



Πανελλήνια Ένωση
Γενικών Γραμματέων
Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ

Δρ. Μιχάλης Χρηστάκης
Πολιτικός Επιστήμων – Διεθνολόγος
Γενικός Γραμματέας Δήμου Νέας Σμύρνης
Πρόεδρος Πανελληνίας Ένωσης Γενικών Γραμματέων
Τοπικής Αυτοδιοίκησης 'Κλεισθένης'
christakismichalis2@gmail.com & gg@neasmyrni.gr

**‘Ανθρώπινο
Δυναμικό & Ηγεσία’**



Θέμα Συζήτησης:

«Διαμορφωτική Ηγεσία
ως Κομβικός Παράγοντας στην Επιτυχή
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για
Ορθολογικό Στρατηγικό Σχεδιασμό &
Επιχειρησιακό Προγραμματισμό»



Στη συζήτησή μας θα αναφερθώ:

- **ΠΩΣ** τα στελέχη σε θέση ευθύνης δημιουργούν και διατηρούν την αλλαγή;
- **ΤΙ** είδους ηγεσία χρειάζεται για να παρακινήσουμε τους εργαζόμενους & συνεργάτες μας να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν τις αλλαγές;
- **ΠΩΣ** μπορούμε να ασκήσουμε αυτό το συμβουλευτικό τρόπο ηγεσίας, και με
- **ΠΟΙΑ** εργαλεία;

GOALS STRATEGY

TEAM IDEAS



Το Σεπτέμβριο 2016, η Amazon.com
είχε **174,768** βιβλία σχετικά με την **Ηγεσία**
(Η καθημερινή δράση όμως είναι κομβική)



Είναι Ζούγκλα Εκεί Έξω.....

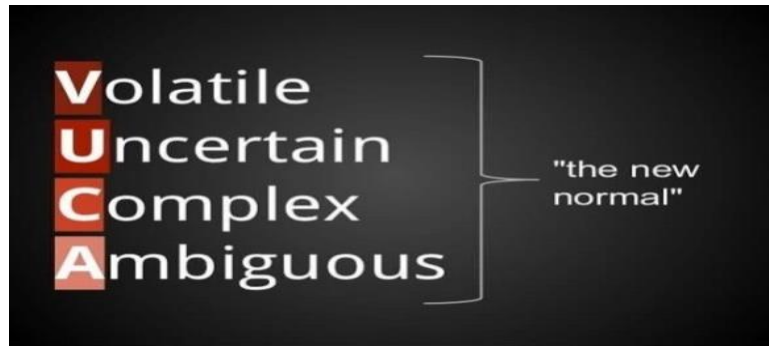
V for Volatility

U for Uncertainty

C for Complexity

A for Ambiguity

- **M** για Μεταβλητότητα
- **A** για Αβεβαιότητα
- **Π** για Πολυπλοκότητα
- **A** για Αμφισημία



(Bennet - Lemoine, 2014)



Πρόκληση 1:

Ο βαθμός των αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον

Η οργανωσιακή μάθηση πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη από την ταχύτητα των περιβαλλοντικών αλλαγών.

(Ο δαρβινικός νόμος της επιβίωσης)

Μάθηση \geq Αλλαγή στο
Εργασιακό Περιβάλλον

GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Πρόκληση 2:
Σύνδεση των τριών απόψεων της συστημικής αλλαγής



GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Πρόκληση 3: Κάνε περισσότερα, αποτελεσματικότερα, αποδοτικότερα, ποιοτικότερα και με λιγότερο κόστος





Στρατηγική Διοίκηση του Φορέα:

Στρατηγικός Σχεδιασμός – Στρατηγική Διοίκηση Φορέα





Διοίκηση (Management):

Περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες:

- Προγραμματισμό
- Οργάνωση
- Ηγεσία / Καθοδήγηση
- Έλεγχο

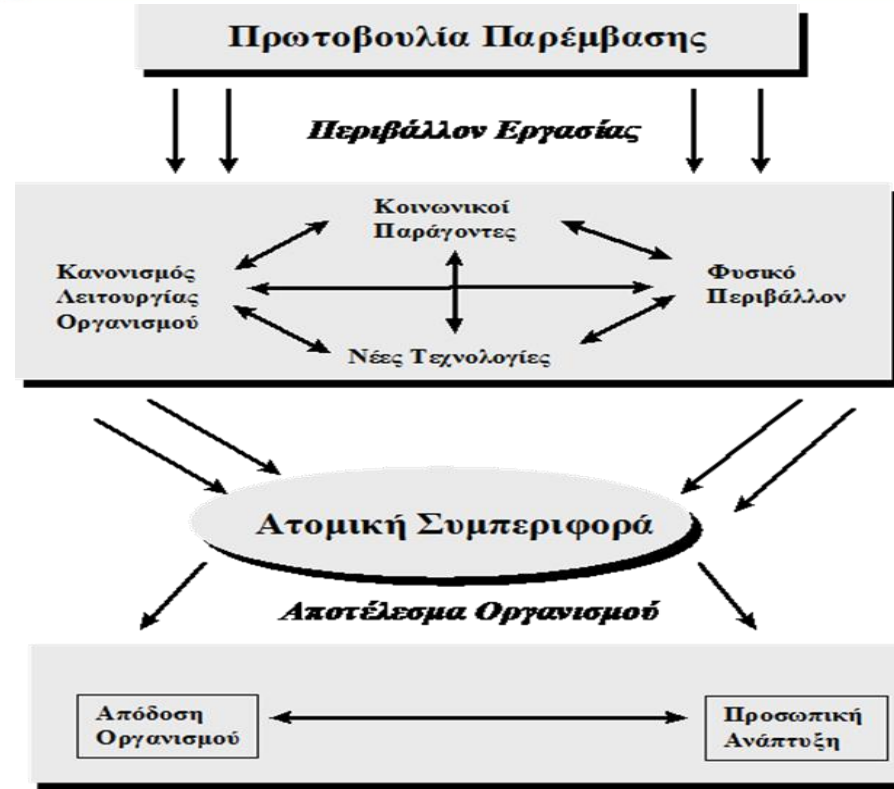


Ποιός;

GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Το Διοικητικό Στέλεχος και οι Μεταρρυθμίσεις

- Οποιαδήποτε παρέμβαση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της τομέα δράσης μας διέρχεται πρώτα μέσα από την **ατομική συμπεριφορά**.
- Ο **ανθρώπινος παράγοντας** είναι ο πιο σημαντικός σε οποιαδήποτε **συστημική, διαδικαστική ή οργανωτική αλλαγή**.
- **Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων** ως απαραίτητο εφόδιο σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο για τη στήριξη των αλλαγών.





Η Στρατηγική στον Τομέα Δράσης μας προβλέπει και απαιτεί:

Ανάγκες για τα στελέχη του τομέα μας, που οφείλουν να είναι:
-και να έχουν:

- Εκπαιδευμένοι
- Ανεξάρτητοι
- Ηθικοί (με αξιοπρεπή στάση)

Σε ένα πεδίο αναφοράς (αθλητισμός), που είναι:
-και πρέπει να:

- Αξιοκρατικά δομημένο
- Με ισόρροπη σχέση μεταξύ γενικού & ειδικού
- Με επαγγελματικές προοπτικές

Επαγγελματίες

Στρατηγική Συμπεριφορά

Με προσανατολισμό:

- Στα Αποτελέσματα
- Στην Τεκμηρίωση διακριτών δράσεων (evidence based)
- Με Προληπτική Δράση
- Με Δίκτυο Σχέσεων

- Ανταποκρίνεται στις αλλαγές
- Έχει Ηγετική συμπεριφορά προσαρμοσμένη στην αλλαγή.

(Μιχαλόπουλος Ν., 2018)



Δεξιότητες που απαιτεί η κοινωνία του 21ου αιώνα

Απαραίτητες
δεξιότητες που
απαιτεί η
κοινωνία του
21ου αιώνα

- να μπορούμε να ανταποκρινόμαστε με ευελιξία σε σύνθετα προβλήματα,
- να επικοινωνούμε αποτελεσματικά,
- να διαχειριζόμαστε την πληροφορία,
- να συνεργαζόμαστε για να βρίσκουμε λύσεις,
- να χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά την τεχνολογία, και
- να παράγουμε νέα γνώση (μεταγνώση).



Βασικές αρχές ανθρώπινης συμπεριφοράς

- Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδική περίπτωση
- Όταν ένα άτομο υπόκειται σε εξαναγκασμό αντιδρά ανεξάρτητα από την ηλικία ή την ωριμότητά του, είτε το δείχνει, είτε όχι
- Η συμπεριφορά μας εξαρτάται από τις συνήθειες και τα πρότυπα με τα οποία συμμορφωνόμαστε



Η ηγεσία μέχρι σήμερα είναι συνήθως
(Διαχειριστική) και πιστεύει ότι ...1/2.....

- Οι περισσότεροι υπάλληλοι & συνεργάτες γνωρίζουν ήδη τί πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν.
- Η «σωστή» διαχείριση από τον επικεφαλής ή αρχηγό ή προϊστάμενο/η είναι να γίνονται οι εργασίες σωστά και έγκαιρα.
- Εάν υπάρχει πρόβλημα, τότε ο υπάλληλος πρέπει να είναι φυγόπονος, κακότροπος ή εκτός περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, απαιτείται επιβολή ποινής.



Η ηγεσία σήμερα (Διαχειριστική) συνήθως θεωρεί ότι....2/2.....

- Πολλοί επικεφαλείς χρησιμοποιούν μια αρνητική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.
- Εναλλακτική λύση: προς αποφυγή συγκρούσεων, για να γίνει η δουλειά - υπερφορτώνουν τους "καλούς" υπαλλήλους ή συνεργάτες.
- Πολλές φορές η μόνη περίπτωση που ο Προϊστάμενος/η μιλάει με έναν εργαζόμενο είναι όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα.



Όμως, η Διαχειριστική ηγεσία στη καλύτερη περίπτωση, οδηγεί για το ανθρώπινο δυναμικό σε:

- Χαμηλές προσδοκίες
- Ελάχιστα επιτεύγματα
- Χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης
- Η προσοχή επικεντρώνεται αποκλειστικά σε βραχυπρόθεσμες και άμεσες εκβάσεις & αποτελέσματα



Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού





Ο Τομέας Δράσης μας (Αθλητισμός) έχει ανάγκη από στελέχη σε θέση ευθύνης που να διαθέτουν:

Την ικανότητα να ωθούν τους εργαζόμενους ή τους συνεργάτες τους να θέλουν να **αλλάξουν**, αλλά και να έχουν τα εφόδια να **ηγούνται** της αλλαγής.

GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Τα στελέχη σε θέση ευθύνης πρέπει να εξοπλιστούν με ηγετικές δεξιότητες που να βασίζονται....(1/2)

- στην ανάγκη δημιουργίας συμμετοχικού κλίματος,
- στην οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης με βάση τις ανθρώπινες αξίες, την εργασιακή ηθική, την υπευθυνότητα, τη λογοδοσία και τη διαρκή βελτίωση,
- στη θωράκιση της αντοχής στις συχνές αλλαγές (**resilience**),
- στον από κοινού προσδιορισμό στόχων,

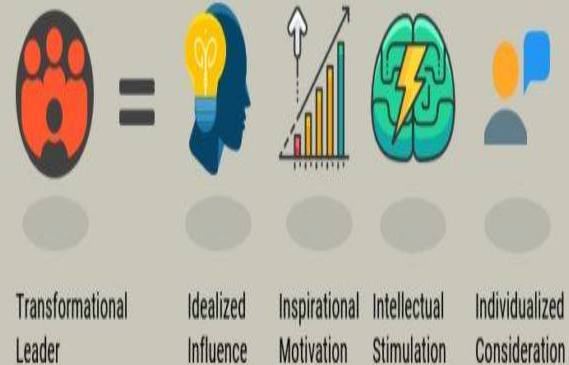


GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Τα στελέχη σε θέση ευθύνης πρέπει να εξοπλιστούν με ηγετικές δεξιότητες που να βασίζονται....(2/2)

- στην ανάγκη για πιο **συμμετοχική υποστήριξη** κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- στη βελτίωση της ικανότητας **διοικητικής προσαρμογής (capacity building)**,
- στη νέα **κουλτούρα συνεργασίας**, πέραν από αυστηρές ιεραρχικές σχέσεις, και
- στη συμπλήρωση δεξιοτήτων **ηγείας** με ικανότητες ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας.

4 Elements of Transformational Leaders



PROJECTMANAGER



Ορισμός για το Ρόλο της Διαμορφωτικής Ηγεσίας & το Ανθρώπινο Δυναμικό

Διαμορφωτική Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων, ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το **τι** πρέπει να γίνει, **πώς** να το κάνουν και με **ποιές** διαδικασίες μέσα από ατομική και συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2010)



GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Κατάρριψη του Μύθου ...

«Η ηγεσία δεν είναι το ταλέντο μερικών χαρισματικών ανδρών και γυναικών. Είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιούν οι απλοί άνθρωποι όταν καταφέρνουν να βγάλουν το καλύτερο από τον εαυτό τους και τους άλλους»

(Kouzes & Posner, 2003)





Διαμορφωτική Ηγεσία & Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Διαμορφωτική ηγεσία δημιουργεί μια **κουλτούρα** συνειδητής στρατηγικής επιλογής με στόχο την ενεργή διευκόλυνση:

- της εξέλιξης του οργανισμού με βάση **κοινούς στόχους**,
- της **εγρήγορσης** και **ευαισθητοποίησης**,
- της ανοικτής και της ειλικρινούς **καθημερινής επικοινωνίας**,
- της **διαρκούς εξέλιξης** και ενός **νέου τρόπου σκέπτεσθαι**,
- της **ενδυνάμωσης** σε όλα τα επίπεδα.

GOALS
STRATEGY

TEAM

IDEAS

Γιατί;



GOALS STRATEGY

TEAM IDEAS



**The transformational leader has the key
to unlock “*what is*” in order to discover
*“what can be”!***

Η διαμορφωτική ηγεσία σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κλειδί που είναι σε θέση να ξεκλειδώσει στους εργαζόμενους του/της «**αυτό που είναι**, ώστε να ανακαλύψουν **«αυτό που μπορούν να γίνουν και να εξελιχθούν»**»



Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι απαραίτητο μέρος της δουλειάς ενός στελέχους σε θέση ευθύνης γιατί....

- Βελτιώνουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα.
- Αναπτρώνουν το ηθικό και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων.
- Ενδυναμώνουν τις σχέσεις και την επικοινωνία.
- Βελτιώνουν την ομαδικότητα.
- Χτίζουν κλίμα εμπιστοσύνης και ενισχύουν την προσήλωση και την πίστη στο όραμα του οργανισμού.
- Βοηθούν στην καθημερινή επαφή με τους εμπλεκόμενους πολίτες - πελάτες.
- Επιτρέπουν την ουσιαστική συνεργασία με τους συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους.



Λαμβάνουμε υπόψη 4 παράγοντες Διαμορφωτικής Ηγεσίας:

- Η **εξιδικευμένη επιρροή** περιγράφει στελέχη σε θέση ευθύνης, οι οποίοι αποτελούν υποδειγματικά πρότυπα για τους υπαλλήλους και συνεργάτες τους, οι οποίοι μπορούν να τους εμπιστευθούν για τη λήψη καταλλήλων αποφάσεων.
- Η **παροχή κινήτρων** περιγράφει στελέχη σε θέση ευθύνης, οι οποίοι παρακινούν τους υπαλλήλους και συνεργάτες τους, ώστε να δεσμευτούν στο όραμα του οργανισμού. Ενθαρρύνουν το ομαδικό πνεύμα προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.



Λαμβάνουμε υπόψη 4 παράγοντες Διαμορφωτικής Ηγεσίας:

- Η **πνευματική διέγερση** περιγράφει στελέχη σε θέση ευθύνης, οι οποίοι ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα μέσω της αμφισβήτησης των συνήθων πεποιθήσεων, στερεοτύπων ή των απόψεων μιας ομάδας. Προωθούν την κριτική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων για το καλό του οργανισμού.
- Το **προσωπικό ενδιαφέρον και εκτίμηση** περιγράφει στελέχη σε θέση ευθύνης, που δρουν ως coaches (καθοδηγητές/τριες) και σύμβουλοι στους υπαλλήλους και συνεργάτες. Ενθαρρύνουν τους συνεργάτες να επιτύχουν στόχους, που βοηθούν, τόσο τους συνεργάτες, όσο και τον ίδιο τον οργανισμό.

(Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K., 2012)



Τι κάνει ένα στέλεχος Διαμορφωτή/τρια Ηγέτη και δημιουργεί μια δυνατή σχέση με το προσωπικό;

- «Πάντα καλύτερος τρόπος σκέψης» (think out of the box).
- Διατηρεί το πιο σημαντικό πράγμα ως το πιο σημαντικό πράγμα.
- Κατανοεί τι παρακινεί και επηρεάζει τον υφιστάμενο/η.
- Εστιάζει, Ανατροφοδοτεί και Διευκολύνει.
- Κατανοεί το στρατηγικό σχεδιασμό και έχει επιχειρησιακό προγραμματισμό.
- Εστιάζει και μετρά το αποτέλεσμα και παρακολουθεί την πρόοδο.
- Εστιάζει στην αξία και όχι σε δραστηριότητες ή αριθμούς.



Σχέση Προϊσταμένου-Υφιστάμενου

Προσοχή!!!

Η σχέση αυτή:

- Είναι **υποστηρικτική** και λειτουργεί από την ανάληψη της ευθύνης μέχρι την ενθάρρυνση της αυτολογοδοσίας.
- Ακολουθεί **δεοντολογικούς κανόνες**.
- Λειτουργεί δημιουργώντας ένα **γόνιμο, ασφαλές και δημιουργικό περιβάλλον**.
- Είναι μία **αμφίδρομη μαθησιακή διαδικασία**.
- Υπηρετείται από θέση **σεμνότητας και ακεραιότητας**.

GOALS
STRATEGY

TEAM

IDEAS

Πώς;

***GREAT LEADERS START
OFF AS GREAT FOLLOWERS***





Βασικές Ποιότητες του Προϊστάμενου/ης Διαμορφωτή/τριας

- ✓ Υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης προς τους υφισταμένους.
- ✓ Λιγότερη ανάγκη για έλεγχο.
- ✓ Ανοικτότητα & Δεκτικότητα στην ανατροφοδότηση.
- ✓ Ακεραιότητα.
- ✓ Επιθυμία για Ανάπτυξη των άλλων.

Clutterbuck, 2010



Ενσυναίσθηση:

Σχέση αποτελεσματικότητας στην
εργασία με IQ και με EQ



GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

ΜΥΑΛΟ

Ικανότητα να σκέφτεσαι

ΚΑΡΔΙΑ

Ικανότητα να αισθάνεσαι

Ψυχή

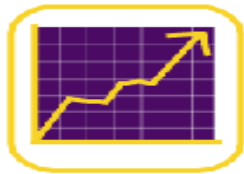
Ικανότητα να απολαμβάνεις



+



=



Mind

Heart

Results





Ενεργητική Ακρόαση

Αποτελεί την πύλη μέσα από την οποία περνάει όλη η λειτουργία της Διαμορφωτικής ηγεσίας...





Επίπεδα Ακρόασης

Εσωτερική Ακρόαση

Στο επίκεντρο βρίσκεται ο εαυτός μου:

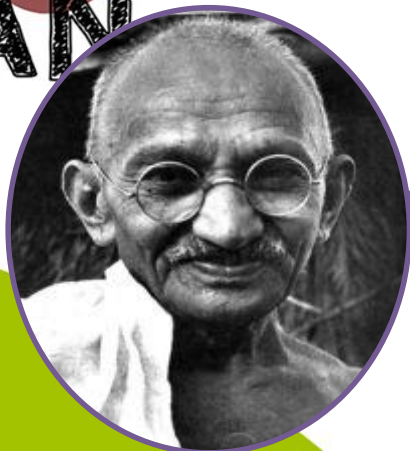
- οι σκέψεις μου
- οι απόψεις μου
- τα συναισθήματά μου
- τα συμπεράσματά μου

Εστιασμένη ακρόαση

• Στο επίκεντρο βρίσκεται ο συνομιλητής:

- τα λόγια του
- η μη λεκτική επικοινωνία του
- τα συναισθήματά του
- οι αξίες του

Αξίες, Πεποιθήσεις, Στερεότυπα



Μαχάτμα
Γκάντι (1869–
1948)

Ινδός ηγέτης

Οι πεποιθήσεις σου γίνονται σκέψεις, οι σκέψεις λόγια, τα λόγια πράξεις, οι πράξεις συνήθειες, οι συνήθειες αξίες και οι αξίες μοίρα.



Η νέα Εξίσωση για την Ηγεσία, για Διοίκηση Μάθησης,
για Ομαδικότητα με το Ανθρώπινο Δυναμικό

$$LQ = IQ + EQ + PQ + SQ$$

Ηγετικές Ικανότητες=
Δείκτης ευφυΐας (IQ) +
Ενσυναίσθηση (EQ)+
Πάθος (PQ)+ Πνευματική
Συνειδητοποίηση (SQ)



Εν Κατακλείδι.....

Transformational Leadership Behaviors

Model the way

Inspire a shared vision

Challenge the process

Enable others to act

Encourage the heart

Να εμπνέεις

Να ενθαρρύνεις την καρδιά να μιλά

Γίνε το παράδειγμα

Να κεντρίζεις

Να παρακινείς σε δράση



Ένας Διαμορφωτής ηγέτης.....στο Ανθρώπινο Δυναμικό του.

- **Επικοινωνεί** ένα όραμα το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του να πετύχουν κάτι «εξαιρετικό».
- **Ευθυγραμμίζει** τους ανθρώπους και τα συστήματα του φορέα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα σε συντονισμό με ολόκληρο τον οργανισμό.
- **Εμπνέει** τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες.



Ένας Διαμορφωτής ηγέτης.....στο Ανθρώπινο Δυναμικό του.

- **Παροτρύνει** τους ανθρώπους του να πετύχουν μία σημαντική πρόκληση.
- **Αλλάζει** τους ανθρώπους του, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.
- **Δίνει προσοχή** στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη.
- **Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό** στους ανθρώπους του, ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

Στέλεχος-Διαχειριστής

- Μιλάει πολύ
- Λέει
- Διορθώνει
- Υποθέτει
- Αναζητά έλεγχο
- Υπαγορεύει, πιέζει
- Προσανατολίζεται στο παρόν
- Αναζητά αιτίες
- Αποδίδει κατηγορίες/ευθύνες
- Ελέγχει
- «Παίζει για να μη χάσει»

Βλέπει τους ανθρώπους όπως είναι

Στέλεχος-Διαμορφωτής

- Ακούει πολύ
- Ρωτάει
- Προλαμβάνει
- Διερευνά
- Αναζητά δέσμευση
- Εμπνέει, προκαλεί
- Προσανατολίζεται στο μέλλον
- Αναζητά αποτελέσματα
- Μοιράζεται την ευθύνη
- Παρακινεί & Ενδυναμώνει
- «Παίζει για να κερδίσει»

Βλέπει στους ανθρώπους αυτό που μπορούν να γίνουν

GOALS STRATEGY TEAM IDEAS

What is Transformational Leadership?

Poor leaders make today worse for everyone using coercive power.



Ο Κακός ηγέτης/ιδα κάνει τη ζωή όλων δύσκολη με την καταναγκαστική/αυταρχική του/της δύναμη.

Transactional leaders make today better by rewarding good performance.



Ο Διαχειριστής ηγέτης/ιδα βελτιώνει το σήμερα επιβραβεύοντας την καλή δουλειά και μόνο

In contrast, Transformational leaders are focused on making tomorrow better.



Σε αντίθεση όλων, ο Διαμορφωτής ηγέτης/ιδα εστιάζει σε ένα καλύτερο αύριο



Σας αφήνω με μία σκέψη...

Πήγαινε στους ανθρώπους, ζήσε μαζί τους, αγάπησε τους. Ξεκίνησε με αυτό που ξέρουν και χτίσε πάνω σε αυτό που διαθέτουν. Αλλά οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που όταν το έργο αυτό ολοκληρώνεται, οι άνθρωποι που δούλεψαν για αυτό λένε «το κάναμε μόνοι μας».

Κινέζικη Παροιμία



ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΚΑΛΩ;

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ!!



Πανελλήνια Ένωση
Γενικών Γραμματέων
Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ

Δρ. Μιχάλης Χρηστάκης
Πολιτικός Επιστήμων – Διεθνολόγος
Γενικός Γραμματέας Δήμου Νέας Σμύρνης
Πρόεδρος Πανελληνίας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής
Αυτοδιοίκησης 'Κλεισθένης'
christakismichalis2@gmail.com & gg@neasmyrni.gr