

**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: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

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

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Σπυριδούλα Βαρτελάτου

Συγγραφείς:

Κλεάνθης Κατσαρός
Βασιλική Νικολοπούλου
Κωνσταντίνα Τογκαρίδου
Μάνος Παυλάκης

Αξιολογήτριες:

Ιωάννα-Άλκηστη Βαλλιάνου
Αντωνία Κουμπαρούλη

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	6
1.1 Περιεχόμενο και Στόχοι Προγράμματος	6
1.2 Ο ρόλος των προϊσταμένων ως πυρήνας της διοικητικής λειτουργίας στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.....	7
1.2.1 Ο Ν. 4940/2022: Καθορισμός ρόλων και νέες ρυθμίσεις	8
1.2.2 Νέοι στόχοι της χώρας: Η αναγκαιότητα ευθυγράμμισης και η αποτελεσματική παρακίνηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους με αξιοποίηση του Ν. 4940/2022	9
1.3: Ηγεσία και σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί	10
1.3.1 Εισαγωγή στην ηγεσία.....	10
1.3.2 Ηγεσία και μάντζιμεντ.....	11
1.3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα περί ηγεσίας.....	12
1.3.4 Ο χαρισματικός ηγέτης και ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο δημόσιο οργανισμό	22
1.3.5 Εκτροχιασμός των Ηγετών.....	23
1.3.6 Η «Ηγετικότητα» ως Μέρος του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	25
1.3.7 Παράδειγμα ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα: η περίπτωση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....	26
1.3.8 Δραστηριότητα	27
Βιβλιογραφία ^{1ο} Κεφαλαίου	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ στους ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ Ν. 4940/2022	32
2.1 Εισαγωγή στην παρακίνηση	32
2.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στους οργανισμούς	32
2.3 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης.....	33
2.4 Οι προκλήσεις της παρακίνησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση	35
2.5 Μοντέλα παρακίνησης	37
2.5.1 Εισαγωγή.....	37
2.5.2 Θεωρίες Αναγκών.....	39
2.5.2.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Ανθρωπίνων Αναγκών του Maslow	39
2.5.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg	44
2.5.2.3 Η θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης - Κοινωνικών Σχέσεων - Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer	46
2.5.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland	48
2.5.3 Θεωρίες διαδικασιών.....	49
2.5.3.1 Η θεωρία προσδοκίας του Vroom	49
2.5.3.2 Η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke	50
2.5.3.3 Η θεωρία δικαιοσύνης του Adams	51
2.5.3.4 Η θεωρία Χ και Ψ του McGregor.....	53
2.6 Παρακίνηση εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση	54
2.6.1 Προϊστάμενοι και παρακίνηση	54
2.6.2 Παρακίνηση διαφορετικών γενεών.....	57
Βιβλιογραφία ^{2ο} Κεφαλαίου.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ.....	62
3.1 Εισαγωγή στην Επικοινωνία σε οργανωσιακά πλαίσια.....	62
3.1.1 Μορφές Επικοινωνίας	64
3.1.2 Εμπόδια στην Επικοινωνία.....	66

3.1.3 Ενεργητική ακρόαση	67
3.1.4 Συναλλακτική Ανάλυση	71
3.1.5 Θετική Ανατροφοδότηση	73
3.1.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο επικοινωνίας	74
3.1.7 Η Επικοινωνία με τον Πολίτη	78
3.2 Διαχείριση Συγκρούσεων	79
3.2.1 Η έννοια και η ιδιαιτερότητα των ομάδων στους οργανισμούς	80
3.2.2 Αιτίες Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο	83
3.2.3 Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων	85
3.2.4 Στρατηγικές Επίλυσης Συγκρούσεων	86
3.2.5 Ανταγωνισμός ή Συνεργασία	88
Βιβλιογραφικές αναφορές	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGEMENT) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ (Ν.4940/2022)	93
4.1 Ορισμός Διοίκησης Μέσω Στόχων	93
4.2 Νομοθεσία	93
4.3 Διοίκηση Έργου	94
4.3.1 Ορισμός έργου	94
4.3.2 Διαχείριση ή Διοίκηση έργου	97
4.3.3 Κύκλος Έργου και φάσεις: Από τον αρχικό σχεδιασμό στην υλοποίηση	98
4.3.4 Οι Γνωστικές Περιοχές της Διοίκησης Έργων	100
4.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ	102
4.4.1 Ενδιαφερόμενα μέρη του έργου (Project Stakeholders)	102
4.4.2 Ρόλος, καθήκοντα, δεξιότητες του υπεύθυνου έργου (project manager)	103
4.4.3 Ομάδας Διοίκησης Έργου (Project Core Team)	104
4.4.4 Οργανωτική Δομή	106
4.5 Εργαλεία και Τεχνικές Διοίκησης Έργου	108
4.5.1 Ανάλυση PESTEL	109
4.5.2. Ανάλυση ενδιαφερομένων μελών	109
4.5.3 Μέθοδος R.A.S.C.I.	110
4.5.4 Πίνακας Πιθανότητας-Επιπτώσεων ή Πίνακας Κινδύνου	111
4.5.5. Δομή Ανάλυσης Εργασιών –Work Breakdown Structure, (WBS)	112
4.5.6 Δομή Ανάλυσης Παραδοτέων -Deliverables Breakdown Structure (DBS)	114
4.5.7 Χρονοπρογραμματισμός	114
4.5.7.1 Μέθοδοι & Εργαλεία Χρονοπρογραμματισμού	116
4.5.8 Έλεγχος Κόστους	117
4.5.9 Προϋπολογισμός	118
4.5.10 Μέθοδος Διαχείρισης Κερδισμένης Αξίας- Earned Value Management	118
4.6 Διαχείριση έργου και Στοχοθεσία στο πλαίσιο του Ν. 4940/2022	119
4.6.1 Η Διαδικασία και ο Τρόπος που Κατανέμονται οι Στόχοι	121
4.6.2 Οι Τρεις Υποχρεωτικές Κατηγορίες Στόχων	121
4.6.3 Συστατικά Στοιχεία Στόχου	121
4.6.4 Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Της Αποδοτικότητας Και Αποτελεσματικότητας Έργων	123
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	126
Νομοθεσία	126
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	126
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	126
Παράρτημα Ι: Παραδείγματα Στοχοθεσίας	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ - ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ	131
5.1. Εισαγωγή στην οργανωτική κουλτούρα	131
5.1.1 Μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας	133
5.1.2 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή αλλαγή	138
5.1.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και δημόσια διοίκηση	139
5.1.4 Μελέτες Περίπτωσης	141

E.O.Π.Υ.Υ.....	141
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στις Η.Π.Α.	142
5.2 Εισαγωγή στην καινοτομία.....	143
5.2.1 Κατηγορίες καινοτομίας.....	144
5.2.2 Μέθοδοι εφαρμογής καινοτομίας.....	148
5.2.3 Διαμόρφωση κουλτούρας καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς.....	149
5.2.4 Διοίκηση καινοτομίας.....	153
5.2.5 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα.....	154
5.2.6 Κατευθυντήριες γραμμές και δράση της ΕΕ.....	156
5.2.7 Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες.....	158
5.2.8 Προτάσεις για ενίσχυση καινοτομίας στο ελληνικό δημόσιο τομέα.....	161
5.2.9 Δραστηριότητα.....	162
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	163
5.3 Το ελληνικό σύστημα ακεραιότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας.....	165
5.3.1 Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.).....	165
5.3.2 Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.....	166
5.3.3 Σύμβουλος Ακεραιότητας.....	168
5.3.4 Άρθρο 24 ν. 4795/2021 – Αρμοδιότητες Συμβούλου Ακεραιότητας.....	169
5.3.5 Άρθρο 25 ν. 4795/2021 – Υποχρεώσεις Και Ευθύνες Συμβούλου Ακεραιότητας.....	170
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	171
Νομοθεσία.....	171
Βιβλιογραφία.....	171

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

1.1 Περιεχόμενο και Στόχοι Προγράμματος

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και για τη συνεχιζόμενη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Ν.4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α/14-06-2022), οι προϊστάμενοι ¹ τμημάτων καλούνται σήμερα να αναπτύξουν ένα σύνολο δεξιοτήτων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Ο προϊστάμενος ενός τμήματος λόγω της θέσης του θα πρέπει να συνεργάζεται με τον προϊστάμενο της διεύθυνσης και τους υπαλλήλους του τμήματός του.

Η αποτελεσματικότητα αυτής της διττής συνεργασίας είναι συνάρτηση των ικανοτήτων του για ηγεσία και παρακίνηση των υπαλλήλων του και των προϊσταμένων του, παράλληλα με τις δεξιότητες που απαιτούνται στη διοίκηση των έργων που αναλαμβάνει, τη στοχοθεσία και την εισαγωγή αλλαγών στα πλαίσια της κουλτούρας του δημοσίου στην Ελλάδα σήμερα. Το πρόγραμμα αυτό είναι δομημένο με τρόπο που να απαντά σε αυτές τις ανάγκες των προϊσταμένων τμημάτων και δίνει στους/τις συμμετέχοντες/ουσες τα απαραίτητα εργαλεία, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του σύγχρονου ρόλου των προϊσταμένων τμημάτων στον δημόσιο τομέα.

Το πρόγραμμα αποσκοπεί στην επιμόρφωση των Προϊσταμένων Τμημάτων των υπηρεσιών του δημοσίου σε θέματα σχετικά με την άσκηση διοίκησης στα πλαίσια του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management) και σύμφωνα με το σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης βάσει του Ν.4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α/14-06-2022) έτσι ώστε να διοικήσουν με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό το Τμήμα τους και να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Πιο συγκεκριμένα, προβλέπεται η σύνδεση του συγκεκριμένου προγράμματος με την ανάπτυξη των παρακάτω δεξιοτήτων: Οργάνωση και Προγραμματισμός, Επίλυση

^{1 1} Στο παρόν κείμενο, για λόγους ευκολίας ανάγνωσης, όπου αναφέρεται ένα επάγγελμα ή ρόλος στο αρσενικό γένος στον ενικό ή στον πληθυντικό (π.χ. ηγέτης, προϊστάμενοι), χρησιμοποιείται το γραμματικό αρσενικό ως ουδέτερη μορφή και νοείται πάντοτε η αναφορά και στο αντίστοιχο θηλυκό (π.χ. διευθύντρια, προϊστάμενες), εκτός αν αναφέρεται ρητά διαφορετικά. Η χρήση αυτή ακολουθεί γλωσσική οικονομία, περιλαμβάνει και τα δύο φύλα, αναγνωρίζοντας και τιμώντας τη σημασία της ισότητας και της συμπερίληψης.

1.2 Ο ρόλος των προϊσταμένων ως πυρήνας της διοικητικής λειτουργίας στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση

Στο σύγχρονο διοικητικό περιβάλλον, ο ρόλος των προϊσταμένων οργανικών μονάδων (τμημάτων, διευθύνσεων κ.λπ.) στη δημόσια διοίκηση ενισχύεται σημαντικά, αποκτώντας στρατηγικό και ηγετικό χαρακτήρα. Η δημόσια διοίκηση εγκαταλείπει το πρότυπο της γραφειοκρατικής εποπτείας και υιοθετεί ένα μοντέλο ηγεσίας, όπου Ο προϊστάμενος λειτουργεί ως φορέας καθοδήγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο νέο αυτό πλαίσιο, παρατηρείται ότι ο ρόλος των προϊσταμένων επαναπροσδιορίζεται και αναβαθμίζεται ουσιαστικά.

Με το ν. 4940/2022 (**ΦΕΚ Α' 112/14.06.2022** «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»), προωθείται η έννοια της ομάδας ως βασικής λειτουργικής μονάδας εντός του δημόσιου οργανισμού. Συνεπακόλουθα, ο ρόλος του προϊσταμένου (υπό την έννοια του επικεφαλής της ομάδας) ενισχύεται καταλυτικά.

Ο προϊστάμενος δεν περιορίζεται πλέον στον παραδοσιακό ρόλο της διαχείρισης διοικητικών διαδικασιών, αλλά επεκτείνεται σε καίριες, στρατηγικής σημασίας αρμοδιότητες. Συγκεκριμένα, αναλαμβάνει τον καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων, διασφαλίζει την αποτελεσματική υλοποίησή τους από τα μέλη της ομάδας, και ταυτόχρονα μεριμνά για την κινητοποίηση, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων, ώστε όχι μόνο να θέλουν, αλλά και να είναι σε θέση να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις επίτευξης των στόχων αυτών. Ο ρόλος αυτός αναλύεται σε τρεις αλληλοσυμπληρούμενες διαστάσεις:

1. **Στρατηγικός συντονισμός**, μέσω της ευθυγράμμισης των επιμέρους στόχων της υπηρεσιακής μονάδας με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους του φορέα.
2. **Ηγεσία και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**, με στόχο τη διαμόρφωση αποτελεσματικών ομάδων.
3. **Παρακίνηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**, μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων, της διαμόρφωσης εξατομικευμένων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της

εργασιακής τους ικανοποίησης και συνεισφοράς, καθώς και της ενίσχυσης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους μέσα από στοχευμένες δράσεις επιμόρφωσης και υποστήριξης (Σχέδια Ανάπτυξης).

1.2.1 Ο Ν. 4940/2022: Καθορισμός ρόλων και νέες ρυθμίσεις

Ο Νόμος 4940/2022 εισάγει ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Βασικός του άξονας είναι η θεσμοθέτηση ενός κύκλου στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, στον οποίο ο προϊστάμενος έχει ηγετικό ρόλο.

Συγκεκριμένα, ο Προϊστάμενος καλείται να καθορίζει σαφείς και μετρήσιμους στόχους, να παρακολουθεί την επίτευξή τους μέσω τριών διαδοχικών σταδίων ετήσιας αξιολόγησης (Ιανουάριος – Μάιος – Δεκέμβριος) και να διαμορφώνει, σε συνεργασία με τους υφιστάμενους, εξατομικευμένα σχέδια ανάπτυξης δεξιοτήτων. Με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων –ΕΠΔ- (αρ.4 ν.4940/2022) οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου.

Οι δεξιότητες αυτές συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, και οι οποίες είναι οι κάτωθι εννέα:

- 1. Προσανατολισμούς στον πολίτη**
- 2. Ομαδικότητα**
- 3. Προσαρμοστικότητα**
- 4. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα**
- 5. Οργάνωση και Προγραμματισμός**
- 6. Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα**
- 7. Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα**
- 8. Διαχείριση γνώσης**
- 9. Ηγετικότητα**

Ο Προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί, να ενισχύει και να καλλιεργεί τις αναφερόμενες **δεξιότητες-κλειδιά** στο ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας του.

Εν τέλει, ο προϊστάμενος καθίσταται πολλαπλασιαστής αποτελεσματικότητας και φορέας κουλτούρας συνεργασίας, ευθύνης και καινοτομίας. Η οργανική μονάδα

μετατρέπεται σε ζωντανή, εξελισσόμενη ομάδα, με κοινό σκοπό και διαρκή ανατροφοδότηση. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης περνά, συνεπώς, μέσα από τη δυναμική σχέση που αναπτύσσει ο προϊστάμενος με την ομάδα του και τη συστηματική αξιοποίηση των εργαλείων που του προσφέρει το νέο θεσμικό πλαίσιο.

1.2.2 Νέοι στόχοι της χώρας: Η αναγκαιότητα ευθυγράμμισης και η αποτελεσματική παρακίνηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους με αξιοποίηση του Ν. 4940/2022

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση καλείται να ανταποκριθεί σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από αυξημένες προσδοκίες των πολιτών, πιέσεις για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, διαφάνεια και λογοδοσία, καθώς από την ανάγκη προσαρμογής στις προκλήσεις τους ψηφιακού μετασχηματισμού.

Οι νέοι στόχοι της χώρας, όπως αυτοί διατυπώνονται σε Εθνικές Στρατηγικές, στο Εθνικό Σχέδιο Μεταρρυθμίσεων, σε ευρωπαϊκές δεσμεύσεις και στο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής, προϋποθέτουν μια δημόσια διοίκηση που λειτουργεί με στρατηγικό προσανατολισμό, προσαρμοστικότητα, στοχοθεσία και έμφαση στα αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο αυτό, οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ευθυγράμμιση των επιμέρους λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της χώρας. Καλούνται να μεταφράσουν τους γενικούς στόχους σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά πλάνα για τη μονάδα τους, τα οποία αποτυπώνονται σε σαφείς και μετρήσιμες στοχοθεσίες. Η υλοποίηση αυτών των στόχων επιτυγχάνεται μέσω της στοχευμένης ανάθεσης καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας, με τρόπο που να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες και τις δυνατότητες κάθε υπαλλήλου.

Ο Ν. 4940/2022 (ΦΕΚ Α' 112/14.06.2022) παρέχει το θεσμικό πλαίσιο που υποστηρίζει αυτήν τη στρατηγική μετάβαση. Η επίτευξη των νέων στόχων της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των προϊσταμένων να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να τους υλοποιήσουν. Αυτό προϋποθέτει:

- Μετάδοση των στόχων τους με σαφήνεια σε όλα τα μέλη της ομάδας.
- Ανάπτυξη εξατομικευμένων κινήτρων, (π.χ. αναγνώριση, υποστήριξη, ανάπτυξη δεξιοτήτων).

- Δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, με ανοιχτή επικοινωνία, εμπιστοσύνη και δίκαιη και σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Εφαρμογή εργαλείων συνεχούς βελτίωσης, όπως είναι η αξιολόγηση και η συνεχής ανατροφοδότηση.

Ο προϊστάμενος δεν είναι απλώς διαχειριστής, αλλά καθοδηγητής, ενισχυτής των δεξιοτήτων των υφισταμένων του και φορέας αλλαγής. Συμπερασματικά, ο ρόλος των προϊσταμένων οργανικών μονάδων στη δημόσια διοίκηση επαναπροσδιορίζεται ριζικά με βάση τις σύγχρονες προκλήσεις, τις εθνικές δεσμεύσεις και το νέο θεσμικό πλαίσιο. Ο Ν. 4940/2022 προσφέρει τα εργαλεία και το πλαίσιο για μια πιο λειτουργική, αποδοτική και υπεύθυνη διοίκηση. Οι προϊστάμενοι καλούνται πλέον να ανταποκριθούν στον αναβαθμισμένο ρόλο τους με στρατηγική σκέψη, διοικητική επάρκεια και ηγετική ικανότητα.

Στις ενότητες που ακολουθούν, ξεδιπλώνεται ένα δυναμικό πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που ενισχύουν τον ρόλο των προϊσταμένων ως φορέων αλλαγής. Μέσα από θεματικές όπως η ηγεσία, η παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού, η αποτελεσματική επικοινωνία, η στοχοθεσία και η εισαγωγή καινοτομιών, αναδεικνύεται η σύγχρονη δημόσια διοίκηση ως ένας ζωντανός και εξελισσόμενος μηχανισμός, με επίκεντρο την ελληνική κοινωνία συνολικά και τον κάθε πολίτη ξεχωριστά.

1.3: Ηγεσία και σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί

1.3.1 Εισαγωγή στην ηγεσία

Η ηγεσία έχει χαρακτηριστεί ως μια διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται οι ενέργειες μιας οργανωμένης ομάδας, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται υψηλές προσδοκίες ως προς την επίλυση προβλημάτων ή την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Bass, 1990). Αντίστοιχα, ο Μπουραντάς (2005) περιγράφει την ηγεσία ως διαδικασία επιρροής της δράσης και της συμπεριφοράς είτε μικρών είτε μεγάλων, είτε τυπικών είτε άτυπων ομάδων από ένα άτομο (τον ηγέτη), με σκοπό τα μέλη να επιδιώκουν εθελοντικά, πρόθυμα και με συνεργατικό πνεύμα την υλοποίηση στόχων που συνδέονται με την αποστολή της ομάδας, μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητά.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, επικρατεί ευρεία συναίνεση μεταξύ των ηγετικών στελεχών ότι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια συνεχή και

απαιτητική διαδικασία. Η διαχείρισή της συγκαταλέγεται στα πλέον σύνθετα καθήκοντα, ενώ το επίπεδο της δέσμευσης που επιδεικνύει ο ηγέτης συχνά καθορίζει τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας της αλλαγής (Kotter, 1996). Οι ηγέτες δεν καλούνται απλώς να παρακολουθούν και να ελέγχουν την αλλαγή· οφείλουν επίσης να την υποστηρίζουν, να την κινητοποιούν, να την διευκολύνουν και να την καθοδηγούν, λειτουργώντας ταυτόχρονα ως πρότυπα για τα μέλη του οργανισμού. Οι πολλαπλές αυτές λειτουργίες απαιτούν βαθιά προσωπική αφοσίωση και προσήλωση, γεγονός που καθιστά τον ρόλο της ηγεσίας θεμελιώδη για την επιτυχή εφαρμογή κάθε μορφής οργανωσιακής αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

1.3.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο καθοριστικός παράγοντας που διαφοροποιεί τους επιτυχημένους οργανισμούς από εκείνους με χαμηλότερη απόδοση είναι η ύπαρξη ισχυρής, δυναμικής και αποτελεσματικής ηγεσίας (Jones et al., 2000). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Yukl (2002), εξακολουθεί να υφίσταται έντονη συζήτηση σχετικά με τη διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Για την πλειονότητα των ερευνητών, η ηγεσία και η διοίκηση δεν ταυτίζονται με συγκεκριμένους εργασιακούς ρόλους, αλλά νοούνται ως διακριτές, αν και αλληλοσυμπληρούμενες, διαδικασίες. Ο Nahavandi (2004) επισημαίνει ότι η διοίκηση επικεντρώνεται στην επίτευξη τάξης και σταθερότητας, ενώ αντιθέτως η ηγεσία αποσκοπεί στην προώθηση και διαχείριση της αλλαγής.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι μελετητές, αν και αναγνωρίζουν τις λειτουργικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις δύο έννοιες, υπογραμμίζουν ότι οι ηγέτες και οι μάνατζερ δεν αποτελούν κατ' ανάγκη διαφορετικούς τύπους προσώπων (Yukl, 2002) ή ότι τα διοικητικά στελέχη είναι δυνατόν να ενσωματώνουν τόσο ηγετικές όσο και διοικητικές δεξιότητες, τις οποίες ενεργοποιούν αναλόγως του πλαισίου και των απαιτήσεων της κατάστασης (Vroom & Jago, 1988). Ο Kotter (1990) διαχωρίζει τις λειτουργίες των δύο εννοιών, υποστηρίζοντας ότι η διοίκηση επιδιώκει την παροχή τάξης, συνέπειας και προβλεψιμότητας εντός του οργανισμού, ενώ η ηγεσία εστιάζει στη δημιουργία αλλαγών και στη διαμόρφωση κατεύθυνσης. Επομένως, ενώ η διοίκηση στοχεύει στη σταθερότητα, η ηγεσία προωθεί την προσαρμογή και την ανανέωση.

Παρά τις διαφορές αυτές, υποστηρίζεται ότι και οι δύο λειτουργίες είναι

ουσιώδεις για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Northouse, 2013). Συνοψίζοντας, μπορεί να ειπωθεί ότι οι ηγέτες διακρίνονται από τη μακροπρόθεσμη προοπτική τους και την ικανότητά τους να εμπνέουν ένα όραμα που υπερβαίνει το άμεσο πλαίσιο δράσης των ακολούθων τους, ενώ οι μάνατζερ υιοθετούν μια πιο βραχυπρόθεσμη, διαδικαστική προσέγγιση, εστιάζοντας στη λειτουργική αποτελεσματικότητα των επιμέρους μονάδων ή ομάδων του οργανισμού (Nahavandi, 2004).

Πίνακας 1: Διοίκηση vs Ηγεσία (Nahavandi, 2004)

Ο Μάνατζερ	Ο Ηγέτης
• Φροντίζει να γίνονται τα πράγματα σωστά • Βραχυπρόθεσμη προοπτική • Διατήρηση κατεστημένου και σταθερότητας • Δίνει έμφαση σε διαδικασίες και συστήματα • Οργανώνει • Προγραμματίζει • Ελέγχει • Συντονίζει & Στελεχώνει • Χρησιμοποιεί τη δύναμη της θέσης του	• Φροντίζει να γίνονται τα σωστά πράγματα • Μακροπρόθεσμη προοπτική • Αμφισβήτηση κατεστημένου και πρόκληση αλλαγής • Δίνει έμφαση στα άτομα • Εμπνέει • Οραματίζεται • Προκαλεί ενθουσιασμό • Δημιουργεί κουλτούρα βασισμένη σε κοινές αξίες • Χρησιμοποιεί τη προσωπική του δύναμη

1.3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα περί ηγεσίας

Η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς (ενδογενείς) όσο και από εξωτερικούς (εξωγενείς) παράγοντες. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επιτρέπει στους προϊστάμενους να δημιουργούν περιβάλλοντα εργασίας που ενισχύουν την απόδοση, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων εκατό ετών, το επιστημονικό ενδιαφέρον για την ψυχολογία της ηγεσίας έχει αυξηθεί σημαντικά, οδηγώντας στην ανάπτυξη ποικίλων θεωρητικών προσεγγίσεων που επιχειρούν να ερμηνεύσουν τους λόγους για τους οποίους ορισμένα άτομα αναδεικνύονται σε ηγετικές θέσεις, ενώ άλλα όχι. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας με χρονολογική σειρά.

Η **Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου** (Great Man Theory) αποτελεί μία από τις πρώιμες προσεγγίσεις, βασισμένη στην παραδοχή ότι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι έμφυτα. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ηγέτες δεν "γίνονται", αλλά

"γεννιούνται", διαθέτοντας εγγενείς ιδιότητες που τους καθιστούν ικανούς να ηγηθούν, ιδιαίτερα σε κρίσιμες ιστορικές ή κοινωνικές συγκυρίες. Ο Σκωτσέζος φιλόσοφος και ιστορικός Thomas Carlyle (1795–1881) υπήρξε ένθερμος υποστηρικτής της θεωρίας, ενώ αντίθετα, ο Άγγλος φιλόσοφος Herbert Spencer υποστήριξε ήδη από το 1860 ότι οι ηγέτες δεν αποτελούν ανεξάρτητα και μοναδικά φαινόμενα, αλλά προϊόντα του κοινωνικού και ιστορικού τους περιβάλλοντος.

Ακολούθως, η **Θεωρία των Χαρακτηριστικών** (Traits Theory), η οποία αναπτύχθηκε κυρίως κατά την περίοδο 1930–1940, επικεντρώθηκε στην αναζήτηση σταθερών και καθολικών γνωρισμάτων που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Οι σχετικές μελέτες εξερεύνησαν αφενός προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, το ύψος, η σωματική διάπλαση, η ενέργεια και η εξωτερική εμφάνιση, και αφετέρου ψυχολογικές μεταβλητές και κίνητρα, όπως η ανάγκη για επίτευξη ή για εξουσία. Παρότι νεότερες έρευνες δεν έχουν καταλήξει σε έναν ενιαίο και καθολικό κατάλογο χαρακτηριστικών που να διακρίνει απόλυτα τους ηγέτες, αναγνωρίζεται ότι ορισμένα προσωπικά στοιχεία και ικανότητες μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ανάδειξη όσο και την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη (Mumford et al., 2000). Ενδεικτικά, ο Stogdill (1974) κατέγραψε μια σειρά χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που θεωρούνται κρίσιμα για την ηγεσία, όπως:

Πίνακας 2: Ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες (Stogdill, 1974)

Χαρακτηριστικά	Ικανότητες
• Προσαρμοστικότητα σε καταστάσεις • Αφουγκρασμός κοινωνικού περιβάλλοντος • Φιλόδοξος και προσανατολισμένος στο επίτευγμα • Θετικός • Συνεργατικός • Αποφασιστικός • Αξιόπιστος • Κυρίαρχος (επιθυμία να επηρεάζει τους άλλους) • Ενεργητικός (υψηλό επίπεδο δραστηριότητας) • Επίμονος • Αυτοπεποίθηση • Ανεκτικός στο στρες • Πρόθυμος να αναλάβει την ευθύνη	• Έξυπνος • Εννοιολογικά ικανός • Δημιουργικός • Διπλωματικός και διακριτικός • Ικανότητα ομιλίας • Ομαδικός • Οργανωμένος (διοικητική ικανότητα) • Πειστικός • Κοινωνικά ικανός

Η **Συμμετοχική-Δημοκρατική θεωρία** (Participative-Democratic Leadership) αναπτύχθηκε τις δεκαετίες του 1930 και του 1940 με αφετηρία τις έρευνες του

Αμερικανού ψυχολόγου Kurt Lewin που ανέδειξαν την σημαντικότητά της. Βασικές τις υποθέσεις είναι ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων βελτιώνει την κατανόηση των ζητημάτων για τα οποία θα ληφθούν αποφάσεις και ότι τα άτομα θα είναι περισσότερο αφοσιωμένα σε ενέργειες για τις οποίες έχουν συναποφασίσει. Σε αντιδιαστολή με το αυταρχικό στυλ (autocratic) όπου υπάρχει στενός έλεγχος και όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη και το αδιάφορο στυλ (laissez-faire) που χαρακτηρίζεται από τα πολύ χαμηλά επίπεδα οποιασδήποτε μορφής δράσης από την ηγεσία (Kippenberger, 2002), η συγκεκριμένη θεωρία προτείνει ότι τα άτομα είναι λιγότερο ανταγωνιστικά και πιο συνεργατικά όταν εργάζονται σε κοινούς στόχους και ότι όταν τα οργανωσιακά μέλη αποφασίζουν από κοινού, παίρνουν συνήθως καλύτερες αποφάσεις από ένα μόνο άτομο. Τονίζεται ότι όταν τα άτομα παίρνουν κοινές αποφάσεις, η κοινωνική δέσμευση είναι μεγαλύτερη και συνεπώς αυξάνεται η αφοσίωση ως προς την ληφθείσα απόφαση. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει το μοντέλο των Tannenbaum και Schmitt (1958) που παρουσιάζει τη κλιμάκωση από την αυταρχική στη δημοκρατική διοίκηση. Δεδομένου ότι ανάμεσα στη δημοκρατική και στην αυταρχική ηγεσία υπάρχουν και άλλοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας, όσο μετακινείται ο ηγέτης από την αυταρχική προς τη δημοκρατική εξουσία, τόσο μειώνεται η εξουσία που ασκεί και αυξάνεται η αυτονομία των εργαζομένων.

Οι **Συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας** (Behavioral Theories), οι οποίες αναπτύχθηκαν κυρίως κατά την περίοδο 1940–1950, διαφοροποιούνται σημαντικά από τις προηγούμενες προσεγγίσεις, καθώς εστιάζουν στις παρατηρήσιμες συμπεριφορές των ηγετών, αντί να επικεντρώνονται σε έμφυτα ψυχολογικά, σωματικά ή κοινωνικά χαρακτηριστικά. Η κεντρική τους παραδοχή είναι ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά διαμορφώνονται μέσω εμπειριών και μάθησης. Κατά συνέπεια, η ηγετική αποτελεσματικότητα θεωρείται προϊόν συγκεκριμένων συμπεριφορών που μπορούν να διδαχθούν και να αναπαραχθούν από άλλα άτομα, εφόσον καθοριστούν σαφή πρότυπα επιτυχημένης ηγεσίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι συμπεριφορικές θεωρίες εστιάζουν κυρίως στην ανάλυση δύο βασικών διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς: τις συμπεριφορές προσανατολισμένες στο έργο (task-oriented behaviors) και τις συμπεριφορές προσανατολισμένες στο άτομο (person-oriented behaviors). Οι πρώτες σχετίζονται με την επίτευξη στόχων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα, ενώ οι δεύτερες με τη διατήρηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και την υποστήριξη των μελών της ομάδας. Σημαντικές θεωρητικές συνεισφορές στην κατηγορία αυτή

περιλαμβάνουν:

- Το Διαχειριστικό Πλέγμα (ManagerialGrid ή LeadershipGrid) των Blake και Mouton (1964), το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά των ηγετών βάσει του βαθμού προσανατολισμού τους είτε στα καθήκοντα είτε στους ανθρώπους. Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζει πέντε βασικούς συνδυασμούς των δύο αυτών διαστάσεων, οι οποίοι αντιστοιχούν σε πέντε διακριτά στυλ ηγεσίας.
- Η Θεωρία του Ηγετικού Ρόλου (RoleTheory), η οποία έχει διαμορφωθεί από διάφορους κοινωνιολόγους και ανθρωπολόγους. Η θεωρία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες και οι ακολούθοι ορίζουν, υιοθετούν και προσδοκούν ρόλους εντός ενός οργανωσιακού πλαισίου. Σύμφωνα με αυτήν, η ηγετική συμπεριφορά διαμορφώνεται συχνά από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον ρόλο του ηγέτη, οι οποίες επηρεάζουν αντίστοιχα τις προσδοκίες και τις πρακτικές του ίδιου του ηγέτη.

Στο πλαίσιο της εξέλιξης των θεωριών ηγεσίας, ιδιαίτερη σημασία αποκτούν οι καταστασιακές (situational) και ενδεχομενικές (contingency) θεωρίες, οι οποίες αναγνωρίζουν τη δυναμική σχέση μεταξύ του ηγέτη, των ακολούθων και του περιβάλλοντος. Η **Καταστασιακή Θεωρία** των Hersey και Blanchard (1969) υποστηρίζει ότι δεν υφίσταται ένα ενιαίο και απόλυτα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, καθώς η επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς πρέπει να εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε περίπτωσης. Η θεωρία αυτή, γνωστή και ως θεωρία κύκλου ζωής (LifeCycleTheory), προτείνει τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας – telling (καθοδηγητικό), selling (πειστικό), participating (συμμετοχικό) και delegating (αναθετικό) – και τονίζει ότι καθώς αυξάνεται η «ωριμότητα» ή ικανότητα των εργαζομένων, ο ηγέτης οφείλει να μειώνει τον βαθμό καθοδήγησης και ελέγχου. Αντίστοιχα, η Θεωρία Διαδρομής-Στόχου (Path-GoalTheory) του House (1971) επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων και τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδρομή προς την επίτευξη στόχων, απομακρύνοντας εμπόδια και ενισχύοντας τα κίνητρα (Northouse, 2013). Τέλος, το μοντέλο λήψης αποφάσεων ηγεσίας των Vroom και Yetton (1973) εστιάζει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και προτείνει πέντε στυλ ηγεσίας, τα οποία κατατάσσονται σε δύο αυταρχικά (A1, A2), δύο συμβουλευτικά (Σ1, Σ2) και

ένα ομαδικό (Ο). Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της απόφασης, το επίπεδο τεχνογνωσίας των μελών και τη σημασία της συμμετοχής τους στη διαδικασία (Χυτήρης, 1994).

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά (Vroom&Yetton, 1973)

A1	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα οργανωσιακά μέλη με βάση τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του.
A2	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους του.
Σ1	Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευθεί τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο.
Σ2	Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση αφού το πρόβλημα έχει τεθεί στην ομάδα, έχει γίνει συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών, έχουν ακουστεί οι απόψεις και οι προτάσεις του συνόλου.
Ο	Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα, ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους υπολοίπους και η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Στο ίδιο θεωρητικό πλαίσιο με τις καταστασιακές προσεγγίσεις εντάσσεται και η **Θεωρία της Εξάρτησης (Contingency Theory)**, η οποία διατηρεί τη σημασία και την αποδοχή της μέχρι και σήμερα, κυρίως ως προς την πεποίθηση ότι η καταλληλότητα ενός ηγετικού στυλ εξαρτάται άμεσα από τις επικρατούσες συνθήκες. Η θεωρία αυτή βασίστηκε αρχικά στην ανάλυση ιστορικών παραδειγμάτων, τα οποία ανέδειξαν ηγέτες που προέκυψαν μέσα από συγκεκριμένες κοινωνικοπολιτικές συγκυρίες. Ενδεικτικά παραδείγματα περιλαμβάνουν την άνοδο του Adolf Hitler στη Γερμανία της δεκαετίας του 1930, την ανάδειξη του Franklin D. Roosevelt στις Ηνωμένες Πολιτείες εν μέσω της Μεγάλης Ύφεσης, καθώς και την κυριαρχία του Mao Tse-Tung στην Κίνα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα παραδείγματα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία του πλαισίου μέσα στο οποίο εμφανίζονται και δρουν οι ηγέτες.

Η συγκεκριμένη θεωρία προτείνει ότι υπάρχει δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας, η οποία διαμορφώνει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι ακόλουθοι τείνουν να στηρίζουν ηγέτες στους οποίους – σωστά ή εσφαλμένα – αναγνωρίζουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες. Ο ρόλος του ηγέτη, επομένως, είναι να αναγνωρίζει αυτές τις προσδοκίες και να διαμορφώνει τη συμπεριφορά του με σκοπό την εκπλήρωσή τους, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευση και την αποδοτικότητα της ομάδας.

Ο Fiedler (1967), εξέχων εκπρόσωπος της θεωρίας, υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγετικού στυλ και των χαρακτηριστικών της κατάστασης. Συγκεκριμένα, εντόπισε τρεις βασικές διαστάσεις που καθορίζουν την "ευνοϊκότητα" της ηγετικής κατάστασης: α) τη σχέση ηγέτη-υφισταμένων, β) τη δομή του έργου, και γ) τη θέση εξουσίας του ηγέτη. Όσο πιο θετικές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, όσο πιο καλά δομημένο είναι το έργο και όσο ισχυρότερη η επίσημη εξουσία του ηγέτη, τόσο πιο ευνοϊκές είναι οι συνθήκες για την επιτυχή εφαρμογή της ηγεσίας. Συνοψίζοντας, τόσο οι καταστασιακές θεωρίες όσο και η θεωρία της εξάρτησης υπογραμμίζουν ότι η ηγεσία δεν είναι ανεξάρτητη από το περιβάλλον, αλλά διαμορφώνεται από ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι καθορίζουν τόσο το στυλ που θα επιλεγεί όσο και την αποτελεσματικότητά του σε κάθε συγκεκριμένο πλαίσιο.

Η Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership) εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1970 και βασίζεται σε μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης διερευνά τις ανάγκες των υφισταμένων του και επιχειρεί την ικανοποίησή τους με αντάλλαγμα την απόδοσή τους σε συγκεκριμένο έργο ή υπηρεσία. Η σχέση αυτή διέπεται από μια καθαρά εργαλειακή λογική, όπου τα δύο μέρη αναγνωρίζουν τις σχέσεις ισχύος και εξουσίας, χωρίς να δεσμεύονται σε κοινό σκοπό, αλλά σε μια αμοιβαία επωφελή συναλλαγή.

Ο συναλλακτικός ηγέτης ορίζει σαφώς τους ρόλους και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, επιβραβεύει εκείνους που επιτυγχάνουν τους στόχους και επιπλήττει ή τιμωρεί όσους αποκλίνουν από τις προσδοκίες (Spillane et al., 2004). Η αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας έγκειται στην προσδοκία ανταμοιβής για καλή απόδοση και επιπτώσεων για ανεπαρκή επίδοση (Day & Antonakis, 2011). Επομένως, αυτή η μορφή ηγεσίας δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στον έλεγχο και στην τήρηση των συμφωνηθέντων, ενώ συχνά στερείται μακροπρόθεσμης δέσμευσης και έμπνευσης. Στο ίδιο πλαίσιο, η Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange Theory, LMX) εστιάζει στην ποιότητα των δυαδικών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και κάθε υφιστάμενου ξεχωριστά (Dansereau et al., 1975). Οι σχέσεις αυτές εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, μέσω συνεχών ανταλλαγών, και ενδέχεται να καταλήξουν είτε σε υψηλής ποιότητας σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού είτε σε αποστασιοποιημένες, τυπικές σχέσεις. Όταν οι σχέσεις αυτές είναι θετικές, προκύπτουν σημαντικά οφέλη όπως αυξημένη

απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση (Bauer&Green, 1996). Αντιδιαμετρικά αλλά συμπληρωματικά, η **Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)** υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες δεν περιορίζονται στην ικανοποίηση υφιστάμενων αναγκών, αλλά επιδιώκουν τη μεταμόρφωση των αντιλήψεων και τη διεύρυνση της οπτικής των ακολούθων τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε εκείνη τη μορφή ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης εμπνέει και κινητοποιεί τους υφιστάμενούς του ώστε να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα και να δεσμευτούν στους στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης δεν εστιάζει μόνο στην επίτευξη στόχων, αλλά και στον μετασχηματισμό των αξιών, των πεποιθήσεων και των προσδοκιών των εργαζομένων.

Ο Burns (1978) περιέγραψε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως μια διαδικασία στην οποία ηγέτες και οπαδοί αλληλεπιδρούν ώστε να ανυψώσουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής, κινήτρων και επίδοσης. Σύμφωνα με τον Bass (1985), η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις:

- Χάρισμα ή Εξιδανικευμένη Επιρροή (Idealized Influence): Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, ασκεί ηθική επιρροή και ενθαρρύνει την ταύτιση των ακολούθων μαζί του.
- Εμπνευσμένη Κινητοποίηση (Inspirational Motivation): Ο ηγέτης παρουσιάζει ένα εμπνευσμένο όραμα, ενδυναμώνει και κινητοποιεί τους εργαζομένους προς την επίτευξη υψηλών στόχων.
- Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Individualized Consideration): Ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ατομικές ανάγκες των μελών της ομάδας, παρέχοντας καθοδήγηση, υποστήριξη και ανάπτυξη.
- Διανοητική Ώθηση (Intellectual Stimulation): Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη, την καινοτομία και την αναθεώρηση υφιστάμενων πρακτικών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τα άτομα να ξεπεράσουν τις προσδοκίες, να υιοθετήσουν υψηλότερες αξίες και να συμβάλουν ουσιαστικά στην επίτευξη ομαδικών και οργανωσιακών στόχων. Οι Kouzes και Posner (2002), μέσω μακροχρόνιας έρευνας, ανέδειξαν τα χαρακτηριστικά που οι ακόλουθοι θεωρούν ως ιδανικά για έναν ηγέτη: εντιμότητα, ικανότητα, έμπνευση, διορατικότητα, συνεργασία, αφοσίωση, δημιουργικότητα και αξιοπιστία, μεταξύ άλλων.

Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η εφαρμογή μετασχηματιστικής ηγεσίας

στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον συνδέεται με θετικά συναισθήματα (όπως ενθουσιασμός και υπερηφάνεια), υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (π.χ. Zineldin, 2017). Συμπερασματικά, αν και η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσεγγίσεις, δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Αντιθέτως, η έρευνα δείχνει ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ενσωματώνουν στοιχεία και από τα δύο μοντέλα (Judge & Piccolo, 2004), προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά τους στο πλαίσιο και στις ανάγκες της ομάδας και του οργανισμού.

Η **Προσαρμοστική Ηγεσία (Adaptive Leadership)**, όπως αναπτύχθηκε από τους Heifetz, Grashow και Linsky (2009), συνιστά ένα θεωρητικό πλαίσιο που ενισχύει την ικανότητα ατόμων και οργανισμών να ανταποκρίνονται με ευελιξία και αποτελεσματικότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες. Η προσέγγιση αυτή ενδυναμώνει την κατανόηση και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και ενθαρρύνει μια κουλτούρα πειραματισμού και συνεχούς μετασχηματισμού.

Βασική παραδοχή της θεωρίας αποτελεί η διάκριση μεταξύ τεχνικών και προσαρμοστικών προβλημάτων. Τα τεχνικά προβλήματα είναι σαφώς οριοθετημένα και διαθέτουν καθιερωμένες λύσεις, αντλούμενες από προηγούμενες εμπειρίες. Αντίθετα, τα προσαρμοστικά προβλήματα χαρακτηρίζονται από ασάφεια και απαιτούν τη δημιουργία νέων προσεγγίσεων, καθιστώντας την ηγετική παρέμβαση κρίσιμη όχι μόνο για τον ορισμό των προβλημάτων, αλλά και για την κινητοποίηση των μελών του οργανισμού προς τη διαμόρφωση καινοτόμων λύσεων (Mulder, 2017).

Η προσαρμοστική ηγεσία εστιάζει σε τέσσερις βασικές διαστάσεις (Heifetz et al., 2009):

1. **Πλοήγηση σε πολυσύνθετα περιβάλλοντα:** Ο ηγέτης καλείται να αποδεχτεί την αβεβαιότητα, να λειτουργεί αποτελεσματικά με ατελή πληροφόρηση και να ενθαρρύνει την αναζήτηση εναλλακτικών στρατηγικών. Οι προκαθορισμένοι κανόνες συχνά αποδεικνύονται ανεπαρκείς· γι' αυτό, η συνεχής μάθηση και η δημιουργική απόκλιση από τα παραδοσιακά πρότυπα αποτελούν κρίσιμες δεξιότητες.
2. **Ηγεσία με ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα κατανόησης των εναλλακτικών οπτικών και η ικανότητα ανταπόκρισης με ενσυναίσθηση επιτρέπουν στον ηγέτη να καλλιεργεί σχέσεις επιρροής. Η ενίσχυση της αυτονομίας των

εργαζομένων και η στροφή προς τα ενδογενή κίνητρα (π.χ. αναγνώριση, αυτοδιαχείριση) προάγουν την εμπλοκή και την αποδοτικότητα.

3. **Μάθηση μέσω αναστοχασμού και αυτοδιόρθωσης:** Ο πειραματισμός αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της προσαρμοστικής ηγεσίας. Οι αποτυχίες αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης, ενώ ο στοχασμός πάνω σε επιτυχίες και αποτυχίες συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση. Η λήψη αποφάσεων αποκεντρώνεται, περιορίζοντας την εξάρτηση από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.
4. **Δημιουργία λύσεων θετικού αθροίσματος (win-win):** Η επιτυχία των οργανισμών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα εσωτερικά στελέχη, αλλά και από ένα ευρύτερο δίκτυο ενδιαφερόμενων (stakeholders), όπως προμηθευτές και πελάτες. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες επεκτείνουν τη συλλογική συμμετοχή και προάγουν τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μοντέλων, ενσωματώνοντας κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Από την άλλη πλευρά, η **Συμπεριληπτική Ηγεσία (Inclusive Leadership)**, όπως παρουσιάζεται από τον Hollander (2009), δίνει έμφαση στις σχέσεις συνεργασίας και στον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό της ηγεσίας. Αντί της παραδοσιακής έμφασης στα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές του ηγέτη, η συμπεριληπτική προσέγγιση στρέφεται στις ανάγκες, στις αντιλήψεις και στην ενεργή εμπλοκή των ακολούθων. Το βασικό της χαρακτηριστικό είναι η αντίληψη της ηγεσίας ως διαδικασίας «μαζί με» και όχι «για» τους ανθρώπους.

Η θεωρία αυτή, σε συμφωνία με τη σύγχρονη βιβλιογραφία περί διοίκησης αλλαγών, προωθεί μια κουλτούρα που εστιάζει στην αναγνώριση, τον σεβασμό και την υπευθυνότητα. Οι Qi, Liu, Wei και Hu (2019) περιγράφουν τρεις βασικές διαστάσεις της συμπεριληπτικής ηγεσίας:

1. **Ανοχή και υποστήριξη στα λάθη:** Οι ηγέτες ακούν ενεργά τους εργαζομένους, ενθαρρύνουν την έκφραση και αποδέχονται τα λάθη ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας, παρέχοντας καθοδήγηση και ενίσχυση.
2. **Αναγνώριση και ενδυνάμωση:** Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων γίνεται με σεβασμό και χωρίς προκαταλήψεις, ενισχύοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη και αυτοεκτίμηση.

3. **Δίκαιη και αμερόληπτη συμπεριφορά:** Η ηγεσία θεμελιώνεται σε αξίες δικαιοσύνης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες όλων των μελών του οργανισμού και κατανέμοντας δίκαια τα οφέλη και τις ευκαιρίες.

Η συμπεριληπτική ηγεσία διακρίνεται τόσο από τη συμμετοχική όσο και από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ειδικότερα, σε αντίθεση με τη συμμετοχική ηγεσία, η οποία προάγει τη συμμετοχή των μελών χωρίς απαραίτητα να αναγνωρίζει τη διαφοροποίηση των απόψεων, η συμπεριληπτική προσέγγιση αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα και προάγει τη σύγκλιση αντικρουόμενων ιδεών (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Παρομοίως, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης εστιάζει στον εμπνευσμένο μετασχηματισμό μέσω πρόκλησης και υποστήριξης, ο συμπεριληπτικός ηγέτης δημιουργεί ένα πλαίσιο πρόσβασης και έκφρασης που ενδυναμώνει τις φωνές όλων των μελών.

Οι Bourke&Espedido (2019) προσδιορίζουν έξι κρίσιμα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους συμπεριληπτικούς ηγέτες:

1. **Ορατή δέσμευση** στην προώθηση της διαφορετικότητας και της ισότητας.
2. **Ταπεινότητα**, με αναγνώριση των λαθών και δημιουργία χώρου για συνεισφορά.
3. **Συνειδητοποίηση της μεροληψίας** και ενεργή προσπάθεια για άρση των συστημικών στρεβλώσεων.
4. **Περίεργεια για τους άλλους**, μέσω ενεργητικής ακρόασης και κατανόησης.
5. **Πολιτισμική νοημοσύνη**, με προσαρμοστικότητα σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια.
6. **Αποτελεσματική συνεργασία**, με ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της συνοχής της ομάδας.

Συνοψίζοντας, τόσο η προσαρμοστική όσο και η συμπεριληπτική ηγεσία αναδεικνύονται ως σύγχρονες και απαραίτητες προσεγγίσεις για τη διοίκηση οργανισμών που λειτουργούν σε περιβάλλοντα υψηλής πολυπλοκότητας και ποικιλομορφίας. Οι δύο προσεγγίσεις, αν και διακριτές ως προς τις βασικές τους προτεραιότητες, συγκλίνουν στη θεμελίωση ενός ηγετικού μοντέλου που στηρίζεται στην ευελιξία, στη μάθηση, στη συλλογική συμμετοχή και στην προώθηση της καινοτομίας. Η καλλιέργεια τέτοιων ηγετικών χαρακτηριστικών αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για οργανισμούς που επιδιώκουν βιωσιμότητα, κοινωνική υπευθυνότητα και διαρκή ανανέωση (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

1.3.4 Ο χαρισματικός ηγέτης και ο ρόλος του ηγέτη στο σύγχρονο δημόσιο οργανισμό

Η έννοια του χαρισματικού ηγέτη αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο των θεωριών ηγεσίας, με ρίζες στην εργασία του Max Weber (1947), ο οποίος χαρακτήρισε το χάρισμα ως μια μορφή αυθεντικής εξουσίας που βασίζεται στην προσωπικότητα και στη δυνατότητα του ηγέτη να εμπνέει πίστη και αφοσίωση. Στον πυρήνα της χαρισματικής ηγεσίας βρίσκεται η ικανότητα επηρεασμού των ατόμων σε συναισθηματικό και ηθικό επίπεδο, μέσω της ενσάρκωσης ενός οράματος που υπερβαίνει τις τυπικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο του σύγχρονου δημόσιου οργανισμού, όπου κυριαρχεί η ανάγκη για αποτελεσματικότητα, διαφάνεια, καινοτομία και κοινωνική λογοδοσία, ο ρόλος του ηγέτη καθίσταται κρίσιμος. Ο δημόσιος τομέας δεν λειτουργεί πλέον μόνο ως διαχειριστικός μηχανισμός αλλά ως πλαίσιο άσκησης δημόσιας πολιτικής που επηρεάζει άμεσα τη ζωή των πολιτών. Συνεπώς, απαιτείται ηγεσία που υπερβαίνει την απλή διοικητική επάρκεια και εμπνέει αλλαγή, μετασχηματισμό και συμμετοχή.

Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως όραμα, ακεραιότητα, δυναμισμό, συναισθηματική ευφυΐα και ικανότητα επικοινωνίας, τα οποία συνδυαστικά του επιτρέπουν να οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους και τους πολίτες (Bass & Riggio, 2006). Μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής και της εμπνευσμένης κινητοποίησης, χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης δρα ως πηγή ενδυνάμωσης και νοηματοδότησης (Burns, 1978).

Στην Ελλάδα, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν ηγέτες δημόσιων οργανισμών που σε περιόδους κρίσης (όπως η πανδημία COVID-19) ανέλαβαν ρόλους συντονισμού και καθοδήγησης, όχι μόνο εκτελεστικά αλλά και επικοινωνιακά, συμβάλλοντας στη διατήρηση κοινωνικής συνοχής και εμπιστοσύνης. Ο συντονισμός της πολιτικής προστασίας ή οι διοικήσεις νοσοκομείων που διαχειρίστηκαν επιτυχώς ανθρώπινους και υλικούς πόρους, είναι ενδεικτικές περιπτώσεις. Σε διεθνές επίπεδο, ηγέτες όπως ο Michael Bloomberg, ως δήμαρχος της Νέας Υόρκης, ή η Jacinda Ardern, πρωθυπουργός της Νέας Ζηλανδίας, ανέδειξαν στοιχεία χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Χρησιμοποίησαν συναισθηματικά νοήματα, ξεκάθαρο όραμα και προσωπική ακεραιότητα για να

δημιουργήσουν αίσθηση συλλογικού σκοπού και συμμετοχής.

Ο σύγχρονος δημόσιος ηγέτης καλείται να λειτουργεί όχι μόνο ως διαχειριστής αλλά ως καταλύτης αλλαγής, προσφέροντας έμπνευση και κατεύθυνση. Οφείλει να προάγει την καινοτομία, να ενισχύει την εργασιακή δέσμευση και να ενσωματώνει τις αρχές της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας στη λειτουργία του οργανισμού (Kouzes & Posner, 2002). Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει εκείνες τις ιδιότητες που τον καθιστούν ικανό να δημιουργήσει θεσμικές κουλτούρες ενδυνάμωσης και ηθικής υπευθυνότητας, θεμελιώδεις για τη δημόσια διοίκηση. Συμπερασματικά, η χαρισματική ηγεσία, σε συνδυασμό με στοιχεία μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, συνιστά μια σύνθετη αλλά απαραίτητη ηγετική στάση στον σύγχρονο δημόσιο οργανισμό. Οι πλέον επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να συνδυάζουν οραματική καθοδήγηση με στρατηγική σκέψη, ανθρωποκεντρική προσέγγιση με διοικητική αποτελεσματικότητα, διαμορφώνοντας δημόσιους οργανισμούς που υπηρετούν ουσιαστικά τον πολίτη και τη δημοκρατία.

1.3.5 Εκτροχιασμός των Ηγετών

Ο όρος «εκτροχιασμός των ηγετών» (leader derailment) αναφέρεται στο φαινόμενο κατά το οποίο ένας ηγέτης, παρά την αρχική επιτυχία και την ανάληψη ηγετικής θέσης, αποτυγχάνει να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά του και τελικά απομακρύνεται ή υποβαθμίζεται σε αυτή τη θέση (Conger, 1990; McCall & Lombardo, 1983). Το φαινόμενο αυτό αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης στον χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας και της ηγεσίας, καθώς η αποτυχία ενός ηγέτη μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τη λειτουργία και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Η βιβλιογραφία έχει εντοπίσει μια σειρά από βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στον εκτροχιασμό των ηγετών:

1. Έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης και διαπροσωπικών δεξιοτήτων
Η συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα αναγνώρισης, διαχείρισης και αξιοποίησης των δικών μας και των άλλων συναισθημάτων, αποτελεί κεντρικό παράγοντα επιτυχημένης ηγεσίας (Goleman, 1998). Η έλλειψή της οδηγεί σε προβλήματα στις σχέσεις με υφισταμένους και συναδέλφους, αυξάνοντας τον κίνδυνο εκτροχιασμού (Lombardo & Eichinger, 2004).

2. Προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και στην αντιμετώπιση κρίσεων
Οι ηγέτες που αδυνατούν να λάβουν γρήγορες και ορθές αποφάσεις υπό πίεση ή να διαχειριστούν κρίσεις χάνουν την αξιοπιστία τους (Zaccaro, 2001).
3. Έλλειψη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας
Το σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές. Οι ηγέτες που δεν προσαρμόζονται εύκολα σε νέες συνθήκες είναι περισσότερο επιρρεπείς σε αποτυχία (Kouzes&Posner, 2017).
4. Αυταρχική ή ανάρμοστη συμπεριφορά
Η υπερβολική αυταρχικότητα, η έλλειψη σεβασμού, καθώς και η παραβίαση ηθικών και δεοντολογικών προτύπων αποτελούν συχνές αιτίες απομάκρυνσης ηγετών (Bennis & Thomas, 2002).
5. Ανεπαρκής προσωπική ανάπτυξη και μάθηση
Η στασιμότητα στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η αδυναμία εκμάθησης νέων δεξιοτήτων και η άρνηση αυτοκριτικής οδηγούν σε υποβάθμιση της απόδοσης (Mc Call, 2010).

Η αποτυχία ηγετών δεν επηρεάζει μόνο τον ίδιο τον ηγέτη, αλλά και την οργανωσιακή κουλτούρα, την απόδοση των ομάδων και τη συνολική αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, οι συνέπειες περιλαμβάνουν:

- Μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων (Kets de Vries, 2006).
- Μειωμένη παραγωγικότητα και δημιουργικότητα (Hogan & Kaiser, 2005).
- Υψηλό κόστος αναζήτησης και εκπαίδευσης νέων στελεχών (Rothwell, 2010).

Πίνακας 4: Πρόληψη εκτροχιασμού

• Ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω εκπαίδευσης και coaching (Goleman, Boyatzis&McKee, 2002).
• Συνεχής αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, ώστε ο ηγέτης να γνωρίζει τις αδυναμίες του και να τις διορθώνει (London, 2003).
• Προγράμματα ηγετικής ανάπτυξης που εστιάζουν στην ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και τις διαπροσωπικές δεξιότητες (Day, 2001).
• Mentoring και υποστήριξη από ανώτερα στελέχη για την αντιμετώπιση δυσκολιών (Kram, 1985).
• Ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας για την προαγωγή κουλτούρας εμπιστοσύνης και σεβασμού (Brown et al., 2005).

Πολλοί επιτυχημένοι αρχικά ηγέτες έχουν εκτροχιαστεί εξαιτίας των παραπάνω παραγόντων. Παραδείγματα όπως η πτώση του CEO της General Motors, John S. Opel, το 1992 λόγω κακής διαχείρισης κρίσεων, ή η απομάκρυνση του ηγέτη της εταιρείας Enron, Kenneth Lay, εξαιτίας ανάρμοστων ηθικών πρακτικών, επιβεβαιώνουν τη σημασία της μελέτης του φαινομένου. Ο εκτροχιασμός των ηγετών αποτελεί πολυδιάστατο φαινόμενο που προκύπτει από τη συνδυασμένη επίδραση προσωπικών αδυναμιών, δυσκολιών προσαρμογής και οργανωσιακών προκλήσεων. Η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν σε αυτό και η υιοθέτηση κατάλληλων προληπτικών στρατηγικών μπορούν να μειώσουν την εμφάνιση αποτυχίας στην ηγεσία, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

1.3.6 Η «Ηγετικότητα» ως Μέρος του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η έννοια της ηγετικότητας αναδεικνύεται ως θεμελιώδης δεξιότητα στον σύγχρονο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, καθώς συνδέεται άμεσα με την ικανότητα επίτευξης στρατηγικών στόχων, την ενδυνάμωση ομάδων και την προσαρμογή σε διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Στο πλαίσιο αυτό, ο Νόμος 4940/2022, ο οποίος αφορά την αναβάθμιση του δημόσιου τομέα και τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας, ενσωματώνει την ηγετικότητα ως βασικό στοιχείο στο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ).

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, όπως ορίζεται από τον νόμο, στοχεύει στην οργάνωση, περιγραφή και αξιολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης και διοικητικών καθηκόντων, με έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων που ενισχύουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την καινοτομία. Η ηγετικότητα, εντός αυτού του πλαισίου, περιλαμβάνει ένα σύνολο ικανοτήτων που αφορούν:

- Την ικανότητα καθοδήγησης και ενθάρρυνσης ομάδων εργασίας, με στόχο τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
- Την ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής κατεύθυνσης, που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση σύνθετων διοικητικών και κοινωνικών προκλήσεων.

- Την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία, ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.
- Την ικανότητα λήψης αποφάσεων με βάση τη συμμετοχική προσέγγιση, ενισχύοντας την αίσθηση δέσμευσης και υπευθυνότητας των συνεργατών.
- Την προώθηση της καινοτομίας και της διαρκούς βελτίωσης, στοιχεία που θεωρούνται κρίσιμα για τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.

Η ηγετικότητα στο ΕΠΔ του Ν.4940/2022 δεν περιορίζεται στη διαχείριση εξουσίας ή τη διοικητική ιεραρχία, αλλά αντιλαμβάνεται τον ηγέτη ως έναν καταλύτη αλλαγής, ο οποίος συνδέει το όραμα με την πράξη, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους ώστε να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους. Με αυτόν τον τρόπο, η ηγετικότητα εντάσσεται στον ευρύτερο στόχο του νόμου για την εκσυγχρονισμένη, αποτελεσματική και ανθρώπινη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, η ενσωμάτωση της ηγετικότητας στο πλαίσιο δεξιοτήτων του Ν.4940/2022 αντανακλά τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, όπως τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, που τονίζουν την ισορροπία μεταξύ οράματος, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και πρακτικής διοίκησης (Judge & Piccolo, 2004). Η έμφαση που δίνεται στην ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων επιτρέπει τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον πολυπλοκότητας και αυξημένων προσδοκιών από τους πολίτες. Τέλος, η αναγνώριση της ηγετικότητας ως κεντρικής δεξιότητας στο ΕΠΔ δημιουργεί προϋποθέσεις για τη συστηματική εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανάπτυξη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών δημόσιου χαρακτήρα.

1.3.7 Παράδειγμα ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα: η περίπτωση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Η ίδρυση και η λειτουργία του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα σύγχρονης ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, που συνδυάζει μετασχηματιστική προσέγγιση με αποτελεσματική διοίκηση. Υπό την ηγεσία του πρώτου υπουργού, έγινε προσπάθεια να μετασχηματιστεί η δημόσια διοίκηση μέσα από την ψηφιακή τεχνολογία, επιδιώκοντας τη βελτίωση της

αποδοτικότητα, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της διαφάνειας (Kostakis & Papadopoulos, 2020).

Η ηγεσία αυτή χαρακτηρίστηκε από σαφή όραμα, το οποίο επικοινωνήθηκε αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Μέσω της ενθάρρυνσης της καινοτομίας και της υποστήριξης των εργαζομένων με κατάλληλη εκπαίδευση, επιτεύχθηκαν σημαντικές αλλαγές, όπως η υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών (π.χ. gov.gr) που βελτίωσαν την εμπειρία των πολιτών και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Kouroubali, 2021).

Η προσέγγιση αυτή συνάδει με τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985), καθώς ο ηγέτης δεν περιορίστηκε μόνο στη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών αλλά επικέντρωσε στην εμπνευσμένη κινητοποίηση και στην εξατομικευμένη υποστήριξη των υπαλλήλων, ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Παράλληλα, η συνεργατική προσέγγιση συνέβαλε στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού, γεγονός που προώθησε την οργανωσιακή δέσμευση (Graen&Uhl-Bien, 1991). Συνολικά, η συγκεκριμένη περίπτωση καταδεικνύει ότι η σύγχρονη ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα μπορεί να συνδυάζει την καινοτομία με την αποτελεσματικότητα, επιτυγχάνοντας θετικά αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο οργανωσιακής λειτουργίας όσο και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

1.3.8 Δραστηριότητα

Ομαδική άσκηση

Στόχος:

Να κατανοήσουν οι συμμετέχοντες τις προκλήσεις της ηγεσίας στους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς και να προτείνουν καινοτόμες στρατηγικές ηγεσίας που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και τη συμμετοχικότητα.

Διαδικασία:

- 1. Χωρίστε την τάξη σε ομάδες των 4-5 ατόμων.**
- 2. Κάθε ομάδα αναλαμβάνει να φανταστεί έναν δημόσιο οργανισμό (π.χ. νοσοκομείο, σχολείο, δημοτική υπηρεσία) που αντιμετωπίζει προβλήματα όπως:**
 - ο Αντίσταση στην αλλαγή
 - ο Γραφειοκρατία
 - ο Έλλειψη καινοτομίας

- ο Περιορισμένοι πόροι
3. Οι ομάδες θα συζητήσουν και θα προτείνουν μια στρατηγική ηγεσίας για να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω προβλήματα.
- ο Ποιος τύπος ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα (π.χ. συμμετοχική, μετασχηματιστική, υπηρεσιακή) και γιατί;
 - ο Πώς μπορούν να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά;
 - ο Πώς θα αντιμετωπίσουν την αλλαγή και θα προωθήσουν την καινοτομία;
4. **Παρουσίαση:** Κάθε ομάδα παρουσιάζει σε 5 λεπτά τη στρατηγική της και τις βασικές της ιδέες.
5. Ακολουθεί σύντομη συζήτηση και ανατροφοδότηση.

Βιβλιογραφία^{1^ο} Κεφαλαίου

Ελληνογλώσσα Βιβλιογραφία

- Βακόλα, Μ., & Κατσαρός, Κ. Κ. (2020). *Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Μπένος.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2022). *Νόμος 4940/2022: Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και Αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης* (ΦΕΚ Α' 99/27.05.2022). Εθνικό Τυπογραφείο. <https://www.et.gr>
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Interbooks.

Ξενόγλωσσα Βιβλιογραφία

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Bennis, W., & Thomas, R. J. (2002). Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader. *Harvard Business Review*, 80(9), 39–45.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). *The diversity and inclusion revolution*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F. K., Greene, W., Chacko, T., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, 48(3), 298–306.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(3), 331–343.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2011). *The nature of leadership* (2nd ed.). Sage Publications.

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The leader–member exchange (LMX) theory of leadership: A critique and further development. *Leadership Quarterly*, 2(1), 25–47.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hollander, E. P. (2009). *Series in applied psychology. Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management*. McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations. *Jossey-Bass*.
- Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles*. Capstone Publishing.
- Kostakis, V., & Papadopoulos, G. (2020). Digital transformation in Greek public administration: Challenges and perspectives. *Public Administration Review*, 80(6), 1000–1013.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Simon & Schuster.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouroubali, A. (2021). The digital government evolution in Greece: The case of gov.gr. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101565.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2004). *The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future*. Lominger Limited.
- McCall, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19.
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Center for Creative Leadership.
- Mulder, P. (2017). *Adaptive Leadership*. Retrieved from <https://www.toolshero.com/leadership/adaptive-leadership/>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., & Threlfall, K. V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and

- development. *Leadership Quarterly*, 11(1), 115–133.
- Nahavandi, A. (2004). *The art and science of leadership* (4th ed.). Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2), e0212091.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.
- Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14–25.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ στους ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ Ν. 4940/2022

2.1 Εισαγωγή στην παρακίνηση

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο διοικητικό περιβάλλον, η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τη δομή, τις διαδικασίες ή το κανονιστικό πλαίσιο ενός δημόσιου οργανισμού. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η συμπεριφορά και η στάση των ίδιων των εργαζομένων, και κυρίως η διάθεσή τους να συμμετάσχουν ενεργά στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Η παρακίνηση αποτελεί το μοχλό ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και έναν από τους βασικότερους μηχανισμούς ενίσχυσης της απόδοσής τους. Είναι το μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται και παραμένουν προσηλωμένοι στην επίτευξη στόχων, επιδεικνύοντας παράλληλα υπευθυνότητα και δημιουργικότητα - ακόμη και σε συνθήκες περιορισμένων πόρων ή αυξημένων θεσμικών περιορισμών. Σε αυτό το πλαίσιο, ρόλος του προϊσταμένου είναι κομβικός: η παρακίνηση δεν επιβάλλεται, καλλιεργείται καθημερινά μέσα από ένα πλαίσιο άσκησης ηγεσίας που αναγνωρίζει τις ανάγκες, ενισχύει τις δυνατότητες και διαμορφώνει συνθήκες εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και αναγνώρισης.

2.2 Η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στους οργανισμούς

Η παρακίνηση (motivation) ορίζεται ως το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που κινητοποιούν, καθοδηγούν και διατηρούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (Robbins & Judge, 2019).

Με απλά λόγια, η παρακίνηση απαντά στα ερωτήματα «γιατί» και «πώς» ενεργεί κάποιος, καθώς και «τι τον κρατά σε δράση» σε βάθος χρόνου. Σύμφωνα με άλλο ορισμό, η παρακίνηση συνιστά μια «ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό του ανθρώπου. Κεντρική έννοια του όρου είναι το κίνητρο, μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης και το οποίο ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί το άτομο και κατευθύνει την συμπεριφορά προς συγκεκριμένους στόχους» (Μπουραντάς, 2002, σσ. 249–250).

Στο πλαίσιο των οργανισμών, αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι

πρόθυμοι να αφιερώσουν προσπάθεια και χρόνο, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού. Η παρακίνηση δεν σημαίνει απλώς να «αναγκάσεις κάποιον να κάνει κάτι», αλλά να δημιουργήσεις τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να θέλει ο ίδιος να το κάνει. Η παρακίνηση δεν είναι μονοδιάστατη. Μπορεί να αναλυθεί σε τρεις κύριες συνιστώσες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους:

1. **Κατεύθυνση** (Direction): Αναφέρεται στον προσανατολισμό της ενέργειας και της προσπάθειας του ατόμου προς έναν συγκεκριμένο στόχο.
2. **Ένταση** (Intensity): Περιγράφει το πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο για την επίτευξη του στόχου. Η ένταση της προσπάθειας είναι συχνά το πιο εμφανές στοιχείο της παρακίνησης, αλλά χωρίς σωστή κατεύθυνση δεν οδηγεί απαραίτητα σε επιτυχή αποτελέσματα.
3. **Επιμονή** (Persistence): Αναφέρεται στη διάρκεια και στη συνέπεια της προσπάθειας. Η επιμονή δείχνει για πόσο χρόνο διατηρεί ένα άτομο την προσήλωσή του στον στόχο, ακόμα και όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες.

Συνοπτικά, η παρακίνηση είναι η ψυχολογική δύναμη που προσδίδει κατεύθυνση, ένταση και διάρκεια στις ανθρώπινες ενέργειες. Η παρακίνηση, λοιπόν, είναι η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου για την επίτευξη στόχων (Pinder, 1998). Σε οργανωσιακό επίπεδο, η παρακίνηση σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την προθυμία τους να συμμετέχουν ενεργά και παραγωγικά στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

2.3 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς (ενδογενείς) όσο και από εξωτερικούς (εξωγενείς) παράγοντες. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επιτρέπει στους προϊστάμενους να δημιουργούν περιβάλλοντα εργασίας που ενισχύουν την απόδοση, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

A. Εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης

Οι εσωτερικοί παράγοντες πηγάζουν από τον ίδιο τον εργαζόμενο, σχετίζονται με προσωπικές ανάγκες, αξίες και φιλοδοξίες και συνδέονται με υψηλά επίπεδα αυτενέργειας και αυτοπαρακίνησης.

Εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης είναι ενδεικτικά οι κάτωθι:

- **Εσωτερική επιθυμία για επίτευξη στόχων (φιλοδοξία):** Η έμφυτη ανάγκη για πρόοδο, προσωπική επιτυχία και διάκριση ενισχύει την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση και ανάληψη ευθυνών.
- **Αίσθημα επιτυχίας:** Η ικανοποίηση που απορρέει από την επίτευξη στόχων ή την υπέρβαση προκλήσεων λειτουργεί ως εσωτερική ανταμοιβή και ενδυναμώνει τη δέσμευση.
- **Δίψα για ανάπτυξη:** Η επιθυμία για μάθηση, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και προσωπική εξέλιξη κινητοποιεί το άτομο να συμμετέχει ενεργά σε εκπαιδευτικές και επαγγελματικές ευκαιρίες.
- **Ικανοποίηση όταν τα πράγματα γίνονται σωστά:** Η εσωτερική χαρά που νιώθει ο εργαζόμενος όταν εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του ενισχύει την αυταξία και τροφοδοτεί θετικά την εργασιακή συμπεριφορά.

B. Εξωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης

Οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης προέρχονται από το περιβάλλον του εργασιακού χώρου και σχετίζονται με το πώς το σύστημα αναγνωρίζει, ανταμείβει και υποστηρίζει τους εργαζόμενους.

Ενδεικτικά, περιλαμβάνονται:

- **Επιβράβευση:** Η παροχή υλικών ή άυλων ανταμοιβών (π.χ. χρηματικά κίνητρα, επιπλέον άδειες, έπαινοι) μπορεί να ενισχύσει την προσπάθεια και την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- **Επαγγελματική εξέλιξη:** Η δυνατότητα εξέλιξης σε ανώτερες θέσεις ή η ανάληψη περισσότερων ευθυνών λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο παραγωγικότητας.
- **Αναγνώριση:** Η επιβράβευση της προσπάθειας και η αναγνώριση της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου από ανώτερα στελέχη ή συναδέλφους ενισχύει το αίσθημα αξίας και ανήκειν.
- **Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων:** Η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων καλλιεργεί αίσθημα εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης και αυξημένης ευθύνης.

2.4 Οι προκλήσεις της παρακίνησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο Δημόσιο. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η σχετική ερευνητική δραστηριότητα είναι περιορισμένη, ωστόσο ορισμένες μελέτες προσφέρουν χρήσιμα συμπεράσματα για τον ρόλο και τη λειτουργία των κινήτρων στο δημόσιο περιβάλλον.

Μια από τις πρώτες συστηματικές έρευνες πραγματοποιήθηκε από τον καθηγητή Δημήτρη Μπουραντά το 1990, σε δείγμα 1.150 εργαζομένων από Υπουργεία, δημόσιους οργανισμούς, δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι, κατά κανόνα, πιο ικανοποιημένοι, περισσότερο αφοσιωμένοι και παρακινημένοι σε σχέση με τους δημοσίους υπαλλήλους. Η χαμηλότερη παρακίνηση στον δημόσιο τομέα συνδέεται κυρίως με τα εξής:

- Μονότονα καθήκοντα και έλλειψη αυτονομίας, που περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την αίσθηση νοήματος στην εργασία.
- Ασάφεια στους ρόλους και στις διαδικασίες, που δημιουργεί σύγχυση και αποδυναμώνει το αίσθημα ευθύνης.
- Απουσία σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας, αποτελέσματος και ανταμοιβής, κάτι που οδηγεί τους υπαλλήλους να θεωρούν ότι η προσωπική τους προσπάθεια δεν έχει αντίκτυπο.
- Έλλειψη αναγνώρισης της προσπάθειας και περιορισμένες ευκαιρίες βελτίωσης απόδοσης.
- Ανεπαρκής ποιότητα ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Σε μελέτη του Μανωλόπουλου (2008), που βασίστηκε σε δείγμα 454 δημοσίων υπαλλήλων, καταγράφηκε η σημαντική συμβολή τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών κινήτρων στην ενίσχυση της παρακίνησης. Παρότι οι οικονομικές απολαβές παραμένουν σημαντικός παράγοντας, η έρευνα ανέδειξε επιμέρους διαφοροποιήσεις:

- Οι υπάλληλοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο ή προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να παρακινούνται εντονότερα από οικονομικά κυρίως κίνητρα.
- Η δημόσια διοίκηση υποβαθμίζει τη σημασία της αναγνώρισης και των ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης.

- Η σταθερότητα απασχόλησης και η μισθολογική ασφάλεια λειτουργούν μεν ως βασικά εξωτερικά κίνητρα, όμως η αξία τους αμφισβητείται, λόγω των περιορισμών σε μισθολογικές αυξήσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα της ηγεσίας αποκτά καθοριστικό ρόλο. Έρευνα στον Δήμο Αθηναίων (Ακριβός & Κούτρας, 2009), τεκμηρίωσε ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει άμεσα τον βαθμό κινητοποίησης των υπαλλήλων. Οι σημερινοί προϊστάμενοι καλούνται να υιοθετήσουν ένα διοικητικό πρότυπο που:

- Απομακρύνεται από την αυστηρά γραφειοκρατική και ιεραρχική προσέγγιση.
- Ενισχύει την ομαδικότητα, την εμπιστοσύνη, τη δικαιοσύνη και την αναγνώριση.
- Εμπνέει όραμα και ενθαρρύνει την καινοτομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συνεργατική εργασία.

Ένα ηγετικό στυλ που βασίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη διαρκή στήριξή τους επιδρά θετικά στην παρακίνηση και την παραγωγικότητα. Αντίθετα, αυταρχικές ή παθητικές μορφές ηγεσίας επιφέρουν αποστασιοποίηση και εργασιακή αδράνεια. Παραδείγματα από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα ενισχύουν τα παραπάνω συμπεράσματα. Έρευνα του 2004 σε βιβλιοθήκες ελληνικών πανεπιστημίων (Togia et al.) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνταν περισσότερο από το ενδιαφέρον για το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, την ποιότητα των σχέσεων με τους προϊσταμένους και τις συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, οι χρηματικές απολαβές και οι δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης θεωρήθηκαν λιγότερο παρακινητικές. Σημαντικό εύρημα της ίδιας έρευνας ήταν ότι με την πάροδο του χρόνου, η επανάληψη των καθηκόντων και η απουσία προκλήσεων μείωναν το εργασιακό ενδιαφέρον - ένα φαινόμενο που καταγράφεται διεθνώς σε δημόσιες υπηρεσίες.

Τα παραπάνω δεδομένα οδηγούν σε ένα σαφές συμπέρασμα: η παρακίνηση των υπαλλήλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι πολυπαραγοντική. Εξαρτάται τόσο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όσο και από το θεσμικό και οργανωσιακό πλαίσιο εντός του οποίου εργάζονται. Οι προϊστάμενοι, με τον ρόλο του εσωτερικού ηγέτη της ομάδας, έχουν κρίσιμη αποστολή: να ενισχύσουν την εσωτερική παρακίνηση των υπαλλήλων, να αναγνωρίζουν την προσπάθεια, να δημιουργούν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και να διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον εμπιστοσύνης, συνεργασίας και προσήλωσης στους στόχους

του οργανισμού.

Συνεπώς, η ενίσχυση της παρακίνησης δεν πρέπει να εκλαμβάνεται απλώς ως αποτέλεσμα μισθολογικών κινήτρων ή διοικητικών παρεμβάσεων. Αντιθέτως, συνιστά έκφραση ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης που αναγνωρίζει τον άνθρωπο ως τον σημαντικότερο πόρο του δημοσίου τομέα και επενδύει διαρκώς στην υποστήριξη και στην αξιοποίησή του (Μπραζιώτη, 2021).

2.5 Μοντέλα παρακίνησης

2.5.1 Εισαγωγή

Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στην εμπειρική παρατήρηση ή στη διατύπωση γενικών αρχών. Για τον λόγο αυτό, η επιστημονική έρευνα έχει αναπτύξει συγκεκριμένα θεωρητικά μοντέλα που επιχειρούν να εξηγήσουν πώς και γιατί παρακινούνται οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας. Τα μοντέλα παρακίνησης προσφέρουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, καθώς τους επιτρέπουν να αναλύσουν τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αντιδράσεις των συνεργατών τους μέσα σε ένα δομημένο πλαίσιο. Μέσα από αυτά, μπορούν να σχεδιάσουν πιο στοχευμένες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις, προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού.

Στην παρούσα υποενότητα θα παρουσιαστούν ορισμένα από τα κυριότερα μοντέλα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στη χρησιμότητά τους στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: τις θεωρίες αναγκών και τις θεωρίες διαδικασίας. Κάθε κατηγορία εστιάζει σε διαφορετικές διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο και προσφέρει ξεχωριστά εργαλεία κατανόησης και εφαρμογής.

A. Θεωρίες που εστιάζουν στις ανάγκες

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας επιχειρούν να εξηγήσουν την παρακίνηση μέσα από τα κίνητρα που πηγάζουν από τις εσωτερικές ανάγκες του ανθρώπου. Υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται όταν οι ανάγκες τους - είτε είναι βασικές είτε ανώτερες- ικανοποιούνται μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Στις κυριότερες θεωρίες περιλαμβάνονται:

- **Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow**, η οποία ταξινομεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα (φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικής αποδοχής, εκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης).
- **Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**, που διακρίνει ανάμεσα σε παράγοντες υγιεινής (π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας) και σε παράγοντες παρακίνησης (π.χ. αναγνώριση, επιτυχία, υπευθυνότητα), τονίζοντας ότι η απουσία των πρώτων προκαλεί δυσaréσκεια, ενώ οι δεύτεροι είναι αυτοί που δημιουργούν ικανοποίηση και ενισχύουν την απόδοση.
- **Η θεωρία ERG του Alderfer**, η οποία συνοψίζει τις ανάγκες σε τρεις βασικές κατηγορίες: Ύπαρξης (Existence), Σχέσεων (Relatedness) και Ανάπτυξης (Growth), προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με την ιεραρχική προσέγγιση του Maslow.
- **Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland**, η οποία εστιάζει σε ανάγκες που διαμορφώνονται μέσω της εμπειρίας και της μάθησης: ανάγκη για επίτευξη, ανάγκη για δύναμη και ανάγκη για ένταξη (συσχέτιση).

B. Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία

Σε αντίθεση με τις θεωρίες αναγκών, οι θεωρίες διαδικασίας δεν εξετάζουν τι παρακινεί τους ανθρώπους, αλλά πώς και γιατί παίρνουν αποφάσεις σχετικά με τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας. Εστιάζουν στην αντίληψη, την κρίση, τις προσδοκίες και τη στάθμιση κόστους-οφέλους από την πλευρά του εργαζομένου. Οι βασικότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν:

- **Τη θεωρία προσδοκίας του Vroom**, σύμφωνα με την οποία η παρακίνηση εξαρτάται από την προσδοκία του εργαζόμενου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε απόδοση, ότι η απόδοση θα φέρει αποτελέσματα και ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι επιθυμητά.
- **Το υπόδειγμα των Porter και Lawler**, που εμπλουτίζει τη θεωρία του Vroom και ενσωματώνει την έννοια της ανταμοιβής, της αντίληψης για δικαιοσύνη και της ικανοποίησης από την εργασία.
- **Τη θεωρία ισότητας του Adams**, η οποία στηρίζεται στην αντίληψη του εργαζομένου για το αν η συνεισφορά και η ανταμοιβή του είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των άλλων συναδέλφων του.

- **Τη θεωρία καθορισμού στόχων του Locke**, που υποστηρίζει ότι οι σαφείς, συγκεκριμένοι και προκλητικοί στόχοι ενισχύουν την απόδοση, ιδιαίτερα όταν συνοδεύονται από ανατροφοδότηση.
- **Τη θεωρία X και Ψ του McGregor**, που προτείνει δύο αντιθετικά μοντέλα διοικητικής σκέψης: το μοντέλο X (που θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι παθητικοί και αποφεύγουν την εργασία) και το μοντέλο Ψ (που βλέπει τους εργαζόμενους ως δημιουργικούς και πρόθυμους να αναλάβουν ευθύνες).

Οι θεωρίες παρακίνησης που μόλις παρουσιάστηκαν συνοπτικά, προσφέρουν διαφορετικές οπτικές για το πώς διαμορφώνεται και ενισχύεται το κίνητρο των εργαζομένων. Κάθε θεωρία φωτίζει συγκεκριμένες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο της εργασίας, συμβάλλοντας στην κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν σε αυξημένη απόδοση, ικανοποίηση και αφοσίωση. Παρακάτω, θα εξετάσουμε αναλυτικά τις ως άνω θεωρίες, προκειμένου να κατανοήσουμε σε βάθος τη συμβολή τους στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.

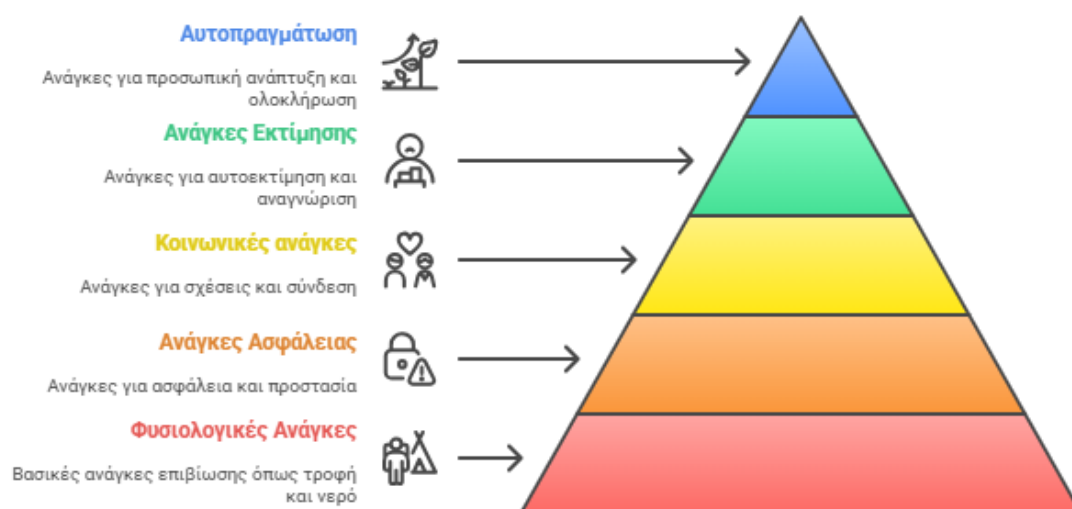
2.5.2 Θεωρίες Αναγκών

2.5.2.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Ανθρωπίνων Αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow (1943, 1970), ένας από τους πιο σημαντικούς θεωρητικούς της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών με στόχο να εξηγήσει τι παρακινεί τους ανθρώπους.

Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δομημένες σε μια ιεραρχική πυραμίδα πέντε επιπέδων, έτσι όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 5: Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow



Οι πιο βασικές ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα ώστε το άτομο να στραφεί στις ανώτερες. Η μη ικανοποίηση των βασικών αναγκών λειτουργεί ανασταλτικά στη μετάβαση στα επόμενα επίπεδα και στην ουσιαστική παρακίνηση (Maslow 1970, Robbins & Judge, 2019). Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται ευρέως στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς βοηθά στην κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων και της συμπεριφοράς τους στο επαγγελματικό περιβάλλον. Ας δούμε αναλυτικά τα πέντε επίπεδα αναγκών και τη σύνδεσή τους με τον εργασιακό χώρο:

1. Φυσιολογικές Ανάγκες (Basic Needs)

Πρόκειται για τις πιο θεμελιώδεις ανάγκες επιβίωσης: τροφή, νερό, ύπνος και στέγη. Στο εργασιακό περιβάλλον, αυτό μεταφράζεται σε:

- Αξιοπρεπή μισθό και επιδόματα, που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να καλύπτει τις βασικές του ανάγκες.
- Άνετες συνθήκες εργασίας, όπως επαρκής φωτισμός, θερμοκρασία, καθαριότητα, χώροι διαλείμματος και πρόσβαση σε υγειονομική περίθαλψη.

Η έλλειψη αυτών των στοιχείων δυσχεραίνει τη συγκέντρωση, μειώνει την απόδοση και εμποδίζει την παρακίνηση.

2. Ανάγκες Ασφάλειας (Safety Needs)

Αφού καλυφθούν οι βασικές ανάγκες, το άτομο επιδιώκει σωματική και ψυχολογική ασφάλεια. Στο χώρο εργασίας, αυτό περιλαμβάνει:

- Σταθερότητα απασχόλησης (π.χ. μονιμότητα, σταθερός μισθός, προστασία από απολύσεις, δυσμενείς μετακινήσεις).
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας (τήρηση των κανονισμών υγείας και ασφάλειας).
- Διαφανείς πολιτικές και διαδικασίες, που προστατεύουν τα δικαιώματα του εργαζομένου και περιορίζουν την αυθαιρεσία.

Όπως επισημαίνουν οι Greenberg & Baron (2008), η εργασιακή ασφάλεια ενισχύει το αίσθημα εμπιστοσύνης και επιτρέπει στους εργαζόμενους να επικεντρωθούν σε πιο δημιουργικές ή παραγωγικές δραστηριότητες.

3. Κοινωνικές Ανάγκες (Love and Belonging Needs)

Σε αυτό το επίπεδο, ο άνθρωπος αναζητά σχέσεις, αποδοχή και συμμετοχή. Η παρακίνηση ενισχύεται όταν:

- Υπάρχει ομαδικό πνεύμα και κουλτούρα συνεργασίας.
- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε συναντήσεις, κοινές δραστηριότητες, και κοινωνικές εκδηλώσεις.
- Ενθαρρύνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και η ανοιχτή επικοινωνία με συναδέλφους και διοίκηση.

Η αίσθηση του «ανήκειν» δημιουργεί δέσμευση και μειώνει την απομόνωση ή τον ανταγωνισμό (Robbins & Judge, 2024).

4. Ανάγκες Εκτίμησης (Esteem Needs)

Το τέταρτο επίπεδο αφορά την ανάγκη για αναγνώριση, σεβασμό και αυτοεκτίμηση. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν:

- Αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους μέσω δημόσιας επιβράβευσης, προαγωγών ή κινήτρων.
- Τους παρέχονται ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης (σεμινάρια, εκπαιδεύσεις, αναβάθμιση δεξιοτήτων).
- Αναλαμβάνουν προκλητικά και δημιουργικά καθήκοντα, που τους επιτρέπουν να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους.
- Η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση και την αίσθηση επιτυχίας (Armstrong, 2020).

5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (Self-Actualization Needs)

Στην κορυφή της ιεραρχίας, βρίσκεται η ανάγκη για προσωπική ολοκλήρωση και πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού του ατόμου. Στο εργασιακό περιβάλλον, αυτό

σημαίνει:

- Δυνατότητα για δημιουργικότητα, καινοτομία, ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Αίσθηση αποστολής και νοήματος στην εργασία.
- Υποστήριξη της εσωτερικής ανάπτυξης και της αυτοκαθοδήγησης.

Η αυτοπραγμάτωση, κατά τον Maslow, είναι μια διαρκής διαδικασία, όχι ένας τελικός στόχος. Το άτομο που επιτυγχάνει αυτό το επίπεδο, νιώθει πληρότητα και συνδέεται ουσιαστικά με το έργο του, κάτι που οδηγεί και στην κορυφαία απόδοση. Στον παρακάτω πίνακα συνδέονται οι ανάγκες ενός ανθρώπου με τα αντίστοιχα κίνητρα και αντικίνητρα, όπου διαμορφώνονται καταστάσεις, οι οποίες όταν υπάρχουν μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση ή αντίστοιχα σε μείωση του συνολικού βαθμού παρακίνησης ενός υπαλλήλου.

Πίνακας 6: Ανθρώπινες Ανάγκες και Κίνητρα κατά τον Maslow

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αντικινήτρων
Ανάγκες φυσιολογικές και ασφάλειας	• Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές • Σταθερότητα στους όρους εργασίας • Αρμόζουσα συμπεριφορά • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός • Επαρκή διαλείμματα εργασίας	• Ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του • Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας • Ανεπαρκής εξοπλισμός • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες κοινωνικές	• Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή απόδοση της ομάδας, αλλά και για την προσωπική συμβολή στην ομάδα, στο τμήμα ή την διεύθυνση	• Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης	• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και	• Απουσία εξουσιοδότησης και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης

	δημιουργικότητα • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα	εργασίας • Δυσπιστία προς το πρόσωπο και τις ικανότητες του εργαζομένου
--	---	--

Πηγή: Προσαρμογή από F. Carvell, 1970

Συμπερασματικά, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, παρά τις επιμέρους κριτικές που έχει δεχθεί, ιδίως ως προς τη γραμμικότητα και την καθολικότητά της, εξακολουθεί να αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Ανέδειξε με σαφήνεια ότι όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, το άτομο δεν μένει στάσιμο, αλλά μεταβαίνει δυναμικά σε επόμενα επίπεδα αναγκών, γεγονός που πυροδοτεί τη διαρκή παρακίνηση και προσωπική ανάπτυξη.

Η συνεισφορά του Maslow στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αξιοσημείωτη. Η θεωρία του βοήθησε τους οργανισμούς να αντιληφθούν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τις υλικές απολαβές (π.χ. μισθός, ασφάλιση), αλλά και από την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών, όπως η κοινωνική αποδοχή, η αναγνώριση και η αυτοπραγμάτωση. Έτσι, συνέβαλε στη διαμόρφωση πιο ολιστικών πολιτικών παροχών και στην καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανάγκες των εργαζομένων δεν είναι ίδιες για όλους ούτε ιεραρχούνται με τον ίδιο τρόπο. Η μοναδικότητα κάθε ανθρώπου συνεπάγεται διαφορετική εσωτερική ιεράρχηση και διαφορετικούς τρόπους αντίδρασης στην ίδια ανάγκη. Επιπλέον, ανάλογα με τη θέση και τον βαθμό ευθύνης ενός υπαλλήλου, διαφοροποιούνται και οι ανάγκες που τον κινητοποιούν: για παράδειγμα, ένας ανώτερος διοικητικός στέλεχος εστιάζει περισσότερο σε ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης, ενώ ένας νέος υπάλληλος αποζητά πρωτίστως σταθερότητα και ασφάλεια.

Παρά τα όποια θεωρητικά της όρια, η θεωρία του Maslow εξακολουθεί να αποτελεί σημείο αναφοράς για την παρακίνηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διευκολύνοντας τη δημιουργία συνθηκών εργασίας που ενισχύουν την απόδοση, την ευημερία και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

2.5.2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων διατυπώθηκε από τον Frederick Herzberg τη δεκαετία του 1950 και αποτελεί μία από τις πιο επιδραστικές θεωρίες στον χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Ο ψυχολόγος Frederick Herzberg, πιστεύοντας ότι η σχέση του ατόμου με την εργασία του είναι θεμελιώδης και ότι η στάση του απέναντι σε αυτή μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία, διερωτήθηκε: «Τι θέλουν πραγματικά οι άνθρωποι από τη δουλειά τους;» (Robbins & Judge, 2024).

Για να απαντήσει, ζήτησε από εργαζομένους να περιγράψουν λεπτομερώς καταστάσεις στις οποίες ένιωσαν εξαιρετικά ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από τη δουλειά τους. Οι απαντήσεις τους διέφεραν σημαντικά και οδήγησαν στη διαμόρφωση της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα αίτια της ικανοποίησης στην εργασία είναι διακριτά από εκείνα που προκαλούν δυσαρέσκεια. Δεν πρόκειται για ένα ενιαίο συνεχές, όπου η απουσία δυσαρέσκειας σημαίνει αυτομάτως ικανοποίηση. Οι εν λόγω παράγοντες είναι οι δύο παρακάτω:

1. Παράγοντες υγιεινής (ή διατήρησης)

Αφορούν κυρίως το εργασιακό περιβάλλον και τους εξωτερικούς όρους της απασχόλησης. Η παρουσία τους δεν προκαλεί παρακίνηση, αλλά η απουσία τους οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Δηλαδή, λειτουργούν περισσότερο ως προϋπόθεση για ένα αποδεκτό εργασιακό κλίμα, χωρίς ωστόσο να εμπνέουν ή να κινητοποιούν από μόνες τους τον εργαζόμενο. **Βελτιώνοντας τους παράγοντες υγιεινής μειώνεται η δυσαρέσκεια στην εργασία, δεν προκαλούν από μόνοι τους ικανοποίηση.**

Ενδεικτικά παραδείγματα:

- Μισθός
- Συνθήκες εργασίας
- Τρόπος διοίκησης του οργανισμού
- Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους
- Στυλ εποπτείας και επίβλεψης
- Στιλ ηγεσίας
- Πολιτικές του οργανισμού

2. Παράγοντες παρακίνησης

Αφορούν το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και συνδέονται με ανάγκες όπως η

προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση νοήματος στο έργο του εργαζομένου. Η παρουσία τους ενισχύει την παρακίνηση και οδηγεί σε θετικά συναισθήματα όπως ικανοποίηση, δέσμευση και αυξημένη παραγωγικότητα. Αντίθετα, η απουσία τους δεν προκαλεί δυσαρέσκεια, οδηγεί όμως σε έλλειψη ενθουσιασμού ή κινητοποίησης.

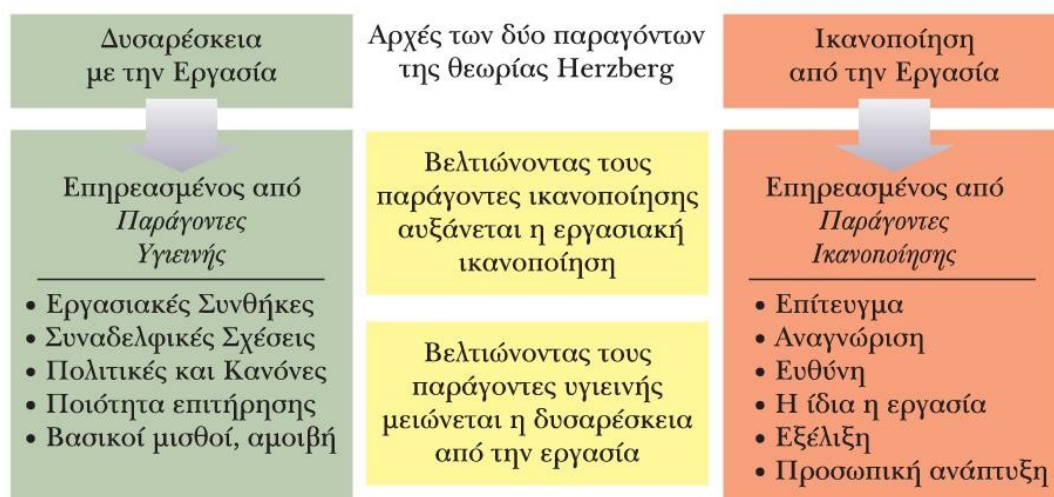
Βελτιώνοντας τους παράγοντες παρακίνησης αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Ενδεικτικά παραδείγματα:

- Αναγνώριση και επιβράβευση
- Επίτευξη στόχων
- Ελευθερία πρωτοβουλιών
- Ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης
- Ανάληψη ευθυνών
- Η ίδια η φύση της εργασίας (ενδιαφέρον, δημιουργικότητα, σκοπός)

(Nickerson, 2025)

Πίνακας 7: Αρχές των δύο Παραγόντων της Θεωρίας του Herzberg



Συμπερασματικά, η θεωρία του Herzberg προσφέρει ένα σημαντικό εργαλείο κατανόησης των διαφορετικών πηγών ικανοποίησης και δυσανεπείας στην εργασία. Καθιστά σαφές ότι η απουσία δυσανεπείας (μέσω παραγόντων υγιεινής) δεν ισοδυναμεί με παρακίνηση. Αντίθετα, για να επιτευχθεί υψηλή δέσμευση και απόδοση, οι οργανισμοί οφείλουν να εστιάσουν συστηματικά και στους παράγοντες παρακίνησης, οι οποίοι σχετίζονται με το νόημα, τη συμβολή και την ανάπτυξη του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό.

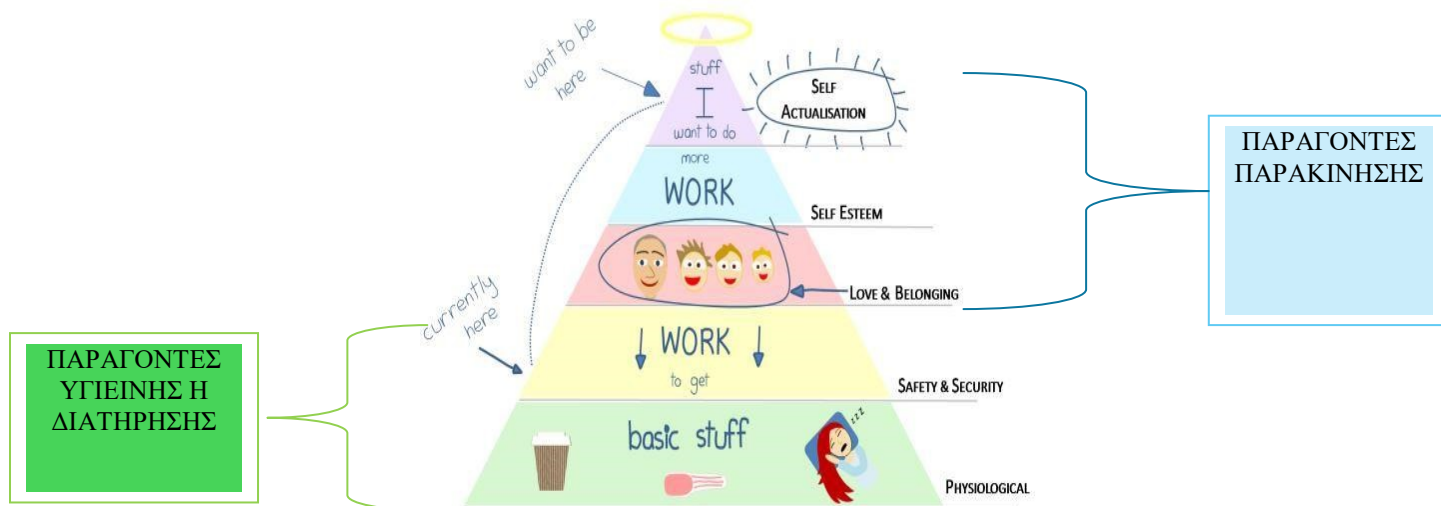
Η θεωρία του Herzberg συνδέεται άμεσα με τη θεωρία του Maslow, καθώς οι

παράγοντες διατήρησης αντιστοιχούν στις κατώτερες ανάγκες της πυραμίδας του (φυσιολογικές και ασφάλειας), ενώ οι παράγοντες παρακίνησης καλύπτουν τις ανώτερες ανάγκες (κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης).

Συνοψίζοντας το κεντρικό μήνυμα της θεωρία θα λέγαμε πως η εξάλειψη των παραγόντων δυσαρέσκειας δεν αρκεί για να νιώθει κάποιος ικανοποιημένος. Για να υπάρξει παρακίνηση, πρέπει να ενισχυθούν οι παράγοντες που προσδίδουν νόημα και πληρότητα στην εργασία.

Πίνακας 8: Συσχέτιση Θεωριών Herzberg και Maslow

ΘΕΩΡΙΑ MASLOW		ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG
ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ & ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ
ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ		ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ κλπ
ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	ΜΙΣΘΟΣ
ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ		ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ κλπ



2.5.2.3 Η θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης - Κοινωνικών Σχέσεων - Ανάπτυξης (ERG) του Alderfer

Η θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth) του Clayton Alderfer (1969,1972) αποτελεί μια εξέλιξη της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Ο Alderfer πρότεινε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες, οι οποίες δεν ιεραρχούνται αυστηρά, αλλά μπορεί να ενεργοποιούνται ταυτόχρονα.

1. Ανάγκες Ύπαρξης (Existence Needs)

Αφορούν τις βασικές προϋποθέσεις για επιβίωση. Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβάνουν την παροχή των αναγκαίων υλικών και πόρων (όπως

κατάλληλος εξοπλισμός, μισθός, ασφάλεια εργασίας) ώστε ο υπάλληλος να μπορεί να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του.

2. Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων (Relatedness Needs)

Αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου να αναπτύσσει σχέσεις, να επικοινωνεί και να νιώθει μέλος μιας ομάδας (αίσθημα ανήκειν). Στην εργασία, η ύπαρξη θετικού κλίματος ανοιχτής, επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης συντελεί στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

3. Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth Needs)

Αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ανάπτυξης δεξιοτήτων, αυτονομίας και η αίσθηση επιτυχίας συμβάλλουν καθοριστικά στην κάλυψη των αναγκών ανάπτυξης. Η μη ικανοποίησή τους μπορεί να οδηγήσει σε αίσθηση στασιμότητας και μείωση της παρακίνησης.

Πίνακας 9: Συσχέτιση θεωριών Maslow και Alderfer

Maslow	Alderfer (ERG)
Φυσιολογικές ανάγκες	Ανάγκες Ύπαρξης (Existence)
Ανάγκες ασφάλειας	Ανάγκες Ύπαρξης (Existence)
Κοινωνικές ανάγκες	Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων (Relatedness)
Ανάγκες εκτίμησης	Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth)
Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης	Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth)

Χαρακτηριστικά της θεωρίας ERG

- **Ευελιξία στην ικανοποίηση αναγκών:** Σε αντίθεση με τον Maslow, ο Alderfer υποστήριξε ότι περισσότερες από μία ανάγκες μπορεί να είναι ενεργές ταυτόχρονα.
- **Ματαίωση:** Αν μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, το άτομο μπορεί να στραφεί ξανά σε ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Π.χ., αν δεν του επιτρέπεται εξέλιξη, μπορεί να εστιάσει στην ανάγκη για αποδοχή ή υλικές απολαβές.
- **Συμβολή στη θεωρία παρακίνησης:** Η θεωρία του Alderfer προσφέρει εξηγήσεις για τη μειωμένη παρακίνηση όταν οι συνθήκες δεν επιτρέπουν προσωπική ανάπτυξη, ακόμα και αν οι βασικές ανάγκες καλύπτονται.

2.5.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο David McClelland (1992, 1962) και τους συνεργάτες του, και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης που επικεντρώνεται στις ατομικές διαφορές και στα κίνητρα που διαμορφώνονται μέσω εμπειριών της ζωής και της μάθησης. Σύμφωνα με τον McClelland, κάθε άτομο διαθέτει έναν μοναδικό συνδυασμό των παρακάτω τριών επίκτητων αναγκών, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή του:

Πίνακας 10: Σχέση ατομικών αναγκών και χαρακτηριστικών των ατόμων κατά τον McClelland

Ανάγκη	Ορισμός	Χαρακτηριστικά Ατόμου
Ανάγκη για επιτεύγματα ή αριστεία	Η επιθυμία για επιτυχία και διάκριση, με βάση υψηλά πρότυπα απόδοσης.	✓ Δεν το ελκύουν εύκολοι στόχοι (δεν υπάρχει πρόκληση), ούτε αδύνατοι στόχοι (χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας). ✓ Τείνει να έχει θετική διάθεση, εστιάζει περισσότερο στην εργασία και τα πάει καλά σε καταστάσεις υψηλής πίεσης
Ανάγκη για συναναστροφές	Η ανάγκη για φιλικές, αρμονικές και υποστηρικτικές διαπροσωπικές σχέσεις.	✓ Αναζητά αποδοχή ✓ Προτιμά συνεργασία ✓ Αποφεύγει συγκρούσεις
Ανάγκη για Εξουσία/δύναμη	Η επιθυμία για άσκηση επιρροής και έλεγχο επί άλλων.	✓ Θέλει να ασκεί επιρροή ✓ Μπορεί να είναι ανταγωνιστικός

Εκπαιδευτικά σημεία της θεωρίας:

- Οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται, ούτε είναι ίδιες για όλους - κάθε άτομο έχει διαφορετικό “προφίλ παρακίνησης”.
- Οι ανάγκες αναπτύσσονται μέσω εμπειριών, και μπορούν να μεταβληθούν ανάλογα με τις συνθήκες και τη μάθηση.
- Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θεωρία για να προσαρμόσουν τα κίνητρα, τις αρμοδιότητες και την τοποθέτηση προσωπικού, μεγιστοποιώντας την απόδοση.

- Η ταύτιση του τύπου ανάγκης με τον ρόλο είναι κρίσιμη: Ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για συναναστροφές πιθανώς να αποτύχει σε ηγετικές θέσεις όπου απαιτούνται δύσκολες αποφάσεις και άσκηση εξουσίας.

Παραδείγματα στη Δημόσια Διοίκηση

Ένας προϊστάμενος τμήματος στον δημόσιο τομέα:

- Αν έχει υψηλή ανάγκη επιτεύγματος, θα επιδιώκει την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων, θα παρακολουθεί στενά την πρόοδο έργων και θα αναζητά αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Αν έχει υψηλή ανάγκη για εξουσία, μπορεί να εστιάζει στην καθοδήγηση της ομάδας του και την άσκηση επιρροής στις αποφάσεις.
- Αν έχει υψηλή ανάγκη για συναναστροφές, πιθανώς θα δώσει έμφαση στο καλό εργασιακό κλίμα, στη συνεργασία και στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων.

2.5.3 Θεωρίες διαδικασιών

2.5.3.1 Η θεωρία προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία προσδοκίας αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom (1964) και αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές γνωστικές θεωρίες παρακίνησης. Αντί να βασίζεται σε απλές βιολογικές ή ψυχολογικές ανάγκες, η θεωρία αυτή τονίζει τον ορθολογικό και υπολογιστικό χαρακτήρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία: Οι άνθρωποι αποφασίζουν αν θα καταβάλουν προσπάθεια βασιζόμενοι στις προσδοκίες τους για το αποτέλεσμα και στην αξία που αποδίδουν σε αυτό. Η θεωρία υπογραμμίζει τρεις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση:

- 1. Προσδοκία απόδοσης** – Πίστη ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. «Η προσπάθεια που θα καταβάλω θα φέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;».
- 2. Προσδοκία ανταμοιβής** (σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή – συνδεσιμότητα-): Αντίληψη ότι η απόδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές. «Αν αποδώσω καλά, θα ανταμοιφθώ;».
- 3. Αξία ανταμοιβής**– Η αξία που αποδίδει το άτομο στην ανταμοιβή. «Με ικανοποιεί αυτή η ανταμοιβή;».

Τύπος παρακίνησης:

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} \times \text{Συνδεσιμότητα} \times \text{Αξία}$$

Συνεπώς, ο ηγέτης προϊστάμενος, οφείλει:

1. Να διασφαλίσει ότι **η προσπάθεια του κάθε εργαζομένου, οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.**

Συνεπώς, αν του ανατεθούν εργασίες που δεν έχει τις γνώσεις ή/και τις δεξιότητες να ανταποκριθεί, τότε μειώνεται η προσδοκία του ότι η προσπάθειά του θα αποδώσει, με αποτέλεσμα χαμηλότερη παρακίνηση.

2. Να **συνδέσει την απόδοση με ανταμοιβές** (αύξηση της Συνδεσιμότητας). Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσωποποιημένες και ουσιαστικές: Για άλλους είναι σημαντική η αναγνώριση, για άλλους η επαγγελματική εξέλιξη ή η ανάπτυξη.

3. Να **προσφέρει ανταμοιβές που είναι σημαντικές για τον κάθε εργαζόμενο. Δηλαδή, η ανταμοιβή θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα κίνητρα του εργαζομένου.**

2.5.3.2 Η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke

Η θεωρία καθορισμού στόχων διατυπώθηκε από τον Edwin Locke (1968) Η βασική της υπόθεση είναι απλή:

Οι συγκεκριμένοι και προκλητικοί στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι γενικοί ή ασαφείς στόχοι.

Η θεωρία τονίζει ότι η **σαφήνεια, η πρόκληση και η δέσμευση σε έναν στόχο** παρακινούν τα άτομα να καταβάλουν προσπάθεια, να επιμείνουν και να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους για να τον επιτύχουν.

Κύριες Αρχές της Θεωρίας καθορισμού στόχου:

1. **Συγκεκριμένοι στόχοι** (Specific Goals) Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, όχι γενικοί κι αόριστοι.

Παράδειγμα: Αντί για «Βελτίωση της εξυπηρέτησης», να τεθεί «Αύξηση του ελέγχου των αιτήσεων κατά 10% σε 3 μήνες»

2. **Δύσκολοι, αλλά εφικτοί στόχοι:** Οι στόχοι πρέπει να είναι απαιτητικοί ώστε να κινητοποιούν, αλλά όχι τόσο δύσκολοι που να προκαλούν απογοήτευση. Ένας μέτριος βαθμός δυσκολίας προκαλεί μεγαλύτερη παρακίνηση.

3. **Δέσμευση στους στόχους:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να δεσμευτούν στους στόχους

για να επιτύχουν. Αυτό **συμβαίνει όταν συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού τους ή όταν οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τα ενδιαφέροντά τους.**

4. Ανατροφοδότηση: Η συνεχής παροχή πληροφόρησης για την **πρόοδο προς την επίτευξη του στόχου** ενισχύει την παρακίνηση. Για να επιτευχθεί αυτό θα μπορούσαν να καθιερωθούν τακτικές συναντήσεις με σκοπό την ανασκόπηση της προόδου.

5. Συνδεδεμένοι με το χρόνο: Τα αποτελέσματα θα πρέπει να επιτυγχάνονται μέσα σε **συγκεκριμένα χρονικά όρια.**

Καταληκτικά, η θεωρία καθορισμού στόχου αναδεικνύει ότι η ουσιαστική παρακίνηση δεν προέρχεται μόνο από εξωτερικές ανταμοιβές, αλλά κυρίως από το αίσθημα σκοπού και προόδου που βιώνει το άτομο μέσα από τη στοχοθεσία. Όταν οι στόχοι είναι σαφείς, δίνουν μία σαφή κατεύθυνση στο άτομο, όταν είναι απαιτητικοί, το εμπνέουν να προσπαθήσει, και όταν συνοδεύονται από αναγνώριση, ενισχύουν την αυτοεκτίμηση και την εσωτερική ικανοποίηση. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η στοχοθεσία μετατρέπεται από απλό διοικητικό εργαλείο σε δυναμική διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχίας τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας.

2.5.3.3 Η θεωρία δικαιοσύνης του Adams

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του J. Stacy Adams (1963, 1965), η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται από την αντίληψή τους για τη δικαιοσύνη ως προς τις ανταμοιβές που λαμβάνουν σε σχέση με εκείνες που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι για παρόμοια εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ανταμοιβές τους είναι μη ίσες ή άδικες σε σύγκριση με αυτές των συναδέλφων τους, τότε βιώνουν συναισθήματα απογοήτευσης και αδικίας. Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα κινητοποιούνται από την επιθυμία για ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας (Brooks, 2006). Η θεωρία του Adams βασίζεται σε τρία βασικά δομικά στοιχεία:

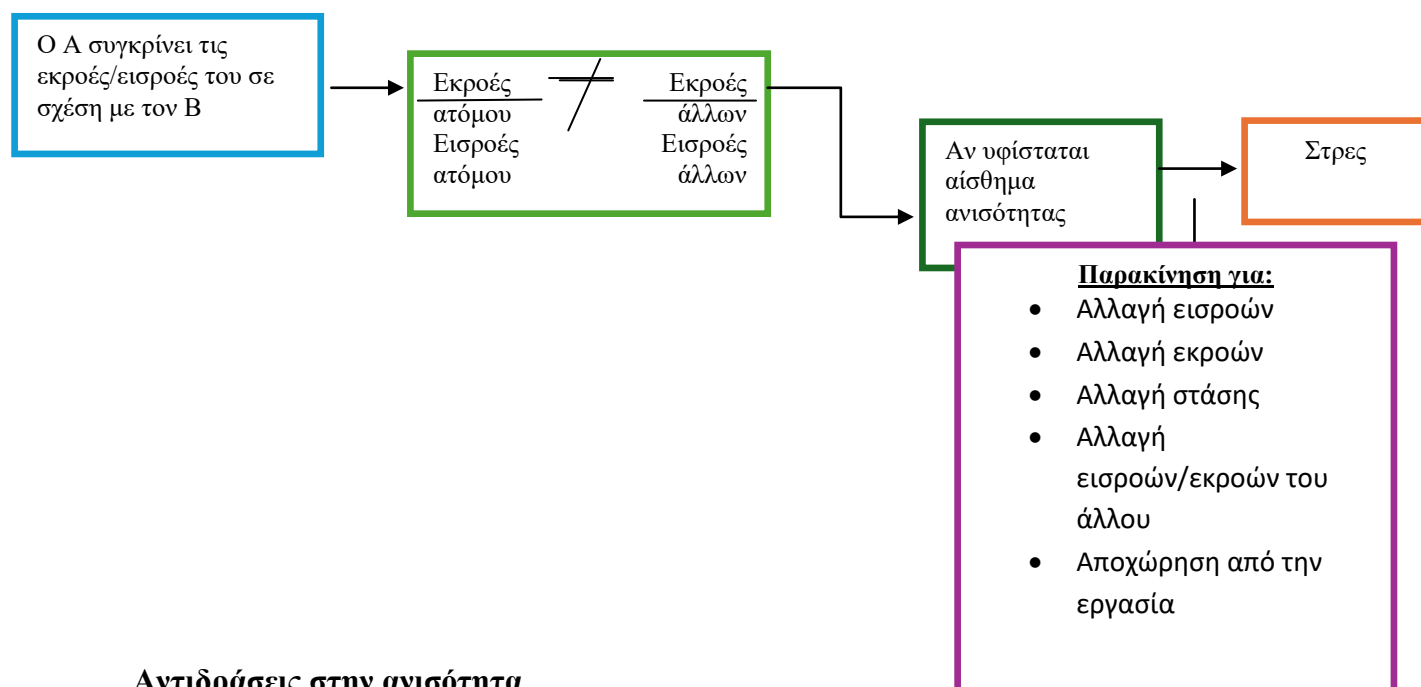
1. **Εισροές (Inputs):** Αφορούν όσα προσφέρει ο εργαζόμενος στον οργανισμό. Περιλαμβάνουν τη γνώση, τις δεξιότητες, την εμπειρία, τον χρόνο, την προσπάθεια, τη δέσμευση, την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας, την αφοσίωση κ.ά.
2. **Εκροές (Outputs):** Οι ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος, εξωτερικές ή εσωτερικές. Παραδείγματα αποτελούν: οι οικονομικές απολαβές, η

αναγνώριση, η προαγωγή, η ασφάλεια, το κύρος, οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, η υποστήριξη από τη διοίκηση κ.λπ.

3. **Κοινωνική σύγκριση:** Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τη σχέση εισροών/εκροών τους με εκείνη άλλων ατόμων.

Η ισορροπία (equity) επιτυγχάνεται όταν οι αναλογίες αυτές είναι ίδιες. Αντίθετα, όταν υπάρχει ανισορροπία (inequity), δηλαδή όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι λαμβάνει λιγότερα ή περισσότερα από ό,τι του αναλογεί συγκριτικά με άλλους, τότε δημιουργείται αρνητικό ή θετικό αίσθημα αδικίας. (Μπραζιώτη 2021)

Παρακάτω απεικονίζεται η θεωρία δικαιοσύνης του Adams :



Αντιδράσεις στην ανισότητα

Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει ανισότητα στον εργασιακό χώρο, είναι πιθανό να αντιδράσει με διάφορους τρόπους (Konopaske et al., 2023):

- Αλλαγή εισροών: πχ Μειώνει την προσπάθεια ή τον χρόνο που αφιερώνει στην εργασία του.
- Αλλαγή εκροών: πχ Ζητά αύξηση αποδοχών ή άλλου είδους αναγνώριση.
- Αλλαγή στάσης: πχ Αναπροσαρμόζει τις πεποιθήσεις του, π.χ. πείθει τον εαυτό του ότι τα χρήματα δεν είναι τόσο σημαντικά όσο η εργασιακή ασφάλεια ή το θετικό εργασιακό περιβάλλον.
- Αλλαγή εισροών/εκροών του άλλου: πχ. Πχ Προσπαθεί να επηρεάσει τον συνάδελφο ώστε να αυξήσει την προσπάθειά του για να δικαιολογήσει την αμοιβή του.

- Αποχώρηση από την εργασία: πχ Αποφασίζει να εγκαταλείψει τη θέση του λόγω της απογοήτευσης και του αισθήματος αδικίας.

Η βασική διαφορά της θεωρίας της ισότητας σε σύγκριση με άλλες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία προσδοκίας του Vroom, είναι ότι εστιάζει στη σύγκριση με τους άλλους και όχι στην υποκειμενική εκτίμηση της προσπάθειας και του αποτελέσματος (Brooks, 2006)

2.5.3.4 Η θεωρία X και Ψ του McGregor

Η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης σχετίζεται στενά με τις αντιλήψεις που έχει ο προϊστάμενος για τη φύση των εργαζομένων. Ο Douglas McGregor, στο έργο του “The Human Side of Enterprise” (1960), διατύπωσε δύο διακριτές θεωρίες - τη Θεωρία X και τη Θεωρία Ψ - οι οποίες αποτυπώνουν διαφορετικά μοντέλα ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες αυτές απεικονίζουν δύο αντίθετες προσεγγίσεις που μπορεί να έχει ένας ηγέτης απέναντι στους υφισταμένους του και αποτελούν βασικό εργαλείο αυτογνωσίας και στρατηγικής επιλογής στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η Θεωρία X βασίζεται στην αντίληψη ότι:

- Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν.
- Χρειάζονται αυστηρή επίβλεψη, έλεγχο και ενίοτε την απειλή της τιμωρίας για να αποδώσουν.
- Αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και προτιμούν σαφείς και συγκεκριμένες οδηγίες.
- Το βασικό τους κίνητρο είναι η εργασιακή ασφάλεια και όχι η φιλοδοξία ή η αυτοπραγμάτωση.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο προϊστάμενος λειτουργεί με αυστηρό, συγκεντρωτικό τρόπο, λαμβάνοντας ο ίδιος τις αποφάσεις και ασκώντας συστηματικό έλεγχο στους υφισταμένους του. Η Θεωρία ΨΜ, από την άλλη, αποτυπώνει μια πιο θετική και ανθρωποκεντρική άποψη:

- Η εργασία είναι φυσική δραστηριότητα και μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης, όπως και ο ελεύθερος χρόνος.
- Οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αυτοπαρακινούνται και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

- Μπορούν να αναπτύξουν την ικανότητα ανάληψης ευθυνών και να συμβάλλουν δημιουργικά στην επίτευξη των στόχων.
- Η δημιουργικότητα και η καινοτομία δεν περιορίζονται στους ανώτερους ιεραρχικά, αλλά μπορούν να εκδηλωθούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Ο προϊστάμενος που υιοθετεί τη Θεωρία Ψ εφαρμόζει ένα περισσότερο συμμετοχικό και δημοκρατικό στυλ διοίκησης, ενισχύοντας την αυτονομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Η εφαρμογή της Θεωρίας Ψ είναι ιδιαίτερα σημαντική στη δημόσια διοίκηση, καθώς ενισχύει την ενεργό συμμετοχή, την υπευθυνότητα και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων. Ο Ν. 4940/2022 για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης τονίζει τη σημασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της παροχής κινήτρων - αρχές που συνδέονται στενά με τη φιλοσοφία της Θεωρίας Ψ.

Η θεωρία X και Ψ του McGregor δεν λειτουργεί με απόλυτο τρόπο, αλλά προσφέρει ένα χρήσιμο ερμηνευτικό εργαλείο για την κατανόηση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Η υιοθέτηση των παραδοχών της Θεωρίας Ψ ενθαρρύνει τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, όπου οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.6 Παρακίνηση εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση

2.6.1 Προϊστάμενοι και παρακίνηση

Κανένας προϊστάμενος δεν μπορεί να είναι πραγματικά αποτελεσματικός αν οι συνεργάτες του δεν γνωρίζουν με σαφήνεια τι αναμένεται από αυτούς, δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες ή κυρίως, δεν είναι κινητοποιημένοι να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν απλώς μέσω οδηγιών και ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος του προϊστάμενου δεν είναι μόνο διοικητικός. Είναι πρωτίστως ηγετικός. Προφανώς, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καθοριστική ευθύνη στον σχεδιασμό πολιτικών και δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού. Ωστόσο, η κύρια ευθύνη για την παρακίνηση και την καθημερινή ανάπτυξη των εργαζομένων ανήκει στους ίδιους τους προϊσταμένους - στους ηγέτες των ομάδων. Ένας προϊστάμενος που επιθυμεί να επιτυγχάνει αποτελέσματα μακράς διάρκειας, οφείλει να καλλιεργεί μια κουλτούρα παρακίνησης και ανάπτυξης. Να επενδύει στη δημιουργία ικανών, αυτόνομων και εμπνευσμένων στελεχών. Να δημιουργεί τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες οι άνθρωποι του οργανισμού

μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και να εξελίσσονται διαρκώς.

Ο βασικός «δάσκαλος» κάθε εργαζόμενου είναι ο προϊστάμενός του. Είναι αυτός που τον καθοδηγεί και τον μαθαίνει πώς να σκέφτεται, να κρίνει, να αποφασίζει, να ενεργεί και να συμπεριφέρεται στο πλαίσιο του οργανισμού. Η καθημερινή αλληλεπίδραση με τον προϊστάμενο είναι ο ισχυρότερος παράγοντας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η παρακίνηση των συνεργατών δεν ωφελεί όμως μόνο την υπηρεσία και τον οργανισμό. Αποφέρει σημαντικά οφέλη και για τον ίδιο τον προϊστάμενο: του επιτρέπει να επιτυγχάνει υψηλότερες επιδόσεις μέσα από τη δέσμευση της ομάδας του, του εξασφαλίζει τον σεβασμό και την εκτίμηση των συνεργατών του, και του προσφέρει ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης. Γιατί αυτός που διδάσκει, μαθαίνει και ο ίδιος καλύτερα (Μπουραντάς,2018). Παρακάτω παρουσιάζονται βασικές αρχές και τεχνικές παρακίνησης με πρακτική εφαρμογή στην καθημερινή διοικητική πράξη.

1. Εξατομικευμένη προσέγγιση στην παρακίνηση

Η παρακίνηση δεν είναι μία διαδικασία «μία λύση για όλους». Κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός, έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ξεχωριστές ανάγκες, εμπειρίες, αξίες και κίνητρα, και επηρεάζεται από το πολιτισμικό και κοινωνικό του υπόβαθρο, τη γενιά στην οποία ανήκει, καθώς και τη φάση ζωής στην οποία βρίσκεται. Ένας προϊστάμενος που θέλει να παρακινήσει αποτελεσματικά, πρέπει πρώτα να γνωρίσει τους ανθρώπους του: τι τους ενδιαφέρει, τι τους ενθαρρύνει, πώς προτιμούν να εργάζονται. Αυτό απαιτεί ενεργή ακρόαση, ενσυναίσθηση και ανοικτή επικοινωνία.

Παράδειγμα: Ένας υπάλληλος μπορεί να παρακινείται από την ανάληψη νέων ευθυνών, ενώ ένας άλλος από την αναγνώριση και την επιβράβευση των προσπαθειών του. Η προσαρμογή των κινήτρων στις ανάγκες του κάθε ατόμου ενισχύει την αίσθηση αναγνώρισης και προσωπικής σημασίας.

Πρακτικές για τους προϊστάμενους:

- Παρατηρείστε και αφουγκραστείτε τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.
- Προσφέρετε ποικιλία κινήτρων (ευκαιρίες ανάδειξης, αναγνώριση, συμμετοχή σε νέες πρωτοβουλίες).
- Μιλήστε προσωπικά με τους συνεργάτες σας για να κατανοήσετε τι έχει αξία για τον καθένα.

- Αποφύγετε την προσέγγιση «όλοι το ίδιο». Η ισότητα δεν είναι πάντα ταυτόσημη με τη δικαιοσύνη.

2. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας

Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παρακίνηση. Ο προϊστάμενος καλείται να λειτουργεί με δικαιοσύνη, ακεραιότητα και συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης.

Η ανοιχτή επικοινωνία με σεβασμό, χωρίς επικριτική διάθεση, καθώς και η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων, ενισχύουν την ασφάλεια και τη συνοχή της ομάδας.

3. Αναγνώριση και επιβράβευση

Η επιτυχία και -κυρίως- η προσπάθεια αξίζει να αναγνωρίζεται. Η συγκεκριμένη και άμεση επιβράβευση ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τη συνέπεια στην απόδοση.

Η επιβράβευση μπορεί να είναι:

Αυλή: δημόσιος έπαινος, ευχαριστήριο μήνυμα, ανάθεση ευθυνών, περισσότερη αυτονομία.

Υλική: μικρά μπόνους, βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής (π.χ. νέος Η/Υ), συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Προσοχή: Μη χρησιμοποιείτε θετικά σχόλια γενικά και αόριστα. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι συγκεκριμένη και σχετική με ενέργεια ή αποτέλεσμα (π.χ. «Η ιδέα σου για την απλοποίηση της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων ήταν εξαιρετική»).

4. Παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη και μάθηση

Η συνεχής μάθηση ενισχύει την κινητοποίηση των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να παρέχουν ευκαιρίες για επιμόρφωση, ανάληψη νέων καθηκόντων, αλλά και καθοδήγηση μέσα από την εργασία (on-the-job training). Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι επενδύουμε σε αυτούς και αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.

5. Ενίσχυση της συμμετοχής και της αυτονομίας

Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και νιώθουν ότι η άποψή τους μετράει, αυξάνεται η δέσμευση και το αίσθημα του «ανήκειν».

Ο προϊστάμενος μπορεί:

- Να δημιουργήσει ομάδες εργασίας με συγκεκριμένο σκοπό.
- Να αναθέτει ρόλους συντονισμού ή ευθύνης.

- Να ζητά ενεργά προτάσεις βελτίωσης και να ενσωματώνει ιδέες των εργαζομένων.

6. Θέσπιση προκλητικών αλλά εφικτών στόχων

Οι στόχοι κινητοποιούν, εφόσον είναι ξεκάθαροι, κατανοητοί, εφικτοί, αλλά απαιτητικοί. Ένας καλός ηγέτης βοηθά τους εργαζόμενους να βλέπουν το νόημα πίσω από κάθε στόχο, να εντοπίζουν την προσωπική τους συμβολή και να ξεφεύγουν από τη ρουτίνα.

7. Γνήσιο ενδιαφέρον και συνεχής αλληλεπίδραση

Η παρακίνηση δεν είναι στιγμιαία πράξη, αλλά σχέση εμπιστοσύνης. Αφιερώστε χρόνο στους συνεργάτες σας, συζητήστε μαζί τους για τις αγωνίες, τις ανάγκες, τις ιδέες και τις επιτυχίες τους. Δείξτε γνήσιο ενδιαφέρον, όχι μόνο επαγγελματικό αλλά και ανθρώπινο. Αυτό διαμορφώνει κουλτούρα στήριξης και ενσυναίσθησης.

8. Εξάλειψη των αντικινήτρων

Ορισμένα φαινόμενα ακυρώνουν κάθε προσπάθεια παρακίνησης, όσο καλά σχεδιασμένη κι αν είναι. Ο προϊστάμενος πρέπει να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει:

- Την αίσθηση αδικίας ή άνισης μεταχείρισης.
- Τις τοξικές σχέσεις (ανταγωνισμός, ίντριγκες, εξουσιαστικά παιχνίδια).
- Τη γραφειοκρατία και την ασάφεια σε διαδικασίες, ρόλους και ευθύνες.
- Τον υπερβολικό έλεγχο και την έλλειψη αυτονομίας.
- Την έλλειψη συντονισμού και καθοδήγησης.
- Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η διαφάνεια και η σταθερότητα είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης.

Συμπερασματικά, η παρακίνηση δεν είναι μια τεχνική, είναι στάση και συμπεριφορά. Είναι η καθημερινή δέσμευση του προϊσταμένου να βλέπει τον άνθρωπο πίσω από τον υπάλληλο και να δημιουργεί συνθήκες μέσα στις οποίες κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να εξελιχθεί και να συνεισφέρει με ενθουσιασμό.

2.6.2 Παρακίνηση διαφορετικών γενεών

Η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολυγενεακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού. Στους περισσότερους φορείς υπηρετούν ταυτόχρονα εργαζόμενοι που ανήκουν σε τρεις διαφορετικές γενεές, κάθε μία με τις δικές της αξίες, προσδοκίες και προσεγγίσεις προς την εργασία. Για να είναι αποτελεσματική η παρακίνηση, ο προϊστάμενος οφείλει να κατανοεί τις βασικές διαφορές μεταξύ των γενεών και να

προσαρμόζει την ηγετική του συμπεριφορά.

Πίνακας 11: Παρακίνηση Γενεών

Γενιά	Έτη γέννησης	Βασικά χαρακτηριστικά	Προτεραιότητες/Παρακίνησης
Silent Generation	~1928–1945	Πειθαρχία, σεβασμός στην ιεραρχία, σταθερότητα	Αναγνώριση εμπειρίας, σεβασμός, ασφάλεια
Baby Boomers	~1946–1964	Εργατικότητα, πίστη στον οργανισμό, επαγγελματισμός	Αναγνώριση προσφοράς, κύρος, ευκαιρίες mentoring
Γενιά X	~1965–1980	Αυτονομία, ρεαλισμός, έμφαση σε ισορροπία ζωής-εργασίας	Ευελιξία, αξιοκρατία, ξεκάθαροι ρόλοι
Γενιά Y (Millennials)	~1981–1996	Τεχνολογία, αναζήτηση νοήματος στην εργασία, συνεργασία	Συμμετοχή, ευκαιρίες ανάπτυξης, θετικό κλίμα
Γενιά Z	~1997–2012	Ψηφιακή εγγραμματοσύνη, ταχύτητα, ποικιλία, δημιουργικότητα	Διαφάνεια, ταχύτατη ανατροφοδότηση, αυτοέκφραση

Πρακτικές παρακίνησης ανά γενιά

- **Gen X – Η «ραχοκοκαλιά» του δημόσιου τομέα**
 - ✓ Θέλουν ξεκάθαρους στόχους, αυτονομία και αξιοκρατία.
 - ✓ Εκτιμούν το σεβασμό στον επαγγελματισμό τους, όχι την υπερβολική επίβλεψη.
 - ✓ Προτιμούν να παρακινούνται με βάση την ουσία και όχι τα μεγάλα λόγια.
 - ✓ Επικεντρώνονται στην **αποδοτικότητα**, βρίσκοντας τρόπους να δουλεύουν πιο έξυπνα, όχι απαραίτητα περισσότερο.

Πρακτικές παρακίνησης:

- ✓ Ανάθεση έργων με ελευθερία κινήσεων.
- ✓ Σεβασμός στην εμπειρία του εργαζομένου
- ✓ Εμπλοκή σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- ✓ Ειλικρινής ανατροφοδότηση.
- **Millennials (Gen Y) – Αναζητούν νόημα και συμμετοχή**
 - ✓ Εκτιμούν την καινοτομία, την τεχνολογία και τις ομαδικές διαδικασίες
 - ✓ Αναζητούν αναγνώριση συχνά και με τρόπο αυθεντικό

- ✓ Εκτιμούν την ομαδικότητα και την ανοικτή επικοινωνία
- ✓ Θέλουν η δουλειά τους να έχει νόημα και αξία
- ✓ Έχουν υψηλές προσδοκίες από τους εργοδότες τους, τείνουν να αναζητούν νέες προκλήσεις στην εργασία και δεν φοβούνται να αμφισβητούν την εξουσία.

Πρακτικές παρακίνησης:

- ✓ Συμμετοχή σε ομαδικό σχεδιασμό έργων ή δράσεων
- ✓ Δημόσια αναγνώριση και συνεχής ανατροφοδότηση
- ✓ Πρόσβαση σε ψηφιακά εργαλεία και ευκαιρίες μάθησης.

• Gen Z – Ψηφιακοί και απαιτητικοί

- ✓ Η τεχνολογία είναι δεύτερη φύση τους: Μεγάλωσαν σε έναν ψηφιακό κόσμο. Προτιμούν ηλεκτρονικές λύσεις αντί χαρτιών και χειροκίνητων διαδικασιών.
- ✓ Επιζητούν άμεση πληροφόρηση, αναγνώριση και γρήγορη ανατροφοδότηση.
- ✓ Αναπτύσσονται καλύτερα με καθοδήγηση τύπου coaching.
- ✓ Δεν αρκούνται σε γενικές κατευθύνσεις - θέλουν σαφείς αρμοδιότητες και στόχους.
- ✓ Θέλουν ευελιξία και αυτονομία
- ✓ Θέλουν συνεχή μάθηση και εξέλιξη
- ✓ Απαιτούν αυθεντική επικοινωνία και γρήγορο feedback

Πρακτικές παρακίνησης:

- ✓ Συχνή και συγκεκριμένη ανατροφοδότηση.
- ✓ Χρήση ψηφιακών μέσων στην επικοινωνία και την εργασία.
- ✓ Ευκαιρίες για δημιουργική συνεισφορά και έκφραση.
- ✓ Δώσε τους ευκαιρίες να συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό της υπηρεσίας.
- ✓ Ενθάρρυνε τους να προτείνουν νέες τεχνολογικές λύσεις.
- ✓ Δώσε τους άμεσο, πρακτικό feedback, όχι μόνο τυπικές αξιολογήσεις.
- ✓ Διατήρησε αυθεντική, ειλικρινή επικοινωνία.

Γιατί έχει σημασία η γενεακή παρακίνηση;

Οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους για την εργασία βάσει του ιστορικού, κοινωνικού και τεχνολογικού πλαισίου μέσα στο οποίο μεγάλωσαν. Η ίδια

πρακτική μπορεί να ενθουσιάσει έναν εργαζόμενο και να αποθαρρύνει έναν άλλον.

Ο ρόλος του προϊστάμενου ως διαμεσολαβητή γενεών:

Ο σύγχρονος προϊστάμενος καλείται να λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές:

- ο Να ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ τους
- ο Να διαχειρίζεται τυχόν στερεότυπα ή παρεξηγήσεις
- ο Να αξιοποιεί τη διαφορετικότητα ως πλεονέκτημα

Συνεπώς:

- Μάθετε τη γενιά κάθε εργαζομένου - όχι μόνο την ηλικία, αλλά και το πώς σκέφτεται.
- Προσαρμόστε τη γλώσσα, τα μέσα και τη συχνότητα της επικοινωνίας.
- Εμπλέξτε όλες τις γενιές σε κοινά projects για να καλλιεργήσετε τη διαγενεακή μάθηση.
- Θυμηθείτε: Όλες οι γενιές χρειάζονται σεβασμό, ενίσχυση, αναγνώριση, αλλά με διαφορετικό τρόπο η καθεμία (Marston, 2007).

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνογλώσση Βιβλιογραφία

- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές (κεφ. 7, σσ. 249–250). Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2018). Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ: Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας. Εκδόσεις Ψυχογιός.
- Μπραζιώτη, Α. Β. (2021). Relationship between motivation and work conditions as crucial topic in Human Resources management in the public sector (Διδακτορική διατριβή). Ίδρυμα: Sofia University Saint Kliment Ohridski.

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). Leadership effectiveness: The case of Athens Municipality. Στο Χ. Frangos (Επιμ.), Πρακτικά του 2ου Διεθνούς Συνεδρίου: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μεθοδολογίες στις Οικονομικές και Διοικητικές Επιστήμες (σ. 14).
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management*

- practice (15η έκδ.). Kogan Page.
- Brooks, I. (2006). *Organisational behaviour: Individuals, groups and organisation* (3rd ed.). Pearson Education.
- Carvell, F. (1970). *Human relations in business*. McMillan Co.
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2023). *Organizational behavior and management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63–85.
- Marston, C. (2007). *Motivating the “What’s in it for me?” workforce: Manage across the generational divide and increase profits*. John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2η έκδ.). Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(July–August), 99–112.
- McClelland, D. C. (1992). Motivational and other sources of work accomplishment in midlife: A longitudinal study. *Journal of Personality*, 60(4), 679–707.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Nickerson, C. (2025, April 18). Herzberg’s two-factor theory of motivation-hygiene. Reviewed by S. McLeod, PhD.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed., Global ed.). Pearson.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library and Information Science Research*, 26, 373–383.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ

3.1 Εισαγωγή στην Επικοινωνία σε οργανωσιακά πλαίσια

Η έννοια της Επικοινωνίας έχει κερδίσει την εκτίμηση μελετητών και ερευνητών διαφορετικών μάλιστα επιστημονικών πεδίων και προσεγγίσεων κυρίως από τους χώρους της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Διοίκησης Επιχειρήσεων κ.ά., καθώς θεωρείται ως το βασικό και απαραίτητο στοιχείο στην καθημερινή ζωή, στις διαπροσωπικές επαφές, στο επαγγελματικό και το κοινωνικό μας περιβάλλον. Μελέτες από τον χώρο των επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 70% του χρόνου που διαθέτουν στην εργασία τους σε διάφορες μορφές επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002).

Η παραπάνω εκτίμηση δείχνει την ιδιαίτερη σημασία που έχει η επικοινωνία στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με ζητήματα λήψης αποφάσεων, διαχείρισης συγκρούσεων, επίλυσης προβλημάτων, καθώς και με ζητήματα συντονισμού, συνεργατικότητας και αποτελεσματικής ηγεσίας. Ανάλογα με την προσέγγιση και την οπτική που ακολουθείται, η επικοινωνία μπορεί να λάβει διαφορετικές ερμηνείες και ορισμούς. Γενικά, πάντως, θα λέγαμε ότι αποτελεί μια μορφή αλληλεπίδρασης, κατά την οποία μεταφέρονται (ή και ανταλλάσσονται) διάφορα μηνύματα. Δύο ορισμοί από τη βιβλιογραφία παρουσιάζουν την επικοινωνία ως:

‘μια διαδικασία κατά την οποία πηγές μεταβιβάζουν μηνύματα χρησιμοποιώντας σύμβολα, νοήματα, προκειμένου οι αποδέκτες να κατανοήσουν με τον ίδιο τρόπο τα μηνύματα και να επηρεαστεί η συμπεριφορά τους’ (Hoy & Miskel, 2008).

‘μια διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του’ (Μπουραντάς, 2002).

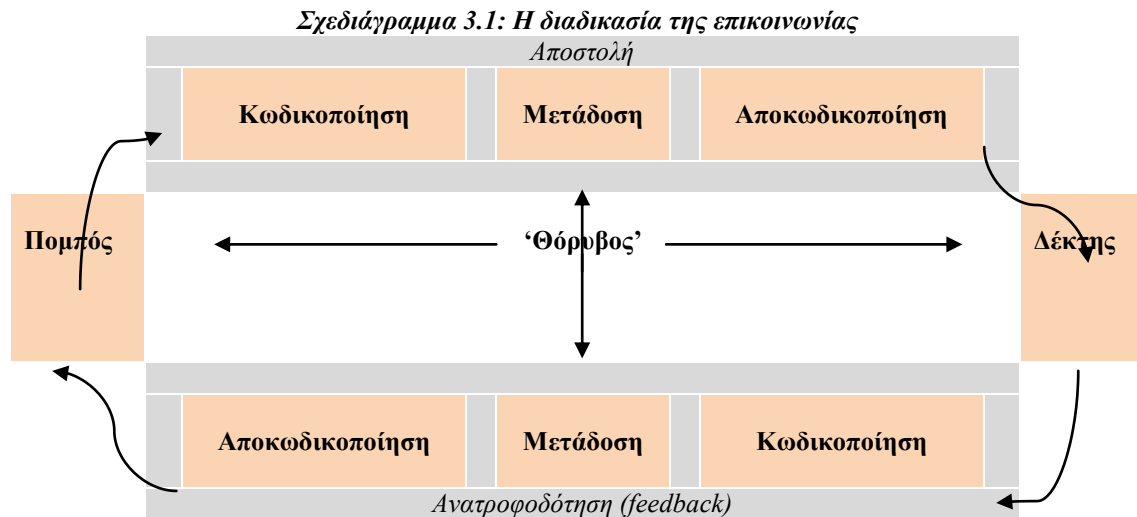
Γενικά, άτομα που μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά, διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης, αναζητούν αμοιβαία κατανόηση και δέχονται

πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες με άλλους, ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και είναι δεκτικοί τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα (Goleman, 2009).

Η επικοινωνία αποτελεί βασική λειτουργία κάθε οργανισμού και κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι δημόσιοι λειτουργοί μεταξύ τους και με τον πολίτη καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, την εικόνα του φορέα και την εμπιστοσύνη του κοινού στο κράτος (Καζάκου, 2019). Ασφαλώς, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η επικοινωνία χαρακτηρίζεται από θεσμικά όρια, ιεραρχικές σχέσεις και αυξημένες απαιτήσεις διαφάνειας και ακρίβειας. Η επιτυχής επικοινωνία δεν περιορίζεται στη μεταβίβαση πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνει την κατανόηση, την πρόθεση, την ερμηνεία και την ανατροφοδότηση, ως δυναμικές και διαδραστικές διαδικασίες (Argyris, 1991).

Επιπρόσθετα, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, όπως εκφράζεται από τον Watzlawick και τους συνεργάτες του (1967), επισημαίνει ότι «δεν μπορείς να μην επικοινωνείς», δηλαδή κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά είναι και επικοινωνιακή πράξη. Αυτό είναι κρίσιμο στη δημόσια διοίκηση, όπου ακόμη και η σιωπή, η στάση ή η καθυστέρηση μεταφέρουν μηνύματα. Επομένως, η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία, στην οποία πέρα από την ύπαρξη ενός μηνύματος, εμπλέκονται υποχρεωτικά τουλάχιστον δύο μέρη, ο πομπός και ο δέκτης. Το κλασικό μοντέλο Shannon και Weaver (1949), παρουσιάζει την επικοινωνία ως γραμμική διαδικασία μετάδοσης σήματος, με πομπό, μήνυμα, κανάλι, δέκτη και θόρυβο. Παρότι απλό, υπογραμμίζει τη σημασία της ακρίβειας και της επιλογής του κατάλληλου μέσου.

Γιατί όμως η διαδικασία θεωρείται περισσότερο σύνθετη από αυτή την απλή περιγραφή; Το σχεδιάγραμμα 3.1 μπορεί να βοηθήσει σχετικά: αρχικά το μήνυμα αποστέλλεται από ένα πομπό (κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση), φτάνει στον δέκτη και συνεχίζοντας στη διαδικασία της ανατροφοδότησης (ξανά κωδικοποίηση, μετάδοσή του και αποκωδικοποίηση), οδηγείται για να επιστρέψει στον αρχικό πομπό. Όλη αυτή η διαδικασία επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη μετάδοση του μηνύματος, δημιουργώντας ‘θορύβους’ που συχνά αποσπούν την προσοχή πομπού και δέκτη και καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη (Moorhead and R. Griffin, 1998).



Με βάση όσα έχουν ήδη επισημανθεί, μπορούμε να καταλάβουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών, αλλά έχει σε μεγάλο βαθμό να κάνει και με τη δυνατότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να αλληλεπιδρούν. Σε έναν από τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, θα λέγαμε ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 2002).

Επομένως, μπορούμε να συμφωνήσουμε ότι η επικοινωνία θεωρείται *αποτελεσματική*, όταν η πληροφορία που λαμβάνει και κατανοεί ο δέκτης, συμφωνεί με αυτήν που μεταδόθηκε από τον πομπό, προκαλώντας ταυτόχρονα κάποια αντίδραση στη συμπεριφορά του δέκτη. Η διαδικασία ακριβώς αυτή της *ανατροφοδότησης*, μέσω της οποίας ο πομπός βεβαιώνεται ότι το μήνυμα λήφθηκε από τον αποδέκτη, αλλά και κατανοήθηκε (αποκωδικοποιήθηκε) με τον τρόπο που επιδίωξε ο πομπός, αποδεικνύει ότι η επικοινωνία είναι σημαντικό να είναι αμφίδρομη (Κουτούζης, Παυλάκης, 2013).

3.1.1 Μορφές Επικοινωνίας

Οι βασικές μορφές μιας επικοινωνιακής διαδικασίας είναι δύο: η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία. Με τους όρους αυτούς αναφερόμαστε σε δύο βασικά συστήματα συμβόλων, τα λεκτικά και τα μη λεκτικά, που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι

για να επικοινωνήσουν (Dahnke and Clatterbuck, 1990). Στη *λεκτική* επικοινωνία ο λόγος, προφορικός ή γραπτός, έχει τον πρωτεύοντα ρόλο και το μήνυμα μεταφέρεται κυρίως μέσω της ομιλίας (πρόσωπο με πρόσωπο, με χρήση κάποιου μέσου, όπως το τηλέφωνο κ.ά.) και της γραπτής επικοινωνίας (επιστολές, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.ά.). Ειδικά στο πλαίσιο της ενδο-οργανωσιακής επικοινωνίας οι γραπτές και προφορικές επικοινωνίες μπορεί να περιλαμβάνουν τις μορφές που καταγράφονται στον πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 3.1: Μορφές Γραπτής και Προφορικής Ενδο-οργανωσιακής Επικοινωνίας (Αλεξάκος και Λουκανίδου, 2011)

<i>Γραπτές μορφές</i>	<i>Προφορικές μορφές</i>
Συμβάσεις εργασίας	Προσωπική επαφή
Εγκύκλιοι, νόμοι	Τηλεφωνική επαφή
Κανονισμός εργασίας	Ομιλίες
Περιγραφή θέσης εργασίας	Συσκέψεις
Έγγραφα	Συμβούλια
Υπηρεσιακό σημείωμα	Επιτροπές/Ομάδες Εργασίας
Εκθέσεις αξιολόγησης	Συνεντεύξεις
Εγχειρίδια λειτουργίας μηχανημάτων	Αξιολογήσεις
Πίνακας ανακοινώσεων	Εκπαίδευση
Περιοδικά ή εφημερίδες της υπηρεσίας	Κοινωνικές εκδηλώσεις
Τηλεομοιοτυπία (fax)	Συνδικαλιστικές συνελεύσεις
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-Mail)	
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	

Αντίθετα, στη *μη λεκτική* επικοινωνία τα μηνύματα εκφράζονται συνήθως ως αποτέλεσμα αντιδράσεων του προσώπου ή του σώματός μας. Άρα τα μη λεκτικά επικοινωνιακά μηνύματα μπορεί να εκφράζονται αυτόνομα ή και να συμπληρώνουν και να ολοκληρώνουν τον λόγο, συνοδεύοντας μηνύματα λεκτικής επικοινωνίας. Σε αυτές τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας εντάσσονται μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα, και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά ‘μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ό,τι η λεκτική επικοινωνία’ (Σκουλάς, 2010).

Όλα τα παραπάνω λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα μεταδίδονται και ανταλλάσσονται, όχι μόνο κατά τη διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά βέβαια και εντός του εργασιακού χώρου. Στο πλαίσιο αυτό μεγάλη σημασία έχει ο τελικός προορισμός του μηνύματος, καθώς αποκαλύπτει διαφορές ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο από όπου ξεκινάει και καταλήγει το μήνυμα. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι:

1. προς τα κάτω (κυρίως για εντολές, οδηγίες, αλλά και για πληροφόρηση)

2. προς τα πάνω (συνήθως για ενημέρωση, αλλά και για επιρροή ή πειθώ)
3. οριζόντια (συνήθως για επιρροή και πειθώ, αλλά και συνεργασία) (Jewell, 1998).

Ουσιαστικά, στην καθοδική επικοινωνία η κατεύθυνση μετάδοσης του μηνύματος ακολουθεί την ιεραρχική δομή του οργανισμού από την κορυφή μέχρι τη βάση και αξιοποιείται προκειμένου να μεταφερθούν από τους ιεραρχικά ανώτερους στο προσωπικό πληροφορίες που μπορεί να αφορούν: πολιτικές, στόχους, οδηγίες, ανάθεση καθηκόντων, έγκριση αιτημάτων κτλ. Επίσης, κάθετη, αλλά με αντίθετη κατεύθυνση, είναι η ανοδική επικοινωνία, που μπορεί να έχει στόχο πέρα από την ενημέρωση, τη διατύπωση προτάσεων, τη μεταφορά παραπόνων ή αιτημάτων, την ανατροφοδότηση κ.ά. Τέλος, η οριζόντια επικοινωνία είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που πομπός και δέκτης βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και έχουν στόχο την ανταλλαγή απόψεων, τη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων, τη διαμόρφωση κοινής στάσης απέναντι σε ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό κ.ά.

Σε αυτές τις μορφές επικοινωνίας μπορεί να προστεθεί και η άτυπη με την επισήμανση ότι είναι δύσκολο να προσεγγιστεί με ορθολογικά κριτήρια, καθώς δεν είναι οργανωμένη μορφή επικοινωνίας. Ωστόσο, η άτυπη επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο αλληλεπίδρασης, καθώς εκτιμάται ότι συντελεί στη μεταφορά μεγάλου όγκου πληροφοριών και γνώσεων μέσω άτυπων κοινωνικών δικτύων, με κύριο πλεονέκτημα την ταχύτητα στη μετάδοση των μηνυμάτων. Βέβαια, δεν πρέπει να αγνοεί κανείς τα προβλήματα που δημιουργούνται συχνά από τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας, καθώς αυτά αποτελούν πηγές μεταφοράς διαδόσεων, φημών και συχνά μη τεκμηριωμένων και επίσημων απόψεων.

3.1.2 Εμπόδια στην Επικοινωνία

Όπως ήδη αναφέρθηκε, διάφοροι 'θόρυβοι' παρεμβάλλονται κατά την επικοινωνιακή διαδικασία. Ως θόρυβο, μπορούμε να θεωρήσουμε ένα εξωτερικό ή εσωτερικό ερέθισμα για τους μετέχοντες (Πομπός – Δέκτης) σε μια τέτοια διαδικασία, που επηρεάζει την αμοιβαία κατανόηση του μηνύματος (Verderber R., 1996). Είναι επομένως κατανοητό ότι η πηγή ή οι αιτίες των εμποδίων μπορούν να αναζητηθούν στον πομπό, τον δέκτη, το μέσο μετάδοσης του μηνύματος, το μήνυμα αυτό καθαυτό, αλλά και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται κάθε επικοινωνία. Τα σημαντικότερα εμπόδια, λοιπόν, σχετίζονται με τα εξής:

- Χαρακτηριστικά της πηγής, όπως η αξιοπιστία ή ο βαθμός αρέσκειας του πομπού από τον δέκτη.
- Ασάφεια στους στόχους μετάδοσης του μηνύματος.
- Κακή επιλογή χρόνου, χώρου, τρόπου και μέσου για τη μετάδοση ενός μηνύματος.
- Χαρακτηριστικά του μηνύματος (γλωσσικά, εννοιολογικά κ.ά.) ή η υπερφόρτωσή του με πλήθος πληροφοριών, που το καθιστούν δυσνόητο.
- Ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια, όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος από τον δέκτη, η αδυναμία συγκέντρωσης για την παραλαβή του μηνύματος, η επιπόλαιη και βιαστική εξαγωγή συμπερασμάτων, η ερμηνεία με τη χρήση στερεότυπων και η προκατάληψη.
- Πολιτισμικές ή άλλες διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ πομπού και δέκτη.

Η άρση των εμποδίων αυτών είναι εφικτή μονάχα, αν ακολουθηθούν κάποιες βασικές αρχές, που περιλαμβάνουν τον αυστηρό και ξεκάθαρο καθορισμό του σκοπού της μετάδοσης του μηνύματος και τους δέκτες του, τη σαφήνειά του, τον χρόνο, τον χώρο και τα μέσα μετάδοσής του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Μερικοί απλοί κανόνες περιλαμβάνουν τις παρακάτω σκέψεις:

1. Το μήνυμα να είναι καθαρό, απλό και περιεκτικό.
2. Σκεφτόμαστε το άτομο με το οποίο επικοινωνούμε και τον λόγο.
3. Προσπαθούμε να μην επικοινωνούμε βιαστικά.
4. Μαθαίνουμε να ακούμε και να λαμβάνουμε υπόψη τις αντιδράσεις των άλλων.
5. Προσπαθούμε να μειώσουμε τους «θορύβους».
6. Επιλέγουμε το κατάλληλο μέσο ανάλογα με τον σκοπό, τον χρόνο, τον αποδέκτη και τη σημασία του μηνύματος.

3.1.3 Ενεργητική ακρόαση

Ως **ενεργητική ακρόαση**, θα μπορούσαμε να ορίσουμε ‘την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί [και ταυτόχρονα] να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα από την πλευρά του πομπού’ (Μπουραντάς, 2000). Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ενεργητικής ακρόασης μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- την απευθείας βλεμματική επαφή,

- τη φιλικά διακείμενη στάση του σώματος του δέκτη (ανοικτή στάση γενικά, κινήσεις ήρεμες, κλίση προς το μέρος του πομπού κ.λπ.),
- την ενθάρρυνση του πομπού να μιλήσει ελεύθερα (π.χ. μέσω διευκολυντικών ερωτήσεων ή παροτρύνσεων του τύπου: ‘ενδιαφέρον αυτό που λες, πώς σκέφτεσαι ότι μπορεί να γίνει;’ κ.ά.),
- την ανταπόδοση των εκφράσεων του πομπού (π.χ. χαμόγελο του δέκτη, όταν ο πομπός χαμογελά κ.λπ.).

Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα «δώρο που μπορούμε να κάνουμε σε κάποιον» (Starr, 2003), καθώς το να ακούμε ενεργητικά σημαίνει να προσφέρουμε την αμέριστη προσοχή μας στον συνομιλητή μας. Θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι η Ενεργητική Ακρόαση χαρακτηρίζεται ως δώρο και για έναν άλλο λόγο: επειδή γεννά θετικά συναισθήματα στον συνομιλητή μας, ο οποίος βιώνει την εμπειρία να βρίσκεται στο επίκεντρο και να του δίνεται χώρος και χρόνος να εκφραστεί χωρίς κριτική, χωρίς συνεχείς διακοπές και με όλη την προσοχή στραμμένη πάνω του.

Η ενεργητική ακρόαση απαιτεί μια πρόθεση να εστιάσουμε στον άνθρωπο που ακούμε εκείνη τη στιγμή. Όταν δείχνουμε ότι ακούμε ενεργητικά, τότε τις πιο πολλές συμβαίνουν τα εξής :

- 1- Αυτός που ακούει προσπαθεί περισσότερο να ακούσει και να επεξεργαστεί την πληροφορία παρά να μιλά ο ίδιος.
- 2- Ο ακροατής έχει την πρόθεση να παραμείνει εστιασμένος στο τι λέει ο συνομιλητής ώστε να κατανοήσει πλήρως τι λέει ο ομιλητής.
- 3- Ο ακροατής κρατάει σημειώσεις (με το μυαλό του) και καταγράφει γεγονότα και δεδομένα, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει αργότερα στη συζήτηση
- 4- Ο ακροατής μεριμνά ώστε ο συνομιλητής του να αντιλαμβάνεται ότι τον ακούει με κατάλληλους ήχους, χειρονομίες ή σχόλια.
- 5- Ο ακροατής προσπαθεί ενεργά να καταλάβει τι του λέει ο ομιλητής με το να του κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, να επαναλαμβάνει τι μόλις άκουσε, ή να κάνει παρατηρήσεις, να συνοψίζει ή να παρέχει ιδέες.

Δραστηριότητα

Ζητείστε από έναν συνάδελφό σας να μοιραστεί μαζί σας ένα επίκαιρο θέμα που τον απασχολεί και δεν το έχει λύσει ακόμα για 3 λεπτά.

Στο τέλος, αναστοχαστείτε πόσο «παρών» ήσασταν κατά τη διάρκεια της ομιλίας; Υπήρξε η

εσωτερική φωνή; Καταλάβατε τι ακριβώς είπε;

Αν μείνει χρόνος, μπορείτε να επαναλάβετε ανταλλάζοντας ρόλους.

Επίπεδα ακρόασης

Η ικανότητα ακρόασης μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κύρια μέρη, ως ακολούθως:

- Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση
- Επίπεδο 2: Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση

Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση

Όταν εφαρμόζουμε αυτό το επίπεδο ακρόασης, στο επίκεντρο βρίσκεται ο εαυτός μας. Οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι απόψεις και τα συμπεράσματά μας. Οι Connor και Pokora ονομάζουν αυτό το είδος ακρόασης και «*διαγνωστικό*»² και περιγράφουν έναν ακροατή που διαλέγει και ταξινομεί τις πληροφορίες, αναλύει όσα ακούει και επιλέγει τι θα κρατήσει ώστε να μπορέσει να προσφέρει μια λύση.

Αυτό το επίπεδο ορίζεται ως «*διαλεκτική ακρόαση*» (Starr, 2003) δηλαδή η συζήτηση, κατά την οποία τα δύο μέρη μιλούν εξίσου, επεξεργάζονται σε έναν βαθμό τις πληροφορίες και γενικότερα λειτουργούν σε ένα χαλαρό πλαίσιο που δεν απαιτεί ιδιαίτερο επίπεδο ενέργειας κατά την ακρόαση. Ο ακροατής τείνει να εστιάζει στη δική του ατζέντα - και όχι σ' εκείνη του ομιλητή- θεωρώντας τον εαυτό του πιο ειδικό στο να δίνει συμβουλές και προετοιμάζεται να δίνει τις συμβουλές που προκύπτουν από παρόμοιες εμπειρίες που έχει πιθανόν βιώσει.

Παρόλες τις παραλλαγές που μπορούμε να βρούμε στη βιβλιογραφία, το βασικό χαρακτηριστικό της Εσωτερικής Ακρόασης είναι πως καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του ακροατή αποτελεί η εστίαση στο ερώτημα: «*Τι σημαίνει αυτό για εμένα;*». Όταν λοιπόν, λειτουργούμε στο επίπεδο της Εσωτερικής Ακρόασης, απομακρυνόμαστε αισθητά από την ενεργητική ακρόαση, που δίνει χώρο στον ομιλητή να διατυπώσει και να επεξεργαστεί ο ίδιος (με τη διευκόλυνση του ακροατή) όσα τον απασχολούν.

Επίπεδο 2: Η Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση

Ο ενεργητικός ακροατής ακούει τα λόγια του ομιλητή, τα εξω-λεκτικά του στοιχεία και τα συναισθήματά του. Παρατηρεί τι λέει ο ομιλητής, αλλά και πώς το λέει.

² Μετάφραση από το “Diagnostic”

Ακούει τις αξίες του, το όραμά του, τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα και τον κόσμο του από τη δική του οπτική γωνία. Ο ακροατής λειτουργεί ως καθρέφτης που αντανακλά το φως που στέλνει ο ομιλητής, λειτουργεί δηλαδή σαν ένα αντηχείο των βαθύτερων σκέψεων και συναισθημάτων του.

Η Ενεργητική Ακρόαση προσδίδει μεγαλύτερο βάθος στη συζήτηση και προσφέρει στον ακροατή τη δυνατότητα να εντοπίσει σημεία όπου ο ομιλητής μπορεί να έχει εσωτερικές αντιφάσεις, διλήμματα, ενδοιασμούς, κλπ. Αυτός ο εντοπισμός καθίσταται εφικτός ακριβώς λόγω της προσήλωσης σε όσα δεν λέγονται και βοηθά έτσι τον ομιλητή να ξεκαθαρίσει τις ίδιες του σκέψεις, μέσα από διευκρινιστικές, ανοικτές ερωτήσεις, παρέχει λοιπόν ένα μέσο για να εστιάσουμε εκεί που έχει σημασία για τον ομιλητή.

Όπως είδαμε τα βασικά χαρακτηριστικά του Ενεργητικού Ακροατή είναι τα ακόλουθα:

- Καταναλώνει ενέργεια και κάνει προσπάθεια για να ακούσει εστιασμένα
- Καταγράφει νοερά όσα ακούει ώστε να τα αξιοποιήσει στη συνέχεια της συζήτησης
- Κάνει νεύματα ή ήχους που δίνουν στο άλλο άτομο το σήμα πως ακούει με προσήλωση όσα λέγονται
- Σε προσεκτικά επιλεγμένα και λίγα σε αριθμό σημεία, κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, συνοψίζει ή επαναλαμβάνει λέξεις και φράσεις.

Η Ενεργητική Ακρόαση, λοιπόν, δεν είναι απλά ομιλία, δεν είναι έκφραση απόψεων, δεν είναι διάλογος. Όταν ακούμε ενεργητικά, κάνουμε πίσω τον εαυτό μας και στρέφουμε τους προβολείς στο άλλο άτομο, τιμώντας το δικαίωμά του να μιλήσει και να ακουστεί πραγματικά. Μάλιστα οι ειδικοί προτείνουν τον κανόνα 80/20, δηλαδή σε ποσοστό 80% της διάδρασης μιλά ο ομιλητής και κατά 20% ο ακροατής.

Εμπόδια στην Ενεργητική Ακρόαση

Όπως προκύπτει και από την περιγραφή που προηγήθηκε, η Ενεργητική Ακρόαση ενέχει πολλές προκλήσεις για όποιον επιθυμεί να την εφαρμόσει. Χρειάζεται συστηματική πρακτική εξάσκηση, ώστε να άρονται τα εμπόδια που την υπονομεύουν. Πριν όμως κάποιος διαχειριστεί τα εμπόδια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι αυτά. Μία σημαντική πρόκληση του ενεργητικού ακροατή, είναι να διαχειριστεί τον «εσωτερικό κριτή» (Jen Su, 2014). Κάποιες φορές θέλουμε να διαμορφώσουμε εντυπώσεις και, σε

αυτόν το αγώνα μας, ακούμε περισσότερο τον εσωτερικό μας διάλογο παρά τον συνομιλητή μας, κάτι που μας απομακρύνει από την πρακτική της ενεργητικής ακρόασης. Είναι, λοιπόν, σαν να μας μιλά αυτός ο κριτής και να μην αφήνει το μυαλό μας να ηρεμήσει και να εστιάσει στο άλλο άτομο.

Άλλο ένα εμπόδιο στην Ενεργητική Ακρόαση είναι ότι ενδεχομένως δεν είμαστε ανοιχτοί στο να αλλάξουμε γνώμη. Στην προσπάθειά μας να δείξουμε αυτοπεποίθηση μπορεί να φανούμε προκατειλημμένοι. Να επιμείνουμε δηλαδή στις θέσεις μας επειδή πιστεύουμε πολύ σε αυτές, έχοντας όμως χάσει ορισμένα ή αρκετά από τα νοήματα του συνομιλητή μας. Και είναι πιθανό τα επιχειρήματά του να είναι πολύ συγκροτημένα, σοβαρά και να προσφέρουν πολύ καλές λύσεις.

3.1.4 Συναλλακτική Ανάλυση

Ένα πολύ ενδιαφέρον μοντέλο στην επικοινωνία προέρχεται από τον Eric Berne, γνωστό ψυχολόγο του περασμένου αιώνα, και ονομάζεται *Συναλλακτική Ανάλυση* ή *Ανάλυση Συναλλαγών*³. Σύμφωνα με τον Berne, κάθε δεδομένη επικοινωνιακή διαδικασία αποτελεί ουσιαστικά μια *συναλλαγή*, ανταλλαγή δηλαδή μηνυμάτων από δύο τουλάχιστον άτομα. Η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης υποστηρίζει ότι οι τρόποι επικοινωνίας, είτε περιλαμβάνουν λεκτικά είτε μη λεκτικά μηνύματα, παρουσιάζουν συγκεκριμένα μοτίβα, η ερμηνεία των οποίων εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τους λόγους προβληματικών και δυσλειτουργικών σχέσεων. Αναλύοντας, ερμηνεύοντας και κατανοώντας κάθε συναλλαγή μεταξύ δύο ατόμων είναι ένας τρόπος για τον εντοπισμό της *κατάστασης του Εγώ* που τα άτομα αυτά υιοθετούν τη δεδομένη στιγμή.

Τι είναι, λοιπόν, οι *καταστάσεις του Εγώ*; Αποφεύγοντας τις αναφορές στις επιστήμες της Ψυχολογίας ή της Ψυχιατρικής, θα λέγαμε ότι ο ευκολότερος τρόπος να τις δούμε είναι μέσα από την παρουσίαση τριών διαφορετικών ρόλων, που όλοι έχουμε μέσα μας, ανεξάρτητα από την ηλικία που βρισκόμαστε. Οι ρόλοι αυτοί είναι:

1. Γονέας

Η κατάσταση του Εγώ του Γονέα αναπαράγει συμπεριφορές, ιδέες και συναισθήματα από την παιδική ηλικία που έχουν αντιγραφεί από τους γονείς μας και άλλα σημαντικά πρόσωπα. Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει συνήθως συμπεριφορά και τάση για προστασία (ο προστατευτικός γονέας) ή κριτική (ο

³ Περισσότερα για την θεωρία αυτή μπορείτε να βρείτε στο: www.ericberne.com/transactional-analysis

επικριτικός γονέας). Ένα παράδειγμα προστατευτικού γονέα μπορεί να είναι: «Μην μιλάς σε αγνώστους» και ένα παράδειγμα επικριτικού γονέα: «Δεν καθάρισες καθόλου καλά το δωμάτιό σου».

2. Παιδί

Ο ρόλος του Παιδιού, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύει έχει να κάνει περισσότερο με το συναισθηματικό υπόβαθρο βιωμάτων και εμπειριών που έχουν αποθηκευτεί στο Εγώ μας. Η κατάσταση του Εγώ του Παιδιού μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές εκδοχές, όπως το *υπάκουο*, το *επαναστατημένο* ή το *δημιουργικό* Παιδί με αντίστοιχα παραδείγματα ως εξής:

«Συγγνώμη, δεν θα το ξανακάνω»

«Δεν με ενδιαφέρει, πάω να παίξω τώρα»

3. Ενήλικος

Ο Ενήλικας, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύει ένα περισσότερο ορθολογικό τρόπο συμπεριφοράς. Το άτομο που έχει συμπεριφορά Ενήλικα, συνήθως, αναλύει τα δεδομένα, τα επεξεργάζεται και τα παρουσιάζει όσο γίνεται πιο αντικειμενικά. Η συμπεριφορά Ενήλικα στο προηγούμενο παράδειγμα του επικριτικού γονέα μπορεί να είναι: «Ξέρεις, είναι πολύ σημαντικό να είναι όλο το σπίτι καθαρό, μιας και έχουμε συχνά επισκέψεις. Πότε πιστεύεις ότι μπορείς να κάνεις ένα πραγματικά καλό καθάρισμα;»

Σε γενικές γραμμές, η θεωρία της Ανάλυσης Συναλλαγών προσφέρει αρκετά απλές και ίσως απλουστευμένες ερμηνείες σχετικά με την έννοια της επικοινωνίας. Όμως, δεν μπορεί να παραγνωριστεί το γεγονός ότι συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και κυρίως στα αίτια που την προκαλούν. Βασικός στόχος της Ανάλυσης Συναλλαγών είναι, πρώτα απ' όλα, να εντοπιστούν τα στοιχεία που παρατηρούνται στη συμπεριφορά κάποιου σε μια δεδομένη επικοινωνιακή διαδικασία και να γίνει κατανοητό σε ποια κατάσταση του Εγώ είναι πιο κοντά. Η γνώση αυτή μπορεί να περιορίσει σε μεγάλο βαθμό παρερμηνείες και να βοηθήσει τους συναλλασσόμενους να αλληλεπιδράσουν αποτελεσματικότερα. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να επιχειρείται, όσο το δυνατόν, η επικοινωνία κατά τα πρότυπα του ρόλου του Ενήλικα.

3.1.5 Θετική Ανατροφοδότηση

- Προϊστάμενος: «Η αναφορά που ετοίμασες είναι απαράδεκτη... Έχει πολλά κενά, έχεις συμπεριλάβει δεδομένα που δεν ισχύουν πια και μου φαίνεται ότι ήσουν πολύ απρόσεκτος όταν την έγραφες. Δεν είμαι σίγουρος ότι με αυτά τα χάλια θα είναι έτοιμη η αναφορά για τη συνάντηση της Πέμπτης».
- Υφιστάμενος: . . .

Πώς σας φαίνεται αυτός ο διάλογος; Μπορούμε να φανταστούμε την αντίδραση του υφισταμένου; Απογοήτευση, στενοχώρια, άγχος, αρνητικότητα προς το πρόσωπο του προϊστάμενου μπορεί να είναι μερικά μόνο από τα συναισθήματα που θα νιώσει ο υφιστάμενος. Για φανταστείτε τον διάλογο αυτόν να ξεκινούσε λίγο διαφορετικά:

- Προϊστάμενος: «Μόλις είδα την αναφορά που ετοίμασες. Υπάρχουν κάποιες καλές σκέψεις, ωστόσο θα ήθελα να ξαναδείς τι θα μπορούσε ακόμα να συμπεριληφθεί ώστε να λαμβάνει στοιχεία από την επικαιρότητα. Καθώς θα το κάνεις, προσπάθησε να διορθώσεις και όποια λάθη υπάρχουν, ώστε να κερδίσουμε χρόνο και να είναι έτοιμη η αναφορά για τη συνάντηση της Πέμπτης».

Υποθέτουμε ότι ο υφιστάμενος σε αυτήν την περίπτωση δέχεται με πολύ καλύτερο τρόπο τις παρατηρήσεις που του έγιναν. Τι διαφορετικό έγινε εδώ; Πρώτα, απ' όλα, βλέπουμε ότι ο προϊστάμενος ξεκινάει με μικρή επιβράβευση, βρίσκει δηλαδή κάτι θετικό, όσο μικρό κι αν είναι και 'πιάνεται' από εκεί. Αυτή του η προσέγγιση, χωρίς αμφιβολία, ενεργοποιεί θετικά αντανακλαστικά στον υφιστάμενο, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και απόδειξη ότι 'δεν τα έκανε και όλα χάλια'. Και αυτό δεν είναι αλήθεια; Στη συντριπτική πλειοψηφία των προβλημάτων που προκύπτουν στις διαπροσωπικές σχέσεις και ιδίως στα εργασιακά περιβάλλοντα δεν μπορεί όλα να έχουν γίνει με απόλυτα λάθος τρόπο. Κάτι καλό, έστω και μικρό, πρέπει να έχει γίνει και είναι σημαντικό να ξεκινήσουμε από αυτό το σημείο.

Αυτό, όμως, από μόνο του δεν αρκεί. Η εστίαση σε θετικά σημεία, ιδίως όταν τα αρνητικά είναι πολλά, μπορεί να οδηγήσει στην αδρανοποίηση ή την επανάπαυση της άλλης πλευράς. Χρειάζεται, επομένως, και η κριτική, όμως μέσα από ένα λειτουργικό πλαίσιο ανατροφοδότησης. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μερικές βασικές αρχές:

- Η ανατροφοδότηση είναι σημαντικό να εστιάζει σε συμπεριφορές και πράξεις και όχι σε θέματα που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα του άλλου (για

παράδειγμα είναι τελείως διαφορετικό να πει κάποιος: ‘αυτό που έκανες είναι κακό’ από το ‘είσαι κακός άνθρωπος’).

- Η όποια κριτική χρειάζεται να γίνεται σε ένα πνεύμα ειλικρινούς ανατροφοδότησης, να γίνεται, δηλαδή, τεκμηριωμένα και με επιχειρήματα, χωρίς να έχει ως στόχο να προσβάλει ή να μειώσει τον άλλο, αλλά απεναντίας να του δώσει ευκαιρία για πραγματική βελτίωση.
- Η συζήτηση για την ανατροφοδότηση ολοκληρώνεται μετά από ένα επιτυχή διάλογο, κατά τον οποίο η άλλη πλευρά συμφωνεί σε συγκεκριμένους στόχους και χρονοδιάγραμμα, εντός του οποίου θα τους υλοποιήσει.

Καταλαβαίνουμε, επομένως, ότι η θετική ανατροφοδότηση περιλαμβάνει μια ευρύτερη συζήτηση τόσο για πράγματα που έγιναν καλά -με στόχο να επαναλαμβάνονται- όσο και για πράγματα τα οποία μπορούν να βελτιωθούν. Και πάλι, λοιπόν, βλέπουμε ότι σημασία δεν έχει τόσο πολύ το τι λέει κάποιος, όσο το πώς το λέει και πόσο προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κατάλληλο περιβάλλον για να το υποστηρίξει. Η ανατροφοδότηση, με άλλα λόγια και κυρίως η θετική, χρειάζεται να γίνει ένα μόνιμο συστατικό και ζητούμενο της καθημερινότητάς μας. Μάλιστα, όπως υποστηρίζεται η ανατροφοδότηση ως διαδικασία βρίσκεται ακριβώς στον πυρήνα της αλλαγής της συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης (Goleman, 2009) και κατ’ επέκταση τη δημιουργία καλύτερων σχέσεων με τους άλλους.

3.1.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο επικοινωνίας

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence), ως έννοια, έχει αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια ως ένας δείκτης απεικόνισης του επιπέδου των ικανοτήτων των ατόμων σε διάφορες καταστάσεις που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την κάθε είδους επαφή με τους άλλους. Είναι, επομένως, εύκολα αντιληπτή και η σημασία που έχει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς πλέον φαίνεται ότι είναι ανάγκη τα στελέχη των οργανισμών να καλλιεργούν δεξιότητες στοχεύοντας στην ανάπτυξη τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε συλλογικό.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έγινε, επομένως, μια έννοια που αναπτύχθηκε σημαντικά, συγκεντρώνοντας το ενδιαφέρον αρχικά της ακαδημαϊκής κοινότητας και αργότερα των επιχειρήσεων. Αφορμή για αυτό ήταν η δουλειά σημαντικών

επιστημόνων, οι οποίοι ασχολήθηκαν με τις έννοιες της ευφυΐας και της νοημοσύνης και τις προεκτάσεις που αυτές έχουν στην προσωπική ανάπτυξη, την καθημερινή ζωή, το εργασιακό περιβάλλον κτλ. Κάποιες από τις περισσότερο γνωστές από αυτές τις έννοιες που συζητήθηκαν είναι η διαπροσωπική ή και πολλαπλή νοημοσύνη του Gardner (1993), η προσωπική νοημοσύνη των Salovey και Mayer (1990) και η νοημοσύνη της επιτυχίας του Sternberg (1999).

Ένας από τους βασικούς λόγους, για τους οποίους υπήρχε αυτή η κινητοποίηση και παραγωγή νέων ιδεών συνδέεται με την ολοένα πλέον αποδεκτή άποψη ότι η ευφυΐα ενός ατόμου δεν μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά και μόνο με συγκεκριμένα συστήματα μέτρησης, όπως το γνωστό IQ (Δείκτης Νοημοσύνης), αλλά είναι ένα σύνθετο ζήτημα, στο οποίο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές και διαφορετικοί παράμετροι, που μπορεί να διαφοροποιούν τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων. Μία τέτοια παράμετρο αποτελεί τα συναισθήματα, τα οποία θεωρούνται ως ένα διακριτό πεδίο νοημοσύνης που έχει άμεσες και πρακτικές εφαρμογές στην προσωπική ζωή του ατόμου, αλλά και στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτές οι εφαρμογές προκύπτουν μέσα από την ικανότητα του ατόμου να κινητοποιείται ο ίδιος και να κινητοποιεί τους άλλους, να ελέγχει τις ορμές του, να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των ανθρώπων τους οποίους συναναστρέφεται, να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων, να επικοινωνεί αποτελεσματικά κ.ά.

Σε μία προσπάθεια, επομένως, να ορίσουμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, μπορούμε να την περιγράψουμε ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, προσαρμόζοντάς τα στη σκέψη του με ένα τρόπο που δείχνει κατανόηση των αιτιών πρόκλησής τους. Με αυτό τον τρόπο, το άτομο μπορεί να ρυθμίζει τις επιπτώσεις των συναισθημάτων του και σε ατομικό επίπεδο και σε κοινωνικό (Salovey and Mayer, 1990).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΗΓΕΣΙΑ: ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΕΠΙΡΡΟΗ (προσαρμογή από D. Goleman, 2009. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο Εργασίας)

Ήταν μια ακόμη κουραστική σύσκεψη στα κεντρικά γραφεία του Οργανισμού. Το θέμα, ανακατανομή των αρμοδιοτήτων μετά τη συγχώνευση τμημάτων του οργανισμού, είχε τεθεί από την αρχή, ωστόσο οι διαφωνίες ως προς το προτεινόμενο

μοντέλο αλλαγών, δεν έλειπαν μεταξύ των παρευρισκομένων στελεχών, τμηματάρχων και διευθυντών, αρκετοί από τους οποίους γνωρίζονταν για πρώτη φορά μεταξύ τους. Παράλληλα, λόγω της απεργίας των μέσων μαζικής μεταφοράς και της κακοκαιρίας, κάποιοι από τους προσκληθέντες είχαν καθυστερήσει σχεδόν μια ώρα, με αποτέλεσμα η συνάντηση να έχει ήδη τραβήξει σε χρόνο, δημιουργώντας πρόσθετο εκνευρισμό και ταραχή στους υπόλοιπους.

Τη διάθεση αυτή επιχείρησε να αλλάξει ένας εκ των παλιότερων τμηματάρχων, ο οποίος, αφού σηκώθηκε απότομα όρθιος, φώναξε δυνατά: ‘Πετάγομαι για ένα καφέ και ένα σάντουιτς. Θέλει κανείς άλλος;’ Πήρε παραγγελία από τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες και επέστρεψε μετά από λίγη ώρα με μπόλικά ροφήματα και σνακς. Αυτό ήταν αρκετό για να τεθεί σε λειτουργία η μετάδοση καλών συναισθημάτων κατά κύματα και να συνεχιστεί δημιουργικά η συζήτηση αμέσως μετά.

Ερωτήσεις για περαιτέρω στοχασμό & αυτοαξιολόγηση:

1. Τι πέτυχε με την πρωτοβουλία του ο τμηματάρχης;
2. Ποια φαντάζεσαι ότι θα ήταν τα αποτελέσματα της συνάντησης, αν δεν είχε αναλάβει πρωτοβουλία;

Σε ένα άλλο ορισμό, ο Goleman αναφέρεται στις ικανότητες «να μπορεί να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του και να επιμένει ενάντια στις ματαιώσεις, να ελέγχει τις παρορμήσεις και να καθυστερεί την ικανοποίηση, να ρυθμίζει τις διαθέσεις του και να μην αφήνει την ανησυχία να εμποδίζει την ικανότητα για σκέψη, να έχει ενσυναίσθηση και να ελπίζει» (1995, 34). Με λίγα λόγια, ο Goleman θεωρεί ότι Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι «οτιδήποτε σχετικά με το πώς διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου, το πώς τα πας με τους ανθρώπους, και το πώς εργάζεσαι σε ομάδες» (στο ίδιο, 43).

Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το πιο γνωστό, ίσως, μοντέλο ανάλυσης των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι αυτό του Goleman (βλ. πίνακα 3.2). Σε αυτό το μοντέλο ορίζονται πέντε βασικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και η διάσταση των κοινωνικών δεξιοτήτων. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων

ικανοτήτων που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, αλλά και το σύνολο και τις επιδράσεις που ασκεί.

Πίνακας 3.2: Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Διαστάσεις	Ορισμοί	Βασικές Ικανότητες
Αυτοεπίγνωση	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας, καθώς και τα ισχυρά και αδύνατα σημεία μας	▪ Επίγνωση των συναισθημάτων μας ▪ Ακριβής αυτό-αξιολόγηση ▪ Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας	▪ Αυτοέλεγχος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ακεραιότητα ▪ Ευσυνειδησία ▪ Προσαρμοστικότητα ▪ Καινοτομία
Παρακίνηση	Ικανότητα να ωθούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια	▪ Επιθυμία επίτευξης στόχων ▪ Δέσμευση και επιμονή ▪ Πρωτοβουλία ▪ Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα	▪ Κατανόηση των άλλων ▪ Εξυπηρέτηση 'πελατών' ▪ Ανάπτυξη των άλλων ▪ Πολιτική αντίληψη ▪ Άνεση στη διαφορετικότητα
Κοινωνικές δεξιότητες	Ικανότητες να επικοινωνούμε με άλλους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους αντιδράσεις που θέλουμε	▪ Επιρροή ▪ Ηγεσία ▪ Επικοινωνία ▪ Ανάπτυξη σχέσεων ▪ Ομαδική συνεργασία ▪ Χειρισμός διαφωνιών ▪ Χειρισμός αλλαγών

Την κατηγοριοποίηση αυτή ήρθαν να ενισχύσουν και να εμπλουτίσουν και άλλοι επιστήμονες, ερευνητές και μελετητές, επεκτείνοντας ουσιαστικά το μοντέλο διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Goleman. Ανάμεσα στις πιο χαρακτηριστικές άλλες διαστάσεις που προστέθηκαν, συμπεριλαμβάνονται η ευτυχία, η διαχείριση του άγχους, η κοινωνική επίγνωση, η διεκδικητική συμπεριφορά, κ.ά. (Petrides et al., 2004).

Όπως θα διαπιστώσατε από τη μελέτη της ενότητας μέχρι τώρα, διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορούν να βρεθούν σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης συμπεριφοράς και δραστηριότητας. Ειδικά, ο χώρος εργασίας είναι ένα πεδίο, στο οποίο οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βρίσκουν πολλαπλές εφαρμογές. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει πλήθος μελετών, που συνδέουν την υψηλή απόδοση διαφόρων διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επαγγελματική πρόοδο και την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς (Goleman, 1998), την ανάπτυξη συνεργατικότητα και την αποτελεσματικότητα στην εργασία σε ομάδες (Druskat and Wolff, 2001).

Παράλληλα, αρκετές απόψεις μελετητών συγκλίνουν στο γεγονός της ανάπτυξης σημαντικών δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όσο κινούμαστε προς τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες ενός Τμήματος ή ενός Οργανισμού (Bradberry and J. Greaves, 2006), ενώ άλλοι υπογραμμίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για μια αποτελεσματική επικοινωνία και βέβαια κατά τη διαδικασία λήψης σωστών αποφάσεων (Jordan et al., 2002). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μάλιστα φαίνεται ότι δεν είναι υπόθεση μονάχα ατομική, αλλά γίνεται και συλλογική, εφόσον οι επιδράσεις της μπορεί να αφορούν μία ομάδα ή ακόμα και έναν ολόκληρο Οργανισμό. Μπορούμε, επομένως, να συμπεράνουμε ότι η συνεργασία των μελών μιας ομάδας ενισχύει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της ίδιας της ομάδας. Πώς, όμως, συμβαίνει αυτό στην πράξη, όταν γνωρίζουμε ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες, ιδιαίτερα στο εργασιακό πλαίσιο είναι πολύ πιο σύνθετα από αυτό που κάναμε στην προηγούμενη άσκηση;

3.1.7 Η Επικοινωνία με τον Πολίτη

Η επικοινωνία με τον πολίτη αποτελεί κεντρικό άξονα της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Δεν πρόκειται απλώς για ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά για μια δυναμική, διαδραστική διαδικασία που επηρεάζει την εμπιστοσύνη του πολίτη στους θεσμούς, την εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας και, τελικά, την κοινωνική συνοχή. Οι υπάλληλοι του δημοσίου είναι φορείς του κράτους δικαίου και καλούνται να διαχειρίζονται την επικοινωνία με τον πολίτη με επαγγελματισμό, ενσυναίσθηση και διοικητική ευθύνη.

Η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, αλλά και με την οργανωτική κουλτούρα του φορέα. Η δημόσια επικοινωνία πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, διαφάνεια, αξιοπιστία, προσβασιμότητα και αμεροληψία. Σε συνθήκες αυξανόμενης διοικητικής πολυπλοκότητας, η ικανότητα κατανόησης των αναγκών των πολιτών και η ανταπόκριση σε αυτές αποτελεί ένδειξη διοικητικής ωριμότητας.

Η επιστημονική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η εμπειρία του πολίτη κατά την αλληλεπίδρασή του με τις δημόσιες υπηρεσίες δεν διαμορφώνεται μόνο από την ταχύτητα ή την αποτελεσματικότητα της διεκπεραίωσης, αλλά κυρίως από το πώς έγινε η επικοινωνία, αν υπήρξε σαφής καθοδήγηση, σεβασμός και ειλικρίνεια (Thomas & Jansen, 2014).

Κρίσιμες διαστάσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας με τον πολίτη

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ δημόσιων λειτουργών και πολιτών δεν επιτυγχάνεται μόνο με καλή πρόθεση· απαιτεί στρατηγική σκέψη, κατανόηση των αναγκών των πολιτών και σταθερή προσήλωση σε αρχές εξυπηρέτησης. Οι παρακάτω διαστάσεις λειτουργούν ως βασικά πεδία εστίασης για την ενίσχυση της ποιότητας των επικοινωνιακών πρακτικών εντός της δημόσιας διοίκησης.

- **Γλωσσική προσαρμογή:** Η χρήση γλώσσας κατανοητής, απαλλαγμένης από τεχνικούς ή διοικητικούς όρους, είναι καθοριστική. Η σαφήνεια δεν συνεπάγεται απλοποίηση του περιεχομένου, αλλά ορθολογική μετάφραση της διοικητικής πληροφορίας.
- **Διαχείριση συναισθηματικής φόρτισης:** Πολλοί πολίτες προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες με άγχος, θυμό ή αβεβαιότητα. Η αναγνώριση των συναισθημάτων τους, χωρίς ταύτιση ή υπερβολική αποστασιοποίηση, συντελεί στην εκτόνωση της έντασης και τη διατήρηση θετικού επικοινωνιακού πλαισίου.
- **Αναγνώριση του θεσμικού πλαισίου:** Ο υπάλληλος δεν εκπροσωπεί μόνο τον εαυτό του, αλλά και τον θεσμό. Η επικοινωνία πρέπει να συνάδει με τις αρχές της ίσης μεταχείρισης, της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
- **Οργάνωση του καναλιού εξυπηρέτησης:** Η επικοινωνία δεν είναι μόνο διαπροσωπική. Περιλαμβάνει τηλεφωνική, γραπτή και ψηφιακή επικοινωνία. Κάθε κανάλι απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και μορφές έκφρασης, αλλά και συντονισμό μεταξύ των σημείων επαφής.

3.2 Διαχείριση Συγκρούσεων

Η λειτουργία κάθε ομάδας συνοδεύεται αναπόφευκτα από διαφωνίες, εντάσεις και καταστάσεις σύγκρουσης. Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι μια άλλη ομάδα ή άτομο παρεμποδίζει, ή απειλεί να παρεμποδίσει, την επίτευξη στόχων, συμφερόντων ή αξιών (Rahim, 2002). Οι συγκρούσεις δεν είναι εξ ορισμού αρνητικές. Αντίθετα, όταν αντιμετωπίζονται σωστά, μπορούν να λειτουργήσουν ως μοχλός αλλαγής, καινοτομίας και βελτίωσης των σχέσεων εντός των ομάδων. Θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτό των Thomas και Kilmann (1974), αναγνωρίζουν πολλαπλά στυλ διαχείρισης συγκρούσεων (ανταγωνισμός, αποφυγή, συμβιβασμός, προσαρμογή,

συνεργασία), καθένα από τα οποία ενδείκνυται σε διαφορετικά συμφραζόμενα.

Ωστόσο, ακριβώς λόγω της διαφορετικότητας που χαρακτηρίζει τα μέλη μιας ομάδας — σε προσωπικότητα, εμπειρίες, αξίες και τρόπους εργασίας — η σύγκρουση καθίσταται αναπόφευκτο και οργανικά ενσωματωμένο στοιχείο της ομαδικής ζωής. Η αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες και διαφορετικές οπτικές μπορεί να οδηγήσει τόσο σε δημιουργική τριβή όσο και σε παρεξηγήσεις, αντιθέσεις ή ακόμα και ρήξεις. Η παρουσία συγκρούσεων σε μια ομάδα δεν αποτελεί απαραίτητα πρόβλημα· το κρίσιμο στοιχείο είναι το πώς αυτές εντοπίζονται, αναγνωρίζονται και διαχειρίζονται. Η ικανότητα του προϊσταμένου να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις με δομημένο και εποικοδομητικό τρόπο είναι καθοριστική για τη διατήρηση της συνοχής, της απόδοσης και του θετικού κλίματος στην ομάδα. Πάμε να δούμε, επομένως, πριν από όλα, το ζήτημα της ομάδας στους οργανισμούς.

3.2.1 Η έννοια και η ιδιαιτερότητα των ομάδων στους οργανισμούς

Γενικά, μπορούμε να δεχτούμε ότι η ομάδα αποτελείται από: ‘δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε καθένα να επηρεάζει και να επηρεάζεται από το άλλο’ (Moorhead and Griffin, 1998). Η δυναμική της ομάδας διαμορφώνεται ακριβώς με αυτή την αλληλεπίδραση, καθώς και με οτιδήποτε συμβαίνει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της ομάδας, όπως για παράδειγμα κανόνες που συμφωνούνται, ρόλοι που αναπτύσσονται κτλ.

Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι η ομάδα αποτελείται από άτομα με *συμπληρωματικές* ικανότητες που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό και στόχους για τους οποίους θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους (Katzenback και Smith, 1993). Η έννοια της συμπληρωματικότητας σε αυτόν τον ορισμό επιβεβαιώνει την άποψη ότι σε κάθε ομάδα δεν είναι απαραίτητη η ομοιότητα μεταξύ των μελών της, αλλά απεναντίας, είναι περισσότερο χρήσιμη η διαφορετικότητα σε γνώσεις και ικανότητες, ώστε να εξετάζονται όλες οι πιθανές οπτικές γωνίες και να αντιμετωπίζονται διάφορες εναλλακτικές πριν την τελική απόφαση. Απλά, σκεφτείτε πόσο λειτουργικό, δημιουργικό και αποτελεσματικό θα ήταν ένα οποιοδήποτε τμήμα μιας επιχείρησης που θα αποτελούνταν από ανθρώπους με τις ίδιες απολύτως γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές!

Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία που αποτελούν τη βάση για μια ομάδα θεωρούνται τα εξής:

- Υπάρχει ένας **κοινός στόχος** για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες
- Καλλιεργείται, παράλληλα, η αίσθηση της **συλλογικότητας**, του 'ανήκειν' σε ένα σύνολο, που υπερβαίνει το ατομικό στοιχείο
- Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός **αλληλεπίδρασης** και **αλληλεξάρτησης**
- Προσδιορίζονται **κανόνες** και **διαδικασίες**, που γίνονται αποδεκτοί από τα μέλη της ομάδας
- Η έννοια της **ατομικής** και **αμοιβαίας ευθύνης** για την υλοποίηση των εργασιών στο πλαίσιο της ομάδας είναι δεδομένη
- Υπάρχει μια όσο το δυνατόν **σταθερή σύνθεση** των μελών της ομάδας με επίσης όσο το δυνατόν τακτικές και προγραμματισμένες **συναντήσεις**
- Ορίζονται, επιλέγονται ή αναδεικνύονται **ρόλοι** για την εκτέλεση των εργασιών, με κυριότερο τον ρόλο του συντονιστή.



Ο καλύτερος τρόπος για να φανταστούμε τους ρόλους σε μια ομάδα είναι μέσω ενός παζλ, το οποίο για να ολοκληρωθεί, χρειάζεται κάθε κομμάτι να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση ανάλογα με το μέγεθος, το χρώμα ή άλλα χαρακτηριστικά που έχει. Ας φανταστούμε πόσο δύσκολο θα ήταν να ολοκληρώσουμε ένα παζλ με πολλά κομμάτια να έχουν όμοιες πλευρές, μεγέθη και λοιπά χαρακτηριστικά. Είναι, γεγονός, επομένως, ότι καθένας σε μια ομάδα έχει συμπληρωματικές ικανότητες και γνώσεις, που αθροίζουν στο σύνολο και συνεισφέρουν στην τελική ομαδική απόδοση.

Πόσο εύκολο είναι, όμως, στην πράξη να επιτευχθεί η απαραίτητη ισορροπία στην ομάδα, ώστε να είναι εφικτό μέλη με διαφορετικούς ρόλους να συνεισφέρουν πραγματικά θετικά; Αυτή η σκέψη μάς θυμίζει τη δυσκολία που έχουμε μόλις ξεκινήσουμε να φτιάχνουμε ένα παζλ. Όπως τα κομμάτια σε κάθε παζλ, έτσι και τα

μέλη μιας ομάδας έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

1. Υπάρχουν όρια (τα κομμάτια με τις ίσιες πλευρές / τα ανθρώπινα όρια)
2. Κάθε κομμάτι έχει συγκεκριμένο ρόλο και θέση στη λύση
3. Τα κομμάτια είναι αλληλοεξαρτώμενα ιδίως όταν συμπλέκονται (αποδίδουν)
4. Κάθε κομμάτι είναι μοναδικό (όπως και κάθε άνθρωπος)
5. Η λύση είναι εύθραυστη (εύκολα χαλάει)
6. Το σύνολο είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του
7. Μερικά κομμάτια έχουν κεντρικό ρόλο, ενώ άλλα έχουν περιφερειακό ρόλο
8. Τα κομμάτια ομαδοποιούνται με βάση κάποια χαρακτηριστικά, όπως και οι άνθρωποι
9. Τα κομμάτια χρειάζονται κάποιον να τα μετακινήσει (οι άνθρωποι θέλουν κίνητρα)
10. Η λύση επιτυγχάνεται γρηγορότερα όταν συνεισφέρει κάποιος που έχει μια συνολικότερη αντίληψη του θέματος (ο ρόλος της ηγεσίας)

Είναι γενικά αποδεκτό ότι τα άτομα μέσα στις ομάδες έχουν διαφορετικούς ρόλους. Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, ρόλος μπορεί είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών που αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αποστολή που έχει αναλάβει κάθε εργαζόμενος. Ο Belbin (2010), σε ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα για τους ρόλους στις ομάδες, ανέπτυξε εννιά (9) διαφορετικούς ‘χαρακτήρες’, που φαίνεται να υπάρχουν σε κάθε ομάδα (βλ. Πίνακα 3.3). Χαρακτηριστικά των διάφορων τύπων ρόλων που προτείνει ο Belbin μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο άτομο, ενώ επισημαίνεται ότι όλοι οι ρόλοι είναι συμπληρωματικοί και χρήσιμοι για την επιτυχή λειτουργία κάθε ομάδας. Σε κάθε περίπτωση, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να ενυπάρχουν σε κάθε τύπο ομάδας.

	Περιγραφή & συνεισφορά	Επιτρεπτές αδυναμίες
1. Δημιουργικός (Plant)	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.
2. Εξερευνητής (Resource Investigator)	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.	Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.
3. Συντονιστής (Coordinator)	Ώριμος, σίγουρος, ικανός να προεδρεύει. Βάζει στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες.	Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής». Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.

4. Διαμορφωτής (Shaper)	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί για να ξεπερνούνται εμπόδια.	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.
5. Αξιολογητής (Monitor Evaluator)	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.
6. Ομαδικός (Team Worker)	Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος, διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις.	Αναποφάσιτος σε συνθήκες κρίσης.
7. Εφαρμοστής (Implementer)	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.
8. Ολοκληρωτής (Completer Finisher)	Φιλόπονος, ευσυνειδητός, ψάχνει για λάθη και παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα.	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάζει αρμοδιότητες.
9. Ειδικός (Specialist)	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση. Διαθέτει σπάνιες γνώσεις και ικανότητες.	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Πίνακας 3.3: Σύνοψη εργασιακών χαρακτήρων (προσαρμογή από το www.belbin.gr)

Παρά την αναγκαιότητα της συμπληρωματικότητας και τον καθοριστικό ρόλο της διαφορετικότητας στην επιτυχία μιας ομάδας, η πρακτική επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ των μελών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Όπως και σε ένα παζλ, όπου η σωστή συναρμογή απαιτεί υπομονή, κατανόηση του συνολικού σχήματος και προσεκτική τοποθέτηση των κομματιών, έτσι και σε μια ομάδα, η αποδοχή των διαφορών, η αλληλοκατανόηση και η διαχείριση των εντάσεων είναι κρίσιμες προϋποθέσεις για τη συνεργασία. Η συνύπαρξη διαφορετικών ρόλων, αντιλήψεων και τρόπων εργασίας ενδέχεται να προκαλέσει δυσκολίες, παρεξηγήσεις ή ακόμα και συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αυτές δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως αποτυχία της ομάδας, αλλά ως φυσική απόρροια της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, που μπορεί – με σωστή διαχείριση – να μετατραπεί σε ευκαιρία ανάπτυξης, ανανέωσης και ενίσχυσης της ομαδικής συνοχής.

3.2.2 Αιτίες Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι ένα θέμα που ανακύπτει συχνά σε χώρους όπου αλληλεπιδρούν άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, νοοτροπία, κουλτούρα. Ειδικά, στον χώρο εργασίας οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονες, καθώς πέρα από τη διαφορά στις απόψεις, προκαλούνται συχνά από τις διαφορές σε ατομικούς στόχους, την αδυναμία πολλών μερών να αφοσιωθούν σε ένα συλλογικό στόχο, αλλά και τις ίδιες τις συνθήκες ενός πιεστικού και απαιτητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Ένας γενικός ορισμός για τη σύγκρουση την θέλει να αποτελεί μια κατάσταση κατά την οποία η ατομική ή και συλλογική συμπεριφορά σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων άλλου ατόμου ή άλλης ομάδας (Μπουραντάς, 2002). Η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι η ίδια η λέξη *σύγκρουση* έχει αποκτήσει μια περισσότερο αρνητική παρά θετική χροιά, καθώς συνδέεται με παραδοσιακές αντιλήψεις του μανάτζμεντ σχετικά με τις αιτίες και τις πηγές των συγκρούσεων, καθώς και τις αρνητικές συνέπειες και δυσλειτουργίες που προκαλούν. Ωστόσο, οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις βλέπουν τη σύγκρουση ως μια διαφωνία μεταξύ διαφορετικών πλευρών που μπορεί να έχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και δεν πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό. Στην προσέγγιση αυτή οι συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου θεωρούνται ένα αναπόφευκτο στοιχείο της καθημερινότητας, που προκαλούνται κυρίως λόγω πολύπλοκων και σύνθετων δομών και διαδικασιών και μπορεί να έχουν και θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

ΑΣΚΗΣΗ / ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πριν προχωρήσετε παρακάτω προσπαθήστε να ανακαλέσετε στη μνήμη σας συγκρουσιακά περιστατικά που συνέβησαν στον εργασιακό σας χώρο (εναλλακτικά στον εκπαιδευτικό χώρο ή στην κοινωνική ζωή). Σχηματίστε μικρές ομάδες και συζητήστε τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μπορείτε να θυμηθείτε τις αιτίες που προκλήθηκαν;
- Ποιες ήταν οι συνέπειές τους για καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη και για το σύνολο της ομάδας;

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν σχεδόν κάθε φορά που υπάρχει αλληλεπίδραση ατόμων ή ομάδων εντός ενός Οργανισμού και μπορεί να υποδηλώνουν απλά τη διαφωνία μεταξύ των εμπλεκομένων ή και να κρύβουν βαθύτερα αίτια και σημαντικότερες διαφορές. Γενικά, οι συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας λαμβάνουν χώρα 'όταν κάποιος δεν αποδέχεται το έλλειμμα των στόχων του, το οποίο προκαλείται λόγω της παρεμβολής των συμφερόντων άλλων' (Νικολόπουλος, 2009). Οι αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις είναι πολλές και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες σχετίζονται με τα παρακάτω:

- συγκρουόμενοι στόχοι

- κακή επικοινωνία
- αυξημένα επίπεδα άγχους
- συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου
- διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
- άρνηση ανάληψης ευθυνών
- ζητήματα κύρους και επιβολής
- περιορισμένοι πόροι

3.2.3 Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων

Καταλαβαίνουμε, επομένως, ότι οι πηγές συγκρούσεων είναι πολλές και διαφορετικές. Αν υποθέσουμε ότι η έγκαιρη διάγνωσή τους δεν είναι πάντα εφικτή, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε κάποια βασικά βήματα που μπορούμε να ακολουθήσουμε. Σε γενικές γραμμές, τα στάδια επίλυσης μιας σύγκρουσης περιλαμβάνουν τα εξής τέσσερα στάδια:

- **Διαπραγμάτευση:** στο στάδιο αυτό οι διαφορετικές πλευρές συζητούν και προσπαθούν να βρουν μόνες τους μια λύση. Δεν είναι πάντα εύκολο, αλλά αξίζει τον κόπο, γιατί ενδεχομένως το πρόβλημα να μπορεί να αντιμετωπιστεί σε ένα πρώτο επίπεδο. Στο στάδιο αυτό πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να κάνουμε κάποιες υποχωρήσεις ή και συμβιβασμούς, προκειμένου να μας ικανοποιηθούν κάποια συμφέροντα.
- **Διαμεσολάβηση:** Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης αναζητείται ένα κοινά αποδεκτό πρόσωπο (συνήθως εθελοντικά), που ουδέτερα και αντικειμενικά, βοηθάει τις δύο πλευρές να βρουν μια αμοιβαία λύση. Συνήθως, αυτόν τον ρόλο μπορεί να έχει ένας παλιότερος, έμπειρος συνάδελφος, ο οποίος ενδεχομένως έχει αντιμετωπίσει παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν.
- **Διαιτησία:** Εδώ τα πράγματα αρχίζουν και δυσκολεύουν πραγματικά. Διαιτησία σημαίνει την παρέμβαση κάποιου προσώπου για να διευθετήσει την αντιπαράθεση με μια δεσμευτική συμβιβαστική απόφαση. Τον ρόλο αυτό συνήθως έχει ένας Προϊστάμενος ή ένας Διευθυντής.
- **Εκδίκαση:** Το τελευταίο αυτό στάδιο, ουσιαστικά, αποτελεί την τελευταία επιλογή που θα πρέπει να εξετάσουμε και αφότου έχουμε πειστεί ότι δεν υπάρχει εναλλακτική. Η προσφυγή στα δικαστήρια ή σε φορέα τέτοιου είδους

επιφέρει απολύτως δεσμευτικές αποφάσεις, σπάνια επωφελείς για όλες τις πλευρές.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Είναι Ιούλιος, λίγο πριν τις καλοκαιρινές διακοπές για τον Γιάννη, ο οποίος σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας φέτος δικαιούται να πάρει 15ήμερη άδεια κατά τη διάρκεια του Δεκαπενταύγουστου, καθώς τον περσινό χρόνο ήταν εκείνος που έμεινε στη δουλειά. Έχει ήδη προγραμματίσει τις διακοπές του και έχει κλείσει τα εισιτήρια με την οικογένειά του. Μια εβδομάδα πριν την άδεια, τον καλεί ο Προϊστάμενος να του ανακοινώσει ότι η άδειά του πρέπει να μεταφερθεί για τον Σεπτέμβριο, καθώς θα χρειαστεί να δοθεί άδεια στον συνάδελφό του Βασίλη, ο οποίος θέλει να πάει στο χωριό του στην Κρήτη για να βοηθήσει την οικογένειά του στο τρυγητό. Ο Γιάννης αγανακτεί και εκφράζει έντονα τη διαφωνία του. Βλέποντας ότι η ανταπόκριση από την πλευρά της εταιρείας δεν είναι θετική, αποφασίζει να απευθυνθεί στο γραφείο Επιθεώρησης Εργασίας της περιοχής του.

Ερωτήσεις για συζήτηση σε μικρές ομάδες και στη συνέχεια στην ολομέλεια:

1. Σε ποιο στάδιο επίλυσης της σύγκρουσης θα τοποθετούσατε την αντίδραση του Γιάννη;
2. Μπορείτε να σκεφτείτε, να συζητήσετε και να καταγράψετε τι ενέργειες θα μπορούσε να κάνει ο Γιάννης σε καθένα από τα στάδια επίλυσης συγκρούσεων, όπως τα συζητήσαμε παραπάνω;
3. Ποια θα ήταν τα πλεονεκτήματα, αν το θέμα αντιμετωπιζόταν στα πρώτα δύο στάδια;

3.2.4 Στρατηγικές Επίλυσης Συγκρούσεων

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις στρατηγικές για την επίλυση μιας σύγκρουσης, όπως παρουσιάζονται γενικά από τη βιβλιογραφία. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να αναφέρουμε ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τον χειρισμό μιας σύγκρουσης εξαρτάται καθαρά από τις συγκεκριμένες συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση. Οι δύο βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις μιας διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων είναι:

1. Επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution). Η στρατηγική αυτή επιχειρείται, όταν η σύγκρουση οδηγεί σε διάσπαση, όταν έχει καταβληθεί

μεγάλη προσπάθεια και χρόνος, χωρίς εμφανή αποτελέσματα ακόμη και όταν η σύγκρουση αφορά την επίτευξη καθαρά ατομικών ρόλων.

2. Διέγερση των συγκρούσεων (conflict stimulation). Η δεύτερη αυτή στρατηγική αποπειράται, όταν οι ομάδες παραμένουν νωθρές ή βολεμένες σε μια κατάσταση, όταν η συναίνεση μεταξύ τους επιτυγχάνεται πολύ εύκολα, όταν απουσιάζει η δημιουργικότητα και όταν απαιτούνται αλλαγές στον Οργανισμό για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός (Moorhead and R. Griffin, 1998).

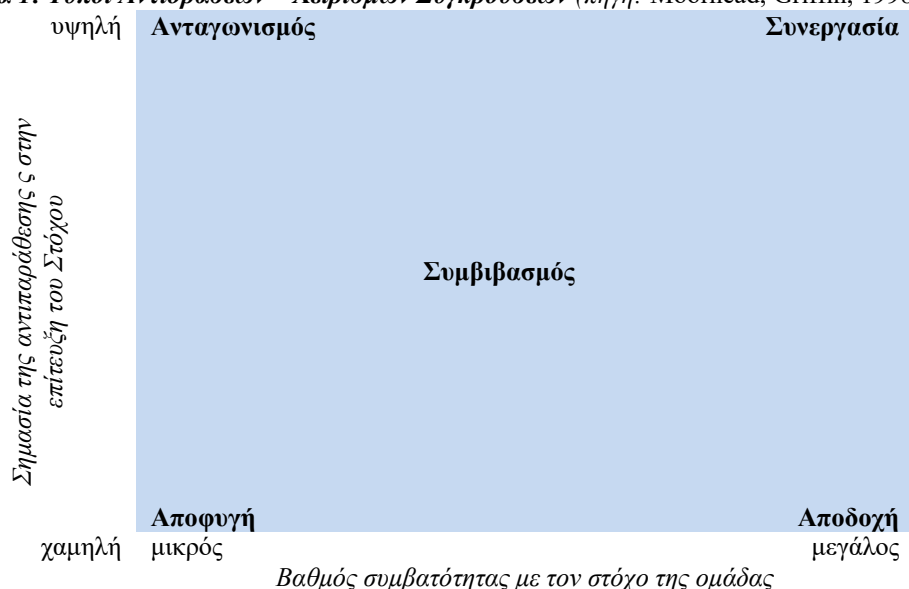
Πέρα από αυτόν τον γενικό διαχωρισμό αναφορικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων μπορούμε να διακρίνουμε πέντε επιμέρους στρατηγικές που επιλέγει κάποιος για να αντιδράσει σε κάποια δεδομένη κατάσταση σύγκρουσης: *αποφυγή*, *αποδοχή*, *ανταγωνισμός*, *συνεργασία* και *συμβιβασμός*. Οι αντιδράσεις αυτές προκύπτουν αυθόρμητα, αλλά μπορεί και να αποτελούν μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα:

- Η αποφυγή συμβαίνει όταν η αντιπαράθεση είναι σχετικά ασήμαντη προς τους στόχους των εμπλεκόμενων μερών και η επίτευξη των στόχων φαίνεται απίθανη.
- Η αποδοχή έχει επίσης χαμηλό βαθμό αντιπαράθεσης και είναι ουσιαστικά μια στρατηγική που βασίζεται στην υποχώρηση και ικανοποίηση των στόχων του άλλου.
- Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική που συνήθως έχει χαρακτηριστικά lose-lose (χάνω-χάνεις).
- Αντίθετα η συνεργασία είναι η στρατηγική που προτάσσει τα αμοιβαία κέρδη για τα εμπλεκόμενα μέρη (win-win).
- Ο ανταγωνισμός τέλος είναι η στρατηγική που ευνοεί τις διεκδικητικές τάσεις, καθώς οι στόχοι κάθε μέρους έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, οδηγώντας σε αποτελέσματα win-lose.

Στον σχήμα 1 αποτυπώνονται αυτές οι στρατηγικές σε σχέση με δύο βασικές παραμέτρους: τη σημασία της αλληλεπίδρασης/αντιπαράθεσης στην επίτευξη του στόχου και τον βαθμό συμβατότητας με τον στόχο της ομάδας. Βέβαια, στην παραπάνω κατηγοριοποίηση μπορούμε να βρούμε ακόμα περισσότερες εξειδικευμένες περιπτώσεις στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της σύγκρουσης. Μερικές τέτοιες στρατηγικές μπορεί να είναι η διαιτησία,

η θέσπιση κανόνων ή ακόμα και η δωροδοκία (Μπουραντάς, 2002).

Σχήμα 1: Τύποι Αντιδράσεων – Χειρισμών Συγκρούσεων (πηγή: Moorhead, Griffin, 1998).



3.2.5 Ανταγωνισμός ή Συνεργασία

Με βάση όσα έχουμε πει μέχρι τώρα, θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η συνεργασία είναι αντικειμενικά η στρατηγική εκείνη που επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα σε μια σύγκρουση για κάθε εμπλεκόμενο μέρος. Ωστόσο, αυτό ισχύει σε περιπτώσεις που και οι δύο πλευρές επιδεικνύουν συμπεριφορά συνεργασίας. Τι γίνεται σε περιπτώσεις που η μία πλευρά συνεχώς ή κατά διαστήματα λειτουργεί στη λογική ενός ανταγωνιστικού τρόπου, ακυρώνοντας ουσιαστικά τα αμοιβαία οφέλη; Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αξιοποιήσουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το γνωστό *Δίλημμα του Φυλακισμένου*.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΟΥ ΦΥΛΑΚΙΣΜΕΝΟΥ

Δύο άτομα συλλαμβάνονται από την αστυνομία ως ύποπτοι διάπραξης ενός εγκλήματος. Η αστυνομία δεν έχει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία για να τους κατηγορήσει, οπότε τους βάζει σε χωριστά δωμάτια, εμποδίζοντάς τους να έχουν οποιαδήποτε επικοινωνία. Ο 'καλός' αστυνόμος επισκέπτεται και τους δύο, τον καθένα χωριστά, και κάνει στον καθένα την εξής πρόταση: αν καταθέσει εναντίον του άλλου (και ο άλλος δεν μιλήσει) τότε θα τον ελευθερώσει, ενώ ο «άλλος» θα πάει φυλακή για 5 χρόνια. Οι δύο φυλακισμένοι:

Α) Έχουν την ευκαιρία να κατηγορήσουν ο ένας τον άλλο. Όποιος κατηγορήσει τον άλλο, απελευθερώνεται. Όμως, αν και οι δύο αλληλοκατηγορηθούν, πάνε από 4

χρόνια φυλακή.

B) Μπορούν να μην κατηγορήσουν ο ένας τον άλλο. Τότε θα πάνε από φυλακή 1 χρόνο ο καθένας.

Ερώτηση στοχασμού: Σκεφτείτε πιθανές αντιδράσεις των δύο κρατούμενων και συσχετισμούς που προκύπτουν κάθε φορά και προσπαθήστε να εντοπίσετε τις αιτίες και τις συνέπειες κάθε πράξης. Συζητήστε τις απόψεις σε μικρές ομάδες και στην ολομέλεια διαδοχικά.

Η συζήτηση πάνω στα συμπεράσματα από την παραπάνω μελέτη περίπτωσης, χωρίς αμφιβολία, αναδεικνύουν διάφορα ζητήματα, όπως για παράδειγμα των αντικρουόμενων στόχων ή της εμπιστοσύνης. Την άποψη αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει ένα γνωστό πείραμα της δεκαετίας του '80, το οποίο βασίζεται στη θεωρία παιγνίων και ίσως είναι διαφωτιστικό για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να υιοθετηθεί ένα επιτυχημένο μοντέλο στρατηγικής. Το 1980 ο καθηγητής Πολιτικών Επιστημών Robert Axelrod πραγματοποίησε ένα τουρνουά στρατηγικής βασισμένο στο δίλημμα του φυλακισμένου που μόλις είδαμε. Στο τουρνουά έλαβαν μέρος δεκάδες συμμετέχοντες, οι οποίοι έπαιζαν ταυτόχρονα καθένας απέναντι σε όλους επιλέγοντας τη στρατηγική τους (αντίστοιχα με τις επιλογές στο δίλημμα του φυλακισμένου) σε διαδοχικούς γύρους ερωτήσεων. Μερικές από τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν είναι οι εξής:

- *Συνεχής ανταγωνισμός:* σύμφωνα με τη θεωρία παιγνίων είναι η ασφαλέστερη τεχνική, καθώς το πλεονέκτημα δεν θεωρείται δεδομένο για κανένα. Ωστόσο, χάνεται η ευκαιρία για περισσότερα κέρδη όταν οι άλλες πλευρές είναι έτοιμες να συνεργαστούν.
- *Συνεχής συνεργασία:* επιτυχημένη στρατηγική μόνο όταν ακολουθείται από όλες τις πλευρές.
- *Τυχαία:* εδώ τα περιθώρια μεγιστοποίησης των κερδών μοιραία περιορίζονται στο 50%.

Νικητής αποδείχτηκε ο συμμετέχοντας ο οποίος στον πρώτο γύρο ακολούθησε στρατηγική συνεργασίας και στη συνέχεια διαμόρφωνε τη στρατηγική του ανάλογα με τη συμπεριφορά των άλλων συμμετεχόντων. Έτσι συνέχιζε να επιδεικνύει συνεργασία σε όσους είχαν κάνει το ίδιο στον προηγούμενο γύρο και ακολουθούσε συμπεριφορά ανταγωνισμού για όλους τους άλλους. Ακόμα, σε όσους είχαν επιδείξει

ανταγωνισμό σε κάποια δεδομένη στιγμή και άλλαζαν σε συμπεριφορά συνεργασίας σε κάποιο γύρο αργότερα, δεχόταν την αλλαγή στη στάση τους και έδειχνε στον επόμενο γύρο και ο ίδιος συνεργασία, επαναφέροντας το κλίμα εμπιστοσύνης στη σχέση τους. Η στρατηγική αυτή με το όνομα Tit for tat (Axelrod, 2006) βασίστηκε σε τρεις απλές αρχές:

1. Είμαστε θετικοί και καλοπροαίρετοι στις σχέσεις μας. Αφήνουμε πίσω τις προκαταλήψεις και τις αρνητικές σκέψεις.
2. Επιβραβεύουμε τη θετική συμπεριφορά, ενώ κατακρίνουμε την αρνητική. Συνεχίζουμε, δηλαδή, να είμαστε θετικοί και συνεργατικοί με όσους κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος, αλλά δείχνουμε ‘κίτρινη κάρτα’ σε όσους εκμεταλλεύονται ή δεν εκτιμούν τη συμπεριφορά μας. Με λίγα λόγια, βάζουμε όρια όπου χρειάζεται.
3. Έχουμε το απαραίτητο μεγαλείο ψυχής, ώστε να ‘συγχωρήσουμε’ κάποιον που μετανιώνει και προσπαθεί να επανακτήσει την εμπιστοσύνη μας. Δεν κρατάμε μνησικακία. Βέβαια, σε αυτή την τελευταία αρχή είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πάντα συνεκτιμώνται διάφοροι παράγοντες, όπως για παράδειγμα η επαναληψιμότητα μιας αρνητικής συμπεριφοράς, το πόσο θέλουμε να επενδύσουμε στην άλλη πλευρά κτλ.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη αυτής της ενότητας, μπορούμε να πούμε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκαλούνται από διάφορους παράγοντες, που έχουν να κάνουν με τις συνθήκες κάθε περιβάλλοντος, τις σχέσεις και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων και μπορεί να καταλήγουν σε αρνητικά, αλλά και θετικά αποτελέσματα. Ανάλογα με τη στρατηγική διαχείρισης σύγκρουσης που ακολουθεί κάποιος, για παράδειγμα την αποφυγή ή τον ανταγωνισμό, μπορεί να μεγιστοποιήσει τα οφέλη σε κάθε δεδομένη κατάσταση. Η συνεργασία εκ πρώτης όψης είναι η στρατηγική που επιφέρει αμοιβαία οφέλη για όλους, αρκεί όλοι να την επιλέγουν ως στρατηγική.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική

Bradberry T., Greaves J. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*, Αθήνα: Κριτική.

Covey S.R., Merrill A.R., Merrill R.A. (2001). *Πρώτα τα Βασικά*, μτφ. Φαλδαμής Γ., Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Douglas, T. (1997). *Η επιβίωση στις ομάδες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Goleman D (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q*; Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Harvard Business Review, 2007. *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Μτφ. Ναθαναήλ, Μ. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.
- Νικολόπουλος Α. (2009). *Μόνος εναντίον όλων: η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Αθήνα: Πατάκης.
- Σκουλάς Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Sternberg, R. (1999). *Η νοημοσύνη της επιτυχίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Αγγλική

- Axelrod R. (2006). *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York.
- Belbin, M. (2010). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. (3d edn), Elsevier Ltd, Oxford.
- Dahnke and Clatterbuck (1990). *Human communication: Theory and research*, Belmont: Wadsworth Pub. Co.
- Druskat V., Wolff (2001). 'Group emotional competence and its influence on group effectiveness' in Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass: San Francisco, p. 132-155.
- Gardner H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Hoy, W. K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Jewell L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), USA: Brooks/Cole.
- Jordan P., Ashkanasy N., Hartel C. (2002). 'Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity' *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 1 – 12.
- Moorhead G., Griffin R. (1998). *Organizational Behavior*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Osland, J., Kolb D., Rubin I., and Turner, M. (2007). *Organizational Behavior, an experiential approach* (8th edn). New Jersey: Prentice Hall.
- Petrides K. V., Fredericson N., Furnham A. (2004). 'The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school', *Personality and Individual Differences*, vol. 36, p. 277-293.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206–235.
<https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Salovey P., Mayer J.D. (1990). 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, no. 3, p. 185-211.
- Thomas, J. C., & Jansen, E. (2014). *Measuring citizen satisfaction with local government services using the SERVQUAL instrument: A case study of the city of Tallahassee, Florida*. Public Management Review, 16(1), 47–66.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.798024>.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2007). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.

Verderber R., (1996). *Communicate*, Wadsworth Publishing Company.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGEMENT) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ (Ν.4940/2022)

4.1 Ορισμός Διοίκησης Μέσω Στόχων

Η Διοίκηση Με Στόχους (Management By Objectives = M.B.O) είναι μια εναλλακτική προσέγγιση στο σχεδιασμό έναντι της πιο παραδοσιακής διοίκησης. Είναι ένα σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου οι υφιστάμενοι ενός οργανισμού αποφασίζουν, από κοινού με τους ανώτερους τους, για συγκεκριμένους στόχους, περιοδικά συνεργάζονται στην αξιολόγηση της προόδου τους και δίνονται ανταμοιβές στη βάση αυτής της προόδου. Η Διοίκηση με Στόχους καταρχήν, σχετίζεται με τη λειτουργία του σχεδιασμού και κατά δεύτερον με εκείνη του ελέγχου, αλλά οπωσδήποτε συνδέεται και με θέματα όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Η Διοίκηση Με Στόχους αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, το οποίο περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες όπως η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, ο οργανωτικός σχεδιασμός, η αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, η ανατροφοδότηση του συστήματος διαμόρφωσης των στόχων και η λήψη διορθωτικών ενεργειών (Weihrich, 2009).

4.2 Νομοθεσία

Η πορεία θεσμοθέτησης της στοχοθεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτυπώνεται διαχρονικά σε τρεις βασικούς νόμους: τον Ν.3230/2004, τον Ν.4369/2016 και τον Ν.4940/2022. Κάθε ένας εξ αυτών αποτέλεσε προσπάθεια βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας, εισάγοντας διαφορετικής εμβέλειας μηχανισμούς σχεδιασμού στόχων, παρακολούθησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της απόδοσης.

Ο Ν.3230/2004 αποτέλεσε την πρώτη συστηματική προσπάθεια εισαγωγής της «Διοίκησης μέσω Στόχων» στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Τα βασικά στοιχεία του νόμου αναδεικνύουν τις αρχές και τις διαδικασίες που στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης. Το άρθρο 1 του ν.3230/2004 καθιερώνει το σύστημα «Διοίκησης με Στόχους» για τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους

Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' και β' βαθμού με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, μέσω της θέσπισης σαφών και συγκεκριμένων στόχων για κάθε υπηρεσία. Αυτή η διαδικασία αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και στη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων (Ελληνική Δημοκρατία, 2004).

Ο **N.4369/2016** αποτέλεσε μια σημαντική εξέλιξη του συστήματος που θεμελίωσε ο ν.3230/2004. Το εν λόγω νομοθετικό πλαίσιο προώθησε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στον καθορισμό των στόχων, διεύρυνε τον ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων, αύξησε τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση των στόχων και ενίσχυσε τη διαφάνεια και την αξιοκρατία στη διαδικασία (Ελληνική Δημοκρατία, 2016). Ο **N.4940/2022** εισάγει ένα νέο και ολιστικό σύστημα καθορισμού στόχων και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, καθιστώντας τη διαδικασία αυτή υποχρεωτική για όλους τους οργανισμούς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του. Σύμφωνα με τον νόμο, όλες οι οργανικές μονάδες, ανεξαρτήτως επιπέδου διοίκησης, είναι υποχρεωμένες να αναλαμβάνουν σαφείς και μετρήσιμες δράσεις και ενέργειες, οι οποίες πρέπει να ολοκληρώνονται εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων. Το σύστημα αυτό αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διοίκηση μέσω του καθορισμού σαφών στόχων που επιβλέπονται και αξιολογούνται τακτικά (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022).

4.3 Διοίκηση Έργου

4.3.1 Ορισμός έργου

Οι οργανισμοί εκτελούν εργασίες που γενικώς αναφέρονται είτε σε λειτουργίες είτε σε έργα. Οι λειτουργίες και τα έργα έχουν κοινά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα ό,τι εκτελούνται από ανθρώπους, έχουν περιορισμένους πόρους, σχεδιάζονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται. Διαδικασίες και έργα διαφέρουν κυρίως ότι οι διαδικασίες είναι συνεχείς και επαναλαμβανόμενες ενώ τα έργα είναι προσωρινά και μοναδικά.

Πίνακας 12: Ομοιότητες-Διαφορές Έργα-Λειτουργίες

ΕΡΓΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
Εκτελούνται από ανθρώπους	Εκτελούνται από ανθρώπους
Περιορίζονται από το διαθέσιμο	Περιορίζονται από το διαθέσιμο

παραγωγικό δυναμικό	παραγωγικό δυναμικό
Σχεδιάζονται, Υλοποιούνται, Ελέγχονται	Σχεδιάζονται, Υλοποιούνται, Ελέγχονται
Προσωρινά	Συνεχιζόμενες (ongoing)
Μοναδικά	Επαναλαμβανόμενες (Repetitive)

Ένα έργο λοιπόν καθορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Έργο είναι μία «Μοναδική διαδικασία (Μοναδικό) που αποτελείται από ένα σύνολο συντονισμένων και ελεγχόμενων δραστηριοτήτων με ημερομηνίες έναρξης και λήξης (Προσωρινό), που αναλαμβάνονται για την επίτευξη ενός στόχου που συμμορφώνεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών χρόνου, κόστους, ποιότητας και πόρων» (Project Management Institute, 2017).

Μοναδικό σημαίνει ότι το έργο διεκπεραιώνει κάτι που δεν έχει γίνει πριν και επομένως είναι μοναδικό. **Προσωρινό** σημαίνει ότι το κάθε έργο έχει καθορισμένη αρχή και καθορισμένο τέλος. Το έργο ολοκληρώνεται όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι του ή όταν είναι αντιληπτό ότι οι στόχοι του έργου δε μπορούν να πραγματοποιηθούν και το έργο τελειώνει. Προσωρινό δε σημαίνει μικρής διάρκειας καθώς υπάρχουν έργα που διαρκούν χρόνια. Η ύπαρξη επαναλαμβανόμενων ενεργειών δεν αλλάζει τη μοναδικότητα ενός έργου (Project Management Institute, 2017). Επί παραδείγματι: ένα έργο με σκοπό την παράδοση ενός συρμού του μετρό στην κυκλοφορία μπορεί να απαιτεί επαναλαμβανόμενες δοκιμασίες του συρμού.

Βασικοί ορισμοί στην παραγωγή του έργου:

Πόροι (resources): στη διαχείριση έργου είναι όλα τα στοιχεία (ανθρώπινα, υλικά, οικονομικά, τεχνολογικά κ.ά.) που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση δραστηριοτήτων ενός έργου σύμφωνα με τον χρονοπρογραμματισμό και τον προϋπολογισμό. Σύμφωνα με τον (Burke, 2013) η διάκριση των πόρων έχει ως εξής:

- Ανθρώπινους πόρους: (Ομάδα έργου, υπεύθυνοι έργου, εξειδικευμένοι συνεργάτες των οποίων η εμπειρία, οι ικανότητες και η διαθεσιμότητα επηρεάζει την απόδοση του έργου),
- Υλικούς πόρους: (Εξοπλισμός, εργαλεία, υλικά που απαιτούνται για την υλοποίηση δραστηριοτήτων),
- Οικονομικούς πόρους: (Ο προϋπολογισμός του έργου: χρηματοδότηση, έξοδα, κόστος λειτουργίας),

- Τεχνολογικούς πόρους: (Λογισμικά, συστήματα, υπολογιστική ισχύς ή τεχνολογικές υποδομές που διευκολύνουν την πρόοδο του έργου) και

- Χρονικούς: (Ο χρόνος που διατίθεται για κάθε δραστηριότητα ή φάση του έργου).

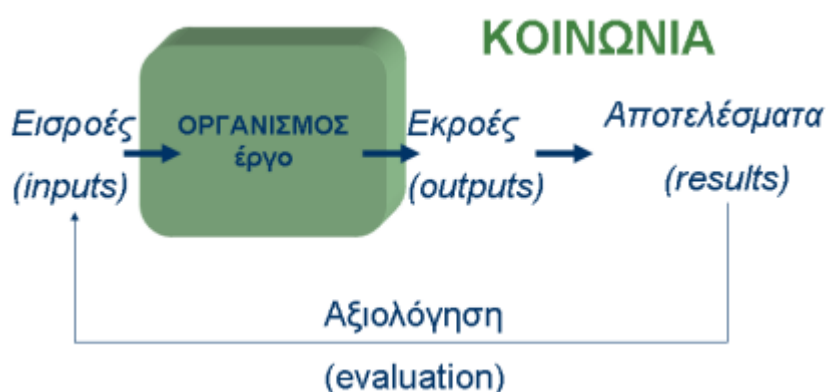
Εισροές (Inputs) : Τί πόρους επενδύουμε ή δεσμεύουμε

Εκροές (Outputs): Τί παράγουμε ως προϊόν ή παρέχουμε ως υπηρεσία

Αποτελέσματα: Τι άλλαξε για τους επωφελούμενους/χρήστες άμεσα

Επιπτώσεις: Τι άλλαξε για τους άμεσα και έμμεσα επωφελούμενους/χρήστες μακρο-πρόθεσμα

Εικόνα 1: Βασικό Μοντέλο Παραγωγής Έργου



Πηγή: ΕΚΔΔΑ, 2007, Διαχείριση Έργου με Χρήση Η/Υ

Τα έργα υπόκεινται σε τρεις περιορισμούς:

1. **Χρόνος (Time)** Πόσος χρόνος χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το έργο; Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα;

2. **Κόστος (Cost)** Ποιος είναι ο προϋπολογισμός του έργου; Τι πόροι χρειάζονται;

3. **Προδιαγραφές αντικειμένου (Scope).** Ποιες εργασίες θα γίνουν στο πλαίσιο του έργου; Τι μοναδικό προϊόν, υπηρεσία, ή αποτέλεσμα αναμένεται από το έργο;

Εικόνα 2: Το τρίγωνο: Χρόνος- Π/Υ- Προδιαγραφές



Πηγή: <https://projectmanagement.com/triple-constraint-project-management->

triangle/

Τα ποιοτικά έργα παραδίδουν το απαιτούμενο προϊόν, υπηρεσία, ή αποτέλεσμα σύμφωνα με το αντικείμενο εντός των προθεσμιών και εντός των ορίων του προϋπολογισμού.

Επισήμανση: Το ισοσκελές τρίγωνο δηλώνει την ίση βαρύνουσα σημασία των τριών περιορισμών και οποιαδήποτε μεταβολή σε έναν περιορισμό θα επιφέρει αλλαγές και στους δύο άλλους περιορισμούς και κατά συνέπεια στην ποιότητα του έργου. Η αλλαγή στην χρονική διάρκεια του έργου επι παραδείγματι πρέπει να εξεταστεί αν θα επηρεάσει είτε τον Π/Υ είτε το αντικείμενο του έργου είτε και τα δύο (PMBOKSGuide,1996)

Brainstorming: Να ζητηθεί από τους εκπαιδευόμενους να αναφέρουν παραδείγματα έργων και στη συνέχεια μπορεί να συζητηθούν μαζί με τα παρακάτω: Η κατασκευή μίας γέφυρας, η ψηφιακή αναβάθμιση του φορέα, η διοργάνωση μίας ημερίδας/ συνεδρίου, η σύνταξη μίας μελέτης, η διοργάνωση των ολυμπιακών αγώνων αλλά τα έργα είναι και μέρος της καθημερινότητας μας όπως η συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο.

4.3.2 Διαχείριση ή Διοίκηση έργου

Διαχείριση ή Διοίκηση έργου είναι η εφαρμογή– αξιοποίηση γνώσης (knowledge), ικανοτήτων (skills) , εργαλείων (tools) και τεχνικών (techniques) σε όλες τις φάσεις– διεργασίες ενός έργου προκειμένου να πετύχει τους προκαθορισμένους στόχους και να καλύψει ή να υπερβεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων από ένα έργο (PMBOKSGuide, 1996).

Κύριες μεθοδολογίες διαχείρισης έργων

Υπάρχουν πολλές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων, που εφαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες και το περιβάλλον του έργου. Μερικές από τις πιο γνωστές είναι:

Agile: Ευέλικτη, επαναληπτική προσέγγιση, όπου το έργο διασπάται σε μικρές χρονικές περιόδους διάρκειας από μίας έως τέσσερις εβδομάδες. Το πλεονέκτημα της είναι ότι αντιμετωπίζει ευέλικτα τις αλλαγές κατά τη διάρκεια του έργου και ενθαρρύνει τη συνεχή ανατροφοδότηση από τον πελάτη (Project Management Institute,2017).

PRINCE2: Το ακρώνυμο σημαίνει “PRojects IN Controlled Environments” και η

συγκεκριμένη μεθοδολογία προέρχεται από την Μεγάλη Βρετανία. Είναι μια δομημένη, διαδικαστική μέθοδος που χωρίζει το έργο σε πολλαπλές φάσεις με καθορισμένες διαδικασίες και ελέγχους. Δίνει έμφαση στην οργάνωση, τον καθορισμό ρόλων και την ελεγχόμενη διακυβέρνηση του έργου, και χρησιμοποιείται συχνά σε μεγάλα έργα (π.χ. του δημόσιου τομέα) (Project Management Institute, 2017).

PMBOK/PMP (PMI): Το Project Management Body of Knowledge (PMBOK) είναι ένας οδηγός καλών πρακτικών για τη διαχείριση έργων, που έχει δημοσιεύσει το Project Management Institute (PMI) και ουσιαστικά πρόκειται για ένα πλαίσιο γνώσεων και διαδικασιών (Project Management Institute, 2017). Η μέθοδος PMBOK /PMP (PMI) χρησιμοποιείται στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υλικού της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής ενότητας.

4.3.3 Κύκλος Έργου και φάσεις: Από τον αρχικό σχεδιασμό στην υλοποίηση

Ο κύκλος ζωής ενός έργου ορίζει την αρχή και το τέλος του έργου και κατανέμει τα στάδια του έργου μέσα στο χρόνο σε σχέση με τους άλλους παράγοντες που το επηρεάζουν. Οι οργανισμοί που εκτελούν έργα συνήθως χωρίζουν κάθε έργο σε πολλές φάσεις έργου για τον καλύτερο έλεγχο διαχείρισης. Το σύνολο των φάσεων του έργου αποτελούν τον κύκλο ζωής του έργου (Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων, 2018).

Δεν πρέπει να συγχέεται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αναπτύσσεται και θα συνεχίσει να προσφέρεται και μετά το τέλος του έργου. Η παράδοση μιας γέφυρας σηματοδοτεί το τέλος του κύκλου του έργου και την αρχή του κύκλου ζωής της υπηρεσίας δηλαδή της χρήσης της γέφυρας από τους πολίτες.

Εικόνα 3: Κύκλος ζωής – Φάσεις έργου



Χαρακτηριστικά φάσεων έργου

Κάθε φάση έργου χαρακτηρίζεται από την ολοκλήρωση ενός ή περισσότερων παραδοτέων. Ένα παραδοτέο είναι ένα απτό, επαληθεύσιμο προϊόν εργασίας, όπως μια μελέτη σκοπιμότητας. Τα παραδοτέα, και συνεπώς οι φάσεις, αποτελούν μέρος μίας λογικής αλληλουχίας που έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει τον σωστό ορισμό του προϊόντος / υπηρεσίας ενός έργου. Η ολοκλήρωση μιας φάσης έργου χαρακτηρίζεται γενικά από ανασκόπηση τόσο των βασικών παραδοτέων/ου όσο και της απόδοσης του έργου προκειμένου (α) να καθοριστεί εάν το έργο θα συνεχίσει στην επόμενη φάση και (β) να εντοπίσει και να διορθώσει τυχόν λάθη. Ο κύκλος ζωής ενός έργου περιλαμβάνει τις βασικές φάσεις από την έναρξη έως το κλείσιμο του οι οποίες σύμφωνα με το Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018) είναι τα εξής:

- **Εκκίνηση:** Καθορίζεται η σύλληψη του έργου ή της νέας φάσης του. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των βασικών στόχων, του πεδίου εφαρμογής (scope) και των αρχικών πόρων του έργου. Τίθεται το ερώτημα «γιατί» πρέπει να γίνει το έργο

- **Σχεδιασμός (Προγραμματισμός) :** Αναλυτική οργάνωση του έργου: καθορισμός εργασιών, χρονοδιαγράμματος, προϋπολογισμού και απαιτούμενων πόρων. Σε αυτό το στάδιο σχεδιάζονται οι διαδικασίες, οι κίνδυνοι αντιμετώπισης και οι τρόποι ελέγχου της προόδου. Τίθενται τα ερωτήματα: «Τί» πρέπει να γίνει (what), « Πώς» πρέπει να γίνει (how), Αποφασίζεται «Ποιός» θα εμπλακεί (who), «Πότε » θα υλοποιηθούν οι δράσεις (when), για «Πόσο» (for how much).

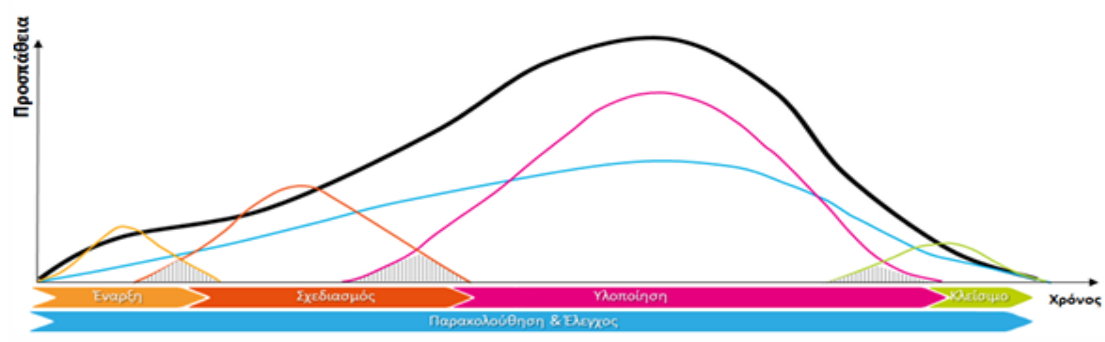
- **Υλοποίηση:** ολοκλήρωση των ενεργειών και των παραδοτέων βάσει του αρχικού σχεδιασμού με το συντονισμό ανθρώπων και άλλων πόρων.

- **Παρακολούθηση και Έλεγχος:** Συνεχής έλεγχος της προόδου και της απόδοσης σε σχέση με τους αρχικούς στόχους. Σε αυτή τη φάση γίνεται ανατροφοδότηση: εντοπίζονται αποκλίσεις, διενεργούνται διορθωτικές παρεμβάσεις (π.χ. αναπροσαρμογή χρόνου ή πόρων) και διασφαλίζεται ότι το έργο παραμένει μέσα στα όρια των στόχων και περιορισμών. Σημειώνεται ότι η παρακολούθηση και ο έλεγχος όλων των σχετικών εργασιών πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια του έργου

- **Κλείσιμο:** Περιλαμβάνει την παράδοση του τελικού παραδοτέου στους πελάτες /χρήστες, την παραλαβή του και την αποτίμηση του έργου (συμπεράσματα, αξιολό-

γηση απόδοσης).

Εικόνα 4: Ο κύκλος ζωής του έργου PM²: Αλληλοεπικάλυψη Δραστηριοτήτων κατά τις διάφορες Φάσεις.



Πηγή: Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων, (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018)

Οι ομάδες ενεργειών συνδέονται με τα αποτελέσματα που παράγουν — το αποτέλεσμα της μιας ομάδας μπορεί να είναι η αρχή μίας άλλης ομάδας. Όσο πιο ρεαλιστικές και πραγματοποιήσιμες είναι οι επιμέρους φάσεις τόσο πιο πιθανό είναι το έργο να ολοκληρωθεί με επιτυχία και εντός χρόνου και κόστους. Ιδιαίτερα πρέπει να προσεχθούν οι **αλληλοεπικαλύψεις των φάσεων** για παράδειγμα μέρος του ορισμού του έργου μπορεί να γίνεται παράλληλα με το σχεδιασμό της διαδικασίας.

Προσοχή: Ομάδες έργου με περιορισμένη εμπειρία, υποτιμούν μερικές φορές τη σπουδαιότητα των εργασιών που διενεργούνται στις αρχικές φάσεις του έργου και ξεκινούν να εργάζονται πάνω σε παραδοτέα που δεν έχουν ακόμα προσδιοριστεί ή σχεδιαστεί επαρκώς. Αυτό οδηγεί συνήθως σε αποτελέσματα χαμηλής ποιότητας και περιορισμένης αξίας για τους τελικούς χρήστες. Πρόκειται για σύνηθες και δαπανηρό λάθος, που συχνά αποτελεί τη βασική αιτία της συνολικής αποτυχίας του έργου (συμπεριλαμβανομένης της αδυναμίας επίτευξης των επιδιωκόμενων ωφελειών).

4.3.4 Οι Γνωστικές Περιοχές της Διοίκησης Έργων

Οι γνωστικές περιοχές στη διοίκηση έργων (γνωστές και ως *knowledge areas* στο project management) αναφέρονται στα βασικά πεδία γνώσης και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή διαχείριση ενός έργου (Καζάκος, 2020). Στη δημόσια διοίκηση, αυτές οι περιοχές εφαρμόζονται με ιδιαίτερη έμφαση στη διαφάνεια, τη λογοδοσία, τη διαχείριση δημοσίου χρήματος και τη συμμόρφωση με νομοθεσίες

Ανδρουλάκης, 2019). Σύμφωνα με το Project Management Institute (2021), οι δέκα βασικές γνωστικές περιοχές της διοίκησης έργων είναι οι εξής:

1. Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου (Integration Management):

- Συντονισμός όλων των στοιχείων του έργου.
- Σύνταξη και έγκριση του επιχειρησιακού σχεδίου.
- Διαχείριση αλλαγών και εξισορρόπηση απαιτήσεων.

2. Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου (Scope Management):

- Καθορισμός του τι περιλαμβάνει και τι δεν περιλαμβάνει το έργο.
- Εγκρίσεις από δημόσιες αρχές και τήρηση των νομικών ορίων.

3. Διαχείριση Χρόνου (Time Management):

- Χρονοπρογραμματισμός έργου (π.χ. με Gantt charts),
- Παρακολούθηση προόδου και τήρηση προθεσμιών,

4. Διαχείριση Κόστους (Cost Management):

- Κατάρτιση και έλεγχος προϋπολογισμού.
- Διαφάνεια στις δαπάνες – κρίσιμος παράγοντας στη δημόσια λογοδοσία.

5. Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management):

- Συμμόρφωση με δημόσια πρότυπα, ISO, περιβαλλοντικά και άλλα κριτήρια.
- Αξιολόγηση και διασφάλιση ποιότητας.

6. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Resource Management):

- Διοίκηση ομάδας έργου, συντονισμός δημοσίων υπαλλήλων και συνεργατών
- Θέματα αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων.

7. Διαχείριση Επικοινωνιών (Communication Management):

- Διαφάνεια και ενημέρωση εμπλεκόμενων φορέων (stakeholders).
- Επικοινωνία με πολίτες, ΜΜΕ, και θεσμικά όργανα.

8. Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management)

- Προσδιορισμός και αξιολόγηση κινδύνων (π.χ. πολιτικών, νομικών, διοικητικών).
- Ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης (risk mitigation).

9. Διαχείριση Προμηθειών (Procurement Management)

- Διαγωνιστικές διαδικασίες, ανάθεση έργων, έλεγχος συμβάσεων.
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί δημοσίων συμβάσεων.

10. Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Management)

- Εντοπισμός, ανάλυση και διαχείριση των προσδοκιών όλων των εμπλεκομένων.
- Συχνή επικοινωνία και συμμετοχή πολιτών/κοινωνικών φορέων.

Πίνακας 13: Γνωστικές Περιοχές στη Διοίκηση Έργων (Δημόσια Διοίκηση)
Ανάπτυξης Ψηφιακής Πλατφόρμας σε Δήμο

Γνωστική Περιοχή	Περιγραφή
Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου	Γενικό πλάνο, συντονισμός φορέων, υπεύθυνος έργου.
Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου (Scope)	Τι περιλαμβάνει και τι εξαιρείται από το έργο
Διαχείριση Χρόνου	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, milestones, Gantt charts.
Διαχείριση Κόστους	Κατάρτιση και παρακολούθηση προϋπολογισμού, διαφάνεια δαπανών.
Διαχείριση Ποιότητας	Πιστοποίηση ποιότητας (ISO), έλεγχος λειτουργικότητας.
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	Επιλογή ομάδας έργου, ανάδοχος, εκπαίδευση υπαλλήλων.
Διαχείριση Επικοινωνίας	Ενημέρωση stakeholders, δελτία τύπου, διαφάνεια.
Διαχείριση Κινδύνων	Ανάλυση κινδύνων, σχέδιο αντιμετώπισης (π.χ. καθυστερήσεις, αντιδράσεις).
Διαχείριση Προμηθειών	Διαγωνισμοί, συμβάσεις, παρακολούθηση παραδοτέων.
Διαχείριση Εμπλεκόμενων Μερών	Πολίτες, δημοτικοί υπάλληλοι, αιρετοί – συμμετοχή και διαβούλευση.

4.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ

4.4.1 Ενδιαφερόμενα μέρη του έργου (Project Stakeholders)

Τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου είναι άτομα (ή ομάδες) που μπορούν να επηρεάσουν, να επηρεαστούν ή να πιστεύεται ότι επηρεάζονται από τις δραστηριότητες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου ή/και από τα αποτελέσματά του. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εμπλέκονται άμεσα στις δράσεις ενός έργου, ως μέλη άλλων εσωτερικών οργανισμών ή εξωτερικά του

οργανισμού (π.χ. εργολάβοι, προμηθευτές, χρήστες ή το ευρύ κοινό) (Bryson, 2003).

Βασικοί ενδιαφερόμενοι σε κάθε έργο περιλαμβάνουν:

- Υπεύθυνο/Διαχειριστή Έργου (Project Manager): το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του έργου.
- Πολίτες: η ομάδα που θα είναι ο βασικός αποδέκτης της παρεχόμενης υπηρεσίας/ προϊόντος
- Δημόσια υπηρεσία: ο οργανισμός/φορέας του οποίου οι υπάλληλοι εμπλέκονται πιο άμεσα στην εκτέλεση του έργου.
- Ποικίλα ενδιαφερόμενα μέλη: προμηθευτές και εργολάβοι, μέλη της ομάδας και οι οικογένειές τους, κυβερνητικές υπηρεσίες και μέσα ενημέρωσης, μεμονωμένοι πολίτες, προσωρινοί ή μόνιμοι οργανισμοί άσκησης πίεσης και η κοινωνία γενικότερα.

4.4.2 Ρόλος, καθήκοντα, δεξιότητες του υπεύθυνου έργου (project manager)

Ο Υπεύθυνος Έργου (Project Manager) επιβλέπει το έργο σε καθημερινή βάση και είναι υπεύθυνος για την παροχή αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας εντός των καθορισμένων στόχων και περιορισμών, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική χρήση των διατεθειμένων πόρων (Project Management Institute,2021). Γενικότερα, η ευθύνη του Υπεύθυνου Έργου (Project Manager) περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση κινδύνων και ζητημάτων, την επικοινωνία του έργου και τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών.

Δραστηριότητα Brainstorming: Ποιες δεξιότητες πρέπει να έχει ο υπεύθυνος έργου;

Για να αναπτύξει τις απαραίτητες ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση έργων ο Υπεύθυνος Έργου (Project Manager) πρέπει να έχει τις εξής δεξιότητες (Project Management Institute,2021):

-Ηγεσία και οργάνωση: Ικανότητα να καθοδηγεί και να συντονίζει την ομάδα έργου, να θέτει στόχους και προτεραιότητες, καθώς και να οργανώνει το χρονοδιάγραμμα και τους πόρους του έργου

-Επικοινωνία: Σαφής γραπτή και προφορική επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (ομάδα,πελάτες, διοίκηση), για άμεση ανατροφοδότηση και ενημέρωση της προόδου

-Διαχείριση χρόνου: Ικανότητα προγραμματισμού και διαχείρισης χρόνου για την

αποδοτική παρακολούθηση πολλαπλών εργασιών και παραδοτέων .

-Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων: Δημιουργική επίλυση απρόβλεπτων ζητημάτων, εκτίμηση εναλλακτικών λύσεων και λήψη αποφάσεων υπό πίεση .

- Ευελιξία και ανθεκτικότητα: Προσαρμογή σε αλλαγές απαιτήσεων και διαχείριση κρίσεων με ψυχραιμία (resilience), καθώς οι προκλήσεις και οι απαιτήσεις μπορεί να μεταβάλλονται.

-Διαπροσωπικές δεξιότητες: Διαπραγμάτευση, ενσυναίσθηση και συνεργασία με διάφορους εμπλεκόμενους, ώστε να ελαχιστοποιούνται συγκρούσεις και να ενισχύεται η ομαδικότητα.

Οι παραπάνω δεξιότητες ενδέχεται να μην είναι απαραίτητα ανεξάρτητες και η καθεμία μπορεί να έχει αντίκτυπο στις άλλες. Ο Υπεύθυνος Έργου (Project Manager) θα πρέπει να επιδεικνύει αυτές τις ικανότητες αποτελεσματικά, με συνέπεια και κατάλληλα για τη δεδομένη περίπτωση, παραμένοντας παράλληλα ευθυγραμμισμένος με τις οργανωτικές και επαγγελματικές αξίες και την ηθική. Στόχος είναι η επίτευξη των στόχων του έργου λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις, τη σωστή στιγμή, με τον σωστό τρόπο και για τους σωστούς λόγους. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τον Υπεύθυνο Έργου, ο οποίος συχνά αντιμετωπίζει εντάσεις μεταξύ της λήψης αποφάσεων με βάση στόχους και αξίες και της κάλυψης των αναγκών διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών.

Επισημάνση: Ποιος είναι ο υπεύθυνος έργου για την υλοποίηση ενός έργου στη Δημόσια Διοίκηση;

Ο Διευθυντής / Προϊστάμενος Τμήματος είναι ο υπεύθυνος έργου.

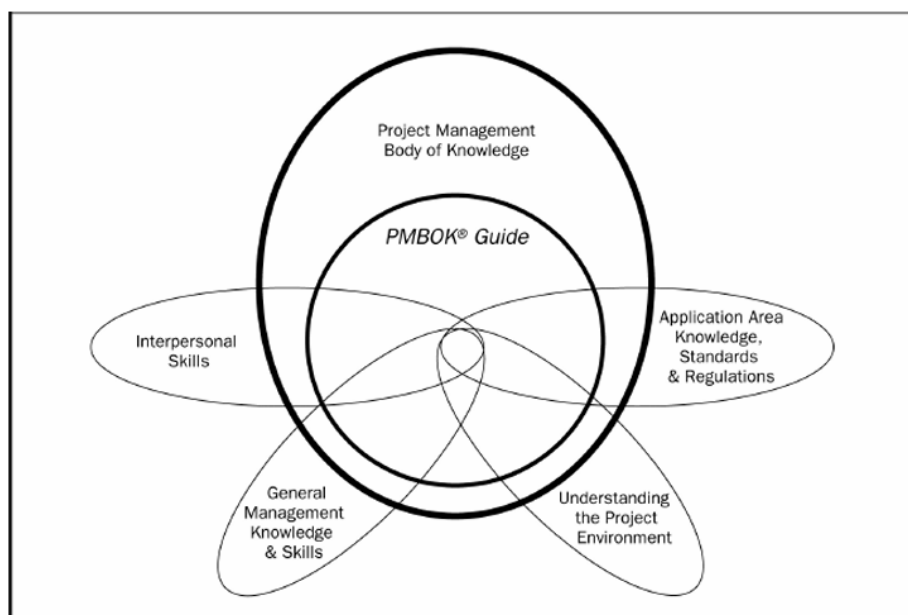
4.4.3 Ομάδας Διοίκησης Έργου (Project Core Team)

Η ομάδα Διοίκησης Έργου (Project Core Team) περιλαμβάνει τους εξειδικευμένους ρόλους και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία των παραδοτέων του έργου. Η σύνθεση και η δομή της ομάδας έργου εξαρτώνται από το μέγεθος και τον τύπο του έργου (π.χ. έργο πληροφορικής, έργο ανάπτυξης πολιτικής κ.λπ.) και ορίζεται από τον Υπεύθυνο του έργου (Project Manager) με βάση τις ανάγκες του έργου (PMBOKsGuide, 1996). Με το συντονισμό του Υπεύθυνου έργου οι αρμοδιότητες της ομάδας έργου είναι οι εξής:

1. Συμμετέχει στον σχεδιασμό του έργου και στην ανάπτυξη του πεδίου εφαρμογής των δράσεων του έργου.

2. Εκτελεί τα πακέτα εργασίας του έργου με βάση το Σχέδιο Εργασίας και το Χρονοδιάγραμμα του Έργου.
3. Παράγει τα παραδοτέα του έργου
4. Παρέχει στον Υπεύθυνο Έργου (PM) πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο των δράσεων.
5. Συμμετέχει στις συναντήσεις του έργου, όποτε χρειάζεται, και βοηθά στην επίλυση προβλημάτων.
6. Συμμετέχει στις συναντήσεις Αναθεώρησης / Ολοκλήρωσης του Έργου.

Εικόνα 5: Δεξιότητες Ομάδας Έργου στη Διαχείριση Έργου



Πηγή: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 1996 ed., Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Η αποτελεσματική διοίκηση έργων απαιτεί η ομάδα διοίκησης έργου να κατανοεί και να χρησιμοποιεί γνώσεις και ικανότητες από τουλάχιστον πέντε περιοχές ειδίκευσης (PMBOKsGuide, 1996):

1. Τις βασικές γνώσεις στη διοίκηση έργων (τον ορισμό του κύκλου ζωής του έργου-πέντε ομάδες διεργασιών διοίκησης έργου-εννέα γνωστικές περιοχές)
2. Γνώσεις , πρότυπα και κανονισμούς των περιοχών εφαρμογής (νομοθεσία της δημόσιας διοίκησης, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας)
3. Καταννόηση του περιβάλλοντος των έργων (οικονομικό, πολιτικό, νομικό, περιβα-ντολογικό, διεθνές περιβάλλον)
4. Γνώσεις και δεξιότητες γενικής διοίκησης

5. Διαπροσωπικές ικανότητες

Δραστηριότητα: Αναφέρετε ποιοι μπορούν να αποτελούν την ομάδα έργου σε ένα έργο στη Δημόσια Διοίκηση:

Απάντηση: Η ομάδα έργου εξαρτάται από το ίδιο το έργο! Μπορεί να είναι ολιγομελής (Προϊσταμενος/η και ένας/μία υπάλληλος) είτε πολυπληθής (Προϊστάμενος, Υπάλληλοι, Εργολάβοι, Προμηθευτές κτλ).

4.4.4 Οργανωτική Δομή

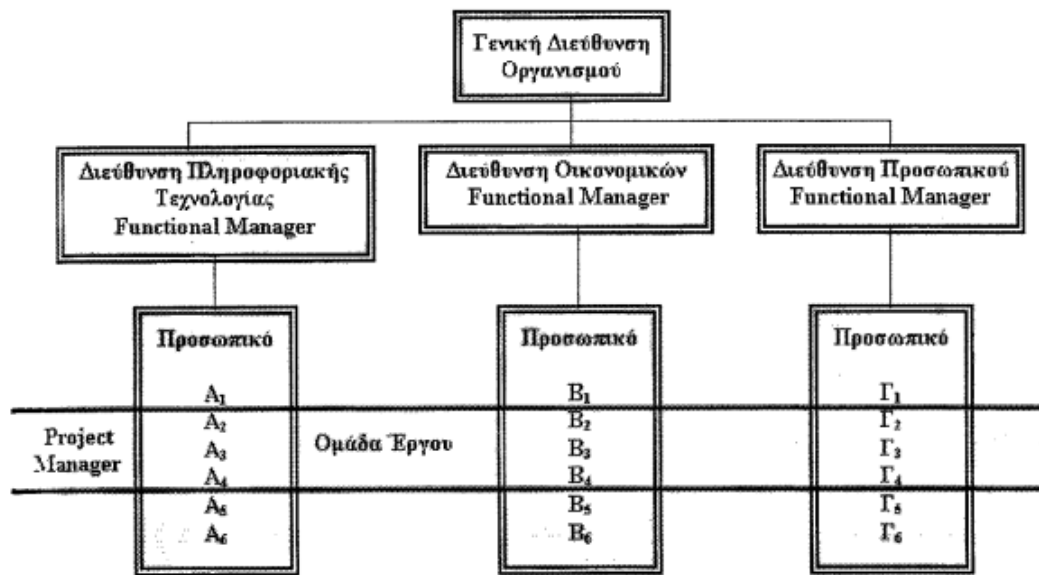
Η δομή ενός Φορέα Υλοποίησης συχνά θέτει περιορισμούς στη διαθεσιμότητα των πόρων ή στους όρους σύμφωνα με τους οποίους οι πόροι τίθενται στη διάθεση του Έργου. Υπάρχουν διάφορα είδη οργανωτικών δομών :

- **Η Οργάνωση κατά Λειτουργία (Functional Organization)** αποτελεί την πλέον κλασσική και διαδεδομένη μορφή οργάνωσης. Η οργανωτική δομή του οργανισμού προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση των κλασσικών λειτουργιών του (προσωπικό, οικονομικά, παραγωγή, προμήθειες, πωλήσεις κ.λπ.) και ο οργανισμός διαρθρώνεται οργανωτικά κατά τμήματα αντίστοιχα των λειτουργιών του. Όταν εμφανίζεται η περίπτωση ανάληψης ενός έργου, συμμετέχει, με μερική απασχόληση σ' αυτό, ένα μέρος του προσωπικού, το οποίο ανήκει σε διάφορα τμήματα του οργανισμού. Η απασχόληση αυτού του προσωπικού είναι συνήθως αποσπασματική και όχι πλήρης στο συγκεκριμένο έργο (η πλήρης απασχόληση του προσωπικού αφορά μόνο τη συγκεκριμένη λειτουργία του οργανισμού). Σ' αυτήν την περίπτωση, το κάθε συμμετέχον άτομο θεωρεί ότι, το χρόνο απασχόλησής του στο έργο τον «κλέβει» από την κύρια εργασία του, που είναι η εξυπηρέτηση της λειτουργίας του τμήματός του (Δημητριάδης Α., 2019). Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης κατά λειτουργία είναι ότι παρουσιάζει μεγάλη ευλυγισία στην αξιοποίηση του προσωπικού, καθώς αυτό μπορεί να απασχολείται από έργο σε έργο ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού. Η εμπειρία, που συσσωρεύεται από την υλοποίηση διαφόρων έργων, διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- **Η Οργάνωση κατά Έργο (Organization by Project)** βρίσκεται στο εκ διαμέτρου αντίθετο σημείο της οργάνωσης κατά λειτουργία. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού κατανέμεται σε ομάδες, καθεμία από τις οποίες υπηρετεί ένα έργο, ένα πρόγραμμα ή μία κατηγορία ομοειδών έργων. Κάθε

ομάδα μοιάζει με μικρογραφία του οργανισμού, αφού συγκεντρώνει όλο το απαιτούμενο προσωπικό για την πλήρη διεξαγωγή του έργου. Κάθε ομάδα έχει την ευθύνη για την υλοποίηση ενός έργου και όταν το παραδίδει αναλαμβάνει κάποιο άλλο. Η απασχόληση στο έργο, τόσο του Υπεύθυνου Έργου (Project Manager), όσο και της πλειονότητας του προσωπικού είναι αποκλειστική (Δημητριάδης Α., 2019). Όλα τα μέλη της ομάδας, αλλά και οι εμπλεκόμενοι στο έργο, αναφέρονται απευθείας στον Υπεύθυνο Έργου (Project Manager), με συνέπεια τη συντόμευση των καναλιών επικοινωνίας, τον περιορισμό των απωλειών χρόνου για τη λήψη αποφάσεων (γραφειοκρατία), τον εντοπισμό του υπεύθυνου για κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα. Επιπρόσθετα επειδή η ομάδα έχει τη δική της ταυτότητα, τα μέλη της κατακτούν υψηλό επίπεδο επικοινωνίας και εξειδίκευσης και συνεπώς είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά.

- **Η Οργάνωση Τύπου Πίνακα (Matrix Organization)** αποτελεί συνδυασμό των δύο προηγούμενων τύπων οργάνωσης. Ο οργανισμός είναι μεν οργανωμένος κατά λειτουργία, αλλά κατά την έναρξη ενός έργου δημιουργείται ομάδα με τη δομή οργάνωσης έργου, με την απόσπαση των εργαζομένων από τα τμήματα στα οποία ανήκουν, η οποία ομάδα διαλύεται στο τέλος του έργου με την επιστροφή των εργαζομένων στα λειτουργικά τους τμήματα. Η ομάδα συγκροτείται από τον οργα-νισμό, κυρίως στη βάση των αναγκών του έργου σε ειδικευμένους εργαζόμενους, ανάλογα με το διαθέσιμο προσωπικό και σύμφωνα προς την προτεραιότητα, που έχει τεθεί στο έργο (Δημητριάδης Α., 2019).

Εικόνα 6: Οργάνωση Τύπου Πίνακα (Matrix Organization)



Πηγή: Δημητριάδης Αντώνης, 2019. Διοίκηση – Διαχείριση Έργου – 5η έκδοση

Κύριο πλεονέκτημα της δικτυωτής οργάνωσης είναι ότι διατηρεί τα πλεονεκτήματα τόσο της δομής με βάση τις λειτουργίες όσο και της οργάνωσης κατά έργο δομής. Επιπλέον, διευκολύνει την αποτελεσματική κατανομή πόρων σε διαφορετικά έργα. Για τους λόγους αυτούς, η δικτυωτή δομή θεωρείται η πλέον αποτελεσματική δομή για την υλοποίηση και διαχείριση Έργων, και ως εκ τούτου χρησιμοποιείται ευρέως.

4.5 Εργαλεία και Τεχνικές Διοίκησης Έργου

Η διαχείριση έργων (project management) περιλαμβάνει τη χρήση διαφόρων εργαλείων και τεχνικών για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, εκτέλεση, παρακολούθηση και ολοκλήρωση ενός έργου. Παρακάτω παρατίθενται βασικά εργαλεία και τεχνικές (Project Management Institute, 2021) που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση έργων:

- Ανάλυση PESTEL
- Ανάλυση ενδιαφερομένων μελών
- Μέθοδος R.A.S.C.I.
- Πίνακας Πιθανότητας/Επιπτώσεων Κινδύνου -Risk Likelihood/Impact Matrix
- Δομή Ανάλυσης Εργασιών- Work Breakdown Structure (WBS)
- Δομή Ανάλυσης Παραδοτέων - Deliverables Breakdown Structure (DBS)

- Χρονοπρογραμματισμός
- Έλεγχος Κόστους
- Προϋπολογισμός
- Μέθοδος Διαχείρισης Κερδισμένης Αξίας -Earned Value Management

4.5.1 Ανάλυση PESTEL

Η Ανάλυση PESTEL χρησιμοποιείται για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει ένα έργο ή έναν στόχο.

Το PESTEL σημαίνει: Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economic), Κοινωνικό (Social), Τεχνολογικό (Technological), Περιβαλλοντικό (Environmental) και Νομικό (Legal). Μια ανάλυση PESTEL βοηθά στον εντοπισμό των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν έναν οργανισμό και, ως εκ τούτου, θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στους στόχους, τον σχεδιασμό ή την εκτέλεση των έργων. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η αλλαγή της νομοθεσίας και των κανονισμών, η επιρροή ομάδων πίεσης (Project Management Institute, 2021).

4.5.2. Ανάλυση ενδιαφερομένων μελών

Αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται για να διευκολύνει και να τεκμηριώσει την ανάλυση του ενδιαφέροντος και της επιρροής κάθε ενδιαφερόμενου μέρους στο έργο. Είναι ύψιστης σημασίας να υφίσταται ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών και τη σημασία τους για το έργο, προκειμένου να εντοπιστούν οι υποστηρικτές του έργου (δυνάμεις αλλαγής) και οι πιθανοί επικριτές (δυνάμεις αντίστασης) (Bryson,2003). Το **ενδιαφέρον** υποδεικνύει το επίπεδο ενδιαφέροντος που έχει ένα ενδιαφερόμενο μέρος για το έργο. Το ενδιαφέρον μετριέται ως ο βαθμός ενθουσιασμού που επιδεικνύει το ενδιαφερόμενο μέρος για την υποστήριξη του έργου. Τα ενδιαφερό-μενα μέρη μπορεί να είναι θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά απέναντι στο έργο (Bryson,2003).

Η **επιρροή** υποδεικνύει την εξουσία που έχει το ενδιαφερόμενο μέρος στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη λήψης αποφάσεων ενός ενδιαφερόμενου μέρους, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή του. Τις περισσότερες φορές, το/τα άτομο/α που μπορούν να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση ή/και τους πόρους του έργου έχουν μεγάλη επιρροή (Bryson,2003).

Πίνακας 14:Ανάλυση Ενδιαφερόμενων Μελών και Στρατηγική Διαχείρισης

Ενδιαφέρον	Επιρροή	Στάση	Στρατηγική Διαχείρισης
Υψηλό	Μέτρια	Υποστηρικτική	Διατήρηση ικανοποίησης και ανατροφοδότησης
Υψηλό	Υψηλή	Υποστηρικτική	Ενεργή συμμετοχή και διαφανής ενημέρωση
Μέτριο	Υψηλή	Ουδέτερη	Ενημέρωση και ενίσχυση συμμετοχής
Χαμηλό	Υψηλή	Απαιτητική	Συμμόρφωση και επικοινωνία
Μέτριο	Μέτρια	Αναμενόμενη	Δημόσια διαβούλευση και ενημέρωση

Πηγή: J. M. Bryson, (2003) What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques

Ανάλογα με το ενδιαφέρον και την επιρροή του ενδιαφερόμενου μέλους χρησιμοποιείται και η αντίστοιχη στρατηγική διαχείρισης που εστιάζει πώς θα επικοινωνήσουμε και θα εμπλέξουμε το κάθε ενδιαφερόμενο μέλος. Ιδιαίτερη προσοχή στα ενδιαφερόμενα μέλη με υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή που είναι είτε θετικά είτε αρνητικά προσκείμενα στο έργο. Θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι κάθε ενδιαφερόμενο μέλος έχει διαφορετικό επίπεδο επιρροής (π.χ., ένας χορηγός έχει μεγαλύτερη επιρροή από έναν τελικό χρήστη), διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες και δυναμική σχέση με το έργο που μπορεί να αλλάζει στην πορεία.

4.5.3 Μέθοδος R.A.S.C.I.

Η μέθοδος RASCI είναι ένα εργαλείο διαχείρισης έργων και υπευθυνοτήτων, που χρησιμοποιείται για να καθορίσει ρόλους και ευθύνες μέσα σε μια ομάδα ή ένα έργο. Το ακρωνύμιο RASCI (Janse, B.,2022) προέρχεται από τα εξής :

R - Responsible (Υπεύθυνος για την εκτέλεση) για την ορθή και πλήρη ολοκλήρωση της εργασίας. Υπάρχει μόνο ένα υπεύθυνο άτομο

A - Accountable (Υπόλογος) για την ολοκλήρωση της δραστηριότητας ή της απόφασης. Είναι αυτός που εγκρίνει ή απορρίπτει το αποτέλεσμα. Πρέπει να είναι μόνο ένας.

S - Support (Υποστηρικτής) για την παροχή υποστήριξης με πόρους ή εξειδίκευση, για την ολοκλήρωση της δραστηριότητας. Ως μέλος μιας ομάδας, συνεργάζεται με το υπεύθυνο άτομο.

C - Consulted (Σύμβουλος) για την παροχή πληροφοριών και συμβουλών προτού ληφθεί μια απόφαση ή εκτελεστεί η εργασία. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη.

I - Informed (Ενημερώνεται) για την πορεία ή το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας και δε συμμετέχει ενεργά. Η επικοινωνία είναι μονόδρομη.

Πίνακας 15: Ανάθεση ρόλων-Μέθοδος RASCI

Δραστηριότητα	Άτομο Α	Άτομο Β	Άτομο Γ	Άτομο Δ
Σχεδιασμός έργου	A	R	C	I
Εκτέλεση καθημερινών εργασιών	I	R	S	C
Έλεγχος ποιότητας	C	A	R	I

Πηγή: Suhandi, R. D. P., & Pratami, D. (2021). RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ

Η χρήση της RASCI βοηθά στη διαχείριση του έργου στην αποφυγή επικαλύψεων στους ρόλους, να είναι σαφής η ευθύνη κάθε μέλους, και να υφίσταται μείωση στις καθυστερήσεις.

4.5.4 Πίνακας Πιθανότητας-Επιπτώσεων ή Πίνακας Κινδύνου

Ο Πίνακας Πιθανότητας/Επιπτώσεων Κινδύνου χρησιμοποιείται στην ποιοτική αξιολόγηση των κινδύνων, αφού έχουν εντοπιστεί οι κίνδυνοι του έργου. Ο πίνακας έχει σχεδιαστεί ως εργαλείο για τη συμπλήρωση του αρχείου καταγραφής κινδύνων.

Ο Πίνακας Πιθανότητας/Επιπτώσεων Κινδύνου βασίζεται σε δύο κριτήρια: την πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου και τον πιθανό αντίκτυπο που προκαλείται από το συμβάν κινδύνου. Συνήθως χρησιμοποιούνται πέντε ζώνες για κάθε μία από τις διαστάσεις του πίνακα: 1=Πολύ χαμηλός, 2=Χαμηλός, 3=Μέσος, 4=Υψηλός, 5=Πολύ υψηλός (Stoneburner et al., 2001).

Οι δύο παράγοντες συνδυάζονται στη συνέχεια πολλαπλασιάζουν τις τιμές τους, με αποτέλεσμα το Επίπεδο Κινδύνου. Μετρούμενο σε μια σχετική κλίμακα από το 1 έως το 25, το Επίπεδο Κινδύνου θα ενεργοποιήσει διαφορετικές στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνου (Εικόνα 5).

Εικόνα 7: Πίνακας Πιθανότητας-Επιπτώσεων (με τις πιθανές αντιδράσεις)



Πηγή: G. Stoneburner, A. Goguen, A. Feringa, 2001

4.5.5. Δομή Ανάλυσης Εργασιών –Work Breakdown Structure, (WBS)

Δομή ανάλυσης εργασιών είναι η διαδικασία διαίρεσης του συνολικού έργου σε κύριες κατηγορίες (categories). Οι κατηγορίες αυτές στη συνέχεια διαιρούνται σε υποκατηγορίες (subcategories) οι οποίες με τη σειρά τους υποδιαιρούνται σε μικρότερα κομμάτια. Η δομή ανάλυσης εργασιών αποσυνθέτει την εργασία που πρέπει να γίνει σε όλο και μικρότερο κομμάτια, τα οποία σχετίζονται ιεραρχικά μεταξύ τους. Το χαμηλότερο επίπεδο του WBS λέγεται Πακέτο Εργασίας (Work Package, WP), (PMBOKsGuide, 1996). Όλες οι δραστηριότητες του έργου εντάσσονται σε κάποιο Πακέτο Εργασίας. Η Δομή ανάλυσης εργασιών θα πρέπει να έχει τόσα επίπεδα και τόσα πακέτα εργασιών, όσα θα μας επιτρέπουν την αξιόπιστη εκτίμηση της απαιτούμενης εργασίας και του αντίστοιχου κόστους.

Εικόνα 8: Τυπική Δομή Ανάλυσης Εργασιών

LEVEL	ELEMENT DESCRIPTION
1	Project
2	Category
3	Subcategory
4	Sub-subcategory
5	Work package

Πηγή: PMBOKsGuide, 1996

Σχετικά με τον παραπάνω πίνακα θα πρέπει να επισημανθούν τα εξής:

1. Το επίπεδο 1 αναπαριστά το συνολικό έργο
2. Στο επίπεδο 2 το έργο διαιρείται σε κύριες κατηγορίες (συνήθως 4 έως 10) που καθορίζονται στο φυσικό αντικείμενο
3. Κάθε επίπεδο είναι το άθροισμα των δραστηριοτήτων των παρακάτω επιπέδων.
4. Το επίπεδο στο οποίο διαχειριζόμαστε το έργο είναι αυτό του πακέτου εργασίας (PMBOKsGuide, 1996).

Η πλέον συνηθισμένη μορφή της δομής ανάλυσης εργασιών είναι η δενδρική όπως περιγράφεται στην παρακάτω εικόνα ενώ υφίσταται και η ιεραρχική μορφή.

Εικόνα 9: Δομή Ανάλυσης Εργασιών Δείγμα Αναλυτικής Δομής Εργασιών Έργου
Πληροφορικής



Πηγή:<https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/7-3-1-1-efarmogh-analytikhs-domhs-ergasiwn>

Η Δομή ανάλυσης εργασίας είναι σωστή όταν όλες οι εργασίες και το κόστος ενός έργου έχουν αντιστοιχηθεί σε κάποιο πακέτο εργασίας (κανόνας του 100%).

Η Δομή Ανάλυσης Εργασιών αποτελεί το επίκεντρο της διαδικασίας του προγραμματισμού και του ελέγχου καθώς κατά τη διάρκεια της ανάλυσης εμπλέκονται όσοι θα εκτελέσουν την εργασία και η έγκριση της διασφαλίζει την ακρίβεια στον ορισμό της εργασίας και παρέχει τη δέσμευση των εμπλεκόμενων στο έργο. Η Δομή ανάλυσης εργασιών και τα πακέτα εργασίας αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία του προϋπολογισμού και χρονοπρογραμματισμού τις εκτιμήσεις δηλαδή κόστους και χρόνου για την ολοκλήρωση ενός πακέτου εργασίας (Project Management Institute), 2021). Το άθροισμα των προϋπολογισμών των πακέτων εργασίας

αποτελούν το κόστος του έργου. Κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου η πραγματική εργασία που ολοκληρώνεται για κάθε πακέτο συγκρίνεται με αυτό που είχε προγραμματιστεί να γίνει.

4.5.6 Δομή Ανάλυσης Παραδοτέων -Deliverables Breakdown Structure (DBS)

Μια Δομή Ανάλυσης Παραδοτέων (DBS) είναι παρόμοια με μια Δομή Ανάλυσης Εργασίας (WBS), αλλά χρησιμοποιείται σε διαφορετικό βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού. Η πρώτη μπορεί να προηγείται της δεύτερης και προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα (παραδοτέα) τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιούνται στη δημιουργία της Δομής Ανάλυσης Εργασίας (WBS) – προσδιορισμός των εργασιών και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παροχή αυτών των αποτελεσμάτων (Project Management Institute, 2021).

Παραδοτέο του έργου: Στη Διαχείριση Έργου, ο όρος παραδοτέο (deliverable) αναφέρεται σε οποιοδήποτε απτό ή μη απτό προϊόν, αποτέλεσμα ή υπηρεσία που πρέπει να παραχθεί και να παραδοθεί στο πλαίσιο ενός έργου. Τα παραδοτέα είναι βασικά σημεία ελέγχου και αξιολόγησης της προόδου και της επιτυχίας του έργου (Γκιζιώτης, Χ.,2012).

Παραδείγματα Παραδοτέων:

- Έγγραφα (π.χ. μελέτες, αναλύσεις απαιτήσεων, σχέδια έργου)
- Κώδικας λογισμικού ή λειτουργικές εφαρμογές
- Πρωτότυπα ή τελικά προϊόντα
- Εκπαιδεύσεις, παρουσιάσεις ή αναφορές
- Αξιολογήσεις ή πιστοποιήσεις

4.5.7 Χρονοπρογραμματισμός

Ο χρονοπρογραμματισμός (ή χρονοδιάγραμμα έργου) αποτελεί βασικό εργαλείο στη διαχείριση έργου, καθώς βοηθά στον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου εντός των καθορισμένων χρονικών, κόστους και ποιοτικών περιορισμών. Σκοπός του ελέγχου του χρονοδιαγράμματος είναι να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται σύμφωνα με αυτό και ότι τηρούνται οι προθεσμίες του έργου. Ο Διαχειριστής/Υπεύθυνος Έργου (PM) παρακολουθεί τακτικά το χρονοδιάγραμμα και εντοπίζει τις αποκλίσεις μεταξύ των προγραμματισμένων, πραγματικών και προβλεπόμενων δραστηριοτήτων/προθεσμιών (Meredith et all, 2020).

Οι τροποποιήσεις στο έργο (νέες εργασίες ή αλλαγές στην προσπάθεια που απαιτείται ή στις ημερομηνίες έναρξης/λήξης) που έχουν αντίκτυπο στο συνολικό χρονο-διάγραμμα του έργου συγκεντρώνονται και ενσωματώνονται στο Σχέδιο Εργασιών Έργου (επικαιροποίηση χρονοδιαγράμματος). Στις περιπτώσεις όπου το χρονοδιάγραμμα βρίσκεται σε κίνδυνο ή διαφαίνονται σημαντικές καθυστερήσεις, η ομάδα έργου θα πρέπει να ενημερωθεί και να σχεδιαστούν, να συμφωνηθούν και να εφαρμοστούν διορθωτικές ενέργειες, ενημερώνοντας παράλληλα και τα επηρεαζόμενα ενδιαφερόμενα μέρη (PMBOKsGuide, 1996). Το σοβαρότερο πρόβλημα είναι η υπέρβαση του χρονοδιαγράμματος κατά την εκτέλεση του έργου. Οι λόγοι, που προκαλούν αυτήν την υπέρβαση μπορούν να οφείλονται σε ανεξέλεγκτες αιτίες (καιρικές συνθήκες, φυσικές καταστροφές, κοινωνικές αναστατώσεις κ.λπ.), σε ελλιπή σχεδιασμό, σε κακό συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών, σε οικονομικές δυσκολίες, σε ανεπάρκεια των απαιτούμενων για το έργο πόρων, στην ανεπαρκή μελέτη των κινδύνων, που απειλούν το έργο, στη γραφειοκρατία κ.λπ.

Συνήθως η υπέρβαση της προβλεπόμενης διάρκειας του έργου συμβαδίζει με την υπέρβαση του κόστους του, αλλά μπορεί να δημιουργήσει και εργασιακά ή κοινωνικά προβλήματα (Kerzner, 2003). Το χρονοδιάγραμμα του έργου είναι αυτό που συνδέει το εύρος, την εκτιμώμενη εργασία και τα ορόσημα σε ένα δίκτυο δραστηριοτήτων.

Ορόσημα (milestones): Ένα ορόσημο αναφέρεται σε ένα κύριο σημείο ή γεγονός του έργου όπως η ολοκλήρωση κάποιων κρίσιμων εργασιών, μιας σοβαρής έγκρισης ή τη διαθεσιμότητα κρίσιμων πόρων. Τα ορόσημα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επισημάνουν βασικά παραδοτέα, σημεία ελέγχου, την αποδοχή των τελικών αποτελεσμάτων και το κλείσιμο του έργου (PMBOKsGuide, 1996).

Ο χρονοπρογραμματισμός περιλαμβάνει:

- Καθορισμό δραστηριοτήτων: Ανάλυση του έργου σε επιμέρους εργασίες.
- Αλληλουχία εργασιών: Ποια εργασία έπεται ή προηγείται.
- Εκτίμηση διάρκειας: Πόσος χρόνος απαιτείται για κάθε δραστηριότητα.
- Ανάθεση πόρων: Ανθρώπινοι, υλικοί και οικονομικοί πόροι ανά δραστηριότητα.

Ο χρονοπρογραμματισμός πρέπει να διαχειρίζεται:

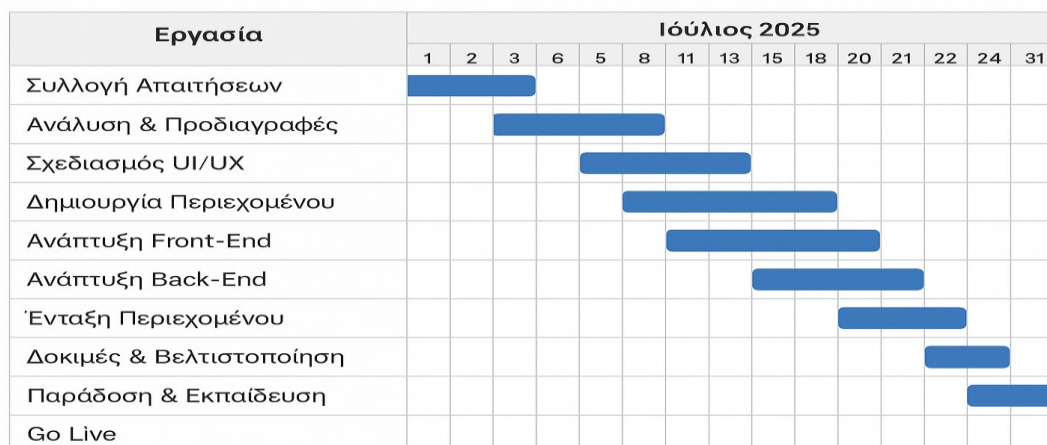
- Τις δραστηριότητες που μπορούν να υλοποιηθούν ταυτόχρονα (παραλληλισμός),
- Τις εξαρτήσεις (αλληλουχία δραστηριοτήτων)

4.5.7.1 Μέθοδοι & Εργαλεία Χρονοπρογραμματισμού

Διάγραμμα Gantt

Ένα διάγραμμα Gantt είναι ένα κοινό εργαλείο διαχείρισης έργων που χρησιμοποιείται για την αναπαράσταση του χρονοδιαγράμματος, των φάσεων και των δραστηριοτήτων ενός έργου σε μια ενιαία απεικόνιση (γενικά ένας τύπος οριζόντιου ραβδογράμματος). Εστιάζει στην ακολουθία του έργου, τη διάρκεια, τις εξαρτήσεις και την κατάσταση με τρόπο που είναι εύκολα κατανοητός. Ένα διάγραμμα Gantt αντιπροσωπεύει τη σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν οι δραστηριότητες και παρέχει μια επισκόπηση της προόδου που έχει επιτευχθεί σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι η δυνατότητα να εμφανίζεται με σαφήνεια η κατάσταση κάθε δραστηριότητας με μια ματιά (PMBOKsGuide, 1996).

Εικόνα 10: Χρονοδιάγραμμα Gantt Κατασκευή WebSite



Επισήμανση: Gantt διάγραμμα μπορεί να δημιουργηθεί σε Excel ή Google Sheets (με ράβδους και χρονολογίες)

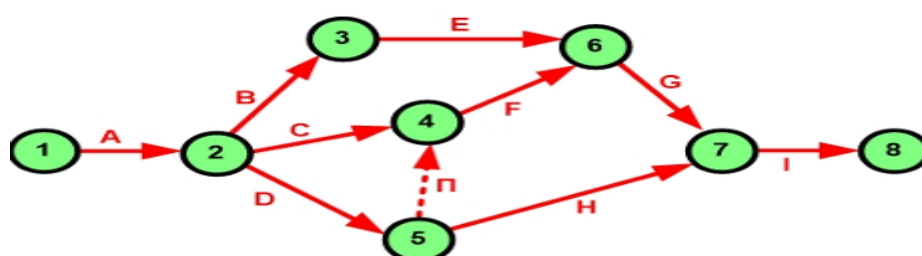
Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής-Critical Path Method – (CPM)

Η Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής (CPM) υπολογίζει τη μεγαλύτερη απαραίτητη διαδρομή (δηλαδή τη μεγαλύτερη «αναπόφευκτη διάρκεια») των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων από την αρχή έως το τέλος του έργου, γνωστή και ως «κρίσιμη διαδρομή του έργου». Αυτή η τεχνική βοηθά στην κατανόηση των δραστηριοτήτων που έχουν κρίσιμη επίδραση στη συνολική διάρκεια του έργου χρησιμοποιώντας δίκτυα για την αναπαράσταση δραστηριοτήτων και των εξαρτήσεών τους. Η δημιουργία ενός δικτύου προϋποθέτει τον προσδιορισμό για κάθε δραστηριότητα των

άμεσων προηγούμενων (Moder, et all.,1983).

Η δημιουργία του δικτύου αποτυπώνει ποιες δραστηριότητες εκτελούνται σειριακά – η μία δραστηριότητα ακολουθεί την άλλη- και ποιες δραστηριότητες εκτελούνται παράλληλα – δραστηριότητες που εκτελούνται όλες μαζί ή με οποιαδήποτε σειρά. Κάθε δραστηριότητα συμβολίζεται με έναν κόμβο στο δίκτυο, κάθε κόμβος αριθμείται με διαδοχικούς φυσικούς αριθμούς για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων κατά σειρά διαδοχής τους. Κάθε δραστηριότητα έχει πεπερασμένη χρονική διάρκεια που συμβολίζεται στο δίκτυο με ένα τόξο του οποίου το μήκος δεν έχει καμία φυσική σημασία.

Εικόνα 11: Μέθοδος Κρίσιμης Διαδρομής



Πηγή: Moder, J. J., Phillips, C. R., & Davis, E. W. (1983).

Δεδομένου ότι η κρίσιμη διαδρομή αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη απαραίτητη διαδρομή δραστηριοτήτων, αντιπροσωπεύει επίσης τη συντομότερη δυνατή διάρκεια του έργου μέχρι την ολοκλήρωσή του. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, οι δραστηριότητες μπορούν να ιεραρχηθούν κατά προτεραιότητα, ώστε να μειωθεί η διάρκεια της κρίσιμης διαδρομής, περικόπτοντας τις δραστηριότητες της κρίσιμης διαδρομής, εκτελώντας περισσότερες δραστηριότητες παράλληλα ή προσθέτοντας περισσότερους πόρους (PMBOKsGuide, 1996).

4.5.8 Έλεγχος Κόστους

Σκοπός του ελέγχου του κόστους είναι η διαχείριση του κόστους του έργου έτσι ώστε αυτό να συμμορφώνεται με αυτό που έχει αποτυπωθεί στη βάση αναφοράς κόστους/προσπάθειας, αλλά και τους περιορισμούς που επιβάλλει ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός του έργου. Ο Υπεύθυνος Έργου (Project Manager) παρακολουθεί τακτικά τον προϋπολογισμό και εντοπίζει τις αποκλίσεις μεταξύ του προϋπολογισθέντος, πραγματικού και αναμενόμενου κόστους (Project Management Institute, 2021).

4.5.9 Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός στη διαχείριση έργων αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία προγραμματισμού και ελέγχου σε ένα έργο και ορίζεται ως η συνολική πρόβλεψη του κόστους για όλες τις φάσεις και δραστηριότητες του έργου, συμπεριλαμβανομένων ανθρώπινων πόρων, υλικών, εξοπλισμού, εργολαβιών, ταξιδιών και άλλων εξόδων (Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων (CoEPM²), 2018).

Τα βασικά στάδια για την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι:

1. Ανάλυση του Έργου σε Εργασίες (WBS – Work Breakdown Structure)
2. Εκτίμηση Κόστους για κάθε Δραστηριότητα και το κόστος για το σύνολο των δραστηριοτήτων. Επισημάνση ότι αν υφίσταται προϋπολογισμός, ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός ενός έργου αποτελεί τον προϋπολογισμό του έργου.
3. Κατανομή στον χρόνο με την αντιστοίχιση κόστους ανά φάση ή μήνα
4. Έλεγχος και Παρακολούθηση μέσω μεθόδων και δεικτών.

Εάν ο προϋπολογισμός του έργου βρίσκεται σε κίνδυνο, θα πρέπει να σχεδιαστούν, να συμφωνηθούν και να εφαρμοστούν διορθωτικές ενέργειες. Εάν διαφαίνονται σημαντικές υπερβάσεις κόστους, θα πρέπει να αιτιολογούνται, να αναφέρονται και να εγκρίνονται αντιστοίχως από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

4.5.10 Μέθοδος Διαχείρισης Κερδισμένης Αξίας- Earned Value Management

Η Διαχείριση Κερδισμένης Αξίας είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης των έργων, παρέχοντας μια αντικειμενική εικόνα της απόδοσης με βάση τα οικονομικά στοιχεία του έργου. Τόσο το κόστος όσο και η αξία μετρώνται σε μονάδες κόστους (π.χ. ανθρωποημέρες ή ευρώ). Η Διαχείριση Κερδισμένης Αξίας παρέχει σχετικά αντικειμενικές μετρήσεις—ή βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs)—για την προληπτική διαχείριση της απόδοσης του έργου. Ορισμένοι δείκτες αντικατοπτρίζουν την πρόοδο που έχει σημειωθεί μέχρι στιγμής ή τις αποκλίσεις από το σχέδιο από την άποψη του κόστους ή της αξίας εργασίας, ενώ άλλοι δείκτες επικεντρώνονται στην πρόβλεψη της συνολικής απόκλισης του προϋπολογισμού ή στα επίπεδα παραγωγικότητας που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου εντός χρονοδιαγράμματος (PMI (Project Management Institute), 2021).

Δραστηριότητα: Ομαδική εργασία

Υπόθεση εργασίας 1: Ως Προϊστάμενος/η Τμήματος σας ζητείται να ενημερώσετε το κοινό για ένα συνέδριο Προληπτικής Ιατρικής που θα πραγματοποιηθεί στην πόλη σας σε έναν μήνα αναφέροντας ότι η παρακολούθηση είναι δωρεάν και θα δοθεί βεβαίωση παρακολούθησης.

Υπόθεση εργασίας 3: Ως Προϊστάμενος/η Τμήματος σας ζητείται η εφαρμογή της εγκυκλίου με θέμα: «Κατάργηση υποβολής φωτοαντιγράφου δελτίου ταυτότητας Έλληνα πολίτη - Έναρξη χρήσης της ηλεκτρονικής υπηρεσίας έκδοσης ψηφιακού αντιγράφου δελτίου ταυτότητας» ΑΔΑ:99ΤΤ46ΜΤΛΠ-Ν7Φ.

1. Καταγράψτε τις βασικές εργασίες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση της δράσης
2. Δημιουργήστε έναν πίνακα ανάθεσης ευθυνών (Μέθοδος RASCI)
3. Δημιουργήστε ένα διάγραμμα Gantt
4. Βάσει των δράσεων του έργου και τον πίνακα ανάθεσης ευθυνών καταγράψτε τις βασικές δαπάνες που μπορεί να προκύψουν ανά κατηγορία

Με τον Ν 4940/2022 θεσπίζεται ένα νέο σύστημα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας για το μεγαλύτερο μέρος των μόνιμων πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) του δημόσιου τομέα.

Ελλάδα 2.0  Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  NextGenerationEU

όλα τα επίπεδα διοίκησης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα), με περιεχόμενο την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών, εντός συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων.

Ο Στόχος εξειδικεύει τη δράση για την επίτευξη του σκοπού του φορέα για τον οποίο τίθεται και περιγράφει τις κύριες επιδιώξεις στα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα). Εμπεριέχει τις ενέργειες, τις δράσεις και τον χρονισμό που πρέπει να ακολουθήσουν άτομα και ομάδες για να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην υλοποίηση της στρατηγικής του φορέα. Όταν εκφράζουμε την πρόθεσή μας για να αναλάβουμε δράση ή να εκτελέσουμε ένα έργο, η πρόθεσή μας δεν εμπεριέχει στοιχεία μετρήσιμα και συγκεκριμένα. Χρειάζεται να μετατρέψουμε την πρόθεση σε Στόχο για να διασφαλίσουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Πώς διασφαλίζεται ότι οι στόχοι που διατυπώνονται δεν εκφράζουν μόνο πρόθεση; Ο έλεγχος γίνεται δίνοντας απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024):

- Ποιος /ποιοι δρουν;
- Τι επιδιώκει;
- Πόσο;
- Πότε;/Μέχρι πότε;
- Πώς θα ξέρω ότι θα έχει επιτύχει;
- Γιατί;

Ο Προϊστάμενος αναλαμβάνει κατά αυτόν τον τρόπο το ρόλο του υπεύθυνου έργου για την επίτευξη των στόχων του τμήματος του καθώς καλείται να υλοποιήσει έργα τα οποία σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν. 4940/2022 (112 Α΄) προκύπτουν από τρεις πηγές από τις οποίες ένας Προϊστάμενος καλείται να αντλήσει Στόχους:

1. Από τα Ετήσια Σχέδια Δράσης (ΕΣΔ), για τα Υπουργεία και τους φορείς που εμπίπτουν/ έχουν περιληφθεί σε αυτά
2. Από την απόφαση του οργάνου διοίκησης, σε περίπτωση που ο φορέας δεν έχει Ετήσιο Σχέδιο Δράσης.
3. Οι αρμοδιότητες των οικείων οργανικών μονάδων, στις περιπτώσεις που: - είτε δεν προκύπτουν στόχοι από τις πηγές α και β - είτε οι στόχοι που προκύπτουν δεν μπορούν να υπαχθούν σε μια από τις τρεις κατηγορίες του ν.4940/2022.

Επισήμανση:Πρόσβαση στα ετήσια σχέδια δράσης στην ιστοσελίδα

4.6.1 Η Διαδικασία και ο Τρόπος που Κατανέμονται οι Στόχοι

Οι Στόχοι κατανέμονται από τον Προϊστάμενο του υψηλότερου επιπέδου προς τον Προϊστάμενο του χαμηλότερου επιπέδου μετά από συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των δύο. Έτσι π.χ. ο Γενικός Γραμματέας ενός Υπουργείου, ως Προϊστάμενος, συμφωνεί με τους Προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων για την ενσωμάτωση του Σχεδίου Δράσης στην Στοχοθεσία των οργανικών μονάδων. Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης κατανέμει Στόχους (δράσεις) από το Σχέδιο Δράσης, κατά αρμοδιότητα, στους Προϊσταμένους Διευθύνσεων του Υπουργείου και εκείνοι με την σειρά τους κατανέμουν Στόχους (έργα/ορόσημα) στους Προϊσταμένους των Τμημάτων τους. Με τον τρόπο αυτό οι Στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο προέρχονται από το προηγούμενο ιεραρχικό επίπεδο και εμπεριέχονται σε αυτό. Η επιτυχία των Στόχων σε κάθε επίπεδο αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας των Στόχων στο προηγούμενο επίπεδο.

4.6.2 Οι Τρεις Υποχρεωτικές Κατηγορίες Στόχων

Ανεξάρτητα από ποια πηγή θα αντλήσει τους Στόχους ο Προϊστάμενος για κάθε οργανική μονάδα, ορίζεται ελάχιστος αριθμός στόχων (3) σε όλα τα επίπεδα διοίκησης με υποχρεωτικά έναν (1) τουλάχιστον στόχο από τις παρακάτω τρεις (3) κατηγορίες (περιοχές):

- τις Παρεχόμενες Υπηρεσίες της οργανικής μονάδας
- την Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της οργανικής μονάδας και
- τις Γνώσεις, Δεξιότητες και Ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

***Σημαντικός κανόνας:** Ο Προϊστάμενος που στοχοθετεί, πρέπει να συμπεριλάβει απαραίτητως ένα στόχο από κάθε μία από τις τρεις (3) παραπάνω κατηγορίες

4.6.3 Συστατικά Στοιχεία Στόχου

Ένα κλασικό σχήμα, διεθνώς, για τον έλεγχο της Στοχοθέτησης είναι το σχήμα S.M.A.R.T. Μας βοηθάει να ελέγξουμε εάν ένας στόχος είναι διατυπωμένος με πληρότητα και απαντάει στα ερωτήματα (ποιος, πού, πότε).

Τα πέντε (5) παρακάτω σημεία αποτελούν οδηγό για τον Προϊστάμενο, προκειμένου να διατυπώσει σωστά ένα στόχο (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024) ο οποίος πρέπει να

είναι:

Εικόνα 12: Χαρακτηριστικά Στόχου



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2024. Εγχειρίδιο Ηλεκτρονικής Εφαρμογής
Στοχοθεσίας στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου
(Απογραφή) – 7η

S (Specific): Συγκεκριμένος Ο Συγκεκριμένος στόχος σχετίζεται με μια επιδίωξη την οποία ο Προϊστάμενος θεωρεί σημαντική για την επιτυχία των Στόχων μιας ομάδας (και του Προϊσταμένου της) και κατ' επέκταση του φορέα τον οποίο εκπροσωπεί.

M (Measurable): Μετρήσιμος Ένας στόχος που κατ' αρχάς χαρακτηρίζεται Συγκεκριμένος (S), πρέπει απαραίτητα να είναι και Μετρήσιμος (M). Τα ερωτήματα που απαντάμε εδώ είναι το Πόσο; Κατά πόσο; - ή: Πώς θα ξέρουμε ότι έχουμε επιτύχει τον Στόχο μας όταν έχει ολοκληρωθεί η προσπάθεια;

Ξέρω ότι ένας στόχος είναι Μετρήσιμος όταν:

ο Έχω ορίσει αριθμητική τιμή που αντιστοιχεί στο επίπεδο επίτευξης αυτού (τιμή-Στόχος) (π.χ. κατά %).

ο Έχω ορίσει τον αντίστοιχο αριθμητικό δείκτη για τη μέτρηση της ως άνω αριθμητικής τιμής (δείκτης μέτρησης) - (% ή απόλυτος αριθμός).

A (Attainable): Επιτεύξιμος Ένας Στόχος (επιδίωξη) για να υλοποιηθεί πρέπει να είναι εύκολα και άμεσα κατανοητός ως προς το περιεχόμενό του και να μην επικαλύπτεται από άλλον ή άλλους στόχους. Επιπλέον, πρέπει να είναι ρεαλιστικός και εφικτός. Ένας υπέρμετρα φιλόδοξος στόχος μπορεί μεν να παρέχει κίνητρα, αν όμως δεν είναι εφικτός π.χ. δεν υποστηρίζεται από τους πόρους και τις δυνατότητες της οργανικής μονάδας, μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και μειωμένο ηθικό.

R (Relevant): Σχετικός Για τις παρούσες ανάγκες θεωρούμε ότι σχετικός είναι ο

Στόχος που προέρχεται από τους στόχους του υπερκείμενου ιεραρχικού επιπέδου και συντελεί στην υλοποίηση ενός έργου, μιας δράσης και τελικά του Σχεδίου Δράσης του Φορέα.

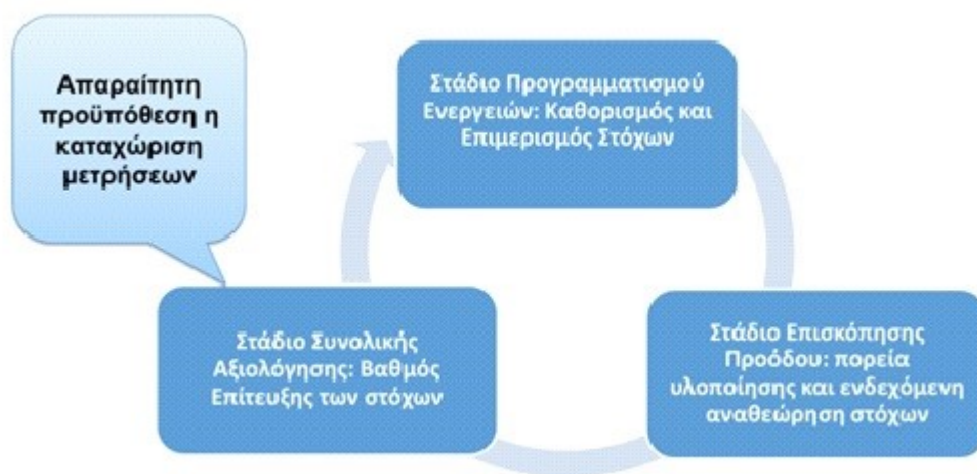
T (Time Bound): Χρονικά Προσδιορισμένος Ένας S.M.A.R.T. στόχος οφείλει να έχει χρονικό ορόσημο ολοκλήρωσης. Το ίδιο ισχύει και για τις ενέργειες που τον συνοδεύουν. Το ερώτημα που απαντάμε εδώ είναι Πότε ακριβώς; ή Έως πότε;

Παραδείγματα Στόχων αναφέρονται στο Παράρτημα Ι

4.6.4 Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Της Αποδοτικότητας Και Αποτελεσματικότητας Έργων

Η καταχώριση μετρήσεων αποτελεί αναγκαίο στοιχείο για τον αποτελεσματικό έλεγχο της επίτευξης στόχων που έχουν τεθεί και απαραίτητη προϋπόθεση για τη διενέργεια της αξιολόγησης των προϊσταμένων.

Εικόνα 13: Ν.4940/2022, Ετήσιος κύκλος Αξιολόγησης & Στοχοθεσίας



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2024. Διαδικασία καταχώρισης μετρήσεων ως προς τον βαθμό επίτευξης των στόχων για το έτος 2024 στην Εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)

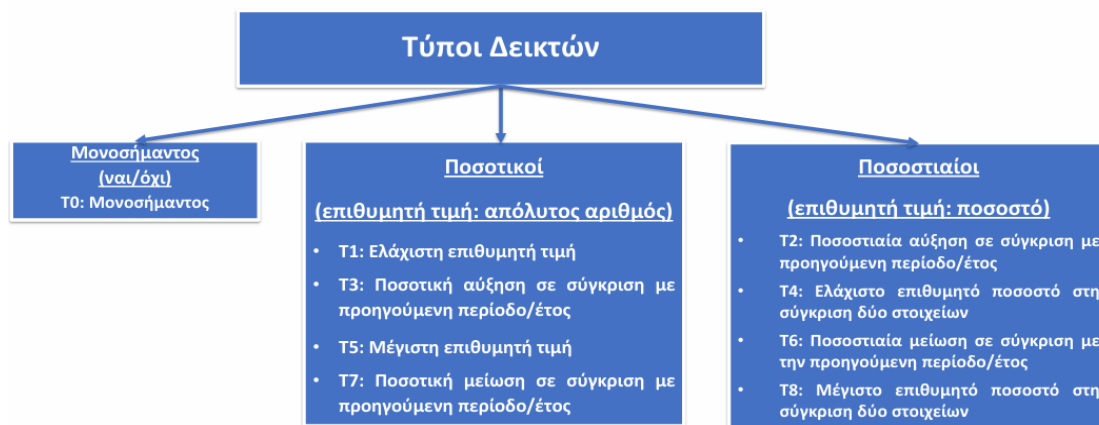
Οι μετρήσεις πραγματοποιούνται σε επίπεδο δεικτών- για κάθε στόχο κατώτερης ιεραρχικά οργανικής μονάδας (πχ Τμήμα) που έχει τεθεί δείκτης και έχουν ταξινομηθεί σε μία νέα κατηγοριοποίηση εννέα (9) τύπων δεικτών.

Εικόνα 14: Τύποι Δεικτών

N. 4940/2022 (112 Α')

Ηλεκτρονική Εφαρμογή Στοχοθεσίας ν. 4940/2022

Δείκτες/ Τελική κατηγοριοποίηση



Πηγή: https://apografi.gov.gr/images/esk/law/250225_metrics_stoxothesia.pdf

Τύποι Δεικτών-Παραδείγματα

T0: Μονοσήμαντος: Απάντηση με μορφή ΝΑΙ/ ΟΧΙ

Παράδειγμα: Ανάπτυξη πλατφόρμας για τη διαχείριση εσωτερικών εγγράφων

T1: Ελάχιστη επιθυμητή τιμή

Παράδειγμα: Υλοποίηση τουλάχιστον δέκα (10) ενημερωτικών δράσεων

T3: Ποσοτική αύξηση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/ έτος

Παράδειγμα: Εξυπηρέτηση 250 περισσότερων αιτήσεων σε σχέση με το προηγούμενο έτος

T5: Μέγιστη Επιθυμητή Τιμή

Παράδειγμα: Το πλήθος των υποβληθεισών ενστάσεων να μην ξεπερνά τις εκατό (100)

T7: Ποσοτική μείωση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/ έτος

Παράδειγμα: Το πλήθος των εκκρεμοτήτων να μειωθεί κατά 250 σε σχέση με το προηγούμενο έτος

T2: Ποσοστιαία αύξηση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/ έτος

Παράδειγμα: Αύξηση των εξυπηρετούμενων αιτήσεων κατά 25% σε σχέση με το προηγούμενο έτος

T4: Ελάχιστο επιθυμητό ποσοστό στη σύγκριση δύο στοιχείων

Παράδειγμα: Εξυπηρέτηση του 90% των υποβληθεισών αιτήσεων εντός του έτους

T6: Ποσοστιαία μείωση σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο/ έτος

Παράδειγμα: Μείωση των υποβληθέντων παραπόνων κατά 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος

T8: Μέγιστο επιθυμητό ποσοστό στη σύγκριση δυο στοιχείων

Παράδειγμα: Το πλήθος των υποβληθεισών ενστάσεων να μην ξεπερνά το 25% των αξιολογήσεων

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τους δείκτες στο εγχειρίδιο «Διαδικασία καταχώρισης μετρήσεων ως προς τον βαθμό επίτευξης των στόχων για το έτος 2024 στην Εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)» προσβάσιμο στο σύνδεσμο https://apografi.gov.gr/images/esk/law/250225_metrics_stoxothesia.pdf

Οι Δείκτες Μέτρησης πρέπει να πληρούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνοπτικά είναι:

- Απλότητα, με στόχο την κατανόησή τους από το σύνολο των εμπλεκόμενων.
- Αξιοπιστία, η οποία κυρίως στηρίζεται στη μέθοδο συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων και δεδομένων που συνθέτουν τον δείκτη μέτρησης.
- Αποδοχή, από το σύνολο των χρηστών και των επηρεαζόμενων από αυτούς.
- Καταλληλότητα, ώστε να αξιολογούν τους στόχους και τις δραστηριότητες για τις οποίες προορίζονται.

Οι δείκτες αποτελούν το κατάλληλο όργανο με το οποίο παρακολουθούμε την πορεία της υλοποίησης των στόχων και μετράμε το τελικό αποτέλεσμα. Ο Προϊστάμενος ως υπεύθυνος έργου υλοποιεί έργα που έχουν ως σκοπό την επίτευξη στόχων του τμήματος του, ως εκ τούτου η διαχείριση έργου αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Παραδείγματα Δεικτών σε αντιστοιχία με τους στόχους αναφέρονται στο Παράρτημα I.

Δραστηριότητα: Με μορφή ατομικής εργασίας ζητείστε από τους εκπαιδευόμενους να εντοπίσουν ποιο/ά χαρακτηριστικό/α των μη επιτυχημένων στόχων του Παραρτήματος I δεν πληρείται/ούνται ώστε ο στόχος να είναι επιτυχημένος και να επαναδιατυπώσουν τους στόχους ώστε να ικανοποιούν όλα τα χαρακτηριστικά (SMART) του στόχου ορίζοντας και τους αντίστοιχους δείκτες.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Νομοθεσία

- Ελληνική Δημοκρατία. (2004). *Νόμος 3230/2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις* (ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004). Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2016). *Νόμος 4369/2016: 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* (ΦΕΚ Α' 33/27.02.2016). Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2022). *Νόμος 4940/2022: Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και άλλες διατάξεις* (ΦΕΚ Α' 112/14.06.2022). Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ανδρουλάκης, Γ. (2019). Διοίκηση δημοσίων οργανισμών και πολιτική διακυβέρνηση. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γκιζιώτης, Χ. (2012). Διαχείριση έργων: Μεθοδολογίες και εργαλεία. Εκδόσεις Interbooks.
- Δημητριάδης, Α. (2019). Διοίκηση – Διαχείριση έργου (5η έκδ.). Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. (2007). Α' Εκπαιδευτική σειρά: Διαχείριση έργου με χρήση Η/Υ (Αλεξάκης, Α., Καβράκος, Μ., Κανακάκη, Α., Κουκουμάς, Ν., & Lacroix, R., Συγγρ.). ΕΣΔΔ.
- Καζάκος, Θ. (2020). Διοίκηση έργων και προγραμμάτων στη δημόσια διοίκηση. Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Κέντρο Αριστείας για τη Διαχείριση Έργων (CoEPM²), Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2018). Επισκόπηση μεθοδολογίας διαχείρισης έργων PM², βασισμένη στο: "The PM² Project Management Methodology of the European Commission".
- Υπουργείο Εσωτερικών. (2024). Διαδικασία καταχώρισης μετρήσεων ως προς τον βαθμό επίτευξης των στόχων για το έτος 2024 στην Εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή). <https://apografι.gov.gr/>
- Υπουργείο Εσωτερικών. (2024). Εγχειρίδιο Ηλεκτρονικής Εφαρμογής Στοχοθεσίας στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή) – 7η έκδοση.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bryson, J. M. (2003). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques.
- Burke, R. (2013). Project management: Planning and control techniques (5th ed.). Wiley.
- Janse, B. (2022, June 11). RASCI chart. Toolshero. <https://www.toolshero.com/project-management/rasci-chart/>
- Kerzner, H. (2003). Project management: A system approach to planning, scheduling

- and controlling. John Wiley & Sons.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). Essentials of management: An international perspective (pp. 93–101). Tata McGraw-Hill.
- Meredith, J. R., Mantel Jr., S. J., & Shafer, S. M. (2020). Διοίκηση έργων: Μια διοικητική προσέγγιση.
- Moder, J. J., Phillips, C. R., & Davis, E. W. (1983). Project management with CPM, PERT and precedence diagramming. Van Nostrand Reinhold.
- Project Management Institute. (1996). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (1st ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Stoneburner, G., Goguen, A., & Feringa, A. (2002). Risk management guide for information technology systems (NIST Special Publication 800-30). National Institute of Standards and Technology.
<http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-30/sp800-30f>
- Suhanda, R. D. P., & Pratami, D. (2021). RACI matrix design for managing stakeholders in project case study of PT. XYZ. International Journal of Innovation in Enterprise System, 5(2), 122–133.
- Weihrich, H. (2009). Essentials of management: An international perspective (pp. 93–101). Tata McGraw-Hill.

Παράρτημα Ι: Παραδείγματα Στοχοθεσίας

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών. (2024). Εγχειρίδιο Ηλεκτρονικής Εφαρμογής Στοχοθεσίας στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή) – 7η έκδοση.

ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας

1. Μείωση του μέσου χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών για έκδοση ενός πιστοποιητικού κατά Χ (απόλυτος αριθμός ή Χ% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς ή την τρέχουσα κατάσταση.

Δείκτης: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης (ημέρες) - (αριθμός ή Χ%)

2. Αύξηση των εξυπηρετούμενων πολιτών μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών κατά χ [αριθμός ή %] μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός πολιτών που εξυπηρετήθηκαν μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών - (αριθμός ή χ%)

3. Μείωση του χρηματικού αντιτίμου για την παροχή υπηρεσιών Χ του Δήμου Υ (αριθμός ή χ% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους) σε σύγκριση με την τρέχουσα αξία του αντιτίμου.

Δείκτης: Αξία του αντιτίμου - (αριθμός ή χ%)

4. Αύξηση των διενεργούμενων φορολογικών ή και άλλων ελέγχων κατά χ [αριθμός ή

%] μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός φορολογικών ελέγχων - (αριθμός ή χ%))

5. Παροχή Δημοσιονομικών Αναφορών και λοιπών στοιχείων προς το Υπουργείο Εσωτερικών, το Ελεγκτικό Συνέδριο και την ΕΛ.ΣΤΑΤ. εντός δέκα (10) ημερών, μέχρι την 31η

Δεκεμβρίου του έτους. Δείκτης: εργάσιμες ημέρες

6. Αύξηση του αριθμού των κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους

7. Μείωση αριθμού παραπόνων κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός παραπόνων (%)

Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας

1. Ολοκλήρωση ενεργειών σχετικά με την έκδοση βεβαιώσεων από το μητρώο υπηρεσιακών στοιχείων εργαζομένων, την έγκριση αιτημάτων εκπαίδευσης στο Ηλεκτρονικό σύστημα του φορέα και την αναζήτηση εγγράφων εντός επτά (7) εργάσιμων ημερών. Χρονικό διάστημα: Έτος 2024

Δείκτης: Εργάσιμες ημέρες

2. Μείωση εκκρεμών υποθέσεων προγενέστερων ετών Τμήματος Υ κατά 20% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους. Δείκτης: Αριθμός εκκρεμοτήτων - Ποσοστιαία μεταβολή

3. Αύξηση του ποσοστού των χρησιμοποιούμενων υλικών καθαριότητας φιλικών προς το περιβάλλον κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός χρησιμοποιούμενων υλικών καθαριότητας φιλικών προς το περιβάλλον (%)

4. Μείωση των χειρόγραφων δελτίων παρουσίας του προσωπικού κατά 20% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός χειρόγραφων δελτίων παρουσίας του προσωπικού (%)

5. Μηνιαία συνάντηση εργασίας (δια ζώσης/τηλεδιάσκεψη) για τον συντονισμό της ομοιογενούς πρακτικής λειτουργίας των επιμέρους οργανικών μονάδων του Τμήματος (πορεία ελεγκτικού έργου, παρακολούθηση εξέλιξης καταγγελιών, προστίμων κ.α.).

Δείκτης: πλήθος διενεργηθεισών συναντήσεων εργασίας/ πλήθος συναντήσεων εργασίας στόχευσης (12 συζητήσεις)

Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας

1. Αύξηση των εκπαιδευθέντων υπαλλήλων στο πρόγραμμα X, στο σύνολο των

υπαλλήλων της Διεύθυνσης κατά χ (αριθμός ή %) μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στο πρόγραμμα X (αριθμός ή X%)

2. Αύξηση των σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης κατά X (αριθμός ή %) (π.χ. μέσω απομακρυσμένης εκπαίδευσης, με πολυμέσα, κατάρτιση στον χώρο της εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, mentoring), μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης (αριθμός ή χ%)

3. Αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων που πιστοποιούνται σε προγράμματα υγιεινής και ασφάλειας κατά 10% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στο πρόγραμμα X (%)

4. Υλοποίηση Σχέδιων Ανάπτυξης Υπαλλήλων μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους (υποχρεωτικός στόχος από το 2024).

ΜΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας

1. Μείωση του μέσου χρόνου ανταπόκρισης των αιτημάτων/υποθέσεων των υπαλλήλων του φορέα μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2024.

2. Μείωση των εκκρεμοτήτων που σχετίζονται με αιτήματα/υποθέσεις των υπαλλήλων του φορέα μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2024.

3. Μείωση του μέσου χρόνου ολοκλήρωσης των απαραίτητων διαδικασιών κατά την προετοιμασία των χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής, προ της περαιτέρω προώθησής στους αρμόδιους για εκκαθάριση.

4. Ενίσχυση των ψηφιακά παρεχόμενων υπηρεσιών.

5. Έκδοση ΠΔ για τις προϋποθέσεις παροχής X ηλεκτρονικών υπηρεσιών με ψηφιακό τρόπο.

6. Ενημέρωση ατομικών φακέλων υπαλλήλων, μείωση χρόνου έκδοσης πιστοποιητικών υπηρεσιακών μεταβολών και κάθε είδους πιστοποιητικών, τήρηση διαδικασιών σταδίων αξιολόγησης προσωπικού περιλαμβανομένης και της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας

1. Αύξηση της συχνότητας χρήσης της ψηφιακής υπογραφής στα έγγραφα που εκδίδονται από την υπηρεσία, μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2024.

2. Συνεργασία και οργάνωση με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων.

3. Ισομερής ανάθεση και κυκλική κατανομή των αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους,

ώστε να επιτυγχάνεται σφαιρική γνώση του αντικειμένου και κατάτμηση του φόρτου εργασίας.

4. Εποπτεία Γραμματείας, τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, παρακολούθηση διακίνησης εγγράφων.

5. Πρόοδος στην καταγραφή διαδικασιών που αφορούν διοικητικά θέματα του τμήματος.

Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας

1. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων και αύξηση της συχνότητας συμμετοχής τους σε προγράμματα του ΙΝΕΠ που σχετίζονται με το αντικείμενό τους, μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του 2024.

2. Αύξηση ψηφιακών δεξιοτήτων ανά υπάλληλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ - ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ

5.1. Εισαγωγή στην οργανωτική κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας έχει τις ρίζες της στο λατινικό ρήμα *colere*, που σήμαινε αρχικά την καλλιέργεια της γης. Ο Κικέρων υπήρξε ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο σε μεταφορικό επίπεδο, αναφερόμενος στην «καλλιέργεια της ψυχής». Κατά την περίοδο της Ύστερης Αναγέννησης, οι Ουμανιστές υιοθέτησαν τον όρο με μια διευρυμένη σημασία, αναφερόμενοι πλέον στην «καλλιέργεια του νου». Στη σύγχρονη εποχή, η λέξη «κουλτούρα» συνδέεται στενά με την έννοια της παιδείας, της πνευματικής καλλιέργειας, της μόρφωσης και των καλών τεχνών.

Πέραν αυτών, ο όρος «κουλτούρα» φέρνει στον νου τις πολιτισμικές εκφράσεις και τις κοινωνικές πρακτικές που χαρακτηρίζουν μια εθνική ή κοινοτική ομάδα σε δεδομένο χρονικό πλαίσιο, όπως ήθη, έθιμα, παραδόσεις, θρησκευτικά πιστεύω και τρόποι σκέψης. Η κουλτούρα περιλαμβάνει κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής και επιδρά καταλυτικά τόσο στον τρόπο σκέψης όσο και στις συμπεριφορές του ατόμου στο πλαίσιο του περιβάλλοντός του. Εν γένει, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα κοινωνικό σύστημα αξιών και τρόπων ζωής που καθορίζει πρότυπα συμπεριφοράς.

Για την καλύτερη κατανόηση της κουλτούρας, παρατίθενται κατωτέρω ορισμένοι από τους σημαντικότερους θεωρητικούς ορισμούς. Ο Kroeber και ο Kluckhohn (1963) ορίζουν την κουλτούρα ως το σύνολο των ρητών ή άρρητων συμπεριφορικών προτύπων, τα οποία μεταδίδονται και γίνονται αντιληπτά μέσω συμβόλων και συνιστούν τα ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνουργήματα μιας κοινωνικής ομάδας. Ο Hall (1976), από την πλευρά του, επισημαίνει ότι η κουλτούρα είναι το μέσο μέσω του οποίου εκδηλώνεται κάθε πτυχή της ανθρώπινης ύπαρξης – από την προσωπικότητα και την έκφραση των συναισθημάτων, μέχρι τον τρόπο σκέψης και τη δομή των κοινωνικών και πολιτικών θεσμών.

Ο Pettigrew (1979) προσθέτει ότι η κουλτούρα συνιστά ένα συλλογικά αποδεκτό σύστημα σημασιών, το οποίο αναπτύσσεται εντός μιας ομάδας σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και συνεισφέρει στην ερμηνεία του κόσμου από τα μέλη της. Αυτή η ικανότητα για δημιουργία και μετάδοση σημειωτικών μορφών είναι, σύμφωνα με τον ίδιο, και το στοιχείο που διαχωρίζει τον άνθρωπο από τα υπόλοιπα ζώα.

Ο Hofstede (1991) εισάγει μια πολυεπίπεδη προσέγγιση της κουλτούρας, διακρίνοντας έξι βασικά επίπεδα:

1. **Εθνικό επίπεδο:** αφορά την κουλτούρα που διαμορφώνεται από την εθνική ταυτότητα και τις εμπειρίες ζωής σε μία ή περισσότερες χώρες.
2. **Τοπικό, θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο:** σχετίζεται με τις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις που υπάρχουν εντός της ίδιας χώρας.
3. **Επίπεδο φύλου:** αναφέρεται στις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών.
4. **Επίπεδο γενιάς:** συνδέεται με τις διαφορές κουλτούρας μεταξύ νεότερων και παλαιότερων γενεών.
5. **Επίπεδο κοινωνικής τάξης:** σχετίζεται με τις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από τις κοινωνικές διαστρωματώσεις.
6. **Οργανωσιακό επίπεδο:** αφορά την κουλτούρα που αναπτύσσεται εντός ενός εργασιακού ή επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο οργανωσιακό επίπεδο κουλτούρας, δηλαδή στην κουλτούρα που αναπτύσσεται στον χώρο εργασίας. Ένας ιδιαίτερα επιδραστικός ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός του Schein (1986), ο οποίος την περιγράφει ως ένα σύνολο βασικών παραδοχών που έχουν αναπτυχθεί από μια ομάδα μέσω της εμπειρίας της στην αντιμετώπιση προκλήσεων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής συνοχής. Οι παραδοχές αυτές, εφόσον έχουν αποδειχθεί λειτουργικές, καθίστανται πρότυπα και μεταδίδονται στα νέα μέλη ως κατάλληλος τρόπος σκέψης και δράσης.

Οι Furnham και Gunter (1993) επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια.
- Περιλαμβάνει πολλαπλές διαστάσεις με διαφοροποιημένα περιεχόμενα.
- Δεν παραμένει σταθερή για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
- Χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα τόσο για να διαμορφωθεί όσο και για να μεταβληθεί.

Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, παραδοχών και άτυπων κανόνων, το οποίο διαμορφώνει ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τα μέλη ενός οργανισμού. Μέσω αυτού, επηρεάζεται ο τρόπος σκέψης, η συμπεριφορά και η δράση των εργαζομένων, συμβάλλοντας τελικά

στην αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

5.1.1 Μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας

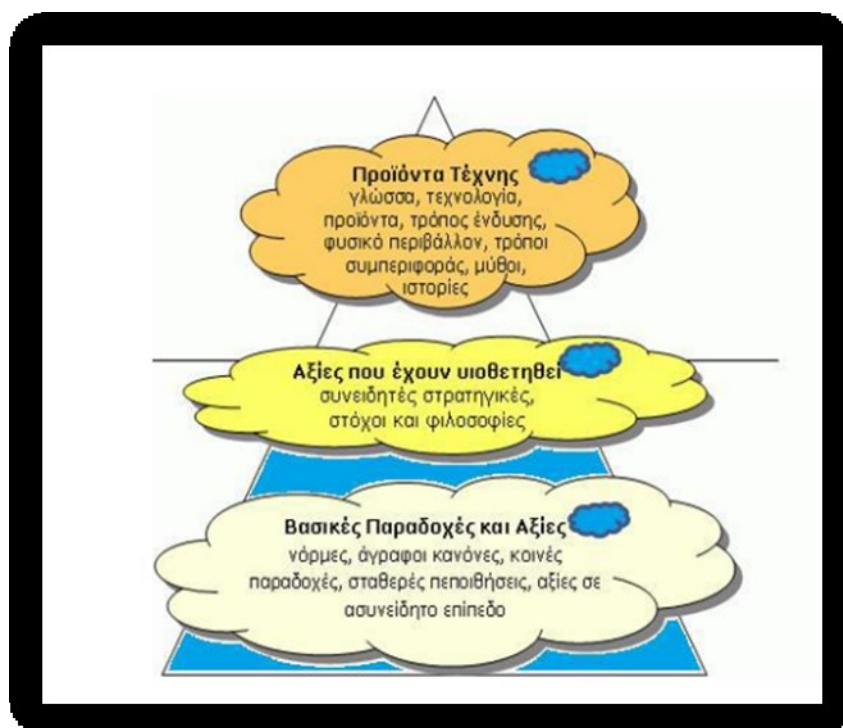
Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο καθοριστικός παράγοντας που διαφοροποιεί τους επιτυχημένους οργανισμούς από εκείνους με χαμηλότερη απόδοση είναι η ύπαρξη. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει κάθε παράγοντα μέσα στον οργανισμό, αλλά και να επηρεαστεί από αυτόν, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι δεν αποτελεί μια στατική μεταβλητή. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ζωντανό κομμάτι που, ενώ αποτελεί μέρος ενός συνόλου, ταυτόχρονα μπορεί να μελετηθεί και ως ένας ξεχωριστός παράγοντας. Βάσει του παραπάνω σκεπτικού, οι Straubetal etal. (2002) εισήγαγαν το μοντέλο του «εικονικού κρεμμυδιού» (virtual onion).

Σύμφωνα με το μοντέλο του «εικονικού κρεμμυδιού», το οποίο βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel, 1978), η κουλτούρα του κάθε ατόμου αποτελείται από διαφορετικά στρώματα, που στη συγκεκριμένη περίπτωση τα στρώματα αυτά ισοδυναμούν με διαφορετικές κουλτούρες. Τις διαφορετικές αυτές κουλτούρες τις αποκτά το κάθε άτομο, ανάλογα με τις διαφορετικές ομάδες στις οποίες ανήκει ταυτόχρονα και του ασκούν επιρροή, οι οποίες με τη σειρά τους συνδιαμορφώνουν τη συνολική κουλτούρα. Όπως συμβαίνει και με το κρεμμύδι, κάθε στρώμα μπορεί να μελετηθεί ξεχωριστά, καθώς έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, παράλληλα, όμως, κάθε στρώμα επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση των υπολοίπων στρωμάτων. Η έννοια ότι αυτά τα στρώματα είναι εικονικά συνίσταται στο ότι μπορούν να μετατοπισθούν και να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους Straubetal etal. (2002), τα στρώματα αυτά δεν έχουν πάντα το ίδιο βάθος, την ίδια ιεραρχία και την ίδια βαρύτητα και, ανάλογα με τις περιστάσεις, μπορεί κάποιο από αυτά να υπερέχει κάποιες φορές. Η τελική εικόνα που παρουσιάζεται στα διαδοχικά στρώματα μπορεί να επηρεαστεί από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες. Γι' αυτό το λόγο, τα αποτελέσματα της έρευνας, και ακολούθως η προσέγγιση που χρησιμοποιείται, μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με τον τομέα του οργανισμού, το μέγεθος του, το χρόνο που πραγματοποιείται η έρευνα και το αντικείμενο της.

Ο E. Schein (1986) παρουσίασε ένα πιο γενικό μοντέλο και κατηγοριοποίησε τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται η κουλτούρα σε τρεις κατηγορίες,

υποστηρίζοντας πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των δεδομένων, των παραδοχών, των πιστεύω, των σκέψεων και των συναισθημάτων που επικρατούν μέσα σε μία επιχείρηση και αποτελούν τη βάση για την επιτυχία της.

Εικόνα 15: Μοντέλο Schein (1986)



Πιο αναλυτικά, η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα τεχνουργήματα ή αλλιώς τα ευρήματα (artifacts), τα ορατά και ακουστικά εκείνα στοιχεία των οποίων το περιεχόμενο ανιχνεύεται δύσκολα. Στα τεχνουργήματα συγκαταλέγονται η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση του χώρου, η ενδυμασία των εργαζομένων, τα λογότυπα της εταιρείας, οι ιστορίες από το παρελθόν, οι αμοιβές, οι διαδικασίες κ.α. Ενώ τα τεχνουργήματα είναι ορατά και εύκολο να αναγνωριστούν, εν τούτοις είναι αρκετά δύσκολο να αποκρυπτογραφηθεί το περιεχόμενό τους και η επιρροή που ασκούν στα μέλη του οργανισμού, αλλά και στην ίδια την κουλτούρα. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στις κοινές αξίες (shared values), οι οποίες αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εταιρίας και, σε αντίθεση με τα τεχνουργήματα, δεν είναι τόσο απτές και εύκολα αναγνωρίσιμες. Οι αξίες και οι αρχές διαμορφώνονται κυρίως από τα ιδρυτικά στελέχη και μεταβιβάζονται αρχικά στα ανώτερα στελέχη, έτσι ώστε αυτά με τη σειρά τους να μεταβιβάσουν τις αξίες του οργανισμού στο υπόλοιπο προσωπικό. Οι αξίες αυτές υιοθετούνται από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων και ο τρόπος έκφρασής τους γίνεται για παράδειγμα μέσα από τις

δηλώσεις αποστολής (mission statements), τις πεποιθήσεις και τις στάσεις. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αποτελείται από τις βασικές παραδοχές (basic assumptions), τις υποθέσεις δηλαδή που κάνουν οι άνθρωποι και που στην πραγματικότητα καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Πρόκειται για τα αξιώματα που δημιουργούνται μέσα από ασυνείδητες λειτουργίες και ουσιαστικά καθορίζουν την αντίληψη, τη σκέψη και τα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία τους, καθώς επίσης και τους στόχους, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την απόδοση τους. Ορισμένα παραδείγματα βασικών παραδοχών αποτελούν ο τρόπος επίλυσης των εκάστοτε προβλημάτων, οι σχέσεις, οι στόχοι και η αποστολή και άλλα πολλά επίσης. Για τον Schein, πάντως, το τρίτο επίπεδο είναι το πιο σημαντικό αλλά και το πιο δύσκολο διαχειρίσιμο κομμάτι μιας επιχείρησης, ενώ η επιτυχία του εξαρτάται από την ηγεσία της.

Αρχικά, ο Harrison (1972) ανέπτυξε μια τυπολογία για την κουλτούρα των οργανισμών, την οποία στη συνέχεια ο Handy (1995) τελειοποίησε. Ο Harrison κατηγοριοποίησε την κουλτούρα σε τέσσερις κατηγορίες, ενώ ο Handy, διαμορφώνοντας στη συνέχεια τις κατηγορίες, αυτές τις έδωσε ονόματα αρχαίων θεοτήτων όπου συμβόλιζαν την ιδιότητα της καθεμιάς κατηγορίας:

α/ Κουλτούρα της Ισχύος: Η εξουσία συγκεντρώνεται στο πρόσωπο ενός ή μερικών ατόμων τα οποία επιδιώκουν να γίνει αντιληπτός και σαφής στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού ο ηγετικός τους ρόλος. Ο συγκεκριμένος τύπος συναντάται κυρίως σε οικογενειακές ή μικρές επιχειρήσεις, όπου υπάρχει κεντρική εξουσία. Οι οργανισμοί που ανήκουν στο συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας συνήθως θεωρούνται επιτυχημένοι, είναι άκρως ανταγωνιστικοί και η ανταπόκρισή τους είναι γρήγορη και άμεση όταν οι περιστάσεις το επιτάσσουν. Επίσης, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στους οργανισμούς αυτούς και η αξιολόγηση της εκάστοτε κατάστασης κρίνεται βάσει του αποτελέσματος. Εξαιτίας του συγκεντρωτικού μοντέλου ηγεσίας, πολλές φορές συναντάται έντονη δυσαρέσκεια από την πλευρά του προσωπικού και μεγάλη κινητικότητα. Ωστόσο οι εργαζόμενοι που μένουν πιστοί και αφοσιωμένοι στον οργανισμό τυγχάνουν ευνοϊκότερης μεταχείρισης. Ο Handy έδωσε στον τύπο αυτό το όνομα του Δία, του πατέρα των θεών.

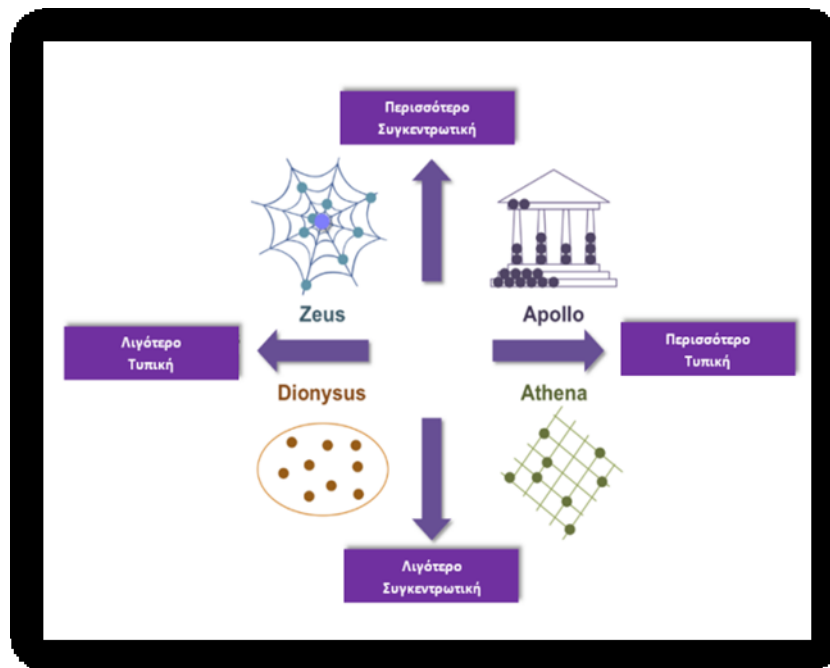
β/ Κουλτούρα του Ρόλου: Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας βασίζεται στην υπευθυνότητα, τη λογική και τη νομιμότητα και συχνά αναφέρεται και ως γραφειοκρατία. Σημαντικό ρόλο για τη λειτουργία των οργανισμών που ανήκουν στην κουλτούρα του ρόλου, παίζει η ιεραρχία και οι προκαθορισμένες αρμοδιότητες

των εργαζομένων. Για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ή διαφοράς χρησιμοποιούνται οι ήδη υπάρχοντες κανόνες του οργανισμού. Οι οργανισμοί που επιλέγουν την κουλτούρα του ρόλου, αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσαρμογής στην αλλαγή και παραμένουν κυρίως σταθεροί στις διαδικασίες που ακολουθούν και στους δικούς τους κανόνες, κάτι το οποίο πολλές φορές στέκεται εμπόδιο σε καινοτόμες ιδέες και πρακτικές. Παρόλο που οι οργανισμοί με το συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης στους εργαζομένους τους, ωστόσο όσοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ουσία και το αποτέλεσμα της εργασίας τους και όχι μόνο για την μέθοδο που θα ακολουθήσουν, προκειμένου να την διεκπεραιώσουν νιώθουν ματαιώση σε έναν τέτοιο οργανισμό. Ο Handy έδωσε στον τύπο αυτό το όνομα του Απόλλωνα, του θεού της λογικής.

γ/ Κουλτούρα της Επίτευξης/του Καθήκοντος: Οι οργανισμοί που υιοθετούν τη συγκεκριμένη κουλτούρα χαρακτηρίζονται από αξιοκρατία, δημιουργικότητα, ομαδικό πνεύμα και επαγγελματισμό. Σκοπός των οργανισμών αυτών είναι οι τελικές επιδόσεις και η επίτευξη των στόχων τους. Σε θέσεις εξουσίας βρίσκονται άτομα ικανά να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται και με τον ίδιο τρόπο κατανέμονται και οι θέσεις εργασίας στους εργαζόμενους του οργανισμού, βάσει δηλαδή των ικανοτήτων τους και της γνώσης τους. Τα άτομα αξιολογούνται ανάλογα με τα προσόντα τους και με τη συμβολή τους στην επίτευξη του σκοπού, είτε της ομάδας τους, είτε του οργανισμού. Προκειμένου να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη κουλτούρα, προϋποτίθεται η ύπαρξη κατάλληλων ατόμων και υλικών πόρων. Ο Handy έδωσε στον τύπο αυτό το όνομα της Αθηνάς, της θεάς της σοφίας.

δ/ Κουλτούρα με Προσανατολισμό στο Άτομο: Κεντρική θέση στον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας έχουν τα άτομα. Τα άτομα που εργάζονται στους οργανισμούς με τη συγκεκριμένη κουλτούρα προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες και να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Επίσης, δεν συνηθίζουν να εμπλέκονται σε δραστηριότητες που δεν είναι σύμφωνες με τις προσωπικές τους αξίες και δεν θα οδηγήσουν στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Οι οργανισμοί από την πλευρά τους δεν έχουν ως πρωτεύοντα στόχο την ανάπτυξη και τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Συνήθως άτομα που επιλέγουν την κουλτούρα με προσανατολισμό στο άτομο, είναι οι επιστήμονες. Ο Handy έδωσε στον τύπο αυτό το όνομα του θεού Διονύσου.

Εικόνα 16: Μοντέλο Handy (1985)



5.1.2 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή αλλαγή

Οι μεταβολές που συντελέστηκαν στην παγκόσμια οικονομία αναδιαμόρφωσαν τους κανόνες του ανταγωνισμού και ώθησαν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέες επιχειρηματικές πρακτικές, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας πραγματικότητας. Οι πρακτικές αυτές συνδέονται άμεσα με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Schraeder (2004), η αλλαγή στους οργανισμούς μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως είναι η αλλαγή της κουλτούρας, ο οργανωσιακός θάνατος ή η υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών στρατηγικών.

Η αλλαγή στην κουλτούρα και τις οργανωσιακές δομές αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους οργανισμούς, ενώ παράλληλα επισημαίνεται πως η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια αναπόφευκτη διαδικασία, με την οποία τα διοικητικά στελέχη καλούνται να έρθουν αντιμέτωπα όχι μεμονωμένα, αλλά διαρκώς, κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του οργανισμού (Davis, 2006).

Αρχικά, η ερευνητική προσέγγιση επικεντρώθηκε στη θεωρητική συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με την αλλαγή, καθώς και στην εμπειρική επιβεβαίωση αυτής της σχέσης. Στη συνέχεια, δυναμικές μελέτες, όπως εκείνη των Silvester και Anderson (1999), εστίασαν στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της προσπάθειας αλλαγής. Όπως επισημαίνεται από τους Rashid et al. (2004), απαραίτητη προϋπόθεση για την ευρύτερη αλλαγή ενός οργανισμού αποτελεί η τροποποίηση της κουλτούρας του.

Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αλλαγή μπορεί να αναλυθεί με δύο τρόπους. Αφενός, τα διοικητικά στελέχη καλούνται να εξετάσουν ποια μορφή κουλτούρας ευνοεί την αποδοχή της αλλαγής. Αφετέρου, εξετάζεται το πώς η υφιστάμενη κουλτούρα πρέπει να μετασχηματιστεί, ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Δεδομένου ότι η αποδοχή και η ενίσχυση των αλλαγών καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα του οργανισμού, βασική προϋπόθεση για την επιτυχή προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας είναι η ύπαρξη μιας ευέλικτης και προσαρμοστικής οργανωσιακής κουλτούρας (Elashmawi, 2000). Ο Karathanos (1998) τονίζει πως οι μάνατζερ οφείλουν, σε τακτική βάση, να αξιολογούν τις αξίες του οργανισμού σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς του στόχους, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός ετοιμότητας για προσαρμογή στις εξωτερικές αλλαγές (Irani et al., 2004). Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα διατηρείται σε

εγρήγορση, αναγνωρίζει έγκαιρα τα σημάδια μεταβολής στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και αντιδρά αναλόγως.

Συνεπώς, η οργανωσιακή αλλαγή θα πρέπει να στοχεύει όχι μόνο στον εκσυγχρονισμό δομών και διαδικασιών, αλλά πρωτίστως στον μετασχηματισμό της κουλτούρας (Balzarova et al., 2006). Η καλλιέργεια αυτής της κουλτούρας δεν είναι περιστασιακή, αλλά απαιτείται να ενισχύεται συστηματικά και σε καθημερινή βάση. Τα διοικητικά στελέχη, επομένως, οφείλουν να γνωρίζουν τόσο τα χαρακτηριστικά της υπάρχουσας κουλτούρας όσο και τα γνωρίσματα της επιθυμητής κατάστασης.

Ο στόχος δεν είναι απλώς η διαπίστωση της καταλληλότερης μελλοντικής κατάστασης, αλλά η διαμόρφωση αυτής, με αφετηρία την παρούσα θέση του οργανισμού. Μέσω αυτής της διαδικασίας, εντοπίζονται πιο εύκολα τα προβληματικά σημεία μεταξύ της υφιστάμενης και της επιδιωκόμενης κουλτούρας. Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να υποδείξει τα κρίσιμα πεδία στα οποία πρέπει να στηριχθούν οι ηγέτες για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Επιπλέον, καθίσταται εφικτή η πρόβλεψη πιθανών αντιστάσεων ή αρνήσεων εκ μέρους των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της μετάβασης (Cabrera et al., 2001).

5.1.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και δημόσια διοίκηση

Η εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση απαιτεί στρατηγική προσέγγιση, καθώς και σαφή καθοδήγηση από τα διοικητικά στελέχη. Σύμφωνα με το μοντέλο του Kotter (1995), η διαδικασία υλοποίησης ουσιαστικών αλλαγών σε έναν δημόσιο οργανισμό ακολουθεί οκτώ στάδια:

1. αναγνώριση και αξιολόγηση αδυναμιών, πιθανών κρίσεων ή ευκαιριών·
2. διαμόρφωση ισχυρών συμμαχιών και κατευθυντήριων γραμμών συνεργασίας·
3. ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής για την επίδιωξη της αλλαγής·
4. επικοινωνία του οράματος σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού·
5. προσαρμογή των συστημάτων και δομών ώστε να υποστηρίζουν την αλλαγή·
6. υλοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών·
7. παγίωση των θετικών αποτελεσμάτων·
8. ενίσχυση των αλλαγών μέσω θεσμικών πολιτικών και δημιουργίας κινήτρων για αυξημένη απόδοση των εργαζομένων.

Ιδανική Οργανωσιακή Κουλτούρα στη Δημόσια Διοίκηση

Λαμβάνοντας υπόψη τους προαναφερθέντες παράγοντες, η οργανωσιακή κουλτούρα στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από έναν ευέλικτο και

αποτελεσματικό γραφειοκρατικό μηχανισμό. Παράλληλα, είναι αναγκαία η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις λήψης αποφάσεων που αφορούν αλλαγές ή καινοτομίες (Μακρυδημήτρης, 2012).

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες αποτελεί έναν θεμελιώδη άξονα της οργανωσιακής κουλτούρας και μπορεί να ενισχυθεί μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, της αξιοποίησης της επιστημονικής γνώσης και της τεχνολογίας, καθώς και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Γεωργίου, 2012). Αυτά τα στοιχεία θεωρούνται κρίσιμα για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο.

Κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να θεσμοθετήσει μια συνεκτική και λειτουργική οργανωσιακή κουλτούρα, ικανή να στηρίζει τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Ενδεικτικά, αυτό περιλαμβάνει την επιλογή ικανών στελεχών για την ηγεσία, με στόχο την ενίσχυση της ικανοποίησης του προσωπικού και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου, σταθερού και αποδοτικού γραφειοκρατικού πλαισίου, το οποίο ενσωματώνει καινοτομία και δημιουργικότητα, είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Hogan & Coote, 2014).

Η αναβάθμιση της οργανωσιακής κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση συνεπάγεται την υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών και πολιτικών που θα έπρεπε ήδη να έχουν εφαρμοστεί. Παραδείγματα από την ελληνική πραγματικότητα περιλαμβάνουν μέτρα για την ενίσχυση της παρουσίας των υπαλλήλων στον χώρο εργασίας, την τήρηση του ωραρίου, την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πολίτες, καθώς και την επιβολή αυστηρών και άμεσων κυρώσεων στους εργαζομένους που δεν ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις (Βλασοπούλου, 2011· Σασσάλου, 2011).

Ωστόσο, συχνά οι προσπάθειες για αλλαγή και μετασχηματισμό συναντούν αντιστάσεις από τους εργαζομένους. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή κάθε στρατηγικής μεταρρύθμισης (Μιχαλόπουλος, 2010). Οι ηγέτες των δημόσιων οργανισμών οφείλουν να αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα με τρόπο που να ευνοεί την αποδοχή και ενσωμάτωση των αλλαγών.

5.1.4 Μελέτες Περίπτωσης

Ε.Ο.Π.Υ.Υ.

Ο Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.) είναι ένας από τους ελάχιστους δημόσιους οργανισμούς, ο οποίος προέβη σε σημαντικές αλλαγές, στοχεύοντας σε μεγάλα οφέλη για τον ίδιο τον οργανισμό, άλλα και για τους ασφαλισμένους. Δημιουργήθηκε, το 2010, μια ηλεκτρονική πλατφόρμα συνταγογράφησης φαρμάκων και παραπομπής διαγνωστικών εξετάσεων, το οποίο στόχευε στον περιορισμό και τον έλεγχο του κόστους του οργανισμού για φάρμακα και εξετάσεις.

Επειδή όμως εισήχθη «εν μία νυκτί» στην καθημερινότητα του οργανισμού εμφάνισε πολλές δυσλειτουργίες και προκάλεσε την ταλαιπωρία και τη δυσανασχέτηση εργαζομένων και ασφαλισμένων. Ως συνέπεια, δημιουργήθηκαν πολλές αντιδράσεις, που προέρχονταν κυρίως από τους εργαζομένους του οργανισμού (συμβεβλημένοι ιατροί). Οι λόγοι πολλοί και διάφοροι και μάλιστα κάποιοι υπάρχουν ακόμα και σήμερα, αρκετά χρόνια μετά την εκκίνηση του συστήματος. Κάποιοι γιατροί δε γνώριζαν να χειρίζονται ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Κάποιοι άλλοι αντιδρούσαν, γιατί θεωρούσαν ότι έτσι ο οργανισμός αμφισβητούσε την αξιοπιστία τους. Άλλοι δυσφορούν, γιατί είναι απαραίτητο να «κόψουν» απόδειξη των 5 ή 10 ευρώ για τη συνταγογράφηση, που σαν διαδικασία χρειάζεται περίπου 10 λεπτά, με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί δραματικά το κέρδος τους. Επιπλέον, το σύστημα εμφάνισε (και κάποιες φορές ακόμα εμφανίζει) πολλές δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις, παρά τις αναβαθμίσεις που του παρείχε εξειδικευμένο προσωπικό.

Ακόμα, μία αλλαγή που υλοποίησε ο οργανισμός είχε ως αποτέλεσμα να εξοικονομηθούν χρήματα του δημοσίου και των πολιτών, ασφαλισμένων ή μη. Κατήργησε τη μέχρι τότε υπάρχουσα γραμμή για τα τηλεφωνικά ραντεβού και την αντικατέστησε με άλλες. Όπως ανακοίνωσε ο οργανισμός, η νέα υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, ύστερα από ανάλογο ανοικτό διαγωνισμό) παρέχεται από τέσσερις ανάδοχες εταιρείες (e-value, Newsphone, Callcenter, BPO-Vodafone), αντί μίας που ήταν στο παρελθόν, επιλογή που αυξάνει τον ανταγωνισμό. Το κόστος κλήσεως επιβαρύνει αποκλειστικά τον καλούντα και δεν επιμερίζεται σε όλους τους πολίτες, μέσω του κρατικού προϋπολογισμού. Αξίζει να αναφερθεί ότι η προηγούμενη τηλεφωνική γραμμή για τα ραντεβού κόστιζε περί τα 9 εκατομμύρια

ευρώ ετησίως, ενώ το συνολικό ετήσιο κόστος της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, που επωμίζονταν οι πολίτες (ασφαλισμένοι και μη, λόγω επιβάρυνσης του κρατικού προϋπολογισμού), εκτιμάται ότι ξεπερνούσε το 1.500.000 ευρώ.

Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στις Η.Π.Α.

Στις 17 Δεκεμβρίου 2002, ο τότε πρόεδρος των Η.Π.Α. Μπους υπέγραψε το νομοσχέδιο που αφορούσε την ηλεκτρονική κυβέρνηση. Η κεντρική ιδέα του νόμου είναι η ομοσπονδιακή κυβέρνηση να εκμεταλλευτεί πλήρως το Διαδίκτυο και τις υπόλοιπες τεχνολογίες της πληροφορίας, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και να ασφαλιστεί η ηλεκτρονική πληροφορία της. Δημιουργήθηκε, λοιπόν, ένα νέο γραφείο αφοσιωμένο σε θέματα στρατηγικής της ηλεκτρονικής κυβέρνησης και υλοποίησης προγραμμάτων. Οι στόχοι του εγχειρήματος ήταν:

1. Ευκολότερη αλληλεπίδραση του πολίτη με την κυβέρνηση. Οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε καλύτερα οργανωμένη πληροφόρηση με λιγότερα «κλικ», από οποιαδήποτε υπηρεσία θελήσουν.
2. Συμμετοχή σε κανόνες τμημάτων, Υπηρεσιών και νόμων του κράτους.
3. Αύξηση της συνεργασίας μεταξύ Υπηρεσιών.
4. Ενδυνάμωση της προστασίας της ιδιωτικότητας, μέσω αξιολόγησης της επίδρασης της ιδιωτικότητας για τα νέα συστήματα.
5. Βελτίωση της ασφάλειας των πληροφοριών.

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισε από τότε (κάποιες τις αντιμετωπίζει ακόμα) είναι ποικίλες. Κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

- ☐ Οι πολίτες απαιτούν συνεχώς μεγαλύτερη ασφάλεια όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες, από ότι για τις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Παρ' όλα αυτά, οι περιπτώσεις «hacking» συμβαίνουν συχνά, αποτελώντας έτσι ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα.
- ☐ Αύξηση ανησυχίας σε ζητήματα ιδιωτικότητας, αποτέλεσμα της συλλογής και του διαμοιρασμού περισσότερων πληροφοριών στις Υπηρεσίες.
- ☐ Επίσης, τίθενται ζητήματα διαφάνειας και ενημέρωσης των πολιτών. Δεν υπάρχουν δημόσιοι κατάλογοι που να περιέχουν όλο τον (διαθέσιμο στο διαδίκτυο) όγκο πληροφοριών, που μπορεί κάποιος να ενημερωθεί, αλλά ούτε και στοιχεία, όπου φαίνονται τυχούσες συνεργασίες και επιχειρηματικές σχέσεις μεταξύ υπηρεσιών και εταιρειών.

Σήμερα, σχεδόν 20 χρόνια μετά την υπογραφή του νόμου περί ηλεκτρονικής κυβέρνησης, στους κυβερνητικούς διαδικτυακούς ιστότοπους των Η.Π.Α. συναντά κάποιος μία πολύ πλούσια γκάμα πληροφοριών, που έχει απλουστεύσει τη συναλλαγή πολίτη-κράτους κατά πολύ. Για παράδειγμα το σάιτ: <http://www.usa.gov>.

5.2 Εισαγωγή στην καινοτομία

Η έννοια της «καινοτομίας» προέρχεται από το ρήμα «καινοτομώ» (καινό + τομή), το οποίο σημαίνει την εισαγωγή ενός νέου, πρωτότυπου και διαφοροποιημένου στοιχείου σε σχέση με ό,τι προϋπήρχε. Στην πράξη, η καινοτομία αφορά τη δημιουργία, τον συνδυασμό και τη συστηματική αξιοποίηση νέας ή υπάρχουσας γνώσης για την παραγωγή προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών με αυξημένη προστιθέμενη αξία. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να είναι παραγωγικές, διοικητικές ή διαχειριστικές.

Σύμφωνα με έναν γενικά αποδεκτό ορισμό, η καινοτομία συνίσταται στη δημιουργία και αξιοποίηση νέας γνώσης με σκοπό τη σχεδίαση, ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο τυγχάνει θετικής αποδοχής στην αγορά. Συνεπώς, η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο στο τελικό αποτέλεσμα (π.χ. νέο προϊόν), αλλά και στην ίδια τη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό.

Όπως επισημαίνει ο ΟΟΣΑ (OECD, 2002), η καινοτομία περιλαμβάνει την εφαρμογή μιας νέας ιδέας σε λειτουργικές δραστηριότητες, όπως η παραγωγή, η διανομή ή η παροχή υπηρεσιών. Για να χαρακτηριστεί μια ιδέα ως καινοτομία, είναι απαραίτητη η επιτυχής ενσωμάτωσή της στις λειτουργίες ενός οργανισμού ή η εμπορική της εκμετάλλευση. Αντίθετα, η ύπαρξη μιας πρωτοποριακής ιδέας χωρίς εφαρμογή δεν αρκεί για να θεωρηθεί καινοτομική.

Η διεθνής βιβλιογραφία προσεγγίζει την καινοτομία ως την εσωτερική ανάπτυξη ή εξωτερική υιοθέτηση ενός νέου για τον οργανισμό συστήματος, προγράμματος, διαδικασίας ή τεχνολογίας (Κατσίκης, 2013). Ο ορισμός αυτός καλύπτει ευρύ φάσμα περιπτώσεων, από την τεχνική και τεχνολογική καινοτομία έως τις οργανωσιακές και διοικητικές πρακτικές. Επιπλέον, η καινοτομία διακρίνεται ανάλογα με τον βαθμό αλλαγής που επιφέρει:

- Ριζική καινοτομία, η οποία μετασχηματίζει πλήρως τις υφιστάμενες λειτουργίες·

- Σταδιακή καινοτομία, η οποία εισάγει βελτιώσεις χωρίς να αναιρεί πλήρως τα προηγούμενα μοντέλα.

Είναι ουσιώδες να τονιστεί η διάκριση μεταξύ εφεύρεσης και καινοτομίας: η εφεύρεση αφορά την τεχνική δημιουργία, ενώ η καινοτομία εμπεριέχει την πρακτική και εμπορική αξιοποίηση αυτής της δημιουργίας. Μια εφεύρεση αποκτά καινοτομικό χαρακτήρα μόνο όταν ενσωματωθεί σε διαδικασίες ή προϊόντα και αποκτήσει αξία μέσω της χρήσης ή της εμπορευματοποίησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εφευρέτες πολλών τεχνολογιών του 19ου αιώνα ξεχάστηκαν, ενώ όσοι τις αξιοποίησαν επιχειρηματικά παρέμειναν ιστορικά αναγνωρίσιμοι.

Η καινοτομική δραστηριότητα είναι αποτέλεσμα συστηματικής προσπάθειας και συνεργασίας όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού, απαιτώντας τον συνδυασμό τεχνικών, οργανωσιακών και μαθησιακών ικανοτήτων (Λιβιεράτος, 2013). Τέλος, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την παραγωγή νέας γνώσης όσο και τη διάχυση και εφαρμογή ήδη υπάρχουσας γνώσης σε νέο πλαίσιο, καθιστώντας τη κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης.

5.2.1 Κατηγορίες καινοτομίας

Η Schilling (2005) διακρίνει αρχικά τις καινοτομίες σε δύο βασικές κατηγορίες: καινοτομίες προϊόντων και καινοτομίες διαδικασιών. Οι καινοτομίες προϊόντων αφορούν την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, με στόχο να καλύψουν τις ανάγκες συγκεκριμένων χρηστών ή τμημάτων της αγοράς, όπως για παράδειγμα τα κινητά τηλέφωνα, τα ξυραφάκια μιας χρήσης ή τα στυλό διαρκείας. Αντίθετα, οι καινοτομίες διαδικασιών σχετίζονται με την εφαρμογή νέων στοιχείων στην παραγωγική λειτουργία, όπως η χρήση νέων πρώτων υλών, μηχανισμών, εργαλείων ροής εργασιών και πληροφοριών, καθώς και σύγχρονου εξοπλισμού. Ο συνδυασμός καινοτομιών προϊόντων και διαδικασιών είναι απαραίτητος, καθώς η υιοθέτηση ή η προσαρμογή νέων τεχνολογιών παραγωγής αποτελεί συχνά κλειδί για την επιτυχία. Ωστόσο, η διάκριση αυτή μπορεί να θεωρηθεί τεχνητή, δεδομένου ότι η ανάπτυξη ενός καινοτόμου προϊόντος συνήθως απαιτεί σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής και ανάπτυξης. Συνολικά, η καινοτομία περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σύστημα νέων διαδικασιών, πολιτικών, τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Schilling, 2005).

Πίνακας 16: Καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας

Παράδειγμα Καινοτομίας Προϊόντος: Σε επίπεδο υπηρεσιών, ενδεικτικές περιπτώσεις καινοτομιών είναι αυτή της Virgin Atlantic, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα για έλεγχο αποσκευών κατά τη διάρκεια της μεταφοράς με λεωφορείο προς το αεροδρόμιο καθώς και η περίπτωση των Γαλλικών Σιδηροδρόμων, που παραλαμβάνουν τις αποσκευές των επιβατών από το σπίτι τους και τις μεταφέρουν απευθείας στον τελικό προορισμό (Soderquist κ.α., 2005).

Παράδειγμα Καινοτομίας Διαδικασίας: Η αυτοκινητοβιομηχανία SAAB. Ο κυριότερος λόγος που χρειαζόνταν 40 ώρες για να συναρμολογηθεί ένα αυτοκίνητο SAAB, σε αντίθεση με ένα Toyota που χρειαζόνταν μόλις 20 ώρες στα τέλη της δεκαετίας του 1980, οφειλόταν κυρίως στον πολύπλοκο σχεδιασμό του SAAB. Με την εφαρμογή συστημάτων βιομηχανικού σχεδιασμού, δηλαδή τον σχεδιασμό εξαρτημάτων με γνώμονα τους περιορισμούς της συναρμολόγησης, η SAAB πέτυχε αξιοσημείωτη μείωση του χρόνου συναρμολόγησης. Πηγή: Soderquist κ.α. (2005)

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας είναι η τεχνολογική (technological innovation) και η μη-τεχνολογική. Η πρώτη αναφέρεται στην εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, τις δυνατές χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, ή στην εισαγωγή στον οργανισμό μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης (Phillips, 1997). Μια μη-τεχνολογική καινοτομία αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλαγές στις τεχνικές διοίκησης ή στην οργανωτική δομή. Οι τεχνολογικές καινοτομίες προέρχονται συνήθως από εφευρέσεις.

Μια τρίτη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας είναι η οργανωτική-διαχειριστική καινοτομία (organizational/managerial innovation) και η τεχνική καινοτομία (technical innovation). Η πρώτη αναφέρεται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού και σχετίζεται έμμεσα με τις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες του οργανισμού και άμεσα με τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησής του (Schilling, 2005). Η τεχνική καινοτομία αναφέρεται σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής και σχετίζεται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού. Η κατηγοριοποίηση αυτή φανερώνει

την διαφορά μεταξύ τεχνολογίας και καινοτομίας, καθώς δείχνει ότι η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί ανεξάρτητα από την ύπαρξη προηγμένης (ή μη) τεχνολογίας, χωρίς ασφαλώς να παραβλέπουμε τις δυνατότητες ολοκλήρωσης και εξέλιξης που προσφέρει η τελευταία.

Επιπλέον, η καινοτομία αναφορικά με τη φύση της, μπορεί να είναι σταδιακή ή ριζοσπαστική-επαναστατική (Schilling, 2005). Σε γενικές γραμμές, η σταδιακή έχει λιγότερη επίδραση στο υφιστάμενο στάτους ενός οργανισμού ενώ η δεύτερη έχει σαφέστατα μεγαλύτερη επίδραση. Ειδικότερα, η σταδιακή είναι λιγότερη επίπονη. Τις περισσότερες φορές είναι ευνοϊκό η φύση της καινοτομίας σε ένα οργανισμό να είναι τμηματική, γιατί χτίζεις πάνω σε υφιστάμενες ικανότητες, ρουτίνες και πεποιθήσεις έτσι ώστε η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και να κερδίσει την δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί πιο εύκολα μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια και τις υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις. Από την άλλη πλευρά, εάν η καινοτομία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια, θα είναι πιο μετασχηματιστική και ριζοσπαστική. Χρειάζεται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μία κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα, αλλά μπορεί να είναι πολύ ενοχλητική και επίπονη. Τέλος, πολλές φορές περιλαμβάνει μια ριζική αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης. Σύμφωνα με τον Schilling, 2005 η καινοτομία επίσης μπορεί να είναι καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας ή διαδικασία παραγωγής ή οργανωτική καινοτομία. Επιπλέον, ανάλογα με τις αλλαγές που επιφέρει όταν εφαρμόζεται μπορεί να είναι ριζική (δημιουργεί νέους κλάδους και επηρεάζει τους ήδη υπάρχοντες) ή σωρευτική (προσθέτει/βελτιώνει ένα υπάρχον προϊόν, μια διαδικασία, μια οργανωτική δομή).

Εικόνα 17: Τύποι καινοτομίας (Λιβιεράτος, 2013)

Αποτέλεσμα	<u>Καινοτομία Προϊόντος</u>	<u>Καινοτομία στην διαδικασία παραγωγής</u>	<u>Οργανωτική Καινοτομία</u>
Αλλαγή			
<u>Ριζική Καινοτομία</u>	Προσωπικός Η/Υ, Internet	Αυτοματοποίηση της παραγωγής	Τηλε-Εργασία
<u>Σωρευτική Καινοτομία</u>	ADSL	Έλεγχος παραγωγής σε πραγματικό χρόνο	Software παρακολούθησης πωλήσεων

Μια ακόμα κατηγοριοποίηση της καινοτομίας η ανοικτή έναντι κλειστής καινοτομίας. Ως ανοικτή καινοτομία (open innovation) χαρακτηρίζουμε εκείνη τη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ιδεών αλλά και εισροών. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν ανοικτές καινοτομίες όταν συνεργάζονται με άλλους εταίρους με κίνητρο τον καταμερισμό των κινδύνων αλλά και την από κοινού ανταμοιβή τους. Αντίθετα, με τον όρο “κλειστή καινοτομία” (closed innovation) εννοούμε την καινοτομία που έχει αναπτυχθεί με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης. Δεδομένων των πολύπλοκων σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών, αυτού του είδους οι καινοτομίες είναι περισσότερο περιορισμένες πλέον (Κατσατίκης, 2013).

Τέλος αναφέρονται η Πράσινη, η Περιβαλλοντική και η Κοινωνική Καινοτομία. Η πράσινη καινοτομία (green innovation) αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών. Η περιβαλλοντική καινοτομία (environmental innovation) είναι η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος, ενώ τέλος, η κοινωνική καινοτομία (social innovation) σχετίζεται με τις καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται στον χώρο της κοινωνικής οικονομίας με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας και κοινωνικών υπηρεσιών (Κατσατίκης, 2013).

5.2.2 Μέθοδοι εφαρμογής καινοτομίας

Υπάρχουν διάφορες μορφές της καινοτομίας που προκαλούν αλλαγές στην αγορά και οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

- Η επιθετική καινοτομία είναι αυτή που διαταράσσει την ισορροπία που έχει διαμορφωθεί στην αγορά. Κυρίως, έχει ως στόχο την απόκτηση τεχνολογικής πρωτοπορίας στην αγορά η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να προωθήσει νέα προϊόντα, τα οποία θα είναι τελείως διαφορετικά από τα ήδη υπάρχοντα. Κάτι τέτοιο επιτρέπει την επιχείρηση να καθορίσει την τιμή του προϊόντος της και συνεπώς να απολαύσει τα πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου. Αναμφίβολα, η επιθετική καινοτομία προϋποθέτει σημαντικά έξοδα σε έρευνα και ανάπτυξη (Πετράκης et al., 2003).
- Η αμυντική καινοτομία από την μία πλευρά χρησιμοποιεί την έρευνα, στον ίδιο περίπου βαθμό με την επιθετική καινοτομία, αλλά δεν αναλαμβάνει αντίστοιχα επίπεδα ρίσκου με αυτήν. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί η αμυντική καινοτομία σχετίζεται κυρίως με την έρευνα, που σκοπό έχει τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία δεν είναι νέα στην αγορά, αλλά αποτελούν παραλλαγές προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν. Τα κέρδη από την αμυντική καινοτομία μπορεί να είναι υψηλότερα από την επιθετική γιατί οι οργανισμοί που κάνουν χρήση της αμυντικής καινοτομίας μπορούν να παρατηρήσουν λάθη που έχει κάνει ο πρωτοπόρος οργανισμός και να προσφέρουν ένα πιο ολοκληρωμένο προϊόν στην αγορά (Πετράκης et al., 2003).
- Η μιμητική καινοτομία δεν περιλαμβάνει το στάδιο της έρευνας και ουσιαστικά αφορά εκείνο το στάδιο όπου όλοι οι οργανισμοί ενός κλάδου μιμούνται την καινοτομία του πρωτοπόρου οργανισμού. Προσπαθούν δηλαδή και αυτοί να αποκτήσουν ένα μέρος από τα κέρδη που αποφέρει η καινοτομία. Τις περισσότερες φορές, όμως, το αποτέλεσμα των κινήσεών τους είναι η μείωση των κερδών όλων των οργανισμών που συμμετέχουν στην αγορά. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις προσπαθούν με κάθε τρόπο να αποτρέψουν την αντιγραφή των προϊόντων τους ή τουλάχιστον να την περιορίσουν και συνήθως κατοχυρώνουν νομοθετικά, μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή πνευματικών δικαιωμάτων, τις καινοτομικές ιδέες τους και δεν επιτρέπουν σε

άλλες επιχειρήσεις να τις αντιγράψουν (Μπουρλετίδης & Μπουρλετίδης, 2015).

- Η εξαρτημένη καινοτομία αφορά οργανισμούς που δεν λειτουργούν αυτόνομα στην αγορά, αλλά αποτελούν συνεργάτες άλλων μεγαλύτερων οργανισμών. Η καινοτομία σε αυτή την περίπτωση δεν προέρχεται από τον ίδιο τον οργανισμό ως προϊόν έρευνας και ανάπτυξης αλλά ούτε προϊόν αντιγραφής ήδη επιτυχημένων καινοτομιών. Η καινοτομία επιβάλλεται στο μικρότερο οργανισμό από τον συνεργάτη του, επειδή αυτός πιστεύει ότι, η συγκεκριμένη καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τα δικά του κέρδη και συνεπώς και τα κέρδη του μικρότερου οργανισμού (Πετράκης & άλλοι 2003).

Ο μιμητής μιας επιτυχημένης καινοτομίας μπορεί να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και να ωφεληθεί περισσότερο από τον καινοτόμο οργανισμό. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει παραδείγματα καινοτόμων και μιμητών, που κέρδισαν ή έχασαν από νέες καινοτομίες. Στην πρώτη στήλη εμφανίζονται επιχειρήσεις που καινοτόμησαν και που πέτυχαν να αποκομίσουν σημαντικά μονοπωλιακά κέρδη αλλά και άλλες, όπως η RC Cola, που ενώ είχε πρώτη την καινοτόμα ιδέα της διαιτητικής Cola, δεν κατάφερε να κυριαρχήσει, και η εταιρεία Coca Cola, μιμήθηκε την ιδέα και κέρδισε το σύνολο της αγοράς.

Πίνακας 17: Καινοτόμοι-μιμητές/κέρδισαν-έχασαν (Μπουρλετίδης & Μπουρλετίδης, 2015)

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ	ΜΙΜΗΤΗΣ
ΚΕΡΔΙΣΕ	GD Searle (διαιτητικά γλυκαντικά)	IBM (προσωπικοί υπολογιστές)
	Dupont (Τεφλόν)	Matsusita (βίντεο VHS)
		Seiko (ρολόγια quartz)
ΕΧΑΣΕ	RC Cola (διαιτητική Cola)	Kodak (στιγμιαίες φωτογραφίες)
	EMI (skanner)	DEC (προσωπικοί υπολογιστές)
	Xerox (υπολογιστές γραφείου)	
	DeHavilland (comet)	

5.2.3 Διαμόρφωση κουλτούρας καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει δραστικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην καινοτομία και το βαθμό συμμετοχής τους σε καινοτόμες δραστηριότητες. Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να ενθαρρύνει ή να εμποδίσει

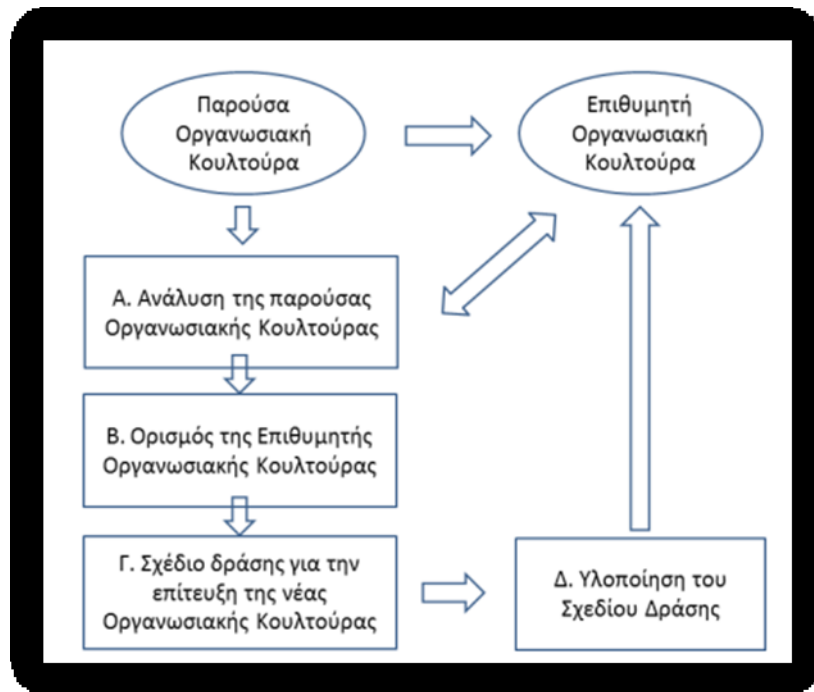
τη διαδικασία καινοτομίας. Συνεπώς η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομίας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης δεν αποτελεί μια διοικητική απόφαση ξεκομμένη από την κουλτούρα, το κλίμα και την ατμόσφαιρα της επιχείρησης. Αντίθετα το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το εάν θα παραχθούν, και εάν θα εφαρμοστούν τελικά οι καινοτομίες που θα παραχθούν μέσα στον οργανισμό (Δελβινιώτη, 2006).

Σε επιχειρήσεις που επικρατεί κουλτούρα υποστήριξης ή μικρή απόσταση από την ισχύ και την εξουσία, ενθαρρύνεται ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και εδραίωση καινοτομίας διότι (Μπουρλετίδης & Μπουρλετίδης, 2015):

- Δεν επικρατεί η απόλυτη και απόλυτη τήρηση του πρωτόκολλου και της γραφειοκρατίας η οποία μπορεί να καταστρέψει την δημιουργικότητα. Αντίθετα, ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία!
- Δεν επικρατεί αποφυγή της αβεβαιότητας αλλά ενθαρρύνεται η επένδυση στον νεωτερισμό που ανατρέπει νοοτροπίες δημοσίου και εξασφαλίζει μεσοπρόθεσμα μεγάλα οφέλη.
- Το «εμείς» επικρατεί του «εγώ». Συνεπώς δεν επιδιώκεται η επίτευξη ατομικών στόχων εις βάρος των στόχων του οργανισμού
- Με βάση τις υπάρχουσες αξίες προτείνονται οι καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα που εμφανίζονται. Οι λύσεις αυτές συνήθως προτείνονται από κάποιο από τα στελέχη δοκιμάζονται μέσα από διαβούλευση και μετατρέπονται από προσωπικές ιδέες σε ιδέες που αντανakλούν τις αξίες της επιχείρησης. Αν η λύση που έχει προταθεί αποδειχτεί επιτυχής, η αξία πάνω στην οποία στηρίχθηκε αρχίζει να μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή.
- Οι εργαζόμενοι νοιώθουν ελεύθεροι να διατυπώνουν τις ιδέες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρίσκονται. Συμμετέχουν στην υλοποίηση και ανταμείβονται για αυτές.

Η αλλαγή κουλτούρας είναι μία μακρά διαδικασία και τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να είναι συνεπή στην εφαρμογή των σχεδιασμένων μέτρων.

Εικόνα 18: Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας



Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης αφορά στην κατανομή των καθηκόντων στο ανθρώπινο δυναμικό της και το συντονισμό αυτών. Συνεπώς, η δομή επηρεάζει και επηρεάζεται από το επιχειρηματικό κλίμα και την εταιρική κουλτούρα και έχει σημαντική επίδραση στην καινοτομική δραστηριότητα. Οι ευέλικτες και αποκεντρωμένες οργανωτικές δομές είναι πιο ευνοϊκές για την καινοτομία από τις μηχανιστικές και ιεραρχικές δομές. Τα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει μια καινοτόμος δομή παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Εικόνα 19: Χαρακτηριστικά Ευέλικτης Δομής (EOMMEX, 2009)

Κανάλια επικοινωνίας	Ανοιχτά με διάχυση της πληροφόρησης κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού
Τρόποι λειτουργίας	Ποικίλοι και προσαρμόσιμοι
Λήψη αποφάσεων	Βασισμένη στην ειδικότητα και καταλληλότητα του ατόμου
Προσαρμοστικότητα	Από την επιχείρηση στις μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
Έμφαση στο αποτέλεσμα	Χωρίς περιορισμούς από τυπικές και αυστηρά προσδιορισμένες διαδικασίες
Άτυπος έλεγχος	Με έμφαση στη συνεργασία
Εύκαμπτη εργασιακή συμπεριφορά	Ελεύθερη να προσαρμοστεί από τις απαιτήσεις της εκάστοτε περίπτωσης και την προσωπικότητα του ατόμου που εκτελεί το έργο
Συμμετοχή και συναίνεση	Σε συνεχή βάση

Η καινοτομία συνδέεται άμεσα με το μάνατζμεντ, το οποίο σήμερα πρέπει να είναι αποκεντρωμένο, δημοκρατικό, συμμετοχικό και να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Αυτή η σχέση αφορά τον τρόπο με τον οποίο το μάνατζμεντ μετατρέπει μια νέα ιδέα σε εμπορική επιτυχία, αφού πρώτα την αξιολογήσει και ελέγξει, αξιοποιώντας με αποτελεσματικότητα τους συχνά περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Όσο πιο αποδοτικό και ικανό είναι το μάνατζμεντ στη διαχείριση της καινοτομίας, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής της μέσα σε έναν οργανισμό. Ενώ η εισαγωγή καινοτομιών προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να γίνει σχετικά γρήγορα, η αλλαγή στη συμπεριφορά, τη νοοτροπία και την οργανωσιακή κουλτούρα απαιτεί σημαντικά περισσότερο χρόνο και προσπάθεια (Tomala & Seneccal, 2004). Το νέο αυτό διοικητικό πλαίσιο είναι χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας. Για να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση αξιοποιεί πλήρως τα στελέχη της, πρέπει να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την ελεύθερη έκφραση και τη διάχυση ιδεών, καθώς και την αναγνώριση του ρόλου τους, ώστε να επιτευχθεί η λεγόμενη οργανωσιακή δημιουργικότητα (Μπουρλετίδης & Μπουρλετίδης, 2015). Επιπλέον, είναι αναγκαία η στροφή προς μορφές μάνατζμεντ που σέβονται την προσωπικότητα του εργαζόμενου και του παρέχουν την ευκαιρία να εκφράσει την έμφυτη δημιουργικότητά του, μέσα από την οποία διαμορφώνει τον εαυτό του και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του (Drucker, 1985).

5.2.4 Διοίκηση καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας (innovation management) αφορά όλες τις απαραίτητες διαδικασίες που μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει για να αναπτύξει νέα καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες (Kelly & Kranzburg, 1978). Σύμφωνα με τους Soderquist και συνεργάτες (2005), ένα από τα βασικά στοιχεία αυτής της διαχείρισης είναι η συνένωση διαφόρων ειδών δεδομένων κατά τη φάση ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτά μπορεί να προέρχονται από θεμελιώδη έρευνα, από την ανάπτυξη διαδικασιών ή από την ανάλυση και έρευνα αγοράς. Κεντρικός παράγοντας είναι η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τομέων και η οργάνωση διατμηματικών ομάδων, οι οποίες διαθέτουν τόσο συνολική εικόνα του θέματος όσο και εξειδικευμένες, συμπληρωματικές γνώσεις.

Η αξιοποίηση της γνώσης των μελών μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες εφαρμογές της υπάρχουσας τεχνολογίας. Επιπλέον, ο συνδυασμός της ατομικής γνώσης μέσω οργανωσιακών διαδικασιών μάθησης έχει τη δυνατότητα να παράγει πολλαπλασιαστικά και δυναμικά αποτελέσματα στην καινοτομία (Κατσίκης, 2013). Οι Soderquist και συνεργάτες (2005) τονίζουν ότι η διαφορά μεταξύ μιας επιτυχημένης και μιας λιγότερο επιτυχημένης επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά τους να καινοτομούν συνεχώς. Παρομοίως, ο Nicholson (1998) παρομοιάζει την καινοτομία με το ποδήλατο, υπογραμμίζοντας ότι πρέπει να συνεχίσει κανείς να ποδηλατεί για να μην πέσει. Συνολικά, για να προωθηθεί και να ενισχυθεί η καινοτομία σε ένα οργανισμό, πρέπει η διοίκηση αυτού (Nicholson, 1998):

- να ξέρει πού θέλει να πάει: Η στρατηγική της καινοτομίας, το όραμα για τους εργαζομένους, την εταιρεία, τους μετόχους και ένα σχέδιο δράσης για το πώς να προωθήσει την καινοτομία αποτελούν όλα στοιχεία ζωτικής σημασίας.
- να ξέρει πώς εξελίσσονται οι αγορές: Για παράδειγμα, πρέπει να κάνει συνεχείς δοκιμές νέων τεχνολογιών, προϊόντων και διαδικασιών καθώς και διαρκή αναζήτηση νέων αγορών.
- να έχει φιλοδοξία: Να θέτει στόχους τους οποίους να επιτύχει μέσω καινοτομιών,
- Χρειάζεται ελευθερία για να ακολουθήσει τους στόχους του: Για παράδειγμα, να ενθαρρύνει τους δημιουργικούς ανθρώπους παντού μέσα στην επιχείρηση.

- να παίρνει ιδέες από τους άλλους και να δουλεύει μαζί τους: Δηλαδή, να αναπτύσσει δομές για επικοινωνία και δικτύωση.
- να βλέπει τη δουλειά του να επιβραβεύεται: Για παράδειγμα, να ενσωματώσει στην παραγωγική διαδικασία τα αποτελέσματα της E&A και τα ευρήματα του μάρκετινγκ και να αναπτύσσει τις κατάλληλες δομές για την επιβράβευση και την αναγνώριση των καινοτομιών.

5.2.5 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες οικονομίες. Και στις επιχειρήσεις και στο δημόσιο τομέα, η καινοτομία μπορεί να είναι το κλειδί για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της ευημερίας, για τη μείωση του κόστους και βελτίωση των υπηρεσιών. Η κατανόηση της σημασίας της καινοτομίας για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας, καθώς και η σημασία της επιχειρηματικότητας για τη δημιουργία καινοτομίας είναι καίρια. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), ο δημόσιος τομέας αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 25% της συνολικής απασχόλησης. Ο δημόσιος τομέας δεν είναι μόνο σημαντικός εργοδότης, αλλά και σημαντικός πάροχος υπηρεσιών και πηγή δημοσίων συμβάσεων. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει συνολική νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που να στοχεύει στην καινοτομία στον δημόσιο τομέα, τα κράτη μέλη έχουν τον πλήρη έλεγχο σε αυτό.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ωστόσο, λειτουργεί ως οδηγός για τη κοινή τομεακή καινοτομία για την προώθηση βέλτιστων πρακτικών και την παροχή κατευθυντήριων γραμμών. Αυτές οι οδηγίες στοχεύουν στην αντιμετώπιση μιας από τις τρέχουσες μεγάλες προκλήσεις, δηλαδή τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τον αντίκτυπό του στους πολίτες, στις επιχειρήσεις και στην ενιαίας αγοράς. Καινοτομία στον δημόσιο τομέα (π.χ. καλύτερη διακυβέρνηση, ταχύτερες υπηρεσίες, συνδημιουργία και συν-σχεδιασμός πολιτικής) μπορεί να επηρεάσει θετικά τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Ωστόσο, οι στρατηγικές καινοτομίας στο δημόσιο είναι συχνά λιγότερο αναπτυγμένες από τον επιχειρηματικό τομέα. Επιπλέον, η ώθηση καινοτομίας στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα χαρακτηρίζεται από διαφορετικά κίνητρα, πόρους και επίπεδα κινδύνου. Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες καινοτομίας του δημόσιου τομέα: η καινοτομία στην και η καινοτομία μέσω του δημόσιου τομέα. Ενώ το πρώτο περιγράφει ως επί το πλείστον τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών ώστε να

είναι πιο φιλικές προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η τελευταία επικεντρώνεται σε μεγάλης κλίμακας, υψηλού κόστους και υψηλού κινδύνου καινοτομίες όπου ο ιδιωτικός τομέας ήταν αρχικά απρόθυμος να επενδύσει, όπως η διαστημική τεχνολογία ή η νανοτεχνολογία, στις μεταφορές τα τρένα υψηλής ταχύτητας ή στην ψηφιακή υποδομή π.χ. το διαδίκτυο (Karakas, 2020).

Σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2013, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία δημιουργίας νέων ιδεών και εφαρμογής τους για τη δημιουργία αξίας για την κοινωνία. Για το σκοπό αυτό, η καινοτομία του δημόσιου τομέα αφορά νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες και υπηρεσίες. Ο ΟΟΣΑ περιγράφει την καινοτομία του δημόσιου τομέα ως βελτιώσεις στη διοίκηση ή/και τις υπηρεσίες, δηλαδή την εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων λειτουργιών ή προϊόντων. Τόσο οι ορισμοί της Επιτροπής όσο και του ΟΟΣΑ επισημαίνουν ότι η εφαρμογή και οι σημαντικές αλλαγές σε σύγκριση με τις υπάρχουσες πρακτικές είναι καθοριστικής σημασίας.

Οι καινοτομίες δεν πρέπει να είναι νέες εφευρέσεις, αλλά να είναι νέες όσον αφορά την εισαγωγή τους. Έχουν προσδιοριστεί τουλάχιστον τρεις γενικοί στόχοι καινοτομίας του δημόσιου τομέα: (1) πολιτικές και πρωτοβουλίες με εσωτερική εστίαση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, (2) πολιτικές και πρωτοβουλίες με εξωτερική εστίαση για την βελτίωση των υπηρεσιών και (3) αποτελέσματα για πολίτες και επιχειρήσεις, και πολιτικές και πρωτοβουλίες με έμφαση στην προώθηση της καινοτομίας σε άλλους τομείς (Milotay, 2017). Στον δημόσιο τομέα, (τουλάχιστον) τέσσερις τύποι καινοτομίας μπορούν να εντοπιστούν:

- Μια καινοτομία προϊόντος που είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή υπηρεσίας που είναι νέο ή σημαντικά βελτιωμένο σε σύγκριση με υπάρχουσες υπηρεσίες ή αγαθά. Αυτό περιλαμβάνει βελτιώσεις στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του αγαθού, στην πρόσβαση των πολιτών ή στον τρόπο χρήσης τους.
- Μια καινοτομία διαδικασίας που είναι η εφαρμογή μιας μεθόδου για την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών και αγαθών που είναι νέα ή σημαντικά βελτιωμένα σε σύγκριση με τα υπάρχοντα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις, για παράδειγμα, στον εξοπλισμό ή/και τις δεξιότητες. Περιλαμβάνει επίσης βελτιώσεις σε λειτουργίες υποστήριξης όπως πληροφορική, λογιστική και αγορές.

- Μια οργανωτική καινοτομία είναι η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου για την οργάνωση ή διαχείριση εργασιών που διαφέρει από τις υπάρχουσες μεθόδους. Αυτό περιλαμβάνει νέα ή σημαντικά βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης ή στην οργάνωση του χώρου εργασίας.
- Μια επικοινωνιακή καινοτομία είναι η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου προώθησης του οργανισμού ή των υπηρεσιών/αγαθών του, ή νέες μεθόδους για να μπορέσουν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Αυτές πρέπει να διαφέρουν σημαντικά από τις υπάρχουσες μεθόδους επικοινωνίας.

Οι κύριοι μοχλοί της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, μεταξύ άλλων, είναι: (1) η πολιτική φιλοδοξία, (2) η δημόσια ζήτηση συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και (3) καλύτερη αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ένας ακόμη μοχλός θα μπορούσε να προστεθεί: (4) η συλλογική τεκμηρίωση ορισμένων ή όλων αυτών των πτυχών. Μερικοί ειδικοί επίσης αναφέρουν (5) την οικονομική εξοικονόμηση ως σημαντικό παράγοντα – αν και αυτό είναι λιγότερο εμφανές για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα από όσο στον επιχειρηματικό τομέα. Μεταξύ άλλων, οι κύριες προκλήσεις για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι (Karakas, 2020):

1. Αδύναμοι παράγοντες προώθησης στους οργανισμούς, όπως η έλλειψη γνώσης για το πώς να καινοτομήσουν, καθώς και έλλειψη ηγεσίας, πόρων ή χρόνου,
2. εσωτερικά προβλήματα (με π.χ. προσωπικό/διεύθυνση, συνδικάτα, οργανωτική δομή, εφοδιαστική αλυσίδα),
3. φόβος πιθανής αρνητικής δημοσιότητας ή/και δημόσιες αμφιβολίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των καινοτόμων προγραμμάτων,
4. δυσκολία προσέγγισης της ομάδας στόχου και
5. αντίθεση από όσους επηρεάζονται στον επιχειρηματικό τομέα (π.χ. λόγω νέου ή αυξημένου ανταγωνισμού).

5.2.6 Κατευθυντήριες γραμμές και δράση της ΕΕ

Καμία νομοθεσία της ΕΕ δεν στοχεύει στην καινοτομία του δημόσιου τομέα αυτή καθαυτή. Τα κράτη μέλη έχουν την διακριτική ευχέρεια στην άσκηση της δημόσιας διοίκησής και συνεπώς κάθε αντίστοιχη για την καινοτομία. Αυτό, μεταξύ άλλων, εξηγεί τις τεράστιες διαφορές στις δημόσιες διοικήσεις στα κράτη μέλη. Η

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ωστόσο, λειτουργεί ως οδηγός, για παράδειγμα, δημοσιεύοντας ανακοινώσεις, σχέδια δράσης και κατευθυντήριες γραμμές για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα.

Αυτό είναι σύμφωνο με έναν από τους στόχους της ένωσης καινοτομίας, δηλ. «Επανάσταση στον τρόπο συνεργασίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ιδίως μέσω της καινοτομίας στις εταιρικές σχέσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών θεσμικών οργάνων, των εθνικών και περιφερειακών αρχών και των επιχειρήσεων». Στην έκθεση καινοτομίας του 2013 στον δημόσιο τομέα που συντάχθηκε από ομάδα εμπειρογνομόνων εξ ονόματος της Επιτροπής, προσδιορίστηκαν τέσσερις δραστηριότητες που στοχεύουν στην υπέρβαση των φραγμών καινοτομίας:

1. συν-σχεδιασμός και από κοινού δημιουργία καινοτόμων λύσεων με κράτη μέλη, επιχειρήσεις, πολίτες.
2. υιοθέτηση νέων και συνεργατικών μοντέλων παροχής υπηρεσιών σε δημόσιους, ιδιωτικούς και μη κυβερνητικούς φορείς.
3. εναγκαλισμός της δημιουργικής αναστάτωσης από την τεχνολογία, για παράδειγμα, τη χρήση κοινωνικών μέσων, την κινητικότητα, ταμεγάλη δεδομένα, cloud computing).
4. υιοθέτηση μιας στάσης πειραματισμού και επιχειρηματικότητας.

Επιπλέον, η ομάδα εμπειρογνομόνων έκανε εννέα συστάσεις για τη βελτίωση της διοίκησης των διαδικασιών καινοτομίας, για την αντιμετώπιση της πρακτικής ενδυνάμωσης των παραγόντων καινοτομίας, και για να αυξήσει τη βάση γνώσεων και να παράσχει σαφή σημεία αναφοράς για την καινοτομία. Οι ειδικοί προτείνουν να δημιουργηθούν:

- ένα πρόγραμμα για την ενδυνάμωση και τη δικτύωση των καινοτόμων δημόσιων ηγεσιών μέσω «βαθιά εργαστήρια καινοτομίας»,
- ένας μηχανισμός «δικαιώματος αμφισβήτησης», μέσω του οποίου οι δημόσιοι οργανισμοί, οι τοπικές κυβερνήσεις και τα κράτη μέλη θα μπορούσαν να ζητήσουν εξαίρεση από ισχύοντα κανόνα ή νόμο,
- ένα Εργαστήριο Καινοτομίας της ΕΕ εντός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την υποστήριξη, διευκόλυνση και προώθηση περισσότερων καινοτομιών στο έργο των υπηρεσιών της Επιτροπής,
- ένα δίκτυο Ενιαίων Σημείων Επαφής Καινοτομίας σε όλα τα κράτη μέλη, το οποίο θα παρέχει στους δημόσιους οργανισμούς γρήγορη, πρακτική και

χαμηλού κόστους βοήθεια στην ανάπτυξη νέων λύσεις μέσω μιας διαδικασίας που καθοδηγείται από ειδικούς,

- ένα μέσο για τον συντονισμό της προσφοράς τεχνικής βοήθειας σε συγκεκριμένα κράτη μέλη, αντιγραφή υπάρχουσών καινοτομιών (υποστηρίζεται από ad hoc Ομάδες Παράδοσης Καινοτομίας της ΕΕ)
- έναν επιταχυντή για την ψηφιακή καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες, τον εντοπισμό και την υποστήριξη φορέων σε όλα τα κράτη μέλη που έχουν μια δυνατότητα μετασχηματισμού να ενεργούν ως πιλότοι,
- ένα Ταμείο Αγγέλων του Δημόσιου Τομέα για να επιτρέψει και να ενθαρρύνει περισσότερους πειραματισμούς παρέχοντας εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε μικρής κλίμακας χρηματοδότηση,
- μια δυναμική εργαλειοθήκη καινοτομίας που απευθύνεται σε δημόσιους διαχειριστές, η οποία θα περιλαμβάνει ένα συνεκτικό σύνολο εργαλείων που εστιάζουν σε συνεργατικές διαδικασίες καινοτομίας και
- έναν πίνακα αποτελεσμάτων για τους ευρωπαίους πολίτες για τις δημόσιες υπηρεσίες, παρέχοντας σημεία αναφοράς που θα επέτρεπαν μετρήσεις απόδοσης και συγκρίσεις για τη δημιουργία πληροφοριών για βασισμένες σε στοιχεία λήψη αποφάσεων.

5.2.7 Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες

Για την αύξηση την ευαισθητοποίησης του κοινού σχετικά με τις προσπάθειες καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, αρκετοί διεθνείς οργανισμοί έχουν προτείνει διαγωνισμούς όπου βραβεύουν βέλτιστες πρακτικές. Ο πιο δημοφιλής διαγωνισμός στην Ευρώπη είναι το Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημόσιου Τομέα (EPSA) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA). Το 2019, περίπου 160 έργα από 28 διαφορετικές χώρες, έναν οργανισμό της ΕΕ και μια διεθνή οργάνωση στον τομέα της δικαιοσύνης της ΕΕ, συμμετείχαν στον διαγωνισμό. Υπήρχαν τρεις κατηγορίες βραβείων.

Πίνακας 18: Πίνακας: Νικητές του Ευρωπαϊκού Βραβείου Δημόσιου Τομέα 2019 (EPSA)

Ευρωπαϊκή και Εθνική κατηγορία: «Simplex+», που υποβλήθηκε από τον Οργανισμό Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, Πορτογαλία

Το Simplex+ είναι ένα εθνικό πρόγραμμα για την απλούστευση και την ψηφιοποίηση

των διοικητικών διαδικασιών σε όλα τα μέρη της κυβέρνησης. Ανεξάρτητες αξιολογήσεις έχουν δείξει ότι τα μέτρα του προγράμματος διευκολύνουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις δημόσιες υπηρεσίες. Πολλοί πολίτες και επιχειρήσεις έχουν εξοικονομήσει χρόνο, αλλά και κόστος. Το πρόγραμμα Simplex+ οδήγησε άμεσα σε άλλα εξαιρετικά έργα από τον Οργανισμό, όπως το Citizen Spots (υποστηριζόμενη βοήθεια για πρόσβαση των πολιτών σε ψηφιακές υπηρεσίες) και ASET - Αυτόματο κοινωνικό τιμολόγιο ενέργειας (προσφέροντας προσιτά τιμολόγια ενέργειας σε καταναλωτές χαμηλού εισοδήματος).

Περιφερειακή κατηγορία: «Groeipakket», υποβλήθηκε από Kind en Gezin, Agentschap Informatie Vlaanderen, Agentschap Uitbetaling Groeipakket, Βέλγιο

Το έργο στοχεύει στην οικογενειακή πολιτική και ενσωματώνει σε ένα ενιαίο σύστημα εγγραφής τόσο την αίτηση για επιδόματα τέκνων για την εκπαίδευση όσο και τη φροντίδα των παιδιών. Το εύρος αυτής της πρωτοβουλίας είναι άνευ προηγουμένου, περιελάμβανε τη διαχείριση της μετάβασης της ευθύνης από ομοσπονδιακό σε περιφερειακό επίπεδο χωρίς διακοπή από το ένα σύστημα στο άλλο και υπερβαίνοντας τους στόχους του προηγούμενου συστήματος. Τα αποτελέσματα είναι ήδη εμφανή, λιγότερη φτώχεια και ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων και μη εργαζομένων φτωχών ατόμων. Άλλες περιοχές στο Βέλγιο άρχισαν να υιοθετούν το μοντέλο Groeipakket.

Υπερτοπική και Τοπική κατηγορία: «Rooftop Gardens: Καλλιέργεια χόρτων για κοινωνική ένταξη», υποβλήθηκε από το Δημοτικό Ινστιτούτο για Άτομα με Αναπηρία της πόλης της Βαρκελώνης, Ισπανία

Αυτό το έργο αφορά την αξιοποίηση αχρησιμοποίητου δημόσιου χώρου, όπως στέγες δημοτικών κτιρίων, για τη δημιουργία κήπων σε στέγες με καινοτόμες μεθόδους αστικής καλλιέργειας. Αυτοί οι κήποι λειτουργούνται από άτομα με αναπηρία για την ενίσχυση της κοινωνικής τους ένταξης και να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους αλλάζοντας τον ρόλο τους από αυτόν του να είναι ωφελούμενοι σε συνεισφέροντες που παράγουν ενεργά αγαθά για την κοινότητα. Επιπλέον, υποστηρίζει την κυκλική οικονομία και με αυτό το τρόπο ελαχιστοποιείται η σπατάλη τροφίμων με τη δωρεά τυχόν πλεονάσματος φρέσκων λαχανικών σε τοπικές τράπεζες και συλλόγους τροφίμων.

Τα Ηνωμένα Έθνη και ο ΟΟΣΑ αναγνωρίζουν επίσης τις βέλτιστες πρακτικές. Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ του 2019 «Ασπαζόμενοι την Καινοτομία στην Κυβέρνηση», μπορούν να παρατηρηθούν τρεις τάσεις (αρχική διατύπωση):

Τάση 1 – Αόρατη έως ορατή: Πολλές κυβερνητικές προσπάθειες επικεντρώθηκαν στο να καταστήσουν την κυβέρνηση πιο διαφανή στο κοινό, μια διαδικασία που ενισχύει την εμπιστοσύνη και τροφοδοτεί την καινοτομία.

Βέλτιστη πρακτική από τον Καναδά: Το "Carrot Rewards" είναι μια εφαρμογή που συνδυάζει γνώσεις παιχνιδιού και συμπεριφοράς για να βοηθήσει τις αρχές να κατανοήσουν τα κίνητρα και τις προοπτικές των ψηφοφόρων τους και να τους ωθήσουν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις για μια ποικιλία θεμάτων, όπως η υγιεινή ζωή και η βιωσιμότητα. Οι Καναδοί χρησιμοποιούν την εφαρμογή για να λαμβάνουν κουίζ και να παρακολουθούν στόχους και σε αντάλλαγμα, ανταμείβονται με πόντους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε προγράμματα επιβράβευσης αφοσίωσης. Το «Carrot Rewards», το οποίο ξεκίνησε ως συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, έχει γίνει μια από τις πιο δημοφιλείς εφαρμογές ευεξίας.

Τάση 2 – Ανοίγοντας πόρτες: Οι νέες τεχνολογίες, τα ανοιχτά δεδομένα και η εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων έχουν δημιουργήσει τρόπο για τις κυβερνήσεις προκειμένου να εξερευνήσουν νέες ευκαιρίες που ανοίγουν πόρτες στη δημόσια αξία της κυβέρνησης.

Βέλτιστη πρακτική από την Ινδονησία: Η πόλη της Surabaya κυκλοφόρησε το Suroboyo Bus, μια νέα υπηρεσία μεταφοράς που επιτρέπει στους κατοίκους της πόλης να πληρώνουν τα κόμιστρα του λεωφορείου με ανακυκλώσιμα μπουκάλια. Οι επιβάτες μπορούν να φέρουν πλαστικά μπουκάλια απευθείας στα δημόσια λεωφορεία ή να τα ανταλλάξουν με εισιτήρια λεωφορείων σε κέντρα ανακύκλωσης και πορτοφόλια σε όλη την πόλη. Η πρωτοβουλία ενθαρρύνει τις βελτιωμένες συνήθειες ανακύκλωσης και βοηθά να ανοίξουν οι πόρτες στα μέσα μαζικής μεταφοράς για όσους έχουν λιγότερα οικονομικά μέσα.

Τάση 3 – Κόσμος αναγνώσιμος από μηχανή: Ο κόσμος μεταφράζεται σε bit και byte που μπορούν να διαβαστούν από μηχανές και να τροφοδοτηθούν σε αλγόριθμους. Οι κυβερνήσεις καινοτομούν για να ανανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται η πολιτική και η νομοθεσία, καθιστώντας τα αναγνώσιμα από μηχανή.

Βέλτιστη πρακτική από τη Μογγολία: Τα πλαστά φάρμακα αποτελούν τη

μεγαλύτερη απάτη στον κόσμο και παρουσιάζουν μεγάλες προκλήσεις για την οικονομία και τις ζωές των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων δισεκατομμυρίων δολαρίων που χάνονται και έχουν ως αποτέλεσμα εκατοντάδες χιλιάδες θάνατους κάθε χρόνο. Στη Μογγολία, όπου έως και το 40% όλων των φαρμάκων είναι πλαστά, η κυβέρνηση έχει συνεργαστεί με τον ιδιωτικό τομέα για να διερευνήσει τη χρήση του blockchain και χρησιμοποιείται η τεχνητή νοημοσύνη για την παρακολούθηση κάθε παρτίδας φαρμάκων σε κάθε βήμα της αλυσίδας εφοδιασμού, προκειμένου να συλληφθούν και να εξαλειφθούν τα πλαστά.

5.2.8 Προτάσεις για ενίσχυση καινοτομίας στο ελληνικό δημόσιο τομέα

Η έρευνα της Dianeosis (2016) τονίζει ότι ένα να βιώσιμο και αποτελεσματικό σύστημα καινοτομίας απαιτεί τη χάραξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής και προτείνει μια σειρά από απαραίτητες παρεμβάσεις ώστε η Ελλάδα να αναβαθμίσει το εγχώριο σύστημα καινοτομίας της.

1. Νομοθετικό και κανονιστικό περιεχόμενο: Οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν τη μείωση της γραφειοκρατίας, την άρση των διοικητικών βαρών για το άνοιγμα, τη λειτουργία και το κλείσιμο των επιχειρήσεων, την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, την απλοποίηση της νομοθεσίας, την απλοποίηση και σταθεροποίηση της φορολογικής πολιτικής.
2. Έρευνα και Ανάπτυξη: Οι δαπάνες για E&A στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά χαμηλές. Οποιαδήποτε Εθνική Στρατηγική για την καινοτομία θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει σχεδιασμό για τη ραγδαία αύξησή της.
3. Εκπαίδευση: Η ραγδαία βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού, η ριζική αναβάθμιση της ανώτερης εκπαίδευσης με ενίσχυση των πρωτοπόρων, καινοτόμων τμημάτων των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, η έμφαση στις STEM σπουδές και η εισαγωγή της επιχειρηματικότητας ως αναπόσπαστου μέρους του εκπαιδευτικού συστήματος είναι απαραίτητες κινήσεις.
4. Χρηματοδότηση: Εισαγωγή φορολογικών κινήτρων για δαπάνες E&A από ιδιωτικές επιχειρήσεις, πρόγραμμα επιδοτήσεων για καινοτόμες επιχειρήσεις, ωρίμανση της αγοράς των ελληνικών venture capital και καλύτερη αξιοποίηση (και μόχλευση) των ευρωπαϊκών επενδυτικών κονδυλίων.

5. Δικτύωση: δημιουργία συμπράξεων -και των απαραίτητων δομών διαχείρισης των συμπράξεων-, και διευκόλυνση της ώσμωσης ανάμεσα στα ερευνητικά κέντρα, τα πανεπιστήμια και τις επιχειρήσεις.
6. Κοινωνία: Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν πολύ σοβαρές και βαθιές τομές στην ελληνική πολιτική πραγματικότητα, μεταρρυθμίσεις πολύ μεγαλύτερης κλίμακας από αυτές που έχουμε δει από το πολιτικό μας σύστημα μέσα στα τελευταία χρόνια των μνημονίων.

Ενώ οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, ο οργανισμός στο σύνολό του πρέπει επίσης να υποστηρίζει την καινοτομία μέσω της σύνθεσης της κουλτούρας του και του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζει τις διαδικασίες του. Μερικές φορές ο καλύτερος τρόπος για να πυροδοτηθεί η καινοτομία είναι επιτρέποντας τη δραστηριότητα εντός του οργανισμού που αποκλίνει από τον κανόνα και μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Μέρος του ζητήματος είναι να επιτρέψουν οι οργανισμοί στους εργαζομένους να φανταστούν και να αναπτύξουν νέα οράματα για το τι θα μπορούσε να συμβεί μελλοντικά. Η δημιουργικότητα συνδέεται συχνά με την τέχνη και τον πολιτισμό, αλλά δεν απαιτείται να είσαι ο Λεονάρντο ντα Βίντσι. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι ένα άτομο να είναι πρόθυμο να φανταστεί νέες δυνατότητες εκτός των κανόνων και των ορίων. Εδώ ξεκινά η ιδέα η κατόπιν οποία μπορεί να γίνει πράξη.

5.2.9 Δραστηριότητα

Ομαδική άσκηση

- Αφού χωριστείτε σε ομάδες 4 – 5 ατόμων, επιλέξτε ένα δημόσιο φορέα ή υπηρεσία.
- Αναλύστε την οργανωσιακή κουλτούρα στον φορέα.
- Τεκμηριώστε το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί.

Προτείνετε κάποια συγκεκριμένα μέτρα για τη διαχείριση αλλαγής ώστε να διασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα σε αυτήν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

Ελληνογλώσση Βιβλιογραφία

- Dianeosis. (2016). *Έρευνα για την καινοτομία στην Ελλάδα*. ΔιαΝΕΟσις.
<https://www.dianeosis.org>
- Βλασοπούλου, Μ. (2011). *Δημόσια διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό: Προβλήματα και προτάσεις βελτίωσης*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Γεωργίου, Δ. (2012). *Η ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες και ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Δελβινιώτη, Μ. (2006). *Οργανωσιακή Κουλτούρα και Καινοτομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- EOMMEX. (2009). *Ευέλικτες Οργανωτικές Δομές για την Ενίσχυση της Καινοτομίας στις ΜΜΕ*. Αθήνα: Ελληνικός Οργανισμός Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας.
- Κατσατίκης, Κ. (2013). *Καινοτομία και ανάπτυξη επιχειρήσεων: Θεωρία και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κατσίκης, Δ. (2013). *Διοίκηση καινοτομίας: Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Λιβιεράτος, Γ. (2013). *Καινοτομία και στρατηγική: Μια συστημική προσέγγιση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2012). *Δημόσια διοίκηση και θεσμικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Μιχαλόπουλος, Α. (2010). *Ηγεσία και αλλαγή στη δημόσια διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Μπουρλετίδης, Κ., & Μπουρλετίδης, Σ. (2015). *Διοίκηση Καινοτομίας και Οργανωσιακή Κουλτούρα*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Σασσάλου, Χ. (2011). *Κουλτούρα και αποδοτικότητα στον δημόσιο τομέα: Μελέτη περίπτωσης ελληνικών οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Balzarova, M. A., Castka, P., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2006). How organizational culture impacts on the implementation of ISO 14001: 2004. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 502–516. <https://doi.org/10.1108/17410400610682440>
- Cabrera, E. F., Cabrera, A., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245–261. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00010-0)
- Davis, S. M. (2006). *Future perfect*. Basic Books.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Elashmawi, F. (2000). *Competing globally: Mastering multicultural management and negotiation*. Butterworth-Heinemann.
- European Commission. (2013). *Powering European public sector innovation: Towards a new architecture*. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. Publications Office of the European Union.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9ce52bf6-4e06-4a14-bdf1-0f2c7b75a4c2>

- European Institute of Public Administration (EIPA). (2019). *European Public Sector Award (EPSA) 2019: Award winners*. <https://www.eipa.eu/epsa>
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate culture: Diagnosis and change*. Routledge.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Handy, C. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Karakas, C. (2020). *Public Sector Innovation: Concepts, Trends and Policy Issues*. European Parliamentary Research Service. <https://www.europarl.europa.eu/thinktank>
- Karathanos, D. (1998). Strategic planning effectiveness in Greek public organizations. *European Journal of Operational Research*, 105(1), 47–58.
- Kelly, H., & Kranzburg, M. (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco: San Francisco Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1963). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Vintage Books.
- Milotay, N. (2017). *Public Sector Innovation: Concepts, Practices and Trends*. European Parliamentary Research Service. <https://www.europarl.europa.eu/thinktank>
- Nicholson, N. (1998). *How to Motivate Your Innovation Machine*. Harvard Business Review, 76(6), 133–142.
- OECD. (2002). *Frascati Manual: Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2019). *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019*. Observatory of Public Sector Innovation, Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.htm>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Phillips, F. (1997). *Technology management: Understanding new technologies*. New York: McGraw-Hill.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2004). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728. <https://doi.org/10.1108/02621710410547419>
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schilling, M. A. (2005). *Strategic management of technological innovation* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schraeder, M. (2004). Organizational culture in public sector organizations:

- Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 492–498. <https://doi.org/10.1108/01437730410556759>
- Silvester, J., & Anderson, N. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 1–23. <https://doi.org/10.1348/096317999166401>
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2005). *Managing Innovation and New Product Development: Classic and Contemporary Dimensions and Challenges*. International Journal of Innovation and Technology Management, 2(3), 195–213.
- Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Karahanna, E., & Srite, M. (2002). Toward a theory-based measurement of culture. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 10(1), 13–23. <https://doi.org/10.4018/jgim.2002010102>
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tomala, F., & Senecal, D. (2004). *Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Approaches*. International Journal of Project Management, 22(6), 431–437.
- United Nations. (n.d.). *United Nations Public Service Awards (UNPSA)*. <https://publicadministration.un.org/en/UNPSA>

5.3 Το ελληνικό σύστημα ακεραιότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας

5.3.1 Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.)

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) ιδρύθηκε με τον Ν. 4622/2019, με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και την καταπολέμηση της διαφθοράς στη χώρα μας. Για πρώτη φορά συστάθηκε στην Ελλάδα μια ενιαία και ανεξάρτητη Αρχή με όλα τα απαιτούμενα εχέγγυα ανεξαρτησίας και αμεροληψίας, σύμφωνα με τις καλές πρακτικές άλλων χωρών και τις απαιτήσεις του διεθνούς Δικαίου. Αποστολή της Αρχής είναι η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός πλαισίου συνεκτικών πολιτικών, με επίκεντρο τόσο τον εντοπισμό και την καταστολή πράξεων διαφθοράς, όσο και την πρόληψη και αποτροπή. Ταυτόχρονα, στοχεύει στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του συνόλου της κοινωνίας, ιδιαίτερα των νέων παιδιών - των αυριανών πολιτών της χώρας μας - με σκοπό τη σταδιακή αλλαγή των στάσεων και των αντιλήψεων για τη δημόσια ηθική και την ακεραιότητα.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ) είναι η αρμόδια αρχή για την υλοποίηση του Ελληνικού Συστήματος Ακεραιότητας, Διαφάνειας και Λογοδοσίας (ΕΣΑΔΛ) σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών.

5.3.2 Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα

Με τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, οριοθετούνται και περιγράφονται οι κανόνες συμπεριφοράς των στελεχών της δημόσιας διοίκησης κατά την ενάσκηση των καθηκόντων τους, με στόχο την εμπέδωση μιας επαγγελματικής δεοντολογικής νοοτροπίας και τη διασφάλιση ενός πρότυπου και υγιούς. Λαμβάνοντας υπόψη διεθνή πρότυπα, μεθοδολογίες και καλές πρακτικές, ο παρών Κώδικας αποτυπώνει σε ένα ενιαίο κείμενο τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που καλούνται να εφαρμόσουν οι υπάλληλοι του Δημόσιου Τομέα, με σκοπό την ενίσχυση του Κράτους Δικαίου, της Διαφάνειας, της Λογοδοσίας και της Ανοικτής Διακυβέρνησης και, κατ' επέκταση, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς από τους δημοσίους υπαλλήλους, αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα της καλής και χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης, αποδεικνύοντας τη δέσμευση της δημόσιας διοίκησης προς τις αξίες της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της διαφάνειας, σε όλες τις πτυχές της οργάνωσης και εργασιακού περιβάλλοντος. Ο Κώδικας περιλαμβάνει ένα πλαίσιο αξιών που είναι θεμελιώδεις (Εικόνα 1) για το ήθος που πρέπει να διέπει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων με σκοπό τη θωράκιση του κράτους δικαίου, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του κράτους προς τους πολίτες.

Εικόνα 20: Οι θεμελιώδεις αξίες της Δημόσιας Διοίκησης



Πηγή: Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, 2022

Σύμφωνα με τον κώδικα, η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αμεροληψία, η αντικειμενικότητα και η εμπιστευτικότητα είναι αξίες που συμβάλλουν στην προώθηση της ακεραιότητας στον δημόσιο τομέα.

α. Διαφάνεια

Οι υπάλληλοι ασκούν τα καθήκοντά τους με διαφάνεια και ειλικρίνεια, χωρίς να αποκρύπτουν στοιχεία ή πληροφορίες

β. Λογοδοσία Οι υπάλληλοι σέβονται την ιεραρχία και αναλαμβάνουν την ευθύνη που αναλογεί στις αποφάσεις ή τις ενέργειές τους με στόχο την εξασφάλιση της αδιάλειπτης συνέχειας του έργου του φορέα τους.

γ. Αμεροληψία

Οι υπάλληλοι, αποφεύγουν καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων, καθώς και καταστάσεις ικανές να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι υπάρχει τέτοια σύγκρουση, ενώ συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν υπαγορεύεται από προσωπικά ή οικογενειακά συμφέροντα.

δ. Αντικειμενικότητα

Οι υπάλληλοι ασκούν τα καθήκοντά τους χωρίς εμπάθεια και προκατάληψη, προασπίζοντας και διαφυλάσσοντας τον αντικειμενικό χαρακτήρα της υπηρεσιακής τους κρίσης. Την ίδια στιγμή, αποφεύγουν κάθε διάκριση και χειρίζονται τις υποθέσεις που τους ανατίθενται με ουδετερότητα και αντικειμενικότητα, δίχως να επηρεάζονται από πολιτικές αθέμιτης πίεσης.

ε. Εμπιστευτικότητα

Οι υπάλληλοι σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση.

Η ανάπτυξη συμπεριφοράς των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σύμφωνη με τη θεμελιώδη αξία της ακεραιότητας συνίσταται στα εξής:

1. Αμεροληψία - αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων

Οι υπάλληλοι παρέχουν εγγυήσεις αμερόληπτης κρίσης κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

2. Άρνηση αποδοχής δώρων και ωφελημάτων

Οι υπάλληλοι δεν αξιοποιούν τη θέση τους ή το αξίωμά τους προκειμένου να αποκτήσουν οικονομικά ή άλλα οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για λογαριασμό άλλων

3. Εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα

Οι υπάλληλοι ασκούν τα καθήκοντά τους δίχως να δημοσιοποιούν, χωρίς την απαραίτητη εξουσιοδότηση, έγγραφα και προσωπικά δεδομένα, τηρουμένων των σχετικών νομοθετικών προβλέψεων και διαδικασιών.

5.3.3 Σύμβουλος Ακεραιότητας

Ο Σύμβουλος Ακεραιότητας αποτελεί μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου του Δημόσιου τομέα, που θεσπίστηκε τον Απρίλιο του 2021, με τον Ν. 4795/2021, άρθρα 23-30. Παρότι ακολουθεί παγιωμένα διεθνή πρότυπα, η ρύθμιση αυτή στη χώρα μας αποτέλεσε καινοτομία. Σύμφωνα με την παρ. 1 άρθρου 23 Ν. 4795/2021, Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλου Ακεραιότητας συνίσταται σε κάθε υπουργείο και υπάγεται ως οργανική μονάδα στον Υπουργό. Εξαιρούνται τα Υπουργεία Εξωτερικών, Προστασίας του Πολίτη και Εθνικής Άμυνας, στα οποία όπως και στους λοιπούς φορείς της Γενικής Κυβέρνησης η σύσταση Γραφείου Συμβούλου Ακεραιότητας είναι προαιρετική. Επικεφαλής στο Αυτοτελές Γραφείο είναι ο ίδιος ο Σύμβουλος Ακεραιότητας, ενώ είναι δυνατή και η στελέχωσή του από λοιπό προσωπικό του φορέα.

Η επιλογή των Συμβούλων γίνεται μέσα από ένα γενικό Μητρώο που τηρείται στην Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών και είναι προσβάσιμο διαδικτυακά από την ιστοσελίδα του. Στο μητρώο αυτό εγγράφονται με αίτηση μόνιμοι ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι, κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ ή ειδικό επιστημονικό προσωπικό, οι οποίοι ανήκουν οργανικά σε Υπουργεία ή σε αυτοτελείς Υπηρεσίες ή σε Ανεξάρτητες Αρχές ή Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ή Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, έχουν τον Α' βαθμό και τριετή κατ' ελάχιστο πραγματική δημόσια υπηρεσία, και διαθέτουν Πιστοποιητικό Επάρκειας Συμβούλου Ακεραιότητας. Το τελευταίο χορηγείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών και την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, κατόπιν παρακολούθησης ειδικού επιμορφωτικού προγράμματος. Η θητεία του Συμβούλου είναι τριετής με δυνατότητα για άλλη μια θητεία εφόσον το έργο του αξιολογηθεί θετικά.

5.3.4 Άρθρο 24 ν. 4795/2021 – Αρμοδιότητες Συμβούλου Ακεραιότητας

Με τις διατάξεις του άρθρου 24 του ν. 4795/2021 ορίζεται ότι οι αρμοδιότητες του Συμβούλου Ακεραιότητας διακρίνονται σε τρεις λειτουργικούς άξονες ως εξής:

1. Υποστηρικτικός άξονας

α) Παρέχει εξατομικευμένη συμβουλευτική συνδρομή για ζητήματα δεοντολογίας και ακεραιότητας που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος κατά την ενάσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων, όπως η σεξουαλική παρενόχληση, οι διακρίσεις, ο εκφοβισμός, η ηθική παρενόχληση και η σύγκρουση συμφερόντων.

β) Παραλαμβάνει αναφορές από τους υπαλλήλους του φορέα, για περιστατικά παραβίασης ακεραιότητας ή διαφθοράς και ασκεί διαμεσολάβηση, προκειμένου να επιληφθούν τα όργανα του φορέα ή εξωτερικοί φορείς που είναι αρμόδιοι για τη διερεύνησή τους. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με την παρ. 2 του αρ. 82 του ν. 4795/2021 «Η υποβολή αναφοράς σχετικά με θέματα ακεραιότητας και διαφθοράς στον Σύμβουλο Ακεραιότητας δεν αναιρεί τις σχετικές αρμοδιότητες άλλων ελεγκτικών οργάνων και Αρχών»

γ) Παρακολουθεί τη διαδικασία της διερεύνησης της αναφοράς και ενημερώνει σχετικά τον υπάλληλο που την υπέβαλε.

2. Ενημερωτικός άξονας

α) Παρέχει ενημέρωση στο προσωπικό του φορέα για θέματα δεοντολογίας και ακεραιότητας, καθώς και για τη λειτουργία, τις αρμοδιότητες και την αποστολή του Συμβούλου Ακεραιότητας.

β) Σχεδιάζει και συντονίζει δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων για τους υπαλλήλους του φορέα και τους υπαλλήλους των εποπτευόμενων φορέων σε συνεργασία με την οικεία οργανική μονάδα που είναι αρμόδια για θέματα εκπαίδευσης, καθώς και με εξωτερικούς φορείς παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης, όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

γ) Συμμετέχει στη χάραξη εσωτερικών πολιτικών και στην ανάπτυξη εργαλείων για την ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας, όπως Κώδικες Ηθικής και Δεοντολογίας, Κανονισμοί Διαχείρισης Φαινομένων Σύγκρουσης Συμφερόντων, Πρωτόκολλα Αντιμετώπισης Περιστατικών Απάτης και Διαφθοράς.

3. Συμβουλευτικός άξονας

α) Ενημερώνει και συνεργάζεται με τη διοίκηση του φορέα, τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και την οργανική μονάδα που είναι αρμόδια για θέματα διοικητικής υποστήριξης και ανθρώπινου δυναμικού, για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και προτύπων ακεραιότητας εντός του φορέα.

β) Διατυπώνει προτάσεις βελτίωσης των μηχανισμών πρόληψης, αποτροπής και εντοπισμού προς τον επικεφαλής του φορέα, όταν εντοπίζει περιστατικά παραβιάσεων ακεραιότητας.

γ) Συντάσσει Ετήσια Έκθεση και την υποβάλλει στον επικεφαλής του φορέα και στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας για την αποτελεσματικότητα των πολιτικών και διαδικασιών ακεραιότητας που χρησιμοποιεί ο φορέας, το έργο που επιτελέστηκε, καθώς και για την πορεία των υποθέσεων που χειρίστηκε.

Επιπλέον, ασκεί τις αρμοδιότητες του Υπεύθυνου Παραλαβής Αναφορών (ΥΠΠΑ) κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 8 και της παρ. 3 του άρθρου 25 του ν.4990/2022 (Α'210) όπως ισχύουν.

5.3.5 Άρθρο 25 ν. 4795/2021 – Υποχρεώσεις Και Ευθύνες Συμβούλου Ακεραιότητας

Στις διατάξεις του άρθρου 25 του ν. 4795/2021 περιγράφονται οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες του Συμβούλου Ακεραιότητας και συγκεκριμένα:

1. Ο Σύμβουλος Ακεραιότητας υποχρεούται:

α) να ασκεί τα καθήκοντά του με ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, αμεροληψία, διαφάνεια και κοινωνική υπευθυνότητα και να ενεργεί υπέρ του δημοσίου συμφέροντος,

β) να σέβεται και να τηρεί τους κανόνες εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας, για θέματα για τα οποία έλαβε γνώση κατά την άσκηση των καθηκόντων του,

γ) να απέχει από τη διαχείριση συγκεκριμένων υποθέσεων δηλώνοντας κώλυμα, εφόσον συντρέχει περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων.

2. Η μη αναφορά του κωλύματος της ως άνω περ. γ) της παρ. 1 συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα.

3. Ο Σύμβουλος Ακεραιότητας έχει πειθαρχική ευθύνη για πράξεις ή παραλείψεις που σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων του σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

4. Με την έναρξη της θητείας του ο Σύμβουλος Ακεραιότητας υπογράφει Δήλωση Εχεμύθειας. Το καθήκον εχεμύθειας εξακολουθεί να ισχύει για πέντε (5) χρόνια μετά

τη λήξη της θητείας του

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Νομοθεσία

Ελληνική Δημοκρατία. (2019). Νόμος 4622/2019: Επιτελικό Κράτος – Οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, τεύχος Α', αρ. φύλλου 133/07.08.2019. <https://www.et.gr>

Ελληνική Δημοκρατία. (2021). Νόμος 4795/2021: Εθνικός Μηχανισμός Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων, αναδιοργάνωση της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας κ.ά. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Α' 62/17.04.2021. <https://www.et.gr>

Βιβλιογραφία

Υπουργείο Εσωτερικών. (2022). *Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημόσιου τομέα*. <https://www.ypes.gr>