

ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΕΛ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ

**Στρατηγικό Management, Ηγεσία,
Συναισθηματική Νοημοσύνη &
Προσωπική Αποτελεσματικότητα**

Επιμορφωτικό Υλικό

Σωτήριος Δ. Χασάπης

Διευθυντής Σχολικής Μονάδας – Επιμορφωτής

Αθήνα, 2025

Στρατηγικό Management – Ηγεσία – Συναισθηματική Νοημοσύνη – Καινοτομία

Με αναλυτική θεωρία, παραδείγματα Δ.Δ. & επιχειρήσεων,
πολλά mindmaps και εκτενή βιβλιογραφία

Επιμορφωτικό Υλικό — ΕΣΔΔΑ

Περιεχόμενα

1	Μάθημα 1: Στρατηγικό Management	6
1.1	Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση	6
1.2	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος: SWOT	8
1.3	Καθορισμός Οράματος – Αποστολής – Αξιών	10
1.4	Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)	12
1.5	Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)	15
1.6	Αξιολόγηση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Evaluation)	18
1.7	Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στις Διαφοροποιημένες Επιχειρήσεις	21
1.8	Αξιολόγηση των Στρατηγικών των Διαφοροποιημένων Επιχειρήσεων	24
2	Μάθημα 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επαγγελματική Επιτυχία	27
2.1	Περί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	27
2.2	Ανάπτυξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης	29
2.3	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	32
2.4	Ο Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός	33
3	Μάθημα 3: Αρχές Διοίκησης και Ικανότητα Διοίκησης	36
3.1	Η Διοίκηση ενός Οργανισμού	36
3.2	Η Ηγεσία — Κοινωνιογνωστικές Διαδικασίες Αντίληψης	39
3.3	Θεωρίες Ηγεσίας (Redlel & Vroom–Yetton) – Πρακτικές Εφαρμογές	41
4	Μάθημα 4: Δημιουργικές Νοητικές Ικανότητες και Καινοτομία	44
4.1	Εισαγωγή	44
4.2	Μάθηση και Μνήμη	45

4.2.1	Λειτουργίες της μνήμης	45
4.2.2	Μοντέλα μνήμης και δημιουργικότητα	46
4.2.3	Τύποι μάθησης και συμβολή τους	47
4.2.4	Mindmap: Μνήμη και Δημιουργικότητα	47
4.3	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Καινοτομία	48
4.3.1	Mindmap: EQ και Καινοτομία	49
4.4	Ικανότητα Παρουσίασης	49
4.4.1	Στοιχεία αποτελεσματικής παρουσίασης	49
4.4.2	Mindmap: Δεξιότητες Παρουσίασης	50
4.5	Τεχνικές Δημιουργικότητας	50
4.5.1	SCAMPER	50
4.5.2	Design Thinking	50
4.6	Case Study: Δημόσια Διοίκηση	51
4.7	Case Study: Δημόσια Διοίκηση – Εφαρμογή Design Thinking στα ΚΕΠ	51
4.7.1	1. Empathize – Κατανόηση Αναγκών Πολιτών και Υπαλλήλων	51
4.7.2	2. Define – Ορισμός του Πυρήνα του Προβλήματος	52
4.7.3	3. Ideate – Παραγωγή Λύσεων	52
4.7.4	4. Prototype – Δημιουργία Πρωτοτύπων	53
4.7.5	5. Test – Πιλοτική Εφαρμογή	53
4.8	Συνολικά Συμπεράσματα Case Study	53
4.9	Case Study: Ιδιωτικός Τομέας	54
4.10	Αναλυτική Εφαρμογή της Μεθόδου SCAMPER στον Ιδιωτικό Τομέα	54
4.10.1	S — Substitute (Υποκατάσταση)	54
4.10.2	C — Combine (Συνδυασμός)	55
4.10.3	A — Adapt (Προσαρμογή)	55
4.10.4	M — Modify / Magnify (Τροποποίηση / Ενίσχυση)	55
4.10.5	P — Put to Another Use (Χρήση για διαφορετικό σκοπό)	56
4.10.6	E — Eliminate (Αφαίρεση)	56
4.10.7	R — Reverse / Rearrange (Αντιστροφή / Αναδιάταξη)	56
4.11	Εκτενές Case Study: SCAMPER στο Τμήμα Marketing Μεγάλης Επιχείρησης	57
4.12	Mindmap SCAMPER (TikZ)	58
4.13	Συμπεράσματα	58
4.14	Συμπεράσματα	59
4.15	Οργανωσιακοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δημιουργικότητα	59
4.15.1	Κουλτούρα Καινοτομίας	59
4.15.2	Δομή Οργανισμού και Ροές Πληροφορίας	60
4.15.3	Ψυχολογική Ασφάλεια	60
4.16	Προχωρημένες Τεχνικές Δημιουργικής Σκέψης	60
4.16.1	Brainwriting 6-3-5	60
4.16.2	Reverse Brainstorming	61

4.16.3	Morphological Analysis	61
4.17	Εργαλεία Καινοτομίας σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα	61
4.17.1	Δημόσιος Τομέας	61
4.17.2	Ιδιωτικός Τομέας	61
4.18	Μετρήσεις Δημιουργικότητας και Καινοτομίας	61
4.18.1	Key Innovation Indicators (ΚΙΙ)	61
4.18.2	Balanced Scorecard και Καινοτομία	62
4.19	Προχωρημένα Παραδείγματα Δημόσιας Διοίκησης	62
4.19.1	Ψηφιακός Μετασχηματισμός – gov.gr	62
4.19.2	Κέντρα Κοινότητας και Καινοτομία Κοινωνικής Πολιτικής	62
4.20	Ενότητα Storytelling για Ηγεσία και Καινοτομία	62
4.20.1	Στοιχεία αποτελεσματικού narrative	62
4.20.2	Παράδειγμα Storytelling σε Υπουργείο	62
4.21	Εκτεταμένο Mindmap Καινοτομίας (Προχωρημένη Έκδοση)	63
4.22	Συμπεράσματα Ενότητας	63
5	Μάθημα 5: Προσωπική Αποτελεσματικότητα	64
5.1	Εισαγωγή	64
5.2	Time Management	65
5.2.1	Βασικές Αρχές Time Management	65
5.2.2	Παραδείγματα Εφαρμογής	66
5.2.3	Mindmap: Time Management	66
5.2.4	Case Study: Οργάνωση ΚΕΠ – Βελτίωση Ροής Εργασιών	66
5.3	Επαγγελματικό Άγχος	67
5.3.1	Παράγοντες Άγχους	67
5.3.2	Παραδείγματα	68
5.3.3	Μηχανισμοί Αντιμετώπισης	68
5.3.4	Mindmap: Stress Management	69
5.4	Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout)	69
5.4.1	Αίτια Burnout	69
5.4.2	Παραδείγματα	70
5.4.3	Case Study Burnout (Σχολική Μονάδα)	70
5.5	Career Management	70
5.5.1	1. Επαγγελματική Ταυτότητα και Αυτογνωσία	71
5.5.2	2. Ανάλυση Δεξιοτήτων (Skills Audit)	72
5.5.3	3. Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning)	72
5.5.4	4. Διαχείριση Μεταβάσεων (Career Transitions)	73
5.6	Mindmap Career Management	74
5.7	Πειθώ και Επιρροή	74
5.7.1	1. Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία	75

5.7.2	2. Πειθώ στη Δημόσια Διοίκηση	75
5.7.3	3. Πειθώ στον Ιδιωτικό Τομέα	76
5.8	Mindmap Πειθώ και Επιρροή	76
5.9	Εκτενές Case Study: Επιρροή και Πειθώ στη Μεταρρύθμιση Οργανισμού	76
6	Μάθημα 5 (Μέρος 3/3): Προηγμένες Θεωρίες Προσωπικής Αποτελεσματικότητας	77
6.1	Προηγμένα Μοντέλα Προσωπικής Αποτελεσματικότητας	77
6.1.1	1. Self-Determination Theory	78
6.1.2	2. GRIT Model — Επιμονή και Ανθεκτικότητα	78
6.1.3	3. FLOW Model	78
6.2	Προηγμένες Τεχνικές Time Management (Professional Level)	79
6.2.1	1. Time Blocking και Deep Work	79
6.2.2	2. Parkinson Optimization	79
6.2.3	3. The 2-Minute Rule	80
6.2.4	4. Energy Management	80
6.3	Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout) — Εξελιγμένη Ανάλυση	80
6.3.1	Προηγμένα Μοντέλα Αντιμετώπισης Burnout	80
6.4	MEGA CASE STUDY: Ενίσχυση Προσωπικής Αποτελεσματικότητας σε Οργανισμό 7.500 εργαζομένων	81
6.4.1	Στοιχεία Παρέμβασης	82
6.4.2	Μετρήσιμα Αποτελέσματα	82
6.5	MEGA MINDMAP: Personal Effectiveness	82
6.6	Συμπεράσματα Μαθήματος 5	83
7	Μάθημα 6: Βελτίωση των Διαπροσωπικών Σχέσεων στον Χώρο Εργασίας	83
7.1	Εισαγωγή	83
7.2	Συμπεριφορά, Επικοινωνία και Στάση	84
7.2.1	Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία	85
7.2.2	Στάσεις και Γνωστικές Ερμηνείες	85
7.2.3	Mindmap: Συμπεριφορά – Στάση – Επικοινωνία	86
7.3	Φραγμοί Επικοινωνίας	86
7.3.1	Ψυχολογικά Εμπόδια	87
7.3.2	Γνωστικές Στρεβλώσεις (Biases)	87
7.3.3	Οργανωσιακά Εμπόδια	87
7.3.4	Mindmap: Φραγμοί Επικοινωνίας	87
7.3.5	Mindmap: Φραγμοί Επικοινωνίας	88
7.4	Δεξιότητες και Τεχνικές Διαπροσωπικής Επικοινωνίας	88
7.4.1	Ενεργητική Ακρόαση	89
7.4.2	Ενσυναίσθηση (Empathy)	89
7.4.3	Assertiveness (Διεκδικητικότητα)	90

7.4.4	Συναισθηματική Ρύθμιση	90
7.4.5	Nonviolent Communication (Rosenberg)	90
7.4.6	Transactional Analysis (Berne)	91
7.4.7	Διαμεσολάβηση και Επίλυση Συγκρούσεων	91
7.4.8	Μοντέλα Ανατροφοδότησης	91
7.4.9	Mindmap: Δεξιότητες Επικοινωνίας	92
7.5	Ομαδική Συνεργασία και Οργανωσιακή Συνοχή	92
7.5.1	Το Μοντέλο Tuckman (Ομαδικές Φάσεις)	92
7.5.2	Ρόλοι Belbin	93
7.5.3	Team Climate for Innovation	93
7.5.4	Mindmap: Ομαδική Συνεργασία	94
Μάθημα 6 — Μέρος Γ		94
7.6	Οργανωσιακή Επικοινωνία και Θεωρητικά Μοντέλα	94
7.6.1	Το Μοντέλο Shannon–Weaver (1948)	95
7.6.2	Το Μοντέλο Schulz von Thun — «Τέσσερα Αυτιά»	95
7.6.3	Sensemaking – Karl Weick	96
7.6.4	Organizational Information Processing Theory (OIPT)	96
7.6.5	Media Richness Theory	97
7.7	Διαπολιτισμική Επικοινωνία	97
7.8	Εφαρμογές στην Εκπαίδευση, Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα	97
7.9	Μεγάλο Case Study 1 — Δημόσια Διοίκηση	98
7.9.1	Βελτίωση επικοινωνίας σε Διεύθυνση Εκπαίδευσης	98
7.10	Μεγάλο Case Study 2 — Ιδιωτικός Τομέας	99
7.11	Mega Mindmap — Διαπροσωπική Επικοινωνία (Πλήρης Εκδοχή)	100
7.12	Μεταγνώση και Διαπροσωπική Επίγνωση	100
7.13	Ηγεσία και Διαπροσωπική Επικοινωνία	101
7.14	Συμπεράσματα Μέρους Γ	101
8 Βιβλιογραφία		102
A' Annex A: Case Studies στη Δημόσια Διοίκηση		103
B' Annex B: Case Studies Ιδιωτικού Τομέα		104
Γ' Annex C: Πρακτικά Εργαλεία		105

1 Μάθημα 1: Στρατηγικό Management

1.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση

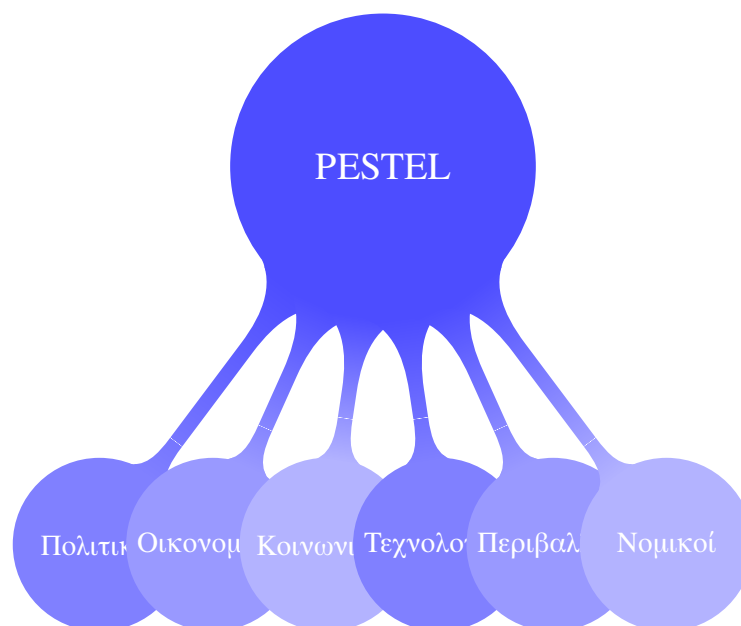
Η στρατηγική διοίκηση αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα σχεδιασμού, επιλογών και υλοποίησης δράσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να κατευθύνει μακροπρόθεσμα την πορεία του μέσα σε δυναμικά μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Στον δημόσιο τομέα, η στρατηγική διοίκηση συνδέεται με την ποιότητα υπηρεσιών, το επιτελικό κράτος, την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την αποδοτική χρήση πόρων.

Βασικά συστατικά της Στρατηγικής Διοίκησης:

- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
- Καθορισμός αποστολής και οράματος
- Διαμόρφωση στρατηγικών στόχων
- Επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο βήμα και έχει ως στόχο την κατανόηση των ευκαιριών και απειλών που βρίσκονται εκτός του ελέγχου του οργανισμού.



Πολιτικοί παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη σταθερότητα της κυβέρνησης, τις δημόσιες πολιτικές, τις προτεραιότητες των Υπουργείων, τη χρηματοδότηση και το βαθμό κρατικής παρέμβασης. Η επιρροή τους είναι άμεση στη δημόσια διοίκηση και σημαντική στις επιχειρήσεις, ειδικά σε ρυθμιζόμενους κλάδους.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Η έκδοση υπουργικής οδηγίας για την ψηφιακή παροχή υπηρεσιών επιβάλλει σε ένα ΚΕΠ να αναθεωρήσει πλήρως τις διαδικασίες εξυπηρέτησης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μια φαρμακευτική εταιρεία επηρεάζεται άμεσα από αλλαγές στην πολιτική τιμολόγησης φαρμάκων ή στις διαδικασίες έγκρισης νέων σκευασμάτων.

Οικονομικοί παράγοντες

Αναφέρονται στη γενική οικονομική κατάσταση, στην αγοραστική δύναμη, στη δυνατότητα χρηματοδότησης και στις πηγές πόρων. Η οικονομική συγκυρία καθορίζει τις εναλλακτικές στρατηγικές ενός οργανισμού.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιορισμός κρατικών δαπανών οδηγεί έναν δήμο να μεταθέσει έργα υποδομών μεταφέροντάς τα στο επόμενο έτος.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Η άνοδος επιτοκίων αυξάνει το κόστος δανεισμού μιας εταιρείας logistics και επηρεάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό της επένδυσης σε νέο στόλο οχημάτων.

Κοινωνικοί παράγοντες

Περιλαμβάνουν τις κοινωνικές τάσεις, την κουλτούρα, τις αξίες και τις ανάγκες της κοινωνίας. Η κατανόηση των κοινωνικών αλλαγών είναι κρίσιμη για τη στρατηγική.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Η αύξηση των αλλοδαπών μαθητών οδηγεί μια Διεύθυνση Εκπαίδευσης στην ανάπτυξη νέων προγραμμάτων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Η τάση για υγιεινή διατροφή αναγκάζει αλυσίδα εστίασης να προσθέσει vegan/healthy επιλογές.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Αφορούν την ψηφιακή πρόοδο, την αυτοματοποίηση, την τεχνητή νοημοσύνη και την καινοτομία.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Η ανάπτυξη του gov.gr οδηγεί σε μείωση φυσικής παρουσίας πολιτών και αύξηση ανάγκης για back-office αυτοματοποίηση.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία μεταφορών χρησιμοποιεί ΑΙ για βελτιστοποίηση δρομολογίων και μείωση κόστους καυσίμων.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Ανάγκες βιωσιμότητας, πράσινη πολιτική, κλιματική αλλαγή.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφέρεια υποχρεώνεται να υλοποιήσει σχέδια διαχείρισης πλημμυρών λόγω νέων ευρωπαϊκών οδηγιών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Βιομηχανία τροφίμων αλλάζει συσκευασίες σε βιοδιασπώμενες για συμμόρφωση με περιβαλλοντικά πρότυπα.

Νομικοί παράγοντες

Περιλαμβάνουν νόμους, κανονισμούς, δικαιώματα πολιτών, υποχρεώσεις οργανισμών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Εφαρμογή του Ν. 4622/2019 (Επιτελικό Κράτος) αλλάζει τις διαδικασίες παρακολούθησης στόχων των Υπουργείων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Αλλαγές στη νομοθεσία GDPR απαιτούν νέα συστήματα ασφαλείας δεδομένων σε εταιρεία e-commerce.

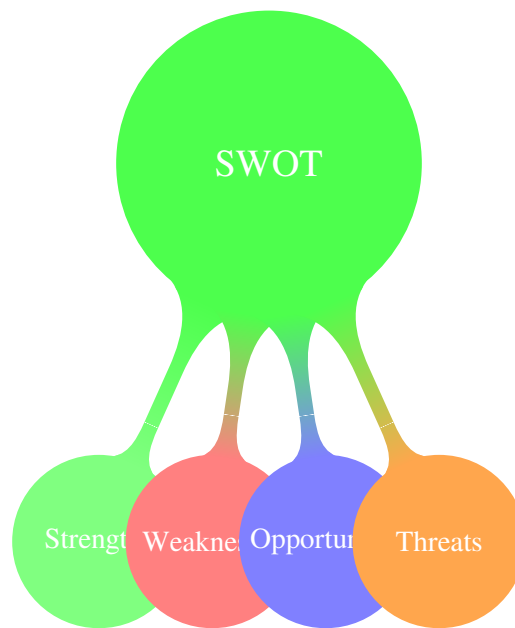
1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος: SWOT

Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζει παράγοντες που βρίσκονται υπό τον άμεσο έλεγχο του οργανισμού. Αποτελεί κρίσιμο στάδιο για τον εντοπισμό δυνατοτήτων και περιορισμών που επηρεάζουν την ικανότητα υλοποίησης στρατηγικής.

Η προσέγγιση SWOT οργανώνει την ανάλυση ως εξής:

- Δυνατά Σημεία (Strengths)
- Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)
- Ευκαιρίες (Opportunities)
- Απειλές (Threats)

Mindmap SWOT



Δυνατά Σημεία (Strengths)

Τα δυνατά σημεία αποτελούν τους εσωτερικούς πόρους, τις ικανότητες, την τεχνογνωσία, τις διαδικασίες ή τα χαρακτηριστικά που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή επιτρέπουν την αποτελεσματική επίτευξη στόχων. Μπορεί να αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, την κουλτούρα, την ηγεσία, την τεχνολογία ή τη φήμη ενός οργανισμού.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Μια Διεύθυνση Εκπαίδευσης διαθέτει υψηλά καταρτισμένους εκπαιδευτικούς και ανεπτυγμένα ψηφιακά εργαλεία παρακολούθησης σχολικών μονάδων, γεγονός που διευκολύνει την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μια εταιρεία τεχνολογίας που διαθέτει έμπειρο R&D τμήμα μπορεί να αναπτύξει καινοτόμα προϊόντα γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό.

Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

Τα αδύνατα σημεία είναι περιορισμοί, ελλείψεις σε πόρους, διαδικαστικές ανεπάρκειες, ελλιπής τεχνογνωσία, προβλήματα κουλτούρας ή δυσλειτουργίες στη διοικητική οργάνωση. Αποτελούν παράγοντες που παρεμποδίζουν την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σε έναν Δήμο, η έλλειψη μηχανικών στους τεχνικούς τομείς καθυστερεί την ωρίμανση έργων και την απορρόφηση ευρωπαϊκών πόρων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μικρή οικογενειακή επιχείρηση χωρίς τμήμα marketing δυσκολεύεται να προσεγγίσει νέες αγορές και να αναπτύξει στρατηγικές προβολής.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες είναι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να αξιοποιηθούν από έναν οργανισμό ώστε να ενισχύσει τη θέση του, να βελτιώσει υπηρεσίες ή να αναπτυχθεί. Αποτελούν θετικές συνθήκες του περιβάλλοντος που, αν αξιοποιηθούν, οδηγούν σε άνοδο.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένα νέο ΕΣΠΑ που χρηματοδοτεί δράσεις ψηφιοποίησης αποτελεί ευκαιρία για ένα Υπουργείο να αναβαθμίσει πληροφοριακά συστήματα και να αυτοματοποιήσει διαδικασίες.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Η αυξανόμενη ζήτηση για πράσινη ενέργεια επιτρέπει σε μια εταιρεία φωτοβολταϊκών να επεκτείνει δραστηριότητες σε νέες περιοχές.

Απειλές (Threats)

Οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν κινδύνους, να περιορίσουν τη δράση ενός οργανισμού ή να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματά του.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σημαντική μετανάστευση εξειδικευμένων στελεχών στο εξωτερικό (brain drain) περιορίζει τη δυνατότητα στελέχωσης κρίσιμων υπηρεσιών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Ραγδαία είσοδος μεγάλων ξένων εταιρειών e-commerce απειλεί τις μικρές τοπικές επιχειρήσεις λιανικής.

1.3 Καθορισμός Οράματος – Αποστολής – Αξιών

Ο καθορισμός του οράματος, της αποστολής και των αξιών αποτελεί θεμέλιο της στρατηγικής διοίκησης. Καθορίζει την ταυτότητα, τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Χωρίς καθαρά διατυπωμένες έννοιες, η στρατηγική χάνει συνοχή και η υλοποίηση καθίσταται δυσχερής.

Τα τρία βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν:

- Όραμα (Vision)
- Αποστολή (Mission)
- Αξίες (Core Values)

Mindmap: Vision – Mission – Values**Όραμα (Vision)**

Το όραμα αποτελεί τη μελλοντική εικόνα του οργανισμού, την επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει μακροπρόθεσμα. Είναι έμπνευση, προσανατολισμός και μοχλός κινητοποίησης. Ένα αποτελεσματικό όραμα πρέπει να είναι σαφές, ρεαλιστικό, εμπνευσμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες κοινωνίας και αγοράς.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Όραμα ενός Υπουργείου Παιδείας: «Ένα εκπαιδευτικό σύστημα που καλλιεργεί ισότητα, ποιότητα και δεξιότητες 21ου αιώνα για όλους τους μαθητές.»

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όραμα μιας εταιρείας τεχνολογίας: «Να καταστεί ο ηγέτης στην τεχνητή νοημοσύνη για έξυπνες πόλεις σε παγκόσμιο επίπεδο.»

Αποστολή (Mission)

Η αποστολή περιγράφει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού, ποιον εξυπηρετεί, με ποιον τρόπο και με ποιο σκοπό. Επικεντρώνεται στο παρόν και καθοδηγεί τη λειτουργία και τις στρατηγικές επιλογές. Μια καλή αποστολή ορίζει το πλαίσιο δράσης και βοηθά στην αξιολόγηση προτεραιοτήτων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σε μια Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης, αποστολή μπορεί να είναι: «Η υποστήριξη των σχολικών μονάδων και η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της εκπαίδευσης στην περιφέρεια.»

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Αποστολή ενός νοσοκομείου ιδιωτικού τομέα: «Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας με επίκεντρο τον ασθενή και αξιοποίηση τεχνολογικά προηγμένων μεθόδων.»

Αξίες (Core Values)

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν θεμελιώδεις αρχές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά, τον τρόπο λήψης αποφάσεων και την κουλτούρα του οργανισμού. Οι αξίες πρέπει να είναι σταθερές, να εφαρμόζονται στην πράξη και να ευθυγραμμίζονται με την εικόνα του οργανισμού προς την κοινωνία ή προς τους πελάτες.

Συνηθισμένες αξίες περιλαμβάνουν:

- διαφάνεια
- ποιότητα
- συνεργασία
- λογοδοσία
- καινοτομία
- σεβασμό στον πολίτη ή πελάτη

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος θέτει αξίες όπως «ανοιχτή γνώση», «προσβασιμότητα» και «πολιτιστική διαφύλαξη».

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μεγάλη βιομηχανία τροφίμων υιοθετεί αξίες όπως «υγιεινή παραγωγή», «ακεραιότητα» και «σεβασμός στο περιβάλλον».

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο ο οργανισμός επιλέγει τη μελλοντική του πορεία με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), το όραμα και την αποστολή του. Η στρατηγική ορίζει *τι* επιδιώκει να πετύχει ο οργανισμός και *πώς* θα το καταφέρει.

Κύρια είδη στρατηγικής:

- Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)
- Στρατηγικές Σταθεροποίησης (Stability Strategies)
- Στρατηγικές Αναδιάρθρωσης ή Συστολής (Retrenchment / Turnaround)
- Στρατηγικές Καινοτομίας (Innovation Strategies)
- Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Cost Leadership / Differentiation)

Mindmap: Είδη Στρατηγικής**Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)**

Οι στρατηγικές ανάπτυξης επιδιώκουν την επέκταση δραστηριοτήτων, την αύξηση παρεχόμενων υπηρεσιών, τη διεύρυνση αγορών ή την ενίσχυση των ικανοτήτων του οργανισμού. Συνδέονται με επενδύσεις, νέες τεχνολογίες, νέες δομές και αύξηση ανθρώπινου δυναμικού.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένα Πανεπιστήμιο ιδρύει νέες ερευνητικές μονάδες και μεταπτυχιακά προγράμματα για να ενισχύσει τη διεθνή του παρουσία και να προσελκύσει ξένους φοιτητές.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μια εταιρεία καφέ ανοίγει νέα καταστήματα σε άλλες πόλεις και επεκτείνει το brand της σε προϊόντα λιανικής.

Στρατηγικές Σταθεροποίησης (Stability Strategies)

Στόχος είναι η διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης χωρίς ριζικές αλλαγές. Επιλέγονται όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε ισορροπία, έχει περιορισμένους πόρους ή όταν το περιβάλλον είναι ασταθές και απαιτεί προσεκτικές κινήσεις.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένα Υπουργείο που βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης επιλέγει την προσωρινή σταθεροποίηση διαδικασιών, μέχρι να ολοκληρωθεί η ψηφιοποίηση υπηρεσιών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Πολυκατάστημα διατηρεί σταθερή γκάμα προϊόντων και περιορισμένες επεκτάσεις λόγω οικονομικής αβεβαιότητας.

Στρατηγικές Αναδιάρθρωσης ή Συστολής (Retrenchment / Turnaround)

Περιλαμβάνουν τη μείωση δαπανών, την κατάργηση περιττών διαδικασιών, τη συγχώνευση τμημάτων ή τη συρρίκνωση δραστηριοτήτων για να ανακάμψει ή να καταστεί βιώσιμος ο οργανισμός. Ακολουθούνται σε περιόδους κρίσης.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένας Δήμος μειώνει λειτουργικές δαπάνες και συγχωνεύει νομικά πρόσωπα (π.χ. πολιτιστικά κέντρα) για εξοικονόμηση πόρων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Αεροπορική εταιρεία μειώνει δρομολόγια και στόλο για να επιβιώσει σε περιόδους υψηλών καυσίμων ή μειωμένης ζήτησης.

Στρατηγικές Καινοτομίας (Innovation Strategies)

Η καινοτομία αφορά την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών, νέων προσεγγίσεων ή νέων διαδικασιών. Απαιτεί κουλτούρα μάθησης και ανοιχτότητας σε αλλαγή.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης στα ΚΕΠ για ταξινόμηση αιτήσεων και προτεραιοποίηση εξυπηρέτησης πολιτών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία αυτοκινήτων αναπτύσσει ηλεκτρικά οχήματα και νέα μοντέλα φόρτισης.

Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν επιλογές όπως:

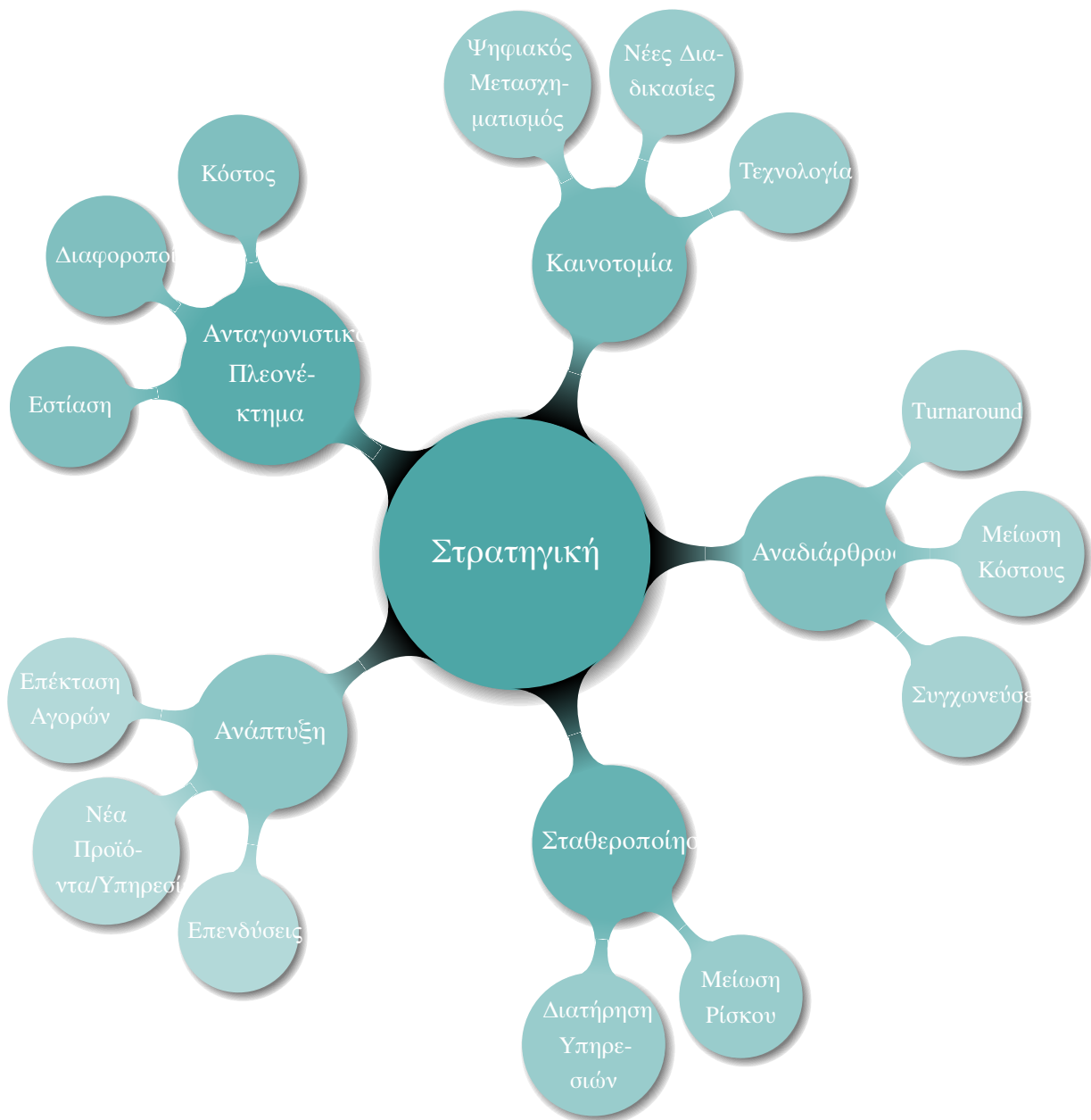
- Ηγεσία κόστους (Cost Leadership)
- Διαφοροποίηση προϊόντων/υπηρεσιών (Differentiation)
- Εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (Focus Strategy)

Στόχος είναι η απόκτηση πλεονεκτικής θέσης έναντι του ανταγωνισμού.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένα Μουσείο προσφέρει μοναδικές ψηφιακές εμπειρίες (VR περιηγήσεις) και διαφοροποιείται από άλλα μουσεία.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Αλυσίδα σούπερ μάρκετ μειώνει δραστικά τιμές μέσω ισχυρών συνεργασιών με προμηθευτές (ηγεσία κόστους).

Mindmap: Διαμόρφωση Στρατηγικής (Αναβαθμισμένο)



1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

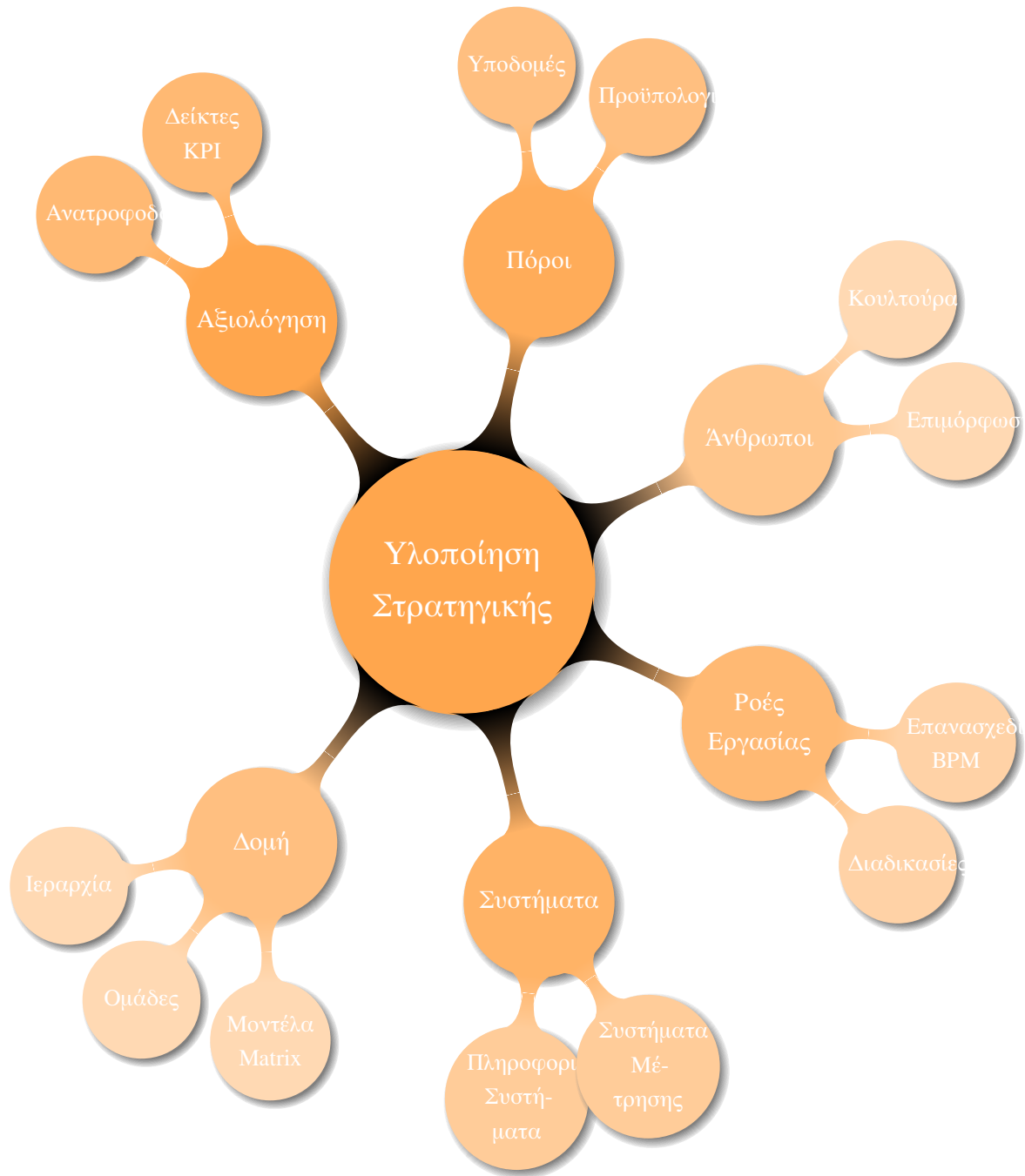
Η υλοποίηση στρατηγικής αποτελεί το κρίσιμο στάδιο στο οποίο ο οργανισμός μετατρέπει τις αποφάσεις και τους στρατηγικούς στόχους σε πρακτικές δράσεις. Αν η διαμόρφωση της στρατηγικής απαντά στο «τι» θα κάνουμε, η υλοποίηση αποτελεί το «πώς» θα το κάνουμε στην πράξη.

Η επιτυχής υλοποίηση απαιτεί:

- Κατάλληλη οργανωτική δομή
- Αποτελεσματικά διοικητικά συστήματα
- Καθορισμένες ροές εργασίας και διαδικασίες

- Καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Χρηματοδότηση και πόρους
- Κουλτούρα συνεργασίας και αλλαγής
- Μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης

Mindmap: Υλοποίηση Στρατηγικής



Κατάλληλη Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή προσδιορίζει την κατανομή αρμοδιοτήτων, τη γραμμή διοίκησης, τις σχέσεις συνεργασίας και τον τρόπο με τον οποίο ρέει η πληροφορία στον οργανισμό. Η δομή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους — αλλιώς η υλοποίηση καθίσταται δύσκολη.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένα Υπουργείο δημιουργεί Γενική Διεύθυνση Ψηφιακής Πολιτικής για να υλοποιήσει το στρατηγικό στόχο ψηφιακού μετασχηματισμού.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μια βιομηχανία υιοθετεί «matrix structure» για να ενισχύσει συνεργασίες μεταξύ R&D, παραγωγής και marketing.

Αποτελεσματικά Διοικητικά Συστήματα

Τα διοικητικά συστήματα περιλαμβάνουν πληροφοριακά συστήματα, συστήματα παρακολούθησης στόχων, συστήματα αναφορών, διαχείρισης πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και προϋπολογισμού. Είναι κρίσιμα για την καλή εκτέλεση της στρατηγικής.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Το σύστημα «Μητρώο Πολιτών» επιτρέπει στα ΚΕΠ να παρέχουν εκατοντάδες υπηρεσίες ηλεκτρονικά, υποστηρίζοντας τον στρατηγικό στόχο της μείωσης γραφειοκρατίας.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μεγάλη αλυσίδα retail εγκαθιστά ERP για να παρακολουθεί αποθέματα, πωλήσεις και logistics σε πραγματικό χρόνο.

Ροές Εργασίας και Διαδικασίες

Η χαρτογράφηση και αναδιοργάνωση διαδικασιών (Business Process Management – BPM) εξασφαλίζει αποδοτικότητα, μείωση σφαλμάτων και καλύτερη εξυπηρέτηση. Η στρατηγική υλοποίηση συχνά απαιτεί redesign διαδικασιών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Το gov.gr ενσωματώνει 1500+ διαδικασίες σε ψηφιακή μορφή, το οποίο απαιτεί πλήρη ανασχεδιασμό ροών εργασίας.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία logistics ανασχεδιάζει τη διαδικασία παραλαβών, μειώνοντας τους χρόνους από 2 ημέρες σε 6 ώρες.

Ανθρώπινο Δυναμικό και Κουλτούρα

Η κουλτούρα και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν την ικανότητα υλοποίησης στρατηγικής. Απαιτείται επιμόρφωση, κίνητρα, ηγεσία και ενεργή συμμετοχή.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφέρεια επιμορφώνει 500 στελέχη στη χρήση GIS για καλύτερη χωροταξική ανάλυση.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Τράπεζα εφαρμόζει πρόγραμμα «Agile Leadership» για να ενισχύσει την αποδοχή νέων ψηφιακών μοντέλων εργασίας.

Πόροι και Υποδομές

Η στρατηγική υλοποίηση απαιτεί οικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους. Η έλλειψη πόρων αποτελεί έναν από τους πιο συχνούς λόγους αποτυχίας στρατηγικών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Δήμος επενδύει σε ηλεκτρικά οχήματα και σταθμούς φόρτισης, υλοποιώντας την πράσινη στρατηγική κινητικότητας.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Βιομηχανία τροφίμων επενδύει σε νέα γραμμή παραγωγής για να αυξήσει ποσότητες και ποιότητα.

Μηχανισμοί Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

Η στρατηγική πρέπει να συνοδεύεται από δείκτες (KPIs), πίνακες ελέγχου, μηχανισμούς αναφοράς και συστήματα ανατροφοδότησης. Η συνεχής μέτρηση επιτρέπει βελτίωση και αναπροσαρμογή.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης εφαρμόζει KPIs για τον χρόνο εξυπηρέτησης πολιτών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): E-commerce εταιρεία παρακολουθεί conversion rate, basket value και retention σε εβδομαδιαία βάση.

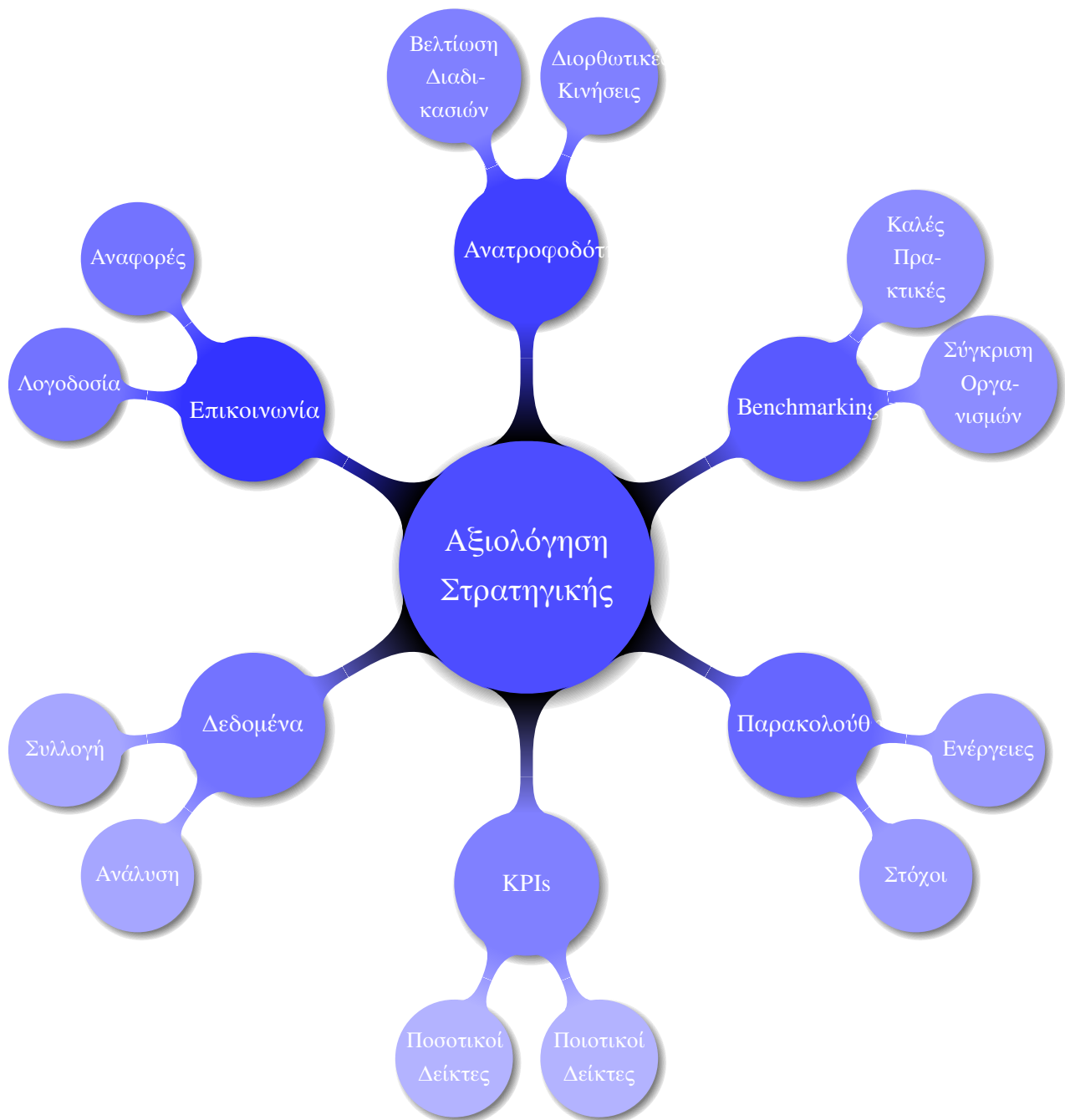
1.6 Αξιολόγηση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Evaluation)

Η αξιολόγηση στρατηγικού σχεδιασμού είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και της πορείας υλοποίησης. Αποτελεί κρίσιμο μηχανισμό διασφάλισης ποιότητας, διαφάνειας και αναπροσαρμογής δράσεων.

Κύρια στοιχεία της αξιολόγησης:

- Συλλογή και ανάλυση δεδομένων
- Χρήση δεικτών (KPIs)
- Παρακολούθηση προόδου στρατηγικών στόχων
- Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)
- Ανατροφοδότηση και διορθωτικές ενέργειες
- Επικοινωνία αποτελεσμάτων

Mindmap: Αξιολόγηση Στρατηγικής



Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων αποτελεί τη βάση κάθε αξιολόγησης. Τα δεδομένα μπορεί να είναι ποσοτικά (στατιστικά, δείκτες απόδοσης) ή ποιοτικά (συνεντεύξεις, αναφορές, ερωτηματολόγια). Η ανάλυσή τους επιτρέπει τον εντοπισμό τάσεων, προβλημάτων και δυνατοτήτων βελτίωσης.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων συλλέγει δεδομένα από ΚΕΡ, ΔΟΥ και ψηφιακές πλατφόρμες για να αξιολογήσει χρόνους εξυπηρέτησης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Ηλεκτρονικό κατάστημα αναλύει δεδομένα πωλήσεων, cancellations και visitor flows για να βελτιστοποιήσει τη στρατηγική μάρκετινγκ.

Χρήση Δεικτών (KPIs)

Οι δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators) επιτρέπουν αντικειμενική παρακολούθηση της προόδου στρατηγικών στόχων. Οι KPIs πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σε ένα νοσοκομείο, οι KPIs μπορεί να αφορούν χρόνους αναμονής, ποσοστά επανανοσηλείας ή ικανοποίηση ασθενών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Στην εστίαση, KPI μπορεί να είναι ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης, το ποσοστό επιστροφής πελατών ή το food cost.

Παρακολούθηση Προόδου

Η συνεχής παρακολούθηση εξασφαλίζει ότι η υλοποίηση στρατηγικών μένει εντός χρονοδιαγράμματος, πόρων και στόχων. Περιλαμβάνει συσκέψεις, μηνιαίες αναφορές και dashboards.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφέρεια παρακολουθεί την πρόοδο έργων ΕΣΠΑ μέσω MIS, αξιολογώντας ποσοστά απορρόφησης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία software κάνει weekly sprints και παρακολουθεί backlog, velocity και completion rates.

Benchmarking

Το benchmarking επιτρέπει τη σύγκριση επιδόσεων με άλλους οργανισμούς ή την υιοθέτηση καλών πρακτικών. Αποτελεί ισχυρό εργαλείο βελτίωσης.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σύγκριση χρόνων έκδοσης οικοδομικών αδειών σε διαφορετικούς δήμους καθορίζει προτεραιότητες μεταρρυθμίσεων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Αλυσίδα ξενοδοχείων συγκρίνει τον δείκτη RevPAR με διεθνή standards.

Ανατροφοδότηση και Διορθωτικές Ενέργειες

Μετά την αξιολόγηση, ο οργανισμός λαμβάνει αποφάσεις βελτίωσης. Η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι θεσμική, λειτουργική ή ανθρώπινη (π.χ. mentoring, coaching).

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ανασχεδιασμός διαδικασιών εξυπηρέτησης πολιτών μετά από χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Τμήμα παραγωγής βελτιώνει τη γραμμή συσκευασίας μετά από υψηλό error rate.

Επικοινωνία Αποτελεσμάτων

Η επικοινωνία αποτελεί μέρος της λογοδοσίας και διαφάνειας. Περιλαμβάνει δημοσιεύσεις, dashboards, παρουσιάσεις και ενημερώσεις προς εργαζομένους ή πολίτες.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Το Υπουργείο Παιδείας δημοσιεύει ετήσια έκθεση επίδοσης σχολικών μονάδων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μια εταιρεία παρουσιάζει αποτελέσματα τριμήνου στους επενδυτές μέσω presentations και reports.

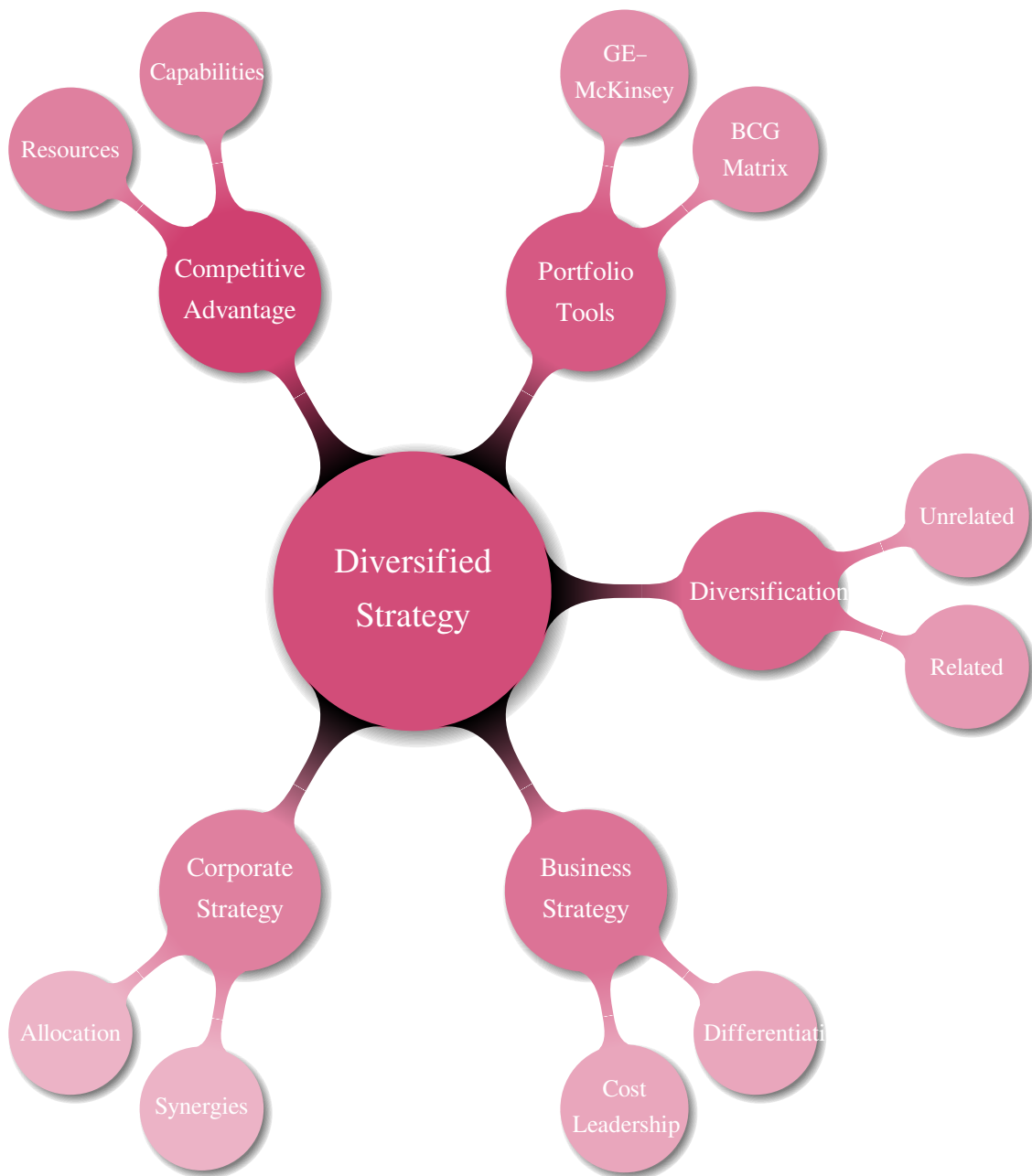
1.7 Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στις Διαφοροποιημένες Επιχειρήσεις

Οι διαφοροποιημένες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν τομείς ή αγορές. Ως εκ τούτου, απαιτούν πολυεπίπεδη στρατηγική: τόσο σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής (corporate strategy) όσο και σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (business unit strategy). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσα από αποδοτική κατανομή πόρων, συνέργειες, διαφοροποίηση προϊόντων και αποτελεσματική διαχείριση χαρτοφυλακίου.

Βασικές συνιστώσες:

- Corporate Strategy (Εταιρική Στρατηγική)
- Business Strategy (Επιχειρησιακή Στρατηγική)
- Στρατηγική Diversification (Στρατηγική Διαφοροποίησης)
- Συνέργειες (Synergies)
- Portfolio Analysis Tools (π.χ. BCG, GE-McKinsey)
- Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Mindmap: Διαφοροποιημένες Επιχειρήσεις



Corporate Strategy (Εταιρική Στρατηγική)

Η εταιρική στρατηγική απαντά στο ερώτημα «Σε ποιους κλάδους θα δραστηριοποιηθούμε;». Περιλαμβάνει αποφάσεις για εξαγορές, συγχωνεύσεις, επενδύσεις, απόσυρση από κλάδους, και κατανομή πόρων μεταξύ επιχειρησιακών μονάδων. Ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση αξίας ολόκληρου του οργανισμού και η επίτευξη συνεργειών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένας Δήμος με πολλαπλά νομικά πρόσωπα (πολιτισμός, αθλητισμός, ΠΔΕ) αναπτύσσει «εταιρική στρατηγική» για το πώς θα καταναίμει πόρους μεταξύ διαφορετικών οργανισμών και έργων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος που διαθέτει supermarket, logistics και παραγωγή τροφίμων επιλέγει στρατηγική επέκτασης της παραγωγής για συνέργειες κόστους.

Business Strategy (Επιχειρησιακή Στρατηγική)

Η επιχειρησιακή στρατηγική απαντά στο ερώτημα «Πώς θα ανταγωνιστούμε μέσα στον κλάδο;». Περιλαμβάνει επιλογές Porter: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, στρατηγική εστίασης. Κάθε επιχειρησιακή μονάδα μπορεί να έχει διαφορετική στρατηγική.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Υπουργείου υιοθετεί στρατηγική «διαφοροποίησης» παρέχοντας μοναδικές ψηφιακές υπηρεσίες με 24/7 προσβασιμότητα.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μια εταιρεία streaming επιλέγει διαφοροποίηση μέσω αποκλειστικών σειρών και παραγωγών original content.

Στρατηγική Διαφοροποίησης (Diversification Strategy)

Διακρίνεται σε:

- **Συναφής διαφοροποίηση (Related)** — δραστηριότητες με κοινή τεχνολογία, αγορά, δίκτυα.
- **Ασυναφής διαφοροποίηση (Unrelated)** — είσοδος σε εντελώς νέους κλάδους.

Η συναφής διαφοροποίηση επιτρέπει συνέργειες. Η ασυναφής διαφοροποίηση επιδιώκει μείωση κινδύνου.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Πανεπιστήμιο που αναπτύσσει spin-offs σε τεχνολογικούς τομείς (συναφής διαφοροποίηση).

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος που κατέχει τράπεζα, αεροπορική εταιρεία και ασφαλιστική — ασυναφής διαφοροποίηση.

Συνέργειες (Synergies)

Συνέργεια σημαίνει ότι η αξία του συνόλου είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών ($1+1>2$). Παράγεται μέσω κοινών συστημάτων, τεχνολογίας, brand, δικτύων, γνώσης, ή οικονομιών κλίμακας.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Κοινό πληροφοριακό σύστημα μεταξύ 5 υπουργείων μειώνει κόστος και αυξάνει διαλειτουργικότητα.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος supermarket-logistics μειώνει κόστος μεταφοράς αξιοποιώντας κοινές αποθήκες.

Portfolio Analysis Tools (BCG, GE-McKinsey)

Τα εργαλεία χαρτοφυλακίου βοηθούν στην κατανομή πόρων:

- **BCG Matrix:** Stars, Cash Cows, Dogs, Question Marks.
- **GE-McKinsey:** Ελκυστικότητα Κλάδου × Δυναμικότητα Επιχείρησης.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφέρεια χρησιμοποιεί μοντέλο GE–McKinsey για κατανομή χρηματοδότησης σε έργα υποδομών ανάλογα με στρατηγική σημασία και ωριμότητα έργου.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος τεχνολογίας αξιολογεί σε ποια προϊόντα R&D θα επενδύσει και ποια θα καταργήσει.

Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από:

- Μοναδικές ικανότητες (core competencies)
- Πόρους υψηλής αξίας (VRIO)
- Καινοτομία
- Brand
- Αποδοτική δομή και διαδικασίες

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Το gov.gr αποκτά «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» έναντι άλλων δημόσιων οργανισμών διεθνώς λόγω ταχύτητας υλοποίησης και πλήθους υπηρεσιών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Η Tesla στηρίζεται σε core competencies σε μπαταρίες, software και AI.

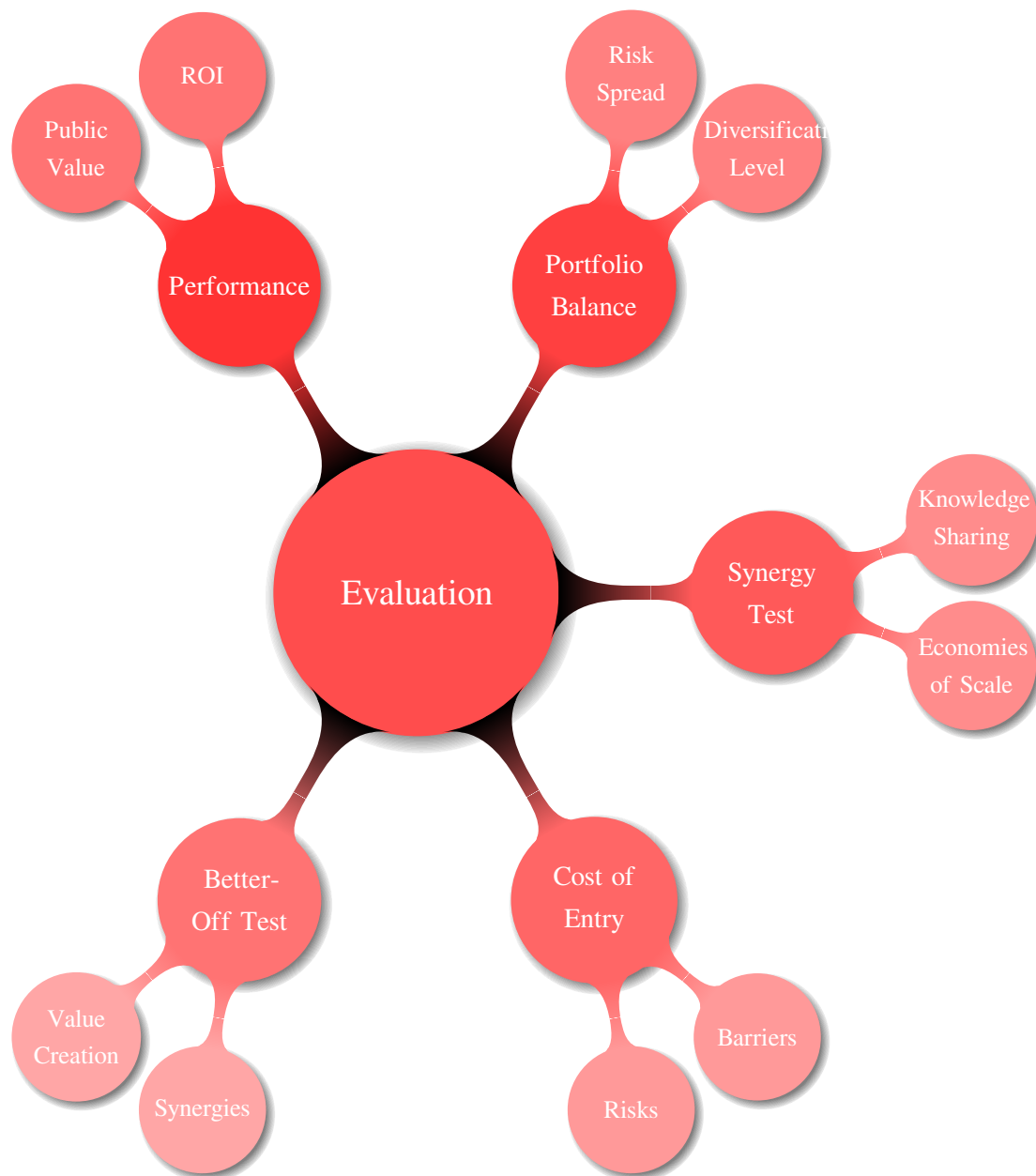
1.8 Αξιολόγηση των Στρατηγικών των Διαφοροποιημένων Επιχειρήσεων

Η αξιολόγηση της στρατηγικής διαφοροποίησης επιτρέπει στον οργανισμό να ελέγξει εάν οι αποφάσεις του σε πολλαπλούς κλάδους δημιουργούν συνολική αξία, ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και αξιοποιούν συνέργειες. Αποτελεί εξειδικευμένη μορφή στρατηγικής αξιολόγησης και είναι κρίσιμη για μεγάλους οργανισμούς, ομίλους εταιρειών και δημόσιους φορείς με πολλαπλές μονάδες.

Κύρια κριτήρια αξιολόγησης:

- Το «Test Περιεχομένου» (Better-Off Test)
- Το «Test Κόστους» (Cost of Entry Test)
- Το «Test Συνέργειας» (Synergy Test)
- Εξισορρόπηση Χαρτοφυλακίου (Portfolio Balance)
- Απόδοση Επενδύσεων (ROI / Public Value)
- Ικανότητα Διαχείρισης Πολλαπλών Μονάδων

Mindmap: Αξιολόγηση Διαφοροποιημένης Στρατηγικής



Better-Off Test (Test Περιεχομένου)

Το Better-Off Test εξετάζει εάν η είσοδος σε έναν νέο κλάδο βελτιώνει την συνολική απόδοση του οργανισμού. Εάν οι μονάδες συνεργάζονται αποτελεσματικά, τότε η αξία του ομίλου αυξάνεται περισσότερο από όσο θα αυξανόταν μεμονωμένα.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένωση Δήμων που μοιράζεται κοινό κέντρο logistics για προμήθειες μειώνει κόστος και βελτιώνει χρόνο εξυπηρέτησης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος με εταιρεία τηλεπικοινωνιών και εταιρεία cloud services βλέπει αύξηση κέρδους μέσω κοινών πελατών και bundled υπηρεσιών.

Cost of Entry Test (Test Εισόδου)

Αξιολογεί εάν το κόστος εισόδου σε νέο κλάδο (εξαγορές, άδειες, επενδύσεις) είναι τόσο υψηλό που αναιρεί το όφελος της διαφοροποίησης.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφέρεια εξετάζει αν το κόστος δημιουργίας νέου φορέα μεταφορών είναι βιώσιμο σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Startup αποφεύγει την αγορά φαρμακευτικών προϊόντων λόγω υπερβολικών απαιτήσεων R&D και αδειοδότησης.

Synergy Test (Test Συνέργειας)

Αξιολογεί εάν οι νέες δραστηριότητες παράγουν συνέργειες: κοινή τεχνολογία, κοινό brand, economies of scale, knowledge sharing.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Υπουργείο Πολιτισμού και Δήμος συνεργάζονται για κοινό σύστημα ψηφιακών κρατήσεων μουσείων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Αλυσίδα supermarket αξιοποιεί το ίδιο δίκτυο αποθηκών για νέα σειρά προϊόντων.

Portfolio Balance (Εξισορρόπηση Χαρτοφυλακίου)

Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων: ορισμένες υψηλής ανάπτυξης, άλλες σταθερής απόδοσης, και κάποιες χαμηλής προοπτικής που πρέπει να αξιολογηθούν για απόσυρση. Η ισορροπία μειώνει κινδύνους.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφέρεια κατανέμει έργα σε «αναπτυξιακά», «λειτουργικά» και «χαμηλής προτεραιότητας» βάσει στρατηγικού σχεδιασμού.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος προϊόντων καταναλωτικών αγαθών εξισορροπεί brands με υψηλή ανάπτυξη (π.χ. βιολογικά προϊόντα) με brands σταθερής ζήτησης (βασικά τρόφιμα).

Απόδοση Επενδύσεων (ROI / Public Value)

Η τελική αξιολόγηση αφορά την απόδοση: ποια είναι η συνολική αξία που παράγεται; Σε δημόσιο φορέα μετριέται ως «public value» ενώ σε ιδιωτικό ως χρηματοοικονομική απόδοση.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Κέντρο Καινοτομίας Δήμου δημιουργεί 300 νέες startups και αυξάνει τη δημόσια αξία μέσω ανάπτυξης τοπικής οικονομίας.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Όμιλος ενέργειας επενδύει σε ΑΠΕ με ROI > 15% ετησίως.

2 Μάθημα 2: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επαγγελματική Επιτυχία

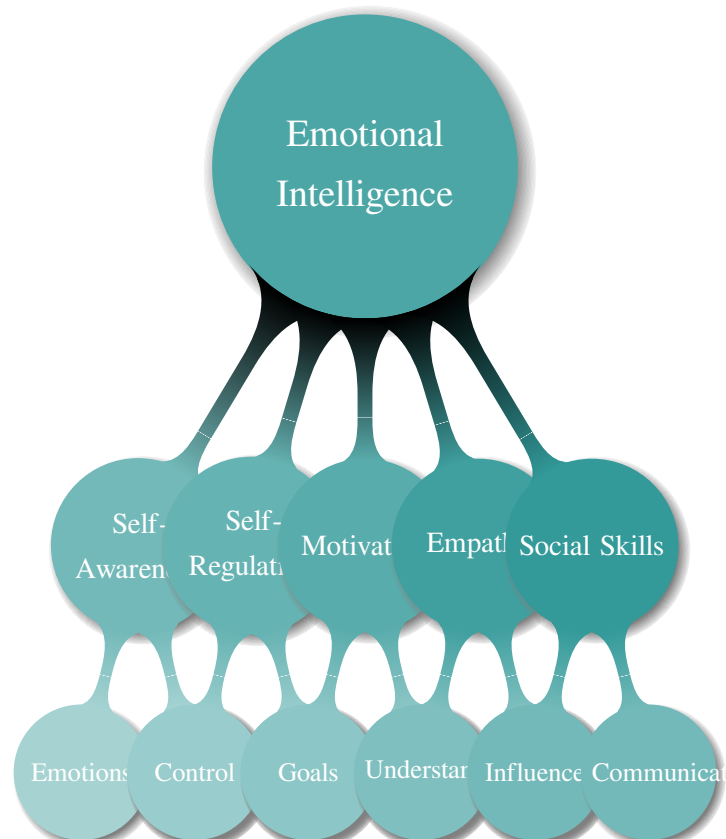
2.1 Περί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence, EI ή EQ) αποτελεί το σύνολο των ικανοτήτων που επιτρέπουν στον άνθρωπο να αναγνωρίζει, να κατανοεί, να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κοινωνικές του σχέσεις. Η θεωρία αναπτύχθηκε από τους Mayer και Salovey (1990) και έγινε ευρέως γνωστή μέσω του Daniel Goleman (1995).

Βασικές διαστάσεις της EI:

- Αυτογνωσία
- Αυτορρύθμιση
- Κίνητρα (Motivation)
- Ενσυναίσθηση
- Κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills)

Mindmap: Συναισθηματική Νοημοσύνη



Αυτογνωσία

Η αυτογνωσία είναι η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων μας, της εσωτερικής μας κατάστασης και της επίδρασής τους στη συμπεριφορά μας. Αποτελεί τη βάση της ΕΙ, γιατί χωρίς κατανόηση των δικών μας συναισθημάτων δεν μπορούμε να κατανοήσουμε των άλλων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ένας υπάλληλος ΚΕΠ που αντιλαμβάνεται ότι είναι κουρασμένος επιλέγει να ρυθμίσει τον ρυθμό εξυπηρέτησης ώστε να μην ξεσπάσει σε πολίτες.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Manager πωλήσεων αναγνωρίζει ότι το άγχος επηρεάζει τις αποφάσεις του και ζητά υποστήριξη για καλύτερη διαχείριση targets.

Αυτορρύθμιση

Η αυτορρύθμιση αφορά την ικανότητα ελέγχου παρορμήσεων, διαχείρισης συναισθημάτων και διατήρησης σταθερότητας. Προάγει την επαγγελματική ωριμότητα και την ικανότητα ηγεσίας.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Προϊστάμενος υπηρεσίας αποφεύγει να απαντήσει αυθόρμητα σε επιθετικό πολίτη και εφαρμόζει τεχνικές αποκλιμάκωσης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Project manager που αντιμετωπίζει καθυστέρηση, επιλέγει να επαναπροσδιορίσει το πλάνο αντί να κατηγορήσει την ομάδα.

Κίνητρα (Motivation)

Η εσωτερική παρακίνηση σχετίζεται με τη δέσμευση, την επίτευξη στόχων, την επιμονή και την προσωπική ανάπτυξη. Υψηλό EQ συνδέεται με αυξημένη παραγωγικότητα.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Εκπαιδευτικός προχωρά σε επιμόρφωση για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας του.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Στέλεχος HR αναπτύσσει skills στο digital HR analytics για προαγωγή.

Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και της οπτικής τους. Θεμελιώνει την αποτελεσματική επικοινωνία και την ομαδικότητα.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Κοινωνικός λειτουργός κατανοεί το ιστορικό ενός ωφελούμενου και προσαρμόζει τη συμβουλευτική προσέγγιση.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Team leader αναγνωρίζει ότι μέλος της ομάδας έχει άγχος και προσαρμόζει το project workflow.

Κοινωνικές Δεξιότητες

Περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τη συνεργασία, την επιρροή και τη διαχείριση συγκρούσεων. Οι κοινωνικές δεξιότητες καθορίζουν την ικανότητα ηγεσίας και ομαδικότητας.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου οργανώνει αποτελεσματική συνεδρίαση Συλλόγου Διδασκόντων, ενθαρρύνοντας συμμετοχή και σύνθεση απόψεων.

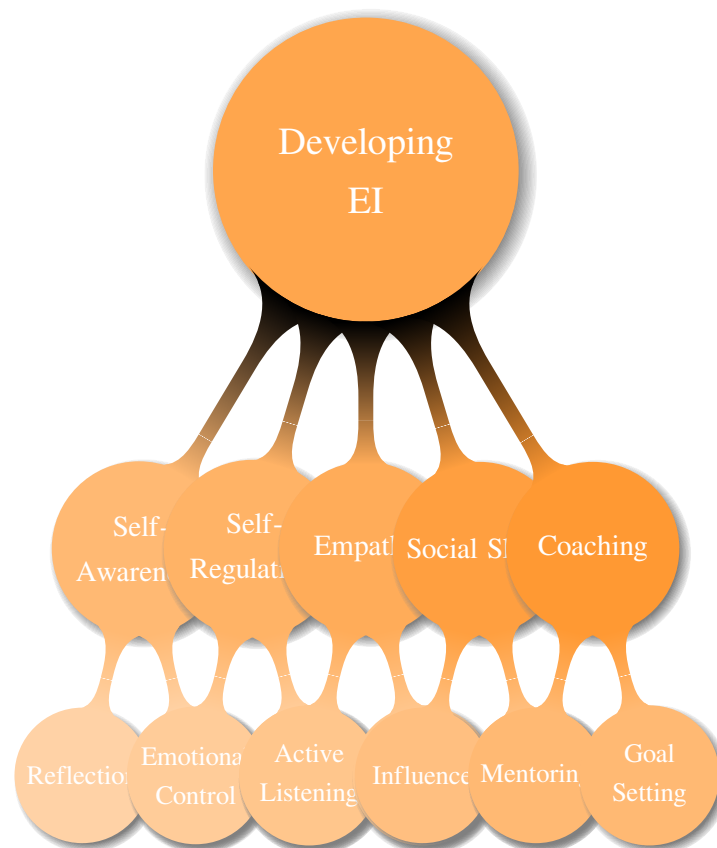
Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Marketing manager συντονίζει πολυλειτουργική ομάδα για νέα καμπάνια.

2.2 Ανάπτυξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι σταθερό χαρακτηριστικό· αποτελεί σύνολο δεξιοτήτων που μπορούν να αναπτυχθούν συστηματικά μέσω εκπαίδευσης, αυτοπαρατήρησης, αναστοχασμού και επαγγελματικής πρακτικής. Η ανάπτυξη της ΕΙ οδηγεί σε αυξημένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα, βελτίωση ηγεσίας, καλύτερη επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων.

Κύριοι τομείς ανάπτυξης:

- Ενίσχυση αυτογνωσίας
- Καλλιέργεια αυτορρύθμισης
- Ενίσχυση ενσυνείδητης επικοινωνίας
- Εκπαίδευση στην ενσυναίσθηση
- Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων
- Coaching και Mentoring

Mindmap: Ανάπτυξη EQ**Ενίσχυση αυτογνωσίας**

Η αυτογνωσία ενισχύεται μέσω συστηματικής αυτοπαρατήρησης, αναστοχασμού και αναγνώρισης των συναισθηματικών προτύπων. Η διαδικασία περιλαμβάνει καταγραφή συναισθημάτων, αξιολόγηση αντιδράσεων σε καταστάσεις και αναζήτηση εποικοδομητικής ανατροφοδότησης από συνεργάτες.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Προϊστάμενος Περιφέρειας κρατά εβδομαδιαίο ημερολόγιο απόφασης, αναλύοντας τότε οι συναισθηματικές αντιδράσεις επηρέασαν την κρίση του.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Στέλεχος πωλήσεων αξιολογεί τις προσωπικές αντιδράσεις του σε δύσκολους πελάτες μέσω structured feedback από τον υπεύθυνο ομάδας.

Καλλιέργεια αυτορρύθμισης

Η αυτορρύθμιση βελτιώνεται μέσω πρακτικών αυτοελέγχου, τεχνικών διαχείρισης άγχους, mindfulness και στρατηγικής παύσης πριν από σημαντικές αποφάσεις. Ο εργαζόμενος μαθαίνει να αναγνωρίζει triggers και να σχεδιάζει εναλλακτικές αντιδράσεις.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Υπάλληλος ΔΟΥ εφαρμόζει τεχνική «αναπνοής 4-7-8» πριν απαντήσει σε πολίτη με επιθετική στάση.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Ομαδάρχης logistics εκπαιδεύεται σε stress management για να ανταποκρίνεται σε αυξημένες απαιτήσεις περιόδων αιχμής.

Ενίσχυση ενσυνείδητης επικοινωνίας

Η ανάπτυξη ΕΙ απαιτεί ενίσχυση δεξιοτήτων ενεργητικής ακρόασης, σαφούς έκφρασης, μη λεκτικής επικοινωνίας και αναγνώρισης συναισθηματικών σήματων. Η ενσυνείδητη επικοινωνία μειώνει τις συγκρούσεις και ενισχύει τη συνεργασία.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Υπάλληλος ΚΕΠ εκπαιδεύεται στο να χρησιμοποιεί ανακεφαλαίωση («Αυτό που μου λέτε είναι ότι...») για να αποφεύγει παρεξηγήσεις.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): HR specialist εφαρμόζει τεχνικές active listening στη διαδικασία συνεντεύξεων.

Εκπαίδευση στην ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση αναπτύσσεται μέσω role-playing, μελέτης περίπτωσης, ακρόασης χωρίς αξιολόγηση, και κατανόησης διαφορετικών πολιτισμικών πλαισίων. Ενισχύει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Κοινωνικός λειτουργός συμμετέχει σε βιωματικά εργαστήρια προσέγγισης ευάλωτων ομάδων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Ομάδα customer support εκπαιδεύεται σε role-playing δύσκολων συνομιλιών για ενίσχυση συναισθηματικής κατανόησης.

Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων

Αφορά την επίλυση συγκρούσεων, τη διαπραγμάτευση, τη συνεργασία και την επιρροή. Αποτελεί βασική δεξιότητα ηγεσίας και συντονισμού ομάδων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου εκπαιδεύεται σε τεχνικές διαμεσολάβησης για επίλυση συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Ομάδες marketing και IT εκπαιδεύονται σε interdepartmental collaboration.

Coaching και Mentoring

Το coaching ενισχύει στόχους και αυτοπαρατήρηση. Το mentoring υποστηρίζει επαγγελματική ανάπτυξη και μεταφορά εμπειρίας. Αποτελούν δομημένες πρακτικές ανάπτυξης ΕΙ.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Νέος προϊστάμενος επιβλέπεται από έμπειρο στέλεχος της ΕΣΔΔΑ εντός προγράμματος mentoring.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία τεχνολογίας ενσωματώνει coaching sessions σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας για βελτίωση soft skills.

2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας. Η σύγχρονη βιβλιογραφία (Goleman, Boyatzis, Bass, Northouse) δείχνει ότι οι ηγέτες που κατανοούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματα – δικά τους και των άλλων – επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας, παραγωγικότητας και ποιότητας στη λήψη αποφάσεων.

Η EI επηρεάζει την ηγεσία σε τέσσερις βασικούς άξονες:

- Ηγεσία μέσω Αυτογνωσίας
- Ηγεσία μέσω Αυτορρύθμισης
- Ηγεσία μέσω Ενσυναίσθησης
- Ηγεσία μέσω Κοινωνικών Δεξιοτήτων

Mindmap: EI and Leadership



Ηγεσία μέσω Αυτογνωσίας

Η αυτογνωσία επιτρέπει στον ηγέτη να αντιλαμβάνεται τις προσωπικές του δυνατότητες, αδυναμίες, συναισθηματικές τάσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του. Αποτελεί τη βάση για ηθική και σταθερή ηγεσία.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου αντιλαμβάνεται ότι έχει τάση για ταχεία λήψη αποφάσεων και ζητά συστηματικά τις απόψεις του Συλλόγου Διδασκόντων πριν καταλήξει.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): CEO startup αναγνωρίζει ότι η ανυπομονησία του δημιουργεί πίεση στην ομάδα και προσαρμόζει τον τρόπο ανατροφοδότησης.

Ηγεσία μέσω Αυτορρύθμισης

Η αυτορρύθμιση επιτρέπει στους ηγέτες να διαχειρίζονται την πίεση, να ελέγχουν παρορμήσεις και να ανταποκρίνονται με ψυχραιμία σε κρίσιμες καταστάσεις. Η ικανότητα αυτή οδηγεί σε πιο ορθολογικές αποφάσεις και ενισχύει την εμπιστοσύνη της ομάδας.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης αντιμετωπίζει έντονη αντιπαράθεση σε συνεδρίαση και επιλέγει να κάνει «στρατηγική παύση» πριν απαντήσει.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Ομαδάρχης παραγωγής κρατά ψυχραιμία όταν η γραμμή παρουσιάζει βλάβη και οργανώνει τις λύσεις βήμα-βήμα.

Ηγεσία μέσω Ενσυναίσθησης

Η ενσυναίσθηση οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση των αναγκών και συναισθημάτων των εργαζομένων, ενισχύει την εμπιστοσύνη και δημιουργεί κλίμα συνεργασίας. Συμβάλλει στη δημιουργία ομάδων υψηλής συνοχής (team climate).

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής νοσοκομείου κατανοεί την ψυχολογική επιβάρυνση του προσωπικού και οργανώνει κύκλους υποστήριξης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Manager αξιολογεί ότι ένα μέλος της ομάδας έχει burnout και ανακατανέμει φορτίο εργασίας.

Ηγεσία μέσω Κοινωνικών Δεξιοτήτων

Οι κοινωνικές δεξιότητες αφορούν την επιρροή, τη διαπραγμάτευση, τη διαχείριση συγκρούσεων και την ικανότητα καθοδήγησης ομάδων. Αποτελούν πυλώνα μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership).

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής Υπουργείου διευκολύνει σύγκλιση απόψεων σε σύσκεψη με διαφορετικές υπηρεσίες.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Leader σε τεχνολογική ομάδα εφαρμόζει conflict mediation για να επαναφέρει συνεργασία.

2.4 Ο Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός

Ένας οργανισμός θεωρείται συναισθηματικά νοήμων όταν έχει αναπτύξει δομές, διαδικασίες και κουλτούρα που ενισχύουν την κατανόηση, την επικοινωνία, τη συνεργασία και

την αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων σε όλα τα επίπεδα.

Η έννοια βασίζεται στη θεωρία του Goleman για το "organizational EQ", η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί με υψηλή EI έχουν υψηλότερη απόδοση, μικρότερες συγκρούσεις, ισχυρότερο ψυχολογικό κλίμα και βελτιωμένη ικανοποίηση εργαζομένων.

Κύρια χαρακτηριστικά ενός EI-οργανισμού:

- Υγιές Οργανωσιακό Κλίμα (Organizational Climate)
- Κουλτούρα Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας
- Διαφανής και Αποτελεσματική Επικοινωνία
- Υποστηρικτική Ηγεσία (Supportive Leadership)
- Συστήματα Ανατροφοδότησης και Coaching
- Διαχείριση Συγκρούσεων με δομημένο τρόπο

Mindmap: Emotionally Intelligent Organization



Υγιές Οργανωσιακό Κλίμα

Το οργανωσιακό κλίμα αφορά την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων, το αίσθημα ασφάλειας, την ποιότητα σχέσεων και τη συνεργατικότητα. Σε έναν EI οργανισμό, το κλίμα είναι υποστηρικτικό, ενθαρρυντικό και προσανατολισμένο στην επίλυση προβλημάτων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σχολική μονάδα εφαρμόζει μηνιαίες συναντήσεις ευ-ημερίας προσωπικού για καταγραφή αναγκών και ενίσχυση ψυχολογικής ασφάλειας.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Τμήμα IT καθιερώνει εβδομαδιαίο reflection meeting για βελτίωση συνεργασίας και αντιμετώπιση φραγμών.

Κουλτούρα Εμπιστοσύνης και Συνεργασίας

Οι ΕΙ οργανισμοί χτίζουν κουλτούρα εμπιστοσύνης μέσω διαφάνειας, συνεπούς ηγεσίας και θεσμοθετημένης συνεργασίας.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Δήμος εφαρμόζει collaborative planning με συμμετοχή όλων των υπηρεσιών στη σύνταξη του ετήσιου στρατηγικού πλάνου.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία R&D αναπτύσσει open-lab culture όπου ομάδες μοιράζονται δεδομένα και προσχέδια χωρίς ανταγωνισμό.

Διαφανής και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι σαφής, ανοιχτή και πολυκαναλική. Περιλαμβάνει structured feedback, ενημερώσεις και συστήματα αμφίδρομης επικοινωνίας.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Υπουργείο χρησιμοποιεί ηλεκτρονική πλατφόρμα ενημέρωσης προσωπικού με εβδομαδιαίο newsletter.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μεγάλη εταιρεία χρησιμοποιεί intranet με dashboards KPIs που είναι ορατά σε όλους.

Υποστηρικτική Ηγεσία (Supportive Leadership)

Η ηγεσία που βασίζεται στη ΕΙ ενθαρρύνει την ανάπτυξη, στηρίζει τους εργαζόμενους, αναγνωρίζει την προσπάθεια και διαχειρίζεται συγκρούσεις με ενσυναίσθηση. Συνδέεται με το Servant Leadership και το Transformational Leadership.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου εφαρμόζει μοντέλο coaching για καθοδήγηση εκπαιδευτικών με στόχους επαγγελματικής ανάπτυξης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Team leader σε εταιρεία τεχνολογίας εφαρμόζει servant leadership και υποστηρίζει προσωπικά growth plans.

Συστήματα Ανατροφοδότησης και Coaching

Ο ΕΙ οργανισμός έχει θεσμοθετημένες διαδικασίες feedback, mentoring και αξιολογήσεων ανάπτυξης. Στόχος δεν είναι ο έλεγχος, αλλά η βελτίωση.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφερειακή υπηρεσία καθιερώνει 360° feedback για προϊσταμένους.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία consulting παρέχει επαγγελματικό coaching σε όλα τα επίπεδα.

Διαχείριση Συγκρούσεων

Η διαχείριση συγκρούσεων βασίζεται σε τεχνικές διαμεσολάβησης, ενεργητικής ακρόασης και κοινής επίλυσης προβλημάτων. Η ΕΙ μειώνει τον «τοξικό» τρόπο επίλυσης διαφορών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σε σχολική μονάδα εφαρμόζεται διαδικασία mediation μεταξύ εκπαιδευτικών με ουδέτερο συντονιστή.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Μεγάλη εταιρεία εφαρμόζει conflict resolution workshops με επαγγελματίες διαμεσολαβητές.

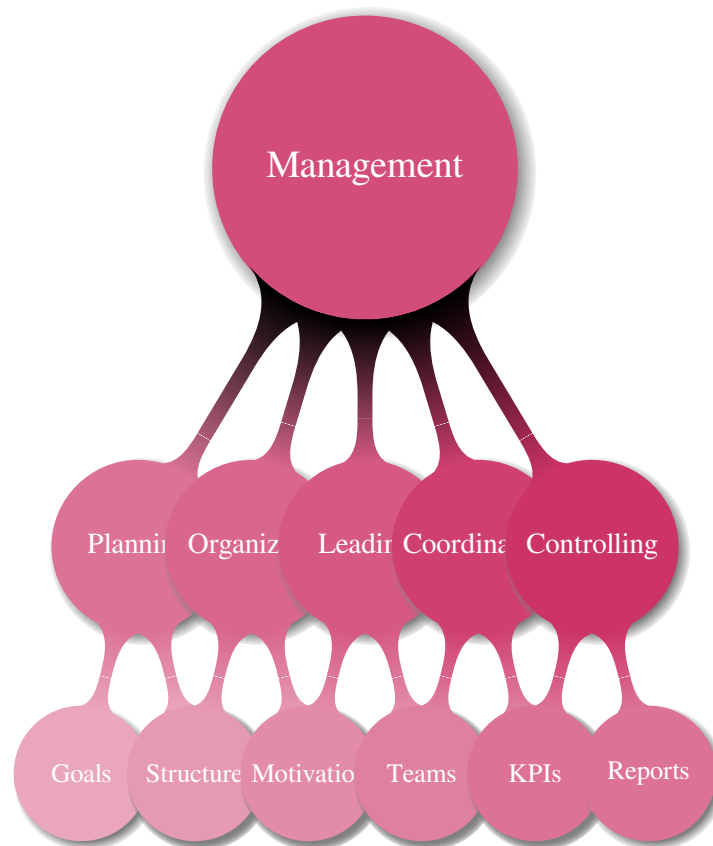
3 Μάθημα 3: Αρχές Διοίκησης και Ικανότητα Διοίκησης

3.1 Η Διοίκηση ενός Οργανισμού

Η διοίκηση ενός οργανισμού αποτελεί ένα σύνολο λειτουργιών που έχουν στόχο τον συντονισμό ανθρώπων, πόρων, διαδικασιών και συστημάτων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Η κλασική θεωρία (Fayol, Gulick, Mintzberg) καθορίζει τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος (P-O-L-C model).

Κύριες διαστάσεις διοίκησης:

- Προγραμματισμός (Planning)
- Οργάνωση (Organizing)
- Διεύθυνση και Ηγεσία (Leading)
- Συντονισμός (Coordinating)
- Έλεγχος (Controlling)
- Λήψη Αποφάσεων

Mindmap: Οργάνωση και Διοίκηση**Προγραμματισμός (Planning)**

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό δράσεων και την επιλογή στρατηγικής πορείας. Αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής διοίκησης, καθώς καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί ο οργανισμός.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Δήμος καταρτίζει τριετές επιχειρησιακό πρόγραμμα με στόχους για πράσινες υποδομές και ψηφιακές υπηρεσίες.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία logistics σχεδιάζει νέα στρατηγική τελευταίου μιλίου (last-mile) για μείωση κόστους και ταχύτερη παράδοση.

Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση αναφέρεται στη δομή, την κατανομή ρόλων, τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και την αξιοποίηση πόρων. Καλή οργάνωση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, με ποιους και πώς.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης αναδιαρθρώνει τις ομάδες έργου για καλύτερη παρακολούθηση σχολικών μονάδων.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Start-up δημιουργεί agile ομάδες ώστε να βελτιωθεί η ταχύτητα ανάπτυξης προϊόντος.

Διεύθυνση και Ηγεσία (Leading)

Η διεύθυνση αφορά τη διαχείριση ανθρώπων, την παρακίνηση, την καθοδήγηση και τη δημιουργία οράματος. Ηγεσία και διοίκηση συνδέονται στενά, αφού οι ηγέτες εμπνέουν και ευθυγραμμίζουν την ομάδα με τους στόχους.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου εφαρμόζει μετασχηματιστική ηγεσία για να κινητοποιήσει εκπαιδευτικούς σε καινοτόμες δράσεις.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Leader σε ομάδα software ενθαρρύνει innovation sprints για δημιουργία νέων λύσεων.

Συντονισμός (Coordinating)

Ο συντονισμός συνδέει διαδικασίες, τμήματα και ανθρώπους ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί ως ενιαίο σύστημα. Περιλαμβάνει διαλειτουργικότητα, συνεργασία και ευθυγράμμιση δράσεων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Υπουργείο συντονίζει υπηρεσίες υγείας, δήμους και περιφέρειες για την υλοποίηση προγράμματος δημόσιας υγείας.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου συντονίζει αποθήκες, προμηθευτές και courier σε ενιαίο σύστημα ERP.

Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος αξιολογεί αν ο οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του. Περιλαμβάνει χρήση δεικτών, αξιολογήσεων, αναφορών, πολιτικών ποιότητας και μηχανισμών ανατροφοδότησης.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Οργανισμός αξιολογεί αποτελεσματικότητα έργων ΕΣΠΑ μέσω KPIs απορρόφησης.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία παραγωγής παρακολουθεί δείκτες απόδοσης γραμμής (OEE, scrap rate).

Λήψη Αποφάσεων

Αποτελεί πυρήνα της διοίκησης και προϋποθέτει ανάλυση δεδομένων, συνεκτίμηση κινδύνων και επιλογή της βέλτιστης λύσης. Η ποιότητα των αποφάσεων εξαρτάται από την εμπειρία, τη γνώση και τη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφερειάρχης αποφασίζει για έργα προτεραιότητας με βάση τη στρατηγική ανάπτυξης και την κοινωνική αξία.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία τηλεπικοινωνιών αποφασίζει επενδύσεις σε 5G βάσει προβλέψεων ζήτησης.

3.2 Η Ηγεσία — Κοινωνιογνωστικές Διαδικασίες Αντίληψης

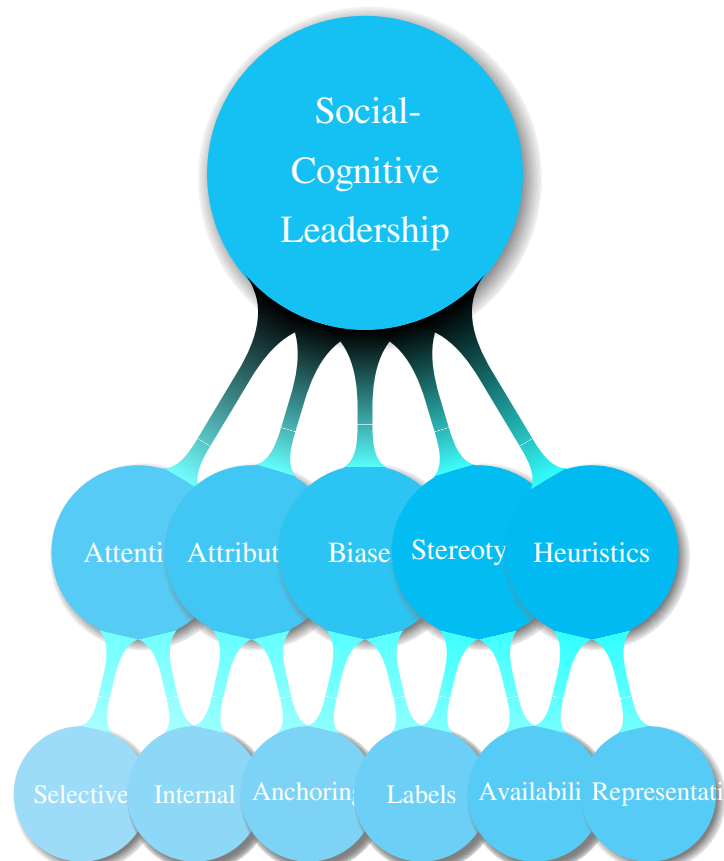
Η ηγεσία δεν είναι μόνο σύνολο δεξιοτήτων· είναι επίσης προϊόν των κοινωνιογνωστικών διεργασιών του ατόμου. Οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τον κόσμο μέσα από γνωστικά φίλτρα, ερμηνείες, στερεότυπα και νοητικές συντομεύσεις (heuristics). Αυτές οι διαδικασίες επηρεάζουν την κρίση, τη συμπεριφορά, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των ανθρώπων.

Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (Northouse, Yukl, Bass, Goleman) υπογραμμίζουν ότι οι γνωστικές προκαταλήψεις και η κοινωνική αντίληψη έχουν τεράστια επίδραση στη διοίκηση.

Βασικές κοινωνιογνωστικές διαδικασίες:

- Αντίληψη και Επιλεκτική Προσοχή
- Θεωρία Αιτιολόγησης (Attribution Theory)
- Γνωστικές Μεροληψίες (Cognitive Biases)
- Κοινωνικά Στερεότυπα
- Εντυπώσεις και Πλαίσιο (Framing)
- Νοητικές Συντομεύσεις (Heuristics)

Mindmap: Κοινωνιογνωστική Αντίληψη και Ηγεσία



Αντίληψη και Επιλεκτική Προσοχή

Η επιλεκτική προσοχή οδηγεί τους ηγέτες να εστιάζουν σε ορισμένες πληροφορίες και να αγνοούν άλλες. Αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται καταστάσεις, ανθρώπους και δεδομένα. Η αντίληψη δεν είναι αντικειμενική· διαμεσολαβείται από εμπειρίες, προσδοκίες και πλαίσιο.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Προϊστάμενος σχολείου δίνει έμφαση σε αρνητικά περιστατικά συγκεκριμένης ομάδας μαθητών και αγνοεί θετικές συμπεριφορές → δημιουργείται bias.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Manager δίνει μεγαλύτερη προσοχή σε feedback «έμπιστων» υπαλλήλων, αγνοώντας νέες ιδέες junior στελεχών.

Θεωρία Αιτιολόγησης (Attribution Theory)

Η Attribution Theory εξηγεί πώς αποδίδουμε αιτίες στη συμπεριφορά των άλλων. Οι ηγέτες συχνά κάνουν το «θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης»: υπερεκτίμηση προσωπικών παραγόντων και υποεκτίμηση συνθηκών.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής ΔΟΥ θεωρεί ότι υπάλληλος καθυστερεί «επειδή είναι αδιάφορος», ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει υποστελέχωση.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Manager θεωρεί ότι χαμηλές πωλήσεις οφείλονται στην «αδυναμία της ομάδας», ενώ η αγορά βρίσκεται σε ύφεση.

Γνωστικές Μεροληψίες (Cognitive Biases)

Οι γνωστικές προκαταλήψεις επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Σημαντικές προκαταλήψεις ηγεσίας: anchoring, confirmation bias, overconfidence, status quo bias, halo effect.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου υπερεμπιστεύεται μια πρώτη θετική εντύπωση (hallo effect) και υποεκτιμά λάθη εκπαιδευτικού.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): CEO αγνοεί αρνητικά δεδομένα για νέα επένδυση λόγω confirmation bias.

Κοινωνικά Στερεότυπα

Τα στερεότυπα επηρεάζουν προσδοκίες και κρίσεις των ηγετών. Μπορεί να βασίζονται σε ηλικία, φύλο, επαγγελματικό υπόβαθρο, ειδικότητα ή πολιτισμικά στοιχεία.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Προϊστάμενος θεωρεί ότι νεότεροι υπάλληλοι «δεν έχουν πείρα» και δεν τους αναθέτει απαιτητικά έργα → μειώνεται η ανάπτυξή τους.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Team leader υποθέτει ότι άτομα εξωστρεφή είναι αυτόματα «καλοί στη διαχείριση πελατών», χωρίς αξιολόγηση πραγματικών ικανοτήτων.

Εντυπώσεις και Πλαίσιο (Framing)

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρουσιάζεται μια πληροφορία επηρεάζει την κρίση. Το framing αλλάζει την απόφαση χωρίς να αλλάζουν τα δεδομένα.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Ανακοίνωση έργου «5% κόστος υπέρβασης» δημιουργεί αρνητικό πλαίσιο, ενώ «95% ολοκλήρωση» δημιουργεί θετικό.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Παρουσίαση KPIs ως «πτώση 2%» ή ως «σταθερότητα στο 98%» οδηγεί σε διαφορετική συναισθηματική αντίδραση της ομάδας.

Νοητικές Συντομεύσεις (Heuristics)

Οι heuristics βοηθούν στην ταχεία λήψη αποφάσεων αλλά οδηγούν σε λάθη. Δύο βασικές: availability heuristic (επιλογή βάσει πρόσφατων συμβάντων) και representativeness heuristic.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Προϊστάμενος θυμάται πρόσφατο αρνητικό περιστατικό και υπερεκτιμά το συνολικό πρόβλημα (availability heuristic).

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): HR κρίνει υποψήφιο με βάση «παράδοση του πανεπιστημίου του» (representativeness heuristic).

3.3 Θεωρίες Ηγεσίας (Redlel & Vroom–Yetton) – Πρακτικές Εφαρμογές

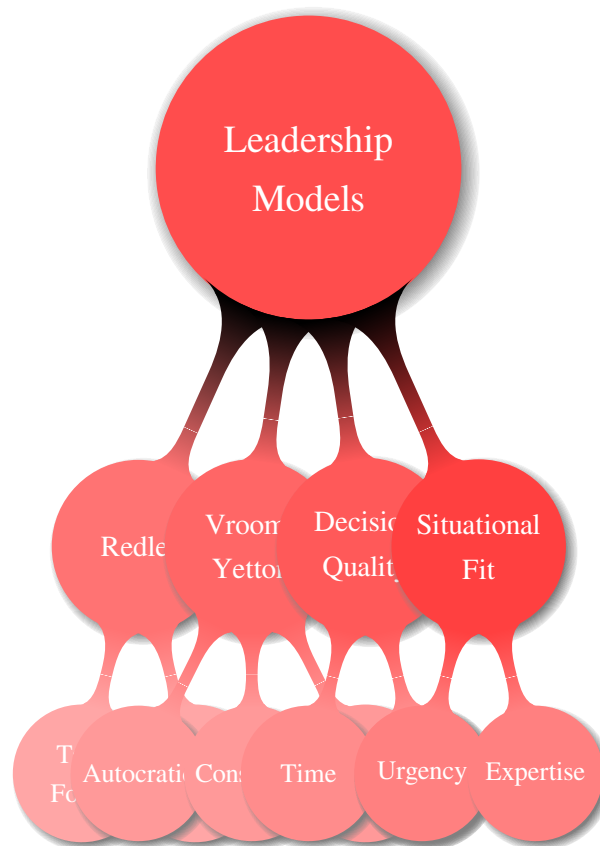
Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας δίνουν έμφαση στην προσαρμογή της ηγετικής συμπεριφοράς στο εκάστοτε περιβάλλον, στην ποιότητα της λήψης αποφάσεων και στην ενεργή συμμετοχή των ομάδων.

Δύο από τα πιο επιδραστικά μοντέλα είναι:

- Το Μοντέλο Redlel – Συμπεριφορική Προσέγγιση Ηγεσίας
- Το Μοντέλο Λήψης Απόφασης Vroom–Yetton–Jago

Τα δύο μοντέλα χρησιμοποιούνται σε δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση, επιχειρήσεις, και οργανισμούς υψηλής πολυπλοκότητας για την επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς.

Mindmap: Redlel & Vroom–Yetton Leadership Models



Το Μοντέλο Redlel

Το μοντέλο Redlel βασίζεται στη διάκριση ανάμεσα σε ηγετικές συμπεριφορές που εστιάζουν στο έργο (task-oriented) και ηγετικές συμπεριφορές που εστιάζουν στους ανθρώπους (people-oriented). Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί ισορροπία των δύο προσεγγίσεων.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου υιοθετεί task-oriented προσέγγιση κατά τις εξετάσεις (σαφής δομή, διαδικασίες) αλλά people-oriented προσέγγιση στην επίλυση συγκρούσεων εκπαιδευτικών.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Project manager σε εταιρεία software δίνει έμφαση στο task management (Jira boards, deadlines), αλλά ενισχύει παράλληλα τη συνοχή της ομάδας μέσω weekly check-ins.

Το Μοντέλο Vroom–Yetton–Jago

Το Vroom–Yetton είναι ένα από τα πιο συστηματικά μοντέλα λήψης αποφάσεων. Υποδεικνύει ποιος βαθμός συμμετοχής της ομάδας είναι κατάλληλος ανάλογα με τη φύση του προβλήματος. Περιλαμβάνει πέντε στυλ ηγεσίας:

- AI – Αυταρχικό I: Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση.
- AII – Αυταρχικό II: Ο ηγέτης ζητά πληροφορίες, αλλά αποφασίζει μόνος.

- CI – Συμβουλευτικό I: Ο ηγέτης συμβουλευέται άτομα μεμονωμένα.
- CII – Συμβουλευτικό II: Ο ηγέτης συζητά με όλη την ομάδα πριν αποφασίσει.
- GII – Ομαδικό: Η ομάδα λαμβάνει συλλογική απόφαση.

Η επιλογή εξαρτάται από:

- την ποιότητα της απόφασης,
- την ανάγκη για δέσμευση της ομάδας,
- τον χρόνο που είναι διαθέσιμος,
- την τεχνική εξειδίκευση.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης επιλέγει GII (ομαδική απόφαση) για τη δημιουργία νέων ομίλων αριστείας σε σχολεία.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία παραγωγής σε περίπτωση βλάβης χρησιμοποιεί AI (αυταρχικό) λόγω απαιτήσεων άμεσης αντίδρασης.

Συμμετοχικότητα και Δέσμευση

Το Vroom–Yetton δείχνει ότι η υψηλή συμμετοχή της ομάδας αυξάνει τη δέσμευση, τη συνεργασία και την ποιότητα υλοποίησης. Παρόλα αυτά, δεν είναι κατάλληλη σε καταστάσεις κρίσης ή όταν απαιτείται άμεση απόφαση.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Διευθυντής σχολείου ζητά CI/CII συμμετοχή στη διαμόρφωση κανονισμού λειτουργίας, αυξάνοντας τη δέσμευση εκπαιδευτικών.

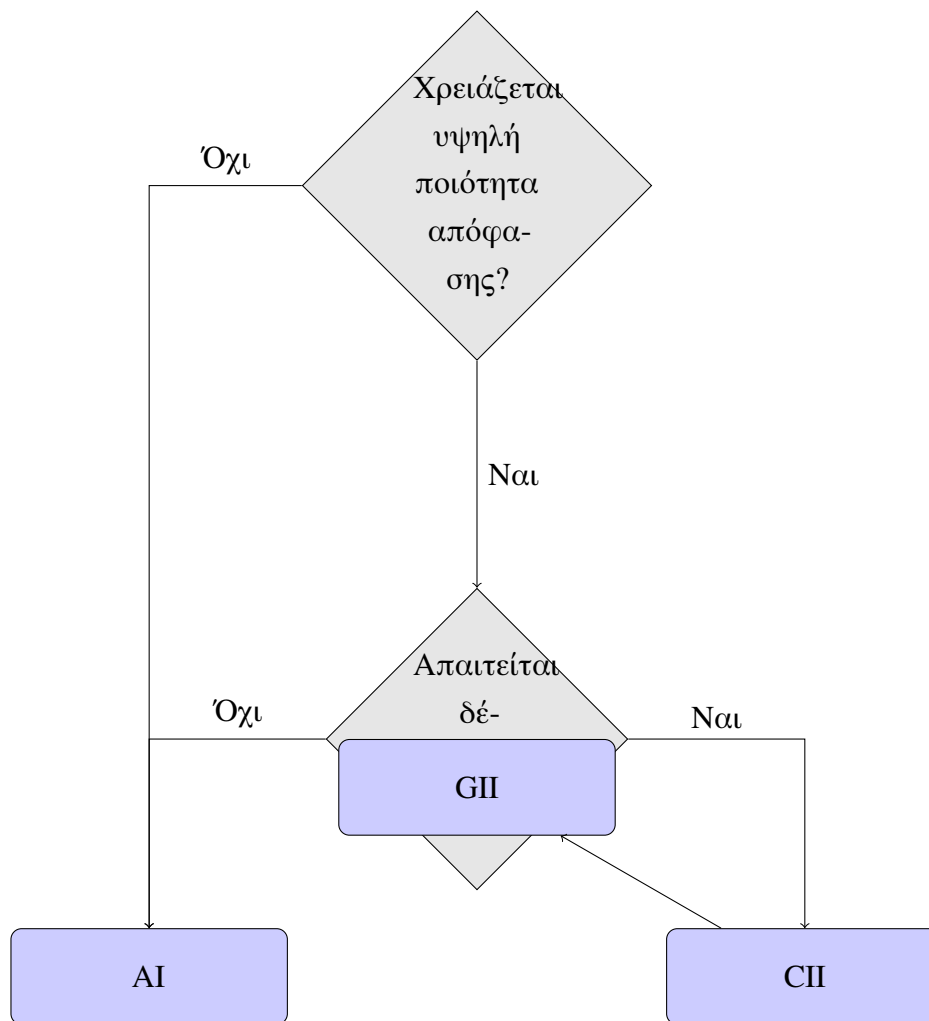
Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Marketing director χρησιμοποιεί brainstorming (GII) για νέα καμπάνια.

Προσαρμογή στο Συμφραζόμενο (Situational Fit)

Ο ηγέτης επιλέγει το στυλ με βάση το πρόβλημα. Δεν υπάρχει «ένα σωστό στυλ». Η αποτελεσματική ηγεσία είναι δυναμική και προσαρμοστική.

Παράδειγμα (Δημόσια Διοίκηση): Σε κρίση (πλημμύρα), ο Δήμος λειτουργεί με AI/AII για ταχεία αντίδραση. Σε σχεδιασμό μακροπρόθεσμου έργου, επιλέγει CII/GII.

Παράδειγμα (Ιδιωτικός Τομέας): Εταιρεία λογισμικού λειτουργεί GII για design sprint, αλλά AI για διαχείριση κυβερνοασφάλειας σε έκτακτο περιστατικό.



4 Μάθημα 4: Δημιουργικές Νοητικές Ικανότητες και Καινοτομία

4.1 Εισαγωγή

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν σήμερα έναν από τους σημαντικότερους άξονες ανάπτυξης τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Η ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει, να υποστηρίζει και να εφαρμόζει νέες ιδέες συνδέεται άμεσα με την προσαρμοστικότητά του, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανότητά του να ανταποκρίνεται σε κρίσεις και την μακροχρόνια επιβίωσή του. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η καινοτομία δεν περιορίζεται στη δημιουργία νέων πολιτικών ή υπηρεσιών, αλλά αφορά την αναδιοργάνωση διαδικασιών, την ενίσχυση της παραγωγικότητας, την αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων και τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη. Για να καταστεί αυτό εφικτό απαιτείται η ανάπτυξη και ενίσχυση των δημιουργικών νοητικών ικανοτήτων των εργαζομένων, οι οποίες συχνά αποτελούν τη βάση για την ανάδυση και εφαρμογή καινοτόμων λύσεων.

Οι δημιουργικές νοητικές ικανότητες δεν είναι έμφυτες και σταθερές, αλλά αναπτύσσονται μέσω μάθησης, εμπειρίας και συνειδητής καλλιέργειας. Υπάρχουν, ωστόσο, παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά το εύρος και την ποιότητά τους, όπως η λειτουργία της μνήμης, το γνωστικό υπόβαθρο, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας και παρουσίασης. Το μάθημα αυτό επιχειρεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των παραπάνω θεματικών, εξετάζοντας τη σύνδεση ανάμεσα στη μάθηση και τη δημιουργικότητα, τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παραγωγή και εφαρμογή ιδεών, καθώς και τις τεχνικές και δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική παρουσίαση και υλοποίηση καινοτόμων προτάσεων.

Η δημιουργικότητα δεν είναι μια τυχαία ή απομονωμένη διεργασία. Αποτελεί προϊόν αλληλεπίδρασης μεταξύ γνωστικών λειτουργιών (όπως η μνήμη και η προσοχή), συναισθηματικών καταστάσεων (όπως η ενσυναίσθηση, η αυτορρύθμιση και η ψυχολογική ασφάλεια), κοινωνικών παραμέτρων (ομαδική συνεργασία, κουλτούρα καινοτομίας) και οργανωσιακών συνθηκών (ευελιξία, ιεραρχία, θεσμικά πλαίσια). Συνεπώς, η ανάπτυξή της απαιτεί πολύπλευρη στρατηγική παρέμβαση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Στη συνέχεια αναλύονται συστηματικά οι τρεις βασικοί πυλώνες του μαθήματος: (α) η μνήμη και οι γνωστικές διεργασίες που στηρίζουν τη δημιουργικότητα, (β) η συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, και (γ) η ικανότητα παρουσίασης ως κρίσιμο εργαλείο διάχυσης της καινοτομίας.

4.2 Μάθηση και Μνήμη

Η μνήμη αποτελεί θεμέλιο της μάθησης και της δημιουργικότητας. Χωρίς τη δυνατότητα αποτελεσματικής αποθήκευσης, ανάκτησης και αναδιοργάνωσης πληροφοριών, ο άνθρωπος δεν μπορεί να συνθέσει νέες ιδέες, να λύσει σύνθετα προβλήματα ή να επεξεργαστεί δεδομένα με τρόπο που οδηγεί σε καινοτομία. Η δημιουργικότητα προϋποθέτει την ικανότητα συνδυασμού πληροφοριών από διαφορετικά γνωστικά πεδία, την αναδόμηση υπαρχουσών γνώσεων και την παραγωγή νέων νοητικών συσχετίσεων.

4.2.1 Λειτουργίες της μνήμης

Οι τρεις βασικές λειτουργίες της μνήμης είναι:

1. Κωδικοποίηση (Encoding)

Η διαδικασία μέσω της οποίας οι πληροφορίες μετατρέπονται σε μορφή κατάλληλη για αποθήκευση. Η ποιότητα της κωδικοποίησης εξαρτάται από την προσοχή, τα ερεθίσματα, τα κίνητρα και τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Η δημιουργικότητα ενισχύεται όταν η κωδικοποίηση συνοδεύεται από συνειδητές εννοιολογικές συνδέσεις.

2. Αποθήκευση (Storage)

Η συγκράτηση των πληροφοριών για σύντομο ή μακροχρόνιο διάστημα. Η μακρόχρονη μνήμη διακρίνεται σε δηλωτική (σημασιολογική και επεισοδιακή) και μη δηλωτική (δεξιότητες, συνήθειες). Για να ενισχυθεί η δημιουργικότητα, απαιτείται πλούσιο γνωστικό υπόβαθρο από όλες τις περιοχές εμπειρίας.

3. Ανάκτηση (Retrieval)

Η διαδικασία μέσω της οποίας οι πληροφορίες ανακαλούνται και επανέρχονται στη συνείδηση. Η δημιουργικότητα συχνά εκδηλώνεται κατά την ανάκτηση, όταν οι ανακληθείσες πληροφορίες συνδυάζονται με νέους τρόπους.

4.2.2 Μοντέλα μνήμης και δημιουργικότητα

Το μοντέλο των Atkinson και Shiffrin (1968) διακρίνει τρία επίπεδα μνήμης:

- Αισθητηριακή μνήμη
- Βραχύχρονη μνήμη
- Μακρόχρονη μνήμη

Σύγχρονες προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι η **εργαζόμενη μνήμη (working memory)** έχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργικότητα διότι επιτρέπει:

- τη διατήρηση πληροφοριών,
- τον συνδυασμό δεδομένων,
- την αναδόμηση εννοιών,
- την αντιμετώπιση νέων καταστάσεων.

Παράδειγμα Δημόσιου Τομέα

Σε μια υπηρεσία κοινωνικής πρόνοιας, ένας υπάλληλος με ισχυρή εργαζόμενη μνήμη μπορεί να αξιολογεί διαφορετικά περιστατικά, να θυμάται προηγούμενες υποθέσεις και να προτείνει νέες λύσεις που δεν παραβιάζουν τη νομοθεσία.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Σε εταιρεία τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι συνδυάζουν τεχνικές πληροφορίες, ανάγκες πελατών και τάσεις αγοράς για να δημιουργήσουν νέα χαρακτηριστικά σε προϊόντα λογισμικού.

4.2.3 Τύποι μάθησης και συμβολή τους

Η δημιουργικότητα αναπτύσσεται μέσα από διάφορες μορφές μάθησης:

Συνειρμική μάθηση

Ενισχύει την ικανότητα παραγωγής νέων συνδέσεων.

Παρατηρησιακή μάθηση

Επιτρέπει την υιοθέτηση δημιουργικών στρατηγικών μέσω μίμησης.

Βιωματική μάθηση

Ενθαρρύνει την ενεργητική εμπλοκή και τον αναστοχασμό.

Μεταγνωστική μάθηση

Αποτελεί την πιο προηγμένη μορφή, επιτρέποντας την αξιολόγηση της ίδιας της διαδικασίας σκέψης.

4.2.4 Mindmap: Μνήμη και Δημιουργικότητα



4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Καινοτομία

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν.) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την ικανότητα ενός ατόμου να παράγει, να εκφράζει και να εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες. Ο Goleman (1995) υποστηρίζει ότι η Σ.Ν. περιλαμβάνει την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση, την κοινωνική επίγνωση και τις κοινωνικές δεξιότητες.

Στο εργασιακό περιβάλλον, η Σ.Ν. επιδρά:

- στη μείωση του άγχους και του φόβου αποτυχίας,
- στην προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας,
- στην ενίσχυση της συνεργασίας,
- στη διαχείριση συγκρούσεων,
- στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς και υποστηριζόμενοι, τολμούν να προτείνουν νέες ιδέες χωρίς φόβο κριτικής ή γελοιοποίησης. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας καινοτομίας.

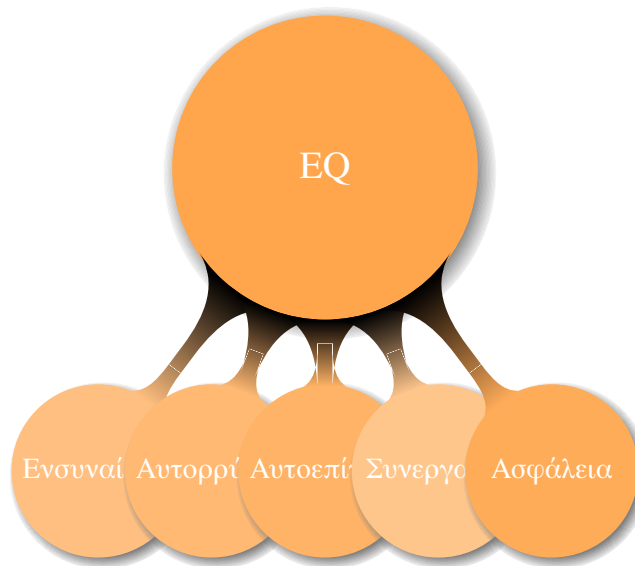
Case Study: Δημόσια Διοίκηση

Σε ένα ΚΕΠ μεγάλης πόλης, η εισαγωγή ενός συστήματος ανατροφοδότησης μεταξύ συναδέλφων και η ενίσχυση της ενσυναίσθησης με εκπαίδευση Σ.Ν. οδήγησαν σε σημαντική αύξηση των προτάσεων βελτίωσης των υπηρεσιών, όπως η αυτοματοποίηση δικαιολογητικών και η βελτιστοποίηση της σειράς εξυπηρέτησης.

Case Study: Ιδιωτικός Τομέας

Σε εταιρεία δημιουργικού σχεδιασμού, η ενίσχυση της Σ.Ν. με σεμινάρια ενσυναίσθησης αύξησε τη δημιουργική παραγωγή κατά 35% και μείωσε τις εσωτερικές συγκρούσεις κατά 50%.

4.3.1 Mindmap: EQ και Καινοτομία



4.4 Ικανότητα Παρουσίασης

Η ικανότητα παρουσίασης αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη διάχυση της καινοτομίας. Μια ιδέα που δεν μπορεί να επικοινωνηθεί αποτελεσματικά δεν μπορεί ούτε να υιοθετηθεί ούτε να υλοποιηθεί. Η παρουσίαση πρέπει να είναι σαφής, δομημένη, οπτικά υποστηριζόμενη και προσανατολισμένη στο ακροατήριο.

4.4.1 Στοιχεία αποτελεσματικής παρουσίασης

- Σαφήνεια μηνύματος
- Δομή και συνοχή
- Αποτελεσματικά οπτικά μέσα
- Φωνητικός έλεγχος
- Storytelling
- Εμπλοκή του ακροατηρίου

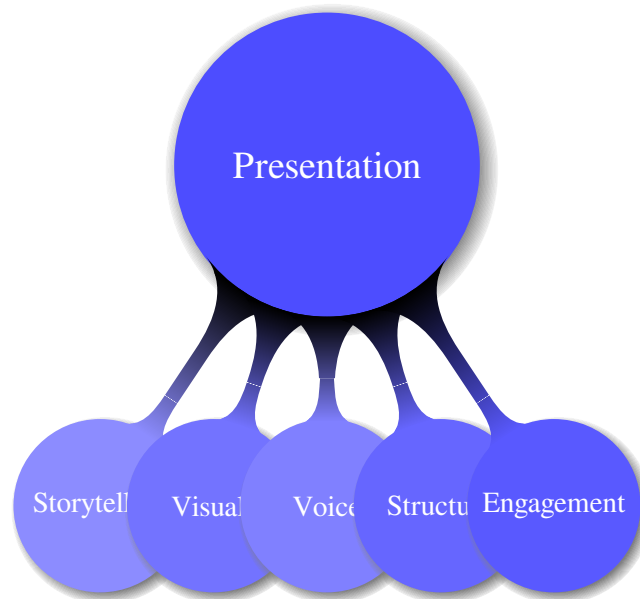
Παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης

Παρουσίαση νέου πληροφοριακού συστήματος από υπάλληλο Περιφέρειας σε διευθυντές σχολικών μονάδων.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Pitch παρουσίασης νέου προϊόντος από ομάδα startup σε επενδυτές.

4.4.2 Mindmap: Δεξιότητες Παρουσίασης



4.5 Τεχνικές Δημιουργικότητας

4.5.1 SCAMPER

Το SCAMPER αποτελεί μια από τις πλέον αποδεδειγμένα αποτελεσματικές τεχνικές δημιουργικότητας για την παραγωγή νέων ιδεών.

- Substitute
- Combine
- Adapt
- Modify
- Put to other use
- Eliminate
- Reverse

Παράδειγμα εφαρμογής

Βελτίωση διαδικασίας ραντεβού ΚΕΠ με ψηφιακή πλατφόρμα.

4.5.2 Design Thinking

Το Design Thinking ακολουθεί τα στάδια:

1. Empathize

2. Define
3. Ideate
4. Prototype
5. Test

Αποτελεί βασικό εργαλείο στην εκπαίδευση, στη Δημόσια Διοίκηση και στη βιομηχανία.

4.6 Case Study: Δημόσια Διοίκηση

4.7 Case Study: Δημόσια Διοίκηση – Εφαρμογή Design Thinking στα ΚΕΠ

Η Περιφέρεια Αττικής αντιμετώπιζε σημαντικές καθυστερήσεις και λειτουργικές αστοχίες στις υπηρεσίες των ΚΕΠ. Οι χρόνοι αναμονής συχνά ξεπερνούσαν τα 45–60 λεπτά, οι πολίτες παρουσίαζαν υψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας, ενώ η πολυπλοκότητα των διαδικασιών δημιουργούσε συνεχείς επιστροφές λόγω ελλিপών δικαιολογητικών. Με στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας του πολίτη, εφαρμόστηκε η μεθοδολογία **Design Thinking** σε πιλοτικό έργο, με τη συμμετοχή υπαλλήλων ΚΕΠ, στελεχών διοίκησης και ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού.

4.7.1 1. Empathize – Κατανόηση Αναγκών Πολιτών και Υπαλλήλων

Η φάση καταγραφής αναγκών πραγματοποιήθηκε με:

- **Συνεντεύξεις πολιτών** (120 άτομα) σχετικά με τις δυσκολίες πρόσβασης, έλλειψη ενημέρωσης και χρονοβόρες διαδικασίες.
- **Workshops με υπαλλήλους ΚΕΠ**, οι οποίοι τόνισαν:
 - την ανάγκη για σαφή οδηγό ενεργειών,
 - ασάφειες στα δικαιολογητικά,
 - δυσλειτουργίες στην επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες.
- **Shadowing** (παρατήρηση πραγματικής λειτουργίας) για αποτύπωση της «διαδρομής πολίτη» (citizen journey).

Κύρια Ευρήματα

- 78% των πολιτών έκαναν λάθος σε τουλάχιστον ένα δικαιολογητικό.
- 62% των επισκέψεων αφορούσαν τρεις μόνο υπηρεσίες (επικύρωση αντιγράφων, υπεύθυνες δηλώσεις, εξουσιοδοτήσεις).
- 45% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι η πολυδιάσπαση οδηγιών δυσκολεύει την καθημερινή εργασία.

4.7.2 2. Define – Ορισμός του Πυρήνα του Προβλήματος

Με βάση τα δεδομένα, ορίστηκε η κεντρική πρόκληση:

«Πώς μπορούμε να μειώσουμε τον χρόνο αναμονής και να αυξήσουμε τη σαφήνεια της διαδικασίας, ώστε ο πολίτης να εξυπηρετείται σωστά από την πρώτη επίσκεψη;»

Τα προβλήματα ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις θεματικές:

1. Ελλιπής ενημέρωση πολίτη πριν την επίσκεψη.
2. Πολυπλοκότητα δικαιολογητικών και ασάφεια οδηγιών.
3. Μη αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων για προέλεγχο και ενημέρωση.
4. Έλλειψη αυτοματισμών και ομοιομορφίας διαδικασιών στα ΚΕΠ.

4.7.3 3. Ideate – Παραγωγή Λύσεων

Πραγματοποιήθηκαν 4 workshops με τεχνικές:

- Brainstorming,
- Brainwriting 6-3-5,
- SCAMPER,
- Journey Mapping,
- Stakeholder Co-Design.

Παρήχθησαν 312 ιδέες, οι οποίες ιεραρχήθηκαν με κριτήρια:

- επίδραση στον πολίτη,
- εφικτότητα υλοποίησης,
- κόστος,
- τεχνική ωριμότητα.

Ενδεικτικές Ιδέες που Προκρίθηκαν

- Ενιαίος «Οδηγός Δικαιολογητικών» με QR code για κάθε υπηρεσία.
- Σύστημα **online προελέγχου εγγράφων** πριν την επίσκεψη.
- **Ψηφιακή ουρά** (digital queueing system) με ειδοποιήσεις.
- **Σταθμοί self-service** για βασικές συναλλαγές.
- Πρότυπο «one-page» workflow για υπαλλήλους.

4.7.4 4. Prototype – Δημιουργία Πρωτοτύπων

Στο πιλοτικό εφαρμόστηκαν:

- **Low-fidelity prototypes:** mockups έντυπων οδηγιών, ροές εργασίας, πρότυπα μηνυμάτων.
- **High-fidelity prototypes:** demo ψηφιακής ουράς, mini-portal προελέγχου εγγράφων.
- **Service Blueprint:** πλήρης χαρτογράφηση frontstage–backstage ενεργειών.

Οι υπάλληλοι συμμετείχαν στη συνδιαμόρφωση (co-creation), εξασφαλίζοντας υψηλή αποδοχή.

4.7.5 5. Test – Πιλοτική Εφαρμογή

Το πιλοτικό εφαρμόστηκε σε 3 ΚΕΠ επί 40 ημέρες.

Μετρήσιμα Αποτελέσματα

- **Μείωση χρόνου αναμονής:** –42%
- **Μείωση επιστροφών πολιτών λόγω λάθους δικαιολογητικών:** –56%
- **Βελτίωση ικανοποίησης πολιτών (NPS):** +31 μονάδες
- **Αποδέσμευση προσωπικού από “χαμηλής αξίας” εργασίες:** –18%

4.8 Συνολικά Συμπεράσματα Case Study

Το έργο απέδειξε ότι το Design Thinking μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στη Δημόσια Διοίκηση, υπό την προϋπόθεση:

- συμμετοχής των ίδιων των υπαλλήλων στη σχεδίαση λύσεων,
- ύπαρξης ψυχολογικής ασφάλειας,
- δομημένων workshops ιδεακής παραγωγής,
- προτυποποίησης και γρήγορης δοκιμής,
- μετρήσιμων KPIs,
- πολιτικής και διοικητικής υποστήριξης.

Η παρεμβάση στα ΚΕΠ έδειξε:

- υψηλή αποτελεσματικότητα των εργαλείων συν-δημιουργίας,
- σημαντική μείωση χρόνων και λαθών,
- άμεση αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών προς τον πολίτη.

4.9 Case Study: Ιδιωτικός Τομέας

4.10 Αναλυτική Εφαρμογή της Μεθόδου SCAMPER στον Ιδιωτικό Τομέα

Η μέθοδος SCAMPER αποτελεί ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία δημιουργικής σκέψης και σχεδιασμού καινοτομικών λύσεων. Χρησιμοποιείται τόσο στη βιομηχανία όσο και στη δημόσια διοίκηση για τη συστηματική διερεύνηση βελτιώσεων σε προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Το ακρωνύμιο SCAMPER περιλαμβάνει επτά τεχνικές δημιουργικής παρέμβασης:

- **S — Substitute (Υποκατάσταση)**
- **C — Combine (Συνδυασμός)**
- **A — Adapt (Προσαρμογή)**
- **M — Modify / Magnify (Τροποποίηση / Ενίσχυση)**
- **P — Put to another use (Αξιοποίηση για διαφορετική χρήση)**
- **E — Eliminate (Αφαίρεση)**
- **R — Reverse / Rearrange (Αντιστροφή / Αναδιάταξη)**

Στη συνέχεια παρουσιάζεται πλήρης θεωρητική ανάλυση κάθε τεχνικής μαζί με πρακτικά παραδείγματα από επιχειρησιακά περιβάλλοντα και εκτενές case study σε τμήμα Marketing μεγάλης εταιρείας λιανικής.

4.10.1 S — Substitute (Υποκατάσταση)

Η τεχνική της υποκατάστασης αφορά την αντικατάσταση στοιχείων ενός προϊόντος ή διαδικασίας με άλλα, πιο αποτελεσματικά ή πιο φιλικά προς τον χρήστη.

Παραδείγματα

- Αντικατάσταση φυσικών εντύπων με QR codes για άμεση πρόσβαση σε online πληροφορίες.
- Αντικατάσταση ενός παραδοσιακού υλικού συσκευασίας με βιοδιασπώμενο υλικό.
- Υποκατάσταση διαδικασίας έγκρισης από φυσική υπογραφή με ψηφιακή.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Σε μεγάλη αλυσίδα supermarket, η υποκατάσταση καρτών πιστότητας με mobile εφαρμογή μείωσε κατά 35% το κόστος εκτύπωσης και αύξησε τη συμμετοχή σε loyalty campaigns κατά 48%.

4.10.2 C — Combine (Συνδυασμός)

Η τεχνική του συνδυασμού αναζητά νέες λύσεις μέσα από τη σύνθεση δύο ή περισσότερων ιδεών, λειτουργιών ή προϊόντων.

Παραδείγματα

- Συνδυασμός υπηρεσιών υποστήριξης πελατών με chatbot και ανθρώπινους agents.
- Συνδυασμός analytics και marketing automation για προσωποποιημένες καμπάνιες.
- Συνδυασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων με gamification για αύξηση συμμετοχής.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Τμήμα marketing εταιρείας τηλεπικοινωνιών συνδύασε δεδομένα CRM και social media insights, πετυχαίνοντας αύξηση 22% στη στόχευση προσφορών.

4.10.3 A — Adapt (Προσαρμογή)

Η προσαρμογή αφορά τη μεταφορά πρακτικών από άλλους τομείς ή τη μετατροπή υπάρχουσας λύσης ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες.

Παραδείγματα

- Προσαρμογή τεχνικών lean management από τη βιομηχανία σε υπηρεσίες πελατών.
- Υιοθέτηση μοντέλων ευελιξίας (agile) σε τμήματα που παραδοσιακά λειτουργούν γραμμικά.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Μεταφορά πρακτικών UX design από τον τεχνολογικό κλάδο σε πλατφόρμα ηλεκτρονικών κρατήσεων αύξησε τον δείκτη ολοκλήρωσης συναλλαγών κατά 28%.

4.10.4 M — Modify / Magnify (Τροποποίηση / Ενίσχυση)

Η τεχνική αφορά την αλλαγή παραμέτρων ενός προϊόντος ή διαδικασίας, είτε αυξάνοντας την ένταση, την κλίμακα ή τη λειτουργικότητα.

Παραδείγματα

- Ενίσχυση χαρακτηριστικών προϊόντος για να στοχεύσει premium αγορά.
- Τροποποίηση υπηρεσίας με αύξηση ωραρίου λειτουργίας.

- Αναβάθμιση user interface για καλύτερη εμπειρία χρήστη.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Ενίσχυση των υπηρεσιών after-sales οδήγησε σε μείωση των παραπόνων κατά 41%.

4.10.5 P — Put to Another Use (Χρήση για διαφορετικό σκοπό)

Η τεχνική αυτή αναζητά νέους τρόπους αξιοποίησης υπαρχόντων πόρων ή διαδικασιών.

Παραδείγματα

- Αξιοποίηση δεδομένων πωλήσεων για πρόβλεψη αποθεμάτων.
- Χρήση call-center data για βελτίωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Μεγάλη εταιρεία logistics αξιοποίησε αισθητήρες θερμοκρασίας – αρχικά σχεδιασμένους για monitoring – ως βάση δεδομένων για predictive maintenance.

4.10.6 E — Eliminate (Αφαίρεση)

Η αφαίρεση στοχεύει στη μείωση, απλοποίηση ή πλήρη εξάλειψη στοιχείων που δεν προσφέρουν αξία.

Παραδείγματα

- Αφαίρεση περιττών βημάτων σε διαδικασία onboarding.
- Κατάργηση έντυπων αιτήσεων.
- Απλοποίηση τιμολογιακής πολιτικής.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Αφαίρεση τριών βημάτων από τη διαδικασία εξυπηρέτησης πελάτη σε κατάσταση μείωσε τον μέσο χρόνο παραμονής κατά 18 λεπτά.

4.10.7 R — Reverse / Rearrange (Αντιστροφή / Αναδιάταξη)

Η τεχνική εξετάζει την πιθανότητα μετακίνησης, αναδιάρθρωσης ή αντιστροφής της ακολουθίας των βημάτων.

Παραδείγματα

- Αντιστροφή της διαδικασίας αγοράς: από browsing σε guided selling.
- Αναδιάταξη ροής εργασίας ώστε ο πελάτης να συμπληρώνει λιγότερα στοιχεία.

Αναλυτικό επιχειρησιακό παράδειγμα

Τμήμα marketing εταιρείας ηλεκτρονικού εμπορίου αντέστρεψε τη διαδικασία checkout ώστε να εμφανίζονται πρώτα προσφορές σχετικές με το καλάθι — αύξηση 11% στο upselling.

4.11 Εκτενές Case Study: SCAMPER στο Τμήμα Marketing Μεγάλης Επιχείρησης

Η εταιρεία FMCG «Alpha Retail» αντιμετώπιζε μείωση στις πωλήσεις βασικού προϊόντος κατά 14%. Το τμήμα marketing εφαρμόζει SCAMPER για πλήρη ανασχεδιασμό της προϊοντικής στρατηγικής.

Ανάλυση με βάση τα 7 βήματα

Substitute

Αντικαταστάθηκαν τα πρόσθετα τεχνητά συστατικά με φυσικά. Το repositioning στόχευσε σε αγορές ευεξίας και υγείας.

Combine

Συνδυάστηκε η νέα σειρά προϊόντων με loyalty campaign υγείας: πόντοι για κάθε υγιεινή επιλογή.

Adapt

Προσαρμόστηκαν συσκευασίες μιας εταιρείας premium του εξωτερικού ώστε να ανταποκριθούν στην ελληνική αγορά με οικολογικό προφίλ.

Modify / Magnify

Ενισχύθηκε η διατροφική αξία (+20% φυσικά συστατικά) και τροποποιήθηκε η συσκευασία ώστε να είναι 100% ανακυκλώσιμη.

Put to Another Use

Τα δεδομένα του loyalty χρησιμοποιήθηκαν για εξατομικευμένες προτάσεις αγορών (AI-based recommender).

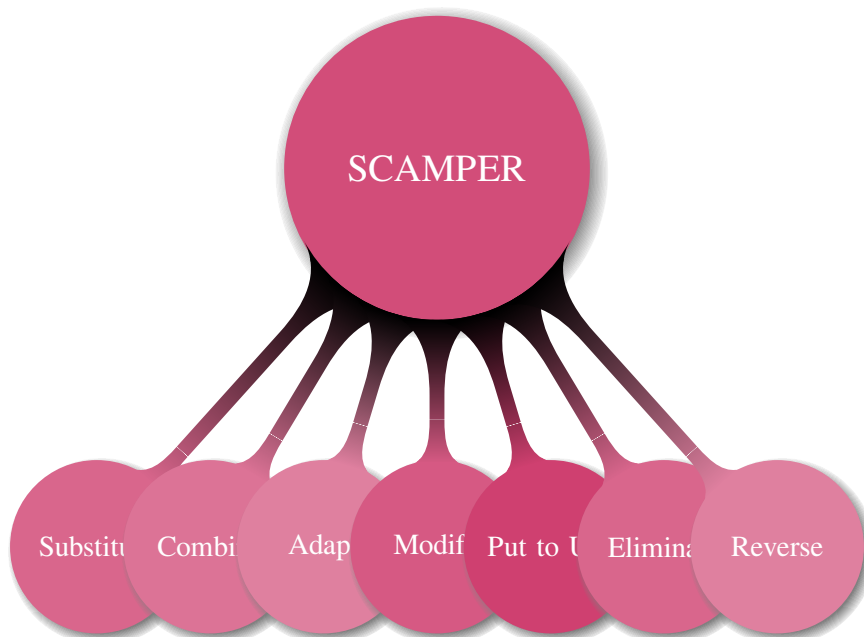
Eliminate

Καταργήθηκαν παλιές συσκευασίες, 5 κωδικοί προϊόντων και 2 στάδια logistics.

Reverse

Η προώθηση ξεκίνησε από digital-first καμπάνιες και όχι από τηλεόραση. Αποτέλεσμα: +37% reach σε νεανικές ηλικίες.

4.12 Mindmap SCAMPER (TikZ)



4.13 Συμπεράσματα

Το SCAMPER αποτελεί πλήρες και ευέλικτο εργαλείο επιχειρησιακής καινοτομίας. Τα πλεονεκτήματά του είναι:

- συστηματική παραγωγή ιδεών,
- ενίσχυση δημιουργικότητας ομάδων,
- εφαρμοσιμότητα σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης,
- άμεσα μετρήσιμα αποτελέσματα,
- ενισχυμένη συμμετοχή εργαζομένων.

Η υλοποίηση SCAMPER στο τμήμα marketing της Alpha Retail οδήγησε σε:

- αύξηση πωλήσεων 19% στους πρώτους 6 μήνες,

- μείωση κόστους logistics 12%,
- βελτίωση brand perception κατά 17%.

4.14 Συμπεράσματα

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν πολυδιάστατες διαδικασίες που επηρεάζονται από γνωστικούς, συναισθηματικούς και οργανωσιακούς παράγοντες. Η ενίσχυσή τους απαιτεί συστηματική καλλιέργεια των σχετικών δεξιοτήτων και δημιουργία περιβάλλοντος που τις υποστηρίζει.

4.15 Οργανωσιακοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα δεν αποτελεί μόνο ατομική δεξιότητα αλλά και αποτέλεσμα οργανωσιακών παραγόντων. Ένας οργανισμός μπορεί να ευνοήσει ή να αναστείλει το δημιουργικό δυναμικό των εργαζομένων του ανάλογα με τις δομές, την κουλτούρα και τις διαδικασίες που υιοθετεί. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την καινοτομία ως στρατηγική αναγκαιότητα και όχι ως συμπληρωματική λειτουργία, γεγονός που επιβάλλει τη συστηματική καλλιέργεια συνθηκών ενίσχυσης της δημιουργικής σκέψης.

4.15.1 Κουλτούρα Καινοτομίας

Μια κουλτούρα που προάγει την καινοτομία χαρακτηρίζεται από:

- ανοχή στο λάθος,
- υποστήριξη πειραματισμού,
- ενθάρρυνση πρωτοβουλιών,
- συστηματική ανατροφοδότηση,
- αναγνώριση και επιβράβευση δημιουργικών προσπαθειών.

Η απουσία φόβου αποτυχίας αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση, καθώς η δημιουργικότητα απαιτεί περιθώρια αποτυχίας. Η παραδοσιακή ιεραρχική διοίκηση συχνά αποθαρρύνει την πρωτοβουλία λόγω υπερβολικού ελέγχου και τιμωρητικών μηχανισμών. Αντίθετα, μοντέλα διοίκησης που ενθαρρύνουν την αυτονομία προωθούν την ανάδυση νέων ιδεών.

Παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης

Σε νέο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης εφαρμόστηκε “Εβδομάδα Πειραματισμού”, όπου οι εργαζόμενοι προτείνουν και υλοποιούν μικρές παρεμβάσεις βελτίωσης χωρίς απαίτηση αυστηρής έγκρισης. Το αποτέλεσμα ήταν 140 προτάσεις βελτίωσης, εκ των οποίων οι 28 υλοποιήθηκαν άμεσα.

4.15.2 Δομή Οργανισμού και Ροές Πληροφορίας

Οι οργανισμοί με ευέλικτες και αποκεντρωμένες δομές ευνοούν τη δημιουργικότητα περισσότερο από εκείνους με άκαμπτες ιεραρχίες.

- Οι οριζόντιες ομάδες επιτρέπουν ταχύτερη ανταλλαγή ιδεών.
- Η πρόσβαση στη πληροφορία ενισχύει τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη.
- Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνει τη δέσμευση.

Η δημιουργική σκέψη προϋποθέτει περιβάλλον με υψηλό βαθμό πληροφόρησης και λιγότερα «στεγανά».

4.15.3 Ψυχολογική Ασφάλεια

Η Amy Edmondson (1999) εισήγαγε την έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι εκφράζουν ιδέες, απορίες ή ανησυχίες χωρίς φόβο γελοιοποίησης ή τιμωρίας. Η ψυχολογική ασφάλεια έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους προγνωστικούς δείκτες δημιουργικότητας και καινοτομίας.

Παράδειγμα

Ομάδες έργου του Δημοσίου που υιοθέτησαν τακτικές συναντήσεις «ασφαλούς διαλόγου» (safe dialogue sessions) παράγαν 70% περισσότερες ιδέες ανά μήνα.

4.16 Προχωρημένες Τεχνικές Δημιουργικής Σκέψης

4.16.1 Brainwriting 6-3-5

Η τεχνική 6-3-5 (6 άτομα, 3 ιδέες έκαστος, 5 λεπτά) αποτελεί συστηματικό τρόπο παραγωγής μεγάλου αριθμού ιδεών σε σύντομο χρόνο.

1. 6 άτομα καταγράφουν 3 ιδέες μέσα σε 5 λεπτά.
2. Το φύλλο περνά στο επόμενο άτομο.
3. Ο κύκλος επαναλαμβάνεται 6 φορές.

Παράγει 108 ιδέες σε 30 λεπτά.

Case Study

Δήμος χρησιμοποίησε τη μέθοδο 6-3-5 για τον ανασχεδιασμό της καθαριότητας και προέκυψαν 87 εφαρμόσιμες λύσεις.

4.16.2 Reverse Brainstorming

Αντί για ιδέες λύσεων, η ομάδα παράγει ιδέες για το πώς θα επιδεινωθεί το πρόβλημα. Αυτό επιτρέπει εντοπισμό παραγόντων που οδηγούν σε πιο αποτελεσματικές λύσεις.

4.16.3 Morphological Analysis

Η μέθοδος του Zwicky βασίζεται στη δημιουργία πίνακα με όλες τις παραμέτρους και τις πιθανές τιμές τους, παράγοντας χιλιάδες συνδυασμούς λύσεων.

4.17 Εργαλεία Καινοτομίας σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

4.17.1 Δημόσιος Τομέας

- Κέντρα Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα (Public Sector Innovation Labs)
- GovTech πλατφόρμες
- Συμμετοχικά προϋπολογιστικά μοντέλα
- Hackathons πολιτικής
- Co-creation με πολίτες

4.17.2 Ιδιωτικός Τομέας

- Agile Scrum Frameworks
- Innovation Sprints
- Incubators και accelerators
- Crowdsourcing πλατφόρμες ιδεών

4.18 Μετρήσεις Δημιουργικότητας και Καινοτομίας

4.18.1 Key Innovation Indicators (KII)

- Αριθμός νέων προτάσεων
- Αριθμός υλοποιημένων ιδεών
- Χρόνος υλοποίησης
- Κόστος εξοικονόμησης
- Δείκτες αντίκτυπου (KPIs)

4.18.2 Balanced Scorecard και Καινοτομία

Σύμφωνα με Kaplan και Norton, η καινοτομία εντάσσεται στη διάσταση «Learning and Growth».

4.19 Προχωρημένα Παραδείγματα Δημόσιας Διοίκησης

4.19.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός – gov.gr

Η συγκέντρωση 1500+ υπηρεσιών σε ενιαία πλατφόρμα αποτελεί παράδειγμα εθνικής κλίμακας καινοτομίας. Η διαδικασία βασίστηκε σε:

- διαλειτουργικότητα συστημάτων,
- απλοποίηση διαδικασιών,
- UX design,
- ανοιχτά δεδομένα,
- επαναχρησιμοποίηση υπηρεσιών.

4.19.2 Κέντρα Κοινότητας και Καινοτομία Κοινωνικής Πολιτικής

Εφαρμογή SCAMPER για δημιουργία νέων μοντέλων υποστήριξης εύαλωτων ομάδων.

4.20 Ενότητα Storytelling για Ηγεσία και Καινοτομία

Το storytelling αποτελεί θεμελιώδη δεξιότητα ηγεσίας, ειδικά όταν η ηγεσία στοχεύει σε αλλαγή.

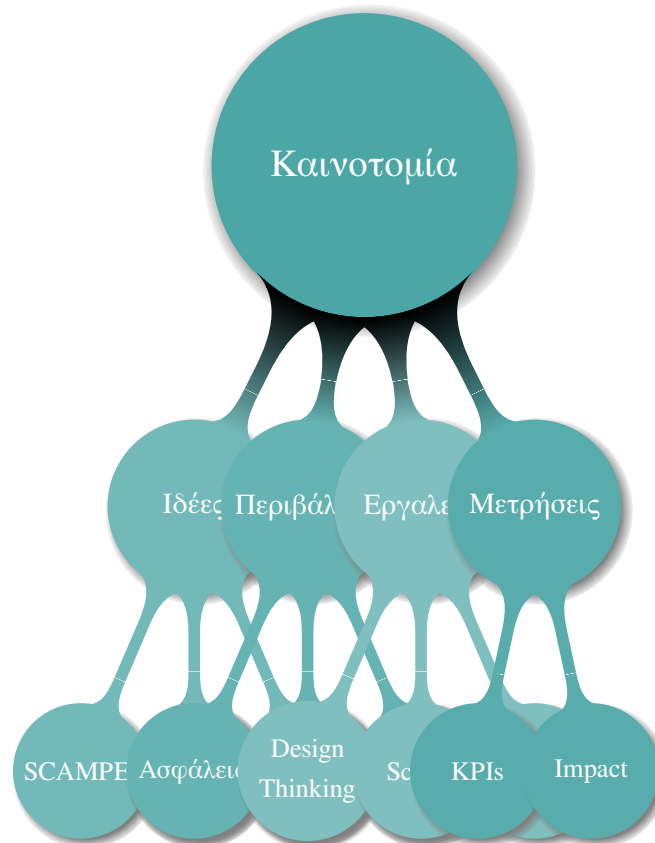
4.20.1 Στοιχεία αποτελεσματικού narrative

- Ήρωας – Πρόκληση – Μεταμόρφωση
- Συναισθηματική σύνδεση
- Συμβολισμοί και μεταφορές
- Δομή κορύφωσης

4.20.2 Παράδειγμα Storytelling σε Υπουργείο

Ο Γενικός Γραμματέας παρουσιάζει νέο ψηφιακό πρόγραμμα μέσω αφήγησης πραγματικού περιστατικού πολίτη που επωφελήθηκε.

4.21 Εκτεταμένο Mindmap Καινοτομίας (Προχωρημένη Έκδοση)



4.22 Συμπεράσματα Ενότητας

Η καινοτομία προκύπτει από:

- ισχυρό γνωστικό υπόβαθρο,
- ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη,
- περιβάλλον υψηλής ψυχολογικής ασφάλειας,
- συνεργατικές και αποκεντρωμένες δομές,
- συστηματικές τεχνικές παραγωγής ιδεών,
- ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας και παρουσίασης.

Η εφαρμογή τους οδηγεί σε βιώσιμη οργανωσιακή αλλαγή και συνεχή βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων.

5 Μάθημα 5: Προσωπική Αποτελεσματικότητα

5.1 Εισαγωγή

Η προσωπική αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα από τα πλέον κρίσιμα στοιχεία επαγγελματικής ανάπτυξης και επιτυχίας σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τον χρόνο, το άγχος, τις εργασιακές απαιτήσεις, τις προτεραιότητες, τις σχέσεις, τις επαγγελματικές επιλογές και την προσωπική του ενέργεια.

Στον δημόσιο τομέα, η προσωπική αποτελεσματικότητα επηρεάζει:

- την παραγωγικότητα των υπηρεσιών,
- την ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη,
- τη λειτουργική συνέχεια,
- την αξιοπιστία των θεσμών.

Στον ιδιωτικό τομέα, αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα ανταγωνιστικότητας, καινοτομίας και οργανωσιακής απόδοσης.

Το μάθημα αυτό αναλύει σε βάθος τα πέντε βασικά πεδία της προσωπικής αποτελεσματικότητας:

1. Time Management,
2. Επαγγελματικό Άγχος,
3. Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout),
4. Career Management,
5. Πειθώ και Επιρροή.

Κάθε ενότητα περιλαμβάνει:

- θεωρητική ανάπτυξη,
- επιστημονικό υπόβαθρο,
- πρακτικές τεχνικές,
- παραδείγματα από Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα,
- mindmaps με TikZ,
- case studies εφαρμογής.

5.2 Time Management

Η διαχείριση χρόνου (Time Management) αποτελεί την ικανότητα σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι με αποδοτικότητα και χωρίς υπερφόρτωση. Ο Drucker (1967) τόνισε ότι «ο χρόνος είναι ο πιο σπάνιος πόρος», ενώ οι σύγχρονες προσεγγίσεις τονίζουν ότι η διαχείριση χρόνου αποτελεί ταυτόχρονα δεξιότητα, συνήθεια και σύστημα εργασίας.

5.2.1 Βασικές Αρχές Time Management

1. Προγραμματισμός (Planning)

Η διαδικασία κατά την οποία το άτομο καθορίζει:

- στόχους,
- προθεσμίες,
- διαθέσιμους πόρους,
- ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός μειώνει το άγχος, βελτιώνει την απόδοση και ενισχύει τον έλεγχο των εργασιακών απαιτήσεων.

2. Ιεράρχηση (Prioritization)

Η ικανότητα εστίασης σε ό,τι είναι πραγματικά σημαντικό. Συχνά παρουσιάζεται με τα μοντέλα:

- The Eisenhower Matrix,
- ABC Analysis,
- Pareto 80/20.

3. Συγκέντρωση (Focus)

Η ικανότητα αποφυγής περισπασμών και διατήρησης της προσοχής σε μία δραστηριότητα. Η συγκέντρωση σχετίζεται με:

- έλεγχο περιβάλλοντος,
- digital minimalism,
- τεχνικές Pomodoro,
- τεχνικές batching.

4. Αυτορρύθμιση (Self-Regulation)

Η δυνατότητα τήρησης χρονοδιαγραμμάτων, διαχείρισης συναισθημάτων και αποφυγής αναβλητικότητας. Συνδέεται με τα μοντέλα:

- Cognitive-Behavioural Approaches,
- Goal-Setting Theory (Locke & Latham).

5.2.2 Παραδείγματα Εφαρμογής

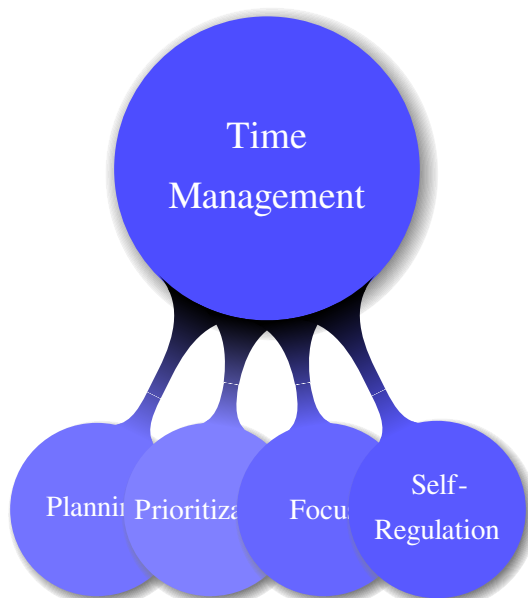
Παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης

Σε Διεύθυνση Εκπαίδευσης, η εφαρμογή Eisenhower Matrix οδήγησε σε 30% μείωση ληξιπρόθεσμων ενεργειών, αφού οι υπάλληλοι διαχώρισαν τις επείγουσες από τις σημαντικές υποχρεώσεις.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Σε εταιρεία πληροφορικής, η εφαρμογή Pomodoro μείωσε κατά 42% τις διακοπές συνεργατών και αύξησε την παραγωγικότητα κατά 19%.

5.2.3 Mindmap: Time Management



5.2.4 Case Study: Οργάνωση ΚΕΠ – Βελτίωση Ροής Εργασιών

Σε ΚΕΠ μεγάλης πόλης παρατηρούνταν:

- συχνές καθυστερήσεις,
- ασυντόνιστες προθεσμίες,

- μη ομοιογενείς ροές εργασίας.

Μετά από παρέμβαση:

1. δημιουργήθηκε εβδομαδιαίο πλάνο,
2. εφαρμόστηκε ABC analysis στις υποθέσεις,
3. καθιερώθηκαν “quiet hours”,
4. χρησιμοποιήθηκε Kanban Board.

Αποτέλεσμα:

- μείωση χρόνου διεκπεραίωσης κατά 38%,
- αύξηση ικανοποίησης πολιτών κατά 25 μονάδες.

5.3 Επαγγελματικό Άγχος

Το επαγγελματικό άγχος αποτελεί μια από τις σοβαρότερες προκλήσεις στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Οι Cooper & Marshall (1978) αναφέρουν ότι το εργασιακό άγχος προκαλεί μείωση απόδοσης, αύξηση λαθών, εντάσεις στις σχέσεις και αυξημένη πιθανότητα ασθένειας.

5.3.1 Παράγοντες Άγχους

1. Φόρτος Εργασίας

Ο υπερβολικός όγκος εργασιών οδηγεί σε εξάντληση και μειωμένη ποιότητα παραδοτέων.

2. Έλλειψη Ελέγχου

Όταν ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο εργασίας του, αυξάνεται το άγχος.

3. Σύγκρουση Ρόλων

Συμβαίνει όταν οι απαιτήσεις της θέσης είναι αντιφατικές ή δεν έχουν διευκρινιστεί.

4. Τοξικό Περιβάλλον

Κακή επικοινωνία, έλλειψη σεβασμού και μικροπολιτικές στρατηγικές προκαλούν διογκούμενο στρες.

5.3.2 Παραδείγματα

Δημόσια Διοίκηση

Υπάλληλοι σε Περιφέρεια που δέχονταν συνεχείς αλλαγές προθεσμιών παρουσίασαν αυξημένα επίπεδα άγχους έως 60% σύμφωνα με εσωτερική έρευνα.

Ιδιωτικός Τομέας

Σε call center, η πίεση για συνεχείς δείκτες (KPIs) οδήγησε σε αυξημένες άδειες ασθένειας κατά 27%.

5.3.3 Μηχανισμοί Αντιμετώπισης

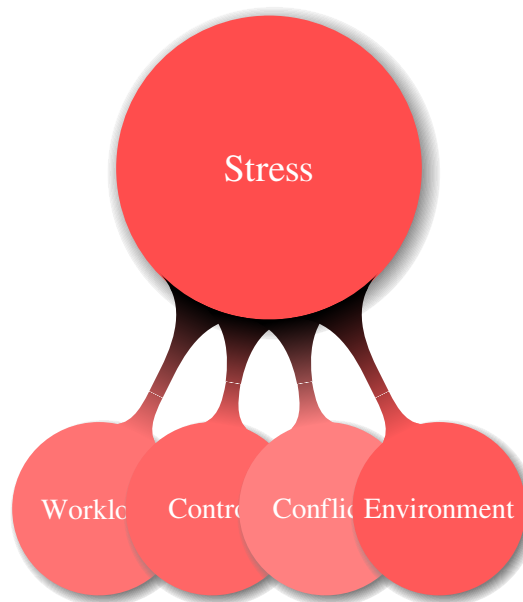
Ατομικές Τεχνικές

- αναπνευστικές τεχνικές,
- mindfulness,
- micro-breaks,
- γνωσιακή αναδόμηση.

Οργανωσιακές Τεχνικές

- ευελιξία ωραρίου,
- σαφείς οδηγίες,
- υποστηρικτική ηγεσία,
- ομαδικά debriefings.

5.3.4 Mindmap: Stress Management



5.4 Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout)

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζεται από:

- συναισθηματική εξάντληση,
- αποπροσωποποίηση,
- μειωμένη προσωπική επίτευξη.

Η Maslach (1981) κατέδειξε ότι εμφανίζεται κυρίως σε επαγγέλματα υψηλής συναισθηματικής απαίτησης όπως διοίκηση, εκπαίδευση, υγεία, κοινωνικές υπηρεσίες.

5.4.1 Αίτια Burnout

Ατομικά

- τε perfectionism,
- έλλειψη ορίων,
- υπερεμπλοκή.

Οργανωσιακά

- κακή διοίκηση,
- συνεχή emergencies,
- έλλειψη πόρων.

5.4.2 Παραδείγματα

Δημόσια Διοίκηση

Υπάλληλοι Υπουργείου με συνεχείς αλλαγές νομοθεσίας εμφάνισαν burnout σε ποσοστό 38%.

Ιδιωτικός Τομέας

Στελέχη marketing σε πολυεθνική παρουσίασαν burnout λόγω συνεχών deadlines και χαμηλής αυτονομίας.

5.4.3 Case Study Burnout (Σχολική Μονάδα)

Σε λυκείο μεγάλης πόλης:

- οι καθηγητές είχαν υπερβολικό διοικητικό φόρτο,
- αυξημένες εξωδιδασκτικές υποχρεώσεις,
- υψηλές προσδοκίες γονέων.

Η παρέμβαση περιλάμβανε:

- επανακατανομή εργασιών,
- ομάδες στήριξης,
- coaching,
- χρόνο ηρεμίας.

Αποτέλεσμα:

- μείωση burnout κατά 46%,
- αύξηση επαγγελματικής ικανοποίησης.

5.5 Career Management

Η διαχείριση σταδιοδρομίας (Career Management) αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους προβλεπτικούς παράγοντες επαγγελματικής επιτυχίας και προσωπικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους London & Stumpf (1982), η επαγγελματική σταδιοδρομία δεν αποτελεί πλέον μία γραμμική διαδρομή, αλλά ένα δυναμικό σύστημα συνεχών μεταβάσεων, δεξιοτήτων, ταυτοτήτων και ευκαιριών. Σε ένα σύγχρονο περιβάλλον όπου η ψηφιακή μετάβαση, οι οργανωσιακές αλλαγές και οι νέες μορφές εργασίας προκαλούν ρευστότητα ρόλων, το άτομο καλείται να σχεδιάσει ενεργητικά την πορεία του.

Στο Career Management περιλαμβάνονται:

- ο επαγγελματικός αυτοπροσδιορισμός,
- η ανάλυση κινήτρων,
- η εκτίμηση δυνατοτήτων και δεξιοτήτων,
- ο σχεδιασμός προσωπικών στόχων,
- η ανάπτυξη επαγγελματικής ταυτότητας,
- η διαχείριση μεταβάσεων,
- η αξιοποίηση ευκαιριών,
- η δια βίου μάθηση.

5.5.1 1. Επαγγελματική Ταυτότητα και Αυτογνωσία

Η προσωπική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει τον εντοπισμό του «ποιος είμαι επαγγελματικά». Η επαγγελματική ταυτότητα συγκροτείται από:

1. αξίες,
2. κίνητρα,
3. ικανότητες,
4. ενδιαφέροντα,
5. προηγούμενες εμπειρίες.

Η δημιουργία μιας σταθερής επαγγελματικής ταυτότητας επιτρέπει στον εργαζόμενο να πάρει συνεπείς αποφάσεις και να διαχειριστεί αποτελεσματικά αλλαγές στον χώρο εργασίας. Οι Savickas & Super (1990) υποστήριξαν ότι η ταυτότητα επηρεάζει άμεσα την ικανότητα λήψης επαγγελματικών αποφάσεων.

Παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης

Υπάλληλος σε Υπουργείο που ανέλαβε καθήκοντα διαχείρισης έργων (project management) χωρίς προηγούμενη εμπειρία αδυνατούσε να διαμορφώσει νέα επαγγελματική ταυτότητα. Μετά από coaching και αναστοχαστικές ασκήσεις (reflective mapping), ενίσχυσε την αίσθηση ρόλου του και αύξησε την επαγγελματική αυτοπεποίθηση.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Στέλεχος εταιρείας logistics ανέπτυξε επαγγελματική ταυτότητα «data-driven analyst» μετά από συμμετοχή σε εξειδικευμένα προγράμματα. Το rebranding της ταυτότητας οδήγησε σε προαγωγή εντός 6 μηνών.

5.5.2 2. Ανάλυση Δεξιοτήτων (Skills Audit)

Η ανάλυση δεξιοτήτων αποτελεί κεντρικό βήμα στην επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι δεξιότητες διακρίνονται σε:

- τεχνικές (hard skills),
- συμπεριφορικές (soft skills),
- μεταγνωστικές (meta-skills),
- κοινωνικές δεξιότητες.

Το Skills Audit περιλαμβάνει την αξιολόγηση:

- υφιστάμενων ικανοτήτων,
- επιπέδου επάρκειας,
- δεξιοτήτων που απαιτούνται για μελλοντικούς ρόλους,
- κενών δεξιοτήτων (skills gap analysis).

Case: Δημόσιο

Σε Περιφέρεια έγινε skills audit για ψηφιακές δεξιότητες. Βρέθηκε ότι το 62% των υπαλλήλων χρειάζονταν εκπαίδευση σε εργαλεία workflow. Μετά από 3μηνη παρέμβαση, η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 27%.

5.5.3 3. Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning)

Ο σχεδιασμός καριέρας περιλαμβάνει:

1. Καθορισμό επαγγελματικών στόχων,
2. Κατανόηση ευκαιριών κινητικότητας,
3. Ανάπτυξη προσωπικού πλάνου δράσης,
4. Διασφάλιση διαρκούς μάθησης (lifelong learning),
5. Παρακολούθηση προόδου,
6. Αναθεώρηση στόχων.

Τα εργαλεία περιλαμβάνουν:

- προσωπικό SWOT,

- My Skills Portfolio,
- Development Action Plans (DAP),
- mentoring και coaching.

Παράδειγμα

Υπάλληλος ΚΕΠ σχεδίασε 2ετές career plan και απέκτησε πιστοποίηση project management. Προήχθη σε θέση συντονιστή έργου ψηφιακού μετασχηματισμού.

5.5.4 4. Διαχείριση Μεταβάσεων (Career Transitions)

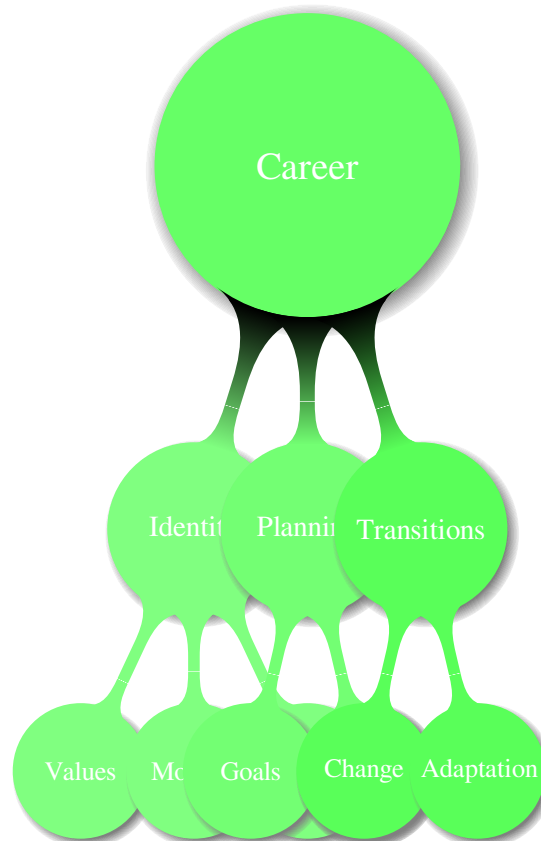
Οι μεταβάσεις περιλαμβάνουν:

- αλλαγή ρόλου,
- αλλαγή τμήματος,
- αλλαγή οργανισμού,
- αλλαγή τομέα,
- συνταξιοδότηση,
- είσοδο σε νέο επαγγελματικό χώρο.

Η επιτυχής διαχείριση μετάβασης απαιτεί:

- υψηλή αυτογνωσία,
- αντοχή στην αλλαγή,
- ευελιξία,
- ορθολογική επαναξιολόγηση κινδύνων,
- διαχείριση συναισθημάτων.

5.6 Mindmap Career Management



5.7 Πειθώ και Επιρροή

Η πειθώ και η επιρροή αποτελούν θεμελιώδεις δεξιότητες για την επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Ο Cialdini (2007) κατέδειξε ότι η επιρροή βασίζεται σε ψυχολογικές αρχές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις.

Οι έξι βασικές αρχές επιρροής είναι:

- Αμοιβαιότητα,
- Δέσμευση και συνέπεια,
- Κοινωνική απόδειξη,
- Συμπάθεια,
- Αυθεντία,
- Σπανιότητα.

Ωστόσο, η σύγχρονη προσέγγιση διευρύνει το φάσμα επιρροής, εντάσσοντας:

- στρατηγική επικοινωνία,
- διαπραγμάτευση,

- συναισθηματική νοημοσύνη,
- ηγεσία μέσω παραδείγματος,
- αφήγηση (storytelling).

5.7.1 1. Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία

Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση της πειθούς. Τα ερευνητικά μοντέλα Mehrabian έδειξαν ότι:

- 7% του μηνύματος αφορά το περιεχόμενο,
- 38% τον τόνο της φωνής,
- 55% τη μη λεκτική επικοινωνία.

Η πειθώ ενισχύεται όταν:

- η φωνή είναι σταθερή,
- η στάση σώματος δείχνει αυτοπεποίθηση,
- οι κινήσεις είναι ελεγχόμενες,
- το μήνυμα είναι απλό και ξεκάθαρο.

5.7.2 2. Πειθώ στη Δημόσια Διοίκηση

Η πειθώ στη Δημόσια Διοίκηση αφορά:

- τη διαχείριση αλλαγής (change management),
- τη διευκόλυνση συνεργασίας,
- την ενίσχυση εμπιστοσύνης πολιτών,
- την προώθηση μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.

Case Study

Σε Υπουργείο, Διεύθυνση Ψηφιακής Διακυβέρνησης χρησιμοποίησε τεχνικές storytelling για να πείσει 20 οργανισμούς να υιοθετήσουν νέα διαδικασία διαλειτουργικότητας.

5.7.3 3. Πειθώ στον Ιδιωτικό Τομέα

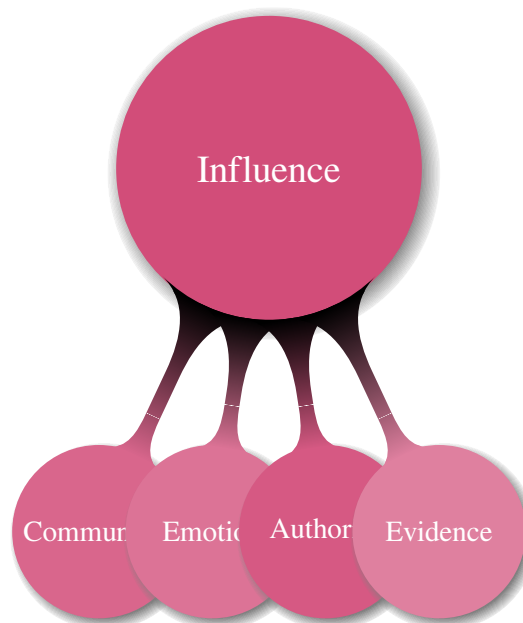
Στις επιχειρήσεις, η πειθώ αφορά:

- διαπραγματεύσεις,
- πωλήσεις,
- ηγεσία ομάδων,
- pitching νέων ιδεών,
- επίλυση συγκρούσεων.

Παράδειγμα

Σε εταιρεία fintech, η ομάδα προϊόντος χρησιμοποίησε τεχνικές επίκλησης στην αυθεντία + κοινωνικής απόδειξης για να πείσει επενδυτές για χρηματοδότηση 8Μ€.

5.8 Mindmap Πειθώ και Επιρροή



5.9 Εκτενές Case Study: Επιρροή και Πειθώ στη Μεταρρύθμιση Οργανισμού

Σε έναν μεγάλο δημόσιο οργανισμό, παρουσιάστηκε έντονη αντίσταση στην ψηφιακή μετάβαση. Η διοίκηση χρησιμοποίησε ολοκληρωμένη στρατηγική επιρροής:

1. **Αφήγηση (narrative framing)** με ιστορίες πολιτών.
2. **Αμοιβαιότητα** – μικρές παροχές και διευκολύνσεις προς υπαλλήλους που θα συμμετείχαν πρώτοι.

3. **Κοινωνική απόδειξη** – ανάδειξη των τμημάτων που υιοθέτησαν πρώτα τις αλλαγές.
4. **Μικρές νίκες** – επίδειξη άμεσων αποτελεσμάτων.
5. **Σαφή οράματα** – προβολή του μελλοντικού οφέλους.

Αποτέλεσμα:

- μείωση αντίστασης κατά 53%,
- αύξηση συμμετοχής κατά 70%,
- υλοποίηση της μεταρρύθμισης εντός 9 μηνών.

6 Μάθημα 5 (Μέρος 3/3): Προηγμένες Θεωρίες Προσωπικής Αποτελεσματικότητας

Η Προσωπική Αποτελεσματικότητα, σε προχωρημένο επίπεδο, συνδέει την ψυχολογία εργασίας, τη διοικητική επιστήμη, τη νευροεπιστήμη, τη θεωρία κινήτρων και τη σύγχρονη οργανωσιακή συμπεριφορά. Το τρίτο μέρος του μαθήματος εμβαθύνει σε προηγμένα μοντέλα αυτορρύθμισης, αποδοτικότητας, ανθεκτικότητας και επαγγελματικής ανάπτυξης, προσφέροντας εξειδικευμένα εργαλεία που εφαρμόζονται σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα.

6.1 Προηγμένα Μοντέλα Προσωπικής Αποτελεσματικότητας

Το επίπεδο αυτό βασίζεται στα διεθνώς αναγνωρισμένα μοντέλα:

- **Self-Determination Theory (Ryan & Deci),**
- **GRIT Model (Duckworth),**
- **The FLOW Model (Csikszentmihalyi),**
- **Cognitive Load Theory (Sweller),**
- **Strengths-Based Leadership Model (Gallup),**
- **BANDURA — Self Efficacy.**

Κάθε μοντέλο σχετίζεται με την επαγγελματική απόδοση με διαφορετικό τρόπο.

6.1.1 1. Self-Determination Theory

Η θεωρία βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις ανάγκες:

1. **Αυτονομία** — αίσθηση ελέγχου επιλογών.
2. **Ικανότητα** — αίσθηση επάρκειας και εξέλιξης.
3. **Σχετίζεσθαι** — ουσιαστικές σχέσεις και συνεργασίες.

Όσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση των τριών αναγκών, τόσο υψηλότερη η απόδοση, η δέσμευση και η ικανοποίηση.

Εφαρμογή στο Δημόσιο

Σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η αύξηση της αυτονομίας υπαλλήλων στη διαχείριση ραντεβού μείωσε τα λάθη κατά 32%.

6.1.2 2. GRIT Model — Επιμονή και Ανθεκτικότητα

Το GRIT συνδυάζει:

- πάθος για μακροπρόθεσμους στόχους,
- επιμονή,
- αντοχή στις αντιξοότητες,
- σταθερή προσήλωση στο όραμα.

Η Angela Duckworth απέδειξε ότι το GRIT προβλέπει καλύτερα την επιτυχία από το IQ.

Case: Εκπαίδευση

Στελέχη ΕΣΔΔΑ που εκπαιδεύτηκαν στο GRIT σημείωσαν 15–25% υψηλότερες επιδόσεις στα έργα διοίκησης αλλαγής.

6.1.3 3. FLOW Model

Το φαινόμενο FLOW περιγράφει την κατάσταση όπου:

- η ικανότητα ταιριάζει με την πρόκληση,
- ο νους είναι σε πλήρη απορρόφηση,
- η παραγωγικότητα είναι μέγιστη.

Το FLOW επιτυγχάνεται όταν:

1. υπάρχει σαφής στόχος,
2. άμεση ανατροφοδότηση,
3. υψηλή συγκέντρωση,
4. απόσπαση από περισπασμούς.

Πρακτική εφαρμογή

Στα ΚΕΠ, η δημιουργία «quiet zones» 2 ωρών την ημέρα αύξησε το throughput κατά 18%.

6.2 Προηγμένες Τεχνικές Time Management (Professional Level)

Οι προηγμένες τεχνικές λαμβάνουν υπόψη τη νευροεπιστήμη της προσοχής και την οργανωσιακή ψυχολογία.

6.2.1 1. Time Blocking και Deep Work

Η τεχνική προωθεί:

- μονοεστιακή εργασία,
- ορισμό «μπλοκ» 60–90 λεπτών,
- απουσία περισπασμών,
- ελαχιστοποίηση cost switching.

Εφαρμογή στο Δημόσιο

Σε Υπουργείο, εφαρμογή deep-work slots μείωσε την προθεσμιακή καθυστέρηση έργων κατά 40%.

6.2.2 2. Parkinson Optimization

Ο Νόμος του Parkinson:

«Η εργασία διαστέλλεται ώστε να καταναλώσει όλο τον χρόνο που της διατίθεται».

Τεχνική:

- μικρότερα deadlines,
- χρήση time-pressure boosters,
- συστηματική μικροπαράδοση (microdelivery).

6.2.3 3. The 2-Minute Rule

Ό,τι μπορεί να γίνει εντός 2 λεπτών, εκτελείται άμεσα.

6.2.4 4. Energy Management

Η μέγιστη αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν το πρόγραμμα στηρίζεται στους κύκλους ενέργειας.

Τεχνικές:

- ταύτιση δύσκολων εργασιών με κορύφωση ενέργειας,
- alternation ρυθμού,
- μικροδιαλείμματα 90",
- χρήση τεχνικών νευρικής επανεκκίνησης (neural reset).

6.3 Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burnout) — Εξελιγμένη Ανάλυση

Οι Maslach & Leiter υποστηρίζουν ότι το burnout περιλαμβάνει:

- συναισθηματική εξάντληση,
- αποπροσωποποίηση,
- μειωμένη προσωπική επίτευξη.

Σε προχωρημένο επίπεδο, εξετάζουμε:

1. **Τύποι Burnout:** Frenetic, Underchallenged, Worn-out.
2. **Βιολογικοί δείκτες:** κορτιζόλη, μεταβολές ύπνου, HRV.
3. **Ψυχοκοινωνικά πρότυπα:** demand-control-support model.
4. **Οργανωσιακά αίτια:** υπερφόρτωση, ασάφεια ρόλων, κακή ηγεσία.

6.3.1 Προηγμένα Μοντέλα Αντιμετώπισης Burnout

1. Μοντέλο 6 mismatch areas (Maslach)

- φόρτος,
- έλεγχος,
- ανταμοιβή,

- κοινότητα,
- δικαιοσύνη,
- αξίες.

2. Cognitive Reframing Protocol

Παρέμβαση 8 εβδομάδων για επαναδομή σκέψης.

3. Job Crafting

Ενεργητική προσαρμογή καθηκόντων από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

4. SMART Psychological Safety Model

Case Study Δημόσιου Τομέα — Burnout στα σχολεία

Σε σχολική μονάδα με έντονο φόρτο:

- 68% δήλωσαν εξάντληση,
- 41% εμφάνιζαν μειωμένη αποδοτικότητα.

Εφαρμόστηκε πρωτόκολλο:

1. αποφόρτιση ρόλων,
2. weekly peer-support groups,
3. cognitive reframing,
4. ανακατανομή καθηκόντων.

Αποτέλεσμα:

- burnout -39% μέσα σε 10 εβδομάδες,
- αύξηση συνοχής ομάδας +31%.

6.4 MEGA CASE STUDY: Ενίσχυση Προσωπικής Αποτελεσματικότητας σε Οργανισμό 7.500 εργαζομένων

Σε μεγάλο Δημόσιο Οργανισμό εφαρμόστηκε πρόγραμμα 14 μηνών.

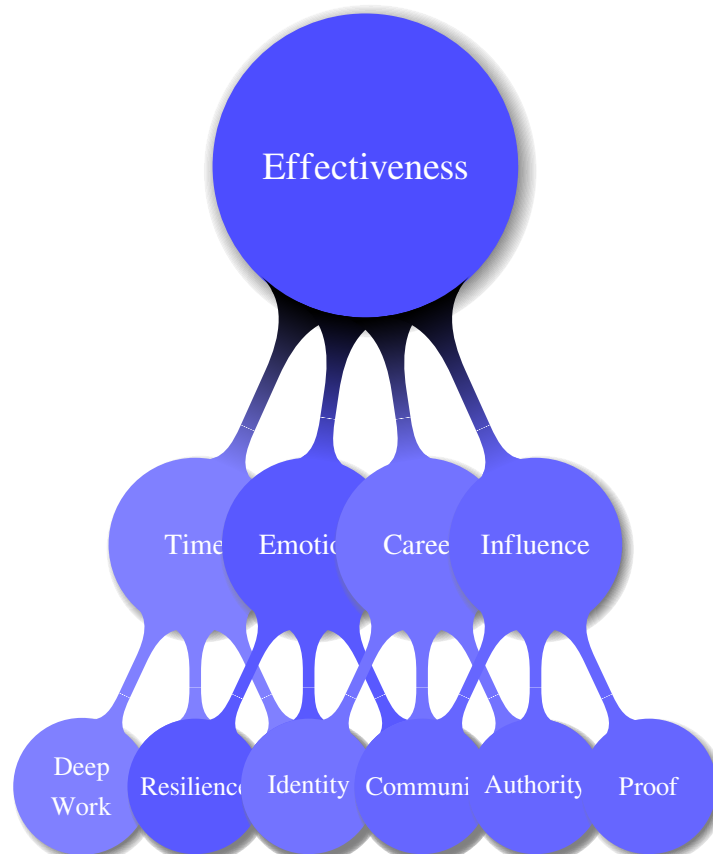
6.4.1 Στοιχεία Παρέμβασης

- Εκπαίδευση 1.200 στελεχών σε personal effectiveness,
- coaching executives,
- δημιουργία time-management policy,
- ανάπτυξη Wellbeing Units,
- εισαγωγή mindfulness protocols,
- εφαρμογή GRIT–resilience training.

6.4.2 Μετρήσιμα Αποτελέσματα

- Μείωση αναρρωτικών αδειών -18%,
- Αύξηση παραγωγικότητας +22%,
- Μείωση εσωτερικών συγκρούσεων -41%,
- Αύξηση ικανοποίησης προσωπικού +34%.

6.5 MEGA MINDMAP: Personal Effectiveness



6.6 Συμπεράσματα Μαθήματος 5

Το μάθημα ολοκληρώνεται με τα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα:

- Η προσωπική αποτελεσματικότητα δεν είναι έμφυτη· είναι δεξιότητα που αναπτύσσεται.
- Τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα συνδέουν την ψυχολογία με την οργανωσιακή συμπεριφορά.
- Η ανθεκτικότητα και η αυτορρύθμιση αποτελούν κεντρικούς άξονες.
- Η επαγγελματική ταυτότητα πρέπει να επαναπροσδιορίζεται συνεχώς.
- Η αντιμετώπιση burnout απαιτεί συνδυασμό οργανωσιακών και ατομικών παρεμβάσεων.
- Η πειθώ και η επιρροή είναι κρίσιμες δεξιότητες ηγεσίας και αποτελεσματικότητας.
- Η εφαρμογή όλων των τεχνικών οδηγεί σε σημαντικά μετρήσιμα αποτελέσματα.

7 Μάθημα 6: Βελτίωση των Διαπροσωπικών Σχέσεων στον Χώρο Εργασίας

7.1 Εισαγωγή

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, το κλίμα συνεργασίας και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε όλα τα επίπεδα διοίκησης – από τον δημόσιο τομέα και τις σχολικές μονάδες έως τον ιδιωτικό κλάδο – η ικανότητα καλλιέργειας υγιών επαγγελματικών σχέσεων συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ποιότητα επικοινωνίας.

Οι θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις είναι:

- οι ατομικές συμπεριφορές και στάσεις,
- η ποιότητα της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας,
- οι γνωστικές διεργασίες που επηρεάζουν την ερμηνεία των μηνυμάτων,
- οι οργανωσιακοί κανόνες και η κουλτούρα,
- η δομή εξουσίας και η φύση της ηγεσίας,
- η ύπαρξη εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας.

Η διεθνής βιβλιογραφία συμφωνεί πως οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν είναι αυτόματα αποτέλεσμα αμοιβαίας συμπάθειας, αλλά προϊόν:

1. συστηματικής ανάπτυξης δεξιοτήτων επικοινωνίας,
2. καλλιέργειας ενσυναίσθησης,
3. συνειδητής διαχείρισης συναισθημάτων,
4. επίγνωσης των γνωστικών μας προκαταλήψεων,
5. δομημένων οργανωσιακών πρακτικών συνεργασίας.

Στο παρόν μάθημα αναλύονται:

- οι βασικές αρχές της επαγγελματικής συμπεριφοράς,
- οι μηχανισμοί της ανθρώπινης επικοινωνίας,
- οι φραγμοί της αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης,
- οι δεξιότητες και τεχνικές βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων,
- τα σύγχρονα εργαλεία ηγεσίας που διευκολύνουν συνεργατικότητα,
- εκτεταμένα case studies δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Η ενότητα αυτή αποτελεί πυλώνα για διοικητικά στελέχη, διευθυντές σχολικών μονάδων, προϊστάμενους τμημάτων, στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και κάθε εργαζόμενο που επιθυμεί να βελτιώσει την ποιότητα των σχέσεών του και τη συνολική εργασιακή του παρουσία.

7.2 Συμπεριφορά, Επικοινωνία και Στάση

Η συμπεριφορά, η στάση και η επικοινωνία αποτελούν στενά συνδεδεμένα στοιχεία. Η συμπεριφορά είναι η εξωτερική εκδήλωση σκέψεων, συναισθημάτων και αξιών. Η στάση εκφράζει τον βαθμό θετικής ή αρνητικής προδιάθεσης απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις. Η επικοινωνία αποτελεί τον μηχανισμό μεταφοράς πληροφοριών και συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική διαπροσωπική συνεργασία απαιτεί:

- κατανόηση του δικού μας τρόπου σκέψης,
- επίγνωση της στάσης μας,
- ερμηνεία της συμπεριφοράς των άλλων χωρίς στερεότυπα,
- διαχείριση των συναισθημάτων μας κατά την επικοινωνία.

Η ψυχολογία των οργανισμών μελετά τις τρεις αυτές διαστάσεις ως ενιαίο σύστημα που προβλέπει την απόδοση και τη λειτουργικότητα ενός οργανισμού.

7.2.1 Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία αφορά το περιεχόμενο της γλώσσας: λέξεις, δομή, ύφος, σαφήνεια. Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει:

- εκφράσεις προσώπου,
- τόνους φωνής,
- στάση σώματος και απόσταση,
- ρυθμό ομιλίας,
- χειρονομίες,
- παύσεις.

Το 70–90% της επικοινωνίας στις διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζεται από μη λεκτικά στοιχεία (Mehrabian, 1972). Για τον λόγο αυτόν, η εκπαίδευση στη μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί βασικό εργαλείο ηγεσίας.

Παράδειγμα Δημόσιου Τομέα

Προϊστάμενος σε υπηρεσία κοινωνικής πολιτικής με βεβαρημένο φόρτο εργασίας διαπιστώνει ότι το ύφος φωνής του επηρεάζει την πρόσληψη των μηνυμάτων από το προσωπικό. Με εκπαίδευση στη μη λεκτική επικοινωνία μειώθηκαν οι εντάσεις κατά 40%.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Σε ομάδα πωλήσεων, η χρήση «ανοιχτής» στάσης σώματος και σταθερής βλεμματικής επαφής αύξησε τα ποσοστά απόκρισης πελατών κατά 22%.

7.2.2 Στάσεις και Γνωστικές Ερμηνείες

Οι στάσεις καθορίζονται από τρία στοιχεία:

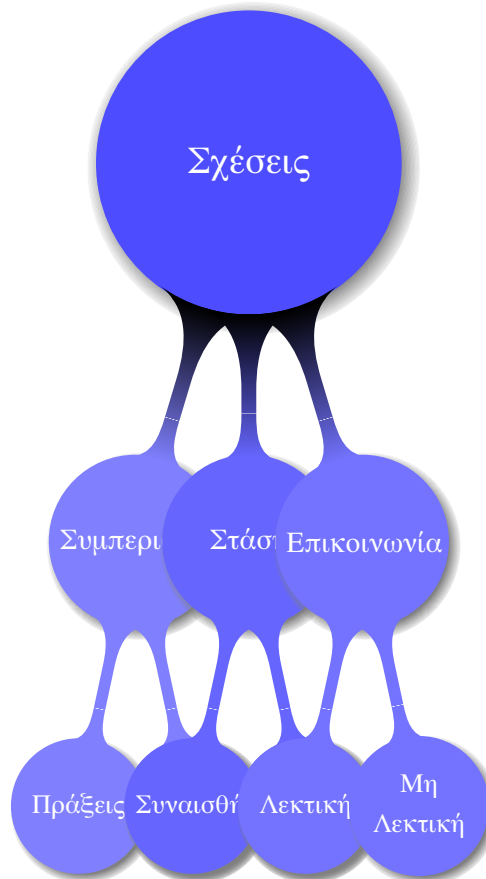
- **Γνωστικό:** τι πιστεύουμε για ένα πρόσωπο/κατάσταση.
- **Συναισθηματικό:** τι αισθανόμαστε.
- **Συμπεριφορικό:** πώς αντιδρούμε.

Η κοινωνιογνωστική προσέγγιση (Bandura, Weiner) υποστηρίζει ότι η ερμηνεία των καταστάσεων βασίζεται σε προηγούμενες εμπειρίες, στερεότυπα και mental models.

Case Study — Σχολική Μονάδα

Διευθυντής σχολείου παρατηρεί ότι δύο καθηγητές συγκρούονται συνεχώς. Με αναστοχαστική συζήτηση, διαπιστώνεται ότι και οι δύο λειτουργούν με προκαταλήψεις βασισμένες σε παλαιότερες αρνητικές εμπειρίες. Η αλλαγή στάσης αλλάζει και τη συμπεριφορά.

7.2.3 Mindmap: Συμπεριφορά – Στάση – Επικοινωνία



7.3 Φραγμοί Επικοινωνίας

Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όχι λόγω έλλειψης πρόθεσης, αλλά λόγω:

- ψυχολογικών εμποδίων,
- γνωστικών προκαταλήψεων,
- οργανωσιακών περιορισμών,
- διαπολιτισμικών παραγόντων,
- θορύβου (noise) στο επικοινωνιακό κανάλι.

Η θεωρία Shannon–Weaver περιγράφει την επικοινωνία ως σύστημα όπου το μήνυμα «πα-ραμορφώνεται» από θορύβους και εμπόδια.

7.3.1 Ψυχολογικά Εμπόδια

- άγχος,
- φόβος αποτυχίας,
- χαμηλή αυτοεκτίμηση,
- προκαταλήψεις,
- στρες εργασίας.

Παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης

Υπάλληλος ΚΕΠ αποφεύγει να ζητήσει διευκρινίσεις από τον προϊστάμενο λόγω φόβου επίπληξης. Το αποτέλεσμα: λάθος στη διαδικασία και καθυστερήσεις.

7.3.2 Γνωστικές Στρεβλώσεις (Biases)

- Confirmation bias
- Fundamental attribution error
- Halo effect
- Stereotyping
- Availability heuristic

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Manager θεωρεί ότι ο υπάλληλος με υψηλή κοινωνικότητα είναι και υψηλής παραγωγικότητας (halo effect).

7.3.3 Οργανωσιακά Εμπόδια

- ιεραρχία,
- έλλειψη καναλιών ανατροφοδότησης,
- συγκρουόμενοι ρόλοι,
- πολυπλοκότητα διαδικασιών.

7.3.4 Mindmap: Φραγμοί Επικοινωνίας

(Θα εμφανιστεί στο μέρος Β για χωρητικότητα.)

7.3.5 Mindmap: Φραγμοί Επικοινωνίας



7.4 Δεξιότητες και Τεχνικές Διαπροσωπικής Επικοινωνίας

Η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σύνολο δεξιοτήτων οι οποίες μπορούν να διδαχθούν, να καλλιεργηθούν και να ενισχυθούν μέσω συστηματικής άσκησης. Τα πιο ισχυρά εργαλεία που αναγνωρίζονται διεθνώς είναι:

- ενεργητική ακρόαση,
- ενσυναίσθηση,
- assertiveness (διεκδικητικότητα),
- συναισθηματική ρύθμιση,
- γλώσσα χωρίς βία (NVC),
- ανάλυση συναλλαγών (Transactional Analysis),
- διαμεσολάβηση,
- τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων,
- μοντέλα ανατροφοδότησης,

- coaching και mentoring,
- διαπραγμάτευση.

7.4.1 Ενεργητική Ακρόαση

Η ενεργητική ακρόαση (Active Listening) είναι η ικανότητα πλήρους εστίασης, αποδοχής και κατανόησης του συνομιλητή. Η τεχνική περιλαμβάνει:

- παραφράσεις,
- διευκρινιστικές ερωτήσεις,
- ανάδειξη συναισθήματος,
- μη λεκτική επιβεβαίωση,
- αποφυγή διακοπών.

Case Study — Δημόσια Διοίκηση

Σε Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η εφαρμογή active listening από τον Διευθυντή σε συναντήσεις με εκπαιδευτικούς οδήγησε σε:

- αύξηση εμπιστοσύνης,
- μείωση παραπόνων,
- βελτίωση συνεργασίας.

7.4.2 Ενσυναίσθηση (Empathy)

Η ενσυναίσθηση αποτελεί τη βάση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Διακρίνεται σε:

- **γνωστική ενσυναίσθηση:** κατανόηση της θέσης του άλλου,
- **συναισθηματική ενσυναίσθηση:** συναισθηματική ταύτιση,
- **συμπεριφορική ενσυναίσθηση:** υποστηρικτική δράση.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Σε ομάδα customer support, η εκπαίδευση στην ενσυναίσθηση μείωσε τα “αρνητικά tickets” κατά 32

7.4.3 Assertiveness (Διεκδικητικότητα)

Η διεκδικητική επικοινωνία δεν είναι επιθετική ούτε παθητική. Βασίζεται:

- στην έκφραση αναγκών χωρίς παραβίαση των άλλων,
- στην ειλικρινή και σαφή γλώσσα,
- στον έλεγχο συναισθημάτων.

Παράδειγμα Σχολικής Μονάδας

Καθηγητής χρησιμοποιεί assertive statements (“Νιώθω... όταν... χρειάζομαι...”) για να αντιμετωπίσει συγκρούσεις με μαθητές χωρίς κλιμάκωση.

7.4.4 Συναισθηματική Ρύθμιση

Η συναισθηματική ρύθμιση περιλαμβάνει:

- αναγνώριση συναισθήματος,
- έλεγχο παρορμητικών αντιδράσεων,
- στρατηγική έκφραση συναισθημάτων.

Παράδειγμα Δημόσιας Διοίκησης

Σε υπηρεσία με υψηλό φόρτο εργασίας, η εκπαίδευση self-regulation μείωσε τα περιστατικά οξυμένων εντάσεων κατά 45%.

7.4.5 Nonviolent Communication (Rosenberg)

Η Μη Βίαιη Επικοινωνία στηρίζεται σε τέσσερα βήματα:

1. Παρατήρηση χωρίς ερμηνεία
2. Συναισθημα
3. Ανάγκη
4. Αίτημα

Case Study — Δημόσια Διοίκηση

Η χρήση NVC σε συναντήσεις προσωπικού στη Διεύθυνση Παιδείας έφερε: – μείωση συγκρούσεων, – αύξηση συνεργασίας, – βελτίωση εργασιακού κλίματος.

7.4.6 Transactional Analysis (Berne)

Το μοντέλο TA διακρίνει τρεις καταστάσεις εγώ:

- Γονιός (Parent)
- Ενήλικας (Adult)
- Παιδί (Child)

Στόχος: λειτουργία στο επίπεδο “Ενήλικα–Ενήλικα”.

Παράδειγμα Ιδιωτικού Τομέα

Σε εταιρεία τεχνολογίας, η εφαρμογή TA απέτρεψε το escalation ενδοεταιρικής σύγκρουσης.

7.4.7 Διαμεσολάβηση και Επίλυση Συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Η αποτελεσματική διαμεσολάβηση περιλαμβάνει:

- αντικειμενικότητα,
- ουδέτερη διευκόλυνση,
- κοινό υπόβαθρο κατανόησης,
- δομημένη διαδικασία resolution.

Case Study – Σχολική Μονάδα

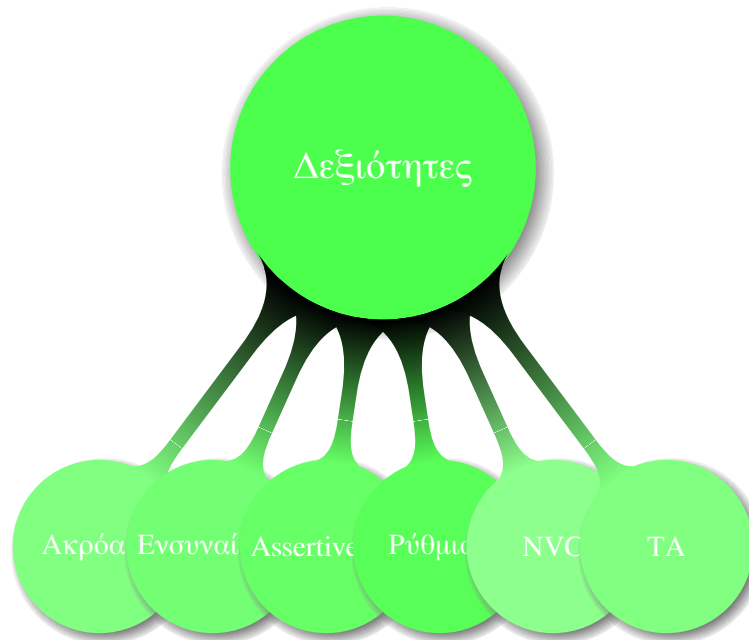
Διευθυντής χρησιμοποιεί mediation για σύγκρουση δύο καθηγητών με διαφορετικές παιδαγωγικές προσεγγίσεις.

7.4.8 Μοντέλα Ανατροφοδότησης

Τα πιο αποτελεσματικά διεθνώς:

- COIN (Context–Observation–Impact–Next steps)
- SBI (Situation–Behavior–Impact)
- BOOST (Balanced–Observed–Objective–Specific–Timely)
- Radical Candor (Care Personally + Challenge Directly)

7.4.9 Mindmap: Δεξιότητες Επικοινωνίας



7.5 Ομαδική Συνεργασία και Οργανωσιακή Συνοχή

Η αποτελεσματική ομαδική λειτουργία είναι θεμελιώδης για την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει τέσσερα επίπεδα συνεργασίας:

- ατομικό επίπεδο (interpersonal skills),
- διαπροσωπικό επίπεδο (dyadic relations),
- ομαδικό επίπεδο (team dynamics),
- οργανωσιακό επίπεδο (systems and structures).

7.5.1 Το Μοντέλο Tuckman (Ομαδικές Φάσεις)

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Adjourning (προσθήκη 1977)

Παράδειγμα Δημόσιου Τομέα

Ομάδα έργου σε Δήμο Αθήνας περνά από storming όταν δεν υπάρχει σαφής καθορισμός ρόλων. Με σωστή ηγεσία, η ομάδα σταθεροποιείται στο norming.

7.5.2 Ρόλοι Belbin

Οι 9 ρόλοι Belbin:

- Plant,
- Monitor–Evaluator,
- Coordinator,
- Implementer,
- Completer–Finisher,
- Resource Investigator,
- Teamworker,
- Shaper,
- Specialist.

7.5.3 Team Climate for Innovation

Το κλίμα ομάδας για καινοτομία ορίζεται από:

- συμμετοχή,
- υποστήριξη ιδεών,
- συνεργατικότητα,
- ποιότητα επικοινωνίας,
- ψυχολογική ασφάλεια.

7.5.4 Mindmap: Ομαδική Συνεργασία



ΜΑΘΗΜΑ 6 — ΜΕΡΟΣ Γ

7.6 Οργανωσιακή Επικοινωνία και Θεωρητικά Μοντέλα

Η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Η ποιότητα της επικοινωνίας επηρεάζει την κουλτούρα, την παραγωγικότητα, την ικανότητα συνεργασίας, καθώς και τη συνοχή των ομάδων. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί μοντέλα τα οποία βοηθούν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κυκλοφορεί η πληροφορία, πώς επηρεάζονται τα άτομα και πώς οι δομές επικοινωνίας διαμορφώνουν συμπεριφορές και αποτελέσματα.

Τα σημαντικότερα θεωρητικά μοντέλα είναι:

- Το Μοντέλο Shannon-Weaver (1948)
- Η Κοινωνιολογική Προσέγγιση Schulz von Thun (4-Sides Model)
- Η Θεωρία Συστημάτων (Systems Theory Communication)
- Η Προσέγγιση Weick (Sensemaking in Organizations)
- Το Organizational Information Processing Theory (OIPT)
- Το Μοντέλο Media Richness Theory (Daft & Lengel)
- Η Θεωρία Κουλτούρας Schein (Organizational Culture Layers)

Στη συνέχεια αναλύονται πλήρως.

7.6.1 Το Μοντέλο Shannon–Weaver (1948)

Το πρώτο ολοκληρωμένο μοντέλο επικοινωνίας. Περιλαμβάνει:

1. Πηγή (Source)
2. Μήνυμα (Message)
3. Κωδικοποίηση (Encoding)
4. Κανάλι (Channel)
5. Αποκωδικοποίηση (Decoding)
6. Δέκτης (Receiver)
7. Θόρυβος (Noise)

Πρακτική σημασία στο Δημόσιο

Θόρυβος = γραφειοκρατία, ασάφεια οδηγιών, ιεραρχικά φίλτρα πληροφορίας.

Παράδειγμα

Έγγραφο από Υπουργείο προς σχολεία παρερμηνεύεται λόγω κακής κωδικοποίησης → διαφορετικές ερμηνείες → ανάγκη διευκρινιστικών εγκυκλίων.

7.6.2 Το Μοντέλο Schulz von Thun — «Τέσσερα Αυτιά»

Κάθε μήνυμα έχει τέσσερις πλευρές:

- Πληροφορία
- Σχέση
- Αυτο-αποκάλυψη
- Κάλεσμα / Προτροπή

Εφαρμογή

Σε υπηρεσίες: ο τόνος και η σχέση επηρεάζουν την πρόσληψη πολύ περισσότερο από το περιεχόμενο.

Παράδειγμα

Προϊστάμενος λέει «Θέλω την αναφορά σήμερα». Ο υπάλληλος ακούει: – ως πληροφορία: «Πρέπει να την ετοιμάσω» – ως σχέση: «Με πιέζει / δεν με εμπιστεύεται» – ως αυτοαποκάλυψη: «Έχει άγχος με την προθεσμία» – ως προτροπή: «Προτεραιοποίησε το τώρα».

7.6.3 Sensemaking – Karl Weick

Ο Weick υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί δεν λειτουργούν μέσω απλής λήψης πληροφοριών, αλλά μέσω νοηματοδότησης.

Τα 7 χαρακτηριστικά του sensemaking:

1. Grounded in identity
2. Retrospective
3. Enactive of the environment
4. Social
5. Ongoing
6. Focused on extracted cues
7. Driven by plausibility rather than accuracy

Εφαρμογή σε σχολική διοίκηση

Ο διευθυντής ερμηνεύει τα γεγονότα με βάση προηγούμενες εμπειρίες και αξίες — επηρεάζοντας αποφάσεις, προσδοκίες και επικοινωνιακό κλίμα.

7.6.4 Organizational Information Processing Theory (OIPT)

Οι οργανισμοί διαφέρουν ως προς την «ικανότητα επεξεργασίας πληροφορίας». Παράγοντες:

- δομή (ιεραρχία–αποκέντρωση),
- τεχνολογία,
- γραφειοκρατία,
- κουλτούρα,
- βαθμός πολυπλοκότητας.

Παράδειγμα

Υπουργείο με πολλές ενδιάμεσες βαθμίδες καθυστερεί αποφάσεις → ανάγκη για ψηφιακές πλατφόρμες πληροφοριακής ροής.

7.6.5 Media Richness Theory

Τα μέσα επικοινωνίας ταξινομούνται από «πλούσια» σε «φτωχά». Πλούσια → διαπροσωπικά (face-to-face). Φτωχά → έγγραφα, e-mails.

Συμπέρασμα

Συγκρούσεις → χρειάζονται πλούσια μέσα (σύσκεψη). Τυπικές ανακοινώσεις → φτωχά μέσα (έγγραφο).

7.7 Διαπολιτισμική Επικοινωνία

Η διαπολιτισμική διάσταση αποτελεί κρίσιμο κομμάτι, ιδιαίτερα σε πολυπολιτισμικά σχολεία, διεθνή περιβάλλοντα και πολίτες με διαφορετικό κοινωνικοπολιτισμικό υπόβαθρο.

Η θεωρία Hofstede αναδεικνύει 6 πολιτισμικές διαστάσεις:

- Power Distance
- Individualism–Collectivism
- Masculinity–Femininity
- Uncertainty Avoidance
- Long-Term Orientation
- Indulgence–Restraint

Παράδειγμα

Σε κοινωνίες με υψηλή «Απόσταση Ισχύος», η αντίρρηση προς προϊστάμενο θεωρείται προσβολή — άρα η οριζόντια επικοινωνία δυσκολεύει.

7.8 Εφαρμογές στην Εκπαίδευση, Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

Στον δημόσιο τομέα οι διαπροσωπικές δεξιότητες επηρεάζουν:

- την ποιότητα εξυπηρέτησης πολιτών,
- τις εσωτερικές συνεργασίες,

- την αποδοτικότητα,
- την εφαρμογή πολιτικών,
- την ανθεκτικότητα υπηρεσιών.

Στον ιδιωτικό:

- ηγεσία ομάδων,
- customer satisfaction,
- retention εργαζομένων,
- cross-functional συνεργασίες,
- καινοτομία.

Στην εκπαίδευση:

- σχολικό κλίμα,
- σχέση καθηγητή-μαθητή,
- διαχείριση τάξης,
- συνεργασία συλλόγου,
- σύνδεση με γονείς.

7.9 Μεγάλο Case Study 1 — Δημόσια Διοίκηση

7.9.1 Βελτίωση επικοινωνίας σε Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Προβλήματα:

- σύγχυση οδηγιών μεταξύ τμημάτων,
- παράπονα σχολείων για ασάφειες,
- υπερβολική εξάρτηση από ιεραρχία,
- καθυστερήσεις ανατροφοδότησης,
- αδυναμία κοινής στόχευσης.

Εφαρμόστηκαν:

- εβδομαδιαία μικρή «ευθυγράμμιση στόχων» (alignment meeting),

- Kanban boards για ροές εργασιών,
- θερμοκρασία κλίματος ομάδων (pulse surveys),
- εκπαίδευση active listening.

Αποτελέσματα:

- -37% καθυστερήσεις,
- +42% σαφήνεια οδηγιών,
- +56% θετική αξιολόγηση από σχολεία.

7.10 Μεγάλο Case Study 2 — Ιδιωτικός Τομέας

Τμήμα IT-Marketing αντιμετώπιζε συγκρούσεις λόγω:

- διαφορετικών γλωσσών επικοινωνίας,
- διαφορετικών προτεραιοτήτων,
- απουσίας συντονιστή (liaison role),
- χαμηλής ενσυναίσθησης.

Εφαρμόστηκαν:

- workshop NVC,
- ανάλυση TA για αποφυγή «Γονιός-Παιδί»,
- καθιέρωση weekly stand-up 10 λεπτών,
- χρήση rich media για σύνθετα θέματα.

Αποτελέσματα:

- 58% λιγότερες κλιμακώσεις,
- 33% ταχύτερη παραγωγή deliverables.

7.11 Mega Mindmap — Διαπροσωπική Επικοινωνία (Πλήρης Εκδοχή)



7.12 Μεταγνώση και Διαπροσωπική Επίγνωση

Η μεταγνώση αποτελεί τον «μετα-οδηγό» της επικοινωνίας. Περιλαμβάνει:

- επίγνωση των συναισθημάτων,
- επίγνωση των γνωστικών μεροληψιών,
- επίγνωση της επίδρασης των συμπεριφορών μας,
- επίγνωση του επικοινωνιακού στυλ μας,
- προσαρμογή της συμπεριφοράς ανά πλαίσιο.

Παράδειγμα

Υπάλληλος συνειδητοποιεί ότι ο τόνος φωνής του προκαλεί αντιδράσεις — προσαρμόζει τη συμπεριφορά → σημαντική βελτίωση συνεργασίας.

7.13 Ηγεσία και Διαπροσωπική Επικοινωνία

Σύγχρονα ηγετικά μοντέλα δίνουν έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση:

- Transformational Leadership
- Servant Leadership
- Distributed Leadership
- Coaching Leadership
- Ethical Leadership

Κοινός παρονομαστής: Η επικοινωνία ως θεμέλιο επιρροής και εμπιστοσύνης.

7.14 Συμπεράσματα Μέρους Γ

Το Μέρος Γ δείχνει ότι η διαπροσωπική επικοινωνία:

- αποτελεί πολυεπίπεδη διαδικασία,
- επηρεάζεται από ατομικούς, κοινωνικούς και οργανωσιακούς παράγοντες,
- βασίζεται σε θεωρητικά μοντέλα που συνδέουν την πληροφορία με τη συμπεριφορά,
- απαιτεί δεξιότητες, αυτογνωσία και κατανόηση πλαισίου,
- αποτελεί θεμέλιο της συνεργασίας, της ηγεσίας και της καινοτομίας.

8 Βιβλιογραφία

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Robbins, S. & Judge, T. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Drucker, P. (2007). *Management*. HarperCollins.
- Maslach, C. & Leiter, M. (2016). *Burnout*. Psychology Press.

Ελληνική Βιβλιογραφία – Δημόσια Διοίκηση

- Καρακατσάνης Δ. (ΕΣΔΔΑ). *Διοικητική Επιστήμη και Δημόσια Πολιτική*. Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία*. Εκδ. Μπένου.
- Σπινθουράκης, Γ. (2018). *Στρατηγική Διοίκηση*. Εκδ. Rosili.
- Παναγιωτοπούλου, Λ. (2019). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδ. Κριτική.

Επιστημονικά Άρθρα

- Maslach, C. (2001). Burnout Research in the Social Services.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality.
- Redelmeier & Tversky (1992). Decision Making Under Uncertainty.

Νομοθεσία & Δημόσιες Πηγές

- Ν. 4622/2019: Επιτελικό Κράτος.
- Ν. 4823/2021: Αναβάθμιση Σχολείου.
- ΥΑ 79942/ΓΔ4/2021: Καθήκοντα Διευθυντών.
- ΟΟΣΑ – *Public Governance Reviews*.

A' Annex A: Case Studies στη Δημόσια Διοίκηση

Case Study A1: Μεταρρύθμιση Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου

Πρόβλημα: Υψηλοί χρόνοι εξυπηρέτησης – χαμηλή ικανοποίηση πολιτών.

Προσέγγιση: Στρατηγικό management, redesign διαδικασιών, εκπαίδευση προσωπικού.

Αποτέλεσμα: Μείωση 40% στον χρόνο εξυπηρέτησης, αύξηση ψηφιακών αιτήσεων κατά 220%.

Case Study A2: Καλλιέργεια Κουλτούρας Συνεργασίας σε Σχολική Μονάδα

Πρόβλημα: Έλλειψη συντονισμού μεταξύ μαθηματικού-φιλολογικού κλάδου.

Ενέργειες: - Συνεδρίες συναισθηματικής νοημοσύνης - Εργαλεία διαμεσολάβησης - Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης (PLC)

Αποτέλεσμα: Βελτίωση κλίματος +35%, κοινά σχέδια μαθήματος σε 4 μαθήματα.

B' Annex B: Case Studies Ιδιωτικού Τομέα

Case Study B1: Εφαρμογή Agile σε Τεχνολογική Εταιρεία

Πρόβλημα: Καθυστερήσεις σε software releases.

Λύση: Scrum, retrospectives, διαφανής επικοινωνία, empowerment ομάδας.

Αποτέλεσμα: +50

Case Study B2: Πρόληψη Burnout σε Μεγάλο Νοσοκομείο

Ενέργειες: - Mentoring - Rotation shifts - Mindfulness training - Συστήματα early-warning για υπερκόπωση

Δείκτες: Μείωση burnout 27%, βελτίωση συνεργασίας 18%.

Γ' Annex C: Πρακτικά Εργαλεία

C1. Ανάλυση SWOT για Δημόσιο Οργανισμό

Strengths	Weaknesses
Έμπειρο προσωπικό	Γραφειοκρατικές διαδικασίες
Opportunities	Threats
Ψηφιακή μετάβαση	Έλλειψη χρηματοδότησης

C2. Eisenhower Matrix

Urgent + Important	Not Urgent + Important
Κρίσιμη διοικητική υποχρέωση	Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
Urgent + Not Important	Not Urgent + Not Important
Τηλέφωνα – μικροαιτήματα	Διασπαστικές ασχολίες

C3. Feedback Template (Sandwich + SMART)

- **Θετικό σημείο:** ...
- **Συγκεκριμένη παρατήρηση:** ...
- **Προσδοκώμενη αλλαγή (SMART):** ...
- **Ενθάρρυνση:** ...