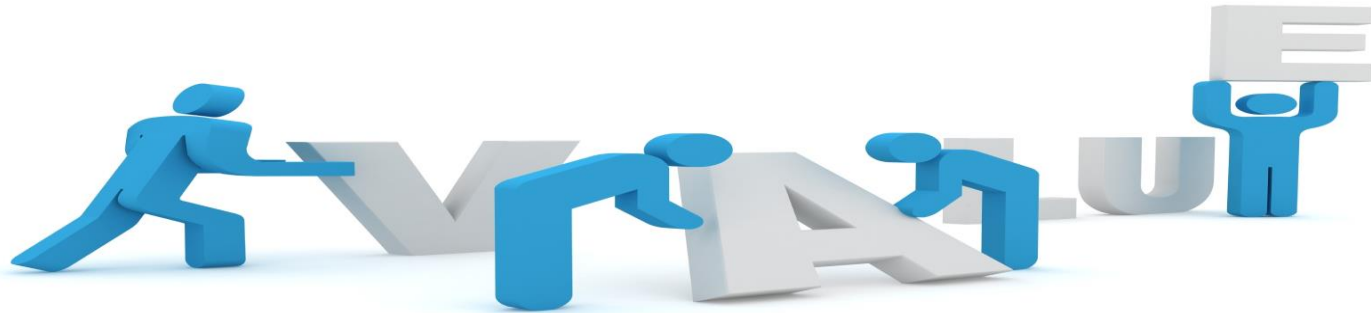


Διοίκηση μέσω Αξιών (MbV): Καινοτόμα Εργαλεία για Αποτελεσματική Διοικητική Διαχείριση



*«Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος»
Αθήνα, Πέμπτη 15 Ιουλίου 2021*

*Παναγιώτης Πασσάς
Γενικός Διευθυντής Διεθνών, Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης
Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων*

Διοίκηση Μέσω Αξιών Management by Values

«Νέος» τρόπος
στρατηγικής
διοίκησης

Ένα «νέο»
στρατηγικό
εργαλείο ηγεσίας

Διοίκηση Μέσω Αξιών Management by Values

Αξίες = κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν
τη συμπεριφορά:

- *των ατόμων*
- *των (δημοσίων) οργανισμών*
 - *της κοινωνίας*

Διασυνδεσιμότητα in a VUCA world

Σύγχρονη διοίκηση προς **ευέλικτες** και **αποτελεσματικές** στρατηγικές μεθόδους = **βιώσιμες** μέσα σε έναν κόσμο ο οποίος χαρακτηρίζεται από:

- **μεταβλητότητα (volatility)**
- **αβεβαιότητα (uncertainty)**
- **πολυπλοκότητα (complexity)**
 - **ασάφεια (ambiguity)**

Διοίκηση Μέσω Αξιών

Management by Values

Η «Διοίκηση μέσω Αξιών» έχει τριπλό στόχο:

- την **απλοποίηση** της **πολυπλοκότητας** του Οργανισμού
- την **καθοδήγηση** προς την επίτευξη του στρατηγικού σκοπού του Οργανισμού και
- την ηθική **δέσμευση** των εργαζομένων για την προάσπιση της πολιτικής του Οργανισμού

Διοίκηση Μέσω Καθοδήγησης

Management by Instructions

Δεκαετία 1920:

- ✓ οι αλλαγές εξελίσσονταν με αργούς ρυθμούς
- ✓ Το σύστημα «Διοίκησης μέσω Καθοδήγησης» (Management by Instructions/MBI)
- ✓ κυριότερο χαρακτηριστικό = μεταφορά τεχνογνωσίας από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα προς τα κατώτερα μέσω εντολών

Διοίκηση Μέσω Στόχων

Management by Objectives

Δεκαετία του 1960 και ύστερα:

- ✓ ο κόσμος και το εργασιακό περιβάλλον άρχισαν να μεταβάλλονται με μεγαλύτερη ταχύτητα
- ✓ η ευελιξία του συστήματος ήταν προαπαιτούμενο για τη διοίκηση
- ✓ κύρια πρακτική η «Διοίκηση μέσω Στόχων» (Management by Objectives/ MBO)
- ✓ δυνατότητα στους manager να ορίσουν τους στόχους του Οργανισμού και να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές στρατηγικές για την επίτευξή τους, σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον

Διοίκηση Μέσω Αξιών Management by Values

**«Γιατί μια Διοίκηση βασιζόμενη στις αξίες
θεωρείται σήμερα περισσότερο
αποτελεσματική;»**

Εξυπηρετεί την ανάγκη για:

- **ποιότητα και προσανατολισμό στον πολίτη/χρήστη/συναλλασσόμενο**
 - **επαγγελματισμό, αυτονομία και υπευθυνότητα (new self-management)**
 - **εξέλιξη των «προϊσταμένων/αφεντικών» (bosses) σε «διευκολυντές/ διαμεσολαβητές» (facilitators)**



MBI = Management by Instructions; MBO = Management by Objectives; MBV = Management by Values

Πηγή: Anat Garti και Simon L. Dolan (2019), *“Managing by Values” (MBV): Innovative tools for successful micro behavioral conduct*

Διοίκηση Μέσω Αξιών Management by Values

Η «Διοίκηση μέσω Αξιών»
μπορεί να βοηθήσει
στη μείωση
της οργανωσιακής συνθετότητας

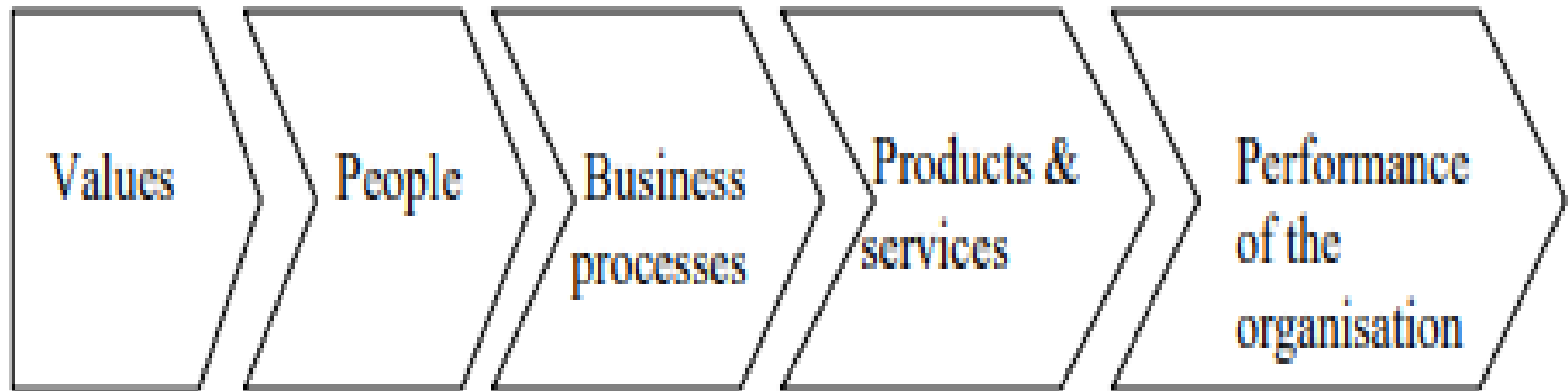
Σχέση Οργανωσιακών Αξιών με την Επίδοση

- Οι **επιδόσεις ενός Οργανισμού** σχετίζονται με
- τις **υπηρεσίες και τα προϊόντα** του,
- ενώ αυτά αποτελούν **αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας,**
- η οποία βασίζεται στους **ανθρώπους,**
- που **επηρεάζονται,** μεταξύ άλλων, από τις **οργανωσιακές αξίες**

Γι' αυτό πλέον αρκετοί θεωρητικοί επισημαίνουν την άρρηκτη σχέση **των αξιών με την επίτευξη υψηλών επιδόσεων**

Σχέση Οργανωσιακών Αξιών με την Επίδοση

Figure 1. The Relationship of Organisational Values to Performance



Source: Based on Buchko (2007)

Πηγή: Krista Jaakson (2008), "The Role of Organisational Stakeholders in the Formulation of Values Statements"

Τρεις Διαστάσεις της «Διοίκησης Μέσω Αξιών» στις Επιχειρήσεις

1^{ον}: αφορά στον ρόλο των ιδιοκτητών οι οποίοι καλούνται να ηγούνται αλλά στη συνέχεια να διαμορφώνουν τον χώρο για τους μάνατζερ και τους εργαζόμενους χωρίς περαιτέρω ανάμειξη

2^{ον}: αφορά στη συμβουλευτική (consultation) με στρατηγικούς εταίρους και μακροχρόνιους πελάτες ειδικά πριν από το στάδιο όπου οι αξίες συμφωνούνται εσωτερικά του Οργανισμού

3^{ον}: αφορά στους εργαζομένους που μοιράζονται τις βασικές αξίες (core values) με τον Οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να έχουν την δύναμη της συναπόφασης με ίσους όρους με τους μάνατζερ

Διοίκηση Μέσω Αξιών Management by Values

Οι αξίες επηρεάζουν:

- τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και
- τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό

μιας Δημόσιας Οργάνωσης

Οργανωσιακές Αξίες

Οι οργανωσιακές αξίες είναι η «κόλα» που κρατά το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και τους εργαζομένους ενωμένα, ιδιαίτερα όταν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή ή όταν υπάρχει μία μεγάλη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί

Οργανωσιακές Αξίες

Βασικές αξίες, όπως.....:

- η ειλικρίνεια
- η ακεραιότητα
- ο σεβασμός
- ο επαγγελματισμός
- η φιλία
- η βιωσιμότητα
- η συγχωρητικότητα
- η εκτίμηση
- η ανεκτικότητα
- ο έλεγχος/ αυτό-έλεγχος
- το αίσθημα του «ανήκειν»
- η αναγνώριση
- η κατανόηση
- ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και τη διαφορετικότητα
- η συμμετοχικότητα
- η καθαρότητα
- η ψυχαγωγία/ διασκέδαση/ το ευ ζην
- η ανοιχτότητα
- το ενδιαφέρον
- η θετικότητα
- η σοφία/φιλοσοφική προσέγγιση

...μπορούν να
συνδυάζονται με την
αποστολή της δημόσιας
οργάνωσης και την
προάσπιση του δημοσίου
συμφέροντος

Αναδιαμόρφωση διοικητικής κουλτούρας

Η «Διοίκηση μέσω Αξιών» μπορεί να βοηθήσει στην αναδιαμόρφωση της διοικητικής κουλτούρας και έτσι να βοηθήσει την ηγεσία:

- να εμπνεύσει
- να οργανώσει
- και να συντονίσει στρατηγικές αλλαγές στον Δημόσιο Οργανισμό

προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος

Ρόλος του Ατόμου

- **Κανένα στρατηγικό όραμα δεν μπορεί να υλοποιηθεί**

.....

εάν δεν έχουμε διασφαλίσει την υποστήριξη των ανθρώπων

- **Οι εργαζόμενοι έχουν το δικό τους προσωπικό όραμα και αποστολή**

....

Κοινός σεβασμός τόσο των αξιών του Οργανισμού όσο και των αξιών των εργαζομένων

Τα στελέχη ενός Δημόσιου Οργανισμού ωφελοούνται από τη «Διοίκηση μέσω Αξιών»

**Όταν ο Δημόσιος Οργανισμός και οι άνθρωποί του
μοιράζονται τις ίδιες αξίες**

τότε

- **ενστερνίζονται τους ίδιους ηθικούς κανόνες**
- **αναπτύσσεται αμοιβαίος σεβασμός και μια κοινή
αίσθηση προορισμού**

Συμπεράσματα

- Ο σημαντικότερος ρόλος της οργανωσιακής δομής της διοίκησης είναι ο συντονισμός και η κινητοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν
- Όταν οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με ένα κοινό σύστημα αξιών, τότε δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για:
 - ✓ πρόοδο
 - ✓ ποιοτικές υπηρεσίες
 - ✓ και εργασιακή ικανοποίηση

Συμπεράσματα

- Η προσέγγιση της «Διοίκησης μέσω Αξιών» μπορεί να συμβάλλει στην οικοδόμηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που αποτελεί τον πυρήνα της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, η οποία επιδιώκει:
 - ✓ Τη δημιουργία ενός σύμπαντος διαλλακτικού, ανεκτικού, βιώσιμου, καινοτόμου, ανοιχτού, σοφού, ελεύθερου, όπως οι άνθρωποί του.

Σας ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας

panagiotis.passas@minedu.gov.gr

210-3442500

