

Η ηγεσία στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Ρόλοι και δεξιότητες των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης

Δρ Σαράντης Κουγιού

Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας ΕΚΔΔΑ

Συντονιστής τομέα «Δημόσιας Διοίκησης & Διακυβέρνησης» του ΙΝ.ΕΠ.

Συνέδριο ΕΚΔΔΑ (15.7.2021):

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

Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος»



Παράμετροι στην εξέταση της ηγεσίας

- Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα θα εξεταστεί έως το ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.), μετά το οποίο ξεκινά η πολιτική ηγεσία.
- Η Δημόσια Διοίκηση (δημόσιες υπηρεσίες, ΝΠΔΔ) υπάγεται στην Κυβέρνηση και μαζί υλοποιούν δημόσιες πολιτικές.
- Η εξέταση της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, επικεντρώνεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ του δημοσίου τομέα (ΣΜΔ), που περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του.

Εφαρμογή δημόσιας πολιτικής «εκ των άνω»

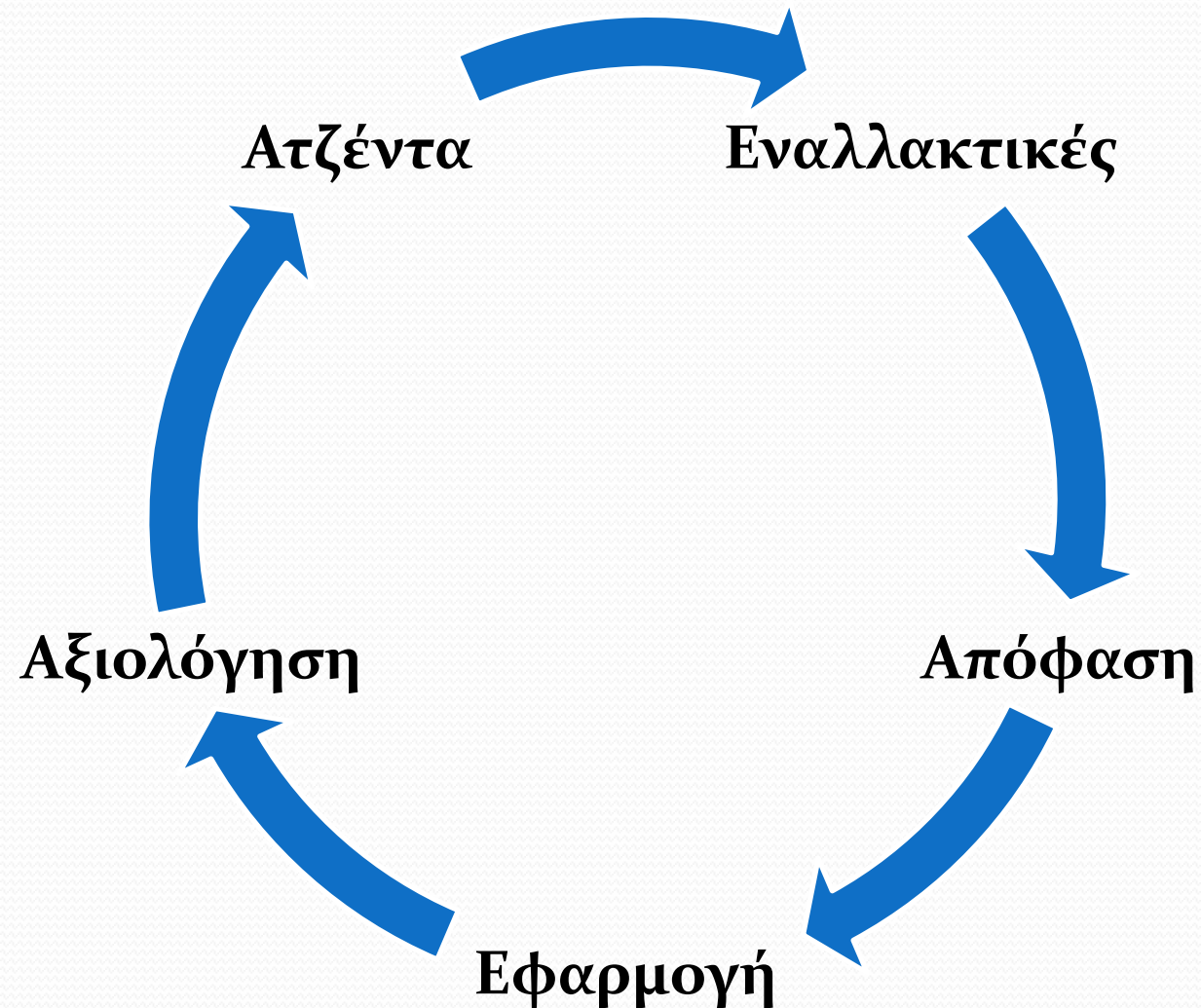


- Προϋπόθεση είναι μία ουδέτερη και ορθολογική τάξη δημοσίων λειτουργιών και δημοσίων υπαλλήλων που ενεργεί για την υλοποίηση της πολιτικής απόφασης-δημόσιας πολιτικής.
- Προϋπόθεση ότι η τυπική διαδικασία έχει οριστεί και λειτουργεί πάντα.
- Όμως, τα αποτελέσματα δεν παράγονται αυτόματα.
- Πιθανό έλλειμμα εφαρμογής-υλοποίησης μιας απόφασης-δημόσιας πολιτικής.
- Σημαντική η ανατροφοδότηση-διόρθωση κατά την εφαρμογή.
- Ρόλος ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση?

Στρατηγικός Σχεδιασμός & Στρατηγικό Μάνατζμεντ Δημοσίου (ΣΜΔ)

- Η διαρκής σύνδεση στρατηγικού σχεδιασμού, εφαρμογής του, αξιολόγησης και ανάδρασης, διαμορφώνουν μία διαδικασία ΣΜΔ.
- Ο κυρίαρχος σκοπός του ΣΜΔ είναι να αναπτύξει μία συνεχή δέσμευση στην αποστολή και στο όραμα του οργανισμού, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας & στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- «Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία δομημένη προσπάθεια να παραχθούν θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τί είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει.» (Bryson, 2004).
- Το ΣΜΔ δεν αναιρεί την ανάγκη ηγεσίας.

Ηγεσία στον κύκλο της δημόσιας πολιτικής



Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού (I)

1. Άτομο, ή ομάδα, παίρνει πρωτοβουλία να ξεκινήσει στρατηγικό σχεδιασμό και εφαρμογή. Ορισμός διοίκησης, πόρων, ρόλων, διαδικασιών.
2. Να αναγνωρίζει τις επίσημες και ανεπίσημες εντολές: τι πρέπει να κάνει μία Υπηρεσία.
3. Να έχει διευκρινίσει στην αποστολή, για ποιο λόγο, για ποιον ωφελούμενο, θα παράγει δημόσια αξία.
4. Να αξιολογήσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, π.χ. με ανάλυση SWOT ή SWOC.
5. Να αναγνωρίσει Στρατηγικά Ζητήματα (ΣΖ) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός (τα σημαντικά θέματα).

Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού (II)

6. Διερεύνηση εναλλακτικών για την αντιμετώπιση των ΣΖ.
7. Αποφάσεις για τον τρόπο αντιμετώπισης των ΣΖ.
8. Ανάπτυξη οράματος επιτυχίας για τον οργανισμό. Πως θα είναι ο οργανισμός όταν το στρατηγικό σχέδιο πετύχει.
Κίνητρο και κατεύθυνση στα στελέχη για την υλοποίηση του οράματος.
9. Ένταξη των αποφάσεων για την αντιμετώπιση των ΣΖ σε ένα «σχέδιο δράσης» για την υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού.
10. Αξιολόγηση και επανεκτίμηση των αποφάσεων για τα ΣΖ και για το σχέδιο δράσης, στο τέλος, ή συνεχώς κατά τη διάρκεια.

Ορισμός ηγεσίας από Bryson (2004):

- «Ηγεσία είναι η έμπνευση και η κινητοποίηση των άλλων να αναλάβουν συλλογική δράση για το κοινό καλό».
- Ηγεσία και ηγέτης δεν ταυτίζονται πάντα.
- Τα ίδια άτομα μπορεί να είναι ηγέτες σε μία περίπτωση, ή σε μία χρονική στιγμή και να ακολουθούν σε μία άλλη περίπτωση ή στιγμή.

Συλλογική ηγεσία στο ΣΜΔ

- Η αποτελεσματική ηγεσία στο στρατηγικό μάνατζμεντ/ΣΜΔ είναι ένα συλλογικό εγχείρημα.
- Πολλοί άνθρωποι παίζουν διαφορετικούς ρόλους σε κάθε περίπτωση.
- Θεματικά δίκτυα, κοινότητες πολιτικής, επιστημικές κοινότητες, συνασπισμοί υπεράσπισης (Advocacy Coalition Framework).
- Ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς, δεν αρκεί ένας μόνο ηγέτης, όσο καλός και να είναι.
 - Επιτελεία,
 - επιτροπές.

Η ηγεσία στο επίκεντρο του ΣΜΔ

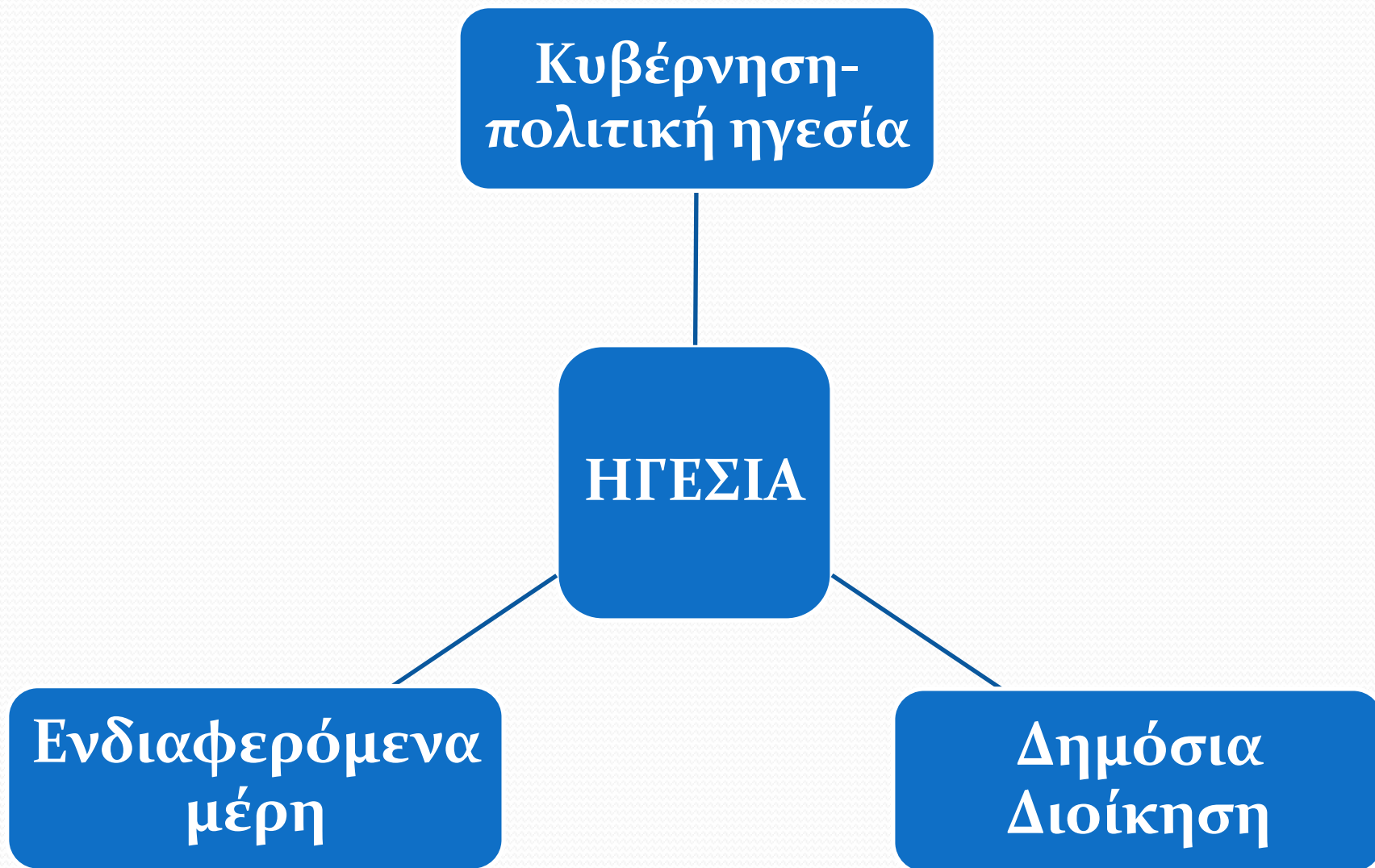
- Η κάθετη ιεραρχία είναι δεδομένη.
- Ωστόσο τα προβλήματα της δημόσιας πολιτικής είναι περίπλοκα.
- Σχεδιασμός & εφαρμογή απαιτούν μία συλλογική ηγεσία με πολλές λειτουργίες, εντός και εκτός της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.).
- «Εσωτερική» συναίνεση για:
 - αποστολή, αρμοδιότητες, διαδικασίες, ρόλοι, πόροι, δράσεις και διοίκηση σχεδίου δράσης, δράσεων, κτλ.
- «Εξωτερική» συναίνεση:
 - Συμφωνία με σκοπούς και εντολές της πολιτικής ηγεσίας – Κυβέρνησης.
 - Συμφωνία με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, της Δ.Δ. (π.χ. Διυπουργικός Συντονισμός) και της κοινωνίας: διαβούλευση, πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, ενεργός συμμετοχή, κοινωνική οικονομία, εθελοντισμός.

Κυβέρνηση-
πολιτική ηγεσία

ΗΓΕΣΙΑ

Ενδιαφερόμενα
μέρη

Δημόσια
Διοίκηση



Ρόλοι της ηγεσίας στο ΣΜΔ (1)

- **Κατανόηση κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και τεχνικού πλαισίου πριν ξεκινήσει η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.** Ο ηγέτης βλέπει την ιστορία του οργανισμού ως εναλλαγή μεταξύ συνέχειας/σταθερότητας και αλλαγής και ισορροπεί μεταξύ των δύο.
- **Ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ιδίου και των άλλων,** στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην εφαρμογή του και να μπορεί να εξετάσει τον οργανισμό από πολλές προοπτικές (αποστασιοποίηση).
- **Υποστήριξη της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμογής του.** Οι ηγέτες, ειδικά στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, δεσμεύουν τον οργανισμό και το προσωπικό στη διαδικασία του ΣΜΔ, επικοινωνούν τη σημασία της επιτυχίας-αποτυχίας και δεσμεύουν πόρους. Ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν το διάλογο και τη δημιουργικότητα σε όλα τα επίπεδα της Δ.Δ. Επιλύουν συγκρούσεις. Η διαδικασία είναι απαιτητική, αλλά ο ηγέτης φροντίζει όλοι να επιμένουν στους στόχους.

Ρόλοι της ηγεσίας στο ΣΜΔ (2)

- **Παρακολούθηση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και της εφαρμογής του.** Παρακινούν τους εμπλεκόμενους να εφαρμόζουν τη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ (ΣΜΔ). Υποστηρίζουν αρχικά τη διαδικασία και όχι συγκεκριμένες λύσεις, διασφαλίζουν την απαραίτητη διοικητική υποστήριξη. «Συμμετοχικός σχεδιασμός».
- **Διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων.** Κρατούν ενήμερες τις ομάδες για το που βρίσκονται και τι πρέπει να κάνουν σε κάθε φάση. Διορθώνουν τις προβλεπόμενες διαδικασίες, ή διαμορφώνουν νέες, για να αποδίδουν οι ομάδες και ο οργανισμός. Διατηρούν θετική δυναμική στις ομάδες: υψηλό ηθικό, αλληλοκατανόηση, συνεργατικές λύσεις.
- **Διάλογος και προσδιορισμός θεμάτων σε κοινό πλαίσιο ανάλυσης και κοινές βάσεις συζήτησης .**
- **Τυπικοί και άτυποι διακανονισμοί και επίλυση διαφορών.**

Ρόλοι της ηγεσίας στο ΣΜΔ (3)

- **Υποστήριξη της συλλογικής ηγεσίας.**
 - Κανένας ηγέτης μόνος του δεν είναι δυνατόν να έχει επαρκή και ποιοτική πληροφόρηση: Ηγετική ομάδα, delegation.
- **Συνασπισμός κοινής δράσης > Ιδέες + συμφέροντα → βιώσιμο ΣΜΔ.**
- **Ο ηγέτης πρέπει να βοηθά τα μέλη της ομάδας/των ομάδων σε:**
 - Αποτελεσματική επικοινωνία. Συνοχή-Ισορροπία μεταξύ κοινού σκοπού και διαφοροποίησης απόψεων. Κλίμα εμπιστοσύνης. Να ενθαρρύνει δημιουργικότητα και τεκμηρίωση προτάσεων. Να αποκτά αναγκαίους πόρους. Να τονίζει τη συλλογική επιτυχία και να ξεπερνά τις αντιπαραθέσεις.
- **Καλλιέργεια αισθήματος του ανήκειν, σχετικό και το «πνεύμα μονάδας».**
- **Καταμερισμός εργασιών και επιμερισμός ευθυνών, μπορεί να είναι εποικοδομητικός για την ενεργό συμμετοχή, την υποστήριξη της διαδικασίας και τη συλλογική ηγεσία.**

Ο ρόλος της ηγεσίας (4) στην εφαρμογή

- Πέρασμα από τη συζήτηση στην απόφαση και στην εφαρμογή (forum→arena).
- Με τον διάλογο θα διαμορφωθούν τεκμηριωμένες και εφικτές προτάσεις, κατόπιν θα πρέπει να δρομολογηθεί η έγκριση τους.
- Θα εξεταστούν στους μηχανισμούς λήψης τελικής απόφασης, αν χρειάζεται θα τροποποιηθούν και θα υιοθετηθούν, ή θα απορριφθούν.
- Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να συμβιβάζει αντικρουόμενες προτεραιότητες μεταξύ εμπλεκομένων.
 - Διαπραγμάτευση, ο ηγέτης διασφαλίζει ότι το παίγνιο είναι WIN – WIN !
 - Σύσταση ενός βιώσιμου υποστηρικτικού συνασπισμού για τη διαδικασία ΣΜΔ και τα αποτελέσματα της.

Είδη ηγεσίας κατά τη θεωρία (1):

Transactional Leadership

- Αντιδρά.
- Κινείται εντός οργανωσιακής κουλτούρας.
- Οι στόχοι επιτυγχάνονται από τους υπαλλήλους με ανταμοιβές και τιμωρίες από τον ηγέτη κατά περίπτωση.
- Κινητοποιεί απευθυνόμενη στο ατομικό συμφέρον.
- Management-by-exception, διατήρηση status-quo, παρεμβαίνει με διορθώσεις για να βελτιωθεί η απόδοση.

Transformational Leadership

- Ενεργεί.
- Επιδιώκει την εφαρμογή νέων ιδεών και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους μέσα από την επίκληση υψηλών ιδανικών και ηθικών αξιών.
- Κινητοποιεί κάνοντας επίκληση στο συλλογικό συμφέρον.
- Προσωποποιημένη προσέγγιση προς κάθε υπάλληλο για αίσθημα συμμετοχής του και υποστήριξη.
- Διανοητική ενεργοποίηση για επίλυση προβλημάτων με δημιουργικότητα και καινοτομία.

Είδη ηγεσίας κατά τη θεωρία (2):

Θεωρία Χ

- Το **προσωπικό** είναι εκ φύσεως της ήσονος προσπάθειας.
- Το προσωπικό δεν έχει φιλοδοξίες και αποστρέφεται τις ευθύνες.
- Η διοίκηση ελέγχει και κινητοποιεί το προσωπικό.

Θεωρία Υ

- Το **προσωπικό** δεν είναι εκ φύσεως παθητικό και απαθές στις ανάγκες του οργανισμού.
- Οι δυνατότητες απόδοσης ενυπάρχουν στο προσωπικό.
- *Βασικό καθήκον της διοίκησης είναι να δημιουργήσει τις συνθήκες στον οργανισμό και τις μεθόδους λειτουργίας, ώστε ο καθένας να επιτυγχάνει τους προσωπικούς στόχους του καλύτερα, όταν κατευθύνουν τις προσπάθειες τους σύμφωνα με τους ΑΝΣΚ του οργανισμού.*

Θεωρίες περί ηγεσίας και ΣΜΔ (1)

- Καμία θεωρία δεν επιβεβαιώνεται απόλυτα στο ΣΜΔ.
- Η συναλλακτική ηγεσία λαμβάνει ως δεδομένη μία κατάσταση και επικεντρώνεται στην επίβλεψη του προσωπικού, στη δεδομένη διαδικασία, για τη βελτίωση της απόδοσης και όχι στην καινοτομία ή στην αλλαγή.
- Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο «ηρωικό αρχέτυπο ηγέτη» και ταιριάζει καλύτερα στην ηγεσία αλλαγών σε οργανισμούς.
 - Στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας:
 - Χαρισματική επιρροή.
 - Έμπνευση και κινητοποίηση.
 - Διανοητική ενεργοποίηση.
 - Προσωπική επαφή με υφισταμένους.
- Η επιρροή θεωρείται μονόδρομη από τον ηγέτη προς τους υφισταμένους.
- Στο στρατηγικό μάνατζμεντ δημοσίου / ΣΜΔ υπάρχει **αμφίδρομη** επιρροή.

Θεωρίες περί ηγεσίας και ΣΜΔ (2)

- Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν λαμβάνει υπόψη τις «καταστασιακές μεταβλητές» (*situational variables*): Σταθερότητα περιβάλλοντος, λειτουργική-οργανική δομή, επιχειρησιακή κουλτούρα. Το ΣΜΔ προσαρμόζεται σε καταστάσεις.
- Δεν προσδιορίζεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στη γνωσιακή διαδικασία με την «διανοητική ενεργοποίηση» για αμφισβήτηση παραδοσιακών πεποιθήσεων και την προσέγγιση προβλημάτων με νέο τρόπο.
- Στο στρατηγικό μάνατζμεντ δημοσίου / ΣΜΔ αυτό γίνεται με συσκέψεις, διάλογο, διαβούλευση, χτίσιμο συναίνεσης, προσδιορισμό των ΣΖ σε κοινή βάση συζήτησης (*reframe issues and strategies*).
 - Καταλήγει σε κοινές αποφάσεις και συμφωνημένους κοινούς στόχους.

Συμπεράσματα για την ηγεσία στο ΣΜΔ

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ δημοσίου / ΣΜΔ με την ανάλυση SWOT και τη συλλογική ηγεσία, αποτελεί εργαλείο συντονισμού και εργαλείο διάγνωσης αδυναμιών και ανάγκης αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.
- Στη Δ.Δ. το στυλ ηγεσίας που ασκείται στο ΣΜΔ, προτείνεται να ενσωματώνει στοιχεία και των δύο βασικών θεωρητικών προτύπων ηγεσίας: συναλλακτικής/X & μετασχηματιστικής/Y.
- Στο ΣΜΔ η ηγεσία έχει ρόλους και διαδικασίες που αντλούν στοιχεία και από τα 2 βασικά στυλ ηγεσίας, για συλλογική ηγεσία & συνασπισμούς υποστήριξης.
- Ανάλογα με την κατάσταση και ανάλογα με την ένταση των απαιτούμενων αλλαγών και προσαρμογών, που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, η ηγεσία στο ΣΜΔ αντλεί από όλες τις θεωρίες.

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας!

**Η ηγεσία στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ:
Ρόλοι και δεξιότητες των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης**

Δρ Σαράντης Κουγιού

Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Συντονιστής τομέα «Δημόσιας Διοίκησης & Διακυβέρνησης» του ΙΝ.ΕΠ.

E-mail: skougiou [at] ekdd.gr



Συνέδριο ΕΚΔΔΑ (15.7.2021):

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

Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος»