



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



Π.Μ.Σ. ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Διπλωματική Εργασία



Το Coaching ως μέσο συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη
Δημόσια Διοίκηση - Προκλήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου
δυναμικού

της

Παγούνη Βασιλικής

(Α.Μ. 0789)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γκιούρκα Παρασκευή

Εξεταστές: Τριαντάρη Σωτηρία, Καθηγήτρια

Λαζαρίδης Θεμιστοκλής, Αναπληρωτής Καθηγητής

Φλώρινα, Νοέμβριος 2019

Παγούνη Βασιλική

Αφιερώσεις

Στις φίλες – coaches μου Σοφία και Αναστασία!

«...καμία θεωρία, κανένα πλάνο, καμία κυβερνητική πολιτική δεν μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση ή έναν φορέα πετυχημένο...αυτό μπορεί να γίνει μόνο από τους ανθρώπους...»

Άκιο Μορίτα 1988

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the contribution of coaching as means of collaboration and effectiveness in public administration. The era calls for the emergence of a new "paradigm" in public sector that adopts the basic principles of management such as: emphasis on specialization, application of modern management principles, optimal use of human capital, and embracement of modern concepts in leadership, motivation and efficiency. Managers - leaders nowadays face multiple challenges. Their mission is to create a shared vision, new perspective, new impetus and clear direction. Coaching can work as a catalyst in every field of HRM. This literature review attempts to describe the concepts of management, human resources management, leadership and innovation within different aspects of public administration. Coaching models and their implementation are being examined. It is also highlighted how critical this contribution is, in order to develop leadership roles, to achieve efficiency, to promote cooperation within groups, to adopt a holistic approach and encourage growth initiatives and culture of innovation. The reader, through this ongoing research is able to form a clear picture of the crucial role that coaching has to play in contribution to a more cooperative and effective public sector in general. The findings of this study conclude that the implementation and development of both coaching and leadership skills has a significant impact on HRM. Coaching can provide stronger cooperation, a strong sense of community commitment and create an encouraging environment.

Keywords: coaching, public administration, Human Resources Management, leadership

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής του coaching ως μέσο συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Η εποχή επιτάσσει την ανάδυση ενός νέου «παραδείγματος» διοίκησης στο δημόσιο τομέα που υιοθετεί τις βασικές αρχές του management όπως : έμφαση στην εξειδίκευση, εφαρμογή σύγχρονων αρχών διοίκησης, βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενστερνισμός σύγχρονων αντιλήψεων περί ηγεσίας, υποκίνησης του προσωπικού, μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Η σύγχρονη ηγεσία στη Δ.Δ. βρίσκεται αντιμέτωπη με προκλήσεις και καλείται να δώσει όραμα, προοπτική, νέα πνοή και κατεύθυνση. Η συνδρομή του coaching μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά σε όλους τους τομείς λειτουργίας της Δ.Δ.. Με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται μια απόπειρα περιγραφής των εννοιών της διοίκησης, του σύγχρονου management, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της ηγεσίας και της καινοτομίας στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. Καταγράφονται τα μοντέλα coaching και η επιμέρους εφαρμογή τους, καθώς επίσης υπογραμμίζεται η κρίσιμη συμβολή τους στην ανάπτυξη ηγετικών ρόλων, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης, στη συνεργασία μέσα σε ομάδες, στην ολιστική προσέγγιση, στην κινητοποίηση και στην ενθάρρυνση ανάπτυξης πρωτοβουλιών και κουλτούρας της καινοτομίας. Ο αναγνώστης είναι σε θέση να σχηματίσει σαφή εικόνα για τον καθοριστικό ρόλο της συμβολής του coaching στη συνεργασία και αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο συμβολής του coaching βασίστηκε και η διεξαγόμενη έρευνα τα ευρήματα της οποίας καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η ύπαρξη και ανάπτυξη συνδυαστικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών coach – ηγέτη έχουν θετική επίδραση αναφορικά με τη συνεργασία, την επικοινωνία, την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, τη στοχοθεσία και τη δέσμευση.

Λέξεις κλειδιά: coaching, δημόσια διοίκηση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

<i>Αφιερώσεις</i>	2
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
Εισαγωγή	8
Τι είναι Δημόσια Διοίκηση.....	9
Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα	10
Σύστημα Παθογόνων Αιτιών στην ελληνική Δ.Δ.....	11
Θεωρητικές σχολές οργάνωσης και διοίκησης	13
Οι σχολές της Δημόσιας Διοίκησης αναφορικά με την πολιτική εξουσία	15
Μεθοδολογικά πρότυπα βελτιστοποίησης δημόσιας διοίκησης.....	17
Σύγχρονες αντιλήψεις για τη δημόσια διοίκηση – έλευση του δημοσίου management...	20
Συντελεστές management.....	21
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	22
Η έννοια της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση.....	24
Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	25
Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη	28
Πως συνδέεται το management με την ηγεσία.....	31
Coaching – «μοχλός» ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	33
Καταβολές Coaching	34
Ορισμός coaching.....	35
Coaching & mentoring.....	37
Βασικές διαφορές με άλλες προσεγγίσεις	40
Είδη coaching.....	42
Κουλτούρα coaching στη Δημόσια Διοίκηση	43
Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση στο coaching.....	46
Το coaching στην πράξη	48
Στοχοθεσία SMART στο coaching.....	50
Μοντέλα εφαρμογής coaching	51
Manager – Coach	57
Μεθοδολογία έρευνας.....	60
Αποτελέσματα	64

Συμπεράσματα.....	75
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	77
Ελληνική βιβλιογραφία	78
Ιστότοποι	80
Παράρτημα	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	81
Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	81

Εισαγωγή

Η σημερινή πραγματικότητα επιβάλλει ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, όπου οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις διαρκώς αυξάνονται. Πολλές φορές, οι άνθρωποι δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις διάφορες καταστάσεις και στα διάφορα είδη εμπειριών που προκύπτουν, ενώ δεν μπορούν να βρουν τους σωστούς τρόπους διαχείρισης ενός προβλήματος ή το κατάλληλο άτομο για να στραφούν για βοήθεια ή στήριξη. Σε αυτές τις περιπτώσεις και όχι μόνο, το coaching μπορεί να αποδειχθεί μία πολύ χρήσιμη επιλογή (Παπάνης, 2017).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως δεξαμενή γνώσεων και δεξιοτήτων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης. Το έργο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολο, καθώς πρέπει να επαναπροσδιορίσει το ρόλο της και να αναζητήσει νέες μεθόδους και τεχνικές για τη διαχείριση του συνεχώς μεταβαλλόμενου «σκηνικού». Σε αυτή την κατεύθυνση μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά τα προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οποία λειτουργούν ενισχυτικά στην απόδοση, στην παρακίνηση, στην ενθάρρυνση και στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων προσδίδοντας αξία στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται ένας οργανισμός για την επιβίωση και την ανάπτυξή του. Για να επέλθουν τα βέλτιστα αποτελέσματα και να αποβούν χρήσιμα και αποτελεσματικά τα παραπάνω προγράμματα προς όφελος των εργαζομένων και του φορέα εν γένει, θα πρέπει να εστιάσουν σε νέες καινοτόμες πρακτικές, πέρα από τα καθιερωμένα και τυποποιημένα.

Σε περιόδους ραγδαίων αλλαγών, που η Δ.Δ. έχει την ανάγκη να επαναπροσδιορίσουν τον σκοπό, τη λειτουργία τους ακόμα και τη στρατηγική τους, χρειάζονται περισσότερο από ποτέ, στελέχη πρόθυμα να εμπνευστούν και να εμπνεύσουν, στελέχη που αφιερώνουν χρόνο στην επικοινωνία, χτίζουν δεσμούς και μοιράζονται ένα κοινό όραμα. Η πρακτική του coaching προσφέρει γόνιμο έδαφος με εφόδια - κλειδιά, καθοριστικά για την επιτυχία των οργανισμών.

Τι είναι Δημόσια Διοίκηση

Το σύγχρονο κράτος που εξυπηρετείται από μια σωστή ή χρηστή Διοίκηση πρέπει να τοποθετείται στο πλαίσιο των κανόνων της παγκόσμιας ιστορικής ηθικής που καθορίζεται από την έννοια της αρετής (virtue), την έννοια του καλού, των αξιών, αλλά και εκείνη των υποχρεώσεων του πρακτέου και του καθήκοντος απέναντι στους πολίτες. Οι παραπάνω έννοιες προσδιορίζουν τρία επίπεδα πολιτισμικής κλίμακας : τη διεθνή πολιτισμική κλίμακα (κουλτούρα), την εθνική και τη διοικητική. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη κάθε λαός έχει το πολίτευμα που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα. Εφόσον πολίτευμα θεωρείται και ο τρόπος διοίκησης ενός κράτους συνάγεται το συμπέρασμα ότι για κάθε λαό πρέπει να εφαρμόζεται σύστημα διοίκησης αναλογικό με τα γνωρίσματά και την ιδιοσυγκρασία του.

Διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το κράτος και η υπόστασή του. Αφορά στον τρόπο οργάνωσης και κατανομής των εξουσιών, των αρμοδιοτήτων και της δύναμης. Είναι η ενέργεια του «διοικείν», η διεύθυνση του οργανωμένου συνόλου των αρχών, αλλά και η διοικητική υποδιαίρεση μιας χώρας καθώς και ο τρόπος οργάνωσης της υποδιαίρεσης αυτής. Επίσης διοίκηση είναι η κάθε επιμέρους διοικητική αρχή, προϊσταμένη αρχή ή εξουσία όπως και το σύνολο αυτών (Παρθενόπουλος, 1997).

Η Δημόσια Διοίκηση αφορά σε ένα πλέγμα κανόνων, αρχών και αξιωμάτων που έχουν πρακτική εφαρμογή. Ως σύστημα γνώσεων διαφοροποιείται από την επιχειρησιακή διοίκηση καθώς ο ρόλος της επεκτείνεται σε ευρύτερα πεδία της κοινωνικής και οικονομικής ζωής με στόχο την βέλτιστη τελικά ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Αποτελεί όργανο επίλυσης προβλημάτων που αφορούν σε μια χώρα και τους πολίτες της, μέσα από ένα σύστημα διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών και μεθόδων που εξελίσσονται συνεχώς αφού καλούνται να αντιμετωπίσουν ανάγκες διαρκώς διαφοροποιούμενες. Η δραστηριότητα της Δ.Δ. επηρεάζεται άμεσα από το εκάστοτε πολιτικό κλίμα και τις ασκούμενες πίεσεις από τις διάφορες ομάδες πίεσης που εκφράζουν τα συμφέροντά τους και δημιουργούν της ανάγκη προσαρμογής της οργάνωσής της σε ταχύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, βασισμένες σε επαρκείς ποιοτικά και ποσοτικά πληροφορίες (Κοντής, 2001).

Η Δημόσια Διοίκηση είναι μια οργάνωση που πέρα από τα στενά οργανωτικά πλαίσια διαφοροποιείται από την ιδιωτική διοίκηση αναφορικά με τη στοχοθεσία της. Επίσης διαφέρει και ως προς το «πεδίο» δράσης και λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα :

- Οι σκοποί της Δ.Δ. διαφέρουν από τους σκοπούς της ιδιωτικής καθώς έχουν ευρύτερο περιεχόμενο. Σκοπός της Δ.Δ. δεν είναι η κερδοφορία, αλλά η εξυπηρέτηση κυρίως κοινωνικών στόχων όπως η πρόνοια, η παιδεία κ.α.
- Το νομικό πλαίσιο της Δ.Δ. είναι εξαιρετικά αυστηρό με διατάξεις που δεν αφήνουν περιθώρια ευελιξίας θέτοντας διαδικασίες προκαθορισμένες σε επίπεδο τόσο λειτουργίας όσο και στοχοθεσίας.
- Το κοινωνικό πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Δ. διαφοροποιείται από το πλαίσιο της ιδιωτικής καθώς το κοινωνικό περιβάλλον ασκεί ποικιλία πιέσεων προς τη Δ.Δ. στην προσπάθειά του να την θέσει στην υπηρεσία του. Στις δημοκρατικές χώρες η πίεση και ο έλεγχος του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι συνεχείς προς την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων υπαγορευμένων στόχων και η Δ.Δ. οφείλει να προσαρμόζει την οργάνωσή της κατά τρόπο δυναμικό στις απαιτήσεις που προβάλλονται σε καθημερινή βάση.
- Η έκταση και το περιεχόμενο ευθύνης της Δ.Δ. είναι πολύ διευρυμένα λόγω της αποστολής της που είναι επιφορτισμένη με σωρεία ευθυνών. Η Δ.Δ. καθημερινά ελέγχεται και λογοδοτεί στο κοινωνικό σύνολο για λογαριασμό του οποίου υπάρχει. Φέρει ευθύνες πολιτικές, ποινικές και αστικές συνεπώς ελέγχεται από τη νομοθετική εξουσία, τη δικαστική εξουσία, τις ομάδες πίεσης και την κοινή γνώμη γενικότερα. Επίσης τα στελέχη της διοίκησης υπόκεινται και στον διοικητικό – πειθαρχικό έλεγχο για παράνομες πράξεις ή παραλείψεις.

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα

Η σημερινή Δ.Δ. όπως έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα αποτελεί αντιπροσωπευτικό φαινόμενο της ελληνικής πολιτισμικής πραγματικότητας και της ελληνικής κοινωνίας δεδομένου ότι αυτή την κοινωνία προορίζεται να εξυπηρετεί, το προσωπικό της δομεί και δομείται από ένα μεγάλο μέρος αυτής της κοινωνίας , αλλά και από αυτή την κοινωνία προέρχεται. Όλα συντείνουν στην αναγνώριση ενός πολύπλοκου έως χαώδους συστήματος διοικητικού πολιτισμού.

Το διοικητικό πρόβλημα της χώρας δεν περιορίζεται μόνο στο ζήτημα της δημιουργίας θεσμών και μηχανισμών. Στην ουσία αποτελεί πρόβλημα πολιτιστικό, πολιτικό, οικονομικό, πρόβλημα νοοτροπίας, ηθών, πρόβλημα ατομικής και κοινωνικής συμπεριφοράς. Είναι πρόβλημα σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολίτη. Ο πολίτης αντιλαμβάνεται συχνά το κράτος ως έναν «αόρατο εχθρό» που τον καταδυναστεύει, τον φορολογεί και τον εξουσιάζει. Η οικονομική και κοινωνική κρίση επέφεραν την ηθική καθίζηση και την πτώση των αξιών στην κοινωνία, με αποτελέσματα όπως : ελαστικότητα συνείδησης, αμοραλισμός, απώλεια της αίσθησης ευθύνης και της ηθικής αντίστασης (Σπανού, 2001).

Η ελληνική Δ.Δ. που αναδύεται μέσα από την κρίση αλλά και ως απαύγασμα πολυετών παθογενειών οδηγείται μοιραία σε χαώδη συμπεριφορά και αναποτελεσματικότητα. Αντί να είναι μια σαφώς καθορισμένη παραγωγική αλυσίδα σταθερή στο χωροχρόνο με καθορισμένη πορεία και αποστολή, βρίσκεται να αιωρείται και να παραπαίει. Η δαιδαλώδης πολυνομία, ασυνέχεια, η κατάργηση και αναδιατύπωση πολυάριθμων νόμων και κωδίκων αυξάνει την εντροπία (εσωτερική αταξία) της Δ.Δ. Ως απόρροια της εντροπίας αυτής είναι και η αύξηση της γραφειοκρατίας που συντελεί στις συνθήκες του χάους που επικρατεί στην κουλτούρα του δημόσιου τομέα (Μακρυδημήτρης, 1999).

Σύστημα Παθογόνων Αιτιών στην ελληνική Δ.Δ. (Δέκλερη, 2000)

Εξωγενείς παράγοντες	Υπερτροφία πολιτικού συστήματος Κατάχρηση συνδικαλισμού Δυσπιστία προς το κράτος Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης Εμβρυώδης διοικητική επιστήμη Ανεπαρκής πληροφόρηση Αστάθεια οικονομικού συστήματος Αλληπάλληλες κρίσεις πολιτικού συστήματος
Διοικητική καλλιέργεια	Υποτυπώδης διοικητική καλλιέργεια Πολιτική διείσδυση (κομματικοποίηση) Εθισμός στην πολιτική χειραγώγηση Επίδραση πολιτικής ιδεολογίας Διαφθορά Εκδουλεύσεις (ρουσφέτι) Έλλειψη σαφούς υπηρεσιακής δεοντολογίας

<p>Σύστημα Λειτουργίας</p>	<p>Ατελής διασύνδεση και συντονισμός αρμοδιοτήτων Πολυνομία Περίπλοκες ρυθμίσεις Έλλειψη διοικητικής κωδικοποίησης «Κομματική» νόμοι Παλαιώση νόμων Ασάφεια νόμων Προχειρότητα σύνταξης νόμων Περιστασιακά βελτιωτικά μέτρα Πολλά «παράθυρα» στη διοικητική διαδικασία Τυπολατρεία Γραφειοκρατία Ατελής γνώση αντικειμένων αρμοδιότητας Ασαφείς – αντιφατικές εγκύκλιοι</p>
<p>Σύστημα επικοινωνίας-ελέγχων</p>	<p>Έλλειψη ΤΠΕ Υποτυπώδης αξιοποίηση τεχνολογίας πληροφορίας Έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού πληροφορικής Απουσία συστήματος επιτήρησης (monitoring) Απουσία ανατροφοδότησης Feedback διοικητικού έργου Χαλαροί και ανεπαρκείς έλεγχοι</p>
<p>Σύστημα Οργάνωσης</p>	<p>Ανεπαρκής Υλικοτεχνική υποδομή Απουσία οργανωτικού εκσυγχρονισμού Ελλιπής περιγραφή καθηκόντων Συγκεντρωτισμός Ατελής διοικητική αποκέντρωση Έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ υπηρεσιών Επικάλυψη αρμοδιοτήτων Άκαμπτη δομή</p>
<p>Σύστημα Διαχείρισης Πόρων</p>	<p>Μη ορθολογική κατανομή δημοσιονομικών πόρων Ανεπαρκής μηχανογραφική υποστήριξη Αυξητικός προϋπολογισμός Υπέρογκο κόστος αρκετών δαπανών</p>
<p>Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού</p>	<p>Έλλειψη αξιοκρατίας Έλλειψη διοικητικής ηγεσίας Προσωπικό χαμηλών προσόντων Έλλειψη αντικειμενικής αξιολόγησης</p>

	Έλλειψη συστήματος κινήτρων Έλλειψη συστηματικής κατάρτισης – επιμόρφωσης Δυσπιστία πολιτών Ευθυνοφοβία υπαλλήλων Κατάχρηση πλεονεκτημάτων μονιμότητας Ατονία πειθαρχικού δικαίου Έλλειψη συστήματος ενημέρωσης κοινού
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Η Δ.Δ. θα έπρεπε να είναι ένας αυτοτελώς αναπτυσσόμενος οργανισμός και διαρκώς εξελισσόμενος οργανισμός που παραμένει στις υπηρεσίες των πολιτών, ανεξάρτητα από τις εκάστοτε πολιτικές επιλογές και τον τρόπο διακυβέρνησης. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει :

- ✓ Να διαχωριστεί η πολιτική εξουσία από τη Δ.Δ. με θεσμικές εγγυήσεις κατοχυρωμένες συνταγματικά.
- ✓ Να επέλθει αποκέντρωση της ευθύνης και της διοικητικής δράσης .
- ✓ Να υφίσταται οικονομική αυτοτέλεια και αυτοδιαχείριση των λειτουργικών δαπανών της Δ.Δ. από τον κρατικό προϋπολογισμό.
- ✓ Να προωθηθεί η συνταγματική κατοχύρωση της ανεξαρτησίας της Δ.Δ. και να απαιτείται ομοφωνία της βουλής κατά την ψήφιση των νόμων που καθορίζουν το μέλλον της Δ.Δ. εφόσον η Δ.Δ. είναι δημόσια και όχι κυβερνητική.

Θεωρητικές σχολές οργάνωσης και διοίκησης

Η ταξινόμηση της διοικητικής σκέψης σε σχολές αναδεικνύει τρεις διαφορετικές θεωρίες που εδώ και εκατό τουλάχιστον χρόνια κατέβαλαν προσπάθειες για βελτίωση της δομής, της διάρθρωσης, των τρόπων επικοινωνίας, των μεθόδων λήψης αποφάσεων, του τρόπου ηγεσίας, της κατανομής πόρων, και άλλων οργανωτικών πτυχών με στόχο την επίτευξη του αναγκαίου ορθολογισμού. Αυτές είναι :

- Η κλασική οργανωτική και διοικητική θεωρία (Επιστημονική Διοίκηση με πρωτοπόρους Taylor, ζεύγος Gilbeth, Ford, Gantt και Emerson/ αρχές οργάνωσης κατά Mooney & Reiley/ μέθοδοι οργάνωσης του Gulick/ διοικητικές λειτουργίες και οργανωτικές αρχές του Fayol/ γραφειοκρατικό πρότυπο του Weber/ τεχνικές ορθολογισμού οργάνωσης του Urwick)
- Η νεοκλασική οργανωτική και διοικητική θεωρία ή σχολή ανθρώπινων σχέσεων (η δυναμική διοίκηση της Follet/ κοινωνικοί συντελεστές του Mayo)
- Η σύγχρονη οργανωτική και διοικητική θεωρία (Θεμελιωτές οργανωτικής θεωρίας March, Simon, Lawrence, Lorsch,/ θεμελιωτές της θεσμικής προσέγγισης των οργανώσεων Meyer και Rowan/ **οργανωτικοί ουμανιστές** / θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow θεωρία υποκίνησης του Herzberg / θεωρία E.R.G του Alderfer/ θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams/ θεωρία της οργανικότητας ή προσδοκίας του Vroom/ Θεωρίες ηγεσίας : θεωρία X και Ψ του Douglas Mc Gregor, πρότυπα συμπεριφοράς του Chris Argyris, στυλ ηγετικής συμπεριφοράς του Likert, ενδεχομενικά υποδείγματα ηγετικής συμπεριφοράς των Schmidt και Tannenbaum κι έπειτα του Fiedler, το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton, το τρισδιάστατο πλέγμα του Redding, το μοντέλο των Vroom και Yeton (Robbins-Decenzo-Coulter, 2012).

Η κλασική θεωρία ενδιαφέρθηκε κυρίως για την τυπική δομή και τις διαρθρωτικές σχέσεις μέσα στην οργάνωση, ενώ η νεοκλασική αφοσιώθηκε εκτός από την μελέτη της ίδιας της δομής και στις επιδράσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς επάνω στην οργάνωση. Η νεοκλασική σχολή προσπάθησε να ξεπεράσει μερικά από τα μειονεκτήματα της κλασικής προσθέτοντας τροποποιήσεις με βάση τις επιστήμες της συμπεριφοράς. Η σύγχρονη οργανωτική θεωρία προσπάθησε να ενοποιήσει τα πορίσματα της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων με αυτά της κλασικής σχολής μετατοπίζοντας παράλληλα το ενδιαφέρον στη μελέτη του τρόπου με τον οποίο η δομή της οργάνωσης επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά (Κόντης, 2001).

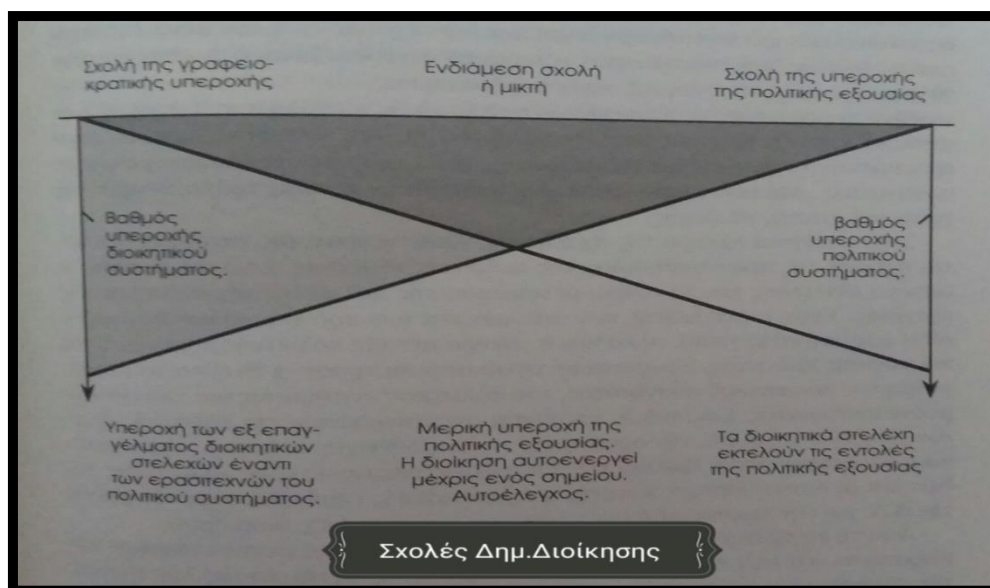
Στο πλαίσιο της κλασικής σχολής η οργάνωση (επιχείρηση ή γραφειοκρατική Δ.Δ.) αποτελεί τον κεντρικό άξονα και αναλύεται με βάση τη λειτουργική θεώρηση

καθώς γίνεται αντιληπτή ως μια τυπική διάταξη συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων. Στα πλαίσια της νεοκλασικής και σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας από τη σκοπιά της λειτουργικής προσέγγισης η οργάνωση γίνεται αντιληπτή ως κοινωνικό σύστημα του οποίου οι ανάγκες ικανοποιούνται από τις λειτουργίες των μερών από τα οποία αποτελείται. Ο άνθρωπος εξετάζεται ως ατομικότητα και ως φορέας προσδοκιών, αισθημάτων και γενικά κοινωνικών αναγκών που ικανοποιούνται στο πλαίσιο της οργάνωσης (Τύπας-Κατσαρός, 2003).

Οι σχολές της Δημόσιας Διοίκησης αναφορικά με την πολιτική εξουσία

Στο χώρο της αγγλοσαξωνικής και γαλλικής διοικητικής παράδοσης παρουσιάζεται το φαινόμενο οι αρχές να απομακρύνονται αισθητά από το βεμπεριανό κλασικό πρότυπο της αυστηρά ιεραρχημένης οργάνωσης της Δ.Δ. Ωστόσο, δεν αποσπώνται ολοσχερώς από τον κρατικό κορμό και συνεχίζουν να λειτουργούν στα πλαίσια των θεμελιωδών αρχών τόσο της ενότητας του κράτους όσο και του κοινοβουλευτισμού. Αν και εντάσσονται στη δομή του διοικητικού μηχανισμού παράλληλα διατηρούν ένα σημαντικό βαθμό ανεξαρτησίας σε τρία επίπεδα : στον τρόπο συγκρότησής τους, στη μέθοδο ανάπτυξης της δραστηριότητάς τους και στην διαδικασία ελέγχου αυτής της δραστηριότητας.

Έχουν διαμορφωθεί τρεις διακεκριμένες σχολές Δ.Δ. με βασικό κριτήριο διαχωρισμού της φιλοσοφίας τους τη σχέση μεταξύ Δ.Δ. και πολιτικής εξουσίας (Παρθενόπουλος, 1997).



Σχήμα 1

Στην πρώτη σχολή σκέψης επικρατεί η διοίκηση της πολιτικής εξουσίας. Η κρατική γραφειοκρατία υπερέχει στο στίβο της δημόσιας πολιτικής. Η αυτονομία του διοικητικού υποσυστήματος και η συνεχής εξειδίκευση πάνω στα ζητήματα της Δ.Δ. τα οποία είναι από τη φύση τους χαώδη, οδηγούν σε υπεροχή κι επικράτηση του διοικητικού υποσυστήματος έναντι του υπερκειμενικού πολιτικού συστήματος. Για κάθε λειτουργία της οργανώνει και μια αντίστοιχη δομή με αποτέλεσμα τη διεύρυνση των κλάδων ενός κεντρικού κορμού. Είναι η γνωστή αυτοοργάνωση και μορφοποίηση της Δ.Δ. (Heady, 1959).

Στον αντίποδα της σχολής της γραφειοκρατικής υπεροχής απαντάται η σχολή υπεροχής της πολιτικής εξουσίας. Η Δ.Δ. αποτελεί όργανο εκτέλεσης και «όχημα» μεταφοράς της πολιτικής και κυβερνητικής εξουσίας. Λειτουργεί ως εκτελεστής των εντολών και προγραμμάτων που χαράσσει η πολιτική εξουσία αλλά και ως γέφυρα μεταξύ της πολιτικής και κοινωνικής πολιτείας. Εδώ η Δ.Δ. δέχεται έντονες επιρροές και επεμβάσεις από την πολιτική εξουσία αναφορικά με τη δομή, την οργάνωση, τη θεσμοθέτηση και τη λειτουργία της. Οι σχέσεις υποταγής είναι άμεσες καθώς και οι δυνατότητες πολιτικής και κομματικής χειραγώγησης κι εκμετάλλευσης της Δ.Δ. χάριν πολιτικού οφέλους(Τύπας-Κατσαρός,2003)(Σπηλιωτόπουλος-Μακρυδημήτρης, 2001).

Στο μέσο των δυο προαναφερθεισών σχολών υπάρχει και μια τρίτη, η λεγόμενη ενδιάμεση ή μικτή. Στη ενδιάμεση Δ.Δ. η πολιτική εξουσία καθορίζει τους

στόχους της κυβερνητικής πολιτικής και διαθέτει τους πόρους για την υλοποίησή τους. Το πεδίο επέμβασης της πολιτικής εξουσίας οριοθετείται στο να εξασφαλίζει το πλαίσιο λειτουργίας και την οικονομική αυτοτέλεια της Δ.Δ. Μετά από αυτό το όριο η Δ.Δ. αυτενεργεί και δρα σύμφωνα με τις εξειδικευμένες τεχνικές και γνώσεις της για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η οργάνωση της Δ.Δ. γίνεται από την ίδια -αυτοοργάνωση- σύμφωνα με τα δικά της πρότυπα. Ιεράρχηση στόχων, προτεραιότητες και διορθωτικές παρεμβάσεις υλοποιούνται σε συνεργασία με την πολιτική εξουσία. Ο έλεγχος ασκείται από την ίδια, από τα θεσμικά συνταγματικά όργανα και από τη δικαστική εξουσία (Παρθενόπουλος, 1997).

Μεθοδολογικά πρότυπα βελτιστοποίησης δημόσιας διοίκησης

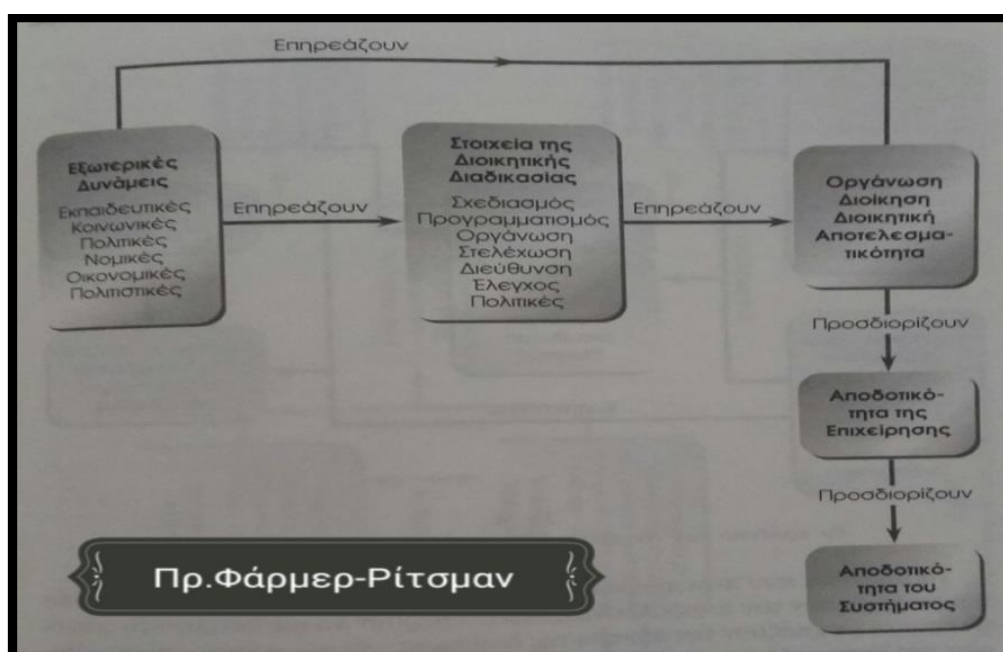
Η λειτουργία και η δράση της Δ.Δ. διέπεται από δυο βασικές αρχές, την αρχή της νομιμότητας και την αρχή της αποτελεσματικότητας. Η αποτελεσματικότητα στην άσκηση της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αν υποθέσουμε ότι ένας από τους κύριους στόχους της κοινωνίας είναι η παραγωγικότητα, τότε η διοικητική αποτελεσματικότητα μπορεί να οριστεί από το πόσο ποιοτικά και αποδοτικά τα διοικητικά στελέχη θα εκπληρώσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς μέσα στο δεδομένο περιβάλλον. Η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να υπολογιστεί με την εξέταση ορισμένων παραγόντων, ένας από τους οποίους είναι τα κέρδη. Στη Δ.Δ. όμως αυτό δεν είναι ούτε εύκολο ούτε εφικτό. Η προσέγγιση από την άποψη αυτή μπορεί να γίνει από την πλευρά του επιπέδου της χώρας, όπου μπορούν να μετρηθούν διάφοροι οικονομικοί και αναπτυξιακοί δείκτες (επίπεδο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, αναλογία χρήσης εργατικού δυναμικού και κεφαλαίου, επίπεδα ανταγωνισμού, επάρκεια σχεδιασμού – προγραμματισμού κ.α.).

Τη διοικητική αποτελεσματικότητα επηρεάζουν οι εξωτερικές δυνάμεις του περιβάλλοντος, τις οποίες ο Farmer και Richman κατατάσσουν σε έξι κατηγορίες :

1. Εκπαιδευτικές
2. Κοινωνικές
3. Πολιτικές
4. Νομικές
5. Οικονομικές

6. Πολιτιστικές

Αυτές οι δυνάμεις αποτελούν τα κύρια στοιχεία που επηρεάζουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα και συμπεριλαμβάνονται ως βασικά στοιχεία διοικητικής διαδικασίας κατά το πρότυπο Farmer και Richman (σχ.2). Η γενική ιδέα σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο είναι ότι οι συνθήκες που περιγράψαμε παραπάνω επηρεάζουν και καθορίζουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα και τα στοιχεία της διοικητικής διαδικασίας. Έπειτα η διοικητική αποτελεσματικότητα προσδιορίζει με τη σειρά της την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού και εν συνεχεία την αποδοτικότητα μιας χώρας, κοινωνίας ή ενός συστήματος.

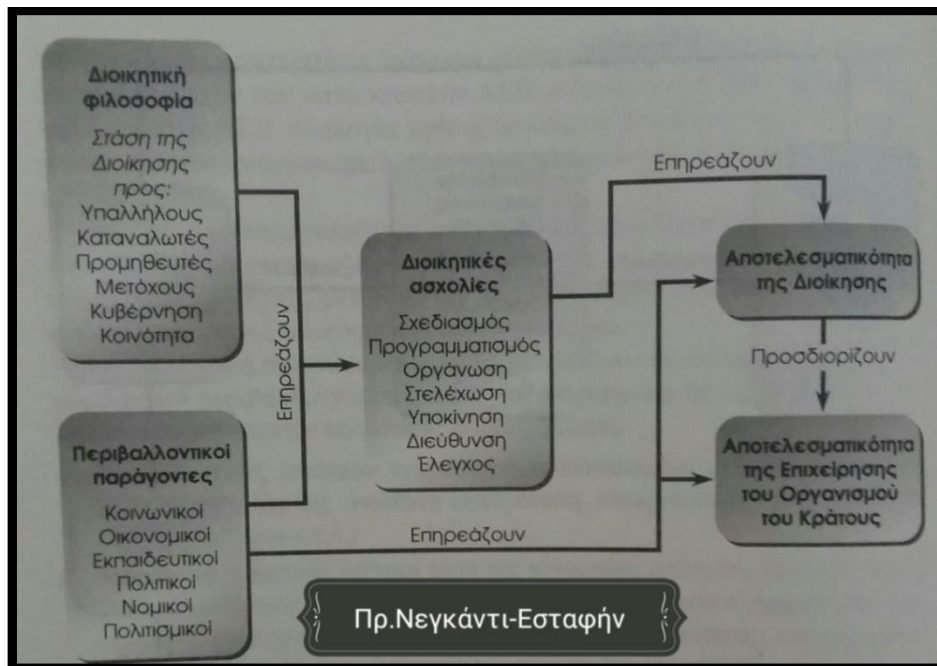


Σχήμα 2

Τους εξωτερικούς πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διοικητική δράση (εξωτερικότητες) περιλαμβάνει ως ανεξάρτητη μεταβλητή το πρότυπο Negandhi & Estafen. Μέσω αυτού του προτύπου εκφράζεται η άποψη ότι πρέπει να εισαχθούν μερικά στοιχεία της διοικητικής φιλοσοφίας μέσα στο πρότυπό τους, ιδίως εκείνα που έχουν μεταλαμπαδευτεί επιτυχώς από ένα κοινωνικό σύστημα σε ένα άλλο. Ως διοικητική φιλοσοφία νοείται «η εκφραζόμενη και συνεπαγόμενη στάση ή σχέση μιας επιχείρησης ή ενός φορέα με ορισμένες από τις εξωτερικές ή εσωτερικές

Παγούνη Βασιλική

επαφές» όπως οι καταναλωτές, προμηθευτές, κανάλια διανομής, εργατικά σωματεία, κοινωνίες, κυβερνήσεις.



Σχήμα 3

Τα πρότυπα που προαναφέρθηκαν αναγνωρίζουν τη σημασία των παραγόντων του περιβάλλοντος και επιχειρούν να αποδείξουν το πώς οι τελευταίοι επηρεάζουν την άσκηση της διοίκησης. Σύμφωνα με το πρότυπο Koontz η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από δραστηριότητες διοικητικές και μη διοικητικές



Σχήμα 4

Σύγχρονες αντιλήψεις για τη δημόσια διοίκηση – έλευση του δημοσίου management

Οι πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών είχαν ως αποτέλεσμα την μεταφορά στρατηγικών τομέων της οικονομίας στον ιδιωτικό τομέα γεγονός που επέφερε τη μεταβολή της φιλοσοφίας ως προς την αποστολή και το ρόλο της Δ.Δ. και των οργανισμών της, οι οποίοι από εξουσιαστικοί μηχανισμοί μετατράπηκαν ή μετατρέπονται ήδη σε μηχανισμούς προσφοράς υπηρεσιών.

Ο κύριος ρόλος της Δ.Δ. συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών και όχι στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων και άσκηση καταπιεστικών ελέγχων. Η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται μέσω μιας διαφορετικής προσέγγισης των σκοπών της και αξιολογείται αποκλειστικά με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Στα πλαίσια αυτά αναδύεται ένα νέο Δημόσιο management που υιοθετεί τις βασικές αρχές του επιστημονικού management όπως : έμφαση στην εξειδίκευση, καταμερισμός εργασιών, ιεραρχική δομή της εξουσίας, εφαρμογή σύγχρονων αρχών διοίκησης, βέλτιστη αξιοποίηση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, ενστερνισμός σύγχρονων αντιλήψεων περί ηγεσίας, υποκίνησης του προσωπικού και μέτρηση της απόδοσης (Φαναριώτης, 1999).

Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες του management είναι οι εξής :

- ✓ *Σχεδιασμός* : περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων με βάση προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις, την τυποποίηση των διαδικασιών, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων και την κατάρτιση οικονομικού προγραμματισμού με αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- ✓ *Οργάνωση* : καθορίζονται οι δομές εξουσίας, επιλέγεται το ανθρώπινο δυναμικό και σχηματίζονται ομάδες, ενώ στόχοι και δραστηριότητες διανέμονται ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους. Η θεμελιώδης προτεραιότητα σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, που οδηγεί σε ισχυρές εργασιακές σχέσεις και υψηλή απόδοση.

- ✓ *Διεύθυνση* : περικλείει α) λήψη αποφάσεων, β) διατήρηση αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας, γ) παρακίνηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η προσωπική αξία και η δυναμική του κάθε υπαλλήλου.
- ✓ *Έλεγχος* : στενή παρακολούθηση των εξελίξεων και των κατευθυντήριων γραμμών σε κάθε παραγωγική, λειτουργική, οικονομική και ελεγκτική διαδικασία. Βάσει κριτηρίων που έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί, αξιολογείται η εργασία και η γίνεται η καταμέτρηση της απόδοσης ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις (Thomas, 2007).

Συντελεστές management

Το management, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί ένα σύστημα λειτουργιών. Οι λειτουργίες του αποτελούν αποτέλεσμα συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών :

- Γνώσεις
- Ικανότητες
- Φιλοσοφία – Κουλτούρα
- Συστήματα

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management απαιτεί την ανθρώπινη δραστηριότητα και τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα ικανοποιητικό επιστημονικό, εννοιολογικό και θεωρητικό, υπόβαθρο αναφορικά με τις λειτουργίες του management. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού management είναι αδύνατη. Το management ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων που προσδιορίζει την ικανότητα του ατόμου να εφαρμόζει και να ασκεί τις λειτουργίες του management στην πράξη με το «οπλοστάσιο» γνώσεων που κατέχει (Drucker, 1999).

Ως ανθρώπινη δραστηριότητα το management αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.α.. Αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την κουλτούρα – φιλοσοφία του ατόμου που ασκεί management αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στην οποία αυτό ασκείται. Η άσκηση λειτουργίας του απαιτεί και χρήση συστημάτων management -εργαλείων- όπως τα πληροφοριακά συστήματα, συστήματα ελέγχου κ.α..

Οι παραπάνω συντελεστές management είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη ενός για να καταστεί αδύνατη η ανάπτυξη κι εφαρμογή του. Επίσης είναι φανερό ότι υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των τεσσάρων συντελεστών καθώς ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή μορφή του άλλου και συνάμα εξαρτάται από αυτόν (Μπρώνη-Βελέντζας, 2017).

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια ενός φορέα. Η ΔΑΔ εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία από τη διοίκηση του εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Αφορά ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη και την αυτοβελτίωση των υπαλλήλων (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004). Διευρύνει το πλαίσιο και δίνει νέες προσεγγίσεις αναφορικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων, τη στάση τους απέναντι στον φορέα και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Πλέον ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» έχει αντικατασταθεί από τον πιο ουσιαστικό όρο του «ανθρώπινου κεφαλαίου» το οποίο συνίσταται σε διανοητικό, συναισθηματικό και κοινωνικό. Το διανοητικό κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία των ανθρώπων που προσδιορίζουν την αποδοτικότητα, την καινοτομία, την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Το συναισθηματικό κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει τις διαθέσεις, τα συναισθήματα, την ψυχολογία των ανθρώπων που οδηγούν σε προσπάθειες και συμπεριφορές για την βέλτιστη επίδοση σε όλους τους τομείς. Το κοινωνικό κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει την κουλτούρα και τις ανθρώπινες σχέσεις που εξασφαλίζουν τις ανθρώπινες σχέσεις, τη συνεργασία, τη συνοχή καθώς ο οργανισμός δεν αποτελεί ένα άθροισμα ανθρώπων αλλά μια συλλογικότητα ή κοινότητα ή ολότητα, η οποία είναι διαφορετική από το άθροισμα των μερών της. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016).

Συνεπώς η ΔΑΔ είναι η διοικητική λειτουργία ενός φορέα – οργανισμού που σχεδιάζει κι εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του

Παγούνη Βασιλική

ανθρώπινου κεφαλαίου δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων.

Σημεία εστίασης της σύγχρονης ΔΑΔ

- Οι εργαζόμενοι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού
- Συνεχής ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων
- Αύξηση αφοσίωσης των εργαζομένων
- Έμφαση στην ενδυνάμωση εργαζομένων (empowerment)
- Έμφαση στην αποτελεσματική λειτουργία ομάδων
- Έμφαση στην αξιοπιστία και δικαιοσύνη των πολιτικών ΔΑΔ

Εμπόδια της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση

- Λίγοι δίνουν εντολές
- Πολλοί εκτελούν εντολές
- Πολλά ιεραρχικά επίπεδα ανάμεσα στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή τους
- Χαμηλή απόδοση πολλών
- Υψηλή απόδοση λίγων
- Οι θέσεις εργασίας πληρούνται κυρίως με βάση τυπικά κριτήρια
- Οι προαγωγές γίνονται με βάση κυρίως την αρχαιότητα
- Όσοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν παραμένουν
- Οι αμοιβές ορίζονται από την νομοθεσία
- Διακρίσεις ανάμεσα στα στελέχη της ιεραρχίας και στους επιτελικούς συμβούλους
- Πολύπλοκες διαδικασίες και νομικές ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό

- Έλλειψη κινήτρων απόδοσης
- Η υψηλή απόδοση πηγάζει περισσότερο από αλτρουισμό παρά από προσωπικό συμφέρον

Η έννοια της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση.

Η ηγεσία αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης καθώς αποτελεί τη βασικότερη από τις συνιστώσες που καθορίζουν τις κοινωνικές συνθήκες στο χώρο εργασίας. Για κάθε οργανισμό η ηγεσία αποτελεί έναν παράγοντα «κλειδί» αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και τον βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια της λειτουργίας και ανάπτυξης του οργανισμού. Βασικό ζητούμενο της ηγεσίας είναι να επιδρά καταλυτικά στη συμπεριφορά των εργαζόμενων προς την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στοχοθεσίας. Έργο του ηγέτη είναι να εξασφαλίσει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των υπαλλήλων που προΐσταται (Τύπας-Κατσαρός, 2003).

Η ηγεσία έχει την πρωτοκαθεδρία ως η κεντρικότερη λειτουργία του management γιατί δίνει ζωντάνια και δυναμισμό σε έναν φορέα «...με τη λειτουργία αυτή το management εμπνέει, ενθουσιάζει, καθοδηγεί, παρακινεί και επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων των στελεχών για τη μεγαλύτερη δυνατή πραγματοποίηση σκοπών - στόχων του φορέα» (Θεοφανίδης, 1989).

Η ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη ανθρώπινη λειτουργία που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή και κατανοητή. «...όπως η αγάπη, η ηγεσία εξακολουθεί να είναι κάτι που όλοι ξέρουν ότι υπάρχει, κανείς όμως δεν μπορεί να ορίσει». Ωστόσο αρκετές προσπάθειες απόδοσης της ουσίας του όρου έχουν συντελεστεί. Σύμφωνα με τον J.Kotter η ηγεσία προσδιορίζει πως θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα αυτό και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν. Για τον Μπουραντά ως ηγεσία χαρακτηρίζεται η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων (μικρής ή μεγάλης / τυπικής ή άτυπης) από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, ηθελημένα και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία (Ιορδάνογλου, 2016).

Η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές : τον ηγέτη, εκείνους που καθοδηγούνται και τις περιστάσεις ή συνθήκες που αντιμετωπίζουν. Και οι τρεις μεταβλητές αλλάζουν συνεχώς γεγονός που καθιστά την ηγεσία μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Αυτό σημαίνει ότι για να κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να ιδωθεί ως διαδικασία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), το προφίλ της ομάδας των συνεργατών /μελών /υφισταμένων, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου (Τζωρτζάκης-Τζωρτζάκη, 2007).

Η έννοια της ηγεσίας είναι ένα είδος συνεργασίας και συμμαχίας μεταξύ της εργασιακής ομάδας και του ίδιου του ηγέτη της. Στη συνεργασία αυτή, ο ηγέτης της ομάδας είναι αυτός που καθοδηγεί. Η επίτευξη των στόχων της ομάδας συνδέεται στενά με την επίτευξη των ατομικών στόχων.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Ηγέτης, λοιπόν, είναι το άτομο το οποίο μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές άλλων ατόμων, έτσι ώστε αυτά να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος με το στυλ του, την όρεξή του, την πίστη και άλλους παράγοντες κάνει την ομάδα να δρα όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικά, πάντα με σκοπό την επίτευξη των ήδη προκαθορισμένων στόχων. Τελικά, ηγέτης μπορεί να θεωρείται ένας γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης ή ένας διευθύνων σύμβουλος ή ακόμα και ο πρόεδρος της, αλλά και πάλι απαραίτητη προϋπόθεση είναι να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» (Μπουραντάς, 2001) (Λαλούμης, 2005)¹. Ο ηγέτης πρέπει να χαράζει κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος και στρατηγικών, για την ενδεχόμενη δημιουργία αλλαγών, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του οράματος. Επίσης, πρέπει να προσανατολίζει την ομάδα προς το όραμα. Αυτό γίνεται με τη λεκτική μετάδοση αλλά και με πράξεις των κατευθυντήριων γραμμών που θ' ακολουθηθούν.

¹ Λαλούμης Δ., «Ηγεσία με χιούμορ», 2005 διαθέσιμο σε: <http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.html>

Απαραίτητος είναι και ο συνδυασμός της έμπνευσης και της κινητοποίησης έτσι ώστε η ομάδα να ενεργοποιηθεί και να υπερπηδήσει τα εμπόδια της γραφειοκρατίας και της πολιτικής, οι οποίες πολλές φορές εμποδίζουν τις αλλαγές. Από την εφαρμογή, της ηγεσίας προκύπτει ως αποτέλεσμα η δημιουργία αλλαγών, οι οποίες μάλιστα μπορούν να προχωρήσουν και σε εκ νέου αλλαγές σε άλλους τομείς. Συχνά προκύπτει το εξής ζήτημα: «Ο μάνατζερ-προϊστάμενος είναι ηγέτης;»² Σύμφωνα με τον Kotter η ηγεσία και το management είναι δύο έννοιες-ρόλοι αλληλοεξαρτώμενες. Όσο κι αν φαίνεται παράδοξο, το ιδανικό θα ήταν ένας άριστος συνδυασμός τους, ο οποίος θα οδηγούσε σε υψηλότερες αποδόσεις αλλά και στην υψηλότερη ατομική ικανοποίηση των μελών της ομάδας (Μπουραντάς, 2005).

Συμπληρωματικά σε όσα προαναφέρθηκαν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ιεραρχικά διακρίνονται **δύο κατηγορίες** : α) η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν στη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία δλδ τα κίνητρα άσκησης ηγεσίας και τον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και β) η δεύτερη κατηγορία αφορά στις «μετα-ικανότητες» Αναλυτικότερα :

Κατηγορία Α

- Ανάγκη για επιτεύγματα/όραμα. Αντλεί ευχαρίστηση από την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών για δημιουργία. Από την ύπαρξη μιας ευρύτερης «αποστολής», ενός οράματος σε σύνδεση με τις αξίες και τα ιδανικά του για ένα καλύτερο μέλλον. Δεσμεύεται, αγωνίζεται με πάθος, αναλαμβάνει ρίσκο για να «υπηρετήσει» το όραμά του εμπνέοντας και τους υπόλοιπους σε αυτή την κατεύθυνση. Αγαπάει τη δουλειά του και είναι υπερήφανος για τα στελέχη που έχει δημιουργήσει.
- Πίστη και δέσμευση σε αξίες. Ένα δομημένο αξιακό σύνολο λειτουργεί ως πεδίο δράσης ενός ηγέτη με πίστη και δέσμευση στο όραμά του. Ακεραιότητα, εντιμότητα, δικαιοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια, αξιοπρέπεια, ταπεινότητα και

²**Μάνατζερ** • Διορίζεται. • Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη. • Δίνει οδηγίες – εντολές. • Ελέγχει. • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα. • Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια. • Αποδέχεται την πραγματικότητα. • Βραχυπρόθεσμη προοπτική. • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση. **Ηγέτης** • Αναδεικνύεται. • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. • Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει. • Κερδίζει εμπιστοσύνη. • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους. • Ανοίγει ορίζοντες. • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές. • Ερευνά την πραγματικότητα. • Μακροπρόθεσμη προοπτική.

σεβασμό στον άνθρωπο. Είναι αυστηρός αλλά δίκαιος, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια και δίνοντας «δεύτερες ευκαιρίες»

- Αυτοπεποίθηση - Θάρρος-Κουράγιο. Ο ηγέτης συχνά καλείται να αντιμετωπίσει πληθώρα προκλήσεων σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον με αθέμιτο συχνά ανταγωνισμό. Οφείλει να είναι οπλισμένος με «τσαγανό», ψυχραιμία, αντοχή και ψυχική δύναμη. «τσαγανό» για τη λήψη δύσκολων αποφάσεων σε συνδυασμό όμως με την ταπεινότητα, ευγένεια, καλοσύνη, ευαισθησία και αίσθηση του χιούμορ. Μεταδίδοντας ταυτόχρονα τον ενθουσιασμό του και κάνοντας τους υπόλοιπους να πιστέψουν στον εαυτό τους.
- Ανάγκη για αυτοεκτίμηση/αναγνώριση. Επιδιώκει τη διάκριση, την επαγγελματική εξέλιξη και την επιτυχία μέσα από σκληρή δουλειά. Λειτουργεί και ως πρότυπο-παράδειγμα για τους υπόλοιπους.
- Εστίαση-επιμονή-πειθαρχία. Το όραμα, οι υψηλές προσδοκίες και στόχοι απαιτούν επιμονή, πειθαρχία, εστιασμένη και συνεχή προσπάθεια από την πλευρά του ηγέτη.

Κατηγορία Β

- Η αυτοεπίγνωση (γνώθι σ'εαυτόν). Η ικανότητα του να γνωρίζει κάποιος ποιος πραγματικά είναι, τις αξίες, τις ανάγκες του, το πού είναι και που θέλει να πάει. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου. Είναι απαραίτητη για την ορθή λήψη αποφάσεων και αποτινάσσει αρνητικά στοιχεία όπως η αλαζονεία. Αποτελεί έκφανση της συναισθηματικής νοημοσύνης που θα δούμε αμέσως παρακάτω.
- Συναισθηματική Νοημοσύνη. Η κατανόηση των συναισθημάτων του ιδίου και των άλλων και ο «χειρισμός» τους με αποτελεσματικό τρόπο. Η αυτορρύθμιση και η ενσυναίσθηση είναι ζωτικής σημασίας ηγετικά χαρακτηριστικά που μόνο άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τα διαθέτουν. Η Σ.Ν. αποτελεί σημαντικό κομμάτι δεξιοτήτων ηγεσίας και θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω.

- Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Για να είναι σε θέση ένα ηγετικό στέλεχος να μπορεί να δώσει σαφείς και με στέρεο τρόπο απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα οφείλει να ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με ένα ορθολογικό σκεπτικό και μια συντεταγμένη μεθοδολογία.
- Συστημική σκέψη. Συνδυασμός αναλυτικής και συνθετικής σκέψης που ευνοεί την ορθή λήψη αποφάσεων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών κι οργάνωσης, την ικανότητα συνεχούς μάθησης.
- Ικανότητα επικοινωνίας. Αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ενεργητική ακρόαση. Αποτελεσματική χρήση του λόγου (προφορικού-γραπτού), της φωνής και της γλώσσας του σώματος. Διάθεση για ανοιχτή, θετική και ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους (Schermerhorn, 2012) (Landsdale, 2003).

Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Στον χώρο εργασίας η νοημοσύνη της επιτυχίας για κάθε εργαζόμενο έχει τρεις διαστάσεις, σχετικά ανεξάρτητες μεταξύ τους, που όμως αλληλεπιδρούν για να «παραχθεί» η λεγόμενη ευφυΐα :

1. Η αναλυτική : η νοημοσύνη που χρησιμοποιείται για να αξιολογεί κάποιος ιδέες και το πρακτικό τους όφελος
2. Η δημιουργική νοημοσύνη που χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιά προβλήματα θα επιλυθούν. Είναι η ικανότητα να προχωράει κανείς πέρα από το δεδομένο και να παράγει καινοφανείς και ενδιαφέρουσες ιδέες. Σχετίζεται άρρηκτα με την συνθετική σκέψη.
3. Η πρακτική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη που επιδιώκει αποτελεσματικές επιλεγείσες λύσεις. Είναι ταυτόσημη με την εξειδίκευση η οποία αποτελεί την πραγματική εμπειρική γνώση για το πώς θα εκτελεστεί μια εργασία

Αποτελεί την ικανότητα να μεταφράζει κανείς τη θεωρία σε πράξη και τις αφηρημένες ιδέες σε πρακτικά επιτεύγματα. (ΕΚΠΑ, κεφ. 139: 1-115)

Συνεπώς η νοημοσύνη με τις τρεις διαστάσεις που μόλις αναλύσαμε αποτελεί μοναδική ανθρώπινη αρετή όπου σε συνδυασμό με τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν στην βέλτιστη ηγεσία.

Πέντε τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που βελτιώνουν τη διαδικασία αποτελεσματικής ηγεσίας

- **Γνώση των συναισθημάτων μας:** Η αυτεπίγνωση ή αναγνώριση ενός συναισθήματος την ώρα που δημιουργείται – είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε και να αναγνωρίζουμε κάθε στιγμή τα συναισθήματα είναι καίρια για την ψυχολογική ενόραση και αυτοκατανόηση. Η τυχόν ανικανότητά μας να παρατηρήσουμε τα πραγματικά μας αισθήματα μας αφήνει στο έλεός τους.
- **Έλεγχος των συναισθημάτων:** Το να χειραγωγούμε και να ελέγχουμε τα συναισθήματά μας έτσι ώστε να είναι τα κατάλληλα ανά πάσα στιγμή, είναι μια ικανότητα που οικοδομείται πάνω στην αυτεπίγνωση. Άτομα που στερούνται αυτής της ικανότητας μάχονται πάντα τα αισθήματα της κατάθλιψης, ενώ όσοι διακρίνονται γι' αυτήν τους την ικανότητα μπορούν πολύ πιο γρήγορα να ξεπεράσουν τα πισωγυρίσματα της ζωής.
- **Εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας:** Ο έλεγχος των συναισθημάτων, που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση ενός στόχου, είναι ουσιαστικός στην προσήλωση της προσοχής, στην εξεύρεση κινήτρων, στην αυτοκυριαρχία και στη δημιουργικότητα. Οι άνθρωποι που έχουν αυτήν την ικανότητα τείνουν να είναι πολύ περισσότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί σε οτιδήποτε καταπιαστούν να κάνουν.
- **Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων:** Η ενσυναίσθηση, μια άλλη ικανότητα που έχει τη βάση της στη συναισθηματική αυτεπίγνωση, είναι η θεμελιώδης ανθρώπινη δεξιότητα.

- **Χειρισμός των σχέσεων:** Η τέχνη των διαπροσωπικών σχέσεων είναι, σε μεγάλο βαθμό, η δεξιότητα του χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. (Goleman, 1999)

Πριν μερικές δεκαετίες, στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών ο όρος «συναίσθημα» έφερε μία αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων σε ένα στέλεχος θεωρούνταν σημάδι αδυναμίας ή παράγοντα παραπλάνησης της προσοχής. Όλοι έχουμε ακούσει πολλάκις το γνωστό : «στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί». Αυτό όμως δεν μπορεί να ισχύει. Κάθε εργαζόμενος, κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την προσωπική συναισθηματική του ταυτότητα, την προσωπική του συναισθηματική νοημοσύνη.

Ειδικότερα, ένα ηγετικό στέλεχος ενός οργανισμού με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ έχει πίστη στις ικανότητές του
- ✓ μπορεί να εργάζεται υπό πίεση
- ✓ μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- ✓ δεν τα παρατάει όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες
- ✓ μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- ✓ κατανοεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των συνεργατών και πολιτών
- ✓ κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- ✓ διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις
- ✓ έχει την ικανότητα να εστιάζει την προσοχή του
- ✓ είναι ευσυνείδητος
- ✓ αναλαμβάνει πρωτοβουλία
- ✓ έχει ικανότητα πειθούς

Οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται επίσης από μία υψηλότερη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων. Όπως χαρακτηριστικά υποστήριξαν οι Salovey & Mayer (1990), τα άτομα αυτά, τείνουν να οργανώνουν διαφορετικά τα συναισθήματά τους, προκειμένου να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Τόσο τα συναισθήματα όσο και η γενικότερη στάση και, κατ' επέκταση, διάθεσή τους επιδρούν, όχι συνειδητά πάντα, στις επιλογές που κάνουν για να ένα πρόβλημα που απασχολεί.

Η θετική διάθεση βοηθά ένα άτομο να επιδεικνύει ένα μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας όταν σχεδιάζει τις μελλοντικές του κινήσεις, κάτι που επίσης το βοηθά να αξιοποιήσει καλύτερα τις ευκαιρίες που θα του παρουσιαστούν, επίσης συμβάλει

ενισχυτικά και στην ικανότητα δημιουργικής σκέψης. Η θετική διάθεση μπορεί επίσης να κινητοποιήσει κάποιον μπροστά σε μία πρόκληση. Σε γενικές γραμμές, τα άτομα με αισιόδοξη στάση απέναντι στη ζωή δημιουργούν διαπροσωπικές εμπειρίες που οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα, γι' αυτούς και τους γύρω τους. Διαθέτουν δηλαδή μια υψηλότερη ικανότητα στο να επιλύουν τα προβλήματα που συναντούν στη ζωή τους. (Δαλακούρα, 2012)

Στη σημερινή εποχή το συναίσθημα κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό του οργανισμού. (Kotter, 2005). Η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων στον εαυτό μας και τους άλλους, είναι σημαντικός παράγοντας για την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με έρευνες το 80% της αποτελεσματικότητας των στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Και μόνο μέσα από τις δεξιότητες που αναφέρθηκαν η διαδικασία λήψης αποφάσεων βελτιστοποιείται (ο.π., 2012).

Πως συνδέεται το management με την ηγεσία

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, που αξιοποίησε τις ιδέες του καθηγητή του Harvard J.Kotter, ο άριστος συνδυασμός του management με την ηγεσία αποτελεί πρόκληση της εποχής και εξασφαλίζει πολύ υψηλές αποδόσεις σε έναν οργανισμό (Μπουραντάς, 2005). Τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού πρέπει να είναι ηγέτες και καλοί managers εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό, εκτός από ανάγκη έμπνευσης και πειθούς, χρειάζεται και λύσεις στην ανάπτυξη ενός ομαλά λειτουργικού χώρου εργασίας. Ο δεσμός μεταξύ ηγεσίας και management για ένα στέλεχος έγκειται στο γεγονός ότι το στέλεχος θα πρέπει να μπορεί να διατηρεί μια σταθερότητα σε συνδυασμό με την ύπαρξη δημιουργικού πνεύματος, να εξασφαλίζει την ευελιξία και ταυτόχρονα τον έλεγχο και τέλος να ικανοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες χωρίς όμως να ξεχνά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η ηγεσία «δείχνει το δρόμο» στους managers για τη δημιουργία και ανάπτυξη μιας συμπαγούς ομάδας, η οποία θα χαρακτηρίζεται από την ευθύνη των πράξεών της, με οδηγό ένα κοινό όραμα που θα την κατευθύνει στην υλοποίηση των οργανωτικών στόχων. Οι ηγέτες ενδυναμώνουν τους συνεργάτες τους με αποτέλεσμα να ευθυγραμμίζονται η θέληση και οι δυνατότητες των υπαλλήλων με τη στρατηγική στοχοθεσία του οργανισμού. Μέσω ηγεσίας οι managers δύνανται να αναβαθμίσουν με ποιοτικά κριτήρια τον ρόλο τους, ξεφεύγοντας από τα στενά όρια του συμβατικού management, και να ενδυναμώσουν τις ικανότητες των υπαλλήλων τους ώστε να επιτευχθεί υψηλή συνολική αποτελεσματικότητα και απόδοση. Οι ζητούμενες βασικές δεξιότητες είναι η ικανότητα για μάθηση, η καινοτομία, η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Ιδιότητες που έχουν να κάνουν με τον παράγοντα άνθρωπο (Μπρώνη-Βελέντζας, 2017).

Σήμερα περισσότερο από ποτέ υφίσταται επιτακτική ανάγκη ικανής, αποτελεσματικής και ποιοτικής ηγεσίας στη Δ.Δ.. Οι ηγέτες κάθε φορέα αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της. Μια ανεπαρκής, «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία (Χυτήρης, 1994). Η σύγχρονη ηγεσία στη Δ.Δ. καλείται να δώσει όραμα, προοπτική, νέα πνοή και κατεύθυνση. Οι ηγέτες καλούνται να αναπτύξουν συνεργατικό κλίμα, να εκχωρήσουν ευθύνες, να αναθέσουν εργασίες, να αναγνωρίζουν, να ενθαρρύνουν και να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Coaching – «μοχλός» ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Αν και το coaching αποτελεί σε παγκόσμιο επίπεδο έναν ραγδαία αναπτυσσόμενο κλάδο στην Ελλάδα άρχισε να αναδύεται και να αναπτύσσεται εδώ και δεκαπέντε μόλις χρόνια. Τα πρώτα προγράμματα με θεματική το coaching κάνουν την εμφάνισή τους το 2004 από εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων. Οι έντονες αλλαγές που έφερε η κρίση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια οδήγησαν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς να στραφούν στην αναζήτηση σύγχρονων μεθόδων και πρακτικών βελτίωσης της απόδοσης, διαχείρισης των δυσμενών καταστάσεων και αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης. Έτσι λοιπόν όλο και περισσότεροι φορείς (στην πλειοψηφία τους μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες) έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν το coaching στις δράσεις τους πρωτίστως για την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού τους (Πετράς, 2014). Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο απέδειξαν ότι το coaching επιφέρει θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και στη ΔΔ.

Ωστόσο, αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση και ανάπτυξη προγραμμάτων και εφαρμογών τόσο σε προσωπικό (life coaching) όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (business/executive/team coaching) ,ελάχιστες είναι οι έρευνες που έχουν υλοποιηθεί για το coaching στην Ελλάδα (η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε και παρουσιάστηκε το 2012 από τον επίσημο φορέα EMCC (European Mentoring & Coaching Council)³.

Το coaching αποτελεί χρήσιμο εφόδιο τόσο σε επίπεδο στάσεων, δεξιοτήτων όσο και ως διαδικασία προσπάθειας αλλαγής σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να αποτελεί βάση ενός στέρεου, αποτελεσματικού και ανθρώπινου υποδείγματος όχι μόνο στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά και στη Δ.Δ. Οι δυνατότητες και ο τρόπος προσέγγισης του coaching διαφέρει από τις καθιερωμένες μορφές πρακτικής εφαρμογής της διοίκησης και αποτελεί για τα στελέχη που ασχολούνται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ένα επιστημονικό εργαλείο με άκρως θετικά αποτελέσματα.

Επιπροσθέτως το μπορεί να επιδράσει θετικά στη επίτευξη των προσωπικών

³ <https://www.emccouncil.org/>

και οργανωσιακών στόχων αποτελώντας καταλυτικό παράγοντα στη διαδικασία ουσιαστικής στοχοθεσίας και ανατροφοδότησης για συνεχή βελτίωση. Απώτερος στόχος είναι η σταδιακή βελτίωση της διοικητικής ικανότητας (capacity building) της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης με οργάνωση των δυνάμεων και των μοναδικών εμπειριών, που η ίδια ήδη διαθέτει.

Καταβολές Coaching

Το Coaching αποτελεί ένα νέο πεδίο που έχει αντλήσει στοιχεία από προϋπάρχουσες θεωρίες και πρακτικές. Αν και η λέξη Coaching παραπέμπει στο αθλητικό Coaching, οι ρίζες του εντοπίζονται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην ψυχολογία, στο management, στην εκπαίδευση, στην προσωπική ανάπτυξη και στη φιλοσοφία. Η ίδια η λέξη coach σημαίνει άμαξα. Συνεπώς υπάρχει παραλληλισμός όπως η άμαξα έχει σκοπό να μεταφέρει κάποιον από το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε εκείνο που επιθυμεί έτσι και το Coaching μεταφέρει τον/την coachee από την θέση που βρίσκεται στην επιθυμητή θέση.

Πρόκειται για μία διεπιστημονική προσέγγιση που εφαρμόζεται για την αλλαγή της συμπεριφοράς. Ο όρος coaching είναι ευρεία διαδεδομένος και εφαρμόζεται τόσο στην καθημερινότητα των ατόμων όσο και στις επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι το coaching θεωρείται μία σχετικά νέα πρακτική, η εφαρμογή της ανάγεται στην εποχή του Σωκράτη και αντικατοπτρίζεται στο απόσπασμα του που χαρακτηριστικά αναφέρει: “Ο δὲ ἀνεξέταστος βίος οὐ βιωτὸς ἀνθρώπῳ” (η ζωή που δεν εξετάζεται δεν αρμόζει σε άνθρωπο). Σύμφωνα με τον Σωκράτη θα πρέπει κανείς να αναζητά τη γνώση και να δρα. Ωθούσε τους ανθρώπους να γνωρίσουν τον εαυτό τους και έπειτα να νοιάζονται γι’ αυτόν. Δεν είναι τυχαίο ότι θεωρείται ο πρώτος καταγεγραμμένος coach, χάρη στην μαιευτική του μέθοδο, η οποία μέχρι και σήμερα αποτελεί τον πυρήνα της επιστήμης της προπονητικής διαδικασίας. Ο Σωκράτης προσπαθούσε να ανακαλύψει την αλήθεια μέσω της διαλεκτικής πρακτικής (την πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία)⁴. Με τη μέθοδο των ερωτήσεων και αποκρίσεων, οδηγούσε τον συνομιλητή του σε έναν έντονο εσωτερικό προβληματισμό και μία

⁴ (<https://pdfs.semanticscholar.org/c565/867639e08b577475c43e9f61c9a8a82cc22a.pdf>).

διαρκή εσωτερική αναζήτηση, με τρόπο που να μπορεί να βρει λύσεις στα προβλήματα του αυτόβουλα, κάνοντας χρήση των εσωτερικών του εμπειριών και δυνατοτήτων. (Reale, 2008) (Παπάνης-Μπαλάσα-Καραμπάση, 2017). Ενώ ο Πλάτωνας θεωρούσε τη διαλεκτική ως την πλέον κατάλληλη μέθοδο με εφαρμογή και στην παιδεία, ως καλύτερο εργαλείο για την καλλιέργεια της νόησης, για τη ψυχική ικανοποίηση των μαθητών στην παραγωγή γνώσης, αλλά ταυτοχρόνως και για την καλλιέργεια της δημοκρατικής συνείδησης στους μαθητές. Σύμφωνα με τις Πλατωνικές απόψεις ένας ηγέτης πρέπει να αποφασίζει ως ένας διαλεκτικός επιστήμονας και ως ένας ρήτορας να πείθει τους άλλους για την ορθότητα της απόφασής του.

Στην σύγχρονη μορφή του το coaching αρχίζει από τη δεκαετία του 1930 να εμφανίζεται στην Αμερική ως οργανωσιακό coaching και καθιερώνεται ως εφαρμοσμένη πρακτική γύρω στα 1980 με διάφορες μορφές μέσα από τον αθλητισμό, την εκπαίδευση και τη συμβουλευτική. Το coaching τις τελευταίες 2 δεκαετίες έχει επεκταθεί σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Παράλληλα με τη σημαντική ερευνητική δραστηριότητα που προσπαθεί να διακρίνει το επιστημονικό πεδίο από άλλα, χαρακτηρίζεται από αισθητή αύξηση παγκοσμίως των οργανισμών που παρέχουν εκπαίδευση, πιστοποίηση επαγγελματικών προσόντων coaching

Ορισμός coaching

Σύμφωνα με τον ορισμό της διεθνούς ομοσπονδίας coaching www.icacoach.com «...Οι επαγγελματίες coaches αναπτύσσουν μια συνεχή συνεργατική σχέση με σκοπό να βοηθήσουν τους coachees να παράγουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Οι coaches βοηθούν τους ανθρώπους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους την ποιότητα της ζωής τους. Εκπαιδεύονται να ακούν, να παρατηρούν και να προσαρμόζουν την προσέγγισή τους στις ατομικές ανάγκες του πελάτη. Επιδιώκουν να εκμαιεύσουν τις λύσεις και τις στρατηγικές από τον ίδιο τον πελάτη. Θεωρούν ότι ο πελάτης είναι από τη φύση του δημιουργικός και επινοητικός. Η δουλειά του coach είναι να δρα

προωθητικά και να παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο ενίσχυσης των δεξιοτήτων, των ταλέντων και της δημιουργικότητας που ήδη κατέχει ο coachee».

Αρχικά, για να εφαρμοστεί το coaching είναι απαραίτητο να υπάρχουν δύο συνιστώσες: ένας coach και ένας coachee. Κάθε coachee έχει ένα διαφορετικό θέμα προς επίλυση. Οι coaches προσεγγίζουν ποικίλα θέματα όπως επαγγελματικά ή προσωπικά. Βασική τους επιδίωξη είναι να στηρίζουν τον πελάτη για να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Η δεοντολογία των coaches έχει ως κύριο κανόνα την παροχή στήριξης να αναπτύξει το καλύτερο για τα σχέδια δράσης του στην προσπάθειά του να επίτευξη των προσωπικών στόχων. Για να γίνει αυτό, κάθε προπονητής θα πρέπει να υποδείξει στον coachee το τρόπο επίλυσης του θέματος του μέσω ενός βασικού εργαλείου, του διαλόγου. Ωστόσο, ο προπονητής δεν θα χρησιμοποιήσει έναν συμβατικό διάλογο αλλά θα χρησιμοποιήσει δύο σημαντικά συστατικά προγύμνασης: δυνατά ερωτήματα και ενεργητική ακρόαση.

Το coaching έχει άμεση συσχέτιση με τις θεωρίες ηγεσίας που προαναφέραμε και πιο συγκεκριμένα με τη θεωρία X και Y του Douglas Mc Gregor. Η θεωρία X υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να εργαστούν και ότι προσπαθούν πάντα να αποφεύγουν την εργασία. Επομένως, κύριος ρόλος των managers είναι να τους εποπτεύουν πολύ στενά. Η θεωρία X δίνει την πλήρη ευθύνη του έργου στον manager όσον αφορά στον έλεγχο και την καθοδήγηση-επίβλεψη των υπαλλήλων. Κάθε manager, με άλλα λόγια, πρέπει να είναι αυταρχικός και οι «κατάλληλες» τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι απειλή και τιμωρία. Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αυτο-παρακινούνται και θέλουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Συνεπώς οι managers θα πρέπει να διασφαλίζουν τη δημιουργία των κατάλληλων όρων ώστε οι εργαζόμενοι να είναι δημιουργικοί και να συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού της εργασίας. Η θεωρία Y ενθαρρύνει τον manager να εμπιστεύεται τους υπαλλήλους και να τους συμπεριλαμβάνει στην διαδικασία σχεδιασμού εργασίας, χρησιμοποιώντας τεχνικές που κάνουν τους εργαζόμενους να εκτελούν πρόθυμα ότι τους ανατεθεί και να είναι παραγωγικοί (Μακρυγιωργάκης, 2001).

Το coaching και η θεωρία Y μοιράζονται την ίδια φιλοσοφία καθώς η θεωρία X απλά δεν θα λειτουργήσει ποτέ αποτελεσματικά. Η αυτό-παρακίνηση, η αφοσίωση στην αριστεία, η δημιουργικότητα αποτελούν βασικές λέξεις-κλειδιά που οδηγούν

στην παραγωγικότητα. Η κοινή αρχή, της θεωρίας Y και του coaching, είναι ότι το πιο σημαντικό πράγμα είναι η δύναμη της γνώσης. Οι managers και οι υπάλληλοι, εργάζονται μαζί, είναι αφιερωμένοι στην ίδιο στόχο, μοιράζονται πληροφορίες, εμπειρίες, σκέψεις, γνώσεις και γίνονται οι ίδιοι από κοινού το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε φορέα (www.icoach.com /Coaching Influences, 2012).

Coaching & mentoring

Οι οργανισμοί, έχοντας αναγνωρίσει την αξία της ανάπτυξης και εκπαίδευσης, τείνουν να επενδύουν όλο και περισσότερο σε ανάλογα προγράμματα. Στο πλαίσιο αυτό, το coaching αλλά και το mentoring αποτελούν πλέον δύο αποδεδειγμένα αποτελεσματικά «εργαλεία» που οδηγούν τον άνθρωπο στο να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί και να έρθει πιο κοντά με τον εαυτό του, επιλέγοντας να απορρίψει ότι τον «φρενάρει», φτάνοντας με αυτό τον τρόπο πιο άμεσα στον επιθυμητό προορισμό.

Το coaching και το mentoring συχνά θεωρούνται δύο έννοιες ταυτόσημες. Το να δημιουργείται αυτή η σύγχυση είναι λογικό καθώς και τα δύο αποτελούν πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και διαχείριση αλλαγών και πλέον αποτελούν βασικά εργαλεία ανάπτυξης και εξέλιξης στελεχών. Το στοιχείο το οποίο τα διαφοροποιεί ωστόσο είναι η προσέγγισή τους, καθώς δεν έχουν ούτε τους ίδιους στόχους, ούτε τα ίδια κίνητρα⁵.

Το coaching χρησιμοποιείται κυρίως για να βοηθήσει τον coachee να αποκτήσει μία δεξιότητα, ενώ το mentoring στοχεύει στην επαγγελματική εξέλιξη του mentee. Για αυτό τον λόγο, το coaching είναι εκ φύσεως βραχυπρόθεσμο, ενώ η σχέση του mentor με τον mentee έχει πολύ μεγαλύτερη διάρκεια έως και χρόνια. Παράλληλα, το coaching, δεδομένου ότι είναι βασισμένο στις επιδόσεις και στη βελτίωση αυτών, θεωρείται πιο εύκολο να αξιολογηθεί (Hunt & Weitraub, 2002).

Δεν αποτελεί προαπαιτούμενο ο coach να έχει βαθιά γνώση του κλάδου του coachee. Στόχος των συνεδριών είναι μέσα από δυναμικές ερωτήσεις και συχνή

⁵ Coaching & Mentoring: Καθοδήγηση για ανάπτυξη :
<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=3755>

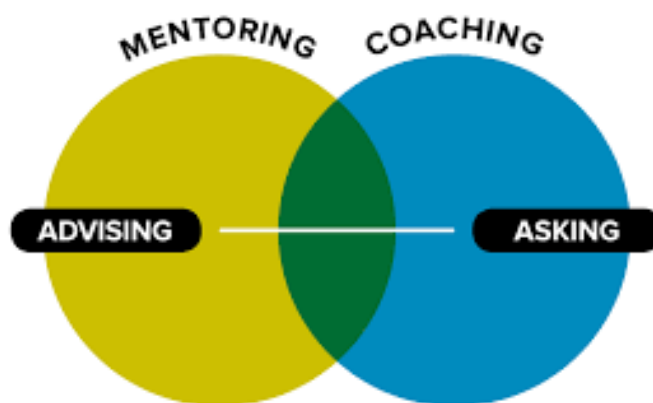
ανατροφοδότηση να οδηγήσει τον coachee να πετύχει τον στόχο του. Από την άλλη πλευρά, ο mentor πρέπει να είναι από τον ίδιο εργασιακό χώρο και να έχει πολύ μεγαλύτερη εμπειρία για να μπορέσει μέσα από τα προσωπικά του βιώματα να συμβουλευθεί τον mentee, να του κληροδοτήσει τη γνώση του και να του δώσει τις σωστές κατευθύνσεις ώστε να εξελιχθεί επαγγελματικά. Για τον λόγο αυτό, ο mentor είναι συνήθως στέλεχος της επιχείρησης, ανώτερος ιεραρχικά από τον mentee και ιδανικά όχι ο άμεσος προϊστάμενός του.

Οι συναντήσεις του mentor με τον mentee έχουν πιο ανεπίσημο χαρακτήρα και στοχεύουν στο χτίσιμο μιας ουσιαστικής σχέσης η οποία θα αποτελέσει ένα πλέγμα ασφάλειας μέσα στο οποίο θα μπορέσουν να αναπτυχθούν συζητήσεις εστιασμένες σε στάσεις και συμπεριφορές, και όχι τόσο σε συγκεκριμένες δεξιότητες. Ο κλάδος των επιχειρήσεων και δη των πολυεθνικών χρησιμοποιούν το mentoring εσωτερικά ως ένα εφοδιαστικό μηχανισμό με τον οποίο οι μέντορες περνούν τη σοφία αλλά και την εμπειρία τους στους mentees. Επενδύουν όμως και μεγάλο μέρος του ετήσιου προϋπολογισμού που ορίζεται για εκπαιδεύσεις, στο coaching. Το coaching προσφέρεται συνήθως σε στελέχη που είτε διαθέτουν υφιστάμενη ομάδα, είτε σε ανερχόμενα στελέχη που προορίζονται να αναλάβουν θέση προϊσταμένου, οι οποίοι πρέπει να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις τεχνικές τους, προκειμένου να διαχειρίζονται σωστά και αποτελεσματικά την ομάδα τους.

Σε περιόδους ραγδαίων αλλαγών, που οι οργανισμοί έχουν την ανάγκη να επαναπροσδιορίσουν τον σκοπό, τη λειτουργία τους ακόμα και τη στρατηγική τους, χρειάζονται περισσότερο από ποτέ, στελέχη πρόθυμα να εμπνευστούν και να εμπνεύσουν, στελέχη που αφιερώνουν χρόνο στην επικοινωνία, χτίζουν δεσμούς και μοιράζονται ένα κοινό όραμα. Τόσο το coaching όσο και το mentoring αποτελούν εφόδια - κλειδιά, καθοριστικά για την επιτυχία των οργανισμών (<https://www.icf.com/>) (<http://www.hrpro.gr/>).

Βασικές διαφορές Coaching & Mentoring

Coaching	Mentoring
Μεσοβραχυπρόθεσμο	Μεσομακροπρόθεσμο
Στοχοκεντρικό	Προσωποκεντρικό
Η εξειδίκευση δεν είναι απαραίτητη	Η εξειδίκευση είναι απαραίτητη



Σχήμα 5

Βασικές διαφορές με άλλες προσεγγίσεις

Για να γίνουν κατανοητές οι βασικές διαφορές μεταξύ coaching και ψυχοθεραπείας πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι ο ψυχοθεραπευτής είναι ο ειδικός που κάνει διάγνωση για ψυχικά ασθενείς δίνοντας έμφαση στο παρόν και στο παρελθόν, εστιάζοντας σε προβλήματα, στη θεραπεία και στην κατανόηση, ενώ ο coach είναι εκείνος που συνεργάζεται με λειτουργικούς ανθρώπους, δίνοντας έμφαση στο παρόν και στο μέλλον και εστιάζοντας στις λύσεις, στην εξέλιξη και στην ανάδειξη του δυναμικού του κάθε ανθρώπου. Γενικότερα, οι θεραπευτές εκπαιδεύονται να κάνουν διάγνωση συναισθηματικών προβλημάτων και δουλεύουν με τους πελάτες για να θεραπεύσουν τα συναισθηματικά τραύματα (Whitworth et al, 2007).

Η «αρχή της μειωμένης απόδοσης» επισημαίνει τον ψυχολογικό παράγοντα, που καθλώνει κάθε άτομο σε συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, το οποίο θεωρεί αυτονόητα ότι δύναται να φτάσει, έως ότου κάποιος ικανός coach να τον εμπνεύσει και να του μεταδώσει την δική του πίστη για υψηλότερα αποτελέσματα. Η χαρακτηριστική διαφορά του coaching σε σχέση με ψυχολογικές προσεγγίσεις, είναι η προσήλωση στο μέλλον, δηλαδή η ανάγκη ο coachee να οραματιστεί το μέλλον του, την απόδοση που θέλει ο ίδιος να αποκτήσει και με τη συμβολή του coach να χτίσει την «σκάλα» που θα τον φέρει στην επιθυμητή απόδοση ή στόχο

Βασικές διαφορές Coaching & Ψυχοθεραπείας

Coaching	Ψυχοθεραπεία
Κοιτά μπροστά	Κοιτά πίσω (παρελθόν)
Εξετάζει πως το παρόν επηρεάζει το μέλλον	Εξετάζει πως το παρελθόν επηρεάζει το παρόν
Διαλέγει στόχους και αναλαμβάνει δράση	Έχει ως αφετηρία δυσεπίλυτα θέματα

Η συμβουλευτική συνήθως παρέχεται σε έναν οργανισμό όταν χρήζει επίλυσης ένα ζήτημα. Ο σύμβουλος μελετά το θέμα, συγκεντρώνει στοιχεία και πληροφορίες, αποσύρεται και το επεξεργάζεται μόνος του ή με την ομάδα του μέχρι να ολοκληρώσει μια πρόταση επίλυσης που θα την παρουσιάσει και θα προτείνει στον οργανισμό να την εφαρμόσει. Ο coach θα αναζητήσει λύσεις μαζί με το οργανισμό-συνεργάτη, θα συνδημιουργήσουν πλάνο εφαρμογής και θα συνεχίσει να συνεργάζεται μέχρι την πλήρη εφαρμογή όσων συμφωνήθηκαν παρέχοντας υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των διαδικασιών (Bond - Seneque,2012).

Βασικές διαφορές Coaching & Συμβουλευτικής οργανισμών

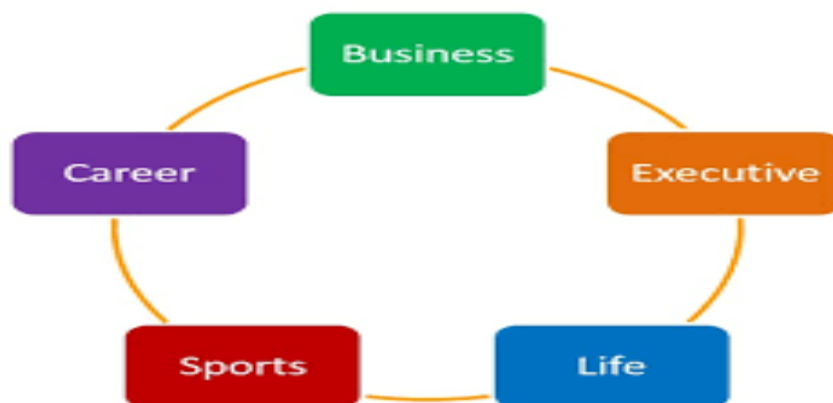
Coaching	Συμβουλευτική οργανισμών
Αναζητά λύσεις	Προσφέρει λύσεις
Διευκολύνει την εφαρμογή	Απέχει από την εφαρμογή
Δεν προϋποθέτει εξειδίκευση	Προϋποθέτει εξειδίκευση

Είδη coaching

Το coaching, ως μέθοδος, εφαρμόζεται πλέον σε πολλούς το μείς και δραστηριότητες της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής μας. Υπάρχουν παραλλαγές στα είδη των τεχνικών που εφαρμόζονται καθώς και ο σκοπός αλλάζει ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες και απαιτήσεις

Τα βασικότερα πεδία εφαρμογής του coaching είναι τα παρακάτω:

- ✓ **coaching στελεχών** (executive/performance), όπου σκοπός είναι βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία και η μεγιστοποίηση του δυναμικού (potential)
- ✓ **coaching ζωής** (personal/life), με σκοπό την επίτευξη στόχων ζωής, για τη βελτίωση των σχέσεων με άλλους ανθρώπους, της υγείας, της ευτυχίας, της δημιουργικότητας
- ✓ **coaching σταδιοδρομίας** (career), με σκοπό την κατάλληλη προετοιμασία εισόδου στην αγορά εργασίας, στην προαγωγή, αλλαγή σταδιοδρομίας.
- ✓ **coaching ομάδων** (team), με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας, της ενίσχυσης της δυναμικότητάς της σε οποιοδήποτε τομέα (διοίκηση, αθλητισμός κ.α.).
- ✓ **coaching οργανισμών** (corporate/culture), με σκοπό την εξάπλωση μιας νέας στάσης στην αλλαγή, στην καινοτομία, με υπευθυνότητα και αειφορία.
- ✓ **coaching μικρομεσαίων επιχειρήσεων** (business), με σκοπό την υποστήριξη του επιχειρηματία και της ομάδας του στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.



Σχήμα 6

Κουλτούρα coaching στη Δημόσια Διοίκηση

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης κατέδειξαν ότι ενώ με την εκπαίδευση οι προϊστάμενοι που συμμετείχαν, αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 22%, όταν προστέθηκαν συστηματικές συζητήσεις coaching για χρονικό διάστημα 8 εβδομάδων μετά την εκπαίδευση, το ποσοστό παραγωγικότητάς τους εκτοξεύθηκε στο 88% (Olivero, 1997).

Το coaching αποτελεί μια αναγκαία δραστηριότητα της ηγεσίας και της άσκησης διοίκησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα, ως ένα υπόδειγμα (pattern) από κοινές βασικές παραδοχές που μια ομάδα έμαθε, λύνοντας προβλήματα, και η πεποίθηση του «σωστού τρόπου» να αντιλαμβάνεσαι, στοχάζεσαι και αισθάνεσαι σε σχέση με τα προβλήματα, (Schein, 1987) μπορεί να επηρεαστεί στην κατασκευή της, από το coaching, ιδίως όταν το τελευταίο επαναδιαπραγματεύεται την «πραγματικότητα» και συμβάλλει στην δημιουργία ταυτότητας μέσα από την αναγνώριση «κρυφών» αναπτυξιακών δυνατοτήτων (Αγγελοπούλου-Δερλώπας-Καστρίτης-Παυλάκης, 2016).

Ένας λειτουργικός ορισμός της κουλτούρας coaching σε έναν οργανισμό είναι ο εξής: Μια κρίσιμη ομάδα στελεχών χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης μέσα στις οποίες λαμβάνουν χώρα συζητήσεις, κρίσιμες για την διαρκή βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού ανεξάρτητα από σχέσεις αναφοράς. Σφυρηλατούν σχέσεις με το να αναζητούν ενεργά και με τόλμη ευκαιρίες να διεξάγουν ειλικρινής συζητήσεις με αλληλοσεβασμό. Στην ουσία έχουν μάθει να εκτιμούν και να αξιοποιούν την ανατροφοδότηση από όπου και αν προέρχεται ως το κλειδί για την οικοδόμηση εκείνων των σχέσεων εμπιστοσύνης που χρειάζονται για να μεταμορφωθούν οι επιδόσεις από καλές σε εξαιρετικές (Crane, 2002).

Η ανάπτυξη κουλτούρας coaching σε έναν οργανισμό αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική επιλογή με στόχο τη ενεργή διευκόλυνση της εξέλιξης του οργανισμού με βάση τους κοινούς στόχους, της εγρήγορσης και ευαισθητοποίησης, της ανοικτής και ειλικρινούς καθημερινής επικοινωνίας, της διαρκούς εξέλιξης και ενός νέου τρόπου σκέπτεσθαι και της ενδυνάμωσης σε όλα τα επίπεδα. Από την άλλη, σημαντικά σύγχρονα και σύνθετα προβλήματα απαιτούν σημαντικές ικανότητες προσαρμογής από τους οργανισμούς. Η ηγεσία ως λειτουργία στη Δ.Δ. βρίσκεται αντιμέτωπη με

σημαντικές ελλείψεις, ενώ επιδεινώνεται επιπλέον από τη ανάγκη μέριμνας για διαδοχή (συνταξιοδοτήσεις), την αναζήτηση νέων ταλέντων, τη μείωση πόρων και την αναγκαιότητα για μεγαλύτερη προσπάθεια από όλους, το έλλειμμα γνώσης και συνέχειας της γνώσης, τις αλλαγές στο μακρο-περιβάλλον όπως αλλαγές στις απαιτήσεις νεώτερων γενεών και προκλήσεις επιχειρηματικότητας (Αγγελοπούλου-Δερλώπας-Καστρίτης-Παυλάκης, 2016).

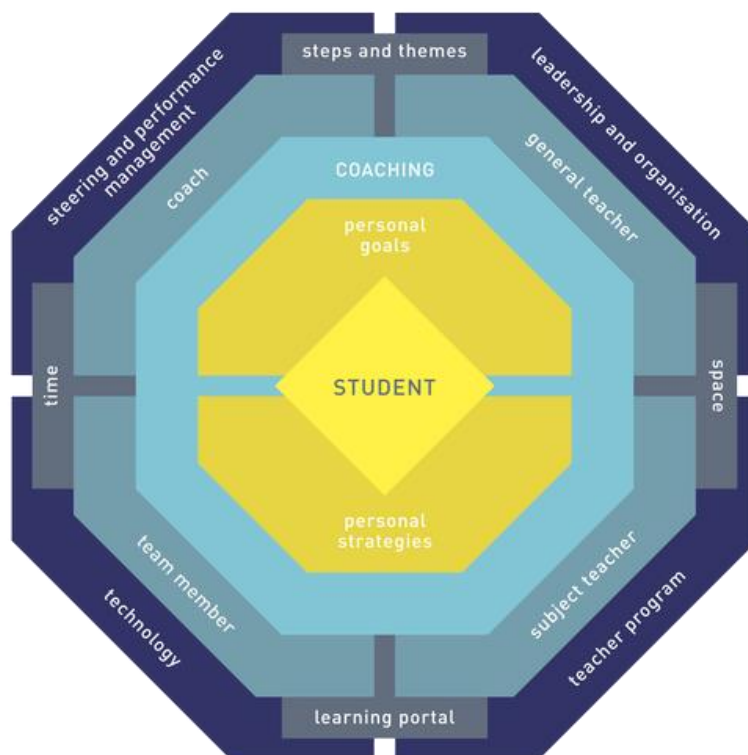
Ορισμένα καλά παραδείγματα (best practices) δημόσιων οργανισμών που επέλεξαν τη συστηματική χρήση του coaching σε εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα και είδαν θεαματικά αποτελέσματα (βελτίωση οργανωτικής ικανότητας σε ατομικό, ομαδικό και θεσμικό επίπεδο, ανάπτυξη κουλτούρας καινοτομίας, ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας, ενδυνάμωση στοχοθεσίας, ποιοτικοί όροι συνεργασίας κ.α.) είναι :

- Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση ΗΠΑ με τη δημιουργία Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού παροχής εκπαίδευσης coaching (Salmon, 2008) ⁶ με πληθώρα διαγνωστικών εργαλείων και καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθόδων όπως βιωματικά εργαστήρια κ.α..
- Το εθνικό σύστημα υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο Βελτίωση με την υιοθέτηση προγραμμάτων health coaching στα νοσοκομεία της χώρας συνετέλεσε στην βελτίωση της υγείας και της ευημερίας των ασθενών μέσω της δημιουργίας μιας σχέσης εμπιστοσύνης και ευαισθησίας με τον ασθενή, διευκολύνοντας την αλλαγή της συμπεριφοράς και παρέχοντας υποστήριξη για αυτό-φροντίδα. Διευκόλυε την επίτευξη των καθορισμένων από τον ασθενή στόχων που πλέον ευθυγραμμίζονται από κοινού με τις προτεραιότητες του ιατρού, οι οποίες παρέχονται μέσω ενός κοινού σχεδίου με κοινή ευθύνη και των δυο μερών. Μέσα από τη διαδικασία του coaching ασθενείς και ιατρικό-νοσηλευτικό προσωπικό έθεσαν σε εφαρμογή αποτελεσματικά συγκεκριμένες αλλαγές συμπεριφοράς, επικοινωνίας αλλά και κινητικές δεξιότητες (Newman – McDowell, 2016).⁷
- Το σουηδικό εκπαιδευτικό σύστημα εφαρμόζει προγράμματα coaching στα σχολεία ως το κλειδί για την εξατομικευμένη μάθηση, όπου ο δάσκαλος βοηθά τον μαθητή να θέσει στόχους και να αναπτύξει επιτυχείς στρατηγικές

⁶https://icfmetrodc.org/images/meeting/081314/Communities_of_Practice/8.2014_salmon_coaching_in_government.pdf

⁷<https://www.rcpjournals.org/content/futurehosp/3/2/147.full.pdf>

μάθησης για όλα τα σχολικά μαθήματα



Σχήμα 7

Ωστόσο δεν πρέπει να παραληφθεί η προσπάθεια επί ελληνικού εδάφους από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) καθώς στα πλαίσια λειτουργίας του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΝΕΠ) έχει εντάξει και υλοποιεί καινοτόμα προγράμματα επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων όπως : «Coaching συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δ.Δ.» , «Η δυναμική της ομάδας - coaching & mentoring»

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση στο coaching

Η αρχή της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης αποτελεί τη βάση του μαθησιακού μοντέλου στο coaching. Οι coaches ξεκινούν με την παραδοχή ότι ο καθένας έχει μέσα του τις καλύτερες δυνατές απαντήσεις και η αποστολή του coach είναι να του παρέχει το χώρο και τα εργαλεία για να τις ανακαλύψει και αναπτύξει ο ίδιος (Wilson, 2012). Ακολουθούν τα οκτώ σημεία - κλειδιά που συνιστούν την αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, η οποία βρίσκεται στον αξιακό πυρήνα του coaching.



Σχήμα 8

Επίγνωση-Συναίσθηση (awareness)

Μέσω της διαδικασίας του coaching ο coachee ενεργοποιείται ώστε να αποκτήσει εκ νέου επίγνωση και διορατικότητα, να αναγνωρίσει και να επαναπροσδιορίσει τους στόχους του και να αναλάβει δράση.

Υπευθυνότητα (Responsibility)

Μια βασική αρχή του coaching είναι η ανάληψη της ατομικής ευθύνης. Ο coachee αναλαμβάνει την ατομική ευθύνη των αποφάσεων του κι αυτενεργεί.

Αυτοπεποίθηση (self-belief)

Υπάρχουν δύο βασικοί πυλώνες για το χτίσιμο της αυτοπεποίθησης. Ο πρώτος εμπεριέχει την ύπαρξη χώρου για δράση, ανάπτυξη κι έκφραση του εαυτού και περιθώρια για διάπραξη λαθών και ο δεύτερος επικεντρώνεται στην αναγνώριση της επιτυχίας μέσω ειλικρινούς επαίνου για τα επιτεύγματά του.

Ελευθερία ενοχών-ευθυνών (blame free)

Όταν τα λάθη διαχειρίζονται ως ευκαιρίες μάθησης, το άτομο υποκινείται να δοκιμάσει ξανά και να μάθει από την εμπειρία. Η ενοχή είναι αυτή που το σταματά και δημιουργεί την πεποίθηση ότι η επιτυχία είναι ακατόρθωτη και άρα δεν αξίζει να το προσπαθεί.

Εστίαση στη Λύση (Solution focus)

Όταν υπεραναλύουμε ή μένουμε προσκολλημένοι σε ένα πρόβλημα, το αισθανόμαστε να γιγαντώνεται και απορροφά όλη την ενέργειά μας. Όταν εστιάζουμε την προσοχή μας στη λύση, το πρόβλημα φαίνεται μικρότερο και βρίσκουμε περισσότερη ενέργεια για να το αντιμετωπίσουμε.

Πρόκληση (challenge)

Στους περισσότερους αρέσει να αντιμετωπίζουν προκλήσεις μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Στο coaching ενθαρρύνονται τα άτομα να θέσουν όσο το δυνατό υψηλότερους στόχους γιατί όταν κάποιος θέτει μόνος του τον στόχο τείνει να επιβάλλει και τα όρια μόνος του, γεγονός που λειτουργεί ανασταλτικά.

Δράση (action)

Το coaching αποκαλύπτει νέες προοπτικές και ρεαλιστική επίγνωση των καταστάσεων. Έτσι οι coaches έχουν μεγαλύτερη διάραση που οδηγεί σε περισσότερες επιλογές και τελικά τους ωθεί στην επιθυμία να αναλάβουν δράση και να αλλάξουν.

Εμπιστοσύνη (Trust)

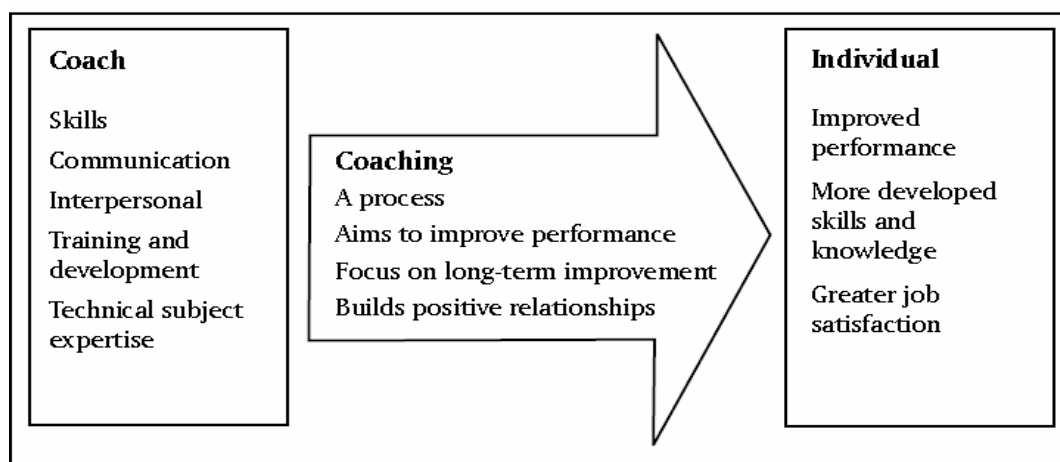
Η εμπιστοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας σε μια σχέση coaching. Χωρίς το χτίσιμο μιας σχέσης ειλικρινούς εμπιστοσύνης δεν μπορεί να υπάρξει αποτέλεσμα.

To coaching στην πράξη

Τι είναι λοιπόν το coaching και πως εφαρμόζεται; Το coaching είναι ένας δομημένος διάλογος μεταξύ δυο ατόμων του coach και του coachee, που αισθάνονται ισοτιμία και εμπιστοσύνη, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ενός με την καθοδήγηση του άλλου.

Τα πέντε βήματα για τη δόμηση μιας coaching συζήτησης:

1. **1.Δημιουργία συνθηκών για συζήτηση** (κατάλληλος χώρος-ενημέρωση επί της διαδικασίας-συζήτηση περί εμπιστευτικότητας-καθορισμός χρονικής διάρκειας-εξασφάλιση δέσμευσης)
2. **Εντοπισμός θέματος και στόχου** (τί επιδιώκει ο coachee μέσα από τη συζήτηση-ενθάρρυνση του coachee να θέσει την agenda συζήτησης-επιδίωξη σαφήνειας στις απαντήσεις-ανθρωποκεντρική προσέγγιση)
3. **Επίγνωση και Κατανόηση** (διερεύνηση καταστάσεων που σχετίζονται με τους στόχους του coachee-ενίσχυση αυτό-επίγνωσης του coachee- ενεργητική ακρόαση του coach-σύντομες ανακεφαλαιώσεις και παύσεις ξεκούρασης)
4. **Συμπεράσματα και επίτευξη συμφωνίας** (ο coach ενθαρρύνει τον coachee να εκφράσει προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες-επιβεβαιώνει την ισχύ των ιδεών και επιλογών του coachee-δίνει μελλοντική προοπτική ώστε να εντοπίσει τα κίνητρα του coachee)
5. **Κλείσιμο** (κάλυψη σημαντικότερων σημείων-σύνοψη-επισημάνση της προόδου που συντελέστηκε-ενθάρρυνση αυτολογοδοσίας)



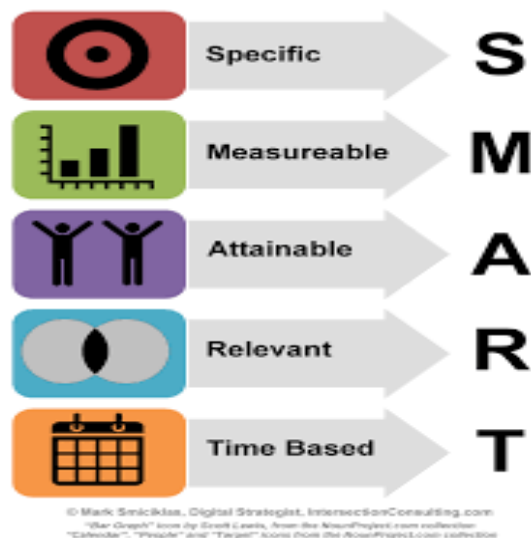
Σχήμα 9

Τα παραπάνω βήματα περιλαμβάνουν πιο αναλυτικά:

- Διερευνητικές ερωτήσεις, ώστε να ανακαλύψει ο coach τι συμβαίνει στο περιβάλλον του coachee, να αναδείξει την ανάγκη βελτίωσης και να συμφωνήσουν σε αυτήν.
- Ενεργητική ακρόαση, που θα του δώσει πληροφορίες για τις προσωπικές αναστολές και προβληματισμούς του καθοδηγούμενου και θα προσδιορίσει την επιθυμητή απόδοση.
- Κεντρικό κομμάτι της συζήτησης είναι η σταδιακή καθοδήγηση στα συγκεκριμένα σημεία βελτίωσης και η συμφωνία σε ένα σχέδιο δράσης.
- Ακολουθεί συγκεκριμένη αναγνώριση απόδοσης του coachee, που έως τώρα είναι ικανοποιητική και αποτελεί σημείο στήριξης της σχέσης.
- Τέλος, αμοιβαία πρόκληση, ώστε τα συμφωνηθέντα θα ολοκληρωθούν με αποτέλεσμα ένα καλύτερο επίπεδο απόδοσης και προοπτικής στη συνεργασία.

Μια συνάντηση coaching μπορεί να διαρκέσει από λίγα λεπτά, εφόσον είναι σαφής και επικεντρωμένη, μέχρι μια ώρα σε πολύπλοκες καταστάσεις. Δεν έχει νόημα να διαρκεί περισσότερο. Συνιστάται να γίνει μια διακοπή και να επαναληφθεί με περισσότερη προετοιμασία και παραδείγματα προς βελτίωση. Οι έμπειροι coaches μπορούν να οριοθετήσουν κατάλληλα τη συζήτηση ώστε να κλείσει με συμφωνία αυτοδέσμευσης. Η συχνότητα της συνάντησης coaching εξαρτάται από την περίπτωση. Πρέπει πάντως να γίνεται συστηματικά ώστε να σταθεροποιηθεί και επιβεβαιωθεί το νέο επίπεδο απόδοσης π.χ. ανά 15 ημέρες ή ανά μήνα.

Στοχοθεσία SMART στο coaching



Σχήμα 10

Για **συγκεκριμένους στόχους** τα ερωτήματα του coach είναι :

- ✓ Τι ακριβώς θέλεις να πετύχεις;
- ✓ Ποιες είναι οι προσδοκίες σου;
- ✓ Ποιος άλλος εμπλέκεται στην επίτευξη του στόχου;
- ✓ Ποιοι περιορισμοί υφίστανται;
- ✓ Ποια είναι τα βήματα προς την επίτευξη του στόχου;

Για **μετρήσιμους στόχους** τα ερωτήματα του coach είναι:

- ✓ Πώς μπορείς να μετρήσεις την εξέλιξη εκπλήρωσης του στόχου σου;
- ✓ Πώς θα ξέρεις ότι έχεις πετύχει στο στόχο σου;
- ✓ Ποια ακριβώς αποτελέσματα περιμένεις; (ποσοτικά κριτήρια)

Για **στόχους εφικτούς** τα ερωτήματα του coach είναι:

- ✓ Αποτελεί ο στόχος ρεαλιστική πρόκληση;
- ✓ Μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους υφιστάμενους πόρους;
- ✓ Μπορεί να υλοποιηθεί σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο;

Για **στόχους σχετικούς** τα ερωτήματα του coach είναι:

- ✓ Εναρμονίζεται ο στόχος με τους υπόλοιπους στόχους σου;
- ✓ Είναι συμβατός με τις αξίες σου;
- ✓ Μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες σου;

Για **στόχους χρονικά προσδιορισμένους** το ερώτημα του coach είναι:

- ✓ Έως πότε θα έχει εκπληρωθεί το πρώτο βήμα;
- ✓ Έως πότε μπορεί να εκπληρωθεί συνολικά ο σκοπός;

Μοντέλα εφαρμογής coaching

Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία πάντως συμβάλει μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, της αύξησης της αποτελεσματικότητας, της μείωσης των λαθών, της ανάπτυξης νέων ιδεών και της αύξησης της ομαδικότητας, σε ένα πνεύμα αλληλοεκτίμησης και βελτίωσης. Ένας οργανισμός απολαμβάνει συνολικά παραγωγικότερο κλίμα συνεργασίας με την ενεργό συμμετοχή και αυτοδέσμευση των ιδίων των εργαζομένων.

Για να είναι αποτελεσματικό σαν μέθοδος το coaching και ευκολότερο στην εφαρμογή συνήθως ακολουθεί διάφορα μοντέλα όπως τα παρακάτω:



Σχήμα 11

Το μοντέλο G.R.O.W αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1980 από τον Sir John Whitmore, τον Alexander Graham και άλλους συνεργάτες – coaches. Η ονομασία του προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων: Goal, Current Reality, Options (or Obstacles), Will (or Way Forward, Wrap up), που καθορίζουν και τα 4 στάδια του μοντέλου. Αναλυτικά:

- Goal – Στόχος
- Current Reality – Η τρέχουσα πραγματικότητα
- Options (or Obstacles) – Οι επιλογές (ή τα εμπόδια)
- Will (or Way Forward, Wrap up) (Τι θα κάνω για να πετύχω τον στόχο)

Το μοντέλο GROW υποστηρίζει τη μάθηση μέσω της εμπειρίας με: αναστοχασμό (reflection), διορατικότητα (insight), της δυνατότητα να κάνει κάποιος επιλογές και να κάνει το καλύτερο δυνατό για να τις επιτύχει. Για τη χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου δεν χρειάζεται να είναι κάποιος «ειδικός» και να γνωρίζει την «ειδική» κατάσταση του coachee. Έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα πολύ πετυχημένο μοντέλο σε όλο τον κόσμο, σε ένα ποικίλο μίγμα ανθρώπων με διαφορετικά υπόβαθρα και εμπειρίες. Είναι γνωστό για την επιτυχία του, με εξαιρετικά αποτελέσματα: στην επίλυση προβλημάτων και στον καθορισμό του στόχων συμβάλλοντας στη μεγιστοποίηση και διατήρηση της προσωπικής επιτυχίας και της παραγωγικότητας. Αποτελεί την πιο συχνή βάση για coaching σε πολλούς οργανισμούς και πανεπιστήμια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το μοντέλο G.R.O.W προσφέρει ένα πλαίσιο με γενικές ερωτήσεις προκειμένου ο coach να εκμαιεύσει από τον coachee:

- τους στόχους του
- τα εμπόδια που υπάρχουν για την επίτευξη των στόχων του
- τις επιλογές που έχει, χωρίς να χρειάζεται να προσφερθούν συμβουλές ή οδηγίες προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Παγούνη Βασιλική

Είναι ένα δυνατό εργαλείο – ένα όχημα για την ανάπτυξη του coachee. Δουλεύοντας μέσα από τα τέσσερα στάδια του μοντέλου, εγείρεται:

1. η ευαισθητοποίηση του ατόμου για τις φιλοδοξίες/στόχους του,
2. η μεγαλύτερη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης,
3. οι δυνατότητες/ επιλογές που του προσφέρονται,
4. οι δράσεις που θα μπορεί να λάβει για την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών του επιδιώξεων.

Λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή καθορισμού πορείας δράσης. Η εφαρμογή του μοντέλου μέσα από προσεκτικά δομημένες ερωτήσεις:

- Προωθεί μια βαθύτερη συνειδητοποίηση (self-awareness) και ευθύνη (responsibility).
- Ενθαρρύνει την προδραστική συμπεριφορά.
- Οδηγεί σε πρακτικές που βοηθούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να επιτευχθούν οι στόχοι.

Οι managers/directors μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για να βοηθήσουν τους ανθρώπους της ομάδας τους να:

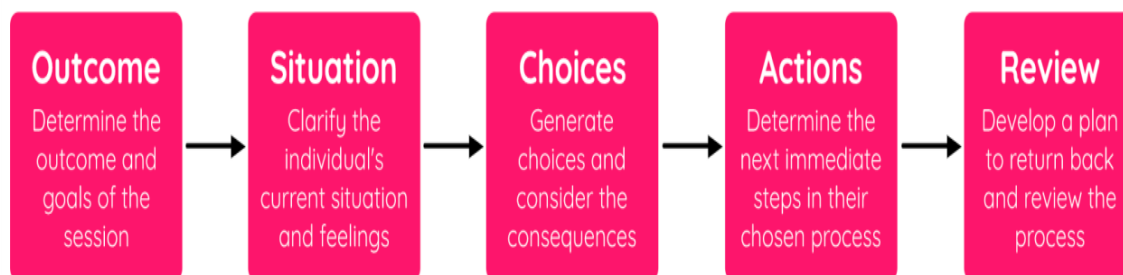
- βελτιώσουν τις επιδόσεις τους
- λύνουν προβλήματα
- λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις
- μάθουν νέες δεξιότητες
- πετύχουν τους στόχους της καριέρας τους

Ένα άλλο γνωστό μοντέλο εφαρμογής coaching είναι το O.S.C.A.R. (Outcome Situation Choices Action Review)⁸. Το μοντέλο OSCAR σχεδιάστηκε αρχικά από τον Karen Whittleworth και τον Andrew Gilbert το 2002. Σκοπός τους ήταν να αναπτυχθεί ένα μοντέλο που να βασίζεται και να ενισχύει το υπάρχον μοντέλο

⁸ <https://www.businessballs.com/coaching-and-mentoring/oscar-model/>

GROW που ήδη αναλύθηκε, με όφελος να παρέχει σε managers την ικανότητα να υιοθετήσουν ένα στυλ coaching ανάπτυξης και κουλτούρας, προς όφελος του οργανισμού και της ομάδας τους (Rogers, 2012).

Το μοντέλο OSCAR είναι χρήσιμο για τους coaches που επιλέγουν να υιοθετήσουν λιγότερο αυταρχικές προσεγγίσεις, καθώς τους επιτρέπει να παρέχουν υποστήριξη, ενώ παράλληλα δίνουν στο χώρο των εργαζομένων τη δυνατότητα να αναλάβουν το δικό τους σχέδιο δράσης. Με την ενσωμάτωση του μοντέλου, ο coach ή ο manager μπορεί να ελέγξει τακτικά ότι το μέλος της ομάδας του είναι σε καλό δρόμο και εργάζεται για την επίτευξη των στόχων του, παρέχοντας ένα δίχτυ ασφαλείας εάν το μέλος της ομάδας απογοητευτεί ή αδυνατεί να ολοκληρώσει ορισμένα καθήκοντα. Ως αποτέλεσμα, η κύρια χρήση του OSCAR είναι να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τους coaches που δεν έχουν μεγάλο χρονικό διάστημα να επιβλέπουν προσωπικά και να καθοδηγούν κάθε υπάλληλο στο αποτέλεσμα, καθώς επιτρέπει στο προπονητή να παρέχει υποστήριξη, ενθαρρύνοντας παράλληλα τον εργαζόμενο να αναλάβει ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξή του



Σχήμα 12

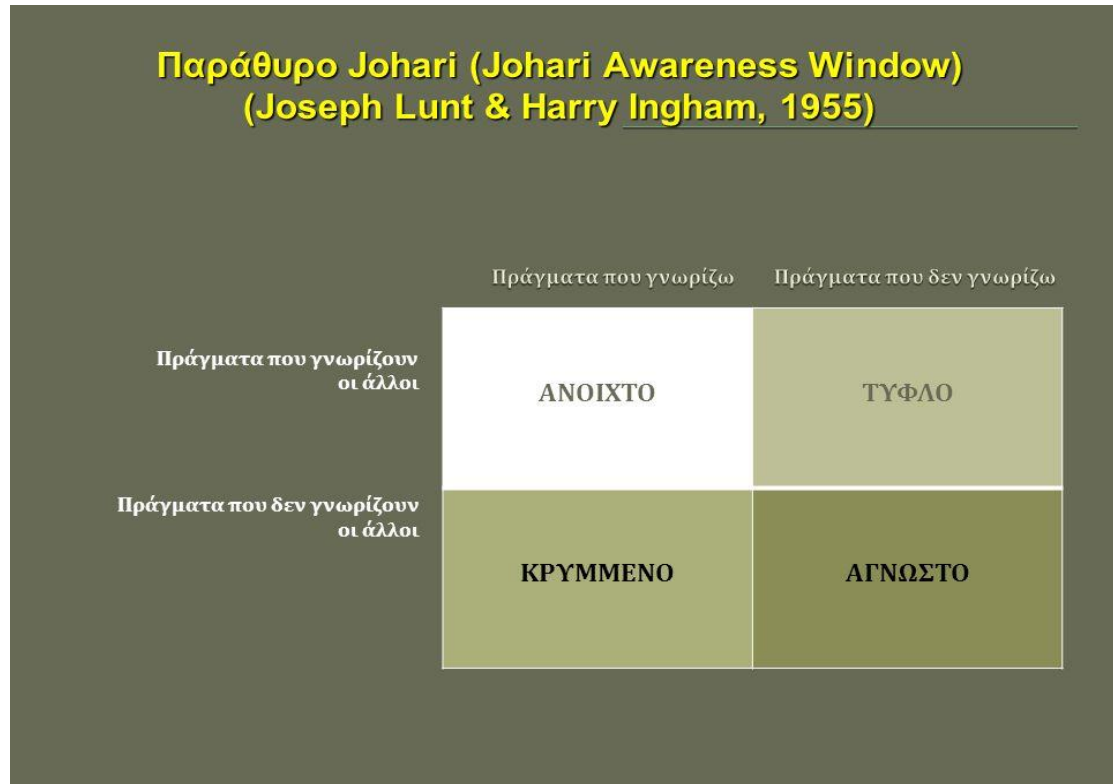
Το μοντέλο T.O.M.S. (Topic, Outcome, Meaning, Success) μπορεί να διευκολύνει τον coachee να αποσαφηνίσει το θέμα που τον απασχολεί, τις προσδοκίες του από τη συζήτηση και από τον εσωτερικό διάλογο με τον εαυτό του, τη σημασία που αποδίδει στο ζήτημα και τον τρόπο που θα εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της προσέγγισης που θα ακολουθήσει. Είναι εργαλείο χαρτογράφησης της περιοχής στην οποία θα κινηθεί το σχέδιο υλοποίησης στόχου με τον coachee να δίνει τη δική του νοηματοδότηση και να έχει ο ίδιος την ευθύνη διαμόρφωσης του αποτελέσματος. Βασική επιδίωξη του μοντέλου είναι να αποσπάσει όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένη πληροφόρηση και δέσμευση από τον coachee χωρίς ασάφειες και γενικεύσεις.

T	TOPIC	ΘΕΜΑ	Ποιο είναι θέμα; Τι σε απασχολεί;
O	OUTCOME	ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	Τι θέλουμε να πετύχουμε μέχρι το τέλος της συζήτησης;
M	MEANING	ΝΟΗΜΑ	Τι σηματοδοτεί αυτό για εσένα;
S	SUCCESS MEASURE	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	Πώς θα ξέρουμε ότι θα το πετύχουμε μέχρι το τέλος της συζήτησης;

Το μοντέλο Johari awerness window πήρε το όνομα του από τους Joseph, Luft και Harry Ingham. Το παράθυρο Johari δείχνει τη δυναμική της ανθρώπινης διάδρασης (Luft, 1969), βασισμένο σε τέσσερεις παραμέτρους, οι οποίες διαιρούν την προσωπικότητα ανάλογα με την γνώση του ατόμου που έχει για τον εαυτό του. Το πρώτο παράθυρο δείχνει το πόσο καλά γνωρίζει ο εκπαιδευόμενος τον εαυτό του. Περιλαμβάνει συναισθήματα και αξίες. Το δεύτερο τετράγωνο δείχνει τι γνωρίζουν οι άλλοι για τον εκπαιδευόμενο που ο ίδιος δεν έχει συνείδηση. Το τρίτο παράθυρο αναφέρεται στο τι ξέρει ο ίδιος για τον εαυτό του (πχ το αγαπημένο του χρώμα). Το τέταρτο δείχνει τις πληροφορίες που ούτε ο εκπαιδευτής ούτε ο εκπαιδευόμενος γνωρίζουν, είναι το τυφλό παράθυρο. Με τη συζήτηση είναι δυνατό να

Παγούνη Βασιλική

αποκαλυφθούν καινούργια στοιχεία που να προκαλέσουν προσωπική αφύπνιση για τον ίδιο τον εκπαιδευόμενο



Σχήμα 13

Manager - Coach

Όπως ήδη αναλύθηκε στην παρούσα εργασία το σύγχρονο στέλεχος της Δ.Δ. πρέπει να βρίσκεται πάντα «ένα βήμα» μπροστά στις εξελίξεις και να συνδυάζει διάφορες δεξιότητες και ποιοτικά χαρακτηριστικά του management και της ηγεσίας. Αναφορικά με το coaching και τον σύγχρονο manager απαιτείται μια υιοθέτηση νέας προσέγγισης προς τους υφισταμένους. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί λιγότερη ανάγκη για έλεγχο από τον manager αλλά ταυτόχρονα βαθιά αίσθηση ακεραιότητας και δεκτικότητας στην ανατροφοδότηση. Ο manager coach έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση και επιθυμεί την ανάπτυξη των υπαλλήλων του (Clutterbuck, 2010).

Ο manager coach πρέπει να είναι σε θέση να καθορίζει τις σαφείς προσδοκίες απόδοσης και να παρέχει ποιοτική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους του. Για να είναι κάποιος ένας επιτυχημένος manager coach πρέπει να αναπτύξει τις θεμελιώδεις δεξιότητες του coaching. Σύμφωνα με τον Peter Hawkins (2012) υπάρχουν έντεκα βασικά σημεία για τις βασικές δεξιότητες coaching.

1. Να γνωρίζει τι είναι coaching σε βάθος. Να μπορεί να δώσει τον ορισμό των δεξιοτήτων coaching. Να ξέρει τη διαφορά μεταξύ ενός manager με δεξιότητες coaching και ενός επαγγελματία coach. Να γνωρίζει τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ ατομικού coaching και coaching ομάδων.
2. Να έχει δυνατότητα δόμησης επικοδομητικού διαλόγου. Έχοντας συνειδητοποιήσει ότι οι «άτυπες» συνομιλίες των διάδρομων δεν αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης της ομάδας στην εργασία. Ένας manager θα πρέπει να υιοθετήσει το καταλληλότερο μοντέλο coaching που εκπληρώνει τους στόχους του οργανισμού ολιστικά.
3. Σύναψη συμβολαίου. Ένας manager θα πρέπει να συνάψει ένα σαφές συμβόλαιο με τους εργαζόμενους όπου θα καθορίσουν από κοινού το σκοπό και το αποτέλεσμα της συνομιλίας, τους ρόλους του καθενός το χρονικό όριο και όλα τα απαραίτητα «πρωτόκολλα» επικοινωνίας.

4. Τέσσερα επίπεδα δέσμευσης - εμπλοκής. Ένας διευθυντής που χρησιμοποιεί τεχνικές coaching θα βοηθήσει τους υπάλληλους του όχι μόνο να εξετάζουν τα γεγονότα, αλλά και να εστιάζουν στις συμπεριφορές, στα προσωπικά συναισθήματα, στις αξίες παραδοχής και στα ατομικά κίνητρα.
5. Ενεργητική ακρόαση. Ο manager πρέπει να είναι ενεργητικός ακροατής, δίνοντας ανατροφοδότηση με ενσυναίσθηση και χώρο για μια νέα συνειδητοποίηση.
6. Στυλ εμπλοκής Torbert. Ο Bill Torbet (2004) περιγράφει τα κατάλληλα στυλ για ένα διευθυντή: α) Διερεύνηση - χρησιμοποιώντας διερευνητικές ερωτήσεις για το άνοιγμα περαιτέρω κοινού κατανόηση του τι συμβαίνει. β) Οπτικοποίηση - χρησιμοποιώντας ιστορίες, εικόνες και παραδείγματα που απεικονίζουν το τι είναι δυνατό να υλοποιηθεί. γ) Πλαισίωση και επαναπλαισίωση - προσφορά νέων πλαισίων και προοπτικών για την εξέταση της τρέχουσας κατάστασης.
7. Δυνατές ερωτήσεις. Ο διαχειριστής πρέπει να κάνει χρήσιμες ερωτήσεις, για να «ξεκλειδώσει» ο εργαζόμενος για παράδειγμα: να αλλάξει από "Μπορώ να σας βοηθήσω;" στο "Πώς μπορώ να σας βοηθήσω;"
8. Να είναι δεκτικός στις προκλήσεις και να τις επιδιώκει παρέχοντας ταυτόχρονα ανατροφοδότηση. Ένας manager πρέπει να προκαλέσει τους εργαζομένους, να δώσει συγκεκριμένους στόχους και να δώσει σαφή και συγκεκριμένα στοιχεία χωρίς να είναι επικριτικός αλλά υποστηρικτικό και ενθαρρυντικός.
9. Προγραμματισμός και καθορισμός στόχων, για να καταστεί σαφές τι είναι το σχέδιο, πώς θα υλοποιηθεί και τι ακριβώς πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος.
10. Συνεργατικότητα σε όλα τα επίπεδα. Κατά την συνάντηση της ομάδας, ο διευθυντής με την ομάδα θα πρέπει να προγραμματίζει όλα τα βήματα.
11. Διαχείριση της προόδου και λογοδοσία. Ένας manager που χρησιμοποιεί δεξιότητες coaching θα πρέπει να ενημερώνει τους υπαλλήλους με μια σύντομη έκδοση του σχεδίου, να αναθεωρεί τη διαδικασία και να ρωτά στις συναντήσεις σχετικά με τα βήματα προόδου.



Σχήμα 14

Μέσα από το Coaching μπορεί κανείς να ακολουθήσει τα πιστεύω και τις αξίες του και να παραμείνει εστιασμένος στους στόχους του. Σύμφωνα με τη θεωρία του Julian Rotter (Schultz & Schultz, 2012), οι άνθρωποι που έχουν κατακτήσει μια βαθύτερη εσωτερική αίσθηση ελέγχου είναι πιο ενεργοί, δοτικοί, είναι έτοιμοι να προσφέρουν και να μοιραστούν, επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις σε διάφορες δοκιμασίες, είναι λιγότερο ευάλωτοι στην επιρροή από εξωτερικούς παράγοντες, επενδύουν στις προσωπικές τους δεξιότητες και αναλαμβάνουν την ευθύνη των επιλογών και των πράξεών τους (Πετράς, 2016).

Μεθοδολογία έρευνας

Η ιδιαίτερη σημασία της επιστημονικής έρευνας, καθώς και της μεθοδολογίας της, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους κύριους σκοπούς της που συνίστανται στην εύρεση νέων γνώσεων και την απάντηση σε σημαντικά ερωτήματα βασισμένη σε εμπειρικά δεδομένα που την επαληθεύουν και την γενικεύουν ως αλήθεια. Η επιστημονική μέθοδος (scientific method) είναι η πιο έγκυρη και αξιόπιστη μέθοδος που αποτελείται από πέντε στάδια (Παπαναστασίου - Παπαναστασίου Κ., 2014):

1. Εντοπισμός προβλήματος και καταγραφή του με τη μορφή ερωτήματος (question formulation). Αρχικά πραγματοποιείται η σύλληψη της ιδέας και η παρουσίασή της σε μορφή που μπορεί να διερευνηθεί.
2. Κατανόηση προβλήματος / μελέτη του φαινομένου (background research). Εδώ, ο ερευνητής συλλέγοντας δεδομένα και κάνοντας παρατηρήσεις επιχειρεί να κατανοήσει το πρόβλημα όσο το δυνατό καλύτερα.
3. Διατύπωση υπόθεσης (hypothesis statement). Γίνεται μια προσπάθεια ανεύρεσης πιθανών λύσεων και σχέσεων που συνδέουν κάποιες μεταβλητές. Η υπόθεση είναι μια δοκιμαστική δήλωση σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.
4. Εκτέλεση πειράματος (experiment). Ο πειραματισμός αποτελεί το βασικότερο στάδιο της επιστημονικής μεθόδου. Με γνώμονα τα δεδομένα που θα προκύψουν από τον πειραματισμό, ο ερευνητής θα απορρίψει ή θα αποδεχθεί τις υποθέσεις που έθεσε.
5. Εξαγωγή συμπερασμάτων (conclusions). Στο τελικό στάδιο, έπειτα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων που προήλθαν από την εκτέλεση του πειράματος, γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Στις ποσοτικές έρευνες (quantitative research) ο ερευνητής καλείται να ανακαλύψει τι ακριβώς συμβαίνει στον κόσμο γύρω του με αντικειμενικό τρόπο και γενικεύοντας τα

αποτελέσματα στον ευρύτερο πληθυσμό (Παπαναστασίου - Παπαναστασίου Κ., 2014).

Η παρούσα μελέτη αποτελεί προσπάθεια διερεύνησης μιας «αχαρτογράφητης» περιοχής καθώς αφενός έχουν υλοποιηθεί ελάχιστες έρευνες αφετέρου προσφέρεται για διερεύνηση. Το coaching αποτελεί μια νέα μέθοδο, κυρίως για τη χώρα μας, που αναπτύσσεται και εξελίσσεται ραγδαία παγκοσμίως τόσο ως εν δυνάμει επιστήμη αλλά και ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με σημαντικά πολλές φορές αποτελέσματα. Στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλο ερευνητικό κενό γύρω από το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο γεγονός που επιτείνει την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας, σκοπός της οποίας είναι να μελετήσει τη συμβολή του coaching αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και τη συνεργασία στα πλαίσια της Δ.Δ..

Πηγή της ερευνητικής ιδέας αποτέλεσε η καθημερινή πράξη- οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες της ερευνήτριας από την καθημερινή άσκηση του επαγγέλματός της.

Η παρούσα διπλωματική καθοδηγήθηκε από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Τα ανώτερα στελέχη Δ.Δ. με θέση ευθύνης:

1. Σε ποιο βαθμό κατέχουν και αξιοποιούν δεξιότητες coach – ηγέτη
2. Θεωρούν απαραίτητο ένας προϊστάμενος να συνδυάζει χαρακτηριστικά ηγέτη και χαρακτηριστικά coach
3. Εάν θεωρούν ότι οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματικότητα αλλά και στη συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού
4. Αν είναι διατεθειμένοι να εφαρμόσουν συστηματικά πρακτικές coaching στον τομέα ευθύνης τους

Η έρευνα⁹ διενεργήθηκε μετά το πέρας σεμιναρίου που διεξήχθη στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας με θέμα «Η δυναμική της ομάδας - coaching & mentoring» και απευθυνόταν σε υπάλληλους όλων των

κατηγοριών ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ, των δύο φύλων, που εργάζονται στην τοπική αυτοδιοίκηση Α΄ και Β΄ βαθμού και κατέχουν θέση ευθύνης. Επιλέχθηκε «η σκόπιμη δειγματοληψία» ως μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί έναν τρόπο διεξαγωγής δειγματοληπτικής έρευνας κατά την οποία ο ερευνητής επιλέγει το δείγμα όχι τυχαία, αλλά στοχευμένα προκειμένου να αντλήσει στοιχεία (Creswell, 2011).

Η έρευνα διεξήχθη μήνα Ιούλιο του τρέχοντος έτους και βασίστηκε σε μια ερευνητική προσέγγιση όπου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε από την ερευνήτρια προσαρμόστηκε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας. Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορούσε σε κλειστού τύπου ερωτήσεις για γενικές πληροφορίες, που σχετίζονταν με τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου. Αναφέρονταν δηλαδή σε μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, οι σπουδές, τα έτη υπηρεσίας, καθώς και τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης. Το δεύτερο μέρος και κύριο μέρος -άξονας- του ερωτηματολογίου δομήθηκε με κατάλληλες ερωτήσεις με βάση την συμβολή των δεξιοτήτων του coaching στην αποτελεσματικότητα και συνεργασία του τμήματός τους – τομέα ευθύνης τους.

Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αυτού του μέρους δομήθηκαν με κατάλληλες ερωτήσεις, ώστε να ανταποκριθούν στο σκοπό της έρευνας και να απαντήσουν στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Επιχείρησαν ουσιαστικά να προσδιορίσουν

α) τον βαθμό που οι προϊστάμενοι αξιοποιούν δεξιότητες coach – ηγέτη (ενεργητική ακρόαση, ενθάρρυνση, δεκτικότητα σε αλλαγές, ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών από υφισταμένους, ενσυναίσθηση) **ερωτήσεις 1 έως 6**

β) τον βαθμό που κρίνουν σκόπιμο ένας προϊστάμενος να συνδυάζει χαρακτηριστικά ηγέτη και χαρακτηριστικά coach **ερωτήσεις 7 έως 8**

γ) σε ποιο βαθμό οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα αλλά και στη συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού (συνοχή τμήματος, αυτό-βελτίωση υπαλλήλων, στοχοθεσία, επικοινωνία, δέσμευση – αφοσίωση υπαλλήλων) **ερωτήσεις 9 έως 13**

δ) σε ποίο βαθμό θεωρούν πιθανό να καθιερώσουν πρακτικές coaching σε συστηματική βάση **ερώτηση 14**

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν ανώτατα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού και ο απαραίτητος αριθμός για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ανέρχεται σε 23 άτομα που έχουν ενεργό και πρωτεύοντα ρόλο στις υπηρεσίες τους. Γενικά, υπήρχε προθυμία συμμετοχής των συμμετεχόντων στην έρευνα (από τα 25 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν τα 23) χωρίς να αντιμετωπίσουν δυσκολίες καθώς μόλις είχαν εξοικειωθεί περαιτέρω κι επιμορφωθεί με τις έννοιες της θεματικής του coaching.

Στους ερωτώμενους δηλώθηκε η ελεύθερη και αβίαστη συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή στην έρευνα, ενώ ταυτόχρονα τονίστηκε και η διαφύλαξη της ανωνυμίας τους, ώστε να επιτευχθεί η αύξηση του ποσοστού συμμετοχής, αλλά και ειλικρίνειας στις απαντήσεις. Επίσης, τονίστηκε προφορικά ότι τα δεδομένα, που θα συλλεχθούν, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό και η δυνατότητά τους να ενημερωθούν αν επιθυμούν για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Μετά με την διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η κωδικοποίηση και εισαγωγή των στοιχείων στο πρόγραμμα λογιστικών φύλλων Microsoft Office Excel. Στη συνέχεια, έγινε η εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Στο SPSS πραγματοποιήθηκε η περιγραφική ανάλυσή τους, που έδωσε τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία απεικονίζονται σε πίνακες για κάθε ερώτηση.

Αποτελέσματα

Από την περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το δείγμα αποτελείται από 15 άνδρες (65,22%) και 8 γυναίκες (34,78%). Λαμβάνοντας υπόψη τις ηλικίες των συμμετεχόντων στην έρευνα, προέκυψε ότι η πλειοψηφία των ερωτωμένων (47,82%), ανήκει στην ηλικιακή κλάση από 46–55 ετών, είτε ήταν 36-45 ετών (26,08%). Η μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε στην ηλικιακή κλάση: έως 35 ετών (8,70%). Επίσης, το 60,86% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ένας μόνο προϊστάμενος είναι κάτοχος διδακτορικού (4,35%), ενώ δεν υπήρχε κανένας απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ. (Πιν. 1).

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

		n	%
Φύλο	Ανδρας	15	65,22
	Γυναίκα	8	34,78
Ηλικία	έως 35 ετών	2	8,70
	36-45 ετών	6	26,08
	46-55 ετών	11	47,82
	56+ ετών	4	17,40
	ΔΕ	1	4,35
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	14	60,86
	Μεταπτυχιακό	7	30,44
	Διδακτορικό	1	4,35
	Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ	0	0

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος των 23 Προϊσταμένων. Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι, έχουν ανομοιόμορφη κατανομή: το 65,21% εργάζεται στην τοπική αυτοδιοίκηση για παραπάνω από 20 έτη, ενώ η κλίμακα κάτω των 20 ετών αποτελεί μόνο το 8,70% και η πλειοψηφία τους (60,86%) κατέχει θέση ευθύνης για 6-10 έτη.

Πίνακας 2. Επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

		n	%
Έτη προϋπηρεσίας	1-10 έτη	0	0
	11-20 έτη	2	8,70
	21-30 έτη	15	65,21
	30+ έτη	6	26,09
Έτη σε θέση ευθύνης	0-5 έτη	2	8,70
	6-10 έτη	14	60,86
	11-15 έτη	5	21,74
	16+έτη	2	8,70

Εστιάζοντας στις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, προκύπτει ότι η πλειοψηφία τους εκφράζεται θετικά για τον βαθμό στον οποίο υπάλληλοί τους εκφράζουν με ευκολία τις απόψεις τους, με το 56,52% να είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 26,08% αρκετά. Υπήρχαν όμως και 2 υπάλληλοι που εκφράστηκαν αρνητικά (Πιν. 3).

Πίνακας 3. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το κατά πόσο υπάλληλοί τους εκφράζουν με ευκολία τις απόψεις τους

	N	%
Καθόλου	0	0,00
Ελάχιστα	2	8,70
Μέτρια	2	8,70
Αρκετά	6	26,08
Πολύ	13	56,52

Αντίστοιχα, αναφορικά με το πόσο ενεργητικοί ακροατές είναι σε συζητήσεις με υπαλλήλους τους, προκύπτει, ότι η πλειονότητα των προϊσταμένων του δείγματός μας εκφράζονται θετικά, με το 17,40% να είναι αρκετά και το 47,82% πολύ, ενώ ο αριθμός των υπαλλήλων που δεν εκφράζονται θετικά, είναι πολύ μικρός αφού το 13,04% δηλώνουν πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και κανένας στο ελάχιστο (Πιν. 4).

Πίνακας 4. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πόσο ενεργητικοί ακροατές είναι σε συζητήσεις με υπαλλήλους τους

	N	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	3	13,04
Μέτρια	5	21,74
Αρκετά	4	17,40
Πολύ	11	47,82

Εστιάζοντας στο πόσο ενθαρρυντικοί είναι προς τους υπαλλήλους τους οι συμμετέχοντες, προκύπτει ότι η πλειοψηφία είναι πολύ ενθαρρυντικοί (43,47%) ή αρκετά ενθαρρυντικοί (26,08) προς τους υπαλλήλους τους. Ωστόσο, υπήρχαν 3 συμμετέχοντες (13,04%), που δήλωσαν πως είναι ελάχιστα ενθαρρυντικοί (Πιν. 5).

Πίνακας 5. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πόσο ενθαρρυντικοί είναι προς τους υπαλλήλους τους

	N	%
Καθόλου	0	0

Παγούνη Βασιλική

Ελάχιστα	3	13,04
Μέτρια	4	17,04
Αρκετά	6	26,08
Πολύ	10	43,47

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι αναφορικά με το πόσο δεκτικοί είναι οι συμμετέχοντες στις αλλαγές-καινοτομίες, προκύπτει ότι, 20 προϊστάμενοι δηλώνουν ότι είναι δεκτικοί στις αλλαγές-καινοτομίες (πολύ 56,52% και αρκετά 26,08), ενώ υπάρχουν και 3 που απάντησαν αρνητικά (ελάχιστα 8,70% και καθόλου 4,35) (Πίν. 6).

Πίνακας 6. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πόσο δεκτικοί στις αλλαγές-καινοτομίες.

	N	%
Καθόλου	1	4,35
Ελάχιστα	2	8,70
Μέτρια	6	26,08
Αρκετά	13	56,52
Πολύ	1	4,35

Αντίστοιχα, αναφορικά με το πόσο χώρο αφήνουν στους υπαλλήλους τους για ανάληψη πρωτοβουλιών, φαίνεται ότι η πλειοψηφία αφήνει πολύ (26,08) ή αρκετό (34,78%) χώρο. Ωστόσο, υπήρχαν 5 άτομα που δήλωσαν ότι δεν αφήνουν καθόλου χώρο (4,35%), ή αφήνουν ελάχιστο (17,40%) (Πίν.7).

Πίνακας 7. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πόσο χώρο αφήνουν στους υπαλλήλους τους για ανάληψη πρωτοβουλιών

	n	%
Καθόλου	1	4,35
Ελάχιστα	4	17,40
Μέτρια	4	17,40
Αρκετά	8	34,78
Πολύ	6	26,08

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αναφορικά με το ερώτημα εάν λειτουργούν με ενσυναίσθηση απέναντι στα ζητήματα των υπαλλήλων τους η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσαν πολύ (43,47%) ή αρκετά (39,13%). Πρέπει να σημειωθεί ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε αρνητικά (Πίν. 8).

Πίνακας 8. Κατανομή των συμμετεχόντων αναφορικά με το εάν λειτουργούν με ενσυναίσθηση απέναντι στα ζητήματα των υπαλλήλων τους

	N	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	0	0
Μέτρια	4	17,40
Αρκετά	9	39,13
Πολύ	10	43,47

Αναφορικά με τις απαντήσεις που έδωσαν οι προϊστάμενοι σχετικά με το εάν πρέπει να συνδυάζουν ηγετικές ικανότητες προκύπτει ότι σχεδόν όλοι απάντησαν θετικά (πολύ 47,82%, αρκετά 30,43%), ενώ κανένας δεν έδωσε αρνητική απάντηση (Πίν. 9).

Πίνακας 9. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι ένας προϊστάμενος πρέπει να συνδυάζει ηγετικές ικανότητες

	n	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	0	0
Μέτρια	5	21,75
Αρκετά	7	30,43
Πολύ	11	47,82

Αντίστοιχα, σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι πρέπει να λειτουργούν ως coach, το 65,21% (αρκετά 30,43% και πολύ 34,78%) απάντησε θετικά (Πίν. 10).

Πίνακας 10. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τον βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι πρέπει να λειτουργούν ως coach

	n	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	3	13,04
Μέτρια	5	21,75
Αρκετά	7	30,43
Πολύ	8	34,78

Αναφορικά με το εάν η εφαρμογή του coaching θα λειτουργούσε ενισχυτικά στη συνοχή του τμήματος, προκύπτει ότι σαφώς και θα λειτουργούσε ενισχυτικά (65,21%), ενώ 3 μόνο απάντησαν ελάχιστα (13,04%) (Πίν. 11).

Πίνακας 11. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το εάν η εφαρμογή του coaching θα λειτουργούσε ενισχυτικά στη συνοχή του τμήματος

	n	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	3	13,04
Μέτρια	5	21,74
Αρκετά	5	21,74
Πολύ	10	43,48

Εστιάζοντας στο κατά πόσο η εφαρμογή του coaching θα οδηγούσε στην αυτοβελτίωση των υπαλλήλων, προέκυψε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, απάντησε αρκετά (26,08%) ή πολύ (47,82%). Ωστόσο, παρουσιάζονται 3 απαντήσεις, σύμφωνα με τις οποίες, ελάχιστα οδηγεί στην αυτοβελτίωση (13,04) (Πίν. 12).

Πίνακας 12. Κατανομή των συμμετεχόντων αναφορικά με το εάν η εφαρμογή του coaching θα οδηγούσε στην αυτοβελτίωση των υπαλλήλων

	N	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	3	13,05
Μέτρια	3	13,05
Αρκετά	6	26,08

Πολύ	11	47,82
------	----	-------

Σχετικά με το εάν η χρήση εργαλείων coaching θα βοηθούσε στη στοχοθεσία του τμήματός τους, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων (69,56%) απάντησε θετικά. Μόνο 4 εργαζόμενοι (ελάχιστα 8,70% και καθόλου 8,70%) απάντησαν αρνητικά (Πίν. 13).

Πίνακας 13. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το ερώτημα εάν η χρήση εργαλείων coaching θα βοηθούσε στη στοχοθεσία του τμήματός τους

	N	%
Καθόλου	2	8,70
Ελάχιστα	2	8,70
Μέτρια	3	13,04
Αρκετά	9	39,13
Πολύ	7	30,43

Με βάση την έρευνα αντίστοιχα, προέκυψε ότι το 60,86% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η χρήση εργαλείων coaching θα βοηθούσε στην επικοινωνία του τμήματός τους (αρκετά 30,43% και πολύ 30,43%). Μόνο το 8,70% θεωρεί ότι θα βοηθούσε ελάχιστα (Πιν.14).

Πίνακας 14. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που θεωρεί ότι η χρήση εργαλείων coaching θα βοηθούσε στην επικοινωνία του τμήματός τους

Παγούνη Βασιλική

	N	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	2	8,71
Μέτρια	7	30,43
Αρκετά	7	30,43
Πολύ	7	30,43

Αναφορικά με το εάν η χρήση εργαλείων coaching θα λειτουργούσε ενισχυτικά στη δέσμευση-αφοσίωση των υπαλλήλων προς το φορέα τους, μόνο οι μισοί περίπου των ερωτόμενων απάντησαν θετικά (47,82%) (Πίν. 15).

Πίνακας 15. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό στον οποίο η χρήση εργαλείων coaching θα λειτουργούσε ενισχυτικά στη δέσμευση-αφοσίωση των υπαλλήλων προς το φορέα τους

	N	%
Καθόλου	1	0
Ελάχιστα	2	8,70
Μέτρια	9	39,13
Αρκετά	8	34,78
Πολύ	3	13,04

Τέλος, αναφορικά με το πόσο πιθανό θεωρούν ότι θα καθιερώσουν πρακτικές coaching – συζητήσεις σε συστηματική βάση, προκύπτει ότι η πλειοψηφία (69,56%) απάντησε θετικά, έστω και αν 13,04% του δείγματος απάντησε αρνητικά (Πίν. 16).

Πίνακας 16. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πόσο πιθανό θεωρούν ότι θα καθιερώσουν πρακτικές coaching – συζητήσεις σε συστηματική βάση

	N	%
Καθόλου	0	0
Ελάχιστα	3	13,04
Μέτρια	4	17,40
Αρκετά	9	39,13
Πολύ	17	30,43

Συμπεράσματα

Από την παρούσα έρευνα διαφάνηκε ότι υπάρχει προδιάθεση αποστασιοποίησης από την προσήλωση στα στενά πλαίσια διαδικασιών και τάση υιοθέτησης μιας νέας φρέσκιας «οπτικής» απέναντι στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με καινοτόμες πρακτικές.

Οι υπάλληλοι σε θέση ευθύνης έχουν αντιληφθεί δεν μπορούν να μείνουν «αγκυλωμένοι» στα στενά πλαίσια που επιτάσσει η έως τώρα γραφειοκρατική και απρόσωπη δημόσια διοίκηση. Έχουν κατανοήσει ότι το βασικό «ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα» δεν είναι ούτε οι οικονομικοί πόροι (άλλωστε στο δημόσιο τομέα εκλείπουν τα οικονομικά κίνητρα) ούτε οι διαδικασίες, το πλεονέκτημά τους είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Γι αυτό το λόγο έχουν στραφεί σε ανθρωποκεντρικό συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης και αξιοποιούν σε υψηλό βαθμό δεξιότητες που ανήκουν στο τρίπτυχο manager - coach – ηγέτης. Μέσα από την ουσιαστική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους με εφόδια την ενεργητική ακρόαση, την ενθάρρυνση, τη δεκτικότητα σε αλλαγές, την παροχή ελευθερίας ανάληψης πρωτοβουλιών και την ενσυναίσθηση η αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα είναι βελτιωμένη.

Πλέον κρίνεται αναγκαίο ένας προϊστάμενος να συνδυάζει χαρακτηριστικά ηγέτη και χαρακτηριστικά coach για να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά (στα πλαίσια της Δ.Δ.) αποτελέσματα. Με στενή συνεργασία και συνεχή ανατροφοδότηση ένας σύγχρονος ηγέτης coach λειτουργεί καταλυτικά προς όφελος όλων. Οι δεξιότητές αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στη συνεργασία με σημαντική επίδραση στη συνοχή του τμήματος, στην αυτό-βελτίωση των υπαλλήλων, στη στοχοθεσία, στην επικοινωνία αλλά και στη δέσμευση – αφοσίωση υπαλλήλων απέναντι στον ίδιο τον προϊστάμενο και εν συνεχεία στο φορέα. Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω θεωρούν σημαντική την καθιέρωση πρακτικών coaching σε συστηματική βάση.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι αν και τα αποτελέσματα είναι χρήσιμα ωστόσο υπόκεινται σε περιορισμούς λόγω του μικρού δείγματος και δεν

μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού της χώρας. Επίσης, τα στοιχεία της παρούσας έρευνας βασίζονται στις απόψεις των συμμετεχόντων - προϊσταμένων κατά τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή της δειγματοληψίας κι εφόσον είχαν έρθει σε επαφή με έννοιες όπως : coaching - ηγεσία-καινοτομία. Σκόπιμη κρίνεται η επανάληψη της έρευνας στο ίδιο δείγμα σε εύλογο χρονικό διάστημα (σε περίπου 6 μήνες) ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα επί της πρακτικής εφαρμογής των εργαλείων coaching και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής αυτής.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Cox, E. Bachkirova, T. Clutterbuck, D. (2018) *The complete handbook of coaching*, London: Sage Publications

Clutterbuck, D. (2007) *Coaching the team at work*. London: Nicholas Brealey

Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα : ΙΩΝ.

Drucker, P. (1999) *Προκλήσεις του management για τον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Leader books

Goleman D (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, μτφ. Μεγαλούδη Φ., Αθήνα, : Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (2011) *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Πεδίο

Hawkins, P. (2012) *Creating a Coaching Culture: Developing a Coaching Strategy for Your Organization*, London: McGraw-Hill Education

Koontz, H. - O 'Donnell, C. (1968), *Principles of Management an analysis of managerial functions*, London : McGraw-Hill Eucation

Kotter, J. (2005). *Η καρδιά της αλλαγής*, Αθήνα :Interbooks

Landsdale, B., μτφρ Ανδρουλιδάκης Σ., (2003) *Η δημιουργία εμπνευσμένων ηγετών-μάνατζερ*, Αθήνα : Μεταίχμιο,

Olivero, G., Bane, K.D., Kopoelman, R.E. (1997) *Executive coaching as a transfer of training tool*. *Public Personnel Management*, 26,4, 461-469

Robbins, S. P., Decenzo D. & Coulter M. (2012) *Διοίκηση επιχειρήσεων-Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9, pp.185-211.

Παγούνη Βασιλική

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Students*, Harlow, UK: Prentice-Hall

Schermerhorn, J. (2012) επιμ. Πολλάλης Γ., *Εισαγωγή στο management*, Αθήνα : Πασχαλίδης

Stout-Rostron, S. (2014) *Leadership Coaching for Results Cutting edge practices for coach and client*: Randburg Knowres Publishing

Theeboom, T., Beersma, B., Van Vianen, A. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context, *The journal of Positive Psychology*, 9:1,1-18

Thornton, C (2010) *Group and Team Coaching*, Routledge, London

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley,(2015) *Organization Development and Change*,10th edition, Stamford CT : Cengage Learning

Torbert, B. & Associates. (2004) *ACTION INQUIRY: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Wilson, C (2014) *Performance coaching*, London: Kogan Page

Ελληνική βιβλιογραφία

Δαλακούρα, Ε. (2012). *Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*. Αθήνα: ICBS Business College

Ιορδάνογλου, Δ. (2016) *Ηγέτες του μέλλοντος*, Αθήνα : Πεδίο

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Αθήνα : Κριτική

Κοντής, Θ. (1988) *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*, Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική

Μακρυγιωργάκης, Μ. *Η ανθρώπινη πλευρά του μανατζμεντ*, Αθήνα: Παπαζήση

Μπακούρος, Ζ., Καραγιάννης, Η. (2010) *Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα*, Θεσσαλονίκη: εκδ.Σοφία

Παγούνη Βασιλική

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικές προσεγγίσεις – Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα : Γ. Μπένου

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

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα : εκδόσεις Μπένου

Παπαναστασίου Ε.Κ., & Παπαναστασίου Κ. (2016) Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Αθήνα: Πολιτεία

Παρθενόπουλος, Κ. (1997) Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Θεσσαλονίκη : Ζήτη

Σπανού, Κ. (2001) Ελληνική διοίκηση και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, Αθήνα : Παπαζήση

Σπηλιωτόπουλος, Ε., Μακρυδημήτρης, Α. (2011) Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

Τερζίδης, Κ. Μάνατζμεντ-Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα : Σύγχρονη εκδοτική,

Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη, Α. (2007) Οργάνωση και Διοίκηση, (Το management της νέας εποχής), Αθήνα : Rosili

Φαναριώτη, Π. (1999) Διοίκηση δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, Αθήνα : Σταμούλης

Φωτόπουλος, Ν. Αποτελεσματική Ηγεσία στην εργασία, «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (ΕΠΕΔΒΜ) του ΕΣΠΑ (2007-2013)

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα :. Interbooks

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα : Interbook

Ιστότοποι

<https://coachfederation.org/>

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/coaching-mentoring-factsheet#7003>

<https://www.emccouncil.org/>

<https://www.isfcp.net/>

<http://www.hca.com.gr/>

<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1379&context=gsbpapers>

<http://www.coachingcultureatwork.com/team-coaching-culture-at-work/>

<http://www.businesslifecoaching.net/>

<https://4peoplematters.com/grow-coaching-model/>

<https://www.jstor.org/stable/254730>

<https://doi.org/10.2307/41162165>

<https://docplayer.gr/50798431>

http://literacy.kent.edu/coaching/information/Research/NHS_CDWPCoachingEffectiveness.pdf/

Παράρτημα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ -ΤΜΗΜΑ ΝΗΣΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΜΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η παρούσα μελέτη αφορά στην διερεύνηση της συμβολής του coaching στην αποτελεσματικότητα και συνεργασία στη Δημόσια Διοίκηση και διεξάγεται στο πλαίσιο του ΠΜΣ «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». Η συμμετοχή και η υποστήριξη σας στην συγκεκριμένη μελέτη είναι εξαιρετικά σημαντική γι' αυτό σας παρακαλώ να το συμπληρώσετε με ειλικρίνεια, αφιερώνοντας λίγο από τον χρόνο σας. Τα στοιχεία και οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων είναι αυστηρά ανώνυμα και εμπιστευτικά και τα αποτελέσματα, που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας

Παγούνη Βασιλική - Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Α) ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1) Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2) Ηλικία:

έως 35

36-45

46-55

56 και άνω

3) Εκπαίδευση:

Δευτεροβάθμια Τριτοβάθμια Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό Απόφοιτος ΕΣΔΑ

4) Έτη υπηρεσίας στη Δημόσια Διοίκηση:

1 έως 10

10 έως 20

20 έως 30

30 και άνω

5) Έτη υπηρεσίας σε Θέση Ευθύνης:

0-5 έτη 5-10 έτη 10-15 έτη 15 και άνω

B) ΜΕΡΟΣ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ:

1) Οι υπάλληλοι σας εκφράζουν με ευκολία τις απόψεις τους ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

2) Είστε ενεργητικοί ακροατές σε συζητήσεις με υπαλλήλους σας ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

3) Είστε ενθαρρυντικοί προς τους υπαλλήλους σας ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

4) Είστε δεκτικοί στις αλλαγές-καινοτομίες ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

5) Αφήνετε χώρο στους υπαλλήλους σας για ανάληψη πρωτοβουλιών ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

6) Θεωρείτε ότι λειτουργείτε με ενσυναίσθηση απέναντι στα ζητήματα των υπαλλήλων σας ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

7) Πιστεύετε ότι ένας προϊστάμενος πρέπει να συνδυάζει ηγετικές ικανότητες ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

8) Πιστεύετε ότι ένας Προϊστάμενος πρέπει να λειτουργεί ως coach ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

9) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του coaching θα λειτουργούσε ενισχυτικά στη συνοχή του τμήματος ;

Παγούνη Βασιλική

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

10) Πιστεύετε ότι η εφαρμογή του coaching θα οδηγούσε στην αυτοβελτίωση των υπαλλήλων ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

11) Πιστεύετε ότι η χρήση εργαλείων coaching θα βοηθούσε στη στοχοθεσία του τμήματός σας ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

12) Πιστεύετε ότι η χρήση εργαλείων coaching θα βοηθούσε στην επικοινωνία του τμήματός σας ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

13) Πιστεύετε ότι η χρήση εργαλείων coaching θα λειτουργούσε ενισχυτικά στη δέσμευση-αφοσίωση των υπαλλήλων προς το φορέα τους ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

14) Πόσο πιθανό θεωρείτε να καθιερώσετε πρακτικές coaching – συζητήσεις σε συστηματική βάση ;

Καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ