυνση της αλλαγής.
- **Εμπέδωση της αλλαγής στην κουλτούρα** Η αλλαγή καθίσταται θεσμική κανονικότητα, ενσωματώνεται στις αξίες του οργανισμού και συνδέεται με την ταυτότητά του.

Παράδειγμα Εφαρμογής - Ψηφιακή Αναδιοργάνωση στο Δημόσιο της Δανίας

Το μοντέλο του Kotter εφαρμόστηκε με επιτυχία στο έργο “Digital Post” του δημόσιου τομέα της Δανίας, το οποίο αφορούσε την υποχρεωτική μετάβαση όλων των πολιτών και επιχειρήσεων σε ηλεκτρονική επικοινωνία με το κράτος, καταργώντας πλήρως τη φυσική αλληλογραφία (Møller & Skovgaard, 2015). Τα παρακάτω συνοψίζουν την προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την υποστήριξη της διαχείρισης της αλλαγής σε ένα έργο το οποίο θεωρείται ότι επανακαθόρισε την κουλτούρα δημόσιας επικοινωνίας της Δανίας, καθιστώντας την ηλεκτρονική επαφή βασικό στοιχείο της διοικητικής καθημερινότητας:

- **Αίσθηση επείγοντος** δημιουργήθηκε λόγω των αυξανόμενων διοικητικών εξόδων και της ανάγκης εκσυγχρονισμού.
- Ορίστηκε ειδική **διατομεακή ομάδα ηγεσίας** με εκπροσώπους από όλα τα Υπουργεία.
- Το **όραμα** ενός "ψηφιακού, προσβάσιμου και αποδοτικού κράτους" διαμορφώθηκε και κοινοποιήθηκε σε όλους τους πολίτες μέσω εκστρατειών.
- Οι πολίτες και υπάλληλοι **ενδυναμώθηκαν** μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων και υποστηρικτικών εργαλείων.

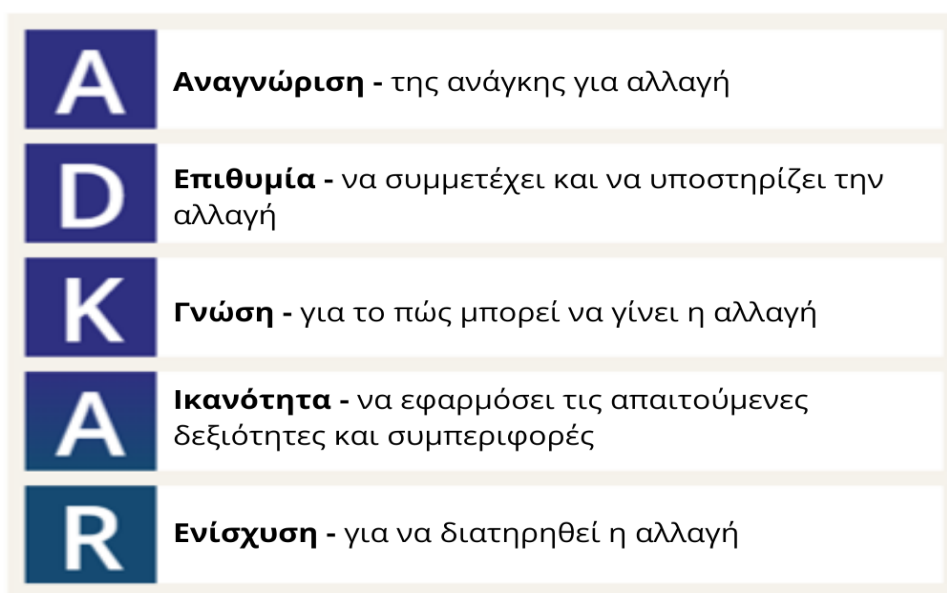
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Βραχυπρόθεσμες επιτυχίες **μετρήθηκαν** με την αύξηση της αποδοχής του συστήματος.

1.4.2.3. Μοντέλο ADKAR

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

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



Εικόνα 3:- Μοντέλο ADKAR (Προσαρμογή από Prosci 2020)

Παράδειγμα Εφαρμογής - ΑΕΙ και Ψηφιακή Μετάβαση

Στο ελληνικό πλαίσιο, το μοντέλο ADKAR έχει προταθεί ως χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση αλλαγών σε δημόσια Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.), ειδικά σε περιόδους οργανωσιακού μετασχηματισμού ή ψηφιακής αναδιάρθρωσης. Σύμφωνα με σχετική μελέτη περίπτωσης που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, η εφαρμογή του μοντέλου ADKAR αναδείχθηκε ως κατάλληλη προσέγγιση για την υποστήριξη της μετάβασης σε νέα ψηφιακά εργαλεία, όπως πληροφοριακά συστήματα φοιτητολογίου και διαδικασίες ηλεκτρονικής γραμματείας (Μπάμπα, 2023).

Η διαδικασία οργανώθηκε ως εξής:

- **Αναγνώριση:** Η διοίκηση ενημέρωσε προσωπικό και φοιτητές για την αναγκαιότητα αλλαγής, λόγω τεχνολογικών εξελίξεων και απαιτήσεων αποδοτικότητας.
- **Επιθυμία:** Ενισχύθηκε η συμμετοχή μέσω εσωτερικής διαβούλευσης και κινήτρων, καλλιεργώντας ένα θετικό κλίμα αποδοχής.
- **Γνώση:** Διοργανώθηκαν εκπαιδευτικά σεμινάρια και παρήχθησαν αναλυτικοί οδηγοί χρήσης.
- **Ικανότητα:** Οι χρήστες υποστηρίχθηκαν με πρακτική εξάσκηση και τεχνική βοήθεια ώστε να εφαρμόσουν τη νέα γνώση στην πράξη.
- **Ενίσχυση:** Η αλλαγή ενσωματώθηκε μέσω συνεχούς αξιολόγησης, επιβράβευσης των επιτυχιών και συστηματικής ανατροφοδότησης.

Το παράδειγμα αυτό δείχνει πως το ADKAR μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου και ακαδημαϊκού περιβάλλοντος, ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα και τη βιωσιμότητα της αλλαγής.

1.4.2.4. Μοντέλο Kübler-Ross για τη Διαχείριση Συναισθηματικών Αντιδράσεων

Το μοντέλο Kübler-Ross (1969), αρχικά διαμορφωμένο στο πλαίσιο της ψυχολογίας του πένθους, έχει βρει σημαντική εφαρμογή στη διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

κυρίως σε περιπτώσεις όπου οι μεταβολές συνοδεύονται από έντονα συναισθηματικά φορτία. Το μοντέλο παρουσιάζει τα διαδοχικά στάδια μέσα από τα οποία περνούν άτομα που βιώνουν σημαντικές αλλαγές. Αν και το μοντέλο δεν περιγράφει μια γραμμική διαδικασία, προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο πρόβλεψης και διαχείρισης των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων, βοηθώντας τα διοικητικά στελέχη να παρέχουν ψυχολογική ασφάλεια και υποστήριξη σε όλα τα στάδια της αλλαγής (Edmondson, 1999). Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει πέντε κύρια στάδια:

- **Άρνηση:** Οι εργαζόμενοι αρνούνται την ανάγκη για αλλαγή, εκφράζοντας σκεπτικισμό ή αδράνεια. Συχνά υποτιμούν τη σημασία της αλλαγής ή επιμένουν στην “παραδοσιακή” πρακτική.
- **Ενόχληση (ή Αντίσταση):** Καθώς γίνεται αντιληπτό ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, αναδύονται συναισθήματα θυμού, φόβου ή άγχους. Η αβεβαιότητα και η απώλεια ελέγχου μπορεί να μειώσουν την παραγωγικότητα και να προκαλέσουν αντιπαραθέσεις.
- **Διαπραγμάτευση:** Σε αυτή τη φάση, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να “διασώσουν” στοιχεία της παλιάς κατάστασης, προσπαθώντας να επηρεάσουν τη μορφή της αλλαγής ή να εξασφαλίσουν οφέλη.
- **Συναισθηματική Εξάντληση (ή Κατάθλιψη):** Όταν οι προηγούμενες προσπάθειες προσαρμογής αποτυγχάνουν, μπορεί να εμφανιστεί συναισθηματική εξάντληση, αίσθηση απώλειας ή αποστασιοποίησης από τον οργανισμό.
- **Αποδοχή (ή Ενσωμάτωση):** Το τελευταίο στάδιο χαρακτηρίζεται από σταδιακή προσαρμογή και υιοθέτηση των νέων συνθηκών. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να λειτουργούν αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον, συμβάλλοντας θετικά στην εξέλιξη του οργανισμού.

Η επιτυχής διαχείριση αυτών των σταδίων απαιτεί από τους προϊσταμένους να επιδείξουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, ενεργής ακρόασης και να κρατήσουν ανοιχτή και συνεχιζόμενη επικοινωνία με τους υπαλλήλους των ομάδων τους (Kübler-Ross, 1969;Edmondson, 1999).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

1.4.2.5. Σύγκριση των Διαφόρων Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής

Τα πλαίσια και μοντέλα διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής έχουν αναπτυχθεί με στόχο να προσφέρουν στους οργανισμούς θεωρητικά και πρακτικά εργαλεία, ώστε να διευκολύνεται η μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα, επιθυμητή. Παρότι κάθε μοντέλο διαθέτει ιδιαίτερη προσέγγιση, φιλοσοφία και πεδίο εφαρμογής, μπορούν να εντοπιστούν συγκλίσεις και αποκλίσεις που βοηθούν στην επιλογή του κατάλληλου πλαισίου ανά περίπτωση. Τα **διοικητικά στελέχη στον δημόσιο τομέα** καλούνται να προσαρμόσουν τις μεθόδους διαχείρισης αλλαγής όχι μόνο με βάση τη δομή του οργανισμού, αλλά και την **ανθεκτικότητα των ανθρώπων σε συνθήκες πίεσης και αβεβαιότητας**. Για παράδειγμα, το μοντέλο **Kotter** προσφέρει χρήσιμο πλαίσιο σε μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας (π.χ. εφαρμογή gov.gr), ενώ το **ADKAR** είναι κατάλληλο για την ενίσχυση της **εσωτερικής εμπλοκής και επιμόρφωσης** του προσωπικού (όπως στις περιπτώσεις εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων). Το **μοντέλο Kübler-Ross** παρέχει στους προϊσταμένους ένα **εργαλείο αναγνώρισης και αποφόρτισης της συναισθηματικής έντασης**, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης ή απώλειας.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγής

Η επιλογή κατάλληλου μοντέλου διαχείρισης αλλαγής αποτελεί κρίσιμη απόφαση για κάθε οργανισμό που επιχειρεί να διαχειριστεί πολύπλοκες μεταβάσεις. Κάθε μοντέλο παρουσιάζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και περιορισμούς, οι οποίοι σχετίζονται με το είδος της αλλαγής, το μέγεθος του οργανισμού, την ωριμότητα του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαθέσιμη διοικητική υποστήριξη. Στη Δημόσια Διοίκηση, όπου οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά περιλαμβάνουν πολιτικά, διοικητικά και κοινωνικά στοιχεία, η κατάλληλη επιλογή μοντέλου πρέπει να στηρίζεται τόσο στη θεωρητική επάρκεια, όσο και στη λειτουργική προσαρμοστικότητα.

- **Μοντέλο Lewin (1947)**

Πλεονεκτήματα:

Η κύρια ισχύς του μοντέλου Lewin έγκειται στην απλότητά του και στην καθολικότητα της εφαρμογής του. Με τρία ξεκάθαρα στάδια – ξεπάγωμα, αλλαγή,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

επαναπάγωμα – παρέχει ένα βασικό ψυχολογικό και λειτουργικό πλαίσιο, χρήσιμο σε οργανισμούς με περιορισμένη εμπειρία στη διαχείριση αλλαγών.

Μειονεκτήματα:

Η γραμμική προσέγγιση του μοντέλου ενδέχεται να μην ανταποκρίνεται στην πολυπλοκότητα και δυναμικότητα των σύγχρονων αλλαγών, ιδίως σε περιβάλλοντα δημόσιας διοίκησης με συνεχή ροή πολιτικών και θεσμικών εξελίξεων. Δεν προβλέπει επαναληπτικότητα ή προσαρμοστικότητα εντός της διαδικασίας.

• Μοντέλο Kotter (1996)

Πλεονεκτήματα:

Το μοντέλο Kotter προσφέρει λεπτομερή καθοδήγηση σε οκτώ στάδια, εστιάζοντας στην ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής. Ιδανικό για περιβάλλοντα όπου απαιτείται ευρεία αποδοχή από πολλούς εμπλεκόμενους φορείς, όπως συμβαίνει συνήθως στο δημόσιο τομέα. Η έμφαση στην επικοινωνία, στη δημιουργία οράματος και στη διατήρηση του momentum καθιστά το μοντέλο κατάλληλο για μακροπρόθεσμες μεταρρυθμίσεις.

Μειονεκτήματα:

Η εφαρμογή του απαιτεί σημαντικούς πόρους, ηγετική δέσμευση και χρονικό ορίζοντα, γεγονός που μπορεί να δυσκολεύει την άμεση υλοποίηση σε περιβάλλοντα περιορισμένων δυνατοτήτων. Είναι επίσης λιγότερο ευέλικτο σε μικρές αλλαγές ή σε καταστάσεις που απαιτούν γρήγορη προσαρμογή.

• Μοντέλο ADKAR (Hiatt, 2006)

Πλεονεκτήματα:

Το ADKAR αποτελεί ατομοκεντρικό μοντέλο, εστιάζοντας στις συναισθηματικές και λειτουργικές ανάγκες των εργαζομένων. Είναι ιδανικό για προσωπικές μεταβάσεις και για οργανισμούς που επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση και ενδυνάμωση του προσωπικού. Παρέχει σαφές πλαίσιο αξιολόγησης του βαθμού ετοιμότητας των εργαζομένων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Μειονεκτήματα:

Επειδή βασίζεται στην ατομική ανταπόκριση, μπορεί να αποδειχθεί ανεπαρκές για σύνθετες αλλαγές οργανωσιακής κλίμακας, στις οποίες απαιτείται συντονισμένος στρατηγικός σχεδιασμός και θεσμική ενοποίηση. Μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά, αλλά όχι ως μοναδικό εργαλείο σε μεγάλα συστήματα.

- **Μοντέλο Kübler-Ross (1969)**

Πλεονεκτήματα:

Εστιάζει στη συναισθηματική διαχείριση της αλλαγής, προσφέροντας στους ηγέτες ένα ανθρώπινο εργαλείο ενσυναίσθησης και κατανόησης των εσωτερικών αντιστάσεων. Χρήσιμο κυρίως σε αλλαγές που συνεπάγονται πολιτισμικές μεταβάσεις, απώλειες ρόλων ή επαγγελματική ανασφάλεια.

Μειονεκτήματα:

Αν και πολύτιμο για την ανάλυση ψυχολογικών φάσεων, το μοντέλο δεν προσφέρει στρατηγικές ή επιχειρησιακές κατευθύνσεις για την υλοποίηση της αλλαγής. Δεν παρέχει πρακτικά εργαλεία για σχεδιασμό ή αξιολόγηση, γεγονός που περιορίζει τη χρήση του ως αποκλειστικό μοντέλο διαχείρισης.

Κύριες Διαφορές στα Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής

Η κάθε προσέγγιση στη διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής προσεγγίζει διαφορετικά τη διαδικασία μετάβασης, αναλόγως της **εστίασης, της φιλοσοφίας και της δομής** της αλλαγής. Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ των επιλεγμένων μοντέλων, συνοδευόμενες από **ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής με έμφαση στον ρόλο των προϊσταμένων**.

- **Έμφαση στην Κουλτούρα και Ομαδική Δυναμική (Kotter)**

Το μοντέλο των Οκτώ Σταδίων του John Kotter (1996) δίνει πρωτεύοντα ρόλο στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας αλλαγής, η οποία εδραιώνεται μέσα από την ανάπτυξη οράματος, τη δημιουργία συνασπισμού ηγεσίας, και τη διαρκή επικοινωνία. Η αλλαγή θεωρείται επιτυχής όταν γίνεται συλλογική υπόθεση και ενσωματώνεται στις αξίες του οργανισμού.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Παράδειγμα:

Σε μια δημόσια περιφέρεια που εφαρμόζει ηλεκτρονικό πρωτόκολλο για την αυτοματοποίηση εγγράφων, ο προϊστάμενος της διεύθυνσης διοικητικών υπηρεσιών αναλαμβάνει συντονιστικό ρόλο στην αλλαγή κουλτούρας, εμπνέοντας την ομάδα με σαφές όραμα και εκπαιδεύοντας προσωπικά το προσωπικό σε νέες συμπεριφορές. Η δημιουργία ομάδας αλλαγής με επιλεγμένους υπαλλήλους ενισχύει τη δέσμευση. Η εσωτερική καμπάνια επικοινωνίας που προωθεί τις θετικές αλλαγές ενισχύει την αποδοχή (Cameron & Green, 2019).

- **Εστίαση στην Ατομική Αντίδραση και Προσαρμογή (ADKAR)**

Το μοντέλο ADKAR του Hiatt (2006) εστιάζει στην εσωτερική πορεία του κάθε εργαζομένου προς την αλλαγή, δίνοντας έμφαση στη συνειδητοποίηση, επιθυμία, γνώση, ικανότητα και ενίσχυση. Η επιτυχία μιας αλλαγής εξαρτάται από το κατά πόσο κάθε άτομο ξεχωριστά την αποδέχεται και την εφαρμόζει.

Παράδειγμα:

Σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εισάγεται νέο πληροφοριακό σύστημα για τη διαχείριση αιτημάτων πολιτών. Ο προϊστάμενος του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πολιτών εφαρμόζει το μοντέλο ADKAR σε ατομικό επίπεδο, πραγματοποιώντας συνεντεύξεις με κάθε εργαζόμενο για να εντοπίσει στάδια εσωτερικής ετοιμότητας. Παρέχει εξατομικευμένη καθοδήγηση και τεχνική υποστήριξη, βοηθώντας τους υπαλλήλους να μεταβούν από την αρχική αμφιβολία στην ενεργή χρήση του νέου συστήματος. Η ενίσχυση πραγματοποιείται μέσω τακτικής επιβράβευσης και ανατροφοδότησης (Hiatt, 2006).

- **Σταθερό και Θεμελιώδες Πλαίσιο (Lewin)**

Το μοντέλο των Τριών Σταδίων του Kurt Lewin (1947) – ξεπάγωμα, αλλαγή, επαναπάγωμα – προσφέρει ένα γραμμικό και δομημένο πλαίσιο για την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής. Είναι ιδανικό για παραδοσιακούς ή ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς, όπου η σαφήνεια και η σταθερότητα προτιμώνται έναντι της ευελιξίας.

Παράδειγμα:

Σε έναν μεγάλο νοσοκομειακό οργανισμό, αποφασίζεται η μεταφορά των αρχείων ασθενών σε ψηφιακή μορφή. Ο προϊστάμενος της Γραμματείας ξεκινά με το "ξεπάγωμα": παρουσιάζει τα προβλήματα της παλιάς διαδικασίας (π.χ. καθυστερήσεις, λάθη, απώλεια φακέλων) σε συσκέψεις προσωπικού. Στο στάδιο της αλλαγής, επιβλέπει την εκπαίδευση του προσωπικού και την πιλοτική εφαρμογή. Τέλος, στο "επαναπάγωμα", διαμορφώνει νέους κανόνες λειτουργίας και επιβραβεύει τη συμμόρφωση με την αλλαγή, εξασφαλίζοντας τη σταθεροποίηση των νέων πρακτικών (Burnes, 2004; Cummings & Worley, 2014).

Κοινά Σημεία στα Πλαίσια Διαχείρισης Αλλαγής

Παρά τις ουσιαστικές διαφορές στην προσέγγιση και τη δομή, τα σύγχρονα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής συγκλίνουν σε μια σειρά από θεμελιώδεις αρχές. Οι αρχές αυτές διασφαλίζουν ότι η αλλαγή σχεδιάζεται, υλοποιείται και διατηρείται με τρόπο συστηματικό, κατανοητό και βιώσιμο, ανεξαρτήτως του οργανωσιακού πλαισίου.

- **Ανάγκη για Προσεκτικό Σχεδιασμό**

Όλα τα μοντέλα αλλαγής – είτε πρόκειται για το ADKAR είτε για το Kotter – αναγνωρίζουν πως ο επιτυχής μετασχηματισμός ξεκινά με στρατηγικό σχεδιασμό. Ο καθορισμός σαφών στόχων, χρονοδιαγραμμάτων και αναμενόμενων αποτελεσμάτων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη μείωση της αντίστασης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης (Hayes, 2022).

Παράδειγμα:

Ένας προϊστάμενος σε περιφερειακή υπηρεσία που σχεδιάζει την εφαρμογή νέου πληροφοριακού συστήματος, θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης και εφαρμογής ανά τμήμα, εξασφαλίζοντας ότι η αλλαγή υλοποιείται σταδιακά και με προετοιμασμένο προσωπικό..

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- **Έμφαση στην Επικοινωνία**

Η επικοινωνία αποτελεί καθοριστικό στοιχείο σε όλα τα πλαίσια. Μέσω συστηματικής και ουσιαστικής πληροφόρησης, οι εργαζόμενοι κατανοούν τον σκοπό της αλλαγής, γεγονός που μειώνει τις αντιστάσεις και ενισχύει την εμπιστοσύνη (Armenakis & Harris, 2009).

Παράδειγμα

Σε μια υποθετική αναδιάρθρωση υπηρεσιών σε δήμο, οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα μπορούσαν να οργανώνουν τακτικές ενημερωτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους, παρουσιάζοντας τους στόχους της αλλαγής και ακούγοντας ενεργά τις ανησυχίες τους, με στόχο τη διατήρηση διαφάνειας και εμπιστοσύνης.

Σημασία της Σταθεροποίησης και της Διατήρησης της Αλλαγής

Τα μοντέλα, όπως του Lewin και του ADKAR, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη σταθεροποίησης των νέων πρακτικών, ώστε η αλλαγή να αποκτήσει μόνιμο χαρακτήρα και να ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού (Lewin, 1947· Hiatt, 2006).

Παράδειγμα

Ένας προϊστάμενος στο τμήμα προσωπικού ενός νοσοκομείου, μετά την εισαγωγή νέας διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού, θα μπορούσε να οργανώσει επαναλαμβανόμενες συναντήσεις επανεκπαίδευσης και να δημιουργήσει εγχειρίδια χρήσης, εξασφαλίζοντας ότι η νέα πρακτική καθιερώνεται και δεν εγκαταλείπεται με το πέρας της αρχικής εφαρμογής.

- **Ευελιξία στην Προσαρμογή των Μοντέλων**

Παρά τη δομημένη φύση τους, τα περισσότερα μοντέλα μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού. Αυτή η ευελιξία επιτρέπει στους διαχειριστές αλλαγής – και ιδίως στους προϊσταμένους – να εφαρμόζουν υβριδικές προσεγγίσεις, αναλόγως των προκλήσεων (Burnes, 2004· Kotter, 1996).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Παράδειγμα

Στην περίπτωση μετασχηματισμού ψηφιακών υπηρεσιών σε πανεπιστημιακή διοίκηση, ένας προϋστάμενος τμήματος μηχανογράφησης θα μπορούσε να επιλέξει στοιχεία από το μοντέλο ADKAR για την ατομική υποστήριξη των υπαλλήλων, συνδυάζοντάς τα με τα στάδια του Kotter για την ενίσχυση της ηγετικής καθοδήγησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Συμπέρασμα

Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου δεν είναι ζήτημα “σωστού ή λάθους”, αλλά προσαρμογής στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο και στον στόχο της αλλαγής. Σε πολλές περιπτώσεις, ο συνδυασμός στοιχείων από διαφορετικά μοντέλα προσφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Ειδικά στη Δημόσια Διοίκηση, η πολυπαραγοντική φύση των αλλαγών επιβάλλει πολυεπίπεδες προσεγγίσεις, όπου η ανθρώπινη, λειτουργική και πολιτική διάσταση της αλλαγής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ισότιμα.

1.5. Ασύγχρονη εκπαίδευση: Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας
κατανόησης και διαχείρισης της αλλαγής**ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ**

Έχοντας μελετήσει το υλικό, σκεφτείτε και καταγράψτε τις δεξιότητες που θεωρείτε απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων ενός/μιας δημοσίου υπαλλήλου στο τμήμα ή στη μονάδα σας. Διαχωρίστε τις δεξιότητες σε κατηγορίες και αναλογιστείτε αν η δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητη και σε ποιες συγκεκριμένες λειτουργίες ή καταστάσεις. (Η απάντησή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνάει τις 200 λέξεις).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Βιβλιογραφικές αναφορές 1ης θεματικής ενότητας

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

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

Boyatzis, R.E. (1982) *The competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Willey & Sons, Inc. ISBN-10047109031X

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

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

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

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

Kechagias, Konstantinos (2011). "Teaching and assessing soft skills." Ανακτήθηκε την 20/12/2022 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-assessing-soft-skills-Kechagias/f09d4e65247b45797ecaaad254cb03260ac0cdf4e>

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

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

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

Ερωτήσεις Αναστοχασμού 1ης Ενότητας

- Ποιες δεξιότητες θεωρώ πιο σημαντικές για την επιτυχημένη προσαρμογή σε ένα ψηφιακά μεταβαλλόμενο περιβάλλον στον δημόσιο τομέα; Είμαι επαρκώς εξοικειωμένος/η με αυτές;
- Πώς αντιλαμβάνομαι τη σημασία της δια βίου μάθησης στην επαγγελματική μου ζωή και πώς την εφαρμόζω στην πράξη; Έχω αναζητήσει ευκαιρίες για επανακατάρτιση ή αναβάθμιση δεξιοτήτων;
- Ποιες τεχνικές ή ψηφιακές δεξιότητες νιώθω ότι μου λείπουν περισσότερο στην καθημερινή μου εργασία; Τι θα μπορούσα να κάνω για να τις αναπτύξω;
- Πόσο έτοιμος/η είμαι να «ξεμάθω» πρακτικές που δεν ανταποκρίνονται πλέον στις σύγχρονες ανάγκες; Ποιο είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο σε αυτό;
- Πώς θα περιέγραφα τη συναισθηματική μου νοημοσύνη στον χώρο εργασίας;
- Ποιος είναι ο ρόλος της κριτικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων στη θέση που εργάζομαι; Πώς τις εφαρμόζω σε πραγματικές καταστάσεις;
- Πώς συμβάλλει το μοντέλο «διοίκηση βάσει ικανοτήτων» στη βελτίωση των αποδόσεων του οργανισμού;
- Ποιες ήπιες δεξιότητες (soft skills) θεωρώ πιο κρίσιμες για το δικό μου εργασιακό πλαίσιο και γιατί; Πώς μπορώ να τις ενισχύσω περαιτέρω;
- Ποια είναι η στάση μου απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη και τη χρήση της στη δημόσια διοίκηση; Θεωρώ ότι ενισχύει ή απειλεί τον ρόλο μου;
- Αν έπρεπε να εκπαιδεύσω έναν νέο συνάδελφο για τις δεξιότητες της ψηφιακής εποχής, ποιες 3 δεξιότητες θα έθετα ως προτεραιότητα;

Κεφάλαιο 2

2.1. Εισαγωγή στην έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Σκοπός της θεματικής Ενότητας

Η παρούσα ενότητα έχει σκοπό να εμβαθύνει στην κατανόηση της **ψυχολογικής ανθεκτικότητας** ως δυναμικής ικανότητας προσαρμογής και ευελιξίας απέναντι στις προκλήσεις, τις κρίσεις και το άγχος στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, αναδεικνύει τις **διαστάσεις και τους μηχανισμούς** μέσα από τους οποίους η ανθεκτικότητα μπορεί να ενισχυθεί, να καλλιεργηθεί και να μεταφραστεί σε πρακτικές καθημερινής ενδυνάμωσης και επαγγελματικής βιωσιμότητας.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Ορίζουν την έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο ατομικό και επαγγελματικό πλαίσιο.
- ✓ Συνδέουν την ανθεκτικότητα με τη διαχείριση προσωπικών αλλαγών, κρίσεων και στρεσογόνων καταστάσεων.
- ✓ Αναγνωρίζουν παράγοντες που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ψυχική ανθεκτικότητα.
- ✓ Αξιολογούν τις προσωπικές τους δεξιότητες και ανάγκες σε σχέση με την ανθεκτικότητα.
- ✓ Εφαρμόζουν τεχνικές και καθημερινές πρακτικές για την ενίσχυση της συναισθηματικής σταθερότητας, της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων και της υγείας.

Έννοιες- κλειδιά:

Ψυχολογική ανθεκτικότητα, ατομικό και επαγγελματικό πλαίσιο, διαχείριση προσωπικών αλλαγών, κρίσεων και στρεσογόνων καταστάσεων, παράγοντες που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ψυχική ανθεκτικότητα.

Σύντομη περιγραφή

Η **Ενότητα** αποτελείται από δύο βασικούς θεματικούς άξονες:

1. Εισαγωγή στην Έννοια της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας:

Παρουσιάζονται οι βασικοί ορισμοί, τα θεωρητικά πλαίσια, και οι τρόποι με τους οποίους η ανθεκτικότητα συνδέεται με την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Δίνεται έμφαση στη σύνδεση της ανθεκτικότητας με την ικανότητα διαχείρισης αλλαγών, κρίσεων και άγχους, αναγνωρίζοντας το ρόλο της ως προστατευτικό εργαλείο.

2.2.Οι Επιμέρους Διαστάσεις της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας στο Άτομο:

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να στην πρακτική καλλιέργεια της ανθεκτικότητας μέσω τριών λειτουργικών διαστάσεων **Θετικά συναισθήματα** και στρατηγικές συναισθηματικής ενδυνάμωσης **Επίλυση προβλημάτων** ως δείκτης ψυχικής ευελιξίας και **Φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας** ως πυλώνας ανθεκτικής λειτουργίας

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν τις Δεξιότητες για το δημόσιο
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν Θετικά συναισθήματα και στρατηγικές συναισθηματικής ενδυνάμωσης,
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν την έννοια ψυχικής ευελιξίας,
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν την Φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας ως πυλώνα ανθεκτικής λειτουργίας,

✓ Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, **Θετικά συναισθήματα** και στρατηγικές συναισθηματικής ενδυνάμωσης, **Επίλυση προβλημάτων** ως δείκτης ψυχικής ευελιξίας, **Φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας** ως πυλώνας ανθεκτικής λειτουργίας, Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής

Σύντομη περιγραφή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

στην πρακτική καλλιέργεια της ανθεκτικότητας μέσω τριών λειτουργικών διαστάσεων: **Θετικά συναισθήματα** και στρατηγικές συναισθηματικής ενδυνάμωσης, **Επίλυση προβλημάτων** ως δείκτης ψυχικής ευελιξίας και **Φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας** ως πυλώνας ανθεκτικής λειτουργίας

Η ενότητα περιλαμβάνει **παραδείγματα, σενάρια, βιωματικές ασκήσεις, εργαλεία αναστοχασμού και quiz αυτοαξιολόγησης**, ώστε να ενισχυθεί η προσωπική κατανόηση, να ενεργοποιηθεί η βιωματική μάθηση και να καλλιεργηθεί μια **κουλτούρα ψυχολογικής φροντίδας** στον δημόσιο χώρο εργασίας.

2.2.1. Εισαγωγή στην έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο πλαίσιο της προσαρμοστικότητας

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα (resilience) ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

ανταποκρίνεται θετικά σε αντίξοες ή αγχογόνες καταστάσεις, να ανακάμπτει από δυσκολίες και να διατηρεί τη λειτουργικότητά του, ακόμη και υπό έντονη πίεση (American Psychological Association, 2020). Πρόκειται όχι για μια έμφυτη ιδιότητα, αλλά για μια δεξιότητα που καλλιεργείται και ενισχύεται μέσα από την εμπειρία, την αυτογνωσία και τις υποστηρικτικές σχέσεις (Southwick et al., 2023, Masten, 2001, Rutter, 1987).

Η ανθεκτικότητα δεν συνεπάγεται απουσία προβλημάτων ή άγχους. Αντίθετα, αφορά την ικανότητα του ατόμου να αντεπεξέρχεται με ευελιξία και ρεαλισμό στις δυσκολίες, να επεξεργάζεται ψυχικά την εμπειρία και να διατηρεί την ψυχική του ισορροπία, ενεργοποιώντας τους προσωπικούς και κοινωνικούς του πόρους.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η ανθεκτικότητα περιγράφεται ως δυναμική διεργασία που εξελίσσεται στο χρόνο και επηρεάζεται από δύο βασικούς άξονες: εσωτερικούς (όπως η αυτοαντίληψη, η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος και η αίσθηση σκοπού) και εξωτερικούς (όπως η κοινωνική στήριξη και η ποιότητα του περιβάλλοντος) (Rutter, 1987, Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

Η σημασία της ανθεκτικότητας και τα οφέλη στον Δημόσιο Τομέα

Οι εργαζόμενοι στη Δημόσια Διοίκηση λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων, με συνεχείς αλλαγές, ασαφείς ρόλους, περιορισμένους πόρους και αυξημένες προσδοκίες από πολίτες και διοικητικά στελέχη. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητα προσαρμογής ψυχικής ευελιξίας λειτουργεί ως προστατευτικός μηχανισμός απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση και την αποστασιοποίηση, ενισχύοντας τόσο την επαγγελματική αποτελεσματικότητα όσο και τη συναισθηματική ισορροπία (Maslach & Leiter, 2016, Kinman & Grant, 2011).

Ένας «ανθεκτικός» εργαζόμενος:

- Προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε αλλαγές.
- Ανακάμπτει από δυσκολίες με ταχύτερο ρυθμό
- Συμμετέχει με ενεργητικότητα και υπευθυνότητα.
- Μετατρέπει τις εμπειρίες του σε ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης.

Επιπλέον, η ενδυνάμωση της ψυχικής ανθεκτικότητας συνδέεται θετικά με:

- Τη δέσμευση στον οργανισμό και τη βελτίωση της συνεργασίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Την ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό πίεση.
- Τη μείωση απουσιών και τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Day&Gu, 2014, Robertsonetal., 2015).

Ωστόσο, ανθεκτικότητα δεν αποτελεί μόνο προσωπική ευθύνη. Η ενίσχυσή της απαιτεί και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον ενώ καθοριστικός είναι ο ρόλος της ενσυναισθηματικής ηγεσίας. Τα άτομα σε θέση ευθύνης καλούνται να:

- Καλλιεργούν ψυχολογική ασφάλεια.
- Ενδυναμώνουν τη συναισθηματική ευεξία και παρακίνηση των υπαλλήλων.
- Καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και παρέχουν καθοδήγηση (Luthansetal., 2006, Edmondson, 2019).

Η ανάπτυξη της ανθεκτικότητας προσφέρει πολλαπλά οφέλη – όχι μόνο στο άτομο, αλλά και στον οργανισμό συνολικά:

- Ενισχύει την απόδοση και τη σταθερότητα της ομάδας.
- Διαμορφώνει κουλτούρα υποστήριξης και συνεργασίας.
- Συμβάλλει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Συμπερασματικά, η ψυχική ευστάθεια των εργαζομένων λειτουργεί ως οργανωσιακό πλεονέκτημα. Εργαζόμενοι με αυξημένη ανθεκτικότητα διαχειρίζονται το άγχος αποτελεσματικά, ενισχύουν τη συνοχή της ομάδας και προβάλλουν μια θετική εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Δεν πρόκειται, λοιπόν, για μια προαιρετική δεξιότητα, αλλά για θεμέλιο διοικητικής ωριμότητας και ανθρώπινης διαχείρισης.

Η παρακάτω δραστηριότητα δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να συνδέσουν να συνδέσουν τη θεωρητική κατανόηση της ανθεκτικότητας με δικές τους προσωπικές εμπειρίες πίεσης, προσαρμογής και ανάκαμψης.

Άσκηση Κατανόησης – “Αναγνωρίζω την ανθεκτικότητά μου”

Οδηγία: Ζητείται από κάθε συμμετέχοντα να αφιερώσει 2 λεπτά και να απαντήσει ατομικά:

Ποια ήταν η τελευταία φορά που αισθάνθηκα πίεση αλλά κατάφερα να ανταποκριθώ;

Τι με βοήθησε; (π.χ. κάποιος άνθρωπος, κάποια σκέψη, κάποια στάση μου)

Στόχος: Άμεση σύνδεση της θεωρίας με την προσωπική εμπειρία. Ενίσχυση

αυτοαντίληψης.

Η ατομική αναγνώριση εμπειριών συμπληρώνεται από μια ομαδική δραστηριότητα καταιγισμού ιδεών, η οποία ενισχύει τη συλλογική κατανόηση της έννοιας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.

Ομαδική Άσκηση Κατανόησης [π.χ. με καταιγισμό ιδεών] κάνοντας την ερώτηση:

“Ανθεκτικότητα είναι...”

Αν η ανθεκτικότητα ήταν πρόσωπο, αντικείμενο ή φράση, τι θα ήταν και γιατί;

Παραδείγματα απαντήσεων:

«Ένα ελατήριο» → γιατί συμπιέζεται αλλά επανέρχεται

«Μια πυξίδα» → γιατί βοηθά να βρίσκεις κατεύθυνση

Το «δεν τα παρατάω» → γιατί δίνει συνέχεια

Στόχος: Δημιουργική εμβάθυνση, ενίσχυση συλλογικής κατανόησης με ελαφρύ τρόπο.

2.2.2. Βασικά χαρακτηριστικά της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Για να κατανοηθεί σε βάθος πώς εκδηλώνεται η ανθεκτικότητα στην πράξη, είναι σημαντικό να παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά που τη συνθέτουν και ενισχύουν τη λειτουργικότητα του ατόμου υπό πίεση.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα αποτελεί μια δυναμική ικανότητα που εκφράζεται μέσα από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Τα στοιχεία αυτά, όπως παρατίθενται παρακάτω, δεν είναι απομονωμένα μεταξύ τους – αλληλεπιδρούν και εξελίσσονται στο χρόνο, διαμορφώνοντας ένα ευρύτερο πλαίσιο λειτουργικότητας, προσαρμογής και προσωπικής σταθερότητας.

1. Συναισθηματικός Έλεγχος

Η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο θυμός, το άγχος ή η απογοήτευση. Ο έλεγχος των συναισθημάτων ενισχύει την ψυχραιμία, μειώνει τις παρορμητικές αντιδράσεις και βοηθά στην επίλυση προβλημάτων (Gross, 2015, Tugade & Fredrickson, 2004).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Πρακτική Εφαρμογή:

- Σύντομο ημερολόγιο συναισθημάτων με καθημερινή καταγραφή.
- Ασκήσεις αναπνοής πριν από δύσκολες συναντήσεις.

2. Γνωστική Ευελιξία

Αφορά την ικανότητα του ατόμου να βλέπει εναλλακτικές οπτικές σε μια κατάσταση και να προσαρμόζει τη σκέψη του. Η ευελιξία διευκολύνει την αποδοχή αλλαγών και προάγει τη δημιουργικότητα (Southwicketal., 2014).

Πρακτικές εφαρμογές:

- Ερώτηση: «Υπάρχει άλλος τρόπος να το δω αυτό;»
- Άσκηση αντιστροφής ρόλων: Πώς θα ερμήνευε ένας τρίτος την κατάσταση;

3. Αυτογνωσία και θετική εικόνα εαυτού

Η ανθεκτικότητα ενισχύεται όταν το άτομο γνωρίζει τις δυνατότητές του και αντιμετωπίζει ρεαλιστικά τις αδυναμίες του, διατηρώντας θετική αυτοεικόνα (Bandura, 1997, Masten&Tellegen, 2012).

Πρακτικές εφαρμογές:

- Σύντομη ημερήσια αυτοαξιολόγηση: «Τι έκανα καλά σήμερα;»
- Ορισμός μικρού εβδομαδιαίου στόχου προσωπικής βελτίωσης.

4. Αίσθηση Νοήματος και Προσωπικού Στόχου

Η σύνδεση των πράξεων με ένα βαθύτερο νόημα ενισχύει την ψυχική ανθεκτικότητα, ιδιαίτερα σε περιόδους πίεσης ή αμφιβολίας (Steger, 2012).

Πρακτικές εφαρμογές:

- Καταγραφή μιας πράξης που είχε θετικό αντίκτυπο μέσα στην ημέρα
- Τακτική υπενθύμιση: «Γιατί κάνω αυτή τη δουλειά;»

5. Κοινωνική υποστήριξη

Η ύπαρξη ανθρώπων που προσφέρουν συναισθηματική και πρακτική υποστήριξη λειτουργεί ως προστατευτικός μηχανισμός απέναντι στις πιέσεις. Η αίσθηση ότι «δεν είμαι μόνος/η» ενισχύει την ανθεκτικότητα (Ozbayetal., 2007, Lutharetal., 2000).

Πρακτικές εφαρμογές:

- Καθιέρωση εβδομαδιαίας συνάντησης/συνομιλίας με συνάδελφο.
- Δημιουργία κύκλου εμπιστοσύνης με 2-3 πρόσωπα στον εργασιακό χώρο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

6. Ελπίδα και αισιοδοξία

Η θετική στάση απέναντι στις δυσκολίες συμβάλλει στη διατήρηση της ενέργειας και της προσήλωσης στους στόχους, ακόμη και όταν υπάρχουν εμπόδια (Snyder, 2002, Carver et al., 2010).

Πρακτικές εφαρμογές:

- Καταγραφή ενός θετικού γεγονότος ή μικρής επιτυχίας κάθε μέρα.
- Υπενθύμιση μιας δυσκολίας που ξεπεράστηκε στο παρελθόν.

7. Ικανότητα μάθησης και προσαρμογής

Η ικανότητα του ατόμου να αντλεί διδάγματα από τις δυσκολίες, να αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές του και να μετατρέπει την εμπειρία σε γνώση είναι κεντρικό στοιχείο της ανθεκτικότητας (Fletcher & Sarkar, 2013).

Πρακτικές εφαρμογές:

- Αναστοχασμός μετά από πρόκληση: «Τι έμαθα – τι αλλάζω;»
- Δοκιμή νέου τρόπου επικοινωνίας ή οργάνωσης ανά εβδομάδα.

Με βάση την αναγνώριση των βασικών χαρακτηριστικών της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, είναι κρίσιμο άτομα σε θέση ευθύνης να αναπτύσσουν στοχευμένες πρακτικές που ενδυναμώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά στους εργαζόμενους. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει πρακτικές διοικητικές προσεγγίσεις που μπορεί να υιοθετηθούν στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, με έμφαση στην καθημερινή διοικητική πρακτική.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας 4: Πρακτικές προτάσεις ενίσχυσης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο εργασιακό πλαίσιο

Χαρακτηριστικό Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας	Πρακτικές Προσεγγίσεις Διοικητικών Στελεχών
Συναισθηματικός Έλεγχος	• Ενθάρρυνση έκφρασης συναισθημάτων χωρίς κριτική. • Δημιουργία ήρεμου και ασφαλούς περιβάλλοντος συζήτησης σε στιγμές πίεσης.
Γνωστική Ευελιξία	• Υποστήριξη διαφορετικών προσεγγίσεων σε προβλήματα. • Παροτρύνσεις για αναπλαισίωση δυσκολιών («Τι άλλο μπορεί να σημαίνει αυτό;»).
Αίσθηση Νοήματος και Σκοπού	• Ανατροφοδότηση που ενισχύει την αυτοεκτίμηση. • Συζήτηση με τον εργαζόμενο για τις αξίες και τα όρια του.
Κοινωνική Υποστήριξη	• Υπενθύμιση του κοινωνικού αντικτύπου της εργασίας. • Ενίσχυση της σύνδεσης ανάμεσα σε καθήκοντα και αξίες.
Ελπίδα και Αισιοδοξία	• Αναγνώριση μικρών βημάτων και προόδου. • Χρήση ενθαρρυντικής γλώσσας ακόμα και σε προκλήσεις.
Ικανότητα Μάθησης και Προσαρμογής	• Ανάθεση σύνθετων έργων με καθοδήγηση ως ευκαιρία μαθησιακή. • Ανάλυση λαθών ως ευκαιρία ανάπτυξης, όχι επιπλήξεως.

Με στόχο τη βιωματική ενίσχυση της εννοιολογικής κατανόησης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, προτείνεται η ακόλουθη άσκηση προσωπικού αναστοχασμού.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Δραστηριότητα: «Πώς ενεργοποιώ την ανθεκτικότητά μου στην πράξη»

Στόχος: Ενίσχυση της αυτογνωσίας και σύνδεση προσωπικών εμπειριών με χαρακτηριστικά της ανθεκτικότητας.

Οδηγίες (Ατομική/Ζευγάρια):

1. Οι συμμετέχοντες καλούνται να ανακαλέσουν μια δυσκολία ή επαγγελματική πρόκληση που διαχειρίστηκαν το τελευταίο διάστημα.
2. Συμπληρώνουν τον πίνακα:

Κατάσταση	Πώς ένιωσα;	Ποιο χαρακτηριστικό ανθεκτικότητας με βοήθησε;	Τι μπορώ να κάνω καλύτερα την επόμενη φορά;
-----------	-------------	--	---

3. Σε ομάδες δύο ατόμων συζητούν τα ευρήματά τους και εντοπίζουν κοινές στρατηγικές ή χαρακτηριστικά ανθεκτικότητας που ενεργοποιήθηκαν (π.χ. αυτογνωσία, σύνδεση με προσωπικές αξίες, κοινωνική υποστήριξη).

- Χρονική διάρκεια: 15–20 λεπτά

2.2.3. Σύνδεση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας με τη διαχείριση κρίσεων, αλλαγών και άγχους

Σε συνέχεια της παρουσίασης της έννοιας και των βασικών χαρακτηριστικών της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, εξετάζεται η σύνδεσή της με τρεις σημαντικές συνθήκες: τις προσωπικές κρίσεις, τις αλλαγές και το άγχος. Στόχος της παρούσας ενότητας είναι η ενίσχυση της ικανότητας αναγνώρισης και αξιοποίησης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας ως μέσου διαχείρισης κρίσεων, αλλαγών και άγχους στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία.

- Ανθεκτικότητα και Προσωπική Διαχείριση Κρίσεων

Στην επιμέρους ενότητα εξετάζεται πώς η ανθεκτικότητα λειτουργεί σε συνθήκες προσωπικής κρίσης. Εστιάζουμε στους τρόπους με τους οποίους το άτομο μπορεί να διαχειριστεί έντονες ψυχολογικές πιέσεις, ενεργοποιώντας ιδιαίτερα τους εσωτερικούς πόρους

Η έννοια της προσωπικής κρίσης

Οι κρίσεις σε προσωπικό επίπεδο – όπως η απώλεια αγαπημένου προσώπου, σοβαρή διάγνωση υγείας, βία ή ατυχήματα – διαταράσσουν απότομα την ψυχική ισορροπία. Δεν πρόκειται για απλές μεταβάσεις, αλλά για συνθήκες υψηλής απειλής και χαμηλού ελέγχου που συχνά συνοδεύονται από απώλεια νοήματος και έντονο ψυχικό πόνο (Hobfoll et al., 2007). Η ανθεκτικότητα δεν εξαλείφει τον πόνο, αλλά βοηθά το άτομο να διατηρήσει τη λειτουργικότητά του, να διαχειριστεί τα συναισθήματά του και να αναζητήσει υποστήριξη (Bonanno et al., 2011; Southwick et al., 2023). Σε αντίθεση με τις οργανωτικές αλλαγές, οι κρίσεις δεν επιτρέπουν χρόνο προσαρμογής και συχνά προκαλούν αποδιοργάνωση.

Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υποστήριξη εργαζομένων σε κρίση

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης επικρατεί ακόμα κουλτούρα σιωπής γύρω από την ψυχική υγεία. Άτομα σε θέση ευθύνης χρειάζονται να λειτουργήσουν ως πρότυπο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

αναγνώρισης και κανονικοποίησης της ανθρώπινης ευαλωτότητας χωρίς να αφαιρούν την αυτονομία του εργαζομένου. Η ισορροπία μεταξύ φροντίδας και ενδυνάμωσης είναι κρίσιμη.

Μπορεί να παρατηρηθούν ενδείξεις όπως:

- Έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις (θυμός, απάθεια)
- Πτώση παραγωγικότητας και απομόνωση
- Σωματικά συμπτώματα ή αιφνίδιες άδειες

Τα άτομα σε θέση ευθύνης καλούνται να παρέμβουν με ψυχραιμία, υποστήριξη και παρουσία, χωρίς να επιχειρήσει να «αντιμετωπίσει» την περίπτωση του εργαζομένου με βιαστικές λύσεις. Η δημιουργία ενός χώρου ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 2019) και η αποδοχή της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζομένου χωρίς επικριτικότητα είναι καθοριστικές. Δεν βοηθά η πίεση για «επιστροφή στην κανονικότητα», αλλά η ειλικρινής διαθεσιμότητα, η προσφορά χρόνου και η ενεργοποίηση επαγγελματικών πόρων στήριξης (όπου υπάρχουν).

Το παρακάτω παράδειγμα αποτυπώνει πώς μια υποστηρικτική προσέγγιση από τον προϊστάμενο μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα σε περίοδο προσωπικής κρίσης.

Παράδειγμα: Διαχείριση Εργαζομένου με Ευαισθησία

Η Μαρία επέστρεψε στην εργασία της έπειτα από σοβαρό οικογενειακό πρόβλημα. Ο προϊστάμενός της δεν την πίεσε να επανέλθει άμεσα σε όλους τους ρυθμούς, αλλά της πρότεινε να ξεκινήσει με πιο εστιασμένα καθήκοντα. Συνομίλησαν διακριτικά για τις ανάγκες της και συμφώνησαν να αξιολογούν εβδομαδιαία την πορεία επανένταξής της. Παράλληλα, ο προϊστάμενος ενθάρρυνε τους συναδέλφους να διατηρήσουν θετική, υποστηρικτική στάση, χωρίς αδιάκριτες ερωτήσεις. Έτσι, διαμορφώθηκε ένα κλίμα ασφάλειας και κατανόησης, το οποίο βοήθησε τη Μαρία να ανακτήσει σταδιακά τη λειτουργικότητά της.

Τρόποι Αποτελεσματικής Διαχείρισης Κρίσεων & Πρακτικές Ενδυνάμωσης

Η θεωρητική κατανόηση της ανθεκτικότητας συμπληρώνεται από συγκεκριμένες πρακτικές, που βοηθούν το άτομο να σταθεροποιηθεί και να ανακτήσει την εσωτερική του ισορροπία. Παρακάτω παρουσιάζονται αποτελεσματικοί τρόποι

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

διαχείρισης κρίσεων που στηρίζονται σε τρεις βασικούς πυλώνες:

Πίνακας 5: Πυλώνες Διαχείρισης Κρίσεων

Πυλώνας	Περιγραφή
Αυτογνωσία	Αναγνώριση προσωπικών ορίων, αναγκών και ψυχολογικών αντιδράσεων.
Αναζήτηση Υποστήριξης	Ενεργοποίηση δικτύων εμπιστοσύνης και αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων.
Σταδιακή Επανάταξη	Ομαλή επαναφορά στη λειτουργικότητα με μέτρο, ευελιξία και αυτονομία.

Η ανθεκτικότητα παρέχει τη δυνατότητα για αποκατάσταση (recovery) και μετατραυματική ανάπτυξη (post-traumatic growth) (Tedeschi & Calhoun, 2004). Το άτομο μαθαίνει να αντέχει το ψυχολογικό βάρος της κρίσης και να επανεστιάζει σε αξίες, στόχους και εσωτερικές δυνάμεις.

Για να ενισχυθεί η σύνδεση της θεωρίας με την προσωπική εμπειρία, ακολουθεί μια βιωματική άσκηση αναστοχασμού.

Δραστηριότητα:

Σκοπός: Εξάσκηση στην αναγνώριση υποστηρικτικών ενεργειών και πόρων που ενισχύουν την ανθεκτικότητα αμέσως μετά από ένα δύσκολο γεγονός.

Οδηγίες:

Ζητείται από τους συμμετέχοντες να θυμηθούν ή να φανταστούν ένα έντονα στρεσογόνο προσωπικό γεγονός (π.χ. πρόβλημα υγείας, απώλεια, οικογενειακή κρίση).

Στη συνέχεια, τους δίνεται το παρακάτω πλαίσιο ερωτήσεων:

Ερώτηση	Η απάντησή μου
Τι έκανα τις πρώτες 24 ώρες;	
Ποιος άνθρωπος/πόρος με βοήθησε περισσότερο;	
Ποιο στοιχείο (π.χ. μία σκέψη, μία	

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

συνήθεια, ένα περιβάλλον) με
σταθεροποίησε έστω προσωρινά;

Τι δεν με βοήθησε και θα ήθελα να
αποφύγω στο μέλλον;

Ακολουθεί διάλογος ανά ζεύγη ή μικρές ομάδες, με στόχο την ανταλλαγή πρακτικών στρατηγικών.

Επέκταση: Ζητείται να καταγράψουν 3 ενέργειες που θα ενίσχυαν την ανθεκτικότητά τους αν ξαναζούσαν την ίδια κρίση.

Η ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας μπορεί να υποστηριχθεί με:

- Την καλλιέργεια ενσυνειδητότητας και τη χρήση τεχνικών προσωπικής ενδυνάμωσης, όπως η καταγραφή σκέψεων ή ο σύντομος διαλογισμός
- Τη δημιουργία κουλτούρας αποδοχής των συναισθημάτων, αποφεύγοντας την υπερανάλυση ή την ερμηνεία τους ως ένδειξη αδυναμίας
- Την ανάθεση διαχειρίσιμων αρμοδιοτήτων που διατηρούν την αίσθηση σκοπού, ρόλου και ελέγχου του εργαζομένου (Kabat-Zinn, 2003, Neff, 2011)

Το παρακάτω υποθετικό σενάριο λειτουργεί ως βάση για συζήτηση σχετικά με τις διαφορετικές αντιδράσεις διοικητικών στελεχών και τον ρόλο της ανθεκτικότητας.

Σενάριο: Ο Δημήτρης, υπάλληλος του τμήματος, επιστρέφει από μία εβδομάδα απουσίας λόγω προσωπικού προβλήματος (σοβαρό οικογενειακό θέμα). Δείχνει αποσυρμένος, αδιάφορος στις συναντήσεις και αποφεύγει τη λήψη πρωτοβουλιών.

1. Ζητείται από τους συμμετέχοντες να διαλέξουν ανάμεσα σε τρεις υποθετικές αντιδράσεις προϊσταμένου και να συζητήσουν τις επιπτώσεις τους:

Α. Αποστασιοποίηση: Δεν θίγει το θέμα, κάνει σαν να μη συμβαίνει τίποτα. Εστιάζει στην επιστροφή στην κανονικότητα.

Β. Υπερπροστασία: Του αφαιρεί καθήκοντα, δεν τον συμπεριλαμβάνει σε σημαντικές αποφάσεις για να «μην πιεστεί».

Γ. Υποστηρικτική Παρουσία: Τον προσεγγίζει διακριτικά, του προτείνει συνάντηση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

για να συζητήσουν πώς νιώθει και τι θα τον διευκόλυνε προσωρινά. Προσφέρει ευελιξία και χώρο, αλλά διατηρεί το αίσθημα εμπιστοσύνης.

2. Ερωτήσεις αναστοχασμού (γραπτά ή συζήτηση σε ομάδες):

Ποια αντίδραση θεωρείτε πιο υποστηρικτική για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του Δημήτρη;

Ποια θα μπορούσε να οδηγήσει σε περισσότερη αποστασιοποίηση;

Αν ήσασταν ο/η προϊστάμενος/η, τι θα κάνατε διαφορετικά;

Η ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας δεν εξαλείφει τις κρίσεις, αλλά προσφέρει στο άτομο ένα εσωτερικό σύστημα στήριξης για να αντέχει, να επανέρχεται και να λειτουργεί μέσα σε αυτές.

Ανθεκτικότητα και Διαχείριση Αλλαγών

Η έννοια της προσωπικής αλλαγής

Οι αλλαγές στη ζωή ενός ατόμου – όπως η μετακόμιση, η αλλαγή οικογενειακής κατάστασης, η προαγωγή, η γέννηση παιδιού, η αλλαγή προϊσταμένου ή οι νέες υπηρεσιακές απαιτήσεις – δεν είναι πάντα τραυματικές ή αρνητικές. Ωστόσο, συχνά συνοδεύονται από ένταση, αβεβαιότητα και ανάγκη επαναπροσαρμογής. Οι αλλαγές απαιτούν την αναθεώρηση των συνηθειών, των σχέσεων και των προσδοκιών μας, και ενδέχεται να προκαλέσουν ψυχολογική αστάθεια, ακόμη κι όταν είναι επιθυμητές (Bridges, 2004).

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα βοηθά το άτομο να ερμηνεύσει τις αλλαγές ως προκλήσεις και όχι ως απειλές. Το στηρίζει ώστε να διατηρεί ευελιξία στη σκέψη και να επαναπροσδιορίζει τον ρόλο του στο νέο περιβάλλον. (Tugade & Fredrickson, 2004). Αντί να παγιδεύεται σε αμυντικούς μηχανισμούς, το ανθεκτικό άτομο προσαρμόζει τη συμπεριφορά και τις προσδοκίες του με ρεαλισμό, καλλιεργώντας λειτουργικές στάσεις.

2.3. Ασύγχρονη εκπαίδευση: Βιωματικές ασκήσεις αναστοχασμού - Επεξεργασία ατομικού πλάνου προαγωγής και προάσπισης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Ο ρόλος της δημόσιας υπηρεσίας στην υποστήριξη της διαχείρισης αλλαγών

Οι προσωπικές αλλαγές επηρεάζουν έμμεσα τη συμπεριφορά, τη διάθεση και την απόδοση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι ρόλοι είναι συχνά στατικοί και το πλαίσιο αυστηρό, η ανάγκη κατανόησης αυτών των επιρροών από τους προϊστάμενους είναι κρίσιμη. Εργαζόμενοι με ανεπτυγμένες δεξιότητες ανθεκτικότητας αντιλαμβάνονται τις αλλαγές όχι ως απειλές αλλά ως προκλήσεις και μπορούν να αναπτύξουν εσωτερικές στρατηγικές για την αποκατάσταση της ψυχολογικής ισορροπίας (Southwick et al., 2023). Αντίθετα, εργαζόμενοι με περιορισμένες ανθεκτικές δεξιότητες ενδέχεται να εμφανίσουν αυξημένο άγχος, απόσυρση ή μειωμένη ικανότητα επικοινωνίας και απόφασης.

Για παράδειγμα κάποιες ενδεικτικές ενδείξεις δυσκολίας προσαρμογής είναι η:

- Απρόσμενη αλλαγή στη συμπεριφορά (αποστασιοποίηση, απότομη πτώση απόδοσης)
- Έλλειψη συγκέντρωσης ή αύξηση λαθών
- Υπέρμετρη ανησυχία ή εκνευρισμός

Επιπρόσθετα, κάποιες από τις ενέργειες ενός υποστηρικτικού προϊσταμένου είναι να:

- Αναγνωρίζει τις επιπτώσεις των προσωπικών αλλαγών, χωρίς να παρεμβαίνει αδιάκριτα.
- Προσφέρει ευελιξία στον ρόλο, στον χρόνο και στον τρόπο εργασίας.
- Ενισχύει την εμπιστοσύνη, διατηρώντας διακριτικότητα αλλά και διαθεσιμότητα.
- Δημιουργεί περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας, όπου οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράζουν τις δυσκολίες τους (Edmondson, 2019).
- Άρνηση ανάληψης ευθυνών ή συμμετοχής

Τρόποι ενδυνάμωσης και πρακτικές προσαρμογής

Η διαχείριση αλλαγών δεν απαιτεί λύσεις, αλλά υποστήριξη στη διαδικασία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

προσαρμογής. Η ψυχολογική ανθεκτικότητα λειτουργεί μας βοηθά να δούμε την αβεβαιότητα ως εμπόδιο και να την μετατρέψουμε σε ευκαιρία μάθησης.

Για παράδειγμα, μπορούμε να ενισχύσουμε αυτή την ικανότητα μέσα από απλές, αλλά ουσιαστικές πρακτικές:

- Ανάπτυξη ρεαλιστικών προσδοκιών για τη νέα φάση.
- Δημιουργία μικρών, σταθερών συνηθειών που προσφέρουν αίσθηση ελέγχου.
- Καλλιέργεια της γνωστικής ευελιξίας και αναγνώριση των θετικών πλευρών της αλλαγής.
- Ενεργοποίηση υποστηρικτικών σχέσεων εντός και εκτός εργασίας.
- Προτροπή για συζήτηση με συναδέλφους που έχουν βιώσει παρόμοια αλλαγή.

Για την καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης προσωπικών αλλαγών στον εργασιακό χώρο, παρατίθεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα εφαρμογής.

Παράδειγμα: Επανένταξη Εργαζομένου και Ενίσχυσης Ρόλου

Η Ελένη επιστρέφει στην υπηρεσία μετά από μακρά απουσία λόγω σοβαρών αλλαγών στην προσωπική της ζωή (μετακόμιση, αλλαγή φροντίδας για ηλικιωμένο γονέα). Η προϊστάμενη, αντί να την απομονώσει από τα βασικά έργα, της προτείνει να συμμετάσχει σε μια μικρή ομάδα εργασίας που σχεδιάζει νέες διαδικασίες εξυπηρέτησης. Της ζητά να συνεισφέρει με ιδέες και εμπειρία, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση ότι η φωνή της μετρά και ότι παραμένει ενεργό μέλος της ομάδας. Παράλληλα, του προσφέρει τη δυνατότητα να προσαρμόσει προσωρινά το ωράριό της.

Η επανενεργοποίηση της επαγγελματικής του ταυτότητας και η στοχευμένη αναγνώριση της αξίας του λειτουργούν ενδυναμωτικά, χωρίς να της αφαιρείται ευθύνη ή να στιγματίζεται η περίοδος δυσκολίας.

Η διαχείριση αλλαγών σε προσωπικό επίπεδο μπορεί επίσης να προσφέρει ευκαιρίες για ενδοσκόπηση και μάθηση, όταν το άτομο υποστηρίζεται να κατανοήσει τη νέα συνθήκη και να επανεφεύρει τον ρόλο του στο περιβάλλον. Οι προϊστάμενοι που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

αναγνωρίζουν αυτή τη διάσταση λειτουργούν ως καταλύτες προσωπικής ανάπτυξης, ενισχύοντας τη σύνδεση ανθεκτικότητας και προσωπικής διαχείρισης αλλαγών. Η κατανόηση των δυσκολιών και των ευκαιριών που αναδύονται κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής ενισχύεται μέσα από την παρακάτω βιωματική δραστηριότητα.

Δραστηριότητα: Ανθεκτικές Συμπεριφορές σε Περιβάλλον Αλλαγής

1. Δίνεται ένα σύντομο υποθετικό σενάριο:

Ο Χρήστος μεταφέρεται ξαφνικά σε άλλο τμήμα, χωρίς επαρκή ενημέρωση. Νιώθει αβεβαιότητα, θυμό και απογοήτευση. Τις πρώτες ημέρες δυσκολεύεται να προσαρμοστεί και αποφεύγει να συνεργάζεται.

2. Οι συμμετέχοντες, χωρισμένοι σε ομάδες 3-4 ατόμων, απαντούν σε ερωτήσεις:

- Ποια στοιχεία δείχνουν δυσκολία προσαρμογής;
- Ποιες θα ήταν δύο ενδυναμωτικές συμπεριφορές;
- Τι θα μπορούσε να κάνει ο προϊστάμενος;
- Ποιο θα ήταν ένα πρώτο βήμα του ίδιου του Χρήστου για να ενισχύσει την ανθεκτικότητά του;

3. Οι ομάδες παρουσιάζουν τις προτάσεις τους στην ολομέλεια.

Σκοπός: Αναγνώριση λειτουργικών και μη λειτουργικών συμπεριφορών κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής και ενίσχυση της ικανότητας επαναξιολόγησης.

Για να ενθαρρυνθεί η προσωπική εμπάθυνση, ακολουθεί ένας σύντομος αναστοχασμός σχετικά με τη στάση κάθε συμμετέχοντα απέναντι στις αλλαγές.

Ατομικός Αναστοχασμός: «Η δική μου στάση απέναντι στην αλλαγή»

Οδηγίες: Καταγράψτε σύντομα τις σκέψεις σας για τις παρακάτω ερωτήσεις. Δεν θα μοιραστούν με άλλους, εκτός αν το επιλέξετε.

- Πώς ανταποκρίνομαι συνήθως όταν προκύπτει μια αλλαγή στο περιβάλλον μου;

.....

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Ποιες προσωπικές μου δεξιότητες με έχουν βοηθήσει να αντεπεξέλθω σε προηγούμενες αλλαγές;

.....

- Ποια στρατηγική μπορώ να εφαρμόσω άμεσα στον επαγγελματικό μου ρόλο για να ενισχύσω τη θετική προσαρμογή στις αλλαγές;

.....

Ανθεκτικότητα και Διαχείριση Προσωπικού Άγχους

Η έννοια του προσωπικού άγχους

Το άγχος είναι μια φυσική αντίδραση του οργανισμού σε καταστάσεις που ερμηνεύονται ως απειλητικές ή υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους του ατόμου. Σε προσωπικό επίπεδο, πηγάζει συχνά από οικονομικές δυσκολίες, οικογενειακές εντάσεις, συγκρούσεις ρόλων, χρόνιες υποχρεώσεις ή από την αίσθηση απώλειας ελέγχου. Το άγχος αυτό μπορεί να γίνει χρόνιο και διαβρωτικό, επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχική, σωματική και επαγγελματική λειτουργικότητα του ατόμου (Mc Ewen, 2007, Lazarus & Folkman, 1984).

Η χρόνια ένταση οδηγεί συχνά σε σωματοποίηση (πονοκέφαλοι, αϋπνία, στομαχικά προβλήματα), μείωση της συγκέντρωσης, συναισθηματική απόσυρση και επαγγελματική κόπωση. Στον χώρο της δημόσιας διοίκησης, όπου οι δομές είναι λιγότερο ευέλικτες και οι απαιτήσεις συχνά ασύμμετρες των διαθέσιμων πόρων, η επίδραση του άγχους εντείνεται.

Ο ρόλος της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στη διαχείριση άγχους

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν εξαλείφει το άγχος – το μετατρέπει σε διαχειρίσιμη εμπειρία. Άτομα με ανεπτυγμένη ανθεκτικότητα παρουσιάζουν αυξημένη αυτοπαρατήρηση, αναγνωρίζουν εγκαίρως τα σημάδια υπερφόρτωσης και χρησιμοποιούν στρατηγικές ρύθμισης, όπως η γνωστική αναπλαισίωση (reframing) (Tugade&Fredrickson, 2004, Southwicketal., 2023). Αντί να κατακλύζονται από απαιτήσεις ή απογοήτευση, σταθμίζουν ρεαλιστικά την κατάσταση και επιλέγουν ενεργητικά βήματα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη λειτουργική διαχείριση του άγχους:

- Η εσωτερική αίσθηση ελέγχου (locus of control)
- Η ικανότητα αποφόρτισης (μέσω διαλόγου, κίνησης, σιωπής)
- Η στοχοθέτηση σε μικρές, ρεαλιστικές ενέργειες
- Η ενεργοποίηση υποστηρικτικού περιβάλλοντος

Το άγχος αποτελεί μια φυσιολογική αντίδραση σε απαιτητικές ή αβέβαιες καταστάσεις. Σε προσωπικό επίπεδο, μπορεί να πηγάζει από οικονομική ανασφάλεια, εντάσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις, πολλαπλές ευθύνες, ή ακόμα και από τις προσδοκίες που θέτει το ίδιο το άτομο στον εαυτό του. Αν και το άγχος μπορεί να λειτουργήσει προσωρινά ως κίνητρο, όταν γίνεται χρόνιο ή υπερβολικό, διαταράσσει τη συγκέντρωση, την ψυχική ευεξία και τη λειτουργικότητα (Lazarus&Folkman, 1984, McEwen, 2007).

Ο ρόλος της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στη διαχείριση του άγχους

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν εξαλείφει το άγχος, αλλά επιτρέπει στο άτομο να το διαχειρίζεται με λειτουργικό και ρεαλιστικό τρόπο. Άτομα με υψηλή ανθεκτικότητα:

- Αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις χωρίς υπερεκτίμηση της απειλής.
- Εφαρμόζουν στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης και αναπλαισίωσης σκέψης (reframing).
- Ζητούν υποστήριξη όταν χρειάζεται, αντί να απομονώνονται.

Η αίσθηση εσωτερικού ελέγχου (internal locus of control) και η ικανότητα εστίασης σε εφικτά βήματα ενισχύουν την ικανότητα αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων χωρίς να διαβρώνεται η ψυχική σταθερότητα (Rotter, 1966, Tugade&Fredrickson, 2004).

Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στην διαχείριση του άγχους

Στο διοικητικό περιβάλλον, το προσωπικό άγχος συχνά δεν εκφράζεται άμεσα, αλλά αντανάκλαται στη συμπεριφορά: έλλειψη συγκέντρωσης, αναβλητικότητα, υπερβολική ευθιξία, απόσυρση από την ομάδα ή/και αδικαιολόγητες απουσίες.

Ο προϊστάμενος δεν καλείται να «λύσει» το άγχος, αλλά να δημιουργήσει συνθήκες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

που το καθιστούν διαχειρίσιμο:

- Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και διαθεσιμότητας
- Ρεαλιστική ανάθεση στόχων και δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης προτεραιοτήτων
- Προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας και της ελευθερίας έκφρασης
- Παρατήρηση, διάλογος χωρίς πίεση και ουσιαστική ακρόαση αποτελούν βασικά στοιχεία πρόληψης της επιδείνωσης.

Τρόποι ενδυνάμωσης και πρακτικές προσέγγισης

Η ενίσχυση της προσωπικής ανθεκτικότητας απέναντι στο άγχος προϋποθέτει πρώτα αναγνώριση και αποδοχή της ύπαρξής του – όχι άρνηση ή καταπίεση. Οι στρατηγικές που ακολουθούν βασίζονται σε ατομικές δεξιότητες, ρουτίνες και πρακτικές που επιτρέπουν την αποφόρτιση και τη ρύθμιση.

Πρακτικές προσαρμογής:

- **Τεχνικές χαλάρωσης:** καθοδηγούμενη αναπνοή, διαλογισμός ή ήπια σωματική δραστηριότητα για μείωση της φυσιολογικής έντασης.
- **Ημερολόγιο άγχους:** καταγραφή των στιγμών πίεσης, σκέψεων και συναισθημάτων για αναγνώριση μοτίβων και εξωτερικών/εσωτερικών αιτιών.
- **Ανάπτυξη εναλλακτικών προοπτικών:** συνειδητή προσπάθεια εστίασης σε θετικά σενάρια και όχι μόνο στο «χειρότερο ενδεχόμενο».
- **Συνειδητή αποφόρτιση:** ελεύθερος χρόνος χωρίς ενοχές, μικρές στιγμές ανάσας (π.χ. μουσική, περίπατος, αποσύνδεση από οθόνες).
- **Καθημερινές πράξεις φροντίδας:** σωστή διατροφή, ποιοτικός ύπνος, ρεαλιστικά όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Για να ενισχυθεί η κατανόηση της διαχείρισης του άγχους στο πλαίσιο της εργασίας, ακολουθεί ένα ενδεικτικό σενάριο με βάση πραγματικές προκλήσεις.

Δραστηριότητα: 10λεπτο άγχους – 10λεπτο ανθεκτικότητας

Σκοπός: Κατανόηση του πώς αλλάζει η εσωτερική μας κατάσταση όταν στρέφουμε την προσοχή μας από το άγχος προς ενδυναμωτικές σκέψεις και συνήθειες.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Μέθοδος: Ατομική γραπτή άσκηση με ομαδικό αναστοχασμό.

Οδηγίες: Οι συμμετέχοντες αφιερώνουν 10 λεπτά για να καταγράψουν ό,τι τους προκαλεί έντονο άγχος στην επαγγελματική ή προσωπική καθημερινότητα.

Σύντομη παύση (2 λεπτά σιωπής – αν θέλεις, μπορεί να ακουστεί μουσική χαλάρωσης).

Στη συνέχεια, ζητείται να αφιερώσουν άλλα 10 λεπτά για να καταγράψουν τι τους βοηθά να σταθούν όρθιοι στις δυσκολίες (άνθρωποι, ρουτίνες, σκέψεις, πρακτικές, αξίες).

Τελικός αναστοχασμός με την ερώτηση:

Ποια στοιχεία από το δεύτερο μέρος θα μπορούσαν να με βοηθήσουν την επόμενη φορά που θα νιώσω παγιδευμένος στο άγχος;

Για να ενισχυθεί η κατανόηση της προηγούμενης άσκησης και να συνδεθεί με καθημερινές εμπειρίες, παρουσιάζεται μια τυπική περίπτωση εργαζομένου που καλείται να διαχειριστεί έντονο άγχος στην πράξη.

Σενάριο: Ο Γιώργος και το νέο πληροφοριακό σύστημα

Ο **Γιώργος** είναι διοικητικός υπάλληλος σε Περιφερειακή Διεύθυνση. Πρόσφατα, η Υπηρεσία του εφαρμόζει **νέο πληροφοριακό σύστημα** για τη διαχείριση αιτημάτων. Παρόλο που έχει εμπειρία, νιώθει **αβεβαιότητα και έντονη πίεση**, καθώς πρέπει να μάθει γρήγορα τη χρήση του, να υποστηρίξει συναδέλφους και να παραδώσει τις υποθέσεις εντός προθεσμιών. Δεν τολμά να ζητήσει βοήθεια, αποφεύγει ερωτήσεις και έχει ξεκινήσει να χάνει ύπνο.

Μέσα από τη παραπάνω **Δραστηριότητα**, ο Γιώργος καταγράφει για πρώτη φορά τι ακριβώς τον αγχώνει. Στο δεύτερο μέρος, συνειδητοποιεί ότι όταν έκανε μικρά διαλείμματα, ρωτούσε έναν συγκεκριμένο συνάδελφο ή κατέγραφε τι μαθαίνει σε δικό του τετράδιο, αισθανόταν πιο ασφαλής και ικανός. Αποφασίζει να εφαρμόσει ξανά αυτές τις στρατηγικές και να ζητήσει επίσημα σύντομη τεχνική υποστήριξη από το Τμήμα Πληροφορικής.

Το παραπάνω παράδειγμα μάς εισάγει στις προσωπικές στρατηγικές διαχείρισης του

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

άγχους σε περιόδους αλλαγής. Στη συνέχεια, η μελέτη περίπτωσης της ενότητας 2.1 μάς βοηθά να δούμε πώς αυτές οι προκλήσεις εξελίσσονται όταν συνδυάζονται με οργανωτικές μεταβολές και απουσία υποστήριξης.

Ενότητα 2.1 - Μελέτη Περίπτωσης «Ανθεκτικότητα στην πράξη»: Η αλλαγή εργασιακού ρόλου της Κατερίνας

Η Κατερίνα είναι υπάλληλος σε δημόσια υπηρεσία με 15 χρόνια εμπειρίας στο ίδιο αντικείμενο. Πρόσφατα, λόγω οργανωτικής αναδιάρθρωσης, μετακινήθηκε σε άλλο τμήμα με διαφορετικό αντικείμενο, νέες ευθύνες και άγνωστους συναδέλφους. Η μετακίνηση ήταν ξαφνική, χωρίς επαρκή προετοιμασία και χωρίς να της δοθεί η δυνατότητα επιλογής.

Αρχικά, ένιωσε απογοήτευση, θυμό και ανασφάλεια. Σταδιακά, η απογοήτευση μετατράπηκε σε άγχος. Δυσκολευόταν να συγκεντρωθεί, αισθανόταν ότι χάνει τον έλεγχο και απέφευγε να ζητήσει βοήθεια, γιατί δεν ήθελε να φανεί “ανεπαρκής”. Οι σχέσεις της με τη νέα ομάδα ήταν τυπικές και αποστασιοποιημένες, ενώ η απόδοσή της μειώθηκε αισθητά. Ο νέος της προϊστάμενος δεν της είχε δώσει μέχρι στιγμής ξεκάθαρο ρόλο και οδηγίες, ούτε είχε ασχοληθεί με τη δυσκολία προσαρμογής της.

Έπειτα από μία εβδομάδα απουσίας λόγω ασθένειας, η Κατερίνα αποφασίζει να ζητήσει μια κατ’ ιδίαν συνάντηση με τον προϊστάμενό της για να εκφράσει την ανάγκη στήριξης και κατανόησης. Θέτει τους προβληματισμούς της, προτείνει να ξεκινήσει με συγκεκριμένες και σαφείς αρμοδιότητες και αναφέρει ότι θα ήθελε την ευκαιρία να συμμετάσχει σε μια μικρή ομάδα εργασίας για να νιώσει πιο χρήσιμη.

Ο προϊστάμενος δείχνει κατανόηση και προσαρμόζει προσωρινά τον φόρτο εργασίας της, ενθαρρύνοντάς την να συνεργαστεί με έναν πιο έμπειρο συνάδελφο και να συμμετέχει ενεργά σε εβδομαδιαίες σύντομες ομάδες εργασίας. Προσφέρει επίσης ένα έντυπο αναστοχασμού για την αναγνώριση των πηγών πίεσης και ανθεκτικότητας.

Ερωτήσεις:

1. Ποιοι παράγοντες ενίσχυσαν ή περιορίσαν την ανθεκτικότητα της Κατερίνας

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

στην αρχική φάση της μετακίνησης;

2. Ποιες ενδείξεις δείχνουν ότι η Κατερίνα βιώνει άγχος και δυσκολία προσαρμογής; Πώς αυτές αντανακλώνται στην απόδοσή της;
3. Αν ήσασταν στη θέση του προϊσταμένου, τι διαφορετικό θα μπορούσατε να είχατε κάνει από την αρχή; Ποιες πρακτικές προτείνετε για ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας;
4. Ποιες στρατηγικές θα μπορούσε να εφαρμόσει η ίδια η Κατερίνα ώστε να ενισχύσει την ανθεκτικότητά της και να διαχειριστεί αποτελεσματικά το άγχος της;
5. Ποια είναι τα μαθήματα που προκύπτουν για τη διαχείριση της προσωπικής αλλαγής στον δημόσιο τομέα; Ποιος είναι ο ρόλος της κουλτούρας της υπηρεσίας σε τέτοιες μεταβάσεις;

Κεφάλαιο 3

3.1. Διασαφήνιση της έννοιας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο πλαίσιο της ομάδας

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Ο σκοπός της ενότητας είναι να καλλιεργήσει στους/στις συμμετέχοντες/ουσες τους **παράγοντες προστασίας και επικινδυνότητας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας** και στο πώς οι επιμέρους διαστάσεις της ανθεκτικότητας μπορούν να εντοπιστούν, να αξιολογηθούν και να υποστηριχθούν με στόχο την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας και της ψυχικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τη σημασία του Ατομικού Πλάνου Προαγωγής Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας ως εργαλείο αυτογνωσίας και επαγγελματικής ενδυνάμωσης.
- Εντοπίζουν τις προσωπικές τους ανάγκες, πηγές φθοράς και σημεία ευαλωτότητας στο εργασιακό περιβάλλον.
- Αναγνωρίζουν τους προσωπικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ενισχύουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα.
- Αναγνωρίζουν τους **παράγοντες προστασίας και επικινδυνότητας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας** και
- Αναγνωρίζουν το πώς οι επιμέρους διαστάσεις της ανθεκτικότητας **μπορούν να εντοπιστούν, να αξιολογηθούν και να υποστηριχθούν** με στόχο την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας και της ψυχικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Έννοιες- κλειδιά:

Ψυχολογική ανθεκτικότητα, παράγοντες προστασίας και επικινδυνότητας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, επιμέρους διαστάσεις της ανθεκτικότητας, ενισχυτικοί παράγοντες,

Σύντομη περιγραφή

Η ενότητα αυτή εστιάζει (α) στους **παράγοντες προστασίας και επικινδυνότητας της ψυχολογικής ανθεκτικότητας** και (β) στο **πώς οι επιμέρους διαστάσεις της ανθεκτικότητας μπορούν να εντοπιστούν, να αξιολογηθούν και να υποστηριχθούν** με στόχο την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας και της ψυχικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα διαμορφώνεται και εξελίσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση ατομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι είτε προστατεύουν και ενισχύουν την προσαρμοστικότητα του ατόμου, είτε αυξάνουν την ευαλωτότητα σε συνθήκες πίεσης. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, όπως γραφειοκρατία, περιορισμένους πόρους και αυξημένες απαιτήσεις, που καθιστούν την ενίσχυση της ανθεκτικότητας ιδιαίτερα σημαντική (Maslach & Leiter, 2016). Η κατανόηση και η διαχείριση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της ψυχικής ευεξίας και της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση. Ενισχύοντας τους παράγοντες προστασίας και μετριάζοντας τους παράγοντες επικινδυνότητας, δημιουργείται ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που προάγει την ανθεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

3.1.1. Παράγοντες Προστασίας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας

Η σημασία των Προστατευτικών Παραγόντων

Οι παράγοντες προστασίας λειτουργούν ως ασπίδες που ενισχύουν την ικανότητα του ατόμου να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις και να διατηρεί την ψυχική του ισορροπία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

ακόμη και σε στρεσογόνες συνθήκες. Αντιπροσωπεύουν προσωπικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα. περιλαμβάνουν προσωπικές δεξιότητες, όπως η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και η σύνδεση με έναν προσωπικό σκοπό ή αξιακό πλαίσιο (Steger, 2012), καθώς και η ανάπτυξη στρατηγικών επίλυσης προβλημάτων (Neenan, 2009). Επιπλέον, η ύπαρξη υποστηρικτικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, η θετική ανατροφοδότηση και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας (Ozbayetal., 2007).

Βασικοί Παράγοντες Προστασίας

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που έχει φανεί ότι προστατεύουν τα άτομα όταν αντιμετωπίζουν αντιξοότητες και τραυματικές εμπειρίες είναι:

- **Θετικά συναισθήματα και αισιοδοξία:** Η ύπαρξη και η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων, όπως η ελπίδα, η ευγνωμοσύνη και η ικανοποίηση, σχετίζονται με την ενεργοποίηση εγκεφαλικών μηχανισμών ευελιξίας και ανάκαμψης (Fredrickson, 2001, Tugade&Fredrickson, 2004). Η τάση να βλέπει κανείς τις καταστάσεις με θετικό τρόπο και να ελπίζει για το καλύτερο ενισχύει την ανθεκτικότητα.
- **Ύπαρξη ενός σκοπού ή νοήματος στη ζωή:** Η προσωπική σύνδεση με έναν ανώτερο στόχο και η ύπαρξη αξιών προσδίδουν πλαίσιο στις δυσκολίες και ενισχύουν τη μακροχρόνια ψυχική ανθεκτικότητα. Το αίσθημα ότι η εργασία έχει κοινωνική ή ηθική σημασία λειτουργεί προστατευτικά (Steger, 2012).
- **Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων:** Η ικανότητα να αναλύεται ρεαλιστικά μια κατάσταση, να εντοπίζονται λύσεις και να επιλέγεται η καταλληλότερη δράση μειώνει το αίσθημα αδιεξόδου και ενισχύει τον έλεγχο πάνω στο στρες (Neenan, 2009).
- **Αυτοπαρατήρηση και αυτοφροντίδα:** Η συνειδητή ενασχόληση με τις προσωπικές ανάγκες, η παρατήρηση των σωματικών και ψυχικών ενδείξεων και η εστίαση σε συνήθειες ευεξίας (ύπνος, διατροφή, άσκηση,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

ενσυνειδητότητα) είναι θεμελιώδεις για τη διατήρηση της ανθεκτικότητας (Southwick et al., 2023).

Για να αναγνωρίσουμε πώς ενεργοποιούνται στην πράξη οι προστατευτικοί παράγοντες ανθεκτικότητας, ξεκινάμε με μια μικρή άσκηση παρατήρησης διαφορετικών αντιδράσεων σε κατάσταση πίεσης.

Παράδειγμα Υπόδησης Ρόλων:

Σενάριο: Ο/Η υπάλληλος αισθάνεται πίεση και δηλώνει:

«Δεν αντέχω άλλο, είμαι σε οριακό σημείο. Δουλεύω συνεχώς χωρίς διάλειμμα, και δεν ξέρω γιατί το κάνω πια.»

Αντίδραση προϊσταμένου (καλός ρόλος):

«Σε καταλαβαίνω. Θέλω να βρούμε τρόπο να σε στηρίξουμε. Μπορούμε να συζητήσουμε ποιες αρμοδιότητες είναι άμεσα απαραίτητες και ποιες μπορούν να αναβληθούν;»

Αντίδραση προϊσταμένου (μη υποστηρικτικός ρόλος – για σύγκριση):

«Όλοι έχουμε πίεση. Αν δεν τα καταφέρεις, να μου το πεις να το αναλάβει άλλος.»

Ακολουθεί συζήτηση με όλη την ομάδα για το ποια προσέγγιση προάγει ανθεκτικότητα και ποια την υπονομεύει.

Μετά την αναγνώριση των πιθανών αντιδράσεων σε στιγμές ψυχικής φόρτισης, ακολουθεί ένα σενάριο που αναδεικνύει πώς η ενεργοποίηση συγκεκριμένων στάσεων και πρακτικών μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα σε περίοδο αβεβαιότητας.

Σενάριο: Η Άννα, προϊσταμένη σε δημόσια υπηρεσία, καλείται να εφαρμόσει μια νέα διοικητική μεταρρύθμιση που προκαλεί αβεβαιότητα και άγχος στο προσωπικό της. Αντί να μεταφέρει την πίεση, επιλέγει στρατηγική στήριξης: φροντίζει τη δική της συναισθηματική σταθερότητα μέσω αυτοπαρατήρησης, μικρών διαλειμμάτων και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

ενσυνειδητότητας.

Διατηρεί αισιόδοξη στάση, υπενθυμίζει τον σκοπό της εργασίας («διευκολύνουμε τη ζωή των πολιτών») και ενισχύει τη συνοχή της ομάδας μέσα από εποικοδομητική ανατροφοδότηση και ενεργή συνεργασία στην αναζήτηση λύσεων. Μέσα από αυτή την προσέγγιση αξιοποιεί κρίσιμους προστατευτικούς παράγοντες:

- Θετικά συναισθήματα & αισιοδοξία
- Αίσθηση σκοπού
- Ενσυνειδητότητα & αυτοφροντίδα
- Ενίσχυση επίλυσης προβλημάτων

Αξιοποιώντας τα προηγούμενα παραδείγματα, προσκαλούμε τους συμμετέχοντες να αναστοχαστούν πάνω στις δικές τους καθημερινές πρακτικές και να εντοπίσουν προσωπικούς προστατευτικούς παράγοντες που ενισχύουν την ανθεκτικότητά τους.

Βιωματική Δραστηριότητα:

• Οδηγίες (σε ομάδες των 3):

1. Ο κάθε συμμετέχων γράφει σε ένα φύλλο χαρτί τρεις πρακτικές ή ανθρώπους που λειτουργούν προστατευτικά στην καθημερινότητά του (π.χ. “ο πρωινός καφές με συνάδελφο”, “προπόνηση κάθε Δευτέρα”, “υποστήριξη από τον/την προϊστάμενο/η”).
2. Στη συνέχεια, κάθε μέλος περιγράφει μία δύσκολη κατάσταση που αντιμετώπισε και πώς κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες τον βοήθησαν.
3. Ολοκληρώνουμε με συζήτηση στην ολομέλεια με ερώτηση: «Πώς μπορούμε να μετατρέψουμε αυτούς τους πόρους σε συνειδητή στρατηγική ενίσχυσης της ανθεκτικότητας στο τμήμα μας;»

3.1.2. Παράγοντες Επικινδυνότητας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας

Εισαγωγή στους Παράγοντες Επικινδυνότητας

Οι παράγοντες επικινδυνότητας αναφέρονται σε συνθήκες ή μοτίβα συμπεριφοράς που υπονομεύουν τη συναισθηματική σταθερότητα και αυξάνουν την πιθανότητα επαγγελματικής και ψυχικής φθοράς. Περιλαμβάνουν χρόνιο εργασιακό στρες, έλλειψη σαφών στόχων, απουσία κοινωνικής στήριξης και ανεπαρκή φροντίδα της σωματικής υγείας. Η παρατεταμένη έκθεση σε αυτές τις συνθήκες μπορεί να εξαντλήσει τις ψυχικές αντοχές και να δυσκολέψει την προσαρμογή του ατόμου (Maslach & Leiter, 2016).

Οι παράγοντες επικινδυνότητας δεν εκδηλώνονται πάντα με έντονα ή ορατά συμπτώματα. Συχνά, λειτουργούν σιωπηλά και σωρευτικά, αποδυναμώνοντας σταδιακά τις εσωτερικές ψυχικές αντοχές του ατόμου. Σε ένα περιβάλλον όπως αυτό της Δημόσιας Διοίκησης, όπου η σταθερότητα των δομών και οι περιορισμοί στους πόρους συχνά συνδυάζονται με υψηλές προσδοκίες εξυπηρέτησης πολιτών, τα άτομα ενδέχεται να λειτουργούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα υπό πίεση, χωρίς επαρκείς μηχανισμούς ανακούφισης. Η αναγνώριση αυτών των παραγόντων αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία κουλτούρας πρόληψης, ψυχικής ενδυνάμωσης και διοικητικής φροντίδας.

Βασικοί Ψυχοκοινωνικοί Παράγοντες Επικινδυνότητας

- **Χρόνιο άγχος και ψυχική υπερένταση:** Η συνεχής συναισθηματική επιβάρυνση και η εσωτερική ένταση μειώνουν σταδιακά την ικανότητα αυτορρύθμισης, οδηγώντας σε ψυχική κόπωση, αρνητικές σκέψεις και δυσκολία ανάκαμψης (Lupien et al., 2009, McEwen, 2004).
- **Χαμηλή αυτοεκτίμηση και έλλειψη αυτοπεποίθησης:** Η εσωτερίκευση αρνητικών σκέψεων («δεν μπορώ», «δεν αξίζω») χωρίς μηχανισμούς αντιμετώπισης οδηγεί σε μείωση της αυτοεκτίμησης και συναισθηματική φθορά (Beck, 1976, Neff, 2011).

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- **Απώλεια κινήτρων και αποσύνδεση από στόχους:** Η αίσθηση ότι οι στόχοι δεν είναι πια σημαντικοί, οδηγεί σε αδιαφορία, μειωμένη απόδοση και αποσύνδεση από την επαγγελματική ταυτότητα (Shirom, 2003, Bakker & Demerouti, 2007).
- **Ανεπαρκής διαχείριση προσωπικών ορίων:** Η αδυναμία να τεθούν υγιή όρια στις επαγγελματικές και διαπροσωπικές απαιτήσεις οδηγεί σε υπερφόρτωση, αίσθημα υποχρέωσης και μειωμένο χρόνο για ανάκαμψη, επιβαρύνοντας τη συναισθηματική και σωματική ανθεκτικότητα (Skovholt & Trotter-Mathison, 2016, Gorman, 2011).

Για να αποτυπωθούν με σαφήνεια οι επιπτώσεις των παραγόντων επικινδυνότητας στην ψυχική ανθεκτικότητα και στην επαγγελματική λειτουργικότητα, ακολουθεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα από τον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Σενάριο: Ο Δημήτρης εργάζεται πάνω από μια δεκαετία σε απαιτητική διοικητική θέση. Δεν θέτει όρια, αποφεύγει να ζητήσει στήριξη και αναλαμβάνει επιπλέον καθήκοντα θεωρώντας το καθήκον του. Καθώς δεν αναγνωρίζεται η προσπάθειά του, χάνει σταδιακά το ενδιαφέρον του, αποσύρεται, νιώθει εξάντληση και παρουσιάζει δυσκολίες ύπνου, συγκέντρωσης και ρύθμισης των συναισθημάτων του. η έλλειψη φροντίδας του εαυτού και σαφών ορίων τον φέρνει αντιμέτωπο με συναισθηματική αποστασιοποίηση και σταδιακή απώλεια επαγγελματικού κινήτρου. Στην περίπτωση του εμφανίζονται πολλαπλοί παράγοντες επικινδυνότητας:

- Χρόνιο άγχος και ψυχική υπερένταση
- Απώλεια κινήτρων και αποσύνδεση από στόχους
- Ανεπαρκής διαχείριση προσωπικών ορίων
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση και εσωτερίκευση αρνητικών σκέψεων

Με αφορμή την παραπάνω περίπτωση, δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να αναστοχαστούν πάνω στη δική τους εμπειρία και να αναγνωρίσουν αντίστοιχα σημάδια φθοράς ή κινδύνου.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Έντυπο Αναστοχασμού:

1. Έχετε βιώσει παρόμοια σημάδια κόπωσης ή αποσύνδεσης από την εργασία σας;

☐ Ναι ☐ Όχι

→ Σχόλιο:

2. Ποιοι από τους παράγοντες επικινδυνότητας που παρουσιάζονται στο παράδειγμα του Δημήτρη ισχύουν και για εσάς;

- Χρόνιο άγχος

- Έλλειψη ορίων

- Απώλεια κινήτρων

Χαμηλή αυτοεκτίμηση

→ Άλλο:

3. Ποια μικρή αλλαγή θα μπορούσατε να εφαρμόσετε άμεσα για να βελτιώσετε την ψυχική σας ανθεκτικότητα;

→

Η παρακάτω βιωματική άσκηση έχει στόχο να ενισχύσει την προσωπική επίγνωση των πρώιμων ενδείξεων εξάντλησης, αλλά και να προτείνει πρακτικούς τρόπους πρόληψης και ενδυνάμωσης της ανθεκτικότητας.

Βιωματική Δραστηριότητα:

Οδηγίες (ατομική εργασία με συζήτηση ανά δύο):

1. Οι συμμετέχοντες σημειώνουν τρία “προειδοποιητικά σημάδια” που εμφανίζονται στον εαυτό τους όταν πλησιάζουν σε **ψυχική εξάντληση** (π.χ.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

ευερεθιστότητα, αϋπνία, απώλεια ενδιαφέροντος).

2. Αναγνωρίζουν **ποιο προσωπικό όριο παραβιάστηκε** σε κάθε περίπτωση (π.χ. χρόνος για ξεκούραση, αίσθηση αναγνώρισης, σαφήνεια ρόλων).
3. Σε ζευγάρια, οι συμμετέχοντες συζητούν τι θα μπορούσαν να κάνουν για να προλάβουν την επιδείνωση.

Σενάριο: Τι μπορεί να κάνει ένα άτομο σε θέση ευθύνης;

Ένα άτομο σε διοικητική θέση μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση ενίσχυσης ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο επιλέγει να αλληλεπιδρά, να υποστηρίζει και να καθοδηγεί μπορεί να μετατραπεί σε ουσιαστικό εργαλείο ενδυνάμωσης. Ορισμένες ενέργειες που μπορούν να υιοθετηθούν είναι:

- Έγκαιρη αναγνώριση δυσκολιών

Η παρατήρηση ενδείξεων όπως συναισθηματική απόσυρση, απώλεια κινήτρων ή έντονη κόπωση αποτελεί σημαντικό βήμα. Ένας ειλικρινής, ανθρώπινος διάλογος μπορεί να προσφέρει ανακούφιση και να αποτρέψει την επιδείνωση της κατάστασης.

- Δημιουργήστε χώρο για αυτενέργεια και στοχασμό

Ενθάρρυνση προσωπικής ευθύνης, αναγνώριση των προσωπικών ορίων και ενίσχυση της αυτοεκτίμησης μέσα από υποστηρικτική ανατροφοδότηση.

Ενθάρρυνση προσωπικής επίγνωσης και πρωτοβουλίας

Η υποστήριξη του εργαζομένου να κατανοήσει πώς επηρεάζεται από την πίεση, να παρατηρήσει τις αντιδράσεις του και να αναλάβει μικρές πρωτοβουλίες για φροντίδα ή βελτίωση, αποτελεί ουσιαστική ενδυνάμωση.

Δημιουργία συνθηκών έμπρακτης φροντίδας

Μικρές καθημερινές παρεμβάσεις – όπως η ενθάρρυνση για διαλείμματα, η ρεαλιστική οριοθέτηση απαιτήσεων ή η καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος – αποδεικνύονται κρίσιμες για τη διατήρηση της ψυχικής και σωματικής ευεξίας.

Ενίσχυση του αισθήματος σκοπού

Η υπενθύμιση του κοινωνικού ή ηθικού αντίκτυπου της εργασίας ενισχύει την ψυχική σύνδεση με το έργο και προσφέρει προσανατολισμό σε περιόδους αβεβαιότητας ή κόπωσης.

Η κατανόηση και ο εντοπισμός αυτών των παραγόντων, τόσο από τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και από τους προϊστάμενους, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας πρόληψης, ψυχικής ενδυνάμωσης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

3.2 Οι επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας στην ομάδα και ο ρόλος του προϋσταμένου

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να στην πρακτική καλλιέργεια της ανθεκτικότητας μέσω τριών λειτουργικών διαστάσεων **Θετικά συναισθήματα** και στρατηγικές συναισθηματικής ενδυνάμωσης **Επίλυση προβλημάτων** ως δείκτης ψυχικής ευελιξίας και **Φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας** ως πυλώνας ανθεκτικής λειτουργίας

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν τις Δεξιότητες για το δημόσιο
- ✓ αναλύουν τους παράγοντες προστασίας και επικινδυνότητας και το πώς αυτοί συνδέονται άμεσα με τις επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας.

Έννοιες- κλειδιά:

Επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, θετικά συναισθήματα, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας.

Σύντομη περιγραφή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

στην ανάλυση παραγόντων προστασίας και επικινδυνότητας και το πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται άμεσα με τις επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Η ενότητα διερευνά τις επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας όπως τα θετικά συναισθήματα, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας που αποτελούν τα λειτουργικά

πεδία μέσα από τα οποία ενσαρκώνονται και ενδυναμώνονται οι παράγοντες προστασίας.

3.2.1. Οι βασικές διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Σε συνέχεια της ανάλυσης των βασικών παραγόντων προστασίας και επικινδυνότητας είναι κρίσιμο να εξεταστεί πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται άμεσα με τις επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Η ενότητα αυτή διερευνά τις επιμέρους διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας όπως τα θετικά συναισθήματα, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η φροντίδα της σωματικής και ψυχικής υγείας που αποτελούν τα λειτουργικά πεδία μέσα από τα οποία ενσαρκώνονται και ενδυναμώνονται οι παράγοντες προστασίας. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η ενίσχυσή τους δεν είναι μόνο ζήτημα ευημερίας, αλλά εργαλείο λειτουργικότητας, προσαρμοστικότητας και ηγετικής ενδυνάμωσης.

Ψυχολογική Ανθεκτικότητα και Θετικά Συναισθήματα

Η σημασία των Θετικών Συναισθημάτων

Η υποενότητα αυτή εξετάζει τη διάσταση των θετικών συναισθημάτων ως θεμελιώδης διάσταση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Είναι αποδεκτό ότι συμβάλλει στην ενίσχυση της συναισθηματικής σταθερότητας, της απόδοσης νοήματος εμπειριών και της ικανότητας ανάκαμψης από αντιξοότητες. Δεν αφορά απλώς τη διατήρηση «καλής διάθεσης», αλλά την ενεργητική βίωση συναισθημάτων του ατόμου όπως η ευγνωμοσύνη, η ελπίδα, η ικανοποίηση, η στοργή και η αίσθηση πληρότητας (Fredrickson, 2001, Tugade&Fredrickson, 2004).

Σύμφωνα με τη θεωρία των “Θετικών Συναισθημάτων” (Broaden - and-Build Theory of Positive Emotions), τα θετικά συναισθήματα ενισχύουν τη γνωστική ευελιξία, επεκτείνουν το εύρος δράσης του ατόμου και υποστηρίζουν την ανάπτυξη ενδογενών παραγόντων, όπως η δημιουργικότητα και η ανθεκτικότητα (Fredrickson, 2004). Επιπλέον, η εστίαση σε θετικά συναισθήματα ενισχύει το ανοσοποιητικό σύστημα, μειώνει τους δείκτες στρες και προστατεύει από την ψυχική εξουθένωση (Tugade et

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

al., 2004, Southwick et al., 2023). Επιπρόσθετα, η συστηματική ενίσχυση θετικών συναισθημάτων συνδέεται με αυξημένη εργασιακή δέσμευση, μείωση απουσιών και υψηλότερη απόδοση στην εξυπηρέτηση πολιτών (Bakker & Demerouti, 2017).

Ενδείξεις Απουσίας των Θετικών Συναισθημάτων

Η απουσία θετικών συναισθημάτων στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία μπορεί να αποτελέσει ένδειξη συναισθηματικής εξάντλησης και μείωσης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Οι εργαζόμενοι που δεν βιώνουν συναισθήματα όπως ικανοποίηση, στοργή, ελπίδα ή υπερηφάνεια είναι πιο πιθανό να αποσυνδεθούν από την εργασία τους, να εμφανίσουν μειωμένο ενδιαφέρον για τον κοινωνικό τους περίγυρο και να αναπτύξουν αρνητικές γνωστικές ερμηνείες των καθημερινών γεγονότων (Fredrickson, 2004, Shirom, 2003).

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η χρόνια απουσία θετικών συναισθημάτων ενδέχεται να εκδηλωθεί μέσα από σημάδια όπως: παθητικότητα του εργαζομένου, έλλειψη αυθορμητισμού ή χαράς κατά την επικοινωνία με συναδέλφους, αίσθηση ματαιότητας απέναντι στις επαγγελματικές επιτυχίες και απουσία έκφρασης ευγνωμοσύνης ή ενθουσιασμού. Επιπλέον, σε επίπεδο συμπεριφοράς, μπορεί να παρατηρηθεί περιορισμός της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, εσωστρέφεια και απουσία συμμετοχής σε πρωτοβουλίες που εμπεριέχουν δημιουργικότητα ή ομαδική ενέργεια. Για να αναγνωρίσουμε έγκαιρα τις συνέπειες της απουσίας θετικών συναισθημάτων στο περιβάλλον εργασίας, είναι χρήσιμο να δούμε στον παρακάτω πίνακα ποιες συμπεριφορές ή στάσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως προειδοποιητικά σημάδια.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας 6: Ενδείξεις Απουσίας Θετικών Συναισθημάτων στον Εργασιακό Χώρο

ΕΝΔΕΙΞΗ	ΠΙΘΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ
Απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία ή αίσθημα κενού	Ενίσχυση νοήματος μέσα από εξατομικευμένες αναφορές στον σκοπό της εργασίας
Έλλειψη ενθουσιασμού ή ευγνωμοσύνης στην καθημερινότητα	Προσωπική αναγνώριση μικρών προσπαθειών και ενθάρρυνση για θετικό αναστοχασμό
Δυσκολία χαράς ή ικανοποίησης από επιτεύγματα	Ανάδειξη μικρών θετικών βημάτων και εστίαση στην πρόοδο, όχι μόνο στο αποτέλεσμα
Αυστηρή αυτοκριτική, μειωμένη αισιοδοξία	Καθιέρωση πρακτικών ενσυνειδητότητας και ενίσχυση θετικού εσωτερικού διαλόγου

Τρόποι Ενδυνάμωσης των Θετικών Συναισθημάτων

Για τους προϊσταμένους στη Δημόσια Διοίκηση, η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων δεν είναι κάτι επιφανειακό, αλλά στρατηγική ενδυνάμωσης. Ο προϊστάμενος μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης στην ενεργοποίηση αυτών των συναισθημάτων μέσα από απλές, αλλά στρατηγικά στοχευμένες πρακτικές. Η **θετική ανατροφοδότηση**, όταν είναι ειλικρινής και συγκεκριμένη, ενισχύει την αίσθηση προσωπικής αξίας και επαγγελματικής ορατότητας, οδηγώντας σε αυξημένο κίνητρο και δέσμευση (Cameron et al., 2011). Η **ενσυνειδητότητα** (mindfulness), ως πρακτική παρούσας εστίασης και μη-κριτικής αποδοχής, μπορεί να ενσωματωθεί στη διοικητική πρακτική με τη μορφή μικρών διαλειμμάτων ή συνειδητής επικοινωνίας, μειώνοντας το άγχος και αυξάνοντας τη συναισθηματική διαθεσιμότητα (Goodetal., 2016). Επιπλέον, η **αναγνώριση της καθημερινής προόδου** λειτουργεί πολλαπλασιαστικά: όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η πρόοδός τους, ενισχύεται η εσωτερική παρακίνηση και η ανθεκτικότητα απέναντι στις δυσκολίες (Amabile & Kramer, 2011). Τέλος, η **καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ευγνωμοσύνης** μέσα στην ομάδα προϋποθέτει έναν ηγετικό λόγο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

που δίνει χώρο στην αποτυχία, ενισχύει τη συμπερίληψη και δημιουργεί συνθήκες ψυχολογικής ασφάλειας – βασικό θεμέλιο για ανθεκτικές επαγγελματικές συμπεριφορές (Edmondson, 2019).

Η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων δεν σημαίνει ωραιοποίηση της πραγματικότητας, αλλά δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που **αντέχει την πίεση, στηρίζει την ανθρώπινη υπόσταση και ενδυναμώνει την ανθεκτικότητα** τόσο των ατόμων όσο και της ομάδας. Κατά συνέπεια, η ψυχολογική ανθεκτικότητα ενισχύεται όταν τα άτομα σε θέσης ευθύνης καλλιεργούν συνθήκες που ευνοούν τη θετική συναισθηματική εμπειρία, μειώνοντας έτσι την ένταση των κρίσεων και ενισχύοντας την καθημερινή προσαρμοστικότητα των εργαζομένων.

Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στην ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων

Πέρα από την προσωπική διάσταση, η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων συνδέεται και με συγκεκριμένες στρατηγικές - που παρατίθενται παρακάτω – και μπορεί να υιοθετήσει η Δημόσια Υπηρεσία για να ενισχύσει ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

Πέντε Πρακτικά Βήματα Καλλιέργειας Θετικών Συναισθημάτων

Στα πλαίσια της ανάπτυξης θετικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο ο προϊστάμενος θα μπορούσε να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Ανάπτυξη της θετικής προσωπικής στάσης

Αναγνώριση των αναγκών και ενεργό ενδιαφέρον ανάπτυξης των προσωπικών θετικών συναισθημάτων. Ένας ψυχικά σταθερός και αυθεντικός εργαζόμενος-προϊστάμενος αποτελεί υπόδειγμα συναισθηματικού ελέγχου και ενεργοποίησης θετικού κλίματος.

- Εστίαση σε θετικές μικρο-στιγμές και αναγνώριση ενεργειών

Η παρατήρηση και αναγνώριση θετικών περιστατικών στην καθημερινότητα, ακόμα και μικρών, ενισχύει την προσωπική ικανοποίηση. Η συνειδητή καταγραφή ή σκέψη του τύπου «χειρίστηκα με ηρεμία αυτό το δύσκολο αίτημα» ενεργοποιεί το αίσθημα επάρκειας και ψυχραιμίας.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Δημιουργία συνθηκών ψυχολογικής ασφάλειας στις σχέσεις

Η επιλογή να δείχνει κανείς ενσυναίσθηση, να ακούει χωρίς κριτική και να αποδέχεται τα λάθη του, διαμορφώνει ένα πλαίσιο ασφάλειας και εμπιστοσύνης στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις. Η φράση «τι έμαθα από αυτό;» μπορεί να αντικαταστήσει την αυστηρή αυτοκριτική.

- Σύνδεση με τον βαθύτερο σκοπό της εργασίας

Η υπενθύμιση του κοινωνικού νοήματος που μπορεί να έχει η εργασία –π.χ. εξυπηρέτηση πολιτών, διευκόλυνση καθημερινότητας, τήρηση θεσμών– ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση και δίνει νόημα στις προσπάθειες.

- Αναγνώριση μικρών προόδων και καθημερινή πρόοδος

Η καθημερινή αναγνώριση μιας μικρής προόδου, ακόμη και σε περιόδους έντασης, λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας έναντι του στρες. Μια απλή φράση του τύπου «σήμερα κατάφερα να κρατήσω ηρεμία σε δύσκολη στιγμή» δημιουργεί σταδιακά ένα εσωτερικό περιβάλλον θετικότητας και σταθερότητα.

Για να δούμε πώς αυτές οι πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη, ακολουθεί ένα σενάριο βασισμένο σε ρεαλιστική διοικητική εμπειρία.

Σενάριο “Ενίσχυσης ανθεκτικότητας μέσω συναισθηματικής ενδυνάμωσης”:

Ως νέος προϊστάμενος σε μια δημόσια υπηρεσία με υψηλά επίπεδα πίεσης, παρατηρείτε ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν κόπωση, μειωμένο ενδιαφέρον και παθητικότητα στις συναντήσεις. Αντί να επιβάλετε ελέγχους ή νέους στόχους, αποφασίζετε να δομήσετε μια στρατηγική καλλιέργειας θετικών συναισθημάτων. Καταγράφετε μικρές επιτυχίες των εργαζομένων (π.χ. επιτυχής διαχείριση δύσκολου αιτήματος, συνέπεια, συνεργατικότητα) και εφαρμόζετε θετική ανατροφοδότηση — άμεσα και εξατομικευμένα. Εισάγετε μια νέα ρουτίνα: σε κάθε εβδομαδιαία συνάντηση, κάθε υπάλληλος αναφέρει κάτι για το οποίο αισθάνθηκε καλά την εβδομάδα. Παράλληλα, φροντίζετε τη δική σας ψυχική ανθεκτικότητα, χρησιμοποιώντας στιγμές ενσυνειδητότητας (2’ σιωπής πριν τη σύσκεψη) και υιοθετώντας θετικό εσωτερικό διάλογο. Σταδιακά, διαπιστώνετε ότι οι εργαζόμενοι εκφράζονται περισσότερο, συνεργάζονται ενεργά και αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες με μεγαλύτερη ψυχραιμία. Η αύξηση των θετικών συναισθημάτων λειτουργεί ως

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

προστατευτικός παράγοντας και βάση ενδυνάμωσης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας της ομάδας.

Αντίστοιχα, στο επόμενο παράδειγμα παρουσιάζεται μια εφαρμογή σε πραγματικές συνθήκες πίεσης, με έμφαση στην απλότητα των παρεμβάσεων και την επίδρασή τους στο κλίμα της ομάδας.

Παράδειγμα:

Σε μια υπηρεσία κοινωνικής πρόνοιας, παρατηρείται αυξημένη συναισθηματική κόπωση στους υπαλλήλους λόγω φόρτου εργασίας και συνεχών πιέσεων από πολίτες. Ο προϊστάμενος εφαρμόζει μια νέα πρακτική: κάθε Παρασκευή, αφιερώνει 10 λεπτά στο τέλος της ημέρας για να αναγνωρίσει μικρές θετικές στιγμές της εβδομάδας σε κάθε μέλος της ομάδας. Παράλληλα, σε τοίχο κοινόχρηστου χώρου για τους εργαζόμενους χώρο δημιουργεί έναν «πίνακα ευγνωμοσύνης» όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν την εκτίμηση και γράφουν σύντομες ευχαριστίες μεταξύ τους. Μέσα σε λίγες εβδομάδες, παρατηρείται αύξηση της συνεργατικότητας, μείωση της απομόνωσης και ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης.

Αφού είδαμε πώς τα θετικά συναισθήματα μπορούν να ενισχυθούν οργανωτικά και διαπροσωπικά, ακολουθεί ένα αναστοχαστικό ερώτημα που μας καλεί να σκεφτούμε πώς εμείς οι ίδιοι συμβάλλουμε στην ενεργοποίησή τους.

Αναστοχασμός: Πώς ενεργοποιώ τα θετικά συναισθήματα;

Σκεφτείτε μια περίπτωση από το εργασιακό σας περιβάλλον όπου ένας εργαζόμενος βρισκόταν σε ψυχολογική πίεση.

→ Ποια στάση επιλέξατε να κρατήσετε;

→ Πώς θα μπορούσατε να ενισχύσετε τα θετικά του συναισθήματα (π.χ. μέσα από λόγια, αναγνώριση, πράξεις);

→ Ποιες στρατηγικές μπορείτε να καθιερώσετε στο εργασιακό σας περιβάλλον για να προάγετε διαρκώς θετικά συναισθήματα;

Καταγράψτε τα βήματα και αναστοχαστείτε για την επίδρασή τους τόσο στον εργαζόμενο όσο και στους συναδέλφους του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Ψυχολογική Ανθεκτικότητα και Σωματική & Ψυχική Υγεία

Η σωματική και ψυχική υγεία αποτελούν επίσης βασικούς πυλώνες της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, λειτουργώντας ταυτόχρονα ως προϋποθέσεις και ενισχυτικοί μηχανισμοί προσαρμοστικότητας. Ένα υγιές σώμα και ένα σταθερό ψυχολογικό υπόβαθρο ενισχύουν τη δυνατότητα του ατόμου να αντεπεξέλθει στις αντιξοότητες, να διατηρήσει τη λειτουργικότητά του υπό πίεση και να επανέλθει ταχύτερα από δύσκολες καταστάσεις (McEwen, 2007, Southwicketal., 2023). Πρόκειται για μια στενή και αμφίδρομη σχέση όπου οι υγιείς σωματικές συνήθειες ενισχύουν την ικανότητα συναισθηματικού ελέγχου, ενώ η ανθεκτικότητα αυξάνει τη συμμόρφωση σε συμπεριφορές πρόληψης και αυτοφροντίδας (Chmitorzetal., 2018, Southwicketal., 2023).

Ψυχολογική ανθεκτικότητα και ψυχική υγεία

Σημασία της Ψυχικής Υγείας

Η **φροντίδα της ψυχικής υγείας** σε προσωπικό επίπεδο αποτελεί κομβικό παράγοντα για την ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Η ικανότητα του ατόμου να διατηρεί συναισθηματική σταθερότητα, να ρυθμίζει το άγχος και να διαχειρίζεται τα εσωτερικά του αποθέματα αποτελεί προϋπόθεση για την προσαρμογή σε απαιτητικές συνθήκες. Έρευνες επισημαίνουν ότι η φροντίδα της ψυχικής υγείας δεν είναι πολυτέλεια, αλλά **προστατευτικός μηχανισμός** απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση, τη συναισθηματική απορρύθμιση και την απόσυρση (Lutharetal., 2000, Southwicketal., 2023).

Ενδείξεις Επιβάρυνσης Ψυχικής Υγείας

Η **ψυχική εξουθένωση (emotionalexhaustion)** αποτελεί ένα από τα συχνότερα φαινόμενα σε συνθήκες παρατεταμένης επαγγελματικής πίεσης και σχετίζεται άμεσα με τη μείωση της **ψυχολογικής ανθεκτικότητας** (Maslach & Leiter, 2016, Schaufeli et al., 2009). Στον χώρο της **Δημόσιας Διοίκησης**, οι εργαζόμενοι που βιώνουν εξουθένωση ενδέχεται να εμφανίσουν έντονα σημάδια όπως απομάκρυνση από την

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

ομάδα, απώλεια ενδιαφέροντος για τα καθήκοντά τους, δυσκολία συγκέντρωσης, κυκλοθυμία ή υπερβολική κόπωση (Bakker&Demerouti, 2007, Shirom, 2003). Μπορεί να παρατηρηθούν αλλαγές στον τόνο της φωνής, απουσία συμμετοχής σε συναντήσεις, συχνά λάθη ή αναβλητικότητα στην υλοποίηση καθηκόντων. Αυτά τα σημάδια **δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως “αδυναμία” αλλά ως ενδείξεις ενός συστήματος που χρειάζεται φροντίδα** (Luthar & Cicchetti, 2000). Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι **κρίσιμος**, καθώς η έγκαιρη αναγνώριση και η διακριτική υποστήριξη μπορούν να αποτρέψουν την επιδείνωση και να ενισχύσουν την **ψυχική ανθεκτικότητα** τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας (Southwick et al., 2023, Kuntzetal., 2017). Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι ενδείξεις ψυχικής επιβάρυνσης των εργαζομένων και οι προτεινόμενες ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης

Πίνακας 7: Ενδείξεις Ψυχικής Επιβάρυνσης στον Χώρο Εργασίας

Ενδείξεις	Πιθανή Διοικητική Αντίδραση
Συχνές σιωπές, απόσυρση από ομάδα	Ανθρώπινη προσέγγιση – διάλογος χωρίς πίεση
Εμφανής κόπωση, υπνηλία	Ευελιξία στο ωράριο, ενθάρρυνση διαλείμματος
Κυκλοθυμία, ευερεθιστότητα	Παροχή ψυχολογικά ασφαλούς περιβάλλοντος
Δυσκολία συγκέντρωσης ή λάθη	Μείωση φόρτου, προτεραιοποίηση στόχων
Απώλεια ενδιαφέροντος, αδιαφορία	Ενίσχυση του νοήματος της εργασίας, θετική ανατροφοδότηση

Τρόποι Ενίσχυσης της Σωματικής Υγείας

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω καταστάσεων τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο επαγγελματικός του περίγυρος θα πρέπει να στοχεύσουν σε **μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της ικανότητας ανάκαμψης από δυσκολίες** (resiliencerecovery). Ένας εργαζόμενος που διαθέτει καθημερινά έστω και λίγα λεπτά για ενσυνείδητη φροντίδα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

του εαυτού του, ενδυναμώνει την ψυχολογική του ανθεκτικότητα και διατηρεί το κέντρο βάρους του σε περιόδους έντασης και μεταβλητότητας.

Η ενίσχυση της ψυχικής υγείας σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από **πέντε βασικές δράσεις**, που λειτουργούν προστατευτικά για την ψυχολογική ανθεκτικότητα. Πρώτον, ιδιαίτερη σημασία έχει η **συναισθηματική αποσυμπίεση**, δηλαδή η δυνατότητα έκφρασης των εσωτερικών φορτίσεων μέσω επικοινωνίας με πρόσωπα εμπιστοσύνης ή μέσω καταγραφής, όπως η διατήρηση ημερολογίου (Pennebaker, 1997). Δεύτερον, η **αυτοπαρατήρηση και η ικανότητα ηρεμίας** –μέσα από πρακτικές όπως η ενσυνειδητότητα (mindfulness), η εστίαση στην παρούσα στιγμή και οι σύντομες σιωπηλές παύσεις– συμβάλλουν στην εσωτερική σταθερότητα και στη μείωση του στρες (Kabat-Zinn, 2003, Goodetal., 2016). Τρίτον, η **εσωτερική ενίσχυση** με την υιοθέτηση θετικών μορφών εσωτερικού διαλόγου και την αναπλαισίωση των δυσκολιών ενισχύει την ψυχική ευελιξία (Neff, 2011, Tugade&Fredrickson, 2004). Τέταρτον, η **αναζήτηση και αξιοποίηση κοινωνικής υποστήριξης** μέσω σχέσεων εμπιστοσύνης επιτρέπει στο άτομο να μη βιώνει απομόνωση σε περιόδους πίεσης και ενισχύει την ανθεκτικότητα (Lutharetal., 2000, Ozbayetal., 2007). Τέλος, η **καλλιέργεια ευγνωμοσύνης και νοήματος**, μέσω της αναγνώρισης μικρών θετικών στιγμών στην καθημερινότητα, ενισχύει την ελπίδα και τη συναισθηματική σταθερότητα (Fredrickson, 2001, Seligmanetal., 2005, Steger, 2012). Η συστηματική εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών όχι μόνο υποστηρίζει την ψυχική υγεία, αλλά συνιστά έναν ουσιαστικό μηχανισμό διατήρησης της ανθεκτικότητας σε περιόδους έντασης και μετάβασης (Southwicketal., 2023).

Με βάση τις παραπάνω δράσεις, παρατίθεται ένας «πρακτικός» κατάλογος συγκεκριμένων ενεργειών (πρακτικός και άμεσα εφαρμόσιμος) όπου κάθε ενέργεια στοχεύει στην ενίσχυση της ψυχικής υγείας και μπορεί να αξιοποιηθεί από τους εργαζομένους στη δημόσια διοίκηση.

Κατάλογος Ενεργειών για την Ενίσχυση της Ψυχικής Υγείας**1. Ανάπτυξη Αυτοπαρατήρησης & Αυτογνωσίας**

- Τήρηση “συναισθηματικού ημερολογίου” για 1 εβδομάδα (π.χ. «πότε και γιατί ένιωσα άγχος/ικανοποίηση»).
- Αναστοχασμός διάρκειας 10 λεπτών κάθε βράδυ: Τι λειτούργησε καλά σήμερα; Τι προκάλεσε δυσκολία;

2. Θέσπιση Ψυχολογικών Ορίων & Ισορροπίας

- Οριοθέτηση χρόνου για αποσύνδεση από την εργασία: π.χ. «δεν απαντώ σε email μετά τις 18:00».
- Καθιέρωση “ωρών εργασιακής ησυχίας” χωρίς συσκέψεις (π.χ. κάθε Τρίτη 9:00–11:00).

3. Έκφραση & Διαχείριση Συναισθημάτων

- Καθιέρωση εβδομαδιαίας 5λεπτης επικοινωνίας με συνάδελφο για ανταλλαγή σκέψεων ή συναισθημάτων.
- Ενίσχυση της ανθρώπινης διάστασης εξιστορώντας μια προσωπική δυσκολία με συνάδελφο

4. Ανάπαυση & Αποφόρτιση

- Προγραμματισμός δύο μικρών διαλειμμάτων κατά τη διάρκεια της ημέρας (5–10’ χωρίς οθόνη).
- Πρακτικές χαλάρωσης όπως σύντομοι περίπατοι ή στιγμές σιωπής στο τέλος της εργασίας.

5. Δικτύωση & Σχέσεις Στήριξης

- Ενίσχυση της ομαδικότητας καθιερώνοντας έναν εβδομαδιαίο κύκλο ανταλλαγής απόψεων και διαμοιρασμού σκέψεων χωρίς κριτική.
- Δημιουργία άτυπου «δικτύου στήριξης» με 1–2 συναδέλφους για απλή ακρόαση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Μετά την ανάλυση της ενίσχυσης της ψυχικής υγείας σε προσωπικό επίπεδο μέσα από πέντε βασικές δράσεις και τον κατάλογο πρακτικών ενεργειών, είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωριστεί τι συμβαίνει όταν η ψυχική υγεία παραμελείτε. Η απουσία συστηματικής φροντίδας μπορεί να οδηγήσει σε σταδιακή απορρύθμιση, η οποία συχνά εκδηλώνεται μέσα από σημάδια ψυχικής εξουθένωσης.

Για να ενισχυθεί η σύνδεση της θεωρίας με την προσωπική εμπειρία των συμμετεχόντων, προτείνεται η ακόλουθη σύντομη καθημερινή πρακτική που μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα και άμεσα.

Δραστηριότητα: Τρία (3) λεπτά αναστοχασμού στο τέλος της ημέρας

Οδηγίες: Ολοκληρώνοντας την ημέρα, αφιερώνουμε 3 λεπτά για να απαντήσουμε αυθόρμητα σε αυτές τις ερωτήσεις:

1. Τι πήγε καλά σήμερα, έστω και κάτι μικρό;
2. Πώς ένιωσα κατά τη διάρκεια της ημέρας και γιατί;
3. Τι χρειάζομαι αύριο για να νιώσω λίγο καλύτερα;

Στόχος: Να δημιουργηθεί μια μικρή καθημερινή «ψυχική παύση» που ενισχύει την αυτογνωσία, μειώνει τη συναισθηματική ένταση και ενδυναμώνει την εσωτερική ισορροπία.

Με αφετηρία την προηγούμενη πρακτική, η παρακάτω αναστοχαστική άσκηση στοχεύει στην εμπάθυνση της προσωπικής επίγνωσης και στην αναγνώριση συνηθειών που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ψυχική ανθεκτικότητα.

Αναστοχασμός – Πώς φροντίζω την ψυχική μου υγεία;

Με βάση τη δραστηριότητα της καθημερινής ανασκόπησης, σκεφτείτε και απαντήστε γραπτά:

1. Ποια μοτίβα ή συναισθήματα παρατηρώ να επανέρχονται τις τελευταίες μέρες;
2. Ποιες μικρές αλλαγές στη ρουτίνα μου με βοήθησαν να νιώσω καλύτερα;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

3. Πώς μπορώ να δημιουργήσω περισσότερο "ψυχικό χώρο" μέσα στην ημέρα μου (π.χ. χρόνος χωρίς οθόνες, χαλαρωτικές δραστηριότητες, πιο ξεκάθαρα όρια);
 4. Ποια ανάγκη μου παραμελώ συστηματικά και πώς μπορώ να την εντάξω στην καθημερινότητά μου;
 5. Ποιο πρόσωπο ή δραστηριότητα με βοηθάει να αισθάνομαι πιο ήρεμος/ή και συνδεδεμένος/η με τον εαυτό μου;
- Κατέγραψε τις απαντήσεις σου** και παρατήρησε αν κάτι αλλάζει στη στάση σου απέναντι στην καθημερινότητα. Η ενδυνάμωση της ψυχικής υγείας ξεκινά από μικρές πράξεις εσωτερικής παρατήρησης.

Προσεγγίζοντας μια πιο συστηματική εκτίμηση της προσωπικής φροντίδας και ανθεκτικότητας, ακολουθεί ένα σύντομο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, με στόχο την ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας και την κατανόηση πιθανών τομέων βελτίωσης.

Quiz Αυτοαξιολόγησης: Πόσο φροντίζεις την ψυχική σου ανθεκτικότητα;

Για κάθε ερώτηση, βαθμολόγησε τον εαυτό σου με βάση τη συχνότητα:

0= Ποτέ, 1= Σπάνια, 2= Μερικές φορές, 3= Συχνά, 4= Πάντα / Βαθμολογία (0–4)

Ερώτηση

1. Αναγνωρίζω πότε αισθάνομαι πίεση ή κόπωση σε ψυχικό επίπεδο.
2. Θέτω προσωπικά και επαγγελματικά όρια όταν αισθάνομαι υπερφόρτωση.
3. Χρησιμοποιώ τεχνικές ή στρατηγικές για να μειώσω το άγχος (π.χ. αναπνοές, μουσική, αποφόρτιση).
4. Εκφράζω τα συναισθήματά μου (π.χ. με λόγια, γραφή, δημιουργικές δραστηριότητες).
5. Κάνω διαλείμματα μέσα στην ημέρα για να ξεκουράσω το μυαλό μου.
6. Επαναξιολογώ νοητικά τις δυσκολίες μου για να τις δω από άλλη οπτική.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

7. Αναγνωρίζω μικρές θετικές στιγμές στην καθημερινότητά μου.
8. Φροντίζω να «επαναφορτίζομαι» ψυχικά μέσα από δραστηριότητες που με ευχαριστούν.
9. Ζητώ υποστήριξη από φίλους, συναδέλφους ή ειδικούς όταν νιώθω ότι τη χρειάζομαι.
- Σύνολο Βαθμολογίας
- 0–12 Χαμηλή αυτοφροντίδα – Χρειάζεται να δώσεις μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ψυχική σου ευεξία.
- 13–24 Μέτρια φροντίδα – Υπάρχουν καλές βάσεις, αλλά χωρά βελτίωση σε κρίσιμους τομείς.
- 25–36 Υψηλή φροντίδα – Διαθέτεις ισχυρούς μηχανισμούς και καλή ψυχολογική ανθεκτικότητα.

Ψυχολογική ανθεκτικότητα και σωματική υγεία

Σημασία της Σωματικής Υγείας

Μετά την αναγνώριση του ρόλου της ψυχικής υγείας στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, εξίσου σημαντική είναι η ανάδειξη της σωματικής υγείας. Σε προσωπικό επίπεδο, η σχέση ανάμεσα στην ψυχική ανθεκτικότητα και τη σωματική κατάσταση είναι αμφίδρομη καθώς επηρεάζει άμεσα τις νοητικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές λειτουργίες του ατόμου. Ένα υγιές σώμα διευκολύνει την ψυχική ευστάθεια, ενώ η ψυχολογική ευελιξία ενισχύει την υιοθέτηση υγιεινών συμπεριφορών (Southwick et al., 2023, McEwen, 2007). Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας, επομένως, απαιτεί την ενεργό φροντίδα της σωματικής κατάστασης μέσα από πρακτικές που ενδυναμώνουν τις αντοχές του οργανισμού απέναντι στο άγχος και τις πιέσεις της καθημερινότητας.

Ενδείξεις Επιβάρυνσης Σωματικής Υγείας

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Η σωματική επιβάρυνση στον χώρο εργασίας μπορεί να εκδηλωθεί μέσα από ποικίλες ενδείξεις, όπως **πόννοι στη μέση και στον αυχένα, πονοκέφαλοι, κόπωση, αίσθημα μυϊκής δυσκαμψίας**, ή ακόμα και **αναπνευστική δυσκολία χωρίς παθολογικά αίτια**. Αυτά τα συμπτώματα συχνά σχετίζονται με **κακή εργονομία, έλλειψη κίνησης, ή παρατεταμένο στρες**, και μπορούν να αποτελέσουν πρώιμους δείκτες οργανικής και ψυχοσωματικής επιβάρυνσης (Leka&Jain, 2010, Bridger, 2009). Οι εργαζόμενοι που παραμένουν πολλές ώρες καθιστοί ή σε στατικές στάσεις παρουσιάζουν αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης μυοσκελετικών διαταραχών, γεγονός που επηρεάζει όχι μόνο τη σωματική τους υγεία αλλά και τη γνωστική τους απόδοση και διάθεση (Strakeretal., 2014, Oakmanetal., 2019). Η αναγνώριση αυτών των ενδείξεων, τόσο από τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και από τη διοίκηση, αποτελεί βασικό βήμα για την πρόληψη σοβαρότερων προβλημάτων και την ενίσχυση της συνολικής ευημερίας στον χώρο εργασίας.

Για την καλύτερη κατανόηση των συνεπειών της επιβάρυνσης της σωματικής υγείας στον εργασιακό χώρο, παρουσιάζονται – στον παρακάτω πίνακα - βασικές ενδείξεις και αντίστοιχες προτάσεις διοικητικής παρέμβασης.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας 8: Ενδείξεις Σωματικής Επιβάρυνσης στον Χώρο Εργασίας

ΕΝΔΕΙΞΗ	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ
Συχνές ενοχλήσεις σε μέση, αυχένα ή άκρα	Εργονομική προσαρμογή της θέσης εργασίας
Πονοκέφαλοι, καταπόνηση ματιών	Βελτίωση φωτισμού, προώθηση διαλειμμάτων από οθόνες
Μειωμένη κινητικότητα, δυσκαμψία	Υπενθυμίσεις για κίνηση, προτάσεις για ήπιες διατάσεις
Υπνηλία, σωματική εξάντληση	Ευελιξία στο ωράριο, ενθάρρυνση για σύντομες παύσεις
Κακή στάση σώματος	Εκπαίδευση σε εργονομία, αναρτήσεις υπενθύμισης στάσης
Επαναλαμβανόμενη κόπωση μέσα στην ημέρα	Καθιέρωση τακτικών διαλειμμάτων και φυσικής αποσυμπίεσης

Τρόποι Ενίσχυσης της Σωματικής Υγείας

Η ενίσχυση της σωματικής υγείας σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από απλές, καθημερινές πρακτικές που συμβάλλουν στην πρόληψη της κόπωσης και στη διατήρηση της ενεργητικότητας, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ψυχολογική ανθεκτικότητα. Η **τακτική φυσική δραστηριότητα** ενισχύει την ανθεκτικότητα, βελτιώνοντας τη ρύθμιση των συναισθημάτων και ενισχύοντας τη νευροπλαστικότητα του εγκεφάλου. Έρευνες δείχνουν ότι η μέτριας έντασης άσκηση (π.χ. περπάτημα, ήπιο τρέξιμο, ποδηλασία) μειώνει τη συχνότητα και την ένταση των αρνητικών συναισθημάτων, ενδυναμώνοντας το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας (Craft&Perna, 2004). Η ενδορφινική ανταπόκριση που προκαλείται από την άσκηση δημιουργεί ένα φυσικό «μαξιλάρι προστασίας» ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να αντεπεξέρχεται σε στρεσογόνες καταστάσεις. Η **ποιότητα και η διάρκεια του ύπνου** συνδέονται άμεσα με την ικανότητα του οργανισμού να επανακτήσει τις βιολογικές και ψυχολογικές του ισορροπίες. Ο ανεπαρκής ύπνος οδηγεί σε μειωμένη αντοχή στο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

στρες, αποδυνάμωση της συγκέντρωσης και δυσκολία στη λήψη αποφάσεων – παράγοντες που μειώνουν την ικανότητα προσαρμογής (Walker, 2017). Αντίθετα, η επαρκής ανάπαυση ενισχύει τη συναισθηματική ρύθμιση και την αίσθηση ελέγχου των καταστάσεων. Η **θρεπτική διατροφή** αποτελεί βασικό άξονα σωματικής και ψυχικής ευεξίας. Η ορθή διατροφή (επαρκής πρόσληψη ω-3 λιπαρών, βιταμινών, κλπ) έχει διαπιστωθεί ότι μπορεί να μειώσει την ένταση του άγχους και να προστατεύσει από την εμφάνιση καταθλιπτικών συμπτωμάτων, επειδή συμβάλλει στη σωστή λειτουργία του -νευρικού συστήματος και μειώνει τη φλεγμονή στον οργανισμό (Jacka et al., 2010, Sarris et al., 2015). Στο προσωπικό επίπεδο, η καθιέρωση μικρών, σταθερών συνηθειών – όπως το να επιλέγονται σπιτικά γεύματα αντί για πρόχειρο φαγητό – ενισχύει το αίσθημα προσωπικής φροντίδας και προσφέρει μια καθημερινή μορφή σταθερότητας και αυτονομίας.

Η παρακάτω μικρή καθημερινή πρακτική αποσκοπεί στην ενίσχυση της επίγνωσης και της πρόθεσης φροντίδας του σώματος, ενδυναμώνοντας τη σύνδεση σώματος-νου στην πράξη.

Δραστηριότητα: Τρία (3) λεπτά αναστοχασμού στο τέλος της ημέρας

Οδηγίες: Πριν τον ύπνο, αφιερώνουμε 3 λεπτά για να απαντήσουμε αυθόρμητα σε αυτές τις ερωτήσεις:

1. Τι έκανα σήμερα που ωφέλησε το σώμα μου (έστω και λίγο);
2. Πώς ένιωσα σωματικά μέσα στην ημέρα – υπήρξε ένταση, κούραση ή ενέργεια;
3. Τι μικρό θα μπορούσα να κάνω αύριο για να νιώσω πιο ξεκούραστος/ή ή πιο δυνατός/ή;

Στόχος: Να καλλιεργηθεί η συνήθεια της καθημερινής φροντίδας του σώματος, μέσω αυτοπαρατήρησης και ενσυνείδητης πρόθεσης, ενισχύοντας τη σύνδεση σώματος-νου.

→ **Κατέγραψε τις απαντήσεις σου** και παρατήρησε αν κάτι αλλάζει στη στάση σου απέναντι στην καθημερινότητα. Η σωματική ανθεκτικότητα χτίζεται με απλές,

σταθερές πράξεις αυτοφροντίδας.

Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στην ενίσχυση της σωματικής υγείας

Για τους εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση, η επένδυση στη σωματική υγεία συνδέεται με καλύτερη συγκέντρωση, λιγότερες απουσίες, ενίσχυση της ενεργητικής παρουσίας στην εργασία και αυξημένη εργασιακή ανθεκτικότητα. Επομένως, η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρης χωρίς τη φροντίδα του σώματος. Επιπρόσθετα, ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καθοριστικός: η καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη σωματική φροντίδα – μέσω προώθησης διαλειμμάτων, ευέλικτων ωραρίων, δραστηριοτήτων ευεξίας ή απλής αποδοχής της ανάγκης για ξεκούραση– ενισχύει την υγεία του οργανισμού ως συνόλου.

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ευεξία του προσωπικού μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τέτοιου είδους πρακτικές. Η διαμόρφωση εργονομικών σταθμών εργασίας, η πρόβλεψη χώρων χαλάρωσης, η καθιέρωση μικρών διαλειμμάτων, η υποστήριξη συμμετοχής σε προγράμματα άσκησης ή προληπτικού ελέγχου, ακόμα και η απλή διαθεσιμότητα νερού και υγιεινών επιλογών σε κυλικεία, αποτελούν παρεμβάσεις χαμηλού κόστους αλλά υψηλής προστιθέμενης αξίας (World Health Organization, 2010, Proper & van Oostrom, 2019). Παράλληλα, η ευαισθητοποίηση των προϊσταμένων για θέματα κόπωσης, υπερφόρτωσης ή ακατάλληλης στάσης εργασίας ενισχύει την έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων και προάγει μια κουλτούρα φροντίδας και πρόληψης (De Korte et al., 2018, Bakker & Demerouti, 2017). Έτσι, ο δημόσιος οργανισμός μετατρέπεται σε χώρο που όχι μόνο δεν φθείρει αλλά ενισχύει την υγεία των ανθρώπων του. Συνοψίζοντας τις βασικές πτυχές φροντίδας της σωματικής υγείας, ακολουθεί ένας εύχρηστος κατάλογος με προτάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν στην καθημερινή πρακτική των εργαζομένων.

Κατάλογος Ενεργειών για την Ενίσχυση της Σωματικής Υγείας**1. Καθημερινή Κίνηση & Ήπια Άσκηση**

- Περπάτημα 10–15 λεπτών ή διατάσεις δύο φορές την ημέρα.
- Ενσωμάτωση μικρών ενεργών παύσεων ανά 2 ώρες.
- Ενθάρρυνση “ενεργών διαλειμμάτων” για όλη την ομάδα, με απλές υπενθυμίσεις ή πρόγραμμα κίνησης.

2. Ποιότητα Ύπνου & Ανάπαυσης

- Διατήρηση σταθερού ωραρίου ύπνου και αποφυγή οθονών πριν την κατάκλιση.
- Μικρές παύσεις χαλάρωσης μέσα στην ημέρα, χωρίς ενοχές.
- Δημιουργία “ζωνών ησυχίας” ή χώρων ανάπαυσης στον οργανισμό (αν είναι εφικτό).

3. Ισορροπημένη Διατροφή

- Συστηματική επιλογή σπιτικών και υγιεινών γευμάτων.
- Σταθερότητα στα διατροφικά ωράρια – όχι παράλειψη γευμάτων.
- Υποστήριξη από την υπηρεσία: διάθεση φρούτων ή αφίσες με απλές διατροφικές συμβουλές.

4. Ενυδάτωση & Μείωση Καφεΐνης

- Κατανάλωση 6–8 ποτηριών νερού καθημερινά.
- Αντικατάσταση ενός καφέ με νερό ή αφέψημα.
- Τοποθέτηση προσβάσιμων σημείων ενυδάτωσης στον χώρο εργασίας (π.χ. δοχεία νερού).

Η παρακάτω αναστοχαστική άσκηση ενθαρρύνει την προσωπική διερεύνηση συνηθειών, αναγκών και πρακτικών που συνδέονται με τη σωματική φροντίδα και λειτουργούν ενισχυτικά για την ανθεκτικότητα.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Αναστοχασμός – Πώς φροντίζω την σωματική μου υγεία;

Με βάση τη δραστηριότητα της καθημερινής ανασκόπησης, σκεφτείτε και απαντήστε γραπτά:

1. Ποια σωματικές επιπτώσεις παρατήρησα τις τελευταίες ημέρες (π.χ. πονοκέφαλοι, κούραση, δυσκαμψία);
2. Ποιες μικρές σωματικές συνήθειες (π.χ. ενυδάτωση, διάλειμμα, περπάτημα) με έκαναν να νιώσω καλύτερα;
3. Πώς μπορώ να εντάξω λίγο περισσότερη κίνηση ή ξεκούραση στην καθημερινότητά μου;
4. Ποια ανάγκη του σώματός μου αγνοώ συχνά (π.χ. ύπνος, τροφή, ανάπαυση) και τι μπορώ να αλλάξω;
5. Ποια δραστηριότητα με βοηθά να νιώθω «καλά μέσα στο σώμα μου» – και πώς μπορώ να την εντάξω πιο συστηματικά;

→ **Κατέγραψε τις απαντήσεις σου** και παρατήρησε αν κάτι αλλάζει στη στάση σου απέναντι στην καθημερινότητα. Η σωματική ανθεκτικότητα χτίζεται με απλές, σταθερές πράξεις αυτοφροντίδας.

Σε μια προσπάθεια αξιολόγησης προσωπικών πρακτικών σωματικής φροντίδας, ακολουθεί ένα σύντομο εργαλείο αυτοαξιολόγησης με πρακτικό προσανατολισμό.

Quiz Αυτοαξιολόγησης: Πόσο φροντίζεις την ψυχική σου ανθεκτικότητα;

Για κάθε ερώτηση, βαθμολόγησε τον εαυτό σου με βάση τη συχνότητα:

0= Ποτέ, 1= Σπάνια, 2= Μερικές φορές, 3= Συχνά, 4= Πάντα / Βαθμολογία (0–4)

Ερώτηση

1. Κοιμάμαι τουλάχιστον 7 ώρες καθημερινά.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

2. Διατηρώ σταθερά διατροφικά ωράρια και δεν παραλείπω γεύματα.
3. Επιλέγω κατά το δυνατόν υγιεινές τροφές (π.χ. φρούτα, λαχανικά, ελαφριά σνακ).
4. Περπατώ ή κινούμαι τουλάχιστον 30 λεπτά την ημέρα.
5. Κάνω μικρά διαλείμματα για κίνηση ή τέντωμα κατά τη διάρκεια της εργασίας.
6. Προσέχω τη στάση του σώματός μου όταν εργάζομαι ή χρησιμοποιώ υπολογιστή.
7. Αποφεύγω την υπερβολική κατανάλωση καφεΐνης ή αναψυκτικών με ζάχαρη.
8. Ενυδατώνομαι επαρκώς (πίνω αρκετό νερό μέσα στην ημέρα).
9. Ακούω τα σωματικά μου σημάδια και δεν αγνοώ επίμονα συμπτώματα κόπωσης ή ενόχλησης.

- Αποτελέσματα

Σύνολο Βαθμολογίας Ερμηνεία

0–12 Χαμηλή αυτοφροντίδα – Χρειάζεται σημαντική ενίσχυση καθημερινών συνηθειών.

13–24 Μέτρια φροντίδα – Υπάρχουν καλές συνήθειες, αλλά και αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

25–36 Υψηλή φροντίδα – Εφαρμόζεις αποτελεσματικά πρακτικές σωματικής ευεξίας.

Ψυχολογική Ανθεκτικότητα και Επίλυση Προβλημάτων

Σημασία της Επίλυσης Προβλημάτων

Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων αποτελεί βασική και λειτουργική διάσταση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, ιδιαίτερα στο μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης. Δεν αφορά μόνο την ικανότητα λήψης αποφάσεων, αλλά την εσωτερική στάση του ατόμου να αντιμετωπίζει ενεργητικά τις δυσκολίες αντί να τις αποφεύγει. Η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων συνδέεται με αυξημένη συναισθηματική ρύθμιση, μειωμένο αίσθημα αδυναμίας και αυξημένη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

αυτοαποτελεσματικότητα – παράγοντες που ενισχύουν την ανθεκτικότητα (Nezu et al., 2013).

Σε προσωπικό επίπεδο, η ικανότητα να εντοπίζει κανείς ρεαλιστικά το πρόβλημα, να το αναλύει, να επιλέγει εφικτές στρατηγικές και να αξιολογεί το αποτέλεσμα τους, αποτελεί ένδειξη υψηλής ψυχικής ευελιξίας και ενεργητικής στάσης ζωής (D'Zurilla & Nezu, 2010). Αντίθετα, η απουσία αυτής της ικανότητας οδηγεί συχνά σε παθητικότητα, ακινητοποίηση και αύξηση του αισθήματος αδυναμίας, επιβαρύνοντας σημαντικά την ψυχική ευεξία.

Στο εργασιακό πλαίσιο, εργαζόμενοι που διαθέτουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα σε πιέσεις, χειρίζονται κρίσεις με νηφαλιότητα και συμβάλλουν θετικά στη δυναμική της ομάδας. Παράλληλα, η αυτοπεποίθηση που απορρέει από την ικανότητα αντιμετώπισης προκλήσεων λειτουργεί προστατευτικά σε καταστάσεις αβεβαιότητας ή αλλαγών (Southwick & Charney, 2018).

Ενδείξεις Απουσίας Δεξιοτήτων Επίλυσης Προβλημάτων

Η απουσία δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων δεν είναι πάντα εμφανής, αλλά μπορεί να αναγνωριστεί μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές και επαναλαμβανόμενα μοτίβα δυσλειτουργίας στο εργασιακό περιβάλλον. Τα άτομα που δυσκολεύονται να διαχειριστούν προκλήσεις συχνά παγιδεύονται σε αίσθημα αδιεξόδου, αποφυγή ανάληψης ευθύνης ή επανάληψη αναποτελεσματικών πρακτικών. Οι δυσκολίες αυτές επηρεάζουν την ψυχολογική ανθεκτικότητα, καθώς μειώνουν την αίσθηση ελέγχου, αυξάνουν το άγχος και εντείνουν την εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες για την επίλυση καταστάσεων (Neenan, 2009, D'Zurilla & Nezu, 2010).

Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι εργαζόμενοι συχνά καλούνται να διαχειριστούν σύνθετες υποθέσεις, επείγουσες καταστάσεις ή αντικρουόμενες οδηγίες, η έλλειψη αυτής της δεξιότητας ενδέχεται να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα, διαμάχες και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Η έγκαιρη αναγνώριση τέτοιων ενδείξεων είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της λειτουργικότητας του ατόμου και της ομάδας. Για την πληρέστερη κατανόηση των

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

συνεπειών από την απουσία δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων, παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά σημάδια δυσλειτουργίας και προτεινόμενες διοικητικές αντιδράσεις.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας 9: Ενδείξεις Απουσίας Δεξιοτήτων Επίλυσης Προβλημάτων

Ενδείξεις	Προτεινόμενη Διοικητική Αντίδραση
Επαναλαμβανόμενα παράπονα χωρίς προσπάθεια εύρεσης λύσης	Ενίσχυση της προσωπικής ευθύνης – καθοδήγηση με ερωτήσεις: «Τι μπορείς να κάνεις διαφορετικά;»
Αποφυγή λήψης απόφασης ή συνεχείς αναβολές	Δομημένη ανάθεση μικρών, διαχειρίσιμων προβλημάτων με ανατροφοδότηση
Συχνή εξάρτηση από ανώτερους για απλές αποφάσεις	Εκπαίδευση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων – ενθάρρυνση αυτονομίας
Έντονη απογοήτευση μπροστά σε ανατροπές ή εμπόδια	Ανάπτυξη εσωτερικού διαλόγου και εργαλείων γνωστικής αναδόμησης (π.χ. reframing)
Εστίαση στην ευθύνη άλλων («φταίνει οι άλλοι»)	Εργασία πάνω στη μετατόπιση οπτικής – από το πρόβλημα στη δυνατότητα παρέμβασης
Αδυναμία διάκρισης προτεραιοτήτων σε σύνθετα προβλήματα	Υποστήριξη με χρήση εργαλείων αποδόμησης προβλήματος και ανάλυσης εναλλακτικών λύσεων

Τρόποι Ενίσχυσης της Ικανότητας Επίλυσης Προβλημάτων

Η ενίσχυση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων σε προσωπικό επίπεδο δεν απαιτεί εξειδικευμένα εργαλεία, αλλά μια **στοχευμένη καλλιέργεια στάσεων και στρατηγικών** που ενδυναμώνουν την ευελιξία σκέψης και την ψυχραιμία. Βασίζεται σε απλές καθημερινές συνήθειες που μπορούν να ενσωματωθούν σταδιακά στην επαγγελματική και προσωπική ρουτίνα. Οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων αναπτύσσονται κυρίως μέσα από τη βελτίωση της αναλυτικής σκέψης, τη συνειδητή παρατήρηση, την επεξεργασία εναλλακτικών λύσεων και την ικανότητα να τίθενται ρεαλιστικοί στόχοι.

Η επίλυση προβλημάτων μπορεί να ενισχυθεί μέσα από καθημερινές πρακτικές που ενεργοποιούν την ευελιξία σκέψης και την προσωπική αποτελεσματικότητα. Ο παρακάτω κατάλογος περιλαμβάνει απλές αλλά ουσιαστικές προτάσεις για την

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

καλλιέργεια αυτής της δεξιότητας σε προσωπικό επίπεδο.

Κατάλογος Ενεργειών για την Ενίσχυση της Σωματικής Υγείας

1. Καλλιέργεια της στάσης “παρατηρώ αντί να αντιδρώ”

- Πριν από την αντίδραση σε μία δυσκολία, εξασκούμε το “pause”: μια σύντομη παύση για να διακρίνουμε το πρόβλημα, χωρίς συναισθηματική εμπλοκή.
- Αναρωτιόμαστε: “Τι ακριβώς συμβαίνει εδώ; Είναι το πρόβλημα όπως το φαντάζομαι ή αλλιώς;”

2. Δομημένη προσέγγιση σε προκλήσεις

- Χρησιμοποιούμε τη μέθοδο των “3 βημάτων”: Αναγνώριση → Ανάλυση → Απόφαση.
- Σημειώνουμε σε χαρτί ή ψηφιακά τις εναλλακτικές λύσεις και τις αξιολογούμε.

3. Ανάπτυξη της νοητικής ευελιξίας

- Εξασκούμε στο να σκεφτόμαστε “out of the box” σε μικρά καθημερινά ζητήματα (π.χ. εναλλακτικοί τρόποι εργασίας).
- Αναζητούμε διαφορετικές οπτικές για το ίδιο πρόβλημα με την ερώτηση: “Αν το έβλεπε ένας συνάδελφος, πώς θα το αντιμετώπιζε;”

4. Ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας

- Ανατρέχουμε σε παλαιότερες δυσκολίες που ξεπεράσαμε με επιτυχία.
- Αναγνωρίζουμε τι λειτούργησε τότε και εφαρμόζουμε ανάλογα στοιχεία στην τρέχουσα πρόκληση.

5. Καθημερινή εξάσκηση στη μικρο-επίλυση

- Θέτουμε μικρούς, σαφείς στόχους καθημερινά (π.χ. “σήμερα θα λύσω την εκκρεμότητα Α χωρίς αναβολή”).
- Επιβραβεύουμε τον εαυτό μας για την αποτελεσματική αντιμετώπιση – έστω και μικρών – εμποδίων Απαντήστε γραπτώς ή προφορικά στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι η πρώτη μου αντίδραση όταν εμφανίζεται ένα πρόβλημα;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

2. Αναγνωρίζω το πρόβλημα ως ευκαιρία για βελτίωση ή με καταβάλλει;
3. Πώς μπορώ να ενισχύσω την ψυχραιμία και τη συγκέντρωσή μου εκείνη τη στιγμή;
4. Χρησιμοποιώ μεθοδολογία στην επίλυση ή βασίζομαι μόνο στη διαίσθηση;
5. Ποια μικρή συνήθεια θα με βοηθούσε να βελτιώσω τη στρατηγική μου; π.χ. «Καταγραφή προβλήματος πριν αντιδράσω», «5 λεπτά παύσης πριν αποφασίσω»

→ Η συνειδητοποίηση του τρόπου που σκεφτόμαστε είναι το πρώτο βήμα για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας μέσω της επίλυσης προβλημάτων.

Ο ρόλος και τα οφέλη της Δημόσιας Διοίκησης στην ενίσχυση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων δεν αφορά μόνο την προσωπική ευημερία των εργαζομένων αλλά αποτελεί στρατηγική επιλογή για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου οργανισμού. Στην πράξη, η ικανότητα ενός υπαλλήλου να προσεγγίζει μεθοδικά τα προβλήματα και να εντοπίζει βιώσιμες λύσεις, μειώνει το χρόνο καθυστερήσεων, ενισχύει την παραγωγικότητα και διευκολύνει τη συνεργασία.

Οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ενισχύσουν αυτή τη δεξιότητα:

- **Καλλιεργώντας περιβάλλον μάθησης και πειραματισμού**

Ενθαρρύνοντας τις προτάσεις λύσεων χωρίς φόβο αποτυχίας, προωθώντας την ανατροφοδότηση και τη συλλογική ανάλυση αποτυχιών.

- **Αναθέτοντας μικρά προβλήματα με σαφές πεδίο δράσης**

Οι εργαζόμενοι αποκτούν πρακτική εξάσκηση στη λήψη αποφάσεων και εμπιστεύονται τις ικανότητές τους μέσα από την αυτενέργεια.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- **Αναδεικνύοντας τις επιτυχημένες πρακτικές επίλυσης**

Η αναγνώριση και η διάχυση καλών παραδειγμάτων επιλύσεων (π.χ. βελτίωση διαδικασιών εξυπηρέτησης, επίλυση εσωτερικών προβλημάτων ομάδας) ενισχύει την κουλτούρα μάθησης και επινοητικότητας.

Όταν η δημόσια διοίκηση επενδύει σε ένα τέτοιο εργασιακό κλίμα, μετασχηματίζεται από έναν μηχανισμό αναπαραγωγής ρουτίνας σε έναν ζωντανό οργανισμό μάθησης, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί να προτείνουν και να υλοποιούν αλλαγές. Για να μετατραπεί η θεωρητική γνώση σε προσωπική μάθηση, η παρακάτω άσκηση αναστοχασμού βοηθά στην αναγνώριση μοτίβων και στάσεων που υιοθετούμε όταν αντιμετωπίζουμε δυσκολίες.

Αναστοχασμός: Πώς προσεγγίζω τα προβλήματα;

Απαντήστε γραπτώς ή προφορικά στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι η πρώτη μου αντίδραση όταν εμφανίζεται ένα πρόβλημα;
2. Αναγνωρίζω το πρόβλημα ως ευκαιρία για βελτίωση ή με καταβάλλει;
3. Πώς μπορώ να ενισχύσω την ψυχραιμία και τη συγκέντρωσή μου εκείνη τη στιγμή;
4. Χρησιμοποιώ μεθοδολογία στην επίλυση ή βασίζομαι μόνο στη διαίσθηση;
5. Ποια μικρή συνήθεια θα με βοηθούσε να βελτιώσω τη στρατηγική μου; π.χ. «Καταγραφή προβλήματος πριν αντιδράσω», «5 λεπτά παύσης πριν αποφασίσω»

→ Η συνειδητοποίηση του τρόπου που σκεφτόμαστε είναι το πρώτο βήμα για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας μέσω της επίλυσης προβλημάτων.

Το παρακάτω εργαλείο αυτοαξιολόγησης προσφέρει μια σύντομη αλλά ουσιαστική επισκόπηση των δεξιοτήτων σας στην επίλυση προβλημάτων, με στόχο την ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και της λειτουργικότητας στην πράξη.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Quiz Αυτοαξιολόγησης: Δεξιότητες Επίλυσης Προβλημάτων

Για κάθε ερώτηση, βαθμολόγησε τον εαυτό σου με βάση τη συχνότητα:

0= Ποτέ, 1= Σπάνια, 2= Μερικές φορές, 3= Συχνά, 4= Πάντα / Βαθμολογία (0–4)

Ερώτηση

1. Όταν εμφανίζεται ένα πρόβλημα, διατηρώ ψυχραιμία και αποφεύγω παρορμητικές αντιδράσεις.
2. Διαχωρίζω τα γεγονότα από τα συναισθήματα όταν αξιολογώ μια δύσκολη κατάσταση.
3. Αναλύω εναλλακτικές λύσεις πριν επιλέξω μία.
4. Συμβουλευόμαι συναδέλφους ή άλλες πηγές όταν δεν είμαι βέβαιος/η.
5. Θέτω προτεραιότητες όταν υπάρχουν πολλά προβλήματα ταυτόχρονα.
6. Μετά από κάθε πρόβλημα, αναστοχάζομαι τι πήγε καλά και τι μπορώ να βελτιώσω.

Σύνολο Βαθμολογίας

0–9: Ανάγκη ενίσχυσης βασικών δεξιοτήτων επίλυσης.

10–18: Μέτριο επίπεδο – υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης.

19–24: Υψηλή δεξιότητα – αξιοποιείται ενεργά η επίλυση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Μετά την παραπάνω άσκηση, η μελέτη περίπτωσης της ενότητας 2.2 δίνει τη δυνατότητα να εξεταστεί στην πράξη πώς οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων συνδέονται με την ψυχολογική ανθεκτικότητα κατά την επιστροφή στην εργασία.

Ενότητα 2.2 - Μελέτη Περίπτωσης «Διαχείριση Μετάβασης και Ενίσχυση Ανθεκτικότητας»: Η Επανένταξη της Δέσποινας

Η Δέσποινα είναι διοικητική υπάλληλος σε δημόσιο οργανισμό με πολυετή εμπειρία. Πριν δύο χρόνια απομακρύνθηκε προσωρινά από την εργασία της λόγω σοβαρού

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

θέματος υγείας. Η επιστροφή της στην υπηρεσία έγινε πρόσφατα, έπειτα από γνωμάτευση πλήρους ικανότητας. Η ίδια εμφανίζεται τυπικά ευγενική και συνεργάσιμη, αλλά παρατηρείται χαμηλή ενεργητικότητα, αποφυγή συμμετοχής σε συζητήσεις, έντονη αμηχανία σε ομαδικές αποφάσεις και συχνά φαινόμενα αναβλητικότητας. Πολλές φορές μένει ως αργά στο γραφείο χωρίς να αποδίδει ουσιαστικά, ενώ δηλώνει ότι δυσκολεύεται να κοιμηθεί.

Η νέα της προϊσταμένη, ανησυχεί για την ψυχική και σωματική της ευημερία και προτείνει μια υποστηρικτική προσέγγιση. Ζητά από τη Δέσποινα να συζητήσουν ανοιχτά τι την δυσκολεύει. Στη συζήτηση, η Δέσποινα εκφράζει πως αισθάνεται ότι «δεν είναι πια ίδια», πως κουράζεται εύκολα και ότι φοβάται μήπως δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες. Νιώθει πως οι συνάδελφοι την προσέχουν περισσότερο από όσο θέλει και αποφεύγει να ζητήσει βοήθεια για να μην φανεί αδύναμη.

Η προϊσταμένη, με σεβασμό και ενσυναίσθηση, ενθαρρύνει τη Δέσποινα να αναγνωρίσει δυνάμεις που χρησιμοποίησε στο παρελθόν. Της προτείνει μια σειρά μικρών αλλά σταθερών πρακτικών αυτοφροντίδας (π.χ. σύντομα διαλείμματα, καθημερινή καταγραφή μικρών επιτευγμάτων, συμμετοχή σε ομάδα ανταλλαγής καλών πρακτικών). Ταυτόχρονα, προσφέρει τη δυνατότητα εργονομικής υποστήριξης στον χώρο εργασίας και συμμετοχή σε πρόγραμμα ενδυνάμωσης δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

Σε επόμενο στάδιο, η Δέσποινα φαίνεται πιο ενεργή: ξεκινά να γράφει ένα προσωπικό ημερολόγιο θετικών στιγμών, επανέρχεται σταδιακά σε ομαδικές εργασίες και εκφράζει αυθόρμητα θετικά σχόλια σε συναδέλφους. Παρόλο που εξακολουθεί να δυσκολεύεται με τη συγκέντρωση, αναγνωρίζει μόνη της τα σημεία κόπωσης και ζητά σύντομο διάλειμμα, κάτι που στο παρελθόν δεν τολμούσε.

Ερωτήσεις

1. Ποια σημάδια υποδηλώνουν ότι η ψυχολογική και σωματική ανθεκτικότητα της Δέσποινας βρισκόταν σε χαμηλό επίπεδο κατά την επιστροφή της στην εργασία;
2. Ποιοι προστατευτικοί παράγοντες ενεργοποιήθηκαν κατά την υποστηρικτική

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

παρέμβαση της προϊσταμένης; Τι ρόλο έπαιξε το εργασιακό περιβάλλον;

3. Εάν ήσουν στη θέση της Δέσποινας, ποιες μικρές καθημερινές στρατηγικές θα επέλεγες για την ενίσχυση της ψυχικής ή/και σωματικής ανθεκτικότητας σου;
4. Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η εμπειρία της Δέσποινας από τη Διοίκηση ώστε να ενισχυθεί η πρόληψη επαγγελματικής φθοράς σε άλλους εργαζομένους;
5. Ποια είναι η δική σου εμπειρία με καταστάσεις επανένταξης ή μετάβασης (π.χ. αλλαγή ρόλου, επιστροφή από άδεια, ανάληψη ευθύνης); Ποιοι παράγοντες σε βοήθησαν περισσότερο;

3.3 Ασύγχρονη Εκπαίδευση: Βιωματικές ασκήσεις αναστοχασμού - Επεξεργασία ομαδικού πλάνου προαγωγής και προάσπισης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Ο σκοπός της ενότητας είναι να καλλιεργήσει στους/στις συμμετέχοντες/ουσες την ικανότητα αυτοπαρατήρησης, αναστοχασμού και ενεργητικής διαχείρισης της ψυχικής τους ανθεκτικότητας μέσω της δημιουργίας ενός εξατομικευμένου Ατομικού Πλάνου Προαγωγής Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας. Η ενότητα παρέχει δομημένα βήματα και πρακτικά εργαλεία για την αναγνώριση προσωπικών προκλήσεων, την ανάδειξη ενισχυτικών παραγόντων και τον σχεδιασμό καθημερινών στρατηγικών ευεξίας, ενισχύοντας έτσι την ετοιμότητα, τη σταθερότητα και την προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου στο δημόσιο περιβάλλον.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας 2.3, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τη σημασία του Ατομικού Πλάνου Προαγωγής Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας ως εργαλείο αυτογνωσίας και επαγγελματικής ενδυνάμωσης.
- Εντοπίζουν τις προσωπικές τους ανάγκες, πηγές φθοράς και σημεία ευαλωτότητας στο εργασιακό περιβάλλον.
- Αναγνωρίζουν τους προσωπικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ενισχύουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα.
- Σχεδιάζουν ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες δράσεις φροντίδας και αυτορρύθμισης στην καθημερινότητά τους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Χρησιμοποιούν πρακτικά εργαλεία (ερωτήσεις αναστοχασμού, casestudies, βιωματικές ασκήσεις) για την ανάπτυξη και εφαρμογή του ατομικού τους πλάνου.
- Αναπτύσσουν στάση ενεργητικής προσαρμογής απέναντι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του δημόσιου εργασιακού περιβάλλοντος.

Έννοιες- κλειδιά:

Ψυχολογική ανθεκτικότητα, ατομικό πλάνο ενδυνάμωσης, προσαρμοστικότητα, εσωτερική σταθερότητα, προληπτική παρέμβαση, ενισχυτικοί παράγοντες, βιωματική μάθηση

Σύντομη περιγραφή

Το Ατομικό Πλάνο Προαγωγής Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας αποτελεί μια **δομημένη και στοχευμένη διαδικασία** προσωπικής αυτοπαρατήρησης, ενδυνάμωσης και πρακτικής υλοποίησης θετικών αλλαγών. Εστιάζει στην **εσωτερική ενίσχυση**, τη **δημιουργία ψυχικών αποθεμάτων**τα οποία και την **προσαρμοστικότητα** του ατόμου, ειδικά σε απαιτητικά και πιεστικά εργασιακά περιβάλλοντα όπως αυτό του Δημόσιου Τομέα.

3.3.1 Η Αναγκαιότητα του Ατομικού Πλάνου

Η χρήση του Ατομικού Πλάνου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιόδους αυξημένου εργασιακού άγχους, οργανωτικών αλλαγών, επαγγελματικής αβεβαιότητας ή μετά από δύσκολες εμπειρίες. Παράλληλα, μπορεί να αξιοποιηθεί προληπτικά ως μέσο προσωπικής ενδυνάμωσης, μέσα από τον τακτικό αναστοχασμό και τον σχεδιασμό καθημερινών πρακτικών φροντίδας. Δεν απαιτείται η «μαζική» εφαρμογή σε όλους τους εργαζομένους, καθώς ο εξατομικευμένος χαρακτήρας του το καθιστά ένα ισχυρό εργαλείο προσωπικής ενδυνάμωσης. Το σημαντικό είναι να είναι προσωπικό, ειλικρινές και εφαρμόσιμο. Μπορεί να ανανεώνεται κάθε μήνα ή όταν οι συνθήκες αλλάζουν και με τον τρόπο αυτό να προσαρμόζεται στις πραγματικές ανάγκες κάθε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

εργαζόμενου.

3.3.2. Πλαίσιο εφαρμογής και προσωπική προσαρμογή

Το πλάνο μπορεί να προετοιμαστεί **ατομικά** και να υλοποιηθείσε προσωπικό χρόνο, με τη χρήση έντυπου ή ψηφιακού εργαλείου (π.χ. φόρμα σε Word, πίνακας ή προσωπικό ημερολόγιο), ως μέσο ενίσχυσης της αυτογνωσίας και πρόληψης της εξουθένωσης. Δίνεται η δυνατότητα να υλοποιηθεί και σε **οργανωμένο περιβάλλον** και να αποτελέσει μέρος προγραμμάτων ενδυνάμωσης εργαζομένων, συμβουλευτικής υποστήριξης ή εσωτερικού mentoring, ειδικά για όσους αναλαμβάνουν νέους ρόλους ή βρίσκονται σε μεταβατικές φάσεις. Προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας και διάθεσης για ενδοσκόπηση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ατομικές συναντήσεις με προϊσταμένους ή συμβούλους, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο ως καθημερινή πρακτική.

3.3.3 Υποστηρικτικοί μηχανισμοί: Το δίκτυο ενδυνάμωσης του εργαζομένου

Όπως αναφέρθηκε, αν και το **πλάνο είναι προσωπικό**, η υποστήριξή του **είναι συλλογική υπόθεση**. Ένας εργαζόμενος χρειάζεται και **πολλαπλές πηγές ενίσχυσης** για να μπορέσει να εφαρμόσει στην πράξη τις στρατηγικές προσωπικής ενδυνάμωσης και ανθεκτικότητας. Η δημιουργία δικτύου υποστήριξης για την **προετοιμασία ενός τέτοιου πλάνου είναι σημαντικό**, τόσο σε υποστηρικτικό όσο και σε **πρακτικό επίπεδο**

1. Ο/Η Άμεσος Προϊστάμενος

- Παρέχει **ασφάλεια και ενθάρρυνση** για την προσωπική ανάπτυξη.
- Διαμορφώνει **χώρο για στοχασμό και συζήτηση** (π.χ. σύντομες εβδομαδιαίες συναντήσεις).
- Προτείνει αλλαγές στο **φορτίο εργασίας** ή το **ωράριο**, εφόσον σχετίζονται με ανάγκες ανθεκτικότητας.

2. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)

- Προσφέρει **εργαλεία αξιολόγησης/αυτογνωσίας** (π.χ. ερωτηματολόγια, ημερολόγια).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπάλληλου - 2ο επίπεδο

- Παρέχει πρόσβαση σε προγράμματα ενδυνάμωσης, coaching ή συμβουλευτικής.
- Προωθεί την έννοια της ατομικής ανθεκτικότητας ως μέρος της εργασιακής κουλτούρας.

3. Συνάδελφοι – “Δίκτυο Στήριξης”

- Λειτουργούν ως χώρος εμπιστοσύνης, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή εμπειριών και συναισθημάτων.
- Παρέχουν παραδείγματα μικρών πρακτικών που λειτουργούν και για εκείνους.
- Ενισχύουν το αίσθημα συνδεσιμότητας και μειώνουν την απομόνωση.

4. Εισηγητές Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων / Μέντορες

- Προσφέρουν θεωρητικό πλαίσιο για την έννοια της ανθεκτικότητας.
- Προτείνουν παραδείγματα καλών πρακτικών από άλλους οργανισμούς.
- Παρέχουν δομημένα templates ή οδηγίες για τη διαμόρφωση του πλάνου

3.3.4 Η αξία του Πλάνου ως πυξίδα ανθεκτικότητας

Το ανάπτυξη του Ατομικού Πλάνου θεωρείται απαραίτητη για τους παρακάτω λόγους:

- **Δημιουργεί εσωτερική σταθερότητα σε εξωτερικά ασταθή περιβάλλοντα.**
Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά καλούνται να ανταπεξέλθουν σε πολιτικές αλλαγές, διοικητικές πιέσεις ή συναισθηματικά φορτισμένες επαφές με πολίτες. Το πλάνο βοηθά τον εργαζόμενο να παραμείνει λειτουργικός και ήρεμος.
- **Ανιχνεύει έγκαιρα την προσωπική φθορά.**
Όταν ένας υπάλληλος νιώθει αόρατος, απομονωμένος ή εξουθενωμένος, η απουσία αναστοχασμού μπορεί να οδηγήσει σε burnout. Το πλάνο εντοπίζει πρώιμα σημάδια πίεσης και επαναφέρει το άτομο σε ψυχική ισορροπία.
- **Ενισχύει τη στοχοθεσία και την ενεργή προσαρμογή.**
Αντί ο υπάλληλος να λειτουργεί παθητικά ή αντιδραστικά, το πλάνο τον βοηθά να ορίζει τι τον ενισχύει και πώς να το ενσωματώσει στην

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

καθημερινότητά του.

- **Υποστηρίζει την αυτοφροντίδα χωρίς ενοχές.**

Η προσωπική φροντίδα στον δημόσιο τομέα δεν είναι πολυτέλεια, αλλά προϋπόθεση καλής απόδοσης και σταθερής παρουσίας. Το πλάνο ενισχύει τη νομιμοποίηση της ανάγκης για ξεκούραση, οριοθέτηση και αναγνώριση.

Επομένως, το ατομικό πλάνο δεν είναι “ακόμη μια άσκηση”, αλλά μια απαραίτητη εσωτερική πυξίδα που βοηθά τον δημόσιο υπάλληλο να παραμένει δυνατός, ήρεμος και αποτελεσματικός μέσα σε σύνθετες συνθήκες.

3.3.5 Βήματα Ανάπτυξης ατομικού πλάνου προαγωγής και προάσπισης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Το εργαλείο αυτό λειτουργεί ως πυξίδα προσωπικής ενδυνάμωσης απέναντι στις πιέσεις και τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: **παρατήρηση – σύνδεση – δράση**. Η φιλοσοφία του εργαλείου αντλεί έμπνευση από θεωρητικά μοντέλα της Θετικής Ψυχολογίας και της Αυτορρύθμισης, προσφέροντας ένα δομημένο πλαίσιο για ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

1ο Βήμα: Αναγνώριση Αναγκών

Στόχος: Εντοπίζω τι με εξαντλεί ή με αποδυναμώνει, ώστε να μην αγνοώ τα προειδοποιητικά σημάδια της εξάντλησης.

Ο/η εκπαιδευόμενος/η καλείται να στοχαστεί:

- Ποιες καταστάσεις (εργασιακές ή προσωπικές) μου προκαλούν ένταση, κούραση, άγχος ή αποσύνδεση;
- Ποια είναι τα πρώτα σημάδια που δείχνουν ότι αποδυναμώνεται η ανθεκτικότητά μου; (Πότε νιώθω πως "δεν αντέχω άλλο" ή αποσυνδέομαι;)
- Ποια προσωπική ανάγκη (ξεκούραση, επιβεβαίωση, υποστήριξη, ασφάλεια, νόημα) παραμελώ συστηματικά;

Ο στόχος σε αυτό το βήμα είναι η αυτοπαρατήρηση χωρίς αυτοκριτική. Η επίγνωση των σημείων «φθοράς» αποτελεί το πρώτο βήμα για την ενδυνάμωση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Η θεωρία της **επαγγελματικής εξουθένωσης** (Maslach&Leiter, 2016) τονίζει τη σημασία της έγκαιρης αναγνώρισης ψυχοσωματικών συμπτωμάτων ως δείκτες κινδύνου. Το πρώτο βήμα του πλάνου ταυτίζεται με την έννοια της προληπτικής αυτογνωσίας ως μέσο ενδυνάμωσης.

Παραδείγματα από τον Δημόσιο Τομέα:

- «Όταν μου ανατίθενται επείγουσες υποθέσεις χωρίς καθοδήγηση, νιώθω πίεση και σύγχυση.»
- «Διαπιστώνω ότι, όταν δεν παίρνω διάλειμμα για φαγητό, το απόγευμα δυσκολεύομαι να συγκεντρωθώ.»
- «Αγνοώ συχνά την ανάγκη για στήριξη και ντρέπομαι να ζητήσω βοήθεια από τον/την προϊστάμενο/η.»

2ο Βήμα: Αναγνώριση Ενισχυτικών Παραγόντων

Στόχος: Αναγνωρίζω τις θετικές μου συνήθειες, τα εσωτερικά μου αποθέματα και τις εξωτερικές πηγές στήριξης.

Σε αυτό το βήμα, ο/η εκπαιδευόμενος/η καλείται να καταγράψει:

- Ποιες μικρές πράξεις ή συνήθειες με βοηθούν να αισθάνομαι καλύτερα; (Πότε νιώθω δυνατός/ή; Ποιες είναι οι μικρές μου “νίκες”;))
- Ποιες συνήθειες ή δραστηριότητες με γεμίζουν ενέργεια ή νόημα (π.χ. περπάτημα, μουσική, τάξη);
- Πότε νιώθω ότι αντιμετωπίζω με επιτυχία τις δυσκολίες – τι κάνω διαφορετικά τότε; Το βήμα αυτό βοηθά στη χαρτογράφηση των προστατευτικών παραγόντων, προσωπικών ή περιβαλλοντικών, ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν ενεργά και συνειδητά.

Η **θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων ("Broaden-and-Build")** της Barbara Fredrickson (2001) εξηγεί ότι οι θετικές συναισθηματικές εμπειρίες «διευρύνουν» τις αντιληπτικές και γνωστικές μας ικανότητες και «οικοδομούν» εσωτερικά αποθέματα ανθεκτικότητας. Η συστηματική αναγνώριση θετικών εμπειριών ενισχύει τη διατήρηση εσωτερικής ισορροπίας.

Παραδείγματα από τον Δημόσιο Τομέα:

- «Με βοηθά όταν έχω χρόνο να οργανώσω τη μέρα μου με λίστα προτεραιοτήτων.»

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

→ «Η σύντομη κουβέντα με μια συνάδελφο πριν ξεκινήσουμε δουλειά με επαναφέρει.»

→ «Όταν θυμάμαι ότι έχω αντιμετωπίσει και στο παρελθόν παρόμοιες δυσκολίες, παίρνω δύναμη.»

3ο Βήμα: Σχεδιασμός Δράσης

Στόχος: Ενσωματώνω στη ρουτίνα μου καθημερινές ενέργειες που ενισχύουν την ανθεκτικότητα, χωρίς να απαιτούν πολύ χρόνο ή πόρους.

Ερωτήσεις Σχεδιασμού:

- Ποια συνήθεια ή δράση μπορώ να εντάξω από αύριο (π.χ. 10' ηρεμίας, 1 θετική σκέψη, 1 πράξη φροντίδας);
- Ποιες επαγγελματικές μου αντιδράσεις μπορώ να επαναξιολογήσω (π.χ. αποφυγή συγκρούσεων, παύση πριν την απάντηση);
- Ποιο είναι το ελάχιστο υποστηρικτικό περιβάλλον που χρειάζομαι – και πώς θα το διεκδικήσω ή καλλιεργήσω;

Σύμφωνα με τη **Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory)** των Deci και Ryan (2000), όταν το άτομο εμπλέκεται ενεργά στον σχεδιασμό της καθημερινότητάς του, ικανοποιούνται οι ανάγκες για **αυτονομία, ικανότητα και συνδεσιμότητα** - βασικά στοιχεία ψυχικής ανθεκτικότητας.

Παραδείγματα Στρατηγικών:

- Καθημερινό Ρεαλιστικό Πλάνο (π.χ. κάθε πρωί οργανώνω 3 προτεραιότητες, όχι 10)
- Πρακτική Ευγνωμοσύνης (π.χ. γράφω κάτι θετικό στο τέλος της ημέρας).
- Ανάπαυλα 5 λεπτών χωρίς κινητό (με καφέ, σιωπή ή αναπνοές).
- Οριοθέτηση επικοινωνίας (π.χ. μετά τις 18:00 δεν απαντώ σε υπηρεσιακά e-mail).

Με βάση τα προηγούμενα, κάθε συμμετέχων/ουσα διαμορφώνει ένα προσωπικό σχέδιο καθημερινής εφαρμογής: Το τελικό βήμα μετατρέπει τη γνώση και τον αναστοχασμό σε συγκεκριμένες, εφαρμόσιμες πρακτικές που ενισχύουν τη σταθερότητα και την προσαρμοστικότητα του ατόμου.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Το εκπαιδευτικό υλικό που ακολουθεί (παραδείγματα ατομικού πλάνου, case studies, βιωματικές ασκήσεις) έχει σχεδιαστεί με στόχο την πρακτική εφαρμογή των βασικών αρχών του Ατομικού Πλάνου Προαγωγής Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας. Μπορεί να αξιοποιηθεί σε διαφορετικά πλαίσια και από διαφορετικούς ρόλους, ανάλογα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων και του οργανισμού.

Οι δραστηριότητες και τα παραδείγματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- **Σε ατομικό επίπεδο** (για προσωπικό αναστοχασμό, αυτοπαρατήρηση και διαμόρφωση εξατομικευμένων στρατηγικών ενδυνάμωσης).
- **Στο πλαίσιο mentoring ή coaching** (ως εργαλείο καθοδήγησης, ενίσχυσης του αυτοπροσδιορισμού και ενδυνάμωσης της ψυχολογικής ανθεκτικότητας).
- **Σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα** (ως βιωματικές ασκήσεις, προσομοιώσεις ή έναυσμα για ομαδική συζήτηση σε θεματικές ενότητες σχετικές με την ψυχική υγεία στον δημόσιο τομέα).
- **Στο πλαίσιο εσωτερικής αξιολόγησης ή ανάληψης ρόλων** (για ενίσχυση της αυτογνωσίας και προετοιμασία του εργαζόμενου να ανταποκριθεί με σταθερότητα και προσαρμοστικότητα στις νέες απαιτήσεις).

Η ευελιξία και η προσωπική προσαρμογή του υλικού είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητά του. Αφού αναλύθηκαν τα θεωρητικά βήματα και το εργαλείο του Ατομικού Πλάνου, ακολουθούν συγκεκριμένες εφαρμογές του στην πράξη, ώστε να συνδεθεί η προσωπική αναστοχαστική διαδικασία με την επαγγελματική καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

3.3.6 Παράδειγμα Συμπληρωμένου Ατομικού Πλάνου Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό, ολοκληρωμένο παράδειγμα ατομικού πλάνου βασισμένο στα τρία βήματα που αναλύθηκαν προηγουμένως. Το υλικό αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο για βιωματική εμπάθυνση όσο και για ομαδική ανατροφοδότηση στο πλαίσιο επιμόρφωσης ή mentoring.

Παράδειγμα:

Η Μαρία είναι διοικητική υπάλληλος σε υπηρεσία εξυπηρέτησης πολιτών. Εργάζεται 14 χρόνια στο Δημόσιο και τα τελευταία δύο χρόνια βρίσκεται σε θέση αυξημένης ευθύνης. Η επαφή με εξαγριωμένους πολίτες, οι καθυστερήσεις σε εγκρίσεις και η έλλειψη προσωπικού έχουν επιβαρύνει την καθημερινότητά της.

1ο Βήμα: Αναγνώριση Αναγκών και Σημείων Ευαλωτότητας

Στόχος: Εντοπισμός παραγόντων πίεσης και παραμέλησης βασικών αναγκών.

Ερωτήσεις & Απαντήσεις Μαρίας:

- **Ποιες καταστάσεις με πιέζουν;**
«Η καθημερινή πίεση να εξυπηρετώ δεκάδες πολίτες χωρίς διάλειμμα. Η απουσία καθαρών οδηγιών και οι αλλαγές της τελευταίας στιγμής.»
- **Ποια είναι τα πρώτα σημάδια φθοράς;**
«Αρχίζω να χάνω την ψυχραιμία μου. Είμαι ευέξαπτη, δυσκολεύομαι να συγκεντρωθώ, και νιώθω ατονία τα απογεύματα.»
- **Ποιες ανάγκες παραμελώ;**
«Την ξεκούραση, την ανάγκη μου για επαφή με θετικούς ανθρώπους και τη δημιουργικότητα στη δουλειά μου.»

Σχόλιο αξιολόγησης:

Η Μαρία εμφανίζει συμπτώματα επαγγελματικής κόπωσης (Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης, Emotional Exhaustion - Maslach) και αδυναμία οριοθέτησης. Η αναγνώριση αυτή αποτελεί κρίσιμο βήμα για ανάκτηση ελέγχου.

2ο Βήμα: Αναγνώριση Ενισχυτικών Παραγόντων – Τι με στηρίζει

Στόχος: Ενεργοποίηση πραγμάτων και προσώπων που προσφέρουν στήριξη ή νόημα.

Ερωτήσεις & Απαντήσεις Μαρίας:

- **Πότε νιώθω καλύτερα;**
«Όταν ακούω μουσική στο γραφείο το πρωί, όταν μου λέει κάποιος “ευχαριστώ”, όταν οργανώνω την ημέρα μου σε λίστα.»
- **Ποιες πρακτικές με βοηθούν;**
«Η μικρή βόλτα πριν μπω στην υπηρεσία και η σύντομη συνομιλία με μια συνεργάτιδα που είναι πάντα ήρεμη και υποστηρικτική.»

- **Τι μου υπενθυμίζει τη δύναμή μου;**

«Όταν θυμάμαι ότι τα κατάφερα ακόμη και σε πολύ πιο δύσκολες περιόδους ζωής μου.»

Σχόλιο αξιολόγησης:

Η Μαρία έχει ήδη εσωτερικά αποθέματα ανθεκτικότητας – απλώς τα έχει αφήσει ανενεργά. Η θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων της Fredrickson (2001) για την διερεύνηση πόρων μέσω θετικών συναισθημάτων υποστηρίζει την ανάγκη συστηματοποίησης αυτών των πρακτικών.

3ο Βήμα: Σχεδιασμός Δράσης – Μικρά Βήματα Ανθεκτικότητας

Στόχος: Διαμόρφωση προσωπικού πλάνου με ρεαλιστικές, εφαρμόσιμες στρατηγικές.

Καταγραφή Πρακτικών από τη Μαρία:

- **Νέα συνήθεια από αύριο:**

«Θα ξεκινώ κάθε πρωί με 10 λεπτά μουσικής και σχεδιασμό της ημέρας με 3 βασικές προτεραιότητες.»

- **Τροποποίηση συμπεριφοράς:**

«Δεν θα απαντώ αμέσως όταν με πιέζουν. Θα παίρνω 10 δευτερόλεπτα να αναπνεύσω πριν απαντήσω. Θα χρησιμοποιώ τη φράση “θα σας απαντήσω σε λίγο”.»

- **Υποστηρικτικό περιβάλλον:**

«Θα ζητήσω από τη διευθύντρια μια σύντομη εβδομαδιαία συνάντηση 10 λεπτών για ανατροφοδότηση. Θα κρατώ σημειώσεις για όσα με ενισχύουν καθημερινά και θα τα διαβάζω στο τέλος της εβδομάδας.»

Σχόλιο αξιολόγησης:

Η Μαρία ενεργοποιεί στοιχεία της Θεωρίας της Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory, Deci&Ryan), ενισχύοντας την αυτονομία, την αίσθηση ικανότητας και την προσωπική σύνδεση. Το πλάνο της είναι ρεαλιστικό, επαναλαμβανόμενο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες της.

→ Τι αποκομίζει η Μαρία από τη διαδικασία

- Συνειδητοποίηση ότι έχει ήδη δεξιότητες ανθεκτικότητας
- Καθοδήγηση και «σχήμα» για να λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στην

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

πίεση

- Αίσθηση ελέγχου και δυνατότητα επιλογής

3.3.7 Εφαρμογή του Πλάνου σε Ομαδικά και Ατομικά Case Studies

Στη συνέχεια επικεντρωνόμαστε στην εφαρμογή τους μέσα από μελέτες περιπτώσεων τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Η κατανόηση της διαδικασίας γίνεται ουσιαστικότερη όταν συνδυάζεται με ρεαλιστικά σενάρια από την εργασιακή καθημερινότητα.

- Ομαδικό Case Study

Μελέτη Περίπτωσης: Case Study για Συμπλήρωση από Ομάδα Δημοσίων Υπαλλήλων - Ο Γιώργος στο Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης

Ο Γιώργος είναι 42 ετών, εργάζεται στο Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης εδώ και 13 χρόνια. Τους τελευταίους 6 μήνες έχει αναλάβει επιπλέον καθήκοντα λόγω έλλειψης προσωπικού. Συχνά καλείται να διαχειρίζεται επείγοντα αιτήματα και να καλύπτει και άλλους συναδέλφους που απουσιάζουν. Παρατηρεί πως έχει αρχίσει να χάνει τον ενθουσιασμό του και να νιώθει απομονωμένος.

Ομαδική Άσκηση – Επεξεργασία Ατομικού Πλάνου για τον Γιώργο

→1ο Βήμα – Αναγνώριση Αναγκών του Γιώργου

Ερωτήσεις προς την ομάδα:

- Ποιες συνθήκες πιστεύετε ότι προκαλούν ψυχολογική πίεση στον Γιώργο;
- Ποια πρώιμα σημάδια δείχνουν ότι η ανθεκτικότητά του φθίνει;
- Ποιες ανάγκες του παραμένουν ακάλυπτες;

Χώρος _____ για _____ απαντήσεις
ομάδας:.....

→2ο Βήμα – Αναγνώριση Ενισχυτικών Στοιχείων

Ερωτήσεις προς την ομάδα:

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Τι μπορεί να τον βοηθά να διατηρεί μια εσωτερική αίσθηση ισορροπίας;
- Υπάρχουν θετικές εμπειρίες ή πρακτικές του παρελθόντος που θα μπορούσε να επαναφέρει;
- Ποιους ανθρώπους ή πηγές θα μπορούσε να εμπιστευτεί;

Χώρος για απαντήσεις ομάδας:

.....

→3ο Βήμα – Σχέδιο Δράσης για τον Γιώργο

Ερωτήσεις προς την ομάδα:

- Ποιες 2–3 απλές ενέργειες μπορείτε να προτείνετε ώστε ο Γιώργος να ενισχύσει την ψυχική του ανθεκτικότητα;
- Τι θα μπορούσε να αλλάξει στην καθημερινότητά του, ώστε να βελτιώσει την αίσθηση ελέγχου και ευεξίας;
- Πώς θα μπορούσε να διεκδικήσει υποστήριξη ή να θέσει όρια;

Χώρος για απαντήσεις ομάδας:

.....

Σκοπός **της** **Δραστηριότητας:**

Να κατανοηθεί η εφαρμογή του πλαισίου του Ατομικού Πλάνου σε ρεαλιστικό σενάριο, να καλλιεργηθεί η ενσυναίσθηση και να αναδειχθούν συλλογικά εφικτές στρατηγικές.

- Ατομικό Case Study**Μελέτη Περίπτωσης: Case Study – Ατομικό Πλάνο Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας**

Θέμα: Συγκρούσεις και αβεβαιότητα ρόλων σε εσωτερικό περιβάλλον

Ο Χρήστος Τ. είναι 41 ετών και εργάζεται εδώ και 9 χρόνια ως υπάλληλος στη Διεύθυνση Προμηθειών σε φορέα του δημόσιου τομέα. Είναι συνεπής, οργανωτικός και χαρακτηρίζεται από αίσθημα ευθύνης. Ωστόσο, τον τελευταίο χρόνο έχει αναλάβει σημαντικά αυξημένο όγκο εργασιών, λόγω έλλειψης προσωπικού και καθυστερήσεων στην ανάθεση προμηθειών, γεγονός που του προκαλεί κόπωση και άγχος. Η πίεση των προθεσμιών, οι συχνές τηλεφωνικές παρεμβάσεις από ανώτερα στελέχη, και η απουσία ανατροφοδότησης έχουν επηρεάσει τη διάθεσή του και τη συγκέντρωσή του.

Παρόλο που επιδιώκει την ποιότητα στη δουλειά του, δυσκολεύεται πλέον να διατηρήσει ενέργεια καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και νιώθει απομακρυσμένος από την ομάδα του. Έχει διαπιστώσει ότι αποφεύγει να μιλήσει για τις δυσκολίες του, παρότι τον προβληματίζει η σταδιακή μείωση του ενθουσιασμού και η απώλεια κινήτρου.

Ως μέρος της επιμόρφωσης για την ψυχολογική ανθεκτικότητα, του ζητείται να συντάξει ένα Ατομικό Πλάνο Προαγωγής Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας, με στόχο να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες του και να σχεδιάσει μικρές, εφαρμόσιμες πρακτικές ενδυνάμωσης.

Ερωτήσεις:**Βήμα 1 – Αναγνώριση Αναγκών**

1. Ποιες είναι οι βασικές συνθήκες που επιδρούν αρνητικά στην ανθεκτικότητα του Χρήστου;
2. Ποια σημάδια φθοράς εντοπίζει ο ίδιος στην καθημερινότητά του;

Βήμα 2 – Τι τον ενισχύει

3. Ποιες παλαιότερες πρακτικές ή σχέσεις θα μπορούσε να επανενεργοποιήσει

για να ενισχυθεί;

4. Τι θυμάται ότι τον βοηθούσε να αντεπεξέρχεται σε πιεστικές περιόδους στο παρελθόν;

Βήμα 3 – Σχεδιασμός Πλάνου

5. Ποιες δύο ή τρεις ενέργειες μπορεί να εντάξει άμεσα στην καθημερινότητά του, ώστε να ανακτήσει την ψυχική του ισορροπία;

Οδηγίες: Αξιοποιήστε τα εργαλεία του Ατομικού Πλάνου και απαντήστε στις ερωτήσεις ατομικά συνθέτοντας μια ολοκληρωμένη πρόταση για τον Χρήστο. Δώστε έμφαση στη ρεαλιστικότητα και τη βιωσιμότητα των προτεινόμενων ενεργειών.

3.3.8.Βιωματικές Ασκήσεις και Δραστηριότητα Δημόσιου Διαλόγου

Η καλλιέργεια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω της θεωρητικής κατανόησης ή του σχεδιασμού, αλλά κυρίως μέσα από βιωματικές πρακτικές και διαδραστικές ασκήσεις που ενεργοποιούν τη συναισθηματική επίγνωση και την προσωπική σύνδεση με το θέμα. Οι παρακάτω άσκηση ενθαρρύνει τον στοχασμό, τη συζήτηση και τη μεταφορά της θεωρίας στην πράξη, προάγοντας μια κουλτούρα ψυχικής ανθεκτικότητας στον εργασιακό χώρο.

Παραθέτουμε μια **βιωματική δραστηριότητα πρόκλησης δημόσιου διαλόγου**, ειδικά σχεδιασμένη για ομάδες εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα, στο πλαίσιο ανάπτυξης ψυχολογικής ανθεκτικότητας και προσωπικής ευθύνης στο εργασιακό περιβάλλον:

Δραστηριότητα: “Τι θα έκανες ΕΣΥ αν...” – Προκλήσεις Ανθεκτικότητας σε Αληθινό Διάλογο

Σκοπός:

Να δημιουργηθεί ένας χώρος δημόσιου διαλόγου, όπου οι συμμετέχοντες εκφράζουν απόψεις, εμπειρίες και στάσεις γύρω από προκλήσεις ψυχικής ανθεκτικότητας στην καθημερινή επαγγελματική ζωή.

Διάρκεια:

40–60 λεπτά

Τύπος:

Ομαδική δραστηριότητα – μικρές ομάδες 4-5 ατόμων και ολομέλεια

Οδηγίες Υλοποίησης:

1. **Εισαγωγή – Θέση του ερωτήματος (5')** Ο συντονιστής παρουσιάζει την πρόκληση:

«Ποια είναι η προσωπική στάση που κρατάμε όταν το επαγγελματικό περιβάλλον γίνεται ψυχολογικά επιβαρυντικό;»

«Τι σημαίνει ανθεκτικότητα στην πράξη – και τι δεν είναι;»

2. **Κατανομή σε μικρές ομάδες (15')**

Κάθε ομάδα λαμβάνει από έναν **προβληματισμό/σενάριο** και καλείται να απαντήσει:

- Τι θα έκανες εσύ σε αυτή την περίπτωση;
- Πώς θα υποστήριζες τον συνάδελφό σου; Τι σε ενισχύει και τι σε αποδυναμώνει σε παρόμοιες καταστάσεις;

Παραδείγματα Σεναρίων για Συζήτηση:

- Ένας υπάλληλος έχει επανειλημμένα δεχθεί έντονες λεκτικές επιθέσεις από πολίτες και δηλώνει ότι «δεν αντέχει άλλο». Το τμήμα είναι υποστελεχωμένο. Πώς απαντάς ως συνεργάτης ή προϊστάμενος;
- Μια συνάδελφος παραμένει σιωπηλή στις συναντήσεις και φαίνεται αποστασιοποιημένη. Πώς θα άνοιγες έναν διάλογο χωρίς να φέρεις σε δύσκολη θέση;
- Σου ζητείται να αναλάβεις μια νέα αρμοδιότητα χωρίς επιμόρφωση. Η αρχική σου αντίδραση είναι απόρριψη. Πώς θα μπορούσες να λειτουργήσεις με ανθεκτικότητα;

3. **Ολομέλεια – Δημόσιος Διάλογος (20')**

Κάθε ομάδα παρουσιάζει **το σενάριο και τις βασικές ιδέες** της σε όλη την ομάδα. Ο συντονιστής παρεμβαίνει με ερωτήσεις όπως:

- ο Τι μας δυσκολεύει πραγματικά;
- ο Ποια είναι τα όρια ανάμεσα σε υγιή ανθεκτικότητα και παθητική προσαρμογή;
- ο Πότε ζητάμε βοήθεια – και γιατί συχνά διστάζουμε;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Εκπαιδευτικός στόχος: Να καλλιεργηθεί ενσυναίσθηση, αυθεντικότητα και στοχασμός, όχι μέσα από θεωρία αλλά μέσα από ρεαλιστικά διλήμματα και ομαδική σκέψη. Είναι μια δραστηριότητα που ενεργοποιεί τη συλλογική σοφία και θέτει στο προσκήνιο τις σιωπηλές φωνές της καθημερινότητας.

Βιβλιογραφικές αναφορές 3ης θεματικής ενότητας

- Amabile, T.M. and Kramer, S.J., 2011. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review Press.
- American Psychological Association, 2020. *Building your resilience*. [online] Available at: <https://www.apa.org>
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309–328.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp.273–285.
- Bandura, A., 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beck, A.T., 1976. *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: International Universities Press.
- Bonanno, G.A., Westphal, M. and Mancini, A.D., 2011. Resilience to loss and potential trauma. *Annual Review of Clinical Psychology*, 7, pp.511–535.
- Bridger, R.S., 2009. *Introduction to Ergonomics*. Boca Raton: CRC Press.
- Bridges, W., 2004. *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. and Calarco, M., 2011. Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), pp.266–308.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. and Segerstrom, S.C., 2010. Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), pp.879–889.
- Chmitorz, A. et al., 2018. Intervention studies to foster resilience – A systematic review and proposal for a resilience framework in future intervention studies. *Clinical Psychology Review*, 59, pp.78–100.
- Craft, L.L. and Perna, F.M., 2004. The Benefits of Exercise for the Clinically Depressed. *Primary Care Companion to The Journal of Clinical Psychiatry*, 6(3), pp.104–111.

- Day, C. and Gu, Q., 2014. *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. London: Routledge.
- De Korte, E.M. et al., 2018. Workplace Interventions. *Occupational Medicine*, 68(3), pp.125–132.
- D’Zurilla, T.J. and Nezu, A.M., 2010. *Problem-Solving Therapy*. New York: Springer.
- Edmondson, A., 2019. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Fletcher, D. and Sarkar, M., 2013. Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts and theory. *European Psychologist*, 18(1), pp.12–23.
- Fredrickson, B.L., 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), pp.218–226.
- Fredrickson, B.L., 2004. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), pp.1367–1377.
- Good, D.J. et al., 2016. Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), pp.114–142.
- Gorman, M., 2011. *Work Life Balance: The Essential Guide*. London: Kogan Page.
- Gross, J.J., 2015. Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), pp.1–26.
- Hobfoll, S.E. et al., 2007. Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*, 70(4), pp.283–315.
- Jacka, F.N. et al., 2010. Association of Western and traditional diets with depression and anxiety in women. *American Journal of Psychiatry*, 167(3), pp.305–311.
- Kabat-Zinn, J., 2003. Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), pp.144–156.
- Kinman, G. and Grant, L., 2011. Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41(2), pp.261–275.
- Kuntz, J.R.C., Malinen, S. and Näswall, K., 2017. Employee resilience: Directions for

- resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), pp.223–242.
- Lazarus, R.S. and Folkman, S., 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leka, S. and Jain, A., 2010. *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Geneva: WHO.
- Lupien, S.J. et al., 2009. Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), pp.434–445.
- Luthans, F., Vogelgesang, G.R. and Lester, P.B., 2006. Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), pp.25–44.
- Luthar, S.S., Cicchetti, D. and Becker, B., 2000. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), pp.543–562.
- Maslach, C. and Leiter, M.P., 2016. *Burnout: A Multidimensional Perspective*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Masten, A.S., 2001. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), pp.227–238.
- Masten, A.S. and Tellegen, A., 2012. Resilience in developmental psychopathology: Contributions of the Project Competence Longitudinal Study. *Development and Psychopathology*, 24(2), pp.345–361.
- McEwen, B.S., 2004. Protection and damage from acute and chronic stress. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1032, pp.1–7.
- McEwen, B.S., 2007. Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain. *Physiological Reviews*, 87(3), pp.873–904.
- Neenan, M., 2009. *Developing Resilience: A Cognitive-Behavioural Approach*. London: Routledge.
- Neff, K.D., 2011. Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), pp.1–12.
- Nezu, A.M., Nezu, C.M. and D’Zurilla, T.J., 2013. *Problem-Solving Therapy: A Treatment Manual*. New York: Springer.
- Oakman, J. et al., 2019. A rapid review of mental and physical health effects of working at home. *International Journal of Environmental Research and Public*

- Health*, 16(23), p.5010.
- Ozbay, F. et al., 2007. Social support and resilience to stress. *Psychiatry*, 4(5), pp.35–40.
- Pennebaker, J.W., 1997. Writing about emotional experiences as a therapeutic process. *Psychological Science*, 8(3), pp.162–166.
- Proper, K.I. and van Oostrom, S.H., 2019. The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes – a systematic review of reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(6), pp.546–559.
- Robertson, I.T. et al., 2015. Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), pp.533–562.
- Rotter, J.B., 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), pp.1–28.
- Rutter, M., 1987. Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), pp.316–331.
- Sarris, J. et al., 2015. Nutritional medicine as mainstream in psychiatry. *The Lancet Psychiatry*, 2(3), pp.271–274.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Maslach, C., 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), pp.204–220.
- Seligman, M.E.P. et al., 2005. Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), pp.410–421.
- Shirom, A., 2003. Job-related burnout: A review. In: *Handbook of Occupational Health Psychology*, pp.245–264.
- Skovholt, T.M. and Trotter-Mathison, M., 2016. *The Resilient Practitioner*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Snyder, C.R., 2002. Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), pp.249–275.
- Southwick, S.M. et al., 2014. Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Southwick, S.M. et al., 2023. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 14(1), 2175252.
- Southwick, S.M. and Charney, D.S., 2018. *Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Steger, M.F., 2012. Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), pp.381–385.
- Straker, L. et al., 2014. Sedentary Work – Evidence on an Emergent Work Health and Safety Issue. *Safe Work Australia*.
- Tedeschi, R.G. and Calhoun, L.G., 2004. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), pp.1–18.
- Tugade, M.M. and Fredrickson, B.L., 2004. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), pp.320–333.
- Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. and Feldman Barrett, L., 2004. Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), pp.1161–1190.
- Walker, M., 2017. *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*. New York: Scribner.
- World Health Organization, 2010. *Healthy workplaces: a model for action*. Geneva: WHO.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού 3ης θεματικής ενότητας

Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα στον Δημόσιο Τομέα

- Ποιες προσωπικές μου στρατηγικές με έχουν βοηθήσει να διαχειρίζομαι δύσκολες καταστάσεις στον χώρο εργασίας;
- Πώς αντιδρώ όταν αποτυγχάνω ή όταν οι προσδοκίες μου δεν ικανοποιούνται; Πώς θα μπορούσα να ενισχύσω την αντίδρασή μου;
- Ποιο ρόλο παίζουν οι αξίες και οι στόχοι μου στην ενίσχυση της ανθεκτικότητάς μου;
- Ποια είναι η σχέση μου με την αυτογνωσία και πώς αυτή επηρεάζει την ψυχολογική μου ανθεκτικότητα;
- Πώς επηρεάζει το άγχος ή η επαγγελματική εξουθένωση την ψυχική μου υγεία και ανθεκτικότητα;
- Αναγνωρίζω έγκαιρα τα σημάδια ψυχικής κόπωσης; Ποιες είναι οι ενέργειές μου σε τέτοιες περιπτώσεις;
- Πόσο εύκολα ζητώ υποστήριξη όταν τη χρειάζομαι και πώς αυτό σχετίζεται με την ψυχική μου ανθεκτικότητα;
- Πόσο επηρεάζει η φυσική μου κατάσταση και η καθημερινή φροντίδα του σώματός μου την ανθεκτικότητά μου;
- Πώς ενσωματώνω πρακτικές ευεξίας (ύπνος, άσκηση, διατροφή) στην καθημερινότητά μου;
- Υπάρχουν στιγμές που αγνοώ τα σωματικά σημάδια πίεσης λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων;
- Ποιες πρωτοβουλίες του οργανισμού μου προάγουν την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων;
- Πώς θα μπορούσε ο δημόσιος φορέας στον οποίο εργάζομαι να στηρίξει περισσότερο την ψυχολογική ανθεκτικότητα του προσωπικού;
- Πώς συμβάλλει η ηγεσία και το κλίμα της υπηρεσίας στην ενίσχυση ή στην αποδυνάμωση της ανθεκτικότητάς μου;
- Πώς αντιμετωπίζω σύνθετα προβλήματα στον εργασιακό χώρο και τι ρόλο

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

παίζει η ψυχολογική ανθεκτικότητα στη διαδικασία αυτή;

- Έχω αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων υπό πίεση; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Κεφάλαιο 4

Βασικές Αρχές της Προσαρμοστικότητας και Διαχείριση Αλλαγής

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να κατανοήσουν οι επιμορφωνόμενοι/ες τη σημασία της προσαρμοστικότητας ως βασικής δεξιότητας των διοικητικών στελεχών, να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά που τη συνθέτουν, να εξοικειωθούν με τη διαδικασία διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής, και να κατανοήσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα που την προκαλούν..

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Ορίζουν την έννοια της προσαρμοστικότητας και να περιγράφουν τη σημασία της στη Δημόσια Διοίκηση
- ✓ Αναγνωρίζουν τις βασικές διαστάσεις και δεξιότητες που τη συγκροτούν (π.χ. ανθεκτικότητα, στρατηγική επίλυση προβλημάτων, συναισθηματική επίγνωση)
- ✓ Εξηγούν τη διαδικασία της διαχείρισης αλλαγής και να περιγράφουν βασικά μοντέλα και στάδια εφαρμογής της
- ✓ Αναλύουν τα κίνητρα που οδηγούν στην ανάγκη αλλαγής, διακρίνοντας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων
- ✓ Ερμηνεύουν την επίδραση της οργανωσιακής αλλαγής στην αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα

Έννοιες- κλειδιά:

Προσαρμοστικότητα, Ανθεκτικότητα, Διαχείριση Αλλαγής, Κίνητρα Αλλαγής, Δημόσια Διοίκηση, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μοντέλα Αλλαγής

Σύντομη περιγραφή

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

Ορισμός της Προσαρμοστικότητας

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η προσαρμοστικότητα αναδεικνύεται ως θεμελιώδης ικανότητα των ανθρώπινων πόρων, απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Ορίζεται ως η ικανότητα των ατόμων να τροποποιούν τη συμπεριφορά, τις μεθόδους και τις αποφάσεις τους, ανταποκρινόμενοι άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Pulakos et al., 2000).

Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η προσαρμοστικότητα αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς συνδέεται με την ικανότητα των υπαλλήλων και –καίρια– των προϊσταμένων να χειρίζονται σύνθετες, απρόβλεπτες και συχνά πολιτικά επηρεαζόμενες εξελίξεις. Οι μεταβολές στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες, καθώς και οι κοινωνικές απαιτήσεις απαιτούν ευελιξία, στρατηγική σκέψη και ψυχολογική ανθεκτικότητα από όσους κατέχουν θέσεις ευθύνης.

Σύμφωνα με τον **Νόμο 4940/2022**, ο οποίος καθορίζει το πλαίσιο για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων στο Δημόσιο, η προσαρμοστικότητα αποτυπώνεται σε δύο διακριτές, αλλά αλληλένδετες διαστάσεις:

- **Δυναμική Ανταπόκριση στις Οργανωσιακές Αλλαγές:** Αφορά την ικανότητα του προσωπικού –και ιδίως των διοικητικών στελεχών– να αναπροσαρμόζουν τις διαδικασίες εργασίας τους με γνώμονα τη διατήρηση της **λειτουργικής συνέχειας** και της **ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών**. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να επιδεικνύουν οργανωσιακή ευελιξία, εντοπίζοντας έγκαιρα τις

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

αναδυόμενες ανάγκες και καθοδηγώντας τις ομάδες τους με προσαρμοστικό τρόπο, προάγοντας μια κουλτούρα μάθησης και εξέλιξης (Judge & Bono, 2001).

Η συγκεκριμένη δεξιότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν ο δημόσιος οργανισμός καλείται να προσαρμοστεί άμεσα σε **θεσμικές, οργανωτικές ή τεχνολογικές μεταβολές**, όπως:

1. **Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο:** Σε περιπτώσεις όπου δημοσιεύεται νέα Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) ή τροποποίηση του ρυθμιστικού πλαισίου, οι προϊστάμενοι οφείλουν να ανταποκριθούν άμεσα. Αυτό περιλαμβάνει την ενημέρωση του προσωπικού, την ανακατανομή αρμοδιοτήτων, τη διαμόρφωση μεταβατικών διαδικασιών και τη συνεργασία με νομικές ή διοικητικές μονάδες για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης χωρίς διακοπή των υπηρεσιών.
2. **Εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων:** Κατά την εφαρμογή ψηφιακών μετασχηματισμών –όπως η αντικατάσταση υφιστάμενων εργαλείων με νέα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης εγγράφων ή πόρων– οι προϊστάμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στην **οργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων**, στην ενίσχυση της τεχνολογικής ετοιμότητας των ομάδων και στη διαχείριση πιθανής **αντίστασης στην αλλαγή**. Μέσω της καθοδήγησης και της ενδυνάμωσης του προσωπικού, ενισχύεται η αποδοχή της καινοτομίας και εξασφαλίζεται η επιχειρησιακή συνέχεια.

Η ικανότητα των στελεχών να διαχειρίζονται τέτοιου είδους αλλαγές δεν συνδέεται μόνο με την τεχνική τους επάρκεια, αλλά και με την ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη, να επικοινωνούν ξεκάθαρα και να λειτουργούν με **προνοητικότητα** σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από **αστάθεια και πολυπλοκότητα** (Judge & Bono, 2001).

- **Ανθεκτικότητα και Διαχείριση της Αβεβαιότητας:** Η δεύτερη διάσταση συνδέεται με την ικανότητα διατήρησης της απόδοσης και της συναισθηματικής σταθερότητας σε περιόδους **κρίσης, πιέσεων ή ασάφειας**. Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα** ενισχύει την ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων,

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

ακόμα και υπό συνθήκες πίεσης, επιτρέποντας στους προϊσταμένους να λειτουργούν ως πυλώνες σταθερότητας και αξιοπιστίας μέσα στον οργανισμό (Cascio & Aguinis, 2008). Η ηγετική παρουσία σε τέτοιες περιστάσεις συνδέεται με την εμπιστοσύνη του προσωπικού και τη διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής.

- **Ενδεικτικά παραδείγματα** εφαρμογής της διάστασης αυτής περιλαμβάνουν:
 1. **Διαχείριση κρίσης σε φυσική καταστροφή:** Σε περιπτώσεις πυρκαγιάς, πλημμύρας ή σεισμού, οι διοικητικές μονάδες καλούνται να ανταποκριθούν με ταχύτητα σε μαζικά αιτήματα πολιτών, διαχείριση πόρων και συντονισμό με άλλους δημόσιους φορείς. Ο/η προϊστάμενος/η οφείλει να ενεργήσει ως κόμβος πληροφόρησης και λήψης κρίσιμων αποφάσεων: θέτοντας προτεραιότητες, καθησυχάζοντας προσωπικό και πολίτες και εξασφαλίζοντας ότι η δημόσια υπηρεσία λειτουργεί ως πυλώνας στήριξης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η **διατήρηση της ψυχραιμίας, η διαχείριση του φόρτου εργασίας** και η **ικανότητα ταχείας προσαρμογής σε απρόβλεπτες συνθήκες** αποδεικνύονται καθοριστικές (Cascio & Aguinis, 2008).
 2. **Αλλαγή πολιτικής ηγεσίας:** Κατόπιν εκλογών ή ανασχηματισμού, η ανάληψη καθηκόντων από νέα πολιτική ηγεσία μπορεί να επιφέρει ριζικές αλλαγές στρατηγικής, στόχων ή προτεραιοτήτων. Ο ρόλος του/της προϊσταμένου/ης είναι να προσαρμόσει τη λειτουργία της υπηρεσίας με σεβασμό στις νέες κατευθύνσεις, χωρίς να διαταράξει τη σταθερότητα του οργανωτικού ιστού. Αυτό συνεπάγεται **αναπροσανατολισμό ενεργειών, επικοινωνία αλλαγών στην ομάδα** και **καλλιέργεια εμπιστοσύνης**, τόσο προς τα άνω (προς την ηγεσία), όσο και προς τα κάτω (προς το προσωπικό). Η ικανότητα να λειτουργεί κανείς ως **διαμεσολαβητής αλλαγών** αποτελεί ένδειξη ώριμης ηγεσίας και οργανωσιακής ανθεκτικότητας (Heifetz & Linsky, 2002).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Σημασία της Προσαρμοστικότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Η προσαρμοστικότητα συνιστά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται διαρκώς εκτεθειμένοι σε **εξωτερικές και εσωτερικές μεταβολές**. Η δυναμική φύση του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος – σε συνδυασμό με τις συχνές **νομοθετικές τροποποιήσεις**, την πρόοδο της **τεχνολογίας**, αλλά και τις **απρόβλεπτες κοινωνικές προκλήσεις** – απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας (Cascio & Aguinis, 2008).

Για τα διοικητικά στελέχη, η προσαρμοστικότητα δεν είναι μόνο ατομικό χαρακτηριστικό αλλά αποτελεί **στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης**. Η ικανότητα να ανταποκρίνονται άμεσα σε νέες απαιτήσεις, να τροποποιούν διαδικασίες και να ηγούνται ομάδων σε καταστάσεις αβεβαιότητας καθορίζει την **ποιότητα, τη συνέχεια και την αξιοπιστία των δημοσίων υπηρεσιών**.

Αντιθέτως, η απουσία προσαρμοστικότητας ενδέχεται να οδηγήσει σε **λειτουργική αδράνεια, αναποτελεσματικότητα** στη λήψη αποφάσεων και **χαμηλή οργανωσιακή ανθεκτικότητα**. Τέτοια φαινόμενα υπονομεύουν τη δημόσια εμπιστοσύνη και δυσχεραίνουν την αποστολή του οργανισμού, ιδιαίτερα σε περιόδους μεταρρυθμίσεων ή κρίσεων.

Αντίθετα, η ενίσχυση της προσαρμοστικότητας παρέχει στους υπαλλήλους –και πρωτίστως στους προϊσταμένους– τη δυνατότητα να:

- **Διαχειρίζονται κρίσιμες καταστάσεις** (π.χ. καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, φυσικές καταστροφές, κοινωνικές εντάσεις)
- **Ανταποκρίνονται άμεσα σε θεσμικές ή λειτουργικές αλλαγές**
- **Διασφαλίζουν τη συνέχεια στην παροχή υπηρεσιών**, ακόμη και υπό δυσμενείς συνθήκες
- **Ενισχύουν την ικανότητα καινοτομίας** και διαρκούς βελτίωσης

Η προσαρμοστικότητα, συνεπώς, αποτελεί όχι μόνο δείκτη ατομικής επάρκειας, αλλά και **ποιοτικό χαρακτηριστικό οργανωσιακής ωριμότητας**, ιδιαίτερα όταν καλλιεργείται ως **κουλτούρα ηγεσίας**.

Στοιχεία και Αρχές Προσαρμοστικότητας

Η προσαρμοστικότητα δεν αποτελεί μία ενιαία ικανότητα, αλλά ένα πολύπλευρο σύνολο χαρακτηριστικών και στρατηγικών, που επιτρέπουν στα άτομα και στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε συνθήκες αβεβαιότητας, αλλαγής και κρίσης. Ειδικά στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η καλλιέργεια αυτών των στοιχείων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της οργανωσιακής συνοχής και τη στήριξη των πολιτών σε περίπλοκες περιστάσεις.

Ακολουθούν τα βασικά θεμέλια της προσαρμοστικής ικανότητας, όπως αναγνωρίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία και την πρακτική εμπειρία στον δημόσιο τομέα:

- **Ανθεκτικότητα (Resilience):** Η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα **ανάκαμψης** από δυσκολίες, αποτυχίες ή καταστάσεις υψηλής πίεσης. Στο διοικητικό περιβάλλον, οι ανθεκτικοί προϊστάμενοι λειτουργούν ως **σταθεροποιητικοί παράγοντες** για τις ομάδες τους, διατηρώντας την ψυχραιμία τους, τη λογική επεξεργασία των γεγονότων και την προσήλωσή τους στους στόχους, ακόμη και όταν η εξωτερική πραγματικότητα είναι αποδιοργανωτική. Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας συμβάλλει στη **μακροπρόθεσμη σταθερότητα** και στη **βελτίωση της εμπιστοσύνης** μεταξύ των μελών του οργανισμού (Luthans et al., 2006).
- **Γνωστική και Συμπεριφορική Ευελιξία (Cognitive and Behavioral Flexibility):** Η γνωστική ευελιξία περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να **αναλύει καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες**, να αποφεύγει άκαμπτες σκέψεις και να επανεκτιμά συνεχώς τα δεδομένα. Αντίστοιχα, η συμπεριφορική ευελιξία επιτρέπει την **προσαρμογή των πρακτικών και στρατηγικών**, ανάλογα με τις νέες συνθήκες και ανάγκες του οργανισμού. Οι προϊστάμενοι που διαθέτουν αυτή τη διπλή ικανότητα μπορούν να **λαμβάνουν πιο δημιουργικές αποφάσεις**, να **προσαρμόζουν την ηγετική τους προσέγγιση** ανά περίπτωση και να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους (Martin & Rubin, 1995).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Προσανατολισμός στην Επίλυση Προβλημάτων (Problem-Solving Orientation):** Η προσαρμοστικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα συστηματικής αντιμετώπισης προβλημάτων, ιδιαίτερα όταν αυτά προκύπτουν σε ασαφές ή μη προβλέψιμο περιβάλλον. Ο προσανατολισμός στην επίλυση προβλημάτων επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να παραμένουν προσανατολισμένα στη δράση, να αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα και όχι σε παρορμήσεις. Αυτή η στάση καλλιεργεί οργανωσιακή νοημοσύνη και συμβάλλει στην αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα, ακόμη και υπό πίεση (Pulakos et al., 2000).
- Διαπροσωπική Προσαρμοστικότητα και Συναισθηματική Επίγνωση:** Η αποτελεσματική επικοινωνία και η ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων σε περιόδους αλλαγής αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους της προσαρμοστικότητας. Οι προϊστάμενοι χρειάζεται να κατανοούν τις **συναισθηματικές αντιδράσεις** των μελών της ομάδας, να δείχνουν **ενσυναίσθηση** και να διατηρούν **εμπιστοσύνη και διαφάνεια** στην επικοινωνία. Η διαπροσωπική προσαρμογή αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία στη Δημόσια Διοίκηση, όπου οι σχέσεις με τους πολίτες και τους εξωτερικούς φορείς είναι **πολύπλοκες και συχνά φορτισμένες**. Η ικανότητα του προϊσταμένου να **προσαρμόζει το ύφος του** και να δημιουργεί **ψυχολογικά ασφαλή περιβάλλοντα εργασίας** ενισχύει σημαντικά τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Dweck, 2006).

Οφέλη της Προσαρμοστικότητας στην Εργασία

Η προσαρμοστικότητα, ως σύνθετη ψυχο-κοινωνική και οργανωσιακή δεξιότητα, ασκεί καθοριστική επίδραση στην **επαγγελματική επίδοση, την ψυχική ανθεκτικότητα** και τη **συνολική λειτουργικότητα των δημόσιων οργανισμών**. Οι σύγχρονες απαιτήσεις στο πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης, όπου η σταθερότητα συνυπάρχει με συνεχείς αλλαγές, καθιστούν την προσαρμοστικότητα στρατηγικό πλεονέκτημα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό.

Ατομικά Οφέλη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Σε ατομικό επίπεδο, η υψηλή προσαρμοστικότητα σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα **εργασιακής ευημερίας, αυτοπεποίθησης και μειωμένου άγχους**, καθώς οι εργαζόμενοι που προσαρμόζονται γρήγορα αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις αβεβαιότητες του εργασιακού περιβάλλοντος (Pulakos et al., 2000).

Ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς, όπου οι αλλαγές στη νομοθεσία, οι διοικητικές ανακατατάξεις ή οι τεχνολογικές αναβαθμίσεις είναι συχνές, οι υπάλληλοι με προσαρμοστική ικανότητα διατηρούν υψηλά επίπεδα απόδοσης και επαγγελματισμού. Διακρίνονται για την ικανότητά τους να **αποκτούν νέες δεξιότητες**, να ενσωματώνονται γρήγορα σε **νέες δομές** και να ανταποκρίνονται σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις χωρίς μείωση της αποτελεσματικότητάς τους (Ployhart & Bliese, 2006).

Οργανωσιακά Οφέλη

Σε επίπεδο οργανισμού, η καλλιέργεια κουλτούρας προσαρμοστικότητας συνδέεται με:

- την **ενίσχυση της καινοτομίας**,
- την **ταχύτερη ενσωμάτωση νέων πολιτικών ή διαδικασιών**,
- και τη **βελτίωση της διαχειριστικής ικανότητας** σε συνθήκες κρίσης ή αλλαγών.

Στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι οργανισμοί καλούνται να **αντιμετωπίσουν έκτακτα περιστατικά, να ανταποκριθούν σε νέες κοινωνικές ανάγκες** και να διαχειριστούν **περιορισμένους πόρους**, η προσαρμοστικότητα των στελεχών μετατρέπεται σε **παράγοντα βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας** (Cascio & Aguinis, 2008). Προϊστάμενοι που καλλιεργούν προσαρμοστικότητα στις ομάδες τους ενισχύουν τη **συλλογική ευελιξία** και ενδυναμώνουν τη **συμμετοχική εφαρμογή αλλαγών**, διασφαλίζοντας καλύτερη **ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες** (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Αναπόσπαστο στοιχείο της προσαρμοστικής ικανότητας είναι η **συναισθηματική νοημοσύνη**, η οποία ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα – τόσο τα δικά του όσο και των άλλων. Σύμφωνα με τον Goleman (1995), οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι προσαρμόζονται πιο ομαλά σε νέες πολιτικές, μεταβολές στο περιβάλλον εργασίας και ηγετικές μεταβάσεις, ενώ συμβάλλουν στη διατήρηση ενός **ψυχολογικά ασφαλούς και συνεργατικού κλίματος**. Αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό για τους προϊσταμένους, οι οποίοι λειτουργούν ως **μεταδότες κουλτούρας** και ως **ρυθμιστές συναισθηματικής δυναμικής** σε περιόδους αλλαγής.

4.1. Ψυχολογική ανθεκτικότητα και διαχείριση αλλαγών στην ομάδα

4.1.1. Ορισμός και Σημασία της Διαχείρισης Αλλαγής.

Η διαχείριση της αλλαγής (change management) συνιστά μια συστηματική, προληπτική και στρατηγικά σχεδιασμένη διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στην ομαλή μετάβαση οργανισμών και ανθρώπινου δυναμικού από την τρέχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Δεν πρόκειται απλώς για υλοποίηση τεχνικών αλλαγών ή νέων πολιτικών, αλλά για τη διοικητική και ψυχολογική καθοδήγηση του οργανισμού προς την υιοθέτηση και αποδοχή των αλλαγών, σε όλα τα επίπεδα (Hiatt, 2006).

Στην πράξη, η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων, μεθοδολογιών και ηγετικών παρεμβάσεων, που υποστηρίζουν την υλοποίηση και εδραίωση μεταρρυθμίσεων, είτε αυτές αφορούν τεχνολογικές αναβαθμίσεις, αναδιάρθρωση υπηρεσιών, είτε νέες στρατηγικές και κανονιστικές ρυθμίσεις.

Σημασία της Διαχείρισης Αλλαγής στο Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης

Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η διαχείριση αλλαγής αποκτά ξεχωριστή σημασία, καθώς καλείται να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ θεσμικών αποφάσεων και λειτουργικής καθημερινότητας. Οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συχνές μεταβολές, οι οποίες προκύπτουν από:

- Νέες πολιτικές πρωτοβουλίες
- Νομοθετικές μεταρρυθμίσεις
- Ψηφιοποίηση των υπηρεσιών
- Οικονομικές ή κοινωνικές κρίσεις

Η επιτυχής διαχείριση αυτών των αλλαγών απαιτεί τη συμμετοχή και καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών, τα οποία λειτουργούν ως βασικοί μεταφραστές της αλλαγής, διαμορφώνοντας το πλαίσιο προσαρμογής και ενισχύοντας την αποδοχή της από το προσωπικό. Η ουσία της διαχείρισης αλλαγής έγκειται στην ικανότητα του οργανισμού να παραμένει ευέλικτος και προσαρμοστικός, ενισχύοντας τη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όπως επισημαίνει η σχετική βιβλιογραφία, οργανισμοί που επενδύουν στη διαχείριση αλλαγής:

- Αντιμετωπίζουν λιγότερες αντιστάσεις κατά τη διάρκεια μεταρρυθμίσεων
- Καλλιεργούν αίσθημα εμπιστοσύνης και διαφάνειας μεταξύ των εργαζομένων
- Βελτιώνουν τον συντονισμό και τη συνεργασία
- Ενισχύουν τη θεσμική και λειτουργική ευελιξία (Kotter, 1996)

Στη Δημόσια Διοίκηση, όπου η ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη αποτελεί κομβικό στόχο, η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής είναι όχι απλώς επιθυμητή αλλά απαραίτητη. Οι προϊστάμενοι, ειδικότερα, καλούνται να ενεργούν ως ηγετικοί παράγοντες μετάβασης, ικανοί να εμπνεύσουν, να υποστηρίξουν και να κινητοποιήσουν τις ομάδες τους μέσα σε περιβάλλοντα αστάθειας ή καινοτομίας.

Ιστορική Εξέλιξη της Διαχείρισης Αλλαγής

Η έννοια της **διαχείρισης αλλαγής** έχει τις ρίζες της στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν οι πρώτες οργανωσιακές θεωρίες επιχειρήσαν να κατανοήσουν πώς οι άνθρωποι και τα συστήματα προσαρμόζονται σε νέα περιβάλλοντα, μεταβολές στη δομή και κοινωνικές πιέσεις. Με τη σταδιακή στροφή της έρευνας προς τις **δυναμικές των ομάδων**, την ανθρώπινη συμπεριφορά και την ηγεσία, διαμορφώθηκαν τα θεμέλια της αλλαγής ως **οργανωσιακής διαδικασίας**.

Η προσέγγιση του Kurt Lewin

Ο ψυχολόγος **Kurt Lewin**, θεωρούμενος ο πατέρας της θεωρίας της οργανωσιακής αλλαγής, διαμόρφωσε το γνωστό **τριφασικό μοντέλο αλλαγής** (unfreeze – change – refreeze). Σύμφωνα με τον Lewin, για να υλοποιηθεί μια ουσιαστική αλλαγή, είναι απαραίτητο πρώτα να **"ξεπαγώσουν" τα παγιωμένα πρότυπα**, στη συνέχεια να υιοθετηθούν **νέες συμπεριφορές**, και τέλος να **σταθεροποιηθεί** η νέα κατάσταση μέσω υποστήριξης και εδραίωσης (Burnes, 2004).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Αυτή η θεωρία είχε καθοριστική επίδραση στη θεμελίωση των πρώτων μοντέλων διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής και παραμένει έως σήμερα βασική αναφορά για όσους μελετούν την ψυχολογική διάσταση της αλλαγής.

Η σύγχρονη προσέγγιση μετά τη δεκαετία του '90

Από τη δεκαετία του 1990 και μετά, η διαχείριση αλλαγής μετατοπίστηκε από απλή οργανωτική προσαρμογή σε **στρατηγική λειτουργία των οργανισμών**. Εμφανίστηκαν νέα μοντέλα που τονίζουν:

- την ανάγκη για **συγκεκριμένα βήματα υλοποίησης** της αλλαγής (Kotter, ADKAR)
- τη σημασία της **συμμετοχικής ηγεσίας**
- την **ενίσχυση κουλτούρας προσαρμογής**
- την **ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων προσαρμοστικότητας και ανθεκτικότητας** (Cameron & Green, 2019; Hiatt, 2006)

Η έμφαση πλέον δεν δίνεται μόνο στη διαδικασία, αλλά και στη **συναισθηματική και ψυχολογική προετοιμασία** των ανθρώπων που συμμετέχουν στην αλλαγή – ιδιαίτερα των ηγετικών στελεχών.

4.2. Διαδραστικό Εργαστήριο: Ανάπτυξη ψυχολογικής ανθεκτικότητας και διαχείριση αλλαγών στην ομάδα

Εφαρμογές Διαχείρισης Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε ιστορικά ένα περιβάλλον σταθερότητας και γραφειοκρατίας, γεγονός που καθιστά τη διαχείριση αλλαγής πιο απαιτητική αλλά και πιο κρίσιμη. Καθώς ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει ολοένα και πιο **σύνθετες προκλήσεις**, όπως η ψηφιοποίηση, η κοινωνική διαφοροποίηση και η αυξανόμενη απαίτηση διαφάνειας, η ικανότητα να διαχειρίζεται αλλαγές γίνεται απαραίτητο εργαλείο επιβίωσης και ανανέωσης.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η **εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών** στις δημόσιες υπηρεσίες. Η επιτυχής ενσωμάτωσή τους προϋποθέτει **οργανωσιακή ευελιξία, εκπαίδευση προσωπικού και ενεργή ηγετική υποστήριξη** από τους προϊστάμενους, που αναλαμβάνουν τον ρόλο των "διαχειριστών μετάβασης". Η απουσία σαφούς διαχείρισης οδηγεί συχνά σε **αντιδράσεις, καθυστερήσεις και λειτουργική δυσκαμψία** (Cascio & Aguinis, 2008).

Η **κουλτούρα διαχείρισης αλλαγής** στον δημόσιο τομέα συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των οργανισμών να **προσαρμόζονται θεσμικά, να διατηρούν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες ανάγκες της κοινωνίας**.

4.2.1. Βασικοί στόχοι και σκοποί της διαχείρισης αλλαγής.

Η διαχείριση αλλαγής δεν είναι απλώς ένα εργαλείο υλοποίησης νέων πρακτικών· αποτελεί έναν στρατηγικό μηχανισμό κατεύθυνσης του οργανισμού προς επιθυμητές καταστάσεις, με στόχο την ενίσχυση της λειτουργικής του ευελιξίας, της κοινωνικής του αποστολής και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς του. Ειδικότερα στη Δημόσια Διοίκηση, όπου οι απαιτήσεις των πολιτών και των πολιτικών ηγεσιών μεταβάλλονται

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

διαρκώς, η διαχείριση αλλαγής λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ σταθερότητας και ανανέωσης.

Σύμφωνα με τον Hayes (2022), οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης αλλαγής συνοψίζονται ως εξής:

- **Αύξηση της Οργανωσιακής Αποτελεσματικότητας:** Η αλλαγή επιδιώκει την εισαγωγή νέων εργαλείων, διαδικασιών και τεχνολογιών, οι οποίες ενισχύουν την αποδοτικότητα, μειώνουν τις καθυστερήσεις και αυξάνουν την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών.

Παράδειγμα:

Η εισαγωγή ηλεκτρονικής πλατφόρμας για αιτήματα πολιτών (π.χ. myKEPlive) επέτρεψε την αποσυμφόρηση των φυσικών καταστημάτων ΚΕΠ, βελτιώνοντας τη διαχείριση χρόνου και αυξάνοντας την ικανοποίηση των πολιτών. Ο/Η προϊστάμενος/η έπαιξε ρόλο-κλειδί στη μετάβαση των υπαλλήλων στη νέα ψηφιακή κουλτούρα, μέσω ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης και υποστήριξης.

- **Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας στον Δημόσιο Τομέα:** Παρότι ο δημόσιος τομέας δεν λειτουργεί με τους όρους της αγοράς, εντούτοις καλείται να **ανταποκρίνεται με αποτελεσματικότητα στις προσδοκίες των πολιτών**, να προσφέρει καινοτόμες λύσεις και να κινείται ευέλικτα εντός ενός δυναμικού θεσμικού πλαισίου.

Παράδειγμα:

Κατά την **πανδημία COVID-19**, πολλές υπηρεσίες του Δημοσίου (π.χ. e-ΕΦΚΑ, gov.gr) εφάρμοσαν άμεσα **ψηφιακές λύσεις** ώστε να συνεχιστεί η εξυπηρέτηση του κοινού από απόσταση. Η ταχεία προσαρμογή αποτέλεσε δείκτη "ανταγωνιστικής ετοιμότητας" απέναντι σε έκτακτες κοινωνικές ανάγκες. Ο ρόλος των προϊσταμένων ήταν κρίσιμος για να διατηρηθεί η **συνέχεια στην εξυπηρέτηση και η εμπιστοσύνη των πολιτών**.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- **Ανάπτυξη Κουλτούρας Προσαρμοστικότητας:** Η διαχείριση αλλαγής επιδιώκει τη διαμόρφωση ενός **οργανωσιακού πλαισίου που ενθαρρύνει την αλλαγή**, αντί να την αποτρέπει. Σε αυτό το πλαίσιο, οι προϊστάμενοι δεν είναι μόνο εκτελεστές μεταρρυθμίσεων, αλλά και **φορείς αλλαγής νοοτροπίας**, προάγοντας περιβάλλοντα όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν, να μάθουν και να εξελιχθούν.

Παράδειγμα:

Σε μια **αναδιοργάνωση διεύθυνσης**, ο/η προϊστάμενος/η προχωρά σε τακτικές συναντήσεις ομάδας, ενσωματώνει τις απόψεις των υπαλλήλων και ενισχύει την αντίληψη ότι η αλλαγή δεν αποτελεί απειλή, αλλά **ευκαιρία συμμετοχής και εξέλιξης**. Η σταδιακή ενίσχυση της προσαρμοστικότητας οδηγεί σε **μεγαλύτερη εμπλοκή και αυξημένη αίσθηση σκοπού**.

4.2.2. Πώς συμβάλλει η διαχείριση αλλαγής στην οργανωσιακή επιτυχία

Η διαχείριση αλλαγής αποτελεί έναν από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα, την ανθεκτικότητα και την αναπτυξιακή πορεία ενός οργανισμού, ειδικά σε περιβάλλοντα όπου η αβεβαιότητα, η τεχνολογική πρόοδος και οι κοινωνικοπολιτικές μεταβολές αποτελούν τον κανόνα. Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής δεν εξαντλείται στην εφαρμογή νέων πολιτικών ή τεχνολογιών, αλλά διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου ένας οργανισμός μπορεί να εξελιχθεί με συνέπεια και στρατηγική κατεύθυνση.

Βραχυπρόθεσμη συμβολή: Σταθερότητα εν μέσω αλλαγών

Σε μεταβατικές περιόδους, όπως η εισαγωγή νέων διαδικασιών ή η αναδιοργάνωση υπηρεσιών, η διαχείριση αλλαγής συμβάλλει στην **ομαλή συνέχιση της λειτουργίας**. Μέσα από την **έγκαιρη ενημέρωση, την υποστήριξη των εργαζομένων και την καθοδήγηση από τους προϊσταμένους**, μειώνεται η σύγχυση, αποφεύγονται λειτουργικά κενά και ενισχύεται η προσαρμογή.

Παράδειγμα: Κατά τη μεταφορά αρμοδιοτήτων μεταξύ δύο διευθύνσεων σε ένα Υπουργείο, η ύπαρξη οργανωμένου σχεδίου αλλαγής επέτρεψε τη **διατήρηση της**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

διοικητικής συνέχειας, αποτρέποντας καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση πολιτών. Ο/Η προϊστάμενος/η ανέλαβε **ρόλο συντονιστή της μετάβασης**, υποστηρίζοντας την ομάδα ψυχολογικά και λειτουργικά.

Μακροπρόθεσμη συμβολή: Στρατηγική ανάπτυξη και καινοτομία

Σε βάθος χρόνου, οι οργανισμοί που επενδύουν συστηματικά στη διαχείριση της αλλαγής αποκτούν **δυνατότητα στρατηγικής προσαρμογής**. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν όχι μόνο να αντεπεξέρχονται σε εξωτερικές πιέσεις, αλλά και να **εκμεταλλεύονται ευκαιρίες**, να ανανεώνουν τις υπηρεσίες τους και να διαμορφώνουν **ανθεκτικές οργανωσιακές κουλτούρες**.

Παράδειγμα: Ένας δημόσιος φορέας που εφαρμόζει πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού με βάση αρχές διαχείρισης αλλαγής (π.χ. συμμετοχική σχεδίαση, εσωτερική εκπαίδευση, πιλότοι) αυξάνει τις πιθανότητες **επιτυχούς υιοθέτησης τεχνολογίας**, ελαχιστοποιώντας την αντίσταση και ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη.

Ανθρώπινη διάσταση και οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την **αποδοχή της αλλαγής από το ανθρώπινο δυναμικό**. Όταν η αλλαγή παρουσιάζεται με **διαφάνεια**, συνοδεύεται από **συνεπή στρατηγική επικοινωνίας** και υποστηρίζεται από τα στελέχη, τότε ενισχύεται η εμπλοκή και η συνεργασία των υπαλλήλων.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού που **αγκαλιάζει την αλλαγή** είναι εκείνη που επιβραβεύει την καινοτομία, προάγει την ευελιξία και κινητοποιεί τους ανθρώπους με τρόπο **συμμετοχικό και ενδυναμωτικό**.

Οργανισμοί με ώριμη διαχείριση αλλαγής (Kotter, 1996):

- Επιτυγχάνουν **υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας μεταρρυθμίσεων**
- Διαχειρίζονται **πολλαπλά έργα αλλαγής με ελάχιστο λειτουργικό κόστος**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον δημόσιο τομέα, προσφέροντας προσαρμοσμένες και καινοτόμες λύσεις σε πολίτες και φορείς

Βιβλιογραφικές Αναφορές 4ης Θεματικής Ενότητας

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.

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

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

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

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

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

Margetts, H., & Naumann, A. (2017). Government as a platform: What can Estonia show the world. *Research paper, University of Oxford*.

Møller, L. M., & Skovgaard, A. (2015). *Digital Post in the Danish Government: The mandatory electronic communication initiative*. Ministry of Finance, Denmark.

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

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

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

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

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

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

Ερωτήσεις Αναστοχασμού 4ης θεματικής ενότητας

- Πώς μπορεί ένας προϊστάμενος να λειτουργήσει ως φορέας αλλαγής σε περιόδους έντονων μετασχηματισμών στη Δημόσια Διοίκηση;
- (Εστιάζει στον ρόλο της ηγεσίας στην αλλαγή)
- Ποια στρατηγικά βήματα μπορεί να ακολουθήσει μια διοικητική μονάδα όταν αντιμετωπίζει εσωτερική αντίσταση στην αλλαγή;
- Πώς αξιοποιούνται τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής στην πράξη για τη στήριξη του προσωπικού σε περιόδους μετάβασης;
- Με ποιους τρόπους οι ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων (π.χ. φόβος, θυμός, άρνηση) μπορούν να επηρεάσουν τη δυναμική μιας οργανωσιακής αλλαγής;
- Ποιες πρακτικές υποστήριξης μπορούν να ενισχύσουν την ατομική ετοιμότητα των υπαλλήλων για οργανωσιακή αλλαγή;
- (π.χ. coaching, ανατροφοδότηση, ενσυναίσθηση)
- Πότε είναι πιο κατάλληλο να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο όπως του Lewin έναντι του Kotter; Ποιοι παράγοντες καθορίζουν αυτή την επιλογή;
- Ποια είναι τα κοινά σημεία που ενώνουν διαφορετικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγής και πώς μπορούν να συνδυαστούν σε μια υβριδική προσέγγιση;
- Πώς μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να λειτουργήσει ως μοχλός ενδυνάμωσης του προσωπικού κατά την εφαρμογή μιας σημαντικής αλλαγής;
- Τι ρόλο παίζει η ανοιχτή επικοινωνία και η ενεργή ακρόαση κατά την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα;
- Σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός "ψυχολογικά ασφαλούς" περιβάλλοντος κατά τη διάρκεια της αλλαγής και ποια μέσα μπορούν να χρησιμοποιήσουν για αυτόν τον σκοπό;

Κεφάλαιο 5

Ψυχολογική ανθεκτικότητα και η σύνδεσή της με την προσαρμοστικότητα του ατόμου στον εργασιακό χώρο: Ένα εργαλείο ηγεσίας στο σύγχρονο περιβάλλον

Σκοπός της ενότητας

Βασικός σκοπός της ενότητας είναι να διασαφηνιστεί η έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, να κατανοηθούν οι παράγοντες που την ενισχύουν και να αναδειχθεί η σημασία της στην ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας σε ηγετικά πλαίσια. Η εστίαση δεν περιορίζεται μόνο σε θεωρητικά μοντέλα, αλλά επεκτείνεται σε πρακτικά εργαλεία και βιωματικές ασκήσεις, με σκοπό τη μεταφορά της γνώσης στην καθημερινότητα των προϋσταμένων.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- **Αναγνωρίζουν και να ερμηνεύουν** την έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και να την εντάσσουν στον τρόπο που ηγούνται και επικοινωνούν.
- **Αναλύουν** τις σχέσεις μεταξύ ανθεκτικότητας, διαχείρισης κρίσεων και επαγγελματικού στρες.
- **Αξιοποιούν θετικά συναισθήματα** για την ενίσχυση της σωματικής και ψυχικής τους υγείας, λειτουργώντας ως πρότυπα συμπεριφοράς για τους συνεργάτες τους.
- **Εξετάζουν και να αναπτύσσουν** τις προσωπικές και επαγγελματικές τους «δυνάμεις χαρακτήρα», βασιζόμενοι στο μοντέλο Values in Action (VIA), για τη βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- **Σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν** συγκεκριμένες στρατηγικές ενίσχυσης της ανθεκτικότητας τόσο για τον εαυτό τους όσο και για την ομάδα τους, με στόχο την εποικοδομητική αντιμετώπιση των προκλήσεων και την υποστήριξη ενός βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος.

Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, ψυχολογική ανθεκτικότητα, ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας, ηγετικά πλαίσια, Ενιαίο Πλαίσιο

Σύντομη περιγραφή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση της **ψυχολογικής ανθεκτικότητας**, και πιο συγκεκριμένα στη σύνδεσή της με την **προσαρμοστικότητα**, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται δημιουργικά στις προκλήσεις. Εξετάζονται βασικές πτυχές όπως:

- Ο ορισμός και οι διαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας,
- Ο ρόλος της στη διαχείριση κρίσεων και άγχους,
- Η σύνδεσή της με τη διατήρηση θετικών συναισθημάτων και υγιών τρόπων σκέψης,
- Οι συνθήκες και οι παράγοντες που ενισχύουν τη θετική αλλαγή,
- Οι δυνάμεις του χαρακτήρα και ο ρόλος τους στη διατήρηση της ψυχολογικής ευημερίας,
- Στρατηγικές ενδυνάμωσης της ανθεκτικότητας μέσω βιωματικών ασκήσεων και στοχοθεσίας.

5.1 Εισαγωγή στη διαχείριση αλλαγής και τη λήψη αποφάσεων στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον

Σε ένα ολοένα και πιο απαιτητικό και απρόβλεπτο εργασιακό περιβάλλον, η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν αποτελεί απλώς μια επιθυμητή ιδιότητα, αλλά μια

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

απαραίτητη δεξιότητα τόσο για τα στελέχη όσο και για τους οργανισμούς. Η ικανότητα να αντεπεξέρχεται κανείς με αποτελεσματικότητα σε δύσκολες καταστάσεις, να προσαρμόζεται σε αλλαγές και να διατηρεί την εσωτερική του ισορροπία, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας που καθοδηγεί.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι κρίσιμη για όσους κατέχουν ηγετικές θέσεις. Δεν αφορά μόνο την ατομική επιβίωση σε συνθήκες πίεσης, αλλά και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού, ευέλικτου και ανθεκτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος. Οι ηγέτες με ανθεκτικότητα:

- Λειτουργούν ως σταθερά σημεία αναφοράς για την ομάδα τους,
- Αντιμετωπίζουν με ψυχραιμία και στρατηγική σκέψη τις κρίσεις,
- Παρακινούν και ενδυναμώνουν τους συνεργάτες τους σε περιόδους αλλαγών,
- Επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, προσαρμοστικότητα και ικανότητα προσωπικής εξέλιξης,
- Αναγνωρίζουν τη σημασία της ψυχολογικής ευημερίας ως παράγοντα απόδοσης.

5.2 Διαδικασία και στάδια διαχείρισης αλλαγής και λήψης αποφάσεων στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον

5.2.1.Στρατηγικές ανάπτυξης για τον ηγέτη

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα μπορεί να καλλιεργηθεί και να ενισχυθεί μέσα από στοχευμένες στρατηγικές, όπως:

- **Αναστοχασμός και ενσυνειδητότητα (mindfulness):** Ο ηγέτης εξασκείται στην παρατήρηση των σκέψεων και συναισθημάτων του χωρίς κριτική, κάτι που ενισχύει την εσωτερική του σταθερότητα.
- **Ανάπτυξη δικτύων υποστήριξης:** Η δικτύωση και η ενεργή ακρόαση εντός της ομάδας δημιουργούν ένα προστατευτικό πλαίσιο, όπου κάθε μέλος νιώθει ότι μπορεί να εκφραστεί και να αναπτυχθεί.
- **Καλλιέργεια αισιοδοξίας και θετικής αφήγησης:** Ηγετικά πρότυπα με θετική οπτική ενθαρρύνουν τους άλλους να δουν τις κρίσεις ως ευκαιρίες ανάπτυξης.
- **Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων:** Μέσω της ξεκάθαρης στοχοθεσίας, αποτρέπεται η επαγγελματική εξουθένωση και ενισχύεται η συγκέντρωση σε ουσιαστικές δραστηριότητες.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν είναι έμφυτη ικανότητα, αλλά μια δυναμική δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί με πρόθεση και επίγνωση. Για έναν προϊστάμενο, αποτελεί βασικό πυλώνα αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς επηρεάζει άμεσα την ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας, την οργανωσιακή κουλτούρα και την απόδοση.

Επενδύοντας στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας, επενδύουμε στην ποιότητα της ηγεσίας και την ικανότητα του οργανισμού να αντέχει, να εξελίσσεται και να ευημερεί μέσα στις διαρκείς αλλαγές του σύγχρονου κόσμου.

5.2.2. Διασαφήνιση της έννοιας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας

Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα** (psychological resilience) ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται θετικά και λειτουργικά μπροστά σε σημαντικές αντιξοότητες, πίεση ή κρίσεις, διατηρώντας την ψυχική του ισορροπία και επανερχόμενος αποτελεσματικά από καταστάσεις στρες ή αποτυχίας (Masten, 2001). Δεν πρόκειται απλώς για απουσία ψυχικής κατάρρευσης αλλά για μια ενεργητική διαδικασία αναδόμησης και μετασχηματισμού, μέσω της οποίας το άτομο αντλεί εσωτερική δύναμη από τις δυσκολίες και εξελίσσεται μέσα από αυτές.

Ιδιαίτερα στον χώρο των διοικητικών στελεχών, η ψυχολογική ανθεκτικότητα αποτελεί κρίσιμη ικανότητα ηγεσίας. Οι προϊστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να διαχειριστούν πολλαπλές προκλήσεις – από μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και αναδιοργανώσεις έως ανθρώπινες κρίσεις, συγκρούσεις ομάδων και πίεση χρόνου. Η ικανότητά τους να ανταποκρίνονται με ψυχραιμία, εσωτερική σταθερότητα και θετικό προσανατολισμό σε αυτές τις συνθήκες καθορίζει όχι μόνο την ατομική τους αποτελεσματικότητα αλλά και την ανθεκτικότητα του ίδιου του οργανισμού (Luthans et al., 2006).

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν είναι στατική ή έμφυτη· αντιθέτως, αποτελεί μια δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί, ενισχυθεί και ενσωματωθεί στην ηγετική ταυτότητα ενός στελέχους. Κεντρικά χαρακτηριστικά ανθεκτικών ηγετών περιλαμβάνουν την ικανότητα να αντλούν νόημα από τις δυσκολίες (meaning-making), να λειτουργούν με βάση εσωτερικές αξίες και όραμα, καθώς και να ενεργοποιούν υποστηρικτικά κοινωνικά δίκτυα σε περιόδους κρίσης (Reivich & Shatté, 2002).

5.2.3. Ψυχολογική Ανθεκτικότητα και Θετική Ψυχολογία

Η **Θετική Ψυχολογία** αποτελεί έναν σχετικά νέο κλάδο της ψυχολογίας που δεν εστιάζει αποκλειστικά στην παθολογία, αλλά στην ενίσχυση των θετικών πτυχών της ανθρώπινης ύπαρξης – όπως οι δυνάμεις του χαρακτήρα, η ευτυχία, η ελπίδα, το νόημα ζωής και η ψυχική ευημερία (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Πρόκειται για μια επιστημονική προσέγγιση που εστιάζει στο ερώτημα «Τι λειτουργεί καλά στον άνθρωπο;» αντί για το παραδοσιακό «Τι δεν πάει καλά;».

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Σε αυτό το πλαίσιο, η ψυχολογική ανθεκτικότητα θεωρείται όχι απλώς μια ικανότητα επιβίωσης αλλά ένας δυναμικός μηχανισμός αυτογνωσίας, προσαρμογής και ανάπτυξης. Η θετική ψυχολογία υποστηρίζει ότι η καλλιέργεια της ανθεκτικότητας προϋποθέτει την ενεργή αξιοποίηση των θετικών συναισθημάτων, την ενίσχυση των προσωπικών δυνατοτήτων και την ανάπτυξη νοημάτων ζωής που λειτουργούν ως «ψυχολογικά αντίβαρα» σε δύσκολες περιόδους (Fredrickson, 2001; Peterson & Seligman, 2004).

Ιδιαίτερα για τους ηγέτες, η θετική ψυχολογία παρέχει ένα θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο για την ανάδειξη ενός πιο **ευέλικτου, ανθρωποκεντρικού και ψυχικά υγιούς μοντέλου ηγεσίας**. Στελέχη που λειτουργούν με βάση τις δυνάμεις του χαρακτήρα (όπως η ελπίδα, η ευγνωμοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη και η αυτορρύθμιση) όχι μόνο προάγουν την προσωπική τους ανθεκτικότητα αλλά μεταφέρουν αυτή τη δυναμική και στην ομάδα ή τον οργανισμό που ηγούνται (Luthans et al., 2007).

Η θετική ψυχολογία προτείνει τη μετάβαση από το παραδοσιακό ερώτημα «Γιατί δεν τα καταφέρνουν κάποιοι άνθρωποι;» στο πιο ενδυναμωτικό «Τι είναι αυτό που κάνει ορισμένους ανθρώπους να αντεπεξέρχονται και να αναπτύσσονται;» (Seligman, 2011). Αντί να προσεγγίζουμε το άτομο ως φορέα προβλημάτων, ο στόχος είναι να εντοπίσουμε και να ενισχύσουμε τις θετικές του ιδιότητες – μια στάση εξαιρετικά χρήσιμη για την ηγεσία, την καθοδήγηση ομάδων και την οργανωσιακή αλλαγή.

5.2.4.Η Ανθεκτικότητα ως Πυλώνας Οργανωσιακής Ευημερίας

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η οργανωσιακή ανθεκτικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανθεκτικότητα των ηγετών της. Οι διοικητικοί προϊστάμενοι, καλούνται να λειτουργούν όχι μόνο ως διαχειριστές κρίσεων, αλλά και ως "φορείς ψυχολογικής ασφάλειας", διασφαλίζοντας ένα κλίμα υποστήριξης, εμπιστοσύνης και αναγνώρισης (Edmondson, 1999).

Η ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας μέσω εργαλείων της θετικής ψυχολογίας, όπως οι καθημερινές ασκήσεις ευγνωμοσύνης, η ενίσχυση του νοήματος της εργασίας και η αξιοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα στην ηγεσία, μπορεί να

βελτιώσει την απόδοση, τη δέσμευση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν είναι μόνο μηχανισμός επιβίωσης. Είναι εργαλείο ηγεσίας. Μέσα από την οπτική της θετικής ψυχολογίας, η ανθεκτικότητα αποκτά νέο νόημα: γίνεται μοχλός ανάπτυξης, πηγή έμπνευσης και στρατηγικό πλεονέκτημα για τον σύγχρονο ηγέτη. Η καλλιέργειά της δεν απαιτεί απλώς γνώση, αλλά ενεργή επένδυση στην προσωπική ανάπτυξη, την αυτογνωσία και την ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην ηγεσία.

5.2.5. Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα: Από την Παιδική Ανάπτυξη στην Ηγεσία και την Οργανωσιακή Επιτυχία

Σε ποιους τομείς της καθημερινής ζωής έχετε συναντήσει τον όρο «ανθεκτικότητα»;
Ο όρος «ανθεκτικότητα» χρησιμοποιείται ευρέως σήμερα – στην ψυχολογία, την εκπαίδευση, τη διοίκηση, ακόμη και στην οικολογία ή τα κατασκευαστικά υλικά. Στην ψυχολογική του διάσταση, όμως, αφορά τη βαθιά ανθρώπινη ικανότητα να ξεπερνάμε δυσκολίες, να ανακάμπουμε από τραύματα και να συνεχίζουμε με στόχο και προσαρμοστικότητα. Για τους διοικητικούς ηγέτες, η κατανόηση αυτής της έννοιας είναι κρίσιμη, καθώς σχετίζεται άμεσα με την ηγετική αποτελεσματικότητα, την υποστήριξη των ομάδων και την οικοδόμηση οργανωσιακής ευελιξίας.

Η Γένεση της Έννοιας της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα ως επιστημονικός όρος εισήχθη στον χώρο της ψυχολογίας τη δεκαετία του 1970, όταν ερευνητές άρχισαν να μελετούν άτομα – κυρίως παιδιά και εφήβους– που κατάφεραν να αναπτύσσονται υγιώς παρά την έκθεσή τους σε σοβαρές αντιξοότητες (Garmezy, 1974· Rutter, 1979). Το φαινόμενο αυτό ανέτρεψε την κυρίαρχη μέχρι τότε υπόθεση ότι οι αρνητικές συνθήκες ζωής οδηγούν αναπόφευκτα σε ψυχικές διαταραχές ή κοινωνική δυσλειτουργία.

Ο Norman Garmezy (1974), εστιάζοντας σε παιδιά με γονείς που είχαν διαγνωστεί με σχιζοφρένεια, παρατήρησε ότι ένα σημαντικό ποσοστό αυτών δεν παρουσίαζε ψυχολογική παθολογία. Ο James Anthony (1974) εισήγαγε τότε τον όρο «άτρωτα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

παιδιά», όρο που στη συνέχεια αντικαταστάθηκε από τον όρο «ανθεκτικά παιδιά», για να δοθεί έμφαση όχι στην απουσία ευαλωτότητας αλλά στην ενεργητική διαδικασία προσαρμογής και ανασυγκρότησης.

Ο Michael Rutter (1979) ανέπτυξε περαιτέρω την ιδέα αυτή, παρουσιάζοντας την ανθεκτικότητα ως **δυναμική διαδικασία** και όχι ως σταθερό προσωπικό χαρακτηριστικό. Ανέδειξε τη σημασία των «προστατευτικών παραγόντων», δηλαδή των συνθηκών ή ιδιοτήτων που εξισορροπούν τις επιδράσεις των παραγόντων κινδύνου.

Η Έρευνα της Emmy Werner: Ένα Ορόσημο στην Κατανόηση της Ανθεκτικότητας

Μία από τις πιο μακροχρόνιες και επιδραστικές μελέτες στο πεδίο της ανθεκτικότητας ήταν εκείνη της **Emmy Werner** και της ομάδας της στο νησί Kauai της Χαβάης (Werner & Smith, 1982· 1992). Η έρευνα αυτή παρακολούθησε την πορεία **698 παιδιών** από τη γέννησή τους το 1955 έως την ενηλικίωσή τους, με σκοπό να εξετάσει την επίδραση παραγόντων κινδύνου όπως φτώχεια, παραμέληση, οικογενειακή βία και προβλήματα υγείας.

Παρότι το ένα τρίτο των παιδιών μεγάλωσε σε περιβάλλοντα υψηλού κινδύνου, αρκετά από αυτά αναδείχθηκαν ως **επιτυχημένοι, σταθεροί και κοινωνικά ενταγμένοι ενήλικες**. Αυτοί οι άνθρωποι διέθεταν βασικά χαρακτηριστικά όπως εσωτερικό κίνητρο, κοινωνική επάρκεια και υποστηρικτικές σχέσεις με ενήλικες (δάσκαλοι, συγγενείς, μέντορες). Όπως επισημαίνει η ίδια η Werner (1993), «η παρουσία έστω και ενός σταθερού, υποστηρικτικού ενήλικα μπορεί να μεταβάλει καθοριστικά την πορεία ενός παιδιού υψηλού κινδύνου».

Από την Παιδική Ανάπτυξη στην Επαγγελματική Ζωή: Τι Σημαίνει Ανθεκτικότητα για τα Στελέχη

Η έννοια της ανθεκτικότητας δεν περιορίζεται στην παιδική ηλικία. Τα θεμέλια που τίθενται νωρίς στη ζωή μπορούν να ενισχυθούν ή να τροποποιηθούν στη διάρκεια της ενήλικης ζωής, ιδιαίτερα μέσα από την **εργασιακή εμπειρία και την ηγετική ευθύνη**. Η ψυχολογική ανθεκτικότητα, σύμφωνα με τον Luthar & Cicchetti (2000),

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

μπορεί να καλλιεργηθεί και να εξελιχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία, εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες ευκαιρίες, υποστηρικτικό περιβάλλον και προσωπικό αναστοχασμό.

Στον χώρο της διοίκησης, τα ανθεκτικά στελέχη χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους:

- Να ανακάμπτουν γρήγορα από αποτυχίες ή πίεση,
- Να διαχειρίζονται τη μεταβλητότητα και την ασάφεια με ψυχραιμία,
- Να λειτουργούν με όραμα και στρατηγική ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας,
- Να υποστηρίζουν την ψυχολογική ασφάλεια και την προσαρμοστικότητα των ομάδων τους (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Προστατευτικοί Παράγοντες και Ανθεκτικότητα στην Ηγεσία

Οι προστατευτικοί παράγοντες που αναδείχθηκαν στις πρώτες μελέτες ανθεκτικότητας (π.χ. ισχυροί κοινωνικοί δεσμοί, αίσθηση σκοπού, αυτονομία) παραμένουν εξαιρετικά επίκαιροι και στον σύγχρονο επαγγελματικό χώρο. Οι οργανισμοί που ενισχύουν:

- την κουλτούρα εμπιστοσύνης,
- τη συναισθηματική υποστήριξη,
- την αναγνώριση και
- την εσωτερική κινητοποίηση,

προάγουν όχι μόνο ανθεκτικά στελέχη αλλά και **οργανισμούς ανθεκτικούς στη φθορά του στρες και των κρίσεων** (Caza & Milton, 2012).

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι **πολύ περισσότερη από μια ατομική ικανότητα επιβίωσης**. Είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με ρίζες στην παιδική ανάπτυξη και εφαρμογές στην ενήλικη επαγγελματική ζωή, ειδικά στον χώρο της ηγεσίας. Οι ηγέτες που κατανοούν, καλλιεργούν και ενισχύουν την ανθεκτικότητα –τόσο στον εαυτό τους όσο και στις ομάδες τους– συμβάλλουν ουσιαστικά σε οργανισμούς που μαθαίνουν, προσαρμόζονται και ευημερούν μέσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της εποχής.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Συζήτηση

- Σε ποιους τομείς της καθημερινής ζωής έχετε ακούσει τον όρο «ανθεκτικότητα»;
- Ποιες προσωπικές ή επαγγελματικές εμπειρίες σας έκαναν να αναγνωρίσετε τη σημασία της ανθεκτικότητας;
- Πώς θα περιγράφατε ένα άτομο που θεωρείτε “ανθεκτικό”; Τι χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του ξεχωρίζετε;
- Σε ποιες καταστάσεις μέσα στον εργασιακό χώρο απαιτείται ιδιαίτερα η καλλιέργεια ψυχολογικής ανθεκτικότητας από έναν προϊστάμενο ή ηγέτη;

Μέρος Α: Ερωτήματα Αναστοχασμού (Ατομική Συμπλήρωση – 10’)

Ζητείται από κάθε συμμετέχοντα να καταγράψει σύντομα τις σκέψεις του στα παρακάτω ερωτήματα:

- Σε ποιους τομείς της καθημερινής ζωής έχετε ακούσει ή χρησιμοποιήσει τον όρο «ανθεκτικότητα»;
- Ποιες προσωπικές ή επαγγελματικές εμπειρίες σας έκαναν να αναγνωρίσετε τη σημασία της ανθεκτικότητας;
- Πώς θα περιγράφατε ένα άτομο που θεωρείτε “ανθεκτικό”; Τι χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του ξεχωρίζετε;
- Σε ποιες καταστάσεις μέσα στον εργασιακό σας χώρο θεωρείτε απαραίτητη την ψυχολογική ανθεκτικότητα;

Μέρος Β: Συζήτηση σε μικρές ομάδες (15’)

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε μικρές ομάδες (3-5 άτομα) και μοιράζονται προαιρετικά τις απαντήσεις τους. Ενθαρρύνεται:

- η σύνδεση με εμπειρίες ηγεσίας ή διαχείρισης ομάδων,
- η ανταλλαγή πρακτικών στρατηγικών ανθεκτικότητας,
- η σύγκριση προσωπικών προσεγγίσεων με βάση τον ρόλο και το περιβάλλον εργασίας.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Μέρος Γ: Κοινή Ανατροφοδότηση στην Ολομέλεια (10')

Κάθε ομάδα παρουσιάζει εν συντομία:

- 1 χαρακτηριστικό ανθεκτικού ηγέτη,
- 1 πρακτική ή στρατηγική που ενισχύει την ανθεκτικότητα στον εργασιακό χώρο.

Ο συντονιστής καταγράφει τις απαντήσεις σε πίνακα ή flip chart για περαιτέρω αξιοποίηση.

Υλικό που μπορεί να δοθεί ως συμπλήρωμα

- Ένα infographic με χαρακτηριστικά ανθεκτικών ηγετών.
- Κατάλογος με τεχνικές ενίσχυσης ανθεκτικότητας (π.χ. mindfulness, γνωσιακή αναδόμηση, ενίσχυση θετικών σχέσεων).
- Σύντομο κείμενο με τα βασικά σημεία από τη θεωρία της ψυχολογικής ανθεκτικότητας (με βάση Werner, Masten, Seligman κ.ά.).

Ατομική δραστηριότητα – Αναστοχασμός και νοηματοδότηση

Με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες σας, απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα:

Ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι...

(Συμπληρώστε τη φράση με δικά σας λόγια. Μπορείτε να γίνετε όσο αναλυτικοί θέλετε.)

Όταν σκέφτομαι μια περίοδο της ζωής μου που χρειάστηκε να είμαι ανθεκτικός/ή, αυτό που με βοήθησε περισσότερο ήταν...

Στην επαγγελματική μου ζωή, η ψυχολογική ανθεκτικότητα με έχει βοηθήσει να...

Πιστεύω ότι ως ηγέτης μπορώ να ενισχύσω την ανθεκτικότητα της ομάδας μου όταν...



5.2.6. Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα: Από την Αρνητική Ερμηνεία στη Δυναμική Ανάπτυξη

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα αποτελεί μια έννοια που έχει υποστεί σημαντική εννοιολογική εξέλιξη τις τελευταίες δεκαετίες. Αρχικά, προσδιοριζόταν ως η **απουσία ψυχοπαθολογικών συμπτωμάτων ή δυσλειτουργικής συμπεριφοράς**. Η προσέγγιση αυτή, ωστόσο, περιόριζε την κατανόηση του φαινομένου σε μια αρνητική διάσταση — σε αυτό που **λείπει** ή δεν εμφανίζεται — παραγνωρίζοντας τα **θετικά προσαρμοστικά χαρακτηριστικά** που επιδεικνύουν πολλά άτομα σε συνθήκες αντιξοότητας (Masten, 2001).

Η αλλαγή στην εστίαση προήλθε κυρίως από τη μελέτη ατόμων που, παρά το ότι βίωναν σημαντικές προκλήσεις (π.χ. παιδική κακοποίηση, φτώχεια, τραύμα, ψυχοκοινωνικές κρίσεις), κατάφεραν να διατηρούν λειτουργικότητα και ψυχική ισορροπία. Η **θετική εστίαση** στη συμπεριφορά, τις δεξιότητες και τις διαδικασίες που ενισχύουν την **προσαρμογή** αποτέλεσε τη βάση για τον επαναπροσδιορισμό της έννοιας της ανθεκτικότητας (Werner & Smith, 1992).

Ο Σύγχρονος Ορισμός της Ανθεκτικότητας

Σύμφωνα με τον ευρέως αποδεκτό ορισμό της **Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας (APA, 2018)**, η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι:

«Η διαδικασία της κατάλληλης προσαρμογής απέναντι σε αντιξοότητες, τραύματα, τραγωδίες, απειλές ή σημαντικές πηγές άγχους – όπως προβλήματα στην οικογένεια ή στις σχέσεις, σοβαρά προβλήματα υγείας ή επαγγελματικές και οικονομικές δυσκολίες – και η ικανότητα επανάκαμψης από δύσκολες εμπειρίες».

Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει την **ενεργητική φύση** της ανθεκτικότητας: πρόκειται για διαδικασία προσαρμογής και όχι απλώς για μια παθητική αποδοχή ή αποφυγή αρνητικών επιδράσεων.

Η Ανθεκτικότητα ως Γνωστική και Συναισθηματική Διαχείριση

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα περιλαμβάνει μια **γνωστική-συναισθηματική αξιολόγηση** των στρεσογόνων καταστάσεων. Η αποτελεσματική προσαρμογή εξαρτάται από παράγοντες όπως:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Η **εκτίμηση της κατάστασης** ως διαχειρίσιμη ή απειλητική (Lazarus & Folkman, 1984),
- Η **ικανότητα επεξεργασίας εμπειριών** με τρόπο που οδηγεί σε μάθηση και όχι παθητικότητα,
- Η **πρόβλεψη εναλλακτικών στρατηγικών** αντιμετώπισης και η ενσωμάτωση νέων δεξιοτήτων.

Ωστόσο, οι **εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες**, όσο σημαντικοί και αν είναι, **δεν επαρκούν** από μόνοι τους για να εξηγήσουν την ανθεκτικότητα. Η δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου, περιβάλλοντος και εξελικτικών σταδίων προσφέρει μια πιο σφαιρική κατανόηση (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

Η Ανθεκτικότητα Είναι Δυναμική και Πολυεπίπεδη

Η ανθεκτικότητα **δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό**. Δεν είναι κάτι που «έχεις ή δεν έχεις». Αντίθετα, θεωρείται πλέον μια **αναπτυξιακή ικανότητα** που μεταβάλλεται ανάλογα με το πλαίσιο, τον χρόνο και τα εσωτερικά και εξωτερικά αποθέματα του ατόμου (Masten & Reed, 2002). Ένα άτομο μπορεί να επιδείξει εξαιρετική ανθεκτικότητα στον επαγγελματικό τομέα αλλά να παρουσιάζει ευαλωτότητα στις διαπροσωπικές του σχέσεις – και το αντίστροφο.

Το στοιχείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τα **διοικητικά στελέχη και ηγέτες ομάδων**, καθώς τους προσφέρει ένα ρεαλιστικό και εξελικτικό εργαλείο ηγεσίας. Η ενδυνάμωση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο προϋποθέτει την καλλιέργεια μιας **κουλτούρας μάθησης, ενσυναίσθησης και υποστήριξης**.

Αναπτυσσόμενη Ανθεκτικότητα: Από την Έμφυτη Δυνατότητα στην Εκπαιδευτική Πρακτική

Αν και η ανθεκτικότητα βασίζεται σε **βιολογικά και ψυχολογικά θεμέλια**, μπορεί να **καλλιεργηθεί** μέσα από στρατηγικές παρέμβασης και μάθησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ενίσχυση της ανθεκτικότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- **Γνωστικής αναδόμησης** και εξάσκησης θετικών τρόπων σκέψης (Reivich & Shatté, 2002),

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- **Συναισθηματικής εκπαίδευσης**, π.χ. στην ενσυναίσθηση και στην αυτορρύθμιση (Bar-On, 2006),
- **Εμπειρικής μάθησης και αναστοχασμού**, όπου ο εργαζόμενος «μαθαίνει μέσα από το βίωμα» (Kolb, 1984),
- **Στήριξης μέσω κοινωνικών δικτύων**, όπως θετικοί μέντορες, καθοδήγηση και συνεργατικές σχέσεις (Southwick & Charney, 2012).

Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών στον επαγγελματικό χώρο συνδέεται άμεσα με τη μείωση του στρες, την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης (Luthans et al., 2007).

Η Ανθεκτικότητα ως Οργανωσιακή Στρατηγική

Για έναν οργανισμό, η ανάπτυξη ανθεκτικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι μόνο θέμα ευημερίας. Είναι **στρατηγικό πλεονέκτημα**. Οι ηγέτες που επενδύουν στην ψυχική ενδυνάμωση των ανθρώπων τους, δημιουργούν ομάδες με μεγαλύτερη αντοχή σε αλλαγές, κρίσεις και αυξημένες απαιτήσεις. Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα βασίζεται στην ευελιξία, την ανοιχτή επικοινωνία και τη συλλογική ικανότητα ανάκαμψης (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα είναι μια **κρίσιμη ηγετική δεξιότητα** και ταυτόχρονα μια ανθρώπινη ανάγκη. Δεν είναι προνόμιο των λίγων, ούτε έμφυτη υπερδύναμη. Είναι κάτι που χτίζεται, ενισχύεται και εμπνέεται. Οι προϊστάμενοι και διοικητικοί ηγέτες καλούνται όχι μόνο να καλλιεργήσουν τη δική τους ανθεκτικότητα, αλλά και να δημιουργήσουν τις συνθήκες ώστε να την ενισχύουν στους ανθρώπους τους – με ευαισθησία, ενσυναίσθηση και όραμα.

5.3 Εργαλεία διαχείρισης αλλαγής και λήψης αποφάσεων στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον

5.3.1.Οι Αντιξοότητες ως Δοκιμασία και Ευκαιρία Ανάπτυξης: Ένα εργαλείο αναστοχασμού για ηγέτες

Στην επαγγελματική και προσωπική μας ζωή, είναι συχνές οι καταστάσεις που λειτουργούν ως **δοκιμασία** για τις ψυχικές και ηγετικές μας ικανότητες. Για τα διοικητικά στελέχη, οι κρίσεις και οι δυσκολίες δεν αποτελούν απλώς "αναπόφευκτο κακό", αλλά **ευκαιρίες μάθησης**, ανάπτυξης εσωτερικής δύναμης και επαναπροσδιορισμού στρατηγικών ηγεσίας.

Είναι εύλογο να αναρωτηθούμε:

Θα μπορούσαμε να δούμε τις αντιξοότητες ως προκλήσεις με νόημα; Και τι ακριβώς μπορούμε να μάθουμε μέσα από αυτές;

Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα**, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, δεν αφορά την αποφυγή των δυσκολιών, αλλά τη **δυνατότητα να επιμένουμε, να ανακάμπτουμε και να εξελισσόμαστε** μέσα από αυτές (Seligman, 2011· Masten, 2001). Ηγεσία σημαίνει, εν πολλοίς, να μετατρέπουμε τη δυσκολία σε εξέλιξη – τόσο για τον εαυτό μας όσο και για τους ανθρώπους που καθοδηγούμε.

Η παρακάτω βιωματική δραστηριότητα έχει σχεδιαστεί για να λειτουργήσει ως **εργαλείο αυτογνωσίας και αναστοχασμού**, με σκοπό:

- Να κατανοήσετε πώς ανταποκρίνεστε σε καταστάσεις κρίσης,
- Να αναγνωρίσετε τα προσωπικά σας αποθέματα,
- Να ενισχύσετε τη δική σας ψυχική ανθεκτικότητα ως ηγέτες,
- Να εμπνεύσετε και να υποστηρίξετε και άλλους μέσα από τη δική σας εμπειρία.



Ατομική Δραστηριότητα– Αναστοχασμός μέσα από ερωτήματα

Σκεφτείτε μία δύσκολη στιγμή στη ζωή ή την επαγγελματική σας διαδρομή, κατά την οποία κληθήκατε να αντιμετωπίσετε μια κρίση, ένα απροσδόκητο εμπόδιο ή μια συνθήκη μεγάλης πίεσης. Στη συνέχεια, αναστοχαστείτε απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα. Μπορείτε να σημειώσετε τις απαντήσεις σας για προσωπική χρήση ή να τις μοιραστείτε στο πλαίσιο μιας βιωματικής συζήτησης στην ομάδα.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού

1. **Πόσο μεγάλο ή αδύνατο φαινόταν το πρόβλημα εκείνη τη στιγμή;**
Τι συναισθήματα δημιουργήθηκαν; Πώς το αξιολογούσατε αρχικά;
2. **Τι ήταν αυτό που έκανε την κρίση να μοιάζει (ή να είναι) τόσο προκλητική;**
Επρόκειτο για θέμα ευθύνης, πίεσης χρόνου, ανθρώπινων σχέσεων, επαγγελματικού κύρους;
3. **Ποια ήταν η πιο αποτελεσματική προσέγγιση που υιοθετήσατε;**
Πώς αποφασίσατε να δράσετε και τι αποτέλεσε καταλύτη για την εξέλιξη της κατάστασης;
4. **Τι σας βοήθησε να αντέξετε και να διαχειριστείτε την κατάσταση;**
 - ο Ποια **προσωπικά χαρακτηριστικά** (π.χ. επιμονή, ευελιξία, ψυχραιμία) σας ενίσχυσαν;
 - ο Υπήρξε **στήριξη από άλλους** (συνεργάτες, οικογένεια, μέντορες);
 - ο Υπήρξαν **στρατηγικές ή πρακτικές** που σας ενδυνάμωσαν;
5. **Τι μάθατε για τον εαυτό σας και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργείτε σε στιγμές πίεσης;**
6. Εντοπίσατε κάποια προσωπικά μοτίβα ή νέα δυνατά σημεία;
7. **Πώς φερθήκατε στον εαυτό σας εκείνη τη χρονική στιγμή;**
 - ο Με **αυστηρότητα ή κατανόηση**;
 - ο Είχατε συναισθήματα ενοχής ή επιδείξατε συμπόνια προς τον εαυτό σας;
8. **Αν ένας φίλος/συνεργάτης σας αντιμετώπιζε την ίδια κατάσταση, τι θα του συμβουλευάτε;**

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

9. Ποιες σκέψεις ή λόγια θα του προσφέρατε; Θα λέγατε στον εαυτό σας τα ίδια;
10. **Θεωρείτε πως θα μπορούσατε να βοηθήσετε άτομα που βιώνουν παρόμοιες δυσκολίες;**
11. Π.χ. με την εμπειρία σας, με υποστήριξη στην ομάδα, με συμμετοχή σε εθελοντικές δράσεις.
12. **Τι είναι αυτό που σας δίνει σήμερα ελπίδα και αισιοδοξία για το μέλλον;**
Ποιες πηγές αντλείτε; Προσωπικές αξίες, ανθρώπινες σχέσεις, σχέδια και στόχοι;
13. **Πώς φαίνεται το πρόβλημα σήμερα, με την απόσταση του χρόνου;**
Έχει μικρύνει η έντασή του; Πώς σας έχει αλλάξει η εμπειρία;

Ηγετικός Αναστοχασμός: Από την Κρίση στη Συνειδητή Ανάπτυξη

Ο στοχασμός πάνω στις εμπειρίες μας μάς προσφέρει **πολύτιμα ηγετικά διδάγματα**. Δεν είναι απλώς εργαλείο προσωπικής ενδυνάμωσης αλλά και **μέσο για πιο ανθρώπινη, ουσιαστική και υπεύθυνη διοίκηση**. Ένας ηγέτης που έχει "δουλέψει" τις δυσκολίες του, μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, να δημιουργήσει κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας και να λειτουργήσει ως "σταθερός πόλος" στις κρίσιμες στιγμές της ομάδας του.

5.3.2. Προστατευτικοί Παράγοντες, Παράγοντες Επικινδυνότητας και Ψυχολογική Επάρκεια στον Ηγετικό Ρόλο

Στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας και διοίκησης, όπου η αβεβαιότητα, η πίεση και οι αλλαγές είναι διαρκείς, η κατανόηση των **παραγόντων που επηρεάζουν την ψυχολογική ανθεκτικότητα** γίνεται απαραίτητη για κάθε ηγέτη. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας, της λειτουργικότητας και της συναισθηματικής ανθεκτικότητας τόσο των στελεχών όσο και των ομάδων τους. Η θεωρητική προσέγγιση της ανθεκτικότητας αναγνωρίζει τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων:

- **Παράγοντες Επικινδυνότητας**
- **Προστατευτικοί Παράγοντες**
- **Παράγοντες Ψυχολογικής Επάρκειας**

Ας δούμε τι σημαίνει κάθε μία από αυτές και πώς αλληλεπιδρούν στον επαγγελματικό χώρο.

Παράγοντες Επικινδυνότητας: Πότε ο κίνδυνος γίνεται απειλή για την ψυχική ανθεκτικότητα

Ως **παράγοντες επικινδυνότητας** ορίζονται όλες εκείνες οι συνθήκες ή εμπειρίες που αυξάνουν την πιθανότητα το άτομο να παρουσιάσει δυσκολίες στην ψυχολογική του προσαρμογή ή ακόμα και συμπτώματα ψυχικής διαταραχής (Luthar et al., 2000). Στην καθημερινότητα των οργανισμών, αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να εκδηλώνονται μέσω:

- Υπερβολικής εργασιακής πίεσης ή χρόνιου στρες,
- Διαλυτικών διαπροσωπικών σχέσεων στην ομάδα,
- Τοξικού εργασιακού περιβάλλοντος,
- Ασάφειας ρόλων ή συνεχούς οργανωσιακής αστάθειας,
- Έλλειψης υποστήριξης από την ηγεσία.

Σε κοινωνικό επίπεδο, παράγοντες επικινδυνότητας μπορεί να περιλαμβάνουν γεγονότα όπως απώλεια, τραύμα, σοβαρή ασθένεια, οικονομική ανασφάλεια ή έκθεση σε κοινωνικές διακρίσεις. Η **σωρευτική δράση** αυτών των παραγόντων μπορεί να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

οδηγήσει σε αυξημένη ευαλωτότητα (Masten & Powell, 2003).

Ορισμένες εμπειρίες, αν και στρεσογόνες, ενδέχεται να λειτουργήσουν ως “**ψυχολογικά εμβόλια**” απέναντι στο άγχος. Αυτή η θεωρία «αντιστάθμισης» ή “stress inoculation” υποστηρίζει ότι το άτομο μπορεί να αναπτύξει ψυχική ετοιμότητα μέσα από τη σταδιακή έκθεση σε δυσκολίες, υπό την προϋπόθεση ότι έχει επαρκή υποστήριξη και εσωτερικούς πόρους (Meichenbaum, 2007).

Όπως επισημαίνουν οι Tedeschi & Calhoun (1995), το **τραύμα** δεν είναι μόνο η αντικειμενική δυσκολία, αλλά και η υποκειμενική εμπειρία που διαρρηγνύει την αίσθηση συνέχειας και ασφάλειας του ατόμου — δημιουργώντας συχνά ένα διακριτό «πριν» και «μετά».

Προστατευτικοί Παράγοντες: Οι ασπίδες ενάντια στην ψυχολογική φθορά

Οι **προστατευτικοί παράγοντες** λειτουργούν ως αντίβαρο στους παράγοντες επικινδυνότητας και βοηθούν το άτομο να διαχειρίζεται με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις (Rutter, 1987). Δεν εξαλείφουν την πρόκληση, αλλά περιορίζουν τις επιπτώσεις της.

Αυτοί διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες:

i. Προσωπικοί Παράγοντες

Περιλαμβάνουν ατομικές ιδιότητες και δεξιότητες, όπως:

- Νοημοσύνη και γνωστικές ικανότητες,
- Ενσυναίσθηση και συναισθηματική ρύθμιση,
- Θετική αυτοεικόνα και αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1997),
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ευελιξία σκέψης,
- Θρησκευτική πίστη ή πνευματικότητα (Pargament, 2001).

ii. Οικογενειακοί και Στενοί Κοινωνικοί Δεσμοί

Η ποιότητα των οικογενειακών σχέσεων — ακόμη και στις ενήλικες ηλικίες — επηρεάζει σημαντικά την ψυχική ανθεκτικότητα. Οι σταθεροί, εμπιστευτικοί δεσμοί λειτουργούν ως βασικό “δίκτυο ασφαλείας” σε συνθήκες κρίσης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

iii. Ευρύτερο Κοινωνικό Δίκτυο

Επαγγελματικές σχέσεις, μέντορες, φιλικές συναναστροφές και η ένταξη σε ομάδες (π.χ. συλλογικές ή εθελοντικές) αποτελούν πηγές στήριξης, αναγνώρισης και ψυχικής ενδυνάμωσης (Cohen & Wills, 1985).

Στο εργασιακό περιβάλλον, **ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος, η δυνατότητα για ανάπτυξη δεξιοτήτων ή ένα πρόγραμμα ενδυνάμωσης ψυχικής ανθεκτικότητας**, μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά απέναντι στο επαγγελματικό στρες και τη συναισθηματική φθορά (Maslach & Leiter, 2016).

Παράγοντες Ψυχολογικής Επάρκειας: Το προφίλ του ανθεκτικού ατόμου στον χώρο εργασίας

Η **ψυχολογική επάρκεια** αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και λειτουργικά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του, διατηρώντας την ψυχική του ισορροπία (Masten, 2001). Για έναν ενήλικα, και ιδιαίτερα για έναν ηγέτη, αυτό περιλαμβάνει:

- **Εξωστρέφεια και προσανατολισμό στις σχέσεις,**
- **Αυτοέλεγχο και συναισθηματική σταθερότητα,**
- **Αισιοδοξία, χιούμορ και ικανότητα θετικής επανεκτίμησης καταστάσεων,**
- **Αυτοεκτίμηση και αίσθηση νοήματος,**
- **Αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και ενεργή επίλυση προβλημάτων.**

Η ενίσχυση αυτών των δεικτών στο προσωπικό ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της **ψυχικής ευεξίας**, τη **διατήρηση της δέσμευσης** και την **πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης**.

Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα παραπάνω από έναν ηγέτη

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης δεν διαχειρίζεται μόνο έργα – **καλλιεργεί ανθρώπους**.

Η κατανόηση των παραγόντων επικινδυνότητας, των προστατευτικών παραγόντων και των στοιχείων ψυχολογικής επάρκειας αποτελεί θεμέλιο λίθο για τη διαμόρφωση **ανθεκτικών ομάδων και οργανισμών**.

Ηγεσία σήμερα σημαίνει να δημιουργείς τις προϋποθέσεις ώστε:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Να περιορίζονται οι κίνδυνοι για την ψυχική ευημερία,
- Να ενισχύονται οι δομές στήριξης και οι σχέσεις εμπιστοσύνης,
- Να αναπτύσσονται δεξιότητες αυτογνωσίας, συναισθηματικής ευφυΐας και προσαρμοστικότητας.

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



Ερωτήσεις για συζήτηση

- Ποιοι είναι οι παράγοντες προστασίας και οι παράγοντες επικινδυνότητας που εντοπίζετε στην καθημερινότητά σας;
- Με ποιο τρόπο σας βοηθάνε οι προστατευτικοί παράγοντες και οι παράγοντες ψυχικής επάρκειας στη διαχείριση των κρίσεων;
- Πώς ενισχύετε – ως προϊστάμενοι – τους προστατευτικούς παράγοντες στην ομάδα σας; Ποιες πρακτικές συμβάλλουν στην καλλιέργεια ψυχολογικής ανθεκτικότητας στους συνεργάτες σας;
- Έχετε παρατηρήσει στο παρελθόν την επίδραση κάποιου παράγοντα επικινδυνότητας σε μια ομάδα ή έναν εργαζόμενο; Πώς επηρεάστηκε η απόδοση ή το κλίμα της ομάδας;
- Τι από αυτά που έχετε μάθει ή εφαρμόσει προσωπικά θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για τη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού και ανθεκτικού εργασιακού περιβάλλοντος;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

**Φύλλο Δραστηριότητας / Συζήτησης: Αναστοχασμός και Ανθεκτικότητα στον
Ηγετικό Ρόλο**

Σκοπός

Να εντοπίσετε και να αναγνωρίσετε:

- Τους κινδύνους και τις πηγές άγχους στον εργασιακό και προσωπικό σας χώρο.
- Τα εσωτερικά και εξωτερικά αποθέματα (προστατευτικούς παράγοντες) που ενισχύουν την ψυχική σας ανθεκτικότητα.
- Τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να καλλιεργήσετε ένα πιο υποστηρικτικό και ανθεκτικό περιβάλλον για την ομάδα σας.

Ατομική συμπλήρωση – Αναστοχαστικά ερωτήματα (10'-15')

- **Ποιοι είναι οι παράγοντες προστασίας και οι παράγοντες επικινδυνότητας που εντοπίζετε στην καθημερινότητά σας;**
- (π.χ. απαιτητικά έργα, υποστήριξη συναδέλφων, έλλειψη πόρων, αναγνώριση από τη διοίκηση)
- **Με ποιο τρόπο σας βοηθούν οι προστατευτικοί παράγοντες και οι παράγοντες ψυχικής επάρκειας στη διαχείριση των κρίσεων;**
- (π.χ. δεξιότητες επικοινωνίας, ικανότητα ψύχραιμης αξιολόγησης, υποστηρικτικό δίκτυο)
- **Πώς ενισχύετε – ως προϊστάμενοι – τους προστατευτικούς παράγοντες στην ομάδα σας;**
- Δώστε παραδείγματα πρακτικών, παρεμβάσεων ή συμπεριφορών.
- **Έχετε παρατηρήσει στο παρελθόν την επίδραση κάποιου παράγοντα επικινδυνότητας σε μια ομάδα ή εργαζόμενο;**
- **Ποια ήταν η αντίδραση; Πώς αντιμετωπίστηκε;**
- **Τι από αυτά που εφαρμόζετε προσωπικά θα μπορούσε να αξιοποιηθεί οργανωμένα για τη δημιουργία ενός πιο ανθεκτικού περιβάλλοντος;**

Προαιρετική συζήτηση σε ομάδες (15')

Σε ομάδες 3-5 ατόμων, μοιραστείτε:

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- Έναν παράγοντα προστασίας που σας έχει βοηθήσει προσωπικά ή επαγγελματικά.
- Μια πρακτική ηγεσίας που θεωρείτε πως ενισχύει την ανθεκτικότητα στην ομάδα.
- Μία πρόταση για την ενίσχυση του ψυχολογικού "κλίματος" στον οργανισμό σας.



Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού

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

Πόσο μεγάλο ή αδύνατο φαινόταν το πρόβλημα εκείνη τη στιγμή;

Τι έκανε εκείνη την κρίση να φαίνεται ως μία τεράστια πρόσκληση;

Πώς το αντιμετωπίσατε;

Τι μάθατε για τον εαυτό σας μέσα από την εμπειρία αυτής της κρίσης;

(Ποιες δεξιότητες ή στάσεις αναδείχθηκαν; Υπήρξε προσωπική εξέλιξη;)

Αν βρίσκατε ξανά τον εαυτό σας στην ίδια κατάσταση, τι θα κάνατε διαφορετικά;

(Υπάρχει κάτι που θα τροποποιούσατε στον τρόπο σκέψης ή δράσης σας;)

Υπήρξε κάτι ή κάποιος που σας βοήθησε καθοριστικά να δείτε την κατάσταση αλλιώς ή να αλλάξετε προσέγγιση;

(π.χ. ένας μέντορας, μια συνομιλία, ένα εργαλείο διαχείρισης άγχους, χρόνος αποστασιοποίησης)

5.3.3. Σύνδεση της Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας με τη Διαχείριση Κρίσεων και Άγχους

Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα** αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες δεξιότητες που καλείται να αναπτύξει ένας σύγχρονος ηγέτης ή διοικητικό στέλεχος, όχι μόνο για την ατομική του ενδυνάμωση, αλλά και για τη διατήρηση της σταθερότητας και της απόδοσης στον οργανισμό που ηγείται. Η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται, να ανακάμπτει και να συνεχίζει να λειτουργεί αποτελεσματικά, παρά τις αντιξοότητες ή τις τραυματικές εμπειρίες, δεν είναι απλώς ψυχολογικό «προνόμιο», αλλά εργαλείο ηγετικής στρατηγικής.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα σχετίζεται άμεσα με δύο βασικά πεδία διαχείρισης της καθημερινότητας ενός ηγέτη: **τη διαχείριση κρίσεων και την αποτελεσματική αντιμετώπιση του άγχους.**

Οι κρίσεις, είτε εμφανίζονται σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό πλαίσιο, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης εμπειρίας. Ειδικά στο περιβάλλον των οργανισμών, η διαχείριση κρίσεων συνδέεται με καταστάσεις υψηλής αβεβαιότητας, ταχείας αλλαγής και έντονης συναισθηματικής φόρτισης – καταστάσεις που δοκιμάζουν την ηγετική ικανότητα ενός στελέχους.

Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα** ενδυναμώνει τη διαχείριση κρίσεων με τους εξής τρόπους:

- **Διατήρηση ψυχραιμίας και συναισθηματικού ελέγχου:** Τα ανθεκτικά άτομα δεν αντιδρούν παρορμητικά. Αντίθετα, αξιοποιούν τη λογική σκέψη, την αναστοχαστική στάση και τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1995) για να αξιολογήσουν ρεαλιστικά την κατάσταση και να λάβουν ουσιαστικές αποφάσεις.
- **Ανάπτυξη ρεαλιστικής αισιοδοξίας:** Αντί να βλέπουν τις κρίσεις ως καθοριστικά εμπόδια, τα ανθεκτικά στελέχη τις αντιλαμβάνονται ως προκλήσεις που ενδέχεται να προσφέρουν ευκαιρίες μάθησης και μετασχηματισμού (Tedeschi & Calhoun, 2004).
- **Δημιουργία στρατηγικών αντιμετώπισης:** Η ανθεκτικότητα επιτρέπει στο άτομο να προσαρμόζει τον τρόπο σκέψης και δράσης του ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης, υιοθετώντας λειτουργικές στρατηγικές όπως ο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

σχεδιασμός, η αναζήτηση υποστήριξης και η λήψη αποφάσεων υπό πίεση (Bonanno, 2004).

- **Ενίσχυση της προσαρμοστικότητας:** Οι ανθεκτικοί ηγέτες είναι σε θέση να διαχειρίζονται μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, να αποδέχονται την αβεβαιότητα και να κατευθύνουν αποτελεσματικά τις ομάδες τους σε περιόδους αστάθειας (Mallak, 1998).

Το **άγχος** είναι αναμενόμενη ψυχοσωματική αντίδραση απέναντι σε αντιληπτές απειλές ή απαιτήσεις. Σε ελεγχόμενα επίπεδα, μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά για την απόδοση, όμως όταν γίνεται χρόνιο ή υπερβολικό, επηρεάζει αρνητικά την ψυχική και σωματική υγεία, την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων (Lazarus & Folkman, 1984).

Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα** παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση του άγχους, καθώς:

- **Υποστηρίζει τη συναισθηματική ισορροπία:** Τα άτομα με υψηλή ανθεκτικότητα μπορούν να αναγνωρίζουν τα αρνητικά συναισθήματα (ανησυχία, ανασφάλεια) και να τα διαχειρίζονται χωρίς να επιτρέπουν την κυριαρχία τους στη συμπεριφορά ή τη λήψη αποφάσεων (Reivich & Shatté, 2002).
- **Ενθαρρύνουν τη χρήση υποστηρικτικών δικτύων:** Ανθεκτικά στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεργασίας και της κοινωνικής υποστήριξης – τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού – στη μείωση του στρες και στην ενίσχυση της αίσθησης ελέγχου (Cohen & Wills, 1985).
- **Εστιάζουν στη λύση και όχι στο πρόβλημα:** Η τάση για επίλυση προβλημάτων και η αποφυγή ματαιωτικών σκέψεων επιτρέπουν μια λειτουργική προσέγγιση στη διαχείριση πιεστικών καταστάσεων (Carver & Scheier, 1998).
- **Χρησιμοποιούν θετικές στρατηγικές αυτορρύθμισης:** Πρακτικές όπως η βαθιά αναπνοή, ο διαλογισμός, η άσκηση και η επίγνωση (mindfulness) έχουν συσχετιστεί με αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής ανθεκτικότητας και μείωση του αντιληπτού στρες (Davidson & Begley, 2012).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Συμπεράσματα και Προεκτάσεις για την Ηγεσία

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα **δεν καταργεί τις κρίσεις ή το άγχος**. Αυτό που μεταβάλλει είναι **ο τρόπος που το άτομο στέκεται απέναντί τους**. Η ανθεκτικότητα καλλιεργεί μια νοοτροπία εστιασμένη στη λύση και στη διατήρηση της συνοχής υπό πίεση – χαρακτηριστικά καθοριστικά για έναν ηγέτη σε περίοδο κρίσης.

Όπως τονίζει ο Wright και ο Cropanzano (1999), η ψυχική ανθεκτικότητα και η ικανότητα διαχείρισης του άγχους σχετίζονται θετικά με τη γενική εργασιακή απόδοση, την ηγετική αποτελεσματικότητα και τη μακροχρόνια ευημερία στον εργασιακό χώρο. Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν είναι απλώς μια «προσωπική» δεξιότητα, αλλά μία **ηγετική στρατηγική ζωής**. Οι κρίσεις, ακόμα κι αν δεν μπορούμε να τις αποφύγουμε, μπορούν να γίνουν σημείο αναφοράς για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη – εφόσον επιλέξουμε να τις προσεγγίσουμε με συνείδηση, προσαρμοστικότητα και ψυχική ενδυνάμωση.

Ατομική άσκηση αναστοχασμού

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν:

- Με ποιους τρόπους μπορείτε να αντιμετωπίσετε το άγχος στο εργασιακό σας περιβάλλον;
- Τι είναι αυτό που θα σας βοηθήσει περισσότερο;
- Ποια στρατηγική διαχείρισης άγχους έχετε δοκιμάσει στο παρελθόν και θεωρείτε ότι λειτούργησε αποτελεσματικά για εσάς; Τι την έκανε επιτυχημένη;
- Ποιες καθημερινές μικρές πρακτικές ή συνήθειες θα μπορούσαν να μειώσουν το επίπεδο άγχους στην ομάδα σας; Πώς θα μπορούσατε να τις ενθαρρύνετε ως ηγέτης;
- Ποιες πηγές άγχους στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορείτε να επηρεάσετε ή να τροποποιήσετε και ποιες όχι; Πώς διαφοροποιείται η προσέγγισή σας σε κάθε περίπτωση;

5.3.4. Ψυχολογική ανθεκτικότητα, θετικά συναισθήματα και η σημασία τους για την ψυχική και σωματική υγεία των διοικητικών στελεχών

Στο πλαίσιο ενός δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος, η καλλιέργεια ψυχολογικής ανθεκτικότητας και θετικών συναισθημάτων αποκτά στρατηγική σημασία, ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη και τους προϊσταμένους. Οι ηγετικές θέσεις φέρουν υψηλές απαιτήσεις, έντονο άγχος και ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τόσο τις επιδόσεις όσο και την ψυχολογία των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιστημονική τεκμηρίωση της σχέσης μεταξύ θετικών συναισθημάτων, ανθεκτικότητας και υγείας αποκτά ιδιαίτερη αξία.

Τα συναισθήματα, ως ψυχολογικά φαινόμενα που συνδέονται με συγκεκριμένες εμπειρίες του παρελθόντος, του παρόντος ή και του μέλλοντος, αποτελούν κρίσιμους δείκτες της ψυχικής μας κατάστασης. Σε αντίθεση με τις συναισθηματικές διαθέσεις που διαρκούν περισσότερο και έχουν πιο διάχυτο χαρακτήρα, τα συναισθήματα είναι στιγμιαίες αποκρίσεις σε ερεθίσματα. Οι σύγχρονες ψυχολογικές θεωρίες αναγνωρίζουν τη σημασία της "συναισθηματικής κατάστασης", δηλαδή του βαθμού στον οποίο ένα άτομο βιώνει θετικές ή αρνητικές διαθέσεις, και τη συσχετίζουν με την επαγγελματική του λειτουργικότητα και τη γενικότερη ποιότητα ζωής (Watson, Clark & Tellegen, 1988).

Επιπρόσθετα, το "συναισθηματικό ύφος" ή συναισθηματικό στυλ κάθε ατόμου — δηλαδή η τάση του να εστιάζει περισσότερο σε θετικά ή αρνητικά ερεθίσματα— επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο που αυτό αντιμετωπίζει στρεσογόνες καταστάσεις, όπως είναι η κρίση, η πίεση για λήψη αποφάσεων ή η διαχείριση ομάδων. Τα άτομα με θετικό συναισθηματικό ύφος τείνουν να είναι πιο ανθεκτικά ψυχολογικά, ευέλικτα γνωστικά και αποτελεσματικά στην ηγεσία (Davidson & Begley, 2012).

Η Barbara Fredrickson (2001, 2009), μία από τις κορυφαίες ερευνήτριες στον χώρο της Θετικής Ψυχολογίας, έχει τεκμηριώσει μέσα από εμπειρικές μελέτες τη ζωτική σημασία των θετικών συναισθημάτων. Σύμφωνα με το «μοντέλο διεύρυνσης και οικοδόμησης» ("broaden-and-build theory"), τα θετικά συναισθήματα —όπως η χαρά, η ευγνωμοσύνη, η γαλήνη, το ενδιαφέρον, η ελπίδα, η περηφάνεια, η ευθυμία, η έμπνευση, το δέος και η αγάπη— δεν έχουν απλώς ευχάριστη επίδραση. Αντιθέτως,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

λειτουργούν διευρυντικά για τη σκέψη, ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και συνεισφέρουν στην οικοδόμηση ψυχικών πόρων και κοινωνικών δεξιοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, όταν ένα διοικητικό στέλεχος βιώνει θετικά συναισθήματα:

- Ενισχύεται η ικανότητά του να σκέφτεται δημιουργικά και να αναζητά εναλλακτικές λύσεις σε σύνθετα προβλήματα.
- Ο νους γίνεται πιο ανοιχτός σε νέες εμπειρίες και γνωστικά σχήματα.
- Προάγεται η ενσυναίσθηση και η ικανότητα διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων.
- Αυξάνεται η γνωστική ευελιξία και η ικανότητα για ολιστική προσέγγιση των καταστάσεων.

Τα ευρήματα αυτά έχουν άμεση εφαρμογή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες που υιοθετούν θετική επικοινωνία, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον ασφάλειας και ανάπτυξης. Επιπλέον, η συστηματική καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων εντός του οργανισμού έχει συνδεθεί με αυξημένη ψυχική και σωματική ευεξία, μειωμένα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης και αυξημένη παραμονή στο χώρο εργασίας (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται, επίσης, ο ρόλος των θετικών συναισθημάτων στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα θετικών συναισθημάτων ανακάμπτουν ταχύτερα από δυσάρεστες εμπειρίες και διατηρούν σταθερότερα επίπεδα ευεξίας ακόμα και υπό συνθήκες πίεσης (Tugade & Fredrickson, 2004). Για τους προϊσταμένους και τα στελέχη, η ικανότητα γρήγορης ψυχολογικής ανάκαμψης είναι καθοριστική για τη διατήρηση της ηγετικής τους αποτελεσματικότητας και της εμπιστοσύνης των ομάδων τους.

Η ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και των θετικών συναισθημάτων μπορεί να επιτευχθεί με στοχευμένες στρατηγικές όπως:

- Η ανάπτυξη ευγνωμοσύνης μέσω καθημερινής αναγνώρισης θετικών στοιχείων.
- Η καθιέρωση πρακτικών mindfulness και ενσυνειδητότητας στον εργασιακό χώρο.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Η προώθηση του coaching και του θετικού feedback.
- Η δημιουργία κουλτούρας που ενισχύει την έννοια του «σκοπού» στην εργασία.

Συμπερασματικά, η ενσωμάτωση της κατανόησης και της ενίσχυσης των θετικών συναισθημάτων στη διοικητική πρακτική δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα. Η επιστήμη δείχνει καθαρά πως η θετική ψυχολογία δεν είναι απλώς μια "ευχάριστη προσθήκη", αλλά θεμέλιο για την προσωπική ευημερία και την οργανωσιακή επιτυχία.

Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού

Η Barbara Fredrickson, μέσα από το μοντέλο της «διεύρυνσης και οικοδόμησης» θετικών συναισθημάτων, προτείνει δέκα βασικά συναισθήματα που μπορούν να ενισχύσουν την ψυχική μας ευεξία και να χτίσουν ψυχολογικούς πόρους με διάρκεια: χαρά, ευγνωμοσύνη, γαλήνη, ενδιαφέρον, ελπίδα, περηφάνεια, ευθυμία, έμπνευση, δέος και αγάπη. Αυτά τα συναισθήματα δεν είναι απλώς στιγμιαίες εμπειρίες· αποτελούν τη βάση για την ενίσχυση της ανθεκτικότητάς μας απέναντι στις προκλήσεις και την καλλιέργεια βαθύτερης σύνδεσης με τον εαυτό και τους άλλους. Σας προσκαλώ σε έναν προσωπικό στοχασμό, με επίκεντρο ένα από αυτά τα συναισθήματα. Επιλέξτε εκείνο που σας αγγίζει περισσότερο αυτή τη στιγμή και αναστοχαστείτε στις παρακάτω ερωτήσεις:

Πότε ήταν η τελευταία φορά που ένιωσα αυτό το συναίσθημα;

Αφιερώστε λίγο χρόνο για να θυμηθείτε μία συγκεκριμένη στιγμή όπου βιώσατε έντονα το συναίσθημα που επιλέξατε. Μπορεί να ήταν πρόσφατα ή να ανήκει στο παρελθόν. Πότε ακριβώς συνέβη; Ήταν μια καθημερινή στιγμή ή ένα σημαντικό γεγονός; Ποια ήταν τα εξωτερικά ερεθίσματα ή οι εσωτερικές σκέψεις που το πυροδότησαν;

Παράδειγμα:

Αν επιλέξατε την *έμπνευση*, ίσως θυμηθείτε τη στιγμή που παρακολουθήσατε μια ομιλία που σας κινητοποίησε βαθιά ή όταν γίνετε μάρτυρες μιας πράξης



αλληλεγγύης.

Πού βρίσκόμουν; Τι έκανα εκείνη τη στιγμή;

Η σύνδεση του συναισθήματος με τον τόπο, τη δραστηριότητα ή τους ανθρώπους που σας περιέβαλλαν, βοηθά να κατανοήσετε το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο αναδύθηκε το συναίσθημα. Ήσασταν μόνοι ή με άλλους; Ήταν ένα επαγγελματικό ή προσωπικό πλαίσιο; Ποια ήταν η διάθεσή σας πριν συμβεί;

Αυτή η αναδρομή δεν έχει στόχο τη νοσταλγία, αλλά τη βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που τρέφουν το συγκεκριμένο θετικό συναίσθημα στη δική σας ζωή.

Πώς μπορώ να ξαναζήσω αυτό το συναίσθημα; Ποιες δράσεις μπορώ να αναλάβω για να το καλλιεργήσω;

Αυτό είναι το πιο ουσιαστικό και δημιουργικό σκέλος του στοχασμού. Τα θετικά συναισθήματα δεν προκύπτουν μόνο παθητικά, ως αποτέλεσμα εξωτερικών συνθηκών· μπορούν να καλλιεργηθούν σκόπιμα μέσα από στάσεις ζωής, συνήθειες και συνειδητές πρακτικές.

Ερωτήματα που μπορείτε να σκεφτείτε:

- Ποιες δραστηριότητες με βοηθούν να επανασυνδεθώ με αυτό το συναίσθημα;
- Ποια άτομα στη ζωή μου ενισχύουν την παρουσία του;
- Ποιες σκέψεις ή αφηγήσεις μπορώ να υιοθετήσω για να ενδυναμώσω αυτό το βίωμα;

Παράδειγμα:

Αν αναλογιστείτε το συναίσθημα της *ευγνωμοσύνης*, μπορείτε να καλλιεργήσετε τη συνήθεια να σημειώνετε καθημερινά τρία πράγματα για τα οποία νιώθετε ευγνώμονες. Αυτή η απλή πρακτική έχει συνδεθεί επιστημονικά με αύξηση θετικών συναισθημάτων και μείωση του άγχους (Emmons & McCullough, 2003).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Από τη θεωρία στην πράξη: Ηγεσία με συναισθηματική επίγνωση

Για τα διοικητικά στελέχη, τέτοιοι στοχασμοί δεν αποτελούν απλώς εργαλεία προσωπικής ανάπτυξης, αλλά κρίσιμα στοιχεία ηγετικής πρακτικής. Η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων στον εαυτό αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία κουλτούρας θετικής ενέργειας στον οργανισμό. Όπως σημειώνει ο Goleman (1995), η συναισθηματική επίγνωση και η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων μας είναι καθοριστικές δεξιότητες για την άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας.

Το θετικό συναίσθημα, όταν βιώνεται και καλλιεργείται συνειδητά, δεν είναι απλώς αποτέλεσμα της επιτυχίας. Είναι ταυτόχρονα και ο δρόμος που οδηγεί σε αυτήν.

Προτεινόμενη άσκηση:

Αφιερώστε 10-15 λεπτά, σε ένα ήσυχο περιβάλλον, και απαντήστε γραπτώς ή προφορικά στις εξής ερωτήσεις:

1. Ποιο από τα 10 θετικά συναισθήματα της Fredrickson επιλέγω να εξερευνήσω σήμερα;
2. Ποια ήταν η τελευταία φορά που το ένιωσα; Περιέγραψέ το όσο πιο παραστατικά μπορείς.
3. Τι μπορώ να κάνω για να επαναφέρω αυτό το συναίσθημα στην καθημερινότητά μου;

Η τακτική επανάληψη αυτής της πρακτικής μπορεί να λειτουργήσει ως προσωπικός πυλώνας ψυχικής ανθεκτικότητας και ηγετικής επίγνωσης.

Θετικά συναισθήματα και διαπροσωπικές σχέσεις: Ένα εργαλείο ηγεσίας και ανθεκτικότητας

Στον σημερινό απαιτητικό εργασιακό κόσμο, όπου οι διοικητικές θέσεις συνοδεύονται από έντονες προκλήσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων καθίστανται βασικά εφόδια ηγεσίας. Ένα σημαντικό, αλλά συχνά υποτιμημένο, συστατικό αυτών των δεξιοτήτων είναι η εμπειρία και η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Σύμφωνα με τη θεωρία της «διεύρυνσης και οικοδόμησης» της Barbara Fredrickson (2001), τα θετικά συναισθήματα —όπως η χαρά, η ευγνωμοσύνη, η ελπίδα και η αγάπη— δεν είναι απλώς παροδικές συναισθηματικές καταστάσεις. Αντιθέτως, έχουν την ικανότητα να διευρύνουν τη σκέψη, να ενισχύουν τις γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητες και να χτίζουν ψυχικούς πόρους που παραμένουν και εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου.

Όταν βιώνουμε θετικά συναισθήματα, αλλάζει ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε και σχετιζόμαστε με τους άλλους. Τα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι:

- **Γινόμαστε πιο δεκτικοί** απέναντι στους άλλους και ανοιχτοί σε νέες ιδέες και εμπειρίες (Fredrickson, 2003).
- **Ενισχύεται η ενσυναίσθηση**, καθώς μπορούμε να δούμε την οπτική του άλλου με μεγαλύτερη κατανόηση (Waugh & Fredrickson, 2006).
- **Αυξάνεται το αίσθημα σύνδεσης** και μειώνεται το αίσθημα απομόνωσης, γεγονός που ενδυναμώνει τους κοινωνικούς δεσμούς στον εργασιακό χώρο (Algoe, Haidt & Gable, 2008).
- **Προάγεται η συνεργασία** και η εμπιστοσύνη εντός των ομάδων, στοιχεία κρίσιμα για την επιτυχία οποιασδήποτε διοικητικής πρωτοβουλίας (Dutton & Ragins, 2007).

Η εμπειρία αυτών των συναισθημάτων δημιουργεί μια θετική «συναισθηματική μόλυνση» που επηρεάζει και τους άλλους στο περιβάλλον, καλλιεργώντας ένα υποστηρικτικό κλίμα. Ειδικά για ηγέτες και διοικητικά στελέχη, η διατήρηση τέτοιου κλίματος είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την κινητοποίηση ομάδων.

Θετικά συναισθήματα ως μακροπρόθεσμοι ψυχικοί πόροι

Αν και τα θετικά συναισθήματα είναι παροδικά, η επίδρασή τους έχει διάρκεια. Με κάθε εμπειρία θετικών συναισθημάτων, ενισχύονται γνωστικοί και συναισθηματικοί μηχανισμοί όπως:

- Η ικανότητα λήψης αποφάσεων.
- Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
- Η συναισθηματική σταθερότητα και αυτορρύθμιση.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Αυτοί οι εσωτερικοί πόροι μετατρέπονται με τον καιρό σε αποθέματα ψυχικής ανθεκτικότητας. Όπως επισημαίνει η Fredrickson (2001), «τα θετικά συναισθήματα λειτουργούν ως επενδύσεις για το μέλλον, διευρύνοντας τη σκέψη στο παρόν και χτίζοντας δεξιότητες που θα είναι χρήσιμες στο μέλλον».

Κατά τη διαχείριση κρίσεων ή δύσκολων καταστάσεων στον επαγγελματικό χώρο, οι ηγέτες που έχουν ενισχύσει αυτές τις «αποθήκες» εσωτερικής δύναμης, μπορούν να ανακάμψουν ταχύτερα και να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ψυχραιμία και διορατικότητα (Tugade & Fredrickson, 2004).

5.3.5. Πρακτικές καλλιέργειας θετικών συναισθημάτων

Για να αξιοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη τη δύναμη των θετικών συναισθημάτων στην καθημερινότητά τους, είναι χρήσιμο να εντάξουν συγκεκριμένες πρακτικές στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή:

- **Καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων:** Η τακτική επαφή με άτομα που ενισχύουν την αίσθηση σύνδεσης και υποστήριξης αποτελεί βασική πηγή θετικών συναισθημάτων.
- **Μοιραστείτε τα θετικά σας βιώματα:** Η αναγνώριση και η εξωτερίκευση θετικών εμπειριών ενισχύει τη θετική επίδρασή τους και δημιουργεί κοινές εμπειρίες με τους άλλους (Gable & Reis, 2010).
- **Αναζητήστε ευκαιρίες για δημιουργική ψυχαγωγία:** Δραστηριότητες που σας προκαλούν δέος ή έμπνευση (π.χ. τέχνη, φύση, μουσική) λειτουργούν ως ενεργοποιητές θετικών συναισθημάτων.
- **Ασκηθείτε στη θετική ανάκληση:** Επαναφορά θετικών αναμνήσεων ή επιτυχιών ενισχύει το αίσθημα προσωπικής ικανότητας και ασφάλειας.
- **Ευγνωμοσύνη και αναγνώριση:** Η πρακτική της ευγνωμοσύνης έχει συνδεθεί με αυξημένη ψυχική ευεξία και ενίσχυση ηθικού στον εργασιακό χώρο (Emmons & McCullough, 2003).

5.3.6. Ψυχολογική ανθεκτικότητα και διαχείριση αλλαγών – Η δυναμική της θετικής αλλαγής

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμόζονται συνεχώς στις συνθήκες της αγοράς, η ψυχολογική ανθεκτικότητα και η ευελιξία των διοικητικών στελεχών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και βιωσιμότητας. Η ανθεκτικότητα δεν αφορά μόνο στην ικανότητα επιβίωσης σε περιόδους κρίσης, αλλά επεκτείνεται στην ικανότητα θετικής μεταμόρφωσης – δηλαδή στην «ανθεκτικότητα μέσω αλλαγής».

Η ανθεκτικότητα περιγράφεται ως ο συνδυασμός δύο βασικών στοιχείων:

- **Αντίσταση**, δηλαδή η ικανότητα διατήρησης της σταθερότητας ενάντια σε πιέσεις ή κρίσεις.
- **Ευελιξία**, δηλαδή η ικανότητα προσαρμογής ή τροποποίησης δομών και πρακτικών, προκειμένου να συνεχίσει ο οργανισμός να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα σε ένα ρευστό περιβάλλον.

Όπως σημειώνουν οι Mallak (1998) και Lengnick-Hall et al. (2011), η οργανωσιακή ανθεκτικότητα δεν είναι μια στατική ικανότητα, αλλά μια συνεχής διαδικασία προσαρμογής, μάθησης και ανασχεδιασμού. Ο οργανισμός που διαθέτει υψηλή ανθεκτικότητα κατορθώνει όχι μόνο να απορροφά τις αναταράξεις αλλά και να μετατρέπει τις κρίσεις σε ευκαιρίες ανάπτυξης, μέσα από βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μεταμορφώσεις.

Κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας παίζουν οι **ανθεκτικοί εργαζόμενοι**. Όπως τονίζει ο Sutcliffe & Vogus (2003), τα άτομα που διαθέτουν υψηλή ψυχολογική ανθεκτικότητα ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις αλλαγές, διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος, και υποστηρίζουν την προσαρμογή του οργανισμού συνολικά.

Η δυναμική της νοοτροπίας στην αλλαγή

Ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία που καθορίζουν το πώς τα στελέχη και οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην αλλαγή είναι η **νοοτροπία** τους – δηλαδή το πρίσμα μέσα από το οποίο αντιλαμβάνονται τις ικανότητές τους, τις αποτυχίες και τις

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

ευκαιρίες μάθησης. Η Carol Dweck (2006) διακρίνει δύο βασικούς τύπους νοοτροπίας:

- **Στατική νοοτροπία (fixed mindset):** Η πεποίθηση ότι οι ικανότητες είναι έμφυτες και αμετάβλητες. Τα άτομα με αυτή τη νοοτροπία επιδιώκουν την αναγνώριση και αποφεύγουν τις αποτυχίες, καθώς τις αντιλαμβάνονται ως ένδειξη ανεπάρκειας.
- **Νοοτροπία ανάπτυξης (growth mindset):** Η πεποίθηση ότι οι ικανότητες μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από συνεχή προσπάθεια, μάθηση και εμπειρία. Τα άτομα με αυτή τη νοοτροπία δεν φοβούνται τις προκλήσεις και εστιάζουν στη βελτίωση και την προσωπική πρόοδο.

Η σημασία αυτής της διάκρισης για την οργανωσιακή αλλαγή είναι τεράστια. Ένα στέλεχος με στατική νοοτροπία μπορεί να αποθαρρυνθεί εύκολα μπροστά σε αποτυχίες ή νέες απαιτήσεις, θεωρώντας ότι δεν έχει τις κατάλληλες «φυσικές» ικανότητες. Αντίθετα, ένα στέλεχος με νοοτροπία ανάπτυξης αντιμετωπίζει τις αλλαγές ως ευκαιρίες για εξέλιξη και είναι περισσότερο διατεθειμένο να αναλάβει πρωτοβουλίες και να επενδύσει στην προσωπική του μάθηση.

Ατομική άσκηση αναστοχασμού

- Σας έχει συμβεί ποτέ να εμποδίζονται οι προσπάθειές σας από μια νοοτροπία στατικότητας;
- Πού και ποτέ συμβαίνει συνήθως αυτό;
- Ποιες σκέψεις ή πεποιθήσεις σας έχουν οδηγήσει να αποφύγετε κάποια πρόκληση ή ευκαιρία εξέλιξης; Πώς θα μπορούσατε να τις επαναδιατυπώσετε με βάση μια νοοτροπία ανάπτυξης;
- Υπάρχουν τομείς στη δουλειά σας ή στην προσωπική σας ζωή όπου θεωρείτε ότι «δεν είστε καλοί» και δεν μπορείτε να βελτιωθείτε; Ποια βήματα θα μπορούσατε να κάνετε για να δοκιμάσετε αυτήν την πεποίθηση;
- Πώς αντιδράτε όταν κάνετε λάθη ή αντιμετωπίζετε αποτυχίες; Μπορείτε να εντοπίσετε αν αυτή η αντίδραση προέρχεται από στατική ή αναπτυξιακή νοοτροπία;
- Πώς θα μπορούσατε να την τροποποιήσετε ώστε να ενισχύσει τη μάθηση και την ανθεκτικότητά σας;

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

5.3.7.1. Οι δυνάμεις του χαρακτήρα

Σε έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό εργασιακό κόσμο, η καλλιέργεια των θετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών, αποτελεί βασικό πυλώνα για την προώθηση της οργανωσιακής ευημερίας, της ψυχικής ανθεκτικότητας και της βιώσιμης απόδοσης. Στο πλαίσιο της Θετικής Ψυχολογίας, το Μοντέλο VIA (Values in Action) των **Δυνάμεων του Χαρακτήρα**, το οποίο αναπτύχθηκε από τους **Christopher Peterson και Martin Seligman (2004)**, προσφέρει ένα έγκυρο και χρήσιμο εργαλείο για την αναγνώριση, ενίσχυση και αξιοποίηση αυτών των θετικών στοιχείων.

Οι δυνάμεις του χαρακτήρα αποτελούν θετικά, καθολικά και ηθικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας, τα οποία προάγουν τη «ζωή με νόημα» και συνδέονται με την υποκειμενική ευημερία, τη βαθύτερη ικανοποίηση και την αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης. Αντί να επικεντρωθούν αποκλειστικά στην παθολογία ή στις αδυναμίες, οι Peterson και Seligman εστίασαν στην ανάγκη να καταγραφούν και να μελετηθούν τα θετικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν αυτό που ονομάζουμε *καλός χαρακτήρας*.

Το έργο τους είχε στόχο να δημιουργήσει έναν θεμελιωμένο, επιστημονικά αξιόπιστο αντίστοιχο του DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders), αλλά από τη θετική σκοπιά: έναν «κατάλογο των δυνάμεων» (Peterson & Seligman, 2004). Το αποτέλεσμα ήταν η **Ταξινόμηση VIA**, που περιλαμβάνει **24 δυνάμεις**, κατανεμημένες σε **6 καθολικές αρετές**:

- **Σοφία και γνώση** (π.χ. περιέργεια, δημιουργικότητα, κρίση)
- **Κουράγιο** (π.χ. γενναιότητα, επιμονή, εντιμότητα)
- **Ανθρωπιά** (π.χ. αγάπη, καλοσύνη, κοινωνική νοημοσύνη)
- **Δικαιοσύνη** (π.χ. δικαιοσύνη, ηγετικότητα, ομαδικότητα)
- **Μετριοπάθεια** (π.χ. συγχώρεση, ταπεινότητα, αυτορρύθμιση)

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- **Υπερβατικότητα** (π.χ. ευγνωμοσύνη, ελπίδα, αίσθηση σκοπού)

Για να θεωρηθεί ένα χαρακτηριστικό ως «δύναμη του χαρακτήρα», οι ερευνητές έθεσαν συγκεκριμένα κριτήρια. Η δύναμη θα πρέπει:

- Να εκδηλώνεται σταθερά σε σκέψεις, συναισθήματα και πράξεις.
- Να συμβάλλει στην προσωπική ευημερία και στην ευημερία των άλλων.
- Να διαθέτει **αυτοτελή ηθική αξία** (δηλαδή να είναι σημαντική για τον χαρακτήρα ανεξαρτήτως αποτελέσματος).
- Να ενισχύει, και όχι να υποβιβάζει, τους άλλους όταν εφαρμόζεται.

Αυτά τα κριτήρια διαφοροποιούν τις δυνάμεις από απλές δεξιότητες ή ταλέντα: είναι καθολικά και βαθιά ριζωμένες στον ανθρώπινο πολιτισμό και την ηθική εμπειρία, όπως αποδεικνύεται από τη διαπολιτισμική τους αναγνώριση.

Η χρήση των δυνάμεων του χαρακτήρα στον χώρο εργασίας δεν είναι θεωρητική. Ερευνητικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι η **καθημερινή ενεργοποίηση των κορυφαίων δυνάμεων ενός ατόμου** σχετίζεται με:

- Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Harzer & Ruch, 2013),
- Καλύτερη απόδοση (Lavy & Littman-Ovadia, 2017),
- Χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες (Wood et al., 2011),
- Ενίσχυση της αίσθησης σκοπού και του ανήκειν στον οργανισμό.

Για τα διοικητικά στελέχη, η χρήση της προσέγγισης VIA μπορεί να αποτελέσει **στρατηγικό εργαλείο ηγεσίας**. Η επίγνωση των δικών τους δυνάμεων, αλλά και αυτών των μελών της ομάδας τους, επιτρέπει:

- Την κατανομή ρόλων με βάση τα ατομικά δυνατά σημεία.
- Τη δημιουργία κουλτούρας αναγνώρισης και θετικής ενίσχυσης.
- Τη βελτίωση της συνεργασίας και της ομαδικής συνοχής.

Η ενεργοποίηση των δυνάμεων του χαρακτήρα μπορεί να ενισχυθεί με απλές αλλά στοχευμένες παρεμβάσεις. Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών περιλαμβάνουν:

- **Αυτογνωσία:** Η χρήση του επιστημονικού ερωτηματολογίου VIA Character Strengths Survey (διαθέσιμο δωρεάν μέσω του VIA Institute) επιτρέπει στα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

άτομα να αναγνωρίσουν τις δικές τους κορυφαίες δυνάμεις (signature strengths).

- **Καθημερινή εξάσκηση:** Η συνειδητή χρήση των δυνάμεων στην καθημερινότητα – π.χ. η έκφραση ευγνωμοσύνης σε συνεργάτες, η επιμονή σε δύσκολα έργα, ή η ηγετική διαχείριση κρίσεων – ενισχύει τη θετική ενέργεια και την εσωτερική ικανοποίηση.
- **Αναγνώριση δυνάμεων στους άλλους:** Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν δημόσια τις δυνάμεις των συνεργατών τους ενισχύουν την αυτοεκτίμηση, την παρακίνηση και την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας (Niemiec, 2014).
- **Coaching με βάση τα δυνατά στοιχεία:** Το strengths-based coaching έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό στη βελτίωση της απόδοσης και της ψυχικής ανθεκτικότητας των στελεχών (Linley & Harrington, 2006).

Το μοντέλο VIA των Δυνάμεων του Χαρακτήρα αποτελεί μια δυναμική προσέγγιση που μετατοπίζει την προσοχή από το "τι δεν πάει καλά" στο "τι πάει ήδη καλά" και μπορεί να αξιοποιηθεί περαιτέρω. Στην πράξη, η καλλιέργεια και αξιοποίηση αυτών των δυνάμεων όχι μόνο ενισχύει την προσωπική ευημερία, αλλά προάγει την αποτελεσματική και αυθεντική ηγεσία, την ομαδική συνεργασία και την οργανωσιακή ανάπτυξη.

Η εφαρμογή της προσέγγισης VIA στο πλαίσιο της διοίκησης δεν είναι απλώς ένα ακόμη εργαλείο – είναι μια αλλαγή παραδείγματος που δίνει αξία στην ανθρώπινη δυναμική και στην αλήθεια ότι η ηγεσία ξεκινά πρώτα από τον εσωτερικό μας χαρακτήρα.



Ατομική δραστηριότητα – Προτεινόμενη πηγή

Μπορείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο VIA στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.authentichappiness.org

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

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Πίνακας 10: Οι 24 δυνάμεις του χαρακτήρα σύμφωνα με την Ταξινόμηση VIA (Αξίες στην Πράξη – Values in Action)

Σοφία και Γνώση	• Περιέργεια κι ενδιαφέρον • Αγάπη για τη Μάθηση • Κρίση, κριτική σκέψη, ευρύτητα πνεύματος • Δημιουργικότητα, πρωτοτυπία, επινοητικότητα • Προοπτική
Θάρρος	• Γενναιότητα • Εργατικότητα, επιμονή • Ακεραιότητα, ειλικρίνεια, αυθεντικότητα • Ζήλος, ενθουσιασμός
Αγάπη	• Οικειότητα, αμοιβαίοι δεσμοί • Καλοσύνη, γενναιοδωρία, στοργικότητα • Συναισθηματική νοημοσύνη
Δικαιοσύνη	• Συμμετοχή στα κοινά, καθήκον, αφοσίωση, ομαδικότητα • Αμεροληψία, τιμιότητα • Ηγετική ικανότητα
Μετριοπάθεια	• Συγχώρεση, ευσπλαχνία • Μετριοφροσύνη, σεμνότητα • Σύνεση • Αυτορρύθμιση
Υπερβατικότητα	• Δέος, θαυμασμός, εκτίμηση της ομορφιάς, • Ευγνωμοσύνη • Ελπίδα, αισιοδοξία, προσανατολισμός στο μέλλον • Ευθυμία, χιούμορ • Πνευματικότητα, αίσθηση σκοπού στη ζωή, πίστη, ευσέβεια

5.3.7.2. Η αξία των δυνάμεων του χαρακτήρα



Συζήτηση

- Γιατί είναι αναγκαίο να έχουμε επίγνωση των δυνάμεών μας;
- Ποιες από τις δυνάμεις σας αξιοποιείτε πιο συχνά στον εργασιακό σας ρόλο; Με ποιο τρόπο συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην ηγετική σας παρουσία;
- Υπάρχουν δυνάμεις που διαθέτετε αλλά δεν χρησιμοποιείτε συστηματικά; Τι σας εμποδίζει και πώς θα μπορούσατε να τις ενεργοποιήσετε περισσότερο;
- Πώς θα άλλαζε η επαγγελματική σας καθημερινότητα εάν αξιοποιούσατε περισσότερο τις κορυφαίες σας δυνάμεις; Τι είδους ηγεσία θα αναδυόταν μέσα από αυτή την ενίσχυση;

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

5.3.7.3. Η αλλαγή των δυνάμεων του χαρακτήρα με την πάροδο του χρόνου

Οι **δυνάμεις του χαρακτήρα** δεν είναι στατικές ιδιότητες. Αντιθέτως, πρόκειται για δυναμικά και εξελισσόμενα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία μπορούν να διαμορφώνονται, να ενισχύονται ή ακόμη και να μεταβάλλονται μέσα από τις εμπειρίες της ζωής. Για τα διοικητικά στελέχη, αυτή η διαπίστωση έχει σημαντική αξία, καθώς υποδεικνύει ότι η ηγετική ικανότητα και η προσωπική ανάπτυξη δεν είναι προκαθορισμένες αλλά μπορούν να καλλιεργηθούν στρατηγικά.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Peterson και Seligman (2004), οι δυνάμεις του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

χαρακτήρα είναι θετικά ηθικά γνωρίσματα που συνδέονται με την ευημερία και τη «ζωή με νόημα». Ωστόσο, η ένταση και η συχνότητα με την οποία εκδηλώνονται αυτές οι δυνάμεις ενδέχεται να μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, επηρεαζόμενες από προσωπικές, κοινωνικές ή και τραυματικές εμπειρίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα από μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ **τραυματικών γεγονότων και ενίσχυσης συγκεκριμένων δυνάμεων**. Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Peterson, Park και Seligman (2006), αναλύθηκε δείγμα πολιτών στις Η.Π.Α. που είχαν αναρρώσει από σοβαρές ασθένειες όπως ο καρκίνος, καθώς και από άλλες σημαντικές απώλειες ή κρίσεις ζωής. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική ενίσχυση δυνάμεων όπως:

- **Η εκτίμηση της ομορφιάς και της αριστείας**, καθώς τα άτομα μετά από κρίσεις ανέπτυξαν βαθύτερη σύνδεση με την αισθητική και την υπέρβαση.
- **Η συγχώρεση**, ως απάντηση σε πόνο ή αδικία, συνοδευόμενη από μια πιο ώριμη αντίληψη του ανθρώπινου λάθους.
- **Η δικαιοσύνη**, ως ενισχυμένη ευαισθησία για την ηθική ισότητα και το κοινωνικό δίκαιο.

Αυτό το φαινόμενο είναι γνωστό ως *μετατραυματική ανάπτυξη* (Tedeschi & Calhoun, 2004) και δείχνει ότι οι κρίσεις, αν και οδυνηρές, μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες εσωτερικής ενδυνάμωσης και ηθικής αναβάθμισης.

Για τα διοικητικά στελέχη, αυτό σημαίνει ότι οι προκλήσεις του επαγγελματικού βίου – όπως αποτυχίες, απολύσεις, κρίσεις αξιοπιστίας ή ηγετικές δυσκολίες – μπορούν να αποτελέσουν αφετηρίες προσωπικής μεταμόρφωσης. Η αξιοποίηση τέτοιων εμπειριών, όχι μόνο για επίλυση προβλημάτων αλλά και για εσωτερική επαναξιολόγηση και καλλιέργεια νέων δυνάμεων, είναι κομβικής σημασίας για την ωρίμανση της ηγεσίας.

5.3.7.4. Ανάπτυξη των δυνάμεων του χαρακτήρα μας.

Η ανάπτυξη των δυνάμεων του χαρακτήρα είναι εφικτή, μεθοδική και απόλυτα εφαρμόσιμη στην καθημερινή ζωή – και ιδιαίτερα στον επαγγελματικό χώρο. Η διαδικασία περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: **αναγνώριση, στοχοθέτηση και εφαρμογή**.

1. Αναγνώριση και επίγνωση

Το πρώτο βήμα είναι η **συστηματική αναγνώριση** των δυνάμεών μας. Η πλατφόρμα VIA Character Strengths προσφέρει ένα έγκυρο και δωρεάν εργαλείο αυτοαξιολόγησης, το οποίο επιτρέπει στα άτομα να εντοπίσουν τις «κορυφαίες τους δυνάμεις» (signature strengths) – εκείνες που τους εκφράζουν περισσότερο και ενεργοποιούνται φυσικά σε πολλές περιστάσεις.

Τα στελέχη που διαθέτουν συναισθηματική επίγνωση των δυνατών τους σημείων έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιδείξουν **αυθεντική ηγεσία**, δηλαδή ηγεσία βασισμένη στη σύνδεση με προσωπικές αξίες και όχι μόνο σε εξωτερικές τεχνικές ή ρόλους (Avolio & Gardner, 2005).

2. Ενίσχυση ή εξισορρόπηση δυνάμεων

Μία συνήθης παρεξήγηση είναι ότι η ανάπτυξη αφορά μόνο τις "αδυναμίες". Αντιθέτως, σύμφωνα με τον Linley (2008), συχνά η μεγαλύτερη προοπτική ανάπτυξης βρίσκεται στην **αξιοποίηση και επέκταση των υπαρχουσών δυνάμεών μας**. Αυτό μπορεί να σημαίνει:

Να εφαρμόζουμε μια δύναμη σε διαφορετικά περιβάλλοντα (π.χ. ηγεσία τόσο σε έργα όσο και σε mentoring).

Να ενισχύουμε μια δύναμη που χρησιμοποιείται σπάνια (π.χ. δημιουργικότητα σε διαδικασίες ρουτίνας).

Να εξισορροπούμε υπερβολική χρήση μιας δύναμης που προκαλεί παρενέργειες (π.χ. υπερβολική επιμονή που γίνεται πείσμα).

Η ανάπτυξη των δυνάμεων απαιτεί **στοχοθετημένη πρόθεση**, αναστοχασμό και –σε πολλές περιπτώσεις– ανατροφοδότηση από τρίτους.

3. Ενσωμάτωση στην καθημερινότητα

Η σταδιακή ενσωμάτωση των δυνάμεων σε καθημερινές πράξεις αποτελεί το πιο ουσιαστικό βήμα. Για παράδειγμα:

Ένα στέλεχος με ισχυρή **δυναμική της εντιμότητας** μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη στην ομάδα του με διαφανή επικοινωνία.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

Όσοι διαθέτουν **ευγνωμοσύνη** μπορούν να εφαρμόζουν πρακτικές αναγνώρισης της προσφοράς των άλλων, ενισχύοντας το ηθικό της ομάδας.

Η **κοινωνική νοημοσύνη** μπορεί να αξιοποιηθεί στη διαχείριση δύσκολων συζητήσεων ή στην καλλιέργεια θετικού κλίματος.

Η μακροπρόθεσμη χρήση των δυνάμεων οδηγεί σε αυξημένη **εργασιακή δέσμευση**, θετικά συναισθήματα και μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση (Hodges & Clifton, 2004).

Οι δυνάμεις του χαρακτήρα δεν είναι στατικές ούτε αυτονόητες. Μεταβάλλονται, εξελίσσονται και ενισχύονται, ιδίως όταν το άτομο τοποθετείται συνειδητά σε θέση αναστοχασμού, στοχοθέτησης και δράσης. Για τα διοικητικά στελέχη, η κατανόηση αυτής της δυναμικής και η στρατηγική αξιοποίησή της αποτελούν θεμέλιο για αυθεντική ηγεσία, ενδυνάμωση ομάδων και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα στον οργανισμό.

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

Για παράδειγμα...

Αν πιστεύετε ότι πρέπει να ενισχύσετε την εκτίμησή σας για την ομορφιά...	- μπορείτε να δοκιμάσετε να παρατηρείτε μία τουλάχιστον έκφραση φυσικής ομορφιάς (πχ την ανατολή του ήλιου, τη λιακάδα, τα δέντρα κ.ο.κ.) την ημέρα - μπορείτε να επισκεφθείτε ένα μουσείο, να εντοπίσετε ένα έργο τέχνης και να προβληματιστείτε πώς σας επηρεάζει
Αν πιστεύετε ότι πρέπει να ενισχύσετε τον ζήλο και τον ενθουσιασμό σας για κάτι που κάνετε	- μπορείτε να συνεχίσετε να το κάνετε με περισσότερη ενέργεια - μπορείτε να το κάνετε με δημιουργικούς τρόπους - μπορείτε να το διαφοροποιήσετε

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

ήδη...	
Αν πιστεύετε ότι χρειάζεται να αναπτύξετε τη συναισθηματική νοημοσύνη σας	- μπορείτε να ακούσετε τους φίλους και τους συναδέλφους σας δείχνοντας ενσυναίσθηση, χωρίς να επιχειρήσετε να αντικρούσετε τα όσα λένε και να προσπαθήσετε να εξετάσετε τα συναισθήματά σας.

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



Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού

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

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

5.3.7.5. Στρατηγικές αντιμετώπισης των δυσχερειών για την ανάπτυξη της ψυχολογικής ανθεκτικότητας

Η **ψυχολογική ανθεκτικότητα** (resilience) είναι η ικανότητα των ατόμων να ανταπεξέρχονται στις αντιξοότητες, να ανακάμπτουν από αποτυχίες και να μετατρέπουν τις κρίσεις σε ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης. Στο πλαίσιο της διοίκησης και ηγεσίας, η ανθεκτικότητα δεν αποτελεί μόνο ατομικό χαρακτηριστικό, αλλά έναν κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής επιβίωσης και εξέλιξης. Οι προϊστάμενοι και τα διοικητικά στελέχη καλούνται συχνά να διαχειρίζονται αβέβαιες, πολύπλοκες και πειστικές καταστάσεις. Η ενίσχυση της ψυχολογικής τους ανθεκτικότητας, επομένως, είναι αναγκαία για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων, την έμπνευση εμπιστοσύνης και τη διατήρηση της συνοχής των ομάδων τους.

1. Επανανοηματοδότηση των δυσχερειών (Cognitive Reframing)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

Μία από τις βασικότερες στρατηγικές ενίσχυσης της ανθεκτικότητας είναι η **επανεξέταση της ερμηνείας που δίνουμε στις δυσκολίες**. Η θεωρία της Γνωσιακής Συμπεριφορικής Θεραπείας (Beck, 1976) υποστηρίζει ότι δεν είναι τα ίδια τα γεγονότα που προκαλούν συναισθηματική επιβάρυνση, αλλά ο τρόπος που τα ερμηνεύουμε. Οι ανθεκτικοί ηγέτες επανεξετάζουν τα προβλήματα όχι ως "αδιέξοδα", αλλά ως προσωρινές προκλήσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν με στρατηγική και ευελιξία.

Η πρακτική της **γνωσιακής αναδόμησης** μπορεί να εφαρμοστεί μέσα από ερωτήσεις όπως:

- «Τι μπορώ να μάθω από αυτή την κατάσταση;»
- «Ποιες εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν;»
- «Τι θα έλεγα σε έναν συνεργάτη μου αν βρισκόταν στη θέση μου;»

2. Καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων

Η Barbara Fredrickson (2001) με τη θεωρία της «Διεύρυνσης και Οικοδόμησης» (Broaden-and-Build Theory) υποστηρίζει ότι τα **θετικά συναισθήματα** – όπως η ευγνωμοσύνη, η ελπίδα, η καλοσύνη και το ενδιαφέρον – διευρύνουν τη σκέψη μας και ενισχύουν τους ψυχολογικούς και κοινωνικούς μας πόρους. Η καλλιέργειά τους δεν αποσκοπεί στην άρνηση των αρνητικών συναισθημάτων, αλλά στην **ενίσχυση των αποθεμάτων μας** για να τα αντιμετωπίζουμε με περισσότερη αντοχή.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν το θετικό κλίμα:

- Προωθώντας την αναγνώριση και την επιβράβευση.
- Υιοθετώντας κουλτούρα θετικής ανατροφοδότησης.
- Δημιουργώντας ευκαιρίες για δημιουργικότητα και ουσιαστική σύνδεση.

3. Ενίσχυση της ενσυνειδητότητας (Mindfulness)

Η **ενσυνειδητότητα** (mindfulness), δηλαδή η επίγνωση της παρούσας στιγμής χωρίς κριτική, έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας. Μελέτες έχουν δείξει ότι η ενσυνειδητότητα:

- Μειώνει το άγχος και την υπερδιέγερση.
- Ενισχύει την ικανότητα ρύθμισης συναισθημάτων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο

- Βοηθά στη λήψη αποφάσεων υπό πίεση (Kabat-Zinn, 1990; Siegel, 2007).

Οι ηγέτες που καλλιεργούν ενσυνειδητότητα γίνονται περισσότερο παρόντες, νηφάλιοι και διορατικοί, χαρακτηριστικά εξαιρετικά χρήσιμα σε περιόδους κρίσεων ή μεταβάσεων.

4. Δικτύωση και υποστήριξη (Social Support)

Η ύπαρξη ενός **υποστηρικτικού δικτύου** – τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας – αποτελεί βασικό στοιχείο της ανθεκτικότητας. Η συναισθηματική στήριξη, η αναγνώριση και η καθοδήγηση μειώνουν το αίσθημα απομόνωσης και ενισχύουν την αίσθηση του «ανήκειν».

Στελέχη που επενδύουν σε αυθεντικές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό:

- Ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια.
- Διευκολύνουν τη συνεργασία και την επίλυση συγκρούσεων.
- Δημιουργούν κουλτούρα αλληλεγγύης και ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 1999).

5. Ανάπτυξη ευέλικτης ταυτότητας

Η έννοια της **ευέλικτης επαγγελματικής ταυτότητας** (flexible identity) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε αλλαγές χωρίς να αισθάνεται ότι χάνει τον εαυτό του. Οι ανθεκτικοί ηγέτες αναγνωρίζουν ότι η επαγγελματική τους εικόνα μπορεί να μετασχηματίζεται – και ότι η επιτυχία δεν ταυτίζεται με ακαμψία ρόλων, αλλά με τη διαρκή προσαρμογή.

Αυτό περιλαμβάνει:

- Επανεξέταση αξιών και προτεραιοτήτων.
- Ενίσχυση της αυτογνωσίας και της δια βίου μάθησης.
- Υιοθέτηση νοοτροπίας ανάπτυξης (Dweck, 2006).

6. Καλλιέργεια σκοπού και νοήματος

Η **ύπαρξη ενός ξεκάθਾਰου σκοπού** και η σύνδεση της εργασίας με κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό ενισχύει την ανθεκτικότητα. Η ύπαρξη νοήματος λειτουργεί ως

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

εσωτερικός οδηγός σε δύσκολες περιόδους και συμβάλλει στη διατήρηση της εστίασης και της ελπίδας (Frankl, 1984).

Οι ηγέτες που εστιάζουν όχι μόνο στο *πώς* και στο *τι*, αλλά και στο *γιατί*, δημιουργούν οργανισμούς με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και εσωτερικού κινήτρου.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν είναι απλώς ένα έμφυτο ταλέντο, αλλά ένα **σύνολο στρατηγικών δεξιοτήτων και στάσεων** που μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από στοχασμό, εκπαίδευση και καθημερινή πρακτική. Για τα διοικητικά στελέχη, η εφαρμογή των στρατηγικών αυτών αποτελεί επένδυση στην προσωπική ευημερία, στη βιωσιμότητα της ηγεσίας τους και στην ανθεκτικότητα του ίδιου του οργανισμού. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων δεν είναι πολυτέλεια – είναι η απαραίτητη βάση για υπεύθυνη, ανθρωποκεντρική και αποτελεσματική ηγεσία στο σύγχρονο εργασιακό τοπίο.

Βιβλιογραφικές Αναφορές 5ης θεματικής ενότητας

- Algoe, S. B., Haidt, J., & Gable, S. L. (2008). Beyond reciprocity: Gratitude and relationships in everyday life. *Emotion*, 8(3), 425–429.
- American Psychological Association (APA). (2018). *The Road to Resilience*.
- Anthony, E. J. (1974). The syndrome of the psychologically invulnerable child. In E. J. Anthony & C. Koupernik (Eds.), *The child in his family* (Vol. 3). Wiley.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence*. *Psicothema*, 18(Suppl), 13–25.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. International Universities Press.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge University Press.
- Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capability in the face of adversity. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- Davidson, R. J., & Begley, S. (2012). *The Emotional Life of Your Brain*. New York: Hudson Street Press.
- Diener, E. (2000). *Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index*. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence

- Erlbaum Associates.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Frankl, V. E. (1946). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Pargament, K. I. (1997). *Psychology and religion: An introduction*. Guilford Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association.
- Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Steger, M. F. (2009). *Meaning in life*. In *Handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 679–687). Oxford University Press.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). *The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life*. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93.
- Frankl, V. E. (1984). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 163–175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Top-Notch Research to Help You Flourish*. New York: Crown.
- Gable, S. L., & Reis, H. T. (2010). Good news! Capitalizing on positive events in an

- interpersonal context. *Advances in Experimental Social Psychology*, 42, 195–257.
- Garmezy, N. (1974). Children at risk: The search for the antecedents of schizophrenia. *Schizophrenia Bulletin*, 1(8), 14–20.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp. 256–268). Wiley.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. Delacorte.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others*. CAPP Press.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching for individual growth and performance. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 37–46.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital:*

- Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A multidimensional perspective*. Psychology Press.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- Meichenbaum, D. (2007). *Stress inoculation training: A preventative and treatment approach*. In P. M. Lehrer, R. L. Woolfolk & W. E. Sime (Eds.), *Principles and practice of stress management*. Guilford Press.
- Niemiec, R. M. (2014). *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners*. Hogrefe Publishing.
- Pargament, K. I. (2001). *The psychology of religion and coping: Theory, research, practice*. Guilford Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2006). Greater strengths of character and recovery from illness. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 17–26.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19(3), 276–288.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. Broadway Books.
- Rutter, M. (1979). Protective factors in children's responses to stress and disadvantage. In M. W. Kent & J. E. Rolf (Eds.), *Primary prevention of psychopathology: Social competence in children* (Vol. 3). University Press of New England.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American*

- Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). *The structure of psychological well-being revisited*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. Freeman.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). *Why positive psychology is necessary*. *American Psychologist*, 56(3), 216–217.
- Siegel, D. J. (2007). *The Mindful Brain: Reflection and Attunement in the Cultivation of Well-Being*. W. W. Norton.
- Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). *Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*. Cambridge University Press.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (1995). *Trauma and Transformation: Growing in the Aftermath of Suffering*. Sage.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Werner, E. E. (1993). Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. *Development and Psychopathology*, 5(4), 503–515.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but Invincible: A Longitudinal Study*

- of Resilient Children and Youth*. McGraw-Hill.
- Whalen, S. P. (1999). *Finding flow at school and at home*. NASSP Bulletin, 83(609), 22–31.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the Strengths Use Scale. *Journal of Positive Psychology*, 6(3), 230–238.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1999). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 84–94.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302–314.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού 5ης Θεματικής Ενότητας

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας;
2. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανότητά μας να προσαρμοστούμε σε δύσκολες καταστάσεις στη δουλειά ή στην προσωπική μας ζωή;
3. Ποιες στρατηγικές χρησιμοποιείτε για να παραμείνετε συγκεντρωμένοι και να αντιμετωπίζετε την πίεση στον εργασιακό χώρο;
4. Ποιες είναι οι βασικές αρχές που σας βοηθούν να ανακτήσετε την ισορροπία σας μετά από μια δύσκολη περίοδο;
5. Πώς η ικανότητα να αναγνωρίζετε τα συναισθήματά σας μπορεί να σας βοηθήσει να διαχειριστείτε την ψυχική σας ανθεκτικότητα;
6. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές αξίες που υποστηρίζετε για την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας στους άλλους;
7. Πώς διαχειρίζεστε τις σχέσεις σας με τους άλλους όταν περνάτε μια δύσκολη περίοδο;
8. Ποιες στρατηγικές θετικής σκέψης χρησιμοποιείτε για να διατηρήσετε τη θετική σας στάση όταν αντιμετωπίζετε προκλήσεις;
9. Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ του "στρες" και του "άγχους" και πώς επηρεάζουν την ψυχική ανθεκτικότητα;
10. Ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες που χρειάζονται για να αντέξει κανείς σε ακραίες καταστάσεις, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά;
11. Πώς μπορούν τα αρνητικά συναισθήματα να επηρεάσουν την απόδοσή μας στην εργασία και πώς μπορούμε να τα διαχειριστούμε αποτελεσματικά;
12. Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους η αυτογνωσία συμβάλλει στη διαχείριση των κρίσεων και στην ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας;
13. Πώς η διαχείριση του χρόνου και η αποδοτική ιεράρχηση των προτεραιοτήτων βοηθούν στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας;
14. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ της "ανθεκτικότητας" και της "συναισθηματικής ευελιξίας" και πώς η καλλιέργεια αυτών των χαρακτηριστικών βελτιώνει τη ζωή μας;
15. Ποιες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν κάποιον να προετοιμαστεί για το

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

- άγνωστο και να διατηρήσει την ψυχική του ανθεκτικότητα σε περιόδους αλλαγής;
16. Πώς η υποστήριξη από το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να ενισχύσει τη δυνατότητα κάποιου να ανακάμψει από δυσκολίες;
 17. Ποιες καθημερινές συνήθειες ενισχύουν την ψυχική ανθεκτικότητα και πώς μπορούμε να τις εφαρμόσουμε στη ζωή μας;
 18. Πώς μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις «ευκαιρίες» μέσα από τις δυσκολίες, και πώς αυτό ενισχύει την ψυχική μας ευημερία;
 19. Ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιείτε για να διατηρείτε τη θετική σας στάση και την ελπίδα όταν αντιμετωπίζετε προκλήσεις;
 20. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του να διαθέτει κανείς μία πιο θετική και ευέλικτη νοοτροπία στη ζωή και στην εργασία του;
 21. Πώς η αποδοχή του εαυτού και των περιορισμών του μπορεί να ενισχύσει την ψυχική ανθεκτικότητα;
 22. Τι ρόλο παίζει η ενσυναίσθηση στην ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας στους άλλους, ειδικά στους χώρους εργασίας;
 23. Πώς μπορούμε να αναπτύξουμε την ικανότητα να βλέπουμε τη ζωή μέσα από μια «πιο μεγάλη εικόνα» και πώς αυτό μας βοηθάει να αντιμετωπίζουμε δύσκολες καταστάσεις;
 24. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων που «ανθίστανται» και εκείνων που «παραδίδονται» κατά τη διάρκεια δύσκολων καταστάσεων;
 25. Ποιες είναι οι συνέπειες του να μην αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας και πώς αυτό επηρεάζει την ψυχική ανθεκτικότητα;
 26. Ποιες είναι οι καλύτερες πρακτικές για να υποστηρίξετε τους συνεργάτες σας όταν αυτοί περνούν δύσκολες στιγμές ή κρίσεις;
 27. Πώς η θετική ενίσχυση και η αναγνώριση της προσπάθειας μπορεί να ενισχύσει την ψυχική ανθεκτικότητα και απόδοση του προσωπικού σας;
 28. Ποιες είναι οι συνέπειες του να παραμένουμε προσκολλημένοι σε μια αρνητική κατάσταση ή σκέψη και πώς μπορούμε να τις αποφεύγουμε;
 29. Πώς η ανατροφοδότηση από άλλους μπορεί να ενισχύσει την ικανότητά μας να βελτιώσουμε την ψυχική μας ανθεκτικότητα και την προσωπική ανάπτυξη;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσαρμοστικότητα του Δημοσίου
Υπαλλήλου - 2ο επίπεδο**

30. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ της ψυχικής ανθεκτικότητας και της συναισθηματικής εξάντλησης και πώς μπορούμε να προστατευτούμε από αυτήν στον εργασιακό χώρο;
31. Ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για την καλλιέργεια της πνευματικότητας και πώς αυτή συνδέεται με την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας;