

**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: «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα – Επίπεδο 2»

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού: ΟΠΣ ΤΑ 5150174

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 16972 ΤΑΑ

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: «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα – Επίπεδο 2»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Ηλίας Αργύρης

**Συγγραφείς: Δρ Χρήστος Τσίμπος
Δρ Αθανάσιος Γκέγκας
Δρ Οδυσσέας Κοψιδάς**

**Αξιολογητές/τριες: Δρ Παντελής Βουλτσίδης
Δρ Θάλεια Μπαντέκα**

Περιεχόμενα

1 Εισαγωγή.....	5
2 Ενιαίο Πλαίσιο Ικανοτήτων του Ν. 4940/2022 - Αλληλογνωριμία και προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα και στόχοι προγράμματος	7
3 Συνειδητοποίηση: Διαστάσεις, στάσεις, συμπεριφορές και επί μέρους δεξιότητες.....	12
4 Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας και ο ρόλος της ομάδας.....	19
5 Εστίαση στο αποτέλεσμα : Εσωτερικοί (διανοητικοί) πόροι και χρόνος	25
6 Επικοινωνία αρχές διαπραγματεύσεων αποτελεσμάτων εντός και εκτός τυπικής ομάδας.....	36
7 Διαπραγμάτευση πόρων για την ομάδα (ασύγχρονη εκπαίδευση)	51
8 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	52
9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106

1 Εισαγωγή

Σκοπός:

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιότητας του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα των προϊσταμένων σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού ώστε να μπορούν να ολοκληρώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δράσεις και τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο και να διαθέτουν συνέπεια, διάθεση, ενδιαφέρον και κίνητρο για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας τους.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Κατανοούν την έννοια του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα και τη σημασία του.
- Ολοκληρώνουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί μέσα στο ορισμένο χρονοδιάγραμμα και με υψηλή ποιότητα
- Διαθέτουν συμπεριφορές οι οποίες τους παρακινούν να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους έγκαιρα και αποτελεσματικά.
- Διακρίνουν διαφορετικά στυλ “Αποτελεσμάτων” που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά περίπτωση για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν τεθεί ή για την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας τους.
- Αναγνωρίζουν μέσα από ασκήσεις και μελέτες περίπτωσης τα χαρακτηριστικά της διοικητικής αξιοποίησης της “Αποτελεσματικότητας” που εμπνέουν, κινητοποιούν θετικά τους υπαλλήλους μιας δημόσιας μονάδας, παρακινούν, βοηθούν και δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα στο χώρο εργασίας τους.
- Αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές εκείνες που βοηθούν την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα τους στον χώρο εργασίας. Απώτερος στόχος του

επιμορφωτικού προγράμματος είναι η υιοθέτηση εκείνων των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας τους.

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

Έννοιες κλειδιά:

Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων, δεξιότητα του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα, συνέπεια, διάθεση, ενδιαφέρον κίνητρο, ολοκλήρωση εργασιών, διαχείριση χρόνου, ποιότητα τελικών παραδοτέων.

Εκπαιδευτική δραστηριότητα αλληλογνωριμίας:

Να χωριστούν οι συμμετέχοντες σε ζευγάρια και μέσα σε 10 λεπτά να παρουσιάσει κάθε εκπαιδευόμενος τον εαυτό του στο συνομιλητή του και αντίστροφα, αναφέροντας το ονοματεπώνυμό του, το φορέα που υπηρετεί, την υπηρεσία, τη θέση ευθύνης του, την ειδικότητά του, την επιστημονική του κατάρτιση καθώς επίσης και την προηγούμενη συμμετοχή του σε επιμόρφωση. Στο τέλος κάθε εκπαιδευόμενος θα παρουσιάσει το συνομιλητή του στην ομάδα.

2 Ενιαίο Πλαίσιο Ικανοτήτων του Ν. 4940/2022 - Αλληλογνωριμία και προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα και στόχοι προγράμματος

Σκοπός:

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση και η εμπέδωση του νέου νομοθετικού πλαισίου, από τους προϊστάμενους, που εισάγει ο νόμος 4940/2022 σχετικά με τη στοχοθεσία, το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Κατανοήσουν το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης προσωπικού του δημοσίου τομέα καθώς και τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού σύμφωνα με τον ν.4940/2022.
- Κατανοήσουν τις 9 δεξιότητες βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο.
- Κατανοήσουν τον βασικό στόχο του σεμιναρίου σε σχέση με την δεξιότητα του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα.
- Κατανοήσουν την σημασία της δεξιότητας για την επίτευξη των ιδίων αποτελεσμάτων τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα και εξαρτώνται (κατά 50%) από την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους σύμφωνα με το Ενιαίο Πλαίσιο Ικανοτήτων του Ν. 4940/2022.
- Γνωρίσουν τα άλλα άτομα της ομάδας τους.
- Προσδιορίσουν το περιεχόμενο και τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος.
- Εκφράσουν τις προσδοκίες τους από το πρόγραμμα.
- Συμφωνήσουν με τον/την εκπαιδευτή/τρια το μαθησιακό τους συμβόλαιο για την ανάπτυξη της δεξιότητας του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα.

Έννοιες κλειδιά:

Στοχοθεσία, αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, ανταμοιβή, αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112Α/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*», δεν αποτελεί την πρώτη προσπάθεια ενσωμάτωσης στο κανονιστικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας.

Η πρώτη προσπάθεια ήταν με το νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.2.2004) «*Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*», που εφαρμόστηκε περίπου στο 1/3 των δημοσίων υπηρεσιών κυρίως σε όσες είχαν μετρήσιμους οικονομικούς στόχους, από τον οποίο όμως απουσίαζε η σύνδεση απόδοσης με βάση τους στόχους και τους δείκτες με την αξιολόγηση. Την αδυναμία αυτή προσπάθησαν, αλλά τελικά δεν κατόρθωσαν να θεραπεύσουν ούτε ο νόμος 3528/2007 (ΦΕΚ 26Α/9.2.2007) «*Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*», ούτε και ο νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ 226Α/27.10.2011) «*Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015*», μέσω των εξουσιοδοτικών τους διατάξεων αφού δεν προχώρησε η έκδοση των προβλεπόμενων Π.Δ. (Πολυμενόπουλος, 2018).

Η δεύτερη προσπάθεια ήταν με το νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α/27.2.2016) «*Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*», που τροποποίησε σε μεγάλο βαθμό τον προηγούμενο νόμο, αυξάνοντας κυρίως τη συμμετοχικότητα, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στις διαδικασίες του, ενώ μείωσε σημαντικά τα περιθώρια διαφόρων κωλυσιεργιών με τον περιορισμό των εξουσιοδοτικών διατάξεων (Πολυμενόπουλος, 2018). Σημαντική ήταν επίσης και η

ενσωμάτωση της ατομικής στοχοθεσίας ως κριτήριο για την αξιολόγηση του υπαλλήλου από τους προϊσταμένους του στην ετήσια έκθεση αξιολόγησης.

Ο νόμος 4940/2022 έχει ως σκοπό, σύμφωνα με το άρθρο 1, «...τη βελτίωση της 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. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του...».

Αντικείμενο του νόμου είναι, σύμφωνα με το άρθρο 2, «...ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα...».

Η καινοτομία του νέου θεσμικού πλαισίου έγκειται στην καθιέρωση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης, με ταυτόχρονη ενσωμάτωση ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, καθώς επίσης και των Σχεδίων Ανάπτυξης με σκοπό τη συνεχή βελτίωσή του. Συνεπώς μέσω της στοχοθεσίας, που αποτελεί πλέον βασικό συστατικό στοιχείο της αξιολόγησης, που φτάνει στο 50% από τη επίτευξη των στόχων της ομάδας, επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, αλλά και η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Αιτιολογική έκθεση του νόμου που κατατέθηκε στη Βουλή, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/11977193.pdf>).

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, σύμφωνα με το άρθρο 4, περιλαμβάνει εννέα δεξιότητες, που αποτελούν και τις ελάχιστες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι εννέα αυτές δεξιότητες είναι οι εξής: 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.

Η εισαγωγή των Σχεδίων Ανάπτυξης δεξιοτήτων, αποτελεί το μεθοδολογικό εργαλείο για τον εντοπισμό των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων όλων των οργανικών μονάδων, που κρίνονται απαραίτητες για την περαιτέρω προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η διαδικασία αυτή είναι αποτέλεσμα συνεννόησης και συνεργασίας υπαλλήλων και προϊσταμένων. Επίσης ως μεθοδολογικά εργαλεία εισάγονται για πρώτη φορά και οι έννοιες της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching), για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Δύο επιπλέον παράμετροι που παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της βελτίωσης της ατομικής και κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης των υπαλλήλων, των προϊσταμένων, αλλά και της αποτελεσματικότητας της ομάδας εν γένει είναι: η διαμόρφωση και ο πιθανός επαναπροσδιορισμός των σχεδίων ανάπτυξης μέσω της αξιοποίησης εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων και οι υποχρεωτικές συναντήσεις μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων (checksins) τρεις φορές τον χρόνο: τον Ιανουάριο για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους, το Μάιο για την επισκόπηση της προόδου και την πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, και τέλος το Δεκέμβριο για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.

Με βάση το νέο σύστημα αξιολόγησης επιδιώκεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Με τη μεθοδολογία που υιοθετείται για τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, έτσι όπως αυτό αναφέρεται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου, επιχειρείται:

α) Η στοχευμένη επιμόρφωση για την κάλυψη, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, που έχουν

προσδιορίζεται με βάση τη στρατηγική, τις προτεραιότητες και τους στόχους του φορέα στον οποίο υπηρετούν.

β) Η λήψη απόφασης σε συνεννόηση των υπαλλήλων με τους/τις προϊσταμένους/νες τους αναφορικά με το είδος της επιμόρφωσης που απαιτείται για την βελτίωση των δεξιοτήτων που έχουν προσδιοριστεί ότι θα πρέπει να βελτιωθούν στις μεταξύ τους συναντήσεις και

γ) Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της επιμορφωτικής διαδικασίας ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της και η εναρμόνισή της με τους οργανωσιακούς στόχους του φορέα στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι.

Το συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα έχει ως στόχο **την βελτίωση της δεξιότητας του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων όλου του δημοσίου τομέα** και περιλαμβάνει:

α) τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου 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.

β) τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.

Βιβλιογραφία -Πηγές Θεματικής Ενότητας:

- Αιτιολογική έκθεση του νόμου 4940/2022 όπως κατατέθηκε στη Βουλή <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/11977193.pdf>
- Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.2.2004), «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

- Νόμος 3528/2007 (ΦΕΚ 26Α/9.2.2007), «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».
- Νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ 226Α/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015».
- Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α/27.2.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».
- Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112Α/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», άρθρα 1-6, σελ. 3797-3799.
- Πολυμενόπουλος Σ., Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων: Βελτίωση της συλλογικής δράσης της Διοίκησης και της ολοκληρωμένης ανταπόκρισής της στις ανάγκες της κοινωνίας. Από τα πρώτα μετέωρα βήματα της εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας στη Χώρα μας, 2004 έως 2016, Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΚΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τελική Εργασία, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα 2018, σελ. 79-82.

3 Συνειδητοποίηση: Διαστάσεις, στάσεις, συμπεριφορές και επί μέρους δεξιότητες

Σκοπός:

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση και εμπέδωση, από τους προϊσταμένους, της έννοιας του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα και της σημασίας του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και του οργανισμού.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Τον ορισμό του “προσανατολισμού στο αποτέλεσμα” και τον αντίκτυπο του στην υπηρεσιακή τους καθημερινότητα
- Διαστάσεις , στάσεις , συμπεριφορές και επί μέρους δεξιότητες
- Η έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας (A.Bandura) ως γινόμενο τεσσάρων παραγόντων (εμπειρία - έμμεση μάθηση -κοινωνική επιρροή- υψηλή ενέργεια / φυσική κατάσταση)
- Τη σημασία της δεξιότητας για την επίτευξη αποτελεσμάτων σε δυο άμεσες προοπτικές α)Την ατομική και την β)ομαδική -αποτελέσματα μέσα από τους ανθρώπους (results through people).
- Επιπλέον θα κατανοήσουν την σημαντικότητα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα ως συνεισφορά στους σκοπούς του οργανισμού.
- Τη σημασία της στοχοθέτησης
- Την σημασία της διαχείρισης προσωπικών και εξωτερικών πόρων.

Έννοιες κλειδιά:

Στοχοθεσία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, αυτό-αποτελεσματικότητα, διαχείρισης προσωπικών και εξωτερικών πόρων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να δοθούν οι ορισμοί βασικών εννοιών, έτσι όπως αυτοί αποτυπώνονται στο θεσμικό πλαίσιο, ώστε να γίνουν κατανοητοί έννοιες και όροι που θα χρησιμοποιηθούν για την παρουσίαση και ανάλυση της δεξιότητας «προσανατολισμός στο αποτέλεσμα».

Σύμφωνα με το άρθρο 6 του νόμου 4940/2022 δίνονται οι παρακάτω ορισμοί:

- 1) «**Αναπτυγμένες δεξιότητες**»: Οι δεξιότητες του αξιολογούμενου προϊσταμένου και υπαλλήλου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα, είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου.
- 2) «**Αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου**»: Η βαθμολόγηση του επιπέδου των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου προϊσταμένου, καθώς και η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων του από τον Αξιολογητή.
- 3) «**Αποτύπωση δεξιοτήτων υπαλλήλου**»: Η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων του αξιολογούμενου υπαλλήλου από τον Αξιολογητή.
- 4) «**Έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένου**»: Η έκθεση που συντάσσεται και υποβάλλεται αρμοδίως από τον Αξιολογητή κατόπιν ολοκλήρωσης της διαδικασίας αξιολόγησης προϊσταμένων.
- 5) «**Έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου**»: Η έκθεση που συντάσσεται και υποβάλλεται αρμοδίως από τον Αξιολογητή κατόπιν ολοκλήρωσης της διαδικασίας αξιολόγησης υπαλλήλων.
- 6) «**Επίτευξη στόχων**»: Ο βαθμός υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί σε κάθε οργανική μονάδα.
- 7) «**Έτος αναφοράς**»: Το χρονικό διάστημα για το οποίο αξιολογούνται ο υπάλληλος και ο προϊστάμενος οργανικής μονάδας.
- 8) «**Κύκλος αξιολόγησης**»: Οι ενέργειες αξιολόγησης, οι οποίες πραγματοποιούνται εντός του έτους αναφοράς.
- 9) «**Προς ανάπτυξη δεξιότητες**»: Οι δεξιότητες του αξιολογούμενου προϊσταμένου και υπαλλήλου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.
- 10) «**Σχέδιο ανάπτυξης**»: Το σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την

κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.

11) «**Σφυγμός ομάδας**»: Η αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, της οποίας προΐσταται ο Αξιολογητής τους για τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών αυτής.

Η έννοια-δεξιότητα «**προσανατολισμός στο αποτέλεσμα**», με βάση και το θεσμικό πλαίσιο, μπορεί να οριστεί ως η διαρκής προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και των εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Αυτό προϋποθέτει από την πλευρά του υπαλλήλου συνέπεια, διάθεση, ενδιαφέρον, αλλά και ύπαρξη ισχυρού κινήτρου για τον ίδιο, για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και δίνοντας υψηλής ποιότητας τελικά παραδοτέα από την εργασία του.

Συνεπώς ο προϊστάμενος κάθε οργανικής μονάδας σε σχέση με τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα θα πρέπει να λειτουργεί σε δύο επίπεδα: το ατομικό και το ομαδικό (τμήμα, διεύθυνση κ.λπ.). Σε ατομικό επίπεδο πρέπει και ο ίδιος να λειτουργεί σύμφωνα με τον ορισμό της προηγούμενης παραγράφου, αλλά επειδή και το αποτέλεσμα της ομάδας του (τμήμα, διεύθυνση, γενική διεύθυνση κ.λπ.), έχει αντανάκλαση και στον ίδιο θα πρέπει να συνδέσει το ατομικό του αποτέλεσμα και με αυτό της ομάδας. Άρα επιδιωκόμενος στόχος για τον προϊστάμενο είναι η δική του «**αυτό-αποτελεσματικότητα**» τόσο σε σχέση με τους ατομικούς όσο και με τους ομαδικούς στόχους.

Η έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας προέρχεται από θεωρητικό μοντέλο της κοινωνικής γνωσιακής θεωρίας του Albert Bandura σύμφωνα με το οποίο οι προσωπικές εκτιμήσεις και πεποιθήσεις του ατόμου ως προς τις ικανότητες και δυνατότητές του για την οργάνωση και την εκτέλεση μιας εργασίας καθορίζουν και την αυτό-αποτελεσματικότητά του (Bandura, 1977 & 1997). Με άλλα λόγια, για τον Bandura η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι «...η υποκειμενική κρίση του ατόμου για την ικανότητά του να ακολουθήσει συγκεκριμένες ενέργειες, καθώς και την

αποτελεσματικότητα των ενεργειών αυτών» (Γκαλτέμη, 2016).

Το θεωρητικό μοντέλο του Bandura βασίζεται στην έννοια της προσδοκίας, η οποία αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: την **προσδοκία της ικανότητας** και την **προσδοκία του αποτελέσματος**. Ως Προσδοκία της Ικανότητας ορίζεται: «*Η προσδοκία του ατόμου ότι μπορεί να εκδηλώσει επιτυχώς τη συμπεριφορά που απαιτείται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων*» και ως Προσδοκία του Αποτελέσματος ορίζεται: «*Η εκτίμηση του ατόμου ότι μία δεδομένη συμπεριφορά θα επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα*». Συνεπώς σύμφωνα με τον Bandura η προσδοκία της ικανότητας δε συνεπάγεται απαραίτητα και την προσδοκία του αποτελέσματος (Παπαδοπούλου, 2009-2010). Ουσιαστικά το πρώτο στοιχείο συνδέεται με την πεποίθηση του ατόμου ότι διαθέτει την ικανότητα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες προκειμένου να επιτελέσει μία εργασία, υιοθετώντας την κατάλληλη συμπεριφορά και να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το δεύτερο στοιχείο συνδέεται με την εκτίμηση του ατόμου για τις πιθανές συνέπειες που ενδέχεται να υπάρξουν από την εκτέλεση μιας εργασίας σε σχέση με την εργασιακή του απόδοση.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου σύμφωνα με τον Bandura είναι τέσσερις: α) οι προσωπικές εμπειρίες (άμεσες), β) οι έμμεσες εμπειρίες, που αποκτώνται μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς και των ικανοτήτων των άλλων ως θετικών προτύπων, γ) η κοινωνική πειθώ, που σχετίζεται με την κοινωνική επιρροή που ασκείται από τον επαγγελματικό του περίγυρο (συνάδελφοι, προϊστάμενοι κ.λπ.) και ενισχύουν θετικά τις ικανότητές του (διαδικασία ανατροφοδότησης) και δ) την ψυχική και σωματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κατά την εκτέλεση της εργασίας του (π.χ. ο ενθουσιασμός, το άγχος, η εξάντληση που ενδέχεται να αναδεικνύονται κατά τη διάρκεια ή και στο τέλος μιας δραστηριότητας, και επιδρούν ως δείκτες αξιολόγησης στην αντίληψή του για τις ικανότητές του (Καρανικόλα-Ζωγόπουλος, 2021).

Η δεξιότητα «προσανατολισμός στο αποτέλεσμα» μέσω του συνδυασμού των παραπάνω παραγόντων στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στο ατομικό και στο ομαδικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα αυτά δε θα είναι εφικτά σε κανένα από τα

δύο επίπεδα αν δεν προηγηθούν συγκεκριμένες ενέργειες, που θα αφορούν στον καθορισμό των στόχων, στην μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης (αποτυχία ή επιτυχία) ατόμου και ομάδας και στην ανταμοιβή.

Ο καθορισμός των στόχων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο στα πλαίσια ενός δημόσιου οργανισμού, γνωστό και ως Διοίκηση μέσω Στόχων, είναι μία πολύ σημαντική διαδικασία από την οποία εξαρτάται η απόδοση, τα αποτελέσματα και η αξιολόγησή τους (Πατρώνας-Παυλάκης, 2011-Αλεξάκος-Λουκανίδου, 2011-Κοντονή-Ραμματά-Χρηστάκης-Λόκανα, 2019). Για να είναι υλοποιήσιμοι οι στόχοι και στα δύο επίπεδα, εκτός ότι πρέπει να συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού, θα πρέπει να έχουν και τα εξής χαρακτηριστικά:

S (Specific) – Σαφείς

M (Measurable) – Μετρήσιμοι

A (Achievable) – Εφικτοί

R (Relevant, Realistic) – Σχετικοί, Ρεαλιστικοί

T (Time Framed) – Χρονικά καθορισμένοι

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά **S.M.A.R.T.** βοηθούν σε σημαντικό βαθμό τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους να κατανοήσουν τη σημασία και τον όγκο της εργασίας που αναλαμβάνουν, καθώς επίσης και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβάλλουν ώστε να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, προγραμματίζοντας και αξιοποιώντας τους διαθέσιμους προσωπικούς και εξωτερικούς πόρους.

Άσκηση 1 (ατομική):

Το τμήμα σας ανέλαβε το τελευταίο διάστημα ένα πολύ σημαντικό έργο, που πρέπει να ολοκληρώσει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το προσωπικό έχει κατανοήσει τις ευθύνες του και τις απαιτήσεις του έργου. Επειδή όμως πριν την ανάληψη του συγκεκριμένου έργου είχαν παρατηρηθεί κάποια προβλήματα ως προς την

αποτελεσματικότητα του τμήματος σε άλλες εργασίες, το προσωπικό απογοητεύτηκε και το ηθικό του έπεσε μαζί με την απόδοσή του. Καταγράψτε και ιεραρχήστε τις ενέργειες στις οποίες θα προβείτε ώστε το τμήμα να αυξήσει την απόδοσή του και να επιτύχει το στόχο του για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου;

Βιβλιογραφία-Πηγές Θεματικής Ενότητας:

- Αλεξάκος Χ.-Λουκανίδου Ο., Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2011, σελ. 217-221.
- Γκαλτέμη Ε., «Μπαντούρα Άλμπερτ», Psychology.gr, 23/11/2016.
- Καρανικόλα Ζ.-Ζωγόπουλος Κ., «Διερεύνηση των αντιλήψεων εκπαιδευτικών για την αυτό-αποτελεσματικότητά τους», International Journal of Educational Innovation, Vol (3), 2021, Issue 6, σελ. 150-158.
- Κοντονή Α.-Ραμματά Μ.-Χρηστάκης Μ.-Λόκανα Ε., Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2019, 52-89.
- Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112Α/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*», άρθρο 6, σελ. 3799.
- Παπαδοπούλου Σ., Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας (παρουσίαση), Πανεπιστήμιο Πειραιώς-Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων, ΠΜΣ Διδακτική της Τεχνολογίας και Ψηφιακά Συστήματα, Ακαδημαϊκό έτος 2009-2010.
- Πατρώνας Δ.-Παυλάκης Μ., Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, Ιούλιος 2011, σελ. 53-54.
- Bandura A., “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change”, Psychological Review, 84 (2), 1977, pages 191-215.
- Bandura, A., Self-efficacy: The exercise of control, New York, Freeman and Comp., 1997.

4 Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας και ο ρόλος της ομάδας.

Σκοπός:

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση, από τους προϊσταμένους, των εμποδίων και των δυσκολιών στην προσωπική αποτελεσματικότητα, η δυνατότητα υπερνίκησης μέσω της απόκτησης «νοοτροπίας ανάπτυξης» και η αξιολόγηση του ρόλου της ομάδας στην επίτευξη της προσωπικής τους αποτελεσματικότητας.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Εξετάσουν την βελτίωση στη δεξιότητα “Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα” ως πρόβλημα προς επίλυση συνδεδεμένο με ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης.
- Θέσουν Στόχους Προσωπικής Ανάπτυξης.

- Υιοθετήσουν στάσεις που αναδεικνύουν τον “νοοτροπία ανάπτυξης” (growth mindset) –για τη βελτίωση δεξιοτήτων.
- Εντοπίσουν και θα περιγράψουν τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητά τους και την μεταξύ τους δυναμική.
- Αξιολογήσουν ποιοτικά και ποσοτικά τα εμπόδια στην προσωπική τους αποτελεσματικότητα.
- Εξετάσουν πεδία όπως επικοινωνία, χρόνος, πόροι, ικανότητες, αλλαγές, ανάγκη για multitasking, δυνατότητα αποφάσεων και θα περιγράψουν τον ρόλο που κάποια από αυτά έχουν στην καθημερινή αποτελεσματικότητά τους.
- Διακρίνουν τους συμμετόχους για κάθε ένα από τα εμπόδια στην αποτελεσματικότητά τους.
- Αξιολογήσουν το βαθμό συμμετοχής της ομάδας τους στα αποτελέσματα τους εντοπίσουν και θα περιγράψουν τις στάσεις και συμπεριφορές των κρίσιμων συμμετόχων που πρέπει να αλλάξουν για να υπερνικήσουν τα εμπόδια που έχουν εντοπίσει στην προσωπική τους αποτελεσματικότητα. Η περιγραφή θα βασίζεται ΚΑΙ σε αισθητηριακά δεδομένα.
- Περιγράψουν τις εκτιμώμενες αλλαγές στις δικές τους στάσεις και Συμπεριφορές για να υπερνικήσουν τα εμπόδια που έχουν εντοπίσει στον “Προσανατολισμό στο Αποτέλεσμα”.

Έννοιες κλειδιά:

Προσωπική ανάπτυξη, νοοτροπία ανάπτυξης, διαχείριση εσωτερικών και εξωτερικών εμποδίων στην προσωπική αποτελεσματικότητά.

Η ολοκλήρωση μιας εργασίας δεν είναι πάντα μία απλή και εύκολη διαδικασία. Όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να είναι χρήσιμοι, να αισθάνονται ότι αξίζουν, ότι συμμετέχουν στο παραγόμενο αποτέλεσμα και θέλουν να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται η συνεισφορά τους. Με λίγα λόγια θέλουν να αισθάνονται ότι είναι αποδοτικοί, αποτελεσματικοί και παραγωγικοί. Αυτό θα μπορούσε να είναι η εργασιακή καθημερινότητα αν δεν εμφανίζονταν άλλοτε συχνά και άλλοτε σπάνια, ανάλογα και το εργασιακό περιβάλλον του καθενός, διάφορα εμπόδια που δυσχεραίνουν την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Μερικοί από τους παράγοντες που

επηρεάζουν την ολοκλήρωση της εργασίας και συνεπώς και την ατομική και την ομαδική αποτελεσματικότητα είναι η φύση του οργανισμού, η φύση και ο ρόλος των εργασιακών ομάδων, η φύση των προβλημάτων που εμφανίζονται και πρέπει να αντιμετωπιστούν, η πίεση του χρόνου, τα κίνητρα, οι δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη κ.λπ. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά δύναται να επιδράσουν και να δημιουργήσουν την αίσθηση της προσωπικής αναποτελεσματικότητας ή ακόμα και να καταστήσουν πραγματικά αναποτελεσματικά τα άτομα.

Η αντιμετώπιση και η υπερκέραση αυτών των προβλημάτων τις περισσότερες φορές ξεκινά από τα ίδια τα άτομα, ιδιαίτερα από αυτούς που είναι σε θέση να γνωρίζουν τα προτερήματα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν ώστε να παραμείνουν αποτελεσματικοί. Η επίγνωση αυτή είναι τις περισσότερες φορές η προωθητική δύναμη για την αύξηση της αυτοπεποίθησης των ατόμων, με αποτέλεσμα την προσωπική τους ανάπτυξη και την επαγγελματική τους πρόοδο.

Το εργασιακό περιβάλλον και η εν γένει οργανωσιακή κουλτούρα και συμπεριφορά που αναπτύσσεται μέσα στους δημόσιους οργανισμούς καθορίζει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων και των εργασιακών ομάδων. Τα ίδια άτομα και οι ίδιες εργασιακές ομάδες σε ένα άλλο εργασιακό περιβάλλον θα είχαν τελείως διαφορετική αποτελεσματικότητα είτε προς το χειρότερο είτε προς το καλύτερο.

Τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, αλλά και τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους, σε συνδυασμό με την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα και τη σύνθεση των εργασιακών ομάδων, επίσης αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Τα ασφυκτικά χρονικά περιθώρια που τίθενται τις περισσότερες φορές από την ηγεσία του οργανισμού, για την περάτωση συγκεκριμένων εργασιών, αποτελούν έναν επίσης πολύ σημαντικό παράγοντα για την προσωπική και ομαδική αποτελεσματικότητα. Η ολοκλήρωση μιας εργασίας είναι γνωστό ότι δε σημαίνει και σπατάλη χρόνου, ανθρώπινων πόρων, αναλωσίμων κ.λπ. Είναι διαφορετικό η ορθή εκτέλεση εργασιών, από την εκτέλεση των ορθών εργασιών! Θυμίζει το διαφοροποιητικό στοιχείο μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη όπου ο πρώτος ενδιαφέρεται να

κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο δεύτερος να κάνει τα σωστά πράγματα (Μπουραντάς, 2002 & 2005).

Σωστή διαχείριση χρόνου σημαίνει: στόχοι, προτεραιότητες, έλεγχος διακοπών – παρεμβολών, πειθαρχία – αυτοέλεγχος, ανάθεση καθηκόντων. Πολλές φορές όμως εμφανίζονται αιτίες που οδηγούν σε απώλεια χρόνου με αποτέλεσμα οι εργασίες να μην ολοκληρώνονται και καθίστανται αναποτελεσματικοί και οι υπάλληλοι και οι ομάδες. Μερικές από τις αιτίες αυτές μπορεί να είναι: αναβολή, υπερφόρτωση, προβλήματα με συναδέλφους, περιττές μετακινήσεις, αναποτελεσματικές συναντήσεις, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και γενικότερα ότι μας αποσπά την προσοχή.

Οι στόχοι της προσωπικής ανάπτυξης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων δεν είναι μόνο ατομική τους υπόθεση. Η ορθή διαχείριση χρόνου (time management), ο καθορισμός των ατομικών στόχων και προτεραιοτήτων, ο προγραμματισμός των εργασιών, η προσωπική παρακίνηση (κίνητρα, ανάγκες), η θετική σκέψη και δημιουργικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά και η συμπεριφορά τους εν γένει, αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που καθορίζουν την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων. Δηλαδή οι δυνατότητες που δημιουργούν οι ίδιοι για τον εαυτό τους, αλλά και αυτές που τους δίνονται από τον ίδιο τον οργανισμό για προσωπική ανάπτυξη. Είναι ουσιαστικά και υποχρέωση ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, μέσω της υιοθέτησης ενός σύγχρονου συστήματος μέτρησης, αξιολόγησης και ανάπτυξης της απόδοσης, ώστε να σχεδιαστεί τόσο το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης κάθε εργαζομένου (Αλεξάκος-Λουκανίδου, ό.π.) όσο και η δημιουργία «νοοτροπίας ανάπτυξης» (growth mindset) για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και την ατομικής αποτελεσματικότητάς τους.

Οι πρώτες μελέτες της επιστήμης της νοοτροπίας της ανάπτυξης πραγματοποιήθηκαν τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 από τον καθηγητή ψυχολογίας **Peter M. Gollwitzer**. Ο όρος «νοοτροπία ανάπτυξης» (growth mindset) εισήχθη από την ψυχολόγο Carol Dweck και αναφέρεται στη θεώρηση ότι οι ικανότητες και η ευφυΐα του ατόμου δεν είναι στατικές, αλλά μπορούν να εξελιχθούν μέσα από τη συνεχή μάθηση και πρακτική. Στην έρευνα της διατύπωσε την άποψη ότι: «Τα άτομα με νοοτροπία ανάπτυξης τείνουν να πετυχαίνουν περισσότερα από εκείνους με

σταθερή νοοτροπία». Γενικά με τον όρο νοοτροπία εννοείται το άθροισμα των στάσεων, των συναισθημάτων, των βασικών αξιών και της φιλοσοφίας που έχουν τα άτομα για τον κόσμο (Γκόρη, 2024).

Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει και η εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκει ο κάθε εργαζόμενος. Ως ομάδα μπορεί να οριστεί το σύνολο των ατόμων ή των υποομάδων που συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Όταν μέσα στις εργασιακές ομάδες έχουν αναπτυχθεί ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ ευκολότερη τόσο η ατομική όσο και η ομαδική ανάπτυξη, εξέλιξη και αποτελεσματικότητα. Οι ανθρώπινες σχέσεις ως έννοια αποτελούν έναν πολύ σύνθετο και σημαντικό παράγοντα για τη δημόσια διοίκηση, διότι ο τρόπος διαχείρισή τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την αντιμετώπιση των προβλημάτων, κρίσεων και αλλαγών που εκδηλώνονται στο εργασιακό περιβάλλον και στα οποία το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης οφείλει να ανταπεξέλθει και να προσαρμοστεί προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικό. Η ύπαρξη των ομάδων από την άλλη δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Η λειτουργία σε ομαδικό επίπεδο δε σημαίνει πάντα και καλύτερα αποτελέσματα. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την ομάδα είναι: αλληλοσυμπλήρωση, αλληλοκάλυψη, αλληλοϋποστήριξη, επικοινωνία, συντονισμός, συνεργασία, αποτέλεσμα, ικανοποίηση κ.λπ. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και μειονεκτήματα που πολλές φορές οδηγούν σε ανεπιτυχή αποτελέσματα όπως: απώλεια χρόνου, αναβλητικότητα, διάχυση ευθύνης, ανταγωνισμός – πόλωση, έλλειψη συντονισμού, χαμηλή απόδοση, δυσαρέσκεια κ.λπ.

Συνεπώς γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι η ατομική αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη των εργαζομένων στα πλαίσια ενός δημόσιου οργανισμού είναι πολυπαραγοντική και εξαρτάται τόσο από τη διάθεση των ίδιων να βελτιωθούν όσο και από τις δυνατότητες που δίνει ο ίδιος ο οργανισμός, αλλά είναι και αλληλεξαρτώμενη και από τη σύνθεση, τη φύση και τον ρόλο των εργασιακών ομάδων.

Άσκηση 2 (ατομική):

Εξαιτίας περιορισμών στους προϋπολογισμούς που επιβλήθηκαν στον οργανισμό

σας, κρίθηκε απαραίτητη η συγχώνευση οργανικών μονάδων. Ως έμπειρο και ικανό στέλεχος (προϊστάμενος) που είστε, σας ανατέθηκε το έργο της συγχώνευσης. Έχετε δουλέψει στις περισσότερες οργανικές μονάδες του οργανισμού και απολαμβάνετε της εμπιστοσύνης και του σεβασμού όλου του προσωπικού. Καταγράψτε τις ενέργειες ώστε να επιτύχετε τον επιθυμητό στόχο-αποτέλεσμα, διαχειριζόμενοι την αλλαγή, με το μικρότερο δυνατό κόστος και χωρίς να διαταραχθεί η εξυπηρέτηση του πολίτη.

Βιβλιογραφία - Πηγές Θεματικής Ενότητας:

- Αλεξάκος Χ.-Λουκανίδου Ο., Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2011, σελ. 216-217.
- Γκόρη Κ., ACC, MSc, «Growth Mindset VS Fixed Mindset: Οι ικανότητές μας είναι σταθερές ή μπορούν να αναπτυχθούν;», <https://activecoaching.gr/growth-mindset/>, 2024.
- Μπουραντάς Δ., Management, Αθήνα, Μπένος, 2002.
- Μπουραντάς, Δ., Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Κριτική, 2005.

5 Εστίαση στο αποτέλεσμα : Εσωτερικοί (διανοητικοί) πόροι και χρόνος

Σκοπός:

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση του άγχους, η διαχείριση και η αντιμετώπισή του μέσω της σωστής διαχείρισης του χρόνου, αναπτύσσοντας και την ψυχολογική ανθεκτικότητα που απαιτείται για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που θα προκύψουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, ώστε να καταστούν αποτελεσματικοί.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Κατανοήσουν τον κύκλο του άγχους.
- Μάθουν τεχνικές διαχείρισης άγχους που πιθανόν προκύπτει από την ελαττωμένη αποτελεσματικότητα.
- Μάθουν τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου.
- Μάθουν τεχνικές διαχείρισης της προσοχής και για την κατάσταση ‘διανοητικής ροής’ ιδίους και την ομάδα τους.
- Δοκιμάσουν τεχνικές όπως ‘ώρα ροής’.
- Είναι σε θέση να δημιουργήσουν τις προϋπόθεσης διανοητικής ροής στο χώρο εργασίας.
- Κατανοήσουν βιωματικά και αξιολογήσουν την ψυχολογική ανθεκτικότητά

τους.

Έννοιες κλειδιά:

Άγχος, κύκλος άγχους, διαχείριση άγχους, διαχείριση χρόνου, ψυχολογική ανθεκτικότητα

Όπως έχει αναφερθεί κατ' επανάληψη η σωστή διαχείριση του χρόνου αυξάνει τις πιθανότητες ολοκλήρωσης των εργασιών, ενώ οι αιτίες που οδηγούν στην απώλειά του, καθιστούν αναποτελεσματικά τόσο τα άτομα όσο και τις εργασιακές ομάδες. Το αποτέλεσμα είναι να αισθάνονται ανασφάλεια, και να εμφανίζουν σταδιακά σημάδια άγχους και εργασιακού στρες.

Ο όρος «άγχος» προέρχεται από το «άχομαι ή άχνυμαι» και έχει την έννοια του «αγωνίζομαι, συνθλίβομαι, καταπιέζομαι». Ο Freud ήταν ο πρώτος που προχώρησε στον ορισμό του άγχους ως το «σινιάλο» για έναν επερχόμενο κίνδυνο που γίνεται αντιληπτός από το «εγώ». Ένας γενικός ορισμός του άγχους είναι «...ότι ένα άτομο έχει άγχος όταν ο φόβος του δεν αφορά σε συγκεκριμένη κατάσταση ή αντικείμενο και δε μπορεί να προσδιορίσει γιατί ή τι φοβάται (Σταύρου – Κουτσοσίμου – Ρηγούτσου - Δημητράκη, 2017).

Ο πανικός και το άγχος προκαλούν έναν κύκλο σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών, με αποτέλεσμα τα άτομα να τρομοκρατούνται και στη συνέχεια να τροφοδοτούν το φόβο τους, ο οποίος εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους. Οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές αποτελούν τους κρίκους της αλυσίδας στον κύκλο του άγχους (Βάθης, 2024).

Οι όροι «άγχος» και «στρες» πολλές φορές συγχέονται και ταυτίζονται. Υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών, με το άγχος να αποτελεί τη συναισθηματική αντίδραση της γενικότερης φυσιολογικής λειτουργίας του στρες και το στρες να αποτελεί τη φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού σε ένα νέο απαιτητικό ερέθισμα. Το άγχος αποτελεί εσωτερικό συναίσθημα σε αντίθεση με τους εξωτερικούς

ψυχοπιεστικούς παράγοντες που αποτελούν το στρες Το κοινό χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι οι σωματικές εκδηλώσεις και η αίσθηση της πίεσης από το πρόσωπο. Τόσο το άγχος όσο και το στρες μπορούν να έχουν δημιουργικά αποτελέσματα όταν βιώνονται σε χαμηλά επίπεδα και για μικρό χρονικό διάστημα, αλλιώς δύναται να προκαλέσουν προβλήματα υγείας (Σταύρου – Κουτσοσίμου – Ρηγούτσου - Δημητράκη, 2017).

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) δεν ταυτίζεται με το εργασιακό στρες, αλλά μπορεί να θεωρηθεί ακραία εκδήλωσή του. Οι αιτίες εντοπίζονται στις αρνητικές επιπτώσεις του χρόνιου εργασιακού στρες σε συνδυασμό με άλλες ψυχοκοινωνικές μεταβλητές, όπως οι κοινωνικές ανισότητες, ο επαγγελματικός αποκλεισμός διαφόρων κοινωνικών ομάδων κ.λπ. Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση επινοήθηκε από τον Herbert Freudenberger το 1974 και περιλαμβάνει σύμφωνα με τον ίδιο 12 φάσεις, οι οποίες δεν ακολουθούν την αυτή πορεία κατ' ανάγκη αλλά σίγουρα εντοπίζονται ως διακριτικά του στοιχεία (Ραυτόπουλος, 2012).

Το εργασιακό στρες προκαλείται κυρίως όταν οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν τα άτομα ή οι ομάδες, στα πλαίσια της εργασίας τους, δε μπορούν να αντιμετωπιστούν με τα μέσα ή τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους. Πλήττει μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων και επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα τόσο των ίδιων όσο και των οργανισμών. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία ορίζει το εργασιακό στρες «...ως το σύνολο των συναισθηματικών και ψυχικών αντιδράσεων σε δυσμενείς καταστάσεις του χώρου εργασίας και αποτελεί το δεύτερο σε συχνότητα παράγοντα κινδύνου σε αυτόν. Ο εργαζόμενος αισθάνεται στρες όταν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη μιας ανισορροπίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει και τους πόρους που διαθέτει για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές» (<http://osha.europa.eu>) (Σταύρου – Κουτσοσίμου – Ρηγούτσου - Δημητράκη, 2017).

Ως παράγοντες εργασιακού στρες μπορούν να αναφερθούν ενδεικτικά η ελλιπής γνώση του αντικειμένου, η μη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, το κακό ενδοεπιχειρησιακό κλίμα, η κακή επικοινωνία, οι κρίσεις και οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, η ανασφάλεια, η απουσία αναγνώρισης και ανταμοιβής, η

κακή αξιολόγηση, η απουσία οργάνωσης και δομών, η ανεπαρκής ηγεσία κ.λπ.

Τα συμπτώματα του εργασιακού στρες γίνονται εμφανή είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα και μπορεί να είναι σωματικά, νοητικά, ψυχικά, στη συμπεριφορά κ.λπ. Ο τρόπος αντιμετώπισης των συμπτωμάτων και «θεραπείας» του εργασιακού στρες, εξαρτάται και από το άτομο, αλλά και από τον οργανισμό. Με βάση αυτή την οπτική σημαντικό ρόλο παίζουν ο σωστός υπηρεσιακός προγραμματισμός, η ισότιμη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, τα σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες, η στοχευμένη επιμόρφωση και καθοδήγηση, η ξεκούραση, ο ύπνος, η φυσική άσκηση, η ισορροπημένη διατροφή, η θετική σκέψη κ.λπ.

Η διαχείριση του χρόνου αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ατόμων, στην αντιμετώπιση του άγχους, του εργασιακού στρες, στην εμφάνιση υψηλών αποδόσεων και στην αποτελεσματικότητα στον εργασιακό χώρο. Ο Βενιαμίν Φραγκλίνος είχε πει κάποτε «...Αγαπάτε τη ζωή; Τότε μη σπαταλάτε το χρόνο γιατί αυτός είναι το υλικό της ζωής...», για να «συμφωνήσει» μαζί του πολλά χρόνια αργότερα ο Peter Drucker λέγοντας: «...ότι ο χρόνος είναι ο πιο δυσεύρετος πόρος...». Η σωστή οργάνωση του χρόνου έχει οφέλη τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό. Συνεπώς το ατομικό όφελος αποτελεί το κίνητρο, το κλειδί για την κινητοποίηση του ατόμου ώστε να ξεκινήσει να οργανώνει σωστά το χρόνο του. Ένα πρώτο στάδιο στην διαδικασία διαχείρισης του χρόνου είναι ο καθορισμός των ατομικών στόχων, παραμένοντας προσηλωμένοι σε αυτούς μέχρι την επίτευξή τους, και οι οποίοι θα ήταν εξαιρετικό να ικανοποιούνται μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Κατά την προσπάθεια οργάνωσης, διαχείρισης και ελέγχου του χρόνου είναι φυσικό να εμφανίζονται πολλοί εξωγενείς παράγοντες, που λειτουργούν ανασταλτικά με αποτέλεσμα να μην ακολουθείται ο προγραμματισμός και να μην ολοκληρώνονται οι εργασίες και να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι (π.χ. διακοπές από συναδέλφους ή από πολίτες, αναποτελεσματικές συσκέψεις, εμφάνιση και διαχείριση κρίσεων, αναβολές κ.λπ.) (Καρδαμίτση, 2010-2011).

Ένα δεύτερο στάδιο είναι η δημιουργία μιας ατομικής λίστας εργασιών και ενεργειών που πρέπει να ολοκληρωθούν εντός της ημέρας. Στην καταγραφή αυτών των εργασιών και ενεργειών πρέπει να υπάρχει μία ιεράρχηση ανάλογα τη σπουδαιότητα

και την προτεραιότητα: α) εργασίες και ενέργειες που επιβάλλεται να γίνουν, β) εργασίες και ενέργειες που πρέπει να γίνουν, γ) εργασίες και ενέργειες που καλό θα ήταν να γίνουν, δ) εργασίες και ενέργειες που μπορούν να ανατεθούν σε άλλα άτομα και ε) εργασίες και ενέργειες που μπορούν να αναβληθούν ή και να πραγματοποιηθούν.

Ένα τρίτο στάδιο είναι ο υπολογισμός και η καταγραφή του χρόνου για την υλοποίηση κάθε εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη και πιθανές αποκλίσεις, που δε θα οδηγούν όμως εκτός των αρχικά καθορισμένων χρονικών περιθωρίων στο σύνολο της ημέρας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάρτιση ενός φύλλου ελέγχου του χρόνου κάθε εργασίας και την ιεράρχησή της με βάση τη σπουδαιότητα και την προτεραιότητα σε σχέση και με τον οργανισμό.

ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΩΡΕΣ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ	ΔΙΑΝΥΘΕΙΣ ΧΡΟΝΟΣ	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
8:00-9:00					
9:00-10:00					
10:00-11:00					
11:00-12:00					
12:00-13:00					
13:00-14:00					
14:00-15:00					

Η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου εκτός από τον καθορισμό των στόχων και των προτεραιοτήτων, συνδέεται επίσης και με την ατομική οργάνωση (prime time: οι παραγωγικότερες ώρες), αλλά και με την οργάνωση του εργασιακού χώρου (συναντήσεις, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, αποτελεσματική επικοινωνία, έλεγχος και αποφυγή των διακοπών κ.λπ.).

Άσκηση 3 (ατομική):

Καταγράψτε σε ένα φύλλο ελέγχου χρόνου και εργασιών, τις εργασίες και τις

ενέργειες μιας συνηθισμένης ημέρας στον εργασιακό σας χώρο, τον χρόνο που υπολογίζετε ότι χρειάζεται για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας, τον πραγματικό χρόνο που δαπανήθηκε για την υλοποίηση, καθώς επίσης τη σπουδαιότητα και την προτεραιότητα με την οποία τις ιεραρχήσατε. Μετά την συμπλήρωση του φύλλου στο τέλος της ημέρας τι παρατηρείτε; Παρουσιάστε τα συμπεράσματά σας στην ομάδα!

Η σωστή οργάνωση της εργασίας και του χώρου εργασίας, η σωστή διαχείριση του χρόνου και η αποτελεσματική επικοινωνία δύναται να οδηγήσουν και στην αποτελεσματική διαχείριση του άγχους. Το άγχος όπως έχει προαναφερθεί, μπορεί να προκαλέσει ασθένειες και αρνητικά συναισθήματα τόσο στο οικογενειακό όσο και στο εργασιακό περιβάλλον, να επιβαρύνει την ασφάλεια στον χώρο εργασίας και να συμβάλει στην εμφάνιση και άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με την εργασία, όπως οι μυοσκελετικές παθήσεις κ.λπ., με αποτέλεσμα να επηρεάζει σημαντικά και τα αποτελέσματα των οργανισμών.

Τρεις τρόποι αποτελεσματικής διαχείρισης του άγχους είναι: η ανάληψη δράσης από το ίδιο το άτομο για την αντιμετώπιση της πηγής του άγχους, η συναισθηματική προσέγγιση της κατάστασης που προκαλεί το άγχος και η αποδοχή της κατάστασης σε περιπτώσεις αντικειμενικής αδυναμίας διαχείρισης των πραγμάτων (Καρδαμίτση, 2010-2011). Υπάρχουν μια σειρά από σωματικές και διανοητικές τεχνικές που βοηθούν στη διαχείριση του άγχους όπως η υγιεινή διατροφή, η άσκηση, αποφυγή εξαρτήσεων, αρκετός ύπνος κ.λπ.. Σύμφωνα με τον Συμβουλευτικό Οδηγό του Γραφείου Διασύνδεσης του Ε.Κ.Π.Α., η διαφραγματική αναπνοή και η χαλάρωση είναι δύο σημαντικές τεχνικές για την αντιμετώπιση του άγχους.

Προκειμένου να επιτευχθεί η χαλάρωση και η ηρεμία στον εργασιακό χώρο, ανάλογα βέβαια την προσωπικότητα και το χαρακτήρα του κάθε ατόμου, πρέπει να τεθούν προσωπικά πρότυπα, να συγκρατηθούν τα αρνητικά συναισθήματα, να αναπτυχθεί η θετική σκέψη και να εξασκηθούν τεχνικές χαλάρωσης (Καρδαμίτση, 2010-2011). Πιο συγκεκριμένα η αποτυχία σε κάποια εργασία πολλές φορές κλονίζει την εμπιστοσύνη του ατόμου στον εαυτό του και στις δυνατότητές του. Αυτό από μόνο του αποτελεί πηγή άγχους.

Το άτομο πρέπει να αντιληφθεί ότι λάθη δεν κάνουν όσοι δεν δουλεύουν και ότι

μπορεί να χρησιμοποιήσει ακόμα και την αποτυχία ως διαδικασία μάθησης για τη βελτίωσή του και την εσωτερική του ισορροπία. Επίσης η ισορροπία αυτή βοηθάει στη συγκράτηση των αρνητικών συναισθημάτων που τις περισσότερες φορές αποτελούν τις γενεσιουργές αιτίες εμφάνισης του άγχους. Για την αντιμετώπιση και εξάλειψη των αρνητικών συναισθημάτων επιβάλλεται η ανάπτυξη θετικής σκέψης και αισιόδοξης στάσης ζωής με σκοπό την εσωτερική ηρεμία του ατόμου, αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος εν γένει. Επίσης η χρήση τεχνικών χαλάρωσης κατά τα διαλλείματα από την εργασία όπως π.χ. οι ασκήσεις για τη χαλάρωση των μυών του αυχένα, το λύσιμο της γραβάτας και της ζώνης, οι ασκήσεις των χεριών, οι ασκήσεις αναπνοής, το κλείσιμο των ματιών ως στιγμιαία διαφυγή από το εργασιακό περιβάλλον κ.λπ. (Καρδαμίτση, 2010-2011), αποτελούν μία εύκολη μέθοδο απόκτησης εσωτερικής ηρεμίας και ισορροπίας, για την επανεκκίνηση του ατόμου και την επανάκτηση της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο.

Όλα οι παραπάνω τεχνικές βοηθούν το άτομο να αποκτήσει μία αντοχή, μία ανθεκτικότητα στις πιέσεις που δέχεται στον εργασιακό του χώρο, κυρίως στον ψυχολογικό τομέα, ώστε να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τις δύσκολες καταστάσεις, με άλλα λόγια να αποκτήσει μία ψυχολογική ανθεκτικότητα ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματικό!

Ως Ψυχολογική Ανθεκτικότητα (Resilience) ορίζεται η ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις μεγάλες προκλήσεις και τις δυσκολίες της ζωής. Η ικανότητα προσαρμογής ενάντια στις αντιξοότητες, στις δυσκολίες, στο στρες και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός του. Ο αγγλικός όρος resilience προέρχεται από το λατινικό ρήμα *resilio* που σημαίνει αναπηδώ-ανακάμπτω και σχετίζεται με την προσαρμογή στην κρίση (Κομσέλη, Κοττώρης, Κουτσοσίμου, Μαρκιανίδου, 2022).

Τα άτομα που εμφανίζουν ψυχολογική ανθεκτικότητα στο χώρο εργασίας έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αισιοδοξία
- Αυτοπεποίθηση
- Αυτοέλεγχος

- Αίσθηση χιούμορ
- Διάθεση για ευελιξία
- Ανοιχτοί στις αλλαγές
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- Κοινωνική υποστήριξη

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα υφίσταται κυρίως σε δύσκολες συνθήκες και αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, την οποία τα άτομα δύναται να καλλιεργήσουν και να ενδυναμώσουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους, με τη χρήση διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Επίσης ένα άλλο χαρακτηριστικό της είναι ότι μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο, αφού τα άτομα δεν είναι σε όλες τις φάσεις της ζωής τους δυνατά και αισιόδοξα, και επηρεάζονται από το φυσικό και το κοινωνικό τους περιβάλλον, αλλά και από τις ανθρώπινες σχέσεις τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Κομσέλη, Κοττώρης, Κουτσοσίμου, Μαρκιανίδου, 2022).

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν έναν πολύ σύνθετο και σημαντικό παράγοντα για το άτομο, που επηρεάζουν τόσο την ψυχολογική του ανθεκτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητά του. Η ύπαρξή τους μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον και ιδιαίτερα σε ένα δημόσιο οργανισμό είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αντιμετώπιση των προβλημάτων, κρίσεων και αλλαγών που εκδηλώνονται στο εργασιακό περιβάλλον και στα οποία το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης οφείλει να ανταπεξέλθει και να προσαρμοστεί προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικό.

Για να γίνει κατανοητός ο ορισμός της ψυχικής ανθεκτικότητας διατυπώθηκε το μοντέλο των 4C, από το αρχικό γράμμα C των τεσσάρων παραγόντων στα αγγλικά, (Strycharczyk, D., Clough, P., Wall, T., & Perry, J., Mental toughness. Good health and well-being, 2020):

- Έλεγχος (Control)
- Δέσμευση (Commitment)
- Πρόκληση (Challenge)
- Αυτοπεποίθηση (Confidence)

Ο έλεγχος (ζωής και συναισθημάτων), αποτελεί τη τάση του να νιώθει το άτομο και

να ενεργεί σαν να έχει επιρροή και να ελέγχει καταστάσεις (π.χ. στρες, ανησυχίες) που μπορούν να το καταβάλουν.

Η **δέσμευση** αποτελεί τη τάση του ατόμου να είναι βαθιά εμπλεκόμενο στην επιτυχία στόχων ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που εμφανίζονται.

Η **πρόκληση** αποτελεί τη τάση του να βλέπει ενδεχόμενες απειλές ως ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και να συνεχίζει να προσπαθεί να αλλάξει τα περιβάλλοντα.

Η **αυτοπεποίθηση** (σε ικανότητα και διαπροσωπικές σχέσεις), σχετίζεται με την πεποίθηση ότι κάποιος/-α είναι στα αλήθεια άξιος/-α παρά τις οπισθοδρομήσεις, και έχει την ικανότητα να προωθήσει τον εαυτό του/της, σε κοινωνικές καταστάσεις.

Συμπερασματικά η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν αποτελεί επίκτητο χαρακτηριστικό του ατόμου, αλλά περιλαμβάνει το σύνολο των συμπεριφορών, των σκέψεων και των δράσεων, που μπορεί να κατανοήσει, να μάθει και να αναπτύξει καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (American Psychological Association, 2014).

Άσκηση 4 (ατομική):

Πρόσφατα αναλάβατε τη θέση Προϊσταμένου Τμήματος σε μία οργανική μονάδα του φορέα σας. Καθώς γνωρίζετε με το προσωπικό του τμήματός σας, παρατηρείτε ότι ένας από τους υπαλλήλους δεν τα καταφέρνει με τις εργασίες, λόγω του όγκου των εργασιών που αναλαμβάνει και της απουσίας ιεράρχησής τους, με αποτέλεσμα να αγχώνεται και να μη μπορεί να αποδώσει. Καταγράψτε τις ενέργειες που θα κάνατε ώστε να τον βοηθήσετε να αποκτήσει ψυχική ηρεμία και ισορροπία, να οργανώσει το χώρο και το χρόνο του, ώστε να είναι αποτελεσματικός.

Βιβλιογραφία-Πηγές Θεματικής Ενότητας:

- Βάθης Α, Άγχος: μήπως μένετε παγιδευμένοι σε ένα φαύλο κύκλο;
<https://www.therapia.gr/kyklos-tou-agxous/>, 2024.
- Καρδαμίτση Μ., Αποτελεσματική Διαχείριση του εργασιακού άγχους (Σημειώσεις), Αθήνα, 2010-2011, σελ. 2-6, 32-33, 35-36, 38,
- Κομσέλη Φ., Κοττώρης Σ., Κουτσοσίμου Μ., Μαρκιανίδου Ε., Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Ανάπτυξη Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας στον χώρο εργασίας (PSYCHOLOGICAL RESILIENCE) (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2022, σελ. 13.
- Ραυτόπουλος Α., «Επαγγελματικό άγχος- ανάπτυξη δεξιοτήτων «κλειδιά», Τεχνικές αντιμετώπισης κρίσεων Διαχείριση άγχους (Προγράμματα Δια Βίου

Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων), Κοινωνικό Πολύκεντρο, Αθήνα, 2012, σελ. 68-69.

- Σταύρου Π.-Δ., Κουτσοσίμου Μ., Ρηγούτσου Ε., Δημητράκη Δ., Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Σύγχρονα Περιβάλλοντα και αντιμετώπιση εργασιακού στρες (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2017, σελ. 7-8, 8-9, 12
- American Psychological Association, The Road to Resilience.<http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>, 2014.
- Strycharczyk, D., Clough, P., Wall, T., & Perry, J., Mental toughness. Good health and well-being, 2020, 471-483.

6 Επικοινωνία αρχές διαπραγματεύσεων αποτελεσμάτων εντός και εκτός τυπικής ομάδας

Σκοπός:

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση της επικοινωνίας, της διαπραγμάτευσης, της πειθούς και της συνεργατικής στρατηγικής ως εργαλείων αντιμετώπισης των εμποδίων για την αποτελεσματικότητα.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Αξιολογήσουν το επικοινωνιακό τους στυλ.
- Εντοπίσουν σημεία βελτίωσης στον τρόπο που επικοινωνούν σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
- Χρησιμοποιούν την ενεργό ακρόαση.
- Μετατρέπουν τη σύγκρουση σε ευκαιρία διαπραγμάτευσης.
- Κατανοήσουν τις βασικές αρχές πειθούς.
- Διαπραγματεύονται άτυπα και να χρησιμοποιούν συνεργατικές στρατηγικές για θέματα που αφορούν την απομάκρυνση των εμποδίων στην ίδια αποτελεσματικότητα τους καθώς και σε αυτή της ομάδας τους.

Έννοιες κλειδιά:

Επικοινωνία, Ενεργός ακρόαση, Παρακίνηση, Συγκρούσεις, Διαπραγμάτευση,, Συνεργατική Στρατηγική.

Το ρητό «Αυτός που δε μπορεί να επικοινωνήσει δε μπορεί και να διοικήσει!» αποδίδει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη σημασία της επικοινωνίας στη διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ουσιαστικά αναδεικνύει την επικοινωνία ως μία εκ των σημαντικότερων δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ο προϊστάμενος προκειμένου να μπορεί να συντονίζει τα άτομα που ανήκουν στον τομέα ευθύνης του.

Ως επικοινωνία ορίζεται η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων ή οργανωμένων συνόλων (ομάδων, τμημάτων, διευθύνσεων κ.λπ.) με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, για την οποία εργασία έχει αναλάβει το άτομο ή η ομάδα, μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η επικοινωνία αποτελεί μια σύνθετη αλλά σημαντική διαδικασία, που χωρίς αυτή δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία, συντονισμός, αποτέλεσμα και οργάνωση.

Τα **βασικά στοιχεία της επικοινωνιακής διαδικασίας** είναι:

- **Πομπός**
- **Μήνυμα**
- **Δίαυλος**
- **Δέκτης**

Καθ' όλη την επικοινωνιακή διαδικασία η εναλλαγή ρόλων μεταξύ πομπού και δέκτη, μέσω της ανταλλαγής μηνυμάτων, χαρακτηρίζουν την επικοινωνία ως μία αμφίδρομη διαδικασία επαληθεύοντας τον παραπάνω ορισμό.

Οι συνηθέστεροι και πιο διαδεδομένοι **τρόποι επικοινωνίας** μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον και ειδικότερα σε ένα δημόσιο οργανισμό είναι οι εξής:

- **Ομιλία** (άμεσος και καθημερινός τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων, αλλά και μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών).
- **Γραπτά κείμενα** (έγγραφα, ηλεκτρονική αλληλογραφία κ.λπ. αποτελούν τον επίσημο και δεσμευτικό τρόπο επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης προς τα έξω).
- **Εικόνες** (ίσως ο λιγότερο χρησιμοποιούμενος τρόπος επικοινωνίας).
- **Γλώσσα του σώματος** (συνήθως χρησιμοποιείται από τα άτομα περισσότερο εμπειρικά με βάση τις γνώσεις τους, τις εμπειρίες τους και τις

προσλαμβάνουσες παραστάσεις τους, αντιλαμβανόμενα τη θετική ή αρνητική προδιάθεση του συνομιλητή τους σε σχέση με το υπό συζήτηση θέμα, αν εννοεί ή όχι όσα υποστηρίζει κ.λπ. και λιγότερο συνειδητά, αφού η εκπομπή και η λήψη μηνυμάτων μέσω της γλώσσας του σώματος, απαιτεί ιδιαίτερη εκπαίδευση και συνεχή χρήση από τα άτομα που έχουν τη συγκεκριμένη ικανότητα).

Οι **μορφές της επικοινωνίας** στη δημόσια διοίκηση διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- **Τυπική ή επίσημη επικοινωνία και**
- **Άτυπη ή ανεπίσημη επικοινωνία**

Η τυπική ή επίσημη επικοινωνία περιλαμβάνει τρεις υποκατηγορίες:

- **Οριζόντια επικοινωνία** (μεταξύ ομοιόβαθμων στελεχών)
- **Κάθετη επικοινωνία** (από πάνω προς τα κάτω και αντίθετα – ιεραρχική επικοινωνία)
- **Διαγώνια επικοινωνία** (προϊστάμενοι ή υφιστάμενοι επικοινωνούν με υφισταμένους ή προϊσταμένους άλλης οργανικής μονάδας από αυτές που ανήκουν αντίστοιχα)

Η άτυπη ή ανεπίσημη επικοινωνία είναι μεταξύ διαφορετικών ατόμων ή τμημάτων, διευθύνσεων κ.λπ. στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο ή και σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα.

Η επικοινωνιακή διαδικασία όμως είτε μεταξύ υπαλλήλων είτε μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών, είτε άμεσα είτε δι-υπηρεσιακά, καθίσταται πολλές φορές δύσκολη λόγω της εμφάνισης διαφόρων εμποδίων. Τα **εμπόδια** αυτά δύναται να κατηγοριοποιηθούν στις εξής τρεις κατηγορίες:

- **Φυσικά:** οι φυσικές ικανότητες που έχουν ο πομπός ή ο δέκτης, όπως η λεκτική ικανότητα, αντίληψη κ.α. καθώς και η φυσική κατάσταση στην οποία βρίσκεται όπως η κόπωση κ.α.

- **Ψυχοσυγκινησιακά:** προκαταλήψεις, η διάθεση, το άγχος, η πίεση, συναισθήματα κ.α.
- **Περιβαλλοντικά:** ο χώρος που λαμβάνει μέρος η επικοινωνία, τα τεχνικά τηλεπικοινωνιακά μέσα, οι εσωτερικές δομές του οργανισμού, τεχνικές και διαδικασίες.

Εκτός από τα εμπόδια που καθιστούν δύσκολη την επικοινωνία, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι **αιτίες** που συντελούν στην εμφάνισή τους, και δυστυχώς καθιστούν τις περισσότερες φορές τα άτομα και τις ομάδες αναποτελεσματικά, όπως:

- Ασαφείς στόχοι
- Λάθος μηνύματα
- Έλλειψη αξιοπιστίας
- Φόβος για επικοινωνία
- Λάθος επιλογή χρόνου και τόπου (Bad timing)
- Λάθος επιλογή μέσου και τρόπου
- Έλλειψη ενδιαφέροντος
- Βιαστικές απαντήσεις και συμπεράσματα
- Προκατάληψη
- Υπερευαισθησία
- Αντιληπτικές διαφορές πομπού και δέκτη
- Σχέσεις πομπού και δέκτη
- Διαδικασίες και δομές
- Υπερβολικός όγκος πληροφοριών
- Κουλτούρα επικοινωνίας
- Κώδικες επικοινωνίας
- Ατομικές επικοινωνιακές ικανότητες
- Η θέση του πομπού και του δέκτη
- Οι κανόνες της οργάνωσης

Άσκηση 5 (ατομική):

Παρουσιάστε μια περίπτωση επικοινωνιακής δυσλειτουργίας που συνέβη στην υπηρεσία σας είτε με συνάδελφο είτε με πολίτη. Που εντοπίζετε τις αδυναμίες; Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι μπορούν να αποφευχθούν στο μέλλον ανάλογες καταστάσεις;

Μαγικοί τρόποι και τεχνικές για να καταστήσουν την επικοινωνία αποτελεσματική δεν υπάρχουν. Πολλές φορές οι απαντήσεις για την υπέρβαση των εμποδίων προκύπτουν μέσα από τα ίδια τα αίτια που συντελούν στην εμφάνισή τους. Η American Management Association (A.M.A., www.amanet.org) έχει δημοσιεύσει πριν από πολλά χρόνια ένα δεκάλογο βημάτων για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, γνωστός ως «**Οι 10 εντολές για αποτελεσματική επικοινωνία**»:

1. Αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία
2. Μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία
3. Κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία
4. Συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα στο σχεδιασμό της επικοινωνίας
5. Εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας
6. Η επικοινωνία να πραγματοποιείται για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας
7. Ύπαρξη συνέχειας για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία
8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής

Δεν αρκεί όμως να ακολουθεί το άτομο τις εντολές αυτές. Πρώτα από όλα θα πρέπει να κατανοήσει τι σημαίνει αποτελεσματική και τι αναποτελεσματική επικοινωνία. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την **αποτελεσματική επικοινωνία** σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι:

- Κέρδος χρόνου
- Κέρδος δυνάμεων
- Παρακίνηση
- Υψηλό ηθικό
- Μειωμένο άγχος
- Ασφάλεια
- Πειστικότητα

Στην αντίπερα όχθη τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την **αναποτελεσματική επικοινωνία** είναι:

- Ελλειμματική συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων του οργανισμού
- Χαμηλό ηθικό εργαζομένων, απουσία παρακίνησης
- Αύξηση κόστους λειτουργίας του οργανισμού
- Αδυναμία άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης, κακές αποφάσεις
- Συγκρούσεις
- Χαμηλή απόδοση των εργαζομένων

Το σημαντικότερο όμως από όλα όσα έχουν προαναφερθεί είναι το άτομο, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο προϊστάμενος, να μπορεί να είναι καλός ακροατής-μαθητής. Να ακούει και να μαθαίνει από την ομάδα του, να ανατροφοδοτείται και να λειτουργεί ως **ενεργός ακροατής** συμβάλλοντας στην πρόληψη ή στην επίλυση των όποιων προβλημάτων εμφανιστούν, **επιδεικνύοντας εν συναίσθηση και να παρέχει ανατροφοδότηση (λεκτική και μη λεκτική), προς το συνομιλητή ή την ομάδα του.** Αυτό του δίνει το πλεονέκτημα να επηρεάζει, να συμβουλεύει, να παρακινεί και τέλος να πείθει τα άτομα στον τομέα ευθύνης του, να ενεργήσουν προς τη σωστή κατεύθυνση, δίνοντάς του πολλές φορές τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί και τις συγκρούσεις ως ευκαιρίες για επαναδιαπραγμάτευση, με το άτομο ή την ομάδα, για τις αδυναμίες που προκάλεσαν το όποιο πρόβλημα.

Η παρακίνηση αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, όπου ο προϊστάμενος έχει περιορισμένα διαθέσιμα «εργαλεία» για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Ο όρος **παρακίνηση ή υποκίνηση**, όπως αποδίδεται στα ελληνικά, είναι μετάφραση του αγγλικού όρου **motivation**. Προέρχεται από το λατινικό όρο **motive** (το αίτιο μιας κίνησης), τον όρο **emovere** (κίνηση προς τα έξω) και τον όρο **emosion** (τη συγκίνηση που περιγράφει μια συναισθηματική κατάσταση). Το κίνητρο είναι η εσωτερική δύναμη που ενεργοποιεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους. Προέρχεται από μια ανάγκη, μια έλλειψη του ανθρώπου (Ρεκλείτης Π., Στεφοπούλου Ε., Χαλάς Ι., 2010 και Βαγιάτης Γ., 2002). Η βασική παράμετρος που επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό με τις συνθήκες του εργασιακού τους περιβάλλοντος και τις ικανότητες που από τη φύση τους διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους (Ρεκλείτης Π., Στεφοπούλου Ε., Χαλάς Ι., 2010 και Green T., 1992).

Τα βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι:

- Η **προσπάθεια** με πόσο ζήλο δραστηριοποιείται ένα άτομο, προκειμένου να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα
- Η **κατεύθυνση** προς ένα κοινά επιθυμητό αποτέλεσμα και
- Η **επιμονή** το χρονικό διάστημα για το οποίο ένα άτομο καταβάλλει τη συγκεκριμένη προσπάθεια (Ρεκλείτης Π., Στεφοπούλου Ε., Χαλάς Ι., 2010)

Η παρακίνηση στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, ενώ ταυτόχρονα το επίπεδο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι χαμηλό (Ρεκλείτης Π., Στεφοπούλου Ε., Χαλάς Ι., 2010 και Ακρίβος Χ., 2008), λόγω της απουσίας κινήτρων για τους ίδιους, αλλά και διαθέσιμων «εργαλείων» στους προϊσταμένους για την παρακίνησή τους. Όλα αυτά είναι η γενεσιουργός αιτία για την αναποτελεσματικότητα τόσο των ίδιων των ατόμων όσο και των ομάδων με αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων, κρίσεων και συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους, τόσο μεταξύ των υπαλλήλων όσο και μεταξύ των υπαλλήλων και των πολιτών.

Άσκηση 6 (ατομική):

Καταγράψτε και παρουσιάστε στην ομάδα τους λόγους που κατά τη άποψή σας δυσχεραίνουν την παρακίνηση των συναδέλφων στην υπηρεσία σας.

Οι συγκρούσεις, όπως έχει προαναφερθεί, τις περισσότερες φορές είναι ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα, αλλά από την άλλη αποτελούν και την χρυσή ευκαιρία για την επίλυση χρόνιων αδυναμιών και παθογενειών μέσα σε μια υπηρεσία ή ένα δημόσιο οργανισμό και μπορούν να λειτουργήσουν επικοδομητικά. Ως **σύγκρουση** ορίζεται:

- α) Η διαδικασία αντιπαράθεσης μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, όταν η πρώτη πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η δεύτερη επιχειρεί να επηρεάσει αρνητικά κάτι που αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος για την ίδια.
- β) Η κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας οργανωμένης ομάδας επιδιώκει σκόπιμα να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης οργανωμένης ομάδας.
- γ) Η σύγκρουση είναι μια διαστρεβλωμένη μορφή επικοινωνίας, μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, που θεωρούν ότι οι στόχοι τους είναι ασύμβατοι.

Η διαχείριση των συγκρούσεων και των διαφορών μέσω ορθολογιστικών προσεγγίσεων (π.χ. πειθώ, συμβιβασμός, διαπραγμάτευσή, αντιμετώπιση, επίλυση κ.λπ.), έχει περισσότερες πιθανότητες να έχει θετικά αποτελέσματα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο προϊστάμενος προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας του, καλείται να διαπραγματευτεί τους όρους, τις συνθήκες, αλλά και τις διαδικασίες των εργασιών στον τομέα ευθύνης του, αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Το ερώτημα που προκύπτει είναι: Έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να επαναδιαπραγματευτεί όλα τα παραπάνω;

Υπάρχει ένα ρητό, σε συνέχεια αυτού που αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας: «Αυτός που μπορεί να επικοινωνήσει δε σημαίνει ότι μπορεί και να διαπραγματευτεί!», που καθιστά σαφή τη διαφορά μεταξύ επικοινωνιακής

δεξιότητας και διαπραγματευτικής ικανότητας. Αλλά στο σημείο αυτό ας αποσαφηνιστεί ο όρος διαπραγμάτευση. Ως **διαπραγμάτευση** ορίζεται:

- α) Η διαδικασία μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών (ατόμων ή ομάδων), όπου επιδιώκεται η προσέγγιση σ' ένα σύνολο θεμάτων, μέσω της διαβούλευσης, με στόχο την επίτευξη συμφωνίας.
- β) Η διαδικασία μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών (ατόμων ή ομάδων, όπου το καθένα έχει τους δικούς του στόχους, ανάγκες και απόψεις), που επιδιώκουν να ανακαλύψουν ένα κοινό έδαφος και να καταλήξουν σε συμφωνία για την επίλυση ενός θέματος αμοιβαίου ενδιαφέροντος ή επίλυσης μιας σύγκρουσης (Καβαλλιεράκης Στ., Κλήμης Γ.-Μ., Κομσέλη Φ., 2017).
- γ) Ο διάλογος ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες που επιθυμούν να φτάσουν σε ένα ευεργετικό αποτέλεσμα σε περισσότερα του ενός θέματα, όπου υπάρχει μια σύγκρουση σε σχέση με ένα τουλάχιστον από αυτά τα θέματα. Αυτό το ευεργετικό αποτέλεσμα μπορεί να αφορά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ή απλά ένα ή ορισμένα από αυτά τα μέρη (Καβαλλιεράκης Στ., Κλήμης Γ.-Μ., Κομσέλη Φ., 2017).
- δ) Η συζήτηση που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών που διαφωνούν σε κάτι με σκοπό την εξεύρεση μιας αποδεκτής λύσης μετά από αμοιβαίες υποχωρήσεις (Καβαλλιεράκης Στ., Κλήμης Γ.-Μ., Κομσέλη Φ., 2017).

Αρχικά ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει τι θέλει να πετύχει με την όποια διαπραγμάτευση: Να επιλύσει ένα υφιστάμενο πρόβλημα ή να υλοποιήσει κάτι νέο. Εφόσον ξεκαθαρίσει τι θέλει να πετύχει, θα πρέπει να επιλέξει προσεχτικά το στυλ της διαπραγμάτευσης, που θα του καθορίσει και τη χάραξη της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει είτε μόνος είτε σε συνεργασία με την ομάδα του. Τα στυλ μεταξύ των οποίων μπορεί να επιλέξει είναι το Επιθετικό - Διεκδικητικό ή το Βολικό – Συνεργάσιμο και αναλόγως οι διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές είναι η Ανταγωνιστική, η Συνεργατική, η Συμβιβαστική, η

Αποφυγή και η Διευκολυντική. Η **Συνεργατική Στρατηγική** που θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική στρατηγική, θεωρείται κατάλληλη όταν:

- Η επίλυση του επίμαχου θέματος και η ταυτόχρονα καλή σχέση με την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικά
- Η συνεργασία είναι σημαντική
- Υπάρχει ελπίδα να βρεθεί λύση καθησυχάζοντας τις ανησυχίες όλων των πλευρών.

και ακατάλληλη όταν:

- Δεν υπάρχει χρόνος
- Τα επίμαχα θέματα δεν είναι σημαντικά
- Η μία πλευρά είναι «υπερφορτωμένη»
- Οι στόχοι της άλλης πλευράς είναι σίγουρα λανθασμένοι (Καβαλλιεράκης Στ., Κλήμης Γ.-Μ., Κομσέλη Φ., 2017)

Άσκηση 7 (ατομική):

α) Επιλέξτε σε κάθε ερώτηση μια από τις τέσσερις απαντήσεις:

	ΠΑΝΤΑ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ
Πιστεύετε ότι οι λέξεις έχουν διαφορετική έννοια μεταξύ ανθρώπων;				
Είστε έτοιμος να απαντήσετε προτού ο συνομιλητής ολοκληρώσει;				
Κάθε άνθρωπος έχει κάτι να σας μάθει;				
Βοηθάτε τον συνομιλητή σας να ολοκληρώσει την πρόταση του, προτείνοντας του τις κατάλληλες λέξεις;				
Το μυαλό σας σκέφτεται συνειδητά άλλα πράγματα όταν δεν σας ενδιαφέρει το θέμα του συνομιλητή σας;				
Ακούτε την άποψη του άλλου ακόμη και				

όταν διαφέρει πολύ από τη δική σας;				
Διακόπτετε τον συνομιλητή σας όταν έχετε να τονίσετε κάτι πολύ σημαντικό;				
Διευκρινίζετε λέξεις που δεν σας γίνονται κατανοητές από συνομιλητές;				
Έχετε την τάση, όταν βιάζεστε, να μιλάτε ενώ ταυτόχρονα γράφετε κάτι;				
Αφαιρείστε όταν ακούτε τον συνομιλητή σας;				
Τα μάτια σας στρέφονται περιοδικά ελέγχοντας το περιβάλλον όταν ακούτε τον συνομιλητή;				
Προσπαθείτε να κατανοήσετε τις απόψεις του συνομιλητή σας σε βάθος και να τις επεκτείνετε στην δική σας εμπειρία;				
Έχετε την τάση να μιλάτε ταυτόχρονα με τον συνομιλητή σας;				
Σε μια συζήτηση παραδέχεστε ότι μπορεί ο συνομιλητής σας να έχει δίκιο;				
Πιστεύετε ότι ένα άτομο με προκλητικό ντύσιμο μπορεί να έχει και ενδιαφέρουσες απόψεις;				
Προτού σας ολοκληρώσουν τι πρέπει να κάνετε, εκτιμάτε ότι καταλάβατε και αρχίζετε την υλοποίηση;				
Απευθύνεστε στον συνομιλητή σας χωρίς να τον κοιτάτε στα μάτια;				
Πιστεύετε ότι μερικοί άνθρωποι θα παρεξηγήσουν τις απόψεις σας όπως και αν τις θέσετε;				

Έχετε την τάση να καταγράφετε (στο χαρτί ή στο μυαλό σας) με δικά σας λόγια αυτά που ανέφερε ο συνομιλητής σας;				
Μεταφέρετε μόνο στον διπλανό σας μια ιδέα ή ένα σχόλιο κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής συζήτησης;				

β) Κυκλώστε τον αριθμό στο αντίστοιχο τετράγωνο που επιλέξατε στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο και αθροίστε κατά στήλη το σύνολο και στις τέσσερις στήλες:

	ΠΑΝΤΑ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ
Πιστεύετε ότι οι λέξεις έχουν διαφορετική έννοια μεταξύ ανθρώπων;	4	3	2	1
Είστε έτοιμος να απαντήσετε προτού ο συνομιλητής ολοκληρώσει;	1	2	3	4
Κάθε άνθρωπος έχει κάτι να σας μάθει;	4	3	2	1
Βοηθάτε τον συνομιλητή σας να ολοκληρώσει την πρόταση του, προτείνοντας του τις κατάλληλες λέξεις;	4	3	2	1
Το μυαλό σας σκέφτεται συνειδητά άλλα πράγματα όταν δεν σας ενδιαφέρει το θέμα του συνομιλητή σας;	1	2	3	4
Ακούτε την άποψη του άλλου ακόμη και όταν διαφέρει πολύ από τη δική σας;	4	3	2	1
Διακόπτετε τον συνομιλητή σας όταν έχετε να τονίσετε κάτι πολύ σημαντικό;	1	2	3	4
Διευκρινίζετε λέξεις που δεν σας γίνονται κατανοητές από συνομιλητές;	4	3	2	1
Έχετε την τάση, όταν βιάζεστε, να μιλάτε ενώ ταυτόχρονα γράφετε κάτι;	1	2	3	4
Αφαιρείστε όταν ακούτε τον συνομιλητή	1	2	3	4

σας;				
Τα μάτια σας στρέφονται περιοδικά ελέγχοντας το περιβάλλον όταν ακούτε τον συνομιλητή;	1	2	3	4
Προσπαθείτε να κατανοήσετε τις απόψεις του συνομιλητή σας σε βάθος και να τις επεκτείνετε στη δική σας εμπειρία;	4	3	2	1
Έχετε την τάση να μιλάτε ταυτόχρονα με τον συνομιλητή σας;	1	2	3	4
Σε μια συζήτηση παραδέχεστε ότι μπορεί ο συνομιλητής σας να έχει δίκιο;	4	3	2	1
Πιστεύετε ότι ένα άτομο με προκλητικό ντύσιμο μπορεί να έχει και ενδιαφέρουσες απόψεις;	4	3	2	1
Προτού σας ολοκληρώσουν τι πρέπει να κάνετε, εκτιμάτε ότι καταλάβατε και αρχίζετε την υλοποίηση;	1	2	3	4
Απευθύνεστε στον συνομιλητή σας χωρίς να τον κοιτάτε στα μάτια;	1	2	3	4
Πιστεύετε ότι μερικοί άνθρωποι θα παρεξηγήσουν τις απόψεις σας όπως και αν τις θέσετε;	1	2	3	4
Έχετε την τάση να καταγράφετε (στο χαρτί ή στο μυαλό σας) με δικά σας λόγια αυτά που ανέφερε ο συνομιλητής σας;	4	3	2	1
Μεταφέρετε μόνο στον διπλανό σας μια ιδέα ή ένα σχόλιο κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής συζήτησης;	1	2	3	4
ΣΥΝΟΛΟ				
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ: 200				

Αποτελέσματα:

0-40: Κακός Ακροατής

41-54: Μέτριος Ακροατής

55-68: Καλός Ακροατής

69-80: Πολύ Καλός Ακροατής

Βιβλιογραφία - Πηγές Θεματικής Ενότητας:

- Ακρίβος, Χ., Οι σύγχρονοι ρόλοι των προϊσταμένων στο δημόσιο (σημειώσεις σεμιναρίου), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2008.
- Βαγιάτης, Γ., Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά, ΕΑΠ, Τόμος Γ, Πάτρα, 2002.
- Καβαλλιεράκης Στ., Κλήμης Γ.-Μ., Κομσέλη Φ., Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Η τέχνη της διαπραγμάτευσης - Τεχνικές επίτευξης συμφωνίας (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2017, σελ. 13, 28-30.
- Ρεκλείτης Π., Στεφοπούλου Ε., Χαλάς Ι., Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική δημόσια διοίκηση (εκπαιδευτικό υλικό), ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 2010 σελ. 76-78.
- American Management Association (A.M.A., www.amanet.org)
- Green T., Performance and motivation strategies for today's workforce: a guide to expectancy theory applications, Quorum Books, London, 1992.

7 Διαπραγμάτευση πόρων για την ομάδα (ασύγχρονη εκπαίδευση)

Σκοπός:

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων της ομάδας.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

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

- Αναλογισθούν πως και ποιους πόρους για την ομάδα χρειάζεται να διαπραγματευτούν καλύτερα.
- Αναλύσουν παράγοντες και δημιουργήσουν σχέδια διαπραγμάτευσης.

Έννοιες κλειδιά:

Επικοινωνία, Ενεργός ακρόαση, Παρακίνηση, Συγκρούσεις, Διαπραγμάτευση, Συνεργατική Στρατηγική

Άσκηση 1 (ατομική):

Επιλέξτε έναν σημαντικό στόχο της οργανικής μονάδας στην οποία προϊστάστε. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν στο μάθημα, να καταγράψετε τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προχωρήσετε τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανικής μονάδας, ώστε να συμβάλετε στην επίτευξη του στόχου, φέρνοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα, αναφέροντας ταυτόχρονα τις αδυναμίες, τις ελλείψεις ή τα κενά που τυχόν θα εντοπίσετε σε ατομικό επίπεδο, ή σε επίπεδο οργανικής μονάδας ή σε επίπεδο οργανισμού.

8 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Εισαγωγή



Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από την καλλιέργεια μιας ισχυρής κουλτούρας που ενισχύει τη δέσμευση, την υπευθυνότητα και τη στοχοπροσήλωση των μελών της. Σε έναν δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, η ανάληψη της ιδιοκτησίας των καθηκόντων, η υπευθυνότητα και η συνεχής αυτό-υποκίνηση διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση μιας αποδοτικής ομάδας.

Οι ηγετικές συμπεριφορές που εστιάζουν στα αποτελέσματα και η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν βασικά στοιχεία για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης και την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τρεις καίριους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας, την ιδιοκτησία και την υπευθυνότητα, την ηγεσία προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και την αυτό-υποκίνηση μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μέσα από την ανάλυση αυτών των θεματικών, αναδεικνύεται η σημασία της ενεργούς συμμετοχής των μελών της ομάδας, της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της ανάπτυξης εσωτερικών κινήτρων, ώστε η ομάδα να λειτουργεί με συνοχή και αποδοτικότητα.



Σκοπός

Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναδείξει τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας, εστιάζοντας στην καλλιέργεια υπευθυνότητας, στην υιοθέτηση ηγετικών πρακτικών που οδηγούν σε μετρήσιμα αποτελέσματα και στην ανάπτυξη της αυτό-υποκίνησης μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Με την κατανόηση αυτών των στοιχείων, οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν χρήσιμα εργαλεία για τη διαχείριση ομάδων, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία ενός θετικού και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να:

- ✓ Γνωρίζουν τις έννοιες της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας.
- ✓ Κατανοούν την έννοια της κουλτούρας και τη σχέση της με το όραμα και τις αξίες και την σημαντικότητά της για την ομάδα.
- ✓ Κατανοούν τον ρόλο τους στη διαμόρφωσης κουλτούρας της ομάδας τους και τις ιδίες στάσεις και συμπεριφορές που την επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να την επηρεάσουν.
- ✓ Αναγνωρίζουν τη σημασία της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- ✓ Κατανοούν τον ρόλο του ηγέτη ως πρότυπο συμπεριφορών.
- ✓ Διατυπώνουν και επικοινωνούν το όραμα, τις αξίες, το σκοπό, τους στόχους της ομάδας και την μετάφραση τους σε στάσεις και συμπεριφορές.
- ✓ Διακρίνουν δράσεις που θα τους επιτρέψουν να υπηρετούν τις ανάγκες τις ομάδας (ηγέτης υπηρετής).
- ✓ Διακρίνουν δράσεις που θα τους επιτρέψουν να οδηγήσουν και να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αλλάξουν θετικά (μετασχηματιστικός ηγέτης).
- ✓ Γνωρίζουν τους 4 βασικούς πυλώνες της συναισθηματικής νοημοσύνης.



Έννοιες κλειδιά

- ✓ Ιδιοκτησία
- ✓ Ηγεσία
- ✓ Παρακίνηση
- ✓ Κουλτούρα
- ✓ Συναισθηματική νοημοσύνη

Ιδιοκτησία και Υπευθυνότητα: Το Κλειδί για τη Δημιουργία Κουλτούρας Αποτελεσματικότητας στην Ομάδα

Κουλτούρα αποτελεσματικότητας

Η αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα δεν είναι απλώς ένα χαρακτηριστικό των μεμονωμένων εργαζομένων, αλλά η απόρροια μιας ευρύτερης κουλτούρας που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια ομάδα. Η κουλτούρα αποτελεσματικότητας δεν βασίζεται μόνο στην ταχύτητα ή την παραγωγικότητα, αλλά και σε αξίες όπως η συνεργασία, η καινοτομία, η υπευθυνότητα και η συνεχής βελτίωση. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας κουλτούρας δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς απαιτεί σαφή στρατηγική, ηγετική δέσμευση και διαρκή προσπάθεια από όλα τα μέλη του οργανισμού.

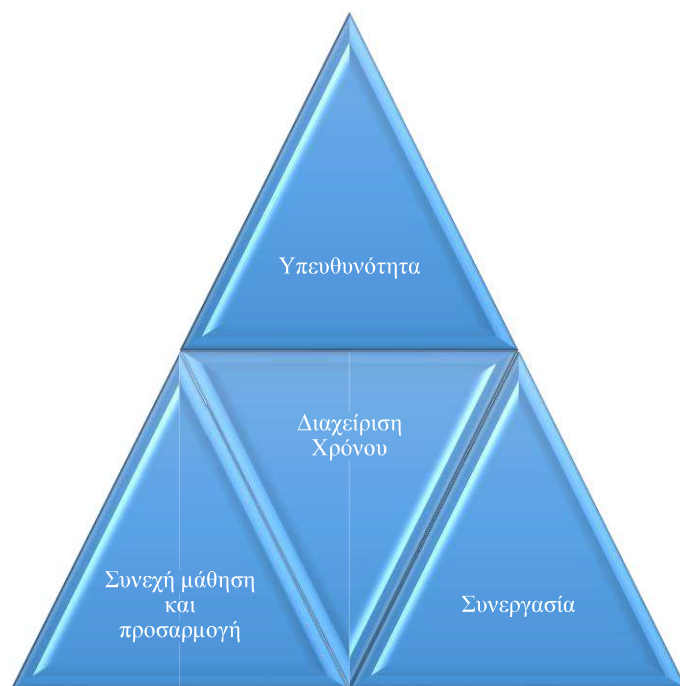


ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Αποτελεί ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών, τις οποίες η ομάδα ανέπτυξε και έμαθε καθώς έλυνε προβλήματα προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και ολοκλήρωσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, και οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρηθούν έγκυρες και, ως εκ τούτου, να διδαχθούν στα νέα μέλη της ομάδας ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης αναφορικά με αυτά τα προβλήματα (Schein, 2004).

Μια κουλτούρα αποτελεσματικότητας ξεκινά με σαφές σκοπό και όραμα. Οι ομάδες που έχουν μια σαφή αίσθηση του σκοπού τους είναι πιο πιθανό να λειτουργούν με συντονισμό και προσανατολισμό προς την επιτυχία.

Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς η δουλειά τους συμβάλλει στο συνολικό στόχο του οργανισμού, αποκτούν μεγαλύτερο κίνητρο και εμπλέκονται περισσότερο στη διαδικασία. Το όραμα δεν πρέπει να είναι απλώς ένα αφηρημένο ιδανικό, αλλά ένα σαφές και εφαρμόσιμο πλαίσιο που καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις δράσεις της ομάδας.



Εικόνα 0—1: Κουλτούρα Αποτελεσματικότητας

Ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της κουλτούρας αποτελεσματικότητας είναι η υπευθυνότητα. Σε ένα περιβάλλον όπου η υπευθυνότητα είναι βασική αρχή, τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους, αναγνωρίζουν τα λάθη τους και εργάζονται για τη βελτίωσή τους.

Αυτό αποτρέπει τη νοοτροπία της απόδοσης ευθυνών σε άλλους και ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Μια αποτελεσματική ομάδα δεν αποφεύγει τα προβλήματα, αλλά τα αντιμετωπίζει άμεσα, αναζητώντας λύσεις αντί για δικαιολογίες.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της κουλτούρας αποτελεσματικότητας είναι η συνεχής μάθηση και προσαρμογή. Οι επιτυχημένες ομάδες δεν επαναπαύονται στις δάφνες τους, αλλά επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνονται. Αυτό σημαίνει ότι είναι ανοιχτές στην ανατροφοδότηση, μαθαίνουν από τα λάθη τους και εξελίσσονται με βάση τις νέες προκλήσεις. Η προθυμία να πειραματιστούν, να καινοτομήσουν και να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες είναι αυτό που ξεχωρίζει μια δυναμική και αποτελεσματική ομάδα από μια στάσιμη και δυσλειτουργική.

Η συνεργασία αποτελεί επίσης αναπόσπαστο μέρος μιας κουλτούρας

αποτελεσματικότητας. Σε έναν οργανισμό, όπου η συνεργασία προάγεται και επιβραβεύεται, οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν απομονωμένα, αλλά αλληλεπιδρούν, ανταλλάσσουν ιδέες και συμβάλλουν στη συλλογική επιτυχία. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται η ανοιχτή επικοινωνία, η ανταλλαγή γνώσεων και η αμοιβαία υποστήριξη. Μια αποτελεσματική ομάδα δεν βασίζεται αποκλειστικά στις ικανότητες των ατόμων, αλλά στη δυναμική που δημιουργείται από τη συνεργασία τους.

Ένα ακόμα θεμελιώδες χαρακτηριστικό μιας κουλτούρας αποτελεσματικότητας είναι η σωστή διαχείριση του χρόνου και των πόρων. Σε ένα περιβάλλον όπου οι προτεραιότητες είναι ξεκάθαρες και η διαχείριση των εργασιών γίνεται με στρατηγικό τρόπο, η ομάδα αποφεύγει τη σπατάλη χρόνου και την αναποτελεσματικότητα. Η χρήση των κατάλληλων εργαλείων, η ανάθεση εργασιών με σαφήνεια και η δημιουργία ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του άγχους των εργαζομένων.

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας αποτελεσματικότητας. Οι ηγέτες που αποτελούν πρότυπα υπευθυνότητας, δέσμευσης και συνεργασίας εμπνέουν την ομάδα τους να ακολουθήσει το παράδειγμά τους. Οι καλές ηγετικές πρακτικές περιλαμβάνουν την παροχή σαφούς καθοδήγησης, την ενθάρρυνση της αυτονομίας και την επιβράβευση της προσπάθειας. Ένας ηγέτης που υποστηρίζει τους συναδέλφους του και τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα για να επιτύχουν, συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας αποτελεσματικότητας.

Η κουλτούρα αποτελεσματικότητας δεν επιβάλλεται από τη μια στιγμή στην άλλη. Είναι ένα συνεχές ταξίδι που απαιτεί συνειδητές προσπάθειες από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οργανισμοί που επενδύουν στη δημιουργία μιας τέτοιας κουλτούρας απολαμβάνουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση, η υπευθυνότητα, η συνεργασία και η στρατηγική σκέψη αποτελούν τα θεμέλια μιας κουλτούρας που οδηγεί κάθε ομάδα στην αριστεία.

Ιδιοκτησία και υπευθυνότητα

Σε κάθε επιτυχημένη ομάδα, η ύπαρξη μιας δυναμικής και αποτελεσματικής κουλτούρας είναι ζωτικής σημασίας. Πέρα από τις τεχνικές δεξιότητες, τις διαδικασίες και τις στρατηγικές, οι θεμελιώδεις αξίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν τα μέλη της ομάδας είναι αυτές που καθορίζουν τελικά την αποτελεσματικότητά της.

Δύο από τις σημαντικότερες έννοιες που συνδέονται άμεσα με τη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας αποτελεσματικότητας είναι η ιδιοκτησία και η υπευθυνότητα. Αυτές οι δύο αρχές, όταν εφαρμόζονται σωστά, μπορούν να μεταμορφώσουν τη λειτουργία μιας ομάδας, ενισχύοντας τη δέσμευση των μελών της, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και βελτιώνοντας τη συνολική ποιότητα του έργου που παράγεται.

Η ιδιοκτησία στην ομάδα δεν αφορά την κατοχή πραγμάτων με τη νομική της έννοια. Αντίθετα, αναφέρεται στην ψυχολογική και επαγγελματική δέσμευση που αναπτύσσουν τα μέλη της ομάδας προς το έργο τους. Όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι "κατέχει" την εργασία του, δρα με αποφασιστικότητα, πρωτοβουλία και υπευθυνότητα. Δεν περιμένει οδηγίες για κάθε βήμα, αλλά λαμβάνει πρωτοβουλίες, επιλύει προβλήματα και διαμορφώνει το αποτέλεσμα. Αυτή η αίσθηση ιδιοκτησίας είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας ομάδας, καθώς εξασφαλίζει ότι κάθε μέλος επενδύει προσωπικά στην επιτυχία του συνόλου.

Η υπευθυνότητα, από την άλλη, αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τις συνέπειες των πράξεών του και να αναλαμβάνει την ευθύνη για αυτές. Σε ένα υγιές περιβάλλον, η υπευθυνότητα δεν προκύπτει ως επιβολή, αλλά ως φυσικό αποτέλεσμα της δέσμευσης και της ιδιοκτησίας. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα δεν φοβούνται να παραδεχτούν λάθη, να αναζητήσουν λύσεις και να εργαστούν για τη βελτίωση των διαδικασιών. Όταν η υπευθυνότητα καλλιεργείται σωστά, δημιουργεί μια κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι δεν αποφεύγουν τις προκλήσεις, αλλά αντίθετα, τις αντιμετωπίζουν με σθένος και αποφασιστικότητα.

Η σχέση μεταξύ ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας είναι ισχυρή. Η αίσθηση ιδιοκτησίας δημιουργεί τη βάση για την ανάπτυξη της υπευθυνότητας, καθώς τα άτομα που αισθάνονται ότι "κατέχουν" τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να την προστατεύουν,

να την εξελίσσουν και να τη φέρουν εις πέρας με επιτυχία.

Αντίστοιχα, όταν η υπευθυνότητα ενθαρρύνεται σε μια ομάδα, τα μέλη αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σημασία, κάτι που οδηγεί σε μεγαλύτερη αίσθηση ιδιοκτησίας. Αυτός ο κύκλος θετικής ενίσχυσης μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αποτελέσματα, τόσο σε επίπεδο ατομικής απόδοσης όσο και σε επίπεδο συνολικής ομάδας.

Η εφαρμογή αυτών των αρχών σε μια ομάδα δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Οι προκλήσεις που προκύπτουν συχνά περιλαμβάνουν την έλλειψη σαφών προσδοκιών, τον φόβο της αποτυχίας, την υπερβολική μικρο-διαχείριση από τους ηγέτες και την απουσία επαρκούς υποστήριξης.

Αν τα μέλη μιας ομάδας δεν γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται από αυτά, δυσκολεύονται να αναλάβουν την ιδιοκτησία της εργασίας τους. Παράλληλα, αν το εργασιακό περιβάλλον τιμωρεί την αποτυχία αντί να την αντιμετωπίζει ως ευκαιρία για μάθηση, τα άτομα διστάζουν να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεών τους.

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην ανάπτυξη αίσθησης ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας είναι η μικροδιαχείριση. Όταν οι ηγέτες προσπαθούν να ελέγχουν κάθε λεπτομέρεια, αφαιρούν από τα μέλη της ομάδας τη δυνατότητα να αναλάβουν την ευθύνη για τη δουλειά τους.

Αυτό οδηγεί σε μειωμένη αυτονομία, χαμηλή αυτοπεποίθηση και μειωμένη δημιουργικότητα. Αντίθετα, όταν οι ηγέτες δίνουν χώρο στα μέλη της ομάδας να παίρνουν αποφάσεις, να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις και να διαχειρίζονται τις ευθύνες τους, τότε δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μια ισχυρή αίσθηση ιδιοκτησίας.



Εικόνα 0—2: Δομώντας Υπευθυνότητα και Ιδιοκτησία για το Αποτέλεσμα

Για να καλλιεργηθεί μια τέτοια αίσθηση, οι ηγέτες πρέπει να καθορίζουν σαφείς προσδοκίες και να παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχία της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς ποιοι είναι οι ρόλοι τους, ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους και τι αναμένεται από αυτά. Παράλληλα, η διοίκηση πρέπει να ενισχύει την αυτονομία των εργαζομένων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να διαχειρίζονται τη δουλειά τους με τρόπο που τους ταιριάζει.

Η επιβράβευση της υπευθυνότητας είναι ένας ακόμα κρίσιμος παράγοντας. Όταν τα άτομα που αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται, δημιουργείται ένα θετικό κίνητρο για όλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

Αντίθετα, όταν η υπευθυνότητα δεν αναγνωρίζεται ή όταν επιρρίπτονται ευθύνες μόνο στις αποτυχίες, δημιουργείται ένα τοξικό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να αποφύγουν την ανάληψη ευθυνών.

Μια κουλτούρα ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας πρέπει επίσης να βασίζεται στην ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία. Η παροχή επικοινωνιακής ανατροφοδότησης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να κατανοούν πώς μπορούν να βελτιωθούν και να

προοδεύσουν. Όταν η επικοινωνία είναι διαφανής και βασισμένη στην ειλικρίνεια, τα άτομα αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και είναι περισσότερο διατεθειμένα να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεών τους.

Ένα τελευταίο στοιχείο που ενισχύει την αίσθηση ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας είναι η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να γνωρίζουν ότι έχουν τη στήριξη των συναδέλφων και των ηγετών τους. Αυτό δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι δεν φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες, καθώς γνωρίζουν ότι δεν είναι μόνοι τους στην προσπάθειά τους.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο, δέσμευση και συνεχείς προσπάθειες. Ωστόσο, τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια προσέγγιση είναι ανεκτίμητα.

Οι ομάδες που ενσωματώνουν αυτές τις αρχές γίνονται πιο ευέλικτες, πιο αποδοτικές και πιο δημιουργικές. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους, καθώς αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειές τους έχουν νόημα και επίδραση.

Η επιτυχία μιας ομάδας δεν εξαρτάται μόνο από τις δεξιότητες και τις γνώσεις των μελών της, αλλά κυρίως από τη νοοτροπία και την κουλτούρα που αναπτύσσουν. Η ενίσχυση της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας οδηγεί σε ένα περιβάλλον στο οποίο η αποτελεσματικότητα, η συνεργασία και η καινοτομία ανθούν, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Ηγεσία Ομάδας Εστιασμένη στα Αποτελέσματα

Εισαγωγικά στοιχεία

Η ηγεσία μιας ομάδας που είναι εστιασμένη στο αποτέλεσμα αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ένας ηγέτης που εστιάζει στα αποτελέσματα δεν καθοδηγεί απλώς την ομάδα του, αλλά τη διαμορφώνει, τη στηρίζει και τη βοηθά να επιτύχει τους στόχους της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν αφορά μόνο την επίτευξη ποσοτικών στόχων ή δεικτών

απόδοσης, αλλά και τη δημιουργία μιας δυναμικής κουλτούρας όπου η παραγωγικότητα, η καινοτομία και η συνεργασία γίνονται τρόπος σκέψης και δράσης.

Η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινά με έναν ξεκάθαρο προσανατολισμό. Ο ηγέτης πρέπει να ορίζει σαφείς, μετρήσιμους και εφικτούς στόχους, που όχι μόνο κατευθύνουν την ομάδα, αλλά εμπνέουν και ενισχύουν το κίνητρο των μελών της. Μια ομάδα που κατανοεί ακριβώς τι επιδιώκει και γιατί, έχει μεγαλύτερη αίσθηση σκοπού και δέσμευσης προς το έργο της. Το όραμα πρέπει να είναι συγκεκριμένο, επικοινωνήσιμο και κατανοητό από όλους, ώστε να λειτουργεί ως κοινός παρονομαστής στις αποφάσεις και τις δράσεις.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη προσανατολισμένου στο αποτέλεσμα είναι η ικανότητά του να αναπτύσσει την υπευθυνότητα μέσα στην ομάδα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται υπεύθυνοι για τη δουλειά τους και να γνωρίζουν πως η απόδοσή τους επηρεάζει τη συνολική επιτυχία.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ξεκάθαρων προσδοκιών, διαφανούς επικοινωνίας και τακτικής ανατροφοδότησης. Ο ηγέτης πρέπει να προσφέρει τόσο θετική ενίσχυση για καλές επιδόσεις όσο και εποικοδομητική κριτική όταν υπάρχει ανάγκη βελτίωσης, διατηρώντας πάντα ένα υποστηρικτικό περιβάλλον.

Επιπλέον, ένας ηγέτης εστιασμένος στο αποτέλεσμα ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη συλλογική ευθύνη. Καμία επιτυχία δεν επιτυγχάνεται ατομικά, αλλά μέσα από ομαδική προσπάθεια. Η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να μοιραστούν ιδέες, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον, είναι καθοριστικής σημασίας. Οι επιτυχημένοι ηγέτες δίνουν έμφαση στη δύναμη της ομάδας, προωθώντας την ανοιχτή επικοινωνία και ενθαρρύνοντας τη συνεισφορά όλων.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας που είναι εστιασμένη στο αποτέλεσμα είναι η προσαρμοστικότητα. Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς, ένας ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος, να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις αλλαγές και να καθοδηγεί την ομάδα του προς τις κατάλληλες προσαρμογές. Η καινοτομία και η διαρκής αναζήτηση βελτίωσης είναι βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης ηγεσίας.

Συνολικά, η ηγεσία που είναι εστιασμένη στο αποτέλεσμα δεν είναι απλώς μια προσέγγιση διοίκησης, αλλά ένας τρόπος σκέψης που ενισχύει την υπευθυνότητα, τη συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση. Με σωστή καθοδήγηση, σαφείς στόχους και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, ένας ηγέτης μπορεί να μετατρέψει μια ομάδα σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και επιτυχημένο σύνολο.

Η ηγεσία είναι μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις, που μπορεί να επιδράσει σε ένα οργανισμό για να πραγματοποιήσει εκτεταμένες και σημαντικές αλλαγές και ως εκ τούτου είναι σημαντικό για τον οργανισμό να δημιουργεί μια κουλτούρα που ευνοεί την ανάπτυξη ηγετών και να τους στηρίζει.

Για να επιτευχθεί αυτό ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει μια πληθώρα εργαλείων και τεχνικών. Οι Day και Halpin , βασισμένοι σε μια εκτεταμένη έρευνα που διεξήγαγαν, παρουσίασαν μια σύνοψη καλών πρακτικών ανάπτυξης ηγεσίας. Οι τεχνικές αυτές είναι (Day & Halpin, 2001):

- ✓ Τα επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης
- ✓ Οι αξιολογήσεις 360° ως εργαλείο αυτοβελτίωσης
- ✓ Η ανάθεση εργασιών με σταδιακή αύξηση ευθύνης
- ✓ Η δημιουργία δικτύων συνεργασίας και ανταλλαγής ηγετικών πρακτικών
- ✓ Η προπόνηση (coaching) του προσωπικού από συμβούλους ή εντεταλμένο για την συγκεκριμένη εργασία προσωπικό
- ✓ Η καθοδήγηση (mentoring) νέων από παλιότερους και εμπειρότερους συναδέλφους

Ανεξάρτητα από την επιλογή της μεθόδου και των τεχνικών που θα επιλέξει ένας οργανισμός να υλοποιήσει για να αναπτύξει τους ηγέτες στο εσωτερικό του, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι οι αρχές και η δομή του ηγετικού προτύπου που θα επιλέξει να εφαρμοστεί.

Προκειμένου ο οργανισμός να επενδύσει σε ένα ηγετικό πρότυπο εστιασμένο στο αποτέλεσμα, μια καλή βάση μπορούν να αποτελέσουν οι δέκα αρχές ηγεσίας που προτείνει ο γνωστός σύμβουλος και συγγραφέας σε θέματα ηγεσίας J.C. Maxwell (Maxwell, 1993) :

- ✓ Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί θετική επιρροή
- ✓ Η ηγεσία πρέπει να θέτει τις σωστές προτεραιότητες
- ✓ Η ηγεσία πρέπει να βασίζεται στην ακεραιότητα
- ✓ Η ηγεσία δημιουργεί θετικές αλλαγές
- ✓ Η ηγεσία επιλύει προβλήματα
- ✓ Η ηγεσία έχει την σωστή θετική συμπεριφορά
- ✓ Η ηγεσία αναπτύσσει τους ανθρώπους
- ✓ Η ηγεσία έχει όραμα
- ✓ Η ηγεσία έχει αυτοπειθαρχία
- ✓ Η ηγεσία αναπτύσσει το προσωπικό

Σε κάθε περίπτωση ο οργανισμός, που πιστεύει στην δυναμική της ηγεσίας και θέλει να αναπτύσσει τα στελέχη του, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτά να έχουν τόσο την ευκαιρία όσο και τις δυνατότητες να αναπτύξουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά τους και να συνεισφέρουν με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός πέραν όλων των άλλων καταφέρνει να ευθυγραμμίσει τις ατομικές με τις συλλογικές επιδιώξεις διασφαλίζοντας την βιωσιμότητά του.

Προφανώς σημαντικό στοιχείο του ηγέτη που εστιάζει στα αποτελέσματα είναι η ανάπτυξη και νέων ηγετών που ενδεχομένως θα τον διαδεχθούν, θα συνεχίσουν το έργο του ή/και θα προωθήσουν περαιτέρω τις κατευθύνσεις που δίνει.

Το υπόδειγμα της νέας ηγεσίας. Η μεταμορφωτική ηγεσία

Το 1985 ο B. Bass παρουσίασε τη θεωρία της μεταμορφωτικής ηγεσίας (Bass, 1985). Χρησιμοποίησε τον όρο μεταμορφωτική, αντί της μετασχηματιστικής που επικρατούσε μέχρι τότε, διότι θεώρησε ότι η διαδικασία μεταμόρφωσης δεν είναι αμφίδρομη, αλλά έχει μόνο την κατεύθυνση από τον ηγέτη προς τον οπαδό.

Επιπλέον για τον Bass η συναλλακτική και η μεταμορφωτική ηγεσία δεν ήταν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς ηγεσίας, αλλά ανεξάρτητες και συμπληρωματικές διαστάσεις της ηγεσίας. Η θεωρία του Bass είναι γνωστή και ως «Θεωρία ηγεσίας

πλήρους εύρους» (Day & Antonakis, 2012, p. 257) και στο πλαίσιο ανάπτυξής της, ο Bass αναγνώρισε αρκετές υπό-διαστάσεις της ηγεσίας ενώ ανέπτυξε και ένα εργαλείο¹ για τον προσδιορισμό τους, που έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος ερευνών και μελετών.

Το εργαλείο αυτό διερευνά εννέα προσδιοριστικούς παράγοντες ηγεσίας, εκ των οποίων οι πέντε πρώτοι αναφέρονται στη μεταμορφωτική ηγεσία, οι επόμενοι τρεις στη συναλλακτική και ο τελευταίος παράγοντας διερευνά την απουσία ηγεσίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Day & Antonakis, 2012, pp. 265-269) :

- ✓ Η ιδεατή επιρροή ή χάρισμα (που διαχωρίζεται σε ιδεατή επιρροή λόγω χαρακτηριστικών και λόγω συμπεριφοράς).

Πρόκειται για την ικανότητα και δυναμική του ηγέτη να παρακινεί τους οπαδούς του προς ένα ανώτερο συλλογικό σκοπό. Οι οπαδοί αναγνωρίζουν και ταυτίζονται με τους ηγέτες, οι οποίοι λειτουργούν ως πρότυπα ή σύμβολα και επικοινωνούν κατάλληλα το όραμά τους για ένα καλύτερο μέλλον.

Στην αρχική έκδοση του εργαλείου ο παράγοντας αυτός ονομάζονταν χάρισμα, όμως στην τελική έκδοση διαχωρίζεται σε ιδεατή επιρροή λόγω χαρακτηριστικών, που προσδιορίζει την επίδραση ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη στους οπαδούς, και σε ιδεατή επιρροή λόγω συμπεριφορών, που προσδιορίζει την επίδραση συγκεκριμένων συμπεριφορών του ηγέτη άμεσα αντιληπτών από τους οπαδούς.

- ✓ Η εμπνευσμένη παρακίνηση.

Είναι ο βαθμός παρακίνησης, που επιτυγχάνει ο ηγέτης ώστε οι οπαδοί του να επιδιώξουν προκλητικούς στόχους που σκοπεύουν το κοινό καλό. Ο ηγέτης εμπνέει σεβασμό και αυτοπεποίθηση και ενισχύει την προσπάθεια και ικανότητα των οπαδών του να πετύχουν τους στόχους, που έχουν τεθεί.

- ✓ Η διανοητική διέγερση.

¹ Πρόκειται για το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (ΠΕΗ) ευρύτερα γνωστό ως MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire.

Αυτός ο παράγοντας ηγεσίας σκοπεύει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των οπαδών στις δυνατότητές τους καθώς και στην ενσωμάτωση τους στις διαδικασίες αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων. Κύριος σκοπός είναι η ανάπτυξη της δυνατότητας των οπαδών να σκέπτονται δημιουργικά («έξω από το κουτί») και να επιδιώκουν δραστικές και καινοτόμες λύσεις.

✓ Η εξατομικευμένη κατανόηση.

Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά την ψυχο-συναισθηματική υποστήριξη, που παρέχει ο ηγέτης στους οπαδούς του. Ο ηγέτης φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών των οπαδών του και δρα, ως μέντορας ή συμπαραστάτης προωθώντας την περαιτέρω ανάπτυξη τους και κατά συνέπεια και την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν δυσκολότερους στόχους.

✓ Η ενδεχόμενη ανταμοιβή.

Ο παράγοντας αυτός στηρίζεται στα αποτελέσματα και είναι μια σχεδιασμένη συναλλαγή αρκετά αποτελεσματική για να παρακινήσει τους οπαδούς, αλλά όχι όμως στο βαθμό που το κάνει η μεταμορφωτική ηγεσία.

Ο συγκεκριμένος παράγοντας συντίθεται από τον καθορισμό των στόχων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, την παροχή υποστήριξης για την επίτευξή τους και την αποσαφήνιση των ωφελειών και ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξη αυτή. Τα συγχαρητήρια, οι ηθικές αμοιβές και οι προτάσεις για αύξηση μισθού ή προαγωγή είναι όλα είδη ενδεχόμενων ανταμοιβών.

✓ Η διοίκηση με εξαίρεση (ενεργή και παθητική).

Είναι εκ του ορισμού της μια αρνητική συναλλαγή, διότι βασίζεται στην παρακολούθηση από τον ηγέτη των αποκλίσεων των οπαδών από τα καθορισμένα. Διαχωρίζεται σε ενεργή και παθητική. Στη μεν πρώτη, ο ηγέτης παρακολουθεί τη λειτουργία των οπαδών του έτοιμος να επέμβει για να αποσοβήσει λάθη ή να προλάβει αποκλίσεις από τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Στη δε δεύτερη, ο ηγέτης επεμβαίνει μόνο όταν διαπιστωθεί ότι ένα λάθος ή απόκλιση έχει λάβει χώρα, ώστε να αποδώσει τις ευθύνες και να επιβάλει διορθωτικές ενέργειες.

- ✓ Η εξουσιοδοτική ηγεσία.

Για να απεικονίσει όλες τις πιθανές συμπεριφορές, ο Bass ενσωμάτωσε μια ένατη διάσταση, αυτή της εξουσιοδοτικής ηγεσίας. Πρόκειται για μια ανενεργή μορφή ηγεσίας με πλήρη αποχή από οποιαδήποτε διαδικασία λήψης απόφασης.

Συμπερασματικά σύμφωνα με την «ηγεσία πλήρους εύρους» :

- ✓ Κάθε ηγέτης εμφανίζει συμπεριφορές τόσο συναλλακτικής, όσο και μεταμορφωτικής ηγεσίας, με τη μια όμως από τις δύο συμπεριφορές να υπερισχύει σαφώς της άλλης.
- ✓ Ο μεταμορφωτικός ηγέτης παρακινεί τα μέλη της ομάδας να κάνουν περισσότερα, από ότι πιστεύουν ότι μπορούν ή/και θα επιδίωκαν από μόνα τους να κάνουν. Έτσι ο ηγέτης θέτοντας υψηλές προσδοκίες επιτυγχάνει και υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Bass & Bass, 2008, p. 872).
- ✓ Ο μεταμορφωτικός ηγέτης κατανοεί πρώτα από όλα τις υφιστάμενες ανάγκες και ανησυχίες των μελών της ομάδας και έτσι έχει μία πιο ισχυρή βάση πάνω στην οποία μπορεί να στηρίζει τις υπόλοιπες ενέργειές του, αφού πέραν του ότι κατανοεί ποιες είναι οι αναπτυξιακές ανάγκες αυτών, μπορεί παράλληλα να αντιλαμβάνεται και τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ τους (Bass & Bass, 2008, p. 204).
- ✓ Ο μεταμορφωτικός ηγέτης παρακινείται, από την επιθυμία για εκπλήρωση του οράματος που έχει για τον οργανισμό και πείθει τα μέλη της ομάδας να συνδεσμευθούν σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, ενεργεί σύμφωνα με ένα όραμα, που προσδιορίζει μία καλύτερη μελλοντική κατάσταση για το οργανισμό, επικοινωνεί έχοντας ως βάση αυτό το όραμα και τέλος προσδιορίζει το τι πρέπει να επιτευχθεί για να υλοποιηθεί αυτό το όραμα (Bass & Bass, 2008, p. 833).

Η αυτο-υποκίνηση (συναισθηματική νοημοσύνη) για αποτελεσματικότητα

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο πολυσυζητημένα και μελετημένα φαινόμενα τόσο στο χώρο της καθημερινής

πρακτικής και εργασίας, όσο και στον τομέα της ακαδημαϊκής έρευνας. Ως επακόλουθο αυτού έρχεται η αναγωγή της σε ένα από τα πλέον βασικά αντικείμενα εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης των στελεχών των διαφόρων οργανισμών.

Ο πρώτος που μίλησε για την έννοια της πολλαπλής νοημοσύνης είναι ο Gardner, σύμφωνα με τον οποίο υπάρχουν τα κάτωθι είδη νοημοσύνης (Gardner, 1983):

- ✓ Γλωσσική
- ✓ Μουσική
- ✓ Μαθηματική
- ✓ Κινησθητική
- ✓ Οπτικοχωρική
- ✓ Λογική
- ✓ Ενδο-προσωπική
- ✓ Δια-προσωπική

Τα δύο τελευταία είδη νοημοσύνης κατά Gardner αποτελούν και την βάση της θεώρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η οποία θεμελιώθηκε θεωρητικά από τους Salovey και Mayer[(Salovey & Mayer, 1990), (Mayer & Salovey, 1997)].

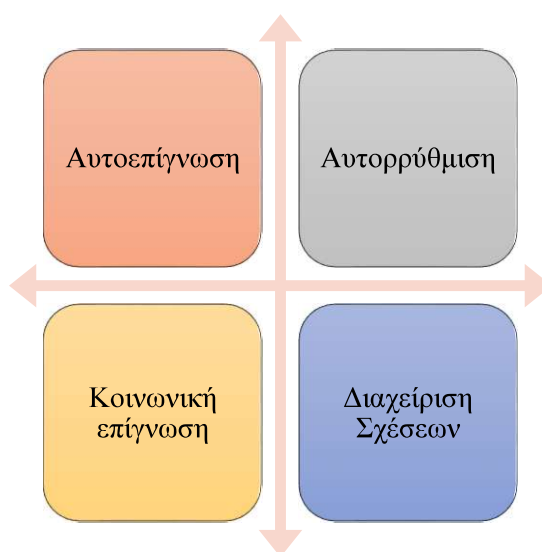


ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ακριβούς αντίληψης, αξιολόγησης και έκφρασης των προσωπικών συναισθημάτων, η ικανότητα αναγνώρισης και έκφρασης συναισθημάτων με σκοπό την διευκόλυνση της σκέψης, η ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων και συναισθηματικής γνώσης και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής και νοητικής ανάπτυξης (Mayer & Salovey, 1997).

Ήταν όμως ο D. Goleman αυτός που με το βιβλίο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (Goleman, 1995) και την προσέγγιση του για την Συναισθηματική Νοημοσύνη ανέδειξε την τελευταία σε σημαντικό εργαλείο προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Ο Goleman ακολουθώντας τόσο την θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner, όπου αναφέρονται τα δύο είδη νοημοσύνης αναφορικά με τα συναισθήματα και τις σχέσεις, όσο και τον ορισμό των Salovey και Mayer, όπου η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως άθροισμα προοδευτικά αναπτυσσόμενων ικανοτήτων αντίληψης και διαχείρισης των συναισθημάτων ενός ανθρώπου και του περιγύρου του, ώστε αυτός να φτάσει σε ένα επίπεδο να ενσωματώσει τα συναισθήματα στις σκέψεις και στις πράξεις του, παρουσίασε το δικό του μοντέλο ΣΝ, το οποίο προβλέπει τέσσερις βασικές ικανότητες.



Εικόνα 0—3: Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά Goleman

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman [μερικώς από (Goleman, et al., 2001)]:

- ✓ Η ικανότητα της αυτοεπίγνωσης είναι ίσως η πιο βασική και αναφέρεται στην δυνατότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του.

Η αναγνώριση των συναισθημάτων (τι νιώθω;), της αιτίας αυτών (τι το προκαλεί;) και των επιπτώσεων αυτών των συναισθημάτων (τι προβλήματα, δυσχέρειες ή θετικές αντιδράσεις προκύπτουν από τα συγκεκριμένα συναισθήματα) αποτελούν την βάση για όλες τις επόμενες ικανότητες.

- ✓ Η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο, ώστε να δρα με ειλικρίνεια, ακεραιότητα, αξιοπιστία και προσαρμοστικότητα.

Αποτελεί την απαρχή της δόμησης σχέσεων υψηλής ποιότητας, καθώς το άτομο αρχίζει να αναπτύσσει τεχνικές, που του επιτρέπουν να προσαρμόζεται σε καταστάσεις που αντιμετωπίζει και να λειτουργεί με ειλικρινή διάθεση για προσέγγιση.

Έτσι, σε περίπτωση όπου διακατέχεται από αρνητική διάθεση μπορεί πριν εισέρθει στον εργασιακό του χώρο, είτε να την αφήσει εκτός, είτε να εξηγήσει με κατανοητό και αποδεκτό τρόπο στους συναδέλφους του την πηγή αυτής καθώς και την διάρκειά της.

- ✓ Με την κοινωνική επίγνωση τα άτομα κάνοντας χρήση των ικανοτήτων ενσυναίσθησης και αντίληψης των οργανωσιακών δομών και σχέσεων, κατανοούν τα συναισθήματα των γύρω τους.

Πέραν της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, τα άτομα κατανοούν πως οι δικές τους συμπεριφορές, λέξεις και πράξεις επιδρούν στους άλλους και φροντίζουν να επιδείξουν και να τεκμηριώσουν το ενδιαφέρον τους για αυτούς, αλλάζοντας και ρυθμίζοντας όσα έχουν αρνητική επίδραση και αντίκτυπο.

- ✓ Η ικανότητα της διαχείρισης σχέσεων αναφέρεται στην συνολική δυναμική, που έχουν τα άτομα μέσω της αντίληψης και ρύθμισης των συναισθημάτων τους καθώς και της αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις τους αναπτύσσοντας σχέσεις υψηλής ποιότητας και εμπιστοσύνης.

Τα άτομα είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά και πειστικά με τους άλλους, εκπέμποντας ειλικρινή και κατανοητά μηνύματα, να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις αδρανοποιώντας τους παράγοντες πρόκλησης αυτών και να δομούν ισχυρούς προσωπικούς δεσμούς διευρύνοντας το δίκτυό τους και πολλαπλασιάζοντας τις πιθανότητες προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας.

Επιπλέον ο Bar-On, πρότεινε επίσης ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, το

οποίο αναπτύχθηκε σταδιακά και ελέγχθηκε ερευνητικά για τη δυνατότητά του να προβλέπει τη ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση (Bar-On, 2006).

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός αλληλοσυνδεόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων, που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του ατόμου στο να κατανοεί και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να καταλαβαίνει τα άλλα άτομα και να συνδέεται με αυτά και τέλος να αντιμετωπίζει τις καθημερινές απαιτήσεις [(Bar-On, 1997) και (Bar-On, 2006)].

Οι παραπάνω προσεγγίσεις οδήγησαν τους Mayer και συν., να ταξινομήσουν τα διάφορα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Mayer, et al., 2000):

- ✓ Τα μοντέλα δυνατοτήτων
- ✓ Τα μικτά μοντέλα

Τα μοντέλα δυνατοτήτων, στα οποία περιλαμβάνεται το μοντέλο των Mayer και Salovey, αποτελούν έναν συνδυασμό γνώσης και συναισθημάτων, ο οποίος μπορεί να βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου αυξάνοντας το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Χαρακτηρίζονται δε, από την προσπάθεια να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με εργαλεία, π.χ. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, Version 2.0 -MSCEIT V2.0 (Rosete & Ciarrochi, 2005, pp. 389-391).

Τα μικτά μοντέλα από την άλλη, ενσωματώνουν μία ποικιλία ικανοτήτων και χαρακτηριστικών και επιδιώκουν να συνδέσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική, κοινωνική και προσωπική επιτυχία.

Συμπερασματικά τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, που την κάνουν τόσο σημαντική για την οργανωσιακή και προσωπική επιτυχία είναι τα κάτωθι :

- ✓ Σε αντίθεση με την γνωστική νοημοσύνη (IQ), η οποία μετά την εφηβεία δεν εξελίσσεται άλλο και εξαρτάται μόνο από την ικανότητα του ανθρώπου να

μαθαίνει, η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) μπορεί να αναπτυχθεί και να αλλάξει δραστικά με το πέρασμα του χρόνου.

- ✓ Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει όλες τις πτυχές της ζωής ενός ατόμου, όποτε οποιαδήποτε βελτίωση αυτής επιδρά θετικά σε μια πλειάδα δραστηριοτήτων.
- ✓ Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί μέσω συγκεκριμένων ερωτηματολογίων και να αξιολογηθεί (με αξιολογήσεις 360°), ώστε να μπορέσει να καθορισθεί η κατάλληλη διαδρομή δράσεων για περαιτέρω ανάπτυξη.
- ✓ Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την αυτοπεποίθηση των ανθρώπων και βελτιώνει την ικανότητα τους να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν αποφάσεις

Η σχέση της αποτελεσματικότητας με τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η αποτελεσματικότητα σε οποιονδήποτε τομέα, είτε πρόκειται για τον επαγγελματικό χώρο, είτε για την προσωπική ανάπτυξη, εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που συνδυάζουν δεξιότητες, γνώσεις και στάσεις. Ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας είναι, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη.

Η ικανότητα κατανόησης, διαχείρισης και αξιοποίησης των συναισθημάτων δεν αποτελεί απλώς μια επιπλέον δεξιότητα, αλλά ένα θεμελιώδες στοιχείο για την επιτυχία και την αποδοτικότητα. Ο τρόπος με τον οποίο κάποιος αλληλοεπιδρά με τους άλλους, αντιμετωπίζει τις προκλήσεις, διαχειρίζεται το άγχος και προσαρμόζεται στις αλλαγές είναι βασικό στοιχείο που καθορίζει το επίπεδο αποτελεσματικότητάς του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνει το πώς κάποιος λαμβάνει αποφάσεις, επικοινωνεί με άλλους και επιλύει προβλήματα. Τα άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο ικανά να ελέγχουν τα συναισθήματά τους και να τα χρησιμοποιούν προς όφελός τους.

Ένας εργαζόμενος που μπορεί:

- ✓ να διαχειριστεί το άγχος του

- ✓ να αναγνωρίσει πότε χρειάζεται να προσαρμοστεί και
- ✓ να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του

είναι πιο πιθανό να αποδίδει καλύτερα και να δημιουργεί συνθήκες προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας.

Η ικανότητα αυτορρύθμισης επιτρέπει σε ένα άτομο να μην αντιδρά παρορμητικά, να αξιολογεί με ψυχραιμία κάθε κατάσταση και να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένες στη λογική και όχι σε στιγμιαίες συναισθηματικές εξάρσεις.

Η αυτογνωσία, που αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιτρέπει σε ένα άτομο να αναγνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, να κατανοεί τις αντιδράσεις του και να προσαρμόζεται ανάλογα.

Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικότητας γίνεται ακόμη πιο εμφανής στο πλαίσιο των ομάδων και της ηγεσίας. Ένας ηγέτης με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να εμπνέει, να παρακινεί και να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις με τρόπο που ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και τη συνολική της απόδοση.

Αντί να λειτουργεί αυταρχικά ή να επιβάλλει αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των μελών της ομάδας, ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης ακούει, κατανοεί και προσαρμόζει την προσέγγισή του για να μεγιστοποιήσει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι ομάδες που λειτουργούν σε ένα περιβάλλον υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι πιο παραγωγικές, καθώς τα μέλη τους επικοινωνούν καλύτερα, επιλύουν τις συγκρούσεις πιο αποτελεσματικά και συνεργάζονται με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1



Περιέγραψε μερικές συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν έναν συναισθηματικά έξυπνο ηγέτη. Προσπάθησε να συνδέσεις αυτές τις συμπεριφορές με συγκεκριμένες καταστάσεις, άτομα και επιδιώξεις.

Πόσο συχνά παρατηρείς την επίδειξη αυτών των συμπεριφορών στον χώρο εργασίας σου, είτε από προϋσταμένους, είτε από συνεργάτες σου;

Θα μπορούσε να είναι πιο συχνή η επίδειξη αυτών των συμπεριφορών και αν ναι πώς αυτό επιτυγχάνεται;

Ένα ακόμη στοιχείο που συνδέει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα διαχείρισης του άγχους και της πίεσης. Σήμερα, όπου οι ρυθμοί εργασίας είναι εντατικοί και οι απαιτήσεις διαρκώς αυξάνονται, η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση των συνεπειών που απορρέουν από την πίεση και τη διατήρηση της παραγωγικότητας.

Οι εργαζόμενοι, που γνωρίζουν πώς να αντιμετωπίζουν το άγχος χωρίς να το αφήνουν να επηρεάσει την απόδοσή τους, είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις πιο αποτελεσματικά και να διατηρούν υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης και αποδοτικότητας. Αντίθετα, η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή αντοχή στις δυσκολίες, αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις και μειωμένη αποτελεσματικότητα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο κάποιος επικοινωνεί, ένα στοιχείο που είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα. Η σωστή επικοινωνία, είτε σε προσωπικό, είτε σε επαγγελματικό επίπεδο, επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση, την αποφυγή παρεξηγήσεων και τη δημιουργία θετικών σχέσεων.

Οι άνθρωποι που μπορούν να εκφράζουν τις σκέψεις τους με σαφήνεια και να ακούνε ενεργά τους συνομιλητές τους είναι πιο αποτελεσματικοί στις συνεργασίες τους, οδηγώντας σε καλύτερα αποτελέσματα μέσω της διαμόρφωσης ενός περιβάλλοντος χωρίς φραγμούς επικοινωνίας.

Η ενσυναίσθηση, που αποτελεί βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιτρέπει στα άτομα να κατανοούν τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, προσαρμόζοντας ανάλογα τη συμπεριφορά τους. Ένας ηγέτης που κατανοεί τις ανησυχίες των εργαζομένων του ή ένας εργαζόμενος που μπορεί να προσεγγίσει τους συναδέλφους του με ευαισθησία και κατανόηση είναι σε θέση να συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανότητα λήψης αποφάσεων, έναν τομέα που επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα. Οι άνθρωποι που μπορούν να αναγνωρίσουν τις επιρροές των συναισθημάτων τους στις αποφάσεις τους είναι πιο πιθανό να κάνουν επιλογές που βασίζονται στη λογική και τα πραγματικά δεδομένα, αντί να παρασύρονται από στιγμιαίες αντιδράσεις. Η συναισθηματική σταθερότητα και η ικανότητα να παραμένει κάποιος ψύχραιμος κάτω από πίεση είναι κρίσιμες για τη λήψη σωστών αποφάσεων, τόσο σε ατομικό, όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς μια επιπλέον δεξιότητα, αλλά ένας καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα σε κάθε επίπεδο. Η ικανότητα να κατανοούμε, να διαχειριζόμαστε και να αξιοποιούμε τα συναισθήματά μας και τα συναισθήματα των άλλων επηρεάζει άμεσα την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη διαχείριση του άγχους και τη λήψη αποφάσεων.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι προκλήσεις είναι συνεχείς και οι απαιτήσεις υψηλές, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων. Η επένδυση στη συναισθηματική νοημοσύνη δεν οδηγεί μόνο σε καλύτερα επαγγελματικά αποτελέσματα, αλλά και σε μια πιο ισορροπημένη και ικανοποιητική καθημερινότητα.

9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



Εισαγωγή

Η αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία του. Ένας οργανισμός που λειτουργεί αποτελεσματικά είναι σε θέση να επιτυγχάνει τους στόχους του με τον βέλτιστο τρόπο, χρησιμοποιώντας σωστά τους διαθέσιμους πόρους και βελτιώνοντας συνεχώς τις διαδικασίες του.

Η μέτρηση και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, γεγονός που καθιστά τη χρήση δεικτών αποτελεσματικότητας ένα βασικό εργαλείο στη σύγχρονη διοίκηση. Οι δείκτες αποτελεσματικότητας παρέχουν αντικειμενικές πληροφορίες για την πρόοδο των οργανωτικών στόχων και βοηθούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα.

Παράλληλα, η προσέγγιση του Λογικού Πλαισίου (Logical Framework Approach - LFA) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο σχεδιασμού και αξιολόγησης έργων και πρωτοβουλιών εντός ενός οργανισμού. Πρόκειται για μια μεθοδολογία που συνδέει με σαφήνεια τους στόχους, τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα, διευκολύνοντας τη διαχείριση και την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Η χρήση του Λογικού Πλαισίου επιτρέπει την οργάνωση της πληροφορίας με τρόπο που διασφαλίζει τη λογική ακολουθία των ενεργειών και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, εξετάζοντας δύο βασικές προσεγγίσεις:

- ✓ τη χρήση δεικτών αποτελεσματικότητας και
- ✓ την εφαρμογή του Λογικού Πλαισίου.

Μέσα από τη διερεύνηση αυτών των θεματικών, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση, τη βελτίωση και τη διαχείριση της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό



χώρο.

Σκοπός

Ο σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρέχει στους αναγνώστες μια ολοκληρωμένη κατανόηση της έννοιας της αποτελεσματικότητας στον οργανισμό και των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση και τη βελτίωσή της. Ειδικότερα, εξετάζει τη σημασία των δεικτών αποτελεσματικότητας ως μηχανισμού αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων, καθώς και την προσέγγιση του Λογικού Πλαισίου ως ένα συστηματικό μοντέλο σχεδιασμού και διαχείρισης οργανωτικών δράσεων.

Μέσα από την ανάλυση αυτών των θεματικών, το κεφάλαιο στοχεύει να ενισχύσει τις γνώσεις των αναγνωστών σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, προσφέροντάς τους πρακτικά εργαλεία που μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να:

- ✓ Κατανοούν τις έννοιες των εκροών και των αποτελεσμάτων, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.
- ✓ Γνωρίζουν πώς να διαμορφώνουν και να χρησιμοποιούν ένα σύστημα δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για τον καθορισμό στόχων, τον προγραμματισμό των βημάτων προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων και την παρακολούθηση της προόδου για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- ✓ Αναπτύσσουν συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου του οργανισμού αναφορικά με την επίτευξη των στόχων του.
- ✓ Γνωρίζουν τα βασικά βήματα της Προσέγγισης Λογικού Πλαισίου (Logical Framework Approach).
- ✓ Καταρτίζουν τον Πίνακα Λογικού Πλαισίου για δεδομένο έργο / σχέδιο.

- ✓ Αναγνωρίζουν τη Λογική της Παρέμβασης (Intervention Logic) σε κάθε έργο που καλείται να επιτελέσει ο οργανισμός τους.
- ✓ Προσδιορίζουν τα μέσα επαλήθευσης της εκπλήρωσης των στόχων και τους σχετικούς δείκτες.
- ✓ Εντοπίζουν και να αξιολογούν τους μη ελέγξιμους παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη ή μη των αποτελεσμάτων.



Έννοιες κλειδιά

- ✓ Δείκτες μέτρησης
- ✓ Διοίκηση απόδοσης
- ✓ Εισροές
- ✓ Εκροές
- ✓ Αποτελέσματα
- ✓ Επιπτώσεις
- ✓ Λογικό πλαίσιο
- ✓ Παρέμβαση

Αποτελεσματικότητα στον Οργανισμό - Χρήση Δεικτών Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας

Εισαγωγικά στοιχεία

Στο σύνολο των προσπαθειών διοίκησης και διαχείρισης των οργανισμών, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, προγραμμάτων και έργων, που οι οργανισμοί αυτοί εκτελούν για την επίτευξή των σκοπών τους.

Οι δείκτες αυτοί παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση στα διάφορα κλιμάκια της ιεραρχίας των οργανισμών, ώστε αυτά να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις, δεδομένων των συνθηκών και των παρελθόντων αποτελεσμάτων. Οι δείκτες μέτρησης αποτελούν τον πυρήνα της γνωστής φράσης του Peter Drucker (θεμελιωτή

του management) :

Ό,τι δε μπορείς να μετρήσεις, δε μπορείς να το διοικήσεις

Η έννοια της διοίκησης απόδοσης

Ο ορός διοίκησης απόδοσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση καθορισμού, παρακολούθησης, ελέγχου και βελτίωσης της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού. Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά, που δομούν την έννοια της διοίκησης απόδοσης και τη διαφοροποιούν από αυτή των δεικτών μέτρησης :

- ✓ Το πρώτο είναι ότι πρόκειται για μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση που δεν περιορίζεται μόνο στη μέτρηση της απόδοσης, αλλά περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων και συστημάτων, το οποίο είναι γνωστό ως η λειτουργία της διοίκησης απόδοσης.
- ✓ Το δεύτερο είναι ότι αναφέρεται στη συνολική απόδοση του οργανισμού, δηλαδή σε όλα τα κλιμάκια, επίπεδα, δραστηριότητες και εργασίες αυτού.

Η διοίκηση απόδοσης αποτελεί λοιπόν επιδίωξη κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα αν είναι ιδιωτικής ή δημόσιας φύσης, που αποσκοπεί στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του και στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του.



ΟΡΙΣΜΟΣ 3

Διοίκηση απόδοσης είναι μια συνεχής διεργασία, σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και σε διάφορες εφαρμογές και δραστηριότητές της, που χρησιμοποιεί ενεργητικά πληροφορίες απόδοσης για να ενισχύσει τις πολιτικές και τα προγράμματα της, να βελτιώσει την απόδοση και να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη λειτουργία της (Poister, 2010)

Στο πλαίσιο δε των οργανώσεων του δημοσίου τομέα, η διοίκηση απόδοσης εξυπηρετεί δυο διαφορετικούς σκοπούς (Mackie, 2008):

- ✓ Την ένδο-οργανωσιακή διοίκηση απόδοσης, η οποία διασφαλίζει ότι υπάρχει ο κατάλληλος εσωτερικός έλεγχος για την παρακολούθηση της λειτουργίας του οργανισμού και την εξασφάλιση επίτευξης των στόχων του.
- ✓ Την έξω-οργανωσιακή διοίκηση απόδοσης, η οποία επικοινωνεί την απόδοση του οργανισμού σε εξωτερικούς φορείς (Κυβέρνηση, επιτροπές, ελεγκτικοί μηχανισμοί κ.α.), ώστε να διασφαλιστεί η καλή διακυβέρνηση, η νομιμότητα και η διαφάνεια στη λειτουργία του.

Προφανώς με την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών επιδιώκεται η επίτευξη της καλής διακυβέρνησης, η οποία περιλαμβάνει τις επόμενες διαστάσεις :

- ✓ Αποτελεσματικότητα
- ✓ Αποδοτικότητα
- ✓ Διαφάνεια
- ✓ Λογοδοσία
- ✓ Νομιμότητα

Η λειτουργία της διοίκησης απόδοσης αποτελείται από ένα σύνολο επιμέρους συστημάτων, κάθε ένα από τα οποία παράγει ένα αποτέλεσμα που χρησιμοποιείται ως είσοδος από το επόμενο σύστημα.

Ο κύκλος της λειτουργίας απόδοσης είναι συνεχής, που σημαίνει ότι η έξοδος του τελευταίου συστήματος ανατροφοδοτεί τον κύκλο που εκκινεί από την αρχή στη βάση της αρχής της συνεχούς βελτίωσης. Η συνεχής βελτίωση αφορά τόσο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, όσο και την ποιότητα του ίδιου του συστήματος της διοίκησης απόδοσης.



Εικόνα 0—1: Η λειτουργία της διοίκησης απόδοσης

Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης

Τη βάση των συστημάτων διοίκησης απόδοσης αποτελούν οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ως δείκτης μέτρησης μπορεί να οριστεί εκείνο το ποσοτικό δεδομένο, το οποίο προέρχεται από απευθείας μέτρηση ή από συνδυασμό άλλων μετρήσιμων δεδομένων και το οποίο περιγράφει την επίδραση ενός φαινομένου ή την επίπτωση/αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή ενός έργου στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Μια ταξινόμηση των ειδών των δεικτών μέτρησης, η οποία αποτελεί και την πιο διαδεδομένη, είναι η κάτωθι:

✓ Δείκτες εισροών

Οι δείκτες εισροών αναφέρονται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για να προσφερθεί μια υπηρεσία ή ένα προϊόν (αριθμός ιατρών, νοσηλευτών, υπάλληλων, ηλεκτρονικών υπολογιστών με εξειδικευμένο χαρτογραφικό λογισμικό, περιπολικών κτλ.).

Οι δείκτες αυτού του είδους χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό και τον έλεγχο του συνολικού κόστους μιας υπηρεσίας, των απαιτήσεων μιας υπηρεσίας,

του συνόλου των πόρων που διατίθενται σε μια υπηρεσία, τη συγκριτική αξιολόγηση δύο ή περισσότερων υπηρεσιών.

✓ Δείκτες εκροών

Οι δείκτες εκροών αναφέρονται στην ίδια την παραγομένη υπηρεσία ή προϊόν (αριθμός εμβολιασμών, αριθμός παραγόμενων χαρτών, αριθμός περιπολιών, αριθμός εγγράφων κτλ.).

Οι δείκτες αυτοί παρέχουν πληροφορία για το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας, αλλά δεν μπορούν να καθορίσουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

✓ Δείκτες διεργασιών

Οι δείκτες διεργασιών αναφέρονται στο τρόπο και την ποιότητα, που μετασχηματίστηκαν οι εισροές σε εκροές (π.χ. ποσοστό συλλήψεων όπου δεν αναφέρθηκε παραβίαση ατομικών δικαιωμάτων, μέσος χρόνος επέμβασης σε περιστατικά που χρήζουν διακομιδής κτλ.).

✓ Δείκτες αποτελεσμάτων

Οι δείκτες αποτελεσμάτων αναφέρονται στο σκοπό/αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται από μια συγκεκριμένη υπηρεσία (π.χ. παιδική θνησιμότητα, ποσοστό χαρτογραφικής κάλυψης χώρας, εγκληματικότητα).

Με τους συγκεκριμένους δείκτες επιχειρείται να αξιολογηθεί η ποιότητα και η καταλληλότητα των διεργασιών, ώστε να αποκτηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο παραγωγής μιας υπηρεσίας.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των δεικτών μέτρησης είναι αυτή που τους διακρίνει σε **δείκτες οδηγούς** (lead) και **δείκτες υστέρησης** (lag). Οι μεν πρώτοι, παρέχουν πληροφορία για την πορεία εξέλιξης μιας διεργασίας ή υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να μπορούν να ληφθούν άμεσα διορθωτικά μέτρα, οι δε δεύτεροι παρέχουν πληροφορία για τελικά αποτελέσματα και επιπτώσεις, με αποτέλεσμα να είναι χρήσιμοι στη συνολική αξιολόγηση και στο μελλοντικό σχεδιασμό.

Τέλος μία ακόμα κατηγοριοποίηση των δεικτών μέτρησης είναι η καθορισμένη από το Υπουργείο Εσωτερικών, η οποία είναι κατάλληλη για την αυτοματοποιημένη

αξιολόγηση της λειτουργίας των διαφόρων υπηρεσιών με χρήση πληροφοριακού συστήματος.

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση αυτή, προβλέπονται εννέα διακριτοί τύποι δεικτών μέτρησης ως ακολούθως (Υπουργείο Εσωτερικών , 2025):

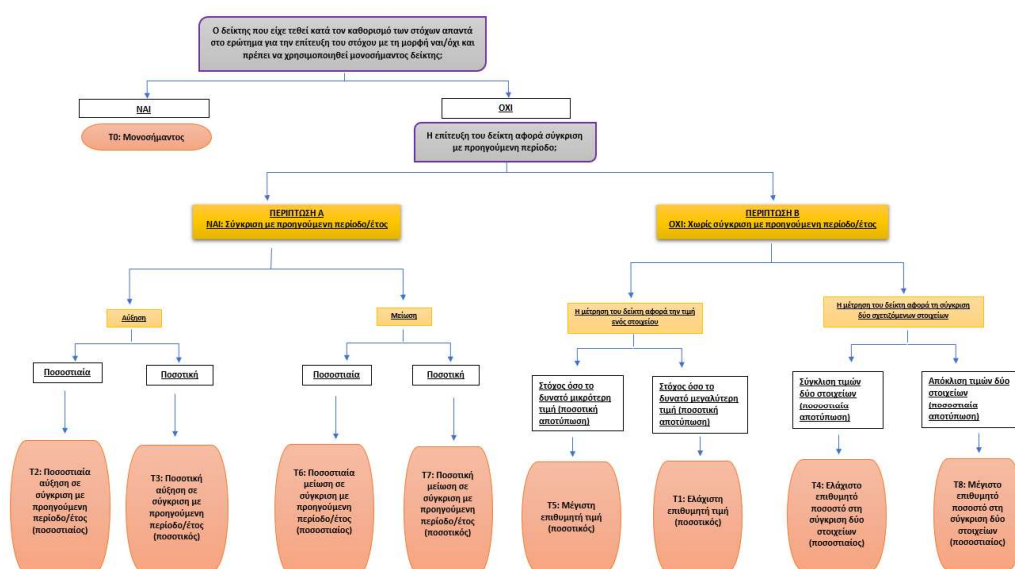
- ✓ T0: Μονοσήμαντος. Για παράδειγμα: Ολοκληρώθηκε η μετεγκατάσταση του φορέα σε νέο κτίριο; απαντά στο ερώτημα με ΝΑΙ/ΟΧΙ (είτε επιτυγχάνεται στο 100% είτε στο 0%).

Ποσοτικοί δείκτες

- ✓ T1: Ελάχιστη επιθυμητή τιμή, είναι ένας ποσοτικός (αριθμητικός) δείκτης, ο οποίος εκφράζει ένα ελάχιστο πλήθος στοιχείων που πρέπει να υλοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί ο τιθέμενος στόχος (η επιθυμητή τιμή ορίζεται με απόλυτους αριθμούς). Για παράδειγμα: Διοργάνωση τουλάχιστον δέκα (10) ενημερωτικών δράσεων.
- ✓ T3: Ποσοτική αύξηση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/έτος, είναι ένας ποσοτικός (αριθμητικός) δείκτης, ο οποίος προσδιορίζεται ως αύξηση ενός αριθμού στοιχείων σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (η επιθυμητή τιμή ορίζεται με απόλυτους αριθμούς). Για παράδειγμα: Να εξυπηρετηθούν 250 περισσότερες αιτήσεις σε σχέση με το προηγούμενο έτος.
- ✓ T5: Μέγιστη Επιθυμητή Τιμή, είναι ένας ποσοτικός (αριθμητικός) δείκτης, ο οποίος προσδιορίζεται ως ένα πλήθος στοιχείων σε σύγκριση με μία μέγιστη τιμή (η επιθυμητή τιμή ορίζεται με απόλυτους αριθμούς). Για παράδειγμα: Το πλήθος των ενστάσεων/παραπόνων να μην ξεπερνάει τις 100.
- ✓ T7: Ποσοτική μείωση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/έτος, είναι ένας ποσοτικός (αριθμητικός) δείκτης, ο οποίος προσδιορίζεται ως μείωση ενός αριθμού στοιχείων σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (η επιθυμητή τιμή ορίζεται με απόλυτους αριθμούς). Για παράδειγμα: Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης κατά 2 ημέρες σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Ποσοστιαίοι δείκτες

- ✓ T2: Ποσοστιαία αύξηση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/έτος, είναι ένας ποσοστιαίος δείκτης, ο οποίος προσδιορίζεται ως ποσοστό αύξησης % σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Για παράδειγμα: Αύξηση αριθμού ελέγχων κατά 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.
- ✓ T4: Ελάχιστο επιθυμητό ποσοστό στη σύγκριση δύο στοιχείων, είναι ένας ποσοστιαίος δείκτης, του οποίου η ελάχιστη επιθυμητή τιμή προσδιορίζεται ως μέρος/ποσοστό % ενός ευρύτερου συνόλου. Για παράδειγμα: Είσπραξη του 75% των οφειλών που θα βεβαιωθούν εντός του έτους.
- ✓ T6: Ποσοστιαία μείωση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/έτος, είναι ένας ποσοστιαίος δείκτης, ο οποίος προσδιορίζεται ως ποσοστό μείωσης % σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Για παράδειγμα: Μείωση των εξόδων του φορέα κατά 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.
- ✓ T8: Μέγιστο επιθυμητό ποσοστό στη σύγκριση δυο στοιχείων, είναι ένας ποσοστιαίος δείκτης, του οποίου η μέγιστη επιθυμητή τιμή προσδιορίζεται ως μέρος/ποσοστό % ενός ευρύτερου συνόλου. Για παράδειγμα: Οι υποβληθείσες ενστάσεις να μην ξεπερνούν το 25% των αξιολογήσεων.



Εικόνα 0—2: Οι δείκτες μέτρησης στο πλαίσιο του συστήματος στοχοθεσίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Εσωτερικών , 2025)

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2



Αξιοποιώντας την πληροφορία της ενότητας και κυρίως την εικόνα 2-2 προσδιορίστε το σύνολο, τον τύπο και τις λεπτομέρειες των δεικτών μέτρησης που αξιολογούν τη λειτουργία της υπηρεσιακής σας μονάδας.

Ανεξάρτητα από το είδος των δεικτών μέτρησης αυτοί πρέπει να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να είναι :

- ✓ Απλοί, δηλαδή να είναι κατανοητοί σε αυτούς που τους χρησιμοποιούν και να μπορούν να μετρηθούν με εύκολο και μη δαπανηρό τρόπο.
- ✓ Αξιοπιστοι, δηλαδή να διασφαλίζεται η αξιοπιστία τους τόσο κατά το στάδιο της μέτρησης (διαδικασία συλλογής) όσο και κατά το στάδιο της αξιοποίησης τους (διαδικασίες ανάλυσης και ερμηνείας).
- ✓ Αποδεκτοί από τους χρήστες και αυτό διασφαλίζεται με το να αντιστοιχούν πραγματικά σε κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης, οι οποίες όμως είναι υπό τον έλεγχο των χρηστών.
- ✓ Σχετικοί, δηλαδή απαιτείται άμεση σύνδεση και σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.
- ✓ Αντικειμενικοί, δηλαδή οι μετρούμενες μεταβλητές δε πρέπει να επηρεάζονται από υποκειμενικές κρίσεις.
- ✓ Επιβεβαιώσιμοι, με την έννοια ότι τα στοιχεία και οι μετρήσεις των δεικτών θα πρέπει να μπορούν να επιβεβαιωθούν από εξωτερικούς παρατηρητές στο σύνολο της λειτουργίας απόδοσης (συλλογή δεδομένων, επεξεργασία, ανάλυση, ερμηνεία).

Αποτελεσματικότητα στον Οργανισμό - Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου

Εισαγωγικά στοιχεία για την προσέγγιση του λογικού πλαισίου

Η αποτελεσματική διαχείριση των έργων και των προγραμμάτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται μια σαφής μεθοδολογία σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης που διασφαλίζει ότι οι στόχοι ενός έργου είναι σαφείς, οι δράσεις του είναι καλά οργανωμένες και οι

διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά.

Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου (Logical Framework Approach - LFA) είναι ένα από τα πιο ολοκληρωμένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για αυτόν τον σκοπό. Πρόκειται για μια μεθοδολογία που διευκολύνει τη δομημένη σκέψη, βοηθά στη σύνδεση των στόχων με τις δραστηριότητες και επιτρέπει την αξιολόγηση της προόδου μέσω δεικτών και μέσων επαλήθευσης.

Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου αναπτύχθηκε αρχικά από τους Rosenberg και Posner και χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα από την USAID την δεκαετία του 1970 (Practical Concepts Incorporated, 1979), ενώ σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως από διεθνείς οργανισμούς, κυβερνήσεις και μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Πρόκειται για μια στρατηγική μεθοδολογία που βοηθά στον σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων, διασφαλίζοντας ότι υπάρχει συνοχή μεταξύ των στόχων, των δραστηριοτήτων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ο βασικός μηχανισμός αυτής της προσέγγισης είναι ο Πίνακας Λογικού Πλαισίου (Logical Framework Matrix - LogFrame Matrix), ο οποίος παρέχει μια συνοπτική και συστηματική παρουσίαση του έργου, διευκολύνοντας την κατανόηση και την ανάλυσή του.

Βασικά βήματα εφαρμογής της προσέγγισης λογικού πλαισίου

Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου ακολουθεί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία που επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να αναλύουν τα προβλήματα, να προσδιορίζουν τους στόχους και να διασφαλίζουν ότι κάθε δραστηριότητα συνδέεται με σαφώς καθορισμένα αποτελέσματα.

Το πρώτο στάδιο αφορά τη διαγνωστική ανάλυση, όπου εξετάζονται οι ανάγκες και τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το έργο. Σε αυτή τη φάση, είναι σημαντικό να γίνει σαφής η Λογική της Παρέμβασης (Intervention Logic), δηλαδή η λογική σύνδεση μεταξύ των δράσεων που υλοποιούνται και των αποτελεσμάτων που αναμένονται.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η κατάρτιση του Πίνακα Λογικού Πλαισίου, ο οποίος αποτελείται από τέσσερα βασικά επίπεδα. Στο ανώτατο επίπεδο, προσδιορίζεται ο γενικός στόχος (goal), που είναι ο ευρύτερος σκοπός του έργου και

η συμβολή του στη συνολική ανάπτυξη ή βελτίωση μιας κατάστασης. Το επόμενο επίπεδο αφορά τον ειδικό σκοπό (purpose), που καθορίζει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα που επιδιώκεται να επιτευχθεί μέσω του έργου. Ακολουθούν οι εκροές/παραδοτέα (outputs), δηλαδή οι άμεσες εκροές που προκύπτουν από τις δραστηριότητες, και τέλος, οι δραστηριότητες (activities) που πρέπει να υλοποιηθούν για την παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της Προσέγγισης Λογικού Πλαισίου είναι η επιλογή δεικτών απόδοσης, οι οποίοι επιτρέπουν την αντικειμενική μέτρηση της προόδου του έργου. Οι δείκτες πρέπει να ακολουθούν τις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, ώστε να παρέχουν σαφείς ενδείξεις για την επιτυχία του έργου.

Παράλληλα με τα παραπάνω, καθορίζονται τα μέσα επαλήθευσης (means of verification), τα οποία είναι οι πηγές δεδομένων που χρησιμοποιούνται για να αποδειχθεί αν οι δείκτες πληρούνται.

Λογική της παρέμβασης και μέσα επαλήθευσης

Η Λογική της Παρέμβασης αποτελεί τον βασικό άξονα της προσέγγισης του Λογικού Πλαισίου, καθώς συνδέει τις δραστηριότητες του έργου με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η σωστή διατύπωση της λογικής παρέμβασης εξασφαλίζει ότι υπάρχει λογική συνοχή μεταξύ των επιπέδων του Πίνακα Λογικού Πλαισίου.

Αν για παράδειγμα ένας οργανισμός επιδιώκει τη βελτίωση της εκπαίδευσης σε μια κοινότητα, τότε η λογική παρέμβασης θα περιλαμβάνει τη διασφάλιση των απαραίτητων υποδομών, την εκπαίδευση των δασκάλων και την παροχή μαθησιακού υλικού, ώστε να επιτευχθεί η αναμενόμενη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τα μέσα επαλήθευσης αποτελούν την πηγή των δεδομένων που επιτρέπουν την αξιολόγηση της προόδου του έργου. Για παράδειγμα, αν ένας δείκτης αφορά τη μείωση της παιδικής θνησιμότητας, τα μέσα επαλήθευσης μπορεί να είναι στατιστικά στοιχεία από νοσοκομεία, ερευνητικές εκθέσεις ή επίσημα δεδομένα κρατικών φορέων. Η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων μέσων επαλήθευσης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς επιτρέπει την αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης του έργου και

διασφαλίζει τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων.

Ο πίνακας λογικού πλαισίου

Το λογικό πλαίσιο βασίζεται σε έναν πίνακα (Logical Framework Matrix - LogFrame Matrix), ο οποίος οργανώνει τις πληροφορίες σχετικά με ένα έργο με συστηματικό τρόπο. Ο πίνακας αυτός αποτελείται από τέσσερα βασικά επίπεδα, που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το έργο θα υλοποιηθεί και θα αξιολογηθεί. Τα επίπεδα αυτά είναι:

✓ Γενικός Στόχος (Goal)

Πρόκειται για τον ευρύτερο σκοπό του έργου, δηλαδή τον βασικό λόγο για τον οποίο υλοποιείται. Συνήθως συνδέεται με μακροπρόθεσμες κοινωνικές, οικονομικές ή περιβαλλοντικές αλλαγές. Ο γενικός στόχος πρέπει να είναι σαφής, ρεαλιστικός και να συνάδει με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

✓ Σκοπός του Έργου (Purpose/Objectives)

Ορίζεται η κύρια επιδίωξη του έργου, δηλαδή το αποτέλεσμα που θα πρέπει να έχει επιτευχθεί στο τέλος της υλοποίησής του. Το επίπεδο αυτό είναι πιο συγκεκριμένο από τον γενικό στόχο και πρέπει να είναι μετρήσιμο και επιτεύξιμο, μέσα στο πλαίσιο του χρόνου και των πόρων που διατίθενται.

✓ Εκροές (Outputs)

Σε αυτό το επίπεδο, καταγράφονται τα παραδοτέα του έργου, δηλαδή οι συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να ολοκληρωθούν για να επιτευχθεί ο σκοπός του έργου. Οι εκροές πρέπει να είναι μετρήσιμες και να σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες του έργου.

✓ Δραστηριότητες (Activities)

Είναι οι επιμέρους εργασίες και ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν για να παραχθούν τα αποτελέσματα. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν συγκεκριμένα βήματα και απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση του έργου.

Το λογικό πλαίσιο χρησιμοποιεί επίσης, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, δείκτες απόδοσης (performance indicators) και μέσα επαλήθευσης (means of verification) για να διασφαλίσει ότι οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται και

μπορούν να αξιολογηθούν αντικειμενικά. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω στοιχείων οδηγεί στη δημιουργία του Πίνακα Λογικού Πλαισίου, ο οποίος περιέχει το σύνολο των συσχετίσεων των παραπάνω στοιχείων και έχει τη βασική μορφή του σχήματος που ακολουθεί.

Στοιχείο	Δείκτης Μέτρησης	Μέσο Επιβεβαίωσης	Υποθέσεις Περιορισμοί
Στόχος			
Σκοπός Έργου			
Εκροές			
Δραστηριότητες			

Εικόνα 0—3: Ο πίνακας λογικού πλαισίου

Τα στοιχεία του πίνακα διασυνδέονται με μία συγκεκριμένη αλληλουχία που θα μπορούσε να περιγράψει ως εξής :

- ✓ Αν διαχειριστούν ορθά οι δραστηριότητες, τότε θα προκύψουν οι επιδιωκόμενες εκροές
- ✓ Αν προκύψουν οι επιδιωκόμενες εκροές, τότε θα επιτευχθεί ο σκοπός του έργου
- ✓ Αν επιτευχθεί ο σκοπός του έργου, τότε το έργο θα συνεισφέρει στην υλοποίηση του ευρύτερου στόχου

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συμπληρωμένοι πίνακες λογικού πλαισίου για τέσσερα διαφορετικά έργα, που μπορούν να αναληφθούν στο πλαίσιο οργανωτικών δομών του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Έργο 1: Πρόγραμμα Κατάρτισης Ανέργων (Υπουργείο Εργασίας)

Στοιχείο	Δείκτης Μέτρησης	Μέσο Επιβεβαίωσης	Υποθέσεις Περιορισμοί
Μείωση της ανεργίας μέσω προγραμμάτων κατάρτισης	Ποσοστό ανεργίας	Στατιστικά στοιχεία απασχόλησης και ανεργίας.	Οικονομική σταθερότητα και διαθέσιμες θέσεις εργασίας.
Αναβάθμιση	Ποσοστό	Αναφορές	Συμμετοχή

δεξιοτήτων ανέργων για ενίσχυση της απασχολησιμότητάς τους	αποφοίτησης και εύρεσης εργασίας	προόδου	ενδιαφερομένων και διαθεσιμότητα θέσεων σε επιχειρήσεις.
Πλατφόρμα ψηφιακής κατάρτισης. Προγράμματα μαθητείας σε εταιρείες. Πιστοποιήσεις δεξιοτήτων	Αριθμός Προγραμμάτων Αριθμός συμμετεχόντων	Εκθέσεις αξιολόγησης, έρευνες ικανοποίησης συμμετεχόντων.	Συνεργασία με επιχειρήσεις, κατάλληλοι πόροι και εκπαιδευτές.
Σχεδιασμός εκπαιδευτικού υλικού Επιλογή εκπαιδευτών	Αριθμός εκπαιδευτικών υλικών	Λίστες συμμετεχόντων, αξιολογήσεις προγραμμάτων.	Σταθερή χρηματοδότηση και τεχνική υποστήριξη.

Έργο 2: Ψηφιακή Αναβάθμιση Σχολείων (Υπουργείο Παιδείας)

Στοιχείο	Δείκτης Μέτρησης	Μέσο Επιβεβαίωσης	Υποθέσεις Περιορισμοί
Ενίσχυση της ψηφιακής εκπαίδευσης σε δημόσια σχολεία.	Ποσοστό Ψηφιακής Ωριμότητας	Αξιολογήσεις εκπαιδευτικών και μαθητών	Υποδομή σχολείων και δεξιότητες χρήσης τεχνολογίας
Παροχή σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων σε μαθητές και εκπαιδευτικούς.	Αριθμός εργαλείων Ποσοστό σχολείων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα	Αναφορές υλοποίησης, αριθμός σχολείων με νέα τεχνολογία	Επαρκής προϋπολογισμός και υποστήριξη από το Υπουργείο
1. Προμήθεια tablets και διαδραστικών πινάκων. 2. Εκπαίδευση εκπαιδευτικών στη	Αριθμός tablets και διαδραστικών πινάκων. Αριθμός	Αναφορές εφαρμογής, δείκτες αποδοχής από εκπαιδευτικούς.	Υποδομές δικτύου, πρόσβαση σε ίντερνετ και τεχνική υποστήριξη.

χρήση τεχνολογίας. 3. Ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης.	εκπαιδευτικών που εκπαιδευτήκαν στη χρήση τεχνολογίας. Αριθμός Ψηφιακών πλατφόρμων μάθησης.		
1. Ανάπτυξη εκπαιδευτικού λογισμικού. 2. Διανομή εξοπλισμού στα σχολεία. 3. Εκπαιδευτικά σεμινάρια για εκπαιδευτικούς.	Εγκεκριμένος προϋπολογισμός Αριθμός σεμιναρίων	Αναφορές προόδου, αξιολογήσεις υλοποίησης.	Αποδοχή από εκπαιδευτική κοινότητα και σωστή διαχείριση εξοπλισμού.

Έργο 3: Ενίσχυση Νεοφυών Επιχειρήσεων (Υπουργείο Ανάπτυξης)

Στοιχείο	Δείκτης Μέτρησης	Μέσο Επιβεβαίωσης	Υποθέσεις Περιορισμοί
Προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.	Αριθμός πατεντών Διεθνή κατάταξη της Ελλάδας στους δείκτες καινοτομίας	Αναφορές νέων επιχειρήσεων, ποσοστά επιτυχίας.	Οικονομικές συνθήκες και προσβασιμότητα σε επενδύσεις.
Στήριξη νεοφυών επιχειρήσεων με χρηματοδότηση και mentoring.	Ποσοστό υποστηριζόμενων επιχειρήσεων που αυξάνουν τον κύκλο	Αναφορές χρηματοδότησης, αριθμός επιτυχημένων startups.	Συμμετοχή επιχειρηματιών και διαθεσιμότητα κεφαλαίων.

	εργασιών τους		
1. Χρηματοδοτικά εργαλεία για startups. 2. Δίκτυο μεντόρων και συμβούλων. 3. Προγράμματα επιτάχυνσης επιχειρήσεων.	Αριθμός εργαλείων Αριθμός μεντορικών συνεδριών Αριθμός προγραμμάτων	Έρευνες αποδοτικότητας, αριθμός εγγεγραμμένων στο πρόγραμμα.	Σταθερό επενδυτικό περιβάλλον και συνεργασία ιδιωτικού τομέα.
1. Δημιουργία πλατφόρμας υποστήριξης startups. 2. Παροχή επιχορηγήσεων και δανείων. 3. Διοργάνωση σεμιναρίων και εκδηλώσεων δικτύωσης.	Προϋπολογισμός δράσης	Αναφορές επιδόσεων, αξιολόγηση αποδοτικότητας.	Ενδιαφέρον από επιχειρηματίες και συνεχής υποστήριξη από επενδυτές.

Έργο 4: Βελτίωση Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου

Στοιχείο	Δείκτης Μέτρησης	Μέσο Επιβεβαίωσης	Υποθέσεις Περιορισμοί
Βελτίωση της πρόσβασης των πολιτών στις δημοτικές υπηρεσίες μέσω ψηφιοποίησης.	Ποσοστό ψηφιακά εξυπηρετούμενων πολιτών	Αναφορές χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών, στατιστικά επισκεψιμότητας.	Αποδοχή από τους δημότες, επαρκής τεχνική υποστήριξη.
Ανάπτυξη και επέκταση ψηφιακών υπηρεσιών του Δήμου για	Ποσοστό ψηφιακά προσφερομένων υπηρεσιών	Αναφορές επιτυχούς ολοκλήρωσης διαδικασιών από	Συνεργασία με άλλους φορείς και τεχνική επάρκεια.

εξυπηρέτηση χωρίς φυσική παρουσία.		απόσταση.	
1. Νέα πλατφόρμα για ηλεκτρονικές αιτήσεις και πληρωμές. 2. Ψηφιοποίηση αρχείων και εγγράφων. 3. Εφαρμογή κινητού για εξυπηρέτηση πολιτών.	Ποσοστό ολοκλήρωσης ψηφιοποίησης εγγράφων Αριθμός ψηφιακών εργαλείων	Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών, ποσοστό μείωσης επισκέψεων στα ΚΕΠ.	Επαρκής χρηματοδότηση, ψηφιακός αλφαριθμητισμός πολιτών.
1. Ανάπτυξη και δοκιμή ηλεκτρονικών εφαρμογών. 2. Εκπαίδευση προσωπικού και πολιτών στη χρήση των υπηρεσιών. 3. Διαρκής αναβάθμιση και συντήρηση της πλατφόρμας.	Προϋπολογισμός Αριθμός κατάλληλου προσωπικού	Αναφορές δοκιμών, στατιστικά χρήσης.	Συμμετοχή πολιτών, διαθεσιμότητα τεχνικής υποστήριξης.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3



Αξιοποιώντας τα προηγούμενα παραδείγματα δομήστε τον πίνακα λογικού πλαισίου για ένα έργο που αφορά την υπηρεσιακή σας μονάδα.

Ανάλυση μη ελέγξιμων παραγόντων και αξιολόγηση κινδύνων

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την εφαρμογή της Προσέγγισης Λογικού Πλαισίου είναι οι μη ελέγξιμοι παράγοντες (assumptions and risks). Αυτοί αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων ενός έργου, ανεξάρτητα από την ποιότητα του σχεδιασμού ή της

υλοποίησής του.

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν πολιτικές εξελίξεις, οικονομικές μεταβολές, περιβαλλοντικούς κινδύνους ή κοινωνικές αλλαγές, οι οποίες βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού ή της ομάδας έργου. Η έγκαιρη αναγνώριση και ανάλυση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη, καθώς επιτρέπει την προετοιμασία κατάλληλων στρατηγικών που μπορούν να διασφαλίσουν την ανθεκτικότητα και την ολοκλήρωση του έργου απέναντι σε απρόβλεπτες μεταβολές.

Η σωστή ανάλυση των μη ελέγξιμων παραγόντων επιτρέπει τη διαμόρφωση στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι το έργο διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία για να προσαρμόζεται σε εξωτερικές προκλήσεις. Για παράδειγμα, ένα έργο που στοχεύει στη βελτίωση του δημόσιου συστήματος υγείας μπορεί να επηρεαστεί από ξαφνικές οικονομικές κρίσεις ή αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική για τη χρηματοδότηση του τομέα υγείας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης ή συνεργασίες με διεθνείς οργανισμούς, ώστε να διασφαλιστεί η συνέχεια και η βιωσιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κατά την αξιολόγηση ενός έργου, είναι σημαντικό να αναλυθούν οι πιθανές επιπτώσεις των μη ελέγξιμων παραγόντων και να εξεταστούν τρόποι μετριασμού των αρνητικών συνεπειών τους.

Για παράδειγμα, αν ένα έργο στοχεύει στη βελτίωση των αγροτικών πρακτικών μιας κοινότητας, αλλά η επιτυχία του εξαρτάται από τις καιρικές συνθήκες, τότε πρέπει να ληφθούν υπόψη στρατηγικές όπως η εφαρμογή ανθεκτικών καλλιεργητικών τεχνικών, η δημιουργία συστήματος άρδευσης για την αντιμετώπιση της ξηρασίας ή η προώθηση εναλλακτικών πηγών εισοδήματος για τους αγρότες, όπως η εκτροφή ζώων ή η αγροτουριστική ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο, το έργο αποκτά μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις κλιματικές διακυμάνσεις και διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του.

Συμπερασματικά, οι μη ελέγξιμοι παράγοντες πρέπει να ενσωματώνονται εξ αρχής στον σχεδιασμό ενός έργου, ώστε να υπάρχει πρόβλεψη για πιθανές προκλήσεις. Η ύπαρξη εναλλακτικών σχεδίων δράσης, η υιοθέτηση ευέλικτων στρατηγικών και η

συνεχής αξιολόγηση των εξωτερικών κινδύνων είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση οποιουδήποτε έργου.

Με αυτόν τον τρόπο, οι διαχειριστές των έργων μπορούν να προλαμβάνουν προβλήματα, να ελαχιστοποιούν τις αρνητικές επιπτώσεις και να εξασφαλίζουν ότι τα αποτελέσματα του έργου θα παραμείνουν βιώσιμα και αποτελεσματικά, ακόμα και σε ένα αβέβαιο περιβάλλον.

Συμπεράσματα

Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα εργαλεία για τον στρατηγικό σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση έργων σε οργανισμούς. Μέσω της δομημένης μεθοδολογίας της, επιτρέπει τη σαφή διατύπωση των στόχων, τη μέτρηση της απόδοσης μέσω δεικτών και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων.

Η σωστή εφαρμογή του Πίνακα Λογικού Πλαισίου:

- ✓ Επιτρέπει την οργάνωση των πληροφοριών με έναν λογικό και σαφή τρόπο. Βοηθά έτσι τους διαχειριστές έργων να κατανοήσουν τις συνδέσεις μεταξύ των στόχων, των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων.
- ✓ Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι χρηματοδότες, οι υπεύθυνοι του έργου και οι ωφελούμενοι, καθώς προσφέρει ένα τυποποιημένο τρόπο παρουσίασης του έργου.
- ✓ Βοηθά στη διασφάλιση της διαφάνειας, καθώς καθορίζει συγκεκριμένους στόχους, δείκτες και μέσα επαλήθευσης. Αυτό καθιστά ευκολότερη την παρακολούθηση της προόδου και τη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα.
- ✓ Συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας του έργου, μειώνοντας τη σπατάλη πόρων και αυξάνοντας την πιθανότητα επιτυχίας, μέσω του συστηματικού σχεδιασμού και της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων.
- ✓ Επιτρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση της προόδου και των επιπτώσεων του έργου.

Από την άλλη δεν παύει, όπως όλα τα εργαλεία, να χαρακτηρίζεται και αυτό από συγκεκριμένους περιορισμούς, όπως :

- ✓ Η πολυπλοκότητα, αφού η δημιουργία ενός λογικού πλαισίου απαιτεί ανάλυση, σαφήνεια και εμπειρία στη διαχείριση έργων. Μερικές φορές, η διαδικασία μπορεί να είναι πολύπλοκη, ειδικά όταν οι στόχοι και τα αποτελέσματα δεν είναι εύκολα μετρήσιμα.
- ✓ Η έλλειψη ευελιξίας, καθώς αν και το λογικό πλαίσιο βοηθά στη δομή του έργου, μπορεί να αποδειχθεί άκαμπτο όταν προκύπτουν αλλαγές ή απρόβλεπτες συνθήκες κατά την υλοποίηση του έργου. Μερικά έργα απαιτούν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα από ό,τι επιτρέπει το παραδοσιακό λογικό πλαίσιο.
- ✓ Η δυσκολία στην πρόβλεψη κινδύνων, αφού αν και το πλαίσιο επιτρέπει την αναγνώριση παραγόντων κινδύνου, δεν παρέχει από μόνο του μηχανισμούς διαχείρισης κινδύνων. Επομένως, η ανάλυση κινδύνων πρέπει να γίνεται ξεχωριστά, λαμβάνοντας υπόψη τις δυναμικές αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν το έργο.
- ✓ Η υπερβολική εστίαση σε ποσοτικά δεδομένα, αφού παρόλο που οι δείκτες είναι χρήσιμοι για την αξιολόγηση της προόδου, ορισμένα αποτελέσματα, όπως οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, μπορεί να μην είναι εύκολα μετρήσιμα με ποσοτικούς όρους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υπεραπλούστευση της πραγματικής επίδρασης ενός έργου.

Στον σύγχρονο κόσμο, όπου ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική πρόοδος εξελίσσονται ραγδαία, η ανάγκη για **αποδοτικότητα, ταχύτητα και προσαρμοστικότητα** είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης έργων, όπως το Waterfall, συχνά αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς, καθώς ακολουθούν άκαμπτα χρονοδιαγράμματα και ιεραρχικές δομές.

Η Ευέλικτη Διαχείριση Έργων (**Agile Project Management**) και συγκεκριμένα η μεθοδολογία **Scrum** προσφέρουν μια εναλλακτική προσέγγιση που υπόσχεται **διπλάσια αποτελέσματα στον μισό χρόνο**. Με την εφαρμογή **ευέλικτων πρακτικών, συνεχούς ανατροφοδότησης και αυτο-οργανωμένων ομάδων**, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, μειώνοντας παράλληλα το κόστος και τον χρόνο υλοποίησης.

Η Agile διαχείριση έργων βασίζεται στην προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία. Αντί να ακολουθεί μια αυστηρή, προκαθορισμένη πορεία, βασίζεται σε συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και τακτικές αναθεωρήσεις.

Μία από τις πιο δημοφιλείς Agile μεθοδολογίες είναι το Scrum, το οποίο οργανώνει το έργο σε σύντομους κύκλους εργασίας, τα Sprints (διάρκειας 1-4 εβδομάδων). Στο τέλος κάθε Sprint, η ομάδα παρουσιάζει ένα λειτουργικό προϊόν, επιτρέποντας τη γρήγορη προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Scrum περιλαμβάνουν:

✓ **Ρόλους** – Ομάδες με σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες:

- *Product Owner*: Καθορίζει τις προτεραιότητες του έργου.
- *Scrum Master*: Διασφαλίζει ότι η ομάδα τηρεί τις Agile πρακτικές.
- *Development Team*: Αναλαμβάνει την υλοποίηση των εργασιών.

✓ **Daily Standups** – Σύντομες καθημερινές συναντήσεις για ανασκόπηση της προόδου.

- ✓ Sprint Planning & Reviews – Συνεχής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και προσαρμογή των στόχων.

Πραγματικά Παραδείγματα Εφαρμογής

Spotify: Η εταιρεία χρησιμοποιεί Agile πρακτικές για να αναπτύσσει καινοτόμες λειτουργίες γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό.

Toyota: Εφαρμόζει Agile σε μηχανικές διαδικασίες, μειώνοντας τον χρόνο ανάπτυξης προϊόντων.

Google & Amazon: Οι ομάδες ανάπτυξης λειτουργούν με Scrum για συνεχή βελτίωση υπηρεσιών και ταχύτατη προσαρμογή στις ανάγκες των χρηστών.

Σύμφωνα με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, η δεξιότητα «Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα» στο Επίπεδο 2 περιλαμβάνει ικανότητες όπως η επίτευξη στόχων με αυξημένη αποδοτικότητα και η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η προσέγγιση Agile Project Management και ειδικότερα το Scrum εναρμονίζεται απόλυτα με αυτή τη δεξιότητα, καθώς:

1. Εστιάζει στη δημιουργία αξίας – Αντί για γραφειοκρατία, επικεντρώνεται στην παράδοση λειτουργικών αποτελεσμάτων σε μικρούς κύκλους εργασίας (Sprints).
2. Βελτιώνει την παραγωγικότητα – Ο συνεχής ανασχεδιασμός και η προσαρμοστικότητα επιτρέπουν την επίτευξη διπλάσιων αποτελεσμάτων σε μικρότερο χρόνο.
3. Διασφαλίζει συνεχή ανατροφοδότηση – Μέσω των Daily Standups, Reviews, και Retrospectives, η ομάδα προσαρμόζεται δυναμικά, μειώνοντας σπατάλη χρόνου.
4. Ενισχύει την αυτονομία των ομάδων – Με τη χρήση Scrum roles (Product Owner, Scrum Master, Development Team), μειώνεται η ανάγκη για μικροδιαχείριση και επιταχύνεται η λήψη αποφάσεων.
5. Δίνει έμφαση στην ταχεία παράδοση – Μέσω της μεθοδολογίας Incremental Delivery, τα αποτελέσματα έρχονται γρήγορα, ευθυγραμμίζοντας την εργασία με τις προτεραιότητες του οργανισμού.

Σύνδεση με το Επίπεδο 2 – Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα:

- ✓ Θέτει ξεκάθαρους στόχους (Product Backlog, Sprint Goals)
- ✓ Ελαχιστοποιεί την καθυστέρηση στην εκτέλεση (Time-boxing, Iterations)
- ✓ Εστιάζει στη συνεχή βελτίωση (Sprint Retrospectives, Adaptation)
- ✓ Μεγιστοποιεί την απόδοση της ομάδας με συνεργασία και διαφάνεια

Με λίγα λόγια, η Ευέλικτη Διαχείριση Έργων (Agile/Scrum) ενσαρκώνει την έννοια του "Διπλά αποτελέσματα στο μισό χρόνο", καθώς επιτρέπει γρηγορότερη, ευέλικτη και προσανατολισμένη στην αξία παράδοση έργου.

Σύμφωνα με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, η δεξιότητα «Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα» στο Επίπεδο 2 περιλαμβάνει τη διαμόρφωση προσωπικών σχεδίων δράσης και τη δημιουργία σχημάτων υποστήριξης για την αποτελεσματική επίτευξη στόχων.

Προσωπικό Σχέδιο Δράσεων

Ένα προσωπικό σχέδιο δράσης (Personal Action Plan) περιλαμβάνει:

1. Καθορισμό στόχων – Χρήση της SMART μεθοδολογίας (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
2. Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης – Εκτίμηση διαθέσιμων πόρων, δεξιοτήτων και πιθανών εμποδίων.
3. Κατάρτιση βημάτων – Συγκεκριμένες ενέργειες με χρονοδιάγραμμα και υπευθυνότητες.
4. Παρακολούθηση προόδου – Χρήση δεικτών μέτρησης (KPIs) και τακτικές αναθεωρήσεις.
5. Ανατροφοδότηση & προσαρμογή – Διόρθωση πορείας με βάση τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

Δημιουργία Σχημάτων Υποστήριξης

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία του σχεδίου δράσης, είναι απαραίτητη η δημιουργία δικτύων υποστήριξης, όπως:

- ✓ **Mentoring & Coaching** – Συμβουλευτική από έμπειρους επαγγελματίες
- ✓ **Ομάδες εργασίας & συνεργασίες** – Δυναμικές ομάδες που ενισχύουν τη συλλογική γνώση
- ✓ **Τεχνολογικά εργαλεία** – Χρήση λογισμικών διαχείρισης εργασιών (π.χ. Trello, Asana, Notion)
- ✓ **Δίκτυα επαγγελματικής υποστήριξης** – Σύνδεση με κοινότητες, συνέδρια και επαγγελματικούς συλλόγους
- ✓ **Αυτοβελτίωση & εκπαίδευση** – Συνεχής μάθηση μέσω σεμιναρίων και εξειδικευμένων προγραμμάτων

Η επιτυχία στη σύγχρονη επαγγελματική και προσωπική ζωή απαιτεί συστηματική προσέγγιση, στρατηγική σκέψη και διαρκή υποστήριξη. Ένα προσωπικό σχέδιο δράσεων αποτελεί το θεμέλιο για την επίτευξη στόχων, ενώ η δημιουργία σχημάτων υποστήριξης συμβάλλει στην ενίσχυση της προσπάθειας μέσω δικτύων συνεργασίας και καθοδήγησης.

Η σύνδεση αυτών των δύο εννοιών οδηγεί σε αυτογνωσία, συνέπεια και διαρκή ανάπτυξη, βοηθώντας κάθε άτομο να διαχειριστεί προκλήσεις και να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Ένα προσωπικό σχέδιο δράσεων είναι μια οργανωμένη προσέγγιση για την επίτευξη ενός στόχου μέσω συγκεκριμένων, μετρήσιμων και χρονικά οριοθετημένων βημάτων.

Βασικά Στοιχεία ενός Σχεδίου Δράσης

1. Καθορισμός στόχων – Χρήση της μεθόδου SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)
2. Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης – Εκτίμηση διαθέσιμων πόρων, δυνατοτήτων και εμποδίων

3. Δημιουργία στρατηγικών βημάτων – Καθορισμός ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν
4. Καθορισμός προτεραιοτήτων & χρονοδιαγράμματος – Ιεράρχηση εργασιών και χρονοπρογραμματισμός
5. Αξιολόγηση προόδου και αναπροσαρμογή – Συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση του σχεδίου

✓ Παράδειγμα Σχεδίου Δράσης:

Ένας επαγγελματίας που θέλει να βελτιώσει τις ηγετικές του δεξιότητες μπορεί να θέσει στόχους όπως:

- Παρακολούθηση σεμιναρίου ηγεσίας εντός 3 μηνών
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας μέσω πρακτικής
- Ζήτηση ανατροφοδότησης από συναδέλφους
- Τακτική αυτοαξιολόγηση και προσαρμογή στρατηγικών

Η επίτευξη στόχων δεν είναι ατομική υπόθεση. Τα δίκτυα υποστήριξης βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης, την ανταλλαγή γνώσεων και τη συναισθηματική ενίσχυση.

Βασικές Μορφές Σχημάτων Υποστήριξης

- ✓ Mentoring & Coaching – Συμβουλευτική καθοδήγηση από έμπειρους επαγγελματίες
- ✓ Ομάδες Εργασίας & Κοινότητες Πρακτικής – Συνεργασία με συναδέλφους ή επαγγελματικές ομάδες
- ✓ Χρήση Τεχνολογικών Εργαλείων – Λογισμικά διαχείρισης στόχων (π.χ. Trello, Asana, Notion)
- ✓ Συνεχής Εκπαίδευση & Ανάπτυξη – Συμμετοχή σε σεμινάρια, διαδικτυακές κοινότητες και συνέδρια

Παράδειγμα Σχήματος Υποστήριξης:

Ένας φοιτητής που θέλει να βελτιώσει τις ακαδημαϊκές του επιδόσεις μπορεί να ενταχθεί σε ομάδες μελέτης, να βρει έναν μέντορα και να χρησιμοποιήσει εφαρμογές παραγωγικότητας.

Η συνδυαστική εφαρμογή ενός προσωπικού σχεδίου δράσης και ενός δικτύου υποστήριξης δημιουργεί ένα ισχυρό πλαίσιο για την επιτυχία. Οργανώνοντας τις ενέργειές μας και αξιοποιώντας δίκτυα καθοδήγησης, αυξάνουμε τις πιθανότητες να επιτύχουμε τους στόχους μας με δομημένο και αποτελεσματικό τρόπο.

Σύνδεση με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ)

Το Προσωπικό Σχέδιο Δράσης και η Δημιουργία Σχημάτων Υποστήριξης συνδέονται άμεσα με το Επίπεδο 2 – Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα, καθώς συμβάλλουν στην αυτονομία, συστηματική οργάνωση και διασφάλιση επιτυχημένης υλοποίησης στόχων.

Αποτελεσματικότητα: Αίσθημα Επιτυχίας και η Σύνδεσή του με τη Διασκέδαση & την Ευτυχία

Στο Επίπεδο 2 του Προσανατολισμού στο Αποτέλεσμα, η αποτελεσματικότητα δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά επεκτείνεται στην προσωπική ικανοποίηση, την απόλαυση της διαδικασίας και τη σύνδεσή της με την ευτυχία.

Αποτελεσματικότητα και Αίσθημα Επιτυχίας

Η αποτελεσματικότητα προκύπτει όταν κάποιος ολοκληρώνει με επιτυχία τους στόχους του, έχοντας:

- ✓ Καθαρό όραμα & στρατηγική – Γνώση του σκοπού κάθε δράσης.
- ✓ Συστηματική προσέγγιση & αυτοπειθαρχία – Διάρθρωση των εργασιών με προτεραιότητες.

✓ Αυτοαξιολόγηση & βελτίωση – Διαρκής ανατροφοδότηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Όταν κάποιος είναι αποτελεσματικός, βιώνει ένα αίσθημα επιτυχίας, το οποίο ενισχύει την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση και το εσωτερικό κίνητρο. Η αποτελεσματικότητα είναι ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας σε κάθε πτυχή της ζωής. Συχνά συνδέεται με την παραγωγικότητα και την επίτευξη στόχων, αλλά η πραγματική της αξία δεν περιορίζεται μόνο στην απόδοση. Το αίσθημα επιτυχίας που προκύπτει από την αποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη συναισθηματική μας κατάσταση, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα ευτυχίας.

Ένα σημαντικό στοιχείο που συχνά παραβλέπεται είναι η σύνδεση της αποτελεσματικότητας με τη διασκέδαση. Όταν η εργασία ή οι δραστηριότητές μας ενσωματώνουν στοιχεία ευχαρίστησης, η απόδοσή μας αυξάνεται φυσικά, δημιουργώντας ένα θετικό κύκλο κινήτρων και ικανοποίησης.

Η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η ικανότητα επίτευξης στόχων με τον βέλτιστο τρόπο, ελαχιστοποιώντας την προσπάθεια και τους πόρους. Περιλαμβάνει τη σωστή διαχείριση χρόνου, την αυτοπειθαρχία και την προσαρμοστικότητα.

Τι κάνει κάποιον αποτελεσματικό;

✓ Καθαροί στόχοι – Όταν έχουμε σαφείς και εφικτούς στόχους, μειώνεται η αβεβαιότητα και αυξάνεται η συγκέντρωση.

✓ Εσωτερικά κίνητρα – Το πάθος και η αυτοπαρακίνηση οδηγούν σε συνεχή βελτίωση.

✓ Οργάνωση & προγραμματισμός – Η δομή στην καθημερινότητα βοηθά στην καλύτερη διαχείριση χρόνου.

✓ Προσαρμοστικότητα – Η ικανότητα διαχείρισης απρόβλεπτων καταστάσεων αυξάνει την αποτελεσματικότητα.

Όταν κάποιος αισθάνεται αποτελεσματικός, νιώθει ικανοποίηση και αυτοπεποίθηση, γεγονός που οδηγεί σε ένα βαθύτερο αίσθημα επιτυχίας.

Η εργασία και η στοχοθεσία δεν πρέπει να θεωρούνται απλώς υποχρεώσεις, αλλά μπορούν να εμπεριέχουν και στοιχεία απόλαυσης & διασκέδασης, γεγονός που ενισχύει την παραγωγικότητα και τη γενικότερη ευημερία.

Πώς η διασκέδαση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα;

- ✓ Gamification στη δουλειά – Μετατροπή των εργασιών σε "παιχνίδι" (π.χ. ανταγωνιστικά challenges, rewards).
- ✓ Σημαντικές σχέσεις & συνεργασία – Ευχάριστο περιβάλλον και ομαδικό πνεύμα.
- ✓ Ροή (Flow State) – Όταν κάποιος απολαμβάνει τη διαδικασία, λειτουργεί πιο αποδοτικά.
- ✓ Συνεχής επιβράβευση – Η θετική ενίσχυση και η αναγνώριση επιτυχιών αυξάνει την ευτυχία.

Πώς η ευτυχία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα;

- ✓ Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι είναι κατά 12-20% πιο παραγωγικοί.
- ✓ Το θετικό συναίσθημα βελτιώνει τη δημιουργικότητα & την επίλυση προβλημάτων.
- ✓ Μειώνονται οι επιπτώσεις του άγχους και της εξουθένωσης (burnout).

Η επιτυχία δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και το ταξίδι. Η σύνδεση της αποτελεσματικότητας με τη διασκέδαση και την ευτυχία δημιουργεί ένα βιώσιμο μοντέλο παραγωγικότητας, όπου η εργασία δεν είναι απλώς υποχρέωση αλλά γίνεται πηγή έμπνευσης, ικανοποίησης και ισορροπίας. Η αποτελεσματικότητα δεν είναι μόνο ένας δείκτης παραγωγικότητας αλλά και ένας δρόμος προς την προσωπική ολοκλήρωση και ευτυχία. Όταν η επιτυχία συνδυάζεται με διασκέδαση, το αποτέλεσμα δεν είναι απλώς καλύτερο, αλλά και βιώσιμο. Κλειδί για μια ισορροπημένη ζωή: Βρίσκοντας τρόπους να απολαμβάνουμε αυτό που κάνουμε, ενισχύουμε την αποδοτικότητα και χτίζουμε μια ζωή γεμάτη νόημα και χαρά.

Αξιολόγηση Γνώσεων και Δεξιοτήτων Εκπαιδευομένων

Στο Επίπεδο 2 του Προσανατολισμού στο Αποτέλεσμα, η αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσής τους και στη διασφάλιση της μάθησης.

Βασικοί Στόχοι της Αξιολόγησης

- ✓ Μέτρηση της κατανόησης και εφαρμογής της γνώσης
- ✓ Εντοπισμός κενών και αναγκών μάθησης
- ✓ Ανατροφοδότηση για συνεχή βελτίωση
- ✓ Αναγνώριση και ενίσχυση δεξιοτήτων που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση

Μέθοδοι Αξιολόγησης

1. Διαμορφωτική Αξιολόγηση (Formative Assessment)

- Συμβαίνει κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Περιλαμβάνει κουίζ, ερωτηματολόγια, ανοιχτές συζητήσεις, μικροδραστηριότητες
- Στόχος: Άμεση ανατροφοδότηση και προσαρμογή της διδασκαλίας

2. Τελική Αξιολόγηση (Summative Assessment)

- Συμβαίνει μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης
- Περιλαμβάνει τεστ, παρουσιάσεις, μελέτες περίπτωσης, πρακτικές εφαρμογές
- Στόχος: Μέτρηση της συνολικής απόδοσης

3. Αυτοαξιολόγηση & Αξιολόγηση από Ομότιμους

- Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τη δική τους πρόοδο και να λάβουν ανατροφοδότηση από συναδέλφους
- Χρήση εργαλείων όπως rubrics, ημερολόγια μάθησης, peer reviews

4. Πρακτική & Βιωματική Αξιολόγηση

- Αξιολογεί την ικανότητα εφαρμογής της γνώσης σε πραγματικά σενάρια
- Περιλαμβάνει case studies, role-playing, projects, simulations
- Εστιάζει στις πρακτικές δεξιότητες και την επίλυση προβλημάτων

Σύνδεση με το Προσανατολισμό στο Αποτέλεσμα (Επίπεδο 2)

Η αποτελεσματική αξιολόγηση συμβάλλει στην:

- Βελτίωση της μάθησης μέσω έγκαιρης ανατροφοδότησης
Ανάπτυξη ρεαλιστικών στρατηγικών μάθησης
Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευομένων μέσω ξεκάθαρων στόχων
και αναγνώρισης της προόδου τους

Η αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων δεν είναι απλώς μια διαδικασία μέτρησης, αλλά ένα εργαλείο ενδυνάμωσης των εκπαιδευομένων, συμβάλλοντας στην αυτοβελτίωση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την καλύτερη προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Η αποτελεσματικότητα δεν είναι απλώς ένα μέτρο απόδοσης, αλλά μια βαθύτερη εμπειρία που συνδέεται με την προσωπική ικανοποίηση και την ευτυχία. Όταν επιτυγχάνουμε τους στόχους μας με τρόπο που μας γεμίζει χαρά και δημιουργικότητα, νιώθουμε πραγματικά επιτυχημένοι.

Η διασκέδαση στη διαδικασία της εργασίας και της εξέλιξης δεν είναι πολυτέλεια, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για διαρκή επιτυχία και ισορροπία. Συνδυάζοντας αποτελεσματικότητα, αίσθημα επιτυχίας και διασκέδαση, δημιουργούμε ένα μοντέλο ζωής που όχι μόνο μας επιτρέπει να πετυχαίνουμε περισσότερα, αλλά και να απολαμβάνουμε το ταξίδι προς την επιτυχία. Ας επιδιώξουμε, λοιπόν, να είμαστε όχι μόνο αποτελεσματικοί αλλά και πραγματικά ευτυχισμένοι στην πορεία μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bar-On, R., 1997. *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence..* Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc..
- Bar-On, R., 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, Τόμος 18, pp. 13-25.
- Bass, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Bass, R., 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Application*. Fourth επιμ. New York, NY 10020: Free Press.
- Day, D. & Halpin, S., 2001. *Leadership Development : A review of industry best practice*. Alexandria, Virginia: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Day, D. V. & Antonakis, J. επιμ., 2012. *The nature of leadership*. Second επιμ. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Gardner, H., 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., 2001. *Primal Leadership. The Hidden Driver of Great Performance*. s.l.:Harvard Business Review.
- Mackie, B., 2008. *Organizational Performance Management in a Government Context: A Literature Review*. s.l.:Scottish Government Social Research.
- Maxwell, J., 1993. *Developing the leader within you*. s.l.:Thomas Nelson Inc..
- Mayer, J. D. & Salovey, P., 1997. *What is Emotional Intelligence?*. Emotional Development and Emotional Intelligence επιμ. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D., 2000. Models of emotional intelligence. Στο: *The handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Poister, T. H., 2010. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, Issue Special Issue.

- Practical Concepts Incorporated , 1979. *The Logical Framework. A Manager's Guide to a Scientific Approach to Design and Evaluation*. Washington: s.n.
- Rosete , D. & Ciarrochi, J., 2005. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), pp. 388-399.
- Salovey, P. & Mayer, J. D., 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. Τόμος 9, p. 185–211.
- Schein, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third επιμ. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Υπουργείο Εσωτερικών, 2025. *Εγχειρίδιο Ηλεκτρονικής Εφαρμογής Στοιχοθεσίας ν. 4940/2022 στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)*. s.l.:s.n.

