



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



**εκδδα**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ  
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**Ο Συμβουλευτικός Ρόλος της Ηγεσίας (Coaching) στη  
Δημόσια Διοίκηση**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων**

**Επιβλέπουσα:**

**Αγγελική Μπουρμπούλη**

**Σπουδάστρια:**

**Βικτωρία Πετσάλα**

**ΑΘΗΝΑ - 2022**

**«Ο Συμβουλευτικός Ρόλος της Ηγεσίας (Coaching) στη Δημόσια Διοίκηση»**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα της εργασίας, κα Α. Μπουρμπούλη, Αναπληρώτρια Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η οποία με τις πολύτιμες συμβουλές της, την επιστημονική της κατάρτιση και την αμέριστη καθοδήγηση της αποτέλεσε πρότυπο και έμπνευση για μένα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τους γονείς μου για την απεριόριστη ενθάρρυνση, εμπιστοσύνη και υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και ιδιαίτερα κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

*“Να συμπεριφέρεσαι στους ανθρώπους σαν να ήταν αυτό που θα έπρεπε να είναι, και έτσι τους βοηθάς να γίνουν αυτό που είναι ικανοί να γίνουν”*

**- Johann Wolfgang von Goethe**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η εξέταση της συμβολής του coaching ως συμπληρωματικής διαδικασίας στα χέρια του/της σύγχρονου/ης προϊσταμένου/ης στη Δημόσια Διοίκηση. Στην εποχή των ραγδαίων αλλαγών, ο ανθρώπινος παράγοντας κρίνεται καθοριστικός για οποιαδήποτε διαδικαστική, οργανωτική ή συστημική παρέμβαση που έχει σκοπό να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Σε αυτές τις νέες συγκυρίες, η αποτελεσματική ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση δεν εξαντλείται στα όρια και τις ευθύνες ενός ηγετικού στελέχους, ιεραρχικά προϊσταμένου/ης, ο/η οποίος/α ελέγχει και κατευθύνει το προσωπικό του. Το νέο πρότυπο ηγεσίας στο Δημόσιο δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της ομαδικότητας, της συμμετοχικότητας, στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο επιτρέπει στους/στις δημοσίους υπαλλήλους να αναλάβουν δράσεις και την ευθύνη για την υλοποίηση των στόχων τους. Το coaching αποτελεί μια καινοτόμα διαδικασία η οποία μέσα από τα εργαλεία της, μπορεί να βοηθήσει τον/την σύγχρονο/η προϊστάμενο/η να ενθαρρύνει, να εμπνεύσει και να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, δίνοντας νέα πνοή και όραμα στο έργο του.

Στην παρούσα εργασία, αξιοποιείται, αρχικά, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να αποτυπωθεί η νέα κανονικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία επιβάλλει επικαιροποίηση των δεξιοτήτων των δημοσίων στελεχών και την υιοθέτηση περισσότερο ανθρωποκεντρικών μοντέλων ηγεσίας. Παράλληλα, καταγράφονται συνοπτικά οι αλλαγές που έχουν επέλθει στα συστήματα επιλογής προϊσταμένων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση καθώς και η επίδραση αυτών στην ηγετική συμπεριφορά. Στη συνέχεια, αποτυπώνεται η συμβολή του coaching στη διαμόρφωση ενός νέου συμβουλευτικού και συμμετοχικού προτύπου ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, το οποίο στηρίζεται στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων από τα ηγετικά στελέχη όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ενεργητική ακρόαση, η τεχνική των ερωτήσεων και η ανατροφοδότηση.

Στο πλαίσιο διερεύνησής αυτής της συμβολής, βασίστηκε και η μικρής κλίμακας ποιοτική έρευνα που ακολουθεί, της οποίας τα ευρήματα καταλήγουν στην ανάγκη υιοθέτησης μιας κουλτούρας coaching στη ελληνική δημόσια διοίκηση, με σκοπό την ενδυνάμωση των δημοσίων στελεχών. Τέλος, παρατίθενται συμπεράσματα και προτάσεις

με σκοπό την περαιτέρω προώθηση του συγκεκριμένου εργαλείου στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα.

*Λέξεις κλειδιά: coaching, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, δημόσια διοίκηση, παρακίνηση, σύστημα αξιολόγησης*

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the contribution of coaching as a complementary process for the modern Heads of Unit in the Public Administration. In the age of rapid change, the human factor is considered decisive for any procedural, organizational, or systematic intervention that aims to improve the effectiveness of an organization.

Considering these new circumstances, effective leadership goes beyond the limits and responsibilities of a “leader” or hierarchical manager, who gives orders and directions to their staff. The new type of leadership in the Public Sector, is based on team working, participation and the creation of a supportive work environment that allows civil servants to take action and responsibility during their goal attainment. Coaching is an innovative process, that helps the Head of Unit encourage, inspire and motivate their human staff, giving new perspective and vision to their work.

In this study, literature review is used in order to highlight the “new normal” in Public Administration which requires reskilling and upskilling for public officials as well as adopting more human-centered leadership models. At the same time, the changes that have occurred in the evaluation system of supervisors are briefly recorded, stressing their impact on the leadership behavior. The contribution of coaching in creating a new advisory, participatory leadership model is, consequently, noted. This model is based on new skills such as emotional intelligence, active listening, the art of questioning and the feedback process.

In this context, the small-scale qualitative research that follows concludes to the need of adopting a coaching culture in the Greek public administration, in order to empower public executives. In the final part, conclusions and proposals are presented with a view to further promoting this tool in public institutions in Greece.

*Keywords: coaching, human resource development, leadership, public administration, motivation, evaluation*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Οι προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης στον 21ο αιώνα .....	14
1.1 Η νέα κανονικότητα .....	14
1.2 Οι νέες ικανότητες - δεξιότητες.....	17
1.3 Από τη συναλλακτική (διαχειριστική) στη μετασχηματιστική (μεταμορφωτική) ηγεσία.....	20
1.4 Ηγεσία και Μάνατζμεντ .....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η επιλογή στελεχών σε θέσεις ευθύνης στη Δημόσια Διοίκηση .....	26
2.1 Νομοθετικές ρυθμίσεις στη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση τις τελευταίες δεκαετίες.....	26
2.2 Οι διαχρονικές παθογένειες των νομοθετικών ρυθμίσεων και ο αντίκτυπος τους στην ανώτερη διοικητική ιεραρχία .....	29
2.3 Στροφή προς μια περισσότερο ανθρωποκεντρική προσέγγιση της ηγεσίας στο Δημόσιο.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η συμβολή του Coaching στην άσκηση ηγεσίας στο Δημόσιο .....	38
3.1 Καταβολές του coaching .....	38
3.2 Εννοιολογική προσέγγιση .....	39
3.3 Κουλτούρα coaching στη Δημόσια Διοίκηση .....	42
3.4 Καλά παραδείγματα εφαρμογής Coaching.....	44
3.5 Το coaching ως διαμορφωτικό εργαλείο ενός/μιας Προϊσταμένου/ης: ρόλος και ικανότητες .....	47
3.5.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	50
3.5.2 Ενεργητική Ακρόαση .....	51
3.5.3 Η τεχνική των ερωτήσεων .....	52
3.5.4 Επικοινωνιακή Ανατροφοδότηση.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία της έρευνας.....	55
4.1 Μέθοδος έρευνας και αιτιολόγηση της επιλογής μεθόδου.....	55



4.2 Αποτελέσματα έρευνας πεδίου .....	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' .....	75

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Σχήμα 1: Το οικοσύστημα ενός δημόσιου οργανισμού .....	14
Σχήμα 2: Παράγοντες βελτίωσης εργασιακής αποτελεσματικότητας .....	17
Σχήμα 3: Το φάσμα των επιλογών του ηγέτη.....	23
Σχήμα 4: Η βασική δομή του coaching.....	40
Σχήμα 5: Οι τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	50

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διαφορές Ηγέτη - Μάνατζερ.....	25
Πίνακας 2: Αξιολόγηση ικανοτήτων προϊσταμένων με βάση τον ν.4369/2016 .....	36
Πίνακας 3: Ικανότητες Coaching.....	49

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

EMCC	European Mentoring and Coaching Council
HCA	Hellenic Coaching Association
ICF	International Coaching Federation
IQ	Intelligence Quotient
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΕ	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΕΙΣΕΠ	Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Η/Υ	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
λ.γ	Λόγου χάρη
ν.	Νόμος
παρ.	παράγραφος
ΠΕ	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
σελ.	σελίδα
ΤΕ	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών
Υ.Κ	Υπαλληλικός Κώδικας
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο περιβάλλον των ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών μεταβολών, των τεχνολογικών εξελίξεων και της παγκοσμιοποίησης, το ανθρώπινο δυναμικό τίθεται στο επίκεντρο οποιασδήποτε μεταρρυθμιστικής πρωτοβουλίας στη Δημόσια Διοίκηση. Η συνεχής επιμόρφωση, η δια βίου μάθηση, η αξιοποίηση νέων καινοτόμων εργαλείων μάθησης και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την εξέλιξη, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του σύγχρονου στελεχιακού δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα, συνιστούν αναγκαίο όρο επιβίωσης για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άρρηκτα με την ενδυνάμωση της ηγεσίας των επιτελικών στελεχών του Δημοσίου. Ειδικότερα, το κλασικό – διαχειριστικό μοντέλο ηγεσίας, όπου ο/η ηγέτης/ηγέτιδα – προϊστάμενος/η λειτουργεί ως αυθεντία, καθοδηγώντας τους υφισταμένους του/της, επιβραβεύοντας τους ή τιμωρώντας τους ανάλογα με την επίδοσή τους, αποτελεί ένα παρωχημένο πρότυπο ηγεσίας καθώς δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των πολυσύνθετων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Άλλωστε, η δημόσια αξία δεν μετριέται μόνο από τα αριθμητικά αποτελέσματα και τις λειτουργικές διαδικασίες αλλά στηρίζεται κατεξοχήν στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις οργανικές μονάδες.

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο με την αναζήτηση ενός νέου προτύπου ηγεσίας, ικανής να ενεργοποιήσει και να παρακινήσει τους δημοσίους λειτουργούς μέσω της αξιοποίησης νέων, καινοτόμων πρακτικών και προγραμμάτων κατάρτισης. Το coaching αποτελεί μια τέτοια πρακτική η οποία απαντάει στην ανάγκη ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης των δημοσίων στελεχών, όχι μέσω μιας στείρας εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά μέσα από μια διαδικασία αυτοκατευθυνόμενης μάθησης. Η καινοτομία του coaching έγκειται στον αναπροσδιορισμό της σχέσης προϊσταμένων – υφισταμένων με γνώμονα κοινές αξίες όπως την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη και τον αλληλοσεβασμό.

Σε μια εποχή έντονης αξιακής κρίσης και αμφισβήτησης της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου Τομέα, το coaching αποτελεί μια εναλλακτική διαδικασία στα χέρια του/της σύγχρονου/νης προϊσταμένου/ης, μέσω της οποίας αναζητούνται τα αίτια δυσλειτουργικών συμπεριφορών αλλά και τρόποι θετικής δέσμευσης απέναντι στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται περισσότερο από ποτέ

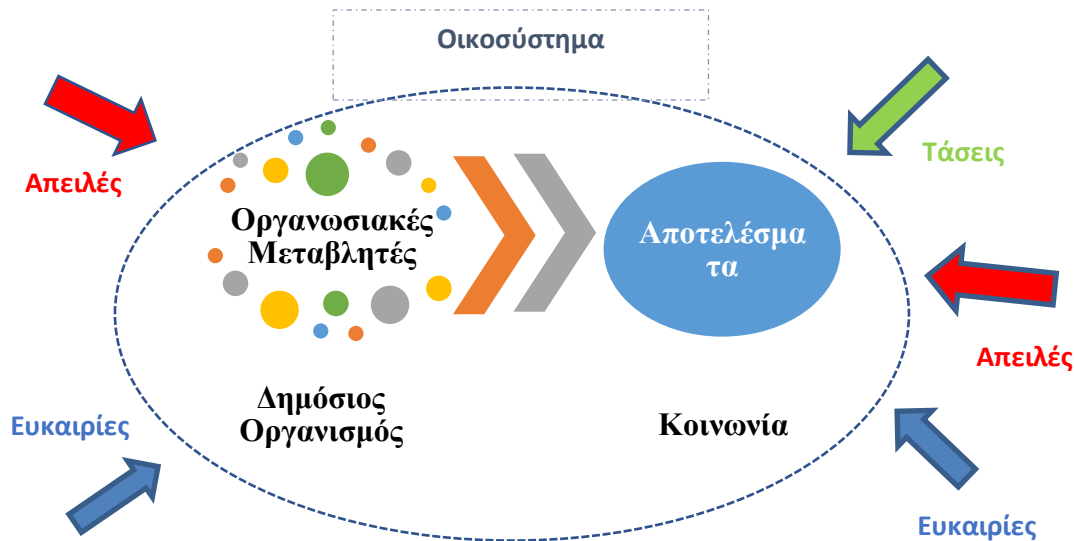
ικανά στελέχη σε θέσεις ευθύνης, τα οποία είναι πρόθυμα να εμπνεύσουν, να ενθαρρύνουν, να υποστηρίξουν και να προωθήσουν τις δημιουργικές ικανότητες του/της κάθε υπαλλήλου μέσω του διαλόγου, της ανατροφοδότησης και της ομαδικής εργασίας, δημιουργώντας τις βάσεις για μια κουλτούρα γόνιμης συνεργασίας και εξέλιξης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Οι προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης στον 21ο αιώνα

### 1.1 Η νέα κανονικότητα

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς η αλλαγή αποτελεί απαραίτητο όρο για την επιβίωση του κάθε οργανισμού. Η Δημόσια Διοίκηση ως κύριος εκτελεστικός βραχίονας του κράτους, δεν μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από αυτό το σύνθετο πλαίσιο αλλαγών αλλά η δράση της και οι αξίες της καθορίζονται από ένα σύνολο παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται οικοσύστημα ενός οργανισμού και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε (Γκέγκας, 2022):

- ✓ Παράγοντες, που διαμορφώνουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι οργανισμοί.
- ✓ Μεταβλητές, οι οποίες αποτελούν τα κρίσιμα λειτουργικά στοιχεία που απαρτίζουν έναν οργανισμό.
- ✓ Δρώντες, που είναι έναν σύνολο ατόμων, ομάδων ή/και οργανισμών που αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό καθημερινά, διατηρώντας με αυτόν διάφορες σχέσεις (θετικές, ουδέτερες, αρνητικές).



Σχήμα 1: Το οικοσύστημα ενός δημόσιου οργανισμού (Πηγή: Γκέγκας, 2022)

Με βάση το παραπάνω σχήμα γίνεται κατανοητό ότι τα αποτελέσματα που παράγει ένας δημόσιος οργανισμός καθορίζονται από ένα σύνολο μεταβλητών του εσωτερικού του περιβάλλοντος (λ.χ. οργανωσιακή κουλτούρα) και του εξωτερικού του περιβάλλοντος (λ.χ. οικονομική κρίση, κλιματική αλλαγή).

Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντική γιατί εισάγει ένα πλαίσιο μεταβλητότητας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και αμφισημίας (περιβάλλον VUCA, Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity), (Bennett & Lemoine, 2014). Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία αυτά που συνθέτουν το νέο περιβάλλον ρευστότητας είναι τα εξής (Γκέγκας, 2022):

A) Η μεταβλητότητα (Volatility) αφορά σε μια κατάσταση αστάθειας: Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο ρυθμός με τον οποίο επέρχεται μια αλλαγή ενώ η ταχύτητα αυτού του ρυθμού επιδρά ουσιαστικά στο περιβάλλον. Έτσι, είναι φανερό ότι περιβάλλοντα με υψηλό ρυθμό μεταβολών δημιουργούν ιδιαίτερες προκλήσεις στους οργανισμούς, αφού απαιτούν οι όποιες οργανωσιακές αλλαγές να έχουν αντίστοιχο ρυθμό ώστε να εξασφαλιστεί η αρμονία της οργανωσιακής λειτουργίας με την εξωτερική πραγματικότητα.

B) Η αβεβαιότητα (Uncertainty) περιγράφει μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη γνώσεων αναφορικά με τις συνέπειες ενός γεγονότος (Bennett & Lemoine, 2014). Ως εκ τούτου, ο μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας οδηγεί τους οργανισμούς στη διαχείριση της κατάστασης με βάση εκτιμήσεις και προβλέψεις και όχι με βάση τα γεγονότα.

Γ) Η πολυπλοκότητα (Complexity) αφορά στον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο ένα σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από πολλά ετερογενή στοιχεία. Σημαντικό ρόλο πέρα από τον αριθμό, διαδραματίζει και το είδος των στοιχείων αλλά και η ποιότητα των αναπτυσσόμενων μεταξύ τους σχέσεων. Έτσι, όσο περισσότερα είναι τα στοιχεία τόσο πιο σύνθετη είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ τους και τόσο πιο περίπλοκο είναι το εξωτερικό περιβάλλον για έναν οργανισμό.

Δ) Η ασάφεια (Ambiguity) αναφέρεται στη διαφορετική αντίληψη και ερμηνεία των πραγμάτων από ένα σύνολο δρώντων γεγονότων που καθιστά δύσκολη την εξεύρεση μιας μόνο λύσης. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται πολλές προσεγγίσεις οι οποίες καθιστούν ακόμα πιο περίπλοκο το εξωτερικό περιβάλλον για έναν οργανισμό.

Στη σύγχρονη εποχή, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να αντεπεξέλθουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και σύνθετο περιβάλλον. Η διεθνής οικονομική κρίση του 2008, η πρόσφατη υγειονομική κρίση που COVID-19, η κλιματική κρίση, η παγκοσμιοποίηση, ο διεθνής ανταγωνισμός, η 4η Βιομηχανική Επανάσταση, οι νέες τεχνολογίες και καινοτομίες, η αμφισβήτηση του κράτους, η ανάγκη για συμμετοχική διακυβέρνηση

αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα που σκιαγραφούν την εποχή των αλλαγών. Ταυτόχρονα, σηματοδοτούν τη μετάβαση σε μια νέα κανονικότητα (“The new normal”) (Corguz, 2021), η οποία δεν υποδηλώνει στασιμότητα αλλά ενέχει στοιχεία προόδου και μετεξέλιξης (Κώστας Σ., 2020).

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον αστάθειας, το Δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα καλείται να παράγει έργο υπό ασφυκτικές προθεσμίες και αντίξοες συνθήκες, λαμβανομένου υπόψη ότι τόσο οι άνθρωποι όσο και οι οικονομικοί πόροι είναι πεπερασμένοι. Χαρακτηριστικά, όπως αναφέρει η κ. Ραμματά (2019), την περίοδο που ακολουθεί μετά τη δημοσιονομική κρίση του 2009, η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται αντιμέτωπη απέναντι σε μια τετραπλή προκλήση:

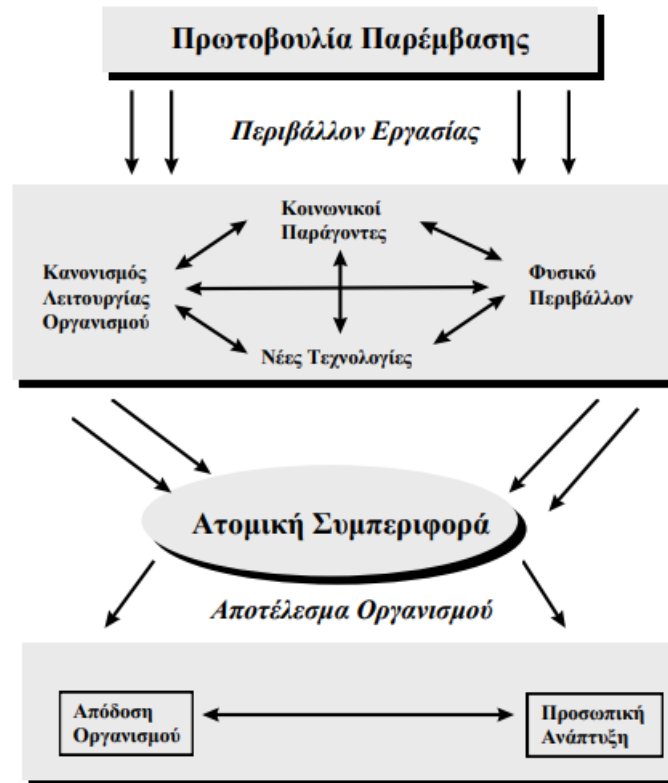
- ✓ Να ανταποκριθεί σε μια σειρά από διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες βέβαια αποτέλεσαν περισσότερο ένα όχημα «εξωτερικής πίεσης» από τα προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής παρά ένα ζήτημα «εσωτερικής προτεραιότητας» (Σπανού, 2018, σελ.9).
- ✓ Να διασφαλίσει τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων για την υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών.
- ✓ Να εξασφαλίσει την κοινωνική συνοχή δεδομένης της έξαρσης των μεταναστευτικών ρευμάτων.
- ✓ Να δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για την οικονομική ανασυγκρότηση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

Αντίστοιχα, η πρόσφατη πανδημία του COVID-19 έφερε τους δημόσιους οργανισμούς αντιμέτωπους με μια πρωτόγνωρη κατάσταση όπου η προστασία της δημόσιας υγείας έθεσε σε διαρκή εγρήγορση το διοικητικό μηχανισμό. Οι νέες προκλήσεις για τη Δημόσια Διοίκηση τη μετα-COVID εποχή είναι η περαιτέρω ψηφιοποίηση δημοσίων υπηρεσιών, η διεύρυνση της ήδη επιχειρούμενης ευελιξίας στην απασχόληση και η επέκταση της τηλεργασίας γενικά στο Δημόσιο, η συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων στις δημόσιες υπηρεσίες καθώς και η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Σωτηρόπουλος, 2021).

Γίνεται κατανοητό ότι απέναντι σε όλες αυτές τις προκλήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα σημαντικό συντελεστή για την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων. Άλλωστε, έχει αποδειχθεί ότι οποιαδήποτε βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης σχετίζεται άμεσα με την ατομική συμπεριφορά και ο ανθρώπινος παράγοντας



διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία της υλοποίησης των αλλαγών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Δ. Αγγελοπούλου και άλλοι, 2016):



Σχήμα 2: Παράγοντες βελτίωσης εργασιακής αποτελεσματικότητας (Πηγή: Δ. Αγγελοπούλου και άλλοι, 2016)

## 1.2 Οι νέες ικανότητες - δεξιότητες

Το νέο περιβάλλον εργασίας που διαμορφώνουν οι σύγχρονες προκλήσεις θέτει στο επίκεντρο την ανάγκη για ένα περισσότερο ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ανθρώπινο δυναμικό, ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στη νέα κανονικότητα (Τερζή και άλλοι, 2017). Σταδιακά δημιουργείται ένα πλαίσιο το οποίο διαμορφώνει τα χαρακτηριστικά μιας περισσότερο ανθρωποκεντρικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα εν αντιθέσει με το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης (Τσολακίδου, 2017). Βασικές συνιστώσες του νέου αυτού πλαισίου είναι η ανάπτυξη διοικητικών, τεχνικών και κοινωνικών ικανοτήτων, νέες γνώσεις και δεξιότητες καθώς και η δια βίου μάθηση.

Σύμφωνα με τον Elkin (1990) η έννοια της δεξιότητας (skill) συχνά ταυτίζεται στη βιβλιογραφία με την έννοια της ικανότητας (competence). Ωστόσο, η έννοια της ικανότητας θεωρείται ευρύτερη από την έννοια της δεξιότητας καθώς δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να «μεταφέρει δεξιότητες και γνώσεις σε νέες συνθήκες» (Elkin, 1990). Το 2006 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο διαμόρφωσε το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ικανοτήτων στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης ορίζοντας «νέες ικανότητες» προς αντιπαραβολή προς τις «παραδοσιακές» που είναι η εκμάθηση της γλώσσας και τα μαθηματικά. Ως «νέες ικανότητες» ορίζονται η ψηφιακή ικανότητα, η επικοινωνία στις ξένες γλώσσες, η τεχνολογική κουλτούρα, η επιχειρηματικότητα αλλά και κοινωνικές ικανότητες (αυτοπεποίθηση, ανάληψη ρίσκου, ενσυναίσθηση), η μεταγνωστική ικανότητα, η επικοινωνία, η πολιτιστική γνώση και έκφραση (Τερζή και άλλοι, 2017).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο κατατάσσονται σε τεχνικές ικανότητες (technical ή hard skills) και κοινωνικές (social) ή διαπροσωπικές (soft skills) (Grugulis & Stoyanova, 2011). Ενώ πριν κάποιες δεκαετίες η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου συνδεόταν κατά το πλείστον με τις τεχνικές ικανότητες, τα τελευταία χρόνια οι διαπροσωπικές ικανότητες κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος στην αγορά εργασίας (Kyllonen, 2013). Στην τελευταία κατηγορία εντάσσονται ενδεικτικά οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνεργατικότητα, η αυτοδιαχείριση, η δημιουργικότητα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν έρευνες του Stanford Research Institute και του Carnegie Mellon Foundation (2008), σύμφωνα με τις οποίες οι 500 πιο επιτυχημένοι CEO του περιοδικού Fortune επιβεβαιώνουν ότι το 75% της μακροχρόνιας επιτυχίας τους είναι αποτέλεσμα των «soft skills» που κατέχουν, ενώ μόνο το 15% αποδίδεται στις τεχνικές τους ικανότητες (Vasanthakumari, 2019). Αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσίασε μέσα από έρευνα του το Πανεπιστήμιο του Harvard, σύμφωνα με την οποία το 80% της επιτυχίας στον εργασιακό χώρο οφείλεται στις διαπροσωπικές δεξιότητες και μόνο το 20% οφείλεται στις τεχνικές ικανότητες.

Στο Δημόσιο Τομέα, το μοντέλο διοίκησης βάσει ικανοτήτων (Competency Framework) εφαρμόζεται ήδη από το 2000 και αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο βαθμό που επιτυγχάνει ευελιξία, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα (Τσολακίδου, 2017). Βασική παράμετρος αυτού του μοντέλου είναι η διαφοροποίηση από την παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που έδινε έμφαση στις εκροές, δηλαδή στον οργανισμό και τις διαδικασίες και τη μετάβαση προς ένα σύστημα που επικεντρώνεται στον άνθρωπο και τις ικανότητες του (εισροές) (Τερζή και άλλοι, 2017).

Στην περίπτωση της Ελλάδας εφαρμόζεται ένα τροποποιημένο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ικανοτήτων με στόχο την προσαρμογή του στις ιδιαιτερότητες, τις αδυναμίες αλλά και την ιστορική συγκρότηση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, το προσαρμοσμένο μοντέλο των οκτώ ικανοτήτων για τη Δια Βίου μάθηση που εφαρμόζεται στο Δημόσιο Τομέα συνοψίζεται στις παρακάτω δεξιότητες – ικανότητες έτσι όπως κατηγοριοποιούνται από τους Τερζή, Τσολακίδου, Γκέκα και Παυλάκη (Τερζή και άλλοι, 2017, σελ 19-22):

- 1) Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα: Εντοπίζεται στην ικανότητα έκφρασης και κατανόησης σκέψεων, γεγονότων και απόψεων σε προφορική και γραπτή μορφή, στην ικανότητα γλωσσικής αλληλεπίδρασης με κατάλληλο και δημιουργικό τρόπο.
- 2) Επικοινωνία στις ξένες γλώσσες: Η ανάπτυξη της πολυγλωσσίας δημιουργεί δυνατότητες ευρύτερων επαφών για την βαθύτερη κατανόηση άλλων πολιτισμών και νοοτροπιών.
- 3) Μαθηματική ικανότητα: Εντοπίζεται στην καλλιέργεια της ικανότητας αντίληψης, της συνθετικής σκέψης και της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.
- 4) Ψηφιακή ικανότητα: Βασίζεται στη βασικές δεξιότητες ΤΠΕ, δηλαδή στην ικανότητα επαρκούς χρήσης ψηφιακών μέσων και Η/Υ, στην ικανότητα έρευνας, συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών, στην ανάπτυξη δημιουργικής και κριτικής σκέψης.
- 5) Μεταγνωστικές ικανότητες – Ικανότητα μάθησης: Μπορούν να αποτυπωθούν στη φράση «Μαθαίνουμε πώς να μαθαίνουμε» (Learning to learn). Περιλαμβάνουν την επίγνωση των αναγκών για μάθηση ενός ατόμου. Βασίζονται στην πρόβλεψη, την επανάληψη, την επεξεργασία και την αξιολόγηση της πληροφορίας.

- 6) Κοινωνικές ικανότητες: Αναφέρονται σε όλες εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες συμβάλλουν με δημιουργικό τρόπο στην κοινωνική και εργασιακή ζωή του ατόμου. Ενδεικτικά, ως τέτοιες μπορούν να θεωρηθούν η ικανότητα ανατροφοδοτικής επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και πειθούς, συνεργασίας και ομαδικότητας, ικανότητα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης, (ενσυναίσθηση, αυτογνωσία), ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και ικανότητα coaching και κινητοποίησης.
- 7) Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα: Περιλαμβάνει, ειδικότερα, την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ρίσκου, τη στοχοθεσία και στοχοπροσήλωση, την ανάληψη καινοτόμου σκέψης και πρωτοβουλιών.
- 8) Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση: Αναφέρεται στην ικανότητα διαπολιτισμικής έκφρασης ιδεών, εμπειριών και συναισθημάτων σε ένα φάσμα μέσων που σχετίζονται με την Τέχνη και τον Πολιτισμό.

Με βάση τα παραπάνω συνάγεται ότι οι σύγχρονες προκλήσεις απαιτούν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων από τα δημόσια στελέχη, προκειμένου να είναι ικανά να ανταποκριθούν στις πολυσύνθετες απαιτήσεις των οργανισμών με γνώμονα την αποτελεσματικότητα και την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων. Με άλλα λόγια, ένα δημόσιο στέλεχος καλείται τον 21ο αιώνα να ανταποκρίνεται με ευελιξία στα σύνθετα προβλήματα, να διαχειρίζεται την πληροφορία, να λειτουργεί με πνεύμα ομαδικότητας, να χρησιμοποιεί την τεχνολογία, να παράγει νέα γνώση (μεταγνώση) και να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

### **1.3 Από τη συναλλακτική (διαχειριστική) στη μετασχηματιστική (διαμορφωτική) ηγεσία**

Η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων ως απαραίτητο εφόδιο για την στήριξη των αλλαγών σε ένα δημόσιο οργανισμό δεν είναι μια διαδικασία που εξαντλείται στον προσωπικό μόχθο και τη νοοτροπία του/της κάθε υπαλλήλου. Πολύ περισσότερο, στηρίζεται στη στάση των ηγετικών στελεχών του Δημοσίου, τα οποία θέτουν τις βάσεις για μια δημιουργική και συμβουλευτική επικοινωνία με όλα τα μέλη της ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό, την τελευταία δεκαετία αμφισβητούνται τα παραδοσιακά ηγετικά μοντέλα και τίθενται στο επίκεντρο νέα πρότυπα ηγεσίας περισσότερο ανθρωποκεντρικά. Συγκεκριμένα, γίνεται λόγος στη βιβλιογραφία για τη μεταστροφή από τη συναλλακτική -διαχειριστική (transactional leadership) στη μετασχηματιστική - διαμορφωτική ηγεσία (transformational leadership).

Ο συναλλακτικός τύπος της ηγεσίας κατά τον Burns (1978) επικεντρώνεται σε μια διαδικασία βραχυπρόθεσμων συναλλαγών μεταξύ ηγετών και οπαδών με σκοπό την ικανοποίηση των οργανωτικών και ατομικών επιδιώξεων (Σοφιανίδου, 2021). Η συγκεκριμένη μορφή χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία (Antonakis et al, 2003):

- ✓ Έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward) που εστιάζει στην οριοθέτηση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων και στην παροχή υλικών ή ηθικών ανταμοιβών ως αντάλλαγμα για την εκπλήρωση των συμβατικών τους υποχρεώσεων,
- ✓ Ενεργητική διαχείριση (active management) η οποία αναφέρεται στην διαρκή επαγρύπνηση ενός/μιας ηγέτη/ιδας ώστε να τηρούνται τα πρότυπα και οι κανόνες που έχει θέσει και να αποφεύγονται τα λάθη και
- ✓ Παθητική διαχείριση (passive management), η οποία αναφέρεται στην παρεμβατική συμπεριφορά του/της ηγέτη/ιδας στην περίπτωση που εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα.

Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά φαίνεται ότι η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας εστιάζει στο αποτέλεσμα, δηλαδή στην ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών εντός προκαθορισμένου χρόνου. Ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες και για βραχυπρόθεσμους στόχους, είναι προσανατολισμένη στη δράση και όχι στον άνθρωπο. Το συναλλακτικό στέλεχος σκέφτεται εντός ενός καθορισμένου πλαισίου, δεν το ενδιαφέρει η καινοτομία και η αλλαγή αλλά προσαρμόζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα του υπάρχοντος οργανισμού. Γι' αυτό υποστηρίζεται ότι ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερος σε εργασίες ρουτίνας που εκτελούνται με προκαθορισμένο τρόπο (Abbas & Ali, 2021).

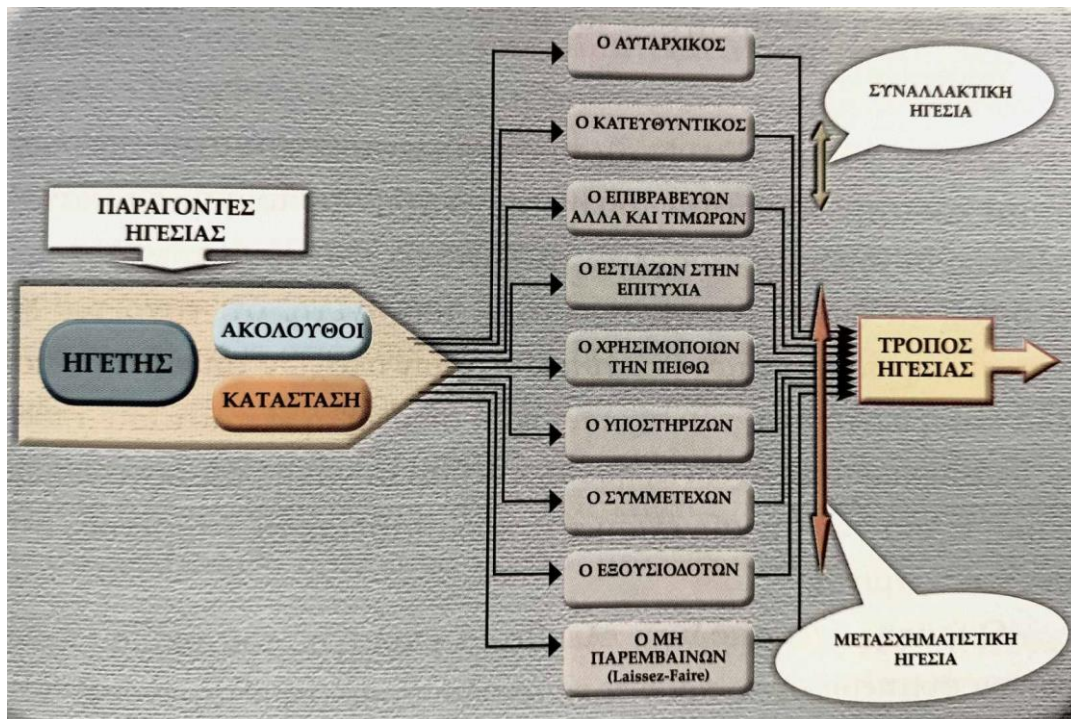
Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Burns η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτης/ίδα και ακόλουθοι να δημιουργούν μια αμοιβαία σχέση ηθικής ανύψωσης (Burns, 2010). Με άλλα λόγια, ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι ενέργειες του/της ηγέτη/ιδας θα προσανατολίζονται στην ηθική και δίκαιη αντιμετώπιση οποιουδήποτε μέσα στον οργανισμό. Το ηγετικό στέλεχος δεν διακατέχεται από σύμπλεγμα ανωτερότητας αλλά αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του με ευγένεια, σεβασμό και εμπιστοσύνη. Διαφορετικές πρακτικές και αντιλήψεις ενδεχομένως να αποτύχουν καθώς ο τύπος της μετασχηματιστικής ηγεσίας *«προϋποθέτει την κινητοποίηση του συγκινησιακού και συναισθηματικού παράγοντα των ακολούθων καθώς*

και την ενεργοποίηση του κανόνα των κινήτρων, που σημαίνει ότι άδικες και μη ηθικές συμπεριφορές διακινδυνεύουν την απόρριψη τους και την αποτυχία της προσπάθειας του ηγέτη» (Δημητρούλης, 2015, σελ. 194-195).

Σύμφωνα με τους Hall, J., Johnson, S., Wyszocki, A., Kerpner, K. (2012) υπάρχουν τέσσερις παράγοντες (αναφέρονται ως τα 4 I's ) που προσδιορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία:

- ✓ Η εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized influence) - Περιγράφει στελέχη σε θέσεις ευθύνης τα οποία αποτελούν υποδειγματικά πρότυπα για τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες τους. Δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης και αμφίπλευρου σεβασμού ενώ το συμφέρον της ομάδας τίθεται υπέρνω οποιωνδήποτε προσωπικών επιδιώξεων του ηγέτη.
- ✓ Η παροχή κινήτρων (Inspirational motivation) – Αναφέρεται σε στελέχη - ηγέτες τα οποία παρακινούν τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες τους, ώστε να ενστερνιστούν τις αξίες και το όραμα του οργανισμού. Στηρίζεται στην κινητοποίηση των εργαζομένων μέσω της συνεχούς ενθάρρυνσης και της καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος με στόχο την επίτευξη των στόχων που θέτει ο οργανισμός.
- ✓ Η πνευματική διέγερση (Intellectual stimulation) – Περιγράφει στελέχη σε θέσεις ευθύνης τα οποία ενθαρρύνουν τη δημιουργική και καινοτόμο σκέψη των υπαλλήλων τους, προτείνοντας νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων.
- ✓ Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individual consideration) – Προσδιορίζει εκείνο το χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού στελέχους το οποίο δημιουργεί ένα υποστηρικτικό κλίμα στην ομάδα του, δίνει έμφαση στις προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζομένου, παρέχοντας συμβουλές και κατευθύνσεις για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Με βάση την προαναφερθείσα ανάλυση φαίνεται ότι ο συναλλακτικός τύπος ηγεσίας επικεντρώνεται στη δράση και το αποτέλεσμα, ενώ ο μετασχηματικός τύπος προσανατολίζεται στον άνθρωπο και τις ανάγκες του (Abbas & Ali, 2021). Όπως προκύπτει και από το Σχήμα 3, η συναλλακτική ηγεσία αποτυπώνεται σε δύο συγκεκριμένες συμπεριφορές του/της ηγέτη/ιδας: α) την κατευθυντήρια και β) αυτήν του επιβραβεύοντος ή την τιμωρητική. Συγκεκριμένα, ο συναλλακτικός ηγέτης δίνει κατευθυντήριες οδηγίες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μέσω της επιβράβευσης ή της τιμωρίας, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται ώστε να γίνουν περισσότερο διεκπεραιωτικοί.



Σχήμα 3: Το φάσμα των επιλογών του ηγέτη (Πηγή: Δημητρούλης, 2015)

Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί τον κύριο τύπο της συνεργατικής ηγεσίας (Ραμματά & Λιανός 2019). Πρόκειται για μια διαδικασία όπου ο/η ηγέτης/ίδα χρησιμοποιεί διάφορα μέσα όπως τη πειθώ, τη διαπροσωπική επικοινωνία, τη συζήτηση προκειμένου να ευαισθητοποιήσει τους συνεργάτες του/της στο τί είναι σημαντικό και τί όχι. Είναι υποστηρικτικός/ή και δεκτικός/ή στην ανατροφοδότηση. Δημιουργεί ένα γόνιμο, ασφαλές και δημιουργικό περιβάλλον, διαμορφώνοντας το υπόδειγμα που θα αποτελέσει σημείο αναφοράς για τα μέλη της ομάδας.

Η συναλλακτική ηγεσία έχει παραμείνει το οργανωτικό πρότυπο ηγεσίας που δεν μετακινείται στο χρόνο αλλά παραμένει εστιασμένο στην υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ο μετασχηματιστικός τύπος ηγεσίας προσανατολίζεται στην αλλαγή, την καινοτομία και τη συμβουλευτική ικανότητα του ηγετικού στελέχους. Συνεπώς, και επειδή οι σύγχρονες προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης απαιτούν καινοτόμο σκέψη και ανοιχτούς ορίζοντες, «η ευκαμψία της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει τη δυνατότητα να συμπεριλάβει στους κόλπους της νέες αντιλήψεις και ιδέες» (Δημητρούλης, 2015, σελ. 193), δίνοντας νέα πνοή στον τρόπο άσκησης ηγεσίας σε έναν δημόσιο οργανισμό.

#### 1.4 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Έχοντας σκιαγραφήσει το προφίλ του μετασχηματιστικού ηγέτη και κατανοήσει το ρόλο του στη αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων, καθίσταται σημαντική σε αυτό το σημείο η διάκριση των εννοιών της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Ο Zaleznik ήταν ο πρώτος ερευνητής που ασχολήθηκε με το ζήτημα αυτό δημοσιεύοντας ένα σημαντικό άρθρο στο Harvard Business Review το 1977 (Zaleznik, 1997). Τόσο οι ηγέτες/ιδες όσο και οι managers, σύμφωνα με τον Zaleznik, συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανισμού καθώς οι πρώτοι/ες πιέζουν για αλλαγή, ενώ οι δεύτεροι υποστηρίζουν το status quo και τη σταθερότητα. Και οι δύο μαζί καταφέρνουν να πετύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους, μέσω της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της βέλτιστης αξιοποίησης των πόρων (Χαλκιά, 2010).

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard J. Kotter η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι έννοιες τόσο διακριτές όσο και συμπληρωματικές μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, για τον Kotter, η ηγεσία (Lunenburg, 2011): α) δημιουργεί ένα όραμα για τον οργανισμό, β) κινητοποιεί τους ανθρώπους προς την υλοποίηση αυτού του οράματος χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα όπως την πειθώ και την επικοινωνία.

Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία του μάνατζμεντ περιλαμβάνει ένα σύνολο διοικητικών λειτουργιών όπως την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τη στοχοπροσήλωση, τον προϋπολογισμό και τη λήψη αποφάσεων. Όπως επισημαίνει ο Robert House το μάνατζμεντ κατευθύνεται στην υλοποίηση του οράματος που θέτει ο/η ηγέτης/ίδα μέσω του συντονισμού και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και μέσω της διεκπεραίωσης των καθημερινών εργασιών (House & Aditya, 1997).

Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς την ηγεσία, με την μετασχηματιστική της έννοια, εφόσον το μάνατζμεντ θέτει στο επίκεντρο το σύστημα κανόνων και την οργάνωση ενώ η ηγεσία δίνει έμφαση στον άνθρωπο. Άλλωστε διαχρονική παραμένει η φράση του Warren Bennis (1989), ότι «*οι διευθυντές κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα*» (managers are people who do things right; leaders are people who do the right things) (Ακρίβος & Γιαλιά, 2019).

Με βάση τα παρακάτω συνάγεται ότι ένας δημόσιος οργανισμός προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χρειάζεται στελέχη σε ρόλο ηγέτη που μπορούν να αναμετρηθούν με το status quo, να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους. Από την άλλη μεριά, κανένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει



με επιτυχία αν δεν λάβει υπόψη του χαρακτηριστικά που προσομοιάζουν στην προσωπικότητα ενός διευθυντή όπως η οργάνωση και ο προγραμματισμός.

Σχετικός είναι ο ακόλουθος πίνακας με την αντιπαράβολή μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ (Ακριβός & Γιαλιά, 2019) (Lunenburg, 2011):

<b>Υποκείμενο</b>	<b>Ηγέτης</b>	<b>Μάνατζερ</b>
<b>Ουσία</b>	Αλλαγή	Σταθερότητα
<b>Τρόπος διοίκησης</b>	Ηγείται των ανθρώπων	Διοικεί την εργασία
<b>Ανθρώπινο δυναμικό</b>	Οπαδοί	Υφιστάμενοι
<b>Αντικείμενο αναζήτησης</b>	Όραμα	Στόχοι
<b>Δυναμική</b>	Προνοητικός	Αντιδραστικός
<b>Ενέργεια</b>	Πάθος	Έλεγχος
<b>Στυλ</b>	Διαμορφωτικό	Συναλλακτικό
<b>Ρίσκο</b>	Ανάληψη ρίσκου	Ελαχιστοποίηση κινδύνων
<b>Σχέσεις με ανθρώπινο δυναμικό</b>	Εμπνέει, εμπυχώνει, εμπιστεύεται	Ελέγχει και συντονίζει τους υφισταμένους του
<b>Κατεύθυνση</b>	Νέοι ορίζοντες	Κατεστημένοι δρόμοι

Πίνακας 1: Διαφορές Ηγέτη - Μάνατζερ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η επιλογή στελεχών σε θέσεις ευθύνης στη Δημόσια Διοίκηση**

Κρίσιμοι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα ενός δημόσιου οργανισμού κρίνονται τα στελέχη σε θέσεις ευθύνης (Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων). Τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ διοίκησης και πολιτικής και καλούνται ως σύγχρονοι «ηγέτες» να αντεπεξέλθουν σε πολυσύνθετες προκλήσεις, να επιδείξουν γνώσεις του αντικειμένου του φορέα λειτουργίας τους, εποπτεία στα υφιστάμενα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς και ικανότητα αποτελεσματικής ανατροφοδότησης και λογοδοσίας προς τα ανώτερα ιεραρχικά (πολιτικά) όργανα (Ραμματά, 2017).

Τις τελευταίες δεκαετίες σημειώθηκαν αρκετές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις στο ζήτημα της σταδιοδρομίας και της προαγωγικής εξέλιξης του Δημοσιουπαλληλικού Σώματος, σε μια προσπάθεια εξορθολογισμού του. Στο παρόν κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί μια σύνοπτική ανασκόπηση και κριτική αποτίμηση των καθιερωμένων συστημάτων επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων στο Δημόσιο, με έμφαση στις παθογένειες που αυτά δημιουργούν στην ανώτατη διοικητική ιεραρχία.

### **2.1 Νομοθετικές ρυθμίσεις στη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση τις τελευταίες δεκαετίες**

Σύμφωνα με το σύστημα καριέρας (career based system) οι υπάλληλοι τοποθετούνται σε εισαγωγικές οργανικές θέσεις, συνήθως μέσω γραπτού διαγωνισμού και μπορούν να προαχθούν σε ανώτερες θέσεις ευθύνης, με βασικά κριτήρια επιλογής τα έτη προϋπηρεσίας και τα τυπικά προσόντα. Αντίθετα, στο σύστημα θέσεων εργασίας (position based system) επιζητείται η καλύτερη σύζευξη των προσόντων των υποψηφίων με το περίγραμμα της θέσης εργασίας, με έμφαση στην αξιολόγηση των δυναμικών χαρακτηριστικών τους μέσω δομημένης συνέντευξης (Ραμματά, 2019).

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εφαρμόστηκε επί πολλές δεκαετίες το σύστημα καριέρας, πριμοδοτώντας τους μόνιμους πολιτικούς δημοσίου υπαλλήλους οι οποίοι λόγω της παραμονής τους σε βάθος χρόνου στο Δημόσιο καταλαμβάνουν θέσεις προϊσταμένων ανεξαρτήτως αποτελεσματικότητας. Μέχρι το 1990, επικρατούσε η νοοτροπία ότι ανώτερες θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο καταλάμβαναν τόσο δημόσιοι όσο και μετακλητοί υπάλληλοι, παρακάμπτοντας τις εσωτερικές διαδικασίες ανάδειξης από το εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης.

Τα χρόνια που ακολουθούν τη δεκαετία του 1990 ο νομοθέτης αμφιταλαντεύεται ανάμεσα στην σταθερή (ή πάγια ιεραρχία) και την κινητή (ή λειτουργική) ιεραρχία (Κασιμάτη, 2021). Συγκεκριμένα, το σύστημα της πάγιας ιεραρχίας συνδέεται με την προαγωγική εξέλιξη των Προϊσταμένων οι οποίοι κατέχουν συγκεκριμένο οργανικό βαθμό μέχρι την αποχώρησή τους από την υπηρεσία, σε αντίθεση με το σύστημα της κινητής ιεραρχίας, όπου τα στελέχη καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης για συγκεκριμένη χρονική θητεία (Κρέτση, 2020).

Με τον ν.1892/1990 ανώτερες θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο καταλάμβανε μόνο το μόνιμο προσωπικό των δημοσίων υπαλλήλων καταργώντας προσωρινά την προγενέστερη συνύπαρξη της πάγιας και της κινητής ιεραρχίας (Ραμματά, 2017). Δύο χρόνια αργότερα με τον ν.2085/1992 οι υπάλληλοι προάγονταν με βάση μια κλίμακα βαθμών η οποία για πρώτη φορά δεν ήταν αριθμητική αλλά παρέπεμπε σε θέσεις και καθήκοντα. Έπειτα από μια διετία το συγκεκριμένο νομοθέτημα έδωσε τη θέση του σε ένα σύστημα προαγωγών κινητής ιεραρχίας το οποίο εισήχθη με τον ν.2190/1994. Το νέο αυτό σύστημα έθετε ως βασικό κριτήριο τη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου (άρθρο 36) η οποία θα στηριζόταν στις εκθέσεις αξιολόγησης και στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης χωρίς, ωστόσο, να υπάρχουν απαραίτητα αντικειμενικά κριτήρια ανάδειξης των καλύτερων αλλά να προτιμώνται μετακλητοί υπάλληλοι (Ραμματά, 2017).

Πέντε χρόνια αργότερα, ψηφίστηκε ο ν.2683/1999 καθιερώνοντας ένα νέο μικτό σύστημα ιεραρχίας που συνδύαζε την πάγια ιεραρχία (για τις θέσεις Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων) και την κινητή ιεραρχία (για τις θέσεις των Προϊσταμένων Τμημάτων). Ειδικότερα, η κατάληψη θέσεων Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Γενικών Διευθύνσεων συνδεόταν με τη θέση και το βαθμό κατόπιν προαγωγής σε αντίθεση με την μέχρι τότε επιλογή της κινητής ιεραρχίας. Το σύστημα αυτό λειτούργησε για μια πενταετία μέχρι την ψήφιση του ν.3260/2004, ο οποίος επανέφερε σε ισχύ την κινητή ιεραρχία και την ανάθεση καθηκόντων στους Προϊσταμένους με τριετή θητεία. Η διαδικασία επιλογής στηριζόταν σε υποκειμενικά στοιχεία και ειδικότερα στοιχεία από το προσωπικό μητρώο του υποψηφίου που συγκέντρωνε τις νόμιμες προϋποθέσεις για να υποβάλλει υποψηφιότητα (Ραμματά, 2017).

Η επόμενη νομοθετική πρωτοβουλία ήρθε το 2007 με την ψήφιση του ν.3528/2007 (νέος Υπαλληλικός Κώδικας) όπως αυτός τροποποιήθηκε με τον ν. 3839/2010. Ειδικότερα, ο νέος Υ.Κ ρύθμισε την επιλογή προϊσταμένων βάσει αντικειμενικών και

ποσοτικοποιημένων κριτηρίων: τεχνικά – επαγγελματικά προσόντα, εργασιακή – διοικητική εμπειρία, δεξιότητες- ικανότητες των υποψηφίων. Σημαντική καινοτομία υπήρξε η δυνατότητα υποβολής υποψηφιότητας για τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και από υπαλλήλους εκτός του οικείου Υπουργείου, εφόσον συντρέχουν τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα, γεγονός που φανερώνει τη διάθεση του νομοθέτη για *«διεύρυνση της δεξαμενής άντλησης των υποψηφίων, ώστε ο εργοδότης/ Κράτος να είναι σε θέση να ανιχνεύσει τον καλύτερο υποψήφιο για την εκάστοτε θέση»* (Ραμματά, 2017, σελ. 110).

Σημαντική θεωρήθηκε επίσης η παράταση της θητείας τους με τον ν. 3839/2010, η οποία έγινε από τριετής, πενταετής σε μια προσπάθεια απεμπλοκής από οποιαδήποτε κυβερνητική θητεία. Επίσης, ο νέος αυτός νόμος προέβλεπε τη διενέργεια γραπτής εξέτασης μέσω ΑΣΕΠ καθώς και τη διαδικασία της συνέντευξης των υποψηφίων από το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ) για τους Προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων (αντί του Υπηρεσιακού Συμβουλίου) και από Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ), αρμόδιο για τις κρίσεις Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων. Ωστόσο, ο τροποποιητικός αυτός νόμος δεν έτυχε ουσιαστικής εφαρμογής με αποτέλεσμα οι Προϊστάμενοι να εξακολουθούν να επιλέγονται με ένα συνδυασμό *«αντικειμενικής μοριοδότησης των τυπικών τους προσόντων και υποκειμενικής μοριοδότησης της υπηρεσιακής δραστηριότητας τους από τα αρμόδια υπηρεσιακά συμβούλια»* (Ραμματά, 2017, σελ. 110).

Με τον ν.4024/2011 καταργήθηκε η μέχρι πρότινος βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων με μόνο κριτήριο την παραμονή για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε κάθε βαθμό και δημιουργήθηκε ένα νέο σύστημα προαγωγικής διάρθρωσης που βασίστηκε επιπλέον στην αξιολόγηση του υπαλλήλου με βάση το ποσοστό επιτυχούς υλοποίησης της τιθέμενης στοχοθεσίας σε ποσοστό 90% κατά τα δύο τελευταία χρόνια, τις διοικητικές του ικανότητες και τη συμπεριφορά του στην υπηρεσία (άρθρο 10). Παρόλα αυτά, και ο νόμος αυτός παρέμεινε γράμμα κενό καθώς το κριτήριο της αξιολόγησης βάσει υλοποίησης στόχων δεν μπόρεσε να εμπεδωθεί στην δημοσιouπαλληλική κουλτούρα.

Εν μέσω δημοσιονομικής κρίσης, ψηφίστηκε ο ν.4275/2014 σε μια προσπάθεια εξορθολογισμού του συστήματος προαγωγών και εξέλιξης των προϊσταμένων. Βασικές καινοτομίες του νέου μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος θεωρούνται η κατάργηση της μοριοδότησης η οποία δίνει προβάδισμα στα στατιστικά χαρακτηριστικά των

υποψηφίων, ο έλεγχος των δικαιολογητικών και η γραπτή εξέταση των υποψηφίων μέσω ΑΣΕΠ και σε ένα επόμενο στάδιο η διενέργεια δομημένης συνέντευξης.

Ωστόσο, οι διατάξεις του ν. 4275/2014 δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, καθώς η τότε κυβέρνηση ψήφισε νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, με τον ν.4369/2016 σε μια προσπάθεια αποσύνδεσης του από πολιτικά κριτήρια. Η τελευταία τροποποίηση του Υπαλληλικού Κώδικα επήλθε με την εκλογή νέας κυβέρνησης τον Ιούλιο του 2019 και την ψήφιση των νόμων 4674/2020 και 4690/2020, ενώ αναμένεται η ψήφιση νέου νόμου που θα καθορίζει μεταξύ άλλων τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων.

## **2.2 Οι διαχρονικές παθογένειες των νομοθετικών ρυθμίσεων και ο αντίκτυπος τους στην ανώτερη διοικητική ιεραρχία**

Όπως γίνεται αντιληπτό από την προηγηθείσα ανάλυση το σύστημα επιλογής προϊσταμένων έχει αλλάξει πολλές φορές τις τελευταίες δεκαετίες. Ο νομοθετικός πληθωρισμός και η μεταβλητότητα οφείλονται κυρίως στην νοοτροπία των εκάστοτε κυβερνώντων οι οποίοι με στόχο την επανεκλογή τους επιδίδονται σε έναν διαρκή αγώνα παραγωγής νομοθετικού έργου (Σωτηρόπουλος & Χριστόπουλος, 2016) παρακάμπτοντας, ωστόσο, με αυτόν τον τρόπο, τις επιλογές των προκατόχων τους. Η Διοίκηση δεν αντιμετωπίζεται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία ως «*θεματοφύλακας της διοικητικής παράδοσης και πρακτικής*» με αποτέλεσμα τις «*πειραματικού τύπου παρεμβάσεις*» οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι καταδικασμένες στην αποτυχία (Διέλλας, 2019, σελ. 35). Συνεπώς, «*πριν προλάβει η προηγούμενη νομοθεσία να εφαρμοστεί, μια νέα νομοθετική πρωτοβουλία αναλαμβάνεται και ένας νέος νόμος έρχεται να ευαγγελιστεί μια νέα ρύθμιση, καταργώντας ή τροποποιώντας την προηγούμενη*» (Μανιτάκης, 2016, σελ. 2) Το αποτέλεσμα αυτής της τακτικής περισσότερο διαιωνίζει την πολυνομία και την αβεβαιότητα παρά εξυπηρετεί τη θεσμική μνήμη και τη διοικητική συνέχεια.

Η πρακτική αυτή έχει επηρεάσει και τον τρόπο με τον οποίον έχει δομηθεί η σχέση μεταξύ ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας και πολιτικής ηγεσίας. Η συνύπαρξη μεταξύ των ανώτατων διοικητικών στελεχών με την πολιτική εξουσία παρουσιάζει διαχρονικά σημεία τριβής με αποτέλεσμα την εμφάνιση του λεγόμενου «*γραφειοκρατικού φαύλου κύκλου*» και την πολιτικοποίηση της Διοίκησης (Διέλλας, 2019, σελ. 36). Ειδικότερα, ο πολιτικός συγκεντρωτισμός, ως αποτέλεσμα των συντεχνιακών συμφερόντων και του πελατειακού κράτους αφήνει μικρά περιθώρια ανάπτυξης επιτελικών αρμοδιοτήτων που

θα κινούνται σε μια λογική αξιοποίησης της διοικητικής εμπειρίας των ανώτατων μονίμων διοικητικών στελεχών (Σπανού, 2018). Αντιθέτως, οι υπουργικές ηγεσίες στηρίζονται συνήθως σε μετακλητούς πολιτικούς συμβούλους και πολιτικά διορισμένα στελεχη (Γενικοί και Ειδικοί Γραμματείς) σε μια προσπάθεια ταχύτερης και με μικρότερη αντίσταση υλοποίησης των πολιτικών τους προγραμμάτων.

Παράλληλα, σε αυτό το ευρύτερο ευμετάβλητο πλαίσιο που χαρακτηρίζει το σύστημα προαγωγών, αξίζει να αναφερθεί το ζήτημα της θητείας των προϊσταμένων. Ειδικότερα, το ελληνικό πολιτικοδιοικητικό σύστημα διακρίνεται κυρίως από την «κινητή ιεραρχία», σύμφωνα με την οποία τα ανώτατα στελέχη καταλαμβάνουν τη θέση ευθύνης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Κρέτση, 2020). Ενώ πριν το 2010 η θητεία των προϊσταμένων είχε οριστεί στην τριετία, με τον ν.3839/2010 εφαρμόστηκε για πρώτη φορά η πενταετία, ενόψει της αποσύνδεσης της ανώτερης διοικητικής ιεραρχίας από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Ωστόσο, με τον ν.4369/2016 η τριετία επαναφέρεται.

Η αστάθεια στο σύστημα προαγωγών επιτείνεται και από την εφαρμογή μεταβατικών διατάξεων. Συγκεκριμένα, κάθε νόμος περιέχει συνήθως μεταβατική διάταξη η οποία «ακυρώνει» το προηγούμενο καθεστώς και ορίζει ένα νέο μεταβατικό διάστημα, το οποίο μπορεί να φτάνει και σε βάθος τετραετίας. Με αυτόν τον τρόπο όμως αναβάλλεται η εφαρμογή του εκάστοτε νέου συστήματος ή δεν εφαρμόζεται καθόλου αφού αντικαθίσταται στην συνέχεια από κάποιο άλλο. Αυτό ισχύει ιδίως ως προς τα καινοτόμα στοιχεία των νόμων όπως με την αξιολόγηση, τον γραπτό διαγωνισμό και τη συνέντευξη στο ν.3839/2010 αλλά και τη μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης της επίτευξης των στόχων στο ν.4369/2010, των οποίων η εφαρμογή μεταφέρεται στο μέλλον (Σπανού, 2018).

Παρ'όλο που στις Αιτιολογικές Εκθέσεις των περισσότερων νόμων οι μεταβολές τεκμηριώνονται στην βάση της επίτευξης μεγαλύτερης αντικειμενικότητας, διαφάνειας και αξιοκρατίας, τα συστήματα επιλογής σε θέσεις ευθύνης καταλήγουν να περιστρέφονται γύρω από τις ίδιες λύσεις, με παραμετρικές αλλαγές χωρίς ουσιαστικό αντίκρουσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το σύστημα της μοριοδότησης, το οποίο λειτουργεί ως μέθοδος ποσοτικοποίησης των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων. Παρατηρώντας κανείς τις αλλαγές που έχει υποστεί τα τελευταία χρόνια το σύστημα επιλογής προϊσταμένων, συνάγει ότι οι νομοθετικές διαφοροποιήσεις κινούνται σε ένα πλαίσιο αλλαγής στην αναλογία τυπικών προσόντων (αρχαιότητα, εκπαιδευτικά προσόντα, προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης) και ουσιαστικών κριτηρίων

(δεξιότητες, προσωπικότητα του υποψηφίου) που αξιολογούνται κυρίως μέσω της συνέντευξης.

Σε ένα περιβάλλον έντονης δυσπιστίας από την πλευρά του Δημοσιουπαλληλικού Σώματος και αμφιβολιών περί πολιτικού χρωματισμού της αξιολογικής κρίσης, φαίνεται ότι στα κριτήρια επιλογής κυριαρχούν διαχρονικά τα τυπικά προσόντα (Κασιμάτη, 2021). Μάλιστα, η τροποποίηση του Υ.Κ το 2007 με τον ν.3528/2007 εισήγαγε για πρώτη φορά αντικειμενικά και ποσοτικοποιημένα κριτήρια, σε μια προσπάθεια μεγαλύτερης νομιμοποίησης και αποδοχής του συστήματος επιλογής. Ωστόσο, η προτίμηση αυτή εγείρει τους παρακάτω προβληματισμούς:

A) Συχνά η μοριοδότηση *«οδηγεί σε σύγχυση μεταξύ αξιοκρατίας, τυπικών προσόντων, διαφάνειας και αντικειμενικότητας»* καθώς *«μπορεί να ευνοεί συγκεκριμένες ομάδες υποψηφίων έναντι άλλων, όχι πάντοτε με κριτήριο την αξία. Με άλλα λόγια, άλλο διαφάνεια, άλλο αντικειμενικότητα και άλλο αξιοκρατία»* (Σπανού, 2018, σελ. 241).

B) Στη βάση αυτής της σύγχυσης, πολλοί υποψήφιοι επιδίδονται σε ένα διαρκή αγώνα απόκτησης ακαδημαϊκών τίτλων με την ελπίδα ότι όσο περισσότερα τα τυπικά προσόντα, τόσο περισσότερα τα μόρια και άρα μεγαλύτερες οι πιθανότητες προαγωγικής εξέλιξης.

Γ) Η έμφαση στα εξωτερικά χαρακτηριστικά μέσω της ποσοτικοποίησης των κριτηρίων επιλογής οδηγεί σε έναν έντονο φορμαλισμό, γραφειοκρατική δυσκαμψία και πολυπλοκότητα χωρίς να εκπληρώνεται αναγκαστικά ο τελικός στόχος που έγκειται στην επιλογή των ικανότερων στελεχών.

Ως εκ τούτου και με βάση τα παραπάνω, συνάγεται ότι τα δομικά χαρακτηριστικά<sup>1</sup> που συνθέτουν διαχρονικά τον τρόπο προαγωγής και επιλογής των διοικητικών στελεχών σε θέσεις ευθύνης είναι:

- ✓ η έντονη ασφυκτική παρουσία της πολιτικής ηγεσίας, δηλαδή η κυριαρχία του «πολιτικού υποσυστήματος» έναντι «του διοικητικού υποσυστήματος», η οποία επιδεινώθηκε με την διεύρυνση του αριθμού των μετακλητών υπαλλήλων (Αιτιολογική Έκθεση ν.4369/2016),
- ✓ η αναξιοκρατία κατά τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων,
- ✓ ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων,

<sup>1</sup> Χαρακτηριστικά που αφορούν εν γένει τον τρόπο οργάνωσης, συγκρότησης και λειτουργίας του Διοικητικού Συστήματος στη χώρας μας, όπως προκύπτει και από τις εκθέσεις του Κ. Βαρβαρέσσου (1962), του G. Langrod (1964) αλλά και Μακρυδημήτρη, Α. - Μιχαλόπουλο, Ν. (1998)

- ✓ η άκαμπτη γραφειοκρατία ως αποτέλεσμα του φορμαλισμού, της πολυνομίας και της ασάφειας,
- ✓ η έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού και στοχοθεσίας στην καριέρα των υπαλλήλων.

Οι παθογένειες αυτές αναπόφευκτα επιδρούν αρνητικά στην πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας καθώς προδιαγράφουν ένα εργασιακό περιβάλλον αστάθειας, καχυποψίας και χαμηλής αποδοτικότητας. Σε ένα σύστημα διαρκών αλλαγών, οι οποίες όμως διατηρούν την προσωρινότητα τους λόγω της συγκεκριμένης διάρκειας ζωής των κυβερνήσεων, δίνεται η εντύπωση ότι οι όποιες μεταρρυθμίσεις εξυπηρετούν τους βραχύβιους πολιτικούς σκοπούς των εκάστοτε κυβερνώντων και αφομοιώνονται δύσκολα από το Δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα. Έτσι, η ανώτατη δημοσιοϋπαλληλία καταλήγει ως διεπεραιωτικό όργανο της ρουτίνας της εκάστοτε πολιτικής, ως μηχανισμός διαχείρισης της πολύπλοκης γραφειοκρατίας χωρίς να αξιοποιούνται σημαντικά τα τυπικά προσόντα που κατά τα άλλα φαίνεται να απαιτούνται από τους δημοσίους υπαλλήλους για θέσεις ευθύνης (Σπανού, 2018, σελ 239).

Από την άλλη μεριά, η έμφαση που δίνεται στα τυπικά προσόντα και στα στατικά χαρακτηριστικά εν γένει των υποψηφίων δημιουργούν αντικίνητρο στα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν τις διοικητικές τους ικανότητες, να εξελίξουν τις επαγγελματικές τους αρετές και τις διαπροσωπικές τους δεξιότητες (soft skills). Ειδικά, *«ο χρόνος διοικητικής εμπειρίας παρείχε τη δυνατότητα επιλογής συγκεκριμένου αριθμού Προϊσταμένων, που υπηρετούσαν στο χώρο αυτό επί πολλά έτη, χωρίς ενδεχομένως ιδιαίτερες ικανότητες, στηριζόμενοι απλά σε «γνωριμίες» και «δημόσιες σχέσεις» (Αιτιολογική Έκθεση ν.4369/2016).*

Η αναπαραγωγή μιας τέτοιας κουλτούρας όπως γίνεται κατανοητό παράγει ένα πρότυπο ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από έλλειψη στοχοθεσίας και οράματος, προβληματική λήψη αποφάσεων, ελλιπή συναισθηματική νοημοσύνη και εφουσηχασμό. Η βραχυπρόθεσμη λογική, η άσκηση εξουσίας από πάνω προς τα κάτω, η έλλειψη κινήτρων και ο διοικητικός φόρτος αποτελούν σοβαρά εμπόδια για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Είναι αλήθεια ότι η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών περιχαρακωμένοι στην πίεση των καθημερινών τους καθηκόντων, αδυνατούν να σκεφτούν πέρα από τα συμβατικά και ορθολογικά πλαίσια που τους επιτάσσει ο φόρτος εργασίας τους. Ως εκ τούτου, δεν αφιερώνουν χρόνο ώστε να καλλιεργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και γόνιμου διαλόγου με το ανθρώπινο δυναμικό που τους στελεχώνει, να



εφαρμόσουν νέες αποτελεσματικές και καινοτόμες πρακτικές που θα βελτιώσουν την απόδοση της υπηρεσίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, και οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν αυτό το πρότυπο του συναισθηματικά απομονωμένου ηγετικού στελέχους με δυσπιστία, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες καθώς δεν επιθυμούν να έρθουν σε ρήξη με το παγιωμένο σύστημα.

Το αποτέλεσμα είναι ότι παρά τις επανειλημμένες μεταρρυθμίσεις στο σύστημα σταδιοδρομίας και προαγωγών συνεχίζει να αναπαράγεται ένα συγκεκριμένο στελεχιακό δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς εκλείπει το κίνητρο για την προσωπική βελτίωση και εξέλιξη του. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και ο F. Herzberg *«Αν θέλουμε να εμφυσήσουμε στους ανθρώπους παρακίνηση για την εργασία τους, πρέπει να επικεντρωθούμε σε παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία ή με αποτελέσματα που προκύπτουν άμεσα από αυτήν, όπως οι ευκαιρίες προαγωγής, οι ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης, η αναγνώριση, η ευθύνη και οι επιτεύξεις»* (Κασιμάτη, 2021, σελ. 35).

Συνεπώς, οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις (τουλάχιστον μέχρι το 2016) μετέτρεψαν την αλλαγή σε αυτοσκοπό, περιστρεφόμενες γύρω από τις ίδιες φορμαλιστικές λύσεις χωρίς να έχουν μια σαφή στόχευση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε να δημιουργηθεί μια περισσότερο «ανθρωποκεντρική» διοίκηση, βασισμένη στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων.

### **2.3 Στροφή προς μια περισσότερο ανθρωποκεντρική προσέγγιση της ηγεσίας στο Δημόσιο**

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αφού εφαρμόστηκε επί πολλές δεκαετίες το σύστημα της καριέρας, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες ώστε να εφαρμοστεί ένα νέο σύστημα το οποίο θα εξετάζει μεν τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων αλλά θα δίνει ταυτόχρονα έμφαση στην συνεχιζόμενη επιμόρφωση, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ηγετικών ικανοτήτων. Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται μια προσπάθεια να αναζητείται ο καταλληλότερος σε προσόντα υπάλληλος με βάση τις απαιτήσεις της θέσης ευθύνης και να περιοριστεί η πρακτική της αναρρίχησης του προσωπικού στην ιεραρχική κλίμακα με αποκλειστικό κριτήριο την αρχαιότητα.

Οι βάσεις για αυτήν την μετάβαση τέθηκαν με τον ν.4369/2016 ο οποίος έθεσε ως στόχο την αντικατάσταση του παραδοσιακού τρόπου επιλογής Προϊσταμένων από ένα σύγχρονο, ορθολογικό και αξιοκρατικό σύστημα μέσω του οποίου θα αναδεικνύονται οι

πιο ικανοί, άξιοι και κατάλληλοι νέοι επιστήμονες – Υπάλληλοι (Αιτιολογική Έκθεση ν.4369/2016). Ορισμένα από τα καινοτόμα στοιχεία του νέου αυτού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος που αφορούν το σύστημα προαγωγών αλλά και την αξιολόγηση που προηγείται της διαδικασίας αυτής είναι τα εξής:

- ✓ Η ένταξη της συμβουλευτικής συνέντευξης (άρθρο 19) η οποία αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και στην καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και της ίδιας οργανικής μονάδας στην οποία ανήκει. Ειδικότερα, πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού στη λογική του εντοπισμού των αδυναμιών και της υποβολής προτάσεων και όχι στη λογική της τιμωρίας (Ραμματά, 2019).
- ✓ Η ανώνυμη καταγραφή μέσω ερωτηματολογίου της γνώμης του αξιολογούμενου για τον/την προϊστάμενο/η του. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα κριτήρια: ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, ανάληψη ευθύνης, δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών. Μια αξιολόγηση «από κάτω προς τα πάνω» είναι σημαντική καθώς, έτσι, γνωστοποιείται στον/στην Προϊστάμενο/η η εικόνα που έχει σχηματίσει για αυτόν/ην το προσωπικό του/της.
- ✓ Στην υλοποίηση στοχοθεσίας με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης. Στη διαδικασία αυτή απαραίτητη κρίνεται η συμμετοχή του συνόλου των υπαλλήλων, που καταθέτουν τις απόψεις τους για την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιακών μονάδων.
- ✓ Στην συνεδρίαση της ολομέλειας της Διεύθυνσης και του Τμήματος (τρεις φορές το χρόνο και μία φορά κάθε δύο μήνες αντίστοιχα) σε μια προσπάθεια αποτίμησης της απόδοσης των ιεραρχικών επιπέδων και της παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας.

Για την επιλογή προϊσταμένων λαμβάνονται υπόψη τέσσερις ομάδες κριτηρίων:

1. Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης
2. Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης
3. Αξιολόγηση
4. Συνέντευξη

Επιπλέον, τα κριτήρια αξιολόγησης για τους Προϊσταμένους κατατάσσονται σε τέσσερις ομάδες (άρθρο 18):

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Διοικητικές ικανότητες
- Δ. Αποτελεσματικότητα

Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει κάποιες βασικές ικανότητες που πρέπει να έχει ένα στέλεχος προκειμένου να μπορεί να αντεπεξέλθει σε θέσεις ευθύνης. Ενδεικτικά, αξιολογείται η ικανότητα του να καθοδηγεί, να ενημερώνει, να παρακινεί τους υπαλλήλους του και να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές τους δυνατότητες.

<b>Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	<b>Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΗΚΟΤΗΤΑ</b>
Επάρκεια εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες	Ποσοτική και ποιοτική απόδοση, διαχείριση κρίσεων
Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση	Ατομική στοχοθεσία και στοχοθεσία υπηρεσίας
Ενδιαφέρον, αφοσίωση στην εκτέλεση του καθήκοντος	Συνεργασία με προϊσταμένους	<b>ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση, συντονισμός και προγραμματισμός έργων	Επικοινωνία με υφισταμένους	Διοικητική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, διαχείριση κρίσεων
Ανάληψη ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων	Διαπραγμάτευση, σεβασμό στη διαφορετικότητα	Καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιολόγηση προσωπικού και εξωστρέφεια μονάδας.

Πίνακας 2: Αξιολόγηση ικανοτήτων προϊσταμένων με βάση τον ν.4369/2016 (Πηγή: Τσολακίδου, 2017)

Στην ίδια περίπου λογική με την προγενέστερη νομοθετική ρύθμιση κινείται και ο ν. 4674/2020 (άρθρο 45) ο οποίος μαζί με τον ν.4690/2020 (άρθρο 26 παρ. 4) συνθέτουν το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Οι νέες ρυθμίσεις διατηρούν τις τέσσερις θεματικές ομάδες κριτηρίων του προηγούμενου συστήματος, ενώ στη διαδικασία της μοριοδότησης φαίνεται ότι σταθμίζονται τόσο τα τυπικά προσόντα όσο και η εργασιακή εμπειρία.

Όσον αφορά στις προϋποθέσεις συμμετοχής για επιλογή σε θέση ευθύνης, εισάγεται, για τα επίπεδα ευθύνης Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης, ως προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής, η προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης, τουλάχιστον επιπέδου Τμήματος. Η παραπάνω ρύθμιση σύμφωνα με την Αιτιολογική Έκθεση που συνοδεύει το κείμενο του νόμου «συνάδει όχι μόνο με τις αρχές μιας αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης αλλά και με την εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που οφείλει να έχει ο προϊστάμενος και η οποία είναι απαραίτητη, πλέον της αρχαιότητας ή των αυξημένων τυπικών προσόντων».

Αναφορικά με τη μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής προϊσταμένων, ως προς τα τυπικά προσόντα δίνεται η δυνατότητα μοριοδότησης και των μη συναφών μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων με την προκηρυσσόμενη θέση, καθώς σύμφωνα με τον νομοθέτη η απόκτηση οποιουδήποτε μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών αποδεικνύει ικανότητες και δεξιότητες, όπως ο προγραμματισμός έργων, η διαχείριση χρόνου και πίεσης, καθώς και η κριτική σκέψη, ανεξαρτήτως γνωστικού αντικείμενου.

Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο υψηλός συντελεστής βαρύτητας που αποδίδεται στη δομημένη συνέντευξη ιδιαίτερα για τη θέση του/της Γενικού/ης Διευθυντή/τριας και του/της Διευθυντή/τριας. Κατά τη μοριοδότηση, πέρα από την προσωπικότητα του/της υποψηφίου αξιολογούνται επιπλέον οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, ιδίως, υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του/της υποψηφίου.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί το τελευταίο νομοσχέδιο που βρίσκεται σε διαδικασία διαβούλευσης σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Αντικείμενο αυτού αποτελεί ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε Υπουργείο και η υιοθέτηση ενός κοινού πλαισίου αξιολόγησης των φορέων<sup>2</sup>. Βασική καινοτομία κατά την αξιολόγηση των προϊσταμένων, αποτελεί η ρύθμιση, σύμφωνα με την οποία οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι τους θα υποβάλλουν το έντυπο «Σφυγμός Ομάδας» για το έτος αναφοράς (με ποσοστό βαθμολογίας 10%), με σκοπό την αποτύπωση του κλίματος και του τρόπου λειτουργίας της ομάδας (Παπαδιόχου & Γεωργιοπούλου, 2022). Η αξιολόγηση των προϊσταμένων θα καθορίζεται, επιπλέον, από την επίτευξη των ορισθέντων στόχων (50%) και από την αξιολόγηση των δεξιοτήτων τους (40%).

Συνεπώς, και με βάση τις τελευταίες νομοθετικές πρωτοβουλίες διακρίνεται εμφανώς η ανάγκη δημιουργίας μιας νέας κουλτούρας ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση η οποία δεν θα εξαντλείται στις αυστηρές ιεραρχικές σχέσεις, αλλά θα βασίζεται στον από κοινού προσδιορισμό στόχων με τους υπαλλήλους, στην ενδυνάμωση του συμβουλευτικού ρόλου του ηγετικού στελέχους και στην δημιουργία ενός συμμετοχικού κλίματος στην υπηρεσία.

---

<sup>2</sup> [https://www.alfavita.gr/koinonia/378418\\_shedio-nomoy-gia-tin-axiologisi-sto-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-kai-neo](https://www.alfavita.gr/koinonia/378418_shedio-nomoy-gia-tin-axiologisi-sto-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-kai-neo)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η συμβολή του Coaching στην άσκηση ηγεσίας στο Δημόσιο**

Κάθε οργανισμός είτε ιδιωτικός είτε δημόσιος, ο οποίος δεσμεύεται ως προς τη στοχοθεσία του, καλείται να εφαρμόσει αποτελεσματικές μεθόδους και τεχνικές προκειμένου να βρει τη θέση του στο περιβάλλον των σύνθετων αλλαγών. Αντίστοιχα, επειδή οποιαδήποτε συστημική ή οργανωτική παρέμβαση σχεδιάζεται είναι ως κατά το πλείστον ανθρωποκεντρική, θα πρέπει ο κάθε υπάλληλος να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τις αλλαγές προς όφελος τόσο των ατομικών του επιδιώξεων όσο και της ομάδας στην οποία ανήκει. Το coaching απαντά στην ανάγκη για καλύτερη προσαρμογή στις νέες αυξανόμενες συγκυρίες μεταβλητότητας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και αμφισημίας (VUCA) (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Αποτελεί μια ανερχόμενη πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ανανοηματοδοτεί το ρόλο του/της ηγέτη/ιδας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση δίνοντας έμφαση στην αλλαγή και την μάθηση (Berg & Karlsen, 2012). Άλλωστε, όπως αναφέρει εμφατικά ο Senge (2006, σελ.140) *«οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην αλλαγή αλλά στο ότι πρέπει να αλλάξουν»*.

### **3.1 Καταβολές του coaching**

Το coaching έλκει την καταγωγή του από διάφορες θεωρίες μάθησης και επιστημονικά πεδία όπως την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τη φιλοσοφία, την εκπαίδευση (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010). Συχνά παρομοιάζεται με μια άμαξα η οποία μεταφέρει κάποιον από την θέση στην οποία βρίσκεται, στην επιθυμητή θέση. Κατά αναλογία, το Coaching *«γίνεται η γέφυρα μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος στο οποίο ο coachee θέλει να φτάσει»* (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019, σελ. 24).

Το coaching, ωστόσο, δεν αποτελεί μια καινούργια πρακτική αλλά προϋπήρχε ως διερευνητική μέθοδος ήδη από την εποχή του Σωκράτη, σύμφωνα με τον οποίον *«Ο δὲ ἀνεξέταστος βίος οὐ βιωτὸς ἀνθρώπῳ»*, με άλλα λόγια η ζωή που δεν διερευνάται δεν αρμόζει στον άνθρωπο (Παγούνη, 2019, σελ. 34). Ο Σωκράτης προσπαθούσε να οδηγήσει τους ανθρώπους στην αναζήτηση της προσωπικής τους αλήθειας χρησιμοποιώντας τη μαιευτική μέθοδο. Μέσω των κατάλληλων ερωτήσεων και αποκρίσεων ο συνομιλητής έφτανε σε ένα σημείο εσωτερικού προβληματισμού όπου ανασύροντας εμπειρίες και γνώσεις που ήδη κατείχε μέσα του εκ των προτέρων, μπορούσε να δίνει λύσεις στα προβλήματα του αυτοβούλως (Connor & Lages, 2007).

Στη σύγχρονη εκδοχή του, το coaching ξεκινάει από τη δεκαετία του 1930 στις ΗΠΑ ως οργανωσιακό coaching και καθιερώνεται τη δεκαετία του 1980 με διάφορες μορφές μέσα από τον αθλητισμό, την εκπαίδευση και τη συμβουλευτική (Αγγελοπούλου, Δερλώπας, Καστρίτης, & Παυλάκης, 2016). Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη του είναι το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, οι εξελίξεις στο management, αλλά και οι τομείς της θετικής και της coaching ψυχολογίας (Theeboom, Beersma, & Vianen, 2013). Έτσι, τις τελευταίες δύο δεκαετίες το coaching έχει επεκταθεί σε πολλούς τομείς της επαγγελματικής δραστηριότητας με κεντρικό ερώτημα να παραμένει το *«πώς μπορούμε να βοηθήσουμε κάποιον που δεν πάει τόσο καλά στη δουλειά του να γίνει καλύτερος και πιο αποτελεσματικός»* (Μπουρμπούλη, 2019, σελ. 221).

Επιπλέον, πέρα από το αξιοσημείωτο ερευνητικό έργο γύρω από τη ανάλυση του συγκεκριμένου πεδίου, αξίζει να αναφερθεί η δραστηριότητα οργανισμών παγκοσμίας εμβέλειας που παρέχουν πιστοποιήσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πιστοποιήσεις επαγγελματιών όπως η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (International Coaching Federation – ICF)<sup>3</sup> καθώς και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Coaching & Mentoring (European Mentoring & Coaching Council – EMCC)<sup>4</sup>.

### 3.2 Εννοιολογική προσέγγιση

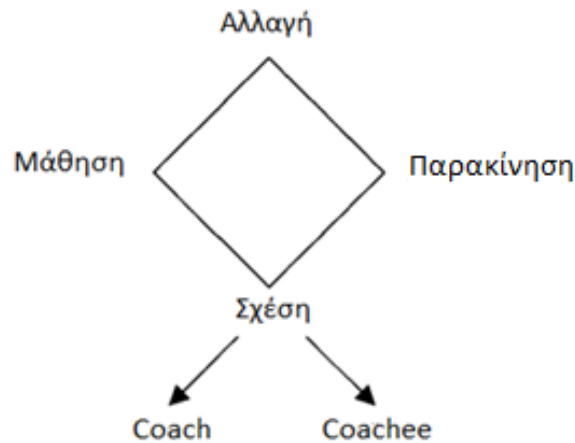
Σύμφωνα με τον ορισμό που αποδίδεται στο coaching από τη Διεθνή Ομοσπονδία του Coaching *«πρόκειται για τη συμμετοχή σε μια διανοητική και δημιουργική διαδικασία σκέψης που εμπνέει ένα πρόσωπο να μεγιστοποιήσει τις προσωπικές και επαγγελματικές του δυνατότητες»*<sup>5</sup>. Αλλά και η βιβλιογραφία είναι πλούσια όσον αφορά την εννοιολογική προσέγγιση του όρου. Ενδεικτικά, το coaching αναφέρεται ως *«η τέχνη του να βελτιώνει κανείς την απόδοση, να διευκολύνει την μάθηση και την ανάπτυξη ενός άλλου ανθρώπου»*, *«η ανάπτυξη μιας ισχυρής συνεργατικής σχέσης μεταξύ των ανθρώπων η οποία έχει ως στόχο την αλλαγή»*, *«το εργαλείο με το οποίο ξεκλειδώνει κανείς τις δυνατότητες ενός ατόμου προκειμένου να φτάσει στο σημείο που θέλει.»*, *«Πρόκειται για μια διαδικασία περισσότερο μαθησιοκεντρική παρά δασκαλοκεντρική»* (Connor & Lages, 2007, σελ. 13).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά του coaching, όπως αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:

<sup>3</sup> <https://coachingfederation.org/>

<sup>4</sup> <https://www.emccglobal.org/>

<sup>5</sup> <https://experiencecoaching.com/>



Σχήμα 4: Η βασική δομή του coaching (Πηγή: Connor & Lages, 2007)

- Ο coach και ο coachee (ή client, σύμφωνα με τη νέα ορολογία του ICF<sup>6</sup>): Αποτελούν τις απαραίτητες δύο συνιστώσες προκειμένου να εφαρμοστεί η διαδικασία του coaching. Συγκεκριμένα, ο coachee/client θεωρείται ότι διαθέτει εκ των προτέρων τους πόρους προκειμένου να φτάσει στην επιθυμητή κατάσταση (Rogers, *Coaching Skills: A handbook*, 2008). Για αυτό το λόγο, θέτει ο ίδιος τη στοχοθεσία και αναλαμβάνει την ευθύνη των επιλογών του (αυτολογοδοσία) (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος του coach έγκειται στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που θα βοηθήσει τον coachee/client να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που έχει. Αυτό μπορεί να το καταφέρει μέσα από στοχευμένες ερωτήσεις οι οποίες θα βοηθήσουν τον τελευταίο να ανασύρει γνώσεις και λύσεις με βάση τα βιώματά του, προκειμένου να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Με άλλα λόγια, ο coachee/client αναλαμβάνει την κυριότητα του στόχου, ενώ ο coach αναλαμβάνει την κυριότητα της διαδικασίας (David & Clutterbuck, 2013).
- Σχέση: Το coaching δημιουργεί μια ισχυρή συνεργατική σχέση μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μερών η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία του coach. Συγκεκριμένα, επικρατεί η άποψη ότι ο coach δεν είναι απαραίτητο να έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο θέμα που απασχολεί τον coachee/client καθώς ο ρόλος του δεν είναι καθοδηγητικός. Αντίθετα, στοχεύει

<sup>6</sup> <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>



στην προσωπικότητα του τελευταίου και στις ατομικές του ανάγκες δημιουργώντας ένα πρόσφορο περιβάλλον συναντίληψης και συνδημιουργίας. Όσο πιο γερά είναι τα θεμέλια αυτής της σχέσης τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας θα έχει η διαδικασία του coaching (Connor & Lages, 2007).

- Παρακίνηση: Αποτελεί την κινητήρια δύναμη ενεργοποίησης της όλης διαδικασίας. Η εσωτερική παρακίνηση πηγάζει από την βαθύτερη ανάγκη του ατόμου να γίνει πιο δημιουργικό και συνδέεται με αξίες, κίνητρα και ανάγκες. (Maslow, 2012). Αντιδιαστέλλεται από την εξωτερική παρακίνηση η οποία αποβλέπει στην ολοκλήρωση της εργασίας προς όφελος του οργανισμού. Στο σύγχρονο management αποτελεί μια πολύ σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου (Drucker, 2002).
- Μάθηση: Το coaching αναπτύσσει την ικανότητα της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης (self-directed learning), υπό την έννοια ότι ο coachee/client μαθαίνει πώς να επιτυγχάνει τους στόχους του και να λύνει τα προβλήματα του στηριζόμενος στις δικές του δυνάμεις. (Connor & Lages, 2007). Η μάθηση δεν πρέπει να εξισώνεται με τη άκριτη συλλογή πληροφοριών, *«με αυστηρά ωφελμιστικό τρόπο που αποσυνδέεται από τις αισθηματικές και αισθητικές διαστάσεις της γνώσης... Ο μαθητευόμενος θα χρειαστεί να οδηγηθεί να μαθαίνει πώς να μαθαίνει, να απομαθαίνει και να ξαναμαθαίνει»* (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019, σελ. 38-39). Σε αυτή τη μετασχηματιστική διαδικασία της δια βίου μάθησης ο coach αναλαμβάνει εποπτικό ρόλο, διευκολύνοντας τον coachee/client να φτάσει στην επιθυμητή αλλαγή.
- Αλλαγή: Ο απώτερος στόχος της διαδικασίας του coaching είναι η αλλαγή. Η αλλαγή προϋποθέτει επιθυμία και κατεύθυνση προς το βέλτιστο είτε επειδή κάποιος είναι δυσαρεστημένος με την υφιστάμενη κατάσταση είτε επειδή τον ελκύει μια καλύτερη κατάσταση από αυτή στην οποία βρίσκεται. Σκοπός του coach είναι να συνεισφέρει σε αυτή τη μετάβαση, προωθώντας *«βιώσιμες γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αλλαγές... οι οποίες δεν προορίζονται να θεραπεύσουν αλλά να μετασχηματίσουν»* (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019, σελ.27).

Με βάση την προαναφερθείσα εννοιολογική προσέγγιση κρίνεται χρήσιμη σε αυτό το σημείο η διάκριση της έννοιας του coaching από άλλες παρεμφερείς προσεγγίσεις. Αρχικά, το coaching δεν πρέπει να συγχέεται με το mentoring, καθώς το τελευταίο

περιγράφει περισσότερο έναν προσωποκεντρικό διάλογο, μια μεσομακροπρόθεσμη σχέση κατά την οποία ο mentor, ένας πιο έμπειρος συνήθως συνάδελφος, μοιράζεται την σοφία του και τα βιώματα του με τον mentee αξιοποιώντας κατάλληλες πρακτικές (Clutterbuck, 2013). Επιπλέον, το coaching δεν είναι ψυχοθεραπεία καθώς δεν επικεντρώνεται στο συναισθηματικό τραύμα του coachee/client αλλά στην εξέλιξη και την ανάδειξη των δυνατοτήτων του (Whitworth et al, 2011), εστιάζει στο παρόν για να επηρεάσει το μέλλον. Τέλος, το coaching δεν ταυτίζεται με την συμβουλευτική των οργανισμών (consulting) καθώς ο coach δεν απαιτείται να έχει εξειδίκευση, όπως ο σύμβουλος αλλά αναζητά λύσεις μαζί με τον συνεργάτη του, ενθαρρύνοντας τον σε κάθε του βήμα μέχρι την υλοποίηση των στόχων του (Bond & Seneque, 2012).

### **3.3 Κουλτούρα coaching στη Δημόσια Διοίκηση**

Το coaching στη Δημόσια Διοίκηση αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους, έτσι ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν με αποτελεσματικό τρόπο τους οργανωσιακούς τους στόχους. Αυτό προϋποθέτει συνήθως ένα μείγμα από coaching στελεχών και ομάδων για τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας που οδηγεί στη διαμόρφωση ενός περισσότερο συνεργατικού κλίματος για όλους τους εργαζομένους.

Το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούν δύο άρρηκτα συνδεδεμένες αλλά και διακριτές μεταξύ τους έννοιες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ορθή λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Ενώ το κλίμα εμπεριέχει τις εμπειρικές περιγραφές και τα βιώματα των εργαζομένων αναφορικά με το τί συμβαίνει σε έναν οργανισμό, η κουλτούρα αποτελεί μια βαθύτερη έννοια η οποία απηχεί τις πεποιθήσεις και τις ιδεολογίες των εργαζομένων αναφορικά με τις αξίες του οργανισμού (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012). Η κουλτούρα έχει πιο σταθερές βάσεις, επιδεικνύει αντοχή στο χρόνο γι' αυτό και επηρεάζει πιο άμεσα το εργασιακό κλίμα.

Πέρα όμως από το γενικό οργανωσιακό πλαίσιο όπως αυτό καθορίζεται από το όραμα, τη δομή, το μέγεθος και τους πόρους του οργανισμού, υποστηρίζεται ότι το εργασιακό κλίμα επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και από τον ρόλο του ηγέτη (Lewin, Lippit, & White, 1939). Πράγματι, ο/η προϊστάμενος/η ανάλογα με τα πιστεύω του/της, τις αξίες που πρεσβεύει αλλά και τον τρόπο διοίκησης που ακολουθεί, επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Έχει διαπιστωθεί ότι όσο περισσότερο επικοινωνούν και

αλληλεπιδρούν οι ηγέτες με την ομάδα τους, λειτουργώντας συμβουλευτικά, τόσο ισχυρότερο είναι το εργασιακό κλίμα στην ομάδα (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012).

Ως εκ τούτου, η προώθηση μιας κουλτούρας coaching στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική επιλογή για την εξέλιξη και την ανάπτυξη ενός οργανισμού και κορυφαίο μέλημα για την ηγεσία κατά την άσκηση διοικητικού έργου (Μπουρμπούλη, 2019). Στο πλαίσιο των σημαντικών ελλειμμάτων που αντιμετωπίζει η σύγχρονη ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση, όπως η οι πεπερασμένοι πόροι, το έλλειμμα δεξιοτήτων και η γήρανση του πληθυσμού, το coaching παρουσιάζεται σαν ένα παράθυρο ευκαιρίας έτσι ώστε να προωθηθεί ένας νέος πιο ανοιχτός τρόπος σκέψης με έμφαση στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα. Αποτελεί θεμέλιο για δημιουργία ενός νέου τρόπου ειλικρινούς επικοινωνίας, στοχοθεσίας λογοδοσίας και διαχείρισης της αλλαγής, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων των μελών μιας ομάδας, στις επιδιώξεις και τη βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού.

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν διεξαχθεί σε δημόσιες υπηρεσίες προκύπτει ότι ενώ με την εκπαίδευση οι προϊστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, αύξησαν την παραγωγικότητα τους κατά 22%, όταν συμμετείχαν σε συζητήσεις coaching σε ένα χρονικό διάστημα οχτώ εβδομάδων μετά την εκπαίδευση, το ποσοστό έφτασε στο 88% (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997). Παράλληλα, σε έρευνα που πραγματοποίησε για το coaching ο ελληνικός σύνδεσμος της EMCC, Hellenic Coaching Association (HCA) το (2011-2012), αποδεικνύεται ότι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από τα στελέχη που παρακολούθησαν προγράμματα coaching ήταν (Βάρλα, 2017, σελ. 67):

- ✓ Καλύτερες επαγγελματικές σχέσεις (81%)
- ✓ Αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση (72%)
- ✓ Καλύτερη διαχείριση επαγγελματικών θεμάτων (72%)
- ✓ Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες (72%)
- ✓ Εργασιακή απόδοση (61%)

Με βάση τα παραπάνω αναδεικνύεται η καθοριστική συμβολή του coaching στη δουλειά ενός προϊσταμένου καθώς:

- Βελτιώνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αναπτρώνει το ηθικό και χτίζει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων.
- Ενδυναμώνει τις ανθρώπινες σχέσεις και τις επικοινωνιακές δεξιότητες.

- Ενισχύει την ομαδικότητα.
- Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και την πίστη τους στο όραμα του οργανισμού.
- Βελτιώνει τα επίπεδα ευελιξίας και προσαρμογής των στελεχών στην αλλαγή.
- Θέτει τις βάσεις για μια ουσιαστική συνεργασία με τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους.
- Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους.

Στη Δημόσια Διοίκηση το coaching θα μπορούσε να αξιοποιηθεί με τις εξής μορφές: α) coaching στελεχών (executive) όπου ως σκοπός τίθεται η βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία μέσω της μεγιστοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της, β) του coaching ομάδων (team), όπου αποσκοπείται η βελτίωση της απόδοσης μιας ομάδας και γ) του coaching οργανισμών (business/culture), με σκοπό την προώθηση νέων υπεύθυνων στάσεων στην αλλαγή και την καινοτομία (Αγγελοπούλου, Δερλώπας, Καστρίτης, & Παυλάκης, 2016).

### 3.4 Καλά παραδείγματα εφαρμογής Coaching

Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί σε χώρες όπως στο Βέλγιο, την Αμερική, τη Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν υιοθετήσει τη λογική του coaching, εντάσσοντας το σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή αναλαμβάνοντας μεμονωμένες πρωτοβουλίες με στόχο την ανάπτυξη ικανοτήτων ηγεσίας, τη βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας<sup>7</sup> (capacity building) των στελεχών αλλά και του οργανισμού, την ενδυνάμωση της συνεργασίας αλλά και της στοχοθεσίας. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι τα εξής:

- Το Εθνικό Σύστημα Υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο εισήγαγε το Health Coaching ως ένα εργαλείο για την ενίσχυση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης μέσα από την αλλαγή της συμπεριφοράς και τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ ασθενών – επαγγελματιών υγείας. Το πρόγραμμα αυτό στηρίζόμενο σε μια ασθενοκεντρική λογική, βοηθάει τους ασθενείς να αποκτήσουν τις

<sup>7</sup> Η οργανωτική ικανότητα αναφέρεται στη «διαδικασία με την οποία τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί, και οι θεσμοί αυξάνουν την ικανότητα τους να επιτελούν τις βασικές λειτουργίες, να επιλύουν προβλήματα, να προσδιορίζουν και να επιτυγχάνουν στόχο, καθώς και να αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις αναπτυξιακές ανάγκες τους σε ένα ευρύ πλαίσιο» (Αγγελοπούλου, Δερλώπας, Καστρίτης, & Παυλάκης, 2016, σελ.21).

απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και τα εφόδια ώστε να γίνουν περισσότερο ενεργοί στην φροντίδα της υγείας τους, αναπτύσσοντας με αυτόν τον τρόπο αυτολογοδοσία. Επιπλέον, ενθαρρύνει τους ασθενείς να θέσουν στόχους οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με τις προτεραιότητες των ιατρών. Σύμφωνα με μελέτες που διεξήχθησαν στην Ανατολική Αγγλία, τα αποτελέσματα από την πιλοτική εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης που ενσωμάτωσαν το Health Coaching ήταν ενθαρρυντικά τόσο για το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό όσο και για τους ασθενείς (Newman & McDowell, 2016). Συγκεκριμένα, όσον αφορά στους ασθενείς σημειώθηκε μεγαλύτερη ικανοποίηση, περισσότερη αυτοπεποίθηση ενώ παρατηρήθηκε και μια πιο υπεύθυνη στάση απέναντι στην υγεία τους. Αντίστοιχα, οι επαγγελματίες υγείας αξιολόγησαν θετικά το πρόγραμμα καθώς οι δια ζώσης ή τηλεφωνικές συνεδρίες τους βοήθησαν στην καλύτερη εκπλήρωση του έργου τους και στην καλλιέργεια ενός πιο συνεργατικού κλίματος με τους ασθενείς τους.

- Η Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση της Αμερικής εξαιτίας μιας σειράς προβλημάτων όπως η γήρανση του διοικητικού προσωπικού και η συνθετότητα των δημοσίων προκλήσεων, αντιλήφθηκε την ανάγκη για καλύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Γι' αυτό το λόγο, η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού (United States Office of Personnel Management) δημιούργησε ένα κέντρο ανάπτυξης ηγεσίας (Center for Leadership Development) το οποίο παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα coaching σε διευθυντές<sup>8</sup>. Με αυτόν τον τρόπο η ανώτατη ιεραρχία μαθαίνει με τη βοήθεια διάφορων εργαλείων και βιωματικών εργαστηρίων να πετυχαίνει τους στόχους της πιο αποτελεσματικά και εστιασμένα, με γνώμονα τη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και τη συνεχή ανατροφοδότηση. Σταδιακά, η Αμερικανική Κυβέρνηση δημιούργησε ένα δίκτυο εμπειρών coaches (Federal Coaching Network) το οποίο αποσκοπεί στη διάδοση της κουλτούρας του coaching εντός της Κυβέρνησης. Συγκεκριμένα, εξυπηρετεί την εξοικείωση των ηγετών και των υπαλλήλων με τη δια βίου μάθηση, τη δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη των στόχων που τίθενται σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο καθώς και την ενδυνάμωση της επικοινωνίας εντός του φορέα<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://leadership.opm.gov/index.aspx>

<sup>9</sup> <https://www.opm.gov/wiki/training/Federal-Coaching-Network-2.ashx>

- Η Διυπουργική Διεύθυνση Μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) δημοσίευσε το 2011 έναν οδηγό coaching για τη Δημόσια Διοίκηση (Guide coaching professionnel dans la fonction publique)<sup>10</sup>. Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την εφαρμογή του coaching στο Δημόσιο καθώς παρέχει χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με την εννοιολογική προσέγγιση, τη μεθοδολογία καθώς και καλές πρακτικές για την ενσωμάτωση του στις δημόσιες υπηρεσίες. Ενδεικτικό παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί το Υπουργείο Οικονομικών το οποίο χρησιμοποιεί το coaching κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Τα υψηλόβαθμα στελέχη δικαιούνται μιάμιση ώρα coaching συνεδρία προκειμένου να αξιολογήσουν την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν ετησίως από τους υφισταμένους τους (Getter, et al., 2017). Η διαδικασία του coaching αντιμετωπίζεται, έτσι, ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι διόρθωσης της απόδοσης τους. Δίνει έμφαση στην «από πάνω προς τα κάτω» (top down approach) προσέγγιση, δηλαδή στην εκπαίδευση της ανώτερης ιεραρχίας η οποία με τη σειρά της μπορεί να συμβάλει στην διάχυση της κουλτούρας coaching στον υπόλοιπο οργανισμό.
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως δημόσιος οργανισμός με την διασταλτική έννοια του όρου, έχει υιοθετήσει επίσης πρακτικές coaching. Στην παρούσα φάση τα ανώτατα στελέχη μπορούν να εκπαιδευτούν: α) από έναν εξωτερικό coach (external) β) από έναν εσωτερικό coach (internal) και γ) από έναν ομότιμο τους (peer) (Getter, et al., 2017). Συγκεκριμένα, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν έναν εξωτερικό πιστοποιημένο coach από μια εγκεκριμένη λίστα με τον οποίον συνάπτουν σύμβαση για έξι με οχτώ κατά μέσο όρο συνεδρίες. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαθέτει ένα δίκτυο εσωτερικού coaching από όπου οι διευθυντές μπορούν να αναζητήσουν έναν εσωτερικό coach. Στην περίπτωση αυτή οι συναντήσεις είναι λιγότερες (περίπου τρεις) καθώς το εσωτερικό coaching χρησιμοποιείται κυρίως σε έντονες συνθήκες πίεσης στη δουλειά. Ακόμα, όσοι διευθυντές το επιθυμούν έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα coaching ώστε να αποκτήσουν αντίστοιχες δεξιότητες. Το όφελος εν προκειμένω είναι διπλό, καθώς οι διευθυντές μπορούν

<sup>10</sup> <https://www.modernisation.gouv.fr/publications/le-guide-du-coaching-professionnel-dans-la-fonction-publique>

να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους στην ομάδα τους αλλά, επιπρόσθετα, μπορούν να υποστηρίξουν τους ομότιμους τους μέσω προγράμματος peer coaching. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας έχουν αξιολογηθεί θετικά από τους/τις διευθυντές/ντριες καθώς, όπως έχουν δηλώσει, το coaching τους βοήθησε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί/ές στη δουλειά τους, να αποκτήσουν περισσότερη αυτοπεποίθηση και να ενδυναμώσουν την επικοινωνία τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν διεξαχθεί κάποιες έρευνες αναφορικά με τη χρησιμότητα του coaching, στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ακόμα αρκετές μελέτες ή έρευνες όσον αφορά τα αποτελέσματα και την έκταση εφαρμογής της συγκεκριμένης πρακτικής καθώς αυτή αναπτύσσεται στη χώρα μας κυρίως τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, εξαίρεση αποτελεί η πρώτη έρευνα για το coaching στην Ελλάδα που διεξήχθη το 2011-2012 από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Coaching (HCA/EMCC Greece) (Βάρλα, 2017) ενώ αξίζουν να αναφερθούν και οι πρώτες προσπάθειες ένταξης του στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με τα εκπαιδευτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Χαρακτηριστικά είναι τα προγράμματα με τίτλο «Coaching Συνεργασίας και Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» καθώς και «Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Coaching και Mentoring στη Δημόσια Διοίκηση».

### **3.5 Το coaching ως διαμορφωτικό εργαλείο ενός/μιας Προϊσταμένου/ης: ρόλος και ικανότητες**

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται διαχρονικά ως ένα πολυεπίπεδο σύστημα ιεραρχίας, τα στελέχη του οποίου, όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, προάγονται κυρίως με βάση την αρχαιότητα και τα τυπικά τους προσόντα (Ρωσσίδης, Ασπρίδης, Κατσίμαρδος, & Μπούας, 2015). Το γραφειοκρατικό – διαχειριστικό αυτό σύστημα εξαιτίας της πολύπλοκης και συγκεντρωτικής δομής του, παράγει ένα μεγάλο αριθμό υψηλόβαθμων στελεχών, οι οποίοι εγκλωβίζονται στο διοικητικό τους φόρτο εργασίας και στην τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να αποδίδουν δευτερεύουσα σημασία όχι μόνο στην ανάπτυξη του προσωπικού τους αλλά και στην παρακίνηση και την ψυχολογική του τόνωση.

Βαδίζοντας στον 21ο αιώνα, το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο οι κλασικές ηγετικές προσεγγίσεις είναι αρκετές προκειμένου ένα στέλεχος σε θέση ευθύνης να

θεωρείται αποτελεσματικό ή κατά πόσο απαιτείται η ανάπτυξη και άλλων δεξιοτήτων οι οποίες θα συμβάλλουν στον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Joyce & Showers (2003) σε έρευνες που διεξήγαγαν, απέδειξαν ότι οι παραδοσιακές τεχνικές ηγεσίας δεν αυξάνουν την παραγωγικότητα των υφισταμένων ούτε παρέχουν κίνητρα για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Συνεπώς, ο παραδοσιακός - τυπικός ρόλος του/ της προϊσταμένου/ης που είναι άκαμπτος/η, περιχαρακωμένος/η στο θεσμικό ρόλο του εντολέα, δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε μια Δημόσια Διοίκηση που επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική και αποδοτική.

Αντίθετα, προκύπτει η ανάγκη μεταστροφής από το παραδοσιακό στο συμβουλευτικό ρόλο του ηγέτη, από τη διαχειριστική στη διαμορφωτική ηγεσία. Το σύγχρονο στέλεχος σε θέση ευθύνης αντί να λειτουργεί ως αυθεντία με το να λέει στους ανθρώπους τί να κάνουν θα πρέπει να λειτουργεί ως coach, συμβουλεύοντας και βοηθώντας τους να βρουν τη λύση μόνοι τους στα προβλήματα τους (Μπουρμπούλη, 2019). Όπως υποστηρίζει ο Whitmore (2002), το coaching είναι ένα εργαλείο που μπορεί να επιφέρει διπλό όφελος για έναν/μία προϊστάμενο/η καθώς δεν εξασφαλίζει μόνο την ανάπτυξη του προσωπικού του/της αλλά και την εξέλιξη του οργανισμού σε επίπεδο παραγωγικότητας και στοχοθεσίας.

Η μεθοδολογία του coaching αναδεικνύεται, λοιπόν, σε μια κορυφαία λειτουργία της διαμορφωτικής ηγεσίας, προσφέροντας λύσεις σε περιπτώσεις όπου άλλες προσεγγίσεις ηγεσίας αδυνατούν να επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το στέλεχος σε θέση ευθύνης δεν λειτουργεί στην λογική του ελέγχου και της συνεχούς κριτικής αλλά βοηθάει, παρακινεί, υποστηρίζει και εμπνέει τους υφισταμένους του (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010).

Ο συμβουλευτικός ρόλος της σύγχρονης ηγεσίας έγκειται στην κατανόηση των εξατομικευμένων αναγκών του κάθε υπαλλήλου, στην επίδειξη ουσιαστικού ενδιαφέροντος για αυτούς ως άτομα και μοναδικές προσωπικότητες. Ένα αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια των αρίστων υπαλλήλων, ανακαλύπτει τί τους παρακινεί, παρέχοντας τους νέες προκλήσεις. Από την άλλη πλευρά, αναζητάει τα αίτια της χαμηλής απόδοσης των λιγότερων αποδοτικών, ενισχύει τις δυνάμεις τους, αναπτύσσοντας σχέδιο για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.



Η πρακτική του coaching στηρίζεται σε μια βάση εμπιστοσύνης με τον/την προϊστάμενο/η – coach να είναι ανοιχτός/ή στην επικοινωνία, δεκτικός/ή στην ανατροφοδότηση. Αναλαμβάνει την ευθύνη αλλά ενθαρρύνει ταυτόχρονα την αυτολογοδοσία, δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για ένα γόνιμο περιβάλλον συνεργασίας και συνδημιουργίας (Μπουρμπούλη, 2019). Βοηθάει τους υφισταμένους να εντοπίσουν τους στόχους τους, συνεργάζεται μαζί τους κατά το στάδιο της υλοποίησης αυτών, οδηγώντας τους σε διορθωτικές κινήσεις, όταν τις κρίνεις απαραίτητες μέσα από συζητήσεις και ερωτήσεις.

Συνεπώς, ο ρόλος της σύγχρονης ηγεσίας στο Δημόσιο είναι σημαντικός καθώς ανοίγει το δρόμο της επίγνωσης (awareness) του υπαλλήλου για την υφιστάμενη κατάσταση, τις αξίες που έχει στη ζωή του, τις ενέργειες που χρειάζεται προκειμένου να επιφέρει την επιθυμητή αλλαγή στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή (Clutterbuck & Megginson, 2005). Ο δρόμος αυτός δεν είναι εύκολος, για αυτό απαιτούνται κάποιες ικανότητες από την πλευρά του coach προκειμένου να διευκολύνει την διαδικασία της αυτογνωσίας, της αλλαγής και της προσωπικής ανάπτυξης. Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται μερικές μόνο από τις βασικές ικανότητες που πρέπει να έχει ένας coach, σύμφωνα με τους διεθνείς οργανισμούς, ICF και EMCC.

International Coach Federation (ICF)	European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
Τήρηση Δεοντολογίας	Αυτογνωσία
Θεμελίωση της Coaching συμφωνίας	Δέσμευση στην Αυτοανάπτυξη
Καλλιέργεια εμπιστοσύνης και ασφάλειας	Διαχείριση του συμβολαίου
Ενεργητική Ακρόαση	Ενεργοποίηση ενόρασης και μάθησης
Χρήση ερωτήσεων	Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα και στη Δράση
Πρόκληση επίγνωσης	Χρήση μοντέλων και τεχνικών
Στοχοθεσία και ανάληψη δράσεων	Αξιολόγηση

Πίνακας 3: Ικανότητες Coaching<sup>11</sup>

<sup>11</sup> <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies>

Η υποενότητα αυτή επικεντρώνεται σε τέσσερις βασικές ικανότητες: α) συναισθηματική νοημοσύνη, β) ενεργητική ακρόαση, γ) τεχνική των ερωτήσεων και δ) επικοινωνιακή ανατροφοδότηση. Οι ικανότητες αυτές ξεχωρίζουν για έναν coach καθώς αποτελούν τη βάση για την κατανόηση των αναγκών της άλλης πλευράς, τη συναισθηματική σύνδεση, την ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης αλλά και την πρόκληση επίγνωσης στον coachee/ client.

### 3.5.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) κερδίζει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των ανθρώπων και των επιχειρήσεων με τη λογική ότι η ευφυΐα ενός υψηλόβαθμου στελέχους δεν μπορεί να μετρηθεί πλέον αποκλειστικά με το γνωστό Δείκτη Νοημοσύνης (IQ) (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Αντίθετα, ένας επιτυχημένο στέλεχος σε θέση ευθύνης πρέπει να κρίνεται και από τη συμπεριφορά του προς τους υφισταμένους του, την ικανότητα του να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να κινητοποιεί και να κινητοποιείται, να αναγνωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του αλλά και των άλλων, κατανοώντας και αναγνωρίζοντας τα αίτια της συμπεριφοράς τους (ενσυναίσθηση). Ο συναισθηματικά νοήμων προϊστάμενος σύμφωνα με τους David R. Caruso and Peter Salovey (2004) πρέπει να αναπτύσσει τις παρακάτω ικανότητες:



Σχήμα 5: Οι τέσσερις δεξιότητες της συναισθηματικής Νοημοσύνης (Caruso & Salovey, 2004)

1. Αναγνωρίζει πώς αισθάνονται οι γύρω του συμπεριλαμβανομένου του εαυτού του.
2. Χρησιμοποιεί αυτά τα συναισθήματα για να κατευθύνει τη σκέψη και το συλλογισμό των εμπλεκόμενων μερών.
3. Κατανοεί πώς τα συναισθήματα ίσως αλλάξουν και αναπτυχθούν καθώς τα γεγονότα εξελίσσονται.
4. Διαχειρίζεται το συναισθήματα και παραμένει ανοιχτός σε αυτά, δεν τα καταπιέζει αλλά τα ενσωματώνει στις πράξεις και τις αποφάσεις του.

Τα συναισθήματα μεταφέρουν πληροφορίες, μηνύματα που αφορούν τον εξωτερικό ή εσωτερικό κόσμο. Για να μπορέσει κανείς να συνυπάρξει με άλλους ανθρώπους, απαιτείται να έχει επίγνωση των συναισθημάτων τόσο των δικών του όσο και των άλλων, να τα εκφράζει με ειλικρίνεια για να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Ο/Η προϊστάμενος/η που αναγνωρίζει πώς να χειρίζεται τα συναισθήματα των υφισταμένων του έχει την ικανότητα να τα επιστρατεύει στην εξυπηρέτηση κάποιου σκοπού, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο την κινητοποίηση (Δημητρούλης, 2015). Με άλλα λόγια, η επίδραση αυτή στο συναισθηματικό κόσμο των άλλων δίνει την δυνατότητα στον/ην ηγέτη/ίδα αφενός να ταυτιστεί συναισθηματικά με το προσωπικό του/της, κατανοώντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, και αφετέρου να ενεργοποιήσει τη δημιουργικότητα του για την επίτευξη του κοινού τους έργου.

Επιπρόσθετα, τον τελευταίο καιρό κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος η άποψη ότι ένα επιτυχημένος/η προϊστάμενος/η οφείλει να είναι «ευάλωτος/η». Στη νέα αυτή κουλτούρα ηγεσίας, η ευαλωτότητα δεν θεωρείται αδυναμία αλλά χαρακτηριστικό που επιτρέπει σε ένα ηγετικό στέλεχος να παραμερίζει τον εγωισμό του, να μαθαίνει, να αναστοχάζεται, να δέχεται συμβουλές και να παραδέχεται αδυναμίες και λάθη (Μπουρμπούλη, 2021).

### **3.5.2 Ενεργητική Ακρόαση**

Ένας επιτυχημένος ηγετικό στέλεχος απαιτείται να είναι πάνω απ' όλα καλός ακροατής (Rogers, Gilbert, & Whittleworth, 2012). Η ενεργητική ακρόαση σύμφωνα με την Starr (2011, σελ. 84) «αποτελεί ένα δώρο που μπορούμε να κάνουμε στους άλλους...καθώς απαιτεί προσπάθεια από την πλευρά του ακροατή, ο οποίος πρέπει να παραμερίσει για λίγο τον εαυτό του προκειμένου να επικεντρωθεί στα λεγόμενα κάποιου άλλου». Όπως εύστοχα είχε επισημάνει ο Winston Churchill, «χρειάζεται κουράγιο για να σηκωθείς και να μιλήσεις. Χρειάζεται κουράγιο για να καθίσεις και να ακούσεις». Η ενεργητική ακρόαση

δεν συνεπάγεται μια απλή μεταβίβαση πληροφορίας αλλά αποτελεί μια σημαντική ικανότητα που απαιτεί γνώση και εξάσκηση από τον coach.

Σύμφωνα με τον Nelson - Jones (2007) η ενεργητική ακρόαση αποτελεί κεντρικό άξονα στη σχέση coach και coachee/client καθώς προϋποθέτει ενεργητική παρουσία, σεβασμό και αποδοχή από την πλευρά του δέκτη, αμοιβαία κατανόηση που εκφράζεται μέσω λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Ο ακροατής πρέπει να είναι δεκτικός και να ενθαρρύνει τον συνομιλητή του να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του χωρίς να είναι προκατειλημμένος ή να έχει διάθεση κριτικής. Άλλωστε, η μεγαλύτερη πρόκληση για στέλεχος σε θέση ευθύνης είναι να παραμερίσει τις προσωπικές του πεποιθήσεις και το «εγώ» του, να αμβλύνει την άκαμπτη στάση του, να τιθασεύσει την υπέρμετρη αυτοπεποίθηση του δίνοντας χώρο στον coachee/client. Σύμφωνα με άρθρο του Harvard Business Review (Zenger & Folkman, 2016) η ενεργητική ακρόαση είναι κάτι περισσότερο από το να παραμένει κανείς σιωπηλός την ώρα που το άλλο πρόσωπο μιλάει. Αντίθετα, καλοί ακροατές θεωρούνται οι άνθρωποι που δείχνουν ενδιαφέρον και ενθαρρύνουν τον συνομιλητή να μιλήσει ελεύθερα μέσω διευκολυντικών ερωτήσεων ή παροτρύνσεων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια ουσιαστική αλληλεπίδραση.

Συνεπώς, ένας καλός ακροατής χρειάζεται να αναπτύξει την ικανότητα να συνδέεται ουσιαστικά με τον συνομιλητή του. Τα τέσσερα χαρακτηριστικά αυτής της ουσιαστικής σύνδεσης που πρέπει να έχει ο coach είναι σύμφωνα με την Starr (2011, σελ. 89) τα εξής:

- Προσπαθεί να ακούει εστιασμένα τον συνομιλητή του.
- Καταγράφει νοερά όσα ακούει προκειμένου να μπορεί στη συνέχεια να τα αξιοποιήσει κατά τη συζήτηση.
- Επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ακούει με προσήλωση όσα λέγονται, κάνοντας νεύματα, ήχους ή εκφράσεις.
- Συμμετέχει ενεργά ζητώντας διευκρινιστικές ερωτήσεις, επαναλαμβάνοντας ή συνοψίζοντας καίρια σημεία που αναφέρθηκαν από τον coachee/client.

### 3.5.3 Η τεχνική των ερωτήσεων

Η χρήση των κατάλληλων ερωτήσεων αποτελεί σημείο κλειδί προκειμένου ο συνομιλητής να εκφράσει ελεύθερα τις σκέψεις του. Οι κατάλληλες ερωτήσεις που θα βοηθήσουν τον coach να «ξεκλειδώσει» τον coachee/client έχουν, σύμφωνα με τους Δερλώπα & Παυλάκη (2019, σελ. 209) τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι σύντομες, ανοιχτές και δυναμικές.

- Ευνοούν την ανάπτυξη επιγνώσεων στον coachee/client.
- Εστιάζουν στην ατζέντα που έχει θέσει ο coachee/client.
- Ενθαρρύνουν τον coachee/client να αναλάβει την ευθύνη για ενέργειες που σχετίζονται με τον εαυτό του.

Κλειστές ερωτήσεις θεωρούνται εκείνες που μπορούν να απαντηθούν μονολεκτικά με ένα «Ναι» ή με ένα «Όχι». Τα κλειστά ερωτήματα δεν ευνοούν την «αφύπνιση του μυαλού» καθώς προδιαθέτουν τον coachee/client σε συγκεκριμένες και δοκιμασμένες ιδέες (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Αντίθετα, οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι ωφέλιμες καθώς τείνουν να διευρύνουν τους ορίζοντες του συνομιλητή, συμβάλλοντας στη διεύρυνση των διαθέσιμων επιλογών του. Τα ανοιχτά ερωτήματα ξεκινούν συνήθως με λέξεις όπως «τί», «πώς», «με ποιον τρόπο». Ακόμα και αν ο coach θεωρεί την απάντηση σε μια ερώτηση προφανή, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να δίνει την ευκαιρία στον coachee να ξεδιπλώσει τις σκέψεις του και να αναζητήσει τις λύσεις στο πρόβλημα του.

Μια πολύ σημαντική κατηγορία ερωτήσεων θεωρούνται οι δυνατές ερωτήσεις (powerful questions). Οι δυνατές ερωτήσεις δεν προδιαγράφουν μία συγκεκριμένη κατεύθυνση αλλά βοηθούν τον coachee/client να ανακαλύψει τον εαυτό του, τις βαθύτερες επιθυμίες του, τις αδυναμίες του (Whitworth et al., 2011). Αποτελούν, συνεπώς, κλειδί στην διαδικασία της αυτεπίγνωσης αλλά και σημαντική αφορμή για σκέψη και ανάληψη πρωτοβουλιών. Πρόκειται για ερωτήσεις που ενισχύουν τη δημιουργικότητα του συνομιλητή και τον μετακινούν από την ζώνη ασφαλείας του (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων ερωτήσεων είναι: «Τί πραγματικά θέλεις;», «Τί χρειάζεται να συμβεί ώστε...».

### **3.5.4 Εποικοδομητική Ανατροφοδότηση**

Μια βασική ικανότητα ενός ηγετικού στελέχους θεωρείται η εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Χρησιμοποιείται προκειμένου να βοηθήσει τον coachee/client να αποκτήσει επιγνώσεις, να μπορέσει δηλαδή να αντιληφθεί τις διαφορετικές οπτικές γωνίες που επηρεάζουν τη ζωή του έτσι ώστε να διορθώσει δυσλειτουργικές συμπεριφορές (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Με τον όρο ανατροφοδότηση εννοείται η παροχή δεδομένων και πληροφοριών σε ένα άτομο προκειμένου αυτό να αξιολογήσει την απόδοση και τις εμπειρίες του (Starr, 2011). Η διαδικασία αυτή δεν πρέπει να έχει αρνητικό πρόσημο και να εξαντλείται σε μια στείρα κριτική αλλά θα πρέπει να αποσκοπεί στην ανάπτυξη και τη βελτίωση του υφισταμένου. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση

μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους πτυχές, το Feedback και το Feedforward (Αγγελοπούλου, Δερλώπας, Καστρίτης, & Παυλάκης, 2016).

Το Feedback αποτελεί εκείνη την πτυχή της επικοινωνιακής ανατροφοδότησης που καλύπτει τον χρονικό άξονα «παρελθόν έως παρόν», βοηθώντας τον coachee/client να αναστοχαστεί αναφορικά με τις έως τώρα ενέργειες και συμπεριφορές του (Δερλώπας & Παυλάκης, 2019). Μπορεί να δοθεί είτε με πρωτοβουλία του coach είτε με πρωτοβουλία του coachee/client αλλά σε κάθε περίπτωση πρόκειται για εξωτερική ανατροφοδότηση, υπό την έννοια ότι την παρέχει ο coach. Σύμφωνα με την Starr (2011, σελ. 123-124), τα μεγαλύτερα οφέλη του feedback για τον coachee είναι τα εξής:

- Διευκολύνει τη μάθηση.
- Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και ιδέες.
- Ενθαρρύνει και παρέχει κίνητρα στον coachee/client.
- Συνδέεται με τους στόχους του coachee/client.

Από την άλλη πλευρά, το feedforward εστιάζει στον χρονικό άξονα «παρόν έως μέλλον». Σύμφωνα με τον Goldsmith (2002), η βασικότερη αδυναμία του feedback είναι ότι εστιάζει στο παρελθόν και όχι στις δυνατότητες του μέλλοντος. Ως εκ τούτου, θεωρείται ένα εργαλείο στατικό με περιορισμένη εμβέλεια, σε αντίθεση με το feedforward που είναι περισσότερο δημιουργικό και επικεντρώνεται στις νέες προοπτικές που ανοίγονται. Μερικά από τα οφέλη που παρουσιάζει το feedforward, σύμφωνα με τον Goldsmith (2002), είναι τα εξής:

- Βοηθάει τους ανθρώπους να εστιάσουν σε ένα επιτυχημένο μέλλον, και όχι ένα αποτυχημένο παρελθόν.
- Είναι περισσότερο παραγωγικό να βοηθήσεις κάποιον να κάνει το «σωστό», παρά να του αποδείξεις ότι έκανε «λάθος».
- Επικεντρώνεται σε πράγματα που θα γίνουν στο μέλλον, συνεπώς δύσκολα περιλαμβάνει προσωπική κριτική που μπορεί να φέρει σε δύσκολη θέση τον coachee/client.

Καταλήγοντας, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, είτε αφορά το παρελθόν είτε το μέλλον αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για το στέλεχος σε θέση ευθύνης προκειμένου να κινητοποιήσει τον υπάλληλο, όχι μόνο να αλλάξει τον τρόπο σκέψης και τη συμπεριφορά του αλλά να αναλάβει και δράση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία της έρευνας**

Η έρευνα αποτελεί ένα εγγενές στοιχείο της ανθρώπινης φύσης, ένα βασικό εργαλείο της επιστήμης, προς αναζήτηση της αλήθειας. Η ερευνητική διαδικασία έχει ως αφορμή έναν προβληματισμό και προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα με βάση εμπειρικά δεδομένα.

Συγκεκριμένα, η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή δεδομένων τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν με τη χρήση στατιστικών και αριθμητικών μεθόδων, με στόχο την αναζήτηση αιτίου – αιτιατού μεταξύ δύο μεταβλητών (Ahmad, et al., 2019). Από την άλλη μεριά, η ποιοτική έρευνα μελετά κοινωνικά φαινόμενα μέσα από την εμπειρία των δρώντων, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενική διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί». Η ποιοτική έρευνα είναι συνήθως κατάλληλη για μικρού πεδίου έρευνες στις περιπτώσεις όπου το πρόβλημα ή το ζήτημα που διερευνάται δεν έχει αναλυθεί επαρκώς από την επιστημονική κοινότητα (Bryman, 2012). Επίσης, επιτρέπει τη σε βάθος μελέτη του φαινομένου που ερευνάται με σκοπό όχι τη την ανακάλυψη γενικών τάσεων αλλά την ανάδειξη αυτού μέσω των διαφορετικών προσεγγίσεων και των εμπειριών των υποκειμένων.

### **4.1 Μέθοδος έρευνας και αιτιολόγηση της επιλογής μεθόδου**

Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε η ποιοτική ερευνητική μέθοδος αξιοποιώντας το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης. Η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμήθηκε καθώς στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της συμβολής της ηγεσίας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της πρακτικής του coaching. Καθώς μέχρι στιγμής δεν έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αναφορικά με το ζήτημα αυτό, και εξαιτίας της ανθρωποκεντρικής φύσης του ζητήματος, η ποιοτική έρευνα παρέχει τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης θεμάτων οργανωσιακής κουλτούρας και απόψεων που έχουν καλλιεργηθεί σε βάθος χρόνου σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων και την ηγεσία.

Η έρευνα είναι μικρή σε κλίμακα λόγω περιορισμένου χρόνου. Ειδικότερα, για τη διενέργεια αυτής πραγματοποιήθηκαν τέσσερις συνεντεύξεις, διάρκειας 40 λεπτών. Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει διευθυντές/ντρίες που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του ΕΚΔΔΑ και ασχολούνται με την εκπαιδευτική διαδικασία. Η αξία της συνέντευξης έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να συλλεχθούν πληροφορίες σε βάθος,

επιτυγχάνοντας άμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ερευνητή και τον/την συνεντευξιαζόμενο/η, ενώ οι ερωτήσεις προσαρμόζονται και αναδιαμορφώνονται κατά τη ροή της συνέντευξης. Προς διευκόλυνση της συνέντευξης, δημιουργήθηκε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'), με επιμέρους διευκρινιστικά ερωτήματα, τα οποία προέκυψαν μετά από ερευνητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Μετά το πέρας των συνεντεύξεων, καταγράφηκαν, κωδικοποιήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις του δείγματος με βάση τους τιθέμενους ερευνητικούς στόχους.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενδεικτικά και όχι αντιπροσωπευτικά των στάσεων και των αντιλήψεων των στελεχών του Δημοσίου σε θέσεις ευθύνης. Ωστόσο, η έρευνα αυτή αποτελεί μια πρώτη ερευνητική προσπάθεια η οποία θα μπορούσε να εξελιχθεί στο μέλλον, στο πλαίσιο μιας συστηματικής έρευνας, πάνω στο ζήτημα της επίδρασης του coaching στην άσκηση ηγεσίας στο Δημόσιο.

## **4.2 Αποτελέσματα έρευνας πεδίου**

### **1ος ερευνητικός στόχος**

#### ***Σχετικά με τα προβλήματα που βιώνουν τα στελέχη σε θέσεις ευθύνης όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού***

Σύμφωνα με τους/τις συνεντευξιαζόμενους/ες, τέσσερα είναι τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει στην παρούσα φάση η Δημόσια Διοίκηση όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό: α) Η υποστελέχωση, β) η έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού, γ) η ελλιπής παρακίνηση και δ) η αξιολόγηση.

Το βασικότερο πρόβλημα που αναφέρθηκε από τους/τις συνεντευξιαζόμενους/ες αφορά στην υποστελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών. Η κυριότερη αιτία αυτού του προβλήματος εντοπίζεται στα προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής τα οποία επέβαλλαν περιορισμούς στις προσλήψεις νέων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να μην επαρκεί το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό για τις ανάγκες του Δημοσίου.

Το παραπάνω πρόβλημα εντείνεται ακόμα περισσότερο από το έλλειμμα δεξιοτήτων που παρατηρείται με βάση τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώθηκε, «δεν υπάρχει η αντιστοίχιση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, με αποτέλεσμα άνθρωποι με υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο να μην αξιοποιούνται επαρκώς».



Ως ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αναφέρθηκε η παρακίνηση, «*τί κίνητρα παρέχουμε στον υπάλληλο ώστε να γίνει καλύτερος*». Συγκεκριμένα, όπως διαπίστωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι/ες, η παρακίνηση αποτελεί ένα δύσκολο ζήτημα καθώς, λόγω μειωμένων πόρων, δεν υπάρχει πάντα η δυνατότητα παροχής υλικών ανταμοιβών από το Ελληνικό Δημόσιο. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη παρακίνησης δεν οφείλεται μόνο στη μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές απολαβές αλλά και με άλλους παράγοντες όπως στη φύση και την ποικιλία των ανατιθέμενων καθηκόντων, στην μη αναγνώριση των προσπαθειών, στην ελλιπή επαγγελματική εκπαίδευση, στην ποιότητα της ηγεσίας από τους προϊσταμένους.

Τέλος, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ένα προβληματικό στοιχείο. Στις περισσότερες περιπτώσεις φαίνεται ότι έχει τυπικό χαρακτήρα καθώς δεν αποτυπώνονται τα αρνητικά στοιχεία του κάθε υπαλλήλου ώστε να μπορέσει η διοίκηση να αναλάβει στη συνέχεια μια πολιτική διόρθωσης και βελτίωσης αυτών. Διαχρονικά κυριαρχεί το φαινόμενο «*όλοι οι υπάλληλοι να παίρνουν ίση βαθμολογία για να μην διαταραχθεί η ισορροπία της υπηρεσίας*». Πέρα από τον τυπικό χαρακτήρα της αξιολόγησης αναφέρθηκε η έλλειψη αξιοκρατίας και αντικειμενικότητας που μπορεί ενδεχομένως να οφείλεται και σε πολιτικούς παράγοντες.

## **2ος ερευνητικός στόχος**

### ***Σχετικά με τις αλλαγές που θα πρότειναν προκειμένου να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα***

Τα περισσότερα προβλήματα που αναφέρθηκαν έχουν τη ρίζα τους στην οργανωσιακή κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός δημόσιου οργανισμού παρομοιάστηκε από μια συνεντευξιαζόμενη με ένα «παγόβουνο», όπου ένα μικρό κομμάτι της είναι ορατό στον εξωτερικό κόσμο και αφορά τις ανθρώπινες δημιουργίες, δηλαδή τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Το υπόλοιπο κομμάτι που δεν είναι ορατό αφορά τις νόρμες, τις υποθέσεις, τις αξίες και τις πεποιθήσεις ενός οργανισμού που καθοδηγούν τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των μελών του. Επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα παγιωμένων αρχών και αντιλήψεων που αλλάζει σε βάθος χρόνου απαιτείται θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και τη μάθηση, που σημαίνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να γίνουν ανοιχτοί σε νέες γνώσεις και περισσότερο ανοιχτοί στους ανθρώπους.

Επιπλέον, η παρακίνηση σχετίζεται με την υλοποίηση των προσδοκιών των υπαλλήλων, εφόσον αυτές έχουν κάποια αξία. Ο Δημόσιος Τομέας όμως δεν είναι ανταγωνιστικός όπως ο Ιδιωτικός Τομέας καθώς αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και όχι στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Συνεπώς, οι υλικές απολαβές δεν είναι τόσο σημαντικές. Αυτό που απαιτείται, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ένας συνεντευξιαζόμενος, είναι η στροφή σε άλλα εργαλεία παρακίνησης όπως η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού, η εμπλοκή σε νέες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και projects, η απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Η παρακίνηση απαιτεί επίσης ενεργοποίηση συμμετοχής μέσω της ανάδειξης των διαφορετικών χαρακτηριστικών του κάθε υπαλλήλου.

Ιδιαίτερα, η εξοικείωση των υπαλλήλων με νέες γνώσεις και δεξιότητες αποτελεί κρίσιμο παράγοντα όχι μόνο για την δική τους προσωπική επαγγελματική εξέλιξη και αυτοβελτίωση αλλά κρίνεται και ως όρος επιβίωσης του ίδιου οργανισμού. Η συνεχής επιμόρφωση και απόκτηση νέων δεξιοτήτων συνδέεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στις νέες αλλαγές, ενδογενείς ή εξωγενείς, να είναι ανταγωνιστικός, αποτελεσματικός, καινοτόμος και να μπορεί να ικανοποιεί τις επιθυμίες των υπαλλήλων του.

### **3ος ερευνητικός στόχος**

***Σχετικά με το πρότυπο ηγεσίας που θα πρότειναν προκειμένου οι υπάλληλοι να υιοθετήσουν αυτές τις αλλαγές***

Σύμφωνα με τους/ τις συνεντευξιαζόμενους/νες, το πιο κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας θεωρείται το δημοκρατικό – διαμορφωτικό. Ο/Η σύγχρονος/η προϊστάμενος/η οφείλει να έχει ενεργητική παρουσία, να παρακινεί, να συμβουλεύει, να εμπνέει τους υπαλλήλους με το παράδειγμα του/της (leading by example) και να επιβραβεύει την προσπάθειά τους. Δεν θα πρέπει να μένει εγκλωβισμένος/η στο θεσμικό του/της ρόλο αλλά να δημιουργεί εκείνο το υποστηρικτικό περιβάλλον που θα βοηθήσει τον υπάλληλο να αναπτύξει τις επαγγελματικές και προσωπικές του δεξιότητες.

Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι/ες οφείλουν να δημιουργούν δομημένα σχήματα, οριζόντιες και κάθετες ομάδες, προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας και η αίσθηση του «ανήκειν». Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να μην υφίσταται ο συνήθης διαχωρισμός των υπαλλήλων με βάση τα τυπικά εκπαιδευτικά τους προσόντα (Π.Ε, Τ.Ε, Δ.Ε) αλλά να δίνονται πρωτοβουλίες σε όλο το ανθρώπινο

δυναμικό, να γίνεται συγκερασμός διαφορετικών επιστημονικών υποβάθρων, ηλικίας και φύλου έτσι ώστε να αισθάνονται όλοι δημιουργικοί, παραγωγικοί και σημαντικοί για την οργανική μονάδα στην οποία ανήκουν. Μάλιστα, ένας συνεντευξιαζόμενος υποστήριξε ότι το ομαδικό κλίμα και η συμμετοχικότητα που επιτυγχάνει ο προϊστάμενος στην ομάδα του θα πρέπει να αποτελούν ικανότητες που θα αξιολογούνται και θεσμικά.

Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας στέλεχος σε θέση ευθύνης, έτσι ώστε να μπορεί να συμβάλει στην εξέλιξη ενός οργανισμού, αναφέρθηκαν ως εξής:

- Να μπορεί να διαχειρίζεται τα λάθη, επαναφέροντας την κατάσταση στην επιθυμητή κατεύθυνση. Η τιμωρία δεν είναι η λύση ούτε αυτοσκοπός.
- Να μπορεί να συνεργάζεται και να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό σωστά.
- Να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Να μπορεί να διαχειρίζεται τις κρίσεις και τις συγκρούσεις. Να βρίσκει την ισορροπία και να απορροφάει κραδασμούς στην ομάδα.
- Να έχει συναισθηματική νοημοσύνη και να είναι «ευάλωτος». Η ευαλωτότητα δεν σημαίνει αδυναμία αλλά επίγνωση των συναισθημάτων και παραδοχή των λαθών.
- Να είναι ευέλικτος και να μπορεί να προσαρμόζεται στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε υπαλλήλου.

#### **4ος ερευνητικός στόχος**

##### *Αναφορικά με τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής των προϊσταμένων*

Όσον αφορά τα συστήματα επιλογής προϊσταμένων διαχρονικά η συζήτηση περιστρέφεται γύρω από την κατάλληλη ποσόστωση τυπικών προσόντων και συνέντευξης. Στο ισχύον σύστημα φαίνεται ότι δίνεται αρκετή σημασία στο κριτήριο της συνέντευξης, τουλάχιστον για τους Γενικούς Διευθυντές και τους Διευθυντές. Το γεγονός αυτό αξιολογείται θετικά από τους συνεντευξιαζόμενους, καθώς φαίνεται ότι, προϊόντος του χρόνου, παύουν να κερδίζουν έδαφος τα τυπικά προσόντα, τα οποία μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να επηρεάσουν και αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου. Σύμφωνα, μάλιστα, με την προσωπική εμπειρία ενός εκ των συνεντευξιαζόμενων, ο οποίος συμμετείχε στο ΕΙΣΕΠ για Γενικούς Διευθυντές, διαπιστώθηκε ότι η συνέντευξη μπορεί να επιφέρει σημαντική διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων της τελικής επιλογής συγκριτικά με την αλγοριθμική κατανομή με βάση τα τυπικά προσόντα.

Ειδικά, η αξιολόγηση των διαπροσωπικών ικανοτήτων (soft skills) κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, μέσω της συνέντευξης. Οι συγκεκριμένες ικανότητες θα πρέπει να αξιολογούνται καθώς αποκαλύπτουν μεγάλο μέρος της προσωπικότητας του υποψηφίου, η οποία έχει άμεση συνάφεια με την άσκηση καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης. Αναγνωρίζεται ότι το πρότυπο ηγεσίας αποκτάει πλέον μια περισσότερο ανθρωποκεντρική διάσταση σε σχέση με τις κλασικές ηγετικές προσεγγίσεις του παρελθόντος. Η συμβουλευτική συνέντευξη μεταξύ προϊσταμένου/ης και υπαλλήλου λειτουργεί, επίσης, προς αυτήν την κατεύθυνση. Από την άλλη πλευρά, διαπιστώνεται η ανάγκη εξεύρεσης της κατάλληλης μεθοδολογίας με την οποία θα διενεργείται η συνέντευξη καθώς μέσω αυτής αξιολογούνται μη μετρήσιμα χαρακτηριστικά και άρα εμφανίζεται υποκειμενική κρίση. Ωστόσο, καθώς περνούν τα χρόνια, οι περισσότεροι/ες συνεντευξιζόμενοι/ες δηλώνουν αισιόδοξοι ότι θα υπάρξει μια ωρίμανση γύρω από αυτή τη διαδικασία και ενθυλακώνοντας την εμπειρία των προηγούμενων ετών, το σύστημα επιλογής προϊσταμένων θα βελτιώνεται ολοένα και περισσότερο.

#### **5ος ερευνητικός στόχος:**

##### ***Αναφορικά με την εισαγωγή του coaching στο Ελληνικό Δημόσιο***

Όλοι/ες οι συνεντευξιζόμενοι/ες συμφώνησαν ότι η εισαγωγή μιας κουλτούρας coaching στις δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες υπάγονται, θα ενίσχυε το ομαδικό κλίμα, θα μείωνε τις συγκρούσεις, θα ενδυνάμωνε την επικοινωνία και την συνεργατική μάθηση και κατ' επέκταση θα επιδρούσε θετικά στην παραγωγικότητα της υπηρεσίας. Επιπλέον, το coaching γίνεται αντιληπτό ως μια εξατομικευμένη διαδικασία αφού δίνεται στον/στην προϊστάμενο/η η ευκαιρία να αντιληφθεί τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του κάθε υπαλλήλου του/της, συμβάλλοντας ενεργά στην προσωπική του εξέλιξη.

Προκειμένου, όμως, να υιοθετηθεί αυτή η κουλτούρα του συμβουλευτικού ρόλου του προϊσταμένου/ης στη Δημόσια Διοίκηση, θα πρέπει, καταρχάς, να γίνει αντιληπτή η αξία του από τα στελέχη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο «εάν γίνει βίωμα στον κάθε προϊστάμενο». Σύμφωνα με την προσωπική εμπειρία ενός συνεντευξιζόμενου, πριν έρθει σε επαφή με τη διαδικασία του coaching, δεν μπορούσε να αντιληφθεί την χρησιμότητα του, πολύ περισσότερο το θεωρούσε μια «ξενόφερτη πρακτική», η οποία δύσκολα θα έβρισκε εφαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα. Μετά από τη συμμετοχή του σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ, συνειδητοποίησε ότι το συγκεκριμένο εργαλείο πρέπει να εφαρμοστεί όχι μόνο στην οργανική του μονάδα αλλά και σε όλες τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δημοσίου.

Καταλήγοντας, προκειμένου τα στελέχη σε θέσεις ευθύνης να μνηθούν στην κουλτούρα του coaching θα πρέπει να το βιώσουν μέσω της πρακτικής εφαρμογής του. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, για παράδειγμα, μέσω οριζοντίων προγραμμάτων στα οποία θα συμμετέχει σε πειραματικό στάδιο ένας συγκεκριμένος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να εξαχθούν κάποια πρώτα συμπεράσματα και σε δεύτερο στάδιο, εφόσον ευδοκιμήσει η πρακτική αυτή, να επεκταθεί η εφαρμογή της θεσμικά σε όλα τα υπουργεία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση τη θεωρητική ανάλυση αλλά και τα πορίσματα της ποιοτικής έρευνας, προκύπτει η ανάγκη σταδιακής αποστασιοποίησης από παραδοσιακές μορφές ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση και στροφής προς μια νέα, καινοτόμο και περισσότερο ανθρωποκεντρική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Δημόσια Διοίκηση καλείται στον 21<sup>ο</sup> αιώνα να ανταποκριθεί σε πολυσύνθετες απαιτήσεις, παρέχοντας ποιοτικότερες υπηρεσίες, με μειωμένες λειτουργικές ικανότητες και περιορισμένους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Σε αυτό το πλαίσιο, τα σύγχρονα στελέχη σε θέσεις ευθύνης αρχίζουν και συνειδητοποιούν ότι το συγκριτικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα δεν αποτελούν οι οικονομικοί πόροι, αφού άλλωστε τα οικονομικά κίνητρα στο Δημόσιο δεν αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Αντίθετα, η επιτυχία ενός προϊσταμένου και κατ' επέκταση ενός δημόσιου οργανισμού κρίνεται πλέον από τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Πλέον ένα καλό ηγετικό στέλεχος δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στην άριστη γνώση και την πολυετή εμπειρία πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Πολύ περισσότερο, απαιτείται να διαθέτει ικανότητες coaching οι οποίες θα συμβάλλουν όχι μόνο στην προσωπική εξέλιξη και αυτοβελτίωση των υπαλλήλων του αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας και της συνοχής της οργανικής του μονάδας. Μέσω του συμβουλευτικού του ρόλου, της στενής συνεργασίας και της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, ο/η σύγχρονος/η προϊστάμενος/η μπορεί να θέσει τις βάσεις για ένα γόνιμο περιβάλλον συνεργασίας, όπου θα επικοινωνεί αποτελεσματικά, θα δείχνει ενδιαφέρον για τις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε υπαλλήλου, θα βοηθάει τον υπάλληλο στην υλοποίηση των στόχων και θα τον εμπλέκει στη διαδικασία της αλλαγής.

Στην Ελλάδα, παρόλο που έχουν γίνει κάποια πρώτα βήματα για την εξοικείωση των δημοσίων υπαλλήλων με το εργαλείο του coaching, απαιτείται ο σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που θα συμβάλλει στην καθιέρωση μιας κουλτούρας coaching και δια βίου μάθησης στις δημόσιες υπηρεσίες. Μερικές προτάσεις προς την κατεύθυνση αυτή, παρατίθενται παρακάτω:

- 1) **Ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης στην ομάδα:** Σε ένα περιβάλλον VUCA, οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να είναι «μανθάνοντες». Η μάθηση αποτελεί αναγκαίο όρο ευελιξίας και προσαρμογής στις αλλαγές. Σύμφωνα με τον Senge «μανθάνοντες» είναι οι οργανισμοί (“learning organizations”) όπου «οι άνθρωποι

συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέα και ευρεία πρότυπα σκέψης καλλιεργούνται, όπου η συλλογική φιλοδοξία αφήνεται ελεύθερη, και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν να μαθαίνουν μαζί.» (Senge, 2004, σελ.8). Προκειμένου, λοιπόν, να διαμορφωθεί μια κουλτούρα coaching στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι απαραίτητο, καταρχάς, το στέλεχος σε θέση ευθύνης να «χτίσει» την ομάδα του (“team coaching”), επενδύοντας στη συλλογική μάθηση. Αυτό μπορεί να το πετύχει με τους εξής τρόπους:

- Ενεργοποιώντας τη συμμετοχή όλων των μελών, αξιοποιώντας την διαφορετικότητα και την ανομοιογένεια των μελών του, έτσι ώστε τα μέλη να αισθάνονται ότι λειτουργούν συμπληρωματικά σε μια ομάδα. Θα μπορούσε να καλλιεργήσει αυτό το κλίμα αποδοχής και στενής αλληλεξάρτησης μέσω της δημιουργίας μικρών υποομάδων μέσα στην υπηρεσία, οι οποίες θα συνεργάζονται στενά και θα παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση.
- Δείχνοντας εμπιστοσύνη στην ομάδα του και αφήνοντας χώρο για δράση, νέες ιδέες και καινοτομίες. Δεν θα πρέπει να υποδεικνύει το «μονοπάτι», αλλά, αντιθέτως, να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τους υπαλλήλους του ώστε να ψάξουν μόνοι τους το δικό τους «μονοπάτι».
- Θέτοντας κανόνες αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί δεν πρέπει να είναι υπεραναλυτικοί, αυστηροί ή να έχουν την έννοια του ελέγχου αλλά να δημιουργούν ένα γόνιμο περιβάλλον επικοινωνίας, αποδοχής και αλληλοσεβασμού.

Η ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης να καλλιεργεί μια κουλτούρα μάθησης στην οργανική του μονάδα ενεργοποιώντας όλα τα μέλη της ομάδας, θεωρείται κρίσιμη και θα πρέπει να αξιολογείται θεσμικά.

- 2) **Καθιέρωση προγραμμάτων δράσης για ανάπτυξη δεξιοτήτων coaching:** Όπως προέκυψε και από την ποιοτική έρευνα, το coaching είναι μια διαδικασία που μπορεί να διδαχθεί καλύτερα εάν καταστεί «βίωμα» των στελεχών. Στο πλαίσιο αυτής της «βιωματικής» μάθησης, θα μπορούσε να σχεδιασθεί σε κάθε υπουργείο ένα πρόγραμμα για την εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα ηγεσίας το οποίο θα είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να συνάδει με το όραμα και τις στοχεύσεις της κάθε υπηρεσιακής μονάδας. Στο πρόγραμμα αυτό θα συμμετέχουν νέοι προϊστάμενοι και διευθυντές, οι οποίοι με την βοήθεια πιστοποιημένων

εξωτερικών coaches (external coaches) θα αναλαμβάνουν δράσεις, θα δίνουν λύσεις σε προβλήματα που τους απασχολούν, θα εξασκούνται σε βασικές δεξιότητες coaching όπως την ενεργητική ακρόαση, την τεχνική των ερωτήσεων, τις οποίες, στη συνέχεια, θα αξιοποιούν στην ομάδα τους.

- 3) **Σχεδιασμός βιωματικών εργαστηρίων coaching.** Στη λογική των εργαστηρίων καινοτομίας, μπορούν να δημιουργηθούν βιωματικά εργαστήρια coaching σε κάθε υπουργείο στα οποία θα συμμετέχουν στελέχη σε θέσεις ευθύνης και τα οποία θα ανταλλάσσουν γνώσεις, πρακτικές και εμπειρίες έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα εσωτερικό δίκτυο μάθησης. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες θα μαθαίνουν τρόπους ώστε να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της εργασίας τους, έχοντας απέναντι τους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν παρόμοιες δυσκολίες και διακατέχονται από την ίδια επιθυμία για βελτίωση. Στο τέλος κάθε εργαστηρίου οι συμμετέχοντες θα έχουν αναπτύξει την προσωπική τους στρατηγική προκειμένου να εφαρμόσουν τις γνώσεις που απέκτησαν σε πραγματικές καταστάσεις.
- 4) **Σύσταση Μητρώου Εσωτερικών Συμβούλων Coaches:** Σε ένα επόμενο στάδιο, μπορεί να συσταθεί ένα Ψηφιακό Μητρώο Εσωτερικών Συμβούλων coaches, στο οποίο θα εντάσσονται οι υποψήφιοι για την κάλυψη θέσεων Εσωτερικών Συμβούλων Coaches και οι οποίοι θα πιστοποιούνται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί μία δεξαμενή προϊσταμένων, οι οποίοι θα είναι εκπαιδευμένοι στην διαδικασία του coaching (internal coaches) και θα μπορούν να παρέχουν υποστήριξη σε οποιοδήποτε άλλο/η προϊστάμενο/η αντιμετωπίζει δυσκολίες στην διαχείριση του προσωπικού ευθύνης του/της.
- 5) **Αναβάθμιση του ρόλου του ΕΚΔΔΑ στην διάχυση της γνώσης και καλών πρακτικών coaching:** Το ΕΚΔΔΑ πρέπει να συνεχίσει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και διάχυση του coaching στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση:
  - ο διοργανώνοντας, σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών δράσεις εκπαίδευσης και ενημέρωσης αναφορικά με την αναγκαιότητα και τη σημασία της συνεχούς ανάπτυξης της ηγεσίας σε επίπεδο διαπροσωπικών δεξιοτήτων (soft skills).



- παρέχοντας ένα δίκτυο μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων coaching μέσα από διάφορα προγράμματα δράσης, με τη σύμπραξη εμπειρογνομόνων και εξωτερικών συμβούλων του Ιδιωτικού Τομέα.
- συνάπτοντας μνημόνια συνεργασίας με άλλες χώρες στις οποίες εφαρμόζεται με επιτυχία το coaching στην Δημόσια Διοίκηση, με σκοπό το διαμοιρασμό γνώσης, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών.

Καταληκτικά, αξίζει να σημειωθεί ότι απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά το coaching στη Δημόσια Διοίκηση είναι:

1. Να μην αντιμετωπίζεται ως τιμωρητικό εργαλείο αλλά ως εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης. Είναι σημαντικό η διαδικασία του coaching να ενεργοποιείται με τη θέληση του υπαλλήλου και να μην επιβάλλεται από τον/την προϊστάμενο/η.
2. Να συνδέεται με τις αξίες και το όραμα του κάθε οργανισμού και να εντάσσεται στο συνολικό σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Να αξιολογούνται τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη του τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, μέσω εργαλείων ανατροφοδότησης όπως το ερωτηματολόγιο και η μηνιαία έκθεση αναφοράς.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019, October). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*.
- Antonakis J., Avolio, B., Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Ανάκτηση από ScienceDirect: <http://www.hec.unil.ch/jantonakis/Context%20and%20Leadership%20final%202003%20LQ.pdf>
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2012, March). An evaluation of management training and coaching . *Journal of Workplace Learning*.
- Bond, C., & Seneque, M. (2012, December). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clutterbuck, D. (2013). *Making The Most Of Developmental Mentoring: A Practical Guide For Mentors And Mentees*. Wordscapes .
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Connor, J. O., & Lages, A. (2007). *How coaching works - The essential guide to the history and practice of effective coaching* . A & C Black Publishers Ltd .
- Corpuz, J. C. (2021, June). Adapting to the culture of ‘new normal’: an emerging response to COVID-19. *Journal of Public Health, Volume 43, Issue 2*, σσ. 344-345.

- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. SAGE.
- David, S., & Clutterbuck, D. (2013). *Beyond Goals - Effective Strategies for Coaching and Mentoring*. Routledge.
- Drucker, P. F. (2002). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Elkin, G. (1990). Competency based human resource development : making sense of the ideas. *Industrial & Commercial Training*, σσ. 20-25.
- Getter, S., Shundi, A., Živalj, D., Qeriqi, H., Najdov, I., Cerović, R., & Savatić, S. (2017, May). *Coaching in Public Administrations in the Western Balkans*. (ReSPA, Επιμ.) Ανάκτηση από <https://www.respaweb.eu/download/doc/Coaching+in+Public+Administrations+in+the+Western+Balkans+%E2%80%90+Baseline+Analysis.pdf/e5d4fe55f2863164a2162f0934464a46.pdf>
- Goldsmith, M. (2002). Try Feedforward Instead of Feedback. *The Linkage Reader*. Ανάκτηση από <https://www.hrbartender.com/images/GoldsmithFeedforward.pdf>
- Hall, J. J. (2012). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates* . Ανάκτηση από University of Florida : <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/HR020>
- Joyce, B., & Showers, B. (2003). *Student Achievement through Staff Development* . National College for School Leadership.
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. (2011). *Co-Active Coaching - Changing Business, Transforming Lives*. Nicholas Brealey Publishing.
- Kyllonen, P. C. (2013, November/ December). Soft Skills for the Workplace. *Taylor & Francis, Ltd.*
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *Journal of Social Psychology*.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business and Administration*.

Ανάκτηση

από

[https://comp.anu.edu.au/courses/comp3120/local\\_docs/readings/Lunenburg\\_LeadershipVersusManagement.pdf](https://comp.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf)

Maslow, A. (2012). *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing LLC.

Muhammad Abbas, R. A. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*.

Ανάκτηση

από:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237321001547?via%3Dihub>

Nathan Bennett, G. J. (2014, January - February ). What VUCA really means to you. *Harvard Business Review*.

Nelson-Jones, R. (2007). *Life Coaching Skills*. SAGE Publications.

Newman, P., & McDowell, A. (2016). Health changing conversations: clinicians' experience of health coaching in the East of England. *Future Hospital Journal*, σσ. 147-151.

Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997, December). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*.

Robert J. House, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? . *Journal of Management Vol. 23, No. 3*, σσ. 409-473.

Rogers, J. (2008). *Coaching Skills: A handbook* (Second edition εκδ.). Open University Press.

Rogers, J., Gilbert, A., & Whittleworth, K. (2012). *Manager as a coach - The New Way to Get Results*. McGraw-Hill Education.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012, July). Organizational Climate and Culture . *Annual Review of Psychology*.

Senge, P. (2004). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Cornerstone.

Starr, J. (2011). *The Coaching Manual* . Harlow: Pearson Education Limited.

- Stoyanova, I. G. (2011, September). Skill and Performance. *British Journal of Industrial Relations*, σσ. 515-536.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Vianen, A. E. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, σσ. 066–072.
- WestEd, N. C. (2019). *Effective Coaching: Improving Teacher Practice and Outcomes for All Learners*.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing.
- Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? . *Harvard Business Review*.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2016, July 14). What Great Listeners Actually Do. *Harvard Business Review*. Ανάκτηση από <https://www.sspps.org/cms/lib/MN02207775/Centricity/Shared/Staff%20Flex%20Day%20Module%20Files/What%20Great%20Listeners%20Actually%20Do%20Article.pdf>
- Αγγελοπούλου, Δ., Δερλώπας, Α., Καστρίτης, Η., & Παυλάκης, Μ. (2016). Εκπαιδευτικό Υλικό επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο "COACHING ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ". Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Ακριβός, Χ., & Γιαλιά, Ε. (2019, Αύγουστος). Εκπαιδευτικό Υλικό: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσία. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Βάρλα, Χ. (2017, Ιούνιος). Η συμβολή του Coaching στην ανάπτυξη στελεχών και στη βελτίωση της απόδοσης τους στην Ελλάδα. Πειραιάς: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.
- Γκέγκας, Α. (2022, Ιανουάριος). *Λήψη Αποφάσεων, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο*. Αθήνα : Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανάκτηση από Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

- Δερλώπας, Α., & Παυλάκης, Μ. (2019). *Οδηγός Coaching - Παράγοντας Αποτελέσματα σε κάθε συνθήκη*. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Δημητρούλης, Δ. (2015). *Στρατιωτικό ήθος και ηγεσία*. Αθήνα: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας.
- Διέλλας, Γ. (2019). Η θεσμική μνήμη στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στο *Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο αιώνα / 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου 31.10-1.11.2018*. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: ΣΑΚΚΟΥΛΑ.
- Διέλλας, Γ. (2020, 31 Μαρτίου). Η Δημόσια Διοίκηση στην περίοδο της κρίσης. (Τ. Βήμα, Επιμ.) Ανάκτηση από <https://www.tovima.gr/2020/03/31/opinions/i-dimosia-dioikisi-stin-periodo-tis-krisis/>
- Κασιμάτη, Α. (2021, Ιούνιος). Διπλωματική Εργασία: Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και ο Θεσμός της Αναπλήρωσης: Η πρόκληση της αξιοκρατίας στη Δημόσια Διοίκηση. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Κρέτση, Ι. (2020). Τελική Εργασία: «Επιλογές Προϊσταμένων. Η αρχιτεκτονική του συστήματος επιλογής προϊσταμένων στην Ελλάδα: Από τον «παραδοσιακό» τρόπο επιλογής προϊσταμένων του τελευταίου Κώδικα του εικοστού αιώνα (Ν. 2683/1999) στην καθιέρωση «αντικειμενικών» κριτηρίων του πρώτου Κώδικα της νέας χιλιετίας (Ν. 3528/2007) και τις προόδους/προκλήσεις του σήμερα» Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης .
- Κώστας, Σ. (2020, Σεπτέμβριος ). Η κρίση μετά την κρίση και η νέα κανονικότητα. *ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*. Ανάκτηση από <https://m.naftemporiki.gr/story/1632854>
- Λιανός, Α., & Ραμματά, Μ. (2019, Μαΐος). Αρχές Διοίκησης Δημοσίων Οργανισμών. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Μανιτάκης, Α. (2016). Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους. *Constitutionalism.gr*. Ανάκτηση από [https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/05/2016\\_Manitakis\\_Doikhtiki-Refom-Sxoli-Dikaston-final.pdf](https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/05/2016_Manitakis_Doikhtiki-Refom-Sxoli-Dikaston-final.pdf)

- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπουρμπούλη, Α. (2019). Ο προϊστάμενος ως coach: Μια εναλλακτική προσέγγιση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης . Στο 1. Π. 31.10-1.11.2018, *Δημόσια Διακυβέρνηση: Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο αιώνα* . Αθήνα - Θεσσαλονίκη : ΣΑΚΚΟΥΛΑ .
- Μπουρμπούλη, Α. (2021). Η έννοια της ευαλωτότητας μέσα από τα έξι καπέλα της σκέψης (six thinking hats) και η ηγεσία: Προκλήσεις στην εκπαίδευση, την οικονομία και τον πολιτισμό". *7ο συνέδριο IAKE "Κοινωνική ευαλωτότητα και ανάπτυξη: Προκλήσεις στην εκπαίδευση, την οικονομία και τον πολιτισμό"*, Τεύχος: Α, σσ. 135-143. Ανάκτηση από <https://iake.weebly.com/praktika2021.html>
- Παγούνη, Β. (2019, Νοέμβριος). Το Coaching ως μέσο συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση – Προκλήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Παπαδιόχου, Κ. Π., & Γεωργιοπούλου, Τ. (2022, Απρίλιος 17). Ποιοί θα παίρνουν μπόνους στο Δημόσιο. *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*.
- Πραβίτα, Μ. Η. (2018, Ιανουάριος ). Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών συμβουλίων των δημόσιων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 44.
- Ραμματά, Μ. (2017). Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*(Ιανουαρίου- Φεβρουαρίου).
- Ραμματά, Μ. (2019). Σύγχρονες Μεταβολές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα με αφορμή την οικονομική κρίση . Στο 1. Π. Πανεπιστημίου, *Δημόσια Διακυβέρνηση - Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο αιώνα* . Αθήνα - Θεσσαλονίκη : ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ .
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσίμαρδος, Π., & Μπούας, Κ. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας τους. *1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας*. Θεσσαλονίκη .

- Σοφιανίδου, Γ. (2021, Φεβρουάριος ). Διπλωματική εργασία: Σύγχρονες μορφές ηγεσίας: διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης .
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης/ Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2021). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή μετά τον Κορωνοϊό*. ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ. Ανάκτηση από [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos\\_final.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf)
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α., & Χριστόπουλος, Λ. (2016). *Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα, Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων*. διαΝΕΟσις Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης.
- Τερζή Κ., Τ. Σ. (2017). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα. *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*. Ανάκτηση από [http://ejst.uniwa.gr/issues/issue\\_49/Terzi\\_49.pdf](http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_49/Terzi_49.pdf)
- Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα. *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*. Ανάκτηση από [http://ejst.uniwa.gr/issues/issue\\_53/Tsolakidou\\_53.pdf](http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf)
- Χαλκιά, Ε. (2010). Η ηγεσία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μελέτη Περίπτωσης Υπουργείο Πολιτισμού. Εθνικό Κέντρο Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης .
- Χριστόφα, Ν. (2018). Πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

### **Ηλεκτρονικοί Ιστότοποι**

<https://coachingfederation.org/>

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

<https://experiencecoaching.com/>

<https://leadership.opm.gov/index.aspx>

<https://www.opm.gov/wiki/training/Federal-Coaching-Network-2.ashx>



<https://www.modernisation.gouv.fr/publications/le-guide-du-coaching-professionnel-dans-la-fonction-publique>

[https://www.alfavita.gr/koinonia/378418\\_shedio-nomoy-gia-tin-axiologisi-sto-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-kai-neo](https://www.alfavita.gr/koinonia/378418_shedio-nomoy-gia-tin-axiologisi-sto-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-kai-neo)

<https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies>

[https://emccuk.org/Public/Accreditation/Competence\\_Framework.aspx](https://emccuk.org/Public/Accreditation/Competence_Framework.aspx)

### **Νομοθετικό Πλαίσιο**

- Ν.1892/1990 (ΦΕΚ Α-101/31-07-1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.»
- Ν.2085/1992 (ΦΕΚ 170/Α/20.10.1992) «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.»
- Ν.2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/3-3-1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.»
- Ν.2683/1999 (ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999) «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις»
- Ν.3260/2004 (ΦΕΚ 151/Α/6-8-2004) «Ρυθμίσεις του Συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης.»
- Νόμος 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»
- Ν.3839/2010 (ΦΕΚ Α 51/29.3.2010) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων(ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.»
- Ν.4024/2011 (ΦΕΚ Α'226/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.»
- Ν.4275/2014 (ΦΕΚ 149/Α/15-7-2014) «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3528/2007) Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις.»

- Ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α'33/27.2.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.»
- 4674/2020 (ΦΕΚ 53/Α/11-3-2020) «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.»
- 4690/2020 (ΦΕΚ 104/Α/30-5-2020) «Κύρωση: α) της από 13.4.2020 Π.Ν.Π. «Μέτρα για την αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων συνεπειών της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 και άλλες κατεπείγουσες διατάξεις» (Α' 84) και β) της από 1.5.2020 Π.Ν.Π. «Περαιτέρω μέτρα για την αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων συνεπειών της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 και την επάνοδο στην κοινωνική και οικονομική κανονικότητα» (Α' 90) και άλλες διατάξεις.»

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄****ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

1) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην παρούσα φάση η Δημόσια Διοίκηση όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και πώς τα βιώνετε από τη θέση στην οποία βρίσκεστε;

.....

2) Τι αλλαγές χρειάζεται η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να ξεπεράσει αυτά τα προβλήματα και πώς μπορούν τα στελέχη σε θέση ευθύνης να συμβάλλουν σε αυτές τις αλλαγές;

.....

3) Τί είδους ηγεσία χρειάζεται για να παρακινήσουμε τους υπαλλήλους να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν τις αλλαγές;

.....

4) Ποιες ικανότητες πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος σε θέση ευθύνης έτσι ώστε να συμβάλει στην εξέλιξη και την επιτυχία ενός δημόσιου οργανισμού;

.....

5) Πώς θα σχολιάζατε τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής των προϊσταμένων;

.....

6) Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση των soft skills (διαπροσωπικές δεξιότητες) όπως η συναισθηματική νοημοσύνη; Πιστεύετε ότι στο υπάρχον σύστημα επιλογής προϊσταμένων αξιολογούνται επαρκώς αυτές οι δεξιότητες;

.....

7) Γιατί παρά τις συχνές μεταρρυθμίσεις το σύστημα επιλογής των προϊσταμένων αντιμετωπίζεται διαχρονικά με καχυποψία; Ποια πιστεύετε ότι είναι τα προβλήματα;

---

8) Ποιες αλλαγές θα προτείνατε προκειμένου να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια;

---

9) Θεωρείτε ότι μια κουλτούρα coaching θα μπορούσε να αποτελέσει μια διαδικασία που θα οδηγήσει στην βελτίωση των υπαλλήλων;

---

10) Πώς θα μπορούσε να αξιοποιηθεί αυτό το εργαλείο και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεδομένου ότι σε άλλες χώρες όπως στην Αμερική, την Αγγλία, το Βέλγιο χρησιμοποιούνται ήδη πρακτικές coaching στο Δημόσιο Τομέα;



Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**  
**ΔΗΜΟΣΙΟΥ**  
**ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)