

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

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

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ-2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης επιμορφωτικού προγράμματος: 937

Αθήνα, Μάρτιος 2025

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

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

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΗΓΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ-2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Απόφαση υπ' αριθμόν 1148/06-02-2025

Μέλη Ομάδας
Συντονιστής: Αργύρης Ηλίας
Συντάκτες/Συντάκτρια:
Δρ. Αγγελική Μπουρμπούλη
Δρ. Φώτιος Ζυγούρης
Δρ Χριστόδουλος Ακρίβος

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής
Ελένη Ντίνου
Αντωνία Κουμπαρούλη

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων	3
Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	7
Πίνακας Συντομογραφιών	8
Πίνακες, Εικόνες και Γραφήματα.....	9
Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος	10
Σκοπός	10
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	10
1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	120
Σκοπός της θεματικής ενότητας	120
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	120
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	11
1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	13
1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	13
1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων	18
1.3.Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης.....	25
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	30
2. Ομάδα και βελτίωση ιδίων στάσεων και συμπεριφορών	32
Σκοπός της θεματικής ενότητας	32
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	32
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	33
2.1 Ορισμός Ομάδας και Διαφορά από την Απλή Συνύπαρξη Ατόμων.....	34
2.1.1 Τα είδη των ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση	36
2.2 Οι 4+1 Βασικοί Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Ομαδικότητα.....	44
2.3 Ομάδα και βελτίωση ιδίων στάσεων και συμπεριφορών	49
2.3.1. Εντοπισμός Προσωπικών Εμποδίων στην Ομαδικότητα	50
2.3.2. Ανάλυση Συμπεριφορών Ομαδικότητας	51

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

2.3.3. Ρόλοι, Ευθύνες και Συνεργασία μέσα στην Ομάδα.....	56
2.3.3. Αποτύπωση δράσεων βελτίωσης για καλύτερη απόδοση	63
2.4. Ασύγχρονη εκπαίδευση για τον προσδιορισμό σημείων βελτίωσης της ομαδικότητας στην άσκηση του ρόλου του Προϊσταμένου.....	68
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας	70
3 Ανάπτυξη εμπιστοσύνης στην ομάδα και ταυτότητα ηγέτη	73
Σκοπός της θεματικής ενότητας	73
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	73
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	74
3.1. Ανάπτυξη εμπιστοσύνης στην ομάδα και ταυτότητα ηγέτη	75
3.1.1. Ακεραιότητα.....	77
3.1.2. Σταθερότητα.....	78
3.1.3. Ενδιαφέρον.....	80
3.1.4. Ικανότητα.....	82
3.2. :Παρακίνηση ομάδας για ιδιοκτησία αποτελεσμάτων.....	89
3.2.1. Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg	89
3.2.2. Θεωρία Προσδοκίας του Vroom.....	90
3.3. Δημιουργία θετικής κουλτούρας ομάδας.....	92
3.3.1.. Τρία Επίπεδα Ιδιοκτησίας και Αποτελεσμάτων στην Ομάδα: Υπευθυνότητα, Εξουσιοδότηση, Ενδυνάμωση	92
3.3.2. Τι Κάνει Έναν Στόχο Ελκυστικό για τον Ανθρώπινο Νου.....	95
3.3.3. Η Θεωρία των «Σπασμένων Παραθύρων» και το Φαινόμενο «Θετικού Πυγμαλίωνα».....	98
3.3.4. Άτυπο Συμβόλαιο Ομάδας (Team Charter)»	100
Ασύγχρονη εκπαίδευση για βαθύτερη κατανόηση του ρόλου της κουλτούρας.	106
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 ^{ης} θεματικής ενότητας	108
4. Επικοινωνία και Συναισθηματική	

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

νοημοσύνη.....	113
Σκοπός της θεματικής ενότητας	113
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	113
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	113
 4.1. Επικοινωνία στη ομάδα.....	114
Σκοπός της θεματικής ενότητας	114
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	114
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	114
4.1.2. Τα ζητήματα της επικοινωνίας που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο.....	116
4.1.3. Τα εμπόδια της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.....	117
4.2. Τεχνικές συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομάδα.....	117
4.2.1. Η Έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	120
4.2.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση.....	121
4.3. Αρχές πειθούς, άτυπες διαπραγματεύσεις και επίλυση συγκρούσεων στην ομάδα.....	122
4.4. Ασύγχρονη εκπαίδευση στη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.	131
Μελέτη Περίπτωσης.....	131
Βιβλιογραφία.....	133
5.1. Διαδικασίες και λειτουργία των ομάδων.....	134
Σκοπός της θεματικής ενότητας	135
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	135
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	135
5.1.1. Ομάδες και συναισθηματική νοημοσύνη.....	134
5.1.2. Λόγοι μειωμένης ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας στους εργασιακούς χώρους.....	136
5.1.3. Τα οφέλη της ομαδικότητας.....	138
5.1.4. Ηγεσία και ευφυή συναισθηματική ομάδα.....	139

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

5.1.5. Ποιοι παράγοντες ενισχύουν την ομαδικότητα.....	140
5.2. Διαδικασίες ανάπτυξης και διαχείρισης γνώσης στην ομάδα.....	141
5.4. Ασύγχρονη εκπαίδευση στα βασικά εργαλεία διαχείρισης διαδικασιών έργου και πόρων στην ομάδα.....	161
Βιβλιογραφία.....	161
6. Βασικά εργαλεία διαχείρισης διαδικασιών έργου και πόρων στην ομάδα.....	169
Σκοπός της θεματικής ενότητας	167
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	168
Σύντομη περιγραφή της ενότητας.....	169
6.1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Έργου.....	167
6.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός και στοιχεία του έργου.....	169
6.3. Δομική Ανάλυση Έργων.....	176
6.4. Στάδια Υλοποίησης και Κύκλος Ζωής του Έργου.....	180
6.5. Ορισμός Δραστηριοτήτων ενός έργου.....	185
6.5.1. Διαγράμματα Gantt.....	186
Μελέτη Περίπτωσης.....	190
6.6. Αρχές ευέλικτης διαχείρισης (Agile project management) για την υλοποίηση έργων στην ομάδα.....	199
6.7. Προσωπικό σχέδιο δράσης.....	203
Βιβλιογραφία.....	205

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

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

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

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

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΑΣΥΡ	Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΕΑΔ	Εθνική Αρχή Διαφάνειας
ΕΕΑ	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΠΔ	Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΝΣΚ	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους

Πίνακες, Εικόνες και Γραφήματα**Πίνακες**

A/A	Σελ.
Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.	19-25
Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	26
Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	27
Εικόνα 2.1: Πυραμίδα των πέντε βασικών συμπεριφορών μιας συνεκτικής ομάδας	52
Εικόνα 2.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας	58
Πίνακας 3.1: Βασικές αξίες των αποτελεσματικών ομάδων	75
Πίνακας 3.2.Σύγκριση Herzberg & Vroom	90

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ 1^{ης} ΗΜΕΡΑΣ**Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος****Σκοπός**

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

α) βελτιώσουν τη δεξιότητα της ομαδικότητας και να υποστηρίξουν τα στελέχη τους με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς να υπάρχουν εντάσεις και διαπληκτισμοί στον χώρο εργασίας, και

β) συνεργάζονται με τα στελέχη τους με τρόπο ομαδικό για να εκπληρώσουν τους σκοπούς που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας ή της υπηρεσίας τους προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος.

**Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα**

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

- ✓ αντιλαμβάνονται τη σημασία της ομαδικότητας για την επιτέλεση των καθηκόντων τους ως προϊσταμένων και τη σημασία της για τον εργασιακό χώρο με τρόπο βιωματικό,
- ✓ εντοπίζουν τα στοιχεία που μπορούν να βελτιώσουν ώστε να λειτουργούν με ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα στη μονάδα τους,
- ✓ υιοθετούν τις συμπεριφορές που θα τους κάνουν να λειτουργήσουν ως μέλη μιας ομάδας,
- ✓ εκπληρώνουν τους στόχους της μονάδας/υπηρεσίας της οποίας προϊστανται σε συνεργασία με τα στελέχη τους,
- ✓ προσδιορίζουν τα οφέλη της ομαδικής δουλειάς σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο και τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων,

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

- ✓ αξιοποιούν τη δεξιότητα της ομαδικότητας για την ειρηνική επίλυση συγκρούσεων ή/και διαφωνιών στο πλαίσιο της μονάδας τους στο χώρο εργασίας,

αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές εκείνες στο πλαίσιο της ομάδας που βοηθούν την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στη μονάδα τους

Απώτερος στόχος του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η υιοθέτηση εκείνων των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που θα βελτιώσουν την δεξιότητα της ομαδικότητάς τους στη μονάδα που προΐστανται για την επίτευξη κοινών στόχων της μονάδας.



Έννοιες- κλειδιά: Ομαδικότητα, Προϊστάμενοι, Αξιολόγηση, 4940/2022, δεξιότητες, Ομαδική εργασία, Αξίες & χαρακτηριστικά της ομάδας, Ρόλοι στην ομάδα

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αρχικά όλες οι δεξιότητες που εμπεριέχονται στον ν. 4940/2022 και στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της ομαδικότητας στον δημόσιο τομέα και πώς μέσω της ομαδικότητας μπορεί να ασκηθεί καλύτερα ο ρόλος του προϊσταμένου.

1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

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



Σκοπός της θεματικής ενότητας

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



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

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

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

Εισαγωγή

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

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

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

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

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

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

του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του/της προϊσταμένου/ης. Για την κατάρτιση του Β' Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη έννοιες όπως ο σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, όπως τα ανωτέρω εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως:

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

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

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

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

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

- στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
- η. διαχείριση γνώσης, και
- θ. ηγετικότητα.

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

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

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

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

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

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

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



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



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

1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

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

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

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

τα θεμέλια για την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πρόσθετες ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή το σεξουαλικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων των ενηλίκων με χαμηλά προσόντα και δεξιότητες και των ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών (Fernandez 2023, European Commission 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4940/2022: «Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους». Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου καθορίζεται το «Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων» όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.1. που ακολουθεί:

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

	προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του	Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών

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

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

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

	δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες. Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.
Επαγγελματισμός & ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων	Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του. Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου. Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης

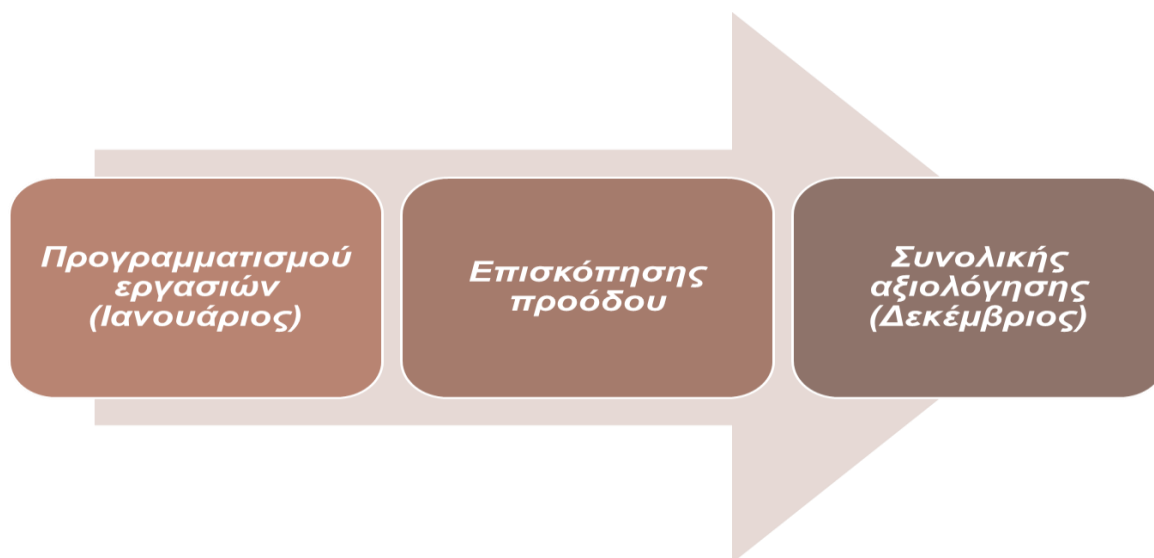
	που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων. Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του. Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.
Διαχείριση της γνώσης	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία	Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του . Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποιον χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του. Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).

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

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

1.3.Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

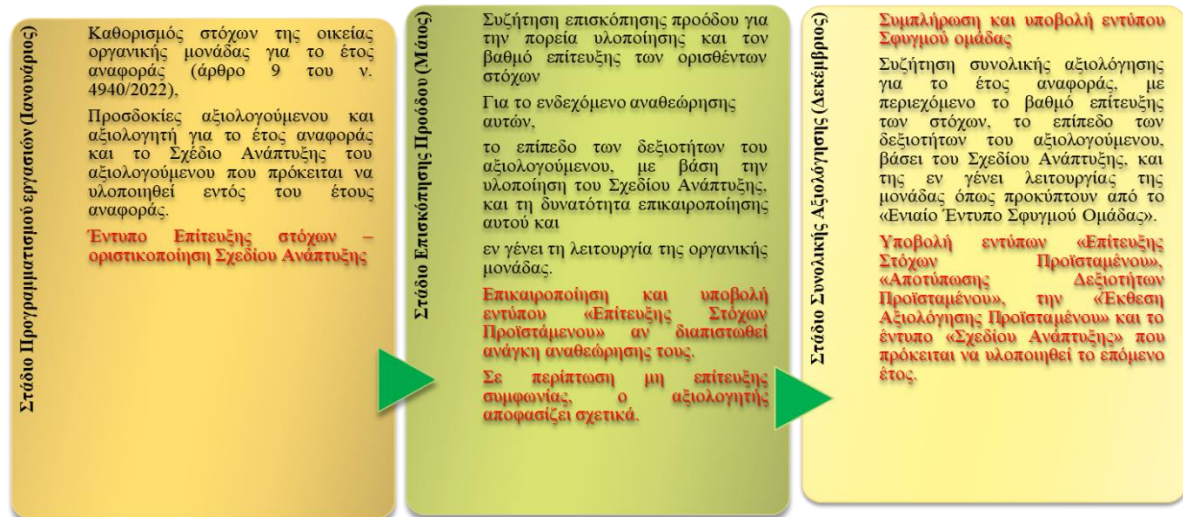
Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωση της αξιολόγησης προϋποθέτουν καθορισμό, παρακολούθηση και υλοποίηση στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια όπως αποτυπώνεται στο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



Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

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

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



Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

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

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

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

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

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

Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

1. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
2. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
3. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής

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

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

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

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

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

Ν.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,... και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού

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

του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apografi.gov.gr>

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

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

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

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

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

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

2. Ομάδα και βελτίωση ιδίων στάσεων και συμπεριφορών

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Τους 4 +1 παράγοντες που δημιουργούν την ομάδα (κοινοί στόχοι, διαδικασίες -δομή, επικοινωνία, αίσθηση συνεισφοράς και κέρδους, αίσθηση ομάδας – κουλτούρας)
- ✓ Τον εντοπισμό προσωπικών εμποδίων στην «ιδία ομαδικότητα» και την ανάλυση ιδίων συμπεριφορών ομαδικότητας
- ✓ την αποτύπωση δράσεων βελτίωσης για καλύτερη απόδοση ως «πολίτης /μέλος ομάδας».



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η ανάπτυξη της Ομαδικότητας και της Συλλογικής Συνείδησης. Η ενότητα στοχεύει στην κατανόηση και ενίσχυση της ομαδικότητας, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε βιωματικό επίπεδο. Μέσα από αναλύσεις, αυτοαξιολόγηση και πρακτικές εφαρμογές, οι συμμετέχοντες/ουσες θα αναπτύξουν δεξιότητες που ενισχύουν τη λειτουργία τους ως ενεργά μέλη μιας ομάδας. Ταυτόχρονα, ενισχύει την ανάπτυξη δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες τόσο για την επαγγελματική όσο και για την κοινωνική ζωή, βοηθώντας τους προϊσταμένους/ες να γίνουν πιο αποτελεσματικά και συνειδητά μέλη των ομάδων στις οποίες ανήκουν.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

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

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

επίτευξη των στόχων της ομάδας τους.

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι τεχνικές ανάπτυξης της ομαδικότητας σε έναν δημόσιο οργανισμό και αναπτύσσονται τεχνικές που ενισχύουν τη συμπεριφορά των δημοσίων ως ενεργά μέλη της ομάδας. Ταυτόχρονα ενισχύει τους προϊστάμενους να γίνουν πιο συνειδητά μέλη των ομάδων στις οποίες ανήκουν.



Έννοιες- κλειδιά: Ομαδικότητα, 4 παράγοντες, συμπεριφορές ομάδας, επίτευξη στόχων

2.1 Ορισμός Ομάδας και Διαφορά από την Απλή Συνύπαρξη Ατόμων

Η έννοια της ομάδας αποτελεί θεμελιώδη δομή στις ανθρώπινες κοινωνίες και χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Robbins & Judge (2019), μια ομάδα ορίζεται ως «δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν και είναι αμοιβαία εξαρτώμενα, εργαζόμενα για έναν κοινό στόχο».

Η κύρια διαφορά ανάμεσα σε μια πραγματική ομάδα και μια απλή συνύπαρξη ατόμων είναι η ύπαρξη κοινής κατεύθυνσης και συνοχής μεταξύ των μελών της (Forsyth, 2018). Σε αντίθεση με μια τυχαία συγκέντρωση ατόμων, τα μέλη μιας ομάδας μοιράζονται ρόλους, αναπτύσσουν σχέσεις και συνεργάζονται για έναν συγκεκριμένο σκοπό (Salas, Sims, & Burke, 2005). Για παράδειγμα, μια ομάδα εργαζομένων που εργάζονται ανεξάρτητα στον ίδιο χώρο δεν αποτελεί ομάδα, αλλά όταν οι εργαζόμενοι/ες μοιράζονται αρμοδιότητες, επικοινωνούν και συντονίζονται για την επίτευξη στόχων, τότε λειτουργούν ως ομάδα (Kozlowski & Ilgen, 2006). Επιπρόσθετα, η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών είναι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί μια ομάδα από μια απλή συνάθροιση ατόμων. Ως ένα δεύτερο παράδειγμα, μια ομάδα μηχανικών που εργάζονται σε ξεχωριστά έργα, χωρίς κοινές ευθύνες ή αλληλεξάρτηση, δεν αποτελεί πραγματική ομάδα. Αντίθετα, μια ομάδα λειτουργεί με βάση κοινές αξίες, στόχους και κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν τη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μια ομάδα δεν είναι απλώς ένα σύνολο ατόμων που συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο, αλλά μια δομημένη κοινωνική μονάδα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ο Kozlowski και Bell (2003) ορίζουν την ομάδα ως ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που συνεργάζονται για την εκτέλεση εργασιών, επιδιώκουν κοινούς στόχους, αλληλεπιδρούν και εξαρτώνται μεταξύ τους για την ολοκλήρωση των εργασιών τους λειτουργώντας εντός ενός οργανωτικού πλαισίου. Παρόμοια, οι Salas et al. (2017) περιγράφουν την ομάδα ως ένα σύνολο ατόμων που συνεργάζονται δυναμικά, με καθορισμένους ρόλους, με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων και πολύτιμων αποτελεσμάτων.

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

Οι Williams & Laungani (1999) ορίζουν την ομαδική εργασία ως το σύνολο των ενεργειών και διαδικασιών που επιτρέπουν σε μια ομάδα να πετύχει κοινούς και σημαντικούς στόχους. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας, λοιπόν, είναι ζωτικής σημασίας για τη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, καθώς συμβάλλει τόσο στην προσωπική ανάπτυξη των μελών όσο και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών.

Η ομαδική εργασία είναι μία από τις θεμελιώδεις δεξιότητες που απαιτούνται στο εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, όπως προβλέπει το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (Άρθρο 4, Ν. 4940/2022). Η ικανότητα των υπαλλήλων να διατηρούν θετικές, υποστηρικτικές και μη συγκρουσιακές σχέσεις συμβάλλει όχι μόνο στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και στην εκπλήρωση των στόχων της υπηρεσιακής μονάδας και, κατ' επέκταση, του δημόσιου συμφέροντος. Η αποτελεσματική ομαδική συνεργασία βασίζεται σε τέσσερις κρίσιμους παράγοντες: τους κοινούς στόχους, τη δομή και τις διαδικασίες, την επικοινωνία και την αίσθηση συνεισφοράς και κέρδους, ενώ καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η κουλτούρα της ομάδας.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ολοένα και περισσότερες εργασίες εκτελούνται συλλογικά, με τα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Σύμφωνα με τους Mabey et al. (1998), μια ομάδα μπορεί να επιτύχει αποτελέσματα που κανένα από τα μέλη της δεν θα μπορούσε να επιτύχει μεμονωμένα. Ωστόσο, αν δεν υπάρχει κατάλληλος συντονισμός, η ομάδα μπορεί να αποτύχει ακόμα και σε καθήκοντα που θα ήταν εύκολα επιτεύξιμα από ένα μεμονωμένο άτομο. Η πρόκληση έγκειται στο να κατανοήσει κανείς τι είναι μια ομάδα και πώς μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά.

Η ικανότητα συνεργασίας μέσα σε ένα ομαδικό πλαίσιο δεν είναι απλώς επιθυμητή, αλλά απαραίτητη για την επιτυχία τόσο των ατόμων όσο και των οργανισμών. Η αποτελεσματική ομαδική εργασία απαιτεί ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων (Knowledge, Skills, Attitudes – KSAs), οι οποίες διευκολύνουν τον συντονισμό και τη συνεργασία (Baker, Day, & Salas, 2006). Για να επιτευχθεί υψηλή

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

απόδοση, τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να γνωρίζουν τις ευθύνες τους, να κατανοούν τους ρόλους των υπολοίπων και να διατηρούν μια θετική στάση απέναντι στη συνεργασία.

Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται από την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, όπως:

- Η κοινή αντίληψη των μελών ότι ανήκουν σε μια κοινωνική μονάδα
- Τα κοινά κίνητρα και οι αμοιβαίοι στόχοι
- Η σαφής οργάνωση και η κατανομή των ρόλων
- Η αλληλεξάρτηση και η τυπική ή άτυπη επικοινωνία
- Η συλλογική ευθύνη και η βάση κοινής γνώσης

2.1.1 Τα είδη των ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει διάφορες μορφές ομάδων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Αυτές μπορούν να διακριθούν σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες (Κανακάρη, 2011).

1. Επίσημες Ομάδες (Formal Teams)

Οι επίσημες ομάδες συγκροτούνται από τον οργανισμό με σκοπό την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Διακρίνονται κυρίως σε διατεταγμένες ομάδες και ομάδες εργασίας. Οι διατεταγμένες ομάδες περιλαμβάνουν έναν/μία συντονιστή/τρια που επιβλέπει τα μέλη της ομάδας, τα οποία λειτουργούν κάτω από τη διοίκησή του/της. Ένα παράδειγμα αποτελεί ένα τμήμα μέσα σε μια δημόσια υπηρεσία. Αντίθετα, οι ομάδες εργασίας αποτελούνται από άτομα που μπορεί να υπάγονται σε διαφορετικούς/ες προϊσταμένους/ες, αλλά συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό.

Επιπλέον, στις επίσημες ομάδες περιλαμβάνονται:

- Ομάδες δράσης, που συγκροτούνται προσωρινά για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων.

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

- Ομάδες εκτέλεσης έργου, οι οποίες αναλαμβάνουν συγκεκριμένα έργα και διαλύονται μετά την ολοκλήρωσή τους.
- Επιτροπές, που λειτουργούν για τον συντονισμό δραστηριοτήτων μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή τμημάτων.

2. Ανεπίσημες Ομάδες (Informal Teams)

Οι ανεπίσημες ομάδες σχηματίζονται αυθόρμητα από υπαλλήλους που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα, αξίες ή στόχους. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Φιλικές ομάδες, που δημιουργούνται μεταξύ συναδέλφων/ισσών με κοινά ενδιαφέροντα ή παρόμοιες ιδεολογίες.
- Ομάδες ενδιαφερόντων, οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες ή συνθήκες εργασίας (π.χ., υπάλληλοι που χρησιμοποιούν τους ίδιους χώρους).
- Ομάδες αναφοράς, που βοηθούν τα μέλη τους να διαμορφώσουν ταυτότητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, παρέχοντας κοινωνική αποδοχή και πλαίσιο αυτοαξιολόγησης.

3. Ομάδες στον Εργασιακό Χώρο

Σύμφωνα με τους Mankin, Cohen και Bikson (1996), οι ομάδες που συναντώνται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν:

α) Μόνιμες και Αυτοδιοικούμενες Ομάδες:

Οι μόνιμες ομάδες έχουν σταθερά μέλη και σαφείς αρμοδιότητες, λειτουργώντας κυρίως υπό την καθοδήγηση ενός/μιας προϊσταμένου/ης. Αυτή η δομή είναι χαρακτηριστική σε υπηρεσίες που παρέχουν συνεχή εξυπηρέτηση ή διαχείριση καθημερινών υποθέσεων.

Αντίθετα, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, καθώς μπορούν να θέτουν στόχους, να διαχειρίζονται τους πόρους τους και να λαμβάνουν αποφάσεις

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

χωρίς άμεση ιεραρχική επίβλεψη. Αυτές απαιτούν υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και εκπαίδευσης από τα μέλη τους, ενώ το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού συχνά παρέχει υποστήριξη και κατάρτιση.

β) Ομάδες Έργου και Ανάπτυξης:

Οι ομάδες έργου και ανάπτυξης αποτελούνται από ειδικούς που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού και συνεργάζονται για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Μετά την ολοκλήρωση του έργου, διαλύονται και τα μέλη επιστρέφουν στις θέσεις τους.

Αυτός ο τύπος ομάδας χρησιμοποιείται κυρίως σε τεχνολογικές και ερευνητικές δομές, όπου απαιτείται συνδυασμός γνώσεων και εμπειριών από διαφορετικούς τομείς. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής τους είναι οι αμυντικές και αεροναυπηγικές βιομηχανίες, καθώς και οι εταιρείες τεχνολογίας που βασίζονται στην καινοτομία.

γ) Παράλληλες Ομάδες

Οι παράλληλες ομάδες συγκροτούνται από υπαλλήλους που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα και εργάζονται μαζί για την επίλυση προβλημάτων ή τη βελτίωση διαδικασιών. Συνήθως δεν έχουν εκτελεστική εξουσία, αλλά προτείνουν λύσεις και υποβάλλουν εισηγήσεις στη διοίκηση.

Παραδείγματα τέτοιων ομάδων περιλαμβάνουν κύκλους ποιότητας και ομάδες βελτίωσης της αποδοτικότητας, οι οποίες προτείνουν τρόπους αναβάθμισης της λειτουργίας μιας υπηρεσίας ή οργανισμού.

δ) Ομάδες Διοίκησης

Οι ομάδες διοίκησης αποτελούνται από στελέχη και διευθυντές που συντονίζουν τις δραστηριότητες των διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός για τη σωστή κατανομή των πόρων, τη χάραξη στρατηγικής και την

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

αντιμετώπιση προκλήσεων που αφορούν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

ε) Ad Hoc Δίκτυα

Τα ad hoc δίκτυα διαμορφώνονται με σκοπό την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων, χωρίς να απαιτείται μόνιμη οργανωτική αλλαγή. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ομάδες, αυτά τα δίκτυα χαρακτηρίζονται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ενώ τα μέλη τους μπορεί να προέρχονται από διαφορετικές υπηρεσίες ή ακόμα και από εξωτερικούς οργανισμούς.

Η λειτουργία τους βασίζεται στην τεχνολογία (π.χ. τηλεδιασκέψεις, διαδικτυακές πλατφόρμες), διευκολύνοντας τη γρήγορη ανταπόκριση σε έκτακτες ανάγκες. Για παράδειγμα, ένα ad hoc δίκτυο μπορεί να δημιουργηθεί για τον συντονισμό της διαχείρισης μιας φυσικής καταστροφής, συγκεντρώνοντας εκπροσώπους από διάφορους φορείς, όπως την πολιτική προστασία, τοπικές αρχές και υγειονομικές υπηρεσίες. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό των ad hoc δικτύων είναι ότι λειτουργούν χωρίς αυστηρές ιεραρχικές δομές, επιτρέποντας μεγαλύτερη ευελιξία και ταχεία λήψη αποφάσεων. Παρόλο που διαλύονται μετά την ολοκλήρωση του έργου τους, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για μελλοντικές συνεργασίες και πιο σταθερές μορφές οργανωτικών δομών.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση αυτών των ομάδων ενισχύει τη λειτουργική αποδοτικότητα και προωθεί την καινοτομία στη δημόσια διοίκηση, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις με ευελιξία και στρατηγική σκέψη.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η Σημασία της Ομαδικότητας – Η Επιτυχία της Πτήσης Apollo 13 (1970)

Η επιτυχία μιας ομάδας δεν εξαρτάται μόνο από την ατομική ικανότητα των μελών της, αλλά κυρίως από τη συνεργασία, την επικοινωνία και την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Ένα από τα πιο διάσημα παραδείγματα στην ιστορία της επιστήμης και της μηχανικής που αποδεικνύει τη δύναμη της ομαδικότητας είναι η αποστολή Apollo 13 της NASA το 1970.

Η αποστολή αυτή, που είχε ως στόχο την προσεδάφιση στη Σελήνη, μετατράπηκε σε μια κρίσιμη κατάσταση επιβίωσης, όταν μια έκρηξη στο διαστημόπλοιο απείλησε τη ζωή των τριών αστροναυτών. Η συνεργασία μεταξύ της ομάδας των αστροναυτών και της ομάδας υποστήριξης στη Γη κατέστησε δυνατή την ασφαλή επιστροφή τους, καταδεικνύοντας πώς η σαφής στόχευση, η οργανωμένη δομή, η επικοινωνία και η αίσθηση ευθύνης μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία μιας ομάδας ακόμα και στις πιο ακραίες συνθήκες.

1. Κοινοί Στόχοι: Η Σωτηρία της Αποστολής

Η αρχική αποστολή του Apollo 13 ήταν να προσγειωθεί στη Σελήνη, ωστόσο, όταν μια δεξαμενή οξυγόνου εξερράγη 55 ώρες μετά την εκτόξευση, ο βασικός στόχος της αποστολής άλλαξε:

✓Να διατηρηθούν ζωντανοί οι αστροναύτες.

✓Να επιστρέψουν με ασφάλεια στη Γη.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι – τόσο οι τρεις αστροναύτες (Jim Lovell, Jack Swigert και Fred Haise) όσο και οι εκατοντάδες μηχανικοί και τεχνικοί στο Houston Mission Control Center – επικεντρώθηκαν αποκλειστικά στη διάσωση του πληρώματος.

Η ύπαρξη ενός κοινού, ξεκάθਾਰου στόχου επέτρεψε στις ομάδες να επικεντρωθούν αποκλειστικά στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων, αποφεύγοντας πανικό και αποδιοργάνωση.

2. Δομή και Διαδικασίες: Η Ομαδική Αντιμετώπιση της Κρίσης

A. Το Mission Control της NASA, υπό την ηγεσία του Gene Kranz, εφάρμοσε αυστηρά οργανωμένες διαδικασίες για να διαχειριστεί την κρίση. Η δομή της ομάδας επέτρεψε:

B. Γρήγορη κατανομή ευθυνών. Οι μηχανικοί ανέλαβαν ξεχωριστούς τομείς, όπως την ενέργεια, το οξυγόνο και την πλοήγηση.

Γ. Άμεση προτεραιοποίηση προβλημάτων. Τα πιο επείγοντα ζητήματα (προμήθεια οξυγόνου, εξοικονόμηση ενέργειας) τέθηκαν σε πρώτο πλάνο.

Δ. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων. Οι μηχανικοί της NASA έπρεπε να βρουν τρόπους για να κατασκευάσουν ένα φίλτρο διοξειδίου του άνθρακα από περιορισμένα υλικά που υπήρχαν στο διαστημόπλοιο, χρησιμοποιώντας μόνο αντικείμενα που είχαν οι αστροναύτες στη διάθεσή τους.

Χωρίς αυτή τη δομημένη και οργανωμένη προσέγγιση, η επιτυχής διάσωση των αστροναυτών θα ήταν αδύνατη.

3. Επικοινωνία: Ο Ρόλος της Συνεχούς Συνεννόησης

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του πληρώματος και του Mission Control ήταν καθοριστική για την επιβίωση της αποστολής.

Οι μηχανικοί στο Houston έπρεπε να μεταδώσουν με ακριβείς οδηγίες τις νέες διαδικασίες στους αστροναύτες, οι οποίοι έπρεπε να τις εκτελέσουν χωρίς να κάνουν λάθος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα: Η NASA καθοδήγησε βήμα προς βήμα τους αστροναύτες στο πώς να κατασκευάσουν φίλτρα για να αποτρέψουν την δηλητηρίαση από CO₂, χρησιμοποιώντας κολλητική ταινία, σακούλες και χαρτόνια.

Οι μηχανικοί του εδάφους έπρεπε να υπολογίσουν με απόλυτη ακρίβεια τη σωστή τροχιά επιστροφής του Apollo 13, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η κάψουλα θα εισερχόταν με ασφάλεια στην ατμόσφαιρα της Γης.

Η σαφής, ακριβής και αμφίδρομη επικοινωνία ήταν αυτή που επέτρεψε στο πλήρωμα να εφαρμόσει σωστά τις λύσεις και να επιβιώσει.

4. Αίσθηση Συνεισφοράς και Ευθύνης: Η Ενότητα της Ομάδας

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχία της αποστολής ήταν η αίσθηση ευθύνης και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Κανένα μέλος του πληρώματος δεν πανικοβλήθηκε. Παρέμειναν πειθαρχημένοι και συνεργάσιμοι καθ' όλη τη διάρκεια της αποστολής.

Οι μηχανικοί της NASA εργάζονταν χωρίς ανάπαυση για μέρες, δοκιμάζοντας λύσεις και διατηρώντας το ηθικό τους ψηλά.

Ολόκληρη η NASA και η παγκόσμια επιστημονική κοινότητα συνεργάστηκαν για την ασφαλή επιστροφή των αστροναυτών.

Η αίσθηση συλλογικότητας και κοινής ευθύνης έκανε τη διαφορά. Όπως είπε ο Gene Kranz: "Failure is not an option."

Αυτή η αποφασιστικότητα και ομαδικό πνεύμα ήταν που επέτρεψαν την επιτυχία της αποστολής.

5. Η Κουλτούρα της Ομάδας και η Κληρονομιά της Apollo 13

Η αποστολή Apollo 13 δεν ήταν μόνο ένα τεχνολογικό επίτευγμα αλλά και ένα παράδειγμα άψογης συνεργασίας σε συνθήκες υψηλής πίεσης.

Η αποστολή έθεσε νέα πρότυπα ομαδικής εργασίας και διαχείρισης κρίσεων στη NASA και σε άλλους οργανισμούς

Αναδείχθηκε η σημασία της δομημένης ομαδικής σκέψης και της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων.

Καθιερώθηκαν νέες διαδικασίες έκτακτης ανάγκης για μελλοντικές διαστημικές αποστολές.

Δόθηκε έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες υψηλής πίεσης.

Ακόμη και σήμερα, η αποστολή Apollo 13 διδάσκεται ως πρότυπο ηγεσίας, συνεργασίας και κρίσιμης σκέψης σε πανεπιστήμια και οργανισμούς.

Τι Μπορούμε να Μάθουμε από το Apollo 13;

Η επιτυχία του Apollo 13 απέδειξε ότι:

- ✓ Η ύπαρξη κοινού στόχου κατευθύνει την ομαδική προσπάθεια.
- ✓ Η οργανωμένη δομή και οι διαδικασίες επιτρέπουν τη διαχείριση κρίσεων.
- ✓ Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τον συντονισμό.
- ✓ Η αλληλεγγύη και η συνεισφορά ενισχύουν τη συλλογική αποτελεσματικότητα.
- ✓ Η κουλτούρα της ομάδας καθορίζει την επιτυχία της.

Το Apollo 13 απέδειξε ότι μια ομάδα μπορεί να επιτύχει το αδύνατο όταν λειτουργεί σωστά – μια διαχρονική αρχή που ισχύει τόσο στην εξερεύνηση του διαστήματος όσο και σε κάθε οργανισμό δημόσιο ή ιδιωτικό.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

«Κυβερνοεπίθεση σε Δημόσια Υπηρεσία»

Είστε μέλη μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων ενός δημόσιου οργανισμού. Ξαφνικά, μια κυβερνοεπίθεση έχει πλήξει το πληροφοριακό σύστημα της υπηρεσίας σας, με αποτέλεσμα:



1. Να διακοπεί η πρόσβαση σε αρχεία και δεδομένα πολιτών.

2. Να καταστεί ανενεργή η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση του κοινού.

3. Να υπάρξει πιθανή διαρροή προσωπικών δεδομένων.

Η ομάδα σας πρέπει να αναλάβει γρήγορη δράση για να περιορίσει τις επιπτώσεις και να αποκαταστήσει τη λειτουργία της υπηρεσίας.

Δομή της Άσκησης

□ Διάρκεια: 45 60 λεπτά

👤 Συμμετέχοντες: 4-6 άτομα ανά ομάδα (ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων/ουσών)

✂ Υλικά: Φύλλα εργασίας, πίνακας, χρονόμετρο

Η άσκηση έχει τέσσερα στάδια, που βασίζονται στα βασικά στοιχεία της αποστολής Apollo 13.

Στάδιο 1: Ορισμός Κοινού Στόχου (15')

🔗 **Αποστολή της ομάδας:**

Προσδιορίστε τον κύριο στόχο της διαχείρισης της κρίσης (π.χ., αποκατάσταση συστήματος, ενημέρωση πολιτών, αποφυγή πανικού).

Καταγράψτε ποιες υπηρεσίες επηρεάζονται και πώς.

Προτείνετε προτεραιότητες δράσης για την πρώτη ώρα της κρίσης.

Στάδιο 2: Δημιουργία Δομής & Κατανομή Ρόλων (15')

🔗 **Καθορισμός ρόλων στην ομάδα:**

Συντονιστής Διαχείρισης Κρίσης: Επιβλέπει τις ενέργειες και κρατά επαφή με την ηγεσία του οργανισμού.

Υπεύθυνος Τεχνολογίας: Συνεργάζεται με ειδικούς για την αποκατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων.

Υπεύθυνος Επικοινωνίας: Ετοιμάζει μηνύματα για το κοινό και τους υπαλλήλους.

Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων: Εξετάζει τον κίνδυνο διαρροής ευαίσθητων πληροφοριών.

Στάδιο 3: Επικοινωνία και Συντονισμός (15')

🔗 **Αντιμετώπιση επικοινωνιακής κρίσης:**

Διαμορφώστε ένα πλάνο επικοινωνίας προς το κοινό, ώστε να αποφευχθεί ο πανικός.

Δημιουργήστε ένα μήνυμα 50 λέξεων για τα ΜΜΕ, που θα ενημερώνει για το πρόβλημα και τα βήματα αποκατάστασης.

Προτείνετε τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας ώστε να διατηρηθεί η ψυχραιμία των υπαλλήλων.

Στάδιο 4: Αίσθηση Συνεισφοράς & Τελικό Πλάνο Δράσης (15')

☞ Τελικές προτάσεις & ανατροφοδότηση:

Συμφωνήστε σε ένα τελικό σχέδιο δράσης για την αποκατάσταση της κρίσης.

Αναλογιστείτε τα οφέλη της ομαδικής εργασίας κατά τη διάρκεια της άσκησης.

Συζητήστε ποιες αρχές της NASA και του Apollo 13 μπορείτε να εφαρμόσετε στη δημόσια διοίκηση.

Συμπεράσματα και Μαθήματα από την Άσκηση

✓ Ο καθορισμός στόχων βοηθά στη συγκέντρωση και την αποτελεσματικότητα.

✓ Η κατανομή ρόλων βελτιώνει τον συντονισμό και μειώνει το χάος σε κρίσεις.

✓ Η επικοινωνία είναι το κλειδί για τη σωστή διαχείριση καταστάσεων ανάγκης.

✓ Η ομαδικότητα επιτρέπει την εύρεση καινοτόμων λύσεων υπό πίεση.

Ερωτήσεις για Ανατροφοδότηση

✦ Ποια ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετώπισε η ομάδα σας;

✦ Τι μάθατε για τη διαχείριση κρίσεων σε δημόσιες υπηρεσίες;

✦ Πώς θα μπορούσαν οι αρχές της NASA να βελτιώσουν τις υπηρεσίες στον δημόσιο τομέα;

2.2 Οι 4+1 Βασικοί Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Ομαδικότητα

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη δυναμική, τη συνοχή και την απόδοσή της. Στο πλαίσιο αυτό,

διακρίνονται τέσσερις βασικοί παράγοντες, οι οποίοι συμπληρώνονται από έναν επιπλέον κρίσιμο παράγοντα που αφορά την κουλτούρα και την ταυτότητα της ομάδας.

1. Κοινοί Στόχοι και η Σημασία τους για τον Προϊστάμενο

Η ύπαρξη κοινών στόχων είναι θεμελιώδης για την κατεύθυνση και τη συνοχή της ομάδας. Ένας/μία προϊστάμενος/η πρέπει να διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι/ες κατανοούν και συμμερίζονται τους στόχους του οργανισμού. Αυτό δημιουργεί ένα κοινό πλαίσιο εργασίας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας (Locke & Latham, 2002). Όταν τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται τη σημασία του ρόλου τους στην επίτευξη των στόχων, αυξάνεται η δέσμευσή τους και η παραγωγικότητά τους (West, 2012). Επιπλέον, ένας/μία προϊστάμενος/η που καθορίζει σαφείς και μετρήσιμους στόχους μειώνει τη σύγχυση και αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Foris, 2023).

2. Δομή και Διαδικασίες: Ρόλος του Προϊστάμενου/ης

Μια σαφής οργανωτική δομή και καθορισμένες διαδικασίες είναι απαραίτητες για την αποφυγή συγχύσεων και την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Ο/Η προϊστάμενος/η πρέπει να ορίζει ρόλους και αρμοδιότητες, να καθοδηγεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες είναι κατανοητές και αποδεκτές από όλα τα μέλη (Tuckman, 1965).

Αυτό επιτρέπει την ομαλή ροή εργασιών και μειώνει τις πιθανότητες συγκρούσεων (Wheelan, 2005). Εάν η ομάδα δεν έχει σαφώς καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες, μπορεί να προκύψουν εσωτερικές συγκρούσεις και μείωση της αποτελεσματικότητας (Lyk-Gerak, 2022).

3. Επικοινωνία και Ο Ρόλος του Προϊσταμένου/ης

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων. Ένας/μία προϊστάμενος/η πρέπει να προωθεί ανοικτά κανάλια επικοινωνίας, να ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων και να διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες διακινούνται με σαφήνεια και ακρίβεια (Argyle, 1991). Αυτό βοηθά στην αποφυγή παρεξηγήσεων και ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας (Lencioni, 2002). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η επικοινωνία αποτελεί

βασικό εργαλείο για την παρακίνηση και τη διατήρηση θετικού κλίματος εργασίας (HRPro, 2022).

4. Αίσθηση Συνεισφοράς και Κέρδους

Όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και ότι αποκομίζουν οφέλη από τη συμμετοχή τους, αυξάνεται η ικανοποίησή τους και η δέσμευσή τους προς την ομάδα (Deci & Ryan, 1985). Ο/Η προϊστάμενος/η πρέπει να αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων, να παρέχει ανατροφοδότηση και να δημιουργεί ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη (Schein, 2017). Αυτό ενισχύει το ηθικό της ομάδας και προάγει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (Mixalis Paterakis, 2022).

5. Αίσθηση Ομάδας – Κουλτούρας

Ο τελευταίος παράγοντας αφορά την κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα. Ο Schein (2010) ορίζει την κουλτούρα ως ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων και τρόπων συμπεριφοράς που διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου. Μια ισχυρή ομαδική κουλτούρα ενισχύει την ταυτότητα της ομάδας και δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Bass, 1990). Ο/Η προϊστάμενος/η, διαμορφώνοντας μια θετική εργασιακή κουλτούρα, συμβάλλει στη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων (Schein, 2017).

Η κατανόηση των βασικών στοιχείων που διαμορφώνουν την ομαδικότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ομάδων. Οι κοινοί στόχοι, η σαφής δομή, η επικοινωνία, η αίσθηση συνεισφοράς και η ομαδική κουλτούρα συνιστούν τα θεμέλια της συνεργασίας και της επιτυχίας.

Επισήμανση

❖ Οφέλη του Μοντέλου των 4+1 Παραγόντων

1. Ευθυγράμμιση και Δέσμευση Μέσω των Κοινών Στόχων

✓ Όφελος: Οι κοινά αποδεκτοί στόχοι επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να εργάζονται με συνοχή, μειώνοντας τις συγκρούσεις και βελτιώνοντας τη συλλογική αποτελεσματικότητα.

✓ Εφαρμογή: Σε οργανισμούς και δημόσιες υπηρεσίες, οι ομάδες που έχουν σαφή αποστολή και κοινούς στόχους αποφεύγουν τον κατακερματισμό των προσπαθειών και αυξάνουν την αποδοτικότητά τους.

💡 Παράδειγμα: Μια ομάδα στην τοπική αυτοδιοίκηση που εργάζεται για τη



βελτίωση των υπηρεσιών υγείας θα αποδώσει καλύτερα αν όλοι οι υπάλληλοι κατανοούν και αποδέχονται τους στόχους του προγράμματος.

2. Σαφήνεια Ρόλων και Αποτελεσματικότητα μέσω Δομής & Διαδικασιών

✓ Όφελος: Η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων ρόλων και διαδικασιών μειώνει τις αβεβαιότητες και ενισχύει τη λήψη αποφάσεων.

✓ Εφαρμογή: Οι ομάδες που έχουν δομημένα συστήματα και σαφή ιεραρχία μπορούν να διαχειριστούν πιο αποδοτικά πολύπλοκες εργασίες.

💡 Παράδειγμα: Σε μια δημόσια υπηρεσία που διαχειρίζεται επιδοτήσεις, η ύπαρξη σαφών διαδικασιών και καταμερισμού αρμοδιοτήτων εξασφαλίζει τη γρήγορη επεξεργασία των αιτήσεων χωρίς καθυστερήσεις.

3. Βελτίωση της Επικοινωνίας και Μείωση Συγκρούσεων

✓ Όφελος: Η ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία ενισχύει την κατανόηση μεταξύ των μελών και αποτρέπει παρεξηγήσεις.

✓ Εφαρμογή: Η ύπαρξη μηχανισμών ανατροφοδότησης και διαύλων επικοινωνίας μειώνει τις εσωτερικές συγκρούσεις και ενισχύει τη συνεργασία.

💡 Παράδειγμα: Σε ένα νοσοκομείο, η τακτική επικοινωνία μεταξύ ιατρικού και διοικητικού προσωπικού επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση ασθενών και κρίσεων.

4. Αυξημένο Κίνητρο και Ικανοποίηση Μέσω της Αίσθησης Συνεισφοράς & Κέρδους

✓ Όφελος: Τα μέλη της ομάδας που αισθάνονται ότι η δουλειά τους έχει αντίκτυπο είναι πιο αφοσιωμένα και παρακινημένα.

✓ Εφαρμογή: Η αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε μέλους ενισχύει την αίσθηση ευθύνης και μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση.

💡 Παράδειγμα: Σε μια ομάδα έργου για τη βελτίωση των συγκοινωνιών, η επιβράβευση των μελών που εισήγαγαν καινοτόμες λύσεις μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και τη δέσμευσή τους.

5. Δημιουργία Ισχυρής Ομαδικής Κουλτούρας και Ταυτότητας

✓ Όφελος: Η κοινή κουλτούρα ενισχύει τη συνοχή και την αίσθηση του «ανήκειν», προάγοντας τη μακροπρόθεσμη συνεργασία.

✓ Εφαρμογή: Οι ομάδες με ισχυρή ταυτότητα και συλλογικό όραμα έχουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις κρίσεις και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.

💡 Παράδειγμα: Ένα δημόσιο σχολείο που καλλιεργεί μια κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών δημιουργεί ένα περιβάλλον που προάγει την καινοτομία και τη συλλογική μάθηση.

◆ Προκλήσεις του Μοντέλου των 4+1 Παραγόντων

1. Δυσκολία Καθορισμού και Ευθυγράμμισης Κοινών Στόχων

✗ Πρόκληση: Διαφορετικά τμήματα ή ομάδες μπορεί να έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

💡 Λύση: Ηγεσία που προάγει τη συνεργασία και κοινές διαδικασίες ευθυγράμμισης στόχων.

2. Γραφειοκρατία και Ακαμψία Στις Δομές και Διαδικασίες

✗ Πρόκληση: Οι υπερβολικά αυστηρές διαδικασίες μπορεί να καταστήσουν την ομάδα δυσκίνητη και να μειώσουν τη δημιουργικότητα.

💡 Λύση: Ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και τυπικών διαδικασιών για την προσαρμογή στις ανάγκες του οργανισμού.

3. Επικοινωνιακά Κενά και Έλλειψη Αμοιβαίας Κατανόησης

✗ Πρόκληση: Η αναποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις και καθυστερήσεις στην εκτέλεση των καθηκόντων.

💡 Λύση: Ενίσχυση της διαφάνειας μέσω εργαλείων επικοινωνίας, τακτικών συναντήσεων και ανατροφοδότησης.

4. Έλλειψη Κινήτρων και Αίσθησης Συνεισφοράς

✗ Πρόκληση: Τα μέλη μιας ομάδας που δεν αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει αξία μπορεί να χάσουν την παρακίνησή τους.

💡 Λύση: Σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης που προάγει τη συμμετοχή και την υπευθυνότητα.

5. Πολιτισμικές και Αξιακές Διαφορές Στην Κουλτούρα της Ομάδας

✗ Πρόκληση: Η ύπαρξη διαφορετικών τρόπων σκέψης και εργασιακών ηθών μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργίες.

💡 Λύση: Διαπολιτισμική εκπαίδευση και ενίσχυση της ομαδικής ταυτότητας μέσα από κοινές εμπειρίες και δραστηριότητες.

◆ Συμπεράσματα

Το μοντέλο των 4+1 παραγόντων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των ομάδων. Παρότι προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η σαφήνεια στόχων, η καλή οργάνωση και η ενισχυμένη επικοινωνία, οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται τις προκλήσεις του με ευελιξία και στρατηγική.

Η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται από την ικανότητά της να προσαρμόζεται, να ενισχύει τη συνεργασία και να δημιουργεί ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

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

- Η κοινή αντίληψη των ατόμων ότι αποτελούν μια κοινωνική μονάδα, δηλαδή ομάδα
- Τα κοινά κίνητρα να ικανοποιούν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους
- Οι κοινοί στόχοι και σκοποί
- Η οργάνωση: οι σχέσεις δηλαδή των ανθρώπων ρυθμίζονται από κάποιο σύστημα ρόλων και κοινά αποδεκτών κοινωνικών κανόνων
- Η μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση, διεξάγοντας συχνά τυπικές ή άτυπες συναντήσεις.
- Η βάση μιας κοινής γνώσης και η συλλογική υπευθυνότητα ως ομάδα.
- Ο προσανατολισμός προς το εργασιακό καθήκον και οι διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρωματικές, δεξιότητες.

2.3 Ομάδα και Βελτίωση Ιδίων Στάσεων και Συμπεριφορών

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας δεν εξαρτάται μόνο από την κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, αλλά και από τις προσωπικές στάσεις και συμπεριφορές των μελών της. Οι ατομικές πεποιθήσεις, οι τρόποι αλληλεπίδρασης και η προθυμία για συνεργασία επηρεάζουν καθοριστικά τη δυναμική της ομάδας, τη συνοχή της και, τελικά, την απόδοσή της. Σύμφωνα με τον Lencioni (2002), οι ομάδες που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, υγιούς διαφωνίας, δέσμευσης, λογοδοσίας και προσανατολισμού στα αποτελέσματα είναι πιο παραγωγικές και αποδοτικές. Αντίθετα, όταν κυριαρχούν αρνητικές στάσεις, όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης, η αποφυγή ανάληψης ευθυνών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών, η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της ομάδας μειώνονται σημαντικά (Lencioni, 2002).

Η ανάλυση των προσωπικών στάσεων και συμπεριφορών είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κάθε άτομο συμβάλλει στην επιτυχία ή στην αποτυχία μιας ομάδας. Οι ατομικές διαφορές στον τρόπο σκέψης, στην επικοινωνία και στη διαχείριση συγκρούσεων επηρεάζουν τη συνεργασία και την ικανότητα της ομάδας να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ομάδες που ενθαρρύνουν τη θετική αλληλεπίδραση και την ανοιχτή επικοινωνία έχουν υψηλότερη ανθεκτικότητα και απόδοση (Salas et al., 2017).

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στον ρόλο των προσωπικών στάσεων και συμπεριφορών στη λειτουργία της ομάδας. Αρχικά, θα εξεταστούν οι βασικές θεωρίες της ομαδικής συμπεριφοράς, στη συνέχεια θα αναλυθούν τα κυριότερα προσωπικά εμπόδια που επηρεάζουν την ομαδικότητα και, τέλος, θα παρουσιαστούν στρατηγικές για τη βελτίωση της ατομικής συμβολής στην ομάδα. Μέσω αυτής της προσέγγισης, θα καταστεί σαφές πώς η αυτογνωσία και η καλλιέργεια θετικών στάσεων μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματικές και συνεργατικές ομάδες.

2.3.1. Εντοπισμός Προσωπικών Εμποδίων στην Ομαδικότητα

Στον δημόσιο τομέα παρατηρούνται συγκεκριμένα εμπόδια που δυσχεραίνουν τη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων. Ένα κύριο εμπόδιο είναι η ανεπαρκής ή εσφαλμένη επικοινωνία μέσα στην ομάδα. Η κακή ροή πληροφοριών και η απουσία ανοιχτού διαλόγου μεταξύ συναδέλφων μειώνει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Δούμα. Μ., ΕΚΔΔΑ, ΕΣΔΔΑ, 2014). Επιπλέον, **οι διοικητικές αγκυλώσεις** και η υπερβολική γραφειοκρατία αποτελούν σοβαρά εμπόδια: οι άκαμπτες διαδικασίες και οι ιεραρχίες επιβραδύνουν τη λήψη αποφάσεων, αποθαρρύνουν την καινοτομία και προκαλούν απογοήτευση στους/τις εργαζόμενους/ες (New metrics, 2023). Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά αισθάνονται «παγιδευμένοι» σε ένα λαβύρινθο χαρτογραφίας και τύπων, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα παρακίνησης και παραγωγικότητας (op.cit). Ένα ακόμη εμπόδιο είναι η έλλειψη παρακίνησης και κινήτρων για συνεργασία. Στο δημόσιο, οι ανταμοιβές για ομαδική δουλειά είναι περιορισμένες – π.χ. τα ομαδικά μπόνους ή άλλα επιβραβεύματα δύσκολα υιοθετούνται λόγω δημοσιονομικών περιορισμών και θεσμικών ιδιαιτεροτήτων (Δούμα. Μ., ΕΚΔΔΑ, ΕΣΔΔΑ, 2014). Η απουσία πρόσθετων κινήτρων και ένα συχνά στάσιμο σύστημα εξέλιξης μπορούν να μειώσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων να συνεισφέρουν πέρα από τα τυπικά τους καθήκοντα. Η έλλειψη αξιοκρατικής αξιολόγησης και αναγνώρισης της προσφοράς κάθε μέλους αποθαρρύνει την ομαδικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι/ες δεν βλέπουν ανταμοιβή ή ανατροφοδότηση για τις συνεργατικές προσπάθειές τους. Όλα αυτά τα προσωπικά και οργανωτικά εμπόδια δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η συνεργασία δεν ευδοκιμεί, αν δεν αντιμετωπιστούν με κατάλληλες παρεμβάσεις.

2.3.2. Ανάλυση Συμπεριφορών Ομαδικότητας

Η συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην ομάδα επηρεάζει καθοριστικά τη δυναμική και τη συνολική λειτουργία της. Θετικές συμπεριφορές, όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η προθυμία για συνεργασία, ενισχύουν την ομαδική συνοχή και την απόδοση. Αντιθέτως, αρνητικές στάσεις – π.χ. η αποφυγή επικοινωνίας, οι ανεπίλυτες συγκρούσεις ή η τάση να εργάζεται κανείς απομονωμένα – οδηγούν σε δυσλειτουργικές ομάδες. Σύμφωνα με μελέτες, οι αποτελεσματικές ομάδες χαρακτηρίζονται από σαφή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη, στοιχεία που αυξάνουν την παραγωγικότητα και ικανοποίηση των μελών, ενώ ομάδες με κακή δυναμική έχουν έλλειψη επικοινωνίας, άλυτες συγκρούσεις και χαμηλή συνεργασία, με συνέπεια μειωμένη αποδοτικότητα και υψηλότερη κινητικότητα προσωπικού (Teamdynamics, 2025). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι οι ομάδες υψηλής απόδοσης μπορούν να επιτύχουν πολλαπλάσια αποτελέσματα. Σε ηγετικές ομάδες υψηλών επιδόσεων τα οργανωτικά αποτελέσματα ήταν έως και τριπλάσια από τον μέσο όρο, ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι/ες εμφανίζονται έως και πέντε φορές πιο παραγωγικοί όταν εργάζονται σε μια αποδοτική ομάδα (op.cit). Αντίστοιχα, η υψηλή ομαδική απόδοση συνεισφέρει σημαντικά και στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση των μελών, δείχνοντας πόσο κρίσιμη είναι η θετική ομαδική δυναμική.



Εικόνα 2.1: Πυραμίδα των πέντε βασικών συμπεριφορών μιας συνεκτικής ομάδας, σύμφωνα με το μοντέλο του Lencioni: η Εμπιστοσύνη στη βάση υποστηρίζει την υγιή Σύγκρουση απόψεων, τη Δέσμευση στους στόχους, την Ανάληψη Ευθύνης και την προσήλωση στα κοινά Αποτελέσματα (discprofile.com).

Η θεωρία του Patrick Lencioni (The Five Dysfunctions of a Team) υπογραμμίζει ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ μελών είναι η πρωταρχική δυσλειτουργία που πυροδοτεί και άλλες (φόβος σύγκρουσης, έλλειψη δέσμευσης, αποφυγή ευθυνών, αδιαφορία για αποτελέσματα). Συνεπώς, η καλλιέργεια εμπιστοσύνης επιτρέπει στα μέλη να εκφράζουν ιδέες και διαφωνίες χωρίς φόβο, οδηγώντας σε εποικοδομητικές συγκρούσεις και σαφέστερη δέσμευση στους στόχους της ομάδας. Αντίθετα, όταν η εμπιστοσύνη απουσιάζει, τα μέλη μπορεί να φοβούνται την αντιπαράθεση και την ευθύνη, διαβρώνοντας έτσι την ομαδική συνοχή και την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Πέρα από το μοντέλο Lencioni, και άλλες θεωρίες ομαδικής δυναμικής επισημαίνουν τον ρόλο των ατομικών συμπεριφορών: το φαινόμενο του «κοινωνικού τεμπελιάσματος» (social loafing), για παράδειγμα, περιγράφει την τάση ορισμένων μελών να καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια όταν εργάζονται συλλογικά απ' ό,τι θα έκαναν ατομικά. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να αντισταθμίσει τα οφέλη μιας μεγαλύτερης ομάδας, μειώνοντας την αποτελεσματικότητά της (Bagrow, J. P., et al., 2016). Η αναγνώριση τέτοιων αρνητικών συμπεριφορών είναι σημαντική, ώστε

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

να αντιμετωπιστούν (π.χ. με σαφείς ρόλους και μηχανισμούς λογοδοσίας για κάθε μέλος). Αντίθετα, θετικές συμπεριφορές όπως η προθυμία παροχής βοήθειας, ο αλτρουισμός και η πρωτοβουλία (γνωστά και ως οργανωσιακές citizenship συμπεριφορές) βελτιώνουν το κλίμα της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι/ες υπερβαίνουν τα τυπικά τους καθήκοντα για να συνδράμουν συναδέλφους ή να λύσουν προβλήματα σε ομαδικό επίπεδο, οικοδομείται εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και μειώνονται οι προστριβές (Engagedly , 2024). Τέτοιες συμπεριφορές διευκολύνουν την έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών και την επίτευξη των κοινών στόχων. Συνολικά, η ενίσχυση των θετικών ατομικών συμπεριφορών (επικοινωνία, συνεργατικότητα, υπευθυνότητα) και ο περιορισμός των αρνητικών (αδιαφορία, ανταγωνισμός, αποκλεισμός) αποτελούν κλειδί για τη βελτίωση της ομαδικότητας.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ . Ανάπτυξη Συνοχής στην Ομάδα μέσω της****Πυραμίδας Lencioni***Σκοπός της Άσκησης*

Η άσκηση έχει στόχο να βοηθήσει τα μέλη μιας ομάδας να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις πέντε βασικές συμπεριφορές που προτείνει ο Lencioni (2002) για τη δημιουργία μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής ομάδας. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες/ουσες θα εντοπίσουν αδυναμίες και προκλήσεις στην ομαδική τους συνεργασία και θα αναπτύξουν στρατηγικές βελτίωσης.

*Υλικά & Προετοιμασία***✦ Υλικά:**

Εκτυπωμένη Πυραμίδα Lencioni (ή σχεδιασμένη σε πίνακα).

Αυτοκόλλητα σημειώματα ή κάρτες (5 χρώματα – ένα για κάθε επίπεδο της πυραμίδας).

Φύλλα εργασίας για κάθε ομάδα.

☐ *Χρόνος: 60-90 λεπτά*

 Συμμετέχοντες: 4-6 άτομα ανά ομάδα (ανάλογα με τους συμμετέχοντες/ουσες)

Δομή της Άσκησης

✦ *Στάδιο 1: Κατανόηση της Πυραμίδας Lencioni (15')*

🎯 *Στόχος: Οι συμμετέχοντες να εξοικειωθούν με τα πέντε επίπεδα της πυραμίδας.*

Οι ομάδες χωρίζονται και κάθε μία αναλαμβάνει να αναλύσει ένα από τα επίπεδα της πυραμίδας, γράφοντας:

- 1, Πώς εκφράζεται αυτή η συμπεριφορά σε μια ομάδα.*
- 2, Ποια προβλήματα προκύπτουν όταν αυτή η συμπεριφορά απουσιάζει.*

✦ *Στάδιο 2: Αυτοαξιολόγηση της Ομάδας (20')*

🎯 *Στόχος: Εντοπισμός δυνατών και αδύναμων σημείων της ομάδας.*

Κάθε ομάδα λαμβάνει μια κάρτα με ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης, όπως:

- 1, Εμπιστοσύνη: Οι συνάδελφοι νιώθουν άνετα να παραδεχτούν λάθη τους;*
- 2, Υγιής σύγκρουση: Συζητούνται δύσκολα θέματα ή αποφεύγονται;*
- 3, Δέσμευση: Όλοι στηρίζουν τις αποφάσεις της ομάδας ακόμα κι αν διαφωνούν;*
- 4, Ανάλυση ευθυνών: Διορθώνουμε ο ένας τον άλλον ή αποφεύγουμε τη σύγκρουση;*
- 5, Εστίαση στα αποτελέσματα: Οι ατομικές φιλοδοξίες επισκιάζουν τους στόχους της ομάδας;*

Τα μέλη της ομάδας βαθμολογούν (από 1 έως 5) το πόσο ισχύει κάθε δήλωση για την ομάδα τους.

Συζητούν και σημειώνουν ποια επίπεδα της πυραμίδας είναι τα πιο αδύναμα στην ομάδα τους.

✦ **Στάδιο 3: Σχεδιασμός Στρατηγικών Βελτίωσης (20')**

🎯 **Στόχος:** Δημιουργία σχεδίου δράσης για την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας.

Κάθε ομάδα επιλέγει 1-2 επίπεδα στα οποία χρειάζεται βελτίωση.

Σε ένα φύλλο εργασίας, απαντούν:

1. Ποιο είναι το βασικό πρόβλημα σε αυτό το επίπεδο;
2. Πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε;
3. Ποια συγκεκριμένη δράση θα εφαρμόσουμε ως ομάδα;

💡 **Παράδειγμα:** Αν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης, η ομάδα μπορεί να δεσμευτεί να αφιερώνει 5 λεπτά σε κάθε συνάντηση για προσωπικές εμπειρίες, ενισχύοντας την ανοιχτή επικοινωνία.

✦ **Στάδιο 4: Παρουσίαση & Δέσμευση στην Αλλαγή (15')**

🎯 **Στόχος:** Ενίσχυση της εφαρμογής των προτεινόμενων βελτιώσεων.

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τα κύρια συμπεράσματά της.

Τα υπόλοιπα μέλη μπορούν να κάνουν ερωτήσεις και σχόλια.

Συλλογικά, τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν 1-2 άμεσες δράσεις που θα εφαρμόσουν στην καθημερινότητά τους.

Συμπεράσματα & Ανατροφοδότηση

- 💡 Τι μάθαμε για τη δυναμική της ομάδας μας;
- 💡 Ποια πρακτικά βήματα μπορούμε να ακολουθήσουμε για να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί;
- 💡 Πώς μπορούμε να ενσωματώσουμε την Πυραμίδα Lencioni στην κουλτούρα της ομάδας μας;

2.3.3. Ρόλοι, Ευθύνες και Συνεργασία μέσα στην Ομάδα

Η δημιουργία μιας κουλτούρας ομαδικότητας στη δημόσια διοίκηση αποτελεί ευθύνη όλων των συμμετεχόντων – από τα διοικητικά στελέχη μέχρι τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και την πολιτική ηγεσία. Πρώτιστο ρόλο έχουν τα διοικητικά στελέχη και τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών: ο τρόπος ηγεσίας μπορεί είτε να καλλιεργήσει είτε να αποθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα. Ένα ηγετικό στέλεχος που πιστεύει στη συνεργασία θα προάγει αρχές ομαδικής εργασίας, θα ενθαρρύνει την υψηλή συμμετοχή όλων και θα διευκολύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Alanizan, S. ,2023). Πράγματι, έχει διαπιστωθεί ότι η κατάλληλη ηγεσία ενθαρρύνει την ομαδικότητα, αυξάνει τη δέσμευση των υπαλλήλων και βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων, δημιουργώντας ομαλές συνθήκες λειτουργίας για τον οργανισμό (op.cit) Επιπλέον, τα ηγετικά στελέχη με συμπεριφορά συμμετοχική και συμπεριληπτική διαμορφώνουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς να συνεργαστούν και να εκφράσουν ιδέες. Με άλλα λόγια, το στυλ ηγεσίας επηρεάζει άμεσα το πόσο θετικά βλέπουν οι εργαζόμενοι/ες την ομαδική εργασία, τον ρόλο τους στην ομάδα και τα επίπεδα επίδοσής τους. Για παράδειγμα, ένα ηγετικό στέλεχος που αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις ομαδικές προσπάθειες εμπνέει παρόμοιο εργασιακό ήθος στους υφισταμένους του, ενώ ένα αυταρχικό ή αδιάφορο ηγετικό στέλεχος μπορεί να αποθαρρύνει τη συνεργασία.

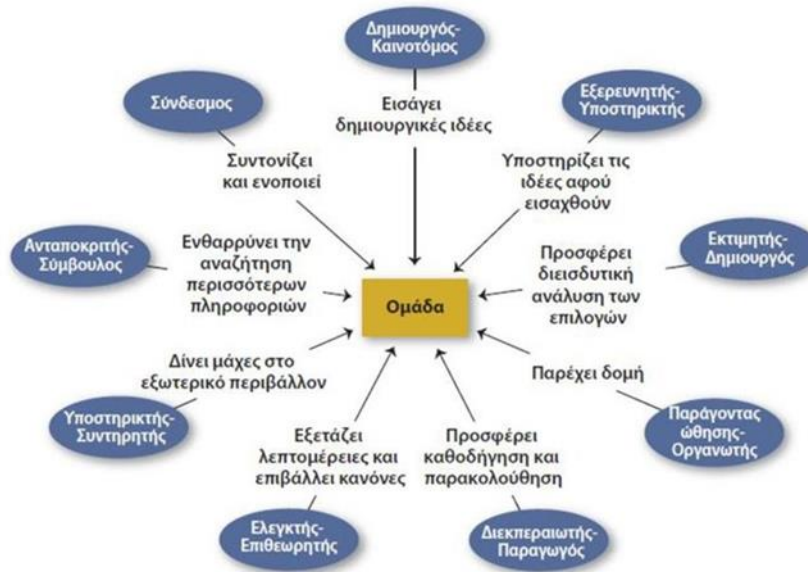
Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής επίσης έχουν ευθύνη στη διαμόρφωση της ομαδικής κουλτούρας. Κάθε μέλος της ομάδας οφείλει να συμμετέχει ενεργά, να μοιράζεται πληροφορίες και γνώσεις και να αναλαμβάνει ευθύνες για τον ρόλο του. Η ανάληψη προσωπικής ευθύνης από κάθε υπάλληλο –δηλαδή η αντίληψη ότι η συνεισφορά του επηρεάζει το αποτέλεσμα της ομάδας– βοηθά στην αποφυγή του φαινομένου της «ζωηρής μειοψηφίας» (όπου λίγοι δουλεύουν και άλλοι ολιγωρούν). Οι εργαζόμενοι/ες που υιοθετούν συμπεριφορές συνεργατικότητας δημιουργούν ένα θετικό προηγούμενο: η προθυμία τους να βοηθήσουν συναδέλφους και να λύσουν από κοινού προβλήματα εμπνέει εμπιστοσύνη και μειώνει τις συγκρούσεις στην ομάδα (Engagedly, 2024), Αυτό όχι μόνο βελτιώνει το κλίμα, αλλά και παρασύρει και

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

άλλους να πράξουν ανάλογα, διαμορφώνοντας αλυσιδωτά μια κουλτούρα συνεργασίας. Είναι σημαντικό οι δημόσιοι υπάλληλοι να αισθάνονται δέσμευση στον κοινό σκοπό και περηφάνια για τη συμβολή τους – κάτι που ενθαρρύνεται όταν αναγνωρίζεται η προσφορά τους στο συλλογικό έργο.

Οι πολιτικοί παράγοντες (η εκάστοτε πολιτική ηγεσία υπουργείων και φορέων) επηρεάζουν έμμεσα αλλά ουσιαστικά την ομαδική κουλτούρα. Καταρχάς, θέτουν το γενικό θεσμικό πλαίσιο και το «κλίμα λογοδοσίας» μέσα στο οποίο λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες. Ένα περιβάλλον με υπέρμετρη έμφαση στη τήρηση διαδικασιών και στον έλεγχο μπορεί να καταστήσει τους οργανισμούς εξαιρετικά επιφυλακτικούς – οι υπάλληλοι φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες μήπως γίνουν λάθη, με αποτέλεσμα να αποθαρρύνεται η ομαδική δημιουργικότητα. Πράγματι, μια κουλτούρα αποφυγής ρίσκου (εφόσον υπαγορεύεται από την πολιτική ηγεσία ή τη νομοθεσία) μπορεί να αποθαρρύνει τον πειραματισμό και την καινοτομία (ATD, 2023), στοιχεία αναγκαία για μια ζωντανή ομαδική συνεργασία. Επίσης, οι αυστηρές απαιτήσεις λογοδοσίας και η πολυεπίπεδη ιεραρχική έγκριση μπορεί να επιβραδύνουν τις αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνει μια ομάδα, μειώνοντας την ευελιξία της (op.cit). Από την άλλη πλευρά, όταν οι πολιτικοί προϊστάμενοι/ες επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες τους και δίνουν έμφαση στη διυπηρεσιακή συνεργασία (π.χ. με κοινά έργα μεταξύ φορέων ή με δημόσιες δηλώσεις στήριξης της ομαδικότητας), τότε δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μια κουλτούρα όπου η συνεργασία θεωρείται αξία. Η συνέπεια και το παράδειγμα της πολιτικής ηγεσίας είναι κρίσιμα: η σταθερή υποστήριξη σε πρωτοβουλίες που προάγουν το ομαδικό πνεύμα (όπως προγράμματα καινοτομίας ή βελτίωσης διαδικασιών με συμμετοχή υπαλλήλων) δίνει το μήνυμα ότι η ομαδική εργασία δεν είναι απλώς ένα σύνθημα, αλλά μια προτεραιότητα με θεσμική βαρύτητα. Έτσι, όλοι οι συμμετέχοντες/ουσες – ηγεσία, προσωπικό και πολιτικοί προϊστάμενοι/ες – διαδραματίζουν ρόλο στην οικοδόμηση ή την αποδυνάμωση της ομαδικής κουλτούρας.

Ρόλοι των μελών της ομάδας



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

Εικόνα 2.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας

Οι ρόλοι που αναλαμβάνουν τα μέλη μιας ομάδας αποτελούν βασικό παράγοντα για τη λειτουργία και τη συνοχή της. Ο καθορισμός ρόλων δεν αφορά μόνο στη διανομή καθηκόντων, αλλά και στην κατανόηση του πώς κάθε μέλος συμβάλλει στη συνολική προσπάθεια. Η σαφήνεια στον ορισμό των ρόλων μειώνει τις πιθανότητες συγκρούσεων, διευκολύνει τον συντονισμό και ενισχύει την υπευθυνότητα. Όταν τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν τη θέση τους και πώς αλληλοεπηρεάζονται οι αρμοδιότητές τους, η συνεργασία γίνεται πιο αποδοτική και τα κοινά αποτελέσματα βελτιώνονται.

Σε ομάδες υψηλής απόδοσης, οι ρόλοι δεν είναι αυστηρά καθορισμένοι, αλλά προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που προκύπτουν. Παρόλα αυτά, υπάρχει σαφήνεια ως προς τις κύριες ευθύνες του κάθε μέλους, καθώς και τα σημεία συνεργασίας μεταξύ των μελών. Αυτή η ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και ευελιξίας ενισχύει τη συνοχή της ομάδας, προωθεί την καινοτομία και επιτρέπει την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων των μελών της.

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

Ο καθορισμός των ρόλων αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία διασαφηνίζονται οι ευθύνες και οι προσδοκίες από κάθε μέλος, με στόχο την εύρυθμη συνεργασία και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της ομάδας. Οι ρόλοι προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα μέλη λειτουργούν, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να κατανοήσουν τη σημασία της συνεισφοράς τους και να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στα καθήκοντά τους (Mathieu et al., 2019).

Η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων ρόλων συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων, περιορίζει τις αλληλεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων και ενισχύει την υπευθυνότητα, καθώς τα μέλη αντιλαμβάνονται τον αντίκτυπο της συμβολής τους στους στόχους της ομάδας (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2016). Οι Kozlowski και Bell (2021) επισημαίνουν ότι η σαφήνεια στον καθορισμό των ρόλων δημιουργεί τη βάση για μια δυναμική ομάδα, βελτιώνοντας τη συνοχή και την παραγωγικότητα. Επιπλέον, η προσαρμοστικότητα των ρόλων δίνει στα μέλη την ευκαιρία να ανταποκριθούν σε νέες συνθήκες και να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους για την επίλυση προβλημάτων.

Οι ρόλοι και οι προσδοκίες σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών διαμορφώνουν ένα σταθερό υπόβαθρο εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Έτσι, τα μέλη της ομάδας μπορούν να εργάζονται με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εκτελούν τις υποχρεώσεις τους με αυτονομία (Salas et al., 2018).

Ο ρόλος ενός ατόμου σε μια ομάδα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο συμπεριφορών που διαμορφώνονται υπό την επιρροή των προσδοκιών του περιβάλλοντος (Πουλόπουλος, 2016). Οι ρόλοι μπορεί να είναι εμφανείς ή άτυποι, θεσμοθετημένοι ή ανεπίσημοι, και συχνά καθορίζονται από παράγοντες όπως οι αξίες, το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο και οι προσδοκίες των υπόλοιπων μελών. Ο Biddle (1979) προσδιόρισε τους ρόλους ως το σύνολο των αναμενόμενων συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένα πρόσωπα σε ένα δομημένο πλαίσιο, όπως αυτό μιας δημόσιας υπηρεσίας.

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

Οι ρόλοι που σχετίζονται με την εκτέλεση των καθηκόντων μιας ομάδας περιλαμβάνουν:

- **Συντονισμός:** Τα άτομα που αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο καθοδηγούν τη διαδικασία, κατανέμουν εργασίες και παίρνουν πρωτοβουλίες.
- **Πληροφόρηση:** Πρόκειται για μέλη που συλλέγουν, παρέχουν και διευκρινίζουν πληροφορίες σχετικές με το έργο της ομάδας.
- **Διευκρίνηση:** Αναλαμβάνουν τη διατύπωση, την επανερμηνεία και την αποσαφήνιση ιδεών ώστε να υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών.
- **Ανακεφαλαίωση:** Ο ρόλος αυτός αφορά τη σύνοψη των απόψεων και την επιβεβαίωση της κοινής κατανόησης.
- **Εξακρίβωση ομοφωνίας:** Περιλαμβάνει την επιβεβαίωση της συμφωνίας ή της διαφωνίας μεταξύ των μελών για τα θέματα που συζητούνται.

Εκτός από τους ρόλους που σχετίζονται με την εκτέλεση των εργασιών, υπάρχουν και κοινωνικο-συναισθηματικοί ρόλοι που ενισχύουν τη συνοχή και την ανθεκτικότητα της ομάδας:

- **Ενθάρρυνση:** Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού κλίματος, την αναγνώριση της συνεισφοράς των μελών και την προώθηση της αλληλεγγύης.
- **Εναρμόνιση:** Συμβάλλει στη διαχείριση συγκρούσεων, στην αποκατάσταση της ισορροπίας και στη μείωση των εντάσεων στην ομάδα.
- **Διευκόλυνση επικοινωνίας:** Περιλαμβάνει την ενίσχυση της ελεύθερης ανταλλαγής απόψεων και την εξασφάλιση της ισότιμης συμμετοχής όλων των μελών.
- **Διαμόρφωση κριτηρίων:** Καθορίζει τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η απόδοση των μελών και η επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Οι ρόλοι στην ομάδα είναι κρίσιμοι για την ομαλή λειτουργία της και την επιτυχία του έργου που έχει αναλάβει. Όταν τα μέλη κατανοούν τους ρόλους τους, μπορούν να προσαρμόζονται ευκολότερα σε νέα δεδομένα, να αναπτύσσουν προνοητικότητα και

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

να διαχειρίζονται τις δυναμικές της ομάδας με ευχέρεια. Η ικανότητα των μελών να αναγνωρίζουν τους διαφορετικούς ρόλους, τόσο των ίδιων όσο και των συναδέλφων τους, ενισχύει τη συνοχή και τη συνεργασία μέσα στο κοινωνικό και εργασιακό πλαίσιο της ομάδας.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ . Παρατηρώντας Ρόλους και Συμπεριφορές στην**Ομαδική Συνεργασία - Παιχνίδι Ρόλων 20'****Σκοπός της Άσκησης**

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

Οδηγίες

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

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

Περιγραφή του Προβλήματος: Δώστε στην κεντρική ομάδα το παρακάτω πρόβλημα:

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

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

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

Οι ρόλοι που θα παρακολουθήσουν είναι οι εξής:

Ρόλοι Καθηκόντων: Συντονιστής, Πληροφοριοδότης, Αναλυτής, Οργανωτής

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

Ρόλοι Συντήρησης: Υποστηρικτής, Διαμεσολαβητής, Ενθαρρυντής, Ειρηνοποιός
Κάθε φορά που ένα μέλος αναλαμβάνει έναν συγκεκριμένο ρόλο, οι παρατηρητές/τριες το σημειώνουν με ένα “X” στη στήλη του αντίστοιχου ρόλου.

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

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

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

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

Στόχοι της Άσκησης

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

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

Ενίσχυση Ομαδικής Συνεργασίας: Τα μέλη μαθαίνουν να αξιοποιούν τους ρόλους για να βελτιώσουν τη δυναμική και την αποδοτικότητα της ομάδας.

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

Ρόλοι Επίτευξης Στόχων

Ρόλοι καθηκόντων Ονόματα	Συντονισμός	Πληροφόρηση	Διευκρίνηση	Ανακεφαλαίωση	Ομοφωνία

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

1.Χρήστος					
2.....					
.....					
4.....					
5.....					

Ρόλοι Συντήρησης της Ομάδας

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

2.3.3. Αποτύπωση δράσεων βελτίωσης για καλύτερη απόδοση

Για να βελτιωθεί η ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα, απαιτείται ένα σύνολο συντονισμένων δράσεων που στοχεύουν τόσο στις δεξιότητες των ανθρώπων όσο και στις δομές της οργάνωσης. Ακολουθούν ορισμένες καλές πρακτικές και προτάσεις (τεκμηριωμένες από βιβλιογραφία και παραδείγματα) που μπορούν να ενισχύσουν το ομαδικό πνεύμα και την απόδοση των δημοσίων οργανισμών:

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

- ✓ **Βελτίωση της επικοινωνίας:** Η ανοιχτή και τακτική επικοινωνία είναι θεμέλιο της συνεργασίας. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργούν σαφή κανάλια επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, όπως τακτικές συναντήσεις ομάδων, εσωτερικά δίκτυα ενημέρωσης και πλατφόρμες διαμοιρασμού πληροφοριών. Η στοχευμένη επικοινωνία –δηλαδή η τακτική επαναβεβαίωση των στόχων της ομάδας και η διασφάλιση ότι όλοι κατανοούν τον ρόλο τους– βοηθά στη διατήρηση της ευθυγράμμισης της ομάδας με τον σκοπό της (ATD, 2023). Παράλληλα, είναι ωφέλιμη η καλλιέργεια μιας κουλτούρας όπου ενθαρρύνονται τα μέλη να εκφράζουν έγκαιρα προβλήματα και να προτείνουν λύσεις. Μηχανισμοί όπως οι «βρόχοι ανατροφοδότησης» (feedback loops) – π.χ. ανώνυμες έρευνες προσωπικού, ανοικτές συζητήσεις (town halls) ή ψηφιακά “κουτιά” προτάσεων– δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να επισημάνουν εμπόδια στη συνεργασία και να συμμετέχουν στη βελτίωση των διαδικασιών (op.cit).
- ✓ **Εκπαίδευση και ανάπτυξη ομάδας:** Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις δεξιότητες ομαδικής εργασίας και η ευαισθητοποίηση σε θέματα ομαδικής δυναμικής είναι καθοριστικής σημασίας. Προγράμματα σεμιναρίων και workshops μπορούν να εφοδιάσουν τους υπαλλήλους με τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης συγκρούσεων και συνεργατικής λήψης αποφάσεων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύουν σε συνεχή κατάρτιση και δράσεις ανάπτυξης προσωπικού, διότι αυτές συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων (op.cit.). Για παράδειγμα, η σύσταση «ημερών ομαδικής ανάπτυξης» όπου οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες team building ή role-playing για την αντιμετώπιση υποθετικών προβλημάτων, μπορεί να ενισχύσει τις μεταξύ τους σχέσεις. Στη διεθνή πρακτική, πολλά δημόσια ιδρύματα –όπως οι σχολές δημόσιας διοίκησης– προσφέρουν πλέον εκπαιδευτικά προγράμματα ειδικά για την ηγεσία και τη διαχείριση ομάδων. (Στην Ελλάδα, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης) έχει διεξάγει έρευνες και σεμινάρια για τη σημασία της επικοινωνίας και της επίλυσης συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα, καταλήγοντας σε συγκεκριμένες προτάσεις ενίσχυσης της συνεργασίας. Η

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

συνεχής μάθηση δημιουργεί ένα κοινό πλαίσιο γνώσεων και αξιών για τα μέλη, διευκολύνοντας τη συνεννόηση και τη συλλογική προσπάθεια.

- ✓ **Ανάδειξη και επιβράβευση ομαδικών επιτευγμάτων:** Η κουλτούρα της αναγνώρισης παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση για συνεργασία. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν επίσημους ή ανεπίσημους τρόπους **επιβράβευσης** των ομάδων που αποδίδουν καλά. Η εφαρμογή συστημάτων που αναγνωρίζουν τα συλλογικά επιτεύγματα –όπως βραβεία ομάδας, εύφημες μνείες σε εσωτερικά δελτία ή δημόσιες τελετές επιβράβευσης– ενισχύει το ηθικό των υπαλλήλων και ενθαρρύνει τους άλλους να υιοθετήσουν συνεργατικές πρακτικές. Η δημόσια αναγνώριση της συμβολής μιας ομάδας προσφέρει ηθική ανταμοιβή στα μέλη της, δημιουργώντας θετικά πρότυπα. Επιπρόσθετα, μπορεί να συνδεθεί η αξιολόγηση προσωπικού με κριτήρια ομαδικής εργασίας: όταν η αξιολόγηση και η εξέλιξη του υπαλλήλου λαμβάνει υπόψη όχι μόνο την ατομική του απόδοση αλλά και το κατά πόσο συνεισφέρει στο συλλογικό αποτέλεσμα, τότε καλλιεργείται ένα αίσθημα δικαιοσύνης και συνεργασίας. Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αξιοποιούν και τεχνολογικά εργαλεία (π.χ. πλατφόρμες “gamification” και επιβράβευσης) για την παρακολούθηση και αναγνώριση θετικών συμπεριφορών. Σε μια μελέτη, η υιοθέτηση εργαλείων που καταγράφουν και επιβραβεύουν συμπεριφορές συνεργασίας διασφάλισε ότι οι εργαζόμενοι/ες ενημερώνονται για το πόσο εκτιμάται η συνεισφορά τους – γεγονός που αύξησε την παρακίνησή τους και μείωσε τις τάσεις αποχώρησης προσωπικο (Engagedly , 2024)
- ✓ **Ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας και της κουλτούρας:** Η ηγεσία πρέπει να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση. Οι προϊστάμενοι/ες ομάδων θα πρέπει συνειδητά να ενδυναμώνουν τα μέλη (empowerment), αναθέτοντάς τους ευθύνες και δίνοντάς τους περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών. Όταν οι υπάλληλοι νιώθουν ότι έχουν λόγο και αυτονομία μέσα στην ομάδα, αυξάνεται η δέσμευσή τους. Επίσης, τα στελέχη οφείλουν να εντοπίζουν και να άρουν εμπόδια που δυσκολεύουν την ομαδική εργασία – π.χ. να μειώνουν τη γραφειοκρατία σε ομαδικά έργα, να επιλύουν συγκρούσεις δίκαια και

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

έγκαιρα, και να διασφαλίζουν δίκαιη κατανομή πόρων στην ομάδα. Η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης σε αυτές τις αρχές (π.χ. μέσω επίσημων δηλώσεων και πολιτικών που προάγουν την συνεργατικότητα) είναι κρίσιμη για να ριζώσει μια κουλτούρα ομαδικότητας. Επιπλέον, οργανισμοί διεθνώς υιοθετούν την «συνεργατική ηγεσία» (collaborative leadership), όπου τα ηγετικά στελέχη λειτουργούν περισσότερο ως καθοδηγητές και διευκολυντές παρά ως αυστηροί εντολείς. Αυτό το στυλ προωθεί τη συμμετοχικότητα και την κοινή λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα οι ομάδες να γίνονται πιο αυτόνομες και δημιουργικές. Τέλος, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και σεβασμού στον χώρο εργασίας –μέσω της τήρησης δεσμεύσεων, της διαφάνειας και της δικαιοσύνης– αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία οι εργαζόμενοι θα χτίσουν ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας.

- ✓ **Διευκόλυνση διατμηματικής συνεργασίας και ευέλικτων δομών:** Πολλά προβλήματα ομαδικότητας στο Δημόσιο πηγάζουν από τα λεγόμενα “σιλό” – δηλαδή τη νοοτροπία όπου κάθε τμήμα ή διεύθυνση λειτουργεί απομονωμένα. Για να ξεπεραστεί αυτό, προτείνονται ευέλικτες οργανωτικές δομές που ενθαρρύνουν τη διατμηματική συνεργασία. Παραδείγματος χάριν, μπορούν να συσταθούν *διεπιστημονικές ομάδες έργου* με μέλη από διάφορες υπηρεσιακές μονάδες, για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Τέτοιες ομάδες, με σαφή εντολή και υποστήριξη από την ηγεσία, σπάνε τα όρια των οργανωτικών μονάδων και φέρνουν ποικιλία δεξιοτήτων στο τραπέζι. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι δομές αξιολόγησης και λογοδοσίας ευθυγραμμίζονται με αυτές τις προσπάθειες: τα μέλη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η συμβολή τους σε μια διυπηρεσιακή ομάδα αναγνωρίζεται εξίσου με την εργασία στο στενό τους τμήμα. Επιπλέον, η υιοθέτηση μεθοδολογιών όπως η ευέλικτη διαχείριση έργων (Agile) στον δημόσιο τομέα μπορεί να βοηθήσει: οι Agile πρακτικές δημιουργούν μικρές, αυτο-οργανωμένες ομάδες με συχνή επικοινωνία και αναπροσαρμογή στόχων, κάτι που ενισχύει την συνεργασία και την προσαρμοστικότητα ακόμη και σε πλαίσια με αυστηρούς κανόνες (ATD, 2023).

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

- ✓ **Χρήση τεχνολογίας και νέων μορφών εργασίας:** Η τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο σύμμαχο στην ενίσχυση της ομαδικότητας, ειδικά σε μεγάλους ή γεωγραφικά κατακεκομμένους δημόσιους οργανισμούς. Εργαλεία συνεργασίας όπως οι πλατφόρμες διαχείρισης έργων, οι εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων (Slack, MS Teams κ.λπ.) και τα συστήματα κοινής χρήσης εγγράφων επιτρέπουν στα μέλη μιας ομάδας να συνεργάζονται σε πραγματικό χρόνο, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται (New Metrics, 2023). Η αξιοποίηση τηλεδιασκέψεων και εικονικών συναντήσεων διευκολύνει την επικοινωνία εξ αποστάσεως, μειώνοντας την απομόνωση των υπαλλήλων που εργάζονται σε άλλα γραφεία ή περιοχές. Μια ανερχόμενη πρακτική είναι η δημιουργία εικονικών ομάδων (virtual teams) για την υλοποίηση σύνθετων έργων. Σε μια σχετική μελέτη περίπτωσης, εξετάστηκε η σύσταση εικονικών ομάδων σε κυβερνητικό πρόγραμμα διαχείρισης αποβλήτων στις ΗΠΑ, όπου μέλη από διαφορετικές υπηρεσίες και περιοχές συνεργάστηκαν κυρίως μέσω προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία, αξιοποιώντας την εξειδίκευση διάσπαρτων στελεχών σαν να βρίσκονταν στον ίδιο χώρο εργασίας (IBM Center for The Business of Government, 2009). Πράγματι, οι εικονικές ομάδες θεωρούνται μια από τις πιο υποσχόμενες οργανωτικές δομές του μέλλοντος, καθώς υπερβαίνουν τους γεωγραφικούς και διοικητικούς περιορισμούς και επιτρέπουν πρωτοφανή επίπεδα συνεργασίας και παραγωγικότητας. Είναι όμως κρίσιμο οι δημόσιοι οργανισμοί να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους στη χρήση αυτών των τεχνολογιών και να θεσπίσουν σαφείς διαδικασίες, ώστε η ψηφιακή συνεργασία να είναι αποτελεσματική και ασφαλής.

Συμπερασματικά, η ενίσχυση της ομαδικότητας στη δημόσια διοίκηση απαιτεί πολυεπίπεδη προσέγγιση: από την αντιμετώπιση των προσωπικών και οργανωσιακών εμποδίων, μέχρι την υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών διοίκησης και τεχνολογικών εργαλείων. Με ηγεσία προσανατολισμένη στη συνεργασία, υπαλλήλους ενεργά εμπλεκόμενους και ένα υποστηρικτικό πολιτικό-θεσμικό

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

πλαίσιο, μπορούν να δημιουργηθούν συνθήκες όπου οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν ως συνεκτικές και αποδοτικές ομάδες. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει την εσωτερική απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων, αλλά αντανακλάται και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, εκπληρώνοντας καλύτερα την αποστολή του δημόσιου τομέα.

2.4. Ασύγχρονη εκπαίδευση για τον προσδιορισμό σημείων βελτίωσης της ομαδικότητας στην άσκηση του ρόλου του Προϊσταμένου της Ομαδικότητας στο Ρόλο του/της Προϊσταμένου/ης

Η ασύγχρονη εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει μια **ευέλικτη και αποτελεσματική προσέγγιση** για την αξιολόγηση και βελτίωση των δεξιοτήτων ενός ηγετικού στελέχους στη διαχείριση ομάδων.

Παρακάτω προτείνονται **εργαλεία και μέθοδοι** που μπορούν να χρησιμοποιηθούν το χρονικό διάστημα της ασύγχρονης εκπαίδευσης που υπάρχει στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα, το οποίο υλοποιείται μέσω της **Ηλεκτρονικής Πλατφόρμες Μάθησης του ΕΚΔΔΑ**.

Οι εκπαιδευτές/τριες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα με όποιον από τους παρακάτω τρόπους επιθυμούν:

Πώς βοηθά:

- ✓ Οργάνωση εκπαιδευτικού υλικού (βίντεο, άρθρα, case studies).
- ✓ Αυτοαξιολόγηση μέσω κουίζ και ερωτηματολογίων.\
- ✓ Διαδραστικές ασκήσεις και προσομοιώσεις για τον ρόλο του προϊσταμένου/ης.

Παράδειγμα:

- Ανέβασμα ενός case study όπου ένας προϊστάμενος/η πρέπει να διαχειριστεί μια σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων και ζητείται από τους επιμορφούμενους/ες να προτείνουν λύσεις μέσω γραπτής ανάλυσης.
- Ερωτηματολόγιο για την αυτοαξιολόγηση των δεξιοτήτων ηγεσίας (π.χ. "Σε ποιο βαθμό ενισχύω τη συνεργασία στην ομάδα μου;").
- ✓ Παρουσίαση πρακτικών τεχνικών ηγεσίας για την ενίσχυση της ομαδικότητας.

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

- ✓ Podcasts για προϊσταμένους/ες με εμπειρίες και στρατηγικές διαχείρισης ομάδων.

Παράδειγμα:

- Σειρά βίντεο **“Effective Team Leadership”** από το Coursera ή το LinkedIn Learning.
- Podcast με επιτυχημένους ηγέτες/ιδες που μιλούν για τον ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση ομάδων.
- ✓ Ερωτηματολόγια Αυτοαξιολόγησης & Ανάλυσης Στάσεων
- ✓ Βοηθά τους προϊσταμένους/ες να εντοπίσουν τις προσωπικές τους αδυναμίες στην ομαδικότητα
- ✓ Παροχή ανατροφοδότησης με εξατομικευμένες προτάσεις βελτίωσης
- ✓ Καταγραφή στάσεων και αντιλήψεων για τη συνεργασία στην ομάδα.

Παράδειγμα:

- Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης βασισμένο στην **Πυραμίδα Lencioni**.
- Ανάλυση απαντήσεων και προτάσεις για στοχευμένη βελτίωση (π.χ. “Έχω δυσκολία να εμπιστευτώ τους συνεργάτες μου;”).

Online Forum & Ασύγχρονες Συζητήσεις

Πώς βοηθά:

- ✓ Δυνατότητα ασύγχρονων συζητήσεων μεταξύ προϊσταμένων και συναδέλφων.
- ✓ Ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης ομάδων.
- ✓ Συζήτηση πραγματικών σεναρίων διαχείρισης ομαδικής δυναμικής.

Παράδειγμα:

- Δημιουργία θεματικού forum “Προκλήσεις στη διαχείριση ομάδων” στο Microsoft Teams.
- Ανοιχτή ερώτηση: *“Πώς διαχειρίζεστε ένα μέλος ομάδας που δεν συνεργάζεται;”* και συλλογή απόψεων.

Ψηφιακές Μελέτες Περίπτωσης & Προσομοιώσεις

Πώς βοηθά:

- ✓ Παρουσίαση πραγματικών περιστατικών για εξάσκηση ηγετικών δεξιοτήτων.
- ✓ Διαδραστικά σενάρια για την επίλυση προβλημάτων μέσα στην ομάδα.
- ✓ Εφαρμογή θεωρητικών εννοιών στην πράξη.

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

Παράδειγμα:

- Προσομοίωση διαχείρισης κρίσης "Πώς να επαναφέρεις την εμπιστοσύνη στην ομάδα σου".
- Ανάλυση μελέτης περίπτωσης για τη διαχείριση σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο τμήματα.

Ατομικό Πλάνο Βελτίωσης & Feedback από την Ομάδα

Πώς βοηθά:

- ✓ Δημιουργία ατομικού σχεδίου βελτίωσης δεξιοτήτων ηγεσίας.
- ✓ Καταγραφή προσωπικών στόχων για τη βελτίωση της ομαδικότητας.
- ✓ Λήψη ανατροφοδότησης από συναδέλφους και μέλη της ομάδας.

Παράδειγμα:

- Καταγραφή στόχου: "Θα ενισχύσω τη δέσμευση της ομάδας συζητώντας τακτικά τους στόχους με τα μέλη."
- Δημιουργία πλάνου δράσης και ανατροφοδότηση από την ομάδα μέσω Google Forms.

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} θεματικής ενότητας

Alanizan, S. (2023). *The impact of teamwork on cultivating leadership capability in the workplace. Journal of Management Information and Decision Sciences*, 26(S1), 1-6.

Argyle, M. (1991). *The Social Psychology of Work*. Penguin.

ATD (2023). *Transforming Team Effectiveness in the Public Sector: Strategies for Talent Development Leaders*. (ATD Blog).

Bagrow, J. P., et al. (2016). *Understanding the group dynamics and success of teams. Royal Society Open Science*, 3(4): 160007.

Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of highβ€•reliability organizations. *Health Services Research*, 41(4), 1576-1598.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. Free Press

Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work*. Routledge.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ* (σελ. 391-410). Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2016). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 482-497.

Ντούμα, Μ. (2014). *Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας: αιτίες, συνέπειες και η σημασία της συνεργασίας στον δημόσιο τομέα*. Τελική εργασία ΕΣΔΔΑ. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.

Engagedly (2024). *Organizational Citizenship Behavior: Key Benefits and How to Cultivate It*. (HR blog).

Foris, P. (2023). *The modern leader: Strategies for effective team management*. Harvard Business Review Press.

Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics*. Cengage Learning.

HRPro (2022). *Communication strategies for enhancing workplace collaboration*. HR Professional Journal.

Hackman, J. R., & Katz, N. (2010). *Group Behavior and Performance*. Wiley.

IBM Center for The Business of Government (2009). *Using Virtual Teams to Manage Complex Projects: A Case Study*.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. *Handbook of Psychology*, 12, 333-375.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2021). *Work groups and teams in organizations: Review update*. *Annual Review of Psychology*, 72, 585-617.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist.

Lyk-Gerak, K. (2022). **Leadership and team performance: Bridging theory and practice**. Oxford University Press.

Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Strategic Human Resource Management*. Sage.

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). *Team effectiveness 1997-2017: A review of recent advancements and a glimpse into the future*. Journal of Management, 45(6), 2154-2187.

New Metrics (2023). *Shaping Employee Experience in the Public Sector*. (Insights άρθρο).

Πουλόπουλος, Ν. (2016). *Ομαδική Συνεργασία και Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (2018). *Toward an understanding of team performance and training*. In R. Klimoski (Ed.), *Psychology at Work* (pp. 225-255).

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2017). *The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead*. American Psychologist, 72(4), 593-600.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Is there a æ big five in teamwork?* Small Group Research, 36(5), 555-599.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

TeamDynamics (2025). *Examples of Good and Bad Team Dynamics in the Workplace*. (blog).

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, 63(6), 384.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.

Wheelan, S. A. (2005). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Sage.

Williams, R. A., & Laungani, P. (1999). *Models of teamwork: Theoretical and practical perspectives*. Journal of Managerial Psychology, 14(1), 1-15.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ 2^{ης} ΗΜΕΡΑΣ**3 Ανάπτυξη εμπιστοσύνης στην ομάδα και ταυτότητα ηγέτη**

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν την:

- ✓ Ανάπτυξη εμπιστοσύνης στην ομάδα και την ταυτότητα του ηγετικού στελέχους
- ✓ Παρακίνηση ομάδας για ιδιοκτησία αποτελεσμάτων, και
- ✓ Δημιουργία θετικής κουλτούρας στην ομάδα

**Σκοπός της θεματικής ενότητας**

Σκοπός της ενότητας είναι οι παρακάτω θεματικές σχετικά με την ομαδικότητα σε επίπεδο προϊσταμένου να έχουν συγκεκριμένους σκοπούς που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία, την παρακίνηση των μελών της ομάδας και τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, να μπορεί ο /η προϊστάμενος/η να οδηγεί την ομάδα τους στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ασφάλειας και διαφάνειας όπου τα μέλη της ομάδας νιώθουν ότι μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα, στην ενίσχυση της αξιοπιστίας και του σεβασμού προς τον/την προϊστάμενο/η ως ηγετικό στέλεχος, μέσα από τη συνέπεια, την ακεραιότητα και την υποστήριξη των εργαζομένων και στην ενδυνάμωση της ομαδικής συνεργασίας και αποφυγή φαινομένων μικροπολιτικής ή έλλειψης επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, να βοηθήσει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται πως η συνεισφορά τους είναι πολύτιμη και πως οι προσπάθειές τους έχουν άμεση επίδραση στα αποτελέσματα μέσα από ένα ανοιχτό και συμπεριληπτικό περιβάλλον.

**Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα**

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αναγνωρίζουν τη σημασία της εμπιστοσύνης ως θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας στην ομαδική εργασία.

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

- ✓ Εφαρμόζουν στρατηγικές για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη.
- ✓ Κατανοούν τις βασικές θεωρίες και τεχνικές παρακίνησης και να τις εφαρμόζουν στην πράξη.
- ✓ Δημιουργούν συνθήκες που ενισχύουν την αυτονομία και την ανάληψη ευθύνης από τα μέλη της ομάδας.
- ✓ Αναγνωρίζουν και ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνουν τα βέλτιστα αποτελέσματα
- ✓ Αναγνωρίζουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας.
- ✓ Εφαρμόζουν στρατηγικές για τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος συνεργασίας, αλληλοσεβασμού και ψυχολογικής ασφάλειας.

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας**

Στην ενότητα αυτή αναλύεται η έννοια της εμπιστοσύνης ως βασικού συντελεστή της παρακίνησης και της άσκησης της ηγεσίας ενός προϊσταμένου στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας.



Έννοιες- κλειδιά: Εμπιστοσύνη, Ηγεσία, Παρακίνηση, Ιδιοκτησία, Κουλτούρα. Συνεργασία

3.1. Ανάπτυξη εμπιστοσύνης στην ομάδα και ταυτότητα ηγέτη

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

Εμπιστοσύνη Η εμπιστοσύνη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου έργου. Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εξαρτώνται το ένα από το άλλο, να μοιράζονται ιδέες ανοιχτά και να εργάζονται ομαδικά για την επιτυχία του έργου. Η εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν τις ιδέες τους, να δημιουργήσουν καινοτομίες και να δοκιμάσουν νέες λύσεις. Η εμπιστοσύνη χτίζεται όταν η ομάδα συνεργάζεται για τον ίδιο στόχο, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να οικοδομήσουν σχέσεις και να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται, να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων και να φέρνουν τα έργα στην ολοκλήρωση.	Διαφάνεια Η διαφάνεια προάγει την ειλικρίνεια εξαλείφοντας τις κρυφές ατζέντες. Διασφαλίζει ότι όλοι κατανοούν την πρόοδο του έργου και μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά. Η διαφάνεια διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία σε μια ομάδα, επιτρέποντας στην ομάδα να οικοδομήσει εμπιστοσύνη. Η διαφάνεια στην επικοινωνία, την ανάληψη ευθυνών και την κατανομή του φόρτου εργασίας θα διευκολύνει τη συνεργασία σε μια ομάδα. Τα μέλη της ομάδας που μπορούν να βασίζονται ο ένας στον άλλο και να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον είναι συχνά σε θέση να το κάνουν επειδή μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες αποτελεσματικά και με διαφάνεια.
Υπευθυνότητα Υπευθυνότητα είναι η ανάληψη ευθύνης για τις πράξεις και τις αποφάσεις κάποιου. Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να προσφέρουν την καλύτερη δουλειά	Αμοιβαίος σεβασμός Ο σεβασμός καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου οι ιδέες, η συνεισφορά και η ατομικότητα κάθε μέλους της ομάδας γίνονται σεβαστά. Προωθεί μια υγιή,

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

τους και συμβάλλει στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου. Η κοινή χρήση λογοδοσίας σε όλη την ομάδα επιτρέπει στην ομάδα να συνεργαστεί προς τον κοινό στόχο και δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν. Η ατομική υπευθυνότητα είναι σημαντική επειδή επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να εστιάζουν στα ατομικά τους επιτεύγματα ενώ λειτουργούν ως ομάδα. Η ανάληψη ευθύνης βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και τους επιτρέπει να γίνουν ανεξάρτητοι στην ατομική τους εργασία, ενώ συνεργάζονται με άλλα μέλη της ομάδας για να συμβάλουν στους κοινούς στόχους που η ομάδα προσπαθεί να επιτύχει.	χωρίς αποκλεισμούς και αρμονική ομαδική κουλτούρα. Ο σεβασμός γίνεται αντιληπτός μέσω της επικοινωνίας με την ενίσχυση των δεξιοτήτων ομιλίας και ακρόασης. Εμφανίζεται επίσης μέσω της επιβράβευσης των ατομικών και ομαδικών επιτευγμάτων και του επαίνου για νέες πρωτοβουλίες, ιδέες ή για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας ή ενός έργου. Η αναγνώριση της συνεισφοράς των ατόμων της ομάδας δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Όταν πρόκειται για αντικρουόμενες απόψεις, οι ομάδες που καλλιεργούν το σεβασμό θα μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να γεφυρώνουν τυχόν παρεξηγήσεις συνεχίζοντας να συμβάλλουν στην επίτευξη των αμοιβαίων στόχων.
Καινοτομία Η καινοτομία ενθαρρύνει τη «σκέψη έξω από το κουτί» και την υπέρβαση των ορίων. Οδηγεί την ομάδα να αναπτύξει δημιουργικές λύσεις και να εξασφαλίσει την επιτυχία του έργου. Οι ομάδες που επιδιώκουν την καινοτομία και την συμπεριλαμβάνουν στην καθημερινή τους πρακτική μπορούν να βρουν νέες ιδέες και να συνεργαστούν για την επίτευξή της. Η «σκέψη έξω από το κουτί» επιτρέπει στην ομάδα να κάνει πρωτοποριακά	Προσαρμογή στις αλλαγές Η προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές και απροσδόκητες προκλήσεις κατά τη διάρκεια ενός έργου. Εξασφαλίζει ότι η ομάδα μπορεί να είναι ευέλικτη όπου χρειάζεται, προχωρώντας το έργο στους στόχους του. Η προσαρμοστικότητα επιτρέπει στις ομάδες να διακόπτουν κύκλους που είναι μη παραγωγικοί, να δοκιμάζουν νέα πράγματα και ιδέες και να προσαρμόζονται σε νέες διαδικασίες. Η

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

βήματα προς την επιτυχία και σε ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας εκτιμώνται και ενθαρρύνονται να μοιράζονται τις ιδέες τους, αισθάνονται πιο άνετα όταν μοιράζονται νέες καινοτόμες λύσεις.	προσαρμοστικότητα μιας ομάδας διασφαλίζει ότι είναι πάντα σε θέση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές και τις προκλήσεις και είναι έτοιμη να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον και τις νέες συνθήκες.
---	--

Πίνακας 3.1: Βασικές αξίες των αποτελεσματικών ομάδων

Η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων και τη διατήρηση υγιών εργασιακών σχέσεων. Για να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη σε ένα οργανωτικό περιβάλλον, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τέσσερις βασικοί παράγοντες:

3.1.1. Ακεραιότητα (Integrity)

- Η συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων των ηγετικών στελεχών και των μελών μιας ομάδας.
- Διαφάνεια στις αποφάσεις και τις διαδικασίες.
- Δικαιοσύνη στην κατανομή αρμοδιοτήτων και επιβραβεύσεων.
- Σεβασμός προς όλα τα μέλη της ομάδας και τις διαφορετικές απόψεις.

Πιο συγκεκριμένα, η ηθική ηγεσία ορίζεται ως η επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και η προώθηση τέτοιας συμπεριφοράς στους/ις υφισταμένους/ες μέσω επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων. Αυτή η μορφή ηγεσίας δημιουργεί περιβάλλοντα εργασίας όπου το άγχος μειώνεται, επιτρέποντας στο προσωπικό να εργάζεται στο βέλτιστο της απόδοσής του (Delli, 2021). Η ηθική ηγεσία συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με μελέτες, η ηθική ηγεσία παρουσιάζει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η απουσία της μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος και δυσαρέσκεια (Delli, 2021). Επιπλέον, η ηθική ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της οργανωσιακής ζωής και να έχει θετική επιρροή στα μέλη του οργανισμού και στην ευρύτερη κοινότητα (Sidiropoulou, 2023). Η αυτοαντίληψη του ρόλου και το όραμα του ηγετικού στελέχους επηρεάζονται από την ηθική του στάση, ενώ διαδραματίζει καθοριστικό

ρόλο στη διαμόρφωση της ηγετικής τους ταυτότητας (Sioulis & Papadopoulou, 2022).

Η ηθική ηγεσία διαφέρει από την ενδυναμωτική ηγεσία, καθώς επικεντρώνεται στην προώθηση ηθικών προτύπων και αξιών, ενώ η ενδυναμωτική ηγεσία δίνει έμφαση στην ενίσχυση της αυτονομίας και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Ωστόσο, και οι δύο μορφές ηγεσίας έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Bakouni, 2020). Η ηθική ηγεσία ενισχύει την οργανωτική δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα δίκαιο και υποστηρικτικό περιβάλλον. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και βελτιωμένη συνολική απόδοση του οργανισμού (Delli, 2021). Συνοψίζοντας, η ηθική αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Η παρουσία ηθικής ηγεσίας οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, όπως αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και συνολική βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας.

3.1.2. Σταθερότητα (Stability)

- Η ύπαρξη ενός σταθερού και δομημένου εργασιακού περιβάλλοντος που επιτρέπει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης.
- Οι ξεκάθαρες διαδικασίες και οι σταθερές πολιτικές που εφαρμόζονται με συνέπεια.
- Η εμπιστοσύνη προς τα ηγετικά στελέχη ότι διατηρούν μια συνεπή προσέγγιση στις αποφάσεις και τη στρατηγική του οργανισμού.

Η σταθερότητα είναι κρίσιμος παράγοντας για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, καθώς οι εργαζόμενοι/ες γνωρίζουν ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες εφαρμόζονται με συνέπεια (Huang et al., 2020). Η ύπαρξη σταθερών εργασιακών σχέσεων μειώνει την εργασιακή ανασφάλεια και ενισχύει την αίσθηση προβλεψιμότητας (Nguyen et al., 2021). Η σταθερότητα συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι

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

οργανισμοί που εφαρμόζουν σαφείς και σταθερές πολιτικές παρέχουν στους εργαζόμενους ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης και ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία (Petrou et al., 2018). Αντίθετα, όταν η οργανωτική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από αστάθεια, ασαφείς πολιτικές ή συνεχείς αλλαγές στη διοίκηση, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν άγχος και να μειώσουν την απόδοσή τους (Bakker et al., 2022).

Ηγετικά στελέχη που προάγουν τη σταθερότητα είναι πιο αποτελεσματικά στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από συνεπή λήψη αποφάσεων, προβλέψιμες πολιτικές και σταθερές εργασιακές δομές είναι πιο ανθεκτικοί στις κρίσεις και στις αλλαγές (Kim & Beehr, 2022). Η διατήρηση ενός σταθερού εργασιακού πλαισίου απαιτεί ξεκάθαρους ρόλους, τήρηση δεοντολογικών αρχών και προσήλωση σε διαδικασίες που δημιουργούν αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης (Direnzo & Greenhaus, 2018). Ενώ η σταθερότητα προσφέρει οφέλη όπως η προβλεψιμότητα και η εργασιακή ικανοποίηση, μπορεί επίσης να αποτελέσει εμπόδιο στην προσαρμογή των οργανισμών σε νέες προκλήσεις. Η υπερβολική έμφαση στη σταθερότητα μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή και έλλειψη καινοτομίας (Van der Voet, 2021). Ωστόσο, η ύπαρξη μιας ισορροπίας μεταξύ σταθερότητας και προσαρμοστικότητας είναι το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού (Heckmann et al., 2016).

Οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές για την ενίσχυση της σταθερότητας, όπως:

Σαφήνεια στις διαδικασίες και τις πολιτικές: Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τις προσδοκίες του οργανισμού και τα κριτήρια αξιολόγησής τους (Nguyen et al., 2021).

Συνεπής και αξιόπιστη ηγεσία: Τα ηγετικά στελέχη που είναι προβλέψιμα και διατηρούν τη συνέπεια στις αποφάσεις τους ενισχύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων (Kim & Beehr, 2022).

Διαχείριση αλλαγών με διαφάνεια: Οι αλλαγές πρέπει να ανακοινώνονται έγκαιρα και με σαφείς εξηγήσεις ώστε να μειώνεται η αβεβαιότητα (Heckmann et al., 2016).

3.1.3. Ενδιαφέρον (Benevolence)

- Η επίδειξη ειλικρινούς ενδιαφέροντος από τα ηγετικά στελέχη και τα μέλη της ομάδας προς τους συναδέλφους τους.
- Η ενίσχυση ενός περιβάλλοντος όπου τα άτομα νιώθουν ασφαλή να εκφράζουν ιδέες και ανησυχίες.
- Η ύπαρξη προγραμμάτων υποστήριξης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Το ενδιαφέρον (benevolence) αποτελεί έναν από τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Αναφέρεται στην αίσθηση ότι τα ηγετικά στελέχη και τα μέλη μιας ομάδας δρουν με καλή πρόθεση και επιδιώκουν το όφελος των συναδέλφων τους. Η ύπαρξη ενδιαφέροντος στον οργανισμό δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας, στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους και ότι η ηγεσία επιδεικνύει αληθινή υποστήριξη. Το ενδιαφέρον σε ένα εργασιακό πλαίσιο εκφράζεται μέσα από τη φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων, την αναγνώριση των προσπαθειών τους και την προθυμία να τους υποστηρίξουν σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο (Colquitt et al., 2021). Τα ηγετικά στελέχη που επιδεικνύουν ενδιαφέρον χτίζουν μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης και ενισχύουν την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Dirks & Ferrin, 2020). Σύμφωνα με τους Mayer, Davis και Schoorman (1995), το ενδιαφέρον είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την εμπιστοσύνη, μαζί με την ηθική ακεραιότητα (integrity) και την ικανότητα (competence). Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι οι προϊστάμενοί/ες τους έχουν καλή πρόθεση και φροντίζουν για το συμφέρον τους, είναι πιο πιθανό να τους εμπιστευτούν και να επιδείξουν δέσμευση στον οργανισμό (Schaubroeck et al., 2019).

Το ενδιαφέρον δεν περιορίζεται μόνο στις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά επηρεάζει συνολικά την κουλτούρα του οργανισμού. Οργανισμοί που ενσωματώνουν πρακτικές υποστήριξης των εργαζομένων, όπως προγράμματα ευημερίας (well-being programs), ανατροφοδότηση και συστήματα αναγνώρισης της απόδοσης, ενισχύουν την αίσθηση

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

ότι ενδιαφέρονται για το προσωπικό τους (Erdogan et al., 2020). Μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, βασισμένη στο ενδιαφέρον, βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνει τα επίπεδα άγχους και εξουθένωσης (burnout) (Kurtessis et al., 2017). Επιπλέον, η ύπαρξη ηγετικών στελεχών που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση και υποστήριξη προς τα μέλη της ομάδας τους οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή απόδοση και καινοτομία (Hannah et al., 2022).

Τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη κατανοούν ότι η επιτυχία τους δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητά τους να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, αλλά και από την ικανότητά τους να επιδεικνύουν ενδιαφέρον και να δημιουργούν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Brown et al., 2021). Η έννοια του servant leadership (ηγεσία υπηρεσίας) βασίζεται ακριβώς σε αυτήν την προσέγγιση, καθώς τα ηγετικά στελέχη που υιοθετούν αυτό το στυλ διαχείρισης δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων (Eva et al., 2019). Επιπλέον, η θετική ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety), που δημιουργείται από ηγετικά στελέχη που δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τους/τις υφισταμένους/ες τους, επιτρέπει στους/τις εργαζόμενους/ες να εκφράζουν ιδέες και προβληματισμούς χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες (Edmondson & Lei, 2019). Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η απουσία ενδιαφέροντος από την ηγεσία οδηγεί σε μειωμένη εμπιστοσύνη, αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια και χαμηλότερη εργασιακή απόδοση (Peng et al., 2020). Όταν οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι η ηγεσία δεν ενδιαφέρεται για αυτούς, η δέσμευση και η ικανοποίησή τους μειώνονται, με αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά αποχώρησης από τον οργανισμό (Chughtai, 2019). Η έλλειψη ενδιαφέροντος μπορεί επίσης να δημιουργήσει τοξικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι/ες διστάζουν να ζητήσουν βοήθεια, να μοιραστούν καινοτόμες ιδέες ή να συμμετάσχουν ενεργά στις ομαδικές διαδικασίες (Hassan & Jiang, 2022). Αντίθετα, η ύπαρξη ηγετικών στελεχών που νοιάζονται για τους/τις υφισταμένους/ες τους οδηγεί σε υψηλότερη δέσμευση, αυξημένη δημιουργικότητα και ενισχυμένη ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης (Cameron et al., 2021).

Η εμπιστοσύνη σε οργανωτικά περιβάλλοντα δεν βασίζεται σε έναν μόνο παράγοντα αλλά σε ένα σύνολο στοιχείων που αλληλοσυμπληρώνονται. Η ύπαρξη ηθικής,

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

σταθερότητας, ενδιαφέροντος και ικανότητας ενισχύει την αίσθηση εμπιστοσύνης και τη συνεργασία εντός του οργανισμού. Για να ενισχυθεί το ενδιαφέρον στους οργανισμούς, τα ηγετικά στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν πρακτικές όπως:

- **Δημιουργία περιβάλλοντος ανοιχτής επικοινωνίας:** Οι εργαζόμενοι/ες πρέπει να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους (Edmondson & Lei, 2019).
- **Αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων:** Η επιβράβευση και η ανατροφοδότηση αποτελούν βασικούς παράγοντες για την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης (Brown et al., 2021).
- **Προώθηση της ισορροπίας εργασίας-ζωής (work-life balance):** Η εφαρμογή ευέλικτων ωραρίων και προγραμμάτων ευημερίας βοηθά τους/τις εργαζόμενους/ες να διατηρούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ικανοποίησης (Kurtessis et al., 2017).
- **Ανάπτυξη προγραμμάτων mentoring και coaching:** Οι σχέσεις καθοδήγησης ενισχύουν την αίσθηση υποστήριξης και συνεργασίας στον οργανισμό (Erdogan et al., 2020).

3.1.4. Ικανότητα (Competence)

- Η αξιοπιστία ενός ατόμου ή ενός ηγετικού στελέχους βασίζεται στην απόδοσή του και την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ρόλου του.
- Η διαρκής ανάπτυξη δεξιοτήτων και η προσαρμογή στις εξελίξεις του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η ανάληψη ευθύνης για την ποιότητα της εργασίας και τα αποτελέσματα.

Η ικανότητα (competence) αποτελεί έναν από τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Αναφέρεται στην τεχνογνωσία, τις δεξιότητες και την αποτελεσματικότητα ενός ατόμου στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Στην οργανωτική συμπεριφορά, η εμπιστοσύνη προς ένα ηγετικό στέλεχος ή έναν συνάδελφο συχνά βασίζεται στην αντίληψη ότι διαθέτει τις γνώσεις και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου του (Colquitt et al., 2021). Η έλλειψη ικανότητας μπορεί να οδηγήσει σε

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

δυσλειτουργίες στην επικοινωνία, σε χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και σε μειωμένη απόδοση ομάδων και οργανισμών (Dirks & Ferrin, 2020). Αντίθετα, η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων, η επιτυχής λήψη αποφάσεων και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων αποτελούν βασικά στοιχεία που ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η ικανότητα μπορεί να οριστεί ως η δυνατότητα ενός ατόμου να επιτελέσει ένα έργο ή να επιλύσει ένα πρόβλημα με ακρίβεια, συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Οι Mayer, Davis και Schoorman (1995) ανέφεραν ότι η αντίληψη της ικανότητας είναι ένας από τους τρεις βασικούς πυλώνες που καθορίζουν την εμπιστοσύνη, μαζί με την ηθική (integrity) και το ενδιαφέρον (benevolence).

Η ικανότητα περιλαμβάνει τρεις κύριες διαστάσεις:

1. **Τεχνικές Δεξιότητες (Technical Skills):** Η γνώση, η εμπειρία και η τεχνογνωσία που σχετίζεται με τον συγκεκριμένο επαγγελματικό ρόλο (Salas et al., 2017).
2. **Διοικητικές και Ηγετικές Δεξιότητες (Managerial & Leadership Skills):** Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, ηγεσίας και διαχείρισης ομάδων (Yukl, 2019).
3. **Δεξιότητες Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (Interpersonal Competence):** Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να συνεργάζεται και να επιλύει συγκρούσεις (Schaubroeck et al., 2019).

Η ύπαρξη αυτών των δεξιοτήτων ενισχύει την εμπιστοσύνη των συνεργατών και των υφισταμένων προς ένα άτομο, καθώς δημιουργείται η αίσθηση ότι μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις του ρόλου του. Η ικανότητα αποτελεί βασικό στοιχείο για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι εργαζόμενοι/ες εμπιστεύονται την ικανότητα των συναδέλφων και των ηγετικών στελεχών τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ασφαλείς να μοιραστούν πληροφορίες, να ζητήσουν βοήθεια και να συνεργαστούν αποτελεσματικά (Kurtessis et al., 2017).

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

Σύμφωνα με τον Edmondson (2019), η αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας (psychological safety) ενισχύεται όταν οι εργαζόμενοι/ες θεωρούν ότι τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται είναι ικανά να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις της εργασίας. Ειδικά σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, όπως ο τομέας της υγείας, της τεχνολογίας και των οικονομικών, η εμπιστοσύνη στην ικανότητα των ηγετικών στελεχών και των συναδέλφων είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση του εργασιακού άγχους και την αύξηση της απόδοσης (Hannah et al., 2022). Η εμπιστοσύνη στην ικανότητα σχετίζεται άμεσα με τη διατήρηση των ταλέντων σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι/ες προτιμούν να παραμένουν σε εταιρείες όπου τα ηγετικά στελέχη τους επιδεικνύουν ικανότητα και αξιοπιστία στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση της ομάδας (Erdogan et al., 2020).

Για να ενισχυθεί η αντίληψη της ικανότητας στους οργανισμούς, απαιτούνται στρατηγικές που στοχεύουν στη διαρκή ανάπτυξη και ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ορισμένες βασικές στρατηγικές περιλαμβάνουν:

Συνεχή Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Η εκπαίδευση και η συνεχής μάθηση αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για τη βελτίωση της ικανότητας. Οι οργανισμοί που προσφέρουν προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και επιμόρφωσης ενισχύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και αυξάνουν τη συνολική παραγωγικότητα (Chughtai, 2019). Τα ηγετικά στελέχη που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και παρέχουν ευκαιρίες μάθησης δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ικανοί/ες και ασφαλείς να αναλάβουν νέες προκλήσεις (Brown et al., 2021).

Ενίσχυση της Λογοδοσίας (Accountability)

Η ικανότητα ενός ατόμου δεν αρκεί από μόνη της για να χτίσει εμπιστοσύνη. Είναι απαραίτητο να υπάρχει λογοδοσία, δηλαδή η ανάληψη ευθύνης για τις αποφάσεις και τις ενέργειες που λαμβάνει. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη λογοδοσία συμβάλλουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης και αυξάνουν την αξιοπιστία των εργαζομένων και των ηγετικών στελεχών (Peng et al., 2020).

Παροχή Ανατροφοδότησης και Βελτίωση της Απόδοσης

Η συνεχής ανατροφοδότηση (feedback) βοηθά τους/τις εργαζόμενους/ες να κατανοήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους (Edmondson & Lei, 2019). Τα ηγετικά στελέχη που παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση συμβάλλουν στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς μάθησης.

Η αντίληψη ότι ένα άτομο στερείται ικανότητας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνοχή της ομάδας και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι/ες που θεωρούν ότι τα ηγετικά τους στελέχη δεν είναι ικανά να λάβουν σωστές αποφάσεις μπορεί να αναπτύξουν δυσπιστία, με αποτέλεσμα τη μείωση της συνεργασίας και της παραγωγικότητας (Hassan & Jiang, 2022). Η έλλειψη ικανότητας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε παράλυση λήψης αποφάσεων (decision paralysis), καθώς οι εργαζόμενοι/ες διστάζουν να εμπιστευτούν τις ηγετικές αποφάσεις και επιλέγουν να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Cameron et al., 2021).



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Προσομοίωση Εργασιακού Σεναρίου για την Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης

Τίτλος: "Ηγεσία και Εμπιστοσύνη: Διαχείριση Προκλήσεων σε Ένα Οργανωτικό Περιβάλλον"

Σκοπός της Άσκησης: Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες/ουσες να κατανοήσουν τη σημασία των τεσσάρων παραγόντων εμπιστοσύνης (Ηθική, Σταθερότητα, Ενδιαφέρον, Ικανότητα) στην εργασιακή καθημερινότητα.

Να αναπτύξουν στρατηγικές ενίσχυσης της εμπιστοσύνης σε ένα οργανωτικό περιβάλλον μέσω προσομοίωσης πραγματικών σεναρίων.

Να εξασκηθούν στη λήψη αποφάσεων που προάγουν την εμπιστοσύνη.

Διάρκεια: 60-90 λεπτά

Αριθμός Συμμετεχόντων: 4-6 άτομα ανά ομάδα

Υλικά: Σενάρια εργασιακών καταστάσεων (παρακάτω, Φύλλα αξιολόγησης εμπιστοσύνης, Πίνακας ή flipchart για παρουσίαση των λύσεων

Διαδικασία Άσκησης:

Εισαγωγή (10 λεπτά)

Ο/Η συντονιστής/στρια παρουσιάζει τη σημασία της εμπιστοσύνης και τους τέσσερις βασικούς παράγοντες.

Οι συμμετέχοντες/ουσες συζητούν για τη σημασία της εμπιστοσύνης στο δικό τους εργασιακό περιβάλλον.

Παρουσίαση Σεναρίων (10 λεπτά)

Κάθε ομάδα λαμβάνει ένα σενάριο που σχετίζεται με την εμπιστοσύνη σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

Σενάριο 1: Ηθική (Integrity)

Ένα ηγετικό στέλεχος διαρρέει εμπιστευτικές πληροφορίες σχετικά με μια προαγωγή, δημιουργώντας σύγχυση και αντιπαράθεσεις στην ομάδα.

Ερώτηση: Ποιες στρατηγικές θα προτείνατε για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας;

Σενάριο 2: Σταθερότητα (Stability)

Σε έναν δημόσιο οργανισμό, οι συνεχείς αλλαγές στη διοίκηση έχουν προκαλέσει αβεβαιότητα και απογοήτευση στους υπαλλήλους.

Ερώτηση: Ποιες ενέργειες μπορεί να αναλάβει η νέα διοίκηση για να αποκαταστήσει τη σταθερότητα και την εμπιστοσύνη;

Σενάριο 3: Ενδιαφέρον (Benevolence)

Ένας/Μία προϊστάμενος/η φαίνεται αποστασιοποιημένος/η από την ομάδα του/της και αδιαφορεί για τις προσωπικές ανησυχίες των εργαζομένων του.

Ερώτηση: Πώς μπορεί να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται;

Σενάριο 4: Ικανότητα (Competence)

Ένα νέο ηγετικό στέλεχος αναλαμβάνει έναν οργανισμό, αλλά οι εργαζόμενοι/ες δεν τον εμπιστεύονται λόγω έλλειψης εμπειρίας στον συγκεκριμένο τομέα.

Ερώτηση: Τι μπορεί να κάνει ένας/μία νέος/α ηγέτης/ίδα για να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας του/της;

Ανάλυση και Συζήτηση (30-40 λεπτά)

Οι ομάδες αναλύουν τα σενάρια και καταγράφουν στρατηγικές αποκατάστασης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης.

Κάθε ομάδα παρουσιάζει τη λύση της.

Ακολουθεί συζήτηση και σύγκριση των διαφορετικών προσεγγίσεων.

Ανατροφοδότηση & Συμπεράσματα (10 λεπτά)

Οι συμμετέχοντες/ουσες αξιολογούν τις λύσεις και προτείνουν επιπλέον βελτιώσεις.

Συμπέρασμα: Ποια στρατηγική ενίσχυσης της εμπιστοσύνης ήταν πιο αποτελεσματική και γιατί;

Αναμενόμενο Αποτέλεσμα:

Οι συμμετέχοντες/ουσες αναπτύσσουν δεξιότητες διαχείρισης εμπιστοσύνης και μαθαίνουν πώς να ενισχύουν τη συνεργασία και τη διαφάνεια στις ομάδες τους.

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ****Αυτοαξιολόγηση & Προσωπικό Σχέδιο Δράσης για την Ενίσχυση της Εμπιστοσύνης**

Σκοπός της Άσκησης: Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες/ουσες να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους στους τέσσερις βασικούς παράγοντες εμπιστοσύνης.

Να σχεδιάσουν ένα προσωπικό πλάνο δράσης για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης που εμπνέουν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Διάρκεια: 45-60 λεπτά

Υλικά: Φύλλο αυτοαξιολόγησης, Χώρος για ατομική σκέψη και καταγραφή

Μέρος 1: Αυτοαξιολόγηση (20 λεπτά)

Οι συμμετέχοντες/ουσες καλούνται να απαντήσουν στις ακόλουθες ερωτήσεις, βαθμολογώντας τον εαυτό τους από 1 (Καθόλου) έως 5 (Πολύ):

Ηθική (Integrity)

Είμαι συνεπής/ής μεταξύ λόγων και πράξεων;

Εφαρμόζω τις ίδιες αρχές δικαιοσύνης για όλα τα μέλη της ομάδας μου;

Αναγνωρίζω και διορθώνω τυχόν λάθη μου;

Σταθερότητα (Stability)

Παρέχω ένα σταθερό και δομημένο εργασιακό περιβάλλον στους συνεργάτες μου;

Μπορούν οι συνάδελφοί μου να βασίζονται στις αποφάσεις μου;

Διαχειρίζομαι τις αλλαγές με τρόπο που εμπνέει εμπιστοσύνη;

Ενδιαφέρον (Benevolence)

Δείχνω ενδιαφέρον για την ευημερία των συναδέλφων μου;

Ενθαρρύνω ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον;

Παρέχω ευκαιρίες ανάπτυξης στα μέλη της ομάδας μου;

Ικανότητα (Competence)

Διατηρώ υψηλό επίπεδο απόδοσης και γνώσεων στον τομέα μου;

Αναγνωρίζω τα όριά μου και αναζητώ βοήθεια όταν χρειάζεται;

Παίρνω πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του οργανισμού μου;

Μετά τη βαθμολόγηση, οι συμμετέχοντες/ουσες καταγράφουν σε ποιες περιοχές νιώθουν ισχυροί/ές και σε ποιες χρειάζονται βελτίωση.

Μέρος 2: Προσωπικό Σχέδιο Δράσης (25-30 λεπτά)

Οι συμμετέχοντες/ουσες απαντούν στις παρακάτω ερωτήσεις και δημιουργούν ένα σχέδιο δράσης:

1. Τι συμπέρασμα προκύπτει από την αυτοαξιολόγησή μου;
2. Ποιες είναι οι τρεις μεγαλύτερες δυνάμεις μου;
3. Ποιες είναι οι δύο μεγαλύτερες αδυναμίες μου;
4. Ποια συγκεκριμένα βήματα μπορώ να ακολουθήσω για να βελτιώσω την εμπιστοσύνη που εμπνέω;
5. Σχεδιάστε τρεις ενέργειες για κάθε τομέα που χρειάζεται βελτίωση.
6. Ποια υποστήριξη χρειάζομαι για να επιτύχω τη βελτίωσή μου;
7. Χρειάζομαι εκπαίδευση, ανατροφοδότηση ή καθοδήγηση;
8. Πώς θα μετρήσω την πρόοδό μου;
9. Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιήσω για να αξιολογήσω εάν έχω βελτιωθεί;

Αναμενόμενο Αποτέλεσμα: Οι συμμετέχοντες/ουσες αποκτούν μεγαλύτερη αυτογνωσία και εφαρμόζουν στρατηγικές βελτίωσης της εμπιστοσύνης στο εργασιακό τους περιβάλλον.

4. Ενίσχυση της Δέσμευσης και της Υπευθυνότητας στην Ομάδα:

3.2. Παρακίνηση ομάδας για ιδιοκτησία αποτελεσμάτων

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων, καθώς επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και τη διατήρηση του προσωπικού. Οι θεωρίες της υποκίνησης προσπαθούν να εξηγήσουν τις συνθήκες που προάγουν την αφοσίωση των εργαζομένων και την απόδοσή τους. Δύο από τις σημαντικότερες θεωρίες στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η Θεωρία Δύο Παραγόντων του Frederick Herzberg και η Θεωρία Προσδοκίας του Victor Vroom.

3.2.1. Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg (1959) ανέπτυξε τη Θεωρία Δύο Παραγόντων μέσα από έρευνες που πραγματοποίησε σε εργαζομένους/ες, εξετάζοντας τι τους έκανε να αισθάνονται ικανοποιημένοι/ες ή δυσαρεστημένοι/ες από την εργασία τους. Σύμφωνα με τα ευρήματά του, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι οι ίδιοι με εκείνους που προκαλούν δυσαρέσκεια. Αυτή η διάκριση οδήγησε στη δημιουργία δύο κατηγοριών παραγόντων: τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες κινήτρων.

Παράγοντες Υγιεινής (Hygiene Factors)

Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν το περιβάλλον εργασίας και δεν συμβάλλουν άμεσα στην ικανοποίηση, αλλά η έλλειψή τους μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια (Herzberg et al., 1959). Αυτοί περιλαμβάνουν:

- **Μισθό και παροχές:** Οικονομική ανταμοιβή και κοινωνικά οφέλη.
- **Συνθήκες εργασίας:** Φυσικό και ψυχολογικό περιβάλλον, όπως ασφάλεια και εξοπλισμός.
- **Πολιτική και διοίκηση του οργανισμού:** Διαδικασίες και κανόνες που

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

επηρεάζουν τους εργαζομένους/ες.

- **Σχέσεις με συναδέλφους:** Το κλίμα συνεργασίας και η αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων.
- **Εργασιακή ασφάλεια:** Σταθερότητα απασχόλησης και δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης.

Η παρουσία αυτών των παραγόντων αποτρέπει τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν υποκινεί άμεσα τους εργαζόμενους.

Παράγοντες Κινήτρων (Motivators)

Οι παράγοντες κινήτρων συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και οδηγούν σε υψηλή απόδοση (Herzberg, 1968). Αυτοί περιλαμβάνουν:

- **Αναγνώριση:** Η αναγνώριση της συνεισφοράς από συναδέλφους και ανώτερους.
- **Επιτυχία:** Η επίτευξη στόχων και η αίσθηση προσωπικής προόδου.
- **Εργασία με νόημα:** Αίσθηση σημαντικότητας του ρόλου του εργαζόμενου/ης.
- **Ευθύνες και αυτονομία:** Δυνατότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών.
- **Ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης:** Δυνατότητες για προαγωγή και προσωπική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Herzberg, η παροχή κινήτρων είναι πιο αποτελεσματική από την εξασφάλιση υγιεινών συνθηκών, καθώς προάγει την εσωτερική ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων (Herzberg, 1987).

3.2.2. Θεωρία Προσδοκίας του Vroom

Ο Victor Vroom (1964) ανέπτυξε τη Θεωρία Προσδοκίας, η οποία εξηγεί πώς οι εργαζόμενοι/ες αποφασίζουν να επενδύσουν προσπάθεια σε μια εργασία. Σε αντίθεση με τον Herzberg, ο οποίος εστίασε στους παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση, ο Vroom εστίασε στη διαδικασία της υποκίνησης, δηλαδή στους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι/ες επιλέγουν να εργαστούν σκληρά για έναν στόχο.

Σύμφωνα με τον Vroom, η υποκίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τη σχέση προσδοκίας – μέσου – αξίας.

Η θεωρία προσδοκίας αποτελείται από τρεις βασικές μεταβλητές:

1. Προσδοκία (Expectancy)

- **Ορισμός:** Η αντίληψη ενός/μιας εργαζόμενου/ης για το πόσο πιθανό είναι η προσπάθειά του να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.
- **Παράγοντες που την επηρεάζουν:**
 - ο Δεξιότητες και εμπειρία του/της εργαζόμενου/ης.
 - ο Διαθεσιμότητα πόρων και εργαλείων.
 - ο Καθοδήγηση και υποστήριξη από ανωτέρους.
- **Παράδειγμα:** Αν ένας εργαζόμενος/η πιστεύει ότι περισσότερη δουλειά θα οδηγήσει σε καλύτερη αξιολόγηση, η προσδοκία του είναι υψηλή.

2. Μέσο (Instrumentality)

- **Ορισμός:** Η αντίληψη του/της εργαζόμενου/ης ότι η επίτευξη ενός στόχου θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη ανταμοιβή.
- **Παράγοντες που την επηρεάζουν:**
 - ο Διαφάνεια στις πολιτικές ανταμοιβής.
 - ο Σαφή κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης.
 - ο Δικαιοσύνη στη διανομή ανταμοιβών.
- **Παράδειγμα:** Αν ένας εργαζόμενος/η βλέπει ότι οι συνάδελφοί του που αποδίδουν καλά προάγονται, τότε θα πιστεύει ότι η επιτυχία θα φέρει ανταμοιβή.

3. Αξία (Valence)

- **Ορισμός:** Το πόσο σημαντική ή επιθυμητή είναι η ανταμοιβή για τον/την εργαζόμενο/η.
- **Παράγοντες που την επηρεάζουν:**
 - ο Οι προσωπικοί στόχοι και ανάγκες του/της εργαζόμενου/ης.
 - ο Το πόσο η ανταμοιβή ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του/της.
- **Παράδειγμα:** Αν ένας εργαζόμενος/η ενδιαφέρεται για επαγγελματική ανέλιξη, μια προαγωγή θα έχει υψηλή αξία γι' αυτόν/ην.

Συνδυασμός των Τριών Μεταβλητών

Η υποκίνηση θα είναι υψηλή μόνο αν και οι τρεις μεταβλητές είναι θετικές. Δηλαδή:

1. Ο/η εργαζόμενος/η πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτέλεσμα (Expectancy).

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

2. Ο/η εργαζόμενος/η βλέπει ότι το αποτέλεσμα θα φέρει ανταμοιβή (Instrumentality).

3. Ο/η εργαζόμενος/η εκτιμά την ανταμοιβή ως σημαντική (Valence).

Αν ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι χαμηλός, η υποκίνηση μειώνεται (Vroom, 1995).

Θεωρία	Κύρια Ιδέα	Παράγοντες
Herzberg	Η υποκίνηση προέρχεται από την εργασιακή ικανοποίηση	Υγιεινής & Παράγοντες Κινήτρων
Vroom	Η υποκίνηση εξαρτάται από την αντίληψη των εργαζομένων για τις ανταμοιβές	Προσδοκία, Μέσο, Αξία

Πίνακας 3.2. Σύγκριση Herzberg & Vroom

Οι δύο θεωρίες προσφέρουν συμπληρωματικές προσεγγίσεις στην κατανόηση της υποκίνησης. Η θεωρία του Herzberg εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η θεωρία του Vroom αναλύει τη διαδικασία της υποκίνησης. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν και τις δύο θεωρίες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, ενισχύοντας τόσο τις συνθήκες εργασίας όσο και τα κίνητρα επιτυχίας.

3.3. Δημιουργία θετικής κουλτούρας ομάδας

3.3.1. Τρία Επίπεδα Ιδιοκτησίας και Αποτελεσμάτων στην Ομάδα: Υπευθυνότητα, Εξουσιοδότηση, Ενδυνάμωση

Η ιδιοκτησία των αποτελεσμάτων σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που ενισχύουν την υπευθυνότητα, την εξουσιοδότηση και την ενδυνάμωση των μελών τους καταφέρνουν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, καινοτομίας και ικανοποίησης των εργαζομένων (Hempel et al., 2012). Αυτά τα τρία επίπεδα ιδιοκτησίας συμβάλλουν στην αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων και στην αίσθηση ότι οι πράξεις τους έχουν άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα της ομάδας και του οργανισμού.

Υπευθυνότητα (Responsibility)

Η υπευθυνότητα ορίζεται ως η ατομική ή συλλογική δέσμευση ενός/μιας

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

εργαζόμενου/ης ή μιας ομάδας να ολοκληρώσει μια εργασία ή να επιτύχει ένα στόχο, διασφαλίζοντας ότι τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού (Pearce & Manz, 2011). Σε ένα περιβάλλον εργασίας, η υπευθυνότητα δεν αφορά μόνο τη συμμόρφωση προς κανόνες, αλλά την εσωτερική δέσμευση για ποιοτική εργασία και συνεχή βελτίωση.

Η ανάπτυξη υπευθυνότητας μέσα σε μια ομάδα μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

1. **Καθορισμού σαφών ρόλων και ευθυνών:** Όταν οι εργαζόμενοι/ες γνωρίζουν τις αρμοδιότητές τους και έχουν σαφείς προσδοκίες για την απόδοσή τους, είναι πιο πιθανό να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να λειτουργούν με υπευθυνότητα (Yukl, 2013).
2. **Ανάπτυξης μηχανισμών ανατροφοδότησης και αξιολόγησης:** Η παροχή τακτικής και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης βοηθά τους/τις εργαζόμενους/ες να κατανοήσουν τις επιδόσεις τους και να διορθώσουν τυχόν αδυναμίες (Locke & Latham, 2002).
3. **Διαφάνειας στις αποφάσεις και στη διαδικασία λήψης ευθυνών:** Η σαφήνεια στις διαδικασίες ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης και ενθαρρύνει τα μέλη να αναλάβουν ευθύνες (Brown & Treviño, 2014).
4. **Επιβράβευσης της υπευθυνότητας:** Οι εργαζόμενοι/ες που επιδεικνύουν υπευθυνότητα πρέπει να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται μέσω επίσημων και ανεπίσημων μηχανισμών ενίσχυσης κινήτρων (Gagné & Deci, 2005).

Εξουσιοδότηση (Delegation)

Η εξουσιοδότηση είναι η διαδικασία κατά την οποία τα ηγετικά στελέχη αναθέτουν καθήκοντα και ευθύνες στα μέλη της ομάδας, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο (Bass & Bass, 2008). Η εξουσιοδότηση δεν αποτελεί απλώς μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, αλλά είναι ένας μηχανισμός που ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση προϋποθέτει:

1. **Καθορισμό σαφών προσδοκιών και ορίων:** Οι εργαζόμενοι/ες πρέπει να γνωρίζουν τα όρια μέσα στα οποία μπορούν να λειτουργήσουν και τις προσδοκίες από την εργασία τους (Yukl & Gardner, 2020).

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

2. **Διασφάλιση αμφίδρομης επικοινωνίας:** Η διαρκής επικοινωνία μεταξύ των ηγετικών στελεχών και των εργαζομένων εξασφαλίζει ότι η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ξεκάθαρη και αποτελεσματική (Hackman & Johnson, 2013).
3. **Αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων:** Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να προσαρμόζουν την ανάθεση καθηκόντων στις δεξιότητες, την εμπειρία και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων για να ενισχύσουν την αποδοτικότητά τους (Spreitzer, 2008).
4. **Παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης:** Η εξουσιοδότηση πρέπει να συνοδεύεται από την απαραίτητη καθοδήγηση, ώστε οι εργαζόμενοι/ες να αισθάνονται ασφαλείς και ικανοί να αναλάβουν τις νέες τους ευθύνες (Conger & Kanungo, 1988).

Ενδυνάμωση (Empowerment)

Η ενδυνάμωση αναφέρεται στην ενίσχυση της αυτονομίας των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να διαχειρίζονται τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη ελευθερία (Thomas & Velthouse, 1990). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η ενδυνάμωση είναι η διαδικασία που επιτρέπει στα μέλη μιας ομάδας να αισθάνονται ότι έχουν ουσιαστικό έλεγχο στις εργασίες και τις αποφάσεις τους.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων συμβάλλει στα εξής:

✓ **Αύξηση της αίσθησης ιδιοκτησίας των αποτελεσμάτων:** Όταν οι εργαζόμενοι/ες έχουν λόγο στις αποφάσεις, νιώθουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα για την επίτευξη των στόχων (Seibert et al., 2011).

✓ **Βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας:** Οι εργαζόμενοι/ες που αισθάνονται ενδυναμωμένοι/ες είναι πιο αφοσιωμένοι/ες και πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους (Spreitzer, 2008).

✓ **Ενίσχυση της καινοτομίας:** Ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών δημιουργεί προϋποθέσεις για δημιουργικότητα και καινοτομία (Laschinger et al., 2001).

Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσω:

1. **Παροχής εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων:** Οι οργανισμοί που

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

επενδύουν στην κατάρτιση των εργαζομένων ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους και τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις (Gagne, 2009).

2. **Σαφούς επικοινωνίας του οράματος και των στόχων:** Όταν οι εργαζόμενοι/ες κατανοούν το όραμα του οργανισμού, μπορούν να λάβουν πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην επίτευξή του (Bennis & Nanus, 2007).
3. **Δημιουργίας ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος:** Οι οργανισμοί που προωθούν κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας διευκολύνουν τη διαδικασία ενδυνάμωσης (Conger & Kanungo, 1988).

Η ανάπτυξη υπευθυνότητας, εξουσιοδότησης και ενδυνάμωσης είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση ισχυρών και αποτελεσματικών ομάδων εργασίας. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ενίσχυση αυτών των τριών επιπέδων δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ικανοποιημένοι/ες, αφοσιωμένοι/ες και έτοιμοι/ες να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

3.3.2. Τι Κάνει Έναν Στόχο Ελκυστικό για τον Ανθρώπινο Νου

Η διαμόρφωση και η επίτευξη στόχων αποτελεί βασικό παράγοντα για την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Οι ελκυστικοί στόχοι ενισχύουν την απόδοση, την αφοσίωση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, οδηγώντας σε βελτίωση της παραγωγικότητας και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Locke & Latham, 2002). Η επιστημονική βιβλιογραφία έχει αναδείξει πέντε βασικά χαρακτηριστικά που κάνουν έναν στόχο ελκυστικό: η σημαντικότητα, η επιρροή, η συμμετοχή, η φύση και η δομή εργασίας, καθώς και η πρόκληση.

Σημαντικότητα (Significance)

Η σημαντικότητα ενός στόχου σχετίζεται με το πόσο βαθιά συνδέεται με τις προσωπικές αξίες, το όραμα και τους επαγγελματικούς ή προσωπικούς στόχους του ατόμου (Baumeister & Vohs, 2007). Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να επιδιώξουν με πάθος και αφοσίωση έναν στόχο που έχει προσωπική ή επαγγελματική σημασία για αυτούς.

Πώς Ενισχύεται η Σημαντικότητα

1. **Ευθυγράμμιση των στόχων με τις προσωπικές αξίες:** Οι άνθρωποι κινητοποιούνται περισσότερο όταν αισθάνονται ότι εργάζονται για έναν

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

σκοπό που έχει προσωπική ή κοινωνική σημασία (Deci & Ryan, 2000).

2. **Σύνδεση των στόχων με το όραμα του οργανισμού:** Τα ηγετικά στελέχη μπορούν να ενισχύσουν τη σημαντικότητα των στόχων παρουσιάζοντάς τους ως μέρος ενός μεγαλύτερου σκοπού (Kotter, 2012).
3. **Εξατομίκευση των στόχων:** Οι εργαζόμενοι/ες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τους στόχους τους, ώστε να ταιριάζουν με τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητές τους (Sheldon & Elliot, 1999).

Επιρροή (Impact)

Η επιρροή αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων ότι οι στόχοι που επιδιώκουν έχουν πραγματικό αντίκτυπο στον οργανισμό, στους συναδέλφους ή στην κοινωνία (Grant, 2008). Όταν ένας στόχος παρουσιάζεται ως σημαντικός για το ευρύτερο σύνολο, οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η συμβολή τους έχει αξία και είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν για την επίτευξή του.

Πώς Ενισχύεται η Επιρροή

1. **Ενημέρωση των εργαζομένων για τον αντίκτυπο της εργασίας τους:** Όταν οι εργαζόμενοι/ες βλέπουν ότι οι προσπάθειές τους βελτιώνουν τον οργανισμό ή την κοινωνία, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και δέσμευση (Dutton et al., 2010).
2. **Σύνδεση των στόχων με απτά αποτελέσματα:** Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν δείκτες απόδοσης (KPIs) για να δείξουν πώς η εργασία ενός ατόμου επηρεάζει το σύνολο (Podsakoff et al., 2009).
3. **Αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων:** Η επιβράβευση και η αναγνώριση των επιτευγμάτων ενισχύουν την αίσθηση επιρροής και δίνουν κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια (Cameron & Pierce, 2002).

Συμμετοχή (Involvement)

Η συμμετοχή αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι/ες έχουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση των στόχων τους, γεγονός που ενισχύει την αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης (Latham & Yukl, 1975). Οι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι σε στόχους που έχουν συμβάλει στον καθορισμό τους.

Πώς Ενισχύεται η Συμμετοχή

1. **Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων:** Όταν οι

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

εργαζόμενοι/ες έχουν λόγο στον καθορισμό των στόχων, αισθάνονται μεγαλύτερη ιδιοκτησία αυτών (Locke & Latham, 2006).

2. **Δημιουργία κουλτούρας διαλόγου και συνεργασίας:** Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενθαρρύνουν τη συζήτηση και την ανταλλαγή ιδεών για την επίτευξη των στόχων (Hackman & Wageman, 2005).
3. **Αυτονομία στην επιλογή στρατηγικών επίτευξης στόχων:** Η παροχή ευελιξίας στους/τις εργαζόμενους/ες να αποφασίζουν πώς θα προσεγγίσουν έναν στόχο αυξάνει τη δέσμευσή τους (Pink, 2009).

Φύση και Δομή Εργασίας (Nature & Structure of Work)

Η φύση και η δομή ενός στόχου επηρεάζουν την ελκυστικότητά του. Οι στόχοι που είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν (Doran, 1981).

Πώς Ενισχύεται η Σαφήνεια των Στόχων

1. **Χρήση της μεθόδου SMART:** Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable), σχετικοί (Relevant) και χρονικά καθορισμένοι (Time-bound) (George & Jones, 2012).
2. **Δημιουργία σταδιακών επιπέδων επίτευξης:** Η διάσπαση ενός μεγάλου στόχου σε μικρότερα βήματα καθιστά την επίτευξή του πιο διαχειρίσιμη (Schunk & Zimmerman, 2003).
3. **Καθορισμός σαφών κριτηρίων επιτυχίας:** Οι εργαζόμενοι/ες πρέπει να γνωρίζουν πώς θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους και τι αναμένεται από αυτούς (Bandura, 1997).

Πρόκληση (Challenge)

Οι άνθρωποι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα όταν ένας στόχος είναι απαιτητικός αλλά εφικτός. Οι δύσκολοι στόχοι αυξάνουν την παρακίνηση, αλλά εάν είναι υπερβολικά δύσκολοι, μπορεί να προκαλέσουν απογοήτευση (Locke & Latham, 1990).

Πώς Ενισχύεται η Πρόκληση

1. **Καθορισμός στόχων που απαιτούν προσπάθεια αλλά είναι επιτεύξιμοι:** Οι στόχοι πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι στις ικανότητες των εργαζομένων (Elliot & Dweck, 2005).

2. **Συνεχής ανατροφοδότηση και υποστήριξη:** Οι εργαζόμενοι/ες χρειάζονται καθοδήγηση και ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς τους (Kluger & DeNisi, 1996).
3. **Επιβράβευση της προσπάθειας και όχι μόνο του αποτελέσματος:** Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν και να ενθαρρύνουν την επιμονή και τη δέσμευση των εργαζομένων (Ryan & Deci, 2000).

Οι ελκυστικοί στόχοι ενισχύουν τη δέσμευση, την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν τους στόχους τους με βάση τη σημαντικότητα, την επιρροή, τη συμμετοχή, τη δομή και την πρόκληση μπορούν να διαμορφώσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

3.3.3. Η Θεωρία των «Σπασμένων Παραθύρων» και το Φαινόμενο «Θετικού Πυγμαλίωνα»

Η συμπεριφορά των εργαζομένων σε οργανωτικά περιβάλλοντα διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τις προσδοκίες και τα σήματα που λαμβάνουν από το εργασιακό τους πλαίσιο. Δύο θεωρίες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και την απόδοση των εργαζομένων είναι η Θεωρία των Σπασμένων Παραθύρων και το Φαινόμενο του Θετικού Πυγμαλίωνα.

Η Θεωρία των Σπασμένων Παραθύρων

Η θεωρία των «Σπασμένων Παραθύρων» (Broken Windows Theory) προτάθηκε από τους Wilson και Kelling (1982) και βασίζεται στην ιδέα ότι μικρές μορφές παραβατικότητας ή ακαταστασίας μπορούν να οδηγήσουν σε κλιμακούμενη επιδείνωση της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τη θεωρία, εάν ένα περιβάλλον δείχνει σημάδια αδιαφορίας ή ατασθαλίας (π.χ., βανδαλισμένα κτίρια, πεταμένα σκουπίδια), τότε οι άνθρωποι τείνουν να συνεχίζουν την αρνητική συμπεριφορά, οδηγώντας σε γενικευμένη παρακμή.

Η θεωρία αυτή έχει σημαντικές εφαρμογές στον εργασιακό χώρο, καθώς υποδεικνύει ότι όταν ένας οργανισμός αποτυγχάνει να διατηρήσει ένα πειθαρχημένο, ηθικό και οργανωμένο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι/ες είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλότερη δέσμευση και λιγότερη υπευθυνότητα.

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

- **Χαμηλά ηθικά πρότυπα και ηγεσία:** Όταν τα ηγετικά στελέχη επιτρέπουν παραβάσεις ηθικής και αμελούν να διαχειριστούν προβλήματα, η συνολική κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να υπονομευθεί (Schneider et al., 2013).
- **Αποδιοργάνωση και χαμηλή απόδοση:** Εάν οι εργαζόμενο/εσι αντιλαμβάνονται ότι οι κανόνες δεν εφαρμόζονται δίκαια ή ότι η χαμηλή απόδοση δεν έχει συνέπειες, τότε η γενική αποδοτικότητα του οργανισμού μπορεί να μειωθεί (Samnani et al., 2014).
- **Επιδράσεις στο εργασιακό περιβάλλον:** Η έλλειψη τάξης, καθαριότητας και τήρησης διαδικασιών σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή κουλτούρα και να οδηγήσει σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (Cialdini et al., 2006).

Για να αποφευχθεί η αρνητική επίδραση της θεωρίας των Σπασμένων Παραθύρων, οι οργανισμοί πρέπει να:

- **Θέτουν σαφείς κανόνες και να τους εφαρμόζουν** ώστε να αποφεύγεται η χαλάρωση των ηθικών και επαγγελματικών προτύπων (Fix & Sias, 2006).
- **Προάγουν μια κουλτούρα υπευθυνότητας** στην οποία η ποιότητα της εργασίας και η δέσμευση θεωρούνται σημαντικές (Cialdini, 2006).
- **Εφαρμόζουν ηγεσία με ηθική ακεραιότητα** για να δώσουν το παράδειγμα στους εργαζομένους (Schneider et al., 2013).

Το Φαινόμενο του Θετικού Πυγμαλίωνα

Το Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα (Pygmalion Effect), που προτάθηκε από τον Rosenthal και Jacobson (1968), βασίζεται στην ιδέα ότι οι υψηλές προσδοκίες που έχουν τα ηγετικά στελέχη για τους/τις εργαζομένους/ες μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της απόδοσής τους. Όταν οι εργαζόμενοι/ες αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενοί τους πιστεύουν στις ικανότητές τους, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους και η διάθεσή τους να επιτύχουν.

Το φαινόμενο του Θετικού Πυγμαλίωνα έχει ισχυρή εφαρμογή στην εργασιακή ηγεσία και στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού:

- **Επιρροή των προσδοκιών των ηγετών:** Τα ηγετικά στελέχη που έχουν υψηλές προσδοκίες από τους/τις εργαζομένους/ες τους και εκφράζουν πίστη στις δυνατότητές τους ενισχύουν την απόδοση και τη δέσμευσή τους (Eden,

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

2003).

- **Αύξηση αυτοπεποίθησης και παραγωγικότητας:** Οι εργαζόμενο/ες που νιώθουν ότι οι ηγέτες/ιδες τους τούς εκτιμούν και τους ενθαρρύνουν είναι πιο πιθανό να επιδείξουν αυξημένη αυτονομία και δημιουργικότητα (Tierney & Farmer, 2011).
- **Βελτίωση σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων:** Οι εργαζόμενο/ες που εισπράττουν θετική ανατροφοδότηση και στήριξη τείνουν να αναπτύσσουν καλύτερη σχέση με τους προϊσταμένους τους και να ανταποκρίνονται θετικά σε προκλήσεις (McNatt, 2000).

Για να αξιοποιηθεί το φαινόμενο του Θετικού Πυγμαλίωνα, οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν τις εξής πρακτικές:

- **Εκπαίδευση ηγετικών στελεχών** ώστε να διαμορφώνουν θετικές προσδοκίες και να επικοινωνούν πίστη στις δυνατότητες των εργαζομένων (Eden, 2003).
- **Διαμόρφωση κουλτούρας ενδυνάμωσης** μέσω πρακτικών ανατροφοδότησης και αναγνώρισης (Tierney & Farmer, 2011).
- **Εφαρμογή στοχοθεσίας που προάγει την αυτονομία** και ενθαρρύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων (McNatt, 2000).

Οι δύο θεωρίες καταδεικνύουν τη σημασία των προσδοκιών και του περιβάλλοντος στην οργανωτική συμπεριφορά. Η Θεωρία των Σπασμένων Παραθύρων δείχνει ότι ένα χαλαρό και ακατάστατο περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε παρακμή, ενώ το Φαινόμενο του Θετικού Πυγμαλίωνα αποδεικνύει ότι οι υψηλές προσδοκίες και η θετική ηγεσία μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που κατανοούν αυτές τις δυναμικές μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη δέσμευση, την ηθική και την παραγωγικότητα.

3.3.4. Άτυπο Συμβόλαιο Ομάδας (Team Charter)»

Το άτυπο συμβόλαιο ομάδας (team charter) αποτελεί ένα θεμελιώδες εργαλείο που διαμορφώνει τις βάσεις για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας. Πρόκειται για ένα συμφωνημένο έγγραφο το οποίο προσδιορίζει τις αξίες, τις προσδοκίες, τους κανόνες λειτουργίας και τους στόχους της ομάδας, συμβάλλοντας στη διαφάνεια, στη δέσμευση των μελών και στη βελτίωση της συνεργασίας (Mathieu et al., 2017).

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

Το team charter είναι ένας οδηγός που διαμορφώνεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας και εξασφαλίζει ότι όλοι γνωρίζουν τις ευθύνες τους, τις προσδοκίες που υπάρχουν, καθώς και τα πλαίσια λειτουργίας της ομάδας (Katzenbach & Smith, 2003). Σύμφωνα με τον Hackman (2002), η ύπαρξη ενός τέτοιου εγγράφου ενισχύει την αίσθηση αφοσίωσης των μελών προς την ομάδα και προλαμβάνει συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν από ασάφεια στους ρόλους και στις υποχρεώσεις. Το team charter δεν είναι ένα στατικό έγγραφο αλλά ένα εργαλείο που μπορεί να επικαιροποιείται, ώστε να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες ανάγκες της ομάδας (Salas et al., 2015). Με την ύπαρξή του, η ομάδα λειτουργεί με μεγαλύτερη συνοχή και προσανατολισμό στα αποτελέσματα.

Ένα αποτελεσματικό team charter περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία που καθορίζουν τη λειτουργία και την κουλτούρα της ομάδας (Mathieu et al., 2017):

Σκοπός και Αποστολή της Ομάδας

Το πρώτο και πιο σημαντικό στοιχείο είναι η σαφής διατύπωση της αποστολής της ομάδας. Αυτό διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη έχουν κοινή κατανόηση των στόχων και των προσδοκιών. Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (2003), η ύπαρξη ενός σαφούς σκοπού συμβάλλει στην ενίσχυση της δέσμευσης των μελών.

Ρόλοι και Ευθύνες των Μελών

Η σαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων μειώνει τις πιθανότητες σύγχυσης και συγκρούσεων. Οι Hackman και Wageman (2005) υποστηρίζουν ότι οι ομάδες με καλά καθορισμένους ρόλους εμφανίζουν μεγαλύτερη συνοχή και αποδοτικότητα. Η ανάληψη ευθυνών πρέπει να συνοδεύεται από σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ώστε να αποφεύγεται η αβεβαιότητα.

Κανόνες και Κατευθυντήριες Αρχές Λειτουργίας

Οι κανόνες λειτουργίας (ground rules) διαμορφώνουν το πλαίσιο της συνεργασίας και διευκολύνουν την επίλυση διαφορών (Salas et al., 2015). Οι κανόνες αυτοί μπορεί να αφορούν την επικοινωνία, τις προθεσμίες, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων

Ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι κρίσιμος για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι Katzenbach και Smith (2003) προτείνουν ότι οι αποφάσεις μπορούν να

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

λαμβάνονται είτε με συναίνεση είτε με ψηφοφορία, ανάλογα με τη φύση του ζητήματος. Η ύπαρξη ξεκάθαρων διαδικασιών συμβάλλει στην αποφυγή παρεξηγήσεων και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης.

Διαχείριση Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε ομάδα, αλλά η ύπαρξη προκαθορισμένων στρατηγικών διαχείρισής τους μειώνει τον αρνητικό τους αντίκτυπο (Jehn & Mannix, 2001). Η ενσωμάτωση ενός μηχανισμού επίλυσης διαφορών στο team charter βοηθά στη διατήρηση της παραγωγικότητας της ομάδας.

Συστήματα Ανατροφοδότησης και Αξιολόγησης

Η ανατροφοδότηση είναι βασικό στοιχείο για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας (Edmondson, 2019). Η ύπαρξη ενός συστήματος τακτικής ανατροφοδότησης επιτρέπει στα μέλη να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Η ύπαρξη ενός team charter προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα στις ομάδες και στους οργανισμούς:

Αύξηση της Δέσμευσης των Μελών: Όταν τα μέλη συμμετέχουν στη διαμόρφωση του team charter, αναπτύσσουν μεγαλύτερη αίσθηση δέσμευσης και ιδιοκτησίας των αποφάσεων (Hackman, 2002).

Μείωση Συγκρούσεων και Ασαφειών: Η σαφήνεια στους ρόλους και στις διαδικασίες αποτρέπει τις περιττές διαφωνίες (Salas et al., 2015).

Ενίσχυση της Συνεργασίας και της Απόδοσης: Οι ομάδες που έχουν ξεκάθαρους στόχους και κανόνες λειτουργίας εμφανίζουν υψηλότερη αποδοτικότητα (Mathieu et al., 2017).

Διευκόλυνση της Ανάπτυξης της Ομάδας: Μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης, η ομάδα βελτιώνεται και προσαρμόζεται στις νέες προκλήσεις (Edmondson, 2019).

Το άτυπο συμβόλαιο ομάδας αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που ενισχύει την αποτελεσματικότητα των ομάδων, παρέχοντας σαφείς κατευθύνσεις και δομές συνεργασίας. Η διαμόρφωσή του απαιτεί τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας, ώστε να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες τους. Η τακτική επικαιροποίησή του διασφαλίζει ότι η ομάδα παραμένει ευέλικτη και προσαρμοστική σε αλλαγές.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

Σενάριο:

Το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης μιας ευρωπαϊκής χώρας αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους του και τη διοίκηση. Έπειτα από μια περίοδο οικονομικής λιτότητας και αναδιαρθρώσεων, οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται ανασφάλεια και έλλειψη διαφάνειας στις αποφάσεις. Παράλληλα, η γραφειοκρατία, η έλλειψη σαφών ρόλων και η αποδυνάμωση της συμμετοχικής ηγεσίας έχουν οδηγήσει σε χαμηλή δέσμευση και πτώση της παραγωγικότητας. Πρόσφατες έρευνες ικανοποίησης προσωπικού έδειξαν ότι μόνο το 35% των εργαζομένων εμπιστεύεται τη διοίκηση, ενώ το 50% θεωρεί ότι οι ηγετικές αποφάσεις δεν λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων.

Βασικά Προβλήματα:

Έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση λόγω αδιαφάνειας.

Διαφορετική αντίληψη των εργαζομένων και της ηγεσίας σχετικά με τις προτεραιότητες.

Έλλειψη μηχανισμών ανατροφοδότησης και ανοιχτής επικοινωνίας.

Χαμηλή ενδυνάμωση προσωπικού, καθώς οι υπάλληλοι δεν έχουν αυτονομία στη λήψη αποφάσεων.

Μειωμένη δέσμευση και παραγωγικότητα λόγω αίσθησης ανασφάλειας.

Στρατηγικές Παρέμβασης για την Αποκατάσταση της Εμπιστοσύνης

1. Ενίσχυση της Διαφάνειας (Integrity & Stability)

✓ Εφαρμογή σαφών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

✓ Δημιουργία πλατφόρμας ανοιχτής επικοινωνίας όπου οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράζουν ανησυχίες και προτάσεις.

✓ Ενίσχυση της λογοδοσίας της διοίκησης, με τακτικές ενημερώσεις και δημοσιοποίηση των αποφάσεων.

2. Ενδυνάμωση των Υπαλλήλων (Empowerment & Delegation)

✓ Ανάθεση μεγαλύτερης αυτονομίας στις ομάδες εργασίας και στους υπαλλήλους.

✓ Δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων για τα στελέχη.

✓ Ενίσχυση της ανατροφοδότησης μέσω mentoring και coaching.

3. Ανάπτυξη Συνεργατικής Κουλτούρας (Benevolence)

✓ Εισαγωγή συμμετοχικών διαδικασιών όπου οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στον σχεδιασμό αλλαγών.

✓ Διοργάνωση ομαδικών εργαστηρίων για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων.

✓ Δημιουργία ενός εσωτερικού συστήματος επιβράβευσης για την αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων.

Ερωτήσεις προς Ανάλυση:

A. Ποιοι παράγοντες οδήγησαν στη μείωση της εμπιστοσύνης σε αυτόν τον δημόσιο οργανισμό;

B. Πώς μπορεί η ηγεσία να ενισχύσει τη διαφάνεια και τη σταθερότητα στον οργανισμό;

Γ. Ποιες στρατηγικές ενδυνάμωσης προσωπικού μπορούν να εφαρμοστούν;

Δ. Πώς θα μπορούσε η συνεργατική κουλτούρα να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων;

Ε. Τι δείκτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί η επιτυχία των παρεμβάσεων;

Αναμενόμενο Αποτέλεσμα:

Μέσα από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης, οι συμμετέχοντες/ουσες θα αποκτήσουν πρακτική κατανόηση των στοιχείων που διαμορφώνουν την εμπιστοσύνη σε έναν δημόσιο οργανισμό. Επιπλέον, θα εξασκηθούν στην ανάπτυξη στρατηγικών που μπορούν να εφαρμοστούν για τη βελτίωση της ηγεσίας και της συνεργασίας στον δημόσιο τομέα.

**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.****«Δημιουργία Μιας Κουλτούρας Εμπιστοσύνης»**

Σκοπός της Δραστηριότητας:

Να βοηθήσει τις ομάδες να σχεδιάσουν ένα πλάνο δράσης για τη δημιουργία εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας.

Διαδικασία:

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες των 4-6 ατόμων.

Κάθε ομάδα καλείται να αναπτύξει ένα "Team Charter" που θα περιλαμβάνει:

- 1. Όραμα και αξίες της ομάδας (π.χ., διαφάνεια, αξιοπιστία, συνεργασία).*
- 2. Κανόνες και προσδοκίες για την αλληλεπίδραση των μελών.*
- 3. Μηχανισμούς επικοινωνίας και επίλυσης συγκρούσεων.*
- 4. Στρατηγικές ανατροφοδότησης και αναγνώρισης της συνεισφοράς των μελών.*

Οι ομάδες παρουσιάζουν το πλάνο τους και λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους άλλους συμμετέχοντες.

Αναμενόμενο Αποτέλεσμα:

Οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα δομικά στοιχεία της εμπιστοσύνης και να εφαρμόζουν πρακτικές για τη διατήρηση θετικής κουλτούρας συνεργασίας.

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.****Αξιολόγηση Εμπιστοσύνης και Σχέδιο Βελτίωσης**

Σκοπός:

Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες/ουσες να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους στους τέσσερις βασικούς παράγοντες εμπιστοσύνης και να σχεδιάσουν ένα ατομικό πλάνο βελτίωσης.

Διαδικασία:

Αυτοαξιολόγηση: Οι συμμετέχοντες/ουσες συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στους τέσσερις παράγοντες εμπιστοσύνης (Ηθική, Σταθερότητα, Ενδιαφέρον, Ικανότητα).

Ανάλυση αποτελεσμάτων: Οι συμμετέχοντες/ουσες αναλύουν τα αποτελέσματα και εντοπίζουν δύο σημεία στα οποία υπερέχουν και δύο στα οποία χρειάζονται βελτίωση.

Δημιουργία Σχεδίου Βελτίωσης:

1. Τρία πρακτικά βήματα για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο.
2. Τρόποι εφαρμογής στην καθημερινή εργασιακή πρακτική.
3. Δείκτες μέτρησης προόδου (π.χ., ανατροφοδότηση από συναδέλφους).

Αναμενόμενο Αποτέλεσμα:

Οι συμμετέχοντες/ουσες θα αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτογνωσία και θα αναπτύξουν δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους συνεργάτες τους.

Ασύγχρονη Εκπαίδευση για βαθύτερη κατανόηση του ρόλου της κουλτούρας

Η ασύγχρονη εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης, της παρακίνησης και της κουλτούρας επιτυχίας σε μια ομάδα. Παρακάτω προτείνονται εργαλεία και μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης, εστιάζοντας στη διαχείριση ομάδων και την καλλιέργεια εμπιστοσύνης.

Πώς βοηθά η ασύγχρονη εκπαίδευση στη δημιουργία εμπιστοσύνης και στην παρακίνηση ομάδων;

- ✓ Παροχή ευέλικτου και αυτοκαθοδηγούμενου εκπαιδευτικού υλικού.
- ✓ Αυτοαξιολόγηση των δεξιοτήτων ηγεσίας μέσω κουίζ και ερωτηματολογίων.
- ✓ Προσομοιώσεις και case studies που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και στην ενίσχυση της κουλτούρας συνεργασίας.
- ✓ Online συζητήσεις και ανταλλαγή εμπειριών σε εικονικά φόρουμ.
- ✓ Στοχευμένη ανατροφοδότηση και δημιουργία ατομικού πλάνου ανάπτυξης.

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

Εκπαιδευτικά εργαλεία: Βίντεο, άρθρα, case studies και infographics για τη σημασία της εμπιστοσύνης στις ομάδες.

Ψηφιακά τεστ προσωπικότητας: Online εργαλεία αξιολόγησης (π.χ. MBTI, Big Five) που βοηθούν τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους.

Παραδείγματα εφαρμογής

- ✓ Ανέβασμα ενός case study στο οποίο ένας προϊστάμενος/μία προϊσταμένη καλείται να διαχειριστεί μειωμένη εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι επιμορφούμενοι/ες καλούνται να αναλύσουν την κατάσταση και να προτείνουν λύσεις μέσω γραπτής ανάλυσης
- ✓ Διάθεση checklist «Βασικές Αρχές Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης» και συζήτηση σε forum με ερωτήσεις όπως: *Ποιες ενέργειες εφαρμόζετε για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στην ομάδα σας;*
- ✓ Online ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης βασισμένο στο μοντέλο των πέντε δυσλειτουργιών των ομάδων του Lencioni (Lencioni, 2002).
- ✓ Ανάλυση των απαντήσεων και προτάσεις για στοχευμένη βελτίωση, όπως: *Έχω δυσκολία να εκφράσω την εμπιστοσύνη μου στα μέλη της ομάδας;*
- ✓ Συμμετοχή των επιμορφούμενων σε συζήτηση με θέμα *Πώς διαμορφώνεται μια κουλτούρα εμπιστοσύνης στην ομάδα;*
- ✓ Case study όπου οι συμμετέχοντες προτείνουν λύσεις σε πραγματικά προβλήματα συνεργασίας.
- ✓ Online προσομοίωση όπου ο/η προϊστάμενος/η πρέπει να επιλέξει την καλύτερη στρατηγική διαχείρισης ενός υπαλλήλου με μειωμένο κίνητρο. Ερωτήσεις κατανόησης και στοχευμένη ανατροφοδότηση για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών ομάδας.
- ✓ Δημιουργία εξατομικευμένου σχεδίου ανάπτυξης όπου οι συμμετέχοντες καταγράφουν δράσεις όπως: *Θα οργανώσω συναντήσεις ανατροφοδότησης κάθε μήνα.*

Βιβλιογραφικές αναφορές 3^{ης} θεματικής ενότητας

- Bakouni, O. (2020). *The role of ethical leadership in organizational behavior: A review of empirical research*. University of Piraeus.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2022). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1-15.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). *Encyclopedia of social psychology*. SAGE Publications.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge*. HarperCollins.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2021). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101555.
- Brown, S. L., Brown, R. M., & House, J. S. (2021). *Altruism, wellbeing, and health*. Oxford University Press.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (2002). *Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy*. Bergin & Garvey.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2021). Positive organizational scholarship. *Berrett-Koehler Publishers*.
- Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., & Gornik-Durose, M. (2006). The differential impact of social norms on rule-breaking in a rule-following culture. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1525-1541.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Chughtai, A. (2019). Servant leadership and trust in leader: The moderating role of fairness perceptions. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 623-

638.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. *McGraw-Hill Education*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Delli, E. (2021). *Ethical leadership and its impact on employee satisfaction and performance*. National and Kapodistrian University of Athens.

Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2018). Job stability and career success: The moderating role of career management behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 670-684.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2020). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 11(5), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.450.15200>

Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2010). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 277-304.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2019). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 23-43.

Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (2005). *Handbook of competence and motivation*. Guilford Press

Erdogan, B., Bauer, T. N., & Walter, J. (2020). Leader–member exchange theory: The past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 233–260. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044932>

Fix, B., & Sias, P. (2006). Workplace friendship, trust, and work outcomes. *Group & Organization Management*, 31(3), 311-337.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance and job design. *Academy of Management Review*, 33(1), 101-122.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Peng, A. C. (2022). The psychological safety–leader trust cycle: Implications for effective leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 622–636. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>
- Hassan, S., & Jiang, Z. (2022). Ethical leadership, trust in management, and work engagement: A cross-national study. *International Journal of Public Administration*, 45(1), 60–74. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1839495>
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
- Hempel, P. S., Zhang, Z., & Han, Y. (2012). Team empowerment and team performance: A multilevel examination. *Academy of Management Journal*, 55(2), 323-339.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2020). Stability and change in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 17-37.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2022). The role of perceived job security in leadership effectiveness and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100861.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18(4), 824-845.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. V., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2017). Team effectiveness 1997-2017: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 43(6), 1355-1379.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.
- Nguyen, P. T., Johnson, R. E., & Groth, M. (2021). When stability meets adaptability: The impact of organizational structure on employee trust and job performance. *Academy of Management Journal*, 64(4), 987-1012.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2011). Leadership centrality and team performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1016-1028.
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2020). Social exchange implications of

own and coworkers' experiences of supervisor fairness. *Academy of Management Journal*, 63(1), 251–274. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0270>

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Job crafting interventions: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 18-31.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Sidiropoulou, A. (2023). *The influence of ethical leadership on organizational culture and performance*. University of West Attica.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Schaubroeck, J. M., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2019). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>

Sioulis, D., & Papadopoulou, M. (2022). *Ethical leadership in educational management: A case study of Greek school principals*. Hellenic Open University.

Van der Voet, J. (2021). Leading change in public organizations: The effect of leadership styles on change implementation. *Public Administration Review*, 81(4), 601-614.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation* (Revised Edition). Jossey-Bass.

Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ 3^{ης} ΗΜΕΡΑΣ**Επικοινωνία στην ομάδα- Τεχνικές συναισθηματικής νοημοσύνης
στην ομάδα -Αρχές πειθούς, άτυπες διαπραγματεύσεις και επίλυση
συγκρούσεων στην ομάδα****Εισαγωγή**

Σε αυτή την ενότητα αναπτύσσεται η έννοια της επικοινωνίας, τα εμπόδια της επικοινωνίας, η έννοια και η σημασία της ομάδας και οι τεχνικές συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομάδα. Επίσης αναπτύσσεται η έννοια της πειθούς και της ρητορικής, οι θεωρίες και οι βασικές αρχές της πειθούς. Παράλληλα αναπτύσσονται οι συγκρούσεις στις ομάδες, τα αίτια και οι τρόποι επίλυσης τους.

Σκοπός:

Ο σκοπός της ενότητας είναι αναδειχθεί η σημασία και αξία της επικοινωνίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομάδα. Επίσης να αναδειχθεί η σημασία της πειθούς και των διαπραγματεύσεων καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να γνωρίζουν την σημασία της επικοινωνίας και τα εμπόδια αυτής καθώς και την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομάδα. Επίσης να κατανοούν

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

την έννοια της πειθούς, την χρησιμότητα στη ζωή μας και εργασιακή καθημερινότητα και να είναι ικανοί να διαχειρίζονται ορθότερα τις συγκρούσεις.

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας**

Στην ενότητα αυτή αναλύεται το περιεχόμενο και η διαδικασία της επικοινωνίας τονίζοντας τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Στα πλαίσια αυτά συζητείται πώς η επικοινωνία και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοίκηση των συγκρούσεων.

Έννοιες κλειδιά: Επικοινωνία, Ομάδα, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Πειθώ, Επίλυση Συγκρούσεων

**4.1. Επικοινωνία στη ομάδα****ΟΡΙΣΜΟΣ 1**

Επικοινωνία είναι η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ ατόμων ή η μεταφορά δεδομένων από μία πηγή σε μία άλλη πηγή με τη βοήθεια κάποιου από τα πολυάριθμα φυσικά και τεχνητά μέσα. Επικοινωνία παράλληλα είναι το μήνυμα ή τα δεδομένα τα οποία μεταφέρονται κατά την διάρκεια μιας επικοινωνίας (Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2019)

4.1.1. Η έννοια της επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή των μηνυμάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων μέσω της οποίας αναπτύσσονται σχέσεις. Η ανάπτυξη της επικοινωνίας προϋποθέτει την θέληση ενός ατόμου (πομπού) να στείλει ένα μήνυμα σε ένα άλλο άτομο (δέκτης). Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα (με λέξεις, εκφράσεις και χειρονομίες) και το κοινοποιεί στον δέκτη ο οποίος το ερμηνεύει σύμφωνα με τις δικές του αντιλήψεις. Τα μηνύματα που μεταβιβάζονται είναι λεκτικά και μη-λεκτικά και για να είναι αποτελεσματική οι επικοινωνία απαιτείται αυτά να είναι με ευκρίνεια και πληρότητα.

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

Βασικό στοιχείο της επικοινωνίας είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή διεξάγεται. Πιο συγκεκριμένα αποτελείται από τον χώρο και τον χρόνο της επικοινωνίας, την κατάσταση μέσα στην οποία συντελείται, την παρουσία των άλλων και τα γεγονότα τα οποία έχουν προηγουμένως διαμειφθεί μεταξύ πομπού και δέκτη και τα οποία διαμορφώνουν την μεταξύ τους σχέση. (Κόκκος, 1998).

Ο Χρηστάκης (2004) υποστηρίζει ότι ο όρος επικοινωνία γενικότερα παραπέμπει στην διαδικασία με την οποία ένα πομπός στέλνει ή εκπέμπει ένα μήνυμα, δια μέσου κάποιου φορέα, σε κάποιο αποδέκτη προκαλώντας ένα αποτέλεσμα. Ο Γεώργας (1995) αποτυπώνει την επικοινωνία ως την διαδικασία με την οποία ποικίλα μηνύματα μεταδίδονται με διάφορους τρόπους και τα οποία γίνονται αντιληπτά μέσω διαφόρων αισθητήριων οργάνων. Ο όρος επικοινωνία σημαίνει τη συμμετοχή σε μια σχέση αλληλεπίδρασης, δηλώνει την συμμετοχή της σε μια αποτελεσματική διαδικασία η οποία εκλαμβάνεται ως θεμελιώδης προϋπόθεση της κοινωνικής συνεύρεσης και ως η πεμπουσία της ανθρώπινης ύπαρξης και προαγωγής του πολιτισμού (Σταμάτης, 2004).

Η επικοινωνία είναι μία συστημική διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με σύμβολα και μέσω αυτών για να δημιουργούν νόημα και να το ερμηνεύουν (Wood, 2019). Οι δεξιότητες επικοινωνίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα στον εργασιακό βίο.

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει όλες τις μορφές επικοινωνίας εκτός από τις ίδιες τις λέξεις. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον τόνο της φωνής και άλλες φωνητικές ιδιότητες. Επίσης περιλαμβάνει και συμπεριφορές όπως οι κινήσεις των ματιών, το κούνημα των ώμων, το κοκκίνισμα του προσώπου και άλλα. Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει λέξεις και μόνο λέξεις (Wood, 2019).

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Καταγράψτε τα ζητήματα επικοινωνίας τα οποία προκύπτουν στον εργασιακό χώρο; Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τα ζητήματα τα οποία αποτυπώνονται και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

4.1.2 Τα ζητήματα επικοινωνίας που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο

Υπάρχουν ζητήματα τα οποία υφίστανται στους εργασιακούς χώρους σε σχέση με την επικοινωνία. Ένα βασικό στοιχείο αποτελεί η διαφορετικότητα των υπαλλήλων λόγω πεποιθήσεων και κουλτούρας και η ερμηνεία μηνυμάτων με διαφορετικό τρόπο.

Δεν υφίσταται σαφήνεια και ακρίβεια στον προφορικό λόγο αλλά και προβλήματα ορθής συμπεριφοράς. Η έλλειψη προσωπικού δημιουργεί συχνά υπερφόρτωση εργασιών και εκκρεμοτήτων και αυτό ορισμένες φορές έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία επικοινωνιακών ζητημάτων. Παράλληλα η ελλιπής γνώση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου και παράλληλα η γνώση του αντικειμένου τους δημιουργεί ζητήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης ζητήματα επικοινωνίας προκύπτουν λόγω της επαγγελματικής εξουθένωσης, της έλλειψης ενσυναίσθησης και ασαφούς οριοθέτησης των εργασιακών καθηκόντων καθώς και της περιορισμένης διάχυσης της πληροφορίας και γνώσης εντός της ομάδας.

Επιπρόσθετα οι λανθασμένες ερμηνείες και οι ασαφείς οδηγίες, η μη ορθή μετάδοση της πληροφορίας, τα ασαφή κανάλια επικοινωνίας, η έλλειψη ορίων μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και η μειωμένη διάθεση συνεργασίας σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργούν ζητήματα στην επικοινωνία.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Καταγράψτε τα εμπόδια της επικοινωνίας τα οποία υφίστανται στους εργασιακούς χώρους.

Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τα εμπόδια και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

4.1.3 Τα εμπόδια της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο

Οι διαφορετικές εμπειρίες και κουλτούρες των ανθρώπων

Οι ασαφείς στόχοι

Η έλλειψη ενεργητικής ακρόασης και διάθεσης κατανόησης

Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας

Η κακή επιλογή χώρου και χρόνου

Οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα μεταξύ του πομπού και του δέκτη

Η έλλειψη ενδιαφέροντος

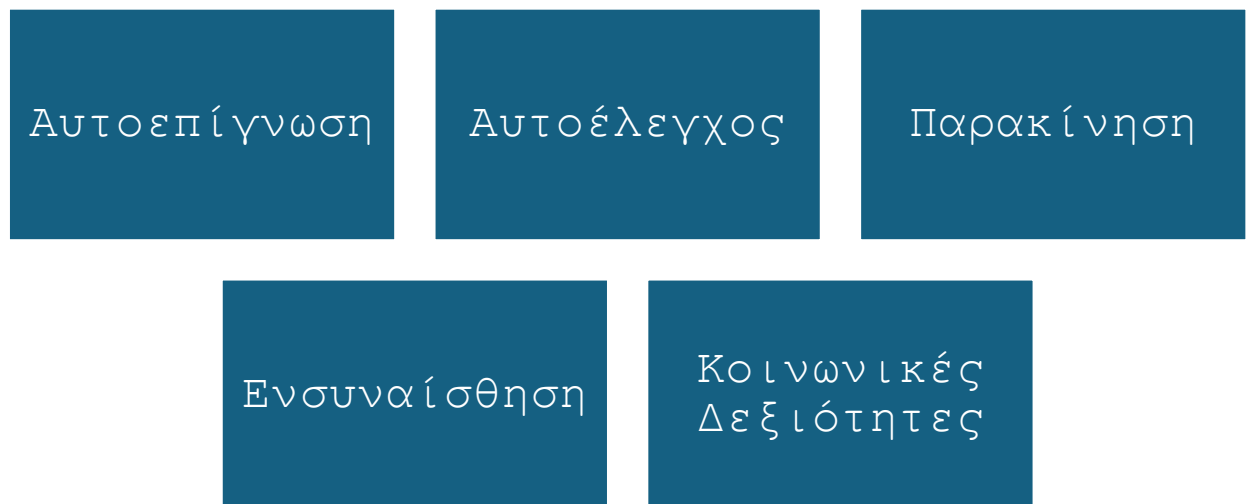
4.2. Τεχνικές συναισθηματικής νοημοσύνης στην ομάδα**ΟΡΙΣΜΟΣ 2**

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα προσωπικών γνωρισμάτων όπως η αυτοπεποίθηση, τα κίνητρα και η αισιοδοξία

(Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2019)

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διεργασίες οι οποίες εμπλέκονται στην αντίληψη, τη χρήση, την κατανόηση και την διαχείριση των συναισθημάτων για την ρύθμιση της συμπεριφοράς και την επίλυση των προβλημάτων . Η χρήσης του συναισθήματος αναφέρεται στην ικανότητα τιθάσευσης των συναισθημάτων με σκοπό την συμβολή σε συγκεκριμένες γνωστικές δραστηριότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, η δημιουργική σκέψη, η λήψη αποφάσεων και η διαπροσωπική επικοινωνία.

Το μοντέλο Goleman 1988



Σχήμα 1. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης. Πηγή: (Goleman 1988).

Το μοντέλο το οποίο ανέπτυξε ο Goleman αφορά κατά κύριο λόγο σε οργανισμούς και αναλύει την συναισθηματική νοημοσύνη σε **πέντε κατηγορίες**:

A. Αυτοεπίγνωση.

Είναι η ικανότητα να κατανοούν οι άνθρωποι τα συναισθήματα τους αλλά και τα ισχυρά και λιγότερα δυνατά σημεία τους. Όταν συμβαίνει αυτό τότε οι άνθρωποι αυξάνουν τις πιθανότητες να έχουν αυτοπεποίθηση αλλά και γνωρίζοντας τα λιγότερα δυνατά τους σημεία ενισχύουν τις πιθανότητες να τα βελτιώσουν. Παράλληλα αναπτύσσεται η ακριβής αυτοαξιολόγηση των ανθρώπων.

B. Αυτοέλεγχος

Είναι η ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται τις εσωτερικές τους καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις τους. Πιο συγκεκριμένα τα πιθανά αρνητικά συναισθήματα τα οποία έχουν ορισμένοι άνθρωποι έναντι άλλων ανθρώπων είναι καλό να τα διαχειρίζονται και να μην πραγματοποιούν σε πράξεις αυτές τις αρνητικές τους σκέψεις και συναισθήματα. Παράλληλα οι άνθρωποι να είναι αξιόπιστοι, ακέραιοι και ευσυνείδητοι. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η προσαρμοστικότητα καθώς και η δημιουργικότητα και καινοτομία.

Γ. Παρακίνηση

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν στο μυαλό τους την έννοια της παρακίνησης μόνο ως χαρακτηριστικό παρακίνησης άλλων ανθρώπων αλλά και να παρακινούνται οι ίδιοι από τους άλλους. Βασικό χαρακτηριστικό της παρακίνησης είναι και η ικανότητα να παρακινούν οι ίδιοι τους εαυτούς τους. Είναι δύσκολο να παρακινήσουμε τους άλλους όταν δεν μπορούν οι ίδιοι να αυτοπαρακινηθούν. Όταν θέτουμε στόχους αυξάνουμε τις πιθανότητες της αυτοπαρακίνησης. Οι άνθρωποι παρακινούνται όταν οι ίδιοι επιθυμούν να πετύχουν τους στόχους τους με επιμονή, υπομονή, δέσμευση, αισιοδοξία και ανάληψη πρωτοβουλιών.

Δ. Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρονται ανάλογα με την περίσταση. Να προσπαθούν να κατανοήσουν τους

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

συνανθρώπους τους, να επιζητούν την ανάπτυξη των άλλων ανθρώπων και να τους εξυπηρετούν. Επιπλέον να έχουν άνεση στη διαφορετικότητα και να κατανοήσουν ότι όλοι οι άνθρωποι είμαστε διαφορετικοί.

Ε. Κοινωνικές Δεξιότητες

Οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την επιρροή, την ηγεσία, τον χειρισμό των διαφωνιών, την ανάπτυξη σχέσεων και την ομαδική συνεργασία καθώς και τον χειρισμό των αλλαγών. Επίσης της επικοινωνίας με άλλους ανθρώπους και την δημιουργία σχέσεων στο πλαίσιο των ομάδων.

Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν και τρόποι ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ομάδες και στους εργασιακούς χώρους.

4.2.1. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο αυτοέλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την διαχείριση του θυμού. Βασικό στοιχείο στον αυτοέλεγχο αποτελεί η διαχείριση των εσωτερικών καταστάσεων, ο έλεγχος των παρορμήσεων και των αρνητικών διαθέσεων. Η διατήρηση της ψυχραιμίας, η αυτοσυγκράτηση και ο αυτοέλεγχος αποτελούν εργαλεία για την διατήρηση της ηρεμίας.

Κατά την διάρκεια της εργασιακής απασχόλησης οι εργαζόμενοι αισθάνονται πίεση και αυξάνεται το άγχος. Το άγχος πιθανά σε ανεκτά όρια μπορεί να λειτουργήσει και δημιουργικά. Ωστόσο όταν ξεπεραστούν τα όρια αυτά τότε δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα ορθής διαχείρισης. Η διαχείριση του άγχους μπορεί να μειωθεί όταν μοιραζόμαστε τις σκέψεις και τα συναισθήματα με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η ορθότερη διαχείριση του χρόνου βοηθά να ιεραρχήσουμε τις υποχρεώσεις ανάλογα με τις δραστηριότητες οι οποίες χρήζουν άμεσων ενεργειών. Με αυτό τον τρόπο ολοκληρώνοντας τις άμεσες και επείγουσες δραστηριότητες αυξάνουμε τις πιθανότητες να περιορίσουμε το άγχος. Παράλληλα όταν ο όγκος εργασίας είναι μεγάλος τότε μπορούμε να ζητήσουμε βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να μην αναλαμβάνουμε μόνοι μας να τον διεκπεραιώσουμε.



Ατομική άσκηση αναστοχασμού 1

Διαβάστε το παρακάτω κείμενο για την συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση. Με ποιους τρόπους μπορείτε να προσεγγίσετε καλύτερα την ενσυναίσθηση στο εργασιακό σας περιβάλλον; Τι είναι αυτό που θα σας βοηθήσει περισσότερο; Ποια στοιχεία είναι καλό να προσέξετε περισσότερο;

4.2.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ενσυναίσθηση

''Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό είδος νοημοσύνης. Βασικές ακτίνες της ομπρέλας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητας του ανθρώπου. Η συνηθέστερη φράση με την οποία κατανοούμε την ενσυναίσθηση είναι '' μπαίνεις στην θέση του άλλου''. Ωστόσο ένα βασικό στοιχείο το οποίο είναι καλό να κατανοήσουμε και να ξεκαθαρίσουμε είναι ότι '' μπαίνουμε στην θέση άλλου '' και βγαίνουμε. Μπαίνουμε στην θέση του συνανθρώπου μας, προσπαθούμε να τον συναισθανθούμε, να τον κατανοήσουμε, να δούμε πως ''βλέπει'' μία κατάσταση και στη συνέχεια ερχόμαστε στην θέση μας. Εάν συνεχίσουμε να είμαστε στην θέση του τότε δεν μπορούμε να τον βοηθήσουμε πραγματικά. Πιο συγκεκριμένα εάν ο συνάνθρωπός μας έχει ένα σοβαρό πρόβλημα τότε αρκετές φορές τον προσεγγίζουμε σκεπτόμενοι και συναισθανόμενοι αυτό το οποίο βιώσαμε και εμείς όταν περάσαμε το αντίστοιχο πρόβλημα-ζήτημα. Εάν αρχίζουμε και εμείς και βγάζουμε αυτά που νιώθουμε (σκεπτόμενοι τα δικά μας) τότε ο συνάνθρωπός μας δεν αισθάνεται την βοήθειά μας

αλλά τον κάνουμε να είναι μόνος του. Εάν όμως λειτουργήσουμε ψύχραιμα τότε πραγματικά θα τον βοηθήσουμε γιατί πιθανόν να τον δώσουμε λύση, διαφορετικό τρόπο σκέψης και προσέγγισης. Στοιχεία τα οποία δεν είναι δυνατόν λόγω της συναισθηματικής του κατάστασης να αντιληφθεί, και τα οποία εμείς τα βλέπουμε και τα μοιραζόμαστε. Ορισμένες φορές ταυτιζόμαστε με την θέση του άλλου και δεν αναπτύσσουμε ορθά την ενσυναίσθηση. Ακόμα και το γεγονός ότι θα τον ακούσουμε ακόμα και χωρίς να του προτείνουμε κάτι, αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για τον συνάνθρωπό μας. Αρκετές φορές εμείς οι άνθρωποι έχουμε την λύση μέσα μας και δεν την βλέπουμε. Το γεγονός ότι εκφράζουμε τις σκέψεις και τα συναισθήματα στους συνανθρώπους μας είναι πιθανόν ότι θα βοηθήσει να βρούμε την λύση.”

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνη στους οργανισμούς βοηθά στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, στην αποτελεσματικότητα και επιβίωση των οργανισμών σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και στη ενίσχυση του ομαδικής συνεργασίας.(Μπρίνια,2008)

4.3 Αρχές πειθούς, άτυπες διαπραγματεύσεις και επίλυση συγκρούσεων στην ομάδα



ΟΡΙΣΜΟΣ 3

Η ρητορική τέχνη ως σύστημα αφορά τους τρόπους δημιουργίας πειθούς

Αριστοτέλης Ρητορική Βιβλίο Α΄

Ο ρητορικός λόγος αναπτύσσεται πειστικά με τρεις τρόπους. Αρχικά μέσω του χαρακτήρα του ρήτορα στη συνέχεια μέσω της συγκεκριμένης διάθεσης την οποία δημιουργεί στην ψυχή του ακροατή και τέλος με τα αποδεικτικά ή φαινομενικά αποδεικτικά επιχειρήματα τα οποία περιέχει ο ίδιος. Πιο συγκεκριμένα με τον χαρακτήρα του ο ρήτορας πείθει όταν μιλάει με τέτοιο τρόπο προκειμένου ο λόγος

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

του να τον κάνει αξιόπιστο. Η εμπιστοσύνη χαρίζεται με περισσότερη προθυμία στους έντιμους ανθρώπους. Ο ρήτορας πείθει τους ακροατές όταν λόγος του, τους κάνει να κυριευθούν από κάποιο πάθος. Οι ακροατές πείθονται από τον ίδιο τον λόγο, όταν ο ρήτορας τους δείξει καθαρά την αλήθεια ή την αληθοφάνεια με χρήση πειστικού τρόπου στην κάθε επιμέρους περίπτωση.

Ο ρήτορας πετυχαίνει να πείσει με αποδείξεις οι οποίες αναπτύσσονται είτε με την βοήθεια των συλλογισμών είτε με την βοήθεια των παραδειγμάτων

**ΟΡΙΣΜΟΣ 4**

Το ενθύμημα αποτελεί ένα είδος συλλογισμού το οποίο είναι με την σειρά του το κυριότερο μέσο της δημιουργίας πειθούς

Αριστοτέλης Ρητορική Βιβλίο Α΄**4.3.1 Αρχές Πειθούς του Hogan**

Ο Robert Hogan ανέπτυξε τις θεωρίες του σχετικά με την ψυχολογία της προσωπικότητας και της ηγεσίας. Υποστήριξε ότι η πειθώ μπορεί να συνδεθεί την προσωπικότητα και την κοινωνική αλληλεπίδραση και πιο συγκεκριμένα με την επίδραση την έχουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην ηγεσία και στην επιρροή. Οι βασικές αρχές της πειθούς σύμφωνα με τον Hogan αρχικά έχει σχέση με την κοινωνική ιεραρχία και την ισχύ. Οι άνθρωποι επηρεάζονται περισσότερο από ανθρώπους οι οποίοι είναι πιο ισχυροί και πιο επιτυχημένοι. Το δεύτερο στοιχείο έχει σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη και τις κοινωνικές δεξιότητες. Οι ηγέτες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να πείσουν αποτελεσματικότερα καθώς δημιουργούν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία στους ανθρώπους. Το τρίτο στοιχείο είναι η επιρροή και η προσωπικότητα. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζει το μέγεθος της πειστικότητας. Το τελευταίο στοιχείο αποτελούν τα κίνητρα και οι ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα οι

άνθρωποι δέχονται περισσότερο προτάσεις οι οποίες είναι σύμφωνα με τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες τους

4.3.2 Οι έξι αρχές της πειθούς του Robert Cialdini

Οι έξι αρχές της πειθούς του **Robert Cialdini** είναι θεμελιώδεις για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι επηρεάζονται στις αποφάσεις τους. Ο Cialdini, κοινωνικός ψυχολόγος και συγγραφέας του βιβλίου *Influence: The Psychology of Persuasion* (1984), ανέλυσε μέσα από πολυετείς έρευνες τις βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στη διαμόρφωση της γνώμης και της συμπεριφοράς.

1. Ανταπόδοση

Η αρχή της ανταπόδοσης και της αμοιβαιότητας στηρίζεται στην ανθρώπινη τάση να ανταποδίδουμε χάρες. Όταν ένας άνθρωπος μας προσφέρει κάτι τότε αισθανόμαστε υποχρέωση να ανταποδώσουμε.

2. Δέσμευση και συνέπεια

Οι άνθρωποι επιδιώκουν να είναι συνεπείς με τις δηλώσεις τις οποίες έκαναν στο παρελθόν αλλά και τις στάσεις και ενέργειές τους. Όταν οι άνθρωποι δεσμεύονται σε κάτι μικρό τότε είναι πολύ πιθανό να υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση στη συμπεριφορά τους στο μέλλον στο ίδιο πλαίσιο.

3. Κοινωνικό Πρότυπο

Οι άνθρωποι τείνουν να υιοθετούν συμπεριφορές οι οποίες στηρίζονται στις πράξεις των άλλων ανθρώπων και πιο συγκεκριμένα όταν είναι αβέβαιοι για το τι πρέπει να κάνουν. Οι κριτικές, οι γνώμες και οι ενέργειες των άλλων ανθρώπων επηρεάζουν σημαντικά τη λήψη αποφάσεων τους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο**4. Συμπάθεια**

Είναι πιο πιθανό να πειστούμε από ανθρώπους οι οποίοι μας αρέσουν ή με τους οποίους αισθανόμαστε κάποια ομοιότητα. Παράγοντες όπως οι κοινές εμπειρίες, η φυσική ελκυστικότητα και τα κομπλιμέντα ενισχύουν την επιρροή.

5. Αυθεντία

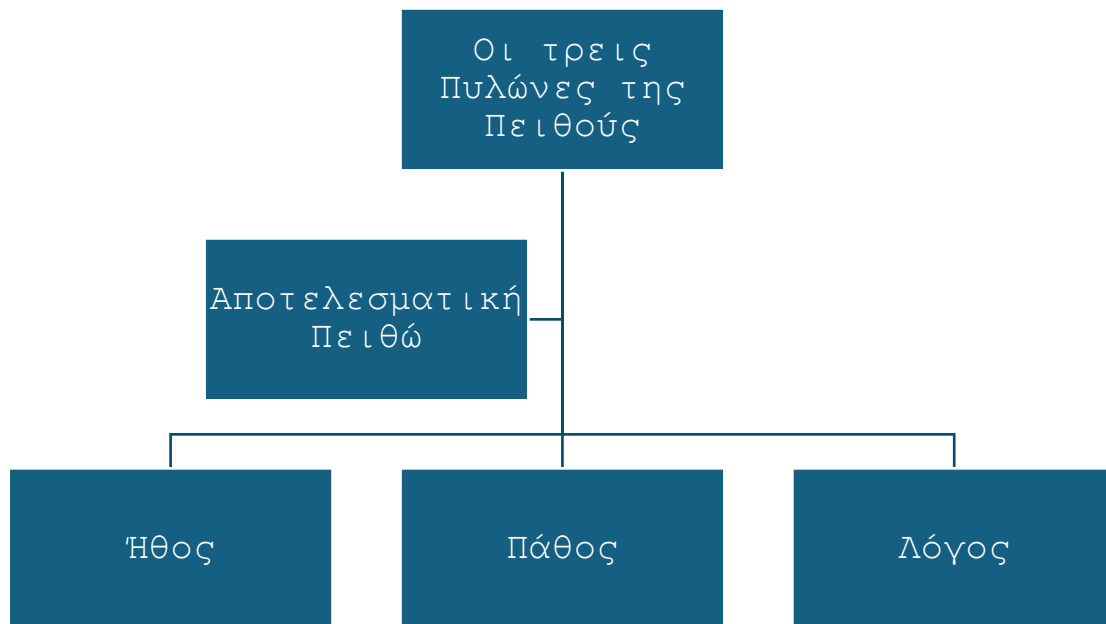
Οι άνθρωποι επιθυμούν την υπακοή σε άλλους ανθρώπους τους οποίους θεωρούν ειδικούς ή αυθεντίες σε έναν τομέα. Πιο συγκεκριμένα η φήμη, η εμφάνιση και οι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιρροή.

6. Σπανιότητα

Οι άνθρωποι εκτιμούν περισσότερο κάτι όταν αντιλαμβάνονται ότι είναι περιορισμένο ή σπάνιο. Ο φόβος της απώλειας αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο από το ενδεχόμενο του κέρδους.

Οι παραπάνω αρχές της πειθούς του Cialdini αποτελούν βασικά στοιχεία για τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, την πολιτική και το μάρκετινγκ. Η κατανόηση αυτών των αρχών βοηθούν τους ανθρώπους να επηρεάζουν ή να προστατεύονται από τεχνικές πειθούς στην καθημερινότητά τους. Ο Cialdini 2008, υποστηρίζει ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι γνωρίζουν τα όπλα της επιρροής προς τους άλλους ανθρώπους. Αυτά τα όπλα τα χρησιμοποιούν επιδέξια προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που επιθυμούν. Το μυστικό της αποτελεσματικότητάς τους εντοπίζεται στον τρόπο με τον οποίο δομούν τα επιχειρήματά τους. Επιπλέον στον τρόπο με τον οποίο οπλίζονται με όπλα επιρροής τα οποία υφίστανται μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον (Cialdini, 2008).

Ο Wood, 2019 υποστηρίζει ότι για την αποτελεσματική πειθώ απαιτείται να συνυπάρχουν το ήθος, το πάθος και ο λόγος. Αυτά τρία στοιχεία αποτελούν τους τρεις πυλώνες της πειθούς



Σχήμα 2. Οι τρεις πυλώνες της πειθούς .Πηγή: (Wood,T.,J. 2019).



ΟΡΙΣΜΟΣ 5

Η ρητορική είναι η ικανότητα να βρίσκουν οι άνθρωποι στην κάθε επιμέρους περίπτωση τα στοιχεία εκείνα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να πείσουν

Αριστοτέλης Ρητορική Βιβλίο Α΄

Η διαχείριση των αντιρρήσεων βοηθά την αντιμετώπιση των κρυφών φόβων, σκέψεων των εργαζομένων. Πολλές φορές η αντίρρηση η οποία εκφράζεται δεν είναι

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

η πραγματική αλλά κρύβεται κάτι βαθύτερο στους ανθρώπους. Η ανάπτυξη ερωτήσεων, συζήτησης των προβληματισμών είναι πιθανά να φέρει στην επιφάνεια την πραγματική εικόνα της αντίρρησης και όχι αυτής που εκφράζεται με λεκτικά ή με μη λεκτικά μηνύματα.

**Άσκηση αναστοχασμού 2**

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν στο παραπάνω κείμενο, με ποιους τρόπους μπορείτε να προσεγγίσετε καλύτερα τις αντιρρήσεις και διαφωνίες στο εργασιακό σας περιβάλλον; Τι είναι αυτό που θα σας βοηθήσει περισσότερο; Ποια στοιχεία είναι καλό να προσέξετε περισσότερο;

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3

Καταγράψτε τους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να διαχειριστείτε αποτελεσματικότερα την πειθώ στον εργασιακό χώρο. Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τους τρόπους τα οποία αποτυπώνονται και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

4.3.3 Τρόποι αποτελεσματικότερης διαχείρισης της πειθούς στον εργασιακό χώρο.

- 1) Βασικό χαρακτηριστικό για την αποτελεσματικότερη πειθώ στους εργασιακούς χώρους είναι η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της ειλικρίνειας
- 2) Να υπάρχει κατανόηση του κοινού προβλήματος ή ζητήματος

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

3) Να αναπτύσσεται ο διάλογος και η συζήτηση προκειμένου να διαμοιράζονται σκέψεις, προτάσεις και συναισθήματα.

4) Να δίνονται κίνητρα για τη συμμετοχή σε ομαδικές συνεργασίες

Χρειάζονται διαφορετικά εργαλεία για την πειθώ στα μέλη της ομάδας. Άλλες φορές γίνεται επίκληση στην λογική με χρήση επιχειρημάτων και άλλες στο συναίσθημα ή και στο συνδυασμός τους. Επίσης χαρακτηριστικό αποτελεί η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες. Η χρήση εμπειριών και παραδειγμάτων μπορεί να ενισχύσει την πειθώ .

Στην τέχνη της πειθούς βασικό στοιχείο αποτελεί η επίκληση στο συναίσθημα και οι κοινωνικές δεξιότητες του ομιλητή (Μπρίνια, 2008). Ο Goleman 2000, υποστηρίζει ότι υφίστανται τρία είδη διαπραγμάτευσης. Πιο συγκεκριμένα η επίλυση προβλημάτων, η επιθετικότητα και ο συμβιβασμός

4.3.4 Άτυπες Διαπραγματεύσεις

Οι άτυπες διαπραγματεύσεις αποτελούν μορφές διαπραγμάτευσης οι οποίες αναπτύσσονται σε μη θεσμοθετημένα και επίσημα πλαίσια. Ενώ οι τυπικές διαπραγματεύσεις αναπτύσσονται με καθορισμένες διαδικασίες οι άτυπες είναι πιο άμεσες, με μεγαλύτερη ευελιξία και αυξημένη προσωπική επικοινωνία. Οι άτυπες διαπραγματεύσεις ενισχύουν το συνεργατικό κλίμα και την εξωτερίκευση ιδεών και στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις προσωπικές σχέσεις και την εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται στις εργασιακές σχέσεις, στην διπλωματία για επίλυση συγκρούσεων και στην ανάπτυξη συνεργασιών στον επιχειρηματικό τομέα (Fisher & Patton, 2011' Berridge, 2005' Moffitt & Bordone, 2005).

4.3.5 Σύγκρουση και επικοινωνία

Σύγκρουση υπάρχει όταν οι άνθρωποι οι οποίοι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο έχουν διαφορετικές απόψεις αξίες, συμφέροντα, ευθύνες ή στόχους και αντιλαμβάνονται τις διαφορές τους ως ασυμβίβαστες. Η σύγκρουση αποτελεί ένα

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

σημάδι ότι οι άνθρωποι υφίστανται σε αλληλεξάρτηση. Όταν προκύπτουν εντάσεις, η σύγκρουση αποτελεί ένα μήνυμα ότι πρέπει να υπάρξει επίλυση προκειμένου να διατηρηθεί μία σχέση σε σταθερή πορεία. Όταν η επικοινωνία προωθεί ένα υποστηρικτικό κλίμα βοηθά τη διαχείριση με δημιουργικό τρόπο των συγκρούσεων (Wood, T., J. 2019).

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 4

Καταγράψτε τα αίτια των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους; Κατόπιν διαβάστε τα παρακάτω αίτια και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

Τα αίτια των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους

Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα προβλήματα επικοινωνίας καθώς και οι διαφορετικές προσωπικότητες

Η άνιση μεταχείριση

Η έλλειψη σαφών στόχων και ορίων στα μέλη της ομάδας

Οι αρνητικές συμπεριφορές

Έλλειψη συνεννόησης

Το μεγάλο άγχος και η εργασιακή πίεση

Η ανάπτυξη της αρνητικής πλευράς της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων

Οι εργασιακές συνθήκες

Οι διαφορετικές προσδοκίες των υπαλλήλων

Μη ορθή διαχείριση συναισθημάτων

Έλλειψη αυτοπεποίθησης

Μη ορθή διαχείριση του χρόνου σε συνδυασμό με τα πιεστικά χρονικά περιθώρια διεκπεραίωσης εργασιών

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

Μεγάλος εργασιακός όγκος

Ασάφεια ρόλων και ευθυνών

Αντίσταση στις αλλαγές και δυσκολία προσαρμοστικότητας

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Καταγράψτε τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να διαχειριστούμε με αποτελεσματικότερο τρόπο τις συγκρούσεις; Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τους τρόπους και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις.

Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων με αποτελεσματικό τρόπο

Αυτοσυγκράτηση από τα εμπλεκόμενα μέλη

Ανάπτυξη ομάδων εργασίας

Ορθότερος επιμερισμός εργασιών

Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, ίσης μεταχείρισης και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο ενισχύει την επικοινωνία, τον σεβασμό και την συνεργασία

Ενεργητική ακρόαση

Ενσυναίσθηση

Ανοικτή και σαφής επικοινωνία

Διατήρηση ψυχραιμίας

Αναγνώριση της αιτίας του προβλήματος και προσπάθεια επίλυσης

Καθορισμός κανόνων και ορίων

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

Οι συγκρούσεις αποτελούν μία αναπόφευκτη κατάσταση στη ζωή των ανθρώπων γενικότερα αλλά και εντός των εργασιακών χώρων. Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί χαρακτήρες και προσωπικότητας με ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά. Παράλληλα έχουν τα δικά τους στερεότυπα και προκαταλήψεις και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις καθημερινές καταστάσεις.

Οι συγκρούσεις δεν έχει ως αποτέλεσμα πάντοτε ακραίες συμπεριφορές αλλά μπορεί να ξεκινά από μία διαφωνία σε ένα απλό στοιχείο έως σοβαρότερες καταστάσεις.

**Ατομική άσκηση αναστοχασμού**

Με βάση όσα προαναφέρθηκαν στο παραπάνω κείμενο, με ποιους τρόπους μπορείτε να προσεγγίσετε καλύτερα τις συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον; Τι είναι αυτό που θα σας βοηθήσει περισσότερο; Ποια στοιχεία είναι καλό να προσέξετε περισσότερο;

4.4. Ασύγχρονη εκπαίδευση στη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης**Μελέτη Περίπτωσης****Σενάριο**

Ο προϊστάμενος ενός τμήματος σε δημόσια υπηρεσία αναθέτει τις επείγουσες και πιο σημαντικές εργασίες σε τρία μέλη του τμήματος σε σύνολο πέντε. Θεωρεί ότι αυτά τα τρία μέλη είναι πιο εργατικά και πιο υπεύθυνα καθώς διεκπεραιώνουν τις εργασίες οι οποίες ανατίθενται από τον προϊστάμενο σε σύντομο χρόνο και με αποτελεσματικό

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

τρόπο. Τα υπόλοιπα δύο μέλη της ομάδας αποφεύγουν τον φόρτο εργασίας και προσπαθούν να κάνουν όσο γίνεται μικρότερο όγκο εργασιών. Ο προϊστάμενος του αναθέτει λιγότερες υποθέσεις και εργασίες καθώς θεωρεί ότι θα διεκπεραιώσουν την εργασία που τους ανατίθεται με πιο αργό ρυθμό και με λάθη. Τα τρία μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι υφίσταται αδικία από την ανισομερή κατανομή του όγκου των εργασιών από τον προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος δεν κατανοεί ουσιαστικά αυτή τη κατάσταση και συνεχίζει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο.

Ερωτήσεις:

- α) Ποια στοιχεία από τα πέντε του μοντέλου Goleman(αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, παρακίνηση, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να ενισχύσει ο προϊστάμενος προκειμένου να προσεγγίσει δικαιότερα και αποδοτικότερα την υφιστάμενη κατάσταση;
- β) Με ποιους τρόπους θα μπορέσει ο προϊστάμενος να προσεγγίσει τα μέλη της ομάδας του προκειμένου να λειτουργήσει η ομάδα αποτελεσματικότερα στο σύνολό της;
- γ) Πιστεύετε ότι οι ενέργειες του προϊσταμένου έχει πιθανότητες καλύτερης λειτουργίας της ομάδας;

Οδηγίες:

- α) Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να αναπτυχθεί στο πλαίσιο ομαδικής δραστηριότητας, 4-5 μελών ανά ομάδα
- β) Χρόνος διάρκειας ομαδικής δραστηριότητας 8-10 λεπτά
- γ) Παρουσίαση από εκπροσώπους των ομάδων των αποτελεσμάτων της ομαδικής δραστηριότητας και στη συνέχεια συζήτηση στην ολομέλεια

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Από την ανάπτυξη της παρούσας μελέτης περίπτωσης οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν την αξία των επιμέρους στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης

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

όπως την αυτοεπίγνωση, την παρακίνηση και ενσυναίσθηση. Παράλληλα θα αποκτήσουν ικανότητες και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη προσέγγιση λειτουργίας των ομάδων.

Βιβλιογραφία ΕνότηταςΕλληνική

Cialdini,R.,(2008). Η Τέχνη της Πειθούς. Μτφ. Μ.Κωνσταντοπούλου. Εκδόσεις Δίαυλος. Αθήνα

Γεώργας, Δ., (1995). Κοινωνική Ψυχολογία. Τόμος Α. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Goleman,D.,(2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα

Κόκκος, Α., (1998) Η προετοιμασία της Ομαδικής Συμβουλευτικής Συνάντησης. Στο: Κόκκος, Α. – Λιοναράκης, Α. Σχέσεις διδασκόντων-διδασκομένων. (Σελ.125-128)Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ

Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge (2019) Τόμος Α΄ Επ. Επιμ. D.Matsumoto Εκδόσεις Πεδίο

Μπρίνια, Β.(2008).*Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη* Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ Αθήνα

Σταμάτης .Π.,(2004). Ανιχνεύοντας την έννοια και τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας σε θεολογικές και παιδαγωγικές ατραπούς.

Χρηστάκης, Ν.,(2004) Ψυχολογία της Επικοινωνίας 2, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Ψυχολογίας.

Wood, T., J. (2019). Το Ψηφιδωτό της Επικοινωνίας. Εισαγωγή στο πεδίο της επικοινωνίας. Επιμ. Εκδ. Αποστολάκης Κ. Αλ. Σταυρουλάκης Γ. Δημ. & Τάγκας Κ. Περ. Εκδ. Broken Hill Publishers LTD. Nicosia, Cyprus

Ξενόγλωσση

Berridge, G. R. (2005). *Diplomacy: Theory and practice* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business.

Cialdini, R. B., Trost, M. R., & Newsom, J. T. (1995). "Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications." *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 318-328.

Chaiken, S. (1986). "Physical attractiveness and persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1387-1397.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.

Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). "A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels." *Journal of Consumer Research*, 35(3), 472-482.

Hogan, R. (2006). *Personality and the Fate of Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). "What we know about leadership." *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

Milgram, S. (1963). "Behavioral study of obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-378

Moffitt, M. L., & Bordone, R. C. (Eds.). (2005). *The handbook of dispute resolution*. Jossey-Bass.

Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). "Effects of supply and demand on ratings of object value." *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), 906-914.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ 4^{ης} ΗΜΕΡΑΣ

Διαδικασίες και λειτουργία ομάδων - Διαδικασίες ανάπτυξης και διαχείριση γνώσης στην ομάδα

Εισαγωγή



Σε αυτή την ενότητα αναπτύσσονται οι διαδικασίες και η λειτουργία της ομάδας καθώς και οι διαδικασίες για την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης στην ομάδα.

Επίσης αναπτύσσεται η έννοια της πειθούς και της ρητορικής, οι θεωρίες και οι βασικές αρχές της πειθούς. Παράλληλα αναπτύσσονται οι συγκρούσεις στις ομάδες, τα αίτια και οι τρόποι επίλυσης τους.



Σκοπός:

Ο σκοπός της ενότητας είναι αναδειχθεί η σημασία και αξία της ομαδικότητας και οι τρόποι ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης στο πλαίσιο της ομάδας. Επίσης να αναδειχθούν η αξία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στους εργασιακούς χώρους



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να γνωρίζουν την σημασία των ομάδων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία στους εργασιακούς χώρους. Επίσης να κατανοούν την έννοια της διαχείρισης της γνώσης και την χρησιμότητα της στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στην εργασιακή καθημερινότητα.



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Στην ενότητα αυτή αναπτύσσονται οι έννοιες της διαχείρισης της γνώσης στα πλαίσια μιας ομάδας και ο τρόπος παραγωγής καινοτόμων ιδεών με τη κατάλληλη ηγεσία και αξιοποίηση της ευφυΐας της ομάδας.



Έννοιες κλειδιά: Διαχείριση της γνώσης, ομάδα, κουλτούρα, καινοτόμες ιδέες, συναισθηματική νοημοσύνη

5.1 Διαδικασίες και λειτουργία ομάδων



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Ομάδα εργασίας είναι η κάθε ομάδα τριών ή περισσότερων ατόμων των οποίων η βασική αιτία συνάντησης είναι η εκτέλεση ενός έργου ή ενός συνόλου έργων. Οι αλληλεπιδράσεις η επίδοση και η συνοχή αυτού του είδους των ομάδων αποτελούν αντικείμενο συστηματικής έρευνας στην κοινωνική και οργανωτική ψυχολογία

(Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2019)

5.1.1 Ομάδες και συναισθηματική νοημοσύνη

Στο πλαίσιο των ομάδων κάθε δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στηρίζεται για την ανάπτυξή της πάνω σε μία άλλη δεξιότητα. Αυτή δεξιότητα ενισχύεται καθώς εξασκείται σε μία συνεχή διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα όταν τα μέλη μιας ομάδας εξασκούνται στην αυτοεπίγνωση και εντοπίζουν τις ανάγκες και τις διαθέσεις της ομάδας τους, τότε αντιδρά με ενσυναίσθηση το ένα μέλος της ομάδας σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη. Η εμφάνιση αυτής της αμοιβαίας ενσυναίσθησης οδηγεί την ομάδα στη διατήρηση και τη δημιουργία στην αρτιότερη διατήρηση των σχέσεων της με τις υπόλοιπες ομάδες του οργανισμού αλλά και στη διατήρηση θετικών κανόνων. Η κοινωνική επίγνωση σε ομαδικό επίπεδο αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία η ομάδα αυξάνει τη δυνατότητα να διατηρήσει και να χτίσει αποτελεσματικές σχέσεις αναφορικά με τον υπόλοιπο οργανισμό. Όταν οι ομάδες στους οργανισμούς βρίσκονται αντιμέτωπες με τη συναισθηματική τους πραγματικότητα, τότε ξεκινά μια υγιή επανεξέταση των κοινών τους συνηθειών. Αυτές οι συνήθειες συντηρούν και δημιουργούν αυτή την πραγματικότητα. Βασικό στοιχείο αποτελεί η ηγεσία να προσεγγίζει την πραγματική κατάσταση και όχι να εστιάζει την προσοχή στο ιδανικό όραμα. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2014)

Οι ομάδες αρχίζουν να αλλάζουν στην περίπτωση όπου έχουν δημιουργήσει την πλήρη αντίληψη της πραγματικότητας και παράλληλα με τον οποίο λειτουργούν. Η κατανόηση της συναισθηματικής πραγματικότητας, των κανόνων της ομάδας και της κουλτούρας του οργανισμού θα βοηθήσει ουσιαστικά στην ανάπτυξη του ιδανικού οράματος του συνόλου του οργανισμού. Προϋπόθεση αποτελεί η εναρμόνιση του οράματος του οργανισμού με το όραμα του κάθε μέλους του οργανισμού. Η συναισθηματική νοημοσύνη των ομάδων απαιτεί τις ίδιες ικανότητες τις οποίες εμφανίζουν τα συναισθηματικά ευφυή άτομα. Αυτές οι ικανότητες αφορούν την αυτοεπίγνωση, την κοινωνική επίγνωση, την αυτοδιαχείριση και την διαχείριση των

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

σχέσεων. Ωστόσο υπάρχει και μία διαφοροποίηση στο γεγονός ότι οι προηγούμενες ικανότητες έχουν άμεση σχέση τόσο με τα άτομα όσο και με την ομάδα ως σύνολο. Παράλληλα οι ομάδες έχουν ανάγκες και διαθέσεις και λειτουργούν συλλογικά (Goleman, et.al., 2014).

**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1**

Καταγράψτε τους λόγους για τους οποίους δεν αναπτύσσεται (στις περιπτώσεις τις οποίες δεν αναπτύσσεται) η ομαδική εργασία στους εργασιακούς χώρους. Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τους τρόπους και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

5.1.2 Λόγοι μειωμένης ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας στους εργασιακούς χώρους

Ένας βασικός λόγος αποτελεί η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Ένας επιπλέον σημαντικός λόγος είναι η μη ύπαρξη ξεκάθαρων ρόλων και αρμοδιοτήτων καθώς και η μη δίκαιη κατανομή των εργασιών στα μέλη των ομάδων. Παράλληλα η μη ορθή καθοδήγηση από την ηγεσία για την ανάπτυξη πιο συνεργατικού τρόπου των ανατεθέντων εργασιών. Γενικότερα όταν η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται με ορθότερο τρόπο τότε αυξάνεται οι πιθανότητες για την αρτιότερη λειτουργία των ομάδων εργασίας. Επίσης η ύπαρξη μειωμένων κινήτρων από την ηγεσία λειτουργεί αποθαρρυντικά στην συνεργασία των μελών των ομάδων.

Επιπλέον λόγοι είναι:

Μειωμένη εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας

Αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις στο πλαίσιο των ομάδων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Η μειωμένη δυνατότητα της ηγεσίας προς στους υφισταμένους τους για συμμετοχή στους στόχους και την επίλυση προβλημάτων

Έλλειψη ορθού καταμερισμού καθηκόντων και εργασιών

Προσωπικές φιλοδοξίες και ατομικές επιδιώξεις οι οποίες επικαλύπτουν τις εργασιακές υποχρεώσεις

Έλλειψη ή και μειωμένη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με την ομαδικότητα

Η έλλειψη κοινών και κατανοητών εργασιακών στόχων

Στο πλαίσιο της **ομαδικής αυτοεπίγνωσης** μία ομάδα εκφράζει την αυτοεπίγνωση της όταν λαμβάνει υπόψη της τα συναισθήματα του κάθε μέλους της ξεχωριστά και παράλληλα την κοινή διάθεση της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα όταν ένα μέλος της ομάδας συναισθάνεται τα υπόλοιπα τότε αναπτύσσονται κανόνες για την μεταξύ τους κατανόηση και στήριξη. Η ομαδική αυτοεπίγνωση προϋποθέτει την ενεργητική ακρόαση όλων των απόψεων των μελών της πριν την λήψη οριστικών αποφάσεων από τον ηγέτη. Η **ομαδική αυτοδιαχείριση** λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν εφαρμόζονται συστηματικά στο πλαίσιο της ομάδας. Ειδικότερα οι τακτικές συναντήσεις της ομάδας αυξάνει την δυνατότητα της αλληλεπίδρασης με συναισθηματική νοημοσύνη με αποτέλεσμα την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της θετικής εμπειρίας των μελών της . Οι ομάδες οι οποίες λειτουργούν με αυτοδιαχείριση και αυτοεπίγνωση αυξάνουν τις πιθανότητες να ενδυναμώσουν τους κανόνες με τους οποίους αλληλεπιδρούν, με αρμονικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Παράλληλα αυξάνεται η δημιουργικότητα των μελών τους και οι καινοτόμες ιδέες τους. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πιο όμορφα όταν εκφράζουν την δημιουργικότητάς και αυτό με την σειρά του οδηγεί στον καλύτερο συντονισμό της ομάδας(Goleman, et.al.,2014).

Η ομαδική αυτοδιαχείριση αποτελεί ευθύνη όλης της ομάδας. Ωστόσο προϋποθέτει την ύπαρξη ενός δυναμικού και συναισθηματικού ευφυή ηγέτη ο οποίος θα βοηθήσει την ομάδα εξασκηθεί στην ομαδική αυτοδιαχείριση. Η εξάσκηση αυτή ενισχύεται

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

όταν η ομάδα διαχειρίζεται τις συνήθειες και τα συναισθήματα με ενεργητικό τρόπο. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας αυξάνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό όταν η συλλογική αποστολή και οι αξίες της είναι σαφείς και παράλληλα όταν οι κανόνες της αυτοδιαχείρισης είναι ξεκάθαροι και εφαρμόζονται για αρκετό χρονικό διάστημα. Η αίσθηση των μελών της ομάδα ότι ανήκουν σε αυτή προσφέρει επιβράβευση και ικανοποίηση με αποτέλεσμα αυτά θετικά συναισθήματα να κινητοποιούν και να ενεργοποιούν την ομάδα προκειμένου να επιτευχθούν οι συλλογικοί στόχοι. Η **ομαδική ενσυναίσθηση** αποτελεί τη βάση για την ενίσχυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Παράλληλα βοηθά στην ανίχνευση των πραγματικών αναγκών των μελών των ομάδων του οργανισμού και την επίτευξη της ικανοποίησης από το αποτελεσματικό έργο. Η ενσυναίσθηση του οργανισμού αποτελεί ένα πολύ δυνατό εργαλείο για την συλλογική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Goleman, et.al.,2014).

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Καταγράψτε τα οφέλη της ομαδικής συνεργασίας στους εργασιακούς χώρους. Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τα οφέλη και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

5.1.3 Τα οφέλη της ομαδικής συνεργασίας;

Ο διαμερισμός των εργασιών

Η ορθότερη και αμεσότερη επίλυση προβλημάτων

Καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα

Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

Μεγαλύτερη αποδοτικότητα

Πιο άμεση και πιο γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών

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

Ομαλότερη εργασιακή ροή

Διαμοιρασμός ευθυνών και ενίσχυση υπευθυνότητας

Μεγαλύτερη δεξαμενή γνώσεων και εμπειριών

Επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη

Καλύτερη μάθηση και μεγαλύτερη δυνατότητα αποφυγής λαθών

Η ομαδική συνεργασία αναπτύσσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα και ευχάριστο περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από συναδελφικότητα, αλληλοκατανόηση, εμπιστοσύνη και αλληλεπίδραση. Επιπλέον η ομάδα προάγει το αίσθημα της ασφάλειας στα μέλη της.

**Ατομικό Σχέδιο Δράσης βελτίωσης της δεξιότητας ομαδικότητας**

- 1) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα δυνατά σας στοιχεία σε σχέση με την ομαδικότητα;
- 2) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα λιγότερα δυνατά σας στοιχεία σε σχέση με την ομαδικότητα;
- 3) Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να ενισχύσετε τα λιγότερα δυνατά σας στοιχεία αναφορικά με την ομαδικότητα;

Τρόποι ενίσχυσης της δεξιότητας της ομαδικότητας

Με αυτοπαρακίνηση και αυτογνωσία

Μετατροπή της εσωστρέφειας σε εξωστρέφεια

Με ενθάρρυνση και καλλιέργεια θετικής στάσης

Με διάλογο και ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

Κατανόηση των αναγκών των μελών της ομάδας

Με στοχοθεσία

5.1.4 Ηγεσία και ευφυή συναισθηματική ομάδα

Ο ηγέτης ο οποίος επιθυμεί να δημιουργήσει μία συναισθηματική ευφυή ομάδα θα το πραγματοποιήσει όταν βοηθήσει τα μέλη της να ενισχύσουν την συλλογική αυτοεπίγνωση. Το έργο του ηγέτη είναι να παρακολουθεί τον συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να υποστηρίζει τα μέλη της στην αναγνώριση της οποιασδήποτε συναισθηματικής δυσαρμονίας. **Η ομάδα** αυξάνει τη δυνατότητα να κινηθεί προς την αλλαγή μόνο όταν μπορέσει να αντιμετωπίσει τη συναισθηματική πραγματικότητα. Οι άνθρωποι έχουν ισχυρότερο κίνητρο για αλλαγή και ενεργοποίηση όταν ταυτίζονται με τα όνειρα αλλά και το ιδανικό όραμα της ζωής τους. Η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το βασικό στοιχείο το οποίο διαφοροποιεί τις άριστες ομάδες από τις ομάδες είναι απλά λειτουργικές. Ο ηγέτης είναι σημαντικό να ακούει πραγματικά τι συμβαίνει στην ομάδα. Να μην είναι μόνο παρατηρητής της ομάδας αλλά να κατανοεί και τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται τα μέλη της. Η ομάδα διαπρέπει όταν ο ηγέτης την ενθαρρύνει και λειτουργεί ως πρότυπο για μίμηση. Οι ηγέτες οι οποίοι αναπτύσσουν θετικά στυλ ηγεσίας ενισχύουν τις αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις και απελευθερώνουν τη συλλογική ενέργεια του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι (Goleman et.al., 2014)

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3

Καταγράψτε τους τρόπους με τους οποίους ενισχύεται η δημιουργικότητα και οι καινοτόμες ιδέες στους εργασιακούς χώρους. Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τους τρόπους και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις.

5.1.5 Ποιοι τρόποι ενισχύουν την δημιουργικότητά;

Κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενισχύει την ανάπτυξη σκέψεων

Κίνητρα

Εντοπισμός και ανάλυση αναγκών

Ανταλλαγή ιδεών

Ομαδικότητα

Επικοινωνία

Δίκτυο ανταλλαγής κοινών πρακτικών και εμπειριών

Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Συζήτηση και αύξηση της επικοινωνίας και ανταλλαγή απόψεων

Κίνητρα

Συνεργασία μεταξύ μελών της ομάδας αλλά και μεταξύ ομάδων στον οργανισμό

Παρατηρώντας άλλα μέλη του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν και έχουν θετικά αποτελέσματα

Διάχυση γνώσεων και εμπειριών

Πρωτόκολλα εργασίας

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

Αποδοχή των διαφορετικών απόψεων των μελών της ομάδας με γόνιμο προβληματισμό και ανοικτό μυαλό

Κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενισχύει την ανάπτυξη σκέψεων

Εντοπισμός και ανάλυση αναγκών

Ανταλλαγή ιδεών

Ομαδικότητα

Δίκτυο ανταλλαγής κοινών πρακτικών και εμπειριών

5.2. Διαδικασίες ανάπτυξης και διαχείριση γνώσης στην ομάδα**ΟΡΙΣΜΟΣ 2**

Γνώση είναι κάθε εσωτερική πληροφορία, αντίληψη ή ικανότητα εκτέλεσης ενός έργου η οποία αποτελεί προϊόν μάθησης

(Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2019)

5.2.1 Γνώση -Ρητή και Άρρητη

Η έννοια της γνώσης, σύμφωνα με τα έργα των Ελλήνων φιλοσόφων, έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα. Πιο συγκεκριμένα, η γνώση πηγάζει από τους ανθρώπους μέσα από τις ιδέες και τις εμπειρίες τους. Αυτές οι ιδέες και εμπειρίες υπόκεινται στις δεξιότητες, οι οποίες υποστηρίζουν την αντίληψη της πραγματικότητας και την ύπαρξη μίας αντικειμενικής πραγματικότητας. Από την άλλη πλευρά στη Δυτική φιλοσοφία, η γνώση έγινε αντιληπτή ως αληθινό δημιούργημα με φυσική οντότητα, η οποία έχει τη δυνατότητα να αναπαραχθεί και να χρησιμοποιηθεί μέσω της τεχνολογίας (Theocharis & Tsihrintzis, 2016). Η γνώση αποτελεί ένα φυσικό

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

περιουσιακό στοιχείο το οποίο δεν είναι ορατό και για αναπτυχθεί προϋποθέτει μία περίπλοκη πνευματική διαδικασία (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003).

Η γνώση αποτελεί προϊόν της ατομικής και της συλλογικής μάθησης, η οποία ενσωματώνεται σε συστήματα αλλά και σε προϊόντα-υπηρεσίες (North & Scharle, 2020). Σύμφωνα με τον Drucker (1989), η γνώση είναι η πληροφορία η οποία αλλάζει κάτι ή κάποιον είτε δημιουργώντας τη βάση για ενέργειες είτε καθιστώντας ένα άτομο (ή/και έναν οργανισμό) ικανό να εκτελέσει διαφορετική ή πιο αποτελεσματική δράση, ενώ ο Omotayo (2015) όρισε τη γνώση ως τις ιδέες, τις κατανοήσεις και την πρακτική γνώση, την οποία κατέχουν οι άνθρωποι και αποτελεί τον θεμελιώδη πόρο ο οποίος τους επιτρέπει να λειτουργούν με έξυπνο τρόπο (Odiri, 2014).

Στο “δένδρο της γνώσης” ενός οργανισμού υπάρχουν δύο τύποι γνώσης. Η σιωπηρή και άρρητη γνώση η οποία αποτελεί την ρίζα του δένδρου και η ρητή η οποία συμβολίζεται με τα κλαδιά του δένδρου (North & Scharle, 2020). Η δημιουργία, ο διαμοιρασμός, η διατήρηση και η ενσωμάτωση της ρητής και άρρητης γνώσης έχουν ως κύριο στόχο τη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης. Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς έχουν ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης (Cahyaningsih, Sensusea, Arymurthya & Wibowo, 2017).

Σύμφωνα με τον Talisayon (2013), οι τρόποι ενθάρρυνσης έκφρασης της σιωπηρής γνώσης είναι:

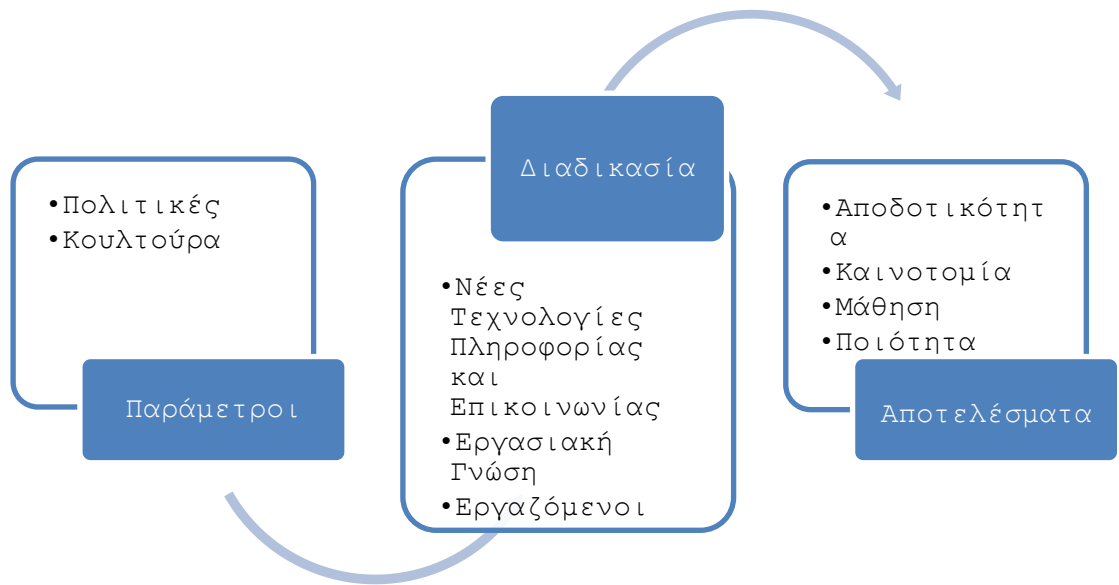
- Mentoring και Coaching: για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Φόρουμ: για την ανταλλαγή ιδεών και προοπτικών
- Συνεδρία καταγισμού ιδεών: για την πολιτική και τον σχεδιασμό
- Καινοτόμος και Δημιουργικός Κύκλος: για τη βελτίωση στη διαδικασία της εργασίας
- Δημόσια διάλεξη: για τον διαμοιρασμό των ερευνητικών αποτελεσμάτων
- Δομημένη συνέντευξη: για τη μέτρηση της γνώσης σε συγκεκριμένο τομέα
- Ανάλυση εργασιών: συγκριτική αξιολόγηση της διαδικασίας της εργασίας.

Η βιωσιμότητα της δημόσιας διοίκησης απαιτεί την ανταλλαγή γνώσεων. Υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία ενισχύουν την σιωπηρή γνώση. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η οργανωσιακή μάθηση, το πνευματικό κεφάλαιο, , το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οργανωσιακή κουλτούρα, η δημιουργικότητα και ο ρόλος των κοινωνικών δικτύων και της τεχνολογίας στην ανταλλαγή γνώσης. Η μελέτη αυτών των διαστάσεων αποτελούν κομβικά στοιχεία για την κατανόηση της σιωπηρής γνώσης (Lartey et al., 2022).

5.2.2 Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης

Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία κατά την οποία η εμπειρία, η γνώση και η τεχνογνωσία των εργαζομένων επισημοποιείται και προσεγγίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί νέες ικανότητες, να ενισχύει την απόδοση και να διασφαλίζει την καινοτομία του οργανισμού (Gloet & Terziovski, 2004). Οι Sprinkle και Urick (2017) αναφέρουν, ότι η διαχείριση γνώσης αφορά στη διαδικασία μεταφοράς συγκεκριμένων δεξιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με την υλοποίηση εργασιών, καθώς και πληροφοριών που συνδέονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά που είναι κρίσιμη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Η αποτελεσματική διαχείριση της διαχείρισης γνώσης ενισχύεται από την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες έχουν σχέση με την κουλτούρα και τις πολιτικές οι οποίες αναπτύσσονται στους δημόσιους οργανισμούς καθώς και μέσω διαδικασιών (για παράδειγμα η εργασιακή γνώση) (Kammani & Date, 2009). Τα προηγούμενα στοιχεία δημιουργούν αποτελέσματα τα οποία αναφέρονται στην καινοτομία, την αποδοτικότητα, την ποιότητα και τη μάθηση (Σχ.1).



Σχήμα 1: Διευρυμένη Απεικόνιση της Διαχείριση Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα. Πηγή: (Kammani & Date, 2009)

Σημαντικό στοιχείο για τον δημόσιο τομέα αποτελεί η βέλτιστη χρήση των γνώσεων, οι οποίες αναδεικνύονται μέσα από την διαχείριση των πληροφοριών. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα, η εξοικονόμηση των πόρων και η υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες (Agora, 2011). Η ηγεσία των δημόσιων οργανισμών είναι σημαντικό να καθορίσουν τις διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες θα συγκεντρώνουν τις γνώσεις των εργαζομένων. Επίσης, να αναπτύξουν συστήματα και τρόπους για την κατασκευή της βάσης των δεδομένων και τη συλλογή τους (Ζυγούρης & Βαλκάνος, 2019).

Όταν οι γνώσεις και οι πληροφορίες κατανέμονται μεταξύ των εργαζομένων τότε ενισχύονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης. Βασικό στοιχείο των οργανισμών αποτελεί η ανάπτυξη αποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης της γνώσης. Η μεταφορά και η συσσώρευση της γνώσης αποτελεί κομβικό στοιχείο για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επίτευξη των στόχων από τους οργανισμούς αυξάνεται όταν οικοδομείται ένα πλαίσιο το οποίο

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

ενισχύει την ενδυνάμωση, τη μάθηση και τις οργανωσιακές γνώσεις (Ravanprykar et al., 2014).

Οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους υιοθετώντας το κατάλληλο στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση (Shamim, Cang, Yu & Li, 2016), καθώς οι στόχοι δημιουργικότητας και καινοτομίας ενός οργανισμού συχνά εξαρτώνται από την ηγεσία (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013). Η ηγεσία προσανατολισμένη στη γνώση είναι ένας τύπος ηγεσίας ο οποίος είναι απαραίτητος για την οργανωσιακή καινοτομία μέσω της επικοινωνίας στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης και την καινοτομία για καλύτερη οργανωσιακή απόδοση. Αυτός ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του να εκμεταλλευτούν τους πόρους γνώσης του οργανισμού υποστηρίζοντας την πνευματική και δημιουργική διέγερση και ενδυναμώνοντάς τους, ώστε να τολμούν να χρησιμοποιούν νέες ιδέες με αποτέλεσμα την αποτελεσματική διάχυση της γνώσης (Williams & Sullivan, 2011), η οποία αντανakλά προσπάθειες ανάκτησης της οργανωσιακής καινοτομίας.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 4

Καταγράψτε τους τρόπους με τους οποίους η διαχείριση της γνώσης βοηθά πρακτικά στην αποτελεσματικότητα του έργου του προϊσταμένου/ης. Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τα οφέλη και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις

Οι τρόποι με τους οποίους η διαχείριση της γνώσης βοηθά πρακτικά στην αποτελεσματικότητα του έργου του προϊσταμένου/ης

Αποτελεί μία βασική πρακτική η οποία ενισχύει ουσιαστικά και αποτελεσματικά το έργο της ηγεσίας

Βελτίωση του παραγόμενου έργου

Γρηγορότερη επίτευξη στόχων

Αυτοβελτίωση των εργαζομένων στον οργανισμό

Ιεράρχηση προτεραιοτήτων της ομάδας και επιλογή της ορθότερης λύσης στα υπηρεσιακά ζητήματα

Διαμοιρασμός εμπειριών και ανταλλαγής γνώσεων

5.2.3 Κουλτούρα και διαχείριση της γνώσης

Ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο είναι η ανάπτυξη κουλτούρας. Αυτή η κουλτούρα είναι σημαντική να είναι φιλική και να επιτρέπει τη διαχείριση γνώσης μέσα στον οργανισμό (Stylianou & Savva, 2016). Από έρευνα προέκυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είχε θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση. Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται με δημιουργικό τρόπο, ο οργανισμός βελτιώνει τις αναποτελεσματικές διαδικασίες. Επίσης, μαθαίνει από τα λάθη του παρελθόντος και βελτιώνει την αποδοτικότητά του (Tang & Yeh, 2015).

Η κουλτούρα η οποία ενισχύει τη διαχείριση γνώσης είναι μία κουλτούρα η οποία δεν είναι ατομική αλλά αναπτύσσει την κοινή χρήση των γνώσεων. Θετικό στοιχείο αποτελεί η ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό. Εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι οι πρωτοβουλίες οι οποίες αναλαμβάνονται από την ηγεσία. Τέτοιου είδους πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν αλλαγές και νέες κατευθύνσεις που αναπτύσσει η διοίκηση για την διαμόρφωση νέων συμπεριφορών και δράσεων των εργαζομένων (Stylianou & Savva, 2016). Οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα απαιτούν ενέργειες στοχευμένες και περιλαμβάνουν βασικά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά ιδιαίτερα στην αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (Alom, 2020).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί μία σύνθετη αλληλεπίδραση αρκετών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το στυλ ηγεσίας, την ιστορία του οργανισμού, την οικονομική κατάσταση, το εξωτερικό περιβάλλον, τη δομή και τις

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

αξίες του (Janus, 2016). Από τα αποτελέσματα έρευνας προέκυψε ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία επηρεάζουν την ανταλλαγή της γνώσης. Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η μάθηση, η συνεργασία και η υποστήριξη από την διοίκηση του οργανισμού (Bučková, 2015).

Από έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σιωπηρή γνώση ως βασικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, όμως σημαντικό στοιχείο αποτελούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές παρέχουν τη δυνατότητα στον διαμοιρασμό και την ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης. Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η σωστή επικοινωνία συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018).

Είναι σημαντικό **η ηγεσία** να αναπτύσσει μία κουλτούρα των πλεονεκτημάτων από την ανταλλαγή της γνώσης αλλά και μειονεκτημάτων από τον μη διαμοιρασμό των γνώσεων (O'Riordan, 2020). Η ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας από την ηγεσία δημιουργεί θετικό κλίμα και υγιή ανταγωνισμό στο προσωπικό του οργανισμού (Saif, 2020). Προκειμένου να ενσωματωθούν οι αρχές της διαχείρισης της γνώσης σε έναν οργανισμό απαιτείται η καθολική συμμετοχή και η δέσμευση από το σύνολο των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην προσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας προκειμένου να αξιοποιηθεί η γνώση (Ρωσίδης & Ασπρίδης, 2017). Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η σωστή επικοινωνία συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018).

Το σύστημα διαχείρισης γνώσης του μοντέλου περιλαμβάνει πολλά κομβικά στοιχεία. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία αφορούν το σύστημα ανακάλυψης γνώσης (ομάδες συζητήσεων, αποθήκη πληροφοριών, βάση δεδομένων), το σύστημα σύλληψης γνώσης (βάση δεδομένων και σύστημα των βέλτιστων πρακτικών) και το σύστημα εντοπισμού της γνώσης με βάση την εργασιακή εμπειρία. Επιπλέον, περιλαμβάνει το σύστημα ανταλλαγής και εφαρμογής των γνώσεων, καθώς και το σύστημα προγραμματισμού των πόρων της επιχείρησης (Cahyaningsih et al., 2017). Η αύξηση

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

της επικοινωνίας εντός των οργανισμών προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων και την επίλυση εργασιακών ζητημάτων. Προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή, η αυξημένη εμπιστοσύνη και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Todericiu & Stanit, 2016).

Από έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σιωπηρή γνώση ως βασικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, όμως σημαντικό στοιχείο αποτελούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές παρέχουν τη δυνατότητα στον διαμοιρασμό και την ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης. Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η σωστή επικοινωνία συμβάλλουν θετικά στην ανταλλαγή της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θετικό στοιχείο στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Njeri, 2018).

Η ηγεσία έχει την δυνατότητα να επηρεάζει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη θετική ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν στοιχεία σχετικά με την καινοτομία την δημιουργικότητα, την ομαδική εργασία, την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων και τη συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων (Saif, 2020). Η ανταλλαγή γνώσεων έχει ως αφετηρία τα ανώτερα στελέχη τα οποία είναι σημαντικό να αναπτύσσουν συμπεριφορές για την ανταλλαγή των γνώσεων (Janus, 2016). Οι εργαζόμενοι αλλάζουν τη συμπεριφορά τους όταν τα ανώτερα στελέχη τους παρακινούν και αναγνωρίζουν το έργο τους. Η συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών θα καθορίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων σχετικά με την ανταλλαγή των γνώσεων ως μέρος της εργασιακής τους καθημερινότητας (Janus, 2016).

Η αποτύπωση και η συσσώρευση των δεξιοτήτων και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς δίνουν τη δυνατότητα στον διαμοιρασμό τους και στον εντοπισμό του πνευματικού κεφαλαίου των οποίων αποκόμισαν μέσω της εργασίας τους. Η ενίσχυση των ομάδων εργασίας εντός των οργανισμών θα έχει ως αποτέλεσμα την ανταλλαγή των εμπειριών και γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων (Ζυγούρης, Βαλκάνος & Μαλέτσκος, 2019).

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

Η επικοινωνία έχει ένα σημαντικό ρόλο στα πλαίσια των κοινοτήτων μάθησης και των ομάδων. Βασικός παράγοντας είναι η δυνατότητα η οποία δίνεται στα μέλη των ομάδων να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Όταν το αίσθημα της επικοινωνίας, της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης είναι σε μεγάλο βαθμό στα μέλη των ομάδων τότε η επικοινωνία λειτουργεί αποτελεσματικά (Jaques, 2004). Είναι σημαντικό η ομάδα να έχει κοινούς στόχους και κοινή ταυτότητα (Rogers, 1999). Οι ομάδες αυξάνουν τη δημιουργικότητα, αναπτύσσουν ενεργητικότητα, προωθούν τις αμοιβαίες διορθώσεις και αποτελούν πηγές αλλαγής (Noye & Piveteau, 1999). Σημαντικό στοιχείο συνιστά η δυνατότητα των μελών των ομάδων να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και να έχουν τις ευκαιρίες να εκφράζουν τις απόψεις τους και να μην αισθάνονται απομονωμένοι από την ομάδα (Rogers 1999). Οι εργαζόμενοι εντός των κοινοτήτων ανταλλάσσουν εργασιακές πρακτικές και έχουν τη δυνατότητα για την ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης τους (Saussois, 2003). Οι ομάδες βοηθούν τα μέλη τους να αναπτύξουν ισχυρά κίνητρα μάθησης (Ζυγούρης & Μαυροειδής, 2016).

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 5

Περιγράψτε τις ικανότητες και στοιχεία τα οποία απαιτείται να έχει ο δημόσιος υπάλληλος αναφορικά με την αρτιότερη εκτέλεση του έργου του στην δεξιότητα `` την διαχείριση της γνώσης ``



Ατομικό Σχέδιο Δράσης βελτίωσης της δεξιότητας διαχείριση της γνώσης σε σχέση με την ομαδικότητα

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

1) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα δυνατά σας στοιχεία σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης;

1) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα λιγότερα δυνατά σας στοιχεία σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης;

3) Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να ενισχύσετε τα λιγότερα δυνατά σας στοιχεία αναφορικά με τη διαχείριση της γνώσης;

5.2.4 Η συμβολή των ομάδων εργασίας στην αποτελεσματικότητα του έργου του/της προϊσταμένου/ης

Μειώνει τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης των εργασιών και τις πιθανότητες λαθών

Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Αίσθηση ασφάλειας στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού

Αρτιότερη λήψη αποφάσεων και ορθότερου εργασιακού αποτελέσματος

Καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών

Βελτιστοποίηση διαδικασιών

5.2.5 Θεσμικό Πλαίσιο το οποίο ενισχύει την διαχείριση της γνώσης και τις πρακτικές της**5.2.5.1 Νόμος 4940/ 2022-07-11**

Βασικό στοιχείο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ο νόμος Ν. 4940/22 (ΦΕΚ 112/τ.Α΄/14-6-2022): Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου, βασικός σκοπός του νόμου είναι η βελτίωση της

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

λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Στο άρθρο 2 του νόμου καθορίζεται ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων το οποίο αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του νόμου οι δεξιότητες οι οποίες αποτελούν το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων είναι: α) προσανατολισμός στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμός, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμός και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, η δεξιότητα της διαχείρισης γνώσης αναφέρεται:

- α) στην αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας,
- β) στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του,
- γ) στην εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία,

Στα επόμενα άρθρα του νόμου εμπλέκονται οι δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων με τη διαδικασία της Αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα καθώς και με την διαδικασία της στοχοθεσίας (Εγγραφο με αρ.πρωτ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.10/8/22242/30-11-2021, Υπουργείο Εσωτερικών).

5.2.5.2 Πλατφόρμα καινοτομίας δημοσίου τομέα

Στο Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών και πιο συγκεκριμένα στις αρχές του 2020, σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε πλατφόρμα δημοσίου τομέα (www.innovation.gov.gr). Ο βασικός σκοπός αυτής της πλατφόρμας είναι η εφαρμογή ενός κεντρικού σημείου επαφής με διεθνούς οργανισμούς και

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

μονάδες καινοτομίας σε άλλες εθνικές δημόσιες διοικήσεις. Επίσης, σε αυτό το σημείο επαφής δύναται να αναπτυχθούν και δημόσιες οργανώσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα αποτελεί έναν βασικό μηχανισμό στον οποίο συγκεντρώνονται και αξιοποιούνται δεδομένα για την καινοτομία σε εθνικό επίπεδο. Αυτά τα δεδομένα αξιοποιεί το Υπουργείο Εσωτερικών προκειμένου να σχεδιάσει έργα και προγραμματίσει δράσεις αναφορικά με την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, αυτή η πλατφόρμα στοχεύει στη δημιουργία κουλτούρας ανοικτής συμμετοχής, στη διάδοση της καινοτομίας και την ανάπτυξη της συνεργασίας και μάθησης μεταξύ των δημοσίων οργανισμών.

Παράλληλα, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών ανέπτυξε τον Χάρτη της Καινοτομίας. Η χρήση αυτού του Χάρτη έχει ως σκοπό την εξαγωγή σημαντικών δεδομένων και την πληροφόρηση για την υφιστάμενη κατάσταση της καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο. Επίσης, έχει ως σκοπό τη λήψη αποφάσεων και την παρουσίαση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα σε διεθνούς οργανισμούς. Στην πλατφόρμα καινοτομίας του δημοσίου τομέα υφίστανται οι λειτουργίες: Παρατηρητήριο Καινοτομίας, Δίκτυο Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα και Πολιτική καινοτομίας.

Πιο συγκεκριμένα, έως τον Μάρτιο του 2025 αναρτήθηκαν εκατό ογδόντα τέσσερις πρακτικές καινοτομίας από τις διακόσιες σαράντα εννέα δημόσιες οργανώσεις οι οποίες αποτελούν μέλη του εθνικού δικτύου καινοτομίας δημοσίου τομέα. Επίσης, αρκετά στελέχη του δικτύου καινοτομίας συμμετείχαν σε εργαστήρια καινοτομίας και συνεργάστηκαν στην δημιουργία του Μοντέλου Ανάπτυξης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα.

5.2.5.3 Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν

Βασικό εργαλείο για τη γνώση αποτελεί και η εφαρμογή του οδηγού δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους οι οποίοι αποχωρούν από τις υπηρεσίες. Ο οδηγός αναπτύχθηκε από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου

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

Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών. Ειδικότερα, ο οδηγός συμβάλλει στη δημιουργία ενός δομημένου συστήματος μεταφοράς γνώσεων. Αυτή η διαδικασία καταγράφει τα βασικά στοιχεία τα οποία εκτελούν οι υπάλληλοι οι οποίοι αποχωρούν από υπηρεσίες τους λόγω συνταξιοδότησης, μετάθεσης, μετάταξης ή μακροχρόνιας άδειας. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η συνέχεια της δημόσιας διοίκησης και η ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Η μεταφορά της γνώσης περιλαμβάνει τη συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων της θέσης, ενημερωτικό υλικό και χρήσιμες πληροφορίες για την εκτέλεση των καθηκόντων, τις εκκρεμότητες, τις προτεραιότητες τα αρχεία δράσης και το θεσμικό πλαίσιο. Επίσης, την κατάσταση των κύριων δραστηριοτήτων, των δράσεων και των έργων αλλά και λοιπά στοιχεία.

Στον οδηγό αποτυπώνονται αναλυτικά οι ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες στις περιπτώσεις αποχώρησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σκοπός του Οδηγού, είναι:

- 1) Η δομημένη καταγραφή των καθηκόντων, των δράσεων, των εργασιών, των έργων και της δικτύωσης των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι αποχωρούν από τη θέση εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο η οργανική μονάδα στην οποία ανήκει ο υπάλληλος θα μπορεί να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία της.
- 2) Η αποσαφήνιση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν τα καθήκοντα και τις τρέχουσες εργασίες του υπαλλήλου που αποχωρεί. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσα από τη συνάντηση αποχώρησης που διενεργείται μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του.
- 3) Η εξασφάλιση διατήρησης στην υπηρεσία της απαραίτητης γνώσης και των πληροφοριών προκειμένου να εκτελεστούν οι δραστηριότητες της θέσης εργασίας η οποία μένει κενή.
- 4) Η παροχή υποστήριξης, γνώσεων, πρακτικών οδηγιών και πληροφοριών και στους διαδόχους των υπαλλήλων οι οποίοι αποχωρούν, με κύριο σκοπό την εκτέλεση των καθηκόντων της νέας τους εργασίας άμεσα και αποτελεσματικά.
- 5) Η ομαλή προσαρμογή των υπαλλήλων στη νέα θέση εργασίας τους.

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

6) Η δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας, διαμοίρασης και διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα.

7) Η αναβάθμιση και διασφάλιση ποιότητας της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο οδηγός δομημένης μεταφοράς συμβάλει στην απρόσκοπτη και ποιοτική λειτουργία των υπηρεσιών, τη διαχείριση της γνώσης και την ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα (Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.26.30/1263/οικ.1509/27/1/2023 Έγγραφο Υπουργείου Εσωτερικών)

5.2.5.4 Διάχυση γνώσης

Ολομέλειες τμημάτων και διευθύνσεων

Σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελούν και οι ολομέλειες τμημάτων και διευθύνσεων. Οι ολομέλειες δίνουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα να συζητήσουν, να αλληλεπιδράσουν, να προτείνουν εργασιακές λύσεις και να διαμοιραστούν την γνώση. Η διάχυση της γνώσης στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα πολύτιμη και βοηθά τον διαμοιρασμό των γνώσεων και εμπειριών σε πλήθος εργασιακών ζητημάτων.

Σε αυτά τα πλαίσια βασικό ρόλο έχει η εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-2018). Σύμφωνα με αυτή την εγκύκλιο και σε συνδυασμό με τον νόμο 4369/2016, η ανάπτυξη της στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα αποτελεί βασικό παράγοντα. Αναλυτικότερα, στην εγκύκλιο αποτυπώνεται η δυνατότητα διάδρασης της δημόσιας διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό και της αποτίμησης των διαθέσιμων πόρων και των πραγματικών αναγκών των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση σχετικά με το συνολικό έργο, ένα εργαλείο διοίκησης και εκδημοκρατισμού της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Η ανάπτυξη των ολομελειών των Διευθύνσεων και τμημάτων λειτουργούν ως συμβουλευτικά όργανα και απαρτίζονται

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

από το σύνολο των υπαλλήλων. Στις ολομέλειες συζητούνται ζητήματα σχετικά με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Ωστόσο, έπειτα από τροπολογία, δεν υφίστανται η υποχρέωση ανάπτυξης των ολομελειών στην τυπική τους μορφή συνεχίζει όμως να αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης.

Ένα σημαντικό στοιχείο για τη διαχείριση γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελούν και οι ιστοσελίδες των υπουργείων και δημοσίων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών (www.ypes.gr) αναρτάται μεγάλος όγκος στοιχείων. Αναρτώνται νομοθετήματα, προεδρικά διατάγματα, έγγραφα, εγκύκλιοι, αποφάσεις. Επιπλέον, διάφοροι χρήσιμοι οδηγοί, στατιστικά στοιχεία, αρχεία και άλλα. Τα προηγούμενα δίνουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης να τα χρησιμοποιεί για την ουσιαστική βοήθεια στην εργασία του.

Παράλληλα, πρέπει να εντοπιστούν και οι πηγές γνώσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές είναι η ρητή και άρρητη γνώση των δημοσίων υπαλλήλων, τα έγγραφα, οι εμπειρίες τόσο των ιδίων όσο και των συναδέρφων τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκφράζουν και μοιράζονται τις γνώσεις τους, οι οποίες καταχωρούνται σε βάσεις κατά θεματικό αντικείμενο. Οι επιμορφώσεις βοηθούν την αύξηση των γνώσεων τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την επιστροφή στην υπηρεσία τους μεταφέρουν τις νέες γνώσεις και τις μοιράζονται με τους συναδέρφους τους. Οι τακτικές συναντήσεις στον εργασιακό χώρο αλλά και η ανάπτυξη των ολομελειών βοηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάδειξη της άρρητης και ρητής γνώσης καθώς και την καταγραφή αυτών. Βασικό στοιχείο αποτελεί και η αναλυτική καταγραφή των διαδικασιών για κάθε κατηγορία έκδοσης αποφάσεων οι οποίες είναι κοινές σε διάφορες υπηρεσίες και τμήματα ανά την επικράτεια.

5.2.5.5 Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Στον Νόμο 5027/2023 (ΦΕΚ 48 Α/2-3-2023) με τίτλο: Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των

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

αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, αναπτύσσονται αναλυτικά οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός του παρόντος νόμου είναι ο συντονισμός και η υποστήριξη των δημόσιων υπηρεσιών στην ανάπτυξη καινοτομιών προκειμένου να παρέχονται αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας. Παράλληλα σχεδιάζεται η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την καινοτομία και αποθετηρίου πρακτικών καινοτομίας και προωθούνται προγράμματα για την ενίσχυση της καινοτομίας και διαδικασίες για τη διάδοση της, στον δημόσιο τομέα μέσω συνεργασιών των εμπλεκόμενων φορέων. Επιπλέον, υλοποιούνται εργαστήρια καινοτομίας και προγράμματα από το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

5.2.6 Η μέθοδος GROW

Η μέθοδος GROW αποτελεί μία βασική διαδικασία στο πλαίσιο του coaching και εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου κρίνεται αναγκαία η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Η συγκεκριμένη μέθοδος περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- Goal (Στόχος)

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

- **Reality** (Πραγματικότητα)
- **Options** (Επιλογές)
- **Will / Way forward** (Θέληση / Δράση)

Η συγκεκριμένη σειρά των ενεργειών είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς παρέχει τη δυνατότητα στο πλαίσιο του coaching να τεθούν οι στόχοι, να γίνει αντιληπτή η υπάρχουσα κατάσταση, να εντοπιστούν και να αναλυθούν οι πιθανές επιλογές και να αναληφθούν οι κατάλληλες ενέργειες. Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς είναι ευέλικτο, απλό και υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής του στην εργασία και την εκπαίδευση αλλά και στο πλαίσιο της προσωπικής ανάπτυξης. Παράλληλα βοηθά στην λήψη αποφάσεων, την διαρκή μάθηση και την αυτογνωσία (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2018' Downey, 2003' Wilson, 2020' Whitmore, 2017)

5.2.7 Το εργαλείο του Skill Will Matrix

Το Skill Will Matrix αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για τους ηγέτες προκειμένου να αξιολογήσουν τους παράγοντες της θέλησης και των δεξιοτήτων των υφισταμένων τους. Το συγκεκριμένο εργαλείο βοηθά τους ηγέτες να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσία προκειμένου να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη των υφισταμένων τους.

Το στυλ διαχείρισης από την πλευρά της ηγεσίας αφορά τις περιπτώσεις των υφισταμένων με:

1. **Χαμηλές Δεξιότητες, Υψηλή Θέληση.** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υψηλό κίνητρο αλλά μειωμένες δεξιότητες. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται η εκπαίδευση και η καθοδήγηση από την ηγεσία
2. **Χαμηλές Δεξιότητες, Χαμηλή Θέληση:** Στην συγκεκριμένη κατηγορία υπάγονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν περιορισμένες δεξιότητες και χαμηλό κίνητρο. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται ιδιαίτερη υποστήριξη και επίβλεψη.
3. **Υψηλές Δεξιότητες, Χαμηλή Θέληση:** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται έμπειροι εργαζόμενοι με χαμηλό κίνητρο. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται αναζωογόνηση του ενδιαφέροντος και ενθάρρυνση.
4. **Υψηλές Δεξιότητες, Υψηλή Θέληση:** Στη συγκεκριμένη κατηγορία υπάγονται οι κορυφαίοι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υψηλό κίνητρο. Σε αυτή

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

την περίπτωση οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν αυτόνομες ευθύνες. (Hersey & Blanchard, 1970' Landsberg, 1996).

Το Skill Will Matrix χρησιμοποιείται ως εργαλείο στα πεδία:

- **Ηγεσία:** Προσαρμογή του στυλ ηγεσίας για βελτίωση της απόδοσης και της της ανάπτυξης των υφισταμένων
- **Ανάπτυξη Υπαλλήλων:** Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και τρόποι ανάπτυξης
- **Διαχείριση Αλλαγών:** Υποστήριξη των εργαζομένων κατά την διάρκεια προσαρμογής σε αλλαγές και μεταβολές
- **Διαχείριση Απόδοσης:** Προσαρμογή στρατηγικών διαχείρισης με γνώμονα τις δεξιότητες και τα κίνητρα (Hersey & Blanchard, 1970' Landsberg, 1996).

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 6

- **Καταγράψτε τους τρόπους με τους οποίους αναπτύσσεται αποτελεσματικά η παρακίνηση των υφισταμένων από την ηγεσία. Κατόπιν διαβάστε παρακάτω τους τρόπους και συγκρίνετε με τις δικές σας απαντήσεις**
- **Τρόποι ανάπτυξης αποτελεσματικής παρακίνησης υφισταμένων από την ηγεσία**
- Ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος με συνεργατικότητα και αλληλεπίδραση
- Αμοιβαία δέσμευση για την κατάκτηση ρεαλιστικών, ξεκάθαρων και μετρήσιμων στόχων
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Δυνατότητα επιμόρφωσης και συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα
- Ανοικτά κανάλια επικοινωνίας
- Συμπαράσταση, κατανόηση σε εργασιακά ζητήματα
- Ενσυναίσθηση
- Σαφείς οδηγίες για την εκτέλεση του εργασιακού έργου
- Επιβράβευση και αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων

5.3. Ασύγχρονη εκπαίδευση στα βασικά εργαλεία διαχείρισης διαδικασιών έργου και πόρων στην ομάδα

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

Χρησιμοποιείτε τη μέθοδο GANTT και αποτυπώστε ένα έργο που έχετε διεκπεραιώσει στην υπηρεσία σας. Στη συνέχεια κάντε την ανάλυση αυτού του έργου με μία από τις εναλλακτικές μεθόδους π.χ. WBA κ.λπ.

Βιβλιογραφία ΕνότηταςΕλληνική βιβλιογραφία

Ζυγούρης, Φ., & Μαυροειδής, Η. (2016). Η μάθηση σε ομάδες και η ανάπτυξη κοινοτήτων μάθησης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Στο Α. Λιοναράκης (Επιμ.), Πρακτικά εισηγήσεων 7ου Συνεδρίου για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: «Μεθοδολογίες Μάθησης», Αθήνα 8-10 Νοεμβρίου 2013 (Τόμος 5(B), σσ.66-74). doi: <http://dx.doi.org/10.12681/icodl.553>

Ζυγούρης, Φ. Ε., & Ευθύμιος, Β. (2019). Η σημασία της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς εκπαίδευσης. Στο Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Ελλάδα - Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Νέες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Οικονομία», Λαμία 28-30 Σεπτεμβρίου 2018 (Τόμος 2, σσ.824-829).

Ζυγούρης, Φ., Βαλκάνος, Ε., & Μαλέτσκος, Α. (2019). Η συμβολή της διαχείρισης γνώσης στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών και των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Στο Πρακτικά Εργασιών 5ου Διεθνούς Συνεδρίου, για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, Λάρισα 11-13 Οκτωβρίου 2019 (Τόμος Α', σσ.592-598). <http://synedrio.eepek.gr>

Ζυγούρης, Φ., (2023). Η ανάπτυξη λειτουργικών μοντέλων της διαχείρισης της γνώσης στον δημόσιο τομέα. Διδακτορική Διατριβή.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2014) Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Μτφ. Ξενάκη. Χ. & Κουμπarella, Μπ.. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα.

Jaques, D. (2004). Μάθηση σε ομάδες: Εγχειρίδιο για όσους συντονίζουν ομάδες ενηλίκων εκπαιδευομένων (Ν.Φίλιπς, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Noye, D., & Pivetau, J. (1999). Πρακτικός Οδηγός του Εκπαιδευτή (Ε.Ζέη, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ρωσσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2017). Διαχείριση Γνώσης. Αθήνα: Σταμούλης.

Rogers, A. (1999). Η Εκπαίδευση Ενηλίκων (Μ.Κ.Παπαδοπούλου, Μ.Τόμπρου, Μετ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Alom, M. M. (2020). Public sector organizational culture: experience from frontline bureaucracies. In S.D.Göker (Eds.), *A Closer Look at Organizational Culture in Action*. IntechOpen. doi:10.5772/intechopen.91177

Arora, E. (2011). Knowledge Management in Public Sector. *Journal of Arts Science & Commerce*, 2(1), 165–171.

Bučková, J. (2015). Knowledge management in public administration institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34, 390-395.

Cahyaningsih, E., Sensusea, D. I., Arymurthya, A. M., & Wibowo, W. C. (2017). "NUSANTARA: A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management", *4th Information Systems International Conference*, 6-8 November, Science Direct 124 Bali, Indonesia. pp: 61-68. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917328983>

Černe, M., Jaklic, M., Škerlavaj, M. (2013). Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, 9, 63-85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). SAGE Publications.

Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach* (Rev. ed.). Texere.

Drucker, P. F. (1989). *The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: HarperBusiness.

Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 402-409.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1970). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Janus, S. S. (2016). *Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington, U.S.A.: World Bank Publications.

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards A Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7, 75-91.

Kammani, A., & Date, H. (2009). Public Sector Knowledge Management: A Generic Framework. *Public and Private Sector Knowledge Management*, 3(1), 1-13.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Landsberg, M. (1996). *The Tao of coaching: Boosting your effectiveness as a manager and coach*. Profile Books.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Lartey, P. Y., Shi, J., Santosh, R. J., Afriyie, S. O., Gumah, I. A., Husein, M., & Bah, F. B. M. (2022). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. In M.Mohiuddin, M.A.Moyeen, S.Al Azad, S.Ahmed (Eds.), *Recent Advances in Knowledge Management*. IntechOpen. doi: 10.5772/intecopen.101997

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project management: A managerial approach* (9th ed.). Wiley.

Njeri, W. S. (2018). Determinants of public sector performance in Kenya. Is organizational culture (a tacit knowledge factor) an influence?. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 1(4), 61-69.

North, K., & Scharle, A. (2020). *European network of public employment services: Practitioner Toolkit on Knowledge Management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Odori, V. I. O. (2014). Towards communal peace and unity in Nigeria. *Journal of Social and Management Science*, 9, 36-41.

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

O’Riordan, J. (2020). Knowledge Management: Lessons for local government. IRAAn foras riaracháin institute of public administration. Retrieved from [https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/Knowledge Management Lesson %20for Local Government.pdf](https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/Knowledge%20Management%20Lesson%20for%20Local%20Government.pdf)

Ravanpykar, Y., Fyzi, J., & Pashazadh, Y. (2014). Examine the relationship between knowledge management and employee empowerment in national companies of south oil producing (case study: oil welfare service companies). *Indian Journal Science Research*, 5(1), 284-295.

Saussois, J. M. (2003). Knowledge management in government: An idea whose time has come. *OECD Journal on Budgeting*, 3(3), 105-120. [doi:10.1787/budget-v3-art18-en](https://doi.org/10.1787/budget-v3-art18-en)

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2016, 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>

Sharma, S. (2017). E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. *International Journal of Science Technology and Management*, 6(2), 771-777.

Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development". *The Learning Organization*, 25(2), 102-112. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>

Stylianou, V., & Savva, A. (2016). Investigating the Knowledge Management Culture. *Universal Journal of educational research*, 4(7), 1515-1521.

Talisayon, S. (Eds). (2013). *Knowledge Management for the Public Sector, Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-Sector Productivity* (11-RP-09-GE-RES-B). Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization.

Tang, L. L., & Yeh, Y. L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Journal of Quality*, 22(5), 461-481.

Theocharis, S. A., & Tsihrintzis, G. A. (2016). Knowledge management systems in the public sector: Critical issues. *Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1), 59

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6-20. [doi:10.5042/ijlps.2011.0089](https://doi.org/10.5042/ijlps.2011.0089)

Wilson, C. (2020). *Performance coaching: A complete guide to best practice coaching and training* (3rd ed.). Kogan Page.

Νομοθεσία - Νομολογία

Έγγραφο με Αριθμ.Πρωτ.:ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.10/8/22242/30-11-2021, Υπουργείο Εσωτερικών

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

Έγγραφο με Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.26.30/1263/οικ.1509/27/1/2023, Υπουργείο Εσωτερικών

Εγκύκλιος με Αριθμ.Πρωτ.:ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04-01-2018, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

N.5027/2023, Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 48/Α'/02-03-2023)

Διαδικτυακοί τόποι - Ιστοσελίδες

<https://www.ypes.gr/>

www.innovation.gov.gr

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ 5^{ης} ΗΜΕΡΑΣ

**Βασικά εργαλεία διαχείρισης διαδικασιών έργου και πόρων στην
ομάδα**



Με τη χρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης
NextGenerationEU



Σκοπός της διδακτικής ενότητας:

Είναι να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι τις βασικές έννοιες, όπως ο ορισμός του έργου, τα χαρακτηριστικά του, η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα. Η ενότητα καλύπτει την ανάλυση του έργου σε μικρότερα μέρη (υποέργα, πακέτα εργασίας, δραστηριότητες) με διάφορους ιεραρχικούς τρόπους (ανάλογα με τα παραδοτέα, τις εργασίες ή την οργανωτική ευθύνη). Επιπλέον, εξετάζει τα στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου και τον ρυθμό της προόδου. Μετά την ολοκλήρωση της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν να ορίζουν έργα, να αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά τους, να τα αναλύουν σε μικρότερα κομμάτια και να κατανοούν τις φάσεις του κύκλου ζωής και τον έλεγχο της προόδου μέσω διαγραμμάτων και των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνουν.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να:

- ✓ προσδιορίζουν την έννοια της έργου
- ✓ αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των έργων μοναδικότητα, προσωρινότητα και προοδευτικότητα
- ✓ περιγράφουν έργα που χαρακτηρίζονται από σημαντική πολυπλοκότητα ή/και αβεβαιότητα
- ✓ αναλύουν επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν ένα έργο (υποέργα, πακέτα εργασίας, δραστηριότητες)
- ✓ διακρίνουν τη Δομική Ανάλυση με βάση α) το παραγόμενο προϊόν β) την εργασία και γ) την οργανωτική ευθύνη.
- ✓ εντοπίζουν τα στάδια υλοποίησης ενός έργου και το ρόλο της ομάδας
- ✓ αντιλαμβάνονται την έννοια του ρυθμού προόδου του έργου
- ✓ διακρίνουν τον τρόπο με τον οποίο αυξομειώνεται ο ρυθμός προόδου ενός έργου στον κύκλο ζωής του

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

- ✓ σχεδιάζουν και ερμηνεύουν τα διαγράμματα ενός έργου
- ✓ εφαρμόζουν τη λογική της μεθοδολογίας Agile σε ένα έργο
- ✓ Δημιουργούν ένα προσωπικό σχέδιο δράσης

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα βασικά εργαλεία διαχείρισης έργων και πόρων σε έναν οργανισμό καθώς και οι βασικές αρχές του Agile Project Management. Να δημιουργούν ένα προσωπικό σχέδιο δράσης.

Έννοιες κλειδιά:

- Έργο
- Πολυπλοκότητα Έργου
- Υποέργο
- Πακέτο Εργασίας
- Δραστηριότητα
- Πρόγραμμα Έργων
- Δομική Ανάλυση
- Στάδια του Έργου
- Ρυθμός Προόδου του Έργου
- Διαγραμματική απεικόνιση του Έργου
- Agile Μεθοδολογία
- Προσωπικό σχέδιο δράσης

6.1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Έργου

Έργο είναι μια ακολουθία μοναδικών, σύνθετων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού.

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

Όλες οι δραστηριότητες του έργου θα πρέπει να ολοκληρωθούν μέσα σε περιορισμένο χρόνο και με περιορισμένο κόστος, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις απαιτούμενες προδιαγραφές ποιότητας.

Κάθε έργο έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Είναι **μοναδικό** (δεν επαναλαμβάνεται ποτέ ακριβώς το ίδιο)
- Αποσκοπεί στην εκπλήρωση συγκεκριμένων **στόχων**
- Απαιτεί συγκεκριμένο **προϋπολογισμό**
- Μπορεί να είναι μέρος κάποιου προγράμματος
- Ξεκινάει κάποια χρονική στιγμή και τελειώνει κάποια άλλη
- Προϋποθέτει την **ανθρώπινη εργασία**
- Πρέπει να ικανοποιεί συγκεκριμένες **ποιοτικές προδιαγραφές**
- Απαιτεί τη **διοίκηση** του – **απαιτεί λήψη αποφάσεων**

6.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός και στοιχεία του έργου

Το περιεχόμενο της διοίκησης έργου δίνεται από έναν αριθμό ορισμών καθένας από τους οποίους, αν και εμπεριέχει ορισμένα κοινά στοιχεία, δίνει έμφαση με διαφορετικό τρόπο σε κάθε ένα από αυτά. Ακολουθεί ένας αριθμός ορισμός για την καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου της διοίκησης έργων:

- Έργο είναι μια μοναδική δέσμη συντονισμένων δραστηριοτήτων με σαφές σημείο έναρξης και λήξης, που αναλαμβάνονται από ένα άτομο ή οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, με συγκεκριμένο κόστος και συγκεκριμένη απόδοση.
- Έργο (project) είναι μια προσωρινή δράση που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος (Project Management Institute-PMBOK).
- Έργο είναι μια σειρά από συσχετιζόμενες εργασίες, που εκτελούνται εντός προκαθορισμένης χρονικής περιόδου, υπό συγκεκριμένο προϋπολογισμό και άλλους περιορισμούς (BusinessDictionary).

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

- Ένα έργο είναι μια προσωρινή οργανωτική δομή που έχει δημιουργηθεί για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας (output) εντός ορισμένων περιορισμών όπως ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα (PM2).

Κυρίαρχα στοιχεία στην έννοια του έργου είναι:

- Η μοναδικότητα και
- η προσωρινότητα,
- Η επίτευξη στόχων και
- η προοδευτικότητα.

Μοναδικότητα

Κάθε έργο είναι μοναδικό στη σύλληψή του και στην υλοποίησή του. Επίσης, οι εκροές του αναφέρονται σε μία μονάδα προϊόντος. Ακόμα και όταν υπάρχουν επαναλαμβανόμενα στοιχεία σε ορισμένα παραδοτέα και δραστηριότητες έργων, αυτή η επανάληψη δεν αλλάζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά του έργου.

Προσωρινότητα

Κάθε έργο έχει αρχή και τέλος, που σημαίνει ότι το έργο δεν έχει στοιχεία μονιμότητας, παρόλο που μπορεί να έχει μεγάλη χρονική διάρκεια. Όταν εκπληρωθούν οι στόχοι του έργου τότε αυτό τερματίζεται επιτυχώς. Υπάρχουν και άλλοι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν στον τερματισμό του έργου, όπως, η επιθυμία του πελάτη, η έλλειψη χρηματοδότησης, η αδυναμία επίτευξης των στόχων, οι σημαντικές υπερβάσεις κόστους ή/και χρόνου. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν κατώτερα ή ανώτερα όρια στη χρονική διάρκεια του έργου καθώς διάρκειά του καθορίζεται από το φυσικό του αντικείμενο.

Επίτευξη Στόχων

Σε κάθε έργο ορίζονται στόχοι που σε σημαντικό βαθμό προσδιορίζουν την κατεύθυνση των εργασιών. Κοινοί στόχοι, στο σύνολο των έργων είναι η τήρηση των περιορισμών χρόνου και κόστους, η επίτευξη του αναμενόμενου επιπέδου ποιότητας, η ικανοποίηση του χρήστη του έργου, η εκπλήρωση του σκοπού του έργου. Υπάρχουν όμως και στόχοι οι οποίοι είναι περισσότερο εξειδικευμένοι και

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

διαφοροποιούνται από έργο σε έργο. Ένα έργο εισαγωγής ενός νέου προϊόντος μπορεί να στοχεύει στο μειωμένο κόστος ή στην αναβάθμιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών. Ένα κατασκευαστικό έργο μπορεί να στοχεύει στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών (π.χ. Αττική Οδός) ή στην αύξηση του πλήθους των εξυπηρετούμενων (π.χ. Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος). Σε αρκετές περιπτώσεις οι στόχοι είναι πολλαπλοί και σύνθετοι.

Προοδευτικότητα

Η μοναδικότητα του παραδοτέου σε συνδυασμό με το ότι τα έργα δεν έχουν στοιχεία μονιμότητας και αρκετά συχνά διακρίνονται από μεγάλη πολυπλοκότητα, επιβάλλουν τη σταδιακή υλοποίησή τους και μάλιστα με ιδιαίτερη προσοχή έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με τον αρχικό του σχεδιασμό.

Ένα έργο μπορεί να σχεδιάζεται, να υλοποιείται και να χρησιμοποιείται εντός των ορίων του παραγωγικού συστήματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις γίνεται αναφορά σε εσωτερικά έργα. Για παράδειγμα, το έργο βαφής ενός εργοστασίου από την τεχνική υπηρεσία της μονάδας είναι ένα εσωτερικό έργο. Στον αντίποδα, όταν ο χρήστης του έργου προμηθεύεται το προϊόν αυτού από έναν οργανισμό που βρίσκεται εκτός των ορίων του παραγωγικού συστήματος τότε γίνεται αναφορά σε εξωτερικά έργα. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που έχει υποστελεχωμένη τεχνική υπηρεσία αναθέτει σε ένα εξωτερικό συνεργείο το εξωτερικό έργο βαφής των εγκαταστάσεών της.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό είναι η πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα των έργων. Ο βαθμός στον οποίο ένα έργο χαρακτηρίζεται ως «πολύπλοκο» σχετίζεται με τρία βασικά χαρακτηριστικά του:

- α) την οργανωτική πολυπλοκότητα (αριθμός εμπλεκόμενων, συνάφεια μεταξύ των στελεχών του έργου, οργανωτική δομή και επίπεδα διοίκησης, διαφορετικές κουλτούρες μεταξύ των εμπλεκόμενων κλπ.),
- β) την πολυπλοκότητα των μέσων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση του έργου (τεχνολογική πολυπλοκότητα, μεγάλη ποικιλία, περιορισμένη διαθεσιμότητα κλπ.) και

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

γ) την πολυπλοκότητα που σχετίζεται με το προϊόν του έργου (καινοτομικό, μοναδικό, προϊόν υπεροχής κλπ.).

Από την άλλη πλευρά, δεδομένου ότι κάθε έργο είναι μοναδικό είναι αρκετά δύσκολο να προσδιορίσει κανείς με ακρίβεια τη χρονική του διάρκεια, το κόστος του και γενικότερα το βαθμό εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί, γεγονός που συμβάλλει στην αβεβαιότητα ως προς την πορεία του έργου.

Η «αβεβαιότητα» και η «πολυπλοκότητα» στα έργα είναι κυρίαρχα χαρακτηριστικά και εμφανίζονται με μεγαλύτερη ένταση σε αυτά που δεν έχουν σχεδιασθεί σωστά.

**Επισήμανση**

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα ενός έργου δεν συνεπάγεται υποχρεωτικά την απώλεια του ελέγχου ενός έργου αφού υπάρχουν και αναπτύσσονται εργαλεία που δρουν προδραστικά στην αντιμετώπισή τους που οδηγούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους (Wysocki, (2023). .

**ΟΡΙΣΜΟΣ 1**

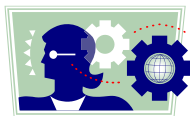
•Ένα έργο είναι μια προσωρινή οργανωτική δομή που έχει δημιουργηθεί για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας (output) εντός ορισμένων περιορισμών όπως ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα (PM2).

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, σκέψου και περιέγραψε ένα έργο στο οποίο συμμετείχες στον φορέα που υπηρετείς;

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.





ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε τον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://www.linkedin.com/pulse/how-answer-describe-important-project-youve-worked-interview-buj>

Για

να μπορέσει να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση των έργων είναι σκόπιμο αυτά να διασπώνται σε μικρότερες μονάδες που επιτρέπουν αναλυτικό σχεδιασμό, παρακολούθηση και έλεγχο. Έτσι, η διάρθρωση των έργων περιλαμβάνει τα υποέργα, τις δράσεις, τις δραστηριότητες και τις εργασίες.

Ένα Υποέργο (Sub-Project), αποτελεί μία δομική διαίρεση ενός έργου. Κάθε υποέργο διακρίνεται από όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν ένα έργο και μπορεί να διοικηθεί αυτόνομα. Για παράδειγμα, το έργο αναβάθμισης μίας αθλητικής εγκατάστασης μπορεί να περιλαμβάνει δύο υποέργα:

- α) το υποέργο κατασκευής βοηθητικών εγκαταστάσεων (wc, λουτρά, αποδυτήρια, αποθήκες κ.λπ.) και
- β) το υποέργο του ηλεκτρο φωτισμού του αγωνιστικού χώρου.

Το Πακέτο Εργασίας (Work Package) βρίσκεται ένα επίπεδο χαμηλότερα, με την έννοια ότι μπορεί να επιτευχθεί ουσιαστική εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται για τις σχετικές εργασίες και οδηγεί σε διακριτά παραδοτέα. Για παράδειγμα ας θεωρηθεί ένα έργο που περιλαμβάνει το υποέργο ενημέρωσης και διάχυσης των αποτελεσμάτων του έργου. Οι εργασίες του υποέργου είναι οι ακόλουθες:

1. Δημιουργία επιμορφωτικού βίντεο - παραδοτέο: ένα βίντεο
2. Δημιουργία επεξηγηματικών βίντεο -παραδοτέο: ένα σετ βίντεο
3. Δημιουργία ενός διαφημιστικού βίντεο - παραδοτέο: ένα βίντεο

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

4. Καταχώρηση μακέτας στον ημερήσιο τύπο - παραδοτέο: διαφήμιση σε X έντυπα μεγάλης κυκλοφορίας για γη μέρες
5. Καταχώρηση διαδικτυακού banner σε δικτυακούς τόπους μεγάλης επισκεψιμότητας - παραδοτέο: διαφήμιση σε δικτυακούς τόπους μεγάλης επισκεψιμότητας για X ημέρες.
6. Προβολή διαφημιστικού βίντεο σε τοπικά κανάλια - προβολή διαφημιστικού βίντεο σε κανάλια υψηλής τηλεθέασης, με επαναλήψεις.

Η ολοκλήρωση των τριών πρώτων εργασιών συνθέτει το Πακέτο Εργασίας «Ανάπτυξη υλικού πολυμέσων» (αφού γνωρίζουμε τα σχετικά παραδοτέα και θεωρώντας ότι μπορούμε να προσδιορίσουμε με ακρίβεια τους απαιτούμενους πόρους), ενώ η ολοκλήρωση των τριών τελευταίων συνθέτει τη δράση «Ενημέρωση κοινού» (αφού γνωρίζουμε τα σχετικά παραδοτέα και θεωρώντας ότι μπορούμε να προσδιορίσουμε με ακρίβεια τους απαιτούμενους πόρους).

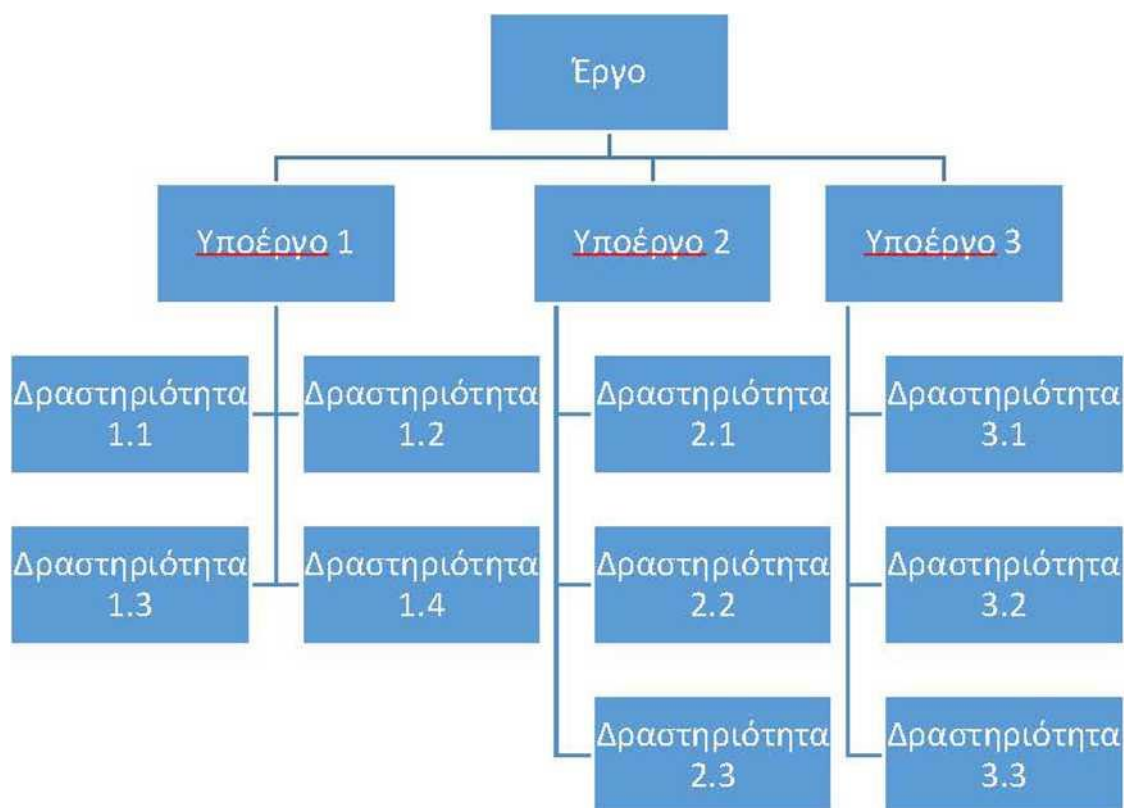
Ένα Πακέτο Εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει μία ή περισσότερες Δραστηριότητες (Tasks). Οι Δραστηριότητες είναι συνθέσεις Εργασιών για τις οποίες μπορούν να προσδιοριστούν η χρονική διάρκεια, οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι, τα κεφάλαια και ο εξοπλισμός (οι απαιτούμενοι πόροι εν γένει) με σημαντική ακρίβεια. Κάθε υποέργο συντίθεται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα ένας οργανισμός υλοποιεί ένα έργο αναβάθμισης των υποδομών λογισμικού που διαθέτει. Το έργο συντίθεται από τα υποέργα: 1) Μελέτης και ανάλυσης βέλτιστων πρακτικών, 2) Επιλογής πλατφόρμας και ανάπτυξης προτύπων και προδιαγραφών, 3) Προκήρυξης και διενέργειας διαγωνισμού, 4) Ανασχεδιασμού διαδικασιών και διασφάλισης ποιότητας καθώς και εγκατάστασης του λογισμικού, 5) Εκπαίδευσης χρηστών.

Οι δραστηριότητες μπορούν να αναλύονται περαιτέρω σε υπο-δραστηριότητες, εφόσον αυτό διευκολύνει το σχεδιάσμά, την οργάνωση και την παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των έργων είναι ότι διαφορετικά υποέργα και δραστηριότητες μπορούν να εξελίσσονται την ίδια χρονική στιγμή. Για παράδειγμα τα υποέργα 4 και 5 (οπότε και οι σχετικές δραστηριότητες) μπορούν να πραγματοποιούνται με χρονική επικάλυψη.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο

Για παράδειγμα στο παρακάτω σχήμα 6.1. θα μπορούσε να θεωρήσει ότι η υλοποίηση των ανεξάρτητων υποέργων 1,2 και 3 ως αυτόνομων έργων 1,2 και 3 θα οδηγήσει στην ολοκλήρωση του συνολικού έργου.

Σχήμα 6.1. Κλασική Δομή Έργου



Το Χαρτοφυλάκιο Έργων (Project Portfolio) σχετίζεται με την κεντρική διαχείριση των διαδικασιών, των μεθόδων και των τεχνολογιών στα πλαίσια των Έργων που υλοποιεί ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να υλοποιεί έναν αριθμό ανεξάρτητων έργων, ή ένα πρόγραμμα και κάποια ακόμα έργα, ή πολλά προγράμματα. Σε κάθε περίπτωση το σύνολο των έργων που υλοποιεί αποτελεί το χαρτοφυλάκιο έργων της επιχείρησης και ένας βασικός στόχος της διοίκησης έργων είναι η συλλογική διαχείρισή τους.

6.3. Δομική Ανάλυση Έργων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα έργα, αρκετά συχνά παρουσιάζουν μεγάλη πολυπλοκότητα και είναι αναγκαίο να διασπαστούν σε μικρότερα κομμάτια προκειμένου να είναι εφικτό να μελετηθούν. Αυτό άλλωστε εξυπηρετεί η κατάτμηση του έργου σε υποέργα, πακέτα εργασίας και δραστηριότητες (διευκολύνει την εκπόνηση του προγραμματισμού και τον έλεγχο). Ένας άλλος τρόπος κατάτμησης των έργων σε μικρότερα τμήματα αναφέρεται στα Δομική Ανάλυση του Έργου. Η Ανάλυση Έργου σε Επίπεδα Ελέγχου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τον υπολογισμό και τον έλεγχο των πόρων που απαιτούνται και επιτυγχάνεται με τρεις τρόπους:

1. Δομική ανάλυση με βάση το παραγόμενο προϊόν (Product Breakdown Structure-PBS)
2. Δομική ανάλυση με βάση την εργασία (Work Breakdown Structure -WBS)
3. Δομική ανάλυση με βάση την Οργανωτική Ευθύνη (Organizational Breakdown Structure-OBS)

Στην περίπτωση της δομικής ανάλυσης με βάση το παραγόμενο προϊόν/παραδοτέο, το τελικό προϊόν/παραδοτέο τοποθετείται στο υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο και αναλύεται στα επιμέρους προϊόντα/παραδοτέα που το συνθέτουν. Η ανάλυση προχωρά σε κατώτερα επίπεδα μέχρις ότου οι πόροι που απαιτούνται για τη δημιουργία των υποπροϊόντων/παραδοτέων είναι απόλυτα διακριτοί, όπως φαίνεται στο σχήμα 6.2. που ακολουθεί.

Σχήμα 6.2. Δομική ανάλυση με βάση το παραγόμενο προϊόν

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



Κατά αντιστοιχία στη δομική ανάλυση με βάση την εργασία το συνολικό έργο τοποθετείται στο υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο και αναλύεται στις επιμέρους εργασίες που το συνθέτουν. Η ανάλυση προχωρά σε κατώτερα επίπεδα μέχρις ότου οι πόροι που απαιτούνται για κάθε εργασία είναι απόλυτα διακριτοί και προσδιορίζεται με σαφήνεια το σχετικό παραδοτέο, όπως φαίνεται στο σχήμα 6.3. που ακολουθεί.

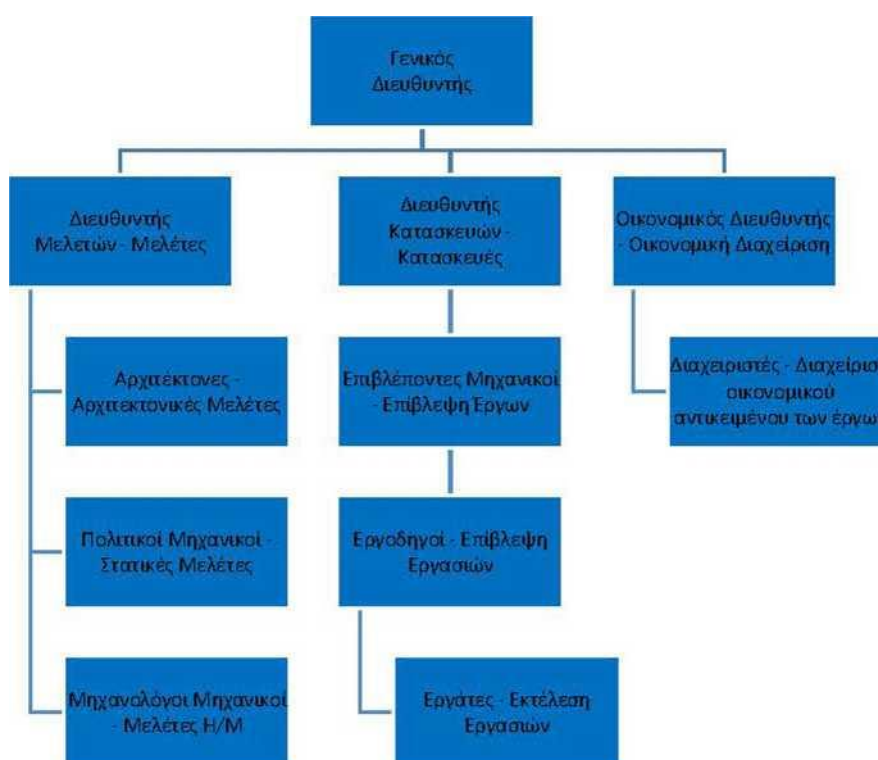
Σχήμα 6.3. Δομική ανάλυση με βάση την εργασία



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

Η δομική ανάλυση με βάση την οργανωτική ευθύνη επιβάλλει την ιεράρχηση του αντικειμένου του έργου με βάση την εργασία που προσφέρεται σε κάθε επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας διοίκησης. Η ανάλυση προχωρά σε κατώτερα επίπεδα μέχρις ότου οι πόροι που απαιτούνται για την εργασία κάθε ομάδας της ανάλυσης είναι απόλυτα διακριτοί και οδηγούν σε συγκριμένα παραδοτέα, όπως φαίνεται στο σχήμα 6.4. που ακολουθεί.

Σχήμα 6.4. Δομική ανάλυση με βάση την οργανωτική ευθύνη



Οι τρεις διαφορετικοί τρόποι δομικής ανάλυσης λειτουργούν συμπληρωματικά και δεν είναι απαραίτητο να επιλέξουμε έναν μόνο από αυτούς για να προβούμε σε μελέτη και ανάλυση του έργου. Η δομική ανάλυση με βάση το παραγόμενο προϊόν, δεδομένου ότι εστιάζει στα παραγόμενα προϊόντα και στα παραδοτέα, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο διαχείρισης του έργου και των παραδοτέων του που επιτρέπει τον έλεγχο των χρονικών και ποιοτικών αποκλίσεων. Η δομική ανάλυση με βάση την εργασία αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου εκτέλεσης εργασιών και δημιουργίας παραδοτέων και χρησιμοποιείται για να αναθέσει εργασίες

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

σε ομάδες και άτομα καθώς και να ελέγξει την αποτελεσματικότητά τους στα πλαίσια υλοποίησης του έργου. Η δομική ανάλυση με βάση την οργανωτική ευθύνη ομαδοποιεί παρόμοιες δραστηριότητες έργου και τις συνδέει με τη δομή του οργανισμού. Χρησιμοποιείται επίσης για τον καθορισμό των ευθυνών, την αναφορά κόστους, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο έργου. Σε ένα έργο που έχουν ορισθεί οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθώς και οι εργασίες, οι δύο τελευταίες μέθοδοι κατάτμησης του έργου μπορούν να συνδυαστούν παρέχοντας τη δυνατότητα άντλησης ισχυρών αναλυτικών στοιχείων μέτρησης της απόδοσης σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας.

Αρκετά συχνά στα έργα η δομική ανάλυση με βάση την εργασία καθίσταται σημαντική. Στα πρώτα στάδια σχεδιασμού ενός έργου απαιτείται η κατάτμηση του με βάση τις εργασίες που θα πραγματοποιηθούν. Αυτό εξυπηρετεί τη δημιουργία αντίληψης αναφορικά με το κατά πόσο είναι σκόπιμο και εφικτό να ξεκινήσει η υλοποίησή του και ποσοτικοποιεί τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, κεφάλαια και εξοπλισμό που θα απαιτηθούν σε κάθε χρονική στιγμή από την έναρξη μέχρι την ολοκλήρωση του έργου (δέσμευση πόρων κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου). Επίσης, προσδιορίζει τα χρονικά σημεία στα οποία θα προκύψουν τα παραδοτέα.

ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Η δομική ανάλυση ενός έργου μπορεί να γίνει με βάση το παραγόμενο προϊόν, την εργασία και την οργανωτική ευθύνη.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, σκέψου και δόμησε ένα έργο της επιλογής σου με τη χρήση των τριών παραπάνω δομικών κριτηρίων.

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

**ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ**

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε τον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://www.linkedin.com/pulse/how-answer-describe-important-project-youve-worked-interview-buj>

6.4. Στάδια Υλοποίησης και Κύκλος Ζωής του Έργου

Σε αυτήν την υποενότητα παρουσιάζονται τα Στάδια Υλοποίησης ενός Έργου από τη σύλληψή του μέχρι την ολοκλήρωσή του καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε σταδίου. Επίσης παρουσιάζεται η έννοια του Κύκλου Ζωής του Έργου.

Το πρώτο στάδιο ενός έργου είναι αυτό της Σύλληψης του Έργου και αναφέρεται στον προσδιορισμό της ανάγκης που πρόκειται να καλύψει ή αλλιώς ο προσδιορισμός και η καταγραφή του αντικειμένου του έργου. Τα ερωτήματα που χρειάζονται απάντηση σχετίζονται με το κατά πόσον είναι εφικτή η υλοποίηση του έργου και η σκοπιμότητα υλοποίησής του. Σε αυτή την φάση πραγματοποιείται η πρώτη αναγνώριση των απαιτήσεων του χρήστη. Επίσης καθιερώνονται τα πρότυπα υλοποίησης που θα χρησιμοποιηθούν (διαδικασίες, επιθεωρήσεις, τεχνολογίες, κ.λπ.) αλλά και τα βασικά παραδοτέα του έργου. Στην πραγματικότητα αυτό το στάδιο είναι το στάδιο εκκίνησης του έργου και οδηγεί στην αρχική καταγραφή της σύνθεσης της Ομάδας Έργου. Ο Έλεγχος Σκοπιμότητας που πραγματοποιείται σε αυτό το Στάδιο περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του έργου, τις μελέτες σκοπιμότητας, το Στρατηγικό Σχεδιάσμά και την Έγκρισή του. Σε αυτό το στάδιο εξετάζονται μακροσκοπικά οι εργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου (εύρος του έργου) καθώς και οι πόροι (ανθρώπινοι και μέσα) που θα απαιτηθούν για την εκτέλεσή τους.

Ακολουθεί το Στάδιο Εκπόνησης του Σχεδίου Υλοποίησης όπου επιχειρείται η ανάλυση του έργου, η σύνταξη των προδιαγραφών του και ο λεπτομερής σχεδιασμός και προγραμματισμός του. Ο προγραμματισμός του έργου περιλαμβάνει την καταγραφή των απαιτήσεων και το σχεδιάσμά της διαχείρισης, τον προσδιορισμό των παραδοτέων και των σημείων ελέγχου, τον καθορισμό των δραστηριοτήτων καθώς και της αλληλουχίας τους, την εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα, τον υπολογισμό της διάρκειας κάθε δραστηριότητας και στη συνέχεια του συνολικού χρόνου του έργου και τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων που δεν πρέπει να καθυστερήσουν διότι αυτό θα οδηγήσει σε καθυστέρηση του συνολικού έργου. Ακόμα, σε αυτό το Στάδιο θα πρέπει να οριστικοποιηθεί η Οργανωτική Δομή της Ομάδας Έργου που θα υποδείξει τις ανάγκες στελέχωσης. Επίσης επανεξετάζονται τα ερωτήματα που σχετίζονται με το κατά πόσον είναι εφικτή η

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

υλοποίηση του έργου και τη σκοπιμότητα υλοποίησής του λαμβάνοντας υπόψη τους χρονικούς, οικονομικούς και άλλους περιορισμούς (π.χ. διαθεσιμότητα πόρων) που ενδεχομένως υφίστανται. Ο σωστός σχεδιασμός της υλοποίησης του έργου (Σχήμα 6.5.) θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα παρακάτω προβλήματα:

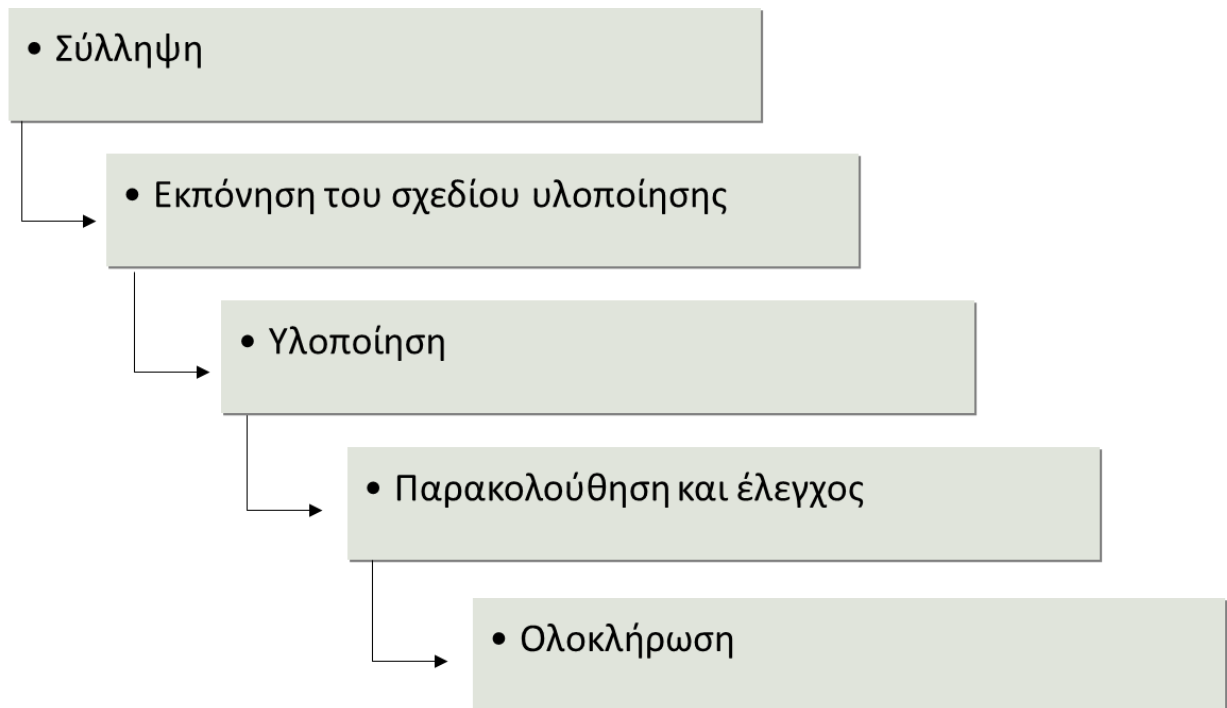
- Αναξιόπιστες εκτιμήσεις χρόνου και κόστους
- Χαμηλή ποιότητα παραδοτέων
- Χαμηλός βαθμός παραγωγικότητας.

Τα παραδοτέα που προκύπτουν περιλαμβάνουν τον Οικονομικό και Χρονικό Προγραμματισμό του Έργου, τη σύσταση της Ομάδας Έργου και μία σειρά από σχέδια (π.χ. τεχνικά σχέδια, σχέδια ποιότητας, σχέδια διαχείρισης κινδύνου, σχέδια διαχείρισης πόρων) στα οποία θα βασιστεί η υλοποίηση του έργου.

Τέλος, σε αυτό το στάδιο καθορίζεται το σύνολο των ελέγχων που πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια αλλά και με την ολοκλήρωση του έργου. Οι έλεγχοι θα πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση της ικανοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί αναφορικά με το χρόνο, το κόστος, τη λειτουργικότητα και την ποιότητα.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση των δύο προηγούμενων Σταδίων, μπορεί να ξεκινήσει το *Στάδιο της Υλοποίησης του Έργου* που εκτελείται παράλληλα με Μηχανισμούς Ελέγχου και Ανατροφοδότησης που μπορεί να επιδρούν τόσο στις Προδιαγραφές του Έργου όσο και στον Προγραμματισμό του. Σε αυτό το Στάδιο πραγματοποιούνται εργασίες και δοκιμές. Η πρόοδος του έργου βρίσκεται σε διαρκή παρακολούθηση και καταγράφονται πιθανές αποκλίσεις που σχετίζονται τόσο με το φυσικό όσο και με το οικονομικό αντικείμενο. Αρκετά συχνά, ιδιαίτερα στα σύνθετα έργα, απαιτείται Αναθεώρηση του αρχικού Προγραμματισμού.

Σχήμα 6.5. Στάδια Κύκλου Ζωής Έργου



Όλα αυτά θα οδηγήσουν στο Στάδιο Ολοκλήρωσης του Έργου και την παραλαβή του από το χρήστη του. Σε αυτό το Στάδιο θα πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι η υλοποίηση του έργου καλύπτει την πραγματική ανάγκη που οδήγησε στη σύλληψή του. Επίσης, σχεδιάζεται η μετατόπιση από την υλοποίηση του έργου στη χρήση του έργου (τελικοί έλεγχοι παραγωγικής λειτουργίας, εκπαίδευση χρηστών, συγγραφή εγχειριδίων χρήσης κλπ.).

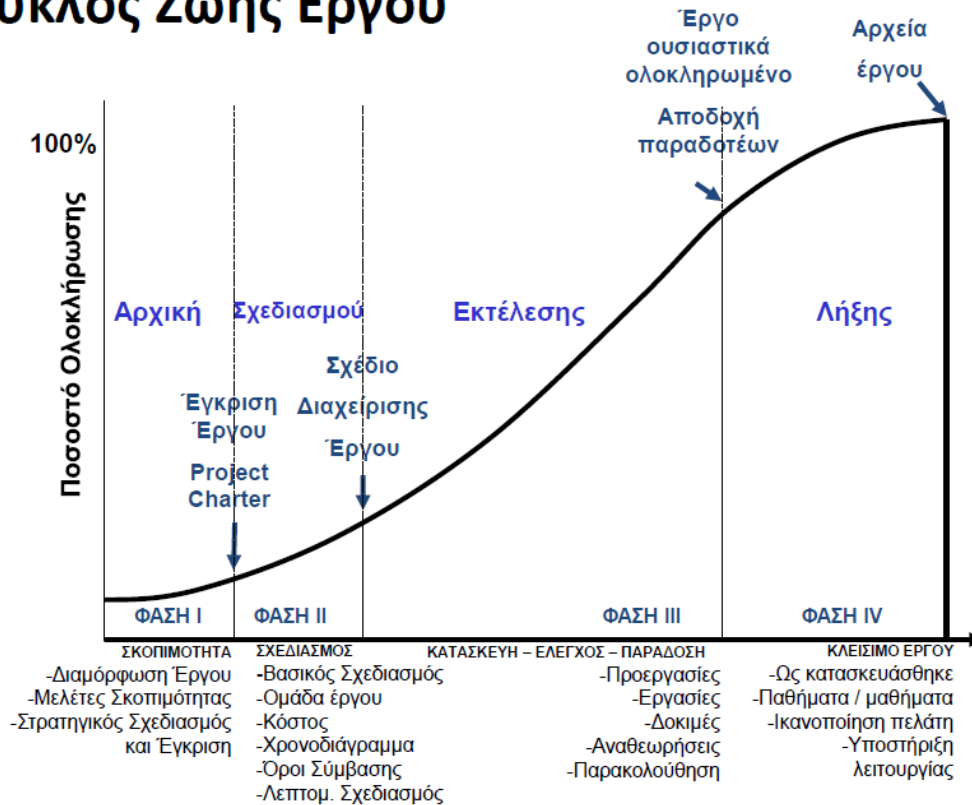
Στο Στάδιο Ολοκλήρωσης του έργου είναι σημαντικό να πραγματοποιούνται ενέργειες αξιολόγησης που θα αποτελέσουν χρήσιμη εμπειρία για το μέλλον. Συνηθίζεται να πραγματοποιούνται:

- Αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του έργου και του βαθμού επίτευξης των στόχων
- Αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας έργου
- Σύνταξη αναφορών με την ανάλυση του έργου και εστιάζοντας σε προβλήματα αλλά και καλές πρακτικές

Σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής ενός έργου διακρίνουμε τις αντίστοιχες τέσσερις φάσεις όπως φαίνονται στο σχήμα 6.6. που ακολουθεί.

Σχήμα 6.6. Φάσεις του Κύκλου Ζωής ενός Έργου

Κύκλος Ζωής Έργου



ΟΡΙΣΜΟΣ 1



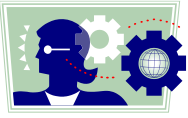
Το πρώτο στάδιο ενός έργου είναι αυτό της Σύλληψης του Έργου και αναφέρεται στον προσδιορισμό της ανάγκης που πρόκειται να καλύψει ή αλλιώς ο προσδιορισμός και η καταγραφή του αντικειμένου του έργου.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, σκέψου και απάντησε στις ερωτήσεις που εμπεριέχονται στο στάδιο αυτό για ένα συγκεκριμένο έργο που θα πρότεινες να αναλάβει ο οργανισμός που απασχολείσαι.

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.





ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε τον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://instituteprojectmanagement.com/blog/project-life-cycle/>

Τα τέσσερα Στάδια που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι όλα ιδιαίτερα σημαντικά. Παρόλα αυτά, αν προσπαθούσε κανείς να δημιουργήσει ένα γράφημα που να σχετίζεται με το ρυθμό προόδου του έργου με την πάροδο του χρόνου θα διαπίστωνε ότι η σχέση αυτή δεν είναι γραμμική. Ας θεωρηθεί ότι ο ρυθμός προόδου του έργου σχετίζεται με τους πόρους που έχουν εκχωρηθεί στο έργο σε κάθε χρονική στιγμή. Τα έργα ξεκινούν αργά στο Στάδιο της Σύλληψης (έχουν μικρή ανάλωση πόρων και ελάχιστα παραδοτέα), και παρουσιάζουν μεγαλύτερη αλλά χαμηλή πρόοδο στο Στάδιο Εκπόνησης του Σχεδίου Υλοποίησης.

Στο Στάδιο της Υλοποίησης αυξάνεται και μεγιστοποιείται ο ρυθμός προόδου του έργου (δεδομένου ότι αυξάνονται οι πόροι που εκχωρούνται στο έργο), μέχρι ενός σημείου, όπου αρχίζει παροδικά η μείωσή του (σταδιακή αποδέσμευση των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου).

6.5. Ορισμός Δραστηριοτήτων ενός έργου

Ένα κρίσιμο σημείο είναι ο ορισμός των δραστηριοτήτων. Όπως έχει αναφερθείνωρίτερα, οι δραστηριότητες είναι συνθέσεις εργασιών για τις οποίες μπορούν να προσδιοριστούν η χρονική διάρκεια, οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι πόροι, το κεφάλαιο και ο εξοπλισμός (οι απαιτούμενοι πόροι εν γένει) με σημαντική ακρίβεια. Μία ή περισσότερες δραστηριότητες συνθέτουν ένα πακέτο εργασίας το οποίο συνδυάζεται με ένα ή περισσότερα παραδοτέα. Συνεπώς, για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τις απαιτήσεις σε χρόνο απαιτείται ο ορισμός των δραστηριοτήτων, ο προσδιορισμός του χρόνου και των πόρων που απαιτείται για καθεμία από αυτές καθώς και η

χρονική τους αλληλουχία. Αυτές οι πληροφορίες αρκετά συχνά συνοψίζονται σε έναν πίνακα που ονομάζεται λίστα δραστηριοτήτων.

Σε αυτή τη φάση αξιοποιείται κυρίως η δομική ανάλυση εργασιών και δευτερευόντως άλλα έγγραφα, όπως, το καταστατικό του έργου, που θα οδηγήσουν στον ορισμό των δραστηριοτήτων. Θα πρέπει να δοθεί αρκετή προσοχή έτσι ώστε να εξασφαλισθεί ότι οι δραστηριότητες που θα ορισθούν θα καλύπτουν πλήρως όλες τις εργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου και παράλληλα δεν θα υπάρχουν αλληλοεπικαλύψεις. Οι δραστηριότητες θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες και καλά ορισμένες ενώ ο χρόνος ολοκλήρωσης της τελευταίας δραστηριότητας θα πρέπει να ταυτίζεται με τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου. Επίσης θα πρέπει να ορισθεί με σαφήνεια και μοναδικό τρόπο η ακολουθία εκτέλεσης των δραστηριοτήτων καθώς και οι μεταξύ τους εξαρτήσεις.

6.5.1. Διαγράμματα Gantt

Στις αρχές του 20ου αιώνα, ο Αμερικανός Henry Gantt επινόησε την πλέον διαδεδομένη μέθοδο προγραμματισμού και ελέγχου έργων τα οποία έχουν περιορισμένη πολυπλοκότητα. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα γραμμικό διάγραμμα όπου στον οριζόντιο άξονα καταγράφεται ο χρόνος και στον κατακόρυφο άξονα παρουσιάζονται οι δραστηριότητες του έργου.

Στο παρακάτω διάγραμμα (5.1.), η δραστηριότητα 1 ξεκινά στην αρχή της πρώτης περιόδου και διαρκεί πέντε (5) μονάδες χρόνου. Η δραστηριότητα 2 ξεκινά μαζί με τη δραστηριότητα 1, εκτελείται παράλληλα με αυτήν αλλά ολοκληρώνεται μία μονάδα χρόνου αργότερα. Το έργο, σύμφωνα με τον προγραμματισμό, θα ολοκληρωθεί μετά από δεκατέσσερις (14) μονάδες χρόνου. Οι δραστηριότητες 1 και 3 ολοκληρώνονται μετά από πέντε (5) μονάδες χρόνου. Στην αρχή της έκτης μονάδας χρόνου έχει προγραμματιστεί η έναρξη των δραστηριοτήτων 10 και 11. Ίσως αυτό να σημαίνει ότι για να ξεκινήσουν οι δραστηριότητες 10 και 11 πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί οι δραστηριότητες 1 και 2 (π.χ. οι δραστηριότητες 1 και 2 αναφέρονται σε τοιχοποιία και οι δραστηριότητες 10 και 11 αναφέρονται σε εγκατάσταση δικτύων) αλλά το

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

παραπάνω διάγραμμα δεν μας δίνει σαφείς πληροφορίες για αυτό. Αυτή η αδυναμία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε έργα που έχουν πολλές δραστηριότητες με σημαντικές μεταξύ τους εξαρτήσεις, καθώς, δεν μπορεί να αποτιμηθεί η επίδραση της καθυστέρησης μίας δραστηριότητας στη συνολική εξέλιξη του έργου (π.χ. δεν μπορεί να απαντηθεί το ερώτημα «αν καθυστερήσει η δραστηριότητα 1 μπορεί ή δεν μπορεί να ξεκινήσει η δραστηριότητα 11;»).

Η διαίρεση του έργου σε δραστηριότητες διευκολύνει την εποπτεία και τον έλεγχο του. Ταυτόχρονα, προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τις απαιτήσεις χρόνου και μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιητική εκτίμηση της συνολικής διάρκειας του έργου. Τέλος, μας δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού των απαιτούμενων πόρων. Σκεφτείτε για παράδειγμα ότι γνωρίζετε τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά. Αν τις καταναείμμε στα κελιά του παραπάνω γραφήματος (πόροι που απαιτούνται για κάθε δραστηριότητα σε κάθε περίοδο), τότε, αθροίζοντας αυτές τις τιμές στην κατακόρυφη διεύθυνση μπορούμε να προσδιορίσουμε τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται για το έργο σε κάθε περίοδο (αντίστοιχα μπορεί να γίνει εφαρμογή σε ανθρώπινους πόρους και σε μέσα).

Διάγραμμα 6.1. Διάγραμμα Gantt



Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα διαγράμματα Gantt, στην απλούστερη

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

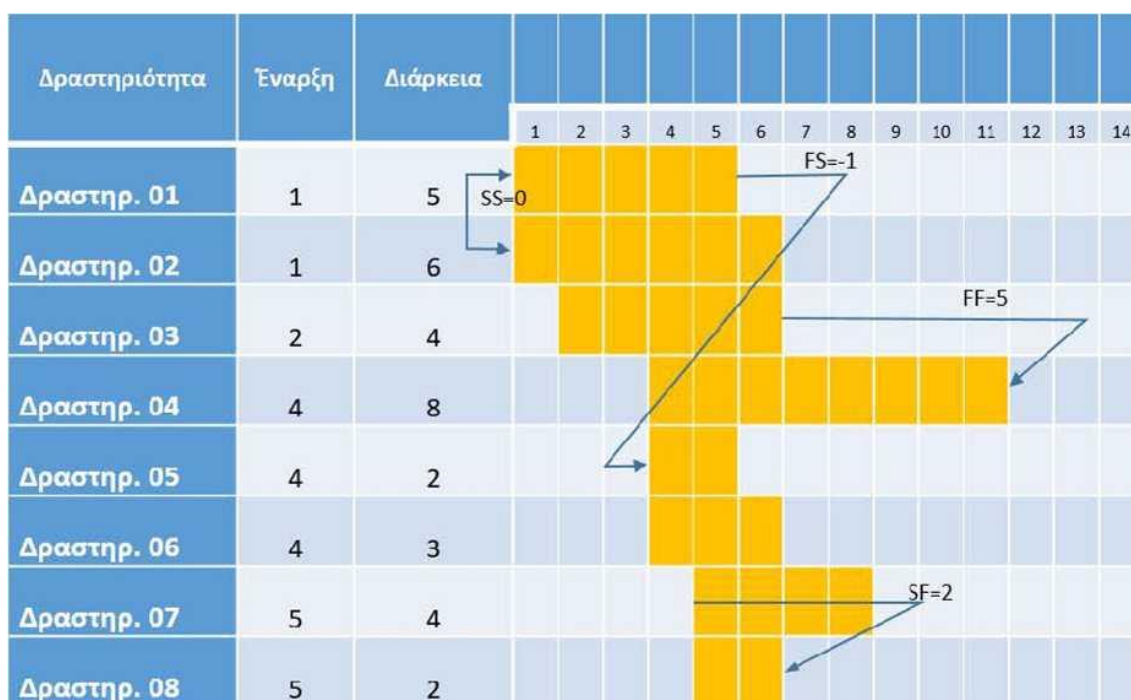
μορφή τους βοηθούν στον προγραμματισμό ενός έργου ακόμα και από αυτούς που δεν έχουν ιδιαίτερη εμπειρία στη Διαχείριση Έργων. Σχεδιάζονται εύκολα, οι χρονικές διάρκειες των δραστηριοτήτων παρουσιάζονται με σαφή τρόπο, μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση της πορείας του έργου, χρησιμοποιούνται ευρέως και έχουν άριστη εφαρμογή όταν το περιβάλλον δεν έχει έντονη δυναμική και κατά συνέπεια η πορεία του έργου αναμένεται να εξελιχθεί χωρίς σημαντικές αποκλίσεις από τον αρχικό του προγραμματισμό. Από την άλλη πλευρά, είναι φανερό ότι δεν μπορούν να εξαχθούν σαφή συμπεράσματα σχετικά με τις σχέσεις εξάρτησης των δραστηριοτήτων, δεν μπορούν να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες των οποίων η καθυστέρηση θα οδηγήσει σε καθυστέρηση του έργου και δεν έχουν καλή εφαρμογή σε δυναμικό περιβάλλον δεδομένου ότι σε αυτές τις περιπτώσεις θα χρειαστεί να διαχειριστούμε σημαντικό όγκο αλλαγών (στους χρόνους έναρξης-λήξης κάποιων δραστηριοτήτων και, κατά συνέπεια, όλων όσων εξαρτώνται από αυτές).

Διασυνδεδεμένα διαγράμματα Gantt

Προκειμένου να περιοριστεί η σημαντικότερη αδυναμία των Διαγραμμάτων 63Π«(αυτή που σχετίζεται με το έλλειμμα πληροφόρησης αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο συσχετίζονται οι δραστηριότητες) αναπτύχθηκαν τα Διασυνδεδεμένα διαγράμματα Gantt (Διάγραμμα 6.2.).

Διάγραμμα 6.2. Διασυνδεδεμένο διάγραμμα Gantt

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο



Αν το παρατηρήσετε προσεκτικά θα διακρίνετε μία γραμμή με δύο βέλη που συνδέει τις δραστηριότητες 1 και 2 με τη σχέση $SS=0$. Αυτό συμβολίζει την συσχέτιση των δραστηριοτήτων! και 2 με τη σχέση $Start_i - Start_j = 0$, δηλαδή, η έναρξη των δραστηριοτήτων 1 και 2 ταυτίζεται χρονικά (ή αλλιώς οι χρόνοι έναρξης των δύο δραστηριοτήτων απέχουν χρονικά μηδέν μονάδες χρόνου).

Υπάρχει μία άλλη γραμμή που συνδέει τις Δραστηριότητες 1 και 5 με την σχέση $FS=-2$. Αυτό συμβολίζει την σύνδεση των δραστηριοτήτων 1 και 5 με τη σχέση $Start-Finish = -2$, δηλαδή, η δραστηριότητα 5 θα ξεκινήσει δύο μονάδες χρόνου πριν την ολοκλήρωση της δραστηριότητας 1. Οι δραστηριότητες 3 και 4 συνδέονται με τη σχέση $FF=5$. Αυτό συμβολίζει την σύνδεση των δραστηριοτήτων 3 και 4 με τη σχέση $Finish - Finish = 5$, δηλαδή, η δραστηριότητα 4 θα ολοκληρωθεί πέντε μονάδες χρόνου μετά την ολοκλήρωση της δραστηριότητας 3.

Τέλος, οι δραστηριότητες 7 και 8 συνδέονται με τη σχέση $SF=2$. Αυτό συμβολίζει την σύνδεση των δραστηριοτήτων 7 και 8 με τη σχέση $Finish-Start = -2$, δηλαδή, η δραστηριότητα 8 θα ολοκληρωθεί δύο μονάδες χρόνου μετά την έναρξη της δραστηριότητας 7.

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

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1



Χρησιμοποιήστε τα παρακάτω δεδομένα για να σχεδιάσετε ένα διάγραμμα Gantt

Μελέτη Περίπτωσης

Σενάριο

Έστω ότι ένα έργο περιλαμβάνει τις Δραστηριότητες Α, Β, Γ, Δ, Ε, Ζ και Η. Στον Πίνακα που ακολουθεί μπορείτε να βρείτε τη χρονική διάρκεια κάθε Δραστηριότητας καθώς και τον τρόπο που συσχετίζονται μεταξύ τους.

Δραστηριότητες Έργου

Δραστηριότητα	Χρονική Διάρκεια	Προηγείται των
Α	2	Γ
Β	3	Δ
Γ	4	Ε
Δ	3	Ε
Ε	2	Ζ
Ζ	1	Η
Η	1	-

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο**Ερώτηση**

Σχεδιάστε το Διασυνδεδεμένο Διάγραμμα Gantt του παραπάνω έργου. Εάν δεν υπάρξουν καθυστερήσεις, τότε προ βλέπεται να τελειώσει το Έργο;

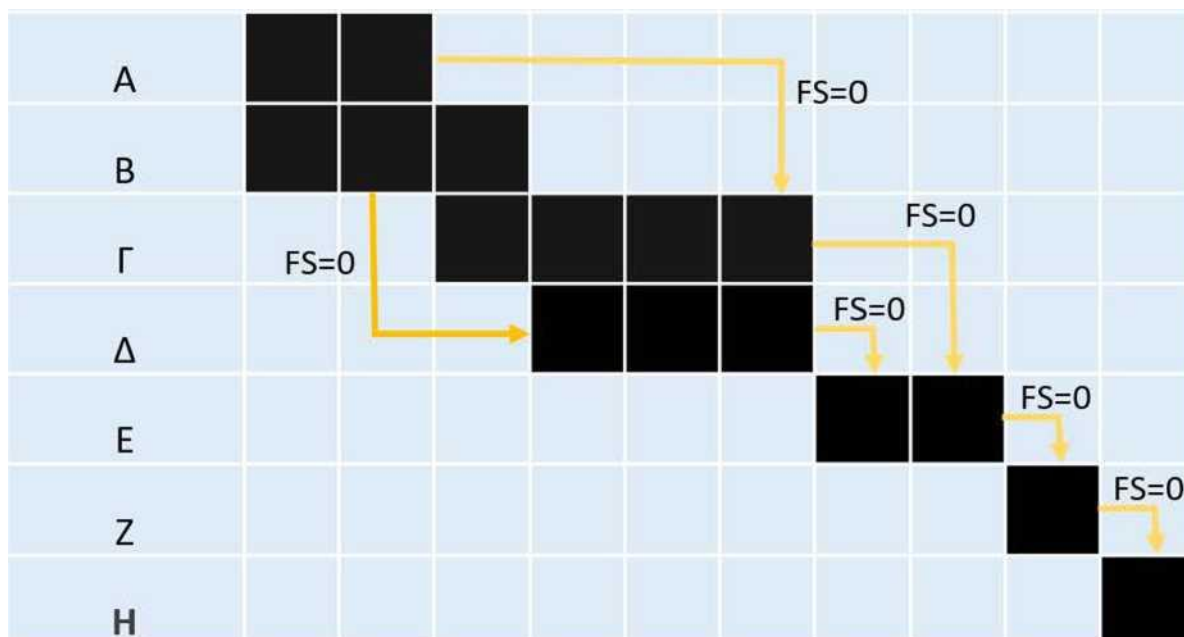
Υπόδειξη: Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν άλλα διαθέσιμα στοιχεία, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη σχέση FS=O για τις σχέσεις του Πίνακα. Επίσης φαίνεται ότι δεν υπάρχουν δραστηριότητες που να προηγούνται των Α και Β, συνεπώς, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι αυτές ξεκινούν στην αρχή της πρώτης περιόδου.

Οδηγίες

Καλείστε να αποτυπώσετε το Έργο που αναμένεται να ολοκληρωθεί μετά από δέκα (10) περιόδους, όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Αναμενόμενα αποτελέσματα

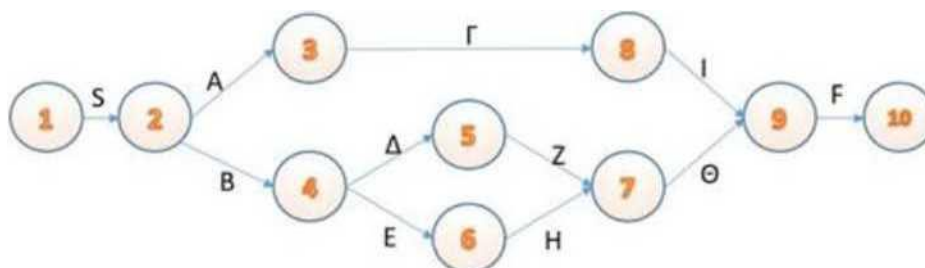
Οι εκπαιδευόμενοι αναμένεται να αντιληφθούν τη διαδοχικότητα των δραστηριοτήτων ενός έργου, τη μεταξύ τους σχέση και την γραφική απεικόνιση μέσω διαγράμματος GANTT.



6.5.2. Τοξωτή και Κομβική Απεικόνιση

Η γραφική απεικόνιση των δικτύων των δραστηριοτήτων μπορεί να γίνει με βάση δύο βασικούς τρόπους, α) απεικόνιση δραστηριότητας στο τόξο (τοξωτή απεικόνιση) και β) απεικόνιση δραστηριότητας στον κόμβο (κομβική απεικόνιση).

Διάγραμμα 5.3. Τοξωτή απεικόνιση



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

Γραφική Απεικόνιση Διασυνδεδεμένου Δικτύου Έργου - Δραστηριότητα στο τόξο

Στο παραπάνω Σχήμα υπάρχουν ένδεκα δραστηριότητες (S, A, B, Γ, Δ, E, Z, H, Θ, I και F) και δέκα κόμβοι (1,2,3,4,5,6,7,8,9 και 10) που συμβολίζουν αντίστοιχα γεγονότα. Επίσης παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες, όπως το ότι οι δραστηριότητες S και F είναι αρχική και τελική αντίστοιχα, ότι οι κόμβοι 1 και 10 είναι κόμβοι έναρξης και λήξης αντίστοιχα, ότι η εκκίνηση των Δραστηριοτήτων A και B μπορεί να γίνει αφού συμβεί το γεγονός 2 και ότι το γεγονός 7 συμβαίνει όταν έχουν ολοκληρωθεί οι δραστηριότητες Z και H.

Εικόνα 3.3.4—1: Αλλαγή δεδομένων γραφήματος

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

- Πότε μπορεί να συμβεί το γεγονός 9;
- Μπορούν να βγουν κάποια συμπεράσματα αναφορικά με τη σχέση των δραστηριοτήτων I, Θ και F;
- Μπορείτε να σκεφτείτε ένα παράδειγμα που θα αντιστοιχούσε στη σχέση μεταξύ των I, Θ και F;

Ενδεικτική απάντηση

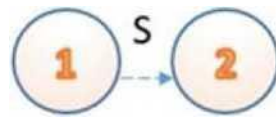
1. Το γεγονός μπορεί να συμβεί όταν έχουν ολοκληρωθεί όλες οι Δραστηριότητες που οδηγούν στον αντίστοιχο κόμβο. Στον κόμβο του γεγονότος 9 οδηγούν οι Δραστηριότητες I και Θ, συνεπώς, το γεγονός 9 συμβαίνει όταν έχουν ολοκληρωθεί οι Δραστηριότητες I και Θ
2. Η Δραστηριότητα E μπορεί να ξεκινήσει με το γεγονός 9. Σε συνδυασμό με την απάντηση του παραπάνω ερωτήματος εξάγεται το συμπέρασμα ότι η Δραστηριότητα P μπορεί να ξεκινήσει αφού έχουν ολοκληρωθεί οι Δραστηριότητες I και Θ.
3. Φαίνεται ότι η Δραστηριότητα Γ είναι μία Δραστηριότητα λήξης ενός Έργου. Θα

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

μπορούσε να αντιστοιχεί σε εργασίες συλλογής εξοπλισμού που εκτελούνται παράλληλα με τον καθαρισμό ενός κατασκευαστικού έργου (Δραστηριότητες Ι και Θ που εκτελούνται παράλληλα) που όταν θα ολοκληρωθούν θα επιτρέψουν την παράδοση του Έργου (Δραστηριότητα F).

Για να εφαρμοστεί σωστά η τοξωτή απεικόνιση θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα παρακάτω:

- Οι συμβολισμοί των κόμβων και των δραστηριοτήτων είναι μοναδικοί.
- Οι δραστηριότητες να είναι σωστά ορισμένες στη διάσταση του χρόνου. Κάθε δραστηριότητα πρέπει να έχει μία αρχή και ένα τέλος και αυτό να απεικονίζεται με το σχετικό τόξο που ξεκινά από το γεγονός αρχής και καταλήγει στο γεγονός τέλους της δραστηριότητας. Τα γεγονότα αρχής και τέλους πρέπει να απέχουν χρονικά τουλάχιστον όσο διαρκεί η δραστηριότητα.
- Οι κόμβοι (γεγονότα) θα πρέπει να έχουν μία σειρά αρίθμησης που να αυξάνει από αριστερά προς τα δεξιά και, με βάση τη σειρά της χρονικής τους διαδοχής (ίσως να μην είναι εύκολο να το προσδιορίσουμε αυτό στην αρχή της κατασκευής του δικτύου αλλά θα πρέπει να προσπαθήσουμε να το προσεγγίσουμε όσο περισσότερο μπορούμε).
- Η τοξωτή απεικόνιση να ξεκινά με μία μοναδική δραστηριότητα έναρξης στο αριστερό μέρος του δικτύου. Αρκετά συχνά τα έργα ξεκινούν με παράλληλη εκτέλεση περισσότερων της μίας δραστηριοτήτων. Έτσι, συνηθίζεται η δραστηριότητα έναρξης να είναι μία Πλασματική Δραστηριότητα (δηλαδή δραστηριότητα που δεν απαιτεί πόρους ή χρόνο για την υλοποίησή της και συμβολίζεται με διακεκομμένες γραμμές).



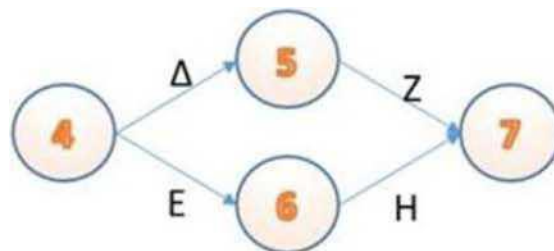
Γραφική Απεικόνιση Δραστηριότητας Αρχής

- Η τοξωτή απεικόνιση να καταλήγει σε μία μοναδική δραστηριότητα λήξης στο δεξιό μέρος του δικτύου. Για τους ίδιους λόγους που χρησιμοποιούμε πλασματική δραστηριότητα στην αρχή, συνήθως επιβάλλεται η χρήση πλασματικής δραστηριότητας και στο τέλος του Έργου.



Γραφική Απεικόνιση Δραστηριότητας Τέλους

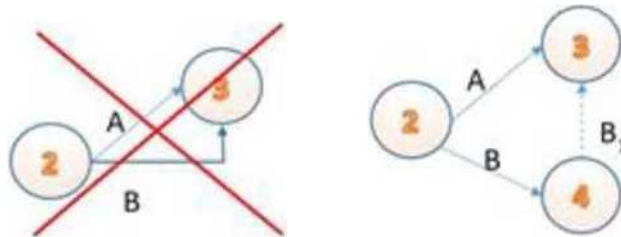
- Κάθε κόμβος αποτελεί σημείο έναρξης τουλάχιστον μίας δραστηριότητας και ταυτόχρονα σημείο λήξης τουλάχιστον μίας δραστηριότητας. Εξαιρούνται οι κόμβοι αρχής και τέλους που δεν έχουν δραστηριότητα να προηγείται και να έπεται αντίστοιχα.
- Οι δραστηριότητες πρέπει να ακολουθούν μία συγκεκριμένη σειρά εκτέλεσης.
- Ένα γεγονός συμβαίνει όταν έχουν ολοκληρωθεί όλες οι δραστηριότητες που καταλήγουν στο σχετικό κόμβο. Π.χ., στο παρακάτω σχήμα, το γεγονός 7 συμβαίνει μόλις έχουν ολοκληρωθεί οι Δραστηριότητες Z και H.



Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Ομαδικότητα στο δημόσιο τομέα - 2ο επίπεδο**Γραφική Απεικόνιση Δραστηριότητας Τμήματος Δικτύου**

- Μία Δραστηριότητα μπορεί να ξεκινήσει όταν έχει πραγματοποιηθεί το γεγονός του κόμβου έναρξής της. Π.χ., στο παραπάνω σχήμα, η δραστηριότητα Z μπορεί να ξεκινήσει αμέσως μετά το γεγονός 5.
- Δεν επιτρέπεται η απεικόνιση μίας δραστηριότητας περισσότερες από μία φορές, που σημαίνει ότι κάθε δραστηριότητα αντιστοιχεί σε ένα και μόνο ένα τόξο.
- Δεν είναι δυνατό δύο δραστηριότητες που εξελίσσονται παράλληλα να ξεκινούν και να καταλήγουν στον ίδιο κόμβο.

1. Συμβουλή: Αν έχετε δύο δραστηριότητες A και B με κοινό γεγονός έναρξης και λήξης μπορείτε να παρεμβάλλετε μία πλασματική δραστηριότητα (π.χ. της B₁) που θα βοηθήσει στην τήρηση του παραπάνω κανόνα.



- Χρήση πλασματικών Δραστηριοτήτων σε Δραστηριότητες με ίδια γεγονότα
 - έναρξης και λήξης
 - Δεν επιτρέπονται οι κλειστοί βρόγχοι.

Τα στάδια της εφαρμογής της δικτυωτής ανάλυσης ενός έργου είναι κατά σειρά:

- Ανάλυση έργου σε δραστηριότητες
- Καθορισμός σχέσεων αλληλουχίας μεταξύ δραστηριοτήτων
- Προσδιορισμός μεθόδου εκτέλεσης δραστηριότητας
- Εκτίμηση χρονικής διάρκειας-κόστους δραστηριότητας

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

- Σχεδίαση δικτύου ανάλογα με τη μέθοδο δικτυωτής ανάλυσης που έχει επιλεγεί
- Επίλυση του δικτύου
- Κατάρτιση διαγράμματος Gantt
- Εκτίμηση κόστους έργου και κατασκευή της καμπύλης προόδου

Έτσι κατασκευάζεται το εκτιμώμενο πρόγραμμα υλοποίησης του έργου (baseline plan)

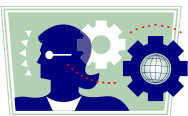
**ΟΡΙΣΜΟΣ 1**

Πλασματική είναι η Δραστηριότητα που δεν απαιτεί πόρους ή χρόνο για την υλοποίησή της και συμβολίζεται με διακεκομμένες γραμμές

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, δώστε παραδείγματα πλασματικών δραστηριοτήτων στην δικτυακή απεικόνιση ενός έργου.

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

**ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ**

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε τον παρακάτω σύνδεσμο:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/027/10082.pdf&ved=2ahUKEwj7wNT1m4iMAxUDJBAIHYo-

Εικόνα 3.3.4—2: Αλλαγή δεδομένων γραφήματος



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε σε δημοσιευμένες αναφορές που αφορούν τη διοίκηση έργου

Σύνδεσμος 1.

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/file.php/KZ_AEID_DEY108/%25CE%2592%25CE%2591%25CE%25A3%25CE%2599%25CE%259A%25CE%259F%2520%25CE%25A5%25CE%259B%25CE%2599%25CE%259A%25CE%259F/%25CE%2594%25CE%2599%25CE%259F%25CE%2599%25CE%259A%25CE%2597%25CE%25A3%25CE%2597%2520%25CE%2595%25CE%25A1%25CE%2593%25CE%25A9%25CE%259D.pdf&ved=2ahUKEwi23emjyYKMAxXDVPEDHaCLFJ0QFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw0olj3UTQVodM9u0ZZE3sjN

Σύνδεσμος 2.

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/562/%25CE%25A3%25CE%2597%25CE%259C%25CE%2595%25CE%2599%25CE%25A9%25CE%25A3%25CE%2595%25CE%2599%25CE%25A3%2520%25CE%25A0%25CE%259>

6.6. Αρχές ευέλικτης διαχείρισης (Agile project management) για την υλοποίηση έργων στην ομάδα

Το 2001, μια ομάδα έμπειρων προγραμματιστών λογισμικού συγκεντρώθηκαν και συνειδητοποίησαν ότι υλοποιούσαν λογισμικό διαφορετικά από την κλασική μεθοδολογία καταρράκτη. Επικεντρώθηκαν στη συνεργασία αντί για την αναλυτική τεκμηρίωση, την ικανότητα αυτοοργάνωσης έναντι των δυσλειτουργικών οργανωτικών δομών και την ικανότητα διαχείρισης αλλαγών από την άκαμπτη διαδικασία ανάπτυξης καταρράκτη.

Προέκυψε το Agile Manifesto που τεκμηρίωσε τις κοινές πεποιθήσεις για το πώς πρέπει να λειτουργεί μια σύγχρονη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού.

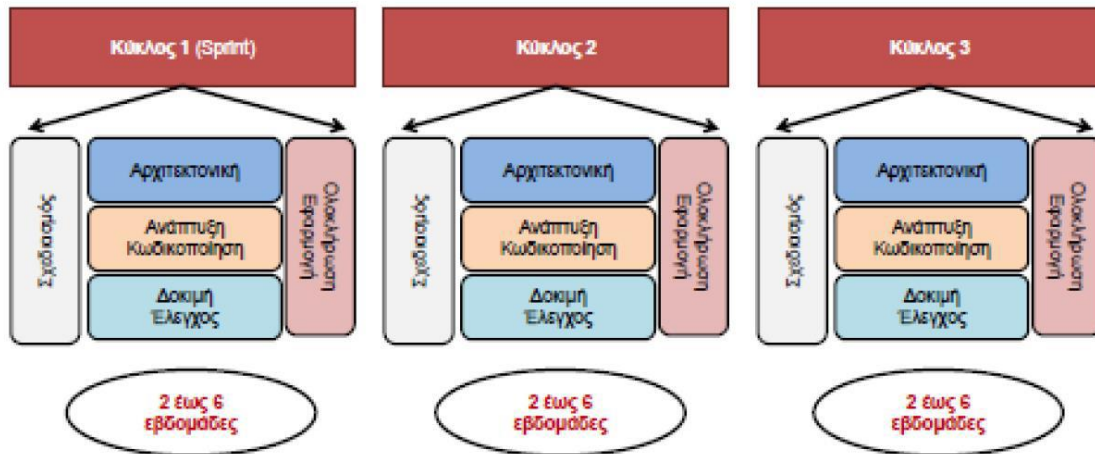
Είναι ένα ευέλικτο πλαίσιο εργασίας που διευκολύνει τη συνεργασία της ομάδας σε πολύπλοκες εργασίες. Είναι μια ευέλικτη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος όπου μια ομάδα ανάπτυξης εργάζεται ως μια μονάδα για να επιτύχει έναν κοινό στόχο.

Το Scrum χρησιμοποιείται περισσότερο στον τομέα της ανάπτυξης λογισμικού, αλλά οι αρχές και τα μαθήματά του μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τύπους ομαδικής εργασίας. Το Scrum είναι μέρος της ευρύτερης ευέλικτης νοοτροπίας

Προϋποθέτει στενή αλληλεπίδραση των αντισυμβαλλόμενων και βασίζεται σε μία επαναληπτική διαδικασία (iterative process), όπου τα παραδοτέα σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε επαναλαμβανόμενους κύκλους, όπως φαίνεται στο σχήμα 5.7.

Σχήμα 5.7. Επαναληπτική διαδικασία

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



Ακολουθούν ορισμένες αρχές αυτής της μεθοδολογίας:

- Βασική προτεραιότητα είναι η ικανοποίηση του πολίτη μέσω της έγκαιρης και συνεχούς παράδοσης ορθών υπηρεσιών.
- Οι αλλαγές στις απαιτήσεις είναι ευπρόσδεκτες, ακόμα και σε προχωρημένα στάδια της ανάπτυξης. Οι ευέλικτες διαδικασίες δαμάζουν τις αλλαγές με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του πολίτη.
- Οι υπάλληλοι και οι ειδικοί της αγοράς πρέπει να συνεργάζονται καθημερινά σε όλη τη διάρκεια του έργου.
- Θεμελιώνονται τα έργα γύρω από άτομα με πάθος και ενδιαφέρον.
- Διαμορφώνεται το κατάλληλο περιβάλλον, τους παρέχουμε την αναγκαία υποστήριξη και εμπιστευόμαστε την ικανότητά των υπαλλήλων να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.
- Η πιο αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδος για τη μετάδοση πληροφορίας προς και εντός της ομάδας ανάπτυξης λογισμικού είναι η συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο
- Το λογισμικό που λειτουργεί είναι το κύριο μέτρο προόδου.
- Οι ευέλικτες διαδικασίες προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη.
- Οι χορηγοί, η ομάδα ανάπτυξης λογισμικού και οι χρήστες θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρούν ένα σταθερό ρυθμό επ' αόριστο.
- Η διαρκής έμφαση στην τεχνική αρτιότητα και στην εύρυθμη σχεδίαση ενισχύουν την ευελιξία.

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

- Η απλότητα και η τέχνη της μεγιστοποίησης του όγκου της δουλειάς που δεν χρειάζεται να γίνει είναι ουσιώδης.
- Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές, απαιτήσεις και σχέδια προκύπτουν από ομάδες που οργανώνονται μόνες τους
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα συλλογίζεται για το πώς θα γίνει πιο αποτελεσματική, ρυθμίζοντας και προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά της αναλόγως

Καθήκοντα και Ευθύνες του Scrum Master

- Ηγείται στις καθημερινές συναντήσεις, ανασκοπήσεις, επιδείξεις και άλλες συναντήσεις που σχετίζονται με το έργο
- Υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας στα καθήκοντά τους
- Καθοδηγεί την ομάδα στις αρχές και τις βέλτιστες πρακτικές του Scrum
- Διευκολύνει την ανοιχτή συζήτηση και την επίλυση συγκρούσεων
- Εντοπίζει και επιλύει προδραστικά τα ζητήματα
- Επικαιροποιεί τις δραστηριότητες παρακολούθησης του έργου

Δεξιότητες ενός Scrum Master

- Επίλυση προβλημάτων σε πολύπλοκα έργα
- Προσαρμοστικότητα και εισαγωγή αλλαγών για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
- Παρακίνηση για να αναδείξετε τα καλύτερα στην ομάδα σας για να βελτιώσετε την παραγωγικότητα
- Επικοινωνιακές δεξιότητες

Σύνοψη

Η Διοίκηση Έργου είναι η εφαρμογή γνώσης, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου, ώστε να (υπερ)καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων στο έργο.

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

Η διοίκηση έργου αποκτά συνεχώς και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δημόσια διοίκηση γιατί συνάδει με την υιοθέτηση πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα που στόχο έχουν την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών. Αυτή η επιδίωξη αντανακλάται στο τρίπτυχο της αξιολόγησης της διοίκησης ενός έργου που είναι:

1. Το κόστος
2. Η ποιότητα και
3. Ο χρόνος

Συνεπώς επειδή τα έργα είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των οργανισμών, αφού τους παρέχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους και την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος ακολουθώντας μια διαδικασία συνεχών βελτιώσεων.

6.7. Προσωπικό σχέδιο δράσης

Ένα προσωπικό σχέδιο δράσης εμπεριέχει τις παρακάτω ενέργειες με βάση τη χρονική σειρά εκτέλεσης της κάθε μίας από τις δραστηριότητες που ακολουθούν:

1. **Ορισμός στόχων:** Καθαροί, μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί στόχοι που επιθυμεί να επιτύχει το άτομο.
2. **Καθορισμός βημάτων δράσης:** Αναλυτικά τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη κάθε στόχου.
3. **Πόροι και εργαλεία:** Ταυτόχρονη αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων (χρόνος, χρήματα, δεξιότητες) και εργαλείων.
4. **Προθεσμίες:** Καθορισμός χρονικών πλαισίων για την ολοκλήρωση κάθε βήματος.
5. **Αξιολόγηση και αναπροσαρμογή:** Συνεχής παρακολούθηση της προόδου και προσαρμογή του σχεδίου αν χρειάζεται.

Παράδειγμα:

Στόχος: Να βελτιώσω τις γνώσεις μου στη διοίκηση έργου μέσω της ανάλυσης δεδομένων μέσα σε 6 μήνες.

Βήματα:

- Παρακολούθηση online μαθημάτων (π.χ. PMP Certification, Coursera, Udemy) - μέχρι τέλος μήνα 1
 - Πρακτική σε πραγματικά έργα - από μήνα 2 μέχρι μήνα 5
 - Συμμετοχή σε κοινότητες και φόρουμ - συνεχώς
- Πόροι:** Χρόνος 3 ώρες την εβδομάδα, επαγγελματικά εργαλεία δεδομένων.
- Προθεσμία:** Ολοκλήρωση μαθημάτων και πρακτικής μέχρι το τέλος του μήνα.
- Αξιολόγηση:** Τακτική ανασκόπηση προόδου κάθε μήνα.

Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες ή εργασίες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη του στόχου ονομάζονται **διαδοχικές ενέργειες** ή **βήματα δράσης**. Αυτές περιγράφουν αναλυτικά τι πρέπει να κάνει το άτομο ή η ομάδα σε κάθε στάδιο για να προχωρήσει προς την επίτευξη του στόχου.

Παραδείγματα δραστηριοτήτων:

- **Έρευνα και συγκέντρωση πληροφοριών:** Αναζήτηση δεδομένων, βιβλιογραφία, ή πληροφορίες που απαιτούνται.

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

- **Οργάνωση χρόνου και πόρων:** Καθορισμός προθεσμιών, διαχείριση χρόνου, ή εξεύρεση απαραίτητων υλικών.
- **Εκπαίδευση και κατάρτιση:** Παρακολούθηση μαθημάτων, σεμιναρίων, ή εργαστηρίων.
- **Εκτέλεση εργασιών:** Πραγματοποίηση πρακτικών ενεργειών, όπως η δημιουργία σχεδίων, δοκιμών, ή παρουσιάσεων.
- **Αξιολόγηση και αναθεώρηση:** Έλεγχος της προόδου, ανάλυση αποτελεσμάτων και τροποποίηση επόμενων βημάτων αν χρειάζεται.

Πώς διαμορφώνουμε αυτές τις δραστηριότητες:

- Είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες.
- Αναγράφονται με σαφήνεια και χρονοδιάγραμμα.
- Ανατίθενται σε υπεύθυνα άτομα ή ομάδες.

Συνοψίζοντας για τη δημιουργία ενός προσωπικού σχεδίου δράσεων θα πρέπει να ακολουθηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

1. Να εντοπίσεις και να προσδιορίσεις με σαφήνεια τους προσωπικούς σου στόχους.
2. Να διεξάγεις μια προσωπική αξιολόγηση για τον εντοπισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων σου, έχοντας ως σημείο αναφοράς το πρώτο βήμα δηλαδή τους στόχους που έχεις θέσει.
3. Δημιούργησε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης.
4. Παρακολούθησε την πρόοδο σου με τη χρήση δεικτών μέτρησης που έχεις θέσει στη φάση του σχεδιασμού.
5. Αναζήτησε την ανατροφοδότηση ώστε να πετυχαίνεις συνεχείς βελτιώσεις και να προσεγγίζεις την επίτευξη των στόχων.

Βιβλιογραφία Ενότητας

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2020). <i>Advanced Project Management: A Structured Approach</i> . Routledge.
Cohn, M. (2005). <i>Agile Estimating and Planning</i> . Prentice Hall.
Kerzner, H.. (2018). <i>Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling</i> . (11th ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.
Kloppenborg, T. J., Anantatmula, V. S., & George, R. (2019). <i>Project Management: A Strategic Approach</i> . Cengage Learning.
Lencioni, P. (2002). <i>The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable</i> . Jossey-Bass.
Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2011). <i>Project Management: A Managerial Approach</i> (8th ed.). Wiley.
Morris, P. W. G. (2013). <i>Reconstructing Project Management</i> . Wiley.
Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. (2021). <i>The Wiley Guide to Managing Projects</i> . Wiley.
Pollack, J., & Block, T. (2007). <i>The Role of Project Management in Organizational Success: A Study of Two Canadian Service Organizations</i> . Project Management Institute.
Project Management Institute (PMI). (2017). <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)</i> (6th ed.). Project Management Institute.
Project Management Institute (PMI). (2021). <i>Pulse of the Profession 2021: Ahead of the Curve: Forging a New Future</i> . Project Management Institute.
Turner, J. R., & Keegan, A. (2020). <i>The Management of Complex Projects: A Relationships Perspective</i> . Routledge.
Verzuh, E. (2022). <i>The Fast Forward MBA in Project Management</i> (5th ed.). Wiley.
Wang, Y., & Wang, H. (2023). <i>Project Management in the Digital Age: A Guide to the Methods and Practices</i> (1st ed.). Cambridge University Press.
Wysocki, R. K. (2023). <i>Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme</i> (7th ed.). Wiley.