



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Παιδαγωγικό Τμήμα Ειδικής Αγωγής

Διδακτορική Διατριβή

**Ενταξιακή Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο των κατευθύνσεων της
Ευρωπαϊκής Ένωσης:
εμπειρική διερεύνηση στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης**

**(Inclusive Leadership in Public Administration in the context of European Union
considerations: an empirical investigation into the Administration of the Education)**

Ευαγγελία Πάντα

Ιούλιος 2023

άδεια χρήσης του ψηφιακού αρχείου

Επιβλέπων Καθηγητής

Ρουσσάκης Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Επιβλέπων.

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Ρουσσάκης Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου, Επίκουρη Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Αβραμίδης Ηλίας, Αναπληρωτής Καθηγητής του Παιδαγωγικού Τμήματος Ειδικής Αγωγής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Επταμελής Εξεταστική Επιτροπή

Ρουσσάκης Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου, Επίκουρη Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Αβραμίδης Ηλίας, Αναπληρωτής Καθηγητής του Παιδαγωγικού Τμήματος Ειδικής Αγωγής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Λαζαρίδου Αγγελική, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Μπότσογλου Καφένια, Καθηγήτρια του Παιδαγωγικού Τμήματος Ειδικής Αγωγής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Παρασκευόπουλος Στέφανος, Καθηγητής του Παιδαγωγικού Τμήματος Ειδικής Αγωγής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Αλεξόπουλος Νικόλαος, Επίκουρος Καθηγητής του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Περίληψη

Η ηγεσία αποτελεί κεντρική έννοια του διοικητικού φαινομένου και σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει, στο περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας εκπαιδευτικής διοίκησης, το θέμα της ενταξιακής ηγεσίας. Η ενταξιακή ηγεσία εγγράφεται στο πλαίσιο των σύγχρονων θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας ως σχεσιακής κατασκευής και αποτελεί έννοια που βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης.

Αξιοποιώντας το υφιστάμενο θεωρητικό υπόβαθρο για την ηγεσία, και ιδίως για την εκπαιδευτική ηγεσία, στην παρούσα διατριβή η ενταξιακή ηγεσία ορίζεται λειτουργικά, ως μια ηγεσία κατανομημένη και ηθική, και επιχειρείται ο έλεγχος αυτής της υπόθεσης. Με δεδομένο ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση μετέχει στην ενωσιακή βαθμίδα διακυβέρνησης, λαμβάνεται υπόψη και το ζήτημα του ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου καθώς και οι ενωσιακές κατευθύνσεις για την εκπαιδευτική ηγεσία.

Η έρευνα εστιάζει στο επίπεδο της διοικητικής ηγεσίας με μονάδα ανάλυσης το άτομο. Διενεργήθηκε στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΚΥ), κατά τα έτη 2021 και 2022. Επελέγη ένας σχεδιασμός μικτών μεθόδων. Η ποσοτική έρευνα διενεργήθηκε με ερωτηματολόγια και εστίασε στο τρίπτυχο ηγεσία (ως προαιπαιτούμενο), ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (ως συνέπεια), το οποίο βασίζεται στο μοντέλο των Shore et al. (2011) για την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με ημιδομημένες συνεντεύξεις και επικεντρώθηκε στους εξής θεματικούς άξονες: ρόλος ηγεσίας, πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας, πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας, σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανομημένη ηγεσία

για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας, προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα των δύο μεθοδολογικών προσεγγίσεων τεκμηριώνουν ότι μια ενταξιακή ηγεσία εδράζεται στην κατανεμημένη και ηθική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνει ότι μια ηγεσία κατανεμημένη και ηθική σχετίζεται με την ένταξη του εργαζόμενου, η οποία σχετίζεται με τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Κατά την ποιοτική φάση της έρευνας, προέκυψε ένα προβάδισμα στην ηθική ηγεσία για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας, καθώς θεωρήθηκε από τους εργαζόμενους απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί να διενεργηθεί και μια ουσιαστική κατανομή της ηγεσίας.

Λέξεις Κλειδιά: Ενταξιακή Ηγεσία, Δημόσια Διοίκηση, Εκπαιδευτική Διοίκηση, Κατανεμημένη Ηγεσία, Ηθική Ηγεσία

Abstract

Leadership is a central notion to the administrative phenomenon; this dissertation aims at exploring the issue of inclusive leadership within the context of Greek public education administration. Inclusive leadership is inscribed within the framework of modern theoretical approaches to leadership, that deal with leadership as a relational construct; inclusive leadership is still at a nascent phase.

Deploying the existing theoretical background for leadership, and especially education leadership, in this dissertation we provide an operational definition of inclusive leadership, as distributed and ethical, and we seek to test this hypothesis. Taking into consideration that Greek public administration participates in the European Union governance tier, we address the issue of the European Education Area as well as the European Union directions for education leadership.

The research focuses on the administrative leadership level and the individual is considered the analysis unit. It was conducted at the Central Service of the Ministry of Education and Religious Affairs, during 2021 and 2022. A mixed methods design was chosen. The quantitative approach was conducted with questionnaires and it focused on the threefold: leadership (as a prerequisite), inclusion at the workplace, and affective organizational commitment (as a result), which is based on the Shore et al. (2011) model for inclusion at the workplace.

The qualitative research was conducted with semi structured interviews and it focused on the following thematic axes: the role of leadership, the perception of inclusive leadership, the practices of an inclusive leadership, the relation between distributed and ethical leadership for the development of an inclusive leadership style and the changes required for public

administration and for the specific body that would facilitate the development of inclusive leadership.

The results of both methodological approaches substantiate that an inclusive leadership style is based on distributed and ethical leadership. In specific, statistical analysis confirms that a distributed and ethical leadership is related to employee inclusion, which also relates to affective organizational commitment. The qualitative research featured a lead of ethical leadership for exercising an inclusive leadership, as it was regarded by employees a necessary condition to conduct a substantial leadership distribution.

Key Words: Inclusive Leadership, Public Administration, Education Administration, Distributed Leadership, Ethical Leadership

Συντομογραφίες

Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)

Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΚ)

Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020 (ΕΚ 2020)

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΚΥ)

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)

Περίληψη	
Abstract	
Συντομογραφίες	
Πίνακας Περιεχομένων	
Κατάλογος Πινάκων	
Κατάλογος Σχημάτων	
Κατάλογος Διαγραμμάτων	

Πίνακας περιεχομένων	
Εισαγωγή	15
Θεωρητική προσέγγιση.....	25
Μέρος Α: Διοίκηση.....	26
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση	27
Εισαγωγή στο Κεφάλαιο.....	27
1.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση.....	28
1.1.1 Δημόσια Διοίκηση: ορισμός και ιδιαιτερότητες	32
1.1.2 Βασικές πτυχές δημόσιας διοίκησης: η σχέση της με την πολιτική και την ηθική	35
1.2 Βασικές προσεγγίσεις διοίκησης	39
1.2.1 Η κλασική προσέγγιση.....	39
1.2.1.1 Max Weber: η γραφειοκρατική διοίκηση	39
1.2.1.2 Frederick Taylor: η επιστημονική/διαχειρισιολογική διοίκηση	40
1.2.1.3 Henri Fayol: κλασική διοίκηση	41
1.2.2 Η νεοκλασική προσέγγιση	42
1.2.2.1 Elton Mayo: το πείραμα Hawthorne	42
1.2.2.2. Λοιποί εκπρόσωποι: Follet, Maslow, Mc Gregor	43
1.2.3 Η συστημική προσέγγιση.....	44
1.2.4 Η σύγχρονη προσέγγιση	45
1.2.4.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	45
1.2.4.2 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	46
1.2.4.3 Η Διακυβέρνηση	48
1.2.4.4 Η Διοίκηση Γνώσης.....	51
1.3 Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης	54
1.3. 1 Μοντέλα Εκπαιδευτικής Διοίκησης.....	57
1.3.2 Η Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων στο πλαίσιο της ελληνικής εκπαιδευτικής δημόσιας διοίκησης	60

Συμπεράσματα Κεφαλαίου	65
Μέρος Β: Ηγεσία	68
Κεφάλαιο 2: Ηγεσία.....	69
Εισαγωγή στο Κεφάλαιο.....	69
2.1 Εισαγωγή στην ηγεσία.....	70
2.2 Διάκριση διοίκησης-ηγεσίας.....	72
2.3 Προσεγγίσεις Ηγεσίας	74
2.4 Ηγεσία και δημόσιος τομέας.....	78
2.5 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	79
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	82
Μέρος Γ: Ενταξιακή Ηγεσία.....	83
Κεφάλαιο 3: Ένταξη και ηγεσία στα εργασιακά περιβάλλοντα	84
Εισαγωγή στο Κεφάλαιο.....	84
3.1 Εισαγωγή στην ένταξη.....	85
3.2 Ποικιλομορφία και ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα.....	87
3.3 Θεωρητικά πλαίσια για την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα	95
3.3.1 Το μοντέλο οργανωσιακής ένταξης της Mor Barak	95
3.3.2 Το μοντέλο ένταξης των Shore et al. (2011)	97
3.3.3 Τα επίπεδα ένταξης του Ferdman	99
3.4 Προσεγγίσεις ενταξιακής ηγεσίας	101
3.4.1 Η προσέγγιση των Carmeli et al. (2010).....	104
3.4.2 Η προσέγγιση του Wuffli.....	104
3.4.3 Το μοντέλο των Randel et al. (2018)	105
3.5 Αποτελέσματα ένταξης και ηγεσίας: η οργανωσιακή δέσμευση.....	107
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	112
Κεφάλαιο 4 : Η ενταξιακή ηγεσία ως κατανομημένη και ηθική	115
Εισαγωγή στο Κεφάλαιο.....	115
4.1 Η σύζευξη κατανομημένης και ηθικής ηγεσίας	116
4.2 Η κατανομημένη ηγεσία.....	119
4.2.1 Η προσέγγιση του Spillane	122
4.2.2 Η προσέγγιση του Gronn	127
4.2.3 Η τυπολογία του MacBeath	129

4.2.4 Η περαιτέρω ανάπτυξη των ολιστικών μορφών κατανεμημένης ηγεσίας (του Gronn) από τους Leithwood et al. (2009d)	132
4.2.5 Σύνοψη προσεγγίσεων	133
4.2.6 Κριτική σε κατανεμημένη ηγεσία	135
4.3 Η ηθική ηγεσία.....	137
4.3.1 Η προσέγγιση του Starratt.....	139
4.3.2 Η προσέγγιση των Brown και Treviño	140
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	145
Μέρος Δ: Οι κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης	150
Κεφάλαιο 5: Το ενωσιακό πλαίσιο	151
Εισαγωγή στο Κεφάλαιο.....	151
5.1 Ευρωπαϊκή Ένωση και Δημόσια Διοίκηση	152
5.1.1 Η εννοιολόγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η σχέση της με το κράτος.....	152
5.1.2 Τα Ευρωπαϊκά Όργανα και η λειτουργία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής	155
5.1.3 Ευρωπαϊκός Διοικητικός Χώρος και νέες μορφές διακυβέρνησης	158
5.1.4 Η Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού	161
5.2 Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	163
5.2.1 Το θέμα της Ηγεσίας στα κείμενα της Ομάδας Εργασίας για τα Σχολεία (ΕΚ2020)...	168
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	175
Εμπειρική προσέγγιση	178
Εισαγωγή στην εμπειρική έρευνα.....	179
Μέρος Ε: Ποσοτική προσέγγιση.....	185
Κεφάλαιο 7: Εννοιολογικό και μεθοδολογικό πλαίσιο ποιοτικής προσέγγισης.....	185
7.1 Εννοιολογικό πλαίσιο σύνθεσης ερωτηματολογίου	185
7.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου και ερευνητικά ερωτήματα.....	186
7.3 Δειγματοληψία και Ανάλυση των Δεδομένων	190
7.4 Περιγραφικά Στατιστικά Δείγματος	193
7.5 Θεματικές Ενότητες και Κλίμακες Ερωτηματολογίου	195
Κεφάλαιο 8: Στατιστική ανάλυση	199
8.1 Προσαρμογή Ερωτηματολογίου και Πιλοτική Εφαρμογή	199
8.2 Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και Αξιοπιστία τελικού Ερωτηματολογίου	207
8.3 Έλεγχος Κανονικότητας για τις Κλίμακες.....	213

8.4 Αποτελέσματα - Ποσοστά Ερωτηματολογίων.....	214
8.5 Έλεγχος Συσχετίσεων	222
8.6 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων	238
8.7 Έλεγχος συσχετίσεων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία.....	258
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα ποσοτικής έρευνας.....	263
Εισαγωγή στο Κεφάλαιο.....	263
9.1 Συμπεράσματα ανά ερευνητικό ερώτημα	265
9.2 Σύγκριση αποτελεσμάτων με αποτελέσματα ερευνών άντλησης στοιχείων	269
9.3 Σύγκριση με αποτελέσματα συναφών ερευνών	272
9.4 Ευρήματα για τα δημογραφικά στοιχεία	274
9.5 Βαθμός: κατανομής της ηγεσίας, άσκησης ηθικής ηγεσίας, ένταξης, συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης.....	276
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	278
Μέρος ΣΤ: Ποιοτική προσέγγιση	279
Κεφάλαιο 10: Εννοιολογικό και μεθοδολογικό πλαίσιο ποιοτικής προσέγγισης.....	279
10.1 Εισαγωγή στην ποιοτική έρευνα.....	279
10.2 Σύνθεση οδηγού συνέντευξης και ερευνητικά ερωτήματα	287
10.3 Οργάνωση και ανάλυση δεδομένων	291
Κεφάλαιο 11: Ανάλυση ανά ερώτηση	294
11.1 Άξονας Α: Ρόλος ηγεσίας	294
11.2 Συμπέρασμα ερωτήσεων άξονα Α	301
11.3 Άξονας Β: Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας.....	303
11. 4 Συμπέρασμα ερωτήσεων άξονα Β	320
11. 5 Άξονας Γ: Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας.....	324
11.6 Συμπεράσματα άξονα Γ	341
11. 7 Άξονας Δ: η σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και ηθική ηγεσία στο πλαίσιο της ενταξιακής ηγεσίας.	344
11.8 Συμπεράσματα άξονα Δ.....	355
11. 9 Άξονας Ε: Προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.....	356
11. 10 Συμπεράσματα άξονα Ε.....	369
Κεφάλαιο 12: Συμπεράσματα ποιοτικής έρευνας.....	372

Μέρος Ζ: Συνολική ανάλυση αποτελεσμάτων	379
Κεφάλαιο 13: Τριγωνοποίηση	379
Συμπέρασμα.....	389
Βιβλιογραφία	396
Παράρτημα.....	413
Ερωτηματολόγιο	413
Οδηγός Συνέντευξης: Προϊστάμενος.....	418
Οδηγός Συνέντευξης: Υπάλληλος	420

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Διαφορές προϊστάμενου/μάντζερ-ηγέτη	73
Πίνακας 2: Τυπολογία μοντέλων εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας του Bush.....	80
Πίνακας 3: Πλαίσιο ένταξης Shore et al. (2011)	98
Πίνακας 4: Ηθικό πρόσωπο και ηθικός μάντζερ των Treviño et al. (2000).....	141
Πίνακας 5: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Φορτίσεις Παράγοντας 1	201
Πίνακας 6: Κλίμακα Ένταξης – Φορτίσεις.....	204
Πίνακας 7: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 1	205
Πίνακας 8: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 2	206
Πίνακας 9: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Φορτίσεις Παράγοντας 1	208
Πίνακας 10: Κλίμακα Ένταξης – Φορτίσεις.....	210
Πίνακας 11: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 1.....	211
Πίνακας 12: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 2.....	212
Πίνακας 13: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για Κλίμακες	213
Πίνακας 14: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για Υπο-Κλίμακες	214
Πίνακας 15: Περιγραφικά Στατιστικά Ερωτήσεων 1-4, Κλιμάκων και Υπο-Κλιμάκων	222
Πίνακας 16: Συντελεστές Συσχέτισης Spearman	225
Πίνακας 17: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 1 – Περιγραφικά Στατιστικά	239
Πίνακας 18: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 1 - Kruskal-Wallis Test	239
Πίνακας 19: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 2 – Περιγραφικά Στατιστικά	240
Πίνακας 20: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 2 – Kruskal-Wallis Test	241
Πίνακας 21: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 3 – Περιγραφικά Στατιστικά	242
Πίνακας 22: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 3 – Kruskal-Wallis Test	242
Πίνακας 23: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 4 – Περιγραφικά Στατιστικά	243
Πίνακας 24: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 4 – Kruskal-Wallis Test	244
Πίνακας 25: Πίνακας Συνάφειας – Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας vs Κλίμακα Ένταξης	246

Πίνακας 26: Μέσοι όροι Κλίμακας Ένταξης ως προς το επίπεδο Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας	246
Πίνακας 27: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας vs Κλίμακας Ένταξης - Kruskal-Wallis Test	247
Πίνακας 28: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς.....	249
Πίνακας 29: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων.....	249
Πίνακας 30: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς.....	250
Πίνακας 31: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων.....	250
Πίνακας 32: Μέσοι όροι Κλίμακας Δέσμευσης ως προς το επίπεδο Κλίμακας Ένταξης	251
Πίνακας 33: ANOVA - Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης vs Κλίμακα Ένταξης.....	252
Πίνακας 34: Μέσοι όροι Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης ως προς το επίπεδο Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας	253
Πίνακας 35: ANOVA - Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης vs Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας.....	253
Πίνακας 36: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς.....	255
Πίνακας 37: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων.....	255
Πίνακας 38: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς.....	256
Πίνακας 39: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων.....	256
Πίνακας 40: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων.....	258
Πίνακας 41: Στατιστικοί Έλεγχοι για Κλίμακες vs Δημογραφικών.....	259
Πίνακας 42: Ερώτηση 4 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Ηλικία	260
Πίνακας 43: Ερώτηση 4 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Ηλικία - Kruskal-Wallis Test ..	260
Πίνακας 44: Ερώτηση 3 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Έτη υπηρεσίας στον φορέα	261
Πίνακας 45: Ερώτηση 3 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Έτη υπηρεσίας στον φορέα - Kruskal-Wallis Test	261
Πίνακας 46: Ερώτηση 1 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Κατηγορία Υπάλληλου.....	262
Πίνακας 47: Ερώτηση 1 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Κατηγορία Υπάλληλου - Mann-Whitney Test.....	262
Πίνακας 48: Στοιχεία για Υπαλλήλους που μετέχουν σε συνεντεύξεις	285
Πίνακας 49: Στοιχεία για Προϊσταμένους που μετέχουν σε συνεντεύξεις.....	286
Πίνακας 50: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα α	295
Πίνακας 51: Συγκριτικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα α	299
Πίνακας 52: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα β	304
Πίνακας 53: Πίνακας σύγκρισης απαντήσεων σε πρώτη ερώτηση άξονα β με ορισμούς σε βιβλιογραφία.....	309
Πίνακας 54: Συγκριτικός πίνακας υποερωτήματος α της πρώτης ερώτησης άξονα β	311
Πίνακας 55: Συγκριτικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα β.....	314
Πίνακας 56: Συγκριτικός πίνακας τρίτης ερώτησης άξονα β	317
Πίνακας 57: Συνοπτικός πίνακας πρώτης και δεύτερης ερώτησης άξονα β	320
Πίνακας 58: Συνοπτικός πίνακας τρίτης και τέταρτης ερώτησης άξονα β.....	321
Πίνακας 59: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα γ	325
Πίνακας 60: Θεματικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα γ	328
Πίνακας 61: Συγκριτικός πίνακας τρίτης ερώτησης άξονα γ	332
Πίνακας 62: Συγκριτικός πίνακας τέταρτης ερώτησης άξονα γ	336
Πίνακας 63: Συγκριτικός πίνακας πέμπτης ερώτησης άξονα γ	340

Πίνακας 64: Πίνακας συμπερασμάτων άξονα γ	342
Πίνακας 65: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα δ	344
Πίνακας 66: Συγκριτικός πίνακας πρώτου υποερωτήματος δεύτερης ερώτησης άξονα δ	347
Πίνακας 67: Συγκριτικός πίνακας δεύτερου υποερωτήματος δεύτερης ερώτησης άξονα δ .	347
Πίνακας 68: Συγκριτικός πίνακας τρίτης ερώτησης άξονα δ	350
Πίνακας 69: Συγκριτικός πίνακας τέταρτης ερώτησης άξονα δ	352
Πίνακας 70: Πίνακας συμπερασμάτων άξονα δ	355
Πίνακας 71: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα ε	357
Πίνακας 72: Συγκριτικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα ε	365
Πίνακας 73: Πίνακας συμπερασμάτων άξονα ε	370
Πίνακας 74: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα β	373
Πίνακας 75: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα γ	374
Πίνακας 76: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα δ	375
Πίνακας 77: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα ε	375
Πίνακας 78: Πίνακας χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς ενταξιακού ηγέτη	386

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Μοντέλο ένταξης της Mor Barak	96
Σχήμα 2: Μοντέλο ένταξης Shore et al. (2011)	99
Σχήμα 3: Πλαίσιο ένταξης Ferdman	100
Σχήμα 4: Η πρακτική της ηγεσίας του Spillane	125
Σχήμα 5: Η τυπολογία κατανεμημένης ηγεσίας του MacBeath	131
Σχήμα 6: Σχηματική απεικόνιση προσεγγίσεων κατανεμημένης ηγεσίας	135

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Σύγκριση Κατανομών – Δείγμα vs. Συνόλου Πληθυσμού	192
Διάγραμμα 2: Κατανομές - Δημογραφικά και Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Δείγματος	195
Διάγραμμα 3: Ερωτήσεις Κατανεμημένης Ηγεσίας – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση	215
Διάγραμμα 4: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση	216
Διάγραμμα 5: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Κατανομή	217
Διάγραμμα 6: Κλίμακα Ένταξης – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση	217
Διάγραμμα 7: Κλίμακα Ένταξης – Κατανομή	218
Διάγραμμα 8: Υπο-Κλίμακα Ανήκειν – Κατανομή	219
Διάγραμμα 9: Υπο-Κλίμακα Μοναδικότητα – Κατανομή	219
Διάγραμμα 10: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση	220
Διάγραμμα 11: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Κατανομή	221

Εισαγωγή

Το θέμα της ηγεσίας κυριαρχεί στον λόγο για τους οργανισμούς τις τελευταίες δεκαετίες και τείνει να υποκαταστήσει την ίδια τη συζήτηση για το διοικητικό φαινόμενο. Η ηγεσία αποτελεί κεντρικό στοιχείο της διοίκησης, είναι όρος ευρύτερος αυτής και οι μελετητές αποδέχονται ότι η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει και την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.

Η σύγχρονη αντίληψη για την ηγεσία έχει απορρίψει το παλαιό ηρωικό πρότυπο του χαρισματικού ηγέτη και οι νέες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας δίνουν έμφαση στον σχεσιακό χαρακτήρα της και στη συλλογική της πλευρά. Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντάμε μια πανσπερμία νέων θεωρητικών προσεγγίσεων για την ηγεσία, που παρουσιάζουν μεταξύ τους εκτεταμένες αλληλεπικαλύψεις και έχει επισημανθεί η ανάγκη ενοποίησης των καινούργιων μοντέλων (Anderson & Sun, 2015; Hannah et al., 2014).

Παράλληλα, τις τελευταίες δεκαετίες, έχει αναδυθεί η σημασία της ένταξης στον χώρο των οργανώσεων, με κοινό τόπο στις ενταξιακές προσεγγίσεις το αίτημα να δημιουργηθούν περιβάλλοντα που είναι λειτουργικά για όλους με βάση και τη διαφορετικότητά τους. Παρά την έμφαση που έχει δοθεί σε θέματα ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα, η έννοια της ενταξιακής ηγεσίας βρίσκεται ακόμη σε νηπιακό στάδιο ανάπτυξης. Η ίδια η έννοια της ενταξιακής ηγεσίας κινείται απολύτως στην κατεύθυνση της μετατόπισης του τρόπου αντίληψης της ηγεσίας ως μιας κατεξοχήν σχεσιακής κατασκευής. Οι μέχρι στιγμής διαθέσιμοι ορισμοί της ούτε αποτυπώνουν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά της και ούτε διαθέτουν συνοχή.

Ιδίως σε ό,τι αφορά τον δημόσιο τομέα η ενασχόληση των μελετητών με θέματα ηγεσίας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης είναι περιορισμένη και συνήθως έμμεση, γεγονός που ενδέχεται εν μέρει να οφείλεται στην επικρατούσα αντίληψη ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα ασκείται από την πολιτική και όχι την διοικητική ηγεσία των δημοσίων οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, και λαμβάνοντας υπόψιν την ανάγκη διερεύνησης της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα μιας σχεσιακής πρόσληψης της ηγεσίας με ενταξιακό προσανατολισμό, βασικό στόχο της συγκεκριμένης διατριβής αποτελεί η διερεύνηση της έννοιας της ενταξιακής ηγεσίας σε ένα επιτελικό περιβάλλον δημόσιας διοίκησης, όπως είναι η ΚΥ. Εν προκειμένω, καθώς η διοίκηση που ασκείται στον συγκεκριμένο φορέα δεν εντάσσεται μόνο στο πλαίσιο της ευρύτερης λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αλλά και στον ειδικότερο διακριτό κλάδο της εκπαιδευτικής διοίκησης, κλάδο στον οποίο έχει ιδιαίτερως αναπτυχθεί η ηγεσία, θα αξιοποιηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο και του συγκεκριμένου χώρου για τη εννοιολόγηση και μελέτη της ενταξιακής ηγεσίας.

Μία ακόμη διάσταση που λαμβάνεται υπόψη στην προσπάθεια εννοιολόγησης, αποσαφήνισης και διερεύνησης της ενταξιακής ηγεσίας στον περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η λειτουργία της στο ευρύτερο ενωσιακό πλαίσιο. Η λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στον πολιτικό οργανισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) επιβάλλει να ληφθεί υπόψιν ο ευρωπαϊκός διοικητικός χώρος αλλά και οι ενωσιακές κατευθύνσεις σε ό,τι αφορά την εκπαιδευτική ηγεσία. Ένα μοντέλο ηγεσίας δεν αρκεί να είναι λειτουργικό μόνο σε εθνικό επίπεδο, καθώς η χώρα μετέχει και στην ενωσιακή βαθμίδα διακυβέρνησης, στην οποία συνδιαμορφώνονται οι δημόσιες πολιτικές και η παραγωγή πολιτικής εξαρτάται από τη δυνατότητα συμμετοχής σε δίκτυα, στα οποία κατεξοχήν μετέχουν οι εργαζόμενοι στις εθνικές δημόσιες διοικήσεις. Συνεπώς, είναι χρήσιμο οι εθνικές διοικήσεις να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν μοντέλα ηγεσίας που συμβάλλουν στην ενδυνάμωση και

ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί και σε αυτούς τους σύνθετους ρόλους που ενίοτε καλείται να υπηρετήσει.

Από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας της ηγεσίας και ειδικότερα και της εκπαιδευτικής ηγεσίας συνάγεται ότι από τα ηγετικά εκπαιδευτικά μοντέλα, αυτά που φαίνεται να μπορούν να υπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες μιας ενταξιακής ηγεσίας είναι το καταναμημένο σε συνδυασμό με το ηθικό, επιλογή για την οποία υπάρχουν και ορισμένες, κυρίως έμμεσες, αναφορές στη βιβλιογραφία.

Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται, καταρχήν, στο γεγονός ότι καλύπτει ένα πεδίο που δεν έχει μελετηθεί επαρκώς. Επισημαίνεται ότι όχι μόνον υφίστανται εν γένει λίγες μελέτες και έρευνες για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα, αλλά και γενικότερα στον ευρωπαϊκό χώρο το ζήτημα της ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα και κατ' επέκταση μιας ενταξιακής ηγεσίας άρχισε να απασχολεί αρκετά αργότερα (από τη δεκαετία του 1990 και εξής) τους ερευνητές σε σχέση με τον αγγλοσαξονικό χώρο, με αποτέλεσμα το θέμα να μην έχει ερευνηθεί επαρκώς.

Η αξία της μελέτης του συγκεκριμένου πεδίου ενισχύεται και από την εκπεφρασμένη βούληση της ελληνικής πολιτείας να προωθήσει τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ποιότητας όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και να ενθαρρύνει την εφαρμογή του στη δημόσια διοίκηση. Στο *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης* (2020), που αποτελεί το πρώτο ευρωπαϊκό εργαλείο διοίκησης ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση, ειδικά προσαρμοσμένο για τον δημόσιο τομέα, η ηγεσία αποτελεί την πρώτη προϋπόθεση- κριτήριο που είναι αναγκαίο να λαμβάνεται υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση.

Πιο συγκεκριμένα, στην πέμπτη έκδοσή του (ΚΠΑ, 2020: 5) η ηγεσία αποκτά έναν κυρίαρχο ρόλο έναντι των λοιπών τεσσάρων προϋποθέσεων (ανθρώπινο δυναμικό,

στρατηγική και προγραμματισμός, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες) καθώς αποτελεί τον καταλύτη ανάμεσα στον συντονισμό των προϋποθέσεων και την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει και προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της θεσμικής και λειτουργικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα και με τις ενωσιακές κατευθύνσεις.

Επιπλέον, η έρευνα συμβάλλει στο να ελεγχθεί για πρώτη φορά εμπειρικά η εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας ως κατανεμημένης και ηθικής, για την οποία υπάρχουν ελάχιστες αναφορές στη διεθνή βιβλιογραφία. Μια τέτοια εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας, ως κατανεμημένης και ηθικής, θεωρούμε ότι είναι συμβατή με α) την καίρια απαίτηση να επιτευχθεί μια ισορροπία ανάμεσα στην ιεραρχία (κεντρική έννοια του γραφειοκρατικού τύπου οργανώσεων) και τις οριζόντιες απαιτήσεις για συμμετοχή και συνεργασία (που επιβάλλει το μοντέλο της διακυβέρνησης) β) την αναγνώριση του γεγονότος ότι η ηθική είναι αναγκαία συνθήκη για την άσκηση ηγεσίας αλλά όχι επαρκής και γ) την ανάγκη, που αναφέρθηκε ανωτέρω, να ενοποιηθούν τα υφιστάμενα ηγετικά στυλ και να δημιουργηθούν πολυ-θεωρητικά πλαίσια.

Επιπρόσθετα, η παρούσα ερευνητική προσπάθεια έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης της ενταξιακής ηγεσίας με την αίσθηση ένταξης που αναπτύσσει ο εργαζόμενος (εν προκειμένω στην οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί), στη βάση του εξέχοντος θεωρητικού πλαισίου για την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα των Shore et al. (2011), καθώς και της σχέσης της ένταξης με μία εκ των θετικών συνεπειών της ένταξης: τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι ο τομέας των αποτελεσμάτων της ένταξης θεωρείται ο λιγότερο μελετημένος, ενώ και οι πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας έχουν μέχρι στιγμής μελετηθεί ελάχιστα.

Συμπερασματικά, θεωρούμε ότι η έρευνα σχετικά με την ενταξιακή ηγεσία στο περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης -μέσα σε ένα γενικότερο σχήμα που στηρίζεται σε ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο και οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και τον φορέα- αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση που μέχρι στιγμής δεν έχει επιχειρηθεί και που έχει αξία για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της.

Για τους λόγους αυτούς, διενεργήθηκε μια εμπειρική έρευνα μικτών μεθόδων στην ΚΥ, έχοντας ως κύριο σκοπό τον έλεγχο της θεωρητικά διατυπωμένης υπόθεσης ότι η ενταξιακή ηγεσία, λειτουργικά οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, συμβάλλει στο ανάπτυξη του αισθήματος της ένταξης του εργαζομένου.

Τα τρία βασικά κοινά ερωτήματα των δύο φάσεων της έρευνας (ποσοτικής και ποιοτικής) είναι τα κάτωθι:

- α) Αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην ΚΥ την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- β) Η ενταξιακή ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ηγεσία που εδράζεται σε στοιχεία μιας κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας;
- γ) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Αρχικά πραγματοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση μέσω ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, στην ποσοτική προσέγγιση διερευνάται α) εάν μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου β) σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζομένου γ) πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου με το αίσθημα ένταξής του στην οργανική του μονάδα, με την κατανεμημένη ηγεσία και με την ηθική ηγεσία καθώς και σε ποιον βαθμό οι

αντιλήψεις για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα, για την κατανεμημένη ηγεσία και για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Ο στόχος της ποσοτικής προσέγγισης είναι να διερευνήσει το τρίπτυχο: ενταξιακή ηγεσία (ως προαπαιτούμενο), ένταξη του εργαζομένου στη οργανική μονάδα, και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευσή του με τον φορέα (ως θετική συνέπεια) στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής διοίκησης του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Η ποιοτική προσέγγιση της έρευνας, που έπεται της ποσοτικής, επικεντρώνεται στο πρώτο τμήμα του τριμερούς σχήματος (ηγεσία, ως προαπαιτούμενο- ένταξη- δέσμευση, ως αποτέλεσμα) που μελετήθηκε με τα ερωτηματολόγια και εμβαθύνει και στα δύο στοιχεία (κατανεμημένη και ηθική ηγεσία) που συγκροτούν στη συγκεκριμένη έρευνα την ενταξιακή ηγεσία και αποτελούν και το κύριο ερευνητικό ενδιαφέρον της. Ειδικότερα, εξετάζονται μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων, με εργαζομένους της ΚΥ, οι ακόλουθοι θεματικοί άξονες:

- Ρόλος ηγεσίας
- Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας
- Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας
- Σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.
- Προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα ερευνητική προσπάθεια στηρίζεται σε μια σειρά από παραδοχές, γενικές αλλά και ειδικότερες, με βασικότερες τις ακόλουθες:

α) η δημόσια διοίκηση διέπεται από αρχές που τη διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό τομέα καθώς καλείται να υπηρετήσει συγκεκριμένες αξίες

β) τα δύο κυρίαρχα πρότυπα για την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, η γραφειοκρατία και η διακυβέρνηση (που υπαγορεύει την έμφαση στην συμμετοχή/συνεργασία και στις αξίες) συνυπάρχουν και υπογραμμίζουν την ανθεκτικότητα της γραφειοκρατίας αλλά και την ανάγκη αναπροσαρμογής της στα νέα δεδομένα

γ) κεντρικό ρόλο στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, και κατ' επέκταση και στην εκπαιδευτική διοίκηση, που αποτελεί διακριτό τομέα της, διαδραματίζει η ηγεσία. Βασικό ζητούμενο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας αποτελεί η άσκηση μιας ηγεσίας που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες του στέρεου διοικητικού πλαισίου που επιτάσσει η γραφειοκρατία, συνδυάζοντας παράλληλα την ανάγκη για συμμετοχή και σεβασμό στις αξίες

δ) σε ό,τι αφορά την κατανεμημένη ηγεσία, θεωρείται δεδομένο ότι η ηγεσία πράγματι κατανέμεται, όπως συμβαίνει και στις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας

ε) μονάδα ανάλυσης στην έρευνα είναι το άτομο, όπως συμβαίνει κατά κύριο λόγο στις μελέτες που αφορούν και το αίσθημα της ένταξης, παράλληλα, όμως, διερευνώνται οι αντιλήψεις του για διάφορα επίπεδα του φορέα

στ) θεωρείται κεντρικός ο ρόλος του επίσημου προϊστάμενου/ηγέτη στην κατανομή της ηγεσίας στη συγκεκριμένη εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας και δεν αμφισβητείται η ανάγκη ύπαρξης τυπικής ηγεσίας

ζ) ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται κρίσιμος για τη δημιουργία ενός ενταξιακού εργασιακού περιβάλλοντος

Αναλυτικά στοιχεία για το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας διατριβής και για τη διενέργεια της μικτών μεθόδων έρευνας αποτυπώνονται στα κεφάλαια που ακολουθούν, τα οποία συνοπτικά παρουσιάζονται στη συνέχεια. Η διατριβή αναπτύσσεται σε δύο μέρη: στη θεωρητική προσέγγιση και στην εμπειρική έρευνα.

Η θεωρητική προσέγγιση αναπτύσσεται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τη διοίκηση, το δεύτερο την ηγεσία, το τρίτο την ενταξιακή ηγεσία και το τέταρτο τις κατευθύνσεις της ΕΕ.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο μέρος που αφορά στη «Διοίκηση» περιλαμβάνει ένα κεφάλαιο στο οποίο αναλύεται: η δημόσια διοίκηση με έμφαση στις ιδιαιτερότητές της, στη σχέση της με την πολιτική και την ηθική ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης (κλασική, νεοκλασική, συστημική, σύγχρονη). Στη συνέχεια γίνεται λόγος για τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, στην οποία διακρίνονται δύο πεδία εφαρμογής: οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί και οι διοικητικές υπηρεσίες που τους επικουρούν (με την ΚΥ να εμπίπτει στη δεύτερη κατηγορία) και παρουσιάζεται η επικρατέστερη ταξινόμηση των θεωριών εκπαιδευτικής διοίκησης.

Το δεύτερο μέρος, που περιλαμβάνει το κεφάλαιο για την «Ηγεσία», επικεντρώνεται στη διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση, στις βασικές σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, στη σχέση της ηγεσίας με τον δημόσιο τομέα και παρουσιάζονται τα κύρια μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Το τρίτο μέρος της θεωρητικής προσέγγισης που αφορά στην ενταξιακή ηγεσία περιέχει δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο με θέμα «Ένταξη και Ηγεσία στα εργασιακά περιβάλλοντα» παρουσιάζονται, αρχικά, οι διαφορές ανάμεσα στους όρους ποικιλομορφία και ένταξη και στη συνέχεια αναπτύσσονται τα κύρια θεωρητικά μοντέλα ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα. Κατόπιν, συνδέεται η έννοια της ένταξης με την ηγεσία και αναλύονται οι βασικές προσεγγίσεις της ενταξιακής ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αποτυπώνεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο που χρησιμοποιείται για την εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας της παρούσας διατριβής και παρουσιάζονται εκτενώς οι βασικές προσεγγίσεις της κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας.

Το τέταρτο μέρος της θεωρητικής προσέγγισης που αφορά στις «Κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης» αποτελείται από ένα κεφάλαιο. Σε αυτό γίνεται αναφορά στο ενωσιακό

διοικητικό πλαίσιο και παρουσιάζονται βασικά χαρακτηριστικά της ΕΕ για να διαφανεί ο τρόπος σύνδεσης και η σχέση που αναπτύσσεται με τις εθνικές διοικήσεις. Αρχικά, γίνεται λόγος για το είδος οργανισμού που αποτελεί η Ένωση και παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές θεωρίες ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Στη συνέχεια αναφέρονται τα Ευρωπαϊκά Όργανα με έμφαση στη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τίθεται το ερώτημα εάν υφίσταται ένας Ευρωπαϊκός Διοικητικός Χώρος και ποιες μορφές διακυβέρνησης αξιοποιούνται. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην Ανοιχτή Μέθοδο Συντονισμού, καθώς είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται στον τομέα της Εκπαίδευσης. Κατόπιν, παρουσιάζεται συνοπτικά η πορεία ανάπτυξης της εκπαιδευτικής πολιτικής της Ένωσης, το ισχύον πλαίσιο για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση και διερευνάται, επίσης, το είδος εκπαιδευτικής ηγεσίας που προβάλλεται στον ενωσιακό λόγο, όπως αυτό εκφράζεται στα σχετικά κείμενα της Ομάδας Εργασίας για την σχολική εκπαίδευση, η οποία λειτούργησε υπό το στρατηγικό πλαίσιο Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020/EK2020 (EUR-Lex, 2009 και EUR-Lex, 2010).

Η εμπειρική προσέγγιση αποτελείται από τρία μέρη: το πρώτο αφορά στην ποσοτική έρευνα, το δεύτερο στην ποιοτική και το τρίτο στη συνολική ανάλυση των συμπερασμάτων.

Το μέρος της ποσοτικής προσέγγισης αναπτύσσεται σε τρία κεφάλαια: το πρώτο αφορά στο «Εννοιολογικό και Μεθοδολογικό πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας» και αναφέρεται στο εννοιολογικό πλαίσιο σύνθεσης του ερωτηματολογίου, στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου και στα ερευνητικά ερωτήματα, στη δειγματοληψία και ανάλυση των δεδομένων, στα περιγραφικά στατιστικά του δείγματος και στις θεματικές ενότητες και κλίμακες του ερωτηματολογίου. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στη «Στατιστική Ανάλυση» και ειδικότερα στην προσαρμογή του ερωτηματολογίου και την πιλοτική εφαρμογή, στην εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και στην αξιοπιστία του τελικού ερωτηματολογίου,

στον έλεγχο κανονικότητας για τις κλίμακες, στα αποτελέσματα-ποσοστά των ερωτηματολογίων, στον έλεγχο των συσχετίσεων, στον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων καθώς και στον έλεγχο των συσχετίσεων προς τα δημογραφικά στοιχεία. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στα συμπεράσματα της ποσοτικής ανάλυσης.

Το δεύτερο μέρος της εμπειρικής προσέγγισης αναπτύσσεται και αυτό σε τρία κεφάλαια: στο πρώτο που αφορά στο «Εννοιολογικό και Μεθοδολογικό πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας» δίδονται στοιχεία για τον τρόπο διεξαγωγής των συνεντεύξεων, τη σύνθεση του οδηγού συνέντευξης και την οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων ενώ στο επόμενο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση ανά ερευνητική ερώτηση. Το τρίτο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας.

Τέλος, στο τρίτο μέρος της εμπειρικής έρευνας με τίτλο συνολική ανάλυση αποτελεσμάτων αναπτύσσεται ένα κεφάλαιο στο οποίο επιχειρείται μεθοδολογική τριγωνοποίηση προκειμένου να γίνει αμοιβαίος έλεγχος των ευρημάτων της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Η υιοθέτηση της τριγωνικής μεθόδου ενισχύει τη συμπληρωματικότητα των ευρημάτων.

Θεωρητική προσέγγιση

Η θεωρητική προσέγγιση αποτελείται από τέσσερα μέρη:

Το πρώτο μέρος αφορά στη διοίκηση

Το δεύτερο μέρος αφορά στην ηγεσία

Το τρίτο μέρος αφορά στην ενταξιακή ηγεσία

Το τέταρτο μέρος αφορά στις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μέρος Α: Διοίκηση

Το πρώτο μέρος της θεωρητικής προσέγγισης αποτελείται από ένα κεφάλαιο: αρχικά αναλύεται η δημόσια διοίκηση με έμφαση στις ιδιαιτερότητές της, στη σχέση της με την πολιτική και την ηθική ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης (κλασική, νεοκλασική, συστημική, σύγχρονη). Στη συνέχεια γίνεται λόγος για την εκπαιδευτική διοίκηση και παρουσιάζεται η επικρατέστερη ταξινόμηση των θεωριών εκπαιδευτικής διοίκησης.

Αυτή η χωριστή αναφορά τόσο στη δημόσια διοίκηση όσο και στην εκπαιδευτική διοίκηση κρίνεται απαραίτητη, καθώς ο φορέας στον οποία εξετάζεται εμπειρικά η ενταξιακή ηγεσία, η ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, εμπίπτει στο ευρύτερο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και μάλιστα στο επιτελικό της σκέλος, είναι όμως αναγκαίο να μελετηθεί λαμβάνοντας υπόψη και το ειδικότερο πλαίσιο του διακριτού κλάδου της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση

Εισαγωγή στο Κεφάλαιο

Αρχικά γίνεται λόγος για την έννοια της διοίκησης, με σαφή προσανατολισμό στη δημόσια διοίκηση που αποτελεί και το πεδίο ενδιαφέροντος της ανά χείρας διατριβής. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζονται βασικά στοιχεία της δημόσιας διοίκησης: ορισμός, ιδιαιτερότητες έναντι των λοιπών οργανώσεων, η σχέση της με την πολιτική και την ηθική καθώς και η διάκριση των δημοσίων λειτουργιών σε πολιτικές και διοικητικές.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης (αναλυτικά η σύγχρονη). Αρχικά παρουσιάζεται η κλασική προσέγγιση, δηλαδή η γραφειοκρατική προσέγγιση του Weber, η επιστημονική του Taylor και η κλασική του Fayol, εκ των οποίων η πρώτη και η τρίτη αποτελούν, έως και σήμερα, θεμέλιες προσεγγίσεις για τη μελέτη της δημόσιας διοίκησης. Ακολουθεί η νεοκλασική προσέγγιση (ή προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων) και κατόπιν η συστημική προσέγγιση, την οποία ορισμένοι μελετητές εντάσσουν στη σύγχρονη προσέγγιση. Ακολουθεί η σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης, η οποία κατηγοριοποιείται σε τέσσερις σχολές: στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) που αφορούσε αρχικά στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) που κυριάρχησε στις δημόσιες διοικήσεις του αγγλοσαξονικού κόσμου τη δεκαετία του 1980, στη Διακυβέρνηση που προσπάθησε να ισορροπήσει την επέλαση των νεοφιλελεύθερων τάσεων για τη δημόσια διοίκηση και στη Διοίκηση Γνώσης, που είναι μεν σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης αλλά αποτελεί έναν νέο τρόπο θέασης της λειτουργίας των οργανισμών.

Τέλος, γίνεται λόγος για την εκπαιδευτική διοίκηση, τα βασικά μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης και δίδεται συνοπτικά το ευρύτερο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

καθώς και της δημόσιας εκπαιδευτικής διοίκησης, στο πλαίσιο της οποίας η ΚΥ κατέχει καίριο ρόλο.

1.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση

Η διοίκηση αποτελεί κεντρικό στοιχείο της σύγχρονη κοινωνικής ζωής και τη σημαντικότερη δραστηριότητα των οργανισμών αλλά σε τι ακριβώς αφορά ο όρος δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστεί. Βασική προϋπόθεση ώστε να μπορέσουμε να ισχυριστούμε ότι ασκείται διοίκηση είναι η ύπαρξη ενός σκοπού και η επιτέλεση μιας συνεργατικής δραστηριότητας για την επίτευξή του: *«Όταν δυο άνθρωποι συνεργάζονται για να κυλήσουν μια πέτρα, την οποία κανείς δεν θα μπορούσε να μεταφέρει μόνος του, εμφανίζονται οι αρχές της διοίκησης»* (Smithburg & Thompson, 1950:3).

Η διοίκηση αποτελεί μια από τις αρχαιότερες δραστηριότητες του ανθρώπου και σημαντικότερα παραδείγματα μιας σαφώς αναπτυγμένης διοίκησης καταγράφονται ήδη από την Αρχαιότητα (Μακρυδημήτρης, 2013: 64; Weber, 2009b: 35). Το διοικητικό φαινόμενο αποτελεί σήμερα κυρίαρχο γνώρισμα της κοινωνικής ζωής και απαντάται στο γενικότερο πλαίσιο της οικονομικής και κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων, συνδέεται με την ανθρώπινη φύση και εκδηλώνεται στις προσπάθειες της κοινωνίας για την υλοποίηση των επιδιωκόμενων κοινών σκοπών (Κτιστάκη, 2014: 22; Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 3).

Αν και η διοίκηση συνδέεται διαχρονικά με την ανθρώπινη φύση και κοινωνία, η συστηματική και επιστημονική της μελέτη ξεκινά τον 19^ο αιώνα. Στη σύγχρονη εποχή, οι επιστήμες της διοίκησης και της οργάνωσης αναπτύχθηκαν αρχικά στις ΗΠΑ, με αποτέλεσμα η αγγλοσαξονική προέλευση των επιστημών αυτών να προκαλεί στην Ελλάδα κάποια προβλήματα ορολογίας. Έτσι, ο όρος «administration» αποδίδεται στα ελληνικά με τον όρο

«διοίκηση» και σχετίζεται με τη διοικητική επιστήμη και την πολιτειακή οργάνωση, ενώ ο όρος «management» σχετίζεται κυρίως με την οργάνωση και αποδίδεται καλύτερα ως «διαχείριση» ή «διοικητική» (Δικαίος κ.ά., 2017: 20, 85).

Ένα θέμα που έχει απασχολήσει αρκετά τους μελετητές είναι το ερώτημα εάν η διοίκηση αποτελεί επιστήμη ή τέχνη. Στο ερώτημα αυτό κυριάρχησε η αντίληψη ότι εάν η πράξη της πάντα σε έναν βαθμό συνιστά τέχνη, η συστηματική της μελέτη δεν μπορεί παρά να είναι επιστημονική (Κτιστάκη, 2014: 30; Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 9, 19). Διοίκηση, λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί (Δικαίος κ.ά., 2017:20-21): α) «η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και άλλων παραγωγικών συντελεστών με σκοπό την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού» β) «η διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με τη χρήση και αξιοποίηση των ανθρώπινων και άλλων πόρων του οργανισμού» γ) «η διαδικασία ενσυνείδητης καθοδήγησης οργανωμένων δραστηριοτήτων» δ) «η τέχνη της επίτευξης στόχων μέσω του ανθρώπινου παράγοντα» και βασικές της λειτουργίες είναι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/καθοδήγηση, ο έλεγχος και η ανασκόπηση».

Με δεδομένο ότι η διοίκηση αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία, είναι αναμενόμενο να λαμβάνει υπόψη της τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και, συνεπώς, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας του οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), όπως κυρίως αναπτύσσεται, από τη δεκαετία του 1970 και μετά, αντικαθιστώντας τον όρο Διοίκηση Προσωπικού, αποτελεί έναν νέο τρόπο διοίκησης του προσωπικού. Σηματοδοτεί μια συστηματική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα, με έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, της εργασίας και του οργανισμού. Εξετάζει βασικές πτυχές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, η ηγεσία, η παρακίνηση, η

επαγγελματική ικανοποίηση, η αξιολόγηση του προσωπικού, η επικοινωνία και οι εργασιακές σχέσεις και συνθήκες (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013: 18, 36-37).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2008:21-33), η ΔΑΔ είναι η διοικητική λειτουργία του οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στο ανθρώπινο κεφάλαιο με έμφαση σε αυτό, ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες και το ομαδικό πνεύμα (η παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού, από την άλλη πλευρά, εστιάζει κυρίως στην ατομική εργασία, τα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και την ιεραρχία). Η ΔΑΔ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων και αναλαμβάνει έναν στρατηγικό ρόλο για την υποκίνηση και αξιοποίηση των εργαζομένων, ενώ η διοίκηση προσωπικού καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η ΔΑΔ χαρακτηρίζεται από μια εγγενή διττότητα καθώς υφίστανται ανταγωνιστικές απαιτήσεις ανάμεσα στις ανάγκες των εργαζομένων και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χρειάζεται να αντιμετωπιστεί το παράδοξο του να καταβάλλεται παράλληλα προσπάθεια προστασίας των συμφερόντων των εργαζομένων και του οργανισμού, εξισορροπώντας τις πτυχές της «μέριμνας» και του «ελέγχου» (O'Brien & Linehan, 2014).

Σε ό,τι αφορά τη ΔΑΔ έχουν αναγνωριστεί δύο βασικοί τύποι συστημάτων που συνιστούν δυο διακριτές προσεγγίσεις σε ό,τι αφορά τη διαμόρφωση των συμπεριφορών και των στάσεων των εργαζομένων: ο έλεγχος και η δέσμευση (Arthur, 1994). Ο έλεγχος στοχεύει κυρίως στη μείωση του εργασιακού κόστους, στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη συμμόρφωση των εργαζομένων με διαδικασίες και κανόνες. Τα συστήματα δέσμευσης, από την άλλη πλευρά, διαμορφώνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις, δημιουργώντας

ψυχολογικούς δεσμούς ανάμεσα τους στόχους του οργανισμού και του προσωπικού (Arthur, 1994: 672).

Ιδίως σε περιόδους αλλαγών συστήνεται οι ηγέτες να χαλαρώνουν τον έλεγχο και να επικεντρώνονται στη διαμόρφωση ταυτοτήτων και σχέσεων στον οργανισμό (Karp & Helgø, 2008: 91). Οι Snowden και Boone (2007:5) επισημαίνουν ότι σε σύνθετα περιβάλλοντα οι ηγέτες χρειάζεται να υιοθετούν ένα πειραματικό τρόπο διοίκησης και να μη βιάζονται να πετύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τονίζουν, ακόμη, ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος σε τέτοιες συνθήκες οι ηγέτες να στραφούν σε παραδοσιακά διοικητικά στυλ που βασίζονται στην εντολή και στον έλεγχο.

Ο βαθμός διεπιστημονικής θεώρησης της διοίκησης έχει οδηγήσει στο να χαρακτηριστεί ως μια α-συνοριακή επιστήμη. Επίσης, παρότι αποτελεί μια σχετικά νέα επιστήμη, η ηλικία της είναι αντιστρόφως ανάλογη με τον βαθμό ανάπτυξής της και τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της, γεγονός που δημιουργεί μια αίσθηση παράδοξου (Κτιστάκη, 2014: 31; Μιχόπουλος, 2016: 43, 56). Βασικό σημείο στη μελέτη της αποτελεί το γεγονός ότι ενώ αρχικά η διοίκηση μελετήθηκε ενιαία, διαφοροποιήθηκε στη συνέχεια σε δυο βασικούς τομείς: α) στη δημόσια διοίκηση, που μελετήθηκε κυρίως στον ευρωπαϊκό χώρο και συνδέθηκε κυρίως με το διοικητικό δίκαιο και την πολιτική επιστήμη β) στις συνθήκες λειτουργίας των οργανώσεων, που μελετήθηκαν κυρίως στον αγγλοσαξονικό χώρο και συνδέθηκαν περισσότερο με την οικονομική επιστήμη, την κοινωνιολογία και την ψυχολογία (Μακρυδημήτρης, 2013: 193).

Ένας συναφής, λοιπόν, με τη διοίκηση χώρος, η Θεωρία των Οργανώσεων ενδιαφέρεται για το οργανωσιακό φαινόμενο στη γενικότητά του (δημόσια διοίκηση, ιδιωτικές οργανώσεις, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών) και μεταπολεμικά το οργανωτικό και διοικητικό φαινόμενο διευρύνθηκε σε όλους του τομείς της κοινωνικής ζωής

(Μακρυδημήτρης, 2013: 8, 10). Η οργάνωση μπορεί να οριστεί «ως μια μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης, που δημιουργείται λιγότερο ή περισσότερο συνειδητά για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος. Οι έννοιες του σκοπού και του συγκεκριμένου αποτελέσματος φαίνεται ότι αποτελούν τα δυο κρίσιμα κριτήρια που διαφοροποιούν τις οργανώσεις από άλλες μορφές κοινωνικών μονάδων» (Μουζέλης, 2008: 55).

1.1.1 Δημόσια Διοίκηση: ορισμός και ιδιαιτερότητες

Με τον όρο δημόσια διοίκηση, εννοούμε «το σύνολο των διοικητικών οργανισμών ή μηχανισμών του Κράτους (...) που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο, και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής», όπως αυτή καθορίζεται από την εκάστοτε ηγεσία (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 6).

Ως Δημόσια Υπηρεσία νοείται ένα όργανο του Κράτους, στο οποίο έχει ανατεθεί η διεξαγωγή υποθέσεων ορισμένης κατηγορίας, και το οποίο συνιστά ένα τεχνικό μέσο, με το οποίο η διοίκηση προσπαθεί να πραγματώσει τους σκοπούς της παρέχοντας αγαθά ή υπηρεσίες στους διοικούμενους (Κτιστάκη, 2014: 25). Η έννοια της δημόσιας υπηρεσίας, με τη σημερινή της μορφή, αναπτύχθηκε στη Γαλλία στις αρχές του 20^{ου}, ταυτίζεται ουσιαστικά με τη δημόσια διοίκηση, και κυριαρχείται από την ιδέα ότι το κράτος δεν αποτελεί μόνον μηχανισμό εξουσίας, αλλά είναι και εκφραστής κοινωνικής αλληλεγγύης που παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες (Κτιστάκη, 2014: 25).

Η επέκταση του διοικητικού φαινομένου σχετίζεται με τον πολλαπλασιασμό των λειτουργιών του κράτους, καθώς ιδίως κατά τον 20^ο αιώνα το κράτος δεν περιορίστηκε στον ρόλο του «κράτους-νυχτοφύλακα» (λειτουργίες πυρήνα του κράτους και οικονομίας) αλλά ανέπτυξε ένα ενεργότερο ρόλο κυρίως στην κοινωνική σφαίρα, λειτουργώντας ως «κράτος

ευημερίας» (Μακρυδημήτρης, 2013: 87-88). Ιδιαίτερα, τα τελευταία εκατό χρόνια, το κράτος έχει αναπτυχθεί ραγδαία, έχει καταστεί μια δομή σύνθετων υπηρεσιών και αγαθών και ασκεί κυρίως τις ακόλουθες λειτουργίες: α) λειτουργίες του πυρήνα του κράτους (άμυνα, ασφάλεια, δικαιοσύνη) β) οικονομικές λειτουργίες γ) κοινωνικές λειτουργίες δ) λειτουργίες πολιτισμού και παιδείας (Κτιστάκη, 2014: 27; Μιχαλόπουλος, 2016: 13).

Ως επιστήμη, η μελέτη της δημόσιας διοίκησης, ανήκει στις κοινωνικές και έχει έντονο διεπιστημονικό χαρακτήρα, καθώς επηρεάζεται από την πολιτική, τη νομική, την οικονομική επιστήμη αλλά και από την κοινωνιολογία, την ψυχολογία και τη φιλοσοφία (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012:14). Αρχικά, ασχολούνται με τη διοίκηση οι δημοσιολόγοι και αναπτύσσεται σημαντικά η επιστήμη του δημοσίου δικαίου, με αποτέλεσμα να επικρατήσουν οι θεωρητικοί του δημοσίου δικαίου και η επιστήμη να παραμείνει για ένα μεγάλο διάστημα στάσιμη, καθώς οι περισσότεροι εξ αυτών δεν προβαίνουν σε μια ευρύτερη θεώρησή της (Κτιστάκη, 2014: 30).

Η δημόσια διοίκηση αντιστοιχεί σε μία από τις τρεις λειτουργίες της Πολιτείας, τη διοικητική, ενώ οι άλλες δύο είναι η νομοθετική και η δικαστική, διάκριση που παραπέμπει στην καθιερωμένη πολιτειολογική άποψη της τριπλής έκφανσης της κρατικής εξουσίας και της διάκρισης των λειτουργιών της σε νομοθετική, εκτελεστική και δικαστική (Κτιστάκη, 2014: 22). Συνεπώς, Κυβέρνηση και δημόσια διοίκηση αποτελούν τα δυο βασικά σκέλη της εκτελεστικής εξουσίας και βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 3).

Στην ευρωπαϊκή παράδοση, ιδίως, το κράτος συνδέεται άρρηκτα με τους εθνικούς θεσμούς, τους νόμους, το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική ευημερία, διορθώνει τα σφάλματα της αγοράς και καθορίζει τους κανόνες λειτουργίας και συμβίωσης των κοινωνικών συστημάτων και ομάδων (Καρκατσούλης, 2004: 35). Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση καλείται

να υπηρετήσει αυτές τις αξίες και είναι αυτές οι ηθικές διαστάσεις της αποστολής της που αποτελούν το διαφοροποιητικό στοιχείο ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στο ιδιωτικό μάνατζμεντ (Δικαίος κ.ά., 2017: 46).

Ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης θεωρούνται (Christensen et al., 2007: 6-8; Δικαίος κ.ά., 2017: 39; Μακρυδημήτρης, 2013: 112):

- η ύπαρξη εκλεγμένων ηγετών και η ανάθεση της ευθύνης σε δημόσιους λειτουργούς και όχι σε μετόχους
- η συναίνεση στους στόχους και τις προτεραιότητες της υπηρεσίας και η δυσχέρεια ποσοτικοποίησης και μέτρησης των επιδιωκόμενων στόχων
- η πολυπλοκότητα/πολυλειτουργικότητα των δημοσίων οργανισμών
- η δυσκολία διαμόρφωσης ανταγωνιστικού κλίματος
- ο ισοσκελισμός εσόδων-εξόδων, αντί της επιδίωξης κέρδους
- η ύπαρξη ενός νομικού πλαισίου με αυξημένο αίσθημα δημοσίου συμφέροντος και νομιμότητας
- η προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση του πολίτη

Την πεμπτουσία του διοικητικού εγχειρήματος στη δημόσια σφαίρα προσδιορίζει η σύζευξη νομιμότητας και σκοπιμότητας, με σκοπό την αποτελεσματικότητα εν νομιμότητι (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012:15). Βασικές αρχές λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (και συγκεκριμένα της ελληνικής), που συνιστούν και αυτές με τη σειρά του διαφοροποιητικό παράγοντα από τις οργανώσεις του ιδιωτικού τομέα και που σχετίζονται με τις αξίες που αυτή καλείται να υπηρετήσει είναι κυρίως οι ακόλουθες: της νομιμότητας της διοικητικής δράσης, του δημοσίου συμφέροντος, της προστασίας του διοικούμενου, της αναλογικότητας, της ισότητας και της αμεροληψίας, της χρηστής και εύρυθμης διοίκησης, της διαφάνειας της διοικητικής δράσης (Κτιστάκη, 2014: 41-52).

1.1.2 Βασικές πτυχές δημόσιας διοίκησης: η σχέση της με την πολιτική και την ηθική

Βασικές πτυχές στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης αποτελούν η σχέση της με την πολιτική και με την ηθική, σχέσεις που αναπτύσσονται συνοπτικά εν συνεχεία:

Διοίκηση και πολιτική

Η σχέση της πολιτικής με τη δημόσια διοίκηση είναι άρρηκτη και αποτελεί καθοριστικό στοιχείο που διακρίνει τη λειτουργία της από αυτή της διοίκησης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Weber (1988: 114, όπ. αναφ. στο Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012:1) οι δημόσιες λειτουργίες διακρίνονται στις διοικητικές και τις πολιτικές. Η πολιτική καθορίζει τι πρόκειται να συμβεί και η διοίκηση εφαρμόζει τις πολιτικές αποφάσεις. Η έννοια της δημόσιας πολιτικής εμπεριέχει δυο επιμέρους έννοιες: α) την γενική πολιτική (politics) που αναφέρεται στην αμιγώς πολιτική δραστηριότητα και β) την έννοια της εφαρμοσμένης (ή επιχειρησιακής) πολιτικής (policy) που αφορά τη διαδικασία εκπόνησης και εφαρμογής προγραμμάτων διοικητικής δράσης (Κτιστάκη, 2014: 34). Η δεύτερη έννοια της πολιτικής συνδέεται πιο στενά με τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Το δόγμα της δυνατότητας διχοτόμησης με ξεκάθαρο τρόπο της σχέσης ανάμεσα στην πολιτική και στη διοίκηση επικράτησε για πολλά χρόνια, ενώ σήμερα οι περισσότεροι μελετητές αναγνωρίζουν ότι οι σχέσεις αυτές δεν είναι ούτε σταθερές ούτε στατικές και διαφοροποιούνται ανάλογα με τα πολιτιστικά-αξιακά δεδομένα του εκάστοτε διοικητικού συστήματος (Μιχόπουλος, 2010: 63-64, 66). Η νοηματοδότηση και οι σχέσεις του κράτους, της πολιτικής και της διοίκησης μεταβάλλονται ανάλογα με το ποιο από αυτά έχει τη σημαντικότερη ανά περίοδο συμβολή στην κρατούσα κοινωνική και διοικητική κουλτούρα (Καρκατσούλης, 2004: 29).

Η σχέση της πολιτικής με τη δημόσια διοίκηση θεωρείται συμπληρωματική, καθώς η «χάραξη και η εφαρμογή της πολιτικής συνιστούν ένα συνεχές» ενώ Κυβέρνηση και δημόσια διοίκηση αποτελούν τα δυο σκέλη της εκτελεστικής εξουσίας (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 3). Αν και η χάραξη της δημόσιας πολιτικής, εμπίπτει στις αρμοδιότητες των πολιτικών, στην πραγματικότητα η δημόσια διοίκηση συμμετέχει ενεργά όχι μόνο στη διαμόρφωση αλλά και στην υλοποίηση των πολιτικών, καθώς: α) πολύ συχνά οι νόμοι και τα προγράμματα δημόσιας πολιτικής, που φέρουν τη σφραγίδα των πολιτικών, έχουν συχνά επωαστεί στις δημόσιες υπηρεσίες και υποστεί την επεξεργασία αφανών υπαλλήλων και β) με βάση την αρχή της διακριτικής ευχέρειας, η διοίκηση μπορεί να αποφασίζει ανάμεσα με μια σειρά από λύσεις, χωρίς να εγκλωβίζεται σε έναν ρόλο καθαρά διεκπεραιωτικό (Κτιστάκη, 2014: 34; Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 4). Σε όλο το φάσμα της δημόσιας πολιτικής, ο ρόλος του διοικητικού μηχανισμού είναι νευραλγικός και αποτελεί πρόκληση η κατανόηση του πραγματικού ρόλου της δημόσιας διοίκησης στον κύκλο άρθρωσης της δημόσιας πολιτικής (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012:49).

Διοίκηση και ηθική

Η σχέση της διοίκησης με την ηθική είναι αυτονόητη και συγχρόνως σύνθετη. Το ενδιαφέρον για τη σχέση αυτή αναζωπυρώθηκε τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο μιας στροφής που αποτελεί αντίδραση στην επικυριαρχία μιας μονοδιάστατα τεχνικής ή οικονομικής αντίληψης του διοικητικού φαινομένου (Μουζέλης, 2008: 2). Αναμφίβολα, η παγκοσμιοποίηση συνιστά μια ηθική πρόκληση, καθώς οι μεταμοντέρνες θεάσεις του κόσμου θέτουν σε αμφισβήτηση τις αξίες που κυριάρχησαν με τον Διαφωτισμό και αποτελούν την ηθική βάση της λήψης αποφάσεων (Thompson, 2011). Η στροφή αυτή προς την ηθική, τα τελευταία χρόνια, οφείλεται και στα μεγάλα οικονομικά σκάνδαλα (που οδήγησαν στην εκτεταμένη οικονομική κρίση που ξεκίνησε κατά τα έτη 2007- 2008) και αναπτύσσεται σε όλο

το φάσμα του διοικητικού χώρου, και στη δημόσια διοίκηση αλλά και στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Στον χώρο των επιχειρήσεων, η κλασική προσέγγιση στην προσπάθεια για μια πιο ηθική διοίκηση είναι η εφαρμογή διαδικασιών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Οι σχετικές, όμως, δραστηριότητες δεν φαίνεται να επιδρούν σημαντικά στην διαμόρφωση μιας ουσιαστικά ηθικής στάσης των επιχειρήσεων και των ηγετών τους, καθώς αυτή η πρακτική υπαγορεύεται κυρίως από λόγους που σχετίζονται με την αγορά και δεν αποτελεί μια εσωτερική επιθυμία των εταιρειών (Bachmann, 2017: 29-30).

Βασικά στοιχεία της νέας διοικητικής ηθικής (Καρκατσούλης, 2004: 235-238) μπορούν να θεωρηθούν τα εξής: α) επιδιώκεται η αξιακή τεκμηρίωση των μεταρρυθμιστικών μέτρων β) οι σύγχρονες κοινωνίες ενστερνίζονται την άποψη ότι η διοίκηση τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών υποθέσεων πρέπει να υπακούει σε ενιαίους κανόνες ηθικής γ) η διοικητική ηθική προϋποθέτει την ύπαρξη ηθικά αkéραιων προσωπικοτήτων δ) ένα σύστημα διοικητικής ηθικής πρέπει να αποθαρρύνει εσφαλμένες συμπεριφορές και να αποσαφηνίζει θέματα στα οποία επικρατεί ηθική αβεβαιότητα (χρειάζεται η δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος κριτηρίων προκειμένου να κριθεί το ήθος).

Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης η διαχρονική αξία της ηθικής είναι αδιαμφισβήτητη. Τα διοικητικά στελέχη/administrators του δημοσίου τομέα θεωρούνται φύλακες των συμφερόντων της κοινότητας και έχουν την ευθύνη να δρουν ηθικά και να καταπολεμούν τη διαφθορά σε όλα τα επίπεδα (Farazmand, 1999:519). Σήμερα μια ηθική δημόσια διοίκηση θεωρείται ότι πρέπει να διέπεται από το εξής πλέγμα θεμελιωδών αρχών (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 45; Μακρυδημήτρης, 2013: 486):

- τη δημοκρατική υπευθυνότητα και έλεγχο

- το κράτος δικαίου και την αρχή της νομιμότητας
- την επαγγελματική ακεραιότητα και αυτονομία των στελεχών
- την ανταπόκριση στην κοινωνία των πολιτών

Προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας διοικητικής ηθικής θεωρούνται το ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο, το σύστημα του κράτους δικαίου και η επιστημονική και επαγγελματική ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών. Παράλληλα, μια συνεπής εφαρμογή των ηθικών αρχών συνεπάγεται την μετατόπιση από μορφές εξωτερικού σε μορφές εσωτερικού ελέγχου καθώς και από έναν εμπλουτισμό του περιεχομένου (κανονιστικού και αξιακού) της διοικητικής συμπεριφοράς (Μακρυδημήτρης, 2013 : 488, 513-514).

1.2 Βασικές προσεγγίσεις διοίκησης

Η μελέτη της διοίκησης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις προσεγγίσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 44): **α)** στην κλασική προσέγγιση (1900-1930) **β)** στη νεοκλασική προσέγγιση (1930-1950) **γ)** στη συστημική προσέγγιση (1950-1980) και **δ)** στη σύγχρονη προσέγγιση (1980-σήμερα). Οι τρεις πρώτες θα περιγραφούν συνοπτικά.

1.2.1 Η κλασική προσέγγιση

Η κλασική (ή γραφειοκρατική) προσέγγιση συγκροτείται κυρίως από το έργο τριών εμβληματικών μορφών στον επιστημονικό χώρο της διοίκησης: του Max Weber, του Frederick Taylor και του Henri Fayol.

1.2.1.1 Max Weber: η γραφειοκρατική διοίκηση

Ο Max Weber, θεμελίωσε θεωρητικά το φαινόμενο της γραφειοκρατίας (όρο που δεν αποτελεί δική του επινόηση) ως έναν ιδεατό τύπο ορθολογικής και αποδοτικής διοικητικής οργάνωσης. Ο Weber περιέγραψε ένα πολύ παλιό σύστημα οργάνωσης (Πασιαρδής, 2014: 45) και τον απασχολεί ένας ειδικός τύπος δύναμης, η εξουσία.

Η γραφειοκρατική οργάνωση έχει τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά (Δικαίος κ. ά., 2017: 25): **α)** «την πυραμοειδή οργανωτική δομή που θεωρήθηκε ως το βέλτιστο μοντέλο παραδοσιακής μορφής διοίκησης, με χαρακτηριστικά την ακρίβεια, τη βεβαιότητα, τη συνέχεια» **β)** «την ιεραρχική διάρθρωση των ενδο-οργανωτικών ρόλων και αρμοδιοτήτων, καθώς και τη σταθερότητα στην απασχόληση και στις αμοιβές...» **γ)** «την κυριαρχία κανόνων-διατάξεων που διαμορφώνουν τις εσωτερικές διαδικασίες από κοινού με την τμηματοποίηση και την αυστηρή διαίρεση της εργασίας». Τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται με ένα γενικό

κοινό χαρακτηριστικό: «την ύπαρξη ενός συστήματος ελέγχου που βασίζεται σε ορθολογικούς κανόνες, που ρυθμίζουν το σύνολο της οργανωτικής δομής και διαδικασίας στη βάση τεχνικών γνώσεων και με σκοπό τη μέγιστη αποτελεσματικότητα» (Μουζέλης, 2008: 99). Ο Weber ανέπτυξε ουσιαστικά μια θεωρία δομών εξουσίας και διέκρινε δυο θεμελιώδεις δυνάμεις στις οργανώσεις: την κατανομή της εργασίας και τη συγκέντρωση της εξουσίας (Δικαίος κ.ά., 2017: 25).

Ιδιαίτερα κατά τον 20^ο αιώνα πρέπει να λεχθεί ότι επήλθε ένας κλονισμός της γραφειοκρατίας ως του ενδεδειγμένου υποδείγματος οργάνωσης. Ιδίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, έγινε αντιληπτό ότι η ακραία γραφειοκρατικοποίηση της κρατικής οργάνωσης, χωρίς την ασφαλιστική δικλείδα της δημοκρατικής διακυβέρνησης, μπορεί να δημιουργήσει ένα απάνθρωπο κράτος (Μακρυδημήτρης, 2013: 61, 67). Παρά τον κλονισμό αυτό η γραφειοκρατία ανθίσταται αλλά παράλληλα έχει γίνει αντιληπτή η ανάγκη της οργανωτικής προσαρμογής της στα νέα δεδομένα (Μακρυδημήτρης 2013: 69-70, 123-125, 126, 132, 133-134).

1.2.1.2 Frederick Taylor: η επιστημονική/διαχειρισιολογική διοίκηση

Το 1911, ο Frederick Taylor δημοσίευσε την εργασία του *Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ* (2007), έργο που άσκησε μεγάλη επιρροή. Βασική μονάδα ανάλυσης στο έργο του δεν είναι η κοινωνία αλλά το άτομο και ο χώρος εργασίας του. Κύριο αξίωμα είναι, επίσης, ότι για κάθε διαδικασία υπάρχει ένας άριστος τρόπος εκτέλεσής της, ο οποίος μπορεί να βρεθεί αν εξετάσει κανείς επιστημονικά τη διαδικασία. Βασικός σκοπός του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και για τον λόγο αυτό καταγράφει αναλυτικά τις κινήσεις του εργαζόμενου, τις χρονομετρά και η εργασία επαναδομείται με έναν ορθολογικό τρόπο (Μουζέλης, 2008: 155-157). Οι τέσσερις βασικές αρχές του είναι: η ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης, η

επιστημονική επιλογή του εργάτη, η επιμόρφωση του προσωπικού και η συνεργασία εργαζομένων και διοίκησης (Taylor, 2007: 181).

Στα μειονεκτήματα των αρχών του συγκαταλέγεται η μηχανιστική-εργαλειακή αντιμετώπιση της εργασίας καθώς και το γεγονός ότι αγνόησε τις ψυχολογικές και κοινωνιολογικές μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα να προκύπτει μια απλουστευτική θεώρηση του ανθρώπου ως μονοδιάστατα ορθολογικού όντος, που ενδιαφέρεται μόνον για την αύξηση των αποδοχών του (Μακρυδημήτρης 2013: 184, 186; Μουζέλης, 2008: 160, 163).

Σε αντίθεση με το έργο του Weber, η προσέγγιση του Taylor δεν συνιστά μια μακρο-οργανωτική ανάλυση (κατά την οποία διερευνώνται οι συνέπειες των μορφών οργάνωσης για την κοινωνία και την οικονομία), καθώς δεν διέθετε ευρύτερες θεωρητικές αξιώσεις (Μακρυδημήτρης, 2013: 167, 174).

1.2.1.3 Henri Fayol: κλασική διοίκηση

Την ίδια περίοδο, στον ευρωπαϊκό χώρο, αναπτύχθηκε παρόμοιος προβληματισμός από τον Henri Fayol, ο οποίος καταγράφει τις δραστηριότητες του αποτελεσματικού προϊσταμένου και θεωρείται ο πατέρας της ηγεσίας στη διοίκηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 46).

Η προσέγγιση του Fayol στρέφει το ενδιαφέρον του εξορθολογισμού από τον χώρο της παραγωγής στη συνολική δομή της βιομηχανικής οργάνωσης. Συνιστά μια πιο θεωρητική και γενική θεώρηση για τη διοίκηση, η οποία δίνει έμφαση στη δομή και τις διαδικασίες, διατυπώνοντας παράλληλα ορισμένες γενικές αρχές (Δικαίος κ.ά., 2017: 24; Μουζέλης, 2008: 164). Βασικές διοικητικές λειτουργίες θεωρεί ο Fayol τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση/διοίκηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο και είναι εμφανές ότι μέχρι και σήμερα αυτές θεωρούνται, σε γενικές γραμμές, οι βασικές διοικητικές λειτουργίες.

Παρά την κριτική που έχει ασκηθεί για τα μειονεκτήματα των αρχών της κλασικής διοίκησης (όπως είναι το γεγονός ότι αποτελείται από ένα σύνολο αρχών που δεν φαίνεται να αυξάνουν τις γνώσεις μας για τις οργανώσεις και αγνοούν τις άτυπες πτυχές τους (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 50; Μουζέλης, 2008: 174) είναι, ωστόσο, σαφές ότι πολλά από τα στοιχεία αυτά εξακολουθούν να διέπουν τη λειτουργία, ιδίως των δημόσιων οργανισμών, έως και τις μέρες μας.

1.2.2 Η νεοκλασική προσέγγιση

Το διάστημα 1930-1950, αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της μελέτης των οργανώσεων στις ΗΠΑ, η νεοκλασική ή η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία επηρεάζεται από την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία και βασίζεται στο έργο της Mary Parker Follett και του Elton Mayo. Σημαντικοί μεταγενέστεροι εκπρόσωποι της σχολής αυτής θεωρούνται μεταξύ άλλων οι Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris, Rensis Likert, κ.τ.λ.. Η σχολή αυτή δίνει έμφαση στον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του και ασχολείται ιδίως με θέματα ικανοποίησης των αναγκών, κινήτρων, δυναμικής της ομάδας, κλίματος, ηγεσίας και παρώθησης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 55).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι θέσεις τους:

1.2.2.1 Elton Mayo: το πείραμα Hawthorne

Ο Mayo και η ομάδα του διεξήγαγαν έρευνες στο εργοστάσιο της εταιρείας Western Electric, στο κτήριο Hawthorne, οι οποίες θεωρούνται βασική πηγή έμπνευσης για συναφείς μελέτες.

Αρχικά μελετήθηκε πως επιδρούν οι εργασιακές συνθήκες (όπως ο φωτισμός, η θερμοκρασία και η κούραση) στο προϊόν της εργασίας ενώ στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά (ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως

μέλος μιας ομάδας). Διαπιστώθηκε η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων στην παραγωγικότητα και μελετήθηκε η σχέση της με την υποκίνηση, το ηθικό, και τη συνοχή της ομάδας (Δικαίος κ.ά., 2017: 27; Μουζέλης, 2008: 178-182).

Δυο θεωρούνται τα βασικά μειονεκτήματα της προσέγγισης αυτής: πρώτον, ότι εστιάζει στο ατομικό και ομαδικό επίπεδο και όχι στην οργάνωση ως σύνολο και, δεύτερον, ότι αγνοεί την εξουσιαστική δομή της οργάνωσης, με αποτέλεσμα να θεωρεί ουτοπικά ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στις επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας εσωτερικής δημοκρατίας (Μουζέλης, 2008: 200-205).

1.2.2.2. Λοιποί εκπρόσωποι: Follet, Maslow, Mc Gregor

Mary Parker Follet: οι οργανισμοί ως κοινότητες

Το έργο της Follet παραμένει σημαντικό έως και σήμερα λόγω της σημασίας που αποδίδει στη συνεργασία ανάμεσα σε εργαζομένους και μάνατζερς και στην αξία της υπαγωγής της ατομικής δράσης στη δυναμική της ομάδας (Δικαίος κ. ά., 2017: 28).

Abraham Maslow: η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες κινητοποιούν τον άνθρωπο και κατηγοριοποιούνται στις ανάγκες για επιβίωση, για ασφάλεια, για κοινωνική αποδοχή, για αυτοεκτίμηση και για αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία του διέπεται από δύο αρχές: την αρχή του ελλείμματος και την αρχή της προοδευτικότητας (Δικαίος κ.ά., 2017: 29).

Douglas Mc Gregor: η θεωρία X και Ψ

Ο Mc Gregor στην ουσία κατηγοριοποίησε τις απόψεις του Taylor και του Mayo, ονομάζοντας Θεωρία X την προσέγγιση του πρώτου, που θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργαστούν και χρειάζονται επίβλεψη ενώ κυρίως κινητοποιούνται με οικονομικά κίνητρα, και Θεωρία Ψ την προσέγγιση του δεύτερου, που θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι

πρόθυμοι να εργαστούν και κινητοποιούνται κατά βάση με ψυχολογικά κίνητρα (Δικαίος κ.ά., 2017: 29). Τη θεωρία Χ υιοθετούν οι αυταρχικοί ηγέτες και τη θεωρία Ψ οι δημοκρατικοί ηγέτες (Κατσαρός 2008: 100). Ο Allio (2009:7) θεωρεί την διχοτόμηση αυτή ορόσημο στην μετατόπιση από αυταρχικά μοντέλα προς μια πιο συμμετοχική προσέγγιση.

1.2.3 Η συστημική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή συνδέεται στενά με την νεοκλασική προσέγγιση, καθώς πολλοί εκπρόσωποί της αντιμετώπισαν τις οργανώσεις ως κοινωνικά συστήματα, στο πλαίσιο των οποίων αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις. Στηρίζεται στην αντίληψη ότι κάθε οργάνωση αποτελεί σύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, από το οποίο διακρίνεται και το οποίο περιέχει και άλλα υποσυστήματα τα οποία συνδέονται (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 55, 63; Πασιαρδής, 2014:18). Η συγκεκριμένη προσέγγιση, την οποία κάποιοι μελετητές εντάσσουν στη σύγχρονη προσέγγιση (Δικαίος κ.ά., 2017: 29-36), επηρέασε σχεδόν όλες τις επιστήμες.

Κύριος εκπρόσωπος της τάσης να αντιμετωπίζεται το σύνολο της οργάνωσης ως κοινωνικό σύστημα αποτελούμενο από υποσυστήματα είναι ο Talcott Parsons, ο οποίος θεωρεί την οργάνωση ως ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από υποσυστήματα. Διακρίνει τέσσερις λειτουργικές προϋποθέσεις των συστημάτων: την προσαρμογή, την επίτευξη των στόχων, τη συνοχή και τη συντήρηση (Μουζέλης, 2008: 243, 247, 249).

Τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά κάθε συστήματος είναι: α) οι εισροές (π.χ. οι εργαζόμενοι, ο εξοπλισμός) β) η διαδικασία (πρόκειται για την επεξεργασία των στοιχείων των εισροών και τη μετατροπή τους σε εκροές, διαδικασία που συνήθως αποκαλείται «μαύρο κουτί») γ) οι εκροές και δ) η ανατροφοδότηση-έλεγχος. Με βάση τη δυναμική τους, τα συστήματα βρίσκονται σε κατάσταση ανατροφοδότησης, ισορροπίας ή προσαρμογής (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 68-69; Πασιαρδής, 2014: 18-25).

1.2.4 Η σύγχρονη προσέγγιση

Κύριες εκφάνσεις της σύγχρονης προσέγγισης αποτελούν η ΔΟΠ, η ΝΔΔ, η Διακυβέρνηση και η Διοίκηση Γνώσης. Η ΝΔΔ και η Διακυβέρνηση αποτελούν τις κυρίαρχες τάσεις στη δημόσια διοίκηση από το 1980 και εξής. Η ΔΟΠ επηρέασε τόσο τον τομέα των επιχειρήσεων όσο και τον δημόσιο τομέα (μέσω των προσταγών της ΝΔΔ). Η Διοίκηση Γνώσης αποτελεί σήμερα το ζητούμενο σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς και εχέγγυο για την καινοτομία και τη δημιουργικότητά τους.

Σύμφωνα με τους Bryson et al. (2014), υφίστανται διαχρονικά τρεις βασικές προσεγγίσεις της δημόσιας διοίκησης: η παραδοσιακή, η ΝΔΔ και μία προσέγγιση που οι ίδιοι ονομάζουν Νέα Δημόσια Υπηρεσία/New Public Service. Η τελευταία, στην οποία μπορούμε εντάξουμε τη Διακυβέρνηση και τη Διοίκηση Γνώσης για τον δημόσιο τομέα, δεν συνιστά ακόμη ένα συνεκτικό σύνολο και δεν δίνει έμφαση μόνο στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα (όπως η ΝΔΔ) αλλά τις θέτει σε ένα ευρύτατο διακείμενο δημοκρατίας, κοινότητας και δημοσίου συμφέροντος (Denhardt & Denhardt, 2000: 557).

1.2.4.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ άρχισε να εφαρμόζεται στην Ιαπωνία το 1949, στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980 και λίγο αργότερα και στην Ευρώπη. Βασικότερος εκπρόσωπός της θεωρείται ο Edward Deming, ο οποίος υποστήριξε ότι η ποιότητα πρέπει να επιζητείται σε κάθε φάση της διαδικασίας (και να μην περιορίζεται στην επιθεώρηση της εργασίας όταν αυτή έχει πια ολοκληρωθεί). Δίνεται, παράλληλα, έμφαση στη χαρά της εργασίας και χαρακτηριστικά της ΔΟΠ αποτελούν η ικανοποίηση του πελάτη, η διαρκής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών, η συμμετοχή των εργαζομένων και η διοίκηση βάσει στοιχείων (Δικαίος κ.ά., 2017: 31). Ο Deming διατύπωσε δεκατέσσερις βασικές αρχές της ΔΟΠ και στην προσέγγισή του ασκήθηκε

η κριτική ότι εισάγει εξαιρετικά τεχνοκρατικά στοιχεία, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να προσεγγιστούν αξιόπιστα ορισμένες ποιοτικές πτυχές της πραγματικότητας (Αθανασούλα-Ρέππα 2008: 77-79).

1.2.4.2 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση

Από τη δεκαετία του 1980 και εξής στην Μεγάλη Βρετανία και στις ΗΠΑ, στο πλαίσιο της επικράτησης νεοφιλελεύθερων πολιτικών, εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα ένα νέο μοντέλο διοίκησης, η ΝΔΔ (New Public Management). Το μοντέλο αυτό δεν αφορά μόνο στην υιοθέτηση τεχνικών από τον ιδιωτικό τομέα (όπως γινόταν με την επιστημονική διοίκηση και με την διοίκηση ολικής ποιότητας) αλλά και στην υιοθέτηση νέων αξιών (Denhardt & Denhardt, 2000: 551). Πρόκειται για μια γενική θεωρία, σύμφωνα με την οποία ο δημόσιος τομέας μπορεί να βελτιωθεί με την υιοθέτηση εννοιών, τεχνικών και αξιών του χώρου των επιχειρήσεων και συνδέεται με την ‘επαγγελματοποίηση’ και τον εκσυγχρονισμό του μάνατζμεντ, με την εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη και με την περικοπή των δαπανών (Pollitt, 2007:110).

Παρότι η ΝΔΔ συνδέθηκε με τις νεοφιλελεύθερες πολιτικές, οι μελετητές της, ωστόσο, επισημαίνουν ότι δεν αποτελεί απλώς ένα νεοφιλελεύθερο πολιτικό δόγμα. Υποστηρίζεται ότι, καθώς οι πνευματικές της ρίζες είναι ευρείες, οι αρχές της υιοθετήθηκαν όχι μόνο από χώρες με κεντροδεξιές ή δεξιές αλλά και από χώρες με κεντροαριστερές κυβερνήσεις καθώς και για διαμετρικά αντίθετους λόγους σε διαφορετικά συγκείμενα (Gruening: 2001; Hood, 1995:103; Pollitt, 2007:113). Κρίσιμο στοιχείο είναι, επίσης, ότι η ΝΔΔ δεν θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος.

Σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες έγινε, επίσης, προσπάθεια να υιοθετηθεί το μοντέλο αυτό, λόγω των δημοσιονομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζαν τα κράτη αλλά

παρουσιάστηκαν δυσκολίες στην υιοθέτηση των αρχών της ΝΔΔ (Hood, 1995: 100; Κτιστάκη, 2014: 88). Οι ευρωπαϊκές χώρες αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα τη ΝΔΔ, καθώς το κράτος στην κεντροευρωπαϊκή παράδοση δίνει έμφαση στη νομιμότητα σε σχέση με την αποτελεσματικότητα ενώ το διοικητικό σύστημα θεωρείται καρπός μακροχρόνιων κοινωνικών και πολιτικών αγώνων που οι μεταρρυθμίσεις της ΝΔΔ θέτουν σε κίνδυνο (Καρκατσούλης, 2004: 328-329).

Το μοντέλο αυτό εδραιώνεται σε ένα κλίμα αμφισβήτησης της γραφειοκρατίας και επανόδου των αρχών του ταιηλορισμού και προσπαθεί να επιβάλλει στον δημόσιο τομέα πρακτικές του ιδιωτικού τομέα. Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τη ΝΔΔ από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση είναι ο προσανατολισμός στους πολίτες-πελάτες και η έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Καρκατσούλης, 2004: 40, 42; Kuipers et al., 2013: 13). Οι ακόλουθες δράσεις συνδέονται με τη ΝΔΔ (Δικαίος κ.ά., 2017: 37; Καρκατσούλης, 2004: 44-45):

- στρατηγικός σχεδιασμός των πολιτικών
- διοίκηση που δίνει έμφαση στα αποτελέσματα
- διοίκηση ολικής ποιότητας
- διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων
- ηλεκτρονική διακυβέρνηση και απλούστευση διαδικασιών
- μέτρηση συγκριτικής απόδοσης μονάδων και έλεγχος
- κατάρτιση και παρακολούθηση προϋπολογισμών
- σύνδεση αμοιβών προσωπικού με απόδοση

Σε ό, τι αφορά ειδικότερα την υιοθέτηση των αρχών της ΝΔΔ στην εκπαίδευση, έχει επισημανθεί ότι αυτή, κατεξοχήν, συνδέεται με την διαχείριση των σχολικών μονάδων σε

τοπικό επίπεδο στη βάση των αρχών του διοικητισμού/managerialism, με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στην καθημερινότητα των σχολικών μονάδων, με τη μείωση της συναδελφικότητας της εκπαιδευτικής κοινότητας καθώς και με την έμφαση στην απόδοση (Tolofari, 2005).

Η ΝΔΔ επικρίθηκε καθώς η υιοθέτηση τρόπων οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα από τη δημόσια διοίκηση οδήγησε συχνά στην αποκόμιση μεγαλύτερου κέρδους εκ μέρους των οικονομικά ισχυρών και σε αρνητικά αποτελέσματα στον χώρο της κοινωνικής πολιτικής (Καρκατσούλης, 2004: 312). Στα μειονεκτήματα της προσέγγισης αυτής συγκαταλέγεται, ακόμη, το γεγονός ότι δεν θεωρείται πλέον μια βιώσιμη έννοια, αφού σε αντίθεση με αυτό που υπαινίσσεται ο ρόλος του κράτους παραμένει ισχυρός. Η προσέγγιση που βασίζεται στη ΝΔΔ δεν μοιάζει να μπορεί να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, όπως είναι π.χ. η κλιματική αλλαγή, οι μετακινήσεις πληθυσμών, η διαφθορά, η τρομοκρατία, καθώς τέτοια θέματα απαιτούν άλλου είδους διαχείριση (Drechsler, 2005; Pollitt, 2007).

1.2.4.3 Η Διακυβέρνηση

Όπως επισημαίνουν οι μελετητές, παρά την ταχεία εξάπλωση του όρου διακυβέρνηση, υπάρχει μικρός βαθμός συμφωνίας ως προς τον ορισμούς της έννοιας (Lynn et al., 2000; Ruhanen et al., 2010). Η έννοια προεβλήθη ύστερα από τις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στον δημόσιο τομέα στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο την δεκαετία του 1980, περίοδο κατά την οποία αρχές του εταιρικού μανάτζμεντ και της κοινής ανάπτυξης δημόσιας και ιδιωτικής εφαρμοσμένης πολιτικής υιοθετήθηκαν από την κυβερνητική γραφειοκρατία. Στο πλαίσιο αυτό, δόθηκε έμφαση σε μη ιεραρχικούς τρόπους συντονισμού με την εμπλοκή και

μη κυβερνητικών φορέων στην εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών (Börzel & Risse, 2010; Ruhanen et al., 2010: 4).

Η χρήση του όρου διακυβέρνηση έχει πλέον γενικευτεί σε τέτοιο βαθμό που τείνει σήμερα να αντικαταστήσει τον όρο δημόσια διοίκηση, χωρίς να είναι πάντα σαφές εάν ο όρος αναφέρεται σε οργανωτικές δομές, διοικητικές διαδικασίες, διοικητικές φιλοσοφίες ή σε έναν συνδυασμό αυτών των στοιχείων (Frederickson, 2004: 3,6). Θα λέγαμε ότι αποτελεί απάντηση στις προαναφερθείσες φιλελεύθερες πρακτικές και συνιστά ένα «νέο υπόδειγμα σχέσεων μεταξύ κράτους και κοινωνίας των πολιτών που έχει δικτυακή δομή και είναι αντίθετο τόσο στις ιεραρχίες όσο και στις αγορές» προκειμένου να επανακάμψει η πολιτική και να μην υπερισχύσει η λογική του οικονομικού οφέλους σε βάρος του δημοσίου συμφέροντος και των αξιών που αυτό προστατεύει (Καρκατσούλης, 2004: 312, 314).

Ο Rhodes (2007: 4, 8) θεωρεί ότι, υπό την ευρεία έννοια, η διακυβέρνηση διευρενά το μεταβαλλόμενο όριο ανάμεσα στο κράτος και την κοινωνία των πολιτών. Σε ό, τι αφορά τη διακυβέρνηση στη δημόσια διοίκηση διακρίνει τις εξής βασικές πτυχές: αλληλεξάρτηση ανάμεσα στους οργανισμούς, διαρκείς διαδράσεις ανάμεσα στα μέλη των δικτύων, διαδράσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και των οποίων οι κανόνες προκύπτουν με τη συμφωνία των μελών των δικτύων, καθώς και ισχυρός βαθμός αυτονομίας σε σχέση με το κράτος.

Η διακυβέρνηση προσδιορίζεται ως μια μεθοδολογία συνολικότερης πολιτικής διεύθυνσης της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της κοινωνίας (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 109). Ορίζεται ως «ένα σύστημα παραγωγής πολιτικής που χαρακτηρίζεται από προβλέψιμες, ανοιχτές και διαφωτιστικές -δηλαδή, διαφανείς- διαδικασίες, από μια γραφειοκρατία εμποτισμένη με επαγγελματικό ήθος, έναν εκτελεστικό τομέα της κυβέρνησης υπεύθυνο για τις πράξεις του και μια ισχυρή κοινωνία πολιτών που συμμετέχει στις δημόσιες

υποθέσεις, καθώς και από το ότι όλα αυτά συμβαίνουν με βάση το κράτος δικαίου» (ορισμός Παγκόσμιας Τράπεζας όπ. αναφ. σε Καρκατσούλης, 2004: 317-318).

Η διακυβέρνηση είναι πολύ ευρύτερη από την Κυβέρνηση, δεν εξαντλείται στις δράσεις της και στηρίζεται σε ευρύτερες κοινωνικές συνεργασίες (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 111-112). Βασικές της αρχές θεωρούνται ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή και η δημιουργία δεσμών με άλλες κοινότητες (αρχές που θεωρητικά μπορούν να εφαρμοστούν σε παγκόσμιο, εθνικό και περιφερειακό/τοπικό επίπεδο). Πεδία εφαρμογής της μπορούν να θεωρηθούν οι δομές και η επιτελική πτυχή της διοίκησης, η παρακολούθηση των δημοσιονομικών μεγεθών, η εφαρμογή των αρχών της ατομικής υπευθυνότητας και της ηθικής ακεραιότητας καθώς και η κατοχύρωση της συμμετοχής των πολιτών στο διοικητικό γίγνεσθαι (Καρκατσούλης, 2004: 318-319). Η διακυβέρνηση δεν αποτελεί προς το παρόν έναν πρακτικό οδηγό πολιτικής και δεν διαθέτουμε αρκετές εφαρμογές της, βασικό της όμως στοιχείο, που δεν πρέπει να αγνοηθεί, είναι ότι βασίζεται σε μια κουλτούρα συνεργασίας και επικοινωνίας, αρχές που αποτελούν θεμέλιο κάθε κοινωνικής δράσης (Καρκατσούλης, 2004: 347).

Στο ερώτημα εάν η διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ιεραρχία ή ακόμη και χωρίς το ίδιο το κράτος οι μελετητές απαντούν αρνητικά. Η έννοια της «σκιάς της ιεραρχίας» θεωρείται σημαντική για την διακυβέρνηση και σημαίνει ότι το κράτος απειλεί άμεσα ή έμμεσα να επιβάλει κανόνες στους ιδιωτικούς φορείς, προς όφελος του κοινού καλού έναντι της ιδιοτέλειας· αυτό που εν τέλει διακυβεύεται είναι ο μετασχηματισμός του κράτους και όχι η εξαφάνισή του (Börzel & Risse, 2010: 116, 128).

1.2.4.4 Η Διοίκηση Γνώσης

Στο πλαίσιο των πιο πρόσφατων θεωριών στον χώρο της διοίκησης, ξεχωρίζει το θέμα της μάθησης, ως στοιχείο που επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτομίας και διασφαλίζει την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων. Το θέμα, υπό αυτό το πρίσμα, σε πρώτη φάση αναπτύχθηκε κυρίως στον τομέα των επιχειρήσεων, με την συζήτηση να αφορά κυρίως στο πως μαθαίνουν οι οργανισμοί και εάν πιο σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της μάθησης διαδραματίζει η κουλτούρα ή η δομή του οργανισμού (Moynihan & Landuyt, 2009: 1097).

Αν και η συγκεκριμένη προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης, ξεκάθαρα σχετίζεται με τη σημασία που αποδίδεται στο διανοητικό κεφάλαιο στους οργανισμούς. Από τη δεκαετία του 1990 και εξής, οι οργανισμοί περνάνε από μια εποχή παραγωγής/manufacturing είτε με τα χέρια είτε με τις μηχανές, σε μια εποχή διανοητικής παραγωγής/mentofactoring, κατά την οποία οι άνθρωποι θεωρούνται φυσικός πόρος και κορυφαίο περιουσιακό στοιχείο για τους οργανισμούς (Jamali et al., 2006; Jarrar & Zair, 2010; Rifkin & Fulop, 1997).

Τα τελευταία χρόνια εκδηλώνεται ενδιαφέρον και για το θέμα της μάθησης στον δημόσιο τομέα, χώρο στον οποίο το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στη μάθηση δημόσιας πολιτικής/public policy learning. Ιδίως δε στον χώρο της εκπαίδευσης, όπου η μάθηση και η διδασκαλία αποτελούν πρωταρχικό σκοπό, το ζήτημα της λειτουργίας των σχολικών μονάδων ως μανθανόντων οργανισμών είναι εξαιρετικά επίκαιρο και απασχολεί όλο και περισσότερο τους μελετητές.

Σύμφωνα με τους Rifkin και Fulop (1997) στη θεωρία για τη μάθηση στους οργανισμούς διακρίνονται τέσσερις γενικές στρατηγικές: η οργανωσιακή μάθηση, ο μανθάνων οργανισμός, το μαθησιακό περιβάλλον και ο «μαθησιακός χώρος». Στη λογική της διοίκησης γνώσης, μάθηση δεν συνιστά η απλή απόκτηση γνώσεων ή η επιμόρφωση/εκπαίδευση του

προσωπικού αλλά είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, της αντίληψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει ως αποτέλεσμα από τη γνώση και την εμπειρία. Μανθάνων οργανισμός/learning organization είναι ο οργανισμός που με έναν συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση μαθαίνει διαρκώς, με αποτέλεσμα να κάνει βελτιωτικές αλλαγές. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι υφίσταται μια κουλτούρα μάθησης, ανταλλάσσεται γνώση μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι διαρκώς εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται, παράγεται καινοτομία και αναπτύσσεται συστημική σκέψη (Δικαίος κ.ά., 2017: 36).

Ο μανθάνων οργανισμός, έννοια που διαφοροποιείται από την οργανωσιακή μάθηση, είναι μια θεωρητική προσέγγιση που επιδιώκει τη δημιουργία ενός νέου οργανωτικού ιδεότυπου και προσπαθεί να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης που εδράζεται στη μάθηση και λειτουργεί ως πρακτικό υπόδειγμα για τις οργανώσεις (Καρκατσούλης, 2004: 241, 256). Ο μανθάνων οργανισμός επικεντρώνεται στη διαχείριση του χάους και της απροσδιοριστίας, στην ελάττωση των ιεραρχιών, στην ενδυνάμωση των ανθρώπων, στην ομαδική εργασία και στις δικτυακές σχέσεις και στις νέες μορφές ηγεσίας. Ο όρος οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικασιών, που είναι το αποτέλεσμα των πρακτικών και της κατάρτισης που θα βοηθήσουν στη διαδικασία του μανθάνοντος οργανισμού και η χρήση των δύο αυτών όρων έχει προκαλέσει σύγχυση (Rifkin & Fulop, 1997).

Σε ό,τι αφορά την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού οι Yang et al. (2004: 34-35) εντοπίζουν τρεις βασικές παραδοχές: α) όλες οι σχετικές προσεγγίσεις υποθέτουν ότι οι οργανισμοί είναι οργανικές οντότητες, όπως τα άτομο, και διαθέτουν την ικανότητα να μαθαίνουν β) ο μανθάνων οργανισμός διαφοροποιείται από την οργανωσιακή μάθηση και γ) τα χαρακτηριστικά του μανθάνοντος οργανισμού πρέπει να αντανakλώνται σε διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα, όπως είναι το ατομικό, το ομαδικό και το δομικό-συστημικό.

Αρκετοί μελετητές ασχολήθηκαν με το θέμα του μανθάνοντος οργανισμού, αυτός όμως που ταυτίστηκε με τον όρο είναι ο Peter Senge, με το έργο του *The fifth principle: the art and practice of the learning organization* (1994). Σύμφωνα με τον Senge (1994:8) η μανθάνουσα οργάνωση είναι μια οργάνωση στην οποία «οι άνθρωποι διαρκώς διευρύνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, αναπτύσσονται νέα και ευρεία μοτίβα σκέψης, η συλλογική προσδοκία ελευθερώνεται και οι άνθρωποι διαρκώς μαθαίνουν πως να μαθαίνουν μαζί» και η προσέγγισή του είναι πολυεπίπεδη, καθώς αφορά στο ατομικό, συλλογικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Ο μανθάνων οργανισμός του Senge αποτελείται από πέντε στοιχεία: 1) τα πνευματικά υποδείγματα (mental models), δηλαδή, τις απόψεις που διαθέτουμε για τη ζωή εν γένει και για την οργάνωση πιο ειδικά 2) το κοινό όραμα (shared vision) που δημιουργείται όταν οι προσωπικές απόψεις και ιδέες του ηγέτη της οργάνωσης μετασχηματίζονται σε οδηγό για δράση αποδεκτό από τα μέλη της οργάνωσης 3) την προσωπική γνώση (personal mastery) που εμπεριέχει τη διαθεσιμότητα για διαρκή μάθηση με σκοπό την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων 4) την ομαδική μάθηση (team learning), η οποία συντελείται όταν όλα τα μέλη της οργάνωσης μοιράζονται τις ιδέες, τις απόψεις και τις γνώσεις τους και 5) τη συστηματική σκέψη (systems thinking) που αποτελεί το μεθοδολογικό εργαλείο για να μπορεί η οργάνωση να πετύχει τη λειτουργική ενσωμάτωση κάθε τμήματος και επιπέδου γνώσης σε ένα ενιαίο μοντέλο (Καρκατσούλης, 2004: 256).

Σύμφωνα με τους Rifkin και Fulop (1997:139), η προσέγγιση του Senge είναι σύνθετη και συνδυάζει στοιχεία του μανθάνοντος οργανισμού με την οργανωσιακή μάθηση. Συνιστά μια επίθεση στις αρνητικές όψεις του ταιηλορισμού και της γραφειοκρατικής αδράνειας αλλά παραμένει προσανατολισμένη στον έλεγχο αμφισβητώντας, όμως, την ηρωική εκδοχή της ηγεσίας (χωρίς να φτάνει στο σημείο να προωθεί την ποικιλομορφία στην ηγεσία). Το έργο

του Senge άσκησε μεγάλη επιρροή, αλλά είναι δύσκολο να μεταφραστεί σε ένα μοντέλο που θα διευκόλυνε την συστηματική αξιολόγηση διαδικασιών δημιουργίας μανθανόντων οργανισμών, με αποτέλεσμα ο μανθάνων οργανισμός να θεωρείται κυρίως ιδεώδες παρά μια συνθήκη σταθερής κατάστασης (Bui & Baruch, 2010; Jamali et al., 2006; Yang et al., 2004).

Συμπερασματικά, μπορεί να λεχθεί ότι σύμφωνα με τους μελετητές (Rifkin & Fulop, 1997:145) ο μανθάνων οργανισμός δεν εξαρτάται μόνον από τις μικρο-πρακτικές των μάνατζερς αλλά και από μακρο-παράγοντες, όπως είναι το οργανωσιακό συγκείμενο και η ιστορία του οργανισμού. Τρία θεωρούνται τα θεμέλια του μανθάνοντος οργανισμού: το υποστηρικτικό μαθησιακό περιβάλλον, οι στέρεες μαθησιακές διαδικασίες και πρακτικές καθώς και η ηγεσία που ενθαρρύνει την μάθηση, η οποία όμως μόνη δεν επαρκεί για τη δημιουργία ενός μανθάνοντος οργανισμού (Garvin et al., 2008).

1.3 Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ως επιστημονικός κλάδος, εμφανίστηκε από τη δεκαετία του 1960 και εξής αρχικά στον αγγλοσαξονικό χώρο και μεταγενέστερα στην ηπειρωτική Ευρώπη. Σε πρώτη φάση δανείστηκε στοιχεία από τις αρχές της διοίκησης που εφαρμόζονταν στην βιομηχανία και στο εμπόριο· στη συνέχεια, όμως, άρχισαν να αναπτύσσονται εναλλακτικά μοντέλα βασισμένα στην παρατήρηση και την εμπειρία από τα σχολεία και υφίστανται εμπειρικά δεδομένα που δοκιμάζουν την εγκυρότητά τους στην εκπαίδευση (Bush, 2011: xi, 14-15; Πασιαρδής, 2014: 2,41).

Πρόκειται για ένα πεδίο μελέτης και πρακτικής που σχετίζεται με τη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών και δεν υφίσταται ένας μόνο αποδεκτός ορισμός της, καθώς η ανάπτυξή της αντλεί σε μεγάλο βαθμό από άλλες επιστήμες (Bush, 2011: 1). Η Αθανασούλα-Ρέππα (2008: 14) ορίζει την εκπαιδευτική διοίκηση ως τον επιστημονικό κλάδο που αφορά σε

βασικές λειτουργίες της διοίκησης εστιασμένες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με βασική της μέριμνα τους σκοπούς, τους στόχους της εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, περιλαμβάνοντας τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού.

Η εκπαιδευτική διοίκηση έχει σήμερα καθιερωθεί, ως ένας διακριτός τομέας της διοίκησης λόγω των ιδιομορφιών που έχει η εκπαίδευση τόσο σε σχέση με τη δημόσια διοίκηση όσο και σε σχέση με τις επιχειρήσεις. Δεν θεωρείται, όμως, αυτοτελής κλάδος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 39) γιατί χρησιμοποιεί το γενικότερο θεωρητικό πλαίσιο και τις βασικές αρχές της διοίκησης.

Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί υποσύστημα του κράτους, λειτουργεί σύμφωνα με τα συμφέροντα και τη βούλησή του. Συνεπώς, η εκπαιδευτική πολιτική αποτελεί τμήμα της γενικής κυβερνητικής πολιτικής και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων και στην ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας ενώ η μορφή οργάνωσης του κράτους επηρεάζει και την μορφή οργάνωσης της εκπαίδευσης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 95, 98; Σαϊτή & Σαϊτής, 2012: 98).

Κάνοντας λόγο για Διοίκηση της Εκπαίδευσης, μπορούμε να διακρίνουμε δύο πεδία εφαρμογής: τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (π.χ. σχολικές μονάδες, Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης) αλλά και τις διοικητικές υπηρεσίες που επικουρούν αυτούς τους οργανισμούς σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με την πρώτη κατηγορία να αντιστοιχεί στη διοίκηση/management των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη δεύτερη να εμπίπτει στο ευρύτερο πλαίσιο της διοίκησης/administration της εκπαίδευσης και να αφορά όλο το πλέγμα άσκησης διοίκησης από το κεντρικό επίπεδο έως και τις σχολικές μονάδες.

Στη λογική αυτή των δύο πόλων (εκπαιδευτικοί οργανισμοί και εκπαιδευτικό σύστημα) κινείται και ο ορισμός του Κατσαρού (2008, 16): «διοίκηση στον χώρο της εκπαίδευσης... είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης...μέσα από λειτουργίες όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, ο έλεγχος».

Ιδίως στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα επισημαίνεται ότι ο βαθμός συγκεντρωτισμού είναι τέτοιος που ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής ανήκουν αποκλειστικά στο Υπουργείο Παιδείας, του οποίου ο ρόλος δεν εξαντλείται μόνο στις επιτελικές αρμοδιότητες αλλά σε πολλές πτυχές διαθέτει παράλληλα και έναν αυξημένο εκτελεστικό χαρακτήρα, π.χ., σε θέματα προσωπικού των σχολικών μονάδων και χρηματοδότησής τους (Κατσαρός, 2008: 57).

Άλλοι μελετητές (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012:47-56, 78) διακρίνουν παραπλήσια τους όρους «διοίκηση στον τομέα της εκπαίδευσης» και «σχολική διοίκηση» και επισημαίνουν ότι η διατύπωση της στρατηγικής στην εκπαίδευση ασκείται από τον Υπουργό Παιδείας και με δεδομένο τον συγκεντρωτισμό του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ο ρόλος του Υπουργείου Παιδείας είναι σημαντικός, καθώς οι υπηρεσίες του παράλληλα καθορίζουν την κατανομή των οικονομικών πόρων, εφοδιάζουν τις σχολικές μονάδες με υλικά μέσα, αποφασίζουν για θέματα προσωπικού και ελέγχουν τις σχολικές δραστηριότητες.

Στην περίπτωση, δηλαδή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας ασκεί όχι μόνον την πτυχή του στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαίδευσης και τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής, αλλά παράλληλα ασκεί και μια σειρά από εκτελεστικές αρμοδιότητες που σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα ασκούνται κατά κύριο

λόγο σε περιφερειακό ή/και τοπικό επίπεδο, ενισχύοντας την ανάγκη μελέτης του συγκεκριμένου διοικητικού χώρου και υπό το πρίσμα της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στη διεθνή, επίσης, βιβλιογραφία για την εκπαιδευτική διοίκηση καθίσταται σαφές ότι ο όρος Educational Administration εστιάζει κυρίως στη διοίκηση που ασκείται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με τον όρο, όμως, Διοίκηση/Administration να έχει έναν ευρύτερο χαρακτήρα και να αφορά- έστω και έμμεσα- το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών του εκπαιδευτικού συστήματος και στην εκπαιδευτική πολιτική και τον όρο Διαχείριση/Management να εστιάζει πιο στενά σε επίπεδο δράσεων που αφορούν στη σχολική μονάδα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στους Hoy και Miskel (2013) ο όρος administration είναι ο όρος ομπρέλα και αφορά σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, ηγεσίας, επικοινωνίας, κ.τ.λ. ενώ ο όρος management απαντά σε σχέση με τη διοίκηση που ασκείται αποκλειστικά σε σχολικό επίπεδο (π.χ., classroom management, child management, school-based management).

1.3. 1 Μοντέλα Εκπαιδευτικής Διοίκησης

Ο Bush (2011) ταξινομεί τις θεωρίες εκπαιδευτικής διοίκησης σε έξι μοντέλα, τα οποία αντιστοιχούν σε δέκα στυλ ηγεσίας (τα οποία θα αναφερθούν στον επόμενο κεφάλαιο). Τα έξι μοντέλα είναι τα τυπικά (formal), τα συναδελφικά (collegial), τα πολιτικά (political), τα υποκειμενικά (subjective), τα ενδεχομενικά (ambiguity) και τα πολιτισμικά (cultural). Συνοπτικά, τα βασικά χαρακτηριστικά των έξι μοντέλων διοίκησης είναι σύμφωνα με τον Bush (2011) τα εξής:

- **τυπικά μοντέλα:** αντιμετωπίζουν τους οργανισμούς ως συστήματα και δίνουν σημασία στην επίσημη δομή. Διακρίνονται πέντε υποκατηγορίες τους: τα δομικά, τα συστημικά, τα γραφειοκρατικά, τα λογικά και τα ιεραρχικά μοντέλα, τα στοιχεία των οποίων

αλληλεπικαλύπτονται, ενώ σημαντικότερη θεωρείται η υποκατηγορία του γραφειοκρατικού μοντέλου. Το μοντέλο αυτό ενδιαφέρεται για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα μέσω λογικών προσεγγίσεων. Είναι τα κατεξοχήν μοντέλα που κινδυνεύουν να διολισθήσουν σε διοικητισμό και να υιοθετήσουν τις αξίες του ιδιωτικού τομέα (έμφαση σε αποτελέσματα και λογοδοσία). Παρά τα μειονεκτήματά τους, ο Bush υπογραμμίζει την ανθεκτικότητα της γραφειοκρατικής προσέγγισης στην εκπαίδευση και τονίζει ότι όλα τα άλλα μοντέλα αναπτύχθηκαν ως αντίδραση στο μοντέλο αυτό.

- **συναδελφικά μοντέλα:** τα μοντέλα αυτά που θεωρούνται ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης των σχολείων, είναι ιδεαλιστικά και κανονιστικά, και βασίζονται στην υπόθεση ότι στους οργανισμούς οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω μιας διαδικασίας συζήτησης που οδηγεί σε συναίνεση. Δίνουν έμφαση στην εξουσία της εμπειρογνωμοσύνης (π.χ. για τους εκπαιδευτικούς η εξουσία απορρέει από τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους), υποθέτουν ότι τα μέλη του οργανισμού διαθέτουν κοινές αξίες και ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με συναίνεση και όχι με σύγκρουση. Βασική αδυναμία των μοντέλων αυτών είναι ότι βασίζονται στην υπόθεση ότι τα μέλη ενός οργανισμού συμφωνούν για τους στόχους του και ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται συναινετικά, και δεν απαντούν σε θέματα συγκρούσεων. Ο Bush καταλήγει ότι, παρά τις αδυναμίες των μοντέλων αυτών, ένας βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητος προκειμένου τα σχολεία να είναι δημιουργικοί οργανισμοί.

- **πολιτικά μοντέλα:** στα μοντέλα αυτά οι αποφάσεις αναδύονται από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης και παζαρέματος και η σύγκρουση θεωρείται φυσικό φαινόμενο. Συχνά περιγράφονται ως μικροπολιτικά μοντέλα. Ο Bush καταλήγει ότι μας βοηθούν να κατανοήσουμε πως λειτουργούν και διοικούνται τα σχολεία, αλλά χρειάζεται να εξετάζονται παράλληλα με τα τυπικά και συναδελφικά μοντέλα.

- **υποκειμενικά μοντέλα:** τα μοντέλα αυτά, που μπορούν να ιδωθούν ως «αντι-θεωρίες», βασίζονται στη υπόθεση ότι οι οργανισμοί είναι δημιουργήματα των ανθρώπων, οι οποίοι αναπτύσσουν εξατομικευμένες προσλήψεις με βάση το υπόβαθρο και τις αξίες. Θεωρούν τη δομή προϊόν της ανθρώπινης διάδρασης και αρνούνται την ύπαρξη οργανωσιακών στόχων, δίνοντας έμφαση στους ατομικούς στόχους. Αντιμετωπίζουν επιφυλακτικά την ηγεσία, καθώς τη θεωρούν μορφή ελέγχου.

- **ενδεχομενικά μοντέλα:** θεωρούν την μη προβλεψιμότητα ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό των οργανισμών, τους στόχους τους ασαφείς και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ρευστή. Η οργανωσιακή δομή αντιμετωπίζεται ως προβληματική και οι διαδικασίες των οργανισμών δεν είναι πλήρως κατανοητές (π.χ., στην εκπαίδευση δεν είναι σαφές πως μαθαίνουν οι μαθητές).

- **πολιτισμικά μοντέλα:** τα μοντέλα αυτά υποθέτουν ότι η ιδεολογία και η αξίες κατέχουν κεντρική θέση στους οργανισμούς. Αυτό το κοινό υπόβαθρο στους οργανισμούς δημιουργεί νόρμες που εξελίσσονται σε κοινές παραδόσεις της ομάδας (η οργανωσιακή κουλτούρα που αφορά κυρίως επιφανειακές πρακτικές είναι εύκολο να διαφοροποιηθεί, ενώ η κοινωνική κουλτούρα που αφορά στις βασικές αξίες μεταβάλλεται πιο δύσκολα). Βασικοί περιορισμοί των μοντέλων αυτών είναι ότι ενδέχεται να προκληθούν ηθικά διλήμματα, καθώς μπορεί να θεωρηθεί ότι ο διευθυντής επιβάλλει την κουλτούρα του στα μέλη του οργανισμού (ενώ παράλληλα δεν είναι δεδομένο ότι ο διευθυντής θα μπορεί να επηρεάσει την κουλτούρα ενός οργανισμού). Ο Bush τονίζει την αξία των πολιτισμικών μοντέλων καθώς συνεισφέρουν σημαντικά στην κατανόηση των οργανισμών και παρέχουν ένα πλαίσιο οργανωσιακής δράσης. Θεωρεί ότι η έμφαση στις αξίες και τα σύμβολα βοηθά να ισορροπήσει η έμφαση στη δομή και στις διαδικασίες, που δίνεται σε άλλα μοντέλα και ότι τα μοντέλα αυτά συμβάλλουν σημαντικά στην εκπαιδευτική διοίκηση.

1.3.2 Η Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων στο πλαίσιο της ελληνικής εκπαιδευτικής δημόσιας διοίκησης

Συμπεριλαμβάνοντας, συνεπώς, στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης, πέραν των εκπαιδευτικών οργανισμών, και τις διοικητικές υπηρεσίες που επικουρούν αυτούς τους οργανισμούς σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, δυνατότητα που προκύπτει από τον τρόπο ορισμού του πεδίου από διάφορους μελετητές (π.χ., Κατσαρός, 2008; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012) και όπως αναλυτικά αναφέρεται ανωτέρω, επιλέγεται στην παρούσα διατριβή να μελετηθεί η ενταξιακή ηγεσία σε έναν οργανισμό που συνδυάζει την επιτελικότητα ενός Υπουργείου με ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής διοίκησης/administration. Βασικό στοιχείο που υπαγορεύει την κατηγοριοποίηση της ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας στην εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί η αποστολή και το είδος των αρμοδιοτήτων που ασκεί ο φορέας.

Πιο συγκεκριμένα, βάσει του άρθρου 1 του π.δ. 18/23-02-2018/Α'31 αποστολή του Υπουργείου είναι «η ανάπτυξη και η αναβάθμιση της παιδείας με σκοπό α) την ηθική, πνευματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων β) την προστασία της ελευθερίας της θρησκευτικής συνείδησης και της λατρείας και την εποπτεία των λειτουργών όλων των γνωστών θρησκειών, δ) την καλλιέργεια του σεβασμού στην ελευθερία του λόγου και της έκφρασης, ε) την ανοχή στη διαφορετικότητα, στ) τη διαπαιδαγώγηση με βάση τις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης της απαγόρευσης των διακρίσεων, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, ζ) τον σεβασμό στο περιβάλλον, φυσικό και πολιτιστικό, και την εμπέδωση της αρχής της αειφορίας, η) τη διαμόρφωση ελεύθερων, ενεργών και κριτικά σκεπτόμενων πολιτών, θ) την ανάπτυξη και την προαγωγή της επιστήμης (...) ι) τη μέριμνα για την ποιοτική αναβάθμιση (...) της δια βίου μάθησης». Είναι προφανές ότι βρισκόμαστε σε

ένα περιβάλλον διοίκησης που η αποστολή του βρίθκει από αξίες απόλυτα ταυτισμένες με αυτές που απαντώνται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Σε ό,τι αφορά τις αρμοδιότητες που ασκεί ο φορέας διαπιστώνεται η εκπαιδευτική τους φύση τόσο σε επίπεδο επιτελικών λειτουργιών όσο και σε επίπεδο εκτελεστικών, λόγω του υψηλού συγκεντρωτισμού του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Το Υπουργείο χαράσσει και παρακολουθεί την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, καθώς *inter alia*, είναι υπεύθυνο για τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό της σχολικής εκπαίδευσης, είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση των δομών της Εκπαίδευσης και την παιδαγωγική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και για την επιστημονική επεξεργασία των ετήσιων εκθέσεων των στελεχών Εκπαίδευσης για τη λειτουργία των σχολείων των περιφερειών τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων (άρθρο 8, π.δ. 18/2018).

Ταυτόχρονα, λειτουργούν στην ΚΥ μονάδες με ξεκάθαρα εκπαιδευτικό αντικείμενο. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η Γενική Διεύθυνση Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχει ως στρατηγικό σκοπό «την παιδαγωγική, επιστημονική και διοικητική υποστήριξη της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής» ενώ στους επιχειρησιακούς στόχους των Διευθύνσεων Σπουδών, Προγραμμάτων και Οργάνωσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η κατάρτιση των Αναλυτικών και Ωρολογίων Προγραμμάτων Σπουδών, η εποπτεία των σχολικών μονάδων, η διασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η ρύθμιση των μαθητικών θεμάτων (άρθρα 30-37, π.δ. 18/2018), ζητήματα που σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα δεν ρυθμίζονται κεντρικά.

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η διοίκηση του εκπαιδευτικού προσωπικού της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, και πιο συγκεκριμένα θέματα υλοποίησης διορισμών και προσλήψεων, η διενέργεια των διαδικασιών

κινητικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, η παρακολούθηση και η υλοποίηση των πειθαρχικών διαδικασιών, ο χειρισμός των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών και οι διαδικασίες επιλογής στελεχών εκπαίδευσης (άρθρα 38-42, π.δ. 18/2018). Ομοίως, σε αρκετά εκπαιδευτικά συστήματα οι σχετικές αρμοδιότητες δεν ασκούνται σε κεντρικό επίπεδο αλλά σε τοπικό-περιφερειακό.

Προκειμένου να καταστεί σαφές σε τι οφείλεται αυτή η ιδιαιτερότητα σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και τις δομές της πρέπει να αναφερθεί ότι, αν και το σύστημα της περιφερειακής διοίκησης του Κράτους οργανώνεται στην Ελλάδα με τις δομές της αποκεντρωμένης διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, η Παιδεία διοικείται σε κεντρικό, σε περιφερειακό επίπεδο και σε επίπεδο σχολικής μονάδας, καθώς ουσιαστικά εκλείπει ένας ουσιαστικός ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το περιφερειακό εκπαιδευτικό επίπεδο διοίκησης ασκεί μόνον εκτελεστικές αρμοδιότητες και υπάγεται απευθείας στον εκάστοτε Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων (και όχι στις τακτικές περιφέρειες) συνιστώντας ένα σύστημα παράλληλης αποκέντρωσης (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 3315, 25-326), με αποτέλεσμα να είναι ακόμη πιο καθοριστικός ο ρόλος της ΚΥ.

Γενικότερα, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται κατεξοχήν συγκεντρωτικό σύστημα, καθώς οι παιδαγωγικές και διοικητικές αρμοδιότητες συγκεντρώνονται στα κεντρικά κρατικά όργανα, με αποτέλεσμα όλη η εκπαίδευση να χαρακτηρίζεται από ομοιομορφία. Κατά τη μεταπολίτευση επιχειρήθηκε στα ελληνικά σχολεία με τον ν. 1566/1985 να υιοθετηθεί μια συμμετοχική διοίκηση, προσπάθεια όμως που κατ' ουσίαν κατέληξε στην εκχώρηση μόνον διαχειριστικών αρμοδιοτήτων, καθώς μέχρι σήμερα οι σχολικές μονάδες δεν μπορούν να χαράξουν εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική και να αναπτύξουν προγράμματα σπουδών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 110-120, 154-155).

Αυτός ο ρόλος, λοιπόν, της ΚΥ στην οποία ασκούνται αρμοδιότητες εκπαιδευτικής διοίκησης/administration τόσο σε επιτελικό όσο και σε εκτελεστικό επίπεδο την κατατάσσει στο ευρύτερο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης και αυτή η μείξη αντανakλάται τόσο σε δομικό επίπεδο (π.χ. στόχων και οργανογράμματος του οργανισμού) καθώς και στη σύνθεση του προσωπικού του (διοικητικοί υπάλληλοι και αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί). Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί αποτελούν περίπου το 1/3 του συνολικά υπηρετούντος προσωπικού (σύμφωνα με στοιχεία της αρμόδιας Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού) ενώ υπάρχουν και συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης τις οποίες μπορούν να κατέχουν και εκπαιδευτικοί, λόγω της φύσης του αντικειμένου.

Συμπερασματικά, στην ΚΥ απαντώνται πάγια χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης παράλληλα με στοιχεία μιας εκπαιδευτικής διοίκησης. Βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που διέπουν και την ΚΥ μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα:

α) εμφανίζει τα τυπικά χαρακτηριστικά μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης (για τη ελληνική δημόσια διοίκηση έχει υποστηριχτεί ότι δεν προσαρμόζεται στην ελληνική κοινωνική πραγματικότητα, με αποτέλεσμα η γραφειοκρατία στη χώρα να εμφανίζει δυσλειτουργίες σε σημείο που να ταυτίζεται με την τυπολατρία, την αναβλητικότητα και την έλλειψη πρωτοβουλίας των δημοσίων υπαλλήλων (Κτιστάκη, 2014: 79-80))

β) το ελληνικό πολιτικό σύστημα έχει μια ενισχυμένη εκτελεστική εξουσία, γεγονός που δεν συμβάλει στην ύπαρξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης. Η πραγματικότητα αυτή σε συνδυασμό με την επικυριαρχία των κομμάτων στον πολιτικό στίβο, δεν συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία παραμένει βαθιά εξαρτημένη από τα κόμματα εξουσίας (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα: 2012: 87, 217)

γ) σε ό,τι αφορά το ζήτημα της αξιοκρατίας, παρά την εδραίωση ενός συστήματος αξιοκρατικής πρόσληψης σε γενικές γραμμές των δημοσίων υπαλλήλων τις τελευταίες

δεκαετίες, δεν έχει καθιερωθεί μια κουλτούρα αξιοκρατικής ανάληψης των θέσεων ευθύνης, με συνέπεια ο σύγχρονος Έλληνας προϊστάμενος να μη διαθέτει κύρος, γεγονός που επηρεάζει την διοικητική κουλτούρα (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 545, 56; Καρκατσούλης, 2004: 219-220) και που ενδέχεται να επιδρά καθοριστικά σε θέματα ηγεσίας

δ) Τα υπουργεία αναπτύσσουν έναν επιτελικό ρόλο στα αντίστοιχα πεδία της δημόσιας πολιτικής, αποτελούν, δηλαδή, βασικούς πυλώνες οργάνωσης της κεντρικής διοίκησης του Κράτους και κύριους συντελεστές στη διαδικασία παραγωγής και εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 279).

Κατά τη σύγχρονη περίοδο (δεκαετίες του 1980 και 1990) επιχειρήθηκε, σε δύο φάσεις, η μεταρρύθμιση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο της γενικότερης μεταρρύθμισης που επιχειρείται στον χώρο της δημόσιας διοίκησης στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Τη δεκαετία του 1980 επιχειρείται ένας εκδημοκρατικισμός της δημόσιας διοίκησης και δίνεται έμφαση στον θεσμό της αποκεντρωμένης διοίκησης, ενώ τη δεκαετία του 1990 και εξής επιχειρείται να εισαχθούν οι αρχές της ΝΔΔ, η υποδοχή της οποίας υπήρξε επιφυλακτική και πραγματοποιήθηκε με σημαντική χρονική υστέρηση (Καρκατσούλης, 2004: 50; Κτιστάκη, 2014: 90-91). Οι δύο αυτές προσπάθειες εκφράζουν τις δύο αντιμαχόμενες τάσεις που κυριαρχούν στην ελληνική διοικητική κουλτούρα, τον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό, εκ των οποίων ο πρώτος έχει θεωρηθεί πιο παραδοσιακός, ελληνοκεντρικός και εξισωτικός ενώ ο δεύτερος πιο εκσυγχρονιστικός, αξιοκρατικός και ευρωπαϊκός (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 105-106).

Τέλος, με αφορμή τη δημοσιονομική κρίση της χώρας θεωρήθηκαν άμεσες προτεραιότητες και δρομολογήθηκαν οι εξής μεταρρυθμίσεις: ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών των υπουργείων με την καθιέρωση μιας σταθερής δομής (αρμόδιας για το διυπουργικό συντονισμό στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας), η αναδιοργάνωση

των κεντρικών δομών των υπουργείων, η ενδυνάμωση του ελέγχου της δημοσιονομικής δαπάνης, και η παρακολούθηση της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων με τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων σε κάθε δημόσια πολιτική και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (Κτιστάκη, 2014: 126).

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Ιδιαίτερη σημασία για τη μελέτη της δημόσιας διοίκησης διατηρεί έως και σήμερα η κλασική προσέγγισή της. Σε μια προσπάθεια συνολικής θεώρησης, θα λέγαμε ότι κοινά σημεία της κλασικής θεωρίας, είναι: η εξειδίκευση, η ενότητα εντολής και κατεύθυνσης, η εξουσία και ευθύνη, η πειθαρχία και τάξη, η ενότητα δράσης, η προαγωγή του γενικού συμφέροντος, η αμοιβή του προσωπικού, ο συγκεντρωτισμός, η ιεραρχία και η ισότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 48-50).

Εν προκειμένω, θεωρείται δεδομένη η υπεροχή των μελετητών, όπως ο Weber, που με αφετηρία τις αξίες της ανθρώπινης ελευθερίας και του ορθολογισμού ενδιαφέρονται για την επίδραση της διοίκησης στην εξουσιαστική δομή της κοινωνίας ενώ μεταγενέστεροι μελετητές ενδιαφέρονται κυρίως για προβλήματα παραγωγικότητας και η προσέγγισή τους μπορεί να θεωρηθεί ανιστορική (Μουζέλης 2008: 274, 281, 282). Σε επίπεδο, ακόμη, λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι το γραφειοκρατικό πρότυπο, παρά την κριτική που έχει δεχτεί, εξακολουθεί να αποτελεί το κυρίαρχο πρότυπο οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών ως τις μέρες μας.

Η νεοκλασική προσέγγιση επικρίθηκε καθώς δεν προτείνει κάτι διαφορετικό από τη κλασική για την δομή των οργανώσεων ενώ γενικότερα θεωρήθηκε ότι λειτούργησε

απλουστευτικά στηριζόμενη στη θετική πλευρά της φύσης του ανθρώπου (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 55,61). Πρόκειται, όμως, για μια σημαντική προσέγγιση, καθώς αναδεικνύει θέματα ηγεσίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανώσεων, θέματα που αναπτύχθηκαν συστηματικά τις τελευταίες δεκαετίες.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τη σύγχρονη προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης για την παρούσα διατριβή έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον α) η Διακυβέρνηση λόγω του δικτυακού και συμμετοχικού χαρακτήρα της αλλά και της συμμετοχής της χώρας στο ενωσιακό γίνεσθαι και συνακόλουθα και στην ενωσιακή διακυβέρνηση (όπως αναλύονται στο σχετικό κεφάλαιο) και β) η Διοίκηση Γνώσης, που αποτελεί ζητούμενο σε κάθε σύγχρονο οργανισμό. Τόσο η Διακυβέρνηση όσο και η Διοίκηση Γνώσης απαιτούν σύγχρονα μοντέλα σχεσιακής ηγεσίας που ενισχύουν τη συμμετοχή και ενδυναμώνουν τους εργαζομένους.

Σε ό,τι αφορά τη διοίκηση της εκπαίδευσης, επισημαίνεται ότι η επίδραση των θεωριών της διοίκησης είναι κυρίως εμφανής στα τυπικά και συναδελφικά μοντέλα της εκπαιδευτικής διοίκησης, τα οποία αποτελούν μέχρι στιγμής και τα κυρίαρχα μοντέλα. Στα τυπικά μοντέλα είναι πρόδηλη η επιρροή της κλασικής διοίκησης, με τη παρουσία των γραφειοκρατικών χαρακτηριστικών στη δομή και λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών και με την έμφαση στα αποτελέσματα που δίνεται από την επιστημονική διοίκηση. Τα συναδελφικά μοντέλα είναι σαφές ότι εκφράζουν τις αρχές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων της διοίκησης, δηλαδή το αίτημα για μια δημοκρατικότερη διοίκηση με συμμετοχή των εργαζομένων.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης, στο πλαίσιο των οποίων λειτουργεί η ΚΥ, επισημαίνονται τα εξής:

α) η δημόσια διοίκηση έχει γραφειοκρατικό χαρακτήρα (με ενισχυμένο τον ρόλο της εκτελεστικής εξουσίας), τα υπουργεία έχουν τον επιτελικό ρόλο και υφίσταται ένα έλλειμμα κουλτούρας αξιοκρατικής ανάληψης των θέσεων ευθύνης

β) η δημόσια εκπαιδευτική διοίκηση χαρακτηρίζεται από το γεγονός πως εκλείπει ένας ουσιαστικός ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης, που σε συνδυασμό με την εκχώρηση μόνον εκτελεστικών αρμοδιοτήτων στο περιφερειακό σύστημα, καθιστά ακόμη πιο καθοριστικό τον ρόλο της ΚΥ.

Μέρος Β: Ηγεσία

Το μέρος Β αποτελείται από ένα Κεφάλαιο που αφορά στην ηγεσία και ασχολείται κυρίως με τον ορισμό της έννοιας, τη διάκριση διοίκησης-ηγεσίας, τις προσεγγίσεις της ηγεσίας, τη σημασία της για τον δημόσιο τομέα και κατόπιν παρουσιάζεται η επικρατέστερη τυπολογία των μοντέλων εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 2: Ηγεσία

Εισαγωγή στο Κεφάλαιο

Η ηγεσία αποτελεί θεμελιακό στοιχείο της διοίκησης και είναι μια έννοια που, παρά την ρευστότητά της, κυριαρχεί πλέον στον λόγο σε βαθμό που τείνει να υποκαταστήσει τη συζήτηση για τη διοίκηση. Η ηγεσία, υπό το πρίσμα της διοίκησης, μελετάται κυρίως τον 20^ο αιώνα και παρότι έχουν περιγραφεί οι διαφορές των δύο όρων, τονίζεται ότι στην πράξη δεν είναι πάντα εφικτός ο διαχωρισμός τους. Βασικές έννοιες των σύγχρονων αντιλήψεων για την ηγεσία αποτελούν τα συναισθήματα, η εμπιστοσύνη, οι αξίες και το όραμα.

Η ταξινόμηση των ερευνητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας αποτελεί πρόκληση και, άλλοι μελετητές χρησιμοποιούν ως κριτήριο ταξινόμησης τον τύπο μεταβλητής (συνήθως τον ηγέτη, τον οπαδό ή την κατάσταση) και άλλοι τον τύπο ηγεσίας με κυρίαρχες τις εξής μορφές: συναλλακτική έναντι μετασχηματιστικής ηγεσίας και υπεύθυνη ηγεσία (ηθική, υπηρετική, αυθεντική). Η πιο μελετημένη πτυχή της ηγεσίας έχει υπάρξει αυτή της μελέτης των χαρακτηριστικών του ηγέτη, ενώ οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας δίνουν έμφαση στον συλλογικό και σχεσιακό της χαρακτήρα.

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, και ιδίως η πτυχή εκείνη της ηγεσίας που σχετίζεται με πιο συμμετοχικά και λιγότερο ιεραρχικά μοντέλα ηγεσίας. Ιδίως στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, η ηγεσία θεωρείται πολύ σημαντική λόγω των ιδιαιτεροτήτων των εκπαιδευτικών περιβαλλόντων. Σύμφωνα με την τυπολογία του Bush στα έξι μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης, που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αντιστοιχούν τα ακόλουθα δέκα μοντέλα ηγεσίας: διοικητικό (managerial), συμμετοχικό (participative), μετασχηματιστικό (transformational), κατανεμημένο (distributed),

συναλλακτικό (transactional), μεταμοντέρνο (postmodern), συναισθηματικό (emotional), πιθανοτήτων (contingency), ηθικό (moral), καθοδηγητικό (instructional).

2.1 Εισαγωγή στην ηγεσία

Κεντρική έννοια του σύνθετου φαινομένου της διοίκησης αποτελεί η ηγεσία (Κατσαρός, 2008: 96). Αν και η τελευταία απασχόλησε διαχρονικά, καθώς είναι παρούσα σε όλες τις κουλτούρες και μπορεί να ανιχνευτεί σε ένα πρωτόγονο στάδιο ακόμη και στα ζώα (Trottier et al., 2008: 320), σε επιστημονικό επίπεδο η μελέτη της ουσιαστικά ξεκίνησε τον 20^ο αιώνα. Το ενδιαφέρον για την ηγεσία είναι διαρκώς αυξανόμενο, με αποτέλεσμα να δημοσιεύονται χιλιάδες μελέτες για αυτή και να υφίσταται μια ογκώδης βιβλιογραφία.

Παρά, όμως, τη συστηματική της μελέτη, η έννοια εξακολουθεί να είναι δύσκολο να καθοριστεί και ίσως να αποτελεί την πλέον διαφορούμενη και συγκεχυμένη έννοια της ψυχολογίας (Ράπτης & Ψαράς, 2015: 90). Αν και ο όρος παραμένει τόσο πολύπλοκος, είναι τέτοια η έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια στην ηγεσία στους οργανισμούς που τείνει σε μεγάλο βαθμό να υποκαταστήσει τη συζήτηση για την ίδια τη διοίκηση. Ιδίως για την εκπαίδευση, έχει υποστηριχτεί η άποψη ότι από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 γίνεται πια λόγος για εκπαιδευτική ηγεσία και όχι για εκπαιδευτική διοίκηση (Bush, 2011: 5).

Οι περισσότεροι πλέον ορισμοί της ηγεσίας την περιγράφουν ως μια διαδικασία επιρροής που ασκείται από κάποιο άτομο σε κάποιο άλλο ή σε κάποια άλλα άτομα, προκειμένου να διαμορφωθούν οι σχέσεις και η δράση σε έναν οργανισμό. Είναι προφανές ότι βρισκόμαστε πια μακριά από την παλαιότερη έννοια της ηρωικής ηγεσίας, κατά την οποία ηγεσία και ηγέτης σήμαινε αποκλειστικά την κορυφή της ιεραρχίας ενός οργανισμού. Ενδεικτικοί ορισμοί της τρέχουσας αντίληψης για την ηγεσία θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι ακόλουθοι:

Ο Μπουραντάς (2017: 20-21) ορίζει την ηγεσία ως:

«τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Ο Yukl (2009: 27) ορίζει την ηγεσία «ως τη διαδικασία άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι χρειάζεται να γίνει και πως να γίνει, καθώς και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων».

Ο Πασιαρδής (2004:71) ορίζει την ηγεσία ως «το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά».

Η άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπων που την ασκούν και ανθρώπων που την αποδέχονται, οι οποίοι ονομάζονται οπαδοί ή ακόλουθοι (followers). Ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί οποιοδήποτε άτομο ασκεί θετική επιρροή σε άλλα άτομα, τα οποία τον ακολουθούν με τη θέλησή τους (Μπουραντάς, 2017: 22). Ο όρος οπαδός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον αποδέκτη της επιρροής και αφορά σε ένα άτομο που αναγνωρίζει τον ηγέτη ως πηγή καθοδήγησης στην εργασία του, ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία του (Yukl, 2009:29).

Ο Bush (2011: 6) διακρίνει τρεις πτυχές-κλειδιά στους ορισμούς της ηγεσίας: α) τον κεντρικό ρόλο της έννοιας της επιρροής και όχι της εξουσίας, καθώς η ηγεσία δεν σχετίζεται μόνον με τις θέσεις ευθύνης αλλά μπορεί να ασκείται από οποιονδήποτε β) τον σκόπιμο

χαρακτήρα της διαδικασίας με συγκεκριμένους σκοπούς και γ) την άσκηση της επιρροής είτε από άτομα είτε από ομάδες. Θεωρεί ακόμη ότι πέραν του στοιχείου της επιρροής δυο βασικά, ακόμη, χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ηγεσία είναι η σχέση της με τις αξίες (που δεν έχουν ουδέτερο χαρακτήρα όπως η επιρροή) και με το όραμα (Bush, 2008: 277).

2.2 Διάκριση διοίκησης-ηγεσίας

Κάθε προσπάθεια να μιλήσει κανείς για την ηγεσία έρχεται αντιμέτωπη με το θέμα της διάκρισής της από τη διοίκηση. Ο Πασιαρδής (2004: 73) κάνει έναν διαχωρισμό ανάμεσα στους όρους διοίκηση-διεύθυνση-ηγεσία, ορίζοντας τη διοίκηση ως την καθημερινή διοικητική διεκπεραίωση ρουτινιάρικων ασχολιών, τη διεύθυνση ως την καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, μέσα όμως στο πλαίσιο ενός χρονικού ορίζοντα από μερικούς μήνες μέχρι και δύο έτη, και θεωρεί την ηγεσία ως τον όρο -ομπρέλα, στον οποίο υπάγονται οι δύο άλλοι όροι.

Οι διαφορές ανάμεσα στον προϊστάμενο/μάνατζερ και τον ηγέτη παρουσιάζονται συνοπτικά στο ακόλουθο σχήμα:

ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
• Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη- «δοτή» δύναμη (εξουσία) • Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές και τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων αναγκών» • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική -στο μυαλό • Κινείται σε προκαθορισμένο, τυπικό πλαίσιο • Ενδιαφέρεται κυρίως για το πώς • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο παρόν, έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά	• Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Μεταδίδει το όραμα, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων αναγκών» • Κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει το πλαίσιο • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ερευνά την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο μέλλον, έχει μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς, 2017: 30

Πίνακας 1: Διαφορές προϊστάμενου/μάνατζερ-ηγέτη

Είναι προφανές ότι κάποιος μπορεί να είναι ηγέτης χωρίς να είναι μάνατζερ (όντας ανεπίσημος ηγέτης), ενώ κάποιος μπορεί να είναι μάνατζερ χωρίς να είναι ηγέτης (Yukl, 2009: 24). Οι περισσότεροι μελετητές της ηγεσίας τονίζουν, ωστόσο, ότι α) ο ηγέτης πρέπει να είναι και μάνατζερ, να ασκεί δηλαδή καλά τις διοικητικές λειτουργίες και β) ότι ενώ η διάκριση ανάμεσα σε ηγεσία και μάνατζμεντ μπορεί να είναι χρήσιμη αναλυτικά, δεν είναι όμως πρακτικά εφικτός στην καθημερινότητα ο διαχωρισμός των λειτουργιών που εμπίπτουν στη σφαίρα της διοίκησης και της ηγεσίας (Bush, 2011: 9; Μπουραντάς, 2017: 30; Πασιαρδής, 2004: 73).

Ο Allio (2009) διακρίνει στην διχοτόμηση «κάνουν τα πράγματα σωστά» και «κάνουν τα σωστά πράγματα» μια έμμεση αναγνώριση του γεγονότος ότι οι καλοί ηγέτες είναι και ικανοί και ηθικοί. Τονίζει, ακόμη, ότι δεν υπάρχει ένας ενδεδειγμένος τρόπος για να ασκηθεί

μια αποτελεσματική ηγεσία αλλά αυτή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες (όπως είναι η κουλτούρα και οι αξίες του οργανισμού, η στρατηγική που ακολουθείται, οι διαθέσιμοι πόροι, η συμπεριφορά των ακολούθων και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών καθώς και οι εξωτερικοί παράγοντες).

Την ηθική πτυχή της ηγεσίας έναντι της διοίκησης επισημαίνει και ο Sergiovanni (2005: 14), όταν υποστηρίζει ότι η ηγεσία συνδυάζει την τεχνογνωσία της διοίκησης με τις αξίες και την ηθική.

2.3 Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Η ταξινόμηση των ερευνητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας αποτελεί δύσκολο εγχείρημα. Ο Yukl διακρίνει τρεις βασικές κατηγοριοποιήσεις που βασίζονται: α. στον τύπο μεταβλητής (με βασικές μεταβλητές τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα χαρακτηριστικά των οπαδών και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης) β. στο επίπεδο αντίληψης ηγεσίας (διακρίνονται τέσσερα επίπεδα: ενδοατομική, δυαδική, ομαδική και οργανωσιακή διαδικασία) γ. σε άλλα υπόβαθρα για τη σύγκριση των θεωριών ηγεσίας (επισημαίνονται τρεις τύποι διάκρισης: ηγετοκεντρικές έναντι οπαδοκεντρικών θεωριών, περιγραφικές έναντι κανονιστικών θεωριών και καθολικές έναντι συγκυριακών θεωριών). Μια ακόμη ενδιαφέρουσα ταξινόμηση είναι αυτή του Norhtouse (2021) που διακρίνει τους εξής κύριους τρόπους προσέγγισης της ηγεσίας: α) από την πλευρά του ηγέτη (η προσέγγιση που επικεντρώνεται σε χαρακτηριστικά, δεξιότητες και συμπεριφορές) β) από την πλευρά του οπαδού και της κατάστασης και γ) από την πλευρά μιας διαδικασίας που επικεντρώνεται στη διάδραση ανάμεσα σε ηγέτες και οπαδούς.

Η πιο μελετημένη πτυχή της ηγεσίας έχει υπάρξει η μελέτη των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς των ηγετών, η οποία κυριάρχησε το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα. Στη συνέχεια το ενδιαφέρον των μελετητών στράφηκε στο *στυλ* ή στη συμπεριφορά του ηγέτη ενώ στα τέλη της δεκαετίας του 1960 κυριάρχησε η ενδεχομενική προσέγγιση, βάσει της οποίας καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παίζει η κατάσταση. Από το 1980 - και για περίπου είκοσι χρόνια- κυριάρχησε η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία (Aronson, 2001: 245).

Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη επισημαίνεται ότι οι θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας -που κυριάρχησαν κατά το παρελθόν στη μελέτη της ηγεσίας και που το ενδιαφέρον σε αυτές έχει επανέλθει (Zaccaro et al., 2004) - εστιάζουν σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη καθώς και σε χαρακτηριστικά που προβλέπουν την ανάδειξη και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Robbins & Judge, 2018: 362; Yukl, 2009).

Σύμφωνα με τον Yukl (2009: 241, 272), οι περισσότεροι μελετητές καταλήγουν ότι για να είναι επιτυχημένος ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει γνωστικές, διαπροσωπικές και τεχνικές ικανότητες ενώ παράλληλα επισημαίνει ότι, όταν τα χαρακτηριστικά εξετάζονται μεμονωμένα τα αποτελέσματα είναι συνήθως ανεπαρκή, και είναι βασικό να εξεταστεί πώς αυτά σχετίζονται και επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Οι Robbins και Judge (2018: 364) υποστηρίζουν ότι ενώ οι θεωρίες χαρακτηριστικών μας βοηθούν να προβλέψουμε την ηγεσία, οι συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας βοηθούν να προσδιορίσουμε τις παραμέτρους της ηγεσίας και να εκπαιδεύσουμε του ανθρώπους στην ηγεσία. Επισημαίνουν ακόμη ότι οι σχετικές μελέτες κυρίως εντοπίζουν τη σημασία δύο

διαστάσεων: της δόμησης του έργου (initiating structure) και της μέριμνας για το άτομο (consideration).

Στενά με την έννοια της ηγεσίας συνδέονται, επίσης, το όραμα και η εμπιστοσύνη (Μπουραντάς, 2017: 35; Πασιαρδής, 2004: 73). Ο ηγέτης χρειάζεται να μπορεί να δημιουργήσει ένα όραμα και να εμπνεύσει την πίστη των οπαδών σε αυτό. Προκειμένου να είναι ένα όραμα πετυχημένο χρειάζεται να είναι απλό, ιδεαλιστικό, πραγματοποιήσιμο και να απευθύνεται σε αξίες (Yukl, 2009: 379) και το χτίσιμό του είναι μια εκλεπτυσμένη δυναμική διαδικασία που ελάχιστοι οργανισμοί μπορούν να υποστηρίξουν (Fullan, 1992 όπ. αναφ. σε Bush, 2011: 7). Προκειμένου να εμπνεύσει την πίστη σε ένα όραμα ο ηγέτης χρειάζεται να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες του.

Ενώ, παλαιότερα, λίγοι ορισμοί της ηγεσίας αναγνώριζαν τη σημασία των συναισθημάτων, οι σύγχρονες αντιλήψεις περί ηγεσίας δίνουν έμφαση στο κομμάτι αυτό και θεωρείται ότι μόνον η ηγεσία που διαθέτει πτυχές συναισθηματικού και αξιακού τύπου συνδέεται με εξαιρετικά επιτεύγματα (Yukl, 2009: 24). Οι York-Barr και Duke (2004: 288) αναφέρουν ότι «η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας είναι το πρωταρχικό μέσο με το οποίο οι εκπαιδευτικοί-ηγέτες επηρεάζουν τους συναδέλφους τους».

Οι Mastrangelo et al. (2004) διακρίνουν δυο βασικές πλευρές στην άσκηση της ηγεσίας: την προσωπική (που σχετίζεται με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, τη μέριμνα για τους εργαζομένους και την ηθική συμπεριφορά) και την επαγγελματική (που σχετίζεται με την παροχή κατευθύνσεων, τη δημιουργία διαδικασιών και τον συντονισμό) και θεωρούν ότι η άσκηση και των δύο πτυχών είναι απαραίτητη για μια αποτελεσματική ηγεσία. Σε ό,τι αφορά την ισορροπία ανάμεσα σε αυτό το δίπολο, επισημαίνεται ότι είναι τέτοια η έμφαση που έχει παραδοσιακά δοθεί στην πτυχή της γραφειοκρατίας και του ορθολογισμού στη μελέτη των

οργανώσεων που οι πτυχές που σχετίζονται με τα συναισθήματα/emotions έχουν αρχίσει να μελετώνται σχετικά πρόσφατα (Harris, 2002).

Στην κατεύθυνση αυτή μπορούμε να θεωρήσουμε ότι κινούνται και οι νέες θεωρίες για την ηγεσία, που δίνουν έμφαση στον σχεσιακό χαρακτήρα και στις συλλογικές διαδικασίες της ηγεσίας, και μετακινούν το επίκεντρο της ηγεσίας από τον ορατό ηγέτη στις διαδικασίες και τις πρακτικές, στα συστήματα των σχέσεων: στο συλλογικό (Ospina, 2017: 278, 281). Οι Hannah et al. (2014) επισημαίνουν ότι το νέο είδος θεωριών της ηγεσίας, που αναπτύχθηκε εδώ και σαράντα περίπου χρόνια, μετατοπίζει το ενδιαφέρον από τις διοικητικές λειτουργίες στις διαπροσωπικές δυναμικές, που λαμβάνουν χώρα, στη διαδικασία της ηγεσίας. Στις θεωρίες αυτές εξέχοντα ρόλο κατέχουν η ηθική (ή βασιζόμενη στον χαρακτήρα) ηγεσία καθώς και η συμμετοχική ηγεσία. Παρά τις επικρίσεις ότι το νέο αυτό είδος θεωριών είναι άκρως κανονιστικό και ανθρωπιστικό και εμπεριέχει μια αυθαίρετη ένταξη της ηθικότητας στις εννοιολογήσεις, οι μελετητές θεωρούν ότι χρειάζεται να συνδυαστούν με πιο παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, προκειμένου να μπορούν οι ηγέτες να υιοθετούν στοιχεία από ένα ευέλικτο σύνολο συμπεριφορών και να κινηθούμε προς πιο ενοποιητικά και πολύ-θεωρητικά πλαίσια. Οι Snowden και Boone (2007) τονίζουν ότι οι πραγματικά επιδέξιοι ηγέτες θα μπορούν όχι απλώς να αναγνωρίζουν το γενικότερο εργασιακό πλαίσιο αλλά και να μεταβάλουν τη συμπεριφορά τους, ώστε οι αποφάσεις τους να ταιριάζουν με το πλαίσιο.

Για την ανάγκη ενοποίησης των καινούργιων μοντέλων θεωριών ηγεσίας και εντοπισμού των ουσιωδών διαφορών τους κάνουν λόγο και οι Anderson και Sun (2015:11), καθώς εντοπίζουν εκτεταμένες αλληλεπικαλύψεις ανάμεσα στα νέα ηγετικά στυλ που οδηγούν σε εννοιολογικό πλεονασμό. Παράλληλα, αναγνωρίζουν, όμως, ότι η παλαιότερη κυρίαρχη

διάκριση ανάμεσα στη μετασχηματιστική και την συναλλακτική ηγεσία υπεραπλοποιεί την πολυπλοκότητα της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2017:43-49), διακρίνονται τρεις κύριες προσεγγίσεις της ηγεσίας: η χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία, η αυθεντική ηγεσία, και η ηθική και πνευματική ηγεσία. Οι Robbins και Judge (2018: 370-383) διακρίνουν τους ακόλουθους σημαντικότερους τύπους στις σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία: τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, τη χαρισματική ηγεσία, τη συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία ενώ υπό τον όρο υπεύθυνη ηγεσία εντάσσουν τις έννοιες της ηγεσίας που αφορούν στον ρόλο των ηγετών στη δημιουργία ηθικών οργανισμών (όπως την αυθεντική ηγεσία, την ηθική ηγεσία και την ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων).

Ιδιαίτερη σημασία για τη μελέτη της ηγεσίας στη συγκεκριμένη έρευνα έχουν δυο στοιχεία: α) το περιβάλλον του δημόσιου τομέα, στο πλαίσιο του οποίου θα διερευνηθεί η εκδήλωση συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας και β) τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθώς η ηγεσία που ασκείται στην ΚΥ είναι και εκπαιδευτική (εφόσον κατεξοχήν αντικείμενο εργασίας αποτελεί η εκπαίδευση αλλά και καθώς τα θεωρητικά εργαλεία για το μοντέλο ενταξιακής εργασίας που αναπτύσσεται βασίζεται και στην εκπαιδευτική ηγεσία).

2.4 Ηγεσία και δημόσιος τομέας

Από την πρώτη κιόλας επαφή με την τρέχουσα βιβλιογραφία για τα θέματα ηγεσίας γίνεται εμφανές ότι κυριαρχούν μελέτες που αφορούν στον χώρο των επιχειρήσεων και ο δημόσιος τομέας μελετάται ελάχιστα, με την εξαίρεση ίσως του στρατιωτικού χώρου.

Αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια σειρά από λόγους, με κυρίαρχους τους ακόλουθους: α) η ηγεσία εστιάζει στην καινοτομία και στον δημόσιο τομέα δεν θεωρείται ότι παράγεται καινοτομία, καθώς αποτελεί μονοπώλιο στα οποία δεν ασκείται η πίεση του ανταγωνισμού

που επιβάλλει την καινοτομία β) σε επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας δεν θεωρείται ότι υφίσταται πραγματική ηγεσία στον δημόσιο τομέα, καθώς η γραφειοκρατία καθοδηγείται από ισχυρές δυνάμεις πέρα από τον έλεγχό της (Borins, 2002: 467; Van Wart, 2003: 215).

Οι μελετητές ωστόσο επισημαίνουν ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα αν και δεν φαίνεται εκ πρώτης όψεως να μελετάται συστηματικά, θίγεται εντούτοις έμμεσα σε συναφείς θεματικές, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η οργανωσιακή αλλαγή. Τα στοιχεία, επίσης, μαρτυρούν ότι υφίσταται στον δημόσιο τομέα ανοδική (bottom up) καινοτομία και ότι είναι καθοριστικός ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας στην ανάπτυξη της ηγεσίας σε διοικητικό επίπεδο (Borins, 2002: 475). Οι Kuipers et al. (2013: 6, 16) αναφέρουν ότι η ηγεσία στον δημόσιο τομέα α) συζητείται υπό τους όρους διοικητική ή γραφειοκρατική ηγεσία (η οποία αντιπαρατίθεται στην πολιτική ηγεσία) και θεωρούν εντυπωσιακό πόση λίγη σημασία δίνεται στην κατανομημένη, κοινή ή ομαδική ηγεσία σε σχέση με παραδοσιακά και κάθετα μοντέλα ηγεσίας και β) μελετάται χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Ιδίως, προκειμένου για την ηγεσία που σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα, συστήνεται οι ηγέτες να ηγούνται χαλαρώνοντας τον έλεγχο και δίνοντας έμφαση στη συγκρότηση ταυτοτήτων και σχέσεων στον οργανισμό (Karp & Helgo, 2008).

2.5 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία για την εκπαιδευτική ηγεσία ξεχωρίζει η τυπολογία του Tony Bush (2011) που συνδέει τα μοντέλα ηγεσίας με τα μοντέλα διοίκησης (τα οποία παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο). Ο Bush (2011:36) δίνει το ακόλουθο σχήμα, βάσει του οποίου τα έξι μοντέλα διοίκησης αντιστοιχούν σε δέκα μοντέλα ηγεσίας:

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ
Τυπικό (formal)	Διοικητικό (managerial)
Συναδελφικό (collegial)	Συμμετοχικό (participative) Μετασχηματιστικό (transformational) Κατανεμημένο (distributed)
Πολιτικό (political)	Συναλλακτικό (transactional)
Υποκειμενικό (subjective)	Μεταμοντέρνο (postmodern) Συναισθηματικό (emotional)
Ενδεχομενικό (ambiguity)	Πιθανοτήτων (contingency)
Πολιτισμικό (cultural)	Ηθικό (moral) Καθοδηγητικό (instructional)

Πίνακας 2: Τυπολογία μοντέλων εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας του Bush

Από τα δέκα αυτά μοντέλα ηγεσίας τη βασικότερη επίδραση στην εκπαίδευση έχουν ασκήσει το μετασχηματιστικό και το κατανεμημένο (το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά στον χώρο της εκπαίδευσης), ενώ το καθοδηγητικό υφίσταται μόνο στην εκπαίδευση. Το κατανεμημένο και ηθικό μοντέλο θα παρουσιαστούν αναλυτικά στην ενότητα της ενταξιακής ηγεσίας (καθώς αποτελούν τα δυο ηγετικά στυλ που χρησιμοποιούνται για τον λειτουργικό ορισμό της ενταξιακής ηγεσίας σε αυτή τη διατριβή). Συνοπτικά, για τα λοιπά μοντέλα ηγεσίας μπορούν να ειπωθούν τα ακόλουθα:

- **διοικητικό μοντέλο:** στο μοντέλο αυτό η ηγεσία σχεδόν ταυτίζεται με τη διοίκηση· θεωρείται ότι ασκείται από την πρόσωπο που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας, το οποίο διαθέτει περισσότερη γνώση, ενώ η έμφαση δίνεται στις λειτουργίες και τα καθήκοντα.
- **καθοδηγητικό μοντέλο:** το μοντέλο αυτό (το οποίο μεταφράζεται, επίσης, ως παιδαγωγικό) αφορά αποκλειστικά στην εκπαίδευση· δίνει έμφαση στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές, χωρίς να έχουμε αρκετά σαφείς ορισμούς του (Bush, 2011: 17).
- **συμμετοχικό μοντέλο:** συνιστά τη σύγχρονη αντίληψη για την εκπαιδευτική ηγεσία και βασίζεται στην αντίληψη ότι α) η συμμετοχή θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα του σχολείου β) η συμμετοχή δικαιολογείται από τις δημοκρατικές αρχές γ) η ηγεσία είναι

δυνητικά διαθέσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο (Bush, 2011: 87). Στο πλαίσιο αυτό ο διευθυντής θεωρείται «πρώτος μεταξύ ίσων» και αναμένεται η ότι η συμμετοχική ηγεσία θα δυναμώσει τους δεσμούς ανάμεσα στο προσωπικό. Σε ένα τέτοιο μοντέλο το όραμα αποφασίζεται συλλογικά, δημιουργούνται ευκαιρίες αξιοποίησης των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, οι ίδιοι νιώθουν ότι αναγνωρίζονται και ενισχύεται ο επαγγελματισμός τους (Θεοφιλίδης, 2012: 20).

- **μετασχηματιστικό μοντέλο:** η θεωρία για τη μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στο έργο του James Mc Gregor Burns για την πολιτική ηγεσία, στο οποίο δίνεται έμφαση στη σχέση ανάμεσα στον μετασχηματιστικό ηγέτη και τους ακολούθους του. Ο Leithwood και οι συνεργάτες του προσάρμοσαν αυτή τη θεωρία στην εκπαίδευση και δημιούργησαν ένα μοντέλο εκπαιδευτικής μετασχηματιστικής ηγεσίας (Παπαθωμόπουλος, 2016: 42).

- **συναλλακτικό μοντέλο:** η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην ανταλλαγή πόρων που έχουν αξία και η διάδραση ανάμεσα στους ακολούθους και τον ηγέτη είναι σποραδική και μικρής διάρκειας.

- **μεταμοντέρνο μοντέλο:** σύμφωνα με τον Bush (2011: 138) δεν υπάρχει για αυτό γενικός αποδεκτός ορισμός και προσφέρει λίγα στοιχεία για το πως πρέπει να λειτουργούν οι ηγέτες, ενώ το κυρίαρχο είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να σέβεται και να δίνει προσοχή στις διαφορετικές προοπτικές των εμπλεκόμενων μερών.

- **συναισθηματικό μοντέλο:** σημαντικό σε αυτόν τον τομέα θεωρείται το έργο της Crawford, που τονίζει ότι το συναίσθημα συνδέεται με τα εξατομικευμένα κίνητρα και με τις ερμηνείες των γεγονότων, και γενικότερα η προσέγγιση αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις γραφειοκρατικές προσεγγίσεις (Bush, 2011: 138).

- **μοντέλο πιθανοτήτων:** Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας των ποικιλόμορφη φύση των σχολικών περιβαλλόντων και τη σημασία του

να υιοθετούνται διαφορετικά ηγετικά στυλ, ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση (Bush, 2011: 164).

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η ηγεσία είναι ένας σύνθετος και ρευστός όρος και κυριαρχεί στη μελέτη του διοικητικού φαινομένου τις τελευταίες δεκαετίες. Μοιάζει να είναι όρος ευρύτερος της διοίκησης που την εμπεριέχει αλλά δίνει έμφαση και σε άλλες πτυχές, όπως η ηθική, οι αξίες, οι σχέσεις, τα συναισθήματα, το όραμα.

Στον δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς. Ωστόσο έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης, καθώς οι ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών περιβαλλόντων, με τη σημασία που αποδίδεται στην εμπειρογνωμοσύνη και στη μάθηση, ανέδειξαν τη σημασία της.

Από τα δέκα μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας που παρουσιάζει ο Bush τη βασικότερη επίδραση στην εκπαίδευση έχουν ασκήσει το μετασχηματιστικό και το καταναμημένο μοντέλο και τη σύγχρονη αντίληψη για την ηγεσία εκφράζει το συμμετοχικό μοντέλο (και τα τρία αυτά μοντέλα ηγεσίας ανήκουν στο συναδελφικό μοντέλο διοίκησης). Παράλληλα, η ηθική διάσταση είναι εμφανής (εκτός του ηθικού) και στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Συνεπώς, η συμμετοχή και οι αξίες -ηθική είναι οι δύο πυλώνες της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Στο μεθεπόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν αναλυτικά το καταναμημένο και το ηθικό μοντέλο.

Μέρος Γ: Ενταξιακή Ηγεσία

Το Μέρος Γ αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο με θέμα την «ένταξη και την ηγεσία στα εργασιακά περιβάλλοντα» παρουσιάζονται αρχικά οι διαφορές ανάμεσα στους όρους ποικιλομορφία και ένταξη και στη συνέχεια αναπτύσσονται τα κύρια θεωρητικά μοντέλα ένταξης στους εργασιακούς χώρους. Κατόπιν, συνδέεται η έννοια της ένταξης με την ηγεσία και παρατίθενται οι βασικές προσεγγίσεις της ενταξιακής ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίδεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο που χρησιμοποιείται για την εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας της παρούσας διατριβής. Παρουσιάζονται εκτενώς οι βασικές προσεγγίσεις της κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας.

Κεφάλαιο 3: Ένταξη και ηγεσία στα εργασιακά περιβάλλοντα

Εισαγωγή στο Κεφάλαιο

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται, μετά τη διοίκηση και την ηγεσία, η τρίτη βασική έννοια της διατριβής, η ένταξη, και ιδίως σε σχέση με την ηγεσία. Η έννοια της ένταξης μελετάται, κατά κύριο λόγο, τα τελευταία είκοσι χρόνια.

Σε ό,τι αφορά τη χρήση του όρου στα εργασιακά περιβάλλοντα διαπιστώνεται ότι, αρχικά, κατά τη δεκαετία του 1960, γίνεται λόγος για ποικιλομορφία και αργότερα κυριαρχεί ο όρος ένταξη. Στο κείμενο παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα στους δύο όρους, παρατίθενται ορισμοί τους και περιγράφονται συνοπτικά οι κατηγοριοποιήσεις των οργανισμών, με βάση την ανταπόκρισή τους σε θέματα ποικιλομορφίας και ένταξης. Σε ό,τι αφορά τα θεωρητικά μοντέλα ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα περιγράφονται οι προσεγγίσεις της Mor Barak (1999), των Shore et al. (2011) και του Ferdman (2014).

Στο επόμενο μέρος του κεφαλαίου συνδέεται η έννοια της ένταξης με την ηγεσία και γίνεται λόγος για την έννοια της ενταξιακής ηγεσίας· επισημαίνονται οι δυσκολίες του εγχειρήματος, καθώς η ίδια η έννοια της ενταξιακής ηγεσίας προϋποθέτει μια μετατόπιση στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την ηγεσία. Σε ό,τι αφορά τις υφιστάμενες προσεγγίσεις της ενταξιακής ηγεσίας αναπτύσσονται αυτές των Carmeli et al. (2010), του Wuffli (2016) και των Randel et al. (2018).

Τέλος, παρουσιάζεται αναλυτικά ένα εκ των θετικών αποτελεσμάτων της ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα, η οργανωσιακή δέσμευση, καθώς η μελέτη του ενδείκνυται στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

3.1 Εισαγωγή στην ένταξη

Η ένταξη, ως έννοια, κυριαρχεί τα τελευταία είκοσι χρόνια χωρίς να είναι πάντα σαφής η σημασία της. Ο όρος διαμόρφωσε το περιεχόμενό του αρχικά μέσω της Φιλοσοφίας του 19^{ου} αιώνα και στη συνέχεια μέσω της Κοινωνιολογίας, της Ψυχολογίας και της Εκπαίδευσης (Σούλης, 2002 : 24), ενώ σήμερα η χρήση του συνδέεται, κατεξοχήν, με την ατζέντα για τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Την ένταξη φέρνει στο προσκήνιο στη σύγχρονη ψυχολογία ο Schutz. Σύμφωνα με τη Θεωρία του Θεμελιώδους Προσανατολισμού Διαπροσωπικών Σχέσεων (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) οι άνθρωποι εκδηλώνουν σε επίπεδο συμπεριφοράς τρεις βασικές ανάγκες: την ένταξη, τον έλεγχο και την αγάπη (ο τελευταίος όρος μεταγενέστερα αντικαταστάθηκε από τον όρο ανοικτότητα) και σε επίπεδο συναισθημάτων αναγνωρίζονται τρία αντίστοιχα βασικά συναισθήματα: η σημασία/significance, η ικανότητα και η συμπάθεια/likability. Ο Schutz (1992: 922-923) υποστηρίζει ότι η ένταξη αφορά στο να «επιτύχουμε τον κατάλληλο βαθμό επαφής με τους ανθρώπους» καθώς όλοι διαφέρουμε ως «προς το πόσο επιθυμούμε να είμαστε με άλλους ή μόνοι μας, πόσο θέλουμε να είμαστε σε ομάδες ή πόσο θέλουμε να τις αποφύγουμε» και ότι η ένταξη «έχει να κάνει με τον Εντός ή το Εκτός». Στο πλαίσιο της θεωρίας του, η ένταξη λειτουργεί με δύο τρόπους: ένα άτομο μπορεί να θέλει είτε να είναι αποδεκτό και να ανήκει σε μια ομάδα είτε να εντάσσει άλλα άτομα ώστε να μη νιώθουν απομονωμένα.

Αν και η ένταξη τα τελευταία χρόνια έχει κυριαρχήσει ως θέμα στον χώρο των οργανώσεων, ιστορικά αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα σε δύο τομείς: α) στην εκπαίδευση, με την ανάπτυξη της ρητορικής της ενταξιακής εκπαίδευση και β) στον χειρισμό των κοινωνικών θεμάτων, με έμφαση στην ένταξη των μη προνομιούχων κοινωνικών ομάδων (Ferdman, 2014: 31-33).

Η Εκπαίδευση αποτελεί μείζονα χώρο ανάπτυξης της έννοιας της ένταξης: ο όρος χρησιμοποιείται τα τελευταία σαράντα περίπου χρόνια στην ορολογία της Ειδικής Αγωγής· ταυτίζεται με την αμφισβήτηση της πρακτικής της παροχής εκπαίδευσης σε χωριστές δομές για τους μαθητές με ειδικές ανάγκες και αφορά την από κοινού εκπαίδευση παιδιών και εφήβων με ή χωρίς ειδικές ανάγκες, αποτελώντας τη διαδικασία μέσω της οποίας τα παιδιά με ή χωρίς ειδικές ανάγκες θα μπορούν να μετέχουν πλήρως σε όλους του τομείς της σχολικής ζωής, χωρίς διακρίσεις. Ως «Παιδαγωγική της Ένταξης» ορίζεται το σύνολο των θεωρήσεων και πρακτικών που συμβάλλουν στον σεβασμό και στην αναγνώριση του δικαιώματος της ετερότητας και στην παροχή ισότιμης συμμετοχής στο πολιτικοκοινωνικό και εκπαιδευτικό γίγνεσθαι (Σούλης, 2002: 28, 46, 47,113).

Κοινός τόπος στις ενταξιακές προσεγγίσεις, τόσο στην εκπαίδευση όσο και στους εργασιακούς χώρους, είναι το αίτημα να δημιουργηθούν περιβάλλοντα και διαδικασίες που είναι λειτουργικά για όλους, ανάλογα με τον τύπο διαφορετικότητάς τους, και που δεν προσπαθούν να προωθήσουν την αφομοίωση (Ferdman, 2014: 32). Η κοινωνική ένταξη αφορά σε ένα ευρύτερο κοινωνικό συγκείμενο και αναπτύσσεται στο πλαίσιο των δημοσίων πολιτικών, της πολιτικής επιστήμης και της κοινωνιολογίας, πάντοτε με έμφαση στην απαλοιφή του κοινωνικού αποκλεισμού των μη προνομιούχων κοινωνικών ομάδων. Στοχεύει στη βελτίωση των υλικών όρων διαβίωσης των ομάδων αυτών και στην ενεργό συμμετοχή τους στο κοινωνικοπολιτικό γίγνεσθαι. Αυτή η προσέγγιση ενώ γενικότερα σχετίζεται με τον τρόπο που προσπαθεί να πραγματοποιηθεί η ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα, διαφέρει, ωστόσο, ως προς το γεγονός ότι δεν τίθεται στο επίκεντρο η ατομική εμπειρία αλλά οι ομάδες και οι κοινωνικές και οικονομικές πολιτικές, που τις επηρεάζουν (Ferdman, 2014: 33).

Με δεδομένο ότι σήμερα οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν μια σειρά από κρίσιμα προβλήματα κοινά για τις περισσότερες χώρες (προκλήσεις παγκοσμιοποίησης, διεθνής

οικονομική κρίση, αύξηση οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων, μαζική μετανάστευση, κατάρρευση παραδοσιακών αξιών) και καθώς αναδύεται επιτακτικά η ανάγκη να αναπτύξουν τρόπους να ανταποκριθούν στη νέα πραγματικότητα, η ένταξη καθίσταται ακόμη πιο απαραίτητη και στο επίπεδο της εκπαίδευσης (με έμφαση στην ένταξη των μαθητών) αλλά και γενικότερα στον εργασιακό χώρο (με έμφαση στην ένταξη των εργαζομένων).

3.2 Ποικιλομορφία και ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα

Τις τελευταίες δεκαετίες τα θέματα ποικιλομορφίας και ένταξης του ανθρώπινου δυναμικού απέκτησαν μεγάλη δυναμική και κυριάρχησαν στον λόγο για τα εργασιακά περιβάλλοντα. Το αίτημα για ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς αναπτύχθηκε στον αγγλοσαξονικό κόσμο και ιδίως στις ΗΠΑ, από τη δεκαετία του 1960, με αφορμή το κίνημα για τα πολιτικά δικαιώματα. Η ενταξιακή προσέγγιση ως μέσο ενίσχυσης της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο πότε αναδύθηκε και κυρίως εμφανίστηκε σε κάποια κείμενα τη δεκαετία του 1990 (Nkomo, 2014: 584). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα θέματα ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού ήρθαν στο προσκήνιο αρκετά αργότερα, εδώ και περίπου είκοσι χρόνια (Podsiadlowski et al., 2012: 161).

Η ποικιλομορφία και η ένταξη αποτελούν δυο βασικούς αλληλένδετους όρους (Northouse, 2018: 303-304), που συχνά χρησιμοποιούνται μαζί και αναπόσπαστα σαν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος (Ferdman, 2014: 4), εκ των οποίων ο δεύτερος ολοκληρώνει τον πρώτο (εφόσον κατέστη σαφές ότι η πρόσληψη ποικιλόμορφου προσωπικού στους οργανισμούς, το οποίο όμως δεν συμμετείχε σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του, δεν καθιστούσε τους οργανισμούς ουσιαστικά ενταξιακά περιβάλλοντα). Η ένταξη, συνεπώς, αναδύθηκε ως πυρηνική έννοια σε σχέση με την ποικιλομορφία και οι δύο, όμως, όροι

χρησιμοποιήθηκαν αλληλένδετα, γεγονός που ίσως συνέτεινε το ότι δεν διακρίνονται πάντα ξεκάθαρα εννοιολογικά (Ferdman, 2014: 3-5).

Ξεκινώντας από την ποικιλομορφία, η προσέγγισή της στα εργασιακά περιβάλλοντα διακρίνεται σε τρεις βασικές περιόδους (Harvey, 2015, όπ. αναφ. σε Northouse 2018: 306-307): α) στα πρώτα χρόνια της ποικιλομορφίας (δεκαετίες 1960-1970), περίοδο κατά την οποία κυριαρχεί το κίνημα για τα πολιτικά δικαιώματα στην Αμερική και το ενδιαφέρον για αποκλεισμούς που σχετίζονται με τη φυλή και το φύλο (έμφαση στην αφομοίωση) β) στην περίοδο κατά την οποία δίδεται σημασία στην αποδοχή της ποικιλομορφίας (δεκαετίες 1980 και 1990), διάστημα κατά το οποίο η προσοχή στρέφεται σε θέματα σεξουαλικού προσανατολισμού, ηλικίας και διανοητικών και σωματικών ικανοτήτων (έμφαση στην διαφοροποίηση) γ) στην περίοδο της ποικιλομορφίας και της ένταξης (από το 2000 έως και σήμερα), κατά την οποία οι ξεχωριστές ποιότητες των ανθρώπων δεν γίνονται απλώς αποδεκτές αλλά θεωρούνται προτερήματα που καθιστούν μοναδικό έναν οργανισμό (έμφαση στην ένταξη). Σε αυτή τη φάση προσέγγισης της ποικιλομορφίας στα εργασιακά περιβάλλοντα, αναδύεται ως κυρίαρχη η έννοια της ένταξης και αποτελεί τον τρόπο για να αντιμετωπιστούν με ουσιαστικό τρόπο θέματα ποικιλομορφίας. Ένταξη, στο πλαίσιο αυτό, σημαίνει ότι άνθρωποι με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά έχουν φωνή, νιώθουν ενσωματωμένοι στον οργανισμό και ότι συνδέονται με τους υπόλοιπους.

Κοινή διαπίστωση των μελετητών είναι ότι η ποικιλομορφία αφορά στον βαθμό διαφοράς ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή ενός οργανισμού και ότι σχετίζεται με δύο διαστάσεις: η βασική της διάσταση αφορά στην ηλικία, την εθνικότητα, το φύλο, τις διανοητικές και σωματικές ικανότητες και χαρακτηριστικά, τη φυλή και τον σεξουαλικό προσανατολισμό -πτυχή της ποικιλομορφίας που η Mor Barak (1999: 51) ονομάζει παρατηρήσιμη ποικιλομορφία- ενώ η δευτερεύουσα διάστασή της σχετίζεται με τις διαφορές

στη θεώρηση του κόσμου και την ταυτότητα, όπως: το ύψος επικοινωνίας, τη μόρφωση, το οικογενειακό στάτους, τη στρατιωτική εμπειρία, τον οργανωσιακό ρόλο, τη θρησκεία, τη μητρική γλώσσα, το εισόδημα, τη γεωγραφική τοποθεσία, την εργασιακή εμπειρία, το στυλ εργασίας -πτυχή της ποικιλομορφίας που η Mor Barak (1999: 51) ονομάζει υποβόσκουσα ποικιλομορφία. Αυτή η δεύτερη διάσταση της ποικιλομορφίας υπερβαίνει το δημογραφικό επίπεδο, αφορά κυρίως θέματα ταυτότητας και κουλτούρας και καθιστά τη μελέτη της ποικιλομορφίας σημαντική, ακόμη και για περιβάλλοντα στα οποία δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τα τυπικά χαρακτηριστικά.

Η ξεκάθαρη μετατόπιση στη ρητορική της ποικιλομορφίας, που καταγράφεται αρχικά με μια παράλληλη χρήση των όρων και στη συνέχεια με την αντικατάσταση του όρου ποικιλομορφία με τον όρο ένταξη, δεν συνοδεύεται από μια σαφή εννοιολογική διάκρισή τους. Στην προσπάθεια διερεύνησης της διαφοράς των δύο όρων, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η προσπάθεια της Roberson (2006: 227-228, 230, 234) να διαπιστώσει εάν η χρήση του όρου ένταξη αντιπροσωπεύει μια ουσιαστική αλλαγή σε οργανωσιακό επίπεδο ή εάν αποτελεί απλώς μια αλλαγή σε λεκτικό επίπεδο. Καταλήγει ότι εννοιολογικά οι δύο όροι είναι διακριτοί, συμπέρασμα που συνάδει με τη τάση της βιβλιογραφίας να συνδέει την ποικιλομορφία με την ετερογένεια, και την δημογραφική σύνθεση του οργανισμού και την ένταξη με την συμμετοχή και ένταξη των εργαζομένων στις οργανωσιακές διαδικασίες/συστήματα.

Η Nishii (2013: 1754-55) θεωρεί ότι αυτή η μετατόπιση στην ρητορική αντανάκλα την αναγνώριση του γεγονότος ότι προκειμένου οι οργανισμοί να μειώσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με τη δημογραφική ποικιλομορφία (π.χ., συγκρούσεις και εναλλαγή προσωπικού) χρειάζεται να δημιουργήσουν ενταξιακά περιβάλλοντα, δηλαδή περιβάλλοντα, όπου οι άνθρωποι από όλα τα υπόβαθρα αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη, τους εκτιμάνε για αυτό που είναι και συμπεριλαμβάνονται στη λήψη αποφάσεων. Εξηγεί, επίσης, ότι η εφαρμογή

πρακτικών ποικιλομορφίας που στοχεύουν ειδικά σε ιστορικά μη προνομιούχες ομάδες δεν προάγει την πραγματική ένταξη για τους ακόλουθους δύο λόγους: α) αυτές οι πρακτικές μειώνουν μεν την προκατάληψη σε κρίσιμα θέματα λήψης αποφάσεων για το προσωπικό, αλλά δεν επιδρούν στις καθημερινές πηγές διακρίσεων και β) όταν οι πρακτικές στοχεύουν σε συγκεκριμένες μη προνομιούχες ομάδες προκαλούν αντιδράσεις από τα άτομα που δεν ευνοούνται. Συνεπώς, οι οργανισμοί χρειάζεται να δημιουργήσουν περιβάλλοντα που εντάσσουν όλους τους εργαζομένους.

Η ένταξη αποτελεί τη βασική ανθρώπινη ανάγκη να ανήκουμε και να αισθανόμαστε αποδεκτοί αλλά χωρίς να χάνουμε την ταυτότητά μας (Northouse, 2018: 304-305) και αποτελεί στην ουσία την πρακτική και τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι οργανισμοί επωφελούνται της ποικιλομορφίας του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν. Βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν την ένταξη από την ποικιλομορφία μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα:

- η ποικιλομορφία δίνει έμφαση στην αναγνώριση της διαφοράς ενώ η ένταξη δίνει έμφαση στην αποδοχή της διαφοράς (Northouse, 2018)
- ενώ η ποικιλομορφία δίνει έμφαση στη δημογραφική σύνθεση των ομάδων στον χώρο εργασίας, η ένταξη στοχεύει στην αξιοποίηση και την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας στην εργασιακή καθημερινότητα (Cottrill et al., 2014: 275)
- η ένταξη μπορεί να είναι λιγότερο πολεμική και πολιτική έννοια, καθώς δεν δίνει έμφαση σε θέματα αντιπροσώπευσης συγκεκριμένων ομάδων, διαφορά που όμως δεν σημαίνει ότι η ένταξη υπονομεύει τους στόχους της ποικιλομορφίας, αλλά μάλλον τους συμπληρώνει (Ferdman, 2014: 11)
- η ποικιλομορφία μπορεί να νομοθετηθεί και να επιβληθεί ενώ η ένταξη προκύπτει από εθελοντικές πράξεις (Winters, 2014: 206)

- προκειμένου να γίνει η μετατόπιση σε μια ενταξιακή κουλτούρα που θα είναι αειφόρα σε βάθος χρόνου, απαιτείται μια ευρύτερη και βαθύτερη προσέγγιση από αυτή που επιχειρήθηκε στο πλαίσιο της ποικιλομορφίας (Winters, 2014: 209)
- η ένταξη αποτελεί αξία και ως τέτοια πρέπει να είναι εγγενής και ενσωματωμένη σε όλες τις πλευρές της κουλτούρας ενός οργανισμού (Winters, 2014: 211)
- η πρακτική της ένταξης είναι μια δυναμική και διαρκής διαδικασία, μια συστηματική και ενεργητική προσπάθεια, αποτελεί ένα επαγγελματικό πλαίσιο για Πράξη και εκδηλώνεται σε πολλά επίπεδα (Ferdman & Deane, 2014: 594-596)
- η ένταξη είναι εγγενώς παράδοξη (Ferdman, 2017: 236)

Πρόκειται, συνεπώς, για έννοια που σχετίζεται άμεσα με την ποικιλομορφία, που λειτουργεί όμως ευρύτερα από εκείνη, την ολοκληρώνει και που επιτυγχάνεται πιο δύσκολα. Η διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους αποδίδεται εύστοχα με τη διαπίστωση ότι η ποικιλομορφία αφορά στα κεφάλια που μετράς, ενώ η ένταξη στο να κάνεις τα κεφάλια να μετράνε (Winters, 2014: 206).

Καθώς ο όρος δεν είναι εννοιολογικά απόλυτα αποσαφηνισμένος, έχει διατυπωθεί μια σειρά από ορισμούς, με βασικότερους του ακόλουθους:

α) Οι Pelled et al. (1999: 1014) ορίζουν την ένταξη ως «τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος γίνεται αποδεκτός και του συμπεριφέρονται οι υπόλοιποι ως γνώστη και μέλος της ομάδας (insider) σε ένα εργασιακό σύστημα». Παράλληλα προσδιορίζουν τρεις ως τους βασικούς δείκτες της ένταξης σε έναν οργανισμό: την επιρροή που ασκούν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων, την πρόσβασή τους σε ευαίσθητες πληροφορίες και την επαγγελματική τους ασφάλεια

β) Ο Ferdman (2014: 12) ορίζει την ένταξη ως εξής:

«η ένταξη στον χώρο εργασίας σχετίζεται με το *πως* οι οργανισμοί, οι ομάδες, οι ηγέτες τους και τα μέλη τους παρέχουν τρόπους που επιτρέπουν σε όλους, με πολλαπλούς τύπους διαφορών, να συμμετέχουν, να συνεισφέρουν, να έχουν φωνή, και να νιώθουν ότι συνδέονται και ανήκουν, χωρίς να χάνουν την ατομική μοναδικότητά τους ή να πρέπει να εγκαταλείψουν πολύτιμες ταυτότητες ή πλευρές του εαυτού τους. Η ένταξη ενέχει την αναγνώριση, εκτίμηση και αξιοποίηση της ποικιλομορφίας ώστε να επιτρέψει στα μέλη ομάδων με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά και ταυτότητες (...) να εργαστούν μαζί παραγωγικά χωρίς να επισκιάζουν αυτές τις διαφορές, και όταν είναι δυνατόν, να τις χρησιμοποιούν για το κοινό καλό»

γ) Η Mor Barak (1999: 52-53) ορίζει την ένταξη ως τον βαθμό στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα των σημαντικών οργανωσιακών διαδικασιών, όπως η πρόσβαση σε πληροφορίες, η σύνδεσή τους με τους συναδέλφους τους και η επιρροή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και θεωρεί τον τρόπο που προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι την ένταξη και τον αποκλεισμό «ως ένα συνεχές του βαθμού στον οποίο τα άτομα νιώθουν μέρος των σημαντικών οργανωσιακών διαδικασιών» και ως μια μορφή διαρκούς προσωπικής αξιολόγησης.

Από τους ορισμούς αυτούς προκύπτει ότι η ένταξη του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον συνιστά κατά κύριο λόγο μια ψυχολογική εμπειρία (Ferdman, 2017: 239) αυτοαξιολόγησης του ατόμου αναφορικά με τον βαθμό ένταξής του σε αυτό, η οποία βασίζεται στο βαθμό κυρίως συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων και στην πρόσβασή του σε πληροφορίες.

Σε ό,τι αφορά τον τρόπο που οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στα θέματα ποικιλομορφίας και ένταξης του προσωπικού τους, οι βασικότερες κατηγοριοποιήσεις που προτάθηκαν από τους μελετητές είναι οι ακόλουθες:

Ο Cox (1991: 37-39) κατατάσσει τους οργανισμούς σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) σε μονολιθικούς, που χαρακτηρίζονται από υψηλή ομοιογένεια του προσωπικού τους, υψηλό επαγγελματικό διαχωρισμό και στους οποίους οι άνθρωποι διαφορετικών πολιτισμικών υποβάθρων οφείλουν να υιοθετήσουν τις οργανωσιακές νόρμες β) σε πλουραλιστικούς, που διαθέτουν πιο ετερογενές προσωπικό και που προσπαθούν να το εντάξουν στο πλαίσιο όμως πάλι μιας αφομοιωτικής προσέγγισης (κατηγορία οργανισμού που κυριάρχησε στις ΗΠΑ το διάστημα 1960 -1990, με έμφαση στην πρόσληψη ατόμων διαφορετική φυλής, έθνους και φύλου και που προκάλεσε αντιδράσεις καθώς θεωρήθηκε ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος της παλαιότερης κυρίαρχης ομάδας προσωπικού, των λευκών ανδρών) και σε γ) πολυπολιτισμικούς, όταν δεν υφίσταται απλώς ποικιλομορφία αλλά εκτιμάται η αξία της.

Οι Thomas και Ely (1996: 2-3, 5-7) διακρίνουν τρεις βασικούς τρόπους/παραδείγματα, με τους οποίους προσεγγίζουν την ποικιλομορφία οι οργανισμοί: α) το παράδειγμα διάκριση και αμεροληψία (discrimination and fairness paradigm): πρόκειται για τον κυρίαρχο τρόπο προσέγγισης, στο πλαίσιο του οποίου δίνεται έμφαση στις ίσες ευκαιρίες, στη δίκαιη μεταχείριση και στην προσέλκυση των εργαζομένων. Το παράδοξο είναι ότι ενώ διαφοροποιείται το προσωπικό δεν διαφοροποιείται ο τρόπος εργασίας, καθώς δεν αξιοποιούνται οι διαφορές των ανθρώπων για την παραγωγή ενός ποικιλόμορφου αποτελεσματικού τρόπου εργασίας β) το παράδειγμα πρόσβαση και νομιμότητα (access and legitimacy paradigm): ενώ το προηγούμενο παράδειγμα επιδιώκει να μην ξεχωρίσει τους εργαζόμενους (με βάση, π.χ., την φυλή και το φύλο), στο παράδειγμα αυτό η διαφορετικότητα του προσωπικού αποτελεί κριτήριο επιλογής τους με γνώμονα την διεύθυνση των εταιριών σε ένα πιο ποικιλόμορφο αγοραστικό κοινό. Μακροπρόθεσμα, όμως, σε μια τέτοια προσέγγιση το προσωπικό αυτό νιώθει, συνήθως, ότι το χρησιμοποιούν και η σταδιοδρομία του εγκλωβίζεται στα ειδικά αυτά τμήματα, χωρίς να του δίνονται ουσιαστικές ευκαιρίες για

εξέλιξη και σε άλλα τμήματα του οργανισμού και γ) το παράδειγμα μάθηση και αποτελεσματικότητα (learning and effectiveness paradigm): ενώ το πρώτο παράδειγμα προκρίνει την αφομοίωση και το δεύτερο την διαφοροποίηση (έστω και προκειμένου να κερδηθεί κομμάτι της αγοράς), το τρίτο παράδειγμα ενδιαφέρεται για την ενσωμάτωση και εδώ ο οργανισμός προσπαθεί να μάθει και να αναπτυχθεί βασιζόμενος στην ποικιλομορφία του προσωπικού του.

Το μοντέλο των Thomas και Ely επεξεργάστηκαν και τροποποίησαν οι Podsiaclowski et al. (2012: 160-161), προσθέτοντας ακόμη μία κατηγορία, αυτή του οργανισμού που δεν επιδιώκει την ποικιλομορφία και διαιρώντας το παράδειγμα διάκριση και αμεροληψία σε δύο χωριστές κατηγορίες· δημιουργούν, με τον τρόπο αυτό, πέντε προοπτικές ποικιλομορφίας στους οργανισμούς: α) ενίσχυση της ομογένειας: οι οργανισμοί αποφεύγουν ή απορρίπτουν το ποικιλόμορφο προσωπικό β) μη-διάκριση (color-blind): οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα ανεξαρτήτως των δημογραφικών τους στοιχείων γ) αμεροληψία: οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για ειδική υποστήριξη των μειονοτικών ομάδων προκειμένου να μειωθούν οι κοινωνικές ανισότητες δ) πρόσβαση: η ποικιλομορφία είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που δίνει πρόσβαση σε μια ευρύτερη βάση πελατών και στις διεθνείς αγορές και ε) ενσωμάτωσης και μάθηση: μέσω της ποικιλομορφίας δημιουργείται ένα περιβάλλον μάθησης από το οποίο μπορούν όλοι να επωφεληθούν.

Τέλος, οι Stevens et al. (2008: 119-124) καταγράφουν δύο κύριες μορφές πρωτοβουλιών για την ποικιλομορφία στους οργανισμούς στις ΗΠΑ (στις οποίες η δημογραφική ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού υπήρξε το κυρίαρχο αίτημα): τη μη-διάκριση και την πολυπολιτισμικότητα και εισηγούνται το μοντέλο της «πολυπολιτισμικότητας που περιλαμβάνει τα πάντα» (all-inclusive multiculturalism). Το

μοντέλο της «πολυπολιτισμικότητας που περιλαμβάνει τα πάντα» αντιλαμβάνεται την ποικιλομορφία, ως μια έννοια που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους και δίνει σε όλες τις ομάδες τη δυνατότητα να διατηρήσουν και να αναπτύξουν την ταυτότητά τους. Κλειδί για τη δημιουργία ενός ενταξιακού κλίματος θεωρούνται οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ανάμεσα σε ανόμοιο προσωπικό που δημιουργούν συνθήκες εμπιστοσύνης, υποστήριξης και προώθησης της μάθησης.

3.3 Θεωρητικά πλαίσια για την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα

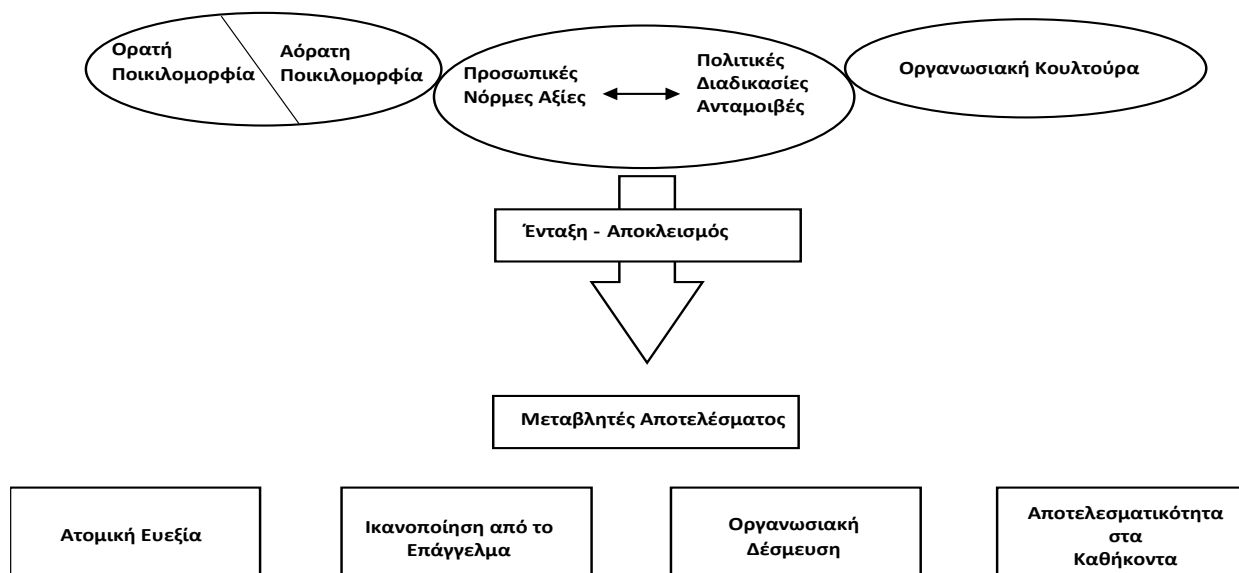
Αν και η βιβλιογραφία για την ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο είναι εκτεταμένη, η έννοια της ένταξης στο ίδιο πεδίο, παρότι δημοφιλής, βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης και οι ορισμοί της είναι αρκετά ανόμοιοι ενώ το μεγαλύτερο κομμάτι της έρευνας στερείται επαρκούς θεωρητικού υπόβαθρου και οι σχετικές ιδέες έχουν δοκιμαστεί ελάχιστα εμπειρικά (Chung et al., 2020: 76; Davidson & Ferdman, 2002: 80; Roberson, 2006; Shore et al., 2011: 1263, 1267, 1269; Shore et al., 2017: 177, 186). Ο τομέας στον οποίο έχει διεξαχθεί λιγότερη έρευνα για τα θέματα αυτά, αφορά στα αποτελέσματα της ένταξης (Shore et al., 2011) αν και αυξάνονται τα στοιχεία που μαρτυρούν τη σημασία της ένταξης για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Davidson & Ferdman, 2002: 80).

Στη βιβλιογραφία ξεχωρίζουν τρία μοντέλα οργανωσιακής ένταξης: το μοντέλο της Mor Barak (1999), το μοντέλο των Shore et al. (2011) και το μοντέλο του Ferdman (2014), τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά:

3.3.1 Το μοντέλο οργανωσιακής ένταξης της Mor Barak

Η Mor Barak (1999) παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη λειτουργία της ένταξης, συνδέοντας το ατομικό με το οργανωσιακό επίπεδο και σχετίζοντας την

ποικιλομορφία με την ένταξη-αποκλεισμό και τα αποτελέσματα. Σχηματικά, τα στοιχεία αυτά συνδέονται μεταξύ τους με τις ακόλουθες σχέσεις:



Πηγή: Mor Barak, 1999: 59 (ιδία μετάφραση)

Σχήμα 1: Μοντέλο ένταξης της Mor Barak

Στο μοντέλο αυτό (Mor Barak, 1999: 52-53, 59) η αντίληψη που διαμορφώνει ο εργαζόμενος για τον βαθμό ένταξης ή αποκλεισμού του καθορίζεται από δύο διαστάσεις: α) την προσωπική διάσταση, που αφορά στο πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αξίες και τις νόρμες του ατόμου, οι οποίες εξαρτώνται από τα ορατά και αόρατα στοιχεία ποικιλομορφίας του ατόμου και β) την οργανωσιακή διάσταση, που αφορά στις πολιτικές και στις διαδικασίες που εφαρμόζονται στον οργανισμό, οι οποίες εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα. Η ένταξη και ο αποκλεισμός, είναι συνεπώς στο μοντέλο αυτό «μια μεταβλητή αποτελέσματος (outcome variable) της διάδρασης ανάμεσα στην προσωπική και την οργανωσιακή διάσταση». Η αντίληψη αυτή του εργαζομένου για το εάν εντάσσεται ή αποκλείεται σε σχέση με το εργασιακό του περιβάλλον δημιουργεί με τη σειρά της καινούργιες

μεταβλητές αποτελέσματος, όπως είναι η ατομική ευεξία, η ικανοποίηση από το επάγγελμα, η οργανωσιακή δέσμευση και η αποτελεσματικότητα ως προς τα καθήκοντα.

Βασικό σημείο στο μοντέλο αυτό είναι το γεγονός ότι το πως αντιλαμβάνεται το άτομο την ένταξη ή τον αποκλεισμό του συνιστά μια διαρκή διαδικασία προσωπικής αξιολόγησης, προκειμένου να τοποθετήσει τον εαυτό του σε σχέση με τους υπόλοιπους· αφορά στο πόσο αισθάνεται ότι συμμετέχει στο οργανωσιακό σύστημα και στις επίσημες και στις ανεπίσημες διαδικασίες του.

3.3.2 Το μοντέλο ένταξης των Shore et al. (2011)

Στο θεωρητικό μοντέλο που αναπτύσσουν για την ένταξη, οι Shore et al. (2011) εστιάζουν στο άτομο μέσα στην ομάδα και βασίζονται στη θεωρία βέλτιστης διακριτότητας του Brewer (1991). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή «η κοινωνική ταυτότητα απορρέει από μια θεμελιώδη ένταση ανάμεσα στην ανθρώπινη ανάγκη για αφομοίωση από τη μια πλευρά και για διαφοροποίηση από την άλλη πλευρά» (Brewer, 1991: 477), ανάγκες που τα άτομα προσπαθούν να εξισορροπήσουν μέσω ενός βέλτιστου επιπέδου ένταξης στις ομάδες τους. Οι Shore et al. (2011: 1264, 1265) θεωρούν ότι αυτή η ένταση ανάμεσα στο αίσθημα του ανήκειν και στη μοναδικότητα διατρέχει όλη τη βιβλιογραφία για την ένταξη, την οποία ορίζουν ως εξής: «ένταξη είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι χαίρει εκτίμησης ως μέλος της ομάδας εργασίας του, βιώνοντας συμπεριφορά που ικανοποιεί τις ανάγκες του να ανήκει και να είναι μοναδικός».

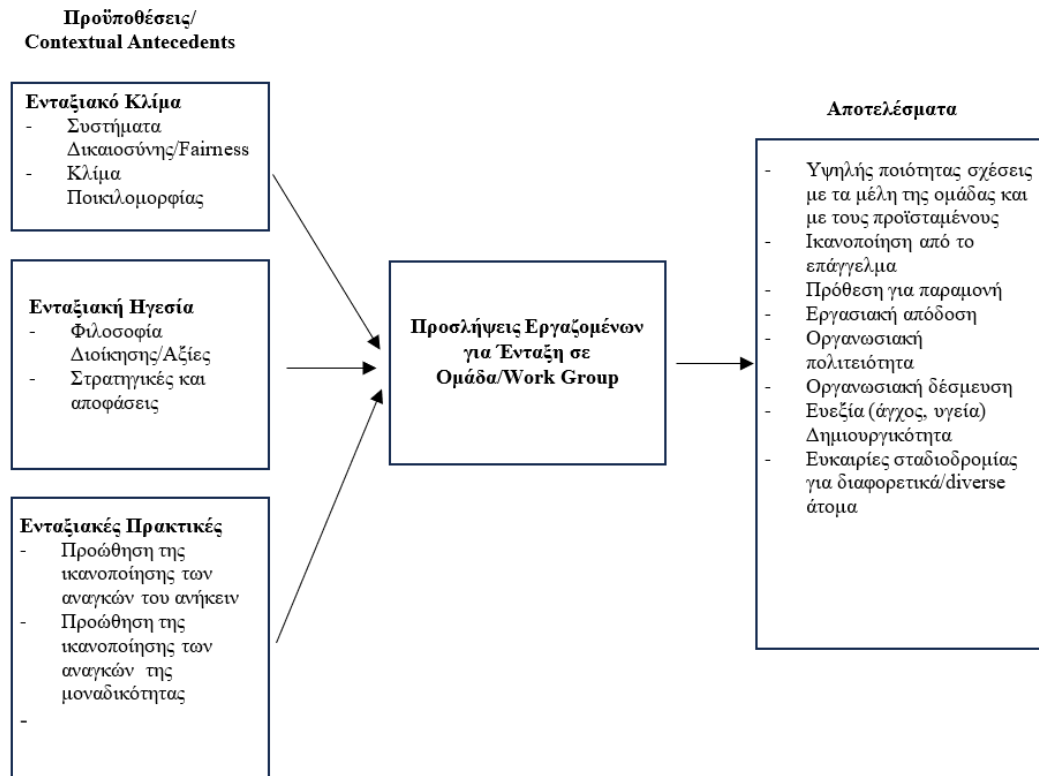
Έτσι, διαμορφώνουν το ακόλουθο πλαίσιο ένταξης, με τέσσερα στοιχεία (την ένταξη, την αφομοίωση, τον αποκλεισμό και τη διαφοροποίηση), πλαίσιο στο οποίο αλληλεπιδρά το ανήκειν με την μοναδικότητα, και στο οποίο η ένταξη συνδυάζει το υψηλό ανήκειν με την υψηλή εκτίμηση στη μοναδικότητα.

Χαμηλή εκτίμηση/value σε μοναδικότητα	Χαμηλό ανήκειν	Υψηλό Ανήκειν
	ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ (exclusion) Το άτομο δεν αντιμετωπίζεται ως μέλος (insider) του οργανισμού με μοναδική αξία για την ομάδα εργασίας, ενώ άλλοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως μέλη του οργανισμού (insiders).	ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ (assimilation) Το άτομο αντιμετωπίζεται ως μέλος (insider) της ομάδας εργασίας, όταν συμμορφώνεται με τις κυρίαρχες πολιτισμικές νόρμες του οργανισμού και υποβαθμίζει τη μοναδικότητα
Υψηλή εκτίμηση σε μοναδικότητα	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ (differentiation) Το άτομο δεν αντιμετωπίζεται ως μέλος (insider) της ομάδας εργασίας, αλλά τα μοναδικά χαρακτηριστικά του θεωρούνται πολύτιμα και απαραίτητα για την επιτυχία της ομάδας/οργανισμού.	ΕΝΤΑΞΗ (inclusion) Το άτομο αντιμετωπίζεται ως μέλος (insider) και επίσης του επιτρέπεται/ενθαρρύνεται να διατηρήσει τη μοναδικότητά του μέσα στην ομάδα εργασίας.

Πηγή: Shore et al., 2011: 1266 (ιδία μετάφραση)

Πίνακας 3: Πλαίσιο ένταξης Shore et al. (2011)

Συμπληρώνουν το πλαίσιο αυτό, με ένα μοντέλο (σε αρχικό στάδιο) που αφορά στις προϋποθέσεις και στα αποτελέσματα της ένταξης στον εργασιακό χώρο. Προϋποθέσεις για την ένταξη θεωρούν το ενταξιακό κλίμα, την ενταξιακή ηγεσία και τις ενταξιακές πρακτικές (στις οποίες επισημαίνουν ότι έχει δοθεί η μικρότερη προσοχή). Οι προϋποθέσεις αυτές διαμορφώνουν τις προσλήψεις των εργαζομένων για την ένταξή τους στην ομάδα εργασίας και έχουν ως συνέπεια μια σειρά από θετικά αποτελέσματα.



Πηγή: Shore et al., 2011:1276 (ιδία μετάφραση)

Σχήμα 2: Μοντέλο ένταξης Shore et al. (2011)

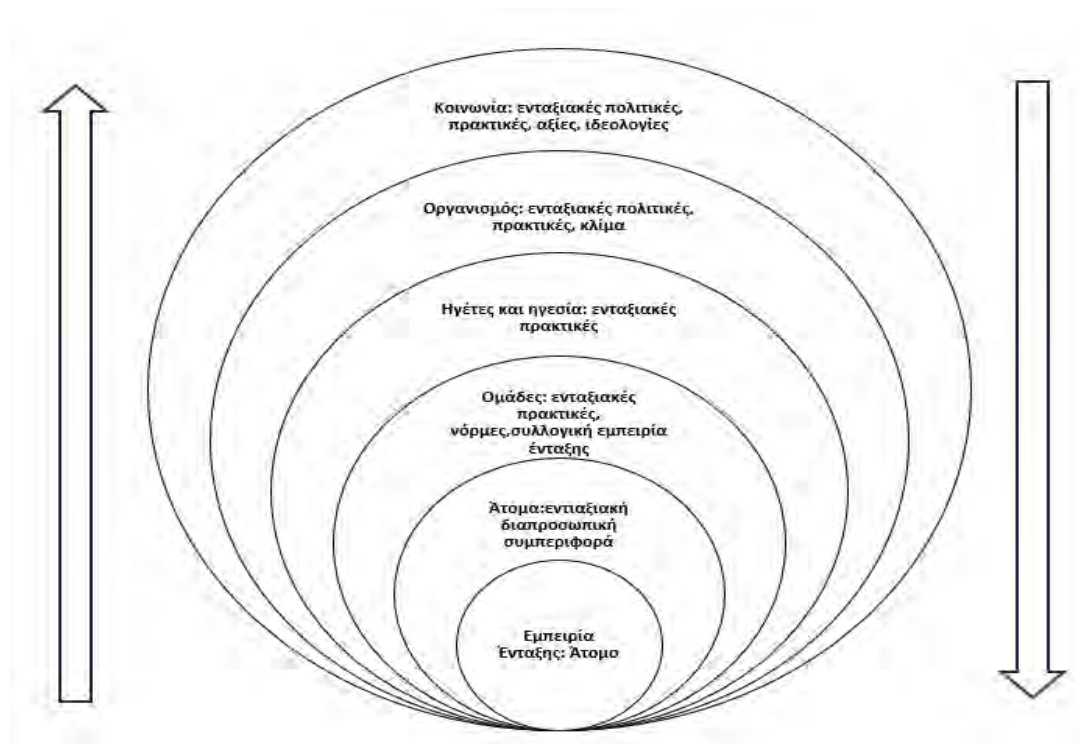
3.3.3 Τα επίπεδα ένταξης του Ferdman

Ο Ferdman (2014: 14-21) ασχολείται με τον σύνθετο χαρακτήρα της ένταξης και επισημαίνει ότι: α) μπορεί να εννοιοποιηθεί και να λειτουργήσει σε πολλαπλά επίπεδα όπως το ατομικό, το διαπροσωπικό, το ομαδικό, το οργανωσιακό και το κοινωνικό β) δεν μπορεί να καθοριστεί αντικειμενικά εάν ένα περιβάλλον είναι ενταξιακό αλλά μπορεί να αξιολογηθεί βάσει των εμπειριών των εμπλεκομένων, που μπορεί να διαφέρουν ανά κατάσταση γ) διαθέτει συστηματικό και δυναμικό της χαρακτήρα, καθώς δημιουργείται εκ νέου σε κάθε κατάσταση μέσω της σχέσης του ατόμου με το περιβάλλον κοινωνικό σύστημα, αλλά αυτή η στιγμιαία έκφανση δεν έχει ιδιαίτερη σημασία χωρίς να εντάσσεται σε μια δομή και ένα σύστημα δ) και

ως εκ τούτου συνιστά πρακτική: ένα αλληλεπιδρόν σύνολο δομών, αξιών, νορμών, κλίματος και συμπεριφορών που συνδέονται με ενταξιακές εμπειρίες σε ένα δυναμικό σύστημα.

Στο πλαίσιο, που εισηγείται, θεωρεί σημαντικό στη μελέτη της ένταξης να λαμβάνονται υπόψη τα πολλαπλά επίπεδα ανάλυσής της, παρά την πρωτοκαθεδρία της ατομικής εμπειρίας στην αξιολόγηση της ύπαρξης ένταξης. Σχηματικά η σύλληψή του είναι η ακόλουθη:

Συστήματα Ένταξης: ένα Πολυεπίπεδο Αναλυτικό Πλαίσιο



Πηγή: Ferdman, 2014: 17, (ιδία μετάφραση)

Σχήμα 3: Πλαίσιο ένταξης Ferdman

Όπως προκύπτει και από τη σχηματική απεικόνιση της θεωρίας, θεμέλιο της ένταξης είναι η ατομική εμπειρία. Ο Ferdman ορίζει την εμπειρία της ένταξης ως τον βαθμό στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ασφαλή, αποδεκτά, άξια εμπιστοσύνης και σεβασμού, ότι μετέχουν ουσιαστικά, εκπληρώνονται μέσω της εργασίας τους και είναι αυθεντικά, τόσο ως άτομα όσο και ως μέλη ομάδων με συγκεκριμένη ταυτότητα (Ferdman et al., 2009: 6). Ένταξη, στο

πλαίσιο αυτό, δεν σημαίνει μόνο το πως νιώθει το άτομο ότι συμπεριφέρονται σε αυτό, αλλά και ότι και τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας τυγχάνουν παρόμοιας ενταξιακής συμπεριφοράς.

Οι εμπειρίες του ατομικού επιπέδου επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις ενταξιακές πρακτικές των άλλων επιπέδων: στο επόμενο επίπεδο, στην ενταξιακή διαπροσωπική συμπεριφορά, τα άτομα εκδηλώνουν και δέχονται ενταξιακές συμπεριφορές και σε επίπεδο ομάδας· η ενταξιακότητα επιτυγχάνεται μέσω των κατάλληλων πρακτικών και νορμών και μέσω της παραγωγικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται, στο πλαίσιο αυτό, στον ρόλο των ηγετών: οι ηγέτες καθορίζουν τις συμπεριφορές και συνδέουν τους οργανωσιακούς στόχους με την ένταξη, λειτουργώντας ως ο κινητήριος μοχλός για την ένταξη στα υπόλοιπα επίπεδα. Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι πολιτικές, που ακολουθούνται, διαμορφώνουν το γενικότερο κλίμα, μέσα στο οποίο εκδηλώνονται οι ενταξιακές συμπεριφορές των υπόλοιπων επιπέδων, και αποτελούν το πλέον μελετημένο επίπεδο ένταξης (σε αυτό τίθενται θέματα προσέλκυσης, αξιολόγησης και ανέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού).

Βασικό στοιχείο του πλαισίου είναι το γεγονός ότι η επιρροή της ένταξης κινείται αμφίδρομα ανάμεσα στα επίπεδα (από το κοινωνικό προς το ατομικό και αντίστροφα) και ότι, εκτός από το ατομικό, δίνεται έμφαση και στο ηγετικό επίπεδο, που αποτελεί τον τομέα που ενδιαφέρει αυτή την έρευνα. Το ηγετικό επίπεδο, θεωρείται αναντικατάστατο για την προώθηση της ένταξης, και οι ηγέτες πρέπει να δίνουν τον τόνο και να καθιστούν τους οπαδούς υπεύθυνους για τις ενταξιακές πρακτικές.

3.4 Προσεγγίσεις ενταξιακής ηγεσίας

Το εγχείρημα της ενταξιακής ηγεσίας, με το οποίο ερχόμαστε αντιμέτωποι στην προσπάθεια για μια ενταξιακή λειτουργία των οργανισμών δεν είναι εύκολο: εκτός από το

γεγονός ότι τόσο η ηγεσία όσο και η ένταξη είναι «όροι που ξεγλιστρούν σαν χέλια» (Mac Ruairc et al., 2013: 2) και διαθέτουν υψηλά ποσοστά διανοητικού δανεισμού καθιστώντας δύσκολη τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου πλαισίου, η ίδια η εννοιολογική σύζευξή τους μοιάζει εκ πρώτης όψεως παράδοξη, καθώς «ηγεσία και κοινωνική δικαιοσύνη δεν είναι εκ φύσεως ομόκλινοι. Ούτε η ηγεσία και η ένταξη» (Ryan, 2006: 7). Παρά την έμφαση που έχει δοθεί σε θέματα ένταξης, η έννοια της ενταξιακής ηγεσίας παραμένει κατά κύριο λόγο περιφερειακή στη διεθνή βιβλιογραφία. Η έννοια μιας ενταξιακής ηγεσίας προϋποθέτει μια μετατόπιση στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την ηγεσία, τις σχέσεις και τους ρόλους που αναπτύσσονται στον οργανισμό και το είδος των στόχων των ηγετικών δραστηριοτήτων και πρακτικών. Αυτή η αντίληψη της ηγεσίας διαφέρει από πιο παραδοσιακά μοντέλα και βασίζεται στην αντιμετώπιση της ενταξιακής ηγεσίας ως μιας σχεσιακής κατασκευής, στο πλαίσιο της οποίας οι ηγέτες «ως οι διαμορφωτές της οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει να είναι η φωνή μιας ενοποιημένης μετα-αφήγησης που υποστηρίζει το όραμα μιας ενταξιακής κουλτούρας» (Gallegos, 2014: 178-180).

Ένα σημείο στο οποίο συντείνουν οι απόψεις των μελετητών για τα χαρακτηριστικά μιας ενταξιακής ηγεσίας είναι το γεγονός ότι οι ενταξιακές ηγετικές πρακτικές και διαδικασίες θεσμοθετούνται σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Booyesen, 2014: 297; Gallegos, 2014: 178). Σύμφωνα με την Gallegos (2014: 178-197) η ενταξιακή ηγεσία προϋποθέτει α) σε ατομικό επίπεδο: πολιτισμική ταπεινότητα, κουράγιο, και ανεκτικότητα για την ατέλεια και την ασάφεια· εντάσσεται στη γενικότερη τάση αναπλαισίωσης των εννοιών της ηγεσίας, και απομάκρυνσης από ωραιοποιημένες και μη ρεαλιστικές προσδοκίες, σύμφωνα με τις οποίες οι ηγέτες διαθέτουν τις απαντήσεις για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί β) σε οργανωσιακό επίπεδο: να οριστούν ρητά τα όρια και οι κανόνες της

αποδεκτής συμπεριφοράς, να δημιουργηθούν οι συνθήκες για συζητήσεις προκειμένου να εξεταστούν οι διαφορές, να διαμορφωθεί μια κατανόηση και μια εκτίμηση για την ποικιλομορφία, και να είναι κανείς αυθεντικός και να χρησιμοποιεί στρατηγικά τις προσωπικές εμπειρίες γ) σε σχεσιακό επίπεδο τη συνεξέταση μιας ευρείας γκάμας μεταβλητών, αν και οι βασικές συμπεριφορές μοιάζουν απλές (π.χ., να ακούς, να δείχνεις κατανόηση).

Οι διαθέσιμοι ορισμοί για την ενταξιακή ηγεσία δεν αποτυπώνουν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά της ούτε διαθέτουν συνοχή. Οι Nembhard & Edmondson (2006: 947) θεωρούν ότι η ενταξιακή ηγεσία αποτυπώνει τις προσπάθειες του ηγέτη να συμπεριλάβει τους άλλους σε συζητήσεις και αποφάσεις από τις οποίες οι προοπτικές και οι φωνές τους μπορεί να απουσίαζαν. Η Booysen (2014: 305) ορίζει την έννοια ως «ως ένας διαρκής κύκλος μάθησης μέσω συνεργατικής και σχεσιακής (με στοιχεία σεβασμού) πρακτικής που καθιστά ικανά τα άτομα και τις συλλογικότητες να αποτελούν πλήρως μέρος του όλου, με τρόπο ώστε να κατευθύνονται, ευθυγραμμίζονται και να δεσμεύονται σε κοινά αποτελέσματα, για το κοινό καλό όλων, διατηρώντας μια αίσθηση μοναδικότητας και αυθεντικότητας». Οι Chrobot-Mason και Roberson (2021: 421), τέλος, επισημαίνουν ότι παρά το γεγονός ότι η ενταξιακή ηγεσία είναι μια σχετικά καινούργια κατασκευή υφίστανται ισχυρές ενδείξεις ότι έχει τρεις στόχους: α) τη δημιουργία μιας κοινής ταυτότητας ανάμεσα σε μια ομάδα ή στα μέλη ενός οργανισμού, προκειμένου όλοι να αισθάνονται το αίσθημα του ανήκειν β) τη μείωση των διαφορών κύρους και τη διασφάλιση ότι όλοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και μέριμνα και γ) τη διευκόλυνση της συμμετοχής, ώστε όλοι να μπορούν να μετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Ελάχιστά μοντέλα ενταξιακής ηγεσίας έχουν παραχθεί, παρά την συστηματική ενασχόληση με θέματα ένταξης στους οργανισμούς τα τελευταία είκοσι χρόνια. Τρεις προσεγγίσεις της ενταξιακής ηγεσίας, που ξεχωρίζουν, παρουσιάζονται συνοπτικά: η προσέγγιση των Carmeli et al. (2010), του Wuffli (2016) και αυτή των Randel et al. (2018).

3.4.1 Η προσέγγιση των Carmeli et al. (2010)

Εκκινώντας από τη διαπίστωση ότι η ηγεσία διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία των οργανισμών, διερευνούν (σε δείγμα εργαζομένων που ασχολούνται με την ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογικών προϊόντων) α) τη σχέση ενταξιακής ηγεσίας και ψυχολογικής ασφάλειας των εργαζομένων και β) τη σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με τη συμμετοχή σε δημιουργικά εργασιακά καθήκοντα.

Ορίζουν τους ενταξιακούς ηγέτες ως ηγέτες που επιδεικνύουν ανοικτότητα, διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα (Carmeli et al., 2010: 4, 32). Συμπεραίνουν ότι η ενταξιακή ηγεσία συνδέεται θετικά με την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων, που με τη σειρά της συμβάλλει στην δημιουργικότητα των εργαζομένων. Σε μεταγενέστερη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε σε νοσοκομειακό περιβάλλον (Hirak et al., 2011), συνδέεται θετικά η ενταξιακή ηγεσία με την ψυχολογική ασφάλεια ιδίως για εργαζόμενους σε μονάδες που δεν είχαν καλές επιδόσεις (μονάδες στις οποίες το ψυχολογικά ασφαλές κλίμα διευκόλυνε εν συνεχεία τη μάθηση μέσω των αποτυχιών και συνέβαλε θετικά στην απόδοση).

3.4.2 Η προσέγγιση του Wuffli

Ο Wuffli (2016), υψηλόβαθμο στέλεχος του τραπεζικού τομέα, κάνει λόγο για μια ενταξιακή ηγεσία, που δεν θα εστιάζει στους ηγέτες ως εξαιρετικά άτομα αλλά που θα αναφέρεται στους ηγέτες σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ σε έναν οργανισμό και σε διάφορους τομείς. Τονίζει την ανάγκη να συνιστά η ηγεσία μια θετική δύναμη και θεωρεί ότι μια ενταξιακή ηγεσία δεν θα δίνει απλώς έμφαση στην ποικιλομορφία και στην καλύτερη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και στους οπαδούς, αλλά θα σημαίνει ότι χρειαζόμαστε όσο το δυνατόν περισσότερους ηγέτες σε όλους του τομείς. Μιλάει για μια ολιστική, ευρέως

εφαρμόσιμη έννοια, και όχι μια αποκλειστική με υπερβολικά όρια, στην οποία λίγοι άνθρωποι μπορούν να ανταποκριθούν (Wuffli, 2016: 2).

Συνδέει αυτή την αλλαγή στα ηγετικά μοτίβα με το πέρασμα από τον παραδοσιακό επιχειρηματικό καπιταλισμό στον επενδυτικό καπιταλισμό, στο πλαίσιο του οποίου οι απλές, κάθετες σχέσεις που βασίζονταν στην ιεραρχία αντικαταστάθηκαν από πολλαπλές πλευρικές σχέσεις, που βασίζονται στη συμπληρωματικότητα, τις επαγγελματικές ικανότητες και συχνά καθιστούν τη λήψη αποφάσεων εξαιρετικά πολύπλοκη. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να αλλάξουν και οι απαιτούμενες δεξιότητες των ηγετών και να δοθεί έμφαση στις «ήπιες δεξιότητες» που αφορούν στο χτίσιμο της ομάδας, τη διαδραστική επίλυση προβλημάτων, καθώς και την ικανότητα επικοινωνίας με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Wuffli, 2016: 10-21).

Στο πλαίσιο αυτό, καθορίζει τέσσερις αρχές για μια ενταξιακή ηγεσία (Wuffli, 2016: 2):

1. Δυναμική και Προσανατολισμένη στις Αλλαγές
2. Οριζόντια: να μπορεί να δημιουργεί γέφυρες ανάμεσα σε διαφορετικούς κοινωνικούς τομείς και ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες
3. Ολιστική και Ευρέως Εφαρμόσιμη: να εμπλέκει όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους και όσο το δυνατόν πιο ποικίλες καταστάσεις
4. Ρητά Κανονιστική: αναφορικά με το να ενθαρρύνει τους ηγέτες να αναστοχάζονται για την υποβόσκουσα ηθική και τις αρετές τους.

3.4.3 Το μοντέλο των Randel et al. (2018)

Βασιζόμενοι στο θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011) και χρησιμοποιώντας ως υπόβαθρο τις θεωρίες της βέλτιστης διακριτότητας και της κοινωνικής ταυτότητας εννοιολογούν την ενταξιακή ηγεσία ως ένα σύνολο ηγετικών συμπεριφορών, οι οποίες: α)

διευκολύνουν τα μέλη της ομάδας να αισθανθούν ότι ανήκουν σε αυτή και ότι διατηρούν και τη μοναδικότητά τους και β) συνεισφέρουν στα αποτελέσματα της ομάδας. Μια τέτοια θεώρηση της ενταξιακής ηγεσίας πιστεύουν ότι δεν αλληλεπικαλύπτεται με άλλα μοντέλα ηγεσίας (όπως η αυθεντική, η υπηρετική, η μετασχηματιστική, η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, κτλ).

Το μοντέλο, που παρουσιάζουν, πιστεύουν ότι λειτουργεί ευεργετικά όχι μόνον για ποικιλόμορφες ομάδες εργασίας αλλά και για πιο ομογενείς ομάδες, καθώς η ανάγκη για ανήκειν και εκτίμηση της μοναδικότητας αποτελούν θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες (Randel et al., 2018). Παράλληλα, ξεκαθαρίζουν ότι παρά τον πολύ σημαντικό και εν γένει μη μελετημένο ρόλο της άτυπης ηγεσίας, το πλαίσιό τους αναγνωρίζει τον καθοριστικό ρόλο της τυπικής ηγετικής θέσης για τη δημιουργία αισθήματος ένταξης. Επισημαίνουν ότι οι πρότερες απόπειρες να διερευνηθεί η ενταξιακή ηγεσία συνήθως δεν βασίζονταν σε ένα ξεκάθαρο θεωρητικό υπόβαθρο και διευκρινίζουν ότι περιορίζουν το πλαίσιό τους α) στις ατομικές εμπειρίες των μελών μια ομάδας εργασίας και β) στους κατέχοντες τυπικές ηγετικές θέσεις.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι ενταξιακοί ηγέτες είναι: οι πεποιθήσεις τους υπέρ της ποικιλομορφίας, η ταπεινότητα και η γνωστική πολυπλοκότητα. Σε επίπεδο συμπεριφορών, οι ενταξιακοί ηγέτες ενισχύουν το αίσθημα του ανήκειν και της μοναδικότητας: α) υποστηρίζοντας τα άτομα ως μέλη της ομάδας β) διασφαλίζοντας τη δικαιοσύνη και την ισονομία γ) μοιραζόμενοι τη λήψη αποφάσεων δ) δείχνοντας ότι εκτιμούν την μοναδικότητα των εργαζομένων ε) ενθαρρύνοντας ποικιλόμορφες συνεισφορές και στ) βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό (οι πρώτες τρεις συμπεριφορές διευκολύνουν το ανήκειν και οι επόμενες τη μοναδικότητα). Λόγω αυτών την ηγετικών συμπεριφορών οι οπαδοί αποκτούν

προσλήψεις/perceptions ένταξης (ανήκειν και μοναδικότητας) και ταυτίζονται με την ομάδα ενώ παράλληλα ενδυναμώνονται ψυχολογικά. Όλα αυτά απολήγουν έμμεσα στη δημιουργικότητα, την απόδοση των εργαζομένων και στη μειωμένη εναλλαγή εργασιακών περιβαλλόντων (turnover).

Βασικό σημείο της προσέγγισής τους αποτελεί το γεγονός ότι οι ηγέτες δεν συντελούν στην ένταξη μόνο μέσω των συμπεριφορών που εκδηλώνουν προς τα μέλη της ομάδας εργασίας αλλά και λειτουργώντας ως πρότυπα. Τονίζουν, επίσης, ότι είναι σημαντικό όλα τα ηγετικά επίπεδα σε έναν οργανισμό να υποστηρίζουν την ένταξη και ότι προβάλλοντας και ενισχύοντας ενταξιακές συμπεριφορές, οι ηγέτες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ενταξιακού κλίματος (Randel et al., 2018: 10-11).

3.5 Αποτελέσματα ένταξης και ηγεσίας: η οργανωσιακή δέσμευση

Ο τομέας των αποτελεσμάτων της ένταξης είναι, όπως επισημάνθηκε και νωρίτερα, ο λιγότερο μελετημένος και σύμφωνα με τον μοντέλο της Mor Barak (1999) τα βασικότερα αποτελέσματα είναι: η ατομική ευεξία, η ικανοποίηση από το επάγγελμα, η οργανωσιακή δέσμευση και η αποτελεσματικότητα προς τα καθήκοντα, ευρύτερη κατηγοριοποίηση στην οποία εντάσσονται και οι αντίστοιχες μεταβλητές του μοντέλου των Shore et al. (2011). Στο πλαίσιο της διατριβής αυτής, και καθώς οι μεταβλητές αποτελέσματος της ένταξης δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο μελέτης επιλέχθηκε να μελετηθεί μόνον η οργανωσιακή δέσμευση και ειδικότερα μια συγκεκριμένη διάστασή της, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέγεται η μελέτη της οργανωσιακής (συναισθηματικής) δέσμευσης, έναντι των λοιπών μεταβλητών αποτελέσματος, είναι οι εξής:

α) η ηγεσία σχετίζεται με την ανάπτυξη οργανωσιακής δέσμευσης (Lok & Crawford, 2004) και ειδικότερα η ενταξιακή ηγεσία συνδέεται θετικά με τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (Choi et al., 2015)

β) στην Ελλάδα η οργανωσιακή δέσμευση (κανονιστική) είναι σημαντικά υψηλότερη στον δημόσιο τομέα έναντι του ιδιωτικού, καθώς οι συνθήκες απασχόλησης είναι πιο στενά ευθυγραμμισμένες με τις ελληνικές κοινωνικές αξίες· αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι στον δημόσιο τομέα προσφέρεται εργασιακή σταθερότητα και ένα δομημένο σύστημα προαγωγής και ανάπτυξης (Markovits et al., 2007)

γ) η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με θετικές επιπτώσεις για τους οργανισμούς ιδίως σε ό,τι αφορά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα (Lok & Crawford, 2004; Allen & Meyer, 1997) και ειδικότερα η συναισθηματική πτυχή της οργανωσιακής δέσμευσης έχει διαπιστωθεί ότι συνδέεται στενότερα με την παρουσία επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (όπως: παρουσία, απόδοση, συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτειότητας) έναντι της κανονιστικής (Kee et al., 2004).

Στο έργο των Allen και Meyer (1990, 1997), η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί ένα από τα τρία δομικά στοιχεία της οργανωσιακής δέσμευσης από κοινού με την κανονιστική (normative) και τη δέσμευση της συνέχειας (continuance). Τα τρία αυτά στοιχεία αντιστοιχούν σε θεωρητικό επίπεδο στη φύση της δέσμευσης έναντι της εστίασης της δέσμευσης σε μια διαφορετική οντότητα (οργανισμός, υψηλόβαθμοι προϊστάμενοι, μονάδα, ομάδα εργασίας, κτλ), προσεγγίσεις που δεν πρέπει να θεωρηθούν μεταξύ τους ασύμβατες (Allen & Meyer, 1997: 20-21). Διαπιστώνουν ότι δεν υπάρχει ουσιαστικά συναίνεση για τον ορισμό της δέσμευσης και ότι πρόκειται για μια πολύπλευρη κατασκευή, ενώ το πως οι άνθρωποι δεσμεύονται με ένα οργανισμό διέπεται από πολυπλοκότητα (Allen & Meyer, 1997: viii).

Θεωρούν τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση την πιο ανεπτυγμένη και μελετημένη πτυχή της εργασιακής δέσμευσης και σε αυτήν επικεντρώνονται και οι ίδιοι στο δεύτερο έργο τους (Allen & Meyer, 1997). Επισημαίνουν, ακόμη, ότι παρότι ο οργανισμός αποτελεί μία μόνον από τις οντότητες με τις οποίες μπορεί να δεσμεύεται ο εργαζόμενος στον εργασιακό του περιβάλλον, το έργο τους επικεντρώνεται μόνο στη μελέτη αυτή της σχέσης.

Ισχυρίζονται ότι η μελέτη της δέσμευσης στα εργασιακά περιβάλλοντα προσφέρει τόσο σε επιστημονικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό. Θεωρούν ότι οι αλλαγές που έχουν επέλθει στα εργασιακά περιβάλλοντα (ανταγωνισμός που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η τάση να μειώνεται το προσωπικό) όχι μόνον δεν καθιστούν τη μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης ξεπερασμένη αλλά την καθιστούν περισσότερο αναγκαία από ποτέ καθώς: α) οι νέοι εργασιακοί ρόλοι είναι πιο απαιτητικοί β) ακόμη και στην περίπτωση επιλογής εξωτερικών συνεργατών η δέσμευση είναι απαραίτητη και γ) η δέσμευση αναπτύσσεται φυσικά ενώ το αντίθετό της η αποξένωση είναι αρνητική έννοια (1997: ix, 5, 107, 114).

Σε ό,τι αφορά τον ορισμό της δέσμευσης παρατηρούν (Allen & Meyer: 1990, 1997) ότι κοινή σε όλους τους ορισμούς είναι η άποψη ότι πρόκειται για μια ψυχολογική κατάσταση, που χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό, και επηρεάζει την απόφασή του να παραμείνει σε αυτόν. Το τρίπτυχο που καθορίζουν εμπεριέχει παλαιότερες εννοιολογήσεις της δέσμευσης και θεωρούν ότι τα τρία αυτά δομικά στοιχεία δεν αποτελούν τόσο διακριτούς τύπους δέσμευσης, όσο ότι αντανακλούν έναν διαφορετικό βαθμό στη σχέση που ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει με τον οργανισμό (Allen & Meyer, 1997: 13; Allen & Meyer, 1990: 4). Η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με την προσκόλληση, ταύτιση και εμπλοκή του εργαζομένου με τον οργανισμό και με την παραμονή του σε αυτόν επειδή το

επιθυμεί· η δέσμευση της συνέχειας σχετίζεται με την ανάγκη του εργαζόμενου να παραμείνει· και η κανονιστική με το αίσθημα υποχρέωσης για παραμονή. Αν και διαπιστώνουν μια αλληλοεπικάλυψη ανάμεσα στην συναισθηματική και την κανονιστική δέσμευση, εντούτοις καταλήγουν ότι τα τρία δομικά στοιχεία είναι εννοιολογικά και εμπειρικά διακριτά (Allen & Meyer, 1990: 13).

Το βασικό ερώτημα που προκύπτει είναι γιατί θεωρείται πλεονέκτημα να αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι συναισθηματική δέσμευση. Οι Meyer και Allen (1997: 3) αναφέρουν ότι παραδοσιακά οι μελετητές θεωρούν ότι ένας εργαζόμενος με δέσμευση προσφέρει αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό. Για να ισχυροποιήσουν τη θέση αυτή εξετάζουν τα στοιχεία που παρέχουν οι έρευνες (research evidence) και διαπιστώνουν ότι ιδίως η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται θετικά με την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention), με την ευεξία των εργαζομένων αλλά και με την εργασιακή τους απόδοση.

Η εργασιακή απόδοση στην έρευνα επικεντρώνεται σε τρεις πλευρές (Allen & Meyer, 1997: 23-37): α) στην παρουσία στον χώρο εργασίας (attendance at work), στην απόδοση στα τυπικά εργασιακά καθήκοντα (in-role job performance), και στην συμπεριφορά πολιτειότητας στην εργασία (citizenship behavior at work), με την τελευταία ουσιαστικά να αφορά στην ανάληψη επιπλέον ρόλων, χωρίς τα όρια ανάμεσα σε αυτή και στα τυπικά εργασιακά καθήκοντα να είναι πάντοτε σαφή. Και οι τρεις αυτές πλευρές συσχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την απόδοση στα τυπικά εργασιακά καθήκοντα επισημαίνουν ότι τα αποτελέσματα των ερευνών υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι με συναισθηματική δέσμευση εργάζονται πιο σκληρά και έχουν καλύτερες επιδόσεις, και οι ισχυρισμοί αυτοί δεν βασίζονται μόνον σε έρευνες που χρησιμοποιούν αυτοαναφορικές

μετρήσεις απόδοσης/self-report performance measures, αλλά και σε αντικειμενικούς μετρήσιμους δείκτες.

Με δεδομένη τη σημασία της ανάπτυξης συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων, καθίσταται αυτονόητο ότι οι οργανισμοί χρειάζεται να καταβάλλουν συστηματικές προσπάθειες για να την εμψύχουν στους εργαζομένους. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να βοηθήσουν οι πρότερες (antecedent) μεταβλητές που οι Meyer και Allen (1997: 42 και εξής) κατηγοριοποιούν ως εξής: οργανωσιακά χαρακτηριστικά, ατομικά χαρακτηριστικά και εργασιακές εμπειρίες.

Σε ό,τι αφορά την πρώτη και την τρίτη κατηγορία έχει ενδιαφέρον ότι συνδέονται στενά με τα ζητούμενα της έρευνας που επιχειρείται καθώς βασικό στοιχείο των οργανωσιακών χαρακτηριστικών που ευνοούν την ανάπτυξη της οργανωσιακής συναισθηματικής δέσμευσης είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη (που συνδέεται με την ηθική της ηγεσίας). Σε ό,τι αφορά τις οργανωσιακές εμπειρίες καταγράφεται ως σημαντικός ο ρόλος του ηγέτη για την ανάπτυξη συναισθηματικής δέσμευσης και, ιδίως, όταν ο ηγέτης ή ο προϊστάμενος επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, και τους συμπεριφέρεται με σεβασμό/consideration και δικαιοσύνη. Στην ίδια κατεύθυνση η Kee (2004) διαπιστώνει ότι η πρόσληψη δικαιοσύνης αναφορικά με τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης (predictor) της οργανωσιακής δέσμευσης.

Σε ό,τι αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά διαπιστώνουν ότι το φύλο δεν συνδέεται με τη συναισθηματική δέσμευση, η ηλικία συνδέεται αλλά αδύναμα και η μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον οργανισμό συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη συναισθηματικής δέσμευσης (το στοιχείο αυτό, όπως και της ηλικίας, είναι δύσκολα ερμηνεύσιμο). Τέλος, ούτε η

οικογενειακή κατάσταση ούτε το μορφωτικό επίπεδο μοιάζουν να συνδέονται σταθερά με την συναισθηματική δέσμευση.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Με βάση όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο προκύπτει ότι: α) οι όροι ποικιλομορφία και ένταξη είναι εννοιολογικά διακριτοί, με την πρώτη να συνδέεται κυρίως με την ετερογένεια και την δημογραφική σύνθεση του οργανισμού και τη δεύτερη με τη συμμετοχή και ένταξη των εργαζομένων στα οργανωσιακά συστήματα β) η ένταξη είναι όρος ευρύτερος της ποικιλομορφίας και συμπληρώνει την έννοια αυτή.

Σε ό,τι αφορά τις τυπολογίες των οργανισμών που παρουσιάστηκαν σε σχέση με την ανταπόκρισή τους σε ζητήματα ποικιλομορφίας και ένταξης, είναι σαφές ότι σε όλες τις τυπολογίες οι μελετητές επιδιώκουν έναν τύπο ενταξιακού οργανισμού. Αυτός ο ενταξιακός οργανισμός μπορεί είτε να ονομάζεται πολυπολιτισμικός είτε να προωθεί την μάθηση, την ενσωμάτωση και την πολυπολιτισμικότητα για όλους, στο πλαίσιο του οποίου δεν δίνεται έμφαση στην τυπική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά δημιουργείται το αίσθημα της ένταξης με βάση τη βαθύτερη ταυτότητά των ατόμων.

Για τα τρία μοντέλα ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα, που παρουσιάστηκαν, πρέπει να ειπωθεί ότι όλα άσκησαν μεγάλη επιρροή και έθεσαν τα θεμέλια για μια ουσιαστική προσπέλαση των θεμάτων της ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα. Η Mor Barak (1999) συνδέει το ατομικό με το οργανωσιακό επίπεδο για την πρόσληψη της ένταξης σε ατομικό επίπεδο ενώ οι Shore et al. (2011) δίνουν έμφαση στην ατομική πρόσληψη της ένταξης (σε επίπεδο ομάδας). Και στις δύο αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζονται με κοινό τρόπο τα αποτελέσματα της ένταξης. Το μοντέλο του Ferdman (2014) καθορίζει περισσότερα επίπεδα

πρακτικής της ένταξης, με έμφαση στο ατομικό επίπεδο και τονίζει τον δυναμικό χαρακτήρα ανάμεσά τους αλλά και το γεγονός ότι η επιρροή της έμφασης κινείται αμφίδρομα.

Κοινό στοιχείο ανάμεσα στο μοντέλο του Ferdman (2014) και των Shore et al. (2011) είναι η σημασία που αποδίδουν στην ηγεσία: οι Shore et al. (2011) τη θεωρούν προαπαιτούμενο για να αισθανθεί ο εργαζόμενος ενταγμένος στην ομάδα, ενώ ο Ferdman (2014) της αποδίδει τον πιο σημαντικό ρόλο μαζί με το ατομικό επίπεδο.

Από τα πλαίσια αυτά, το μοντέλο των Shore et al. (2011) παρουσιάζει ένα πιο στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της ένταξης στους οργανισμούς και ενδείκνυται για την μελέτη της ένταξης σε σχέση με την ηγεσία. Ενδεικτικό της απήχησης και της αποδοχής που έχει το θεωρητικό τους πλαίσιο και η προσέγγισή τους στο θέμα της ένταξης είναι το γεγονός πως και οι δύο άλλοι σημαντικοί μελετητές, η Mor Barak (2015) και ο Ferdman (2017), σε μεταγενέστερα κείμενα τους, υιοθετούν τις βασικές θέσεις του μοντέλου τους. Με βάση αυτά τα θεωρητικά μοντέλα δημιουργήθηκαν κλίμακες για την μέτρηση της ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα, και η κλίμακα των Chung et al. (2020) που βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο των Shore et al. (2011) χρησιμοποιείται στο ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας.

Σε μία προσπάθεια συγκριτικής θεώρησης των τριών μοντέλων ενταξιακής ηγεσίας, που παρουσιάστηκαν, θα μπορούσαν να ειπωθούν τα εξής: οι προσεγγίσεις διαφέρουν αρκετά καθώς ο Wuffli (2016) επιχειρεί μια εντελώς θεωρητική προσπέλαση του θέματος με έμφαση στη διάχυση των ηγετικών ρόλων σε περισσότερα άτομα και τομείς· οι Carmeli et al. (2010) προσδιορίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των ενταξιακών ηγετών (ανοικτότητα, διαθεσιμότητα, προσβασιμότητα) και τη συνδέουν με θέματα ψυχολογικής ασφάλειας και δημιουργικότητας των εργαζομένων· το μοντέλο των Randel et al. (2018) συνιστά μια ολοκληρωμένη πρόταση.

Οι Randel et al. (2108), βασιζόμενοι σε ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο, ορίζουν την ενταξιακή ηγεσία, προσδιορίζουν συμπεριφορές των ενταξιακών ηγετών, και τις εντάσσουν σε ένα κοινό πλαίσιο με την πρόσληψη της ένταξης από την πλευρά των εργαζομένων, προσδιορίζοντας και αποτελέσματα στη συμπεριφορά τους.

Δυο βασικά στοιχεία του μοντέλου των Randel et al. (2018) που είναι χρήσιμα και στην παρούσα έρευνα είναι α) ότι συγκροτούν ένα μοντέλο που μπορεί να λειτουργήσει και για πιο ομογενείς ομάδες, όπως είναι οι εργαζόμενοι της ΚΥ και β) παρά την αναγνώριση της σημασίας της άτυπης ηγεσίας εμμένουν στον καθοριστικό ρόλο της τυπικής ηγεσίας, στοιχείο απαραίτητο για τη διερεύνηση θεμάτων ηγεσίας σε ένα ιεραρχικό και συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, όπως το ελληνικό.

Κεφάλαιο 4 : Η ενταξιακή ηγεσία ως κατανεμημένη και ηθική

Εισαγωγή στο Κεφάλαιο

Στο κεφάλαιο αυτό μπαίνουμε στο κατεξοχήν θεωρητικό πεδίο της συγκεκριμένης διατριβής, στο θέμα της ενταξιακής ηγεσίας. Έχοντας ήδη καταδείξει στο προηγούμενο κεφάλαιο τη δυσκολία ορισμού της ένταξης και την ασάφειά της, και θεωρώντας ότι από τα ηγετικά εκπαιδευτικά μοντέλα αυτά που φαίνεται να μπορούν να υπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες μιας ενταξιακής ηγεσίας είναι το κατανεμημένο σε συνδυασμό με το ηθικό (επιλογή για την οποία συναντάμε και νύξεις στη βιβλιογραφία) παρατίθενται αναλυτικά οι κεντρικές προσεγγίσεις για την κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία.

Ξεκινώντας από την κατανεμημένη ηγεσία, καθώς το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε στον χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας και αποτελεί κυρίαρχο πρότυπο τις τελευταίες δεκαετίες, παρουσιάζονται τέσσερις προσεγγίσεις: του Spillane, του Gronn, του MacBeath, και αυτή των Leithwood et al. (2009d). Κατόπιν αυτού, δίδεται μια σύνοψη των συγκεκριμένων προσεγγίσεων και παρατίθεται η κριτική που έχει ασκηθεί στην κατανεμημένη ηγεσία.

Στο επόμενο μέρος του κεφαλαίου αναπτύσσεται η ηθική ηγεσία, η οποία αποτελεί αρκετά παλιό θέμα, που αφορά όλους του τύπους οργανισμών και για την οποία το ενδιαφέρον έχει πλέον αναζωπυρωθεί. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις του Starratt (για την εκπαιδευτική ηγεσία) και των Brown και Treviño (για τις επιχειρήσεις), εκ των οποίων η δεύτερη αποτελεί και βάση για τη διεξαγωγή της ποσοτικής πτυχής της εμπειρικής έρευνας.

4.1 Η σύζευξη κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας

Η παράθεση των προσπαθειών ορισμού της ένταξης, του ενταξιακού εργασιακού περιβάλλοντος και της ενταξιακής ηγεσίας δείχνει ξεκάθαρα ότι πρόκειται για ένα πεδίο δύσκολα διαχειρίσιμο, που βρίσκεται ακόμη στα πρώτα στάδια ανάπτυξής του. Ο Ferdman (2014: 20-21) αποδίδει τη δυσκολία ορισμού της ένταξης στο γεγονός ότι ο όρος είναι τόσο ευρύς και περικλείει τόσες πλευρές και τόσα επίπεδα, που δημιουργείται η αίσθηση ότι δεν είναι σαφής. Δύο σημεία, από όσα επισημαίνει, έχουν ιδιαίτερη αξία για την παρούσα έρευνα: α) θεωρεί ότι ο όρος μπορεί να καταστεί πιο σαφής όταν επικεντρωθούμε σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο ανάλυσης (εν προκειμένω στο επίπεδο της ηγεσίας) και β) ότι δεν είναι απαραίτητο ούτε παραγωγικό να καταλήξουμε σε έναν ορισμό της ένταξης, γιατί εν τέλει η καταλληλότητα της έννοιας θα εξαρτηθεί από το δικό μας πλαίσιο αναφοράς, σκοπού και επιπέδου ανάλυσης.

Σε αυτή τη λογική, μπορούμε να θεωρήσουμε και ότι μια ενταξιακή ηγεσία μπορεί να οριοθετηθεί καλύτερα με βάση το συγκεκριμένο περιβάλλον που επιδιώκουμε να μελετήσουμε. Καθώς «η διαδικασία δημιουργίας τοπικών/localized λειτουργικών ορισμών έχει το πλεονέκτημα ότι συμβάλλει στην παραγωγή των επιθυμητών συμπεριφορών και στον έλεγχο ότι εν τέλει αυτές συντελούν στην ενταξιακή προσπάθεια» (Ferdman, 2014: 34) επιχειρούμε τον ορισμό μιας ενταξιακής ηγεσίας αξιοποιώντας, θεωρητικά εργαλεία και της εκπαιδευτικής ηγεσίας, η οποία προσφέρεται για τη μελέτη της εργασιακού περιβάλλοντος της ΚΥ.

Στις σύγχρονες προκλήσεις, από τα ηγετικά εκπαιδευτικά μοντέλα, αυτά που φαίνεται να μπορούν να υπηρετήσουν τις ανάγκες μιας ενταξιακής ηγεσίας είναι το κατανεμημένο σε συνδυασμό με το ηθικό. Η κατανεμημένη ηγεσία αποτελεί το κυρίαρχο συναδελφικό μοντέλο ηγεσίας κατά τον 21^ο αιώνα και, στο πλαίσιο της τυπολογίας του Bush, συνδέει τα τυπικά με τα συναδελφικά μοντέλα (Bush, 2011: 27) ενώ το ηθικό ανήκει στα πολιτισμικά μοντέλα.

Ορίζοντας, έτσι, λειτουργικά την ενταξιακή ηγεσία, ως κατανεμημένη και ηθική, συνδυάζονται κατά κάποιον τρόπο έμμεσα στοιχεία από τρία (από τα έξι) μοντέλα διοίκησης της εκπαίδευσης και προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ένα δυναμικό και πολυδιάστατο μοντέλο. Αναφορές για την αξία προσέγγισης της ενταξιακής ηγεσίας, ως κατανεμημένης και ηθικής, απαντώνται στη βιβλιογραφία, τόσο συσχετίζοντας μεμονωμένα το κατανεμημένο ή το ηθικό μοντέλο με την ενταξιακή ηγεσία, όσο και υπονοώντας τη χρήση και των δύο αυτών μοντέλων για μια ενταξιακή ηγεσία.

Σε ό,τι αφορά το κατανεμημένο μοντέλο, ήδη εντοπίζονται συγκεκριμένες αναφορές στην ανάγκη υιοθέτησης του για μια ενταξιακή ηγεσία. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα ακόλουθα σημεία:

α) «μια ηγεσία που θα βασίζεται σε ενταξιακές αρχές, θα πρέπει να ενσωματώνει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία: (...) να υιοθετεί ένα μοντέλο κατανεμημένης ηγεσίας, όπου οι γνώσεις και οι δεξιότητες θα μοιράζονται και θα αναπτύσσονται στο προσωπικό ως σύνολο, και όχι σε μεμονωμένα άτομα (Ekins, 2013: 26)

β) «η κατανεμημένη ηγεσία είναι εξ ορισμού ενταξιακή - τουλάχιστον ενταξιακή προς τους ενήλικες ή τους εκπαιδευτικούς» (Miškolci et al., 2016: 53, 60)

γ) «Οι ενταξιακοί ηγέτες είναι πιο δημοκρατικοί και μετασχηματιστικοί (...). Η ηγεσία σε αυτά τα σχολεία δεν εναπόκειται σε ένα άτομο αλλά κατανέμεται στη σχολική κοινότητα» (Agbenyega & Sharma, 2014: 118)

δ) «Ολιστική και Ευρέως Εφαρμόσιμη: να εμπλέκει όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους και όσο το δυνατόν πιο ποικίλες καταστάσεις» (Wuffli, 2016: 2)

ε) «Η διεθνής έρευνα έχει αναγνωρίσει τρία βασικά μοντέλα της σχολικής ηγεσίας που συνδέονται με επιτυχείς ενταξιακές πρακτικές: το μετασχηματιστικό, το κατανεμημένο και το καθοδηγητικό» (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2018: 12).

στ) οι έννοιες της κατανεμημένης και της κοινής ηγεσίας εμπεριέχονται έμμεσα στην ενταξιακή ή συλλογική ηγεσία (Ospina, 2017).

Αλλά και η ηθική ηγεσία σχετίζεται με την ενταξιακή ηγεσία από τους μελετητές:

α) ο Wuffli (2016: 2) επισημαίνει ότι η ενταξιακή ηγεσία χρειάζεται να ενθαρρύνει τους ηγέτες να αναστοχάζονται για την υποβόσκουσα ηθική και τις αρετές τους

β) η Thompson (2011: 201-203) τονίζει ότι καθώς η ηγεσία είναι ένας λαβύρινθος (γιατί οι ηγέτες από τη μια πλευρά βρίσκονται μέσα στο δίκτυο της δικής τους πολιτισμικής εμπειρίας και από την άλλη ο κόσμος είναι πλουραλιστικός και πολυπολιτισμικός) πρέπει να μπορούν να επεκτείνουν τον ηθικό τους ορίζοντα, πέρα από τη δική τους περιορισμένη εμπειρία, ώστε να μην απορρίπτουν τις πολιτισμικές ρίζες του προσωπικού τους.

Έμμεσες περιορισμένες αναφορές στον συνδυασμό στοιχείων κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας για τη συγκρότηση ενός μοντέλου ενταξιακής ηγεσίας μπορούμε να διακρίνουμε:

α) στον ορισμό της ενταξιακής ηγεσίας του Hollander (2012: 3), στον οποίο φαίνεται να συνδέει ξεκάθαρα τη συνεργατική με την ηθική πτυχή, στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας:

«Η ενταξιακή ηγεσία αφορά τις σχέσεις που μπορούν να επιτύχουν πράγματα για ένα αμοιβαίο όφελος. Μια ηγεσία που φτάνει σε ένα τέτοιο επόμενο επίπεδο σημαίνει ‘να γίνονται πράγματα με τους ανθρώπους παρά στους ανθρώπους’, το οποίο αποτελεί και την ουσία της ένταξης. Η βελτίωση της λήψης αποφάσεων και η επίτευξη των επιθυμητών σκοπών αποτελούν στόχους, για την επίτευξη των οποίων δεν μπορεί κανείς να βασίζεται στις ικανότητες ενός μόνο ατόμου. Παράλληλα δημιουργεί μια ατμόσφαιρα που προωθεί την δικαιοσύνη των εισροών και των εκροών σε όλους»

β) στην άποψη της Gallegos (2014: 185) ότι «οι ενταξιακοί οργανισμοί είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν κοινή ηγεσία σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων και ατόμων χωρίς επίσημο ηγετικό ρόλο» καθώς και ότι στις πρακτικές των σχεσιακών ηγετών (που σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν και οι ενταξιακοί) συμπεριλαμβάνεται το να ενεργεί κανείς ηθικά.

Όπως η πρακτική της ένταξης δεν τελειώνει ποτέ, απαιτώντας διαρκή εγρήγορση, συμμετοχή, μάθηση και τη συνεισφορά πολλαπλών προοπτικών και τομέων, όντας ένα εξελικτικό ταξίδι (Ferdman, 2014: 47), αντίστοιχα και η πρακτική της ενταξιακής ηγεσίας επιβάλλει την αξιοποίηση ποικίλων προσεγγίσεων. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την παρούσα διατριβή αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο: το θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011) για την ένταξη, το μοντέλο ένταξης στον εργασιακό χώρο των Randel et al. (2018), που βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011), καθώς και τα μοντέλα κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας.

4.2 Η κατανεμημένη ηγεσία

Το κατανεμημένο μοντέλο ηγεσίας αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης, δεν πρόκειται δηλαδή για μοντέλο που προήλθε από τη βιομηχανία και το εμπόριο και που ήρθε, εκ των υστέρων, να δοκιμαστεί στον χώρο της εκπαίδευσης, όπως συμβαίνει με τα περισσότερα μοντέλα.

Ο όρος, σύμφωνα με την Harris (2008:174), χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Αυστραλό οργανωσιακό ψυχολόγο Gibb στην προσπάθειά του να κατανοήσει τη λειτουργία των διαδικασιών επιρροής στις επίσημες και ανεπίσημες ομάδες. Επιχειρώντας να εντοπίσει μοτίβα επιρροής σε μικρές ομάδες, διακρίνει ανάμεσα στη **εστιασμένη/focused** (δραστηριότητα που επικεντρώνεται σε ένα πρόσωπο) και στην **κατανεμημένη/distributed** (η ηγεσία κατανέμεται ανάμεσα σε άτομα που ηγούνται σε διαφορετικές στιγμές).

Ο Bush (2011:88-89) υποστηρίζει ότι για να καταλάβουμε αυτό το φαινόμενο πρέπει να το αποσυνδέσουμε από την εξουσία που απορρέει από την θέση ευθύνης και το βασικό ερώτημα που ανακύπτει είναι πώς κατανέμεται η ηγεσία. Οι Spillane και Healey (2010: 258) διακρίνουν τρεις διαστάσεις σε μια κατανεμημένη προοπτική: α) ποιος είναι υπεύθυνος για την ηγεσία (τυπική-άτυπη) β) ποιες πλευρές της εργασίας κατανέμονται και γ) πώς κατανέμεται η εργασία.

Η κατανεμημένη ηγεσία έχει υπάρξει εξαιρετικά δημοφιλής την τελευταία εικοσαετία, γεγονός που: α) αντανakλά τον βαθμό στον οποίο οι ηρωικές ηγετικές εικόνες πια έχουν εγκαταλειφθεί β) συνιστά μια απόκριση στην πιο σύνθετη αποστολή των σχολείων, η οποία απαιτεί υψηλό βαθμό επαγγελματικής εμπειρογνωμοσύνης γ) συμβαδίζει με την αναγνώριση της επιρροής που ασκούν στα σχολεία οι άνθρωποι που δεν κατέχουν επίσημους ρόλους και δ) βοηθά να προωθηθεί η ευρύτερη ατζέντα για τις βέλτιστες μορφές οργάνωσης, ατζέντα που σχετίζεται με τις συνεργατικές κουλτούρες, την εργασία με ομάδες, και τις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης (Leithwood et al., 2009a: xvii).

Γενικότερα, η κατανεμημένη προοπτική ωθεί να δοθεί προσοχή στην τυπική και άτυπη πλευρά της ηγεσίας και στη μεταξύ τους σχέση. Θα μπορούσε, ίσως, να ερμηνευτεί ως μια προσπάθεια μετατόπισης των πηγών της ηγεσίας από το άτυπο στο τυπικό, στο να αναγνωριστεί ρητά η παρουσία μιας τέτοιας ηγεσίας και να γίνει καλύτερα κατανοητή η συνεισφορά της στην οργανωσιακή λειτουργία (Leithwood et al., 2009d: 223).

Η έμφαση αυτή στην άτυπη ηγεσία σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι στο κατανεμημένο μοντέλο ηγεσίας υποτιμάται ο ρόλος του επίσημου ηγέτη. Οι κυριότεροι μελετητές της κατανεμημένης ηγεσίας τονίζουν τον κυρίαρχο ρόλο των διευθυντών σε αυτές τις προσεγγίσεις και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι χωρίς σταθερή διοίκηση σε σχολικό και

περιφερειακό επίπεδο η κατανεμημένη ηγεσία δεν μπορεί να εδραιωθεί (Aderson et al., 2009: 6; Leithwood et al., 2009d: 223; Mayrowetz et al, 2009: 190; Spillane et al., 2009: 87). Η κατανεμημένη ηγεσία όχι μόνο δεν θεωρεί περιττές τις τυπικές ηγετικές δομές αλλά διακρίνει και μια δυνατή σχέση ανάμεσα στις κάθετες και πλευρικές διαδικασίες ηγεσίας και αντιμετωπίζει «τους κατέχοντες επίσημες θέσεις ως φύλακες της πρακτικής της κατανεμημένης ηγεσίας» (Harris, 2008: 174).

Είναι, επίσης, γεγονός ότι η ιδέα της κατανεμημένης ηγεσίας αλληλεπικαλύπτεται σημαντικά και συχνά συγχέεται με την κοινές/shared, συνεργατικές, δημοκρατικές και συμμετοχικές έννοιες της ηγεσίας. Η Harris (2008: 173) επισημαίνει ότι αυτή η συσσώρευση συγγενικών εννοιών σημαίνει ότι η κατανεμημένη ηγεσία συχνά χρησιμοποιείται για να περιγράψει κάθε μορφή κοινής ή διεσπαρμένης πρακτικής ηγεσίας. Θεωρεί ότι αυτό το γεγονός οδήγησε στην κακομεταχείριση του όρου, ώστε να σημαίνει κάθε μορφή ομαδικής ή κοινής πρακτικής ηγεσίας, καθώς και στην παρανόηση ότι κατανεμημένη ηγεσία σημαίνει ότι όλοι ηγούνται.

Ο Mayrowetz (2008: 427-431) διακρίνει τέσσερις χρήσεις του όρου κατανεμημένη ηγεσία στην βιβλιογραφία: μία εννοιολογική-περιγραφική και τρεις κανονιστικές. Η εννοιολογική προσέγγιση που αναπτύχθηκε από τους Spillane και Gronn εξετάζει την ηγεσία ως μια δραστηριότητα που εκτείνεται σε πολλούς ανθρώπους, ενώ σπάνια χρησιμοποιείται σε εμπειρικές μελέτες το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίζονται. Οι κανονιστικές χρήσεις επικεντρώνονται σε κάποια στοιχεία της κατανεμημένης ηγεσίας, και δανειζόμενες άλλες ιδέες και αξίες του πεδίου, δημιουργούν διαφορετικές χρήσεις του όρου, όπως: α) κατανεμημένη ηγεσία για τη δημοκρατία β) κατανεμημένη ηγεσία για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα γ) κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου

δυναμικού. Οι Firestone και Martinez (2009: 62) καταγράφουν δυο παρόμοιους τρόπους χρησιμοποίησης της κατανεμημένης ηγεσίας: α) ενός κανονιστικού τρόπου που λειτουργεί ως συνώνυμο της δημοκρατικής ηγεσίας και β) μιας αναλυτικής προοπτικής, προκειμένου να κατανοηθεί πως η ηγετική εργασία διαχέεται ανάμεσα στους ηγέτες, τους οπαδούς και την κατάσταση.

Θεμελιωτές της κατανεμημένης ηγεσίας είναι ο Peter Gronn και ο James Spillane. Σημαντικές είναι, ακόμη, οι προσεγγίσεις του John Mac Beath, ο οποίος δημιουργία μια τυπολογία, καθώς και η περαιτέρω ανάπτυξη των ολιστικών μορφών κατανεμημένης ηγεσίας του Gronn από τους Leithwood et al. (2009d). Θεωρητικό θεμέλιο του Gronn και του Spillane αποτελούν η θεωρία της κατανεμημένης γνώσης (distributed cognition) και η θεωρία της δραστηριότητας (activity theory). Η πρώτη αντιπροσωπεύει την ανθρώπινη γνώση και εμπειρία ως αναπόσπαστα δεμένες με το φυσικό, κοινωνικό και το πολιτισμικό συγκείμενο μέσα στο οποίο συμβαίνουν και η δεύτερη τονίζει ότι η ανθρώπινη δραστηριότητα ενεργοποιείται αλλά και περιορίζεται από ατομικούς, υλικούς, πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες (Bolden, 2011: 253).

4.2.1 Η προσέγγιση του Spillane

Ο Spillane διακρίνει δυο βασικές πλευρές της κατανεμημένης ηγεσίας: α) την συν-ηγέτης (leader-plus), που αποτελεί την συνήθη προσέγγιση της κατανεμημένης ηγεσίας, που λήγει πρόωρα με την αναγνώριση του γεγονότος ότι πολλά άτομα αναλαμβάνουν την ευθύνη της ηγεσίας β) την πρακτική της ηγεσίας (leadership practice), που «οριοθετείται με έναν πολύ ιδιαίτερο τρόπο, ως προϊόν της κοινής διάδρασης των ηγετών, των οπαδών και της κατάστασης» (Spillane, 2006:3).

Σε ό,τι αφορά τη σχέση της κατανεμημένης ηγεσίας με τους συναφείς όρους της συνεργατικής, της κοινής, της συν-ηγεσίας, της δημοκρατικής και της καταστασιακής ηγεσίας ο Spillane (2006:23-25) θεωρεί την κατανεμημένη ηγεσία συγγενή όρο, αλλά επισημαίνει τις ακόλουθες διαφορές: α) ενώ η συνεργατική ηγεσία είναι εξ ορισμού κατανεμημένη, η κατανεμημένη δεν είναι απαραίτητως και συνεργατική β) η κατανεμημένη ηγεσία μπορεί να είναι και δημοκρατική και αυταρχική (μπορεί να εκτείνεται στους ηγέτες αλλά όχι με έναν δημοκρατικό τρόπο) γ) η ομαδική ηγεσία (team leadership) μπορεί να μην είναι κατανεμημένη καθώς μπορεί να απουσιάζει η πτυχή της πρακτικής της ηγεσίας δ) η συν-ηγεσία αντανάκλα μια κατανομή της ηγεσίας αλλά και αυτή δεν δίνει έμφαση στην πτυχή της πρακτικής της ηγεσίας και επιπλέον βασίζεται στην ύπαρξη κοινών αξιών και στόχων ανάμεσα στους ηγέτες (ενώ στην κατανεμημένη μπορεί οι στόχοι και οι αξίες να διαφέρουν).

A. Η συν-ηγέτης προσέγγιση

Ο Spillane (2006:31-51) θεωρεί ότι προκειμένου να διερευνηθεί αυτή η πλευρά χρειάζεται να τεθούν τα ακόλουθα τρία βασικά ερωτήματα:

1) Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη για την ηγετική δουλειά;

Επισημαίνει ότι η κατανομή μπορεί να εξαρτάται από την ηγετική λειτουργία, τον τύπο και το μέγεθος του οργανισμού, και το αναπτυξιακό στάδιο της ηγετικής ομάδας. Την ευθύνη μπορεί να την αναλαμβάνουν τυπικοί και άτυποι ηγέτες, αλλά αυτό δεν σημαίνει πως όλοι στον οργανισμό εμπλέκονται με τις ηγετικές λειτουργίες.

2) Πώς τακτοποιούνται οι ηγετικές ευθύνες; (κατανομή ευθύνης για ηγετικές ρουτίνες)

Εντοπίζει τουλάχιστον τρεις τρόπους: α) την διάκριση της εργασίας /division of labour, και κατά την οποία ηγέτες σε διαφορετικές θέσεις επιτελούν διαφορετικές ηγετικές λειτουργίες

β) την συν-απόδοση/co-performance, κατά την οποία δύο ή περισσότεροι επιτελούν μια ηγετική λειτουργία σε συνεργασία γ) την παράλληλη απόδοση/parallel performance, κατά την οποία αναφερόμαστε στις ίδιες λειτουργίες αλλά χωρίς συντονισμό ανάμεσα στους ηγέτες.

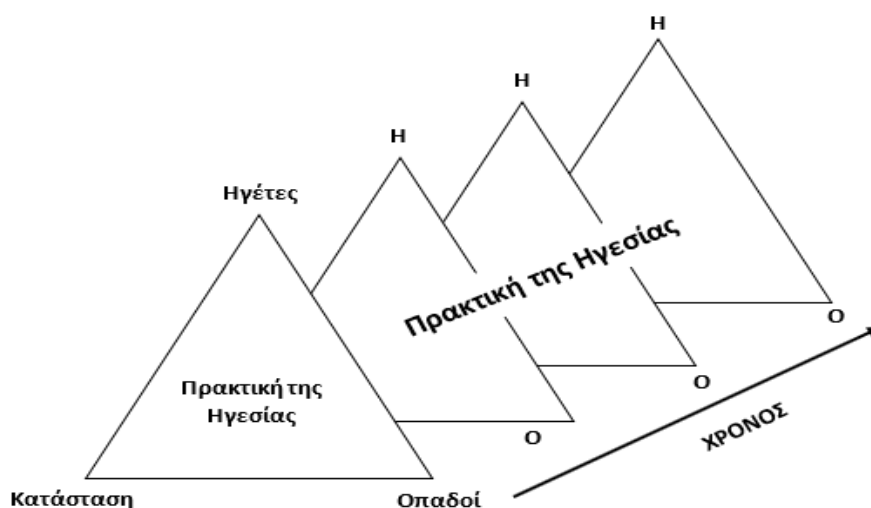
3) Πώς κατανέμεται η ηγεσία; (κατανομή ευθύνης για ηγεσία)

Αναφέρει ότι αυτό μπορεί να συμβεί: α) με σχεδιασμό, δηλαδή με τις επίσημες ηγετικές θέσεις και δημιουργώντας δομές και ρουτίνες που καθιστούν εφικτή την κατανομή της ηγεσίας. Η επιλογή των ηγετών μπορεί να γίνει: α) με ψηφοφορία, εθελοντικά, με συνδυασμό επιλογής-εθελοντισμού-ψηφοφορίας β) από τύχη, κυρίως όταν υπάρχει κενό ηγεσίας ή ο διευθυντής στερείται δεξιοτήτων σε κάποιον τομέα και γ) μέσω κρίσης, όταν συμβαίνουν απροσδόκητα γεγονότα και είναι συνήθως παροδική. Ο Spillane (2006: 50) διαπιστώνει ότι τα άτομα μετατρέπονται σε ηγέτες με επιρροή βάσει του ανθρώπινου, πολιτισμικού, κοινωνικού και οικονομικού κεφαλαίου.

B. Η προσέγγιση της πρακτικής της ηγεσίας

Η θέαση αυτή της ηγεσίας, που συνιστά και το κεντρικό θέμα της κατανεμημένης ηγεσίας, το οποίο έχει μελετηθεί λιγότερο από τη συν-ηγέτης προσέγγιση, «μετατοπίζει την εστίαση από τον διευθυντή (...) και τους άλλους επίσημους και ανεπίσημους ηγέτες στο δίκτυο των ηγετών, των οπαδών και των καταστάσεων που σχηματοποιούν την ηγετική πρακτική» (Spillane, 2006: 21). Εδώ η πρακτική της ηγεσίας παράγεται από τις διαδράσεις των ηγετών, των οπαδών και της κατάστασης, και κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία είναι βασικό, ενώ η κατάσταση και καθορίζει την πρακτική της ηγεσίας και καθορίζεται από αυτήν (Spillane, 2006: 4).

Η σύλληψη αποδίδεται με το ακόλουθο σχήμα (Spillane, 2006: 3), κατά το οποίο η πρακτική αναπαρίσταται με ένα τρίγωνο που απεικονίζει τις διαδράσεις ανάμεσα στα τρία βασικά στοιχεία σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ενώ τα πολλά τρίγωνα αναπαριστούν τις πολλαπλές διαδράσεις που εμπεριέχει η επιτέλεση της ηγεσίας και υπογραμμίζουν τη σημασία του χρόνου. Οι σπασμένες γραμμές, ανάμεσα στα τρίγωνα, τονίζουν ότι στη διάρκεια του χρόνου οι διαδράσεις μπορεί να συνδέονται λιγότερο ή περισσότερο.



Πηγή: Spillane, 2006:3, ίδια μετάφραση

Σχήμα 4: Η πρακτική της ηγεσίας του Spillane

Σύμφωνα με τον Spillane (2006: 71) η διάκριση ανάμεσα σε ηγέτες και οπαδούς είναι πραγματική, καθώς οι εργαζόμενοι όντως κατασκευάζουν τους άλλους ως ηγέτες (επίσημους ή ανεπίσημους), ανάλογα με την περίπτωση. Οι ηγέτες συλλογικά συγκροτούν την πρακτική τους σε διάδραση με τους οπαδούς, και με αυτόν τον τρόπο οι οπαδοί συμβάλλουν στον καθορισμό της ηγετικής πρακτικής. Συνεπώς, η «ηγεσία δεν είναι κάτι που απλά συμβαίνει στους οπαδούς» (Spillane, 2006: 17).

Με τον όρο κατάσταση ο Spillane (2006:17-19), κυρίως, εστιάζει στις ρουτίνες (που αφορούν τα πάντα, από το να φτάνεις το πρωί στη δουλειά μέχρι το κυρίως αντικείμενο εργασίας και σε αυτές εμπλέκονται δύο ή περισσότερα δρώντα πρόσωπα σε ένα επαναλαμβανόμενο, αναγνωρίσιμο μοτίβο αλληλεξαρτώμενων ενεργειών) και στα εργαλεία (που είναι εξωτερικευμένες αναπαραστάσεις των ιδεών που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στη πρακτική). Άλλες πλευρές της κατάστασης, τις οποίες, όμως, δεν εξετάζει, θεωρεί τις δομές των επιτροπών, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη γλώσσα. Ο Spillane (2006: 14) τονίζει ότι οι περισσότεροι που ασχολούνται με την πρακτική της ηγεσίας τείνουν να την εξισώνουν με τις πράξεις/δράσεις των ηγετών ενώ σε μια κατανεμημένη προοπτική και τα τρία αυτά στοιχεία (ηγέτες, οπαδοί, κατάσταση) συνιστούν την πρακτική.

Διακρίνει τρεις τύπους κατανομής που δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι: α) συνεργατική συνεργασία (collaborated distribution), η οποία εκτείνεται στη δουλειά δύο ή περισσότερων ηγετών, που εργάζονται μαζί στον ίδιο χρόνο και τόπο προκειμένου να εκτελέσουν μια ρουτίνα ηγεσίας β) συλλογική κατανομή (collective distribution), η οποία εκτείνεται στη δουλειά δύο ή περισσότερων ηγετών που εργάζονται χωριστά αλλά σε αλληλεξάρτηση γ) συντονισμένη κατανομή (coordinated distribution), που αναφέρεται σε ρουτίνες ηγεσίας που εμπεριέχουν δραστηριότητες, οι οποίες πρέπει να επιτελούνται σε μια συγκεκριμένη σειρά.

Τέλος, συμπεραίνει (Spillane, 2006: 102-104) ότι η κατανεμημένη ηγεσία δεν αποτελεί μια περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική προσέγγιση, αλλά ένα πλαίσιο σκέψης για την πρακτική της ηγεσίας. Υποστηρίζει ότι μια κατανεμημένη προοπτική δεν έρχεται σε αντίθεση με ιεραρχικές και καθοδικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.

4.2.2 Η προσέγγιση του Gronn

Σύμφωνα με τον Gronn (2002: 654) υπάρχουν δυο ευρείες σημασίες της έννοιας της καταναμεμημένης ηγεσίας στην ακαδημαϊκή κοινότητα: η πρώτη αντιμετωπίζει την ηγεσία με ξεκάθαρα αριθμητικούς -προσθετικούς όρους και η δεύτερη την ερμηνεύει με έναν ολιστικό τρόπο. Ο Gronn (2002: 688) ονομάζει αυτές τις δύο τάσεις «καταναμεμημένη ηγεσία ως πολλαπλή συμπεριφορά» και «καταναμεμημένη ηγεσία ως συντονιστική (concertive) δράση» αντίστοιχα και θεωρεί ότι πρόκειται για μια διαφορά είδους.

A) Η καταναμεμημένη ηγεσία ως πολλαπλή συμπεριφορά

Η καταναμεμημένη ηγεσία από μια αριθμητική ή προσθετική οπτική αναφέρεται στην αθροισμένη ηγετική συμπεριφορά μερικών, αρκετών ή όλων των μελών ενός οργανισμού, και σε αυτό το πλαίσιο σημαίνει μια ηγεσία που είναι μάλλον διάχυτη παρά συγκεντρωμένη (Gronn, 2002: 655). Ο Gronn επισημαίνει ότι σε αυτή την προσέγγιση της καταναμεμημένης ηγεσίας δεν ευνοείται υποχρεωτικά κάποια συγκεκριμένη κατηγορία προσώπων στην παροχή περισσότερης ηγεσίας σε σχέση με τους άλλους, αλλά δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα μέλη του οργανισμού να λειτουργούν ως ηγέτες ανά περιόδους.

Θεωρεί, επίσης, ότι η ηγεσία ενσωματώνει πολλές από τις ποιότητες των οπαδών και ότι είναι δύσκολο να καθοριστεί ποιος επηρεάζει ποιόν και σε ποιο βαθμό, θεωρώντας έτσι δυνατό μια ομάδα να έχει έναν ή περισσότερους ηγέτες. Καταληκτικά, ο Gronn, αντιμετωπίζει την αριθμητική κατανόηση της καταναμεμημένης ηγεσίας ως μια μινιμαλιστική της θεώρηση.

B) Η καταναμεμημένη ηγεσία ως συντονιστική δράση

Ο Gronn (2002: 655-659), σε μια προσπάθεια να αντιληφθεί την καταναμεμημένη ηγεσία ολιστικά, θεωρεί μονάδα ανάλυσης τη συντονιστική δράση και όχι την αθροισμένη

συμπεριφορά, για να δώσει έμφαση στην σκοπιμότητα που καθορίζει την ανθρώπινη προσπάθεια. Διακρίνει τρία βασικά μοτίβα, τα οποία εκφράζουν την πραγματική κατανομή της εργασίας, σε αντίθεση με τον τυπικό καθορισμό των ρόλων, και θεωρεί ότι οι τρεις αυτοί τύποι αποκλείουν τη δυνατότητα μιας παντογνώστριας ατομικής ηγεσίας. Πρόκειται για διαπροσωπικές συνέργειες, που εδραιώνονται στο πλαίσιο ανάπτυξης στενών εργασιακών σχέσεων, και μπορούν να θεωρηθούν ως μια αντίδραση στην ανικανότητα του συστήματος των ρόλων να ανταποκριθούν επαρκώς στα εργασιακά περιβάλλοντα. Μπορούν να ιδωθούν είτε ως αυτόνομες μονάδες είτε ως θέσεις σε ένα συνεχές θεσμοθέτησης (Gronn, 2002: 688).

Οι τρεις τύποι συντονιστικής δράσης είναι οι εξής:

- **Αυθόρμητη συνεργασία** (spontaneous collaboration): αυτός ο τύπος δράσης μπορεί να αφορά σε καθήκοντα που είναι συνηθισμένα και αναμενόμενα ή και μη αναμενόμενα, και των οποίων η πολυπλοκότητα και το εύρος μπορούν να ποικίλουν (π.χ., συμπλήρωση αιτήσεων, προετοιμασία για έλεγχο, ολοκλήρωση αναλύσεων, αντιμετώπιση κρίσεων διαφόρων μεγεθών). Ανά διαστήματα, άτομα με διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις και από διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα λειτουργούν ως ομάδα, ενώνουν την εμπειρογνωμοσύνη τους και στη συνέχεια διαλύονται.

- **Διαισθητικές εργασιακές σχέσεις** (intuitive working relations): σταδιακά δύο ή περισσότερα μέλη του οργανισμού βασίζονται το ένα στο άλλο, αναπτύσσουν στενές εργασιακές σχέσεις και η ηγεσία εκδηλώνεται στον κοινό χώρο ρόλων που περικλείεται από τη σχέση τους. Κοινοί ρόλοι αναδύονται είτε όταν τα μέλη κεφαλαιοποιούν τις ευκαιρίες για αλληλεξάρτηση (π.χ., ισορροπούν τα ελλείματα σε δεξιότητες, είναι συμβατές οι προσωπικότητές τους) είτε όταν αναγκάζονται να τα πράξουν (π.χ., αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων).

- **Θεσμοθετημένες πρακτικές** (institutionalized practices): ο Gronn θεωρεί ότι οι δομικές σχέσεις στους οργανισμούς επισημοποιούνται είτε βάσει σχεδιασμού είτε βάσει

τροποποιήσεων και ότι καινούργιες δομές μπορεί να απαιτηθούν στην προσπάθεια των διοικούντων να ρυθμίσουν τις ανεπίσημες σχέσεις (ένα καλό παράδειγμα θεωρεί τις επιτροπές που βασίζονται στην ανθρώπινη τάση για ευθυμία και ανεπίσημες συναντήσεις).

Επισημαίνει (Gronn, 2002: 680) ότι ο διαχωρισμός ανάμεσα στις διαισθητικές εργασιακές σχέσεις και τις θεσμοθετημένες πρακτικές μπορεί να είναι ασαφής, καθώς εξαρτάται και από το πως τις προσλαμβάνουν τα ίδια τα δρώντα πρόσωπα. Ταξινομεί, ακόμη, τους δύο τελευταίους τύπους της συντονιστικής δράσης (διαισθητικές εργασιακές σχέσεις και θεσμοθετημένες πρακτικές) βάσει δύο τρόπων συνδεδεμένης δράσης:

α) της συν-απόδοσης (co-performance): εργασία που επιτελείται με τη φυσική συν-παρουσία των δρώντων προσώπων

β) της συλλογικής απόδοσης (collective performance): τα δρώντα πρόσωπα είναι διασκορπισμένα στον εργασιακό χώρο, και επικοινωνούν μέσω διαφόρων τεχνολογιών.

4.2.3 Η τυπολογία του MacBeath

Ο MacBeath (2009: 44), στο πλαίσιο έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της Αγγλίας, διακρίνει έξι τύπους κατανομής της ηγεσίας, οι οποίοι δεν νοούνται «ως γνήσιοι ή διακριτοί τύποι αλλά ως τύποι που συλλαμβάνουν μια τάση ή τον κυρίαρχο τρόπο σκέψης και πρακτικής».

Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

1. **Τυπική κατανομή** (distribution formally): σε αυτό το τυπικό μοντέλο «η κατανεμημένη ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως κατανομή ευθύνης και ενθάρρυνση μιας αίσθησης ιδιοποίησης και παράλληλα ως δυνατότητα περιορισμένη στο πεδίο και στα όρια των καθορισμένων ρόλων» (Mac Beath, 2009:45).

2. Πρακτική κατανομή (distribution pragmatically): χαρακτηρίζεται από την ad hoc ποιότητά της και αποτελεί συχνά αντίδραση σε εξωτερικά γεγονότα. Αφορά, κυρίως, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο διευθυντής ζητά από το προσωπικό να αναλάβει ευθύνες. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διευθυντές επιλέγουν τα άτομα που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις. Η επιλογή των εργαζομένων βασίζεται στη γνώση του προσωπικού, γίνεται συνήθως εκ του ασφαλούς, και δεν επιλέγονται άτομα που δεν είναι ήδη δοκιμασμένα, προκειμένου να μην υπάρξει αποτυχία.

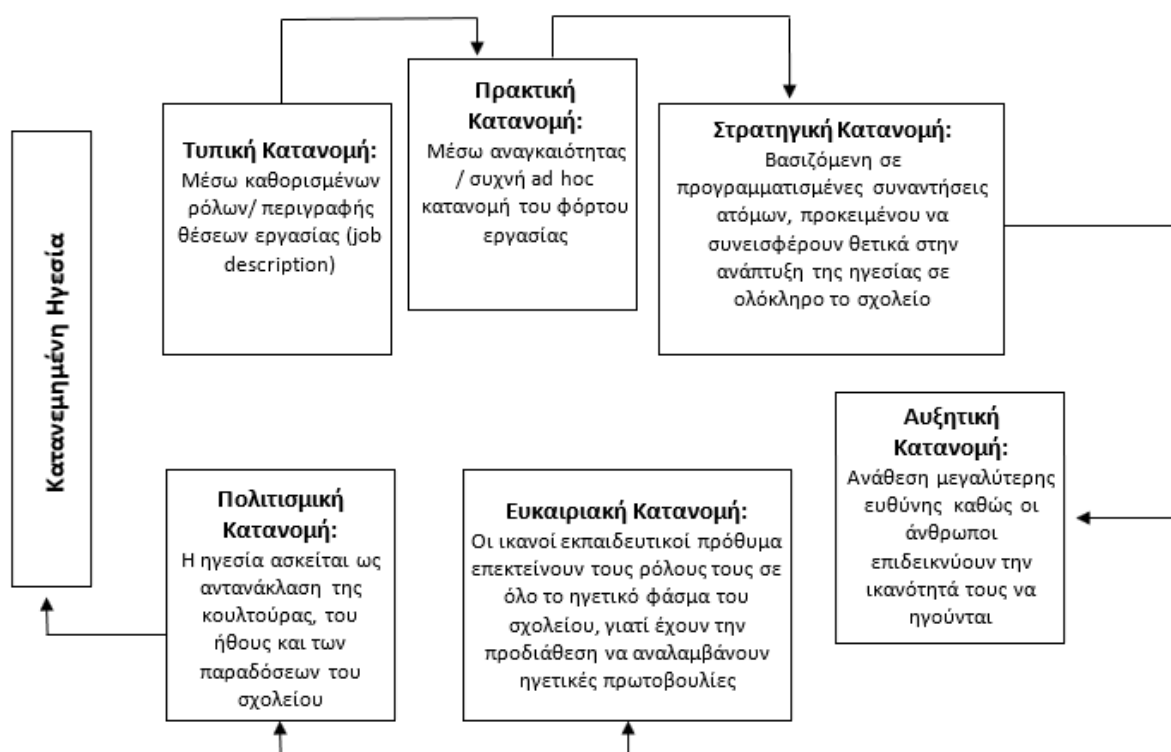
3. Στρατηγική κατανομή (distribution strategically): ενώ η τυπική ηγεσία μένει προσκολλημένη στη δομή και στο πρωτόκολλο και η πρακτική ηγεσία είναι ad hoc, η στρατηγική κατανομή είναι προσανατολισμένη στον στόχο και δεν εγκλωβίζεται στην πρακτική επίλυση προβλημάτων, αλλά επικεντρώνεται στον μακροπρόθεσμο στόχο της βελτίωσης του οργανισμού.

4. Αυξητική κατανομή (distribution incrementally): βασίζεται στη χαλάρωση του ιεραρχικού ελέγχου, στο άνοιγμα του πεδίου των ηγετικών δυνατοτήτων μέσω της επικέντρωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη και βασίζεται στην αντίληψη ότι οι σπουδαίοι οργανισμοί δεν δημιουργούνται από ταλαντούχα άτομα αλλά τα δημιουργούν. Σε αυτή τη λογική, η έμφαση δίνεται στις συμπεριφορές και στις σχέσεις παρά στους ρόλους.

5. Ευκαιριακή κατανομή (distribution opportunistically): καθώς μετακινούμαστε σε «ανοδικές» λογικές στα θέματα της ηγεσίας, η έμφαση δεν δίνεται πια στο τι πράττει ο ηγέτης, αλλά στο τι πράττουν οι υπόλοιποι ευκαιριακά (όχι κατόπιν εντολών). Πρόκειται για μια διάχυτη (dispersed) παρά για μια κατανεμημένη ηγεσία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι πρόθυμα επεκτείνουν τους ρόλους τους στον τομέα της ηγεσίας.

6. Πολιτισμική κατανομή (distribution culturally): στην κατηγορία αυτή η έμφαση δίνεται στο τι παρά στο ποιος. Η ηγεσία «εκφράζεται με δραστηριότητες παρά με ρόλους ή μέσω

ατομικών πρωτοβουλιών» (Mac Beath, 2009: 52). Η κατανομή δεν νοείται πλέον ως μια συνειδητή διαδικασία, αλλά ασκείται αυθόρμητα και συνεργατικά και δεν υφίσταται σαφής διάκριση ανάμεσα σε ηγέτες και οπαδούς.



Πηγή: MacBeath, 2009:45, (ιδία μετάφραση)

Σχήμα 5: Η τυπολογία κατανομημένης ηγεσίας του MacBeath

Ο MacBeath (2009) τονίζει ότι αυτή η τυπολογία γίνεται αντιληπτή ως ένα συνεχές που υποδηλώνει μια ροή ανάμεσα στους τύπους και σηματοδοτεί έναν καταστασιακό χαρακτήρα. Διαπιστώνει ότι: α) κανένα σχολείο και κανένας ηγέτης δεν ταιριάζουν ακριβώς σε μια από τις έξι κατηγορίες αλλά επιδεικνύουν ένα ρεπερτόριο τρόπων αντίδρασης, χωρίς να είναι

αυτονόητο ότι τα σχολεία ωριμάζοντας διέρχονται σταδιακά τα έξι στάδια β) επανέρχεται διαρκώς το θέμα της εμπιστοσύνης, σε αντίστιξη με την επιταγή για λογοδοσία.

4.2.4 Η περαιτέρω ανάπτυξη των ολιστικών μορφών κατανεμημένης ηγεσίας (του Gronn) από τους Leithwood et al. (2009d)

Οι Leithwood et al. (2009d: 225) διακρίνουν τους ακόλουθους τέσσερις τύπους κατανεμημένης ολιστικής ηγεσίας «επικεντρωνόμενοι στον βαθμό κατά τον οποίο η επιτέλεση των ηγετικών λειτουργιών συνειδητά ευθυγραμμίζεται γύρω από τις πηγές της ηγεσίας»:

- 1. Προγραμματισμένη ευθυγράμμιση (planful alignment):** τα καθήκοντα και οι λειτουργίες των ηγετών είναι δοσμένα εκ των προτέρων, κατόπιν προγραμματισμού. Η θετική συμβολή αυτής της μορφής κατανομής της ηγεσίας στην παραγωγικότητα δεν θεωρείται δεδομένη.
- 2. Αυθόρμητη ευθυγράμμιση (spontaneous alignment):** τα καθήκοντα και οι λειτουργίες των ηγετών κατανέμονται βάσει λίγου ή καθόλου σχεδιασμού. Τη συσχετίζουν με την αυθόρμητη συνεργασία του Gronn, αν και κάνουν λόγο και για διαισθητικές πτυχές. Θεωρούν ότι σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο η οργανωσιακή παραγωγικότητα αυτού του τύπου δεν διαφέρει σημαντικά από την προγραμματισμένη ευθυγράμμιση ενώ και οι δύο αυτοί τύποι ευθυγράμμισης προϋποθέτουν την ύπαρξη εμπιστοσύνης, κοινών οργανωσιακών στόχων και συνεργασίας.
- 3. Αυθόρμητη απόκλιση (spontaneous misalignment):** σχετίζεται με την αυθόρμητη συνεργασία του Gronn ως προς την κατανομή της ηγεσίας και τις βαθύτερες αξίες, πεποιθήσεις και νόρμες. Το αποτέλεσμα όμως είναι λιγότερο θετικό. Σε αυτή τη μορφή ευθυγράμμισης πάσχει και η βραχυπρόθεσμη και η μακροπρόθεσμη οργανωσιακή παραγωγικότητα.
- 4. Αναρχική απόκλιση (anarchic misalignment):** σε αυτή τη μορφή υφίσταται ενεργή απόρριψη (εκ μέρους κάποιων ή πολλών οργανωσιακών ηγετών) της ηγετικής επιρροής άλλων. Εδώ κυριαρχεί η έλλειψη εμπιστοσύνης και ο ανταγωνισμός.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους συνοψίζονται στα εξής (Leithwood et al., 2009d:239-240): α) η προγραμματισμένη ευθυγράμμιση κυριαρχεί β) η προγραμματισμένη ευθυγράμμιση κυρίως απαντάται σε θέματα υψηλής προτεραιότητας για το σχολείο γ) δεν είναι πιθανό να έχουμε μια προγραμματισμένη ευθυγράμμιση της κατανεμημένης ηγεσίας, χωρίς την ύπαρξη εστιασμένης τυπικής ηγεσίας δ) η αποτελεσματικότητα της προγραμματισμένης ευθυγραμμισμένης κατανομής εξαρτάται από την τακτική καταγραφή της προόδου από τον διευθυντή και από τις παρεμβάσεις του ε) οι αποτελεσματικές μορφές κατανεμημένης ηγεσίας εξαρτώνται από τις αποτελεσματικές μορφές εστιασμένης ηγεσίας.

Γενικότερα, διαπιστώνουν ότι η ύπαρξη κατανεμημένης ηγεσίας όχι μόνο δεν σημαίνει ότι έχουμε λιγότερο ανάγκη την τυπική ηγεσία, αλλά αντιθέτως η τυπική ηγεσία χρειάζεται να συντονίζει τις ηγετικές λειτουργίες, να χτίζει ηγετικές ικανότητες, να παρακολουθεί την ηγετική δουλειά των άλλων και να παρέχει ανατροφοδότηση.

4.2.5 Σύνοψη προσεγγίσεων

Είναι προφανές ότι οι τέσσερις προσεγγίσεις παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία στον τρόπο που περιγράφουν τις εκφάνσεις της κατανεμημένης ηγεσίας και στα μοτίβα δράσης που εντοπίζουν. Τρεις εκ αυτών, η προσέγγιση του Gronn (2002), του Spillane (2006) και των Leithwood et al. (2009d) σχετίζονται πιο άμεσα και μπορούν να καταταχθούν σε ένα τρίπτυχο που συνιστά με έναν τρόπο και το συνεχές της κατανομής. Στο ένα άκρο τοποθετείται η πολλαπλή συμπεριφορά του Gronn, η οποία ανταποκρίνεται σε αυτό που ο Spillane ορίζει ως κοινή ηγεσία (Fitzsimons et al., 2011: 318). Στο κέντρο τίθεται η συν-ηγέτης προσέγγιση του Spillane, η συντονιστική δράση του Gronn και η ανάπτυξη των μοτίβων του από τους Leithwood et al. (2009d). Ο τρόπος που ο Spillane παρουσιάζει να τακτοποιούνται οι ηγετικές

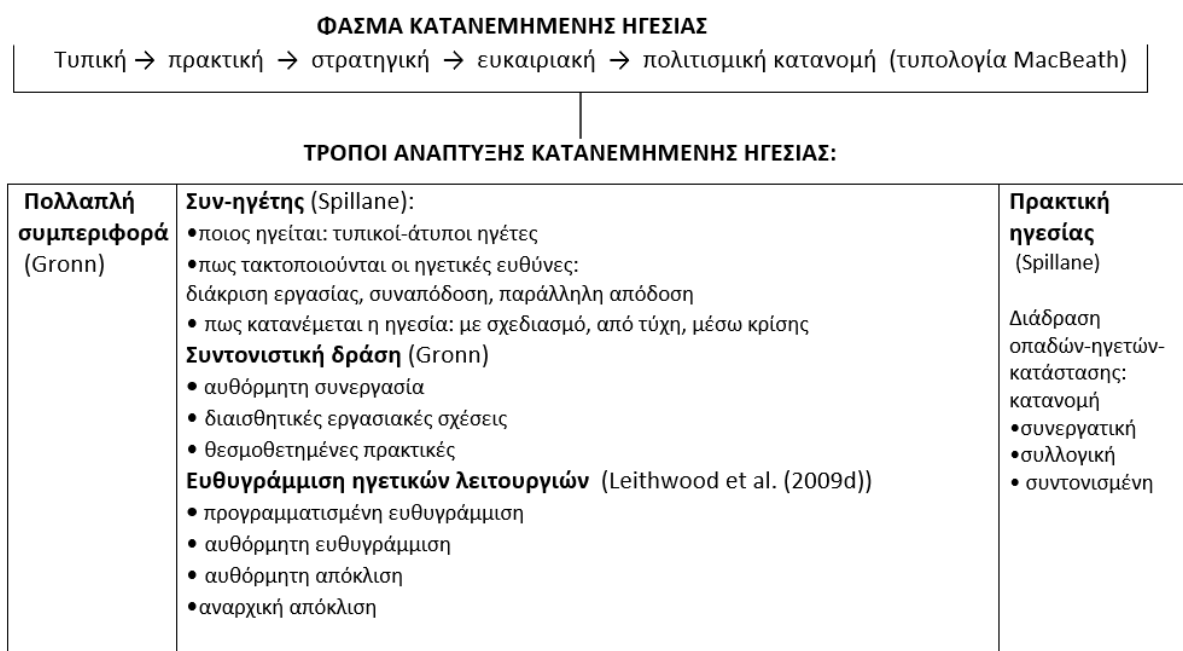
ευθύνες (διάκριση εργασίας, συναπόδοση, παράλληλη απόδοση) και να κατανέμονται (με σχεδιασμό, από τύχη, μέσω κρίσης) συνδέεται ξεκάθαρα με τις κατηγορίες του Gronn (αυθόρμητη συνεργασία, διαισθητικές εργασιακές σχέσεις, θεσμοθετημένες πρακτικές), καθώς αντανakλούν τα συνήθη μοτίβα, που αναπτύσσονται στα σχολεία αλλά και γενικότερα στους σύγχρονους οργανισμούς.

Η ταξινόμια των Leithwood et al. (2009d), αν και εκκινεί από την προσέγγιση του Gronn, διαφοροποιείται και από αυτή αλλά και από του Spillane, και μπορεί να θεωρηθεί μια κανονιστική σύλληψη στον βαθμό που διακρίνει λιγότερο και περισσότερο αποτελεσματικές μορφές κατανομής της ηγεσίας και καταδεικνύει τους κινδύνους μιας προσέγγισης κατανεμημένης ηγεσίας που δεν είναι πετυχημένη (Bolden, 2011: 259). Στην τρίτη πτυχή βρίσκεται η πρακτική της ηγεσίας του Spillane που αποτελεί τη λιγότερο μελετημένη έκφανση της κατανεμημένης ηγεσίας και τη βασική συνεισφορά της προσέγγισής του.

Ο Bolden (2011: 258) προσπαθώντας να κατατάξει σε έναν πίνακα τις τέσσερις αυτές βασικές προσεγγίσεις της κατανεμημένης ηγεσίας παρουσιάζει μόνο τη μεσαία πτυχή ενσωματώνοντας σε αυτή και την τυπολογία του MacBeath. Θεωρώντας ότι η προσέγγιση του MacBeath διαφέρει ουσιαστικά από τις άλλες τρεις κατατάσσεται στην παρούσα διατριβή χωριστά, καθώς προσπαθεί να αποτυπώσει με πρακτικό τρόπο το πραγματικό συνεχές της υβριδικής ηγεσίας, για το οποίο μιλάει ο Gronn. Εκκινώντας από την τυπική εκδήλωσή της κατανεμημένης ηγεσίας συμπεριλαμβάνει το γραφειοκρατικό βεμπεριανό στοιχείο που αναμφίβολα ενυπάρχει σε κάθε μορφή οργάνωσης και ηγεσίας και σήμερα. Τα στάδια που ονομάζει πρακτική, στρατηγική και ευκαιριακή κατανομή ίσως να ανταποκρίνονται στη μεσαία πτυχή του σχήματος που ακολουθεί, ενώ η πολιτισμική κατανομή θα μπορούσε να λεχθεί ότι συνιστά την κανονιστική εκδοχή της τρίτης πτυχής, της πρακτικής της ηγεσίας του Spillane. Παρότι το έργο των Spillane και Gronn έθεσε τα θεμέλια για την κατανεμημένη

ηγεσία, η τυπολογία του MacBeath αποτελεί ίσως την ομπρέλα που εμπεριέχει όλες τις βασικές προσεγγίσεις της κατανεμημένης ηγεσίας.

Σχηματικά η θεωρία, όπως περιγράφηκε ανωτέρω, μπορεί να απεικονιστεί συνοπτικά ως εξής:



Σχήμα 6: Σχηματική απεικόνιση προσεγγίσεων κατανεμημένης ηγεσίας

4.2.6 Κριτική σε κατανεμημένη ηγεσία

Καθώς η κατανεμημένη ηγεσία έχει κυριαρχήσει στον χώρο της εκπαιδευτικής ηγεσίας τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, έχουν ασχοληθεί πολλοί μελετητές με τις συνέπειές της. Στα θετικά στοιχεία της κατανεμημένης ηγεσίας προσμετρώνται τα ακόλουθα:

- 1) Συμβάλλει στη δημιουργία κοινοτήτων μάθησης (Διερωνίτου, 2016: 121; Harris, 2009: 254)

- 2) Φαίνεται να ασκεί μεγαλύτερη και ουσιαστικότερη επίδραση στη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε σχέση με άλλα ηγετικά μοντέλα (Γιασεμής, 2016: 162) και παράλληλα μοιάζει να αποτελεί μια απάντηση στο γεγονός ότι κάποιοι εργασιακοί ρόλοι είναι τόσο απαιτητικοί και απαιτούν μια προσπάθεια που δεν μπορεί να καταβληθεί μόνο από ένα άτομο (Gronn, 2002: 667)
- 3) Έχει έμμεσα θετική επίδραση στους μαθητές (Bush 2011: 91; Θεοφιλίδης, 2012: 223)
- 4) Συντελεί στη σχολική βελτίωση, δημιουργώντας μια κουλτούρα εσωτερικής λογοδοσίας (Aderson et al., 2009:138-139)
- 5) Τα χαρακτηριστικά της ταιριάζουν με την κουλτούρα της δημοκρατικότητας, της συμμετοχικότητας και του επαγγελματισμού που αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια στη σχολική εκπαίδευση (Γιασεμής, 2016: 162). Ταιριάζει, επίσης, καλύτερα στα σχολεία, καθώς ο διευθυντής θεωρείται «πρώτος μεταξύ ίσων» και συντελεί στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών (Κατσαρός, 2008: 43)
- 6) Επεκτείνει το πεδίο της ηγεσίας (Bush, 2011:91) και ιδίως τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στα δρώμενα και επηρεάζει θετικά την ποιότητα των αποφάσεων, τους δεσμεύει ηθικά στην εφαρμογή τους και τους δίνει την αίσθηση ότι αναγνωρίζεται η εργασία τους και συμβάλλει στο αίσθημα αυτοπραγμάτωσής τους (Leithwood et al., 2009c: 2; Θεοφιλίδης 2012: 20)
- 7) Αντανακλά καλύτερα τη διάκριση της εργασίας και αυξάνει την ελκυστικότητα του επαγγέλματος (Gronn, 2002: 660, 663-4)
- 8) Δίνει στον οργανισμό την ικανότητα να αξιοποιεί το προσωπικό σε σχέση με τις κλίσεις και τα κίνητρα των μελών του (Θεοφιλίδης, 2012: 20)
- 9) Φαίνεται να επιδρά θετικά στην οργανωσιακή αλλαγή (Harris, 2009: 255).

Αδυναμίες της τρέχουσας προσέγγισης της κατανεμημένης ηγεσίας θεωρούνται οι ακόλουθες:

- 1) Συνιστά μια ανέξοδη λύση για την προώθηση νεοφιλελεύθερων πολιτικών αποκέντρωσης για την εκπαίδευση (Διερωνίτου, 2016: 122)
- 2) Μετακυλύει ευθύνες και αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς, με στόχο τον έλεγχό τους, ενώ η κεντρική εξουσία κρατά τον ιδεολογικό έλεγχο και το προνόμιο παραγωγής του εκπαιδευτικού λόγου (Διερωνίτου, 2016: 122)
- 3) Δημιουργεί τον κίνδυνο να αρκεστούμε στην κατανομή της ηγεσίας και να μη ζητάμε την αναδιανομή της (Bush 2011: 89; Lumby & Coleman, 2007: 75-76)
- 4) Αποτελεί ουσιαστικά ένα μέσο για να αποφορτιστούν οι διευθυντές και αυξάνει τον φόρτο των εκπαιδευτικών χωρίς να αυξάνει τη δύναμή τους (Leithwood et al., 2009c: 4)
- 5) Προϋποθέτει τη ύπαρξη κοινής κουλτούρας και αξιών, πράγμα που είναι ουσιαστικά αδύνατον, με αποτέλεσμα να καταστέλλονται οι διαφορετικές απόψεις (Lumby & Coleman, 2007: 75-76)
- 6) Περιορίζει την αυτονομία των εκπαιδευτικών (Mayrowerz et al., 2009: 177)
- 7) Δεν ενδείκνυται για περιόδους που ένας οργανισμός βρίσκεται σε κρίση (Leithwood et al., 2009b)
- 8) Δεν αμφισβητεί την ίδια την έννοια της ηγεσίας (Bolden, 2011: 261)
- 9) Η ύπαρξη ενός πιο κατανεμημένου τρόπου, αν και μοιάζει να υπόσχεται μια πιο ενταξιακή προσέγγιση στην ηγεσία, δεν σημαίνει ότι επωφελούνται οι άνθρωποι που συμμετέχουν ούτε ότι συνιστά μια πολυπολιτισμική προσέγγιση (Bolden, 2011: 261-2; Lumby 2019: 9).

4.3 Η ηθική ηγεσία

Από τα δύο μοντέλα ηγεσίας που αξιοποιούνται στην παρούσα διατριβή για να μελετηθεί η ενταξιακή ηγεσία, το μοντέλο της ηθικής ηγεσίας μελετάται παράλληλα σε ποικίλα είδη οργανισμών, όπως οι επιχειρήσεις, οι κρατικοί και εκπαιδευτικοί οργανισμοί,

κ.τ.λ.. Η συζήτηση για τη σχέση ηθικής και ηγεσίας υφίσταται από την αρχαιότητα και στην πραγματικότητα η συζήτηση για την ηθική συνιστά βασικό παράμετρο της συζήτησης για την ηγεσία. Η Ciulla (1995:13) τοποθετεί την ηθική στο επίκεντρο της ηγεσίας, ισχυριζόμενη ότι η διαμάχη για τον ορισμό της ηγεσίας είναι κατ' ουσίαν μια διαμάχη για το τι είναι η καλή ηγεσία, με το επίθετο καλή να αναφέρεται τόσο στην ηθική όσο και στην ικανότητα του ηγέτη. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο Jini (1997: 325), λέγοντας ότι «όλη η ηγεσία είναι φορτισμένη με αξίες. Όλη η ηγεσία είτε καλή είτε κακή είναι ηθική ηγεσία». Το ηθικό στοιχείο δεσπάζει, εξάλλου, έστω και με άλλον τρόπο και σε άλλα σημαντικά μοντέλα ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό και το αυθεντικό. Ο Bennis (1984) προσδιορίζει πέντε βασικά κριτήρια για την επιλογή των υψηλόβαθμων μάνατζερ: τεχνική ικανότητα, δεξιότητες σε σχέση με τους ανθρώπους, νοητικές δεξιότητες, κρίση και χαρακτήρας, με τον χαρακτήρα να θεωρείται το πιο σημαντικό για την άσκηση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο Allio (2009: 4,11), επίσης, επισημαίνει ότι η ακεραιότητα αποτελεί ουσιώδη ηγετική αρετή.

Το ενδιαφέρον για τη σχέση ηθικής και ηγεσίας αναζωπυρώθηκε, πρόσφατα, λόγω των προκλήσεων των σύγχρονων κοινωνιών και του κρίσιμου ρόλου που αναμένεται να διαδραματίσει η ηγεσία. Στον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων ξεκίνησε με μεγαλύτερη ένταση η συζήτηση για μια ηθική ηγεσία, λόγω των οικονομικών σκανδάλων της τελευταίας δεκαπενταετίας και του ρόλου που διαδραμάτισαν κορυφαία στελέχη. Σε ό,τι αφορά πιο συγκεκριμένα τη διοίκηση της εκπαίδευσης, η ηθική ηγεσία απασχόλησε τους μελετητές κυρίως από τη δεκαετία του 1980 επειδή διαπιστώθηκε ότι οι καθαρά ορθολογιστικές προσεγγίσεις στην εκπαιδευτική διοίκηση δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της μετανεωτερικότητας· στο πλαίσιο του μοντέλου αυτού στα σχολεία κυριαρχούν έννοιες όπως: ίσες ευκαιρίες, ισότητα και δικαιοσύνη (Γιασεμής, 2016:152; Gunter, 2001, όπ. αναφ. σε Αργυροπούλου, 2017: 59).

Γενικότερα για τον δημόσιο τομέα, όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο της Διοίκησης, η ηθική παίζει δεσπόζοντα ρόλο καθώς ζητούμενο δεν είναι η κερδοφορία αλλά το δημόσιο συμφέρον. Συνεπώς, το ζήτημα της ηθικής ηγεσίας έχει ιδιαίτερη σημασία για τη δημόσια διοίκηση και αντίκτυπο σε πολλαπλά επίπεδα. Μελέτες, επίσης, έχουν ήδη καταδείξει ότι στον δημόσιο τομέα υπάρχουν ισχυρότερες συσχετίσεις ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και τα αποτελέσματα για τους οπαδούς σε σχέση με τον ιδιωτικό (Bedi et al., 2015).

Σε ό,τι αφορά την ηθική ηγεσία, έχουν καταγραφεί τρεις βασικές προσεγγίσεις (Bachmann, 2017: 43): α) η επικέντρωση στη διαδικασία (ηθικοί κώδικες, ενημέρωση και εκπαίδευση για θέματα ηθικής) β) η επικέντρωση στην ηγεσία (αμοιβαία επιρροή, μίμηση προτύπων) γ) η επικέντρωση στον μετασχηματισμό των οργανισμών μέσω της κουλτούρας και του κλίματος. Κοινή αντίληψη των περισσότερων μελετητών είναι ότι οι ηγέτες διαδραματίζουν τον καθοριστικότερο ρόλο στην ηθική ενός οργανισμού (Northouse, 2016: 337; Tyler, 2005:114).

Δυο προσεγγίσεις ξεχωρίζουν στον χώρο της σύγχρονης ηθικής ηγεσίας: αυτή του Starratt στον χώρο της εκπαίδευσης και αυτή των Brown και Treviño στον χώρο των επιχειρήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια.

4.3.1 Η προσέγγιση του Starratt

Η προσέγγιση του Starratt συνδέεται στενά με το σχολικό περιβάλλον, έχει έναν χαρακτήρα κανονιστικό ενώ ερευνητικά χρησιμοποιήθηκε μεταγενέστερα από τους Langlois et al. (2014), που δημιούργησαν μια κλίμακα για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας, που εμπνέεται από το τριπλό μοντέλο ηθικής ηγεσίας του Starratt (1991). Ο Starratt (1991: 184-185, 187, 198) αφού ξεκαθαρίσει ότι: α) υφίσταται πλέον μια μετατόπιση από μια άκρως ορθολογιστική προσέγγιση (την οποία νωρίτερα περιγράφει ως δογματικό θετικισμό), που

υποβιβάζει την ηθική σε έναν χώρο προσωπικών προτιμήσεων, σε μια αναγνώριση της οργανωσιακής ζωής ως ενός χώρου ηθικού αγώνα β) το ηθικό καθήκον του διοικητικού στελέχους της εκπαίδευσης (educational administrator) είναι η εγκαθίδρυση ενός ηθικού σχολικού περιβάλλοντος, στο οποίο η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα με ηθικό τρόπο (χωρίς να επικεντρώνεται στις ατομικές ηθικές επιλογές των διαχειριστών), στη συνέχεια προτείνει τη σύνδεση τριών ηθικών: της ηθικής της κριτικής σκέψης, της ηθικής της δικαιοσύνης και της ηθικής της μέριμνας, οι οποίες θεωρεί ότι αλληλοσυμπληρώνονται αλλά και συνιστούν μια πρακτική κατασκευή για τους επαγγελματίες/practitioners. Στις τρεις αυτές ηθικές οι Shapiro και Stefkovich (2011) προσθέτουν, μεταγενέστερα, και μια τέταρτη διάσταση, την επαγγελματική ηθική.

4.3.2 Η προσέγγιση των Brown και Treviño

Οι κύριοι σύγχρονοι μελετητές της ηθικής ηγεσίας, στο πλαίσιο μιας περιγραφικής προσέγγισης, είναι οι Brown και Treviño και οι συνεργάτες τους. Με τη δουλειά τους έθεσαν τα θεμέλια για τη μελέτη της ηθικής ηγεσίας και σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και κυρίως άλλαξαν τα δεδομένα στο εμπειρικό κομμάτι, όπου οι έρευνές τους ήρθαν να καλύψουν ένα πραγματικό κενό στη μελέτη της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς.

Το θεωρητικό πλαίσιο της δουλειάς τους απαρτίζεται κυρίως από τρία βασικά στοιχεία: α) την εννοιολόγηση της ηθικής ηγεσίας στο πλαίσιο ενός ευρύτερου θεωρητικού πεδίου β) τη διάκριση του ηθικού προσώπου από τον ηθικό μάνατζερ, στοιχεία που και τα δύο είναι απαραίτητα για την εδραίωση μιας φήμης ηθικής ηγεσίας γ) τον προσδιορισμό των σχέσεων της ηθικής ηγεσίας με τους συναφείς όρους ηγεσίας, και τον καθορισμό του διακριτού της ρόλου.

Πιο συγκεκριμένα, οι Treviño et al. (2000:128) υποστηρίζουν ότι η ηθική ηγεσία απαιτεί την ανάπτυξη μιας φήμης για την ηθικότητα της ηγεσίας, και ότι προκειμένου να εδραιωθεί η φήμη της ηθικής ηγεσίας χρειάζεται αυτή να στηρίζεται στους πυλώνες του ηθικού προσώπου και του ηθικού μάνατζερ. Και οι δύο αυτές προσλήψεις είναι απαραίτητες, καθώς για να θεωρηθεί κανείς ηθικός ηγέτης δεν αρκεί απλά το είναι ηθικό πρόσωπο αλλά ένας ηθικός ηγέτης πρέπει να μπορεί να στρέφει την προσοχή του οργανισμού στην ηθική και στις αξίες και να εμψύσει αρχές που θα καθοδηγούν τη δράση όλων των εργαζομένων. Σε ό,τι αφορά τη σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές πτυχές, επισημαίνουν ότι το να είναι κάποιος ένα ηθικό πρόσωπο συνιστά ουσιώδη βάση της ηθικής ηγεσίας, αλλά για να αναπτυχθεί πραγματικά η ηθική ηγεσία και για να φτάσει στο σημείο να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων χρειάζεται και η ηθική διοίκηση, πτυχή που είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί και συχνά παραμελείται (Treviño et al., 2000: 133).

Οι δύο αυτοί ρόλοι αποσαφηνίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Ηθικό Πρόσωπο	Ηθικός Μάνατζερ
Χαρακτηριστικά • Ακεραιότητα • Ειλικρίνεια • Αξιοπιστία	Αποτελεί Πρότυπο προς μίμηση μέσω Ορατών Δράσεων Ανταμοιβές και Τιμωρία/Discipline Στέλνει μηνύματα για την Ηθική και τις Αξίες
Συμπεριφορές • Κάνει το Σωστό • Ενδιαφέρεται για τους Ανθρώπους • Είναι Ανοιχτός • Προσωπική Ηθική	
Λήψη αποφάσεων • Εμμένει στη Αξίες • Αντικειμενικός/Δίκαιος • Ενδιαφέρεται για την Κοινωνία • Ακολουθεί Ηθικούς Κανόνες Αποφάσεων	

Πηγή: Treviño et al., 2000:131, (ιδία μετάφραση)

Πίνακας 4: Ηθικό πρόσωπο και ηθικός μάνατζερ των Treviño et al. (2000)

Συνεπώς, στο πλαίσιο αυτό διαμορφώνονται οι ακόλουθοι τύποι ηγέτη: α) ο ηθικός ηγέτης, όταν είναι ισχυρά τα στοιχεία του ηθικού προσώπου και του ηθικού μάνατζερ β) ο υποκριτικός ηγέτης, όταν είναι αδύναμο το στοιχείο του ηθικού προσώπου αλλά ισχυρό το στοιχείο του ηθικού μάνατζερ γ) ο ανήθικος ηγέτης, όταν είναι αδύναμες και οι δύο πτυχές (του ηθικού προσώπου και του ηθικού μάνατζερ) δ) και τέλος μια ιδιάζουσα κατηγορία, αυτή του ηθικά ουδέτερου ηγέτη, κατηγορία που ορίζεται κυρίως αποφατικά και στην οποία δίνεται η εντύπωση ότι ο ηγέτης δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ηθική (Treviño et al., 2000: 138-139).

Σε ό,τι αφορά τη σχέση της ηθικής ηγεσίας με τις συναφείς έννοιες της μετασχηματιστικής, πνευματικής και αυθεντικής ηγεσίας, οι Brown και Treviño (2006) καταλήγουν στα ακόλουθα: α) η μετασχηματιστική ηγεσία, παρά τον διαφορετικό τρόπο που προσεγγίζουν την ηθική οι διάφοροι μελετητές της, διαθέτει ασφαλώς ένα ηθικό στοιχείο, το οποίο όμως συνδέεται κυρίως με τον πυλώνα του ηθικού προσώπου (δηλαδή με την επικέντρωση στα προσωπικά χαρακτηριστικά) και συσχετίζεται με την διάσταση της ιδεατής επιρροής και όχι με τον πυλώνα της ηθικής διοίκησης. Η πτυχή της ηθικής διοίκησης μπορεί να τείνει περισσότερο προς την συναλλακτική ηγεσία, καθώς οι ηγέτες προκειμένου να επηρεάσουν την συμπεριφορά των οπαδών χρησιμοποιούν ανταμοιβές και πειθαρχία. Ένα ακόμη στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που δεν απαντάται στην ηθική ηγεσία είναι αυτό της ηγεσίας που δημιουργεί όραμα β) η αυθεντική ηγεσία συνδέεται και αυτή με την ηθική ηγεσία στο επίπεδο των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη. Και στις δυο περιπτώσεις οι ηγέτες διαθέτουν αρχές και τους απασχολούν οι ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους. Η αυθεντικότητα, όμως, δεν συμπεριλαμβάνεται στα βασικά χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη σύμφωνα με την έρευνα των Treviño et al. (2000) όπως και η αυτοεπίγνωση, που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του αυθεντικού ηγέτη. Στον ηθικό ηγέτη αυτό που μετράει είναι

κυρίως η σχέση με τους άλλους και όχι με τον εαυτό του γ) η πνευματική ηγεσία δίνει και αυτή έμφαση σε χαρακτηριστικά, όπως η ακεραιότητα και ο αλτρουισμός που τη συνδέουν με την ηθική ηγεσία, αλλά η έμφασή της στο όραμα και το κίνητρο να υπηρετήσει κανείς τον Θεό ή των ανθρωπότητα, την διαφοροποιούν από την ηθική ηγεσία (Brown & Treviño, 2006: 598-600).

Συμπερασματικά, αυτό που κατεξοχήν διακρίνει την ηθική ηγεσία από τις τρεις άλλες συναφείς μορφές ηγεσίας είναι η έμφαση που δίνεται α) στην επίδραση που έχει η ηθική/ανήθικη συμπεριφορά του ηγέτη στους οπαδούς στο εργασιακό περιβάλλον β) στα ηθικά πρότυπα, μέσω της προβολής τους αλλά και της λογοδοσίας (Brown & Treviño, 2006: 600). Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν και οι Mayer et al. (2009) θεωρώντας ότι η σχέση της ηθικής ηγεσίας με τις συναφείς μορφές επικεντρώνεται στον προσδιορισμό κοινών χαρακτηριστικών των ηγετών· υποστηρίζουν ότι το διαφοροποιητικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι οι ηθικοί ηγέτες καταδεικνύουν τη σημασία της ηθικής στους υφισταμένους του, χρησιμοποιούν ποινές και αμοιβές για να διαμορφώσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές και αποτελούν οι ίδιοι ηθικά πρότυπα για τους οπαδούς (Mayer et al., 2009: 3).

Οι Brown et al. (2005: 120) ορίζουν την ηθική ηγεσία ως «την εκδήλωση μιας κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσα από προσωπικές δράσεις/ενέργειες και διαπροσωπικές σχέσεις και την προώθηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, ενδυνάμωσης και λήψης αποφάσεων», και όπως επισημαίνουν και οι ίδιοι η φράση «κανονιστικά κατάλληλη συμπεριφορά» είναι εσκεμμένα ασαφής, επειδή οι νόρμες διαφέρουν ανά οργανισμό και κουλτούρα. Τοποθετούν την προσέγγιση τους για την ηθική ηγεσία στο ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής του Blau και της κοινωνικογνωστικής θεωρίας του Bandura (2006:597, 600; 2005: 119-121). Η θεωρία

της κοινωνικής ανταλλαγής προτείνει ότι οι νόρμες της αμοιβαιότητας ή της υποχρέωσης να ανταποδοθούν χάρες στηρίζουν πολλές κοινωνικές σχέσεις και, συνεπώς, με βάση αυτή τη θεωρία, όταν οι ακόλουθοι θεωρούν ότι οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την ευεξία των ακολούθων, τότε νιώθουν υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν στον ηγέτη την στήριξη (Bedi et al., 2015: 3).

Οι Brown, Treviño και οι συνεργάτες τους (2005:119; 2006:597) υποστηρίζουν πως οι κοινωνικογνωστική θεωρία μας βοηθάει να εξηγήσουμε γιατί και πως οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς τους, και πιο συγκεκριμένα πως επιδρούν στην ηθική συμπεριφορά τους, μέσω της μίμησης προτύπων. Οι ηγέτες στον εργασιακό χώρο είθισται να λειτουργούν ως πρότυπα, και λόγω των αρμοδιοτήτων που πηγάζουν από την επίσημη θέση που κατέχουν αλλά και λόγω της επιρροής και του κύρους τους. Καθορίζουν τρεις βασικούς παράγοντες για τη λειτουργία των ηγετών ως ηθικών προτύπων: α) το να προσλαμβάνονται από τους οπαδούς ως ελκυστικά και αξιόπιστα πρότυπα β) το να δίδεται προσοχή στις συμπεριφορές που εκδηλώνονται στον οργανισμό γ) το να διευκολύνεται η μάθηση με προληπτικό τρόπο μέσω ανταμοιβών και τιμωριών (ιδίως όταν αυτές δίδονται δίκαια).

Μια ενδιαφέρουσα πτυχή που θίγουν οι Brown και Treviño είναι ότι σε επίπεδο ηθικής δεν μαθαίνουν μόνον οι οπαδοί αλλά και οι ηγέτες, από άλλους ηγέτες είτε μέσα στον οργανισμό είτε διαχρονικά στο πλαίσιο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Τέλος, ένα ακόμη βασικό στοιχείο της έρευνάς τους που σχετίζεται και με τη συγκεκριμένη έρευνα είναι το γεγονός ότι στρέφουν την προσοχή τους για την ηθική ηγεσία στους άμεσα προϊστάμενους (Brown et al., 2005: 130).

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Το εγχείρημα της κατανεμημένης ηγεσίας, που αποτελεί και το κυρίαρχο πρότυπο της συνεργατικής - συναδελφικής προσέγγισης χρειάζεται να ιδωθεί στο πλαίσιο των εγγενών προτερημάτων και αδυναμιών της προσέγγισης αυτής. Έχει νόημα να έχουμε διαρκώς υπόψη ότι η συνεργατική ηγεσία είναι εξαιρετικά πολύπλοκη και ότι το αίτημα για συνεργασία απαιτεί μια μορφή ηγεσίας, που μετασχηματίζει την ίδια την έννοια της ηγεσίας (Ράπτης & Ψαράς, 2015: 58). Οι Fullan και Hargreaves (όπ. αναφ. σε Ράπτης και Ψαράς, 2015: 120) τονίζουν ότι οι συνεργατικές κουλτούρες αποτελούνται από διάχυτες ποιότητες, ιδιότητες, στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες διατρέχουν διαρκώς τις σχέσεις του προσωπικού και ότι όλα αυτά δημιουργούν όντως μια κατάσταση αρκετά σύνθετη, με εγγενείς αντιφάσεις και γεννούν ουσιαστικά ερωτήματα για την ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Leithwood et al. (2009c: 269) η κατανεμημένη ηγεσία βρίσκεται ακόμη σε εφηβικό στάδιο ανάπτυξης και παλεύει να βρει την ταυτότητά της και να διαχωριστεί από άλλα μοντέλα συνεργατικής ηγεσίας. Είναι συχνή στην εκπαιδευτική διοίκηση, συνυπάρχει με πιο ατομικές μορφές ηγεσίας και ο βαθμός της ποικίλλει ανάλογα με τις συνθήκες. Είτε μας απασχολεί γιατί δεν φαίνεται να λειτουργεί το μοντέλο των χαρισματικών-ηρωικών ηγετών, είτε γιατί αποδομήθηκε ο ρόλος των μάνατζερ είτε γιατί θεωρείται ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στο αίτημα της οργανωσιακής μάθησης και του μανθάνοντος οργανισμού, είναι μάλλον εγγενής στην οργανωσιακή διαδικασία (Gronn, 2002: 687-688).

Το μοντέλο πάντως της κατανεμημένης ηγεσίας που γεννήθηκε στην εκπαίδευση φαίνεται σιγά σιγά να μελετάται και άλλους χώρους, έστω και σε περιορισμένη κλίμακα (Bolden, 2011: 261). Μια απλή αναζήτηση άρθρων και μελετών που αφορούν την κατανεμημένη ηγεσία δείχνει ότι υπάρχει ενδιαφέρον για τη μελέτη της κατανεμημένης ηγεσίας και σε άλλους επαγγελματικούς χώρους. Ο μεγαλύτερος όγκος των σχετικών

δημοσιεύσεων, πλην του χώρου της εκπαίδευσης, αφορά στον χώρο της υγείας. Ίσως να μην είναι καθόλου τυχαίο ότι το μοντέλο αυτό αναπτύσσεται και μελετάται σε πολύπλοκους οργανισμούς, όπως τα σχολεία και τα νοσοκομεία. Σχετίζεται προφανώς με την ανάγκη ύπαρξης ενός μοντέλου ηγεσίας που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εμπειρογνωμοσύνης, το οποίο θα αξιοποιεί και αναδεικνύει με τον βέλτιστο τρόπο, ώστε να προσφερθούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε κρίσιμους για την κοινωνία τομείς. Με δεδομένη, ακόμη, την σύγχρονη τάση όλοι οι οργανισμοί να επιδιώκεται να λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης και εννοώντας με αυτό την ανάγκη δημιουργίας ενός νέου ιδεότυπου και όχι απλώς μια δευκόλυνση της μετάδοσης της γνώσης στον οργανισμό, είναι φανερό ότι η κατανεμημένη ηγεσία έχει πολλά να προσφέρει στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την ηγεσία, την διοίκηση και τους ίδιους τους οργανισμούς.

Αν και προς το παρόν δεν έχει εννοιολογικά αποσαφηνίσει το περιεχόμενό της (Tian et al., 2016) και παρά το γεγονός ότι η θεωρητική της ανάπτυξη βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, είναι μια αντίληψη της ηγεσίας που φαίνεται να έρχεται να ανταποκριθεί σε οργανωσιακές απαιτήσεις της εποχής. Σε αυτό το σημείο, είναι παράλληλα κρίσιμο να συνειδητοποιήσουμε τον κίνδυνο, που εντοπίζει η Lumby (2019), να θεωρηθεί η κατανεμημένη ηγεσία ως ένας ιδεότυπος που μπορεί να αντικαταστήσει τη γραφειοκρατία ενώ δεν διαθέτει τον ρεαλισμό και το θεωρητικό της βάθος σε θέματα εξουσίας (και ενώ έχει διαφανεί από τις έρευνες ότι ακόμη και όταν ασκείται κατανεμημένη ηγεσία η εξουσία δεν κατανέμεται). Η ανθεκτικότητα της ιεραρχίας μαρτυρά ότι στοιχεία της γραφειοκρατίας συνιστούν μια καθολική προσέγγιση στην ηγεσία και ότι μεταγραφειοκρατικές προσεγγίσεις, όπως η κατανεμημένη ηγεσία, δεν μπορούν να σταθούν από μόνες τους, αλλά απαιτείται εννοιολογικός πλουραλισμός και μεθοδολογική πολυπλοκότητα, προκειμένου να αντιληφθούμε τις τροποποιήσεις της εξουσίας, των αποφάσεων και της δράσης στους οργανισμούς (Lumby, 2019: 10-11).

Η κατανεμημένη ηγεσία γεννήθηκε ως αντίδραση στις ηρωικές αντιλήψεις της ατομικής ηγεσίας, στο «ρομάντζο της ηγεσίας», σύμφωνα με το οποίο φτάνει μόνο να βρεθεί το κατάλληλο πρόσωπο για την κατάλληλη θέση. Δεν έχει κανένα νόημα να μετατραπεί και αυτή σε μια νέα ορθοδοξία αλλά, όπως χαρακτηριστικά λέει και ένας εκ των θεμελιωτών της, ο Gronn (2008: 142, 150, 152, 158) ζητούμενο είναι η ανάπτυξη μιας υβριδικής μορφής, που θα δημιουργεί ένα συνεχές από τη συγκέντρωση έως τη διάχυση της ηγεσίας και που θα εμπεριέχει ιεραρχικούς και ετεραρχικούς τρόπους διάταξης των ευθυνών και των σχέσεων. Αυτή η μείξη των δύο τρόπων της ηγεσίας (της εστιασμένης και της κατανεμημένης), που προτείνει η Gronn, είναι μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση που αποφεύγει την υπερβολική φιλοδοξία αλλά και την απλοϊκότητα που συναντάμε σε κάποιες προσεγγίσεις της κατανεμημένης ηγεσίας (Bolden, 2011: 264), απλοϊκότητα που φτάνει σε διατυπώσεις του τύπου ότι όλοι είναι ηγέτες.

Η ηθική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, είναι ένα αρκετά παλαιό πεδίο που αφορά όλους σχεδόν τους τύπους οργανισμών. Έχει προσεγγιστεί, κατά κύριο λόγο, σε θεωρητικό επίπεδο και κυρίως στο πλαίσιο της φιλοσοφίας και με έναν τρόπο κανονιστικό. Σε επίπεδο περιγραφικό, το ερευνητικό ενδιαφέρον είναι σχετικά πρόσφατο και διαθέτουμε ελάχιστα εμπειρικά δεδομένα. Σε όλους όμως τους χώρους, από την εκπαίδευση έως τη διοίκηση των επιχειρήσεων το ενδιαφέρον για την ηθική ηγεσία αναζωπυρώνεται λόγω των σύγχρονων κοινωνικών και πολιτισμικών προκλήσεων, στις οποίες μια ηγεσία χωρίς ηθικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί να ανταποκριθεί.

Κύρια στοιχεία που εντοπίζονται στη μελέτη της ηθικής ηγεσίας είναι τα ακόλουθα: **α)** θεωρείται συναφής όρος με την μετασχηματιστική, αυθεντική και πνευματική ηγεσία (Brown & Treviño, 2006; Toor & Ofori, 2009) **β)** ως κατασκευή έχει δοκιμαστεί ελάχιστα εμπειρικά (Eisenbeiss, 2012; Mayer et al., 2009; Toor & Ofori, 2009) **γ)** επηρεάζει την οργανωσιακή

κουλτούρα, την συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Mayer et al., 2008: 2; Toor & Ofori, 2009) **δ)** η προσέγγισή της έχει υπάρξει κυρίως κανονιστική και το αναδυόμενο πεδίο της συμπεριφορικής ηθικής επιχειρεί μια περιγραφική προσέγγιση με έμφαση στα εμπειρικά στοιχεία (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2009) **ε)** χαρακτηρίζεται από μια εννοιολογική ασάφεια (Eisenbeiss, 2012; Yukl et al., 2013) **στ)** η έρευνα υποδεικνύει ότι το γενικότερο περιεχόμενο της ηθικής ηγεσίας είναι καθολικό και συγκεκριμένες πτυχές διαφέρουν ανά κουλτούρα (Bedi et al., 2015: 603-604).

Πέρα από την κλασική διάκριση του ηθικού προσώπου και του ηθικού μάνατζερ των Brown και Treviño, τα θέματα που σχετίζονται κατεξοχήν με την ηθική ηγεσία είναι: α) η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα (συμπεριλαμβανομένης της συνέπειας των πράξεων με τις αξίες) β) η ύπαρξη μιας συμπεριφοράς που στοχεύει στην επιβολή ηθικών προτύπων γ) η δικαιοσύνη στις αποφάσεις και στην κατανομή των ανταμοιβών και δ) μια συμπεριφορά που διέπεται από ευγένεια, συμπόνια, και ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων (Yukl et al., 2013: 40-41).

Σε ό,τι αφορά την πτυχή των συναισθημάτων, τα οποία σχετίζονται με την ηθική ηγεσία, επισημαίνεται ότι θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική αυτή η πτυχή καθώς, όπως αναφέρθηκε και στο σχετικό κεφάλαιο για την ηγεσία, η προσωπική πτυχή της ηγεσίας είναι εξαιρετικά σημαντική (Mastrangelo et al., 2004) και τα συναισθήματα έχουν αρχίσει να μελετώνται σχετικά πρόσφατα (Harris, 2002). Με την ηθική ηγεσία πιο συγκεκριμένα σχετίζεται η ενσυναίσθηση είτε ως προϋπόθεση μιας σχεσιακής συμπεριφοράς (Mashud et al., 2010) είτε ως μια απαραίτητη «ήπια» δεξιότητα για την αποφυγή ηθικών καταστροφών (Holt & Marques, 2012). Επιπλέον, εφόσον οι ηθικοί ηγέτες διέπονται από αξίες όπως αλτρουισμό, ειλικρίνεια, ενδυνάμωση, δικαιοσύνη είναι πιο πιθανόν αυτοί οι ηγέτες να είναι

υποστηρικτικοί, να αναθέτουν, να αναγνωρίζουν, να προσφέρουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και να είναι ευγενείς (Mahsud et al., 2010).

Τα βασικά ερωτήματα που θέτει η ηθική ηγεσία είναι τα ακόλουθα (Brown & Mitchel, 2010: 584; Mayer et al., 2009: 1-2): α) Τι είναι η ηθική ηγεσία; β) Ποια χαρακτηριστικά σχετίζονται με την πρόσληψη μιας ηθικής ηγεσίας; γ) Επηρεάζει η ηθική ηγεσία σημαντική την συμπεριφορά των εργαζομένων; δ) Επηρεάζει η ηθική ηγεσία τη δυνατότητα ενός ηγέτη να προαχθεί στον οργανισμό; ε) Πώς επιδρούν τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα ηγεσίας στην συμπεριφορά των εργαζομένων;

Στο τελευταίο ερώτημα υπάρχουν δυο σχολές σκέψης: η πρώτη ισχυρίζεται ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι ηγέτες (top management) επηρεάζουν πιο καθοριστικά και δίνουν τον τόνο στον οργανισμό ενώ η δεύτερη ότι είναι σημαντικότερη η επίδραση των άμεσα προϊσταμένων (supervisory management), λόγω της άμεσης σχέσης τους με τους εργαζόμενους και του γεγονότος ότι αυτοί κυρίως λειτουργούν ως πρότυπα.

Η ηθική ηγεσία είναι ένας χώρος που σχετίζεται με ερωτήματα και ανάγκες που απασχολούν διαχρονικά τον άνθρωπο και τον τρόπο που οργανώνει τις σημαντικές πτυχές της ζωής του, όπως είναι και τα εργασιακά περιβάλλοντα. Στη διατριβή αυτή, είναι το απαραίτητο συμπλήρωμα του κατανεμημένου μοντέλου για να διερευνηθεί η ενταξιακή ηγεσία. Αποτελεί μια πτυχή της ηγεσίας ιδιαίτερα σημαντική για τη μελέτη του δημόσιου τομέα και προϋπόθεση για να υπηρετηθούν η θεμελιακή αξία της ένταξης και οι ανάγκες μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Μέρος Δ: Οι κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σε μια προσπάθεια σφαιρικής θεώρησης της λειτουργίας της διοίκησης και της ηγεσίας στην ΚΥ, δεν αρκεί η ενασχόληση μόνο με τα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αλλά είναι χρήσιμο να εξεταστεί και να ληφθεί υπόψη το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί. Στην περίπτωση του Ελληνικού Κράτους, ο κύριος πολιτικός οργανισμός στον οποίον εντάσσεται, και ο οποίος δρα καταλυτικά σε αυτό, είναι η ΕΕ.

Το μέρος Δ αναπτύσσεται σε ένα κεφάλαιο: αρχικά περιγράφεται συνοπτικά ο ρόλος και η λειτουργία της ΕΕ (με έμφαση στον ρόλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής), η απόπειρα συγκρότησης ενός Ευρωπαϊκού Διοικητικού Χώρου και οι νέες μορφές ενωσιακής διακυβέρνησης (κυρίως η Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού). Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά ο ρόλος που σταδιακά ανέπτυξε η ΕΕ σε θέματα Εκπαίδευσης -Κατάρτισης/ΕΚ και εξετάζεται εάν σε ενωσιακό επίπεδο προκρίνονται τύποι εκπαιδευτικής ηγεσίας (με βάση τα κείμενα της Ομάδας Εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη Σχολική Εκπαίδευση /Working Group on Schools), συναφείς με την οπτική της ενταξιακής ηγεσίας της παρούσας διατριβής.

Κεφάλαιο 5: Το ενωσιακό πλαίσιο

Εισαγωγή στο Κεφάλαιο

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται βασικά χαρακτηριστικά της ΕΕ, για να διαφανεί ο τρόπος σύνδεσης και η σχέση που αναπτύσσει με τις εθνικές διοικήσεις. Αρχικά γίνεται λόγος για το είδος οργανισμού που αποτελεί η Ένωση και παρουσιάζονται επιγραμματικά οι βασικές θεωρίες ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Έχει σημασία και για την παρούσα διατριβή η μελέτη της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με θέματα ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, καθώς είναι προφανές ότι οι εθνικές διοικήσεις επηρεάζονται από τις στρατηγικές αποφάσεις σε επίπεδο ΕΕ και μπορούν και να συμβάλουν στην υλοποίησή τους. Στη συνέχεια αναφέρονται τα Ευρωπαϊκά Όργανα με έμφαση στη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τίθεται το ερώτημα εάν υφίσταται ένας Ευρωπαϊκός Διοικητικός Χώρος και ποιες μορφές διακυβέρνησης αξιοποιούνται. Τέλος, γίνεται αναφορά στην Ανοιχτή Μέθοδο Συντονισμού, καθώς είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται στον τομέα της Εκπαίδευσης.

Με δεδομένο ότι αρχικά σε επίπεδο ΕΕ δόθηκε μεγαλύτερο βάρος στην οικονομική πτυχή της ενοποίησης ενώ ζητήματα πολιτικής, όπως η εκπαίδευση, τίθενται στο επίκεντρο των ευρωπαϊκών πολιτικών αρκετές δεκαετίες αργότερα, με το παρόν κεφάλαιο επιχειρείται, αρχικά, μια συνοπτική περιγραφή της πορείας ανάπτυξης της εκπαιδευτικής πολιτικής της ΕΕ. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το ισχύον ενωσιακό πλαίσιο για την ΕΚ και διερευνάται το είδος εκπαιδευτικής ηγεσίας που προβάλλεται στον ενωσιακό λόγο, όπως αυτό εκφράζεται στα σχετικά κείμενα της Ομάδας Εργασίας για την σχολική εκπαίδευση, η οποία λειτούργησε υπό το στρατηγικό πλαίσιο Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΚ, 2020).

5.1 Ευρωπαϊκή Ένωση και Δημόσια Διοίκηση

Τα πρώτα ερωτήματα, που αναδύονται στην προσπάθεια να διερευνηθεί η σχέση της δημόσιας διοίκησης των κρατών-μελών με την ΕΕ, είναι τι είδους πολιτικός οργανισμός είναι η ΕΕ και ποια είναι η σχέση της με το κράτος.

5.1.1 Η εννοιολόγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η σχέση της με το κράτος

Η πληθώρα των προσπαθειών για τον καθορισμό του είδους του πολιτικού οργανισμού που αποτελεί η ΕΕ επιβεβαιώνει την άποψη ότι η ΕΕ δεν επεδίωξε ποτέ με ξεκάθαρο τρόπο να περιγράψει ή να προσδιορίσει τον πολιτικό της χαρακτήρα και ότι συνιστά ένα εξαιρετικά πολύπλοκο σύστημα που βρίσκεται πάντα σε κατάσταση μετάβασης (Nugent, 2006: 683). Η Ένωση έχει χαρακτηριστεί «αναδυόμενη ομοσπονδία» (Ηφαιστος, 2001: 160) και «ένα συναρπαστικό πείραμα πολιτικής οργάνωσης πέραν του εθνικού κράτους» (Pollack, 2005: 357).

Η ποικιλία των ορισμών, που υφίστανται, μαρτυρά αφενός την αμηχανία μπροστά στο είδος του πολιτικού οργανισμού που αποτελεί η Ένωση και αφετέρου την πολυδιάστατη και δυναμική φύση της. Προκειμένου να γίνουν κατανοητοί οι υφιστάμενοι ορισμοί, είναι απαραίτητο να συνδεθούν με τις εννοιολογικές και θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για την ΕΕ. Χονδρικά, για την μελέτη του φαινομένου της ΕΕ αναπτύχθηκαν δυο βασικές προσεγγίσεις. Σε πρώτη φάση αναπτύχθηκαν οι «μεγάλες θεωρίες», οι οποίες από τη δεκαετία του 1960 και εξής αντικαταστάθηκαν από εξηγήσεις μεσοεπιπέδου για τις δια-συστημικές πολιτικές διαδικασίες (Hix, 2009: 19). Οι βασικότερες μεγάλες θεωρίες της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης είναι ο νεολειτουργισμός και ο διακυβερνητισμός. Ο νεολειτουργισμός θεωρεί την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση μια ντετερμινιστική διαδικασία και αναπτύσσεται γύρω από την έννοια της εκχείλισης, στο πλαίσιο της οποίας α) είναι δύσκολο

να περιοριστεί η ολοκλήρωση αποκλειστικά σε συγκεκριμένους οικονομικούς τομείς (λειτουργική εκχείλιση) και β) οι εθνικές ελίτ πιέζουν για περαιτέρω ολοκλήρωση των πολιτικών προκειμένου να προάγουν τα οικονομικά ή ιδεολογικά τους συμφέροντα, ενώ παράλληλα και οι ευρωπαϊκοί θεσμοί επιδιώκουν την ανάθεση περισσότερων εξουσιών σε υπερεθνικό επίπεδο προκειμένου να αυξήσουν την επιρροή τους (πολιτική εκχείλιση) (Hix, 2009: 19-20; Nugent, 2006: 702). Καθώς ο νεολειτουργισμός δεν κατάφερε να εξηγήσει την επιβράδυνση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης (τη δεκαετία του 1960) αλλά και καθώς στην ΕΟΚ ενισχύθηκαν τα διακυβερνητικά στοιχεία, αναδύθηκε -μια αντίθετη στον νεολειτουργισμό θεωρία ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης- ο διακυβερνητισμός, που θεωρεί τα έθνη βασικούς φορείς δράσης, δεν προτάσσει την υπερεθνική ολοκλήρωση και δεν αποκλείει μόνιμες θεσμικές ρυθμίσεις που προσεγγίζουν τα ομοσπονδιακά πρότυπα (Hix, 2009: 20; Nugent, 2006: 704; Ήφαιστος, 2001: 129).

Τις τελευταίες δεκαετίες κυριαρχούν πλέον οι θεωρίες μεσαίου εύρους, οι οποίες θεωρητικοποιούν την λειτουργία της ΕΕ, κυρίως στο επίπεδο της διαμόρφωσης των πολιτικών και της λήψης αποφάσεων, με δυο βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις: τη νεοθεσμική (στο πλαίσιο της οποίας οι θεσμοί έχουν σημασία αλλά τους ορίζει με έναν ευρύ τρόπο, ώστε να συμπεριλαμβάνουν μεγάλο φάσμα τυπικών και άτυπων διαδικασιών, σχέσεων και κανόνων) και τα δίκτυα πολιτικών, που αποτελούν εφαρμογή της νεοθεσμικής προσέγγισης, και των οποίων οι υποστηρικτές θεωρούν ότι «οι διαδικασίες πολιτικής της ΕΕ βασίζονται ουσιαστικά σε ένα σύστημα δικτυακής διακυβέρνησης» (Nugent, 2006: 682, 713-717).

Η έρευνα για την ΕΕ μετατοπίζεται πλέον σε θέματα ανάλυσής της ως συστήματος διακυβέρνησης. Αποτέλεσμα της τάσης αυτής είναι η σταδιακή αύξηση του ενδιαφέροντος για τη μελέτη της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με θέματα ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και

διεθνών σχέσεων, καθώς είναι προφανές ότι η δημόσια διοίκηση και επηρεάζεται από τις στρατηγικές αποφάσεις σε επίπεδο ΕΕ και μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην υλοποίησή τους (Μανουβέλος, 2010: 3; Μιχαλόπουλος, 2010: 75). Στο πλαίσιο αυτό, αν και αρχικά το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στη λειτουργία των ευρωπαϊκών θεσμών, στη συνέχεια εστράφη στη διερεύνηση «της επίδρασης των ευρωπαϊκών θεσμών επί των εθνικών δομών διοίκησης και αντίστροφα» (Μιχαλόπουλος, 2010: 198).

Αν ο προσδιορισμός του τύπου οργάνωσης που πραγματώνει η ΕΕ είναι εξαιρετικά δύσκολος, είναι ωστόσο σαφές ότι το ενωσιακό οικοδόμημα είναι δημιούργημα του κράτους και του επιφυλάσσει κεντρική θέση στην διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Παράλληλα, η σύγκριση της ΕΕ με το κράτος βοηθά στην εννοιολογική παρουσίασή της, καθώς και εκείνη διαθέτει -έστω και μερικώς- τα κύρια γενικά στοιχεία του κράτους: το έδαφος, την κυριαρχία, τη νομιμότητα και το μονοπώλιο της διακυβέρνησης (Nugent, 2006: 684; Πασσάς, 2016: 87-88). Με την ΕΕ δημιουργείται μια νέα βαθμίδα διακυβέρνησης, η οποία λειτουργεί ως ένας χώρος συνδιαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών, όπου η παραγωγή της πολιτικής συναρτάται με την ικανότητα ανάπτυξης και συντήρησης δικτύων και ανάπτυξης συμμαχιών, με αποτέλεσμα η λήψη των αποφάσεων να παίρνει τη μορφή διαρκούς διαπραγμάτευσης (Πασσάς, 2016: 89-90).

Η ΕΕ αποτελεί μια σύνθετη μορφή οργάνωσης, που διαθέτει τα βασικά γνωρίσματα ενός πολιτικού συστήματος, άλλα όχι κράτους, το οποίο υπερβαίνει τα όρια των κρατών-μελών του και συνυπάρχει στην εξέλιξή του με αυτά και επανακαθορίζει τον ρόλο τους (Hix, 2010: 7; Πασσάς, 2016: 88).

5.1.2 Τα Ευρωπαϊκά Όργανα και η λειτουργία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Βασικότερα όργανα της ΕΕ είναι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το θεσμικό της σύστημα έχει αρκετά κοινά στοιχεία με τα συστήματα κρατικής οργάνωσης και διέπεται -με αποκλίσεις- από την αρχή της διάκρισης των λειτουργιών και ακολουθεί σε μεγάλο βαθμό τα κρατικά συστήματα ελέγχου της πολιτικής εξουσίας (Στεφάνου, 2001: 225).

Το Συμβούλιο της ΕΕ έχει ως μέλη τους Υπουργούς των κρατών-μελών, ανάλογα με τον προς συζήτηση τομέα πολιτικής, και η Προεδρία του ασκείται εκ περιτροπής από τα κράτη-μέλη για διάστημα έξι μηνών στη βάση ομάδων τριών κρατών. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο απαρτίζεται από τους Αρχηγούς Κρατών ή Κυβερνήσεων (οι οποίοι επικουρούνται από τους Υπουργούς Εξωτερικών) των κρατών-μελών και από αυτό λαμβάνονται οι σημαντικές πολιτικές αποφάσεις της ΕΕ. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο αποτελεί το άμεσα εκλεγμένο σώμα της ΕΕ και διαθέτει νομοθετικές, εποπτικές και δημοσιονομικές αρμοδιότητες. Το Δικαστήριο της ΕΕ μεριμνά για την ερμηνεία και εφαρμογή του δικαίου της ΕΕ, και εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με το δίκαιο της ΕΕ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι το πολιτικά ανεξάρτητο εκτελεστικό όργανο της ΕΕ και το μόνο αρμόδιο όργανο για την κατάρτιση προτάσεων για την ευρωπαϊκή νομοθεσία και για την εφαρμογή των αποφάσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της ΕΕ (European Union, 2023).

Στο σύστημα αυτό εντοπίζονται δύο βασικές αποκλίσεις από την αρχή της διάκρισης των λειτουργιών: η πρώτη αφορά στην ευρεία συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη νομοθετική λειτουργία, γεγονός που την καθιστά μέρος ενός ιδιότυπου νομοθετικού τριγώνου από κοινού με το Συμβούλιο της ΕΕ και το Κοινοβούλιο· η δεύτερη απόκλιση αφορά στην εκτελεστική εξουσία καθώς υιοθετείται ένα δικέφαλο σχήμα άσκησής της (Συμβούλιο της ΕΕ

και Ευρωπαϊκή Επιτροπή), με αποτέλεσμα το Συμβούλιο της ΕΕ να ασκεί και νομοθετική και εκτελεστική εξουσία (Στεφάνου, 2001: 225).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι το όργανο που ενδιαφέρει περισσότερο στο πλαίσιο της διατριβής αυτής, καθώς διαδραματίζει έναν ρόλο παραπλήσιο προς αυτόν της δημόσιας διοίκησης ενός κράτους. Έχει ενδιαφέρον να διερευνηθεί το μοντέλο διοίκησης που υιοθετεί η ίδια, στο πλαίσιο της λειτουργίας της, και το μοντέλο διοίκησης που προβάλλει στο πλαίσιο της συνεργασίας της με τις εθνικές δημόσιες διοικήσεις των κρατών-μελών. Σύμφωνα με τον Nugent (2006: 213) η ίδια είναι κάτι περισσότερο από δημόσια διοίκηση, γιατί διαθέτει περισσότερες εξουσίες σε επίπεδο διαμόρφωσης της πολιτικής και λήψης αποφάσεων, αλλά και κάτι λιγότερο, επειδή ο ρόλος της είναι πιο περιορισμένος στην υλοποίηση των πολιτικών, πεδίο στο οποίο οι εθνικές διοικήσεις των κρατών-μελών έχουν τον κυρίαρχο ρόλο. Στις αρμοδιότητές της, μεταξύ άλλων, εμπίπτουν η ανάπτυξη των πολιτικών και της νομοθεσίας, εκτελεστικές εξουσίες (κυρίως σε επίπεδο συντονισμού και θέσπισης κανόνων), η προάσπιση του νομικού πλαισίου και η υποστήριξη του γενικού συμφέροντος της Ένωσης, ενώ βασικό χαρακτηριστικό του ρόλου της είναι το γεγονός ότι συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση της ενωσιακής ατζέντας.

Η συγκρότηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι ξεκάθαρα ιεραρχική, προσιδιάζοντας στα κλασικά διοικητικά γραφειοκρατικά πρότυπα. Στην κορυφή της ιεραρχίας της τίθενται οι Επίτροποι, οι οποίοι αποτελούν την πολιτική ηγεσία. Το Σώμα των Επιτρόπων (ένας Επίτροπος από κάθε κράτος-μέλος της ΕΕ) λειτουργεί υπό τον πρόεδρο της Επιτροπής, ο οποίος αποφασίζει ποιος είναι αρμόδιος για κάθε τομέα πολιτικής. Για τον διορισμό της πολιτικής ηγεσίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής απαιτείται η έγκριση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, ενώ η θητεία των Επιτρόπων έγινε πενταετής για να συμπίπτει με τη θητεία του Κοινοβουλίου. Οι

Επίτροποι, αν και προέρχονται από τα κράτη-μέλη, οφείλουν να επιδεικνύουν αμεροληψία και ανεξαρτησία και να μην λειτουργούν ως εκπρόσωποι των κρατών.

Κάτω από τους Επιτρόπους, οι οποίοι λειτουργούν ως «κάτι λιγότερο από Υπουργοί», βρίσκεται ο γραφειοκρατικός μηχανισμός της Επιτροπής που αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του συνολικού διοικητικού πλαισίου της ΕΕ και οργανώνεται σε Γενικές Διευθύνσεις, των οποίων το μέγεθος και η εσωτερική οργάνωση ποικίλλει (Nugent, 2006: 224, 228-229). Οι Γενικές Διευθύνσεις, λειτουργούν ως οιασδήποτε υπουργεία, αποτελούν «το οργανωτικό αντίστοιχο των υπηρεσιών στα υπουργεία των εθνικών διοικήσεων και εκπληρώνουν πολλές από τις ίδιες λειτουργίες- ανάπτυξη πολιτικής, προπαρασκευή της νομοθεσίας, συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τα πολιτικά εκτελεστικά όργανα» και συγκροτούν μια εξαιρετικά ανεπτυγμένη γραφειοκρατία (Hix, 2010: 61, 68,91).

Η εικόνα της Επιτροπής ως μια γραφειοκρατία με αυστηρό οργανωτικό πλαίσιο -αν και χωρίς ουσιαστικό ρόλο στην υλοποίηση των πολιτικών- εν μέρει τροποποιείται από τη λειτουργία πρακτικών οριζόντιου συντονισμού (πρακτική που επιβάλλεται και από το γεγονός ότι τα χαρτοφυλάκια των Επιτρόπων δεν ταυτίζονται απόλυτα με τις αρμοδιότητες των Γενικών Διευθύνσεων) και από την ανάπτυξη ενός δικτύου συμβουλευτικών επιτροπών (εμπειρογνώμων ή γνωμοδοτικών), οι οποίες τη βοηθούν στην εκτέλεση των καθηκόντων της (Nugent, 2006: 231, 237-238, 251). Ο ρόλος των Ομάδων Εργασίας που τελούν υπό τη διαχειριστική ευθύνη της Επιτροπής, χωρίς να εντάσσονται οργανικά σε αυτήν, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς λειτουργούν παράλληλα προς τον ιεραρχικό της χαρακτήρα και αποτελούν ένα εργαλείο σύνδεσης των εθνικών διοικήσεων με τον διοικητικό μηχανισμό της Επιτροπής, ανεξάρτητα από το πως ερμηνεύεται κατά καιρούς ο ρόλος τους. Η συγκρότηση μιας Ομάδας Εμπειρογνομόνων σηματοδοτεί την έναρξη της πολιτικής διαδικασίας από την Επιτροπή

προκειμένου να διαμορφωθούν προτάσεις και, παράλληλα, η συγκρότησή τους εξυπηρετεί πολλαπλούς στόχους, όπως: τη συλλογή πληροφοριών, την επιρροή στη διαμόρφωση της ατζέντας, τον έλεγχο της αποδοχής των πρωτοβουλιών της Επιτροπής, την αναζήτηση συμμαχιών και την οικοδόμηση συναίνεσης ή ενίοτε και τη χρήση τους ως φύλλο συκής, όταν ασκούνται εξωτερικές πιέσεις στην Επιτροπή (Πασσάς, 2012: 66, 75-77).

5.1.3 Ευρωπαϊκός Διοικητικός Χώρος και νέες μορφές διακυβέρνησης

Αν, λοιπόν, το διοικητικό υπόδειγμα που υιοθετεί τουλάχιστον ως προς την εσωτερική διάρθρωση και λειτουργία της η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι σε γενικές γραμμές αυτό της κλασικής γραφειοκρατικής οργάνωσης με αποκλίσεις, έχει σημασία να δούμε ποια διοικητικά μοντέλα κυριαρχούν στον ευρωπαϊκό χώρο (εάν η Επιτροπή προωθεί προς τις εθνικές διοικήσεις των κρατών-μελών κάποιο συγκεκριμένο διοικητικό μοντέλο, και εάν έχει επέλθει στον ενωσιακό χώρο σε κάποιον βαθμό διοικητική σύγκλιση).

Βασικές παραδοχές για την εξέταση του θέματος, που εμφανίζουν εγγενείς αντιφάσεις, είναι οι εξής: α) οι συνθήκες δεν υπαγορεύουν ένα συγκεκριμένο διοικητικό πρότυπο ούτε υφίσταται κοινοτικό κερτημένο για τη δημόσια διοίκηση β) το άρθρο 41 του «Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης» αναφέρεται στο δικαίωμα στη χρηστή διοίκηση (EUR-Lex, 2016) γ) στο προσχέδιο του Ευρωπαϊκού Συντάγματος προβλεπόταν ότι η Ένωση θα σεβαστεί τις εθνικές ταυτότητες των κρατών-μελών, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας διοίκησης σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο (EUR-Lex, 2003) δ) έχει αναδυθεί ένα μη τυπικό κερτημένο για την ενωσιακή δημόσια διοίκηση σε επίπεδο ανάπτυξης κοινών αντιλήψεων και αρχών, προτύπων καλών πρακτικών και προαπαιτούμενων για την εφαρμογή της ενωσιακής νομοθεσίας ε) τα ευρωπαϊκά κράτη διαθέτουν παραδοσιακά ισχυρά και ποικιλόμορφα διοικητικά συστήματα στ) η ΕΕ πέτυχε την πολιτική και οικονομική

ολοκλήρωση με περιορισμένη διοικητική σύγκλιση ζ) το συμπέρασμα για το εάν υφίσταται διοικητική σύγκλιση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πλευρά της διοίκησης που μελετάται (Olsen, 2003: 513-524).

Ο Τσέκος (2009: 94-117, 138-139, 141) ξεκινά από το δεδομένο ότι η πολιτική ενοποίηση θα πρέπει να συνεπάγεται και διοικητική ενοποίηση και εντοπίζει κυρίως δυο ιδεοτυπικά υποδείγματα διοικητικής συγκρότησης στον ενωσιακό χώρο: το κανονιστικό πρότυπο (με χαρακτηριστικά παραδείγματα τη Γαλλία και τη Γερμανία) που κυριαρχεί εκτατικά και το επιχειρησιακό (που έχει επικρατεί κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις σκανδιναβικές χώρες). Διαπιστώνει ότι το σύννηθες αποτέλεσμα σε αυτές τις καταστάσεις, όπου συναντώνται πολλές δυναμικές, είναι μια σύνθεση πολλαπλής γεωμετρίας με έκδηλη την τάση να καταγράφεται μια πορεία από την έμφαση στον κανονιστικό προς την έμφαση στο επιχειρησιακό διοικητικό πρότυπο στον ευρωπαϊκό χώρο.

Ενδεικτικό της τάσης αυτής θεωρεί και το γεγονός ότι η Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση επηρεάζεται ξεκάθαρα από τις αρχές της ΝΔΔ, ενώ μια ακόμη τάση προς το διαχειριστικό διοικητικό πρότυπο (που προτάσσει η ΕΕ) έρχεται να προσθέσει και η παρότρυνση προς τα κράτη-μέλη να υιοθετήσουν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης/CAF (Olsen, 2003: 518). Τέλος, ο Τσέκος συμπεραίνει ότι: α) ένας ευρωπαϊκός διοικητικός χώρος δεν έχει ακόμη συγκροτηθεί, ακόμη κι αν τον εννοήσουμε ως ομοιόμορφο συμπεριφορικά και όχι δομικά και β) στην περίπτωση της Ελλάδας το διοικητικό πρότυπο της χώρας δεν επηρεάστηκε ουσιαστικά από τη συμμετοχή στην ΕΕ, καθώς οι επείσακτες μέθοδοι προσαρμόστηκαν στην εγχώρια διοικητική πραγματικότητα.

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να διευκρινιστεί ίσως καλύτερα τι εννοούμε με τον όρο διοικητική σύγκλιση. Ο C.Pollit (όπ. αναφ. σε Μιχαλόπουλο, 2010: 167) προτείνει τον

καθορισμό σταδίων διοικητικής σύγκλισης, ξεκινώντας από τη σύγκλιση σε επίπεδο λόγου (discourse) και προχωρώντας σε σύγκλιση στις αποφάσεις, στην πρακτική λειτουργία και στα αποτελέσματα. Η θέαση αυτή είναι χρήσιμη γιατί όσο και είναι σαφές ότι δεν υφίστανται διοικητικές συγκλίσεις υπό την έννοια της ομοιόμορφης λειτουργίας των ενωσιακών εθνικών δημοσίων διοικήσεων, εντούτοις είναι παράλληλα προφανές ότι παρατηρούνται συγκλίσεις σε επίπεδο λόγου και στις πολιτικές προτεραιότητες που καθορίζουν τα κράτη-μέλη (πρακτική που παρατηρείται και στον τομέα της εκπαίδευσης).

Σε ένα ευρύτερο επίπεδο από αυτό της λειτουργίας και της εσωτερικής οργάνωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, έχει διαπιστωθεί ότι στην ΕΕ υφίστανται τέσσερα κύρια πρότυπα διακυβέρνησης: η κοινοτική μέθοδος, η κεντρική ρύθμιση, η διακυβερνητική συνεργασία (με γνωστότερη μορφή της την ανοιχτή μέθοδο συντονισμού) και ο πολυμερής συντονισμός (Μενδρινού, 2016: 118).

Θεωρώντας, ως βάση ανάλυσης, την κλασική κοινοτική μέθοδο (στο πλαίσιο της οποίας μόνον η Επιτροπή κάνει νομοθετικές προτάσεις, ενώ οι νομοθετικές και δημοσιονομικές πράξεις θεσπίζονται από το Συμβούλιο της ΕΕ και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο) και ορίζοντας τη διακυβέρνηση «ως μόχλευση και συνεργασία αλληλοεξαρτώμενων δρώντων, βασισμένων σε θεσμοθετημένα σύνολα κανόνων» ο Μανουβέλος (2010: 4-8, 33) κατατάσσει τις νέες μορφές διακυβέρνησης στην ΕΕ σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία που αφορά σε εναλλακτικές μορφές διακυβέρνησης στο πλαίσιο της κοινοτικής μεθόδου κατατάσσει την Επιτροπολογία, την νομοθετική ευελιξία και την συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων και στη δεύτερη κατηγορία που αφορά σε εναλλακτικές μεθόδους διακυβέρνησης και εκτός του πλαισίου της κοινοτικής μεθόδου, κατατάσσει την ανοιχτή μέθοδο συντονισμού, τον κοινωνικό διάλογο και τα διαρθρωτικά

ταμεία (δηλαδή, τις επιτροπές που δημιουργούνται για τον χρηματοδοτικό έλεγχο των διαρθρωτικών ταμείων).

Συμπερασματικά και με δεδομένο ότι: α) η εκπαίδευση ανήκει στις διανεμητικές πολιτικές της ΕΕ (Nugent, 2006: 491-494) που δεν εμπίπτουν στις αρκετά αναπτυγμένες πολιτικές και θεωρούνται κατά κύριο λόγο εθνικές αρμοδιότητες β) και ότι οι αρμοδιότητες της Ένωσης διακρίνονται σε αποκλειστικές και συντρέχουσες, με την εκπαίδευση να εμπίπτει στη δεύτερη κατηγορία, στο πλαίσιο της οποίας η Ένωση μπορεί να παρεμβαίνει μόνο συμπληρωματικά (Πλιάκος, 2001: 218-219), είναι προφανές ο τύπος διακυβέρνησης που κυριαρχεί σε θέματα εκπαίδευσης σε ενωσιακό επίπεδο είναι αυτός της ανοιχτής μεθόδου συντονισμού.

5.1.4 Η Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού

Για να γίνει κατανοητή η ανοιχτή μέθοδος συντονισμού, πρέπει καταρχάς να διευκρινιστεί ότι αποτελεί ένα πρότυπο διακυβέρνησης, το οποίο (αν και προϋπήρχε) συνδέεται στενά με την στρατηγική της Λισαβόνας (2000). Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, επιδιώκεται αρχικά «να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία, βασισμένη στη γνώση, παγκόσμια ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και ισχυρότερη κοινωνική συνοχή» (European Parliament, 2000:2).

Είναι σαφές ότι βασικό ζητούμενο της στρατηγικής της Λισαβόνας είναι η ανάπτυξη (έννοια που χρησιμοποιείται αδιευκρίνιστα). Ορισμένοι μελετητές θεωρούν ότι η στρατηγική αυτή αντανάκλα την κεντροαριστερή ιδεολογία, καθώς η οικονομική προοπτική της Ένωσης λειτουργεί ως εργαλείο περιστολής των εισοδηματικών ανισοτήτων και ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής, ενώ παράλληλα υποδεικνύει έναν τρόπο συντονισμού, την ανοιχτή

μέθοδο συντονισμού, η οποία όμως απέχει από το γραφειοκρατικό πρότυπο και αποτελεί πρόταση διοίκησης αποτελεσμάτων που εγγράφεται στη λογική της ΝΔΔ (Μιχαλόπουλος, 2010: 16-24, 54). Για άλλους πάλι ερευνητές, η ανοιχτή μέθοδος συντονισμού αποτελεί «έναν νομιμοποιητικό λόγο που παρέχει τη δυνατότητα στους διαμορφωτές πολιτικής να εμπλακούν σε νέες περιοχές πολιτικών που είτε είναι πολιτικά ευαίσθητες είτε που δεν υπάγονται σε καμία περίπτωση στην κλασική κοινοτική μέθοδο», καθώς και μία μέθοδο που εντάσσεται απολύτως στον κυρίαρχο λόγο της ανταγωνιστικότητας και που προκρίθηκε προκειμένου να διαχωριστούν σύνθετα πολιτικά προβλήματα αλλά και να αποσιωπηθούν οι πλέον οξείες πολιτικές αντιπαραθέσεις (Radaelli, 2003: 7, 20).

Στα Συμπεράσματα της Προεδρίας της 23^{ης} και 24^{ης} Μαρτίου 2000 (European Parliament, 2000:12) καθορίζονται τα ειδικά στοιχεία της μεθόδου ως ακολούθως: α) δημιουργία κατευθυντήριων αρχών για την Ένωση συνδυασμένες με εξειδικευμένα χρονοδιαγράμματα επίτευξης των στόχων σε βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη περίοδο β) καθιέρωση, όπου είναι κατάλληλο, ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών και συγκριτικών επιδόσεων (benchmarks) έναντι των καλύτερων παγκοσμίως και προσαρμοσμένων στις ανάγκες των διαφορετικών κρατών-μελών και τομέων, ως μέσου σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών γ) μετατροπή των κατευθυντήριων αρχών σε εθνικές ή περιφερειακές πολιτικές, θέτοντας συγκεκριμένους στόχους και λαμβάνοντας μέτρα, έχοντας υπόψη της εθνικές και περιφερειακές διαφορές δ) περιοδική παρακολούθηση, αξιολόγηση, ομότιμη επιθεώρηση, οργανωμένη ως διαδικασία αμοιβαίας μάθησης.

Στα θετικά στοιχεία της μεθόδου συγκαταλέγονται η ευελιξία που παρέχει στα κράτη-μέλη, η ενίσχυση της διακρατικής συνεργασίας και της αμοιβαίας μάθησης, η εθελούσια φύση της, η εδραίωση της οργανωτικής μορφής των δικτύων και η σύγκλιση που επιτυγχάνει σε

επίπεδο ιδεών (ideational convergence). Παράλληλα, δημιουργούνται κάποιες εγγενείς αντιφάσεις της μεθόδου: η ένταση ανάμεσα στον ανταγωνιστικό και κοινωνικό χαρακτήρα της Ένωσης, οι περιορισμοί και οι συνέπειες της συγκριτικής επίδοσης (benchmarking) και της έμφασης στις καλές πρακτικές και η όχι ιδιαίτερα ‘ανοιχτή’ σύνθεση των δικτύων που την υπηρετούν (καθώς έχει διαπιστωθεί ότι τα μέλη τους είναι κατά κύριο λόγο δημόσιοι υπάλληλοι που υπηρετούν στα αντίστοιχα Υπουργεία).

5.2 Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Αν και ο σκοπός της Ένωσης ήταν εξ αρχής πολιτικός, επελέγη συνειδητά να προκριθούν, αρχικά, θέματα χαμηλής πολιτικής. Για τον λόγο αυτό, δόθηκε το μεγαλύτερο βάρος στην οικονομική πτυχή της ενοποίησης και στην δημιουργία της ενιαίας αγοράς ενώ ζητήματα υψηλής πολιτικής, όπως η εκπαίδευση, τίθενται στο επίκεντρο των ευρωπαϊκών πολιτικών αρκετές δεκαετίες. Αλλά ακόμη κι όταν αρχίζει η ουσιαστική ενασχόληση με θέματα εκπαίδευσης, η πορεία συγκρότησης της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής υπήρξε -και παραμένει- μια διαδικασία αργών ρυθμών και ασυνεχειών, με την έμφαση αρχικά να δίνεται στην επαγγελματική κατάρτιση, στη συνέχεια να στρέφεται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και κατόπιν να επεκτείνεται στην υποχρεωτική εκπαίδευση, στην περίπτωση της οποίας τα όρια είναι λιγότερο διαπερατά (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008: 10; Gornitzka, 2007: 7; Walkenhorst, 2008: 571, 582).

Ο Nugent (2006: 99) επισημαίνει ότι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των πολιτικών της Ένωσης υπήρξε η διαχρονική περιορισμένη ενασχόλησή της με τους τομείς πολιτικής που «αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων δαπανών, όπως η κοινωνική πρόνοια, η εκπαίδευση, η υγεία και η άμυνα». Πέρα όμως από τη διάσταση αυτή, σίγουρα η αργοπορημένη ενασχόληση με θέματα εκπαίδευσης οφείλεται και σε άλλους λόγους, με

σημαντικότερο, ίσως, τη σχέση της εκπαίδευσης με το έθνος-κράτος. Λαμβάνοντας, επιπλέον, υπόψη το γεγονός ότι στον ευρωπαϊκό χώρο θεωρείται δεδομένος ο δημόσιος χαρακτήρας της γενικής εκπαίδευσης, καθίσταται εύλογη η απροθυμία των κρατών-μελών να εκχωρήσουν αρμοδιότητες σε θέματα εκπαίδευσης σε έναν υπερεθνικό οργανισμό. Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε το σημερινό επίπεδο ενωσιακής αρμοδιότητας σε θέματα εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να έχουμε μια εικόνα της διαμόρφωσης της πορείας της.

Υφίστανται αρκετές περιοδολογήσεις της ανάπτυξης της ενωσιακής συνεργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, οι οποίες σε γενικές γραμμές συγκλίνουν (π.χ. Hingel, 2001; Walkenhorst, 2008). Τα βασικά σημεία ανάπτυξης της ενωσιακής εκπαιδευτικής πολιτικής θα παρουσιαστούν στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας ως βάση τη διάκριση του Périn (2007):

Κατά την πρώτη φάση (1957-1971) δίνεται έμφαση αποκλειστικά στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Η Συνθήκη της Ρώμης (EUR-Lex, 1957) στοχεύει στην οικονομική ολοκλήρωση και στην αγροτική πολιτική και το άρθρο 128 της Συνθήκης αναφέρεται μόνον στην επαγγελματική εκπαίδευση (*formation professionnelle*). Ενώ, λοιπόν, παρέχεται μεγάλο περιθώριο για δράση, δεν αναπτύχθηκε ιδιαίτερα αυτός ο τομέας πολιτικής, καθώς την περίοδο αυτή δεν υπήρχε ανεργία και η επαγγελματική εκπαίδευση δεν συνιστούσε προτεραιότητα (Périn, 2007: 122).

Η δεύτερη φάση (1971-1992) αποτελεί την περίοδο θεμελίωσης της συνεργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης ο 1992 με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ (EUR-Lex, 1992) η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ως επίσημος τομέας άσκησης πολιτικής. Σύμφωνα με τον Périn (2007:125) στη συνθήκη του Μάαστριχτ το status της επαγγελματικής κατάρτισης χάνει την ιδιαίτερη θέση που είχε στη Συνθήκη της Ρώμης και έρχεται πιο κοντά σε αυτό της εκπαιδευτικής

συνεργασίας. Η Aleksić (2019: 4) παρατηρεί ότι η συνθήκη του Μάαστριχτ ενισχύει τα όρια ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, με την ύπαρξη των χωριστών άρθρων με ξεκάθαρα διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης, όρια που καθίστανται πιο θολά, σε μεταγενέστερη φάση, με τη στρατηγική της Λισαβόνας.

Η τρίτη φάση (1992-2000) κυριαρχείται από την ανάδυση των εννοιών της Δια Βίου Μάθησης και της Κοινωνίας της Γνώσης. Κυρίαρχο στοιχείο της περιόδου θεωρεί ο Périn το γεγονός ότι σπάει η διάκριση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, προκειμένου να υπηρετήσουν από κοινού τη δια βίου εκπαίδευση. Ο ενωσιακός λόγος την περίοδο αυτή διαμορφώνεται κυρίως με βάση δυο κείμενα: τη Λευκή Βίβλο «Διδασκαλία και μάθηση. Προς την κοινωνία της γνώσης» (European Commission, 1995) και την ανακοίνωση της Επιτροπής «Για μια Ευρώπη της γνώσης» (EUR-Lex, 1997a). Κυρίαρχο στοιχείο είναι η αλληλεξάρτηση των πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις πολιτικές για την ανταγωνιστικότητα, την απασχόληση και την κοινωνική συνοχή και η ένταξη του εκπαιδευτικού λόγου στο ευρύτερο πλαίσιο της επικράτησης του νεοφιλελεύθερου παραδείγματος (Πασιάς & Παντίδης, 2018: 259). Το θεσμικό πλαίσιο για την εκπαίδευση και την κατάρτιση καθορίζεται στα άρθρα 149 και 150 της Συνθήκης του Άμστερνταμ (EUR-Lex, 1997b) και σε αυτά βασίζεται η ενωσιακή εκπαιδευτική πολιτική ως σήμερα.

Η τέταρτη φάση (2000 και εξής) ταυτίζεται με τη Στρατηγική της Λισαβόνας και συνιστά σημείο τομής στην ενωσιακή εκπαιδευτική πολιτική. Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής και καθώς επιδιώκεται «να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία, βασισμένη στη γνώση», εκ των πραγμάτων η εκπαίδευση αναδεικνύεται σε βασικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων αυτών και τίθεται για πρώτη φορά στο προσκήνιο των πολιτικών της ΕΕ. Στα συμπεράσματα του Συμβουλίου της Λισαβόνας (European Parliament, 2000) γίνεται για πρώτη ρητή αναφορά στην ανάγκη «εκσυγχρονισμού

των εκπαιδευτικών συστημάτων», διατύπωση αρκετά τολμηρή με δεδομένη την ευαισθησία που επιδεικνυόταν έως τότε για τα εκπαιδευτικά θέματα στο ενωσιακό συγκείμενο (Grek, 2008: 213; Périn, 2007: 128).

Καθώς, όμως, πλέον οι στόχοι αυτοί (Λισαβόνα) αφορούν σε πεδία πολιτικής που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες των κρατών-μελών, η Ένωση εισάγει την ανοιχτή μέθοδο συντονισμού, η οποία παρουσιάστηκε στο προηγούμενο τμήμα του κεφαλαίου. Οι κοινοί στόχοι και οι αποφάσεις που λαμβάνονται, στο πλαίσιο αυτό, συνιστούν παρέμβαση στο πεδίο των εθνικών πολιτικών, με στόχο όχι τη σύγκλιση και την εναρμόνιση των εθνικών εκπαιδευτικών συστημάτων, αλλά τον έλεγχο και τη σύγκλιση του σχεδιασμού των εθνικών εκπαιδευτικών πολιτικών (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008: 18; Πασιάς & Παντίδης, 2018: 266).

Η Στρατηγική της Λισαβόνας στην εκπαίδευση καθόρισε εφεξής το πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής, η οποία υλοποιήθηκε μέσω δύο δεκαετών στρατηγικών πλαισίων («Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» και «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020»), τα οποία σε συνδυασμό με το ενιαίο ολοκληρωμένο πρόγραμμα για τη δια βίου μάθηση συγκροτούν ένα συνεκτικό πλαίσιο για τη συνεργασία στην τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (Périn, 2007:130).

Συνεπώς, σήμερα η εκπαίδευση αποτελεί επίσημο τομέα άσκησης πολιτικής της Ένωσης (Μάαστριχτ), στον οποίο αποδίδεται ιδιαίτερη αξία καθώς συνδέεται στενά με τον στόχο της ανάπτυξης (Λισαβόνα). Καθώς, όμως, η εκπαίδευση εξακολουθεί να αποτελεί και ένα πεδίο πολιτικής που εξακολουθεί να εμπίπτει στην αρμοδιότητα των κρατών-μελών το θεσμικό πλαίσιο που τη διέπει είναι αρκετά σύνθετο. Βασικά στοιχεία για την κατανόησή του θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα εξής:

- Οι συντρέχουσες ενωσιακές αρμοδιότητες, στις οποίες ανήκει και η εκπαίδευση, ασκούνται με βάση δυο θεμελιώδεις αρχές: την επικουρικότητα και την αναλογικότητα. Σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας η Ένωση (στους τομείς που δεν υπάγονται στην αποκλειστική της αρμοδιότητα) δρα μόνον και στο βαθμό που οι στόχοι της δράσης της είναι αδύνατον να επιτευχθούν επαρκώς από τα κράτη-μέλη, και δύνανται να επιτευχθούν καλύτερα σε κοινοτικό επίπεδο. Στην πράξη, η αρχή της επικουρικότητας σημαίνει πως οι πολιτικές πρέπει να αποφασίζονται σε εθνικό επίπεδο και, ει δυνατόν, ακόμη και σε περιφερειακό ή τοπικό. Η αρχή της αναλογικότητας εφαρμόζεται σε όλες τις κοινοτικές αρμοδιότητες (αποκλειστικές και συντρέχουσες) και σημαίνει ότι η δράση της Κοινότητας δεν πρέπει να υπερβαίνει τα αναγκαία όρια για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Στην περίπτωση συντρέχουσας αρμοδιότητας, η Κοινότητα οφείλει να προσφύγει στην πιο ήπια μορφή δράσης (Nugent, 2006: 136; Πλιάκος, 2001: 219-221).

-Για την ανοικτή μέθοδο συντονισμού πρέπει να τονιστεί ότι «δεν συνιστά μια χαλαρή διαδικασία, ειδικά μετά την εισαγωγή των προβλέψεων για τη νέα οικονομική διακυβέρνηση και τη ‘στενή’ παρακολούθηση υλοποίησης των στόχων μέσω του ευρωπαϊκού εξαμήνου» και έχει επισημανθεί επίσης ο κίνδυνος να μετατραπεί περισσότερο σε έναν μηχανισμό παραγωγής εθνικών εκθέσεων (Ασδεράκη, 2016: 488; Μανουβέλος, 2010: 20).

Ειδικότερα για την εφαρμογή της ανοικτής μεθόδου συντονισμού στην εκπαίδευση έχουν επισημανθεί τα κάτωθι: α) δεν συνιστά έναν εντελώς νέο μηχανισμό λήψης αποφάσεων, καθώς δεν υφίσταται ένας εντελώς ξεκάθαρος διαχωρισμός του ήπιου και σκληρού δικαίου και χρησιμοποιεί αρκετές τεχνικές της ΝΔΔ (Lange & Alexiadou, 2007: 327) β) κυρίαρχο συστατικό της είναι η ευελιξία (Lange & Alexiadou, 2007; Walkenhorst, 2008: 580) γ) αναπτύχθηκε γρηγορότερα στον τομέα της εκπαίδευσης σε σχέση άλλες πολιτικές (π.χ. για την

υγεία και τη μετανάστευση) και αποτελεί μια από τις πιο καθιερωμένες διαδικασίες συντονισμού σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Gornitzka, 2006: 16, 48) δ) συνέβαλε στην ενίσχυση του ρόλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία μετά το Μάαστριχτ κατέστη ένας ορατός δρων/visible actor (Gornitzka, 2006: 18; Walkenhorst, 2008:580) ε) αντιπροσωπεύει αναμφίβολα ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη μιας προσέγγισης της εκπαιδευτικής πολιτικής που βασίζεται στους αριθμούς (Gornitzka, 2006: 30).

Συμπερασματικά, μετά την απόκτηση ισχυρότερης νομικής βάσης στην άσκηση ενωσιακής πολιτικής στον τομέα της εκπαίδευσης και την σύνδεσή της με την οικονομία, καταγράφονται δυο σημαντικές αλλαγές. Αφενός η εκπαίδευση μετακινείται από το περιθώριο στο κέντρο των ενωσιακών πολιτικών, και αφετέρου ο λόγος και η πρακτική για την εκπαίδευση μετατοπίζονται από την προσπάθεια συγκρότησης μιας ευρωπαϊκής κουλτούρας σε μια έμφαση στους αριθμούς, προκειμένου να υπηρετηθεί η ποιότητα και η αποδοτικότητα (Grek, 2008: 208, 214; Walkenhorst, 2008: 571, 577).

5.2.1 Το θέμα της Ηγεσίας στα κείμενα της Ομάδας Εργασίας για τα Σχολεία (ΕΚ2020)

Κατόπιν της εκπόνησης των δύο δεκαετών στρατηγικών πλαισίων («Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» και «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020») εκκινούν οι εργασίες των ομάδων εργασίας, που συγκροτεί η Επιτροπή. Η λειτουργία τους αναπτύσσεται, συνήθως, σε διετείς κύκλους και παράγονται κατευθυντήριες οδηγίες και εκθέσεις. Τα κείμενα αυτά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αποτελούν τη βάση δημιουργίας του ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού χώρου, έστω και σε επίπεδο ιδεών (ideational convergence). Η λειτουργία του συστηματοποιείται κυρίως μετά το 2010.

Γενικότερα για τις ομάδες εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι Gornitzka και Sverdrup (2008) διαπιστώνουν τα εξής: α) αποτελούν στοιχείο-κλειδί του πολυεπίπεδου

ενωσιακού διοικητικού χώρου, ξεπερνώντας σε αριθμό κάθε άλλο είδος ομάδας β) μαζί με τις ομάδες εργασίας του Συμβουλίου και τις επιτροπές της επιτροπολογίας αποτελούν τους κύριους τύπους επιτροπών, που οργανώνονται από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς γ) αποτελούν ένα ιδιαιτέρως πολύπλοκο σύστημα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως σύνδεσμος για τη λήψη αποφάσεων είτε ως εργαλείο παρακολούθησης δ) πρόκειται για μια συμβουλευτική οντότητα που συγκροτείται από εμπειρογνώμονες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και συνήθως τα μέλη είναι υπάλληλοι των αντίστοιχων υπουργείων των κρατών-μελών, πανεπιστημιακοί και εκπρόσωποι των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών ε) τείνουν να αποκτήσουν έναν μόνιμο χαρακτήρα στο ευρωπαϊκό σύστημα διακυβέρνησης και ενώ ξεκίνησαν ως ένας πειραματισμός σήμερα αποτελούν μια καθιερωμένη πρακτική στ) κατά κανόνα δημιουργούνται σε περιοχές πολιτικής, όπου η νομική αρμοδιότητα διαμοιράζεται ανάμεσα στο ενωσιακό και το εθνικό επίπεδο διακυβέρνησης.

Οι ομάδες εργασίας χρησιμεύουν στον εντοπισμό των θεμάτων προτεραιότητας, στην αξιολόγηση της υπάρχουσας εμπειρίας, στη δημιουργία δεικτών παρακολούθησης, στην ανάδειξη καλών πρακτικών, καθώς και στην διαμόρφωση της απαιτούμενης συναίνεσης. Στόχος τους είναι ο σχεδιασμός οδηγιών/κατευθύνσεων για την Ένωση, ο καθορισμός δεικτών, η μετεγγραφή των ευρωπαϊκών οδηγιών σε εθνικές πολιτικές και η παρακολούθηση και αξιολόγηση. Στον τρόπο που λειτουργούν ακολουθείται, συνήθως, ένα κοινό μοντέλο εργασίας το οποίο περιλαμβάνει τρία στάδια: α) κατά το πρώτο στάδιο ορίζονται οι έννοιες, χαρτογραφούνται οι επικείμενες ενέργειες, καθορίζονται τα θέματα που προσφέρονται για ανταλλαγή καλών πρακτικών και καταρτίζονται οι ενδιάμεσες εκθέσεις β) στο δεύτερο στάδιο αναλύονται οι καλές πρακτικές, διατυπώνονται προτάσεις για τις εκθέσεις αξιολόγησης και καθορίζονται οι παράγοντες της αποτυχίας/επιτυχίας και γ) στο τρίτο στάδιο συζητείται η εγκυρότητα της εργασίας των εξωτερικών συνεργατών, καταρτίζονται συστάσεις για την

εκπαιδευτική πολιτική και υιοθετείται η τελική έκθεση από την Επιτροπή (Πασιάς, τ. Β, 2006: 127-129).

Η ηγεσία ως θέμα εμφανίζεται συστηματικά στο πλαίσιο του ΕΚ 2020, κυρίως στα κείμενα της ομάδας εργασίας για τη σχολική εκπαίδευση. Αξίζει, βέβαια, παρενθετικά, να ειπωθεί ότι εξ αρχής η σχολική εκπαίδευση κατέχει κεντρικό ρόλο στις ομάδες εργασίας, καθώς από το 2011 αρκετές ομάδες εργασίας αφορούν σε αυτήν (άμεσα και έμμεσα) και η παρουσία της συγκεκριμένης ομάδας εργασίας είναι συστηματική.

Σε ό,τι αφορά το θέμα της ηγεσίας στο πλαίσιο του ΕΚ 2020, επισημαίνεται ότι αν και δεν γίνεται ρητή αναφορά σε αυτή σε κάποιον από τους βασικούς στόχους ή τις κεντρικές προτεραιότητες της περιόδου για την ΕΚ, ο ρόλος της προβάλλεται σε αρκετά κείμενα ενώ σε ορισμένα από αυτά αποτελεί το κεντρικό θέμα. Έως το 2014, αναφορές σε αντιλήψεις της ηγεσίας, συναφείς με τη μελέτη αυτή, αναδύονται σταδιακά μόνο ως προς το είδος της καταναεμμένης ηγεσίας, αλλά είναι μεμονωμένες και δεν έχουν συστηματικό χαρακτήρα¹.

1 Ενδεικτικά, παρατίθενται οι ακόλουθες αναφορές: α) στην κοινή έκθεση προόδου του Συμβουλίου και της Επιτροπής για την εφαρμογή του ΕΚ 2020 (EUR-Lex, 2010b) γίνεται αναφορά στη σχολική ηγεσία, ως καθοριστικό παράγοντα της επίδοσης των μαθητών αλλά η συνολικότερη αντιμετώπιση της ηγεσίας εγγράφεται στο παραδοσιακό πλαίσιο της ταύτισης της ηγεσίας με το άτομο που κατέχει την θέση ευθύνης β) στην έκθεση της Δραστηριότητας Ομότιμης Μάθησης (Κύπρος, 17-21 Οκτωβρίου 2010) με θέμα «Σχολική Ηγεσία για τη μάθηση/School Leadership for learning» (European Commission, 2010) της ομάδας εργασίας «Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών», αν και τα θέματα που κυρίως απασχολούν είναι πως εννοιολογείται η ηγεσία, ποιες ευθύνες/καθήκοντα/ρόλους αναλαμβάνουν οι σχολικοί ηγέτες και ποιες ικανότητες πρέπει να διαθέτουν, υφίσταται εντούτοις σποραδικές αναφορές: στην μη επαρκή κατανομή της ηγεσίας, στην ύπαρξη τυπικής και άτυπης ηγεσίας στο πλαίσιο της οποίας και άλλα μέλη της σχολικής μονάδας (πλην του διευθυντή) ασκούν ηγεσία και στην ομαδική προσέγγιση της ηγεσίας, αναφορές που όμως δεν έχουν συστηματικό χαρακτήρα ούτε συνιστούν μια συγκροτημένη πρόταση γ) στο κείμενο *Literature review: Quality in Teachers' continuing professional development* της ομάδας εργασίας «Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών» (European Commission, 2011:8), στο πλαίσιο του καθορισμού των παραγόντων που συμβάλλουν στην ύπαρξη αποτελεσματικών σχολείων, γίνεται αναφορά στην ηγεσία «ως μια λειτουργία στην οποία το προσωπικό συνεισφέρει παρά ως ένα σύνολο ευθυνών που ανατίθενται σε έναν μόνον άτομο».

Σημείο τομής αποτελεί το κείμενο *Συμπεράσματα του Συμβουλίου για την αποτελεσματική ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα* (European Commission, 2014), στο οποίο η εκπαιδευτική ηγεσία αναδεικνύεται σε αυτοτελές κεντρικό θέμα της σχολικής διακυβέρνησης. Η προσέγγιση που επιχειρείται συμπλέει με τους βασικούς άξονες της παρούσας μελέτης. Σε πρώτο επίπεδο δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι η ηγεσία απαιτεί ορισμένες εξαιρετικά ανεπτυγμένες ικανότητες, υποστηριζόμενες από βασικές αξίες. Το δίπολο αυτό (ικανότητας και αξιών) μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι υφίσταται ως κεντρικό μοτίβο και στην εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας, ως κατανεμημένης και ηθικής, με την ικανότητα κατανομής της ηγεσίας και ανάπτυξης της ηγετικής πλευράς του προσωπικού να συνιστά τη βασική ικανότητα του επίσημου ηγέτη και με τα ηθικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας του να αποτελούν το απαραίτητο πλέγμα αξιών. Στο κείμενο γίνεται αναφορά και στο γεγονός ότι οι σχολικοί ηγέτες λειτουργούν ως υποδείγματα για τους εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτικούς, άποψη που συνδέεται ξεκάθαρα με το θεωρητικό πλαίσιο της ηθικής ηγεσίας και της κοινωνικής μάθησης.

Από το χρονικό σημείο αυτό και εξής, η κατανεμημένη ηγεσία απαντά συστηματικά στα κείμενα της ομάδας εργασίας:

- Στο κείμενο *Education and Training 2020, Highlights from the Working Groups 2014-2015* (European Commission, 2016) αναφέρεται ότι η ομάδα εργασίας για τη σχολική πολιτική παρήγαγε δυο κείμενα: μια διαδικτυακή σχολική εργαλειοθήκη και έναν οδηγό για τις πολιτικές βελτίωσης της αρχικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. Στο πρώτο κείμενο, το κατανεμημένο μοντέλο ηγεσίας ορίζεται με έναν ευρύ τρόπο, στο πλαίσιο του οποίου «διδασκτικό και μη-διδασκτικό προσωπικό, μανθάνοντες, καθώς και οι γονείς και οι οικογένειες ενθαρρύνονται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε συγκεκριμένους τομείς

εμπειρογνωμοσύνης, και να αναλάβουν ευθύνες αλλά και να πάρουν πρωτοβουλίες είτε ατομικά είτε στο ως μέλη μιας ομάδας». Παράλληλα, η κατανεμημένη ηγεσία συνδέεται με την ανάπτυξη συνεργατικών θεσμικών δομών (όπως επίσημες ή ανεπίσημες επιτροπές και ομάδες, δημιουργία ρόλων μεσαίων στελεχών/συντονιστών σε επίπεδο σχολικής μονάδας), ενώ η προσπάθεια για την ανάπτυξη κατανεμημένης ηγεσίας συνδέεται με την εισαγωγή μια νέας κουλτούρας και με μια διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμένη στη συνεργασία.

Στο κείμενο *Shaping career-long perspectives on teaching: A guide on policies to improve Initial Teacher Education* (European Union, 2015), η ηγεσία αναφέρεται ως παράγοντας που προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη και συνδέεται στενά με την υιοθέτηση συνεργατικών πρακτικών. Το θέμα της ηγεσίας, με αναφορά και στην κατανεμημένη ηγεσία, εμφανίζεται στην ενότητα που αφορά τη συνεργατική μάθηση και θεωρείται βασικός παράγοντας για την ανάπτυξή της. Προτείνεται μια ευρεία κατανομή των ηγετικών δεξιοτήτων ενώ πετυχημένο θεωρείται το σχολείο στο οποίο ο μέγιστος βαθμός ηγεσίας ασκείται από το μέγιστο αριθμό προσώπων. Παράλληλα, προβάλλεται ο ρόλος του θεσμικού ηγέτη ως προτύπου (ρητορική που παραπέμπει στο αντίστοιχο θεωρητικό πλαίσιο της ηθικής ηγεσίας) και τονίζεται ο ρόλος των εκπαιδευτικών ως άτυπων ηγετών. Για την επίτευξη μιας συνεργατικής ηγεσίας απαιτείται ενταξιακή λήψη αποφάσεων, κοινοί στόχοι και προτεραιότητες, διάλογος με τους κοινωνικούς εταίρους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδιοποίηση των κοινών στόχων και δέσμευση σε ό,τι αφορά την εφαρμογή.

- Στο κείμενο *Education and Training 2020, Highlights from the Working Groups 2016-2017* (European Commission, 2019a) αναφέρεται ότι η ομάδα εργασίας για τα σχολεία ασχολήθηκε με το ευρύτερο θέμα των σχολείων ως μανθανόντων οργανισμών και παρήγαγε

κατευθυντήριες αρχές και παραδείγματα πολιτικών κυρίως στους εξής τομείς: α) διασφάλιση ποιότητας β) συνέχεια και μεταβάσεις στη μαθησιακή ανάπτυξη γ) εκπαιδευτικοί και σχολικοί ηγέτες δ) δίκτυα. Τα παραχθέντα δημοσιεύτηκαν στο κείμενο *European ideas for better learning: the governance of school education systems, The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools* (European Commission, 2018). Η θεματική «εκπαιδευτικοί και σχολικοί ηγέτες» δίνει έμφαση στις προσεγγίσεις που προωθούν τη συνεργασία, την αυτονομία και την κατανομημένη ηγεσία και γίνεται ακόμη λόγος για την ανάγκη οι εκπαιδευτικοί «να τυγχάνουν εμπιστοσύνης και σεβασμού και να αισθάνονται πλήρως ενταγμένοι στο ευρύτερο εκπαιδευτικό σύστημα» (European Commission, 2018: 9,14). Στο πλαίσιο της θεματικής αυτής, δίνεται, επίσης, έμφαση α) στις αξίες (ιδίως της ενταξιακότητας και της ποικιλομορφίας) για το προσωπικό των σχολείων και για τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης/fairness β) στη λειτουργία των εκπαιδευτικών και των σχολικών ηγετών ως προτύπων και γ) στο ήθος. Στο κείμενο αυτό, βρίσκουμε πλέον τους τρεις όρους που συγκροτούν την εννοιολόγηση της ηγεσίας στη μελέτη αυτή: την ένταξη, την κατανομημένη ηγεσία και τις αξίες-ήθος.

- Στην ομάδα εργασίας για τη σχολική εκπαίδευση (2018-2020), η ηγεσία εμφανίζεται σε δύο κείμενα. Στο πρώτο *School Leaders' Competences and Careers* (European Commission, 2019b) η εστίαση αφορά κατά κύριο λόγο τους διευθυντές σχολείων. Στο κείμενο αυτό η κατανομή των ηγετικών καθηκόντων θεωρείται κρίσιμη πτυχή για τα σχολεία και η κατανομημένη ηγεσία προβάλλεται εξ αρχής ως η απάντηση στο αίσθημα μοναχικότητας που προκαλεί η παραδοσιακή ηγεσία αλλά και στον μεγάλο όγκο εργασίας και τη λογοδοσία (European Commission, 2019b: 2). Η κατανομημένη ηγεσία προσδιορίζεται ως μια από τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής σχολείου, ενώ για την άσκησή της απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επίγνωση των δεξιοτήτων των συναδέλφων, ρητορική που

εντάσσει την κατανεμημένη ηγεσία στην ευρύτερη συζήτηση για τις δεξιότητες που κυριαρχεί στην Ένωση τα τελευταία χρόνια.

Στο δεύτερο κείμενο με τίτλο *Supporting teacher and school leader careers: a policy guide* (European Commission, 2020), στους βασικούς όρους, αναδεικνύεται πως γίνεται αντιληπτή η ηγεσία στο κείμενο. Σχετικά, λοιπόν, με τους ρόλους των εκπαιδευτικών παρατίθενται δύο όροι: α) εκπαιδευτικοί και σχολικοί ηγέτες και β) διευθυντές σχολείων. Στο πλαίσιο του πρώτου όρου, διευκρινίζεται ότι αντιλαμβάνονται τον ρόλο του εκπαιδευτικού υπό την ευρεία έννοια, κατά την οποία αυτός εκτείνεται πέραν της παιδαγωγικής πρακτικής στην τάξη, αναλαμβάνοντας ήσσονες ή προσωρινούς ηγετικούς ρόλους. Ο όρος του σχολικού ηγέτη αφορά σε όσους κατέχουν μια επίσημη θέση ευθύνης για τη διοίκηση του σχολείου αλλά παραμένουν εκπαιδευτικοί, καθώς ακόμη ασχολούνται με τη μαθησιακή ανάπτυξη εντός ή εκτός της τάξης. Ο ρόλος του διευθυντή σχολείου θεωρείται η πλέον σημαντική ηγετική θέση, με τη συνολική ευθύνη για τη διοίκηση του σχολείου.

Η ταξινόμηση των όρων σε αυτές τις δύο κατηγορίες μαρτυρά ξεκάθαρα ότι βρισκόμαστε de facto σε ένα κατανεμημένο ηγετικό πλαίσιο στα σχολεία, καθώς η ισχυρή παρουσία ενός επίσημου ηγέτη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανομή της ηγεσίας, ενώ παράλληλα ηγέτες θεωρούνται και εκπαιδευτικοί με άλλους ρόλους. Προς επίρρωση της αντίληψης αυτής για την ηγεσία, σε άλλο σημείο του κειμένου η σχολική ηγεσία θεωρείται ότι απαρτίζεται από δυο στοιχεία: από τον διευθυντή και τις ομάδες διοίκησης.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Είναι σαφές ότι το διοικητικό πρότυπο που κυριαρχεί σε επίπεδο ΕΕ (και πιο συγκεκριμένα στη Ευρωπαϊκή Επιτροπή που διαδραματίζει έναν ρόλο συναφή με αυτό των εθνικών διοικήσεων) είναι αυτό της γραφειοκρατικής οργάνωσης με αποκλίσεις. Οι αποκλίσεις σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τη λειτουργία πρακτικών οριζόντιου συντονισμού καθώς και την ανάπτυξη ενός δικτύου επιτροπών.

Σε ό,τι αφορά την ύπαρξη διοικητικής σύγκλισης, συμπεραίνεται ότι δεν υφίστανται διοικητικές συγκλίσεις των εθνικών δημοσίων διοικήσεων, παρατηρούνται όμως συγκλίσεις σε επίπεδο λόγου και στις πολιτικές προτεραιότητες που καθορίζουν τα κράτη-μέλη. Ο τύπος διακυβέρνησης που κυριαρχεί σε θέματα εκπαίδευσης είναι αυτός της ανοιχτής μεθόδου συντονισμού.

Σε ό,τι αφορά την πορεία συγκρότησης της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής, είναι σαφές ότι πρόκειται για μια διαδικασία αργή, με την έμφαση αρχικά να δίνεται στην επαγγελματική κατάρτιση, στη συνέχεια να στρέφεται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και κατόπιν να επεκτείνεται στην υποχρεωτική εκπαίδευση. Η Στρατηγική της Λισαβόνας συνιστά σημείο τομής στην ενωσιακή εκπαιδευτική πολιτική, και η εκπαίδευση αναδεικνύεται σε βασικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων αυτών και τίθεται για πρώτη φορά στο προσκήνιο των πολιτικών της ΕΕ. Καθώς, οι στόχοι αυτοί αφορούν σε πεδία πολιτικής που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες των κρατών-μελών, η Ένωση εισάγει την ανοιχτή μέθοδο συντονισμού.

Στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας που συγκροτούνται για την εκπόνηση των δεκαετών στρατηγικών πλαισίων της ΕΕ για την ΕΚ, διαπιστώνεται ότι το θέμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας συνιστά κεντρικό θέμα στο πλαίσιο της Ομάδας Εργασίας για τη σχολική εκπαίδευση

(ΕΚ 2020). Πιο συγκεκριμένα, από το 2014 και εξής η ηγεσία καθίσταται κεντρικό θέμα για τη σχολική διακυβέρνηση. Η προσέγγιση της ηγεσίας που επιχειρείται, εξαρχής εγγράφεται σε ένα πλαίσιο που διέπεται από το δίπολο ικανότητες (με κυρίαρχη την ικανότητα κατανομής της ηγεσίας) και αξίες, προσέγγιση που διατρέχει και την προσέγγιση της ηγεσίας που επιχειρείται σε αυτή τη διατριβή. Παράλληλα, το ηγετικό μοντέλο που προβάλλεται σταθερά ως το επιδιωκόμενο είναι το κατανεμημένο. Ο τρόπος που αναπτύσσεται η έννοια της κατανεμημένης ηγεσίας ποικίλει: σχετίζεται με την ανάπτυξη συνεργατικών θεσμικών δομών, με τη συνεργατική μάθηση, με την ενταξιακή λήψη αποφάσεων, εκτείνεται πέραν της σχολικής μονάδας και συμπεριλαμβάνει την κοινότητα, καθορίζει τον όρο σχολικός ηγέτης ανεξάρτητα από τον διευθυντικό ρόλο και αναγνωρίζει την ικανότητα για κατανομή της ηγεσίας ως μια διακριτή ικανότητα.

Παράλληλα, με την παρουσία αναφορών στην κατανεμημένη ηγεσία, εμφανίζονται και αναφορές σε έννοιες που υποδηλώνουν αξίες, όπως: εμπιστοσύνη, σεβασμός, ένταξη, δικαιοσύνη και ήθος. Οι αναφορές αυτές είναι μικρότερες σε έκταση, σε σχέση με τις αναφορές στην κατανεμημένη ηγεσία και δεν συγκροτούνται κάτω από μια εννοιολογική ομπρέλα, που θα μπορούσε να είναι είτε ο όρος αξίες είτε ο όρος ηθική. Η πτυχή αυτή, ο δεύτερος πόλος της ενταξιακής ηγεσίας (σύμφωνα με την εννοιολόγηση που επιχειρείται), είναι παρούσα στα κείμενα της ομάδας εργασίας, αλλά δεν έχει αναπτυχθεί ισότιμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην μεγάλη απήχηση που απέκτησε η κατανεμημένη ηγεσία τα τελευταία χρόνια στην εκπαιδευτική ηγεσία.

Σε κάθε περίπτωση οι δύο άξονες της εννοιολόγησης της ενταξιακής ηγεσίας που επιχειρείται με την ανά χείρας διατριβή είναι παρόντες και στα κείμενα της ομάδας εργασίας που αφορούν στην ηγεσία στη σχολική εκπαίδευση, υποδεικνύοντας ότι οι κατευθύνσεις που

δίδονται για την εκπαιδευτική ηγεσία των κρατών-μελών είναι συμβατές με το προτεινόμενο μοντέλο ενταξιακής ηγεσίας.

Εμπειρική προσέγγιση

Η εμπειρική προσέγγιση αποτελείται από τρία μέρη:

Το πρώτο μέρος αφορά στην ποσοτική έρευνα

Το δεύτερο μέρος αφορά στην ποιοτική έρευνα

Το τρίτο μέρος αφορά στη συνολική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Εισαγωγή στην εμπειρική έρευνα

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, όπως παρουσιάστηκε, διενεργήθηκε μια εμπειρική έρευνα στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (το χρονικό διάστημα 2021-2022), έχοντας ως κύριο σκοπό τον έλεγχο της θεωρητικά διατυπωμένης υπόθεσης ότι η ενταξιακή ηγεσία (οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική) σχετίζεται με την ένταξη του εργαζομένου.

Επελέγη ένας σχεδιασμός μικτών μεθόδων ώστε να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα και των ποσοτικών και των ποιοτικών δεδομένων, προκειμένου τα πρώτα να δώσουν μια εικόνα για την αξιολόγηση της συχνότητας και του μεγέθους των τάσεων και τα δεύτερα να προσφέρουν διαφορετικές προοπτικές στο θέμα και μια πιο περίπλοκη εικόνα της κατάστασης (Creswell, 2016: 536-537). Πιο συγκεκριμένα, επιλέχτηκε ο επεξηγηματικός διαδοχικός σχεδιασμός, που περιλαμβάνει αρχικά τη συγκέντρωση των ποσοτικών δεδομένων και κατόπιν των ποιοτικών (Creswell, 2016: 545).

Τα τρία κοινά ερωτήματα των δύο φάσεων της έρευνας (ποσοτικής και ποιοτικής) είναι τα κάτωθι:

- α) αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην ΚΥ την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- β) η ενταξιακή ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ηγεσία που εδράζεται σε στοιχεία μιας κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας;
- γ) ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Στην ποσοτική προσέγγιση («ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα» σύμφωνα με τον Creswell, 2016) χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, στην ποσοτική προσέγγιση διερευνάται:

α) εάν μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου

β) σε ποιο βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζομένου

γ) πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου με: το αίσθημα ένταξής του στην οργανική του μονάδα, την κατανεμημένη ηγεσία, την ηθική ηγεσία καθώς και σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα, για την κατανεμημένη ηγεσία και για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης.

Ο στόχος της ποσοτικής προσέγγισης είναι να διερευνήσει το τρίπτυχο: ενταξιακή ηγεσία (ως προαπαιτούμενο), ένταξη του εργαζομένου στην οργανική μονάδα, και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευσή του με τον φορέα (ως θετική συνέπεια) στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής διοίκησης του ελληνικού δημοσίου τομέα. Το σχήμα αυτό (ηγεσία ως προαπαιτούμενο, ένταξη στο εργασιακό περιβάλλον και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση ως συνέπεια) βασίζεται στο μοντέλο των Shore et al. (2011), και η ισχύς του επιβεβαιώνεται έμμεσα και από άλλες έρευνες που παρέχουν ευρήματα ότι α) η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα και β) ότι η ένταξη συσχετίζεται, επίσης, θετικά με μια σειρά από θετικά αποτελέσματα, ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγεται και η οργανωσιακή δέσμευση (Barak et al., 2006; Carmeli et al., 2010; Findler et al., 2007; Hirak et al., 2012; Hulpia et al., 2009; Lok & Crawford, 2004; Nembhard & Edmondson, 2006; Markovits et al., 2007).

Η ποιοτική πτυχή της έρευνας, που έπεται της ποσοτικής, επικεντρώνεται στο πρώτο τμήμα του τριμερούς σχήματος το οποίο μελετήθηκε με τα ερωτηματολόγια (ηγεσία ως προαπαιτούμενο - ένταξη - δέσμευση ως αποτέλεσμα), δηλαδή στην ενταξιακή ηγεσία. Η ποιοτική προσέγγιση, κατόπιν της επιβεβαίωσης, βάσει της στατιστικής ανάλυσης, ότι μια ηγεσία ηθική και κατανεμημένη σχετίζεται θετικά με την αίσθηση ένταξης του εργαζομένου, επιχειρεί να εμβαθύνει και να επεξηγήσει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ενταξιακή ηγεσία, τη σχέση της ηθικής και της κατανεμημένης ηγεσίας στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας, καθώς και τους τρόπους εκδήλωσης και τις οργανωσιακές προϋποθέσεις ανάπτυξης μιας ενταξιακής ηγεσίας, ώστε η έρευνα να μπορέσει να υποδείξει «βελτιώσεις για την πρακτική» (Creswell, 2016: 4). Σε ό,τι αφορά, λοιπόν, το θέμα της διαμόρφωσης πολιτικής, η ποσοτική έρευνα μας δίνει τους «αριθμούς», τις γενικές τάσεις και η ποιοτική τις «ιστορίες», την ανάπτυξη μιας καλύτερης κατανόησης του κεντρικού φαινομένου (Creswell, 2016: 16, 537). Η ποιοτική, επίσης έρευνα, θεωρείται καταλληλότερη για ένα ερευνητικό πρόβλημα α) του οποίου δεν γνωρίζουμε καλά τις μεταβλητές που πρέπει να διερευνηθούν και β) στο οποίο η βιβλιογραφία δεν παρέχει σημαντική κατεύθυνση στα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2016: 17), δεδομένα που ισχύουν και στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας.

Η ποιοτική έρευνα εμβαθύνει στο θέμα της ενταξιακής ηγεσίας, διερευνώντας α) πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τους όρους ηγεσία και ενταξιακή ηγεσία και β) τη σχέση ηθικής και κατανεμημένης ηγεσίας για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας και γ) ποιες θεωρούν οι εργαζόμενοι ενταξιακές πρακτικές και δ) ποιες αλλαγές προτείνουν οι εργαζόμενοι για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, στην ποιοτική προσέγγιση, εξετάζονται μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων, με εργαζομένους της ΚΥ, οι ακόλουθοι θεματικοί άξονες:

- Ρόλος ηγεσίας
- Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας
- Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας
- Σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.
- Προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Σημασία έρευνας

Η σημασία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο ότι καλύπτει το ερευνητικό πεδίο της ενταξιακής ηγεσίας που είναι ελάχιστα μελετημένο στον χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Επιπρόσθετα, η ανάγκη μελέτης του συγκεκριμένου τομέα υπαγορεύεται και από την εκπεφρασμένη βούληση της ελληνικής πολιτείας να προωθήσει τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ποιότητας, όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και να ενθαρρύνει την εφαρμογή του στη δημόσια διοίκηση (βλ. το υπ' αρ. ΔΣΣΚ/ΤΜΠΠ/Φ.2/6992/31-03-2021 έγγραφο του ΥΠΕΣ). Στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2020/CAF, που αποτελεί το πρώτο ευρωπαϊκό εργαλείο διοίκησης ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση, ειδικά προσαρμοσμένο για τον δημόσιο τομέα και το οποίο συνιστά μια ολιστική προσέγγιση στην ανάλυση επιδόσεων, η ηγεσία αποτελεί την πρώτη προϋπόθεση-κριτήριο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση.

Πιο συγκεκριμένα, στην πέμπτη έκδοσή του (ΚΠΑ, 2020: 5) η ηγεσία αποκτά έναν κυριαρχικό ρόλο έναντι των λοιπών τεσσάρων προϋποθέσεων (ανθρώπινο δυναμικό,

στρατηγική και προγραμματισμός, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες) καθώς αποτελεί τον καταλύτη ανάμεσα στον συντονισμό των προϋποθέσεων και την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Συνεπώς, η έρευνα μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει και προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της θεσμικής και λειτουργικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα και με τις ενωσιακές κατευθύνσεις.

Στο πλαίσιο του ΚΠΑ (2020: 12) η ηγεσία εστιάζει στη διοικητική ηγεσία, όπως και η παρούσα έρευνα, και ορίζονται τα εξής υποκριτήρια της: α) «να παρέχει στην οργάνωση κατευθύνσεις για την ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των αξιών της» β) «να διοικεί την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της» γ) «να εμπνέει, να κινητοποιεί την οργάνωση και να λειτουργεί ως πρότυπο» δ) «να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και άλλους μετόχους». Είναι προφανές ότι τα υποκριτήρια α και γ συνδέονται στενά με την εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας, όπως επιχειρείται στη συγκεκριμένη έρευνα. Επιπλέον το β υποκριτήριο συνδέεται και αυτό με την ενταξιακή ηγεσία καθώς το αίσθημα της ένταξης και η ενταξιακή ηγεσία έχει αποδειχθεί ότι συνδέονται με μια σειρά από θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και τους οργανισμούς.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη έρευνα συμβάλλει στο να ελεγχθεί για πρώτη φορά εμπειρικά η εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας, ως κατανεμημένης και ηθικής, για την οποία υπάρχουν μόνον έμμεσες αναφορές στη βιβλιογραφία. Συντελεί, ακόμη, στο να μελετηθεί η σχέση της ενταξιακής ηγεσίας με την αίσθηση ένταξης που αναπτύσσει ο εργαζόμενος στην οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί, στη βάση του εξέχοντος θεωρητικού πλαισίου για την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα των Shore et al. (2011).

Συμπερασματικά, θεωρούμε ότι η έρευνα γύρω από την ενταξιακή ηγεσία στο περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης -μέσα σε ένα γενικότερο σχήμα που στηρίζεται σε ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο και οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και τον φορέα- αποτελεί μια προσέγγιση που μέχρι στιγμής δεν έχει πραγματοποιηθεί και που έχει αξία για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της.

Ηθική πτυχή της έρευνας

Προκείμενου να τηρηθεί η ηθική δεοντολογία για τη διεξαγωγή της έρευνας υπεβλήθη αίτημα έγκρισης της διεξαγωγής της έρευνας στην Εσωτερική Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας του Παιδαγωγικού Τμήματος Ειδικής Αγωγής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και εδόθη η σχετική έγκριση με το υπ'αρ. 596/27-05-2021 έγγραφο. Κατόπιν αυτού, υπεβλήθη αίτημα και στον φορέα διεξαγωγής της έρευνας και δόθηκε η σχετική έγκριση. Αναλυτικότερα στοιχεία για τη δεοντολογία δίνονται στα κεφάλαια που περιγράφεται η διαδικασία πραγματοποίησης της ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης.

Μέρος Ε: Ποσοτική προσέγγιση

Κεφάλαιο 7: Εννοιολογικό και μεθοδολογικό πλαίσιο ποιοτικής προσέγγισης

7.1 Εννοιολογικό πλαίσιο σύνθεσης ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, διαμορφώθηκε ένα εργαλείο για να ελεγχθεί για πρώτη φορά εμπειρικά η εννοιολόγηση της ενταξιακής ηγεσίας, ως κατανεμημένης και ηθικής, και στη συνέχεια η σχέση της με την αίσθηση ένταξης που αναπτύσσει ο εργαζόμενος, στη βάση του θεωρητικού πλαισίου για την ένταξη στα εργασιακά περιβάλλοντα των Shore et al. (2011).

Τα θεωρητικά μοντέλα ένταξης στον χώρο εργασίας παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο θεωρητικό μέρος. Η Mor Barak (1999) δεν κάνει ρητά λόγο για την ηγεσία αλλά είναι προφανές ότι αυτή εμπεριέχεται στην οργανωσιακή διάσταση που μαζί με την προσωπική οδηγούν στην ένταξη (και σε μια σειρά από συνέπειές της, στις οποίες ρητά αναφέρεται η οργανωσιακή δέσμευση). Στο μοντέλο των Shore et al. (2011) η ενταξιακή ηγεσία εμφανίζεται ως ένα από τα τρία περικειμενικά προηγούμενα (contextual antecedents) που διαμορφώνουν το πως προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι την ένταξη στην εργασιακή ομάδα και η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένα από τα αποτελέσματα της ένταξης. Επιπλέον, στο μοντέλο για την ενταξιακή ηγεσία των Randel et al. (2018), που βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011), η ενταξιακή ηγεσία (για την οποία καθορίζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές των ηγετών) οδηγεί πάλι στην πρόσληψη της ένταξης από την πλευρά των οπαδών/followers. Στο ίδιο μοντέλο ακολουθούν τα αποτελέσματα, ως τρίτη πτυχή, στα οποία δεν κατονομάζεται ρητά η οργανωσιακή δέσμευση, αλλά μπορεί να συνδεθεί εννοιολογικά, καθώς υπάρχει ως αποτέλεσμα η μειωμένη αποχώρηση προσωπικού (reduced turnover), έννοια που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δέσμευση.

Συνεπώς, το τριμερές σχήμα (η ηγεσία ως προϋπόθεση για να νιώθει ο εργαζόμενος ότι εντάσσεται και να αναπτύσσει οργανωσιακή δέσμευση) στηρίζεται στη θεωρία και, με διάφορες παραλλαγές, τέτοιου τύπου σχήματα έχουν αποτελέσει ερευνητικά ερωτήματα.

7.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου και ερευνητικά ερωτήματα

Στο ερωτηματολόγιο παρατίθενται πρώτα τα δημογραφικά στοιχεία (Μέρος Α) και ακολουθούν τα στοιχεία (Μέρος Β) που αφορούν στη διερεύνηση του τρίπτυχου: ενταξιακή ηγεσία, ένταξη του εργαζομένου στην οργανική μονάδα και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευσή του.

Σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά στοιχεία επιλέχθηκε να καταγραφούν τα συνήθη στοιχεία του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του επιπέδου σπουδών, της γνώσης ξένων γλωσσών και της δυνατότητας χρήσης των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Ειδικότερα, για τη διερεύνηση του θέματος στην ΚΥ κρίθηκε απαραίτητο να ζητηθούν στοιχεία και για τα ακόλουθα:

- Κατηγορία δημοσίου υπαλλήλου: καθώς στον φορέα υπηρετούν διοικητικοί υπάλληλοι αλλά και αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί, εκ των οποίων οι δεύτεροι κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας αποτελούν περίπου το 1/3 των συνολικά υπηρετούντων υπαλλήλων, θεωρούμε ότι θα είναι χρήσιμο να καταγραφεί το στοιχείο αυτό καθώς ενδέχεται να εκφραστούν διαφορετικές τάσεις στις δύο αυτές υποκατηγορίες του πληθυσμού-στόχου (στοιχείο 4 Α μέρους). Για τον ίδιο λόγο, επιλέγεται να διερευνηθεί και εάν κάποιοι εκ των διοικητικών υπαλλήλων προέρχονται από το σώμα των εκπαιδευτικών (και μετατάγησαν) για να φανεί τυχόν διαφοροποίηση στις τάσεις και αυτής της υποομάδας (στοιχείο 13 Α μέρους).

- Καθώς η προϋπηρεσία είναι σημαντικός παράγοντας με βάση τις υφιστάμενες έρευνες τόσο για το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου όσο και για την ανάπτυξη συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης, επελέγη να ζητηθούν αναλυτικά στοιχεία για το θέμα (στοιχεία 8 - 10).
- Επιλέχθηκε, επίσης, να καταγραφεί κατά πόσον οι ερωτώμενοι έχουν διατελέσει προϊστάμενοι και εάν διατηρούν αυτή την ιδιότητα κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς θα ήταν χρήσιμο να μπορεί να ελεγχθεί τυχόν διαφοροποίηση των στάσεων των κατεχόντων θέση ευθύνης σε σχέση με τους μη κατέχοντες (στοιχεία 11 και 12).
- Τέλος, επελέγη το τελευταίο στοιχείο (14) του Α μέρους να είναι μια ερώτηση επαλήθευσης: η απάντηση που αφορά στη συμμετοχή στους κύκλους κινητικότητας, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να ελεγχθούν οι απαντήσεις για τη συναισθηματική δέσμευση, καθώς εργαζόμενοι που θα φαίνονται να έχουν υψηλή συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση δεν αναμένεται να επιθυμούν να εγκαταλείψουν τον φορέα με βάση το θεωρητικό πλαίσιο.

Σε ό,τι αφορά το Β μέρος του ερωτηματολογίου επισημαίνονται τα εξής:

Πηγές άντλησης στοιχείων/items

Τα πρώτα τέσσερα (4) στοιχεία επιχειρούν να διερευνήσουν τις απόψεις των εργαζομένων στον φορέα για την άσκηση κατανεμημένης ηγεσίας. Τα επόμενα δέκα (10) στοιχεία διερευνούν κατά πόσον ο άμεσα προϊστάμενος ασκεί μια ηθική ηγεσία. Τα συγκεκριμένα στοιχεία έχουν διατυπωθεί από άλλους μελετητές και έχουν χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση έρευνας. Εν προκειμένω, τα τέσσερα πρώτα στοιχεία για την κατανεμημένη ηγεσία αντλούνται από το άρθρο των Mascall et al. (2009) και βασίζονται στο

θεωρητικό υπόβαθρο των Leithwood et al. (2009d). Τα επόμενα δέκα (10) στοιχεία για την ηθική ηγεσία αντλούνται από το άρθρο των Brown et al. (2005) και βασίζονται στο θεωρητικό πλαίσιο για την ηθική ηγεσία των Brown και Treviño.

Για τη μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό ένταξης στον εργασιακό περιβάλλον, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Chung et al. (2020), που βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο των Shore et al. (2011), και η οποία αποτελείται από δέκα (10) στοιχεία (υπόψ. 15-24). Η αξιοποίηση αυτής της κλίμακας παρουσιάζει ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς είναι η πρώτη προσπάθεια συγκρότησης μια κλίμακας μέτρησης της ένταξης, όπως την ορίζουν οι Shore et al. (2011). Όπως επισημαίνουν και οι ίδιοι (Chung et al., 2020: 77-79), το εργαλείο έρχεται να καλύψει ένα κενό στη βιβλιογραφία δοκιμάζοντας την αξιοπιστία/validity του μοντέλου των Shore et al. (2011). Το μοντέλο της Mor Barak, που έχει χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερες έρευνες, έχει κατά τη γνώμη τους το μειονέκτημα ότι δεν είναι ξεκάθαρη η εννοιολόγηση της ένταξης και ότι δεν είναι πάντα σαφές ποια είναι τα επίκεντρα/foci (δηλαδή άμεσα προϊστάμενος, ανώτερος προϊστάμενος, οργανισμός, κ.τ.λ.) που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τα αποτελέσματα.

Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα θα αξιοποιηθεί ένα καινούργιο και ελεγμένο εργαλείο μέτρησης της ένταξης, δομημένο στο πλαίσιο του σημαντικότερου θεωρητικού πλαισίου για το θέμα. Εν προκειμένω αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι ενώ οι Chung et al. (2020: 82) ζητάνε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στα στοιχεία του ερωτηματολογίου «χωρίς να αναφερθούν στο προϊστάμενο», στην παρούσα έρευνα δεν επιλέχθηκε να εξαιρεθεί η αναφορά στον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας. Ο λόγος που στην παρούσα έρευνα δεν επελέγη να αποκλειστεί αναφορά των ερωτώμενων στο προϊστάμενο οφείλεται στο γεγονός ότι το κατεξοχήν ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται γύρω από την ενταξιακή ηγεσία που

ασκούν οι άμεσα προϊστάμενοι. Ως εκ τούτου, επιλέχθηκε να καταγραφούν οι στάσεις των εργαζομένων για την ένταξή τους στην οργανική τους μονάδα, χωρίς να διευκρινίζεται αν αφορά στον προϊστάμενο, στους συναδέλφους ή σε άλλους παράγοντες η αίσθηση αυτή.

Τα τελευταία οκτώ (8) στοιχεία (25-32) μετρούν την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και προέρχονται από το ερωτηματολόγιο των Allen και Meyer (1990).

Σε επίπεδο διερεύνησης των αποτελεσμάτων, καθώς οι μεταβλητές αποτελέσματος της ένταξης δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο μελέτης (και δεν θα ήταν δυνατόν να μελετηθεί το σύνολό τους) επιλέχθηκε να μετρηθεί μόνον η οργανωσιακή δέσμευση και ειδικότερα μια συγκεκριμένη διάστασή της, η συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό, όπως αυτή προσδιορίζεται και μετράται από τους Allen και Meyer (1990), των οποίων το έργο θεωρείται μεγάλης επίδρασης και η κλίμακά τους αποτελεί μία από της πλέον χρησιμοποιούμενες στις έρευνες.

Συνολικά για τη συγκρότηση του ερωτηματολογίου και την επιλογή των επιμέρους εργαλείων που το απαρτίζουν θα θέλαμε να τονίσουμε τα εξής:

- Σε ό,τι αφορά το σκέλος της ηγεσίας τόσο τα τέσσερα (4) στοιχεία των Leithwood et al. (2009d) όσο και τα δέκα (10) στοιχεία των Brown et al. (2005) βασίζονται σε κανονιστικά μοντέλα (κανονιστικό είναι και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)
- Σε ό,τι αφορά την εστίαση/foci κάθε φορά επισημαίνεται ότι στα τέσσερα (4) στοιχεία για την κατανομημένη ηγεσία επίπεδο μελέτης είναι η οργανική μονάδα, στα δέκα (10) στοιχεία για την ηθική ηγεσία ο άμεσος προϊστάμενος, στα δέκα (10) στοιχεία για την ένταξη η οργανική μονάδα (χωρίς να αποκλείεται ο άμεσα προϊστάμενος), και στα τελευταία οκτώ (8) στοιχεία για την οργανωσιακή δέσμευση επίκεντρο είναι ο φορέας.

Συνεπώς, το οργανωσιακό επίπεδο το οποίο θα διερευνηθεί δεν είναι μονοδιάστατο, αλλά σε επίπεδο άσκησης ηγεσίας δίνεται έμφαση στο άμεσο προϊστάμενο (καθώς με βάση το θεωρητικό πλαίσιο διαδραματίζει καίριο ρόλο στην κατανομή της ηγεσίας) ενώ σε όλο το ερωτηματολόγιο μονάδα ανάλυσης είναι ατομικά ο εργαζόμενος.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Η ποσοτική προσέγγιση της παρούσας έρευνας επιδιώκει να απαντήσει τα ακόλουθα τρία ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό ερώτημα 1

Μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου;

Ερευνητικό ερώτημα 2

Σε ποιο βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζομένου;

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου α) με το αίσθημα ένταξης του στην οργανική του μονάδα β) με την κατανεμημένη ηγεσία και γ) με την ηθική ηγεσία; Σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις α) για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα β) για την κατανεμημένη ηγεσία και γ) για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης;

7.3 Δειγματοληψία και Ανάλυση των Δεδομένων

Η στρατηγική δειγματοληψίας που υιοθετήθηκε και στην πιλοτική και στην κύρια φάση της ποσοτικής προσέγγισης είναι η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα και πιο

συγκεκριμένα η βολική δειγματοληψία. Στην πιλοτική φάση της έρευνας το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, που προσφέρθηκαν να το συμπληρώσουν. Στην κύρια φάση της έρευνας το ερωτηματολόγιο απεστάλη ηλεκτρονικά στο σύνολο των εργαζομένων στον φορέα (εστάλη δύο φορές υπενθύμιση από την ερευνήτρια και εδόθη και παράταση μιας βδομάδας στην συμπλήρωση ώστε να επιτευχθεί ο τελικός αριθμός των συμμετεχόντων). Το δείγμα και στην πιλοτική και στην κυρίως έρευνα ήταν, συνεπώς, βολικό-ευκαιριακό.

Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της πλατφόρμας Google Forms, μέσω της οποίας κάθε ερωτώμενος συνδέθηκε και απάντησε στο ερωτηματολόγιο. Κατά την πιλοτική εφαρμογή του το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από πενήντα επτά (57) άτομα ενώ στο κυρίως μέρος της έρευνας από διακόσια ογδόντα (280) άτομα, σε σύνολο περίπου 1179 εργαζομένων. Για την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου η πλατφόρμα είχε ως προαπαιτούμενο να μην υπάρχουν ερωτήσεις χωρίς επιλεγμένη απάντηση από τον ερωτώμενο, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να μην υπάρχουν στα δεδομένα κενές τιμές (missing values).

Με σκοπό να ελεγχθεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με τα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του συνόλου του πληθυσμού της ΚΥ, πραγματοποιήθηκε σύγκριση κατανομών για τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά. Τα στοιχεία για το σύνολο του πληθυσμού έγιναν διαθέσιμα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΚΥ.

Οι συγκρίσεις παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα 1.



Διάγραμμα 1: Σύγκριση Κατανομών – Δείγμα vs. Συνόλου Πληθυσμού

Όπως φαίνεται από τους πίνακες και τα επιμέρους γραφήματα, οι κατανομές για όλα τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται είναι παρόμοιες και χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις. Σημειώνεται επίσης, ότι για την συμμετοχή σε κινητικότητα, τα ποσοστά αναφοράς για το

σύνολο του πληθυσμού βασίζονται σε ετήσια στοιχεία της ΚΥ για την συμμετοχή των υπαλλήλων σε κάποιον κύκλο κινητικότητας.

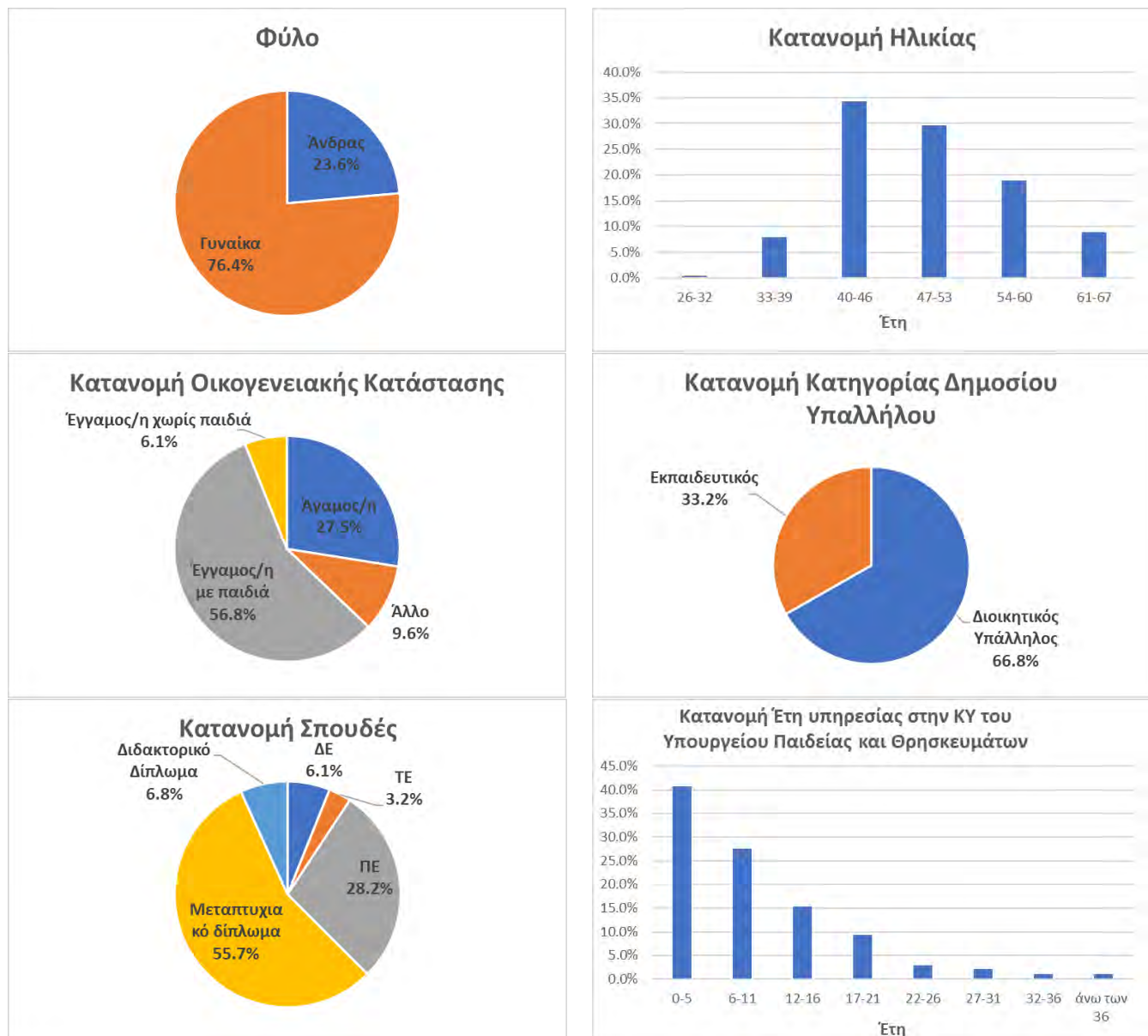
Οι απαντήσεις εξήχθησαν από την πλατφόρμα και ακολούθησε η εισαγωγή των δεδομένων στα στατιστικά πακέτα SPSS 26.0 και SAS 9.4, με σκοπό να πραγματοποιηθεί η κυρίως ανάλυση. Κατά την διάρκεια της ανάλυσης και προκειμένου να ελεγχθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι σχετικές στατιστικές υποθέσεις, χρησιμοποιήθηκαν οι απαραίτητοι ανά περίπτωση στατιστικοί έλεγχοι, όπως:

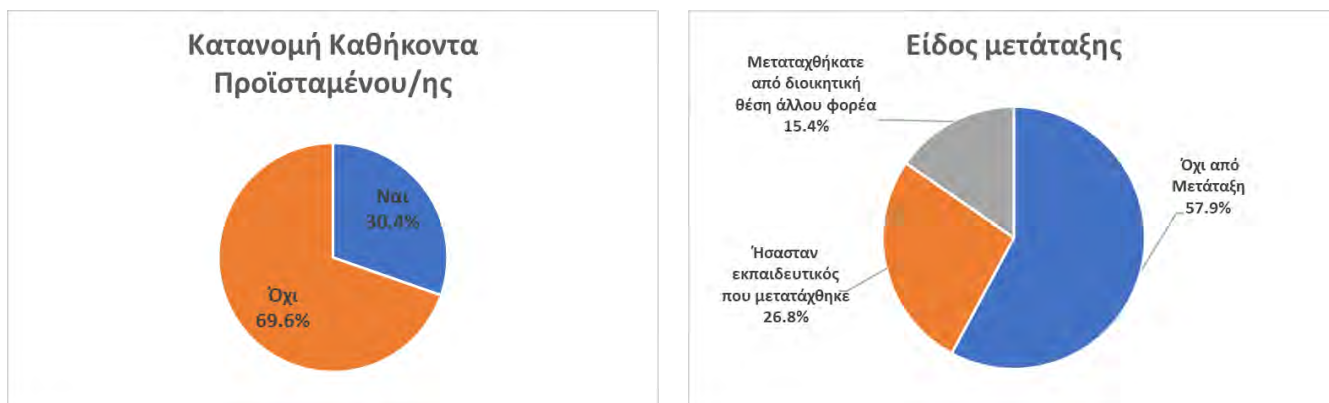
- έλεγχοι κανονικότητας (Kolmogorov-Smirnov)
- σύγκριση των μέσων δύο πληθυσμών (t-test, Wilcoxon-Mann-Whitney U test)
- σύγκριση των μέσων τριών και άνω πληθυσμών (ANOVA, Kruskal-Wallis test)
- συνάφεια μεταξύ μεταβλητών (Chi Square test),
- συντελεστές συσχέτισης (Pearson, Spearman)
- ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis)

7.4 Περιγραφικά Στατιστικά Δείγματος

Το γράφημα 2 παρουσιάζει τις κατανομές των βασικών δημογραφικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Όπως φαίνεται, το δείγμα αποτελείται από 76.4% γυναίκες ενώ το 63.9% αναφέρεται σε ηλικίες από 40 έως 53 έτη και το 27.9% από 54 ετών και άνω. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι Έγγαμοι με παιδιά (56.8%), το 27.5% Άγαμοι και το 6.1% Έγγαμοι χωρίς παιδιά. Αναφορικά με την κατηγορία Δημοσίου Υπαλλήλου, το 33.2% είναι Εκπαιδευτικοί και το υπόλοιπο 66.8% Διοικητικοί Υπάλληλοι. Ως προς την εκπαίδευση: πτυχίο Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης κατέχει το 28.2%, Μεταπτυχιακό δίπλωμα το 55.7%, Διδακτορικό τίτλο το 6.8% και το υπόλοιπο 9.3% κατέχει απολυτήριο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το 40.7% έχει έως 5 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ, το 27.5% έχει 6-11 έτη, το 15.4%

έχει 12-16 έτη και το υπόλοιπο 16.4% έχει από 17 έτη και πάνω. Το 30.4% ασκεί καθήκοντα Προϊσταμένου ενώ, τέλος, ένα 42.1% προέρχεται από μετάταξη (26.8% μεταταγμένοι εκπαιδευτικοί και 15.4% μεταταγμένοι διοικητικοί).





Διάγραμμα 2: Κατανομές - Δημογραφικά και Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

7.5 Θεματικές Ενότητες και Κλίμακες Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει στο κύριο μέρος του τέσσερις (4) θεματικές ενότητες. Οι ερωτήσεις 1 έως 4 σχετίζονται με την Κατανεμημένη Ηγεσία και εξετάζονται η κάθε μία ξεχωριστά, καθώς θεωρείται ότι εξετάζουν ποιοτικά διαφορετικές πτυχές του τρόπου με τον οποίο κατανέμεται η ηγεσία στην ΚΥ και δεν αποτελούν κλίμακα.

Οι τέσσερις ερωτήσεις για την κατανεμημένη ηγεσία απαντώνται σε εξαβάθμια κλίμακα Λίκερτ (ποτέ, σπανίως, ορισμένες φορές, συχνά, πολύ συχνά, πάντοτε). Τα τέσσερα ερωτήματα που αντιστοιχούν σε διαφορετικά μοτίβα κατανομής της ηγεσίας είναι τα εξής:

α) Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι συλλογικά σχεδιάζουμε ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας

β) Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συνήθως λειτουργεί καλά

γ) Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις και σύγχυση

δ) Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι η ηγεσία σε επιμέρους οργανικές μονάδες συντονίζεται προσεκτικά αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο συνολικά στον φορέα (ΚΥ).

Οι υπόλοιπες τρεις (3) θεματικές ενότητες αποτελούνται από τρεις (3) κλίμακες που μετράνε την Ηθική Ηγεσία, την Ένταξη και την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση.

Κατά τον υπολογισμό κάθε κλίμακας Likert αντιστράφηκαν τα ερωτήματα με αρνητική βαθμολογία ώστε η αρνητική συνδιακύμανση που εισάγουν να μην επηρεάσει αρνητικά τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α αλλά και τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης. Στη συνέχεια, αθροίζοντας τους πόντους όλων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, αντιστοιχίζεται μια τελική βαθμολογία σε κάθε άτομο του δείγματος. Συγκεκριμένα, για κάθε κλίμακα πραγματοποιήθηκε ο παρακάτω υπολογισμός:

Ηθική Ηγεσία: (ερωτήσεις 5 έως 14)

Κάθε ερωτώμενος βαθμολογείται ανάλογα με το επίπεδο Ηθικής Ηγεσίας που θεωρείται ότι εκφράζει η απάντησή του, σε κλίμακα από 1 (Διαφωνώ έντονα) έως 5 (Συμφωνώ έντονα) βαθμούς.

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην Ηθική Ηγεσία είναι συνολικά 10, παρόλα αυτά η τελική κλίμακα ορίστηκε εξαιρώντας την ερώτηση 6 μετά τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης. Συνεπώς, με 9 ερωτήσεις οι λιγότεροι βαθμοί που μπορεί να συγκεντρώσει ένας ερωτώμενος είναι 9, ενώ οι περισσότεροι βαθμοί που μπορεί να συγκεντρώσει είναι 45 και η κλίμακα της Ηθικής Ηγεσίας κυμαίνεται σε τιμές 9 – 45. Ενδεικτικά ερωτήματα της κλίμακας είναι τα εξής:

Ερώτηση 5 : Ο/η Προϊστάμενος/η στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι ακούει με προσοχή τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι

Ερώτηση 9: Ο/η Προϊστάμενος/η στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις

Ερώτηση 12: Ο/η Προϊστάμενος/η στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι αποτελεί παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς.

Ένταξη: (ερωτήσεις 15 έως 24)

Κάθε ερωτώμενος βαθμολογείται ανάλογα με το επίπεδο ένταξης στο εργασιακό περιβάλλον που θεωρείται ότι εκφράζει η απάντησή του, σε κλίμακα από 1 (Διαφωνώ έντονα) έως 5 (Συμφωνώ έντονα) βαθμούς.

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην Ένταξη είναι συνολικά 10, συνεπώς οι λιγότεροι βαθμοί που μπορεί να συγκεντρώσει ένας ερωτώμενος είναι 10, ενώ οι περισσότεροι βαθμοί που μπορεί να συγκεντρώσει είναι 50 και η κλίμακα της Ένταξης κυμαίνεται σε τιμές 10 – 50. Ενδεικτικά ερωτήματα της κλίμακας είναι τα εξής:

Ερώτηση 15: Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι μου συμπεριφέρονται ως ένα μέλος που το εκτιμούν

Ερώτηση 21: Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι οι άνθρωποι με ακούνε προσεκτικά ακόμη κι όταν οι απόψεις μας διαφέρουν

Σημειώνεται, στο σημείο αυτό, ότι βάσει του θεωρητικού μοντέλου των Shore et al. (2011), η κλίμακα Ένταξης χωρίζεται σε δύο επιμέρους υπο-κλίμακες:

- Κλίμακα Ανήκειν (ερωτήσεις 15 έως 19)
- Κλίμακα Μοναδικότητας (ερωτήσεις 20-24)

Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση: (ερωτήσεις 25 έως 32)

Κάθε ερωτώμενος βαθμολογείται ανάλογα με το επίπεδο Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης που θεωρείται ότι εκφράζει η απάντησή του, σε κλίμακα από 1 (Διαφωνώ έντονα) έως 7 (Συμφωνώ έντονα) βαθμούς.

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση είναι συνολικά 8, συνεπώς οι λιγότεροι βαθμοί που μπορεί να συγκεντρώσει ένας ερωτώμενος είναι 8, ενώ οι περισσότεροι βαθμοί που μπορεί να συγκεντρώσει είναι 56 και η κλίμακα της Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης κυμαίνεται σε τιμές 8 – 56. Σημειώνεται ότι οι ερωτήσεις 29, 30 και 32 έχουν αντίθετη εννοιολογική ερμηνεία (αρνητική βαθμολογία) και αντιστρέφονται πριν τον υπολογισμό της τελικής κλίμακας.

Ενδεικτικά ερωτήματα της κλίμακας είναι τα εξής:

Ερώτηση 25: Αναφορικά με την ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων αισθάνομαι ότι θα ήμουν ευτυχής να περάσω την υπόλοιπη επαγγελματική μου σταδιοδρομία σε αυτόν τον φορέα.

Ερώτηση 31: Αναφορικά με την ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων αισθάνομαι ότι ο φορέας σημαίνει προσωπικά πολλά για εμένα.

Τέλος, αναφέρεται ότι στην παρούσα εργασία κατά την παρουσίαση κάποιων γραφημάτων και στατιστικών περιγραφών για τις κλίμακες χρησιμοποιείται η (συχνά χρησιμοποιούμενη για στατιστικές αναλύσεις) ομαδοποίηση των τιμών της κάθε κλίμακας με σκοπό να γίνουν πιο εύκολα αντιληπτές οι τάσεις και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάζονται κάθε φορά.

Κεφάλαιο 8: Στατιστική ανάλυση

8.1 Προσαρμογή Ερωτηματολογίου και Πιλοτική Εφαρμογή

Προτού το ερωτηματολόγιο διανεμηθεί στο σύνολο των ατόμων του οργανισμού κατά την κύρια φάση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε -τον Ιούλιο του 2021- διαδικασία προσαρμογής, καθώς το ερωτηματολόγιο δεν έχει σταθμιστεί και χρησιμοποιηθεί σε ελληνικό πληθυσμό αλλά ούτε και σε περιβάλλον δημόσιας διοίκησης, με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού αυτού χώρου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί σύνθεση επιμέρους επιλεγμένων ερωτηματολογίων από την διεθνή βιβλιογραφία. Μεταφράστηκε στα Ελληνικά με τη μέθοδο της διπλής κατεύθυνσης (forward and backward translation). Αρχικά πραγματοποιήθηκε η πρώτη μετάφραση στα Ελληνικά από δύο άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις μετάφρασης και άριστη γνώση Ελληνικών και Αγγλικών. Η ελληνική εκδοχή αυτή μεταφράστηκε εκ νέου στα Αγγλικά από δύο ειδικούς με σχετική εμπειρία σε μεταφράσεις και ελέγχθηκε η συμφωνία με τις πρωτότυπες εκδόσεις των επιμέρους ερωτηματολογίων οπότε προέκυψε και η τελική μορφή του ερωτηματολογίου (με ορισμένες προσθήκες ώστε να ανταποκρίνονται τα στοιχεία στην πραγματικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και να οριοθετηθεί ως επίπεδο μελέτης η οργανική μονάδα ή το άτομο αντίστοιχα).

Ακολούθησε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου ώστε να ελεγχθεί η πολιτισμική προσαρμογή (κατανόηση ερωτήσεων, χρόνος συμπλήρωσης, ενδιαφέρον ερωτωμένων) αλλά και επίσης να ελεγχθούν προκαταρκτικά η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Στην πιλοτική αυτή φάση, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε πενήντα επτά (57) άτομα και βάσει των απαντήσεών τους διεξήχθη ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis) και ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis). Συγκεκριμένα, η

αξιοπιστία κάθε κλίμακας αξιολογήθηκε με τον υπολογισμό του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α . Οι τιμές του δείκτη α κυμαίνονται από 0 έως 1, ενώ τιμές κάτω από 0.6 υποδεικνύουν χαμηλή αξιοπιστία, από 0.6 έως 0.7 αμφισβητήσιμη αξιοπιστία, από 0.7 έως 0.8 επαρκώς αποδεκτή αξιοπιστία, από 0.8 έως 0.9 καλή αξιοπιστία και τιμές άνω του 0.9 πολύ υψηλή αξιοπιστία (DeVellis, 2012).

Για την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής κάθε κλίμακας χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση παραγόντων και συγκεκριμένα η ανάλυση των κύριων συνιστωσών (Principal Component Analysis). Χρησιμοποιήθηκε, επίσης, περιστροφή varimax (varimax rotation), ώστε να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της διακύμανσης των παραγόντων.

Για τις αναλύσεις αυτές, αντιστράφηκαν τα ερωτήματα με αρνητική βαθμολογία ώστε η αρνητική συνδιακύμανση που εισάγουν να μην επηρεάσει αρνητικά τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α αλλά και τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης.

Σε ό,τι αφορά τα πρώτα τέσσερα στοιχεία επισημαίνεται ότι καθώς επιχειρούν να αποτυπώσουν ποιες διαφορετικές εκδοχές/μοτίβα της κατανεμημένης ηγεσίας εκδηλώνονται στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζονται στην ανάλυση ως ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα (δεν συνιστούν για παράδειγμα κάποια κλίμακα ώστε να έχει νόημα η εξέταση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας σε αυτή τη φάση, αλλά θα αναλυθούν στην κύρια φάση της έρευνας ως προς τη συσχέτισή τους με τα άλλα μέρη του ερωτηματολογίου). Παρόμοια προσέγγιση ακολουθείται και στο άρθρο των Mascall et al. (2008) από το οποίο αντλούνται τα 4 στοιχεία.

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ερωτήσεις 5 έως 14)

Κατά την διαδικασία διεξαγωγής της παραγοντικής ανάλυσης ο δείκτης KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) υπολογίστηκε ίσος με 0.878, τιμή που θεωρείται αρκετά ικανοποιητική, ενώ

ομοίως και το X^2 στατιστικό στον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett είναι αρκετά μεγάλο ($X^2 = 347.493$ με $p\text{-value} < 0.05$). Και οι δύο αυτοί δείκτες υποδεικνύουν ότι η παραγοντική ανάλυση είναι κατάλληλη τεχνική για να χρησιμοποιηθεί στα συγκεκριμένα δεδομένα για την κλίμακα αυτή.

Η κλίμακα περιλαμβάνει δύο παράγοντες (υπο-κλίμακες) με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1 και οι οποίοι εξηγούν αθροιστικά ένα 66.9% της συνολικής διασποράς. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τις ερωτήσεις 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 και 14 και ο δεύτερος με την ερώτηση 6.

Παράγοντας 1: Έχει ιδιοτιμή 5.59 και εξηγεί το 55.9% της συνολικής διακύμανσης.

Οι ερωτήσεις σε αυτόν τον παράγοντα που είχαν την μεγαλύτερη φόρτιση ήταν οι εξής:

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Φορτίσεις Παράγοντας 1		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
5.	Ακούει με προσοχή τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι	0.833
7.	Συμπεριφέρεται ηθικά στην προσωπική του ζωή	0.717
8.	Λαμβάνει υπόψη το συμφέρον των εργαζομένων	0.722
9.	Λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις	0.814
10.	Είναι άξιος/α εμπιστοσύνης	0.890
11.	Συζητά με τους εργαζομένους θέματα επαγγελματικής ηθικής ή αξιών	0.745
12.	Αποτελεί παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	0.891
13.	Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο βάσει των αποτελεσμάτων αλλά και βάσει του τρόπου που αυτή επιτυγχάνεται	0.796
14.	Όταν λαμβάνει αποφάσεις αναρωτιέται ποιο είναι το σωστό	0.582

Πίνακας 5: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Φορτίσεις Παράγοντας 1

Ο πρώτος παράγοντας φαίνεται να αντιστοιχεί σε αυτό που ουσιαστικά επιχειρεί η κλίμακα, δηλαδή στη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας βάσει του ορισμού που υιοθετούν οι ερευνητές ορίζοντας την ηθική ηγεσία ως «την εκδήλωση μιας κανονιστικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσα από προσωπικές δράσεις/ενέργειες και διαπροσωπικές σχέσεις και την προώθηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, ενδυνάμωσης και λήψης αποφάσεων» (Brown et al., 2005: 120).

Παράγοντας 2: Έχει ιδιοτιμή 1.10 και εξηγεί το 11.0% της συνολικής διακύμανσης. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με την ερώτηση 6 (Τιμωρεί τους εργαζομένους που παραβιάζουν τη δεοντολογία) η οποία έχει θετική φόρτιση 0.957.

Ο δεύτερος παράγοντας αντιστοιχεί στο μόνο στοιχείο της κλίμακας που έχει αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους, και που δεν παρουσιάζει τον προϊστάμενο να εκδηλώνει μια θετική συμπεριφορά προς αυτούς. Με δεδομένο ότι το στοιχείο 6 με αυτή την μορφή εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με τα υπόλοιπα ερωτήματα της κλίμακας δεν προτείνουμε, σε πρώτη φάση, την απαλοιφή του στοιχείου 6 αλλά τη γλωσσική τροποποίησή του για τον ακόλουθο λόγο. Η φράση στην αγγλική γλώσσα είναι η εξής: «Disciplines employees who violate ethical standards» και με δεδομένο ότι το ρήμα disciplines μπορεί να μεταφραστεί και ως «τιμωρώ» στην πιλοτική εφαρμογή προκρίθηκε αυτή η χρήση καθώς η συγκεκριμένη προσέγγιση της ηθικής ηγεσίας τοποθετείται στο πλαίσιο της κοινωνικογνωστικής θεωρίας του Bandoura στην οποία -όπως και στο κείμενο των Brown et al. (2005)- επανέρχονται συστηματικά οι έννοιες της τιμωρίας και την ανταμοιβής στο πλαίσιο της μάθησης. Καθώς όμως η συγκεκριμένη αυτή γλωσσική επιλογή φαίνεται να οδήγησε στην εντύπωση αρνητικών επιπτώσεων για τους εργαζόμενους και άρα στην ύπαρξη δύο παραγόντων στην κλίμακα, προτείνεται η μετάφραση του όρου disciplines με το ρήμα

επιπλήττω, προκειμένου να φανεί αν όντως πρόκειται για δύο χωριστούς παράγοντες στην επόμενη φάση της κύριας διάχυσης του ερωτηματολογίου.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α για τον Παράγοντα 1 υπολογίστηκε ίσος με 0.92 και για ολόκληρη την κλίμακα ο συντελεστής Cronbach's α υπολογίστηκε ίσος με 0.88, υποδηλώνοντας αρκετά υψηλή αξιοπιστία για την κλίμακα.

Κλίμακα Ένταξης (Ερωτήσεις 15 έως 24)

Ο δείκτης KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) για την παραγοντική ανάλυση υπολογίστηκε ίσος με 0.873, δηλαδή αρκετά ικανοποιητικός, και το X^2 στατιστικό για την σφαιρικότητα του Bartlett επίσης αρκετά μεγάλο ($X^2 = 407.562$ με $p\text{-value} < 0.05$). Οι δύο δείκτες υποδεικνύουν ότι η παραγοντική ανάλυση είναι κατάλληλη τεχνική για να χρησιμοποιηθεί και σε αυτή την κλίμακα.

Η κλίμακα περιλαμβάνει έναν παράγοντα με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1, ο οποίος εξηγεί το 60.7% της συνολικής διασποράς. Η ιδιοτιμή του παράγοντα αυτού είναι 6.07 και όλες οι 10 ερωτήσεις της κλίμακας (15 έως 24) έχουν φόρτιση μεγαλύτερη του 0.5, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

Κλίμακα Ένταξης – Φορτίσεις		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
15.	Μου συμπεριφέρονται ως ένα μέλος που το εκτιμούν	0.859
16.	Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή	0.830
17.	Σχετίζομαι με τους ανθρώπους της οργανικής μονάδας	0.747
18.	Πιστεύω ότι η οργανική στην οποία στην οποία εργάζομαι αυτή τη στιγμή είναι πράγματι αυτή στην οποία θα έπρεπε να εργάζομαι	0.560
19.	Αισθάνομαι ότι οι άνθρωποι πραγματικά νοιάζονται για εμένα	0.824
20.	Εκφράζω πλευρές του εαυτού μου που δεν είναι κοινές με τους άλλους	0.562
21.	Οι άνθρωποι με ακούνε προσεκτικά ακόμη κι όταν οι απόψεις μας διαφέρουν	0.879
22.	Νιώθω άνετα να εκφράζω απόψεις που αποκλίνουν από αυτές της μονάδας	0.804
23.	Μπορώ να μοιραστώ απόψεις για επαγγελματικά θέματα, οι οποίες διαφέρουν από αυτές της μονάδας	0.806
24.	Όταν η οπτική της μονάδας γίνεται πολύ στενή, έχω τη δυνατότητα να εκφέρω μια νέα άποψη	0.843

Πίνακας 6: Κλίμακα Ένταξης – Φορτίσεις

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α της κλίμακας Ένταξης υπολογίστηκε ίσος με 0.92, τιμή που υποδηλώνει πολύ υψηλή αξιοπιστία για την κλίμακα.

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης (Ερωτήσεις 25 έως 32)

Για την παραγοντική ανάλυση της κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης, ο δείκτης KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) υπολογίστηκε ίσος με 0.820, τιμή που θεωρείται και σε αυτή την περίπτωση αρκετά ικανοποιητική, και το X^2 στατιστικό για την σφαιρικότητα του Bartlett ομοίως είναι αρκετά ικανοποιητικό ($X^2=258.983$ με $p\text{-value}<0.05$).

Συνολικά οι δύο δείκτες υποδεικνύουν την παραγοντική ανάλυση ως κατάλληλη τεχνική για να χρησιμοποιηθεί και στην κλίμακα της Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Η κλίμακα περιλαμβάνει τρεις παράγοντες (υπο-κλίμακες) με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1 και οι οποίοι εξηγούν αθροιστικά το 79.9% της συνολικής διασποράς. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τις ερωτήσεις 29, 30 και 32, ο δεύτερος παράγοντας με τις ερωτήσεις 25, 26, 27 και 31 και ο τρίτος κυρίως με την ερώτηση 28.

Παράγοντας 1: Έχει ιδιοτιμή 4.17 και εξηγεί το 52.1% της συνολικής διακύμανσης. Οι ερωτήσεις σε αυτόν τον παράγοντα που είχαν την μεγαλύτερη φόρτιση ήταν οι εξής:

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 1		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
29.	Δεν αισθάνομαι «μέλος της οικογένειας» στον φορέα μου	0.893
30.	Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος/η» με τον φορέα	0.902
32.	Δεν αισθάνομαι ισχυρό το αίσθημα του ανήκειν στον φορέα	0.902

Πίνακας 7: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 1

Ο πρώτος παράγοντας φαίνεται να αντιστοιχεί στην έλλειψη συναισθηματικής δέσμευσης του ερωτώμενου με τον φορέα, και αφορά στα τρία (3) από τα τέσσερα (4) αντίστροφα στοιχεία της κλίμακας.

Παράγοντας 2: Έχει ιδιοτιμή 1.19 και εξηγεί το 15.0% της συνολικής διακύμανσης.

Οι ερωτήσεις σε αυτόν τον παράγοντα που είχαν την μεγαλύτερη φόρτιση ήταν οι εξής:

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 2		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
25.	Θα ήμουν ευτυχής να περάσω την υπόλοιπη επαγγελματική μου σταδιοδρομία σε αυτόν τον φορέα	0.676
26.	Απολαμβάνω να συζητάω για τον φορέα μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτόν	0.821
27.	Πραγματικά αισθάνομαι τα προβλήματα του φορέα ως δικά μου	0.817
31.	Ο φορέας σημαίνει προσωπικά πολλά για εμένα	0.713

Πίνακας 8: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 2

Ο δεύτερος παράγοντας φαίνεται να αντιστοιχεί στην ύπαρξη συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης του ερωτώμενου με τον φορέα και συμπεριλαμβάνει και τα τέσσερα στοιχεία του ερωτηματολογίου που υποδηλώνουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση.

Παράγοντας 3: Έχει ιδιοτιμή 1.02 και εξηγεί το 12.8% της συνολικής διακύμανσης. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με την ερώτηση 28 (Νομίζω ότι θα μπορούσα εξίσου εύκολα να συνδεθώ και με έναν άλλον φορέα, όπως συνδέομαι με αυτόν τον φορέα) η οποία έχει θετική φόρτιση 0.959.

Ο τρίτος παράγοντας, που αποτελεί το τέταρτο αντίστροφο στοιχείο του ερωτηματολογίου, αντιστοιχεί σε μια συναισθηματική ουδετερότητα του ερωτώμενου προς τον φορέα.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α για τον Παράγοντα 1 υπολογίστηκε ίσος με 0.93, για τον Παράγοντα 2 ίσος με 0.82, ενώ για ολόκληρη την κλίμακα το Cronbach's α υπολογίστηκε ίσο με 0.83, τιμή που υποδεικνύει αρκετά υψηλή αξιοπιστία για την κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης.

8.2 Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και Αξιοπιστία τελικού Ερωτηματολογίου

Στην κύρια φάση της έρευνας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στην τελική του μορφή στο σύνολο των εργαζομένων της ΚΥ (περίπου σε 1179 εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών υπαλλήλων και των αποσπασμένων εκπαιδευτικών) και συμπληρώθηκε από 280 άτομα (δηλαδή από το 23.7%) και βάσει των απαντήσεων διεξήχθη εκ νέου ανάλυση αξιοπιστίας και ανάλυση παραγόντων.

Για τις αναλύσεις αυτές χρησιμοποιήθηκαν οι ίδιοι δείκτες και παρόμοια μεθοδολογία με όσα περιεγράφηκαν στην προηγούμενη παράγραφο για τις αναλύσεις της πιλοτικής εφαρμογής. Ειδικά για τις κλίμακες Ηθικής Ηγεσίας και Ένταξης τα αποτελέσματα στην κύρια φάση της έρευνας είναι παρόμοια με αυτά της πιλοτικής εφαρμογής και μια μικρή περαιτέρω βελτίωση να παρατηρείται για τους περισσότερους δείκτες. Για την κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης, η βασική διαφοροποίηση που παρατηρείται σε σχέση με την πιλοτική εφαρμογή είναι ότι η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε δύο παράγοντες αντί για τρεις. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για κάθε κλίμακα.

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (Ερωτήσεις 5 έως 14)

Τα αποτελέσματα για την κλίμακα αυτή στην κύρια φάση της έρευνας είναι παρόμοια με αυτά της πιλοτικής εφαρμογής. Αρχικά, ο δείκτης KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) κατά την παραγοντική ανάλυση υπολογίστηκε ίσος με 0.93, τιμή που θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητική, ενώ ομοίως και το X^2 στατιστικό στον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett είναι υψηλό ($X^2 = 1983.38$ με $p\text{-value} < 0.05$). Οι δύο δείκτες υποδεικνύουν ότι η παραγοντική ανάλυση είναι κατάλληλη τεχνική για να χρησιμοποιηθεί στα δεδομένα μας για την κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας.

Η κλίμακα περιλαμβάνει δύο παράγοντες (υπο-κλίμακες) με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1 και οι οποίοι εξηγούν αθροιστικά ένα 69.7% της συνολικής διασποράς. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τις ερωτήσεις 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 και 14 και ο δεύτερος με την ερώτηση 6.

Παράγοντας 1: Έχει ιδιοτιμή 5.95 και εξηγεί το 59.5% της συνολικής διακύμανσης. Οι ερωτήσεις σε αυτόν τον παράγοντα που είχαν την μεγαλύτερη φόρτιση ήταν οι εξής:

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Φορτίσεις Παράγοντας 1		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
5.	Ακούει με προσοχή τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι	0.818
7.	Συμπεριφέρεται ηθικά στην προσωπική του ζωή	0.755
8.	Λαμβάνει υπόψη το συμφέρον των εργαζομένων	0.864
9.	Λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις	0.891
10.	Είναι άξιος/α εμπιστοσύνης	0.910
11.	Συζητά με τους εργαζομένους θέματα επαγγελματικής ηθικής ή αξιών	0.806
12.	Αποτελεί παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	0.854
13.	Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο βάσει των αποτελεσμάτων αλλά και βάσει του τρόπου που αυτή επιτυγχάνεται	0.829
14.	Όταν λαμβάνει αποφάσεις αναρωτιέται ποιο είναι το σωστό	0.521

Πίνακας 9: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Φορτίσεις Παράγοντας 1

Δεδομένου ότι στην πιλοτική εφαρμογή ο δεύτερος αυτός παράγοντας αποτελείτο μόνο από μία ερώτηση και η οποία φαίνεται εννοιολογικά να έχει απόκλιση στην ερμηνεία από τους

ερωτώμενους σε σχέση με τις υπόλοιπες 9 ερωτήσεις (παράγοντας 1), προτιμήθηκε να εξαιρεθεί η συγκεκριμένη ερώτηση 6 από την κλίμακα της Ηθικής Ηγεσίας. Επιπλέον, η εξαίρεση της ερώτησης 6 φαίνεται επίσης να αυξάνει την αξιοπιστία της κλίμακας, αφού ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α αυξάνεται από 0.90 (και με τις 10 ερωτήσεις) σε 0.93 (με την εξαίρεση της ερώτησης 6), υποδηλώνοντας σε κάθε περίπτωση αρκετά υψηλή αξιοπιστία για την κλίμακα.

Κλίμακα Ένταξης (Ερωτήσεις 15 έως 24)

Ο δείκτης KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) για την παραγοντική ανάλυση υπολογίστηκε ίσος με 0.9, δηλαδή αρκετά υψηλός, και το X^2 στατιστικό για την σφαιρικότητα του Bartlett επίσης ιδιαίτερα υψηλό ($X^2 = 1832.41$ με $p\text{-value} < 0.05$). Οι δύο δείκτες είναι βελτιωμένοι σε σχέση με την πιλοτική εφαρμογή και υποδεικνύουν ότι η παραγοντική ανάλυση είναι κατάλληλη τεχνική για να χρησιμοποιηθεί και σε αυτή την κλίμακα.

Η κλίμακα περιλαμβάνει έναν παράγοντα με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1 ο οποίος εξηγεί το 58.8% της συνολικής διασποράς. Η ιδιοτιμή του παράγοντα αυτού είναι 5.88 και όλες οι 10 ερωτήσεις της κλίμακας (15 έως 24) έχουν φόρτιση μεγαλύτερη του 0.5, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

Κλίμακα Ένταξης – Φορτίσεις		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
15.	Μου συμπεριφέρονται ως ένα μέλος που το εκτιμούν	0.788
16.	Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή	0.841
17.	Σχετίζομαι με τους ανθρώπους της οργανικής μονάδας	0.734
18.	Πιστεύω ότι η οργανική μονάδα στην οποία στην οποία εργάζομαι αυτή τη στιγμή είναι πράγματι αυτή στην οποία θα έπρεπε να εργάζομαι	0.443
19.	Αισθάνομαι ότι οι άνθρωποι πραγματικά νοιάζονται για εμένα	0.818
20.	Εκφράζω πλευρές του εαυτού μου που δεν είναι κοινές με τους άλλους	0.594
21.	Οι άνθρωποι με ακούνε προσεκτικά ακόμη κι όταν οι απόψεις μας διαφέρουν	0.851
22.	Νιώθω άνετα να εκφράζω απόψεις που αποκλίνουν από αυτές της μονάδας	0.813
23.	Μπορώ να μοιραστώ απόψεις για επαγγελματικά θέματα, οι οποίες διαφέρουν από αυτές της μονάδας	0.840
24.	Όταν η οπτική της μονάδας γίνεται πολύ στενή, έχω τη δυνατότητα να εκφέρω μια νέα άποψη	0.840

Πίνακας 10: Κλίμακα Ένταξης – Φορτίσεις

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α της κλίμακας Ένταξης υπολογίστηκε ίσος με 0.91, τιμή που υποδηλώνει πολύ υψηλή αξιοπιστία για την κλίμακα.

Στην παραγοντική ανάλυση προκύπτει, λοιπόν, ένας παράγοντας και φαίνεται ότι οι έννοιες (ανήκειν και μοναδικότητα) είναι αρκετά αλληλοσχετιζόμενες. Ωστόσο, με βάση τόσο το θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011), όσο και την κλίμακα που δημιούργησαν οι Chung et al. (2020), βασιζόμενοι στο θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011) για την ένταξη, οι παράγοντες είναι δύο (ανήκειν και μοναδικότητα). Για τον λόγο αυτό εξετάζονται

στη συνέχεια οι συσχετίσεις και οι παλινδρομήσεις και με τις υπο-κλίμακες του ανήκουν και της μοναδικότητας.

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης (Ερωτήσεις 25 έως 32)

Για την κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης ο δείκτης KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) της παραγοντικής ανάλυσης υπολογίστηκε ίσος με 0.85, τιμή που θεωρείται και σε αυτή την περίπτωση αρκετά ικανοποιητική, και αντίστοιχα το X^2 στατιστικό για την σφαιρικότητα του Bartlett είναι επίσης υψηλό ($X^2 = 1107.77$ με $p\text{-value} < 0.05$). Συνολικά οι δύο δείκτες υποδεικνύουν την παραγοντική ανάλυση ως κατάλληλη τεχνική για να χρησιμοποιηθεί και στην κλίμακα της Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Η κλίμακα περιλαμβάνει δύο παράγοντες (υπο-κλίμακες) με ιδιοτιμή μεγαλύτερη του 1 και οι οποίοι εξηγούν αθροιστικά το 67.3% της συνολικής διασποράς. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται θετικά με τις ερωτήσεις 25, 26, 27, και 31 ενώ ο δεύτερος παράγοντας με τις υπόλοιπες ερωτήσεις 28 (αρνητικά), 29, 30 και 32 (θετικά).

Παράγοντας 1: Έχει ιδιοτιμή 4.16 και εξηγεί το 52.0% της συνολικής διακύμανσης. Οι ερωτήσεις σε αυτόν τον παράγοντα που είχαν την μεγαλύτερη φόρτιση ήταν οι εξής:

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 1		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
25.	Θα ήμουν ευτυχής να περάσω την υπόλοιπη επαγγελματική μου σταδιοδρομία σε αυτόν τον φορέα	0.762
26.	Απολαμβάνω να συζητάω για τον φορέα μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτόν	0.786
27.	Πραγματικά αισθάνομαι τα προβλήματα του φορέα ως δικά μου	0.764
31.	Ο φορέας σημαίνει προσωπικά πολλά για εμένα	0.758

Πίνακας 11: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 1

Ο πρώτος παράγοντας αντιστοιχεί στην ύπαρξη συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης του ερωτώμενου με τον φορέα και συμπεριλαμβάνει και τα τέσσερα στοιχεία του ερωτηματολογίου που υποδηλώνουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση.

Παράγοντας 2: Έχει ιδιοτιμή 1.22 και εξηγεί το 15.3% της συνολικής διακύμανσης. Οι ερωτήσεις σε αυτόν τον παράγοντα που είχαν την μεγαλύτερη φόρτιση ήταν οι εξής:

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 2		
Αριθμός	Ερώτηση	Φόρτιση
28.	Νομίζω ότι θα μπορούσα εξίσου εύκολα να συνδεθώ και με έναν άλλον φορέα, όπως συνδέομαι με αυτόν τον φορέα	-0.813
29.	Δεν αισθάνομαι «μέλος της οικογένειας» στον φορέα μου	0.577
30.	Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος/η» με τον φορέα	0.607
32.	Δεν αισθάνομαι ισχυρό το αίσθημα του ανήκειν στον φορέα	0.601

Πίνακας 12: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Φορτίσεις Παράγοντας 2

Ο δεύτερος παράγοντας φαίνεται να αντιστοιχεί στην απουσία συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης και/ή στην συναισθηματική ουδετερότητα.

Σημαντικό, επίσης, είναι ότι παρατηρούνται δευτερογενείς φορτίσεις για τις ερωτήσεις 29, 30 και 32, δεδομένου ότι για αυτές τις ερωτήσεις οι φορτίσεις είναι υψηλές και στους δύο (2) παράγοντες.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α για τον Παράγοντα 1 υπολογίστηκε ίσος με 0.89, για τον Παράγοντα 2 ίσος με 0.71, ενώ το Cronbach's α της συνολικής κλίμακας υπολογίστηκε ίσο με 0.83, τιμή που υποδεικνύει αρκετά υψηλή αξιοπιστία για ολόκληρη την κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης.

8.3 Έλεγχος Κανονικότητας για τις Κλίμακες

Πολλοί παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι έχουν ως βασική προϋπόθεση την κανονικότητα των κατανομών για τις μεταβλητές οι οποίες εξετάζονται. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας για τις τρεις (3) κατανομές των κλιμάκων που εξετάζονται στην έρευνα.

Προκειμένου να εξετασθεί στατιστικά η ύπαρξη κανονικότητας, τέθηκε η ακόλουθη αρχική (H_0) και εναλλακτική (H_1) υπόθεση (για τις κατανομές και των 3 υπό εξέταση κλιμάκων):

H_0 : Η υπό έλεγχο κατανομή δεν διαφέρει από την κανονική κατανομή.

H_1 : Η υπό έλεγχο κατανομή διαφέρει από την κανονική κατανομή.

Ο ανωτέρω έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε μέσω του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα 13.

	Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	Κλίμακα Ένταξης	Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης
N	280	280	280
Mean	35.6	38.5	31.4
Std. Deviation	7.9	7.5	9.8
Kolmogorov-Smirnov Z	0.121	0.109	0.044
p-value	< 0.01	< 0.01	> 0.15

Πίνακας 13: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για Κλίμακες

Για τις κλίμακες της Ηθικής Ηγεσίας και της Ένταξης, τα p-value είναι πολύ μικρά (<0.01). Σε επίπεδο, λοιπόν, στατιστικής σημαντικότητας 5% απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση H_0 , οπότε οι κατανομές των κλιμάκων φαίνεται να μην ακολουθούν την κανονική κατανομή. Για τις δύο αυτές κλίμακες, οι παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι - που έχουν σαν

βασική προϋπόθεση την κανονικότητα - δεν είναι οι κατάλληλοι επομένως στους ελέγχους που περιλαμβάνονται οι δύο κλίμακες γίνεται χρήση εναλλακτικών, μη-παραμετρικών μεθόδων.

Για την κλίμακα της Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης, το p-value είναι μεγαλύτερο του 0.05 (>0.15) και η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται, οπότε η κατανομή της κλίμακας θεωρείται κανονική. Συνεπώς, για την κλίμακα αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν και θεωρούνται αξιόπιστοι οι παραμετρικοί έλεγχοι.

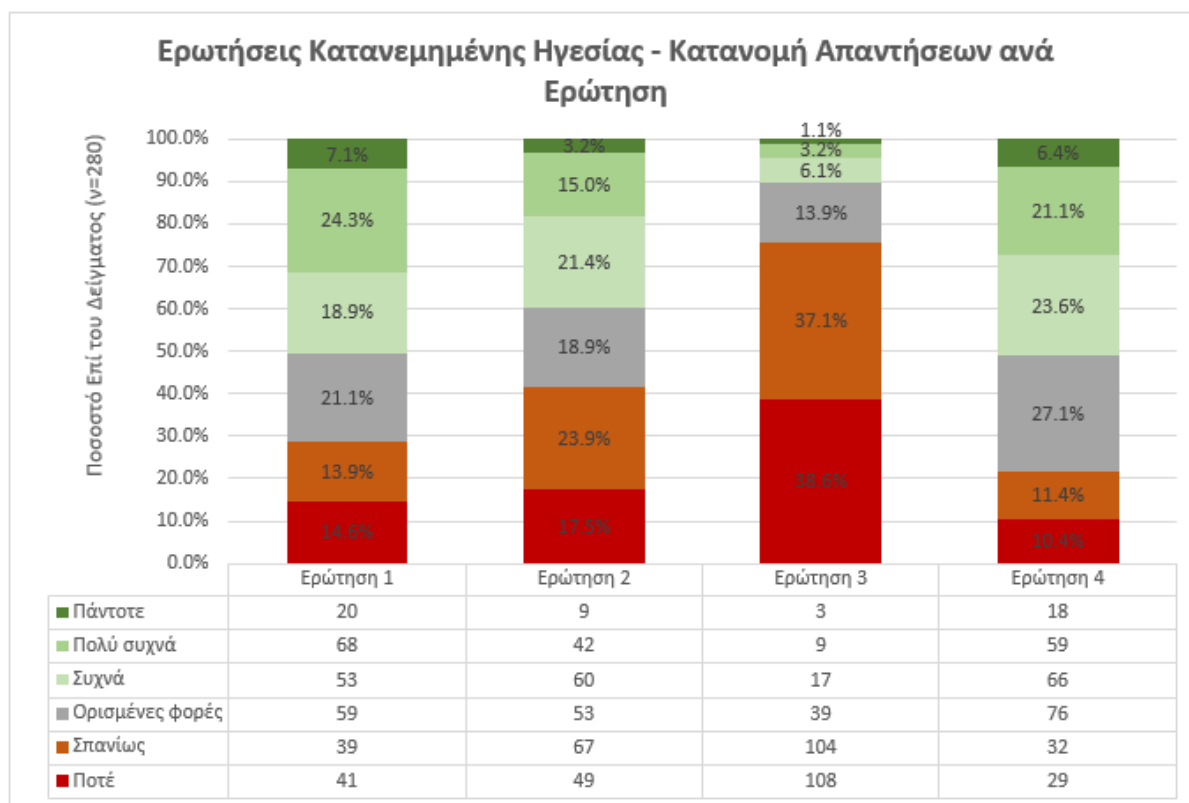
Ομοίως, γίνεται έλεγχος κανονικότητας και για τις υπο-κλίμακες Ανήκειν και Μοναδικότητας της κλίμακας Ένταξης. Παρόμοια με την κλίμακα Ένταξης, τα p-value είναι και σε αυτή την περίπτωση πολύ μικρά (<0.01) οπότε οι κατανομές των κλιμάκων φαίνεται να μην ακολουθούν την κανονική κατανομή (με στατιστική σημαντικότητα 5%) και γίνεται και εδώ χρήση μη-παραμετρικών μεθόδων.

	Υπο-Κλίμακα Ανήκειν	Υπο-Κλίμακα Μοναδικότητας
N	280	280
Mean	19.6	18.9
Std. Deviation	4.02	3.97
Kolmogorov-Smirnov Z	0.118	0.113
p-value	< 0.01	< 0.01

Πίνακας 14: Έλεγχος Kolmogorov-Smirnov για Υπο-Κλίμακες

8.4 Αποτελέσματα - Ποσοστά Ερωτηματολογίων

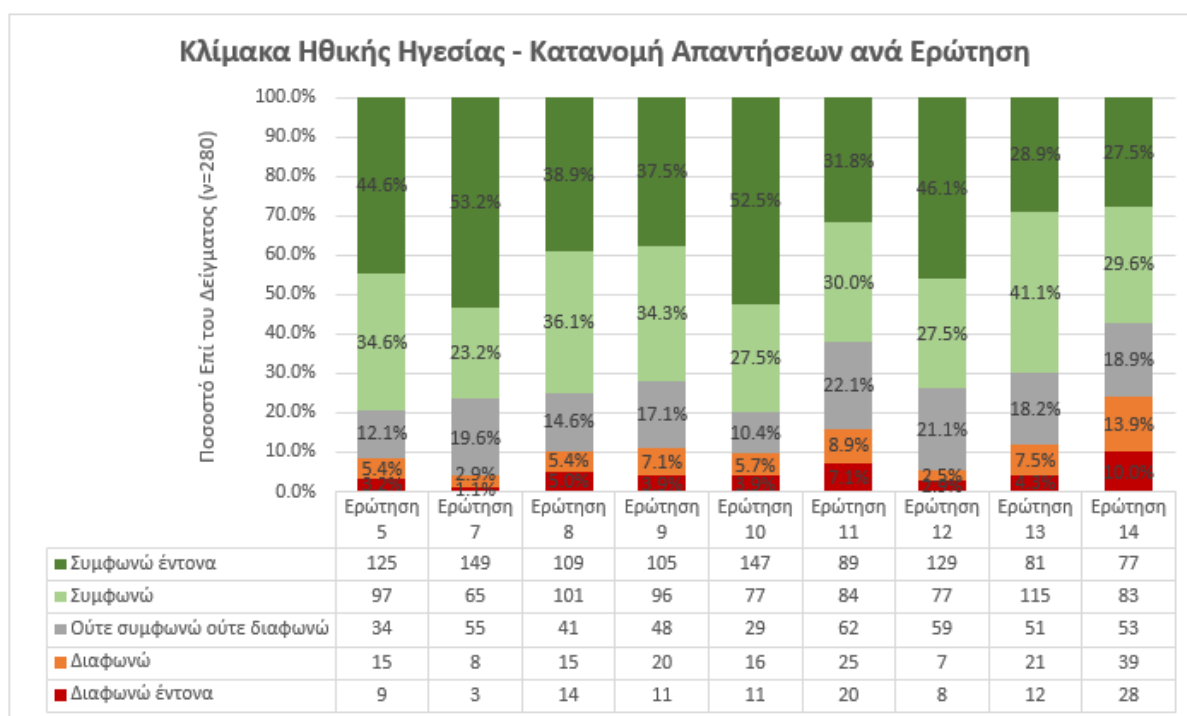
Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (σε ποσοστά) ανά ερώτηση για τις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας αλλά και για τις 3 κλίμακες καθώς και τα σχετικά ραβδογράμματα:



Διάγραμμα 3: Ερωτήσεις Κατανεμημένης Ηγεσίας – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση

Στις ερωτήσεις 1 και 4, η πλειοψηφία των ερωτωμένων (50.4% και 51.1%) απάντησε με θετικό τρόπο (Συχνά, Πολύ Συχνά και Πάντοτε) ως προς την ύπαρξη κατανεμημένης ηγεσίας, ενώ στην ερώτηση 3 υπερτερούν οι αρνητικές απαντήσεις (75.7% για τις Σπανίως ή Ποτέ). Στην ερώτηση 2 οι απαντήσεις φαίνεται να είναι μοιρασμένες.

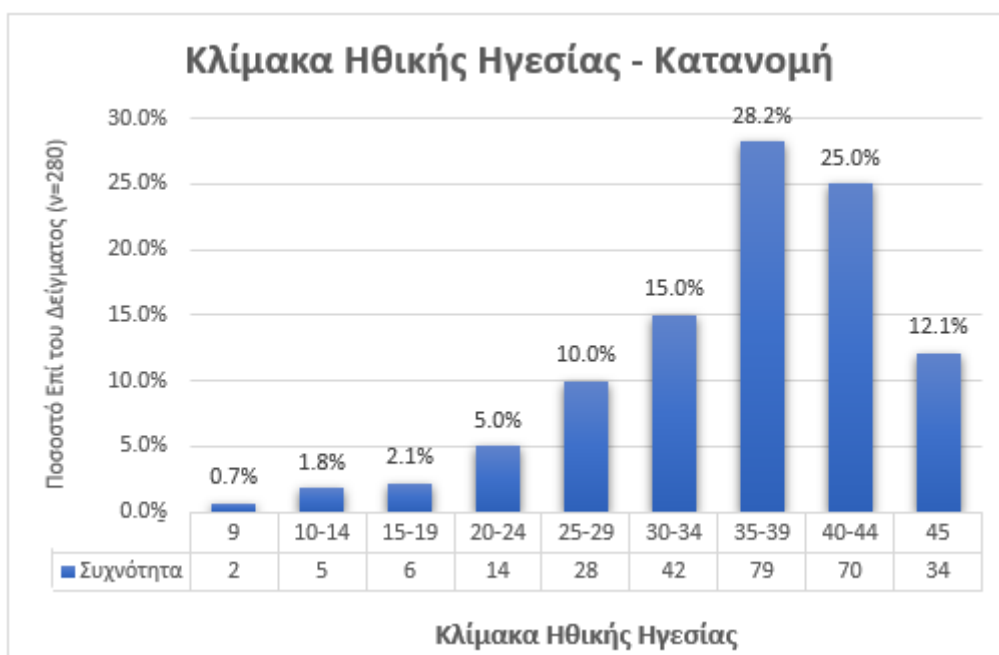
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας



Διάγραμμα 4: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση

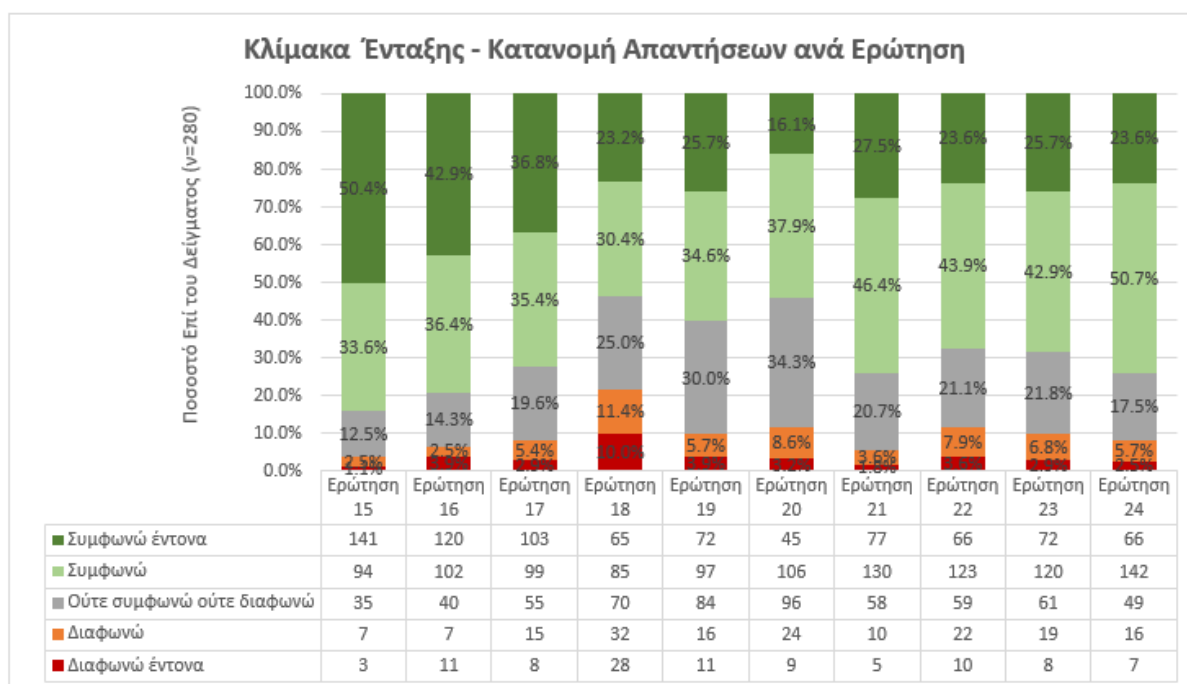
Στις ερωτήσεις αυτές (5-14) υπερτερούν οι θετικές απαντήσεις. Συγκεκριμένα, για κάθε ερώτηση οι κατηγορίες ‘Συμφωνώ’ ή ‘Συμφωνώ έντονα’ φτάνουν μαζί ποσοστά που κυμαίνονται περίπου στο 70%-80%, εκτός από τις ερωτήσεις 11 και 14 που έχουν λίγο χαμηλότερα ποσοστά (61.8% και 57.1% αντίστοιχα).

Συνολικά η κατανομή της κλίμακας φαίνεται να συγκεντρώνεται κυρίως στις υψηλές τιμές, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα 5.



Διάγραμμα 5: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας – Κατανομή

Κλίμακα Ένταξης

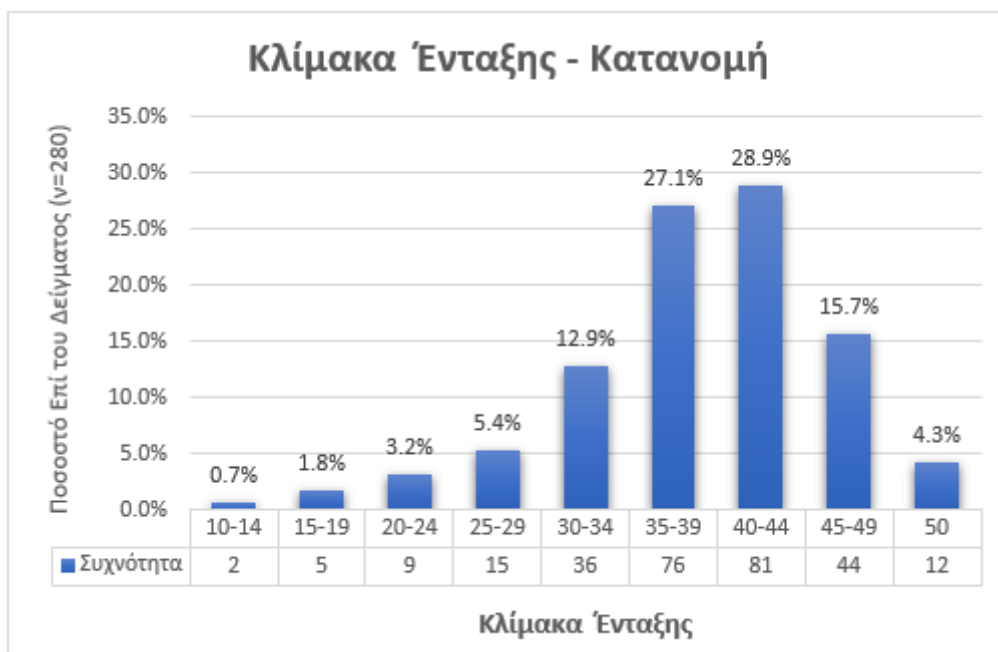


Διάγραμμα 6: Κλίμακα Ένταξης – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση

Ομοίως και για τις ερωτήσεις 15-24, υπερτερούν οι θετικές απαντήσεις ‘Συμφωνώ’ ή ‘Συμφωνώ έντονα’. Παρόλα αυτά, ο βαθμός συμφωνίας μειώνεται για τις ερωτήσεις 18, 19 και

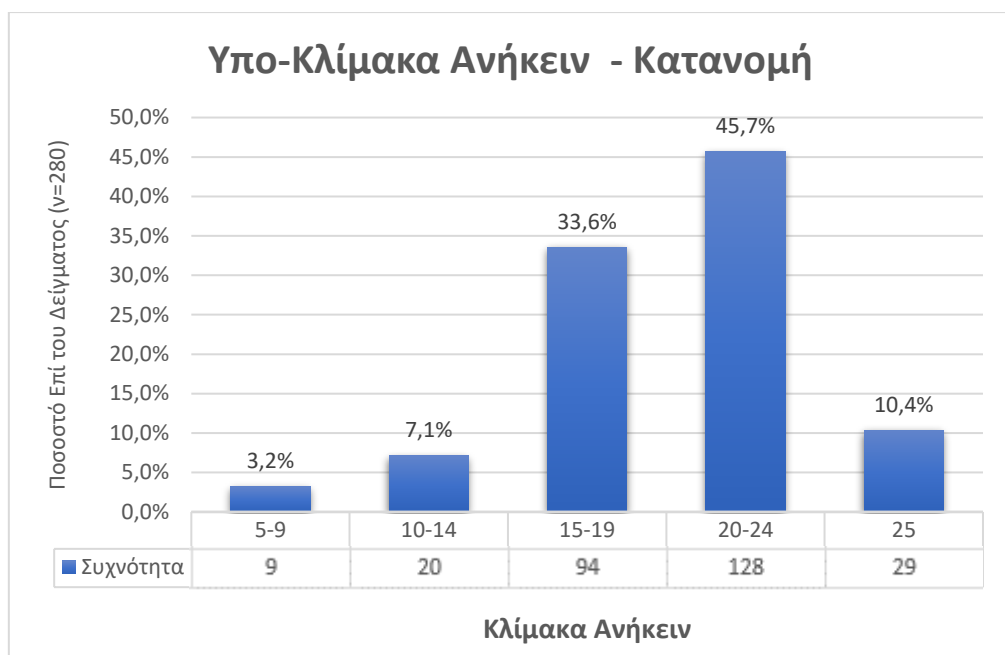
20, ενώ συγκεκριμένα για την ερώτηση 18 παρατηρείται και μια αύξηση στα ποσοστά των ‘Διαφωνώ έντονα’ και ‘Διαφωνώ’ που συνολικά φτάνουν στο 21.4%.

Συνολικά και στην κλίμακα Ένταξης οι τιμές φαίνεται να συγκεντρώνονται κυρίως στα υψηλότερα επίπεδα, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα 7.

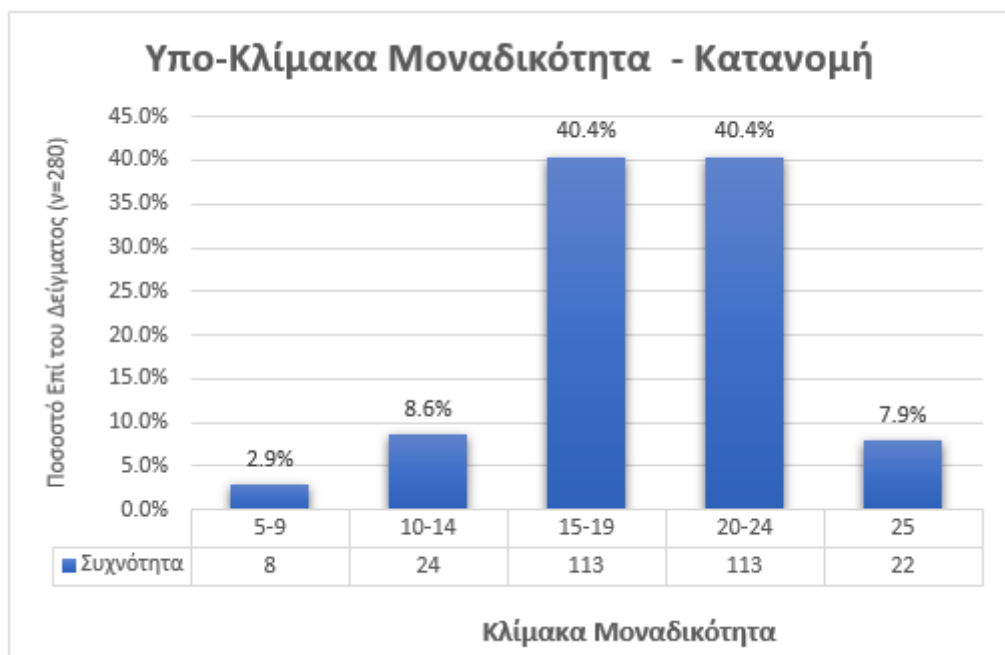


Διάγραμμα 7: Κλίμακα Ένταξης – Κατανομή

Η κατανομή για τις δύο υπο-κλίμακες της ένταξης παρουσιάζονται, επίσης, στα παρακάτω γραφήματα 8 και 9. Οι απαντήσεις για την υπο-κλίμακα Ανήκειν κατανέμονται λίγο υψηλότερα σε σχέση με την υπο-κλίμακα Μοναδικότητας.

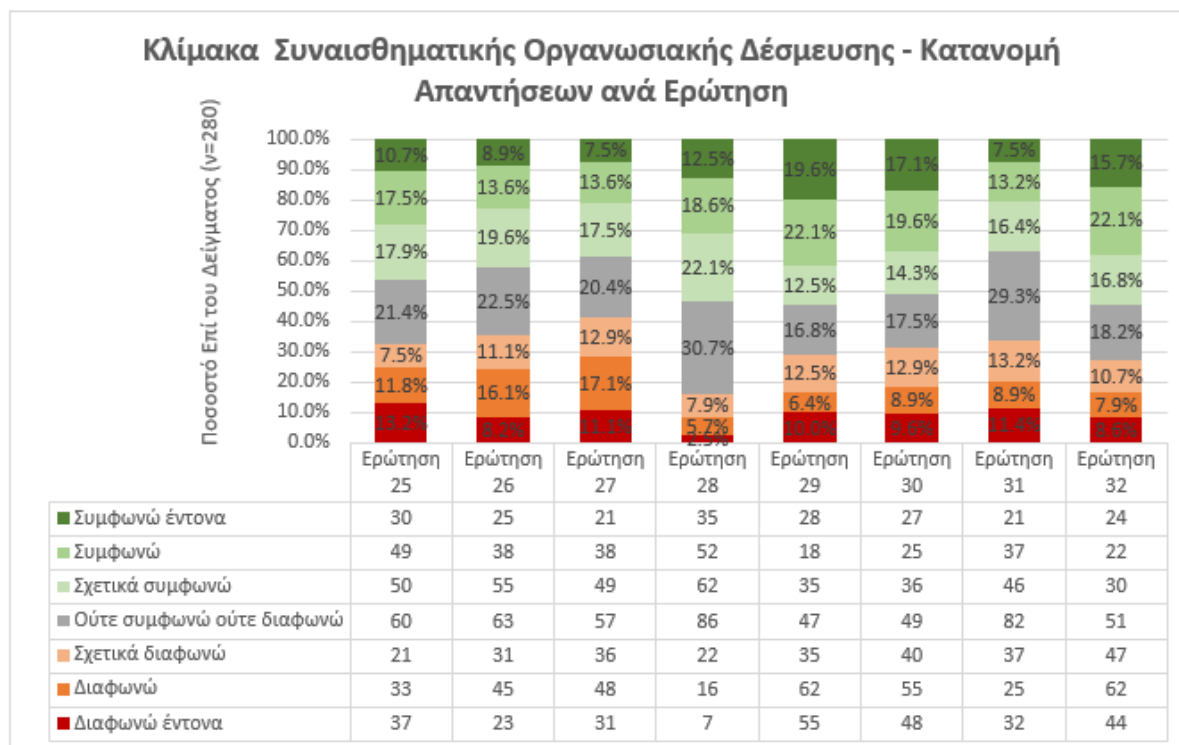


Διάγραμμα 8: Υπο-Κλίμακα Ανήκειν – Κατανομή



Διάγραμμα 9: Υπο-Κλίμακα Μοναδικότητα – Κατανομή

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης

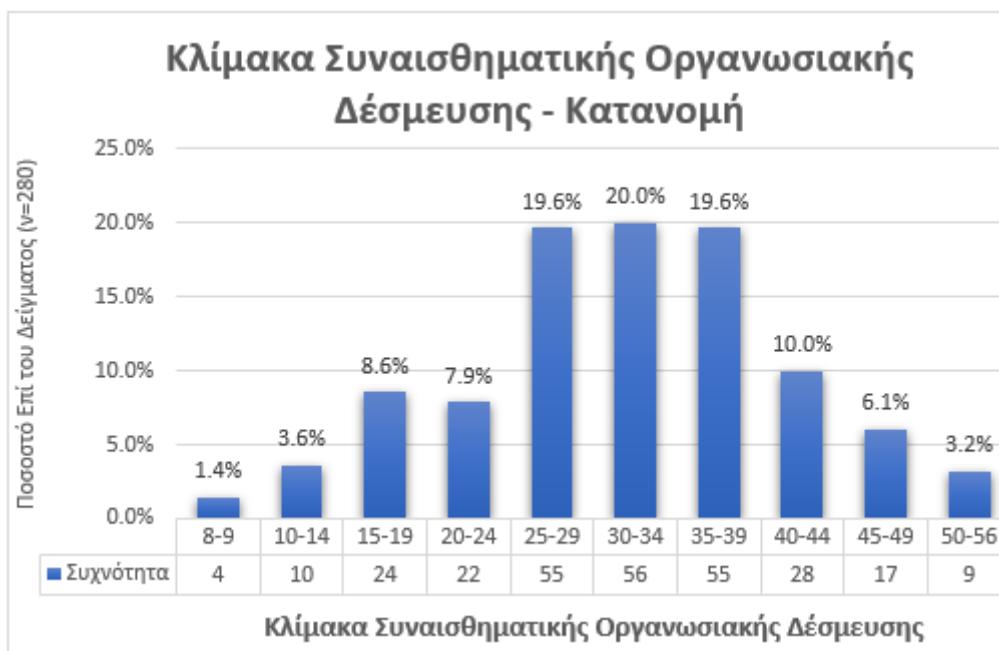


Διάγραμμα 10: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Κατανομή Απαντήσεων ανά Ερώτηση

Για τις ερωτήσεις 25-32, φαίνεται ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα σε θετικές και αρνητικές κρίσεις, με μια μικρή τάση όμως υπέρ των θετικών απαντήσεων (Σχετικά συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ έντονα). Μια διαφοροποίηση παρατηρείται για την ερώτηση 27 όπου υπερτερούν οι αρνητικές (Διαφωνώ έντονα, Διαφωνώ, Σχετικά διαφωνώ) με 41.1% έναντι των θετικών (38.6%).

Σημειώνεται ότι οι ερωτήσεις 29, 30 και 32 (που έχουν αντίθετη εννοιολογική ερμηνεία/αρνητική βαθμολογία) παρουσιάζονται εδώ αντεστραμμένες.

Η κατανομή της κλίμακας της Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι συμμετρική και, όπως έδειξε και ο έλεγχος κανονικότητας, φαίνεται να ακολουθεί την Κανονική κατανομή.



Διάγραμμα 11: Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης – Κατανομή

8.5 Έλεγχος Συσχετίσεων

Τα περιγραφικά στατιστικά για τις τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν την Κατανεμημένη Ηγεσία, την κλίμακα της Ηθικής Ηγεσίας, την κλίμακα της Ένταξης (και ξεχωριστά για τις δύο υπο-κλίμακες) και την κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 15.

Περιγραφικά Στατιστικά/Descriptive Statistics						
Μεταβλητή/Variable	N	Mean	Std.Dev	Median	Minimum	Maximum
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 1	280	3.46	1.53	4	1	6
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 2	280	3.02	1.43	3	1	6
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 3	280	2.01	1.11	2	1	6
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 4	280	3.53	1.38	4	1	6
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	280	35.64	7.87	37	9	45
Κλίμακα Ένταξης	280	38.51	7.46	39	14	50
Υπο-κλίμακα Ανήκειν	280	19.57	4.03	20	6	25
Υπο-κλίμακα Μοναδικότητας	280	18.94	3.97	19	5	25
Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης	280	31.39	9.75	31	8	53

Το εύρος βαθμών για κάθε κλίμακα περιγράφεται παρακάτω:

Κατανεμημένη Ηγεσία (Ερώτηση 1 έως 4): Εύρος βαθμών κάθε ερώτησης 1-6

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 9-45

Κλίμακα Ένταξης: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 10-50

Υπο-κλίμακα Ανήκειν: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 5-25

Υπο-κλίμακα Μοναδικότητας: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 5-25

Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-7, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 8-56

Πίνακας 15: Περιγραφικά Στατιστικά Ερωτήσεων 1-4, Κλιμάκων και Υπο-Κλιμάκων

Με σκοπό να εξετασθεί η συσχέτιση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών, υπολογίστηκε ο μη-παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Ο συντελεστής του Spearman προτιμήθηκε έναντι του παραμετρικού συντελεστή Pearson, καθώς οι 2 κλίμακες – αλλά και οι 2 υπο-κλίμακες της Ένταξης - δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ενώ και η κάθε μία από τις 4 ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας θεωρούνται τακτικές μεταβλητές. Ο έλεγχος για κάθε ζεύγος μεταβλητών πραγματοποιείται με την εξέταση της ακόλουθης αρχικής (H_0) και εναλλακτικής (H_1) υπόθεσης:

H₀: Δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάζονται

H₁: Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάζονται

Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πίνακα 16 παρακάτω.

Εξετάζοντας τον πίνακα, οι πιο σημαντικές συσχετίσεις φαίνεται να είναι:

- στατιστικά σημαντική και δυνατή θετική συσχέτιση ανάμεσα στις κλίμακες Ηθικής Ηγεσίας και Ένταξης με συντελεστή συσχέτισης $r = 0.62$ ($p\text{-value} < 0.001$)
- στατιστικά σημαντική και μέτρια θετική συσχέτιση ανάμεσα στις κλίμακες Ηθικής Ηγεσίας και Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης με τον συντελεστή συσχέτισης σε αυτή την περίπτωση να είναι $r = 0.45$ ($p\text{-value} < 0.001$)
- στατιστικά σημαντική αλλά μικρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την Ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας με συντελεστή συσχέτισης $r = 0.37$ ($p\text{-value} < 0.001$),
- στατιστικά σημαντική αλλά μικρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την Κλίμακα Ένταξης με συντελεστή συσχέτισης $r = 0.37$ ($p\text{-value} < 0.001$),
- στατιστικά σημαντική αλλά μικρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας με συντελεστή συσχέτισης $r = 0.36$ ($p\text{-value} < 0.001$),
- αρνητικά αλλά σε μικρό βαθμό συσχετίζεται η Ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας με την Κλίμακα Ένταξης ($r = -0.32$ και $p\text{-value} < 0.001$)

Αναφορικά με τις υπο-κλίμακες της Ένταξης, φαίνεται ότι η υπο-κλίμακα του αισθήματος Ανήκειν παρουσιάζει λίγο υψηλότερους συντελεστές συσχέτισης με τις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας, συγκριτικά με την υπο-κλίμακα

της Μοναδικότητας (με εξαίρεση την ερώτηση 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας). Επίσης, φαίνεται η υπο-κλίμακα Ανήκειν να σχετίζεται σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό με την Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση ($r = 0.53$ και $p\text{-value} < 0.001$) έναντι της υπο-κλίμακα της Μοναδικότητας ($r = 0.30$ και $p\text{-value} < 0.001$).

Πίνακας 16: Συντελεστές Συσχέτισης Spearman

Συντελεστές Συσχέτισης Spearman									
Spearman Correlation Coefficients & Prob > r under H0: Rho=0	Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 1	Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 2	Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 3	Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 4	Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	Κλίμακα Ένταξης	Υπο- Κλίμακα Ανήκειν	Υπο-Κλίμακα Μοναδικότητας	Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης
Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 1	1	0.23 0.000	-0.14 0.023	0.37 0.000	0.37 0.000	0.36 0.000	0.36 0.000	0.32 0.000	0.25 0.000
Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 2		1	0.07 0.225	0.23 0.000	0.22 0.000	0.24 0.000	0.20 0.001	0.23 0.000	0.12 0.046
Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 3			1	-0.04 0.556	-0.32 0.000	-0.23 0.000	-0.21 0.001	-0.20 0.001	-0.11 0.062
Κατανομημένη Ηγεσία - Ερώτηση 4				1	0.27 0.000	0.18 0.003	0.17 0.004	0.15 0.010	-0.01 0.924
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας					1	0.62 0.000	0.61 0.000	0.52 0.000	0.29 0.000
Κλίμακα Ένταξης						1	0.91 0.000	0.91 0.000	0.45 0.000
Υπο-Κλίμακα Ανήκειν							1	0.67 0.000	0.52 0.000
Υπο-Κλίμακα Μοναδικότητας								1	0.30 0.000
Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης									1

8.6 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων

Ερευνητικό ερώτημα 1

Μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου;

Όπως εξετάστηκε στον πίνακα 16 με τις συσχετίσεις (συντελεστές Spearman), η Κλίμακα Ένταξης σχετίζεται θετικά με:

- την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (δυνατή συσχέτιση $r = 0.62$ και $p\text{-value} < 0.001$),
- με την Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = 0.36$ και $p\text{-value} < 0.001$)
- με την Ερώτηση 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = 0.24$ και $p\text{-value} < 0.001$)
- με την Ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = 0.18$ και $p\text{-value} = 0.003$)

και αρνητικά με την Ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = -0.23$ και $p\text{-value} < 0.001$).

Προκειμένου να εξετασθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η σχέση ανάμεσα στις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας και τα επίπεδα που κυμαίνονται οι διάφορες απαντήσεις ως προς την Κλίμακα Ένταξης, υπολογίστηκε η μέση τιμή των απαντήσεων ως προς τις τιμές που λαμβάνουν στην Κλίμακα Ένταξης.

Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας vs. Κλίμακας Ένταξης

Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα 17, όσο μεγαλύτερη συμφωνία υπάρχει για την ύπαρξη συλλογικού σχεδιασμού για το ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας, τόσο υψηλότερη βαθμολογία κατά μέσο όρο παρατηρείται στην Κλίμακα Ένταξης, με την κατηγορία 'Ποτέ' να παρουσιάζει μέσο όρο 34.8 και την 'Πάντοτε' να φτάνει το 42.5.

	Κλίμακα Ένταξης				
Ερώτηση 1	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Ποτέ	41	34.80	9.81	15	50
Σπανίως	39	35.10	6.84	16	47
Ορισμένες φορές	59	38.05	6.16	22	50
Συχνά	53	38.79	6.92	14	49
Πολύ συχνά	68	41.72	5.06	31	50
Πάντοτε	20	42.50	8.72	14	50

Κλίμακα Ένταξης: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 10-50

Πίνακας 17: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 1 – Περιγραφικά Στατιστικά

Για να εξετασθεί η στατιστική σημαντικότητα του παραπάνω ευρήματος, τίθεται η ακόλουθη αρχική υπόθεση (H_0) και η αντίστοιχη εναλλακτική υπόθεση (H_1):

H_0 : Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας είναι ίσοι.

H_1 : Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας δεν είναι ίσοι (οπότε και το επίπεδο αισθήματος ένταξης του εργαζομένου, συνδέεται με τον βαθμό συμφωνίας για την ύπαρξη συλλογικού σχεδιασμού για το ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας).

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis που παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα 18.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	39.38
DF	5
Pr > Chi-Square	<0.001

Πίνακας 18: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 1 - Kruskal-Wallis Test

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και, επομένως, προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση (Chi-Square = 39,38 και p-value<0,001) ανάμεσα στην Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ένταξης. Ακολούθως του στατιστικά σημαντικού αποτελέσματος του Kruskal-Wallis Test και με

σκοπό να διερευνηθεί ποιες ομάδες της Ερώτησης 1 διαφέρουν μεταξύ τους, πραγματοποιήθηκε post-hoc ανάλυση χρησιμοποιώντας την μέθοδο Dwass, Steel, Critchlow-Fligner. Εξετάζοντας την κατά ζεύγη σύγκριση, φαίνεται ότι οι απαντήσεις με χαμηλή συμφωνία ύπαρξης συλλογικού σχεδιασμού (‘Ποτέ’ ή ‘Σπανίως’) έχουν στατιστικά χαμηλότερο επίπεδο αισθήματος ένταξης από τις κατηγορίες ‘Πολύ Συχνά’ και ‘Πάντοτε’.

Ερώτηση 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας vs. Κλίμακας Ένταξης

Αναφορικά με την ερώτηση 2 (‘Η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συνήθως λειτουργεί καλά’), οι απαντήσεις ‘Ποτέ’ και ‘Σπανίως’ έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στην Κλίμακα Ένταξης σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες ενώ αντίστοιχα η κατηγορία ‘Πάντοτε’ έχει τον υψηλότερο μέσο όρο. Οι υπόλοιπες 3 (‘Ορισμένες Φορές’, ‘Συχνά’, και ‘Πολύ Συχνά’) κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα στην Κλίμακα Ένταξης, με την ‘Πολύ Συχνά’, όμως, να εμφανίζει και μεγαλύτερα επίπεδα διασποράς των απαντήσεων (τυπική απόκλιση 7.5).

	Κλίμακα Ένταξης				
Ερώτηση 2	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Ποτέ	49	34.80	10.21	14	50
Σπανίως	67	37.48	6.95	15	50
Ορισμένες φορές	53	39.83	5.99	25	50
Συχνά	60	39.55	5.16	28	50
Πολύ συχνά	42	39.83	7.54	20	50
Πάντοτε	9	45.67	4.06	38	50

Κλίμακα Ένταξης: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 10-50

Πίνακας 19: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 2 – Περιγραφικά Στατιστικά

Η στατιστική σημαντικότητα των παραπάνω, εξετάζεται με τον ακόλουθο έλεγχο υποθέσεων:

H₀: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας είναι ίσοι.

H₁: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας δεν είναι ίσοι (οπότε και το επίπεδο αισθήματος ένταξης του εργαζομένου, συνδέεται με τον βαθμό συμφωνίας για την ύπαρξη αυθόρμητης κατανομής ηγετικών καθηκόντων, η οποία συνήθως λειτουργεί καλά).

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis Test που παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα 20.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	22.02
DF	5
Pr > Chi-Square	0.001

Πίνακας 20: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 2 – Kruskal-Wallis Test

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H₀ και επομένως προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση (Chi-Square = 22,02 και p-value=0,001) ανάμεσα στην Ερώτηση 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ένταξης. Η Dwass, Steel, Critchlow-Fligner post hoc ανάλυση επιβεβαιώνει ότι οι απαντήσεις με χαμηλή συμφωνία ύπαρξης συλλογικού σχεδιασμού (‘Ποτέ’ ή ‘Σπανίως’) έχουν στατιστικά χαμηλότερο επίπεδο αισθήματος ένταξης, ενώ αντίστοιχα η ‘Πάντοτε’ έχει στατιστικά υψηλότερο επίπεδο.

Ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας vs. Κλίμακας Ένταξης

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 20, όσο μεγαλύτερη συμφωνία υπάρχει με την δήλωση της Ερώτησης 3 «Η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις και σύγχυση», τόσο υπάρχει μια τάση για χαμηλότερη βαθμολογία κατά μέσο όρο στην Κλίμακα Ένταξης, με την κατηγορία ‘Ποτέ’ να παρουσιάζει μέσο όρο 40.3 και την ‘Πάντοτε’ να φτάνει το 34.0 (η μονοτονικότητα δεν ισχύει μόνο ανάμεσα στις κατηγορίες ‘Ορισμένες Φορές’ και συχνά).

	Κλίμακα Ένταξης				
Ερώτηση 3	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Ποτέ	108	40.34	7.47	14	50
Σπανίως	104	38.23	6.19	17	50
Ορισμένες φορές	39	35.74	7.52	15	50
Συχνά	17	37.71	9.09	14	50
Πολύ συχνά	9	34.89	9.29	19	48
Πάντοτε	3	34.00	17.09	16	50

Κλίμακα Ένταξης: Εύρος βαθμών επιμέρους ερωτήσεων 1-5, εύρος συνολικής βαθμολόγησης 10-50

Πίνακας 21: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 3 – Περιγραφικά Στατιστικά

Η στατιστική σημαντικότητα των παραπάνω, εξετάζεται με τον ακόλουθο έλεγχο υποθέσεων:

H_0 : Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας είναι ίσοι.

H_1 : Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας δεν είναι ίσοι (οπότε και το επίπεδο αισθήματος ένταξης του εργαζομένου, συνδέεται με τον βαθμό συμφωνίας για την ύπαρξη αυθόρμητης κατανομής ηγετικών καθηκόντων, η οποία συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις και σύγχυση).

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis Test που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 22.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	17.46
DF	5
Pr > Chi-Square	0.004

Πίνακας 22: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 3 – Kruskal-Wallis Test

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και, επομένως, προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση (Chi-Square = 17,46 και p-value=0,004) ανάμεσα στην Ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ένταξης. Η post hoc ανάλυση υποδεικνύει ότι οι απαντήσεις με πολύ χαμηλή συμφωνία για την δήλωση της Ερώτησης 3 ('Ποτέ') έχουν στατιστικά υψηλότερο επίπεδο αισθήματος ένταξης από τις

κατηγορίες ‘Σπανίως’ και ‘Ορισμένες φορές’. Οι υπόλοιπες 3 κατηγορίες αποτελούν και αρκετά μικρότερο ποσοστό του δείγματος (και μεγάλες τυπικές αποκλίσεις) και δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλη στατιστική σημαντικότητα στις συγκρίσεις που αναφέρονται σε αυτές.

Ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας vs. Κλίμακας Ένταξης

Η σύγκριση των μέσων όρων για την βαθμολογία στην Κλίμακα Ένταξης ως προς τις διαφορετικές απαντήσεις της Ερώτησης 4 «Η ηγεσία σε επιμέρους οργανικές μονάδες συντονίζεται προσεκτικά αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο συνολικά στον φορέα (ΚΥ)» υποδεικνύει μια αυξητική τάση όσο αυξάνει ο βαθμός συμφωνίας με την δήλωση, με την κατηγορία ‘Ποτέ’ να παρουσιάζει χαμηλότερο μέσο όρο (35.3) και την ‘Πάντοτε’ τον μεγαλύτερο (40.7), ενώ και οι ‘Συχνά’ και ‘Πολύ Συχνά’ κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα.

Ερώτηση 4	Κλίμακα Ένταξης				
	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Ποτέ	29	35.31	9.24	15	50
Σπανίως	32	38.34	8.02	14	49
Ορισμένες φορές	76	37.53	6.62	16	50
Συχνά	66	39.26	6.88	23	50
Πολύ συχνά	59	39.97	5.85	28	50
Πάντοτε	18	40.67	11.31	14	50

Πίνακας 23: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 4 – Περιγραφικά Στατιστικά

Η στατιστική σημαντικότητα του ευρήματος εξετάζεται με τον ακόλουθο έλεγχο υποθέσεων:

H₀: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας είναι ίσοι.

H₁: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα διάφορα επίπεδα απαντήσεων της Ερώτησης 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας δεν είναι ίσοι (οπότε και το επίπεδο αισθήματος

ένταξης του εργαζομένου, συνδέεται με τον βαθμό συμφωνίας για την ύπαρξη προσεκτικού συντονισμού της ηγεσίας σε επιμέρους οργανικές μονάδες αλλά όχι συνολικά στον φορέα (ΚΥ)).

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis Test που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 24.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	13.91
DF	5
Pr > Chi-Square	0.016

Πίνακας 24: Κλίμακα Ένταξης vs Ερώτησης 4 – Kruskal-Wallis Test

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και, επομένως, προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση ($\text{Chi-Square} = 13,91$ και $p\text{-value}=0,016$) ανάμεσα στην Ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ένταξης. Η post hoc ανάλυση υποδεικνύει ότι η στατιστικά σημαντικότερη διαφορά βρίσκεται ανάμεσα στον βαθμό ένταξης της κατηγορίας ‘Ορισμένες φορές’ και της ‘Πάντοτε’.

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας vs. Κλίμακας Ένταξης

Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($r = 0.62$ και $p\text{-value} < 0.001$), έδειξε ότι η Κλίμακα Ένταξης σχετίζεται δυνατά και με θετικό τρόπο με την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας, κάτι που σημαίνει ότι υψηλότερες τιμές στην Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας αντιστοιχούν και σε υψηλότερα επίπεδα αισθήματος ένταξης του εργαζομένου.

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της συσχέτισης αυτής, παρακάτω παρουσιάζονται δύο επιπλέον στατιστικοί έλεγχοι: πίνακας συνάφειας με X^2 test και σύγκριση μέσων όρων με τον έλεγχο Wilcoxon-Mann-Whitney. Σε αυτούς τους ελέγχους γίνεται ομαδοποίηση των τιμών των κλιμάκων και αντιμετωπίζονται ανά περίπτωση σαν κατηγορικές μεταβλητές. Πραγματοποιείται ομαδοποίηση σε 3 επίπεδα (η ομαδοποίηση

προέκυψε κατόπιν αναγωγής στο εύρος κάθε κλίμακας και δεν αντλείται από τους συγγραφείς των κλιμάκων).

Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα ηθικής ηγεσίας αποτελείται από εννέα στοιχεία/items που βαθμολογούνται σε πενταβάθμια κλίμακα. Υπολογίστηκε η συνολική βαθμολογία για κάθε συμμετέχοντα και στη συνέχεια, βάσει αυτού, κάθε συμμετέχων κατετάγη σε ένα από τα τρία επίπεδα:

(α) **χαμηλό**: με συνολική βαθμολογία από 9 έως 22 (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μέχρι 2,5 στην πενταβάθμια κλίμακα)

(β) **μεσαίο**: με συνολική βαθμολογία από 23 έως 31 (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεταξύ 2,6 και 3,5 στην πενταβάθμια κλίμακα)

(γ) **υψηλό**: με συνολική βαθμολογία 32+ (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 3,6 στην πενταβάθμια κλίμακα)

Για την κλίμακα της ένταξης, επίσης, χωρίστηκαν οι συμμετέχοντες σε τρεις ομάδες. Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από δέκα στοιχεία/items που βαθμολογούνται σε πενταβάθμια κλίμακα. Υπολογίστηκε η συνολική βαθμολογία για κάθε συμμετέχοντα και στη συνέχεια βάσει αυτού κάθε συμμετέχων κατετάγη σε ένα από τα τρία επίπεδα:

(α) **χαμηλό**: με συνολική βαθμολογία από 10 έως 25 (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μέχρι 2,5 στην πενταβάθμια κλίμακα)

(β) **μεσαίο**: με συνολική βαθμολογία από 26 έως 35 (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεταξύ 2,6 και 3,5 στην πενταβάθμια κλίμακα)

(γ) **υψηλό**: με συνολική βαθμολογία 36+ (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 3,6 στην πενταβάθμια κλίμακα)

Πίνακας συνάφειας και X^2 test

Ο παρακάτω πίνακας συνάφειας 25 παρουσιάζει την κατανομή της Κλίμακα Ένταξης ως προς την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας, χρησιμοποιώντας τα 3 επίπεδα που περιεγράφηκαν παραπάνω. Το X^2 test έδειξε ότι η σχέση ανάμεσα στις δύο κλίμακες είναι στατιστικά σημαντική με $X^2=125.6$ και $p\text{-value}= <0.001$. Εξετάζοντας τον πίνακα, ο πληθυσμός με Υψηλή Βαθμολογία στην Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας κατανέμεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό (κατά 84.9%=180/212) και στην κατηγορία Υψηλή της Κλίμακα Ένταξης, σε αντίθεση με τους πληθυσμούς με Χαμηλή ή Μεσαία Βαθμολογία στην Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας που κατανέμεται μόνο κατά 13.6% (=3/22) και 43.5% (=20/46) αντίστοιχα στο επίπεδο Υψηλή βαθμολογία της Κλίμακας Ένταξης.

Πίνακας Συνάφειας				
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	Κλίμακα Εργασιακής Ένταξης			
Frequency	Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή	Σύνολο
Χαμηλή	12	7	3	22
Μεσαία	5	21	20	46
Υψηλή	2	30	180	212
Σύνολο	19	58	203	280

Πίνακας 25: Πίνακας Συνάφειας – Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας vs Κλίμακα Ένταξης

Σύγκριση μέσων όρων και Έλεγχος Kruskal-Wallis

Ο επόμενος πίνακας 26 παρουσιάζει τη σύγκριση ανάμεσα στους μέσους όρους των τριών επιπέδων της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας ως προς την βαθμολογία της Κλίμακας Ένταξης. Τα επίπεδα Χαμηλή και Μεσαία βαθμολογία έχουν σημαντικά χαμηλότερο μέσο όρο (26.5 και 33.2 αντίστοιχα) από την κατηγορία Υψηλή βαθμολογία (40.9).

Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	Κλίμακα Ένταξης				
	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Χαμηλή	22	26.5	8.8	14	43
Μεσαία	46	33.2	6.6	15	47
Υψηλή	212	40.9	5.4	24	50

Πίνακας 26: Μέσοι όροι Κλίμακας Ένταξης ως προς το επίπεδο Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας

Η στατιστική σημαντικότητα του παραπάνω ευρήματος, εξετάζεται με τον ακόλουθο έλεγχο υποθέσεων:

H_0 : Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα επίπεδα της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας είναι ίσοι.

H_1 : Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Ένταξης για τα επίπεδα της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας δεν είναι ίσοι.

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 27.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	78.24
DF	2
Pr > Chi-Square	<0.001

Πίνακας 27: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας vs Κλίμακας Ένταξης - Kruskal-Wallis Test

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H_0 και επομένως προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση (Chi-Square = 78,24 και p-value<0,001) ανάμεσα στα τρία επίπεδα της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ένταξης.

Ερευνητικό ερώτημα 2

Σε ποιο βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζόμενου;

Από τον πίνακα 16 με τους συντελεστές Spearman, φαίνεται ότι μεγαλύτερη συσχέτιση της Κλίμακας Ένταξης είναι με την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (δυνατή συσχέτιση $r = 0.62$) και ακολουθούν οι συσχετίσεις με την Ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = 0.36$), την Ερώτηση 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = 0.24$), την Ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή αρνητική συσχέτιση $r = -0.23$) και την Ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας (μικρή συσχέτιση $r = 0.18$).

Δεδομένου ότι η ανάλυση με συντελεστές συσχέτισης Spearman αποτελεί ένα είδος μονοπαραγοντικής ανάλυσης (univariate analysis) και εξετάζει τη σχέση δύο μεταβλητών, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την επίδραση άλλων παραγόντων, εξετάζεται και η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (Κλίμακα Εργασιακής Ένταξης) και των πιθανών προβλεπτικών παραγόντων (ανεξάρτητες μεταβλητές) ταυτόχρονα (περίπτωση πολυπαραγοντικής ανάλυσης/ multivariate analysis).

Συγκεκριμένα, με σκοπό να εξετασθεί η ικανότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών: επίπεδο Ηθικής Ηγεσίας και επίπεδο Κατανεμημένης Ηγεσίας (μέσω των τεσσάρων σχετικών ερωτήσεων) ως παράγοντες πρόβλεψης για το επίπεδο Ένταξης, πραγματοποιήθηκε η παρακάτω ανάλυση γραμμικής πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple linear regression analysis).

Η γενική μορφή του μοντέλου είναι

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{ij} + e_i$$

Όπου $i=1,2,\dots,280$ το πλήθος των παρατηρήσεων

β_j , με $j=1,\dots,k$: οι συντελεστές παλινδρόμησης για την j μεταβλητές

e_i : τα σφάλματα της παλινδρόμησης

Στην περίπτωση αυτή, η y_i αναφέρεται στην Κλίμακα Ένταξης και οι ανεξάρτητες μεταβλητές x_j στις τέσσερις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας.

Οπότε και ο τύπος της παλινδρόμησης γίνεται:

$$\text{Κλίμακα Ένταξης}_i = \beta_{0i} + \beta_{1i}Q_{1i} + \beta_{2i}Q_{2i} + \beta_{3i}Q_{3i} + \beta_{4i}Q_{4i} + \text{Ηθικής Ηγεσίας}_i + e_i$$

Όπου $i=1,2,\dots,280$ και e_i : τα σφάλματα της παλινδρόμησης

Όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες 28-29, οι παράγοντες που βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί για την πρόβλεψη του επιπέδου Ένταξης είναι οι Ερωτήσεις 1 ($b=0.74$ και $p\text{-value}=0.003$) και 2 ($b=0.49$ και $p\text{-value}=0.047$) της Κατανεμημένης Ηγεσίας

και η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας ($b=0.56$ και $p\text{-value}<0.001$). Ο υψηλότερος συντελεστής b παρουσιάζεται για την Ερώτηση 1 με $b=0.74$, το οποίο σημαίνει ότι η εξαρτημένη μεταβλητή (Κλίμακα Ένταξης) θα μεταβληθεί (αυξηθεί) κατά 0.74 αν η ανεξάρτητη (Ερώτηση 1) μεταβληθεί (αυξηθεί) κατά μια μονάδα και όλες υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές μείνουν σταθερές. Οι συντελεστές για την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας και την Ερώτηση 2 (η οποία σχετίζεται περισσότερο με την υπο-κλίμακα της Μοναδικότητας παρά με αυτή του Ανήκειν) είναι και αυτές θετικές και ακολουθούν λίγο πιο χαμηλά, υποδεικνύοντας και λίγο μικρότερη επίδραση των μεταβλητών αυτών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Το μοντέλο αυτό εξηγεί το 45.3% ($\text{Adj. R-Square} = 0,453$) της διακύμανσης στην πρόβλεψη του επιπέδου Ένταξης ενώ συνολικά το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό με $F_{5,274}=47,17$ και $p\text{-value}<0.001$.

Ανάλυση Διασποράς					
Πηγή Μεταβλητότητας	BE	Αθροισμα Τετραγώνων SS	Μέσο Αθροισμα Τετραγώνων MS	F Value	Pr > F
Μοντέλο (Model)	5	7183.9	1436.8	47.17	<.001
Σφάλμα (Error)	274	8346.0	30.5		
Ολική	279	15530			

Πίνακας 28: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς

Εκτίμηση Παραμέτρων					
Μεταβλητή	BE	Εκτίμηση Παραμέτρου	Τυπική Απόκλιση	t Value	Pr > t
Σταθερά (Intercept)	1	16.02	1.92	8.34	<.001
Ερώτηση 1	1	0.74	0.24	3.03	0.003
Ερώτηση 2	1	0.50	0.25	2.00	0.047
Ερώτηση 3	1	-0.18	0.31	-0.57	0.569
Ερώτηση 4	1	-0.33	0.26	-1.24	0.215
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	1	0.56	0.05	11.62	<.001

Πίνακας 29: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων

Βάσει των αποτελεσμάτων της παραπάνω παλινδρόμησης, η διαδικασία επαναλήφθηκε κρατώντας μόνο τις μεταβλητές που βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές

(Ερώτηση 1, Ερώτηση 2 και Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας). Η δεύτερη αυτή παλινδρόμηση ανέδειξε και την Ερώτηση 2 ως μη στατιστικά σημαντική οπότε και ακολούθησε και τρίτη παλινδρόμηση στην οποία εισέρχονται μόνο η Ερώτηση 1 και η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας και οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες 30 - 31. Το μοντέλο της τρίτης παλινδρόμησης εξηγεί το 44.9% (Adj. R-Square = 0,449) της διακύμανσης στην πρόβλεψη του επιπέδου Ένταξης ενώ συνολικά το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό με $F_{2,277}=114,17$ και $p\text{-value}<0.001$.

Ανάλυση Διασποράς					
Πηγή Μεταβλητότητας	BE	Άθροισμα Τετραγώνων SS	Μέσο Άθροισμα Τετραγώνων MS	F Value	Pr > F
Μοντέλο (Model)	2	7026.1	3513.0	114.17	<.001
Σφάλμα (Error)	277	8503.9	30.7		
Ολική	279	15530			

Πίνακας 30: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς

Εκτίμηση Παραμέτρων					
Μεταβλητή	BE	Εκτίμηση Παραμέτρου	Τυπική Απόκλιση	t Value	Pr > t
Σταθερά (Intercept)	1	15.49	1.56	9.94	<.001
Ερώτηση 1	1	0.72	0.23	3.12	0.002
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	1	0.58	0.05	12.85	<.001

Πίνακας 31: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων

Ερευνητικό ερώτημα 3

Πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου α) με το αίσθημα ένταξής του στην οργανική του μονάδα β) με την κατανεμημένη ηγεσία και γ) με την ηθική ηγεσία; Σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις α) για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα β) για την κατανεμημένη ηγεσία και γ) για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης;

Η ανάλυση συσχετίσεων και ο υπολογισμός των συντελεστών Spearman υπέδειξε ότι η Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι θετικά συσχετισμένη κυρίως με την Κλίμακα Ένταξης (μέτρια συσχέτιση $r = 0.45$ και $p\text{-value} < 0.001$) και σε μικρό βαθμό με την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας ($r = 0.29$ και $p\text{-value} < 0.001$)

Με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της συσχέτισης αυτής, παρακάτω παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA για την σύγκριση ανάμεσα στους μέσους όρους της βαθμολογίας της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης για τις διάφορες ομάδες της κάθε κλίμακας Ένταξης και Ηθικής Ηγεσίας.

Η ομαδοποίηση σε τρία επίπεδα γίνεται με παρόμοιο τρόπο όπως και στο ερευνητικό ερώτημα 1.

ANOVA: Κλίμακα Ένταξης vs. Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης

Ο επόμενος πίνακας 32 παρουσιάζει τη σύγκριση ανάμεσα στους μέσους όρους των τριών επιπέδων της Κλίμακας Ένταξης ως προς την βαθμολογία της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης. Τα επίπεδα Χαμηλή και Μεσαία βαθμολογία έχουν χαμηλότερο μέσο όρο (21.0 με τ.α. 7.4 και 27.0 με τ.α. 8.4 αντίστοιχα) από το επίπεδο Υψηλή βαθμολογία (33.6 με τ.α. 9.3).

	Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης				
Κλίμακα Ένταξης	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Χαμηλή	19	21.0	7.4	5	38
Μεσαία	58	27.0	8.4	8	53
Υψηλή	203	33.6	9.3	8	53

Πίνακας 32: Μέσοι όροι Κλίμακας Δέσμευσης ως προς το επίπεδο Κλίμακας Ένταξης

Η στατιστική σημαντικότητα του παραπάνω ευρήματος, εξετάζεται με τον ακόλουθο έλεγχο υποθέσεων:

H₀: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης για τα επίπεδα της Κλίμακας Ένταξης είναι ίσοι.

H₁: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης για τα επίπεδα της Κλίμακας Ένταξης δεν είναι ίσοι.

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον παραμετρικό έλεγχο ANOVA που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 33.

Πηγή Μεταβλητότητας	BE	Άθροισμα Τετραγώνων SS	Μέσο Άθροισμα Τετραγώνων MS	F Value	Pr > F
Μοντέλο (Model)	2	4170.09	2085.04	25.82	<.0001
Σφάλμα (Error)	277	22368.26	80.75		
Ολική	279	26538.34			

Πίνακας 33: ANOVA - Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης vs Κλίμακα Ένταξης

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H₀ και, επομένως, προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση ($F(2,277) = 25,82$ και $p\text{-value} < 0,001$) ανάμεσα στα τρία επίπεδα της Κλίμακας Ένταξης και στην Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης. Εφαρμόζοντας post-hoc ανάλυση με τον έλεγχο Tukey, παρατηρείται ότι και οι τρεις ομάδες διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους.

ANOVA: Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας vs. Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης

Ο επόμενος πίνακας 34 παρουσιάζει τη σύγκριση ανάμεσα στους μέσους όρους των τριών ομάδων της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας ως προς την βαθμολογία της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης. Τα επίπεδα Χαμηλή και Μεσαία έχουν χαμηλότερο μέσο όρο (23.4 με τ.α. 8.3 και 27.0 με τ.α. 9.4 αντίστοιχα) από το επίπεδο Υψηλή (33.2 με τ.α. 9.3).

	Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης				
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Χαμηλή	22	23.4	8.3	5	38
Μεσαία	46	27.0	9.4	8	53
Υψηλή	212	33.2	9.3	10	53

Πίνακας 34: Μέσοι όροι Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης ως προς το επίπεδο Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας

Η στατιστική σημαντικότητα του παραπάνω ευρήματος, εξετάζεται με τον ακόλουθο έλεγχο υποθέσεων:

H₀: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής για τα επίπεδα της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας είναι ίσοι.

H₁: Οι μέσοι όροι της Κλίμακας Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης για τα επίπεδα της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας δεν είναι ίσοι.

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον παραμετρικό έλεγχο ANOVA που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 35.

Πηγή Μεταβλητότητας	DF	Άθροισμα Τετραγώνων SS	Μέσο Άθροισμα Τετραγώνων MS	F Value	Pr > F
Μοντέλο (Model)	2	3000.15	1500.08	17.65	<.0001
Σφάλμα (Error)	277	23538.19	84.98		
Ολική	279	26538.34			

Πίνακας 35: ANOVA - Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης vs Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση H₀ και επομένως προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση ($F(2,277) = 17,65$ και $p\text{-value} < 0,001$) ανάμεσα στα τρία επίπεδα της Κλίμακας Ηθικής Ηγεσίας και στην Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης. Η post-hoc ανάλυση, μέσω του ελέγχου

Tukey, υποδεικνύει ότι η ομάδα ‘Υψηλή’ διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την ‘Χαμηλή’ και από την ‘Μεσαία’, οι ομάδες όμως ‘Χαμηλή’ και ‘Μεσαία’ δεν διαφέρουν μεταξύ τους.

Ανάλυση γραμμικής πολλαπλής παλινδρόμησης /Multiple Regression Analysis

Με σκοπό να εξετασθεί και σε αυτή την περίπτωση η ικανότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών: επίπεδο Ηθικής Ηγεσίας, επίπεδο Κατανεμημένης Ηγεσίας (μέσω των τεσσάρων σχετικών ερωτήσεων) και επίπεδο Ένταξης ως παράγοντες πρόβλεψης για το επίπεδο Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης, πραγματοποιήθηκε ομοίως ανάλυση γραμμικής πολλαπλής παλινδρόμησης.

Στην περίπτωση αυτή, η y_i αναφέρεται στην Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης και οι ανεξάρτητες μεταβλητές x_j στις τέσσερις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας, στην Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας και στην Κλίμακα Ένταξης.

Οπότε και ο τύπος της παλινδρόμησης γίνεται:

$$\text{Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης}_i = \beta_{0i} + \beta_{1i}Q_{1i} + \beta_{2i}Q_{2i} + \beta_{3i}Q_{3i} + \beta_{4i}Q_{4i} + \text{Ηθικής Ηγεσίας}_i + \text{Ένταξη}_i + e_i$$

Όπου $i=1,2,\dots,280$ και e_i : τα σφάλματα της παλινδρόμησης

Οι παράγοντες που βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί για την πρόβλεψη του επιπέδου Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι οι Ερωτήσεις 1 ($b=1.02$ και $p\text{-value}=0.009$) και 4 ($b=-0.96$ και $p\text{-value}=0.021$) της Κατανεμημένης Ηγεσίας και η Κλίμακα Ένταξης ($b=0.53$ και $p\text{-value}<0.001$). Ο υψηλότερος συντελεστής b παρουσιάζεται για την Ερώτηση 1 με $b=1.02$, ενώ η Ερώτηση 4 παρουσιάζει αρνητικό συντελεστή $b=-0.96$. Η Κλίμακα Ένταξης έχει έναν συντελεστή $b=0.53$, ενώ αντίθετα η Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας δεν εισέρχεται στο μοντέλο αφού το $p\text{-value}=0.545>0.05$. Το μοντέλο εξηγεί πολύ μικρό μέρος της διακύμανσης στην πρόβλεψη του επιπέδου Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης και συγκεκριμένα το 22.4% ($\text{Adj. R-Square} =$

0,224), αν και επίσης και εδώ συνολικά το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό με $F_{6,273}=14,43$ και $p\text{-value}<0.001$.

Ανάλυση Διασποράς					
Πηγή Μεταβλητότητας	BE	Αθροισμα Τετραγώνων SS	Μέσο Αθροισμα Τετραγώνων MS	F Value	Pr > F
Μοντέλο (Model)	6	6388.94	1064.82	14.43	<.0001
Σφάλμα (Error)	273	20149.00	73.81		
Ολική	279	26538.00			

Πίνακας 36: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς

Εκτίμηση Παραμέτρων					
Μεταβλητή	B.E	Εκτίμηση Παραμέτρου	Τυπική Απόκλιση	t Value	Pr > t
Σταθερά (Intercept)	1	8.27	3.35	2.47	0.014
Ερώτηση 1	1	1.02	0.39	2.65	0.009
Ερώτηση 2	1	0.03	0.36	0.08	0.936
Ερώτηση 3	1	0.25	0.49	0.52	0.607
Ερώτηση 4	1	-0.96	0.41	-2.33	0.021
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	1	0.056	0.09	0.61	0.545
Κλίμακα Ένταξης	1	0.53	0.09	5.63	<.001

Πίνακας 37: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων

Επαναλαμβάνοντας την παραπάνω παλινδρόμηση εξαιρώντας τις μεταβλητές που δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές (Ερώτηση 2, Ερώτηση 3 και Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας), καταλήγουμε στα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες 38 και 39. Όπως φαίνεται, οι μεταβλητές Ερώτηση 1, Ερώτηση 4 και Κλίμακα Ένταξης είναι στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες ενώ συνολικά το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό με $F_{3,276}=28,93$ και $p\text{-value}<0.001$. Αυτό το μοντέλο συνεχίζει να εξηγεί ένα μικρό μέρος της διακύμανσης στην πρόβλεψη του επιπέδου Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης, με το Adj. R-Square = 0,231.

Ανάλυση Διασποράς					
Πηγή Μεταβλητότητας	BE	Αθροισμα Τετραγώνων SS	Μέσο Αθροισμα Τετραγώνων MS	F Value	Pr > F
Μοντέλο (Model)	3	6348.6	2116.2	28.93	<.001
Σφάλμα (Error)	276	20190.0	73.2		
Ολική	279	26538			

Πίνακας 38: Παλινδρόμηση - Ανάλυση Διασποράς

Εκτίμηση Παραμέτρων					
Μεταβλητή	BE	Εκτίμηση Παραμέτρου	Τυπική Απόκλιση	t Value	Pr > t
Σταθερά (Intercept)	1	9.47	2.82	3.36	0.001
Ερώτηση 1	1	1.04	0.38	2.73	0.007
Ερώτηση 4	1	-0.91	0.40	-2.26	0.024
Κλίμακα Ένταξης	1	0.56	0.07	7.60	<.001

Πίνακας 39: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων

Από την παραπάνω ανάλυση παλινδρόμησης αλλά και την αντίστοιχη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο ερευνητικό ερώτημα 2 (σε προηγούμενο σημείο εξετάστηκε η ικανότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών επίπεδο Ηθικής Ηγεσίας και επίπεδο Κατανεμημένης Ηγεσίας ως παράγοντες πρόβλεψης για το επίπεδο Ένταξης), φαίνεται ότι το επίπεδο της Ηθικής Ηγεσίας και ο βαθμός συμφωνίας στις ερωτήσεις 1 και 2 της Κατανεμημένης Ηγεσίας αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο Ένταξης. Αντίστοιχα, ο βαθμός Ένταξης μαζί και με τον βαθμό συμφωνίας στις ερωτήσεις 1 και 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας αποτελούν παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν το επίπεδο Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση που πραγματοποιηθεί η ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη την Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης και ανεξάρτητες μεταβλητές τις τέσσερις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας (και χωρίς την

Κλίμακα Ένταξης), τότε η Ηθική Ηγεσία εισέρχεται στο μοντέλο ως στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας. Είναι, λοιπόν, η συσχέτιση της Ηθικής Ηγεσίας με την Ένταξη που όταν η δεύτερη εισέρχεται και αυτή στο μοντέλο τότε εκτοπίζει (ως πιο σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας του βαθμού συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης) την Ηθική Ηγεσία από το μοντέλο παλινδρόμησης.

Επιπλέον, ελέγχθηκε και η περίπτωση όπου αντί της Κλίμακας Ένταξης εισέρχονται στο μοντέλο οι επιμέρους υπο-κλίμακες Ανήκειν και Μοναδικότητα, οπότε και ο τύπος της παλινδρόμησης είναι:

$$\text{Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης}_i = \beta_{0i} + \beta_{1i}Q_{1i} + \beta_{2i}Q_{2i} + \beta_{3i}Q_{3i} + \beta_{4i}Q_{4i} + \text{Ηθικής Ηγεσίας}_i + \text{Ανήκειν}_i + \text{Μοναδικότητα}_i + e_i$$

Όπου $i=1,2,\dots,280$ και e_i : τα σφάλματα της παλινδρόμησης

Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται ότι (παρακάτω πίνακας 40) στατιστικά σημαντικά εισέρχεται στο μοντέλο μόνο η υπο-κλίμακα του Ανήκειν στον οργανισμό ($b=1.47$ και $p\text{-value}<0.001$) παρουσιάζοντας παράλληλα και τον μεγαλύτερο συντελεστή σε σχέση με τις ερωτήσεις 1 και 4 της Κατανεμημένης. Το μοντέλο εδώ εξηγεί μόλις το 29.4% ($\text{Adj. R-Square} = 0,294$) της διακύμανσης στην πρόβλεψη του επιπέδου Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης αν και επίσης και εδώ συνολικά το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό με $F_{7,272}=17,56$ και $p\text{-value}<0.001$.

Εκτίμηση Παραμέτρων					
Μεταβλητή	B.E	Εκτίμηση Παραμέτρου	Τυπική Απόκλιση	t Value	Pr > t
Σταθερά (Intercept)	1	9.09	3.20	2.84	0.005
Ερώτηση 1	1	0.92	0.37	2.49	0.014
Ερώτηση 2	1	0.08	0.37	0.21	0.830
Ερώτηση 3	1	0.04	0.47	0.07	0.941
Ερώτηση 4	1	-0.92	0.40	-2.33	0.021
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	1	0.00	0.09	0.01	0.989
Υπο-Κλίμακα Ανήκειν	1	1.47	0.20	7.37	<.001
Υπο-Κλίμακα Μοναδικότητας	1	-0.36	0.19	-1.87	0.063

Πίνακας 40: Παλινδρόμηση - Εκτίμηση Παραμέτρων

8.7 Έλεγχος συσχετίσεων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Κατανομημένη Ηγεσία και Κλίμακες Ηθικής Ηγεσίας, Ένταξης και Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία.

Ο βαθμός Κατανομημένης Ηγεσίας και το επίπεδο Ηθικής Ηγεσίας, Ένταξης και Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης εξετάζονται και ως προς την πιθανή συσχέτισή τους με κάποια βασικά δημογραφικά στοιχεία αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος των ερωτωμένων. Συγκεκριμένα, εξετάζονται πιθανές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας στο φορέα, την εκπαίδευση αλλά και τον διαχωρισμό του δείγματος στις κατηγορίες α) διοικητικοί-εκπαιδευτικοί και β) προϊστάμενοι-υπάλληλοι. Οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν ανάμεσα στην εξεταζόμενη κλίμακα και το δημογραφικό/ποιοτικό χαρακτηριστικό παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 41.

Στατιστικός Έλεγχος	Φύλο	Ηλικία	Έτη υπηρεσίας στον φορέα	Εκπαίδευση	Διοικητικοί-Εκπαιδευτικοί	Προϊστάμενοι-Υπάλληλοι
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 1	Mann-Whitney	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney	Mann-Whitney
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 2	Mann-Whitney	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney	Mann-Whitney
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 3	Mann-Whitney	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney	Mann-Whitney
Κατανεμημένη Ηγεσία - Ερώτηση 4	Mann-Whitney	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney	Mann-Whitney
Κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας	Mann-Whitney	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney	Mann-Whitney
Κλίμακα Ένταξης	Mann-Whitney	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney	Mann-Whitney
Κλίμακα Συναισθηματικής Οργανωσιακής Δέσμευσης	T-Test	ANOVA	ANOVA	ANOVA	T-Test	T-Test

Πίνακας 41: Στατιστικοί Έλεγχοι για Κλίμακες vs. Δημογραφικών

Τα βασικά συμπεράσματα των παραπάνω ελέγχων με γνώμονα την στατιστική σημαντικότητα του εκάστοτε ελέγχου, παρουσιάζονται παρακάτω - ξεχωριστά για κάθε χαρακτηριστικό.

Φύλο

Δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις υπό εξέταση κλίμακες/ερωτήσεις.

Ηλικία

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, αναγνωρίστηκε ύπαρξη συσχέτισης (Chi-Square = 11,35 και p-value=0,045) ανάμεσα στην ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και της ηλικίας. Οι ηλικίες 61-67 κατανέμονται υψηλότερα στην κλίμακα (με μέσο όρο 4.16), επομένως, φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο με την δήλωση της ερώτησης 4 ότι 'Η ηγεσία σε επιμέρους οργανικές μονάδες συντονίζεται προσεκτικά αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο συνολικά στον φορέα (ΚΥ)' συγκριτικά με τους υπόλοιπους.

Ερώτηση 4 Κατανεμημένης Ηγεσίας					
Ηλικία	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
26-32	1	5	.	5	5
33-39	22	3.55	1.47	1	6
40-46	96	3.55	1.30	1	6
47-53	83	3.57	1.35	1	6
54-60	53	3.09	1.44	1	6
61-67	25	4.16	1.43	1	6

Πίνακας 42: Ερώτηση 4 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Ηλικία

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis Test που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 43.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	11.35
DF	5
Pr > Chi-Square	0.045

Πίνακας 43: Ερώτηση 4 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Ηλικία - Kruskal-Wallis Test

Έτη υπηρεσίας στον φορέα

Αναγνωρίστηκαν οι παρακάτω συσχετίσεις:

- Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, αναγνωρίστηκε ύπαρξη συσχέτισης (Chi-Square = 13,62 και p-value=0,048) ανάμεσα στην ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και των ετών υπηρεσίας στον φορέα. Οι ερωτώμενοι με 27-31 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ κυμαίνονται υψηλότερα στην κλίμακα (με μέσο όρο 3.83), επομένως φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο με την δήλωση της ερώτησης 3 ότι 'Η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις και σύγχυση) συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Αντίστοιχα, λιγότερο φαίνεται να συμφωνούν οι ερωτώμενοι με 0-5 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ (μέσος όρος 1.89), με 22-26 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ (μέσος όρος 1.88) και με 32-36 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ (μέσος όρος 1.33).

-

Ερώτηση 3 Κατανεμημένης Ηγεσίας					
Έτη υπηρεσίας στον φορέα	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
0-5	114	1.89	1.09	1	6
6-11	77	2.00	1.03	1	6
12-16	43	2.14	1.10	1	5
17-21	26	2.08	1.02	1	5
22-26	8	1.88	1.36	1	5
27-31	6	3.83	1.72	2	6
32-36	3	1.33	0.58	1	2
36+	3	2.00	0.00	2	2

Πίνακας 44: Ερώτηση 3 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Έτη υπηρεσίας στον φορέα

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τον μη-παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis Test που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 45.

Kruskal-Wallis Test	
Chi-Square	13.62
DF	5
Pr > Chi-Square	0.048

Πίνακας 45: Ερώτηση 3 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Έτη υπηρεσίας στον φορέα - Kruskal-Wallis Test

Εκπαίδευση

Δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις υπό εξέταση κλίμακες/ρωτήσεις.

Διοικητικοί-Εκπαιδευτικοί

Δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις υπό εξέταση κλίμακες/ερωτήσεις.

Προϊστάμενοι-Υπάλληλοι

Σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, αναγνωρίστηκε ύπαρξη συσχέτισης (Chi-Square = 11,35 και p-value=0,045) ανάμεσα στην ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και της κατηγορίας υπάλληλου (Προϊστάμενοι-Υπάλληλοι). Οι ερωτώμενοι που εκτελούν Καθήκοντα Προϊσταμένου συμφωνούν περισσότερο (με μέσο όρο 3.74) με την δήλωση της

ερώτησης 1 ότι «Συλλογικά σχεδιάζουμε ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας» συγκριτικά με τους υπόλοιπους Υπάλληλους (μέσος όρος 3.33).

Ερώτηση 1 Κατανεμημένης Ηγεσίας					
Κατηγορία Υπάλληλου	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Υπάλληλοι	195	3.33	1.58	1	6
Προϊστάμενοι	85	3.74	1.37	1	6

Πίνακας 46: Ερώτηση 1 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Κατηγορία Υπάλληλου

Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με το μη-παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney που παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 47.

Mann-Whitney Test	
Chi-Square	4.09
DF	5
Pr > Chi-Square	0.043

Πίνακας 47: Ερώτηση 1 Κατανεμημένης Ηγεσίας ως προς Κατηγορία Υπάλληλου - Mann-Whitney Test

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα ποσοτικής έρευνας

Εισαγωγή στο Κεφάλαιο

Όπως αναπτύχθηκε διεξοδικά και στο θεωρητικό τμήμα, είναι κοινά αποδεκτό ότι η δημόσια διοίκηση διέπεται από αρχές που τη διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό τομέα καθώς καλείται να υπηρετήσει συγκεκριμένες αξίες (Δικαίος κ.ά., 2017; Κτιστάκη, 2014). Τα δύο κυρίαρχα πρότυπα για την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, η γραφειοκρατία και η διακυβέρνηση (που υπαγορεύει την έμφαση στην συμμετοχή/συνεργασία και στις αξίες) συνυπάρχουν και αναδεικνύουν τόσο την ανθεκτικότητα της γραφειοκρατίας όσο και την ανάγκη της οργανωτικής αναπροσαρμογής της στα νέα δεδομένα (Μακρυδημήτρης, 2013).

Κεντρικό ρόλο στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, και κατ' επέκταση και στην εκπαιδευτική διοίκηση που αποτελεί διακριτό τομέα της, διαδραματίζει η ηγεσία (με την τελευταία να τείνει να υποκαταστήσει τον όρο διοίκηση και να γίνεται λόγος για μια ψευδή διάκριση ανάμεσα στις δύο έννοιες (Bush, 2011: 5; Hannah et al., 2014: 603). Μια ηγεσία που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες του στέρεου διοικητικού πλαισίου που επιτάσσει η γραφειοκρατία, συνδυάζοντας παράλληλα την ανάγκη για συμμετοχή και σεβασμό στις αξίες, αποτελεί η ενταξιακή ηγεσία που δοκιμάστηκε εμπειρικά στη παρούσα έρευνα.

Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, διενεργήθηκε η ποσοτική έρευνα με κύριο σκοπό τον έλεγχο της θεωρητικά διατυπωμένης υπόθεσης ότι η ενταξιακή ηγεσία-λειτουργικά οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική- συμβάλλει στο ανάπτυξη του αισθήματος ένταξης του εργαζομένου και επιφέρει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, εν προκειμένω συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Ο στόχος της έρευνας ήταν να διερευνήσει το τρίπτυχο: ενταξιακή ηγεσία (ως προαπαιτούμενο), ένταξη του εργαζομένου, και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (ως αποτέλεσμα) στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής διοίκησης του ελληνικού δημοσίου

τομέα, βασιζόμενη στο μοντέλο ένταξης που ανέπτυξαν οι Shore et al. (2011) και επιχειρώντας να συγκεκριμενοποιηθεί και να ελεγχθεί η ενταξιακή ηγεσία, ως κατανεμημένη και ηθική.

Η συνολική εικόνα που απορρέει από την στατιστική ανάλυση είναι ότι η υπόθεση, που διατυπώνεται, επιβεβαιώνεται και εμπειρικά και ότι μια ενταξιακή ηγεσία με κατανεμημένο και ηθικό χαρακτήρα σχετίζεται θετικά με την ένταξη του εργαζομένου στην οργανική του μονάδα καθώς και ότι το αίσθημα ένταξης σχετίζεται, επίσης, θετικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Προτού συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που προηγήθηκε συνδέοντάς τα με το ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο, κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε ορισμένες παραδοχές που αφορούν στην ίδια την έρευνα:

- σε ό,τι αφορά την κατανομή της ηγεσίας τα ερωτήματα που ετέθησαν θεωρούν δεδομένο ότι η ηγεσία όντως κατανέμεται (όπως έχουν επισημάνει και οι Tian et al. (2015), οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της κατανεμημένης ηγεσίας τείνουν να θεωρούν δεδομένη την κατανομή της ηγεσίας)
- μονάδα ανάλυσης στην προσέγγισή μας είναι το άτομο, καθώς αυτό έχει επιλεγεί στο μοντέλο των Shore et al. (2011) και το ατομικό θεωρείται ένα από τα επίπεδα ένταξης που καταγράφει ο Ferdman (2014). Οι αντιλήψεις σε ατομικό επίπεδο σχετίζονται εν προκειμένω α) με το πώς αντιλαμβάνεται το άτομο την ασκούμενη ηγεσία β) με το αίσθημα ένταξής του σε επίπεδο οργανικής μονάδας και γ) με το αίσθημα συναισθηματικής δέσμευσης με τον φορέα. Συνεπώς, μονάδα ανάλυσης είναι το άτομο και διερευνώνται οι αντιλήψεις του για διάφορα οργανωσιακά επίπεδα.

- υφίστανται εν γένει λίγες μελέτες για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα

- η εκπαιδευτική ηγεσία (στο πλαίσιο της οποίας αναπτύχθηκε η κατανεμημένη ηγεσία) είναι συντριπτικά περιγραφική και αθεωρητική (York-Barr, 2004) και για τον λόγο αυτό δεν υφίστανται επαρκή εμπειρικά δεδομένα.
- είναι κυρίαρχος ο ρόλος του επίσημου προϊστάμενου/ηγέτη στην κατανομή της ηγεσίας και στη συγκεκριμένη εννοιολόγηση που επιχειρείται της ενταξιακής ηγεσίας
- η ηγεσία προσλαμβάνεται ως διαδικασία επιρροής και συνεπάγεται θετικά της αποτελέσματα (ένταξη, οργανωσιακή δέσμευση)
- στον ευρωπαϊκό χώρο το ζήτημα της ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα, και κατ' επέκταση μια ενταξιακής ηγεσίας, άρχισε να απασχολεί αρκετά αργότερα τους ερευνητές (σε σχέση με τον αγγλοσαξονικό χώρο), συνεπώς το θέμα δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς
- η ενταξιακή ηγεσία είναι μια σχεσιακή κατασκευή, η ένταξη είναι μια ψυχολογική εμπειρία και δεν είναι εφικτό να αξιολογηθεί αντικειμενικά εάν ένα περιβάλλον είναι ενταξιακό (Ferdman, 2014).

9.1 Συμπεράσματα ανά ερευνητικό ερώτημα

Τα συμπεράσματα που αφορούν στα ερευνητικά ερωτήματα, και το θεωρητικό πλαίσιο βάσει του οποίου αναπτύχθηκαν και το κατά πόσο το επιβεβαιώνουν, παρουσιάζονται χωριστά στη συνέχεια.

Στο σχετικό κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αναπτύχθηκαν διεξοδικά οι βιβλιογραφικές αναφορές στην ανάγκη μια ενταξιακή ηγεσία να εμπεριέχει στοιχεία μιας κατανεμημένης ή ηθικής ηγεσίας, καθώς και οι έμμεσες περιορισμένες αναφορές στον συνδυασμό στοιχείων κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας για τη συγκρότηση ενός μοντέλου ενταξιακής ηγεσίας.

Σε ό,τι αφορά την κατανεμημένη ηγεσία, έχει επισημανθεί ότι ανήκει στα μοντέλα που έχουν ασκήσει τη βασικότερη επίδραση στην εκπαίδευση (Bush, 2011). Οι εμπειρικές μελέτες είναι ελάχιστες και ιδίως σε χώρους εκτός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Τα τέσσερα ερωτήματα που αφορούν στην κατανεμημένη ηγεσία αντιστοιχούν στους τέσσερις τύπους κατανεμημένης ηγεσίας των Leithwood et al. (2009d: 225), οι οποίοι επικεντρώνονται «στον βαθμό κατά τον οποίο η επιτέλεση των ηγετικών λειτουργιών συνειδητά ευθυγραμμίζεται γύρω από τις πηγές της ηγεσίας»: α) στην προγραμματισμένη ευθυγράμμιση (planful alignment) β) στην αυθόρμητη ευθυγράμμιση (spontaneous alignment) γ) στην αυθόρμητη απόκλιση (spontaneous misalignment) και δ) στην αναρχική απόκλιση (anarchic misalignment).

Η ηθική ηγεσία αναπτύχθηκε κατεξοχήν στο πλαίσιο ενός θεωρητικού φιλοσοφικού υπόβαθρου και οι εμπειρικές μελέτες είναι επίσης ελάχιστες. Σε επίπεδο περιγραφικό, το ερευνητικό ενδιαφέρον είναι σχετικά πρόσφατο και διαθέτουμε ελάχιστα εμπειρικά δεδομένα. Οι Brown και Treviño, των οποίων η προσέγγιση υιοθετείται στην παρούσα έρευνα, λειτούργησαν εμπειρικά και ήρθαν με την έρευνά τους να καλύψουν ένα πραγματικό κενό στη μελέτη της ηθικής ηγεσίας. Δημιουργούν ένα θεωρητικό πλαίσιο και μελετούν παράλληλα και εμπειρικά το θέμα, ενώ η κλίμακα που κατασκεύασαν για τη μέτρηση της ηθικής ηγεσίας (Brown et al., 2005) είναι από τις πλέον χρησιμοποιούμενες

Σε ό,τι αφορά την έννοια της ένταξης, όπως αναφέρθηκε και στο ανάλογο κεφάλαιο, είναι γεγονός ότι βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης. Οι ορισμοί της είναι αρκετά ανόμοιοι ενώ το μεγαλύτερο κομμάτι της έρευνας στερείται επαρκούς θεωρητικού υπόβαθρου και οι σχετικές ιδέες έχουν δοκιμαστεί ελάχιστα εμπειρικά (Chung et al., 2020: 76; Shore et al. 2017: 177, 186; Shore et al., 2011: 1263, 1267, 1269; Roberson, 2006; Davidson & Ferdman, 2002: 80). Συνεπώς, δεν υπάρχουν αρκετές εμπειρικές έρευνες για

να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας και ιδίως στον ελληνικό χώρο δεν έχει περιέλθει σε γνώση μας καμία ανάλογη έρευνα.

Σε ό,τι αφορά την οργανωσιακή ένταξη στη σχετική βιβλιογραφία, όπως αναλύθηκε στο σχετικό κεφάλαιο, ξεχωρίζουν τρία μοντέλα (Mor Barak, 2008; Shore et al., 2011; Ferdman, 2014), εκ των οποίων το δεύτερο αποτέλεσε το πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα. Οι Shore et al. (2011) συμπληρώνουν το πλαίσιο αυτό με ένα μοντέλο (σε αρχικό στάδιο) που αφορά στις προϋποθέσεις/antecedents και στα αποτελέσματα της ένταξης στον εργασιακό χώρο. Προϋποθέσεις για την ένταξη θεωρούν το ενταξιακό κλίμα, την ενταξιακή ηγεσία και τις ενταξιακές πρακτικές, στις οποίες επισημαίνουν ότι έχει δοθεί η μικρότερη προσοχή. Οι προϋποθέσεις αυτές διαμορφώνουν τις προσλήψεις των υπαλλήλων για την ένταξή τους στην ομάδα εργασίας, και η ένταξη συνεπάγεται μια σειρά από θετικά αποτελέσματα.

Με βάση το θεωρητικό μοντέλο των Shore et al. (2011) δημιουργήθηκε η κλίμακα για την μέτρηση της ένταξης στα εργασιακά περιβάλλοντα των Chung et al. (2020), η οποία χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας και η οποία μετράει με πέντε ερωτήματα το ανήκειν και με 5 ερωτήματα την μοναδικότητα.

Ο τομέας της ένταξης στον οποίο έχει διεξαχθεί λιγότερη έρευνα αφορά στα αποτελέσματά της (Shore et al., 2011) αν και αυξάνονται τα στοιχεία που μαρτυρούν τη σημασία της ένταξης για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Davidson & Ferdman, 2002: 80). Σύμφωνα, επίσης, με το μοντέλο της Mor Barak οι βασικές είναι: η ατομική ευεξία, η ικανοποίηση από το επάγγελμα, η οργανωσιακή δέσμευση και η αποτελεσματικότητα προς τα καθήκοντα, ευρύτερη κατηγοριοποίηση στην οποία συγκλίνουν και οι αντίστοιχες μεταβλητές του μοντέλου των Shore et al. (2011).

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής και καθώς οι μεταβλητές αποτελέσματος της ένταξης δεν αποτελούν το κύριο αντικείμενο μελέτης επιλέχθηκε να μετρηθεί μόνον η οργανωσιακή δέσμευση (commitment) και ειδικότερα μια συγκεκριμένη διάστασή της, η συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου με τον οργανισμό, όπως αυτή προσδιορίζεται και μετράται από τους Allen και Meyer (1990), των οποίων το έργο θεωρείται μεγάλης επίδρασης και η κλίμακά του αποτελεί μία από της πλέον χρησιμοποιούμενες στις έρευνες.

Τα συμπεράσματα της στατιστικής ανάλυσης ανά ερώτημα παρατίθενται εν συνεχεία:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου;

Στην παρούσα έρευνα υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και, επίσης, θετικά συσχετίζονται οι ερωτήσεις (1 και 2) της κατανεμημένης ηγεσίας με την ένταξη, επιβεβαιώνοντας ότι και οι δύο μεταβλητές (κατανεμημένη και ηθική ηγεσία) συσχετίζονται θετικά με την ένταξη του εργαζομένου, με μια πιο ισχυρή συσχέτιση για την ηθική ηγεσία.

Αναφορικά, επίσης, με τις υπο-κλίμακες της Ένταξης, φαίνεται ότι η υπο-κλίμακα του ανήκειν σχετίζεται σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό με τις ερωτήσεις της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την κλίμακα Ηθικής Ηγεσίας, συγκριτικά με την υπο-κλίμακα της μοναδικότητας.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζόμενου;

Η ανάλυση απλής γραμμικής πολλαπλής παλινδρόμησης (με εξαρτημένη την κλίμακα ένταξης) ανέδειξε ως στατιστικά σημαντική και την κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία, με πιο σημαντική την κατανεμημένη ηγεσία.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου α) με το αίσθημα ένταξής του στην οργανική του μονάδα β) με την κατανεμημένη ηγεσία και γ) με την ηθική ηγεσία; Σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις α) για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα β) για την κατανεμημένη ηγεσία και γ) για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης;

Από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην κλίμακα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης και την κλίμακα ένταξης και ασθενείς θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στην κλίμακα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης με την ερώτηση 1 της κατανεμημένης ηγεσίας καθώς και με την κλίμακα ηθικής ηγεσίας.

Επίσης, φαίνεται η υπο-κλίμακα Ανήκειν να σχετίζεται σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό με τη Συναισθηματική Οργανωσιακή Δέσμευση έναντι της υπο-κλίμακα της Μοναδικότητας.

Με βάση την ανάλυση απλής γραμμικής πολλαπλής παλινδρόμησης οι παράγοντες που βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί για την πρόβλεψη του επιπέδου συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης είναι οι Ερωτήσεις 1 και 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και η Κλίμακα Ένταξης. Συνεπώς, προκύπτει σχέση της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης με την κατανεμημένη και όχι την ηθική ηγεσία.

9.2 Σύγκριση αποτελεσμάτων με αποτελέσματα ερευνών άντλησης στοιχείων

Επιχειρώντας περαιτέρω μια σύγκριση των τάσεων που καταγράφησαν στα διάφορα μέρη του ερωτηματολογίου σε σχέση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα των ερευνών, από τις οποίες αντλήθηκαν τα ερωτήματα/ κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνθεση του ερωτηματολογίου της συγκεκριμένης έρευνας, αξίζει να αναφερθούν τα εξής:

α) Σε ό, τι αφορά τα τέσσερα ερωτήματα που αφορούν στην κατανεμημένη ηγεσία και που αντλήθηκαν από το άρθρο των Mascall et al. (2009) επισημαίνονται τα ακόλουθα: η σχετική έρευνα στοχεύει να διερευνήσει τη σχέση ανάμεσα στα 4 μοτίβα κατανομής της ηγεσίας και στην «ακαδημαϊκή αισιοδοξία των εκπαιδευτικών» και καταδεικνύεται ότι υψηλά ποσοστά ακαδημαϊκής αισιοδοξίας σχετίζονται θετικά και σημαντικά με σχεδιασμένες/planned προσεγγίσεις για την κατανομή της ηγεσίας. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι τόσο στην έρευνα των Mascall et al. (2009:222) όσο και στην παρούσα έρευνα καταγράφονται κοινές τάσεις στην εκδήλωση της κατανομής της ηγεσίας καθώς υψηλότερο μέσο όρο (οπότε και υψηλότερο επίπεδο συμφωνίας με την υπό έρευνα δήλωση της εκάστοτε ερώτησης) και στις δύο περιπτώσεις εμφανίζουν τα ερωτήματα 1 και 4 και ακολουθεί το ερώτημα 2 ενώ τον χαμηλότερο μέσο όρο εμφανίζει το ερώτημα 3. Συνεπώς, εκ των τεσσάρων μοτίβων κατανομής της ηγεσίας πιο συχνά μοιάζει να εκδηλώνονται η προγραμματισμένη ευθυγράμμιση/planful alignment και η αναρχική απόκλιση/anarchic misalignment. Με βάση τη βιβλιογραφία η προγραμματισμένη ευθυγράμμιση είναι το πλέον παραγωγικό μοτίβο και συντελεί τόσο στην μακροπρόθεσμη όσο και στη βραχυπρόθεσμη παραγωγικότητα, ενώ η αναρχική απόκλιση συνιστά μια ενεργή απόρριψη της επιρροής των άλλων ηγετών μέσα στον οργανισμό.

β) Σε ό,τι αφορά τα δέκα ερωτήματα που αφορούν στην ηθική ηγεσία και τα οποία αντλήθηκαν από το άρθρο των Brown et al. (2005) επισημαίνονται τα εξής: το δεύτερο ερώτημα της κλίμακας (disciplines employees who violate ethical standards) δεν ελήφθη υπόψη στην κυρίως ποσοτική έρευνα για λόγους που αναφέρθηκαν στο σχετικό χωρίο. Επισημαίνεται, ότι στην στατιστική ανάλυση των Brown et al. (2005) προκύπτει ένας παράγοντας για τη σχετική κλίμακα.

γ) Σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας των Chung et al. (2020) παρατηρούμε τα εξής:

1) στην έρευνα των Chung et al. (2020:85) υπάρχουν δύο παράγοντες (ανήκειν και

μοναδικότητα), γεγονός που είναι συνεπές με το εννοιολογικό μοντέλο των Shore et al. (2011). Αντιθέτως στην παρούσα έρευνα προκύπτει μόνο ένας παράγοντας. Αν και στην παραγοντική ανάλυση στην παρούσα έρευνα προκύπτει ένας μόνον παράγοντας, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι συσχετίσεις ανάμεσα στα 10 ερωτήματα είναι πολύ ισχυρές, εντούτοις αυτό δεν αποκλείει το γεγονός να υφίστανται εννοιολογικά διαφορές ανάμεσα στα 5 πρώτα ερωτήματα που αφορούν στον πρώτο παράγοντα και στα επόμενα πέντε που φορούν στον δεύτερο, και για τον λόγο αυτό οι υποκλίμακες του ανήκουν και της μοναδικότητας εξετάστηκαν και χωριστά στις συσχετίσεις και παλινδρομήσεις που διενεργήθηκαν 2) Παρότι, όπως προκύπτει και από την στατιστική ανάλυση στα 10 ερωτήματα που αφορούν στη ένταξη υπερτερούν οι θετικές απαντήσεις ‘Συμφωνώ’ ή ‘Συμφωνώ έντονα’, ο βαθμός συμφωνίας μειώνεται για τις ερωτήσεις 18 (πιστεύω ότι η οργανική στην οποία στην οποία εργάζομαι αυτή τη στιγμή είναι πράγματι αυτή στην οποία θα έπρεπε να εργάζομαι), 19 (αισθάνομαι ότι οι άνθρωποι πραγματικά νοιάζονται για εμένα) και 20 (εκφράζω πλευρές του εαυτού μου που δεν είναι κοινές με τους άλλους), ενώ συγκεκριμένα για την ερώτηση 18 παρατηρείται και μια αύξηση στα ποσοστά των ‘Διαφωνώ έντονα’ και ‘Διαφωνώ’ που συνολικά φτάνουν στο 21.4%. Τα ερωτήματα 18 και 19 ανήκουν στον παράγοντα που στο ερωτηματολόγιο των Chung et al. (2020) αντιστοιχούν στον παράγοντα ανήκειν/belonginess. Μια ερμηνεία που θα μπορούσε να δοθεί για τα υψηλά ποσοστά αρνητικών απαντήσεων που απαντούν στο ερώτημα 18 (το οποίο εμφανίζει τη μικρότερη φόρτιση σε σχέση με όλα τα ερωτήματα της κλίμακας, 0.560) είναι ότι το ερώτημα στο πλαίσιο της πραγματικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ερμηνεύτηκε σε σχέση με τη δυνατότητα που δίδεται στους εργαζομένους για τυχόν μετακινήσεις μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

9.3 Σύγκριση με αποτελέσματα συναφών ερευνών

Σε ό,τι αφορά την κατανεμημένη ηγεσία υφίστανται ελάχιστες εμπειρικές έρευνες και ιδίως ποσοτικές που να βασίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο των Gronn και Spillane (ενδεικτικά αναφέρονται: Mascall et al., 2008; Spillane et al., 2008) και αφορούν κυρίως σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (σχολεία και πανεπιστήμια).

Υπάρχει, ωστόσο, μια έρευνα των Hulpric et al. (2009) που καταδεικνύει ότι η κατανεμημένη ηγεσία (σε επίπεδο επίσημης ηγετικής ομάδας του σχολείου) επιδρά θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών.

Σε ό,τι αφορά την ηθική ηγεσία δεν έχει ερευνηθεί και αυτή επαρκώς εμπειρικά αλλά υφίστανται μελέτες που συνδέουν θετικά συναφή ηγετικά μοντέλα με την ένταξη (π.χ., Cottrill et al., 2014). Επίσης, οι Bedi et al. (2015) υποστηρίζουν ότι οι αντιλήψεις/perceptions για την ηθική ηγεσία σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση.

Υφίστανται, όμως, αρκετές μελέτες που συνδέουν το αίσθημα ένταξης με την οργανωσιακή δέσμευση και επιβεβαιώνουν τη συσχέτιση που προκύπτει και από την παρούσα έρευνα: α) Οι Mor Barak et al. (2005) παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας σύμφωνα με την οποία η ποικιλομορφία σε συνδυασμό με αποκλείοντα (exclusionary) περιβάλλοντα επηρεάζουν αρνητικά μεταξύ άλλων και την οργανωσιακή δέσμευση και συνεπώς συμβάλλουν στην πρόθεση αποχώρησης από την εργασία β) Οι Findler et al. (2015) συμπεραίνουν ότι μεταξύ και άλλων μεταβλητών η ένταξη συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση γ) Οι Choi et al. (2015) επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η ενταξιακή ηγεσία (χρησιμοποιούν την κλίμακα των Carmeli et al., 2010) συσχετίζεται θετικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση.

Σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά στοιχεία η παρούσα μελέτη δεν επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα των κάτωθι αναφερόμενων ερευνών (καθώς στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία προέκυψαν μόνο για τα ερωτήματα της κατανεμημένης ηγεσίας):

- Οι Peter Lok και John Crawford (2004:325) διαπιστώνουν τα ακόλουθα: επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα παλαιότερων ερευνών σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι που κατείχαν υψηλότερες θέσεις, εργάζονταν στον φορέα για μεγαλύτερο διάστημα και είναι μεγαλύτερης ηλικίας εκδηλώνουν υψηλότερα ποσοστά δέσμευσης (στο δυτικό δείγμα) αλλά σε αντίθεση με άλλες έρευνες δεν επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με το επίπεδο σπουδών.
- Οι Findler et al. (2015), οι οποίοι χρησιμοποιούν την κλίμακα των Meyer και Allen για τη συναισθηματική δέσμευση, επιβεβαιώνουν τα ευρήματα παλαιότερων ερευνών ότι οι γυναίκες αισθάνονται πιο αποκλεισμένες στο χώρο εργασίας (καθώς και ότι οι γυναίκες καθώς και όσοι αισθάνονται λιγότερο ενταγμένοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όσοι θεωρούν τις εργασιακές συνθήκες λιγότερο δίκαιες) εκδηλώνουν χαμηλότερη δέσμευση στον οργανισμό.
- Οι Kee et al. (2004) διαπιστώνουν ότι η πρόσληψη δικαιοσύνης αναφορικά με τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί ως σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης (predictor) της οργανωσιακής δέσμευσης. Σε ό,τι αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά διαπιστώνουν ότι το φύλο δεν συνδέεται με την συναισθηματική δέσμευση, η ηλικία συνδέεται αλλά αδύναμα, η μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον οργανισμό συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη συναισθηματικής δέσμευσης αλλά το στοιχείο αυτό, όπως και της ηλικίας, είναι δύσκολα ερμηνεύσιμο, ενώ, τέλος, ούτε η οικογενειακή

κατάσταση ούτε το μορφωτικό επίπεδο μοιάζουν να συνδέονται σταθερά με την συναισθηματική δέσμευση.

9.4 Ευρήματα για τα δημογραφικά στοιχεία

Είναι αξιοσημείωτο ότι σημαντικά στατιστικά ευρήματα στο τμήμα των δημογραφικών στοιχείων εντοπίστηκαν μόνο σε σχέση με τα ερωτήματα της κατανεμημένης ηγεσίας, γεγονός που υποδεικνύει ότι η κατανεμημένη ηγεσία δημιουργεί ανομοιογενείς πληθυσμούς ως προς τις απαντήσεις.

Τα κύρια ευρήματα παρουσιάζονται κάτωθι:

Επισημαίνεται ότι δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο **φύλο** και τις υπό εξέταση κλίμακες/ερωτήσεις ούτε ανάμεσα στις κατηγορίες διοικητικός-εκπαιδευτικός και τις υπό εξέταση κλίμακες.

Σε ό,τι αφορά την **ηλικία** σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, αναγνωρίστηκε ύπαρξη συσχέτισης (Chi-Square = 11,35 και p-value=0,0449) ανάμεσα στην ερώτηση 4 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και την ηλικία. Οι ηλικίες 61-67 κυμαίνονται υψηλότερα στην κλίμακα (με μέσο όρο 4.16), επομένως φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο με την δήλωση της ερώτησης 4 ότι «Η ηγεσία σε επιμέρους οργανικές μονάδες συντονίζεται προσεκτικά αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο συνολικά στον φορέα (ΚΥ)» συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Διερευνήθηκε περαιτέρω εάν η κατηγορία αυτών των εργαζομένων ασκεί και καθήκοντα Προϊσταμένου και προκύπτει ότι από τα 25 άτομα σε αυτή την κατηγορία, τα 14 ασκούν καθήκοντα Προϊσταμένου – δηλαδή ποσοστό 56% - ενώ για τις υπόλοιπες ηλικίες το ποσοστό των Προϊσταμένων κυμαίνεται κατά μέσο στο 27.8% (περίπου 4.5% στις μικρότερες ηλικίες 33-39 και το ποσοστό αυξάνει όσο αυξάνει και η ηλικία, με την κατηγορία 54-60 να παρουσιάζει 39.6% ποσοστό Προϊσταμένων).

Αναφορικά με τα **έτη υπηρεσία στον φορέα**, αναγνωρίστηκαν οι εξής συσχετίσεις:

α) σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, αναγνωρίσθηκε ύπαρξη συσχέτισης (Chi-Square = 13,62 και p-value=0,0484) ανάμεσα στην ερώτηση 3 της Κατανεμημένης Ηγεσίας και των ετών υπηρεσίας στο φορέα. Οι ερωτώμενοι με 27-31 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ κυμαίνονται υψηλότερα στην κλίμακα (με μέσο όρο 3.83), επομένως φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο με την δήλωση της ερώτησης 3 ότι «Η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις και σύγχυση» συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Αντίστοιχα, λιγότερο φαίνεται να συμφωνούν οι ερωτώμενοι με 0-5 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ (μέσος όρος 1.89), με 22-26 έτη υπηρεσίας στην ΚΥ (μέσος όρος 1.88) και με 32-36 έτη υπηρεσίας στον φορέα (μέσος όρος 1.33). Ενδεικτικό είναι ότι στην κατηγορία 0-5 έτη υπηρεσίας στον φορέα (που ανήκει και το 40.7% του δείγματος) παρατηρείται και το μικρότερο ποσοστό Προϊσταμένων (21.1%) συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες στα έτη υπηρεσίας.

β) σε επίπεδο σημαντικότητας 0.10, αναγνωρίσθηκε ύπαρξη (πιο ασθενούς) συσχέτισης (Chi-Square = 12,82 και p-value=0,0766) ανάμεσα στην ερώτηση 1 της Κατανεμημένης Ηγεσίας («Συλλογικά σχεδιάζουμε ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας») και των ετών υπηρεσίας στον φορέα. Οι ερωτώμενοι με 22 και άνω έτη υπηρεσίας στην ΚΥ φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο με την δήλωση της ερώτησης 1, έχοντας μέσους όρους στις απαντήσεις τους που κυμαίνονται από 4.3 έως 4.7, ενώ οι υπόλοιποι παρουσιάζουν μέσους όρους κάτω του 3.5. Οι παραπάνω ερωτώμενοι (22 και άνω έτη υπηρεσίας) επίσης παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό Προϊσταμένων με 65% έναντι 27.7% για τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Για την κατηγορία **Προϊστάμενοι** σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, αναγνωρίσθηκε ύπαρξη συσχέτισης (Chi-Square = 11,35 και p-value=0,0449) ανάμεσα στην ερώτηση 1 της

Κατανεμημένης Ηγεσίας και της κατηγορίας υπάλληλου (Προϊστάμενοι-Υπάλληλοι). Οι ερωτώμενοι που ασκούν καθήκοντα Προϊσταμένου συμφωνούν περισσότερο (με μέσο όρο 3.74) με την δήλωση της ερώτησης 1 ότι «Συλλογικά σχεδιάζουμε ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας» συγκριτικά με τους υπόλοιπους Υπάλληλους (μέσος όρος 3.33). Αυτή η τάση να απαντούν πιο θετικά στην ερώτηση 1 οι Προϊστάμενοι θεωρείται αρκετά σταθερή, καθώς ο πληθυσμός χωρίζεται σε μόνο δύο κατηγορίες, με αποτέλεσμα κάθε κατηγορία να είναι πολυπληθής.

9.5 Βαθμός: κατανομής της ηγεσίας, άσκησης ηθικής ηγεσίας, ένταξης, συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης

Από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει η ακόλουθη τάση:

- για τις τέσσερις ερωτήσεις της κατανεμημένης ηγεσίας, καθώς αυτές δεν αποτελούν κλίμακα, με βάση τις απαντήσεις οι συμμετέχοντες κατετάγησαν για κάθε ερώτηση σε ένα από τις τρία επίπεδα:

(α) **χαμηλό**: που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μέχρι 2.5 στην εξαβάθμια κλίμακα

(β) **μεσαίο**: που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεταξύ 2.6 και 4.5 στην εξαβάθμια κλίμακα

(γ) **υψηλό**: που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεταξύ 4.6 έως 6 στην εξαβάθμια κλίμακα για την κατανεμημένη ηγεσία.

Διαπιστώνεται κατανομή που κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο για την ερώτηση 3 (2.01), κατανομή σε μεσαίο επίπεδο για την ερώτηση 2 (3.02) και σε μεσαίο αλλά με πιο ενισχυμένες τάσεις για τις ερωτήσεις 1 (3.46) και 4 (3.53).

- για την ηθική ηγεσία (στο πλαίσιο τριών επιπέδων -που αναλυτικά παρουσιάστηκαν στην ανάλυση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος-: κατανομή που κυμαίνεται σε χαμηλό 1-2.5, σε μεσαίο 2.6 έως 3.5 και σε υψηλό επίπεδο 3.6 έως 5) καταγράφεται 35.64, δηλαδή οριακά υψηλή τάση.

- Η κλίμακα της ένταξης κυμαίνεται σε τιμές 10 – 50, συνεπώς ο μέσος όρος, που σημειώθηκε στην παρούσα έρευνα, 38.51 μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλός κατηγοριοποιώντας την κατανομή που αφορά στην ένταξη σε τρία επίπεδα που αναλυτικά παρουσιάστηκε στην ανάλυση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος (χαμηλό: 1-2.5, μεσαίο: 2.6 -3.5 και υψηλό επίπεδο: 3.6 -5). Είναι ωστόσο αρκετά χαμηλά μέσα στη κατηγορία υψηλή ένταξη.
 - Για την κλίμακα της συναισθηματική οργανωσιακής δέσμευσης χωρίστηκαν οι συμμετέχοντες σε τρεις ομάδες. Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από οκτώ στοιχεία/items που βαθμολογούνται σε επταβάθμια κλίμακα. Υπολογίστηκε η συνολική βαθμολογία για κάθε συμμετέχοντα και στη συνέχεια βάσει αυτού κάθε συμμετέχων κατετάγη σε ένα από τις τρία επίπεδα:
 - (α) χαμηλό: με συνολική βαθμολογία έως 24 (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία από 1 έως 3 στην επταβάθμια κλίμακα)
 - (β) μεσαίο: με συνολική βαθμολογία από 25 έως 35 39 (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεταξύ 3.1 έως 4.9 στην επταβάθμια κλίμακα)
 - (γ) υψηλό: με συνολική βαθμολογία 40+ (που αντιστοιχεί σε βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 5 στην επταβάθμια κλίμακα)
- Ο μέσος όρος 31.39 της παρούσας έρευνας που αφορά στην συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (σε μέγιστο δυνατό 53) μπορεί να χαρακτηριστεί ως κατανομή που κυμαίνεται σε μεσαίο επίπεδο, κατηγοριοποιώντας τον βαθμό δέσμευσης σε 3 ομάδες. Μάλιστα, κυμαίνεται στα χαμηλά όρια της κατηγορίας μεσαία.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Μια συνοπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η τάση που κατέγραψε η έρευνα είναι η ύπαρξη μιας κατανομής που κυμαίνεται σε μεσαίο επίπεδο για την άσκηση κατανεμημένης ηγεσίας, σε οριακά υψηλό επίπεδο για την άσκησης ηθικής ηγεσίας, σε οριακά υψηλό επίπεδο για την ένταξη στην οργανική μονάδα και σε μεσαίο επίπεδο σε ό,τι αφορά την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με τον φορέα.

Η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνει το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης, και υποδεικνύει ότι μια ηγεσία κατανεμημένη και ηθική συσχετίζεται θετικά με την ένταξη του εργαζομένου, η οποία συσχετίζεται θετικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, πέρα από τον συγκεκριμένο λειτουργικό ορισμό και η ισχύς του θεωρητικού μοντέλου των Shore et al. (2011) για τα στοιχεία αυτού που εξετάστηκαν.

Συνεπώς, η επόμενη φάση της έρευνας επικεντρώνεται στο πρώτο τμήμα του τριμερούς σχήματος (ηγεσία, ως προαπαιτούμενο-ένταξη- δέσμευση, ως αποτέλεσμα) που μελετήθηκε με τα ερωτηματολόγια και θα εμβαθύνει στα δύο στοιχεία (κατανεμημένη και ηθική ηγεσία) που αποτελούν και το κύριο ερευνητικό ενδιαφέρον της παρούσας μελέτης.

Μέρος ΣΤ: Ποιοτική προσέγγιση

Κεφάλαιο 10: Εννοιολογικό και μεθοδολογικό πλαίσιο ποιοτικής προσέγγισης

10.1 Εισαγωγή στην ποιοτική έρευνα

Στην ποσοτική πτυχή της έρευνας τέθηκαν τα ακόλουθα τρία ερευνητικά ερωτήματα και τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Ερευνητικό ερώτημα 1

Μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου;

Ερευνητικό ερώτημα 2

Σε ποιο βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζομένου;

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου α) με το αίσθημα ένταξής του στην οργανική του μονάδα β) με την κατανεμημένη ηγεσία και γ) με την ηθική ηγεσία; Σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις α) για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα β) για την κατανεμημένη ηγεσία και γ) για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης;

Η ποιοτική πτυχή της έρευνας, που έπεται της ποσοτικής, θα επικεντρωθεί στο πρώτο τμήμα του τριμερούς σχήματος (ηγεσία ως προαπαιτούμενο- ένταξη- συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση ως αποτέλεσμα, και θα εμβαθύνει στα δύο στοιχεία (κατανεμημένη και ηθική ηγεσία) που συγκροτούν στη συγκεκριμένη έρευνα την ενταξιακή ηγεσία και αποτελούν και το κύριο ερευνητικό ενδιαφέρον της.

Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων, με εργαζομένους της ΚΥ, οι ακόλουθοι πέντε θεματικοί άξονες. Επιλέχθηκε ως μέθοδος η συνέντευξη (και όχι, π.χ., η μελέτη περίπτωσης) για δύο λόγους:

α) η επιλογή της μελέτης περίπτωσης κατά πάσα πιθανότητα θα προσέκρουε στην αντίθεση των συμμετεχόντων να παρατηρηθούν και να συμμετάσχουν στην έρευνα καθιστώντας τη διενέργεια της έρευνας εξαιρετικά δύσκολη έως και αδύνατη.

β) η λεπτομερής περιγραφή κάποιας περίπτωσης (π.χ., μιας συγκεκριμένης οργανικής μονάδας είτε σε επίπεδο Τμήματος είτε σε επίπεδο Διεύθυνσης) θα καθιστούσε την περίπτωση «αναγνωρίσιμη».

Οι συγκεκριμένοι άξονες επελέγησαν ώστε να υπάρξει μια σφαιρική τοποθέτηση των συνεντευξιζόμενων για το θέμα της ενταξιακής ηγεσίας. Ακουμπάνε ορισμένοι από αυτούς σε μοντέλα της ένταξης για τα εργασιακά περιβάλλοντα αλλά το σύνολο των αξόνων δεν αντλείται εξολοκλήρου από κάποιο θεωρητικό μοντέλο ή από προγενέστερες έρευνες.

Ο πρώτος άξονας είχε σκοπό να εισάγει ομαλά τους ερωτώμενους στο θέμα της ηγεσίας και να διερευνήσει πως αντιλαμβάνονται την ίδια την έννοια της ηγεσίας, με δεδομένο ότι στη δημόσια διοίκηση η ηγεσία δεν έχει διερευνηθεί αρκετά, όπως αναφέρθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους. Ο δεύτερος άξονας επιδιώκει να ελέγξει πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ορίζουν και αντιλαμβάνονται την ενταξιακή ηγεσία (και ιδίως αν συγκλίνει με τον τρόπο που ορίζεται λειτουργικά στη συγκεκριμένη έρευνα). Στόχος είναι, επίσης, να διερευνηθεί εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ασκείται στο εργασιακό περιβάλλον μια ενταξιακή ηγεσία και να προσδιοριστούν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του ενταξιακού ηγέτη. Ο τρίτος στοχεύει να καταγράψει πρακτικές που θεωρούνται ενταξιακές, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να μπορούν να

φανούν χρήσιμα και στους διαμορφωτές πολιτικής. Στην ίδια λογική της συμβολής στις πολιτικές, κινείται και ο πέμπτος άξονας που επιδιώκει να εκφραστούν οι απόψεις των ερωτώμενων για τις ενδεδειγμένες οργανωσιακές αλλαγές για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Τέλος, ο τέταρτος άξονας, επιδιώκει να διερευνήσει πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο και τη σχέση της ηθικής και της κατανεμημένης ηγεσίας στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας, με σκοπό να εμβαθύνει και να επεξηγήσει τα ευρήματα της ποσοτικής προσέγγισης.

Το θέμα των ενταξιακών πρακτικών αποτελεί στο θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011) μία από τις προϋποθέσεις για την ένταξη (μαζί με το ενταξιακό κλίμα και την ενταξιακή ηγεσία), στις οποίες επισημαίνουν ότι έχει δοθεί η μικρότερη προσοχή. Το θέμα των πρακτικών, επίσης, εμφανίζεται στα τέσσερα από τα έξι επίπεδα λειτουργίας της ένταξης που προσδιορίζει ο Ferdman (2014). Στο μοντέλο της Mor Barak (1999: 52-53, 59) η αντίληψη που διαμορφώνει ο εργαζόμενος για τον βαθμό ένταξης ή αποκλεισμού του καθορίζεται από δύο διαστάσεις, την προσωπική διάσταση και την οργανωσιακή διάσταση, με τη δεύτερη να αφορά στις πολιτικές και στις διαδικασίες που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Με τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στο οργανισμό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι συνδέεται και ο τρίτος (πρακτικές) και ο πέμπτος (αλλαγές) άξονας του οδηγού συνέντευξης.

Σε ό,τι αφορά την έρευνα για την ενταξιακή ηγεσία, όπως έχει επισημανθεί και στο θεωρητικό μέρος, η ίδια η έννοια είναι σε φάση ανάπτυξης και οι εμπειρικές μελέτες ελάχιστες. Εντοπίστηκαν, ωστόσο κάποιες πρόσφατες έρευνες: οι Robenson και Perry (2021) διερευνούν πως ορίζουν οι ηγέτες την ενταξιακή ηγεσία και πως αυτή εκδηλώνεται (η έρευνα διενεργείται σε εργασιακά περιβάλλοντα του χώρου της υγείας). Ο Bejoy (2020) μελετά, επίσης, τις πρακτικές των ενταξιακών ηγετών.

Οι πέντε θεματικοί άξονες είναι οι ακόλουθοι:

- Ρόλος ηγεσίας
- Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας
- Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας
- Σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.
- Προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Για κάθε άξονα τέθηκαν επιμέρους ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στον οδηγό της συνέντευξης και θα παρουσιαστούν και στην ανάλυση κάθε άξονα. Με δεδομένο ότι στην ποσοτική έρευνα σημαντικά στατιστικά ευρήματα στο τμήμα των δημογραφικών στοιχείων εντοπίστηκαν μόνο σε σχέση με την κατανεμημένη ηγεσία (μέρος του ερευνητικού ερωτήματος 1) και ότι στο ερευνητικό ερώτημα 1 της ποσοτικής έρευνας δεν βρέθηκε κάποια σημαντικά στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και τις υπό εξέταση κλίμακες/ερωτήσεις αλλά ούτε ανάμεσα στις κατηγορίες διοικητικός-εκπαιδευτικός και τις υπό εξέταση κλίμακες/ερωτήσεις, επελέγη στο ποιοτικό σκέλος να χωριστεί το δείγμα σε δυο κατηγορίες **στην κατηγορία Προϊστάμενοι και Υπάλληλοι**. Ο χωρισμός του δείγματος σε αυτές τις δύο κατηγορίες προσφέρεται για μια σειρά από λόγους: πρώτον η διάκριση ανάμεσα σε ηγέτη και ακόλουθο αποτελεί κεντρική διάκριση στη μελέτη της ηγεσίας και διοικητικά αντανakλάται στους ρόλους προϊστάμενος-υπάλληλος που υφίστανται στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και του φορέα στον οποίο διενεργήθηκε η έρευνα. Σε αντίθεση με άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά που σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας εμφάνισαν συσχετίσεις με ερωτήματα (π.χ., ηλικία, έτη υπηρεσία στον φορέα) η κατηγορία προϊστάμενος-υπάλληλος χωρίζει τον πληθυσμό σε δύο

πολυπληθείς κατηγορίες και παράλληλα παίζει ρόλο και στα στατιστικά ευρήματα για τις κατηγορίες: ηλικία και έτη υπηρεσίας στον φορέα.

Δείγμα

Με βάση τα ανωτέρω, αποφασίστηκε να πραγματοποιηθούν δια ζώσης ημιδομημένες συνεντεύξεις με συνολικά τριάντα (30) εργαζομένους: δεκαπέντε (15) Προϊσταμένους και δεκαπέντε (15) Υπαλλήλους της ΚΥ. Επελέγη δειγματοληψία σκοπιμότητας (Creswell, 2016:206-210). Οι συνεντευζιαζόμενοι δεν επελέγησαν βάσει του εάν μετείχαν στην προγενέστερη φάση της έρευνας (ποσοτική), καθώς αυτή διενεργήθηκε μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων που υπεβλήθησαν ηλεκτρονικά.

Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι σε κάθε κατηγορία κατεβλήθη προσπάθεια να επιλεγεί δείγμα που διαφέρει ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επιλέχθηκε και για τις δύο κατηγορίες οι συνεντευζιαζόμενοι να εργάζονται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες της ΚΥ, ώστε να μεταφέρουν εμπειρίες και απόψεις από διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Πιο συγκεκριμένα, για την κατηγορία Προϊστάμενος η επιδίωξη ήταν το δείγμα να διαφέρει σε δύο επίπεδα. Πρώτον σε ό,τι αφορά την κατηγορία Προϊστάμενος Διεύθυνσης και Προϊστάμενος Τμήματος και δεύτερον σε ό,τι αφορά την θέση της οργανικής ομάδας στην οποία υπηρετούν στο οργανόγραμμα του Υπουργείου. Σε ό,τι αφορά το πρώτο επίπεδο επισημαίνεται ότι σε σύνολο δεκαπέντε (15) Προϊσταμένων οι δύο (2) είναι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και οι λοιποί Προϊστάμενοι Τμήματος, ώστε να μην υποεκπροσωπείται η κατηγορία Προϊστάμενος Τμήματος, που είναι και η πολυπληθέστερη κατηγορία κατέχοντας θέση ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα, οι δύο Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ανήκουν σε διαφορετικές Γενικές Γραμματείες του Υπουργείου αλλά και οι Προϊστάμενοι Τμήματος υπηρετούν σε διαφορετικές οργανικές μονάδες του Υπουργείου: αρκετοί εξ αυτών υπηρετούν στη Γενική Γραμματεία Π.Ε., Δ.Ε. & Ειδικής Αγωγής καθώς και στη

Γενική Γραμματεία Ε.Ε.Κ., Δ.Β.Μ. & Ν (αποτελούν δύο από τις τέσσερις θεματικές Γενικές Γραμματείες του Υπουργείου) ενώ ένας/μία Προϊστάμενος/η Τμήματος υπηρετεί σε αυτοτελές Τμήμα και ένας/μία ακόμη σε Τμήμα που υπάγεται σε Αυτοτελή Διεύθυνση.

Σε ό,τι αφορά την κατηγορία Υπάλληλοι η επιδίωξη ήταν πάλι το δείγμα να διαφέρει σε δύο επίπεδα. Πρώτον σε ό,τι αφορά την ιδιότητα του διοικητικού υπαλλήλου ή του αποσπασμένου εκπαιδευτικού και δεύτερον σε ό,τι αφορά τη θέση της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετούν στο οργανόγραμμα του Υπουργείου. Σε ό,τι αφορά το πρώτο κριτήριο επισημαίνεται ότι σε σύνολο δεκαπέντε (15) υπαλλήλων οι ένδεκα (11) είναι διοικητικοί υπάλληλοι (με ορισμένους να είναι εκπαιδευτικοί που μετατάγησαν σε διοικητικές θέσεις) και οι τέσσερις (4) είναι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί, καθώς συνολικά στον φορέα οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί αποτελούν το 1/3 του πληθυσμού. Επίσης σε ό,τι αφορά τη θέση που υπηρετούν στο οργανόγραμμα του Υπουργείου επισημαίνεται ότι οι Υπάλληλοι υπηρετούν κυρίως στη Γενική Γραμματεία Π.Ε., Δ.Ε. & Ειδικής Αγωγής και στη Γενική Γραμματεία Ε.Ε.Κ., Δ.Β.Μ. & Ν, ελάχιστοι στη Γενική Γραμματεία Ανωτάτης Εκπαίδευσης (αποτελούν τρεις από τις τέσσερις θεματικές Γενικές Γραμματείες του Υπουργείου) ενώ δύο εξ αυτών υπηρετούν σε Αυτοτελή Τμήματα.

Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν επιθυμούν να συμβάλουν στην έρευνα και εθελοντικά συμμετείχαν στη συνέντευξη. Ο οδηγός της συνέντευξης τροποποιήθηκε ελαφρώς ώστε να προσαρμόζεται στις δύο κατηγορίες (Προϊστάμενος-Υπάλληλος) και ως εκ τούτου υπάρχουν δύο εκδοχές του: μία για τους Προϊσταμένους και μία για τους Υπαλλήλους, οι οποίες παρατίθενται στο Παράρτημα. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τον Ιούνιο του 2022. Έγιναν δύο πρώτες πιλοτικές συνεντεύξεις (μία με Προϊστάμενο και μία με Υπάλληλο), οι οποίες αξιοποιήθηκαν εν τέλει στο σώμα των τριάντα (30) συνεντεύξεων. Οι δύο (2) πιλοτικές συνεντεύξεις επιβεβαίωσαν ότι η συνέντευξη διαρκεί τον προβλεπόμενο χρόνο και ότι τα ερωτήματα είναι κατανοητά για τους μετέχοντες. Η

συνέντευξη είχε δομηθεί έτσι ώστε να διαρκεί περίπου τριάντα (30) λεπτά και οι περισσότερες συνεντεύξεις διήρκεσαν από είκοσι πέντε (25) έως τριάντα πέντε (35) λεπτά.

Οι μετέχοντες ερωτήθηκαν αν συναινούν στην ψηφιακή καταγραφή της συνέντευξης και κατόπιν θετικής τους απάντησης πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη. Το κατά πόσον οι μετέχοντες στη συνέντευξη είχαν μετάσχει και στη συμπλήρωση του διαδικτυακού ερωτηματολογίου δεν μπορεί να ελεγχθεί, καθώς κατά τη συμπλήρωση δεν καταγραφόταν η διεύθυνση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας των μετεχόντων για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων, αλλά ορισμένοι συνεντευξιζόμενοι αναφέρθηκαν μόνοι τους στη συμπλήρωση και του ερωτηματολογίου.

Βασικά στοιχεία για τους μετέχοντες εργαζομένους στις συνεντεύξεις δίδονται στους ακόλουθους πίνακες. Πιο συγκεκριμένα παρατίθενται στοιχεία για το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, την κατηγορία δημοσίου υπαλλήλου στην οποία ανήκουν (Διοικητικός-Εκπαιδευτικός) και το επίπεδο σπουδών.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΦΥΛΟ (Α-Γ)	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ (Δ-Ε)	ΣΠΟΥΔΕΣ
Υ 1	Γ	22	Δ	ΠΕ
Υ 2	Γ	4	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ 3	Γ	45	Δ	ΠΕ
Υ 4	Γ	-	Ε	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ5	Γ	14	Δ	ΠΕ
Υ 6	Α	18	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ7	Γ	-	Δ	ΠΕ
Υ8	Γ	13	Δ	ΠΕ
Υ9	Γ	-	Ε	ΠΕ
Υ10	Γ	14	Ε	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ11	Γ	19	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ12	Γ	22	Ε	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ13	Γ	20	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ14	Γ	6	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Υ15	Γ	22	Δ	ΠΕ

Πίνακας 48: Στοιχεία για Υπαλλήλους που μετέχουν σε συνεντεύξεις

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΦΥΛΟ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ	ΣΠΟΥΔΕΣ
Π 1	Γ	32	Δ	ΠΕ
Π 2	Γ	45	Ε	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 3	Α	18	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 4	Α	20	Δ	Διδ/κό Δίπλωμα
Π 5	Γ	11	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 6	Α	18	Δ	Διδ/κό Δίπλωμα
Π 7	Γ	19	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 8	Γ	15	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 9	Α	37	Δ	ΠΕ
Π 10	Α	11	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 11	Α	37	Δ	ΠΕ
Π 12	Α	37	Δ	ΠΕ
Π 13	Γ	15	Δ	Μετ/κό Δίπλωμα
Π 14	Γ	38	Δ	Διδ/κό Δίπλωμα
Π15	Α	20	Δ	ΠΕ

Πίνακας 49: Στοιχεία για Προϊσταμένους που μετέχουν σε συνεντεύξεις

Αμεροληψία

Μια πρόκληση για την διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας αποτελεί και το γεγονός ότι απορρίπτεται σε πολλές περιπτώσεις η ιδέα ότι ο ερευνητής μπορεί να είναι ένας απόλυτα ουδέτερος συλλέκτης (Mason, 2011: 73). Στην προκειμένη περίπτωση η πρόκληση ήταν ακόμη μεγαλύτερη, καθώς η ερευνήτρια και οι μετέχοντες στις συνεντεύξεις είναι συνάδελφοι και διατηρούν και σε κάποιες περιπτώσεις κοινωνικές σχέσεις. Για τον λόγο αυτό εκφράζεται η αμφιβολία εάν υπάρχει πάντα αμεροληψία στην ‘παραγωγή των δεδομένων’ (Mason, 2011: 73) καθώς η κοινωνική αυτή σχέση ενδέχεται να επηρεάζει το είδος των πληροφοριών που επιλέγει να μοιραστεί ο συνεντευξιαζόμενος αλλά και άρρητα το όλο κλίμα διεξαγωγής της συνέντευξης.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων επελέγη η ερευνήτρια να απευθύνεται σε όλους τους μετέχοντες στον πληθυντικό αριθμό ενώ το πρώτο μέρος της συνέντευξης αποτελείται από μια σύντομη εισαγωγή για την έρευνα και από αναφορά σε κάποια προσωπικά στοιχεία των μετεχόντων (π.χ. σπουδές, έτη εργασίας, άσκηση ή μη χρεών Προϊσταμένου), παρότι

σε πολλές περιπτώσεις αυτά ήταν γνωστά στην ερευνήτρια, ώστε να λάβει η όλη διαδικασία έναν πιο τυπικό χαρακτήρα. Οι περισσότεροι μετέχοντες απαντούν και αυτοί χρησιμοποιώντας τον πληθυντικό αριθμό ενώ σε λίγες περιπτώσεις απευθύνονται στην ερευνήτρια με το μικρό της όνομα.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά ο οδηγός της συνέντευξης και τα ερευνητικά ερωτήματα. Σημειώνεται ότι ενώ σε γενικές γραμμές ακολουθήθηκε η ροή των ερωτήσεων, όπως καταγράφεται στον οδηγό, κατά περίπτωση τέθηκαν επιπλέον υποερωτήματα και σε κάποιες ολιγάριθμες περιπτώσεις μετεβλήθη ελαφρώς η σειρά των ερωτημάτων με βάση την τροπή της συζήτησης.

10.2 Σύνθεση οδηγού συνέντευξης και ερευνητικά ερωτήματα

Το εισαγωγικό κείμενο, το οποίο αναγιγνώσκεται από την ερευνήτρια ενημερώνει για το θέμα της έρευνας, για τον σεβασμό της ανωνυμίας, την εχεμύθεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής στη συνέντευξη, τη διάρκεια της ενώ τέλος ζητάται η συναίνεση των μετεχόντων για την ηχητική καταγραφή.

Το **Μέρος Α** του οδηγού είναι κοινό για τους Προϊσταμένους και τους Υπαλλήλους. Ξεκινάει με την εισαγωγή στην έρευνα και κατόπιν ζητούνται κάποια στοιχεία για τους μετέχοντες, όπως οι σπουδές, τα έτη εργασίας στην ΚΥ ενώ για τους Προϊσταμένους προστέθηκε και η ερώτηση «πόσο καιρό ασκούν χρέη Προϊσταμένου».

Οι τελευταίες ερωτήσεις του μέρους Α («Τι ρόλο θεωρείτε ότι παίζει η ηγεσία στην ΚΥ»; «Τι θέματα ανακύπτουν σχετικά με την άσκηση ηγεσίας»;) αποτελούν **τον πρώτο άξονα** με θέμα τον ρόλο της ηγεσίας και εισάγει τους συνεντευξιζόμενους στο κεντρικό θέμα, την ηγεσία, διερευνώντας σε ένα πιο γενικό πλαίσιο πως αντιλαμβάνονται τον ρόλο της στον φορέα. Οι απαντήσεις στα γενικότερα αυτά ερωτήματα πέρα από το να εισάγουν

ομαλά τους συνεντευξιαζόμενους στο κεντρικό θέμα της ενταξιακής ηγεσίας μπορούν να αξιοποιηθούν συμπληρωματικά στην ερμηνεία των απαντήσεων στα επόμενα ερωτήματα.

Το **Μέρος Β** περιλαμβάνει τρεις (3) άξονες: την πρόσληψη της ενταξιακής ηγεσίας, τις πρακτικές της ενταξιακής ηγεσίας και τη σχέση ανάμεσα στην κατανοημένη και την ηθική ηγεσία για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Πιο αναλυτικά, ο **δεύτερος άξονας** με θέμα την πρόσληψη της ενταξιακής ηγεσίας (κοινά ερωτήματα για Προϊσταμένους και Υπαλλήλους) περιλαμβάνει τρία (3) ερωτήματα:

- Πώς αντιλαμβάνεστε μια ενταξιακή ηγεσία; Θεωρείτε ότι στον χώρο εργασίας σας ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία; Γιατί;
- Τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας;
- Τι είδους συμπεριφορά χρειάζεται κατά τη γνώμη σας να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος;

Σε ό,τι αφορά τη δεύτερη και τρίτη ερώτηση για τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ενταξιακού ηγέτη επισημαίνεται η σχετική διάκριση (χαρακτηριστικά-συμπεριφορά ηγέτη) βασίζεται στη βιβλιογραφία, όπως αναφέρεται και στο αντίστοιχο θεωρητικό μέρος. Επισημαίνεται ακόμη ότι οι θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας κυριάρχησαν κατά το παρελθόν στη μελέτη της ηγεσίας αλλά το ενδιαφέρον σε αυτές έχει επανέλθει (Zaccaro et al., 2004).

Ο **τρίτος άξονας** με θέμα τις πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας περιλαμβάνει:

α) ένα πρώτο κοινό ερώτημα για Προϊσταμένους και Υπαλλήλους που αφορά σε πρακτικές του Προϊσταμένου που συνέβαλαν στο αίσθημα ένταξης προσωπικού:

- Θυμάστε κάποιον Προϊστάμενό σας που πράγματι να συνέβαλε στο αίσθημα ένταξης του προσωπικού; Χωρίς να τον κατονομάσετε, μπορείτε να αναφέρετε ποιες πρακτικές χρησιμοποιούσε;

β) κατόπιν μόνον οι Προϊστάμενοι ερωτώνται εάν οι ίδιοι χρησιμοποιούν πρακτικές που κάνουν το προσωπικό να αισθάνεται ενταγμένο και ζητάται να τις αναφέρουν:

- Εσείς χρησιμοποιείτε πρακτικές που κάνουν το προσωπικό να αισθάνεται ενταγμένο; Αναφέρετε ορισμένες.

γ) ακολουθεί ένα ερώτημα προσαρμοσμένο για Προϊσταμένους και Υπαλλήλους και το οποίο αφορά σε πρακτικές που ενισχύουν το αίσθημα του ανήκειν των εργαζομένων:

- (ερώτηση για Προϊσταμένους) Με ποιους τρόπος μπορεί να ενισχυθεί το αίσθημα του ανήκειν των εργαζομένων;

- (ερώτηση για Υπαλλήλους) Μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών των Προϊσταμένων σας που σας έκαναν να αισθάνεστε ότι διατηρείτε την μοναδικότητά σας στον χώρο εργασίας;

δ) στη συνέχεια τίθεται ένα ερώτημα προσαρμοσμένο για Προϊσταμένους και δύο παραπλήσια ερωτήματα για Υπαλλήλους που αφορούν σε πρακτικές που ενισχύουν το αίσθημα της μοναδικότητας.

- (ερώτηση για Προϊσταμένους) Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο εργαζόμενος να αισθάνεται μοναδικός;

- (ερωτήσεις για Υπαλλήλους) Μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών Προϊσταμένων σας που σας έκαναν να αισθάνεστε ότι διατηρείτε την μοναδικότητά σας στον χώρο εργασίας;

- Με ποιους τρόπους ακόμη θα μπορούσε να δημιουργηθεί το αίσθημα της μοναδικότητας των εργαζομένων;

ε) Η τελευταία ερώτηση αφορά σε καθορισμό των προκλήσεων που ανακύπτουν κατά την ένταξη των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και είναι κοινή για Προϊσταμένους και Υπαλλήλους.

- Συζητάτε θέματα που αφορούν την ένταξη όλων στον εργασιακό χώρο με ομότιμούς σας; Τι προκλήσεις διαπιστώνετε;

Ο **τέταρτος άξονας** με θέμα τη σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και ηθική ηγεσία αποτελείται από τέσσερα (4) κοινά ερωτήματα για Προϊσταμένους και Υπαλλήλους:

- Ποιο από τα δύο στοιχεία, την ηθική ή την κατανεμημένη ηγεσία (σύντομη εξήγηση των όρων από την ερευνήτρια) θεωρείτε πιο σημαντικό για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας και γιατί;
- Θεωρείτε ότι συνδέονται μεταξύ τους η κατανεμημένη και ηθική ηγεσία; Και εάν ναι πώς; Είναι κάποια προϋπόθεση για την ανάπτυξη της άλλης; Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;
- Ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;
- Ποια θεωρείτε ότι έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;

Τέλος, ο **πέμπτος άξονας** με θέμα τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση που θα διευκόλυναν την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας είναι η κατακλείδα του οδηγού συνέντευξης και αποτελείται από δυο κοινές για Προϊσταμένους και Υπαλλήλους ερωτήσεις:

- Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;

10.3 Οργάνωση και ανάλυση δεδομένων

α) Μετεγγραφή

Η μετεγγραφή/transcription των 30 συνεντεύξεων ανέρχεται περίπου σε 148 σελίδες για τους Υπαλλήλους και σε 150 σελίδες για τους Προϊσταμένους (σε 12άρια γράμματα). Μετεγράφη το σύνολο του ηχητικού αρχείου των συνεντεύξεων.

Για την απόδοση του προφορικού λόγου σε γραπτό κείμενο χρησιμοποιήθηκαν τα εξής σύμβολα:

Παύση: ...

Γέλιο: (γέλιο)

Έμφαση στον λόγο: με αραίωση στα γράμματα η σχετική λέξη ή φράση

Διακοπή από συνομιλητή: /

Παράλειψη κειμένου (είτε για λόγους συντομίας στα αποσπάσματα που παρατίθενται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο είτε για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων των μετεχόντων): [...]

Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Επιλέχτηκε η ανάλυση των δεδομένων με το χέρι, η οποία σύμφωνα με τον Creswell (2016: 241) ενδείκνυται όταν αναλύεται μια μικρή βάση δεδομένων (κείμενο μικρότερο των 500 σελίδων). Η μέθοδος που επιλέγεται για την ανάλυση των δεδομένων είναι η θεματική

ανάλυση, καθώς οι περισσότερες μέθοδοι περιλαμβάνουν ένα είδος θεματικής επεξεργασίας των δεδομένων (Τσιώλης, 2018: 97). Ο Τσιώλης (2018, 99-123) προσδιορίζει πέντε βήματα: μετεγγραφή, εξοικείωση και συγκέντρωση αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, κωδικοποίηση, μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα και έκθεση ευρημάτων. Αντίστοιχα ο Creswell (2016:239-259) παρουσιάζει τα εξής στάδια: μεταγραφή, διερεύνηση γενικής σημασίας δεδομένων, κωδικοποίηση δεδομένων, περιγραφή και ανάπτυξη θεμάτων, διαστρωμάτωση και αλληλοσύνδεση θεμάτων και παρουσίαση ευρημάτων.

Στους μετέχοντες δόθηκε ένας αύξων αριθμός από ένα (1) έως δεκαπέντε (15) για τους Προϊσταμένους και από ένα (1) έως δεκαπέντε (15) για τους Υπαλλήλους. Προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση κατόπιν της αρχικής μετεγγραφής όλες οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν ανά ερώτημα (και υποερώτημα) σε χωριστό αρχείο προκειμένου να διευκολυνθεί η επεξεργασία των κειμένων καθώς και η κωδικοποίηση και ο καθορισμός των θεμάτων. Ανά ερώτημα-υποερώτημα διαμορφώθηκε περαιτέρω θεματικός πίνακας με χωριστές τις απαντήσεις Υπαλλήλων και Προϊσταμένων ώστε να εξεταστούν συγκριτικά (συγκριτικός πίνακας Creswell, 2016: 253-254). Κατόπιν ανάγνωσης όλων των σχετικών κειμένων, κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις και στη συνέχεια εντοπίστηκαν τα βασικά θέματα. Κάθε πίνακας είναι χωρισμένος σε δύο (2) στήλες (απαντήσεις Υπαλλήλων, απαντήσεις Προϊσταμένων) ώστε να μπορέσει να γίνει σύγκριση των απαντήσεων ανάμεσα στις δύο κατηγορίες και σε κάθε στήλη δηλώνονται τα βασικά θέματα και δίπλα αναγράφεται ποιοι συνεντευξιαζόμενοι έδωσαν τη σχετική ή συναφή απάντηση. Όλοι οι Υπάλληλοι και Προϊστάμενοι έχουν λάβει έναν αριθμό και συνεπώς δηλώνονται στο πίνακα με την ακόλουθη μορφή: Y1 έως και Y15 καθώς και Π1 έως και Π15. Με τον τρόπο αυτό οι πίνακες δίδουν μια πρώτη εικόνα των θεμάτων που ανακύπτουν. Κατόπιν αυτού, ανά ερώτηση επιχειρείται διαστρωμάτωση και

αλληλοσύνδεση των θεμάτων (Creswell, 2016: 252-253) καθώς και συγκριτική θεώρηση των απαντήσεων Υπαλλήλων και Προϊσταμένων. Στο κεφάλαιο των Συμπερασμάτων της ποιοτικής έρευνας παρατίθενται συγκεντρωτικότεροι πίνακες.

Στα αποσπάσματα των απαντήσεων που παρατίθενται στην ανάλυση ανά ερώτηση στην αρχή δηλώνεται με κεφαλαίο γράμμα αν πρόκειται για Υπάλληλο ή Προϊστάμενο (οι Υπάλληλοι δηλώνονται με το Υ και τον αριθμό που έχει δοθεί στον κάθε συνεντευξιαζόμενο όπως αντίστοιχα δηλώνονται και οι Προϊστάμενοι με ένα κεφαλαίο Π και τον αριθμό που επίσης έχει δοθεί σε κάθε συνεντευξιαζόμενο). Στα τμήματα των συνεντεύξεων που παρατίθενται μετά το Σ δηλώνεται τμήμα λόγου που εκφέρεται από τον συνεντευξιαζόμενο.

Κεφάλαιο 11: Ανάλυση ανά ερώτηση

11.1 Άξονας Α: Ρόλος ηγεσίας

Ερώτηση1: Τι ρόλο θεωρείτε ότι παίζει η ηγεσία στην ΚΥ;

Το μέρος Α περιλαμβάνει δύο (2) ερωτήσεις που εισάγουν τους μετέχοντες στο θέμα και καταγράφουν τις απόψεις τους για την ηγεσία που ασκείται στην ΚΥ και τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Από την εξέταση των απαντήσεων προκύπτει ότι τόσο οι Υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τη μεγάλη σημασία της ηγεσίας για τον φορέα (χωρίς όμως οι σχετικές απαντήσεις να συνοδεύονται από αιτιολόγηση). Περίπου οι μισοί Υπάλληλοι και Προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τη μεγάλη της σημασία. Ένα δεύτερο κοινό στοιχείο είναι ότι τόσο οι Υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι συνδέουν την ηγεσία με θέματα οργάνωσης. Στις απαντήσεις και των δύο κατηγοριών αναδεικνύεται το δίπολο «στρατηγικού-επιτελικού» ρόλου της ηγεσίας vs ενός «πρακτικού-διεκπεραιωτικού ρόλου/γραφειοκρατίας», με έμφαση στο γεγονός ότι η διοικητική ηγεσία δεν κατορθώνει πάντα να ασκεί τον επιτελικό ρόλο που της αναλογεί και εγκλωβίζεται σε διαδικασίες διεκπεραιωτικού χαρακτήρα. Αναδύεται, επιπλέον, ως σημαντική η σύνδεση της ηγεσίας με το θέμα της διαχείρισης του προσωπικού ενώ οι Προϊστάμενοι αναδεικνύουν αρκετές από τις παθογένειες στον φορέα.

Σε ό, τι αφορά την πρώτη ερώτηση οι απαντήσεις που δόθηκαν παρατίθενται θεματικά στον κάτωθι πίνακα:

Τι ρόλο θεωρείτε ότι παίζει η ηγεσία στην ΚΥ;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Οργανωτικός ρόλος Y1 Y9	Σημαντικός Π2 Π3 Π4 (για εργαζόμενους και για παραγόμενο αποτέλεσμα) Π9 Π11 Π12 Π13
Γραφειοκρατία Y1 Y8 (ιεραρχία) Y10 (ιεραρχία)	Εφαρμογή νόμων Π2 Π14 Υλοποίηση πολιτικής βούλησης Π5
Δέσμια ευρύτερου πλαισίου δημόσιας διοίκησης Y2	Οργανωτικός Π5 Π11
Ο αντισυμβαλλόμενος στην πρόοδο του κράτους Y3	Διεκπεραιωτικός Π3 Π8
Πρακτικός-διεκπεραιωτικός Y4	Καθοδήγησης προσωπικού Π6 Π8
Έλλειψη ικανότητας προϊσταμένων για διαχείριση προσωπικού Y5	Διαχείριση προσωπικού Π5 Π14 (κλίμα)
Σημαντικός Y6 Y7 Y9 Y11 Y12 Y14	Επιτελικός Π7
Στρατηγικός Y11 Y14	Οι ηγέτες πρόσωπα κλειδιά σε εφαρμογή εκπαιδευτικής πολιτικής Π12
Ανάγκη πολλών δεξιοτήτων Προϊσταμένων (γνώση, ομαδική και εμπυχωτική εργασία) Y12	Παθογένειες: Ασυνέχεια σε έργο διοικητικής ηγεσίας λόγω ρόλου πολιτικής ηγεσίας Π1 Έλλειμμα ενημέρωσης ανάμεσα σε υπηρεσίες Π9 Π3 Έλλειμμα συνολικού προγραμματισμού έργου φορέα Π9 Καθυστερήσεις από πολιτική ηγεσία Π9 Έλλειμμα εξειδικευμένου προσωπικού Π9 Κατακερματισμός ηγεσίας μέσα από διοικητικές διαδικασίες Π13 Δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες της η διοικητική ηγεσία Π6 Εξάρτηση από πολιτική ηγεσία Π6 Π10 Κομματικοποίηση Π10
Όχι δημοκρατικός (ιεραρχικός) Y15	

Πίνακας 50: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα α

Πιο αναλυτικά για τα επιμέρους θέματα επισημαίνονται τα εξής:

α) Σε ό,τι αφορά τη σχέση ανάμεσα στον πρακτικό-διεκπεραιωτικό χαρακτήρα της εργασίας και τον επιτελικό-στρατηγικό χαρακτήρα οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι είναι πολύ σημαντικός ο δεύτερος (Π7) και επισημαίνουν ότι αρκετές φορές η διοικητική ηγεσία εξαντλείται μόνο στον πρώτο άξονα (Y4, Π3) ενώ οι Προϊστάμενοι προσπαθούν να αιτιολογήσουν γιατί αυτό συμβαίνει αποδίδοντάς το είτε στον όγκο δουλειάς που συντελεί στο να παραμελείται το επιτελικό σκέλος (Π3) είτε σε μια αδυναμία να συνδεθεί η ηγεσία με την έμπνευση (Π8).

Y4

Σ: [...] Θεωρώ πως παίζει μεγάλο ρόλο η διοικητική ηγεσία αλλά νομίζω **εμ** **ότι πολλές φορές και ο ρόλος που παίζει η διοικητική ηγεσία είναι καθαρά πρακτικός και διεκπεραιωτικός.**

Π3

Σ: [...] Δυστυχώς κρίνοντας από το συγκεκριμένο κομμάτι και εδώ περισσότερο και αναφέρομαι περισσότερο στην κεντρική υπηρεσία, γιατί η προηγούμενη εμπειρία μου μου είχε δείξει άλλα πράγματα, η δουλειά **περιορίζεται κυρίως σε διεκπεραιωτικού χαρακτήρα, δηλαδή εεε λόγω του μεγάλου όγκου της δουλειάς που είναι να διαχειριστεί υπολειπόμαστε τον.., παραλείπουμε τον επιτελικό μας ρόλο και επικεντρωνόμαστε κυρίως στο διαχειριστικό κομμάτι της διεκπεραίωσης δηλαδή των αντικειμένων.**

Π8

Σ: Τι παίζει; Δυστυχώς παίζει τον ρόλο που όλοι γνωρίζουμε, έναν ρόλο **ασπούμε καθοδήγησης και διεκπεραίωσης υποθέσεων και θα έλεγα ότι σε σχέση με το πως θα έπρεπε να είναι...αποφεύγει για διάφορους λόγους να έχει αυτό το κομμάτι που ονομάζουμε έμπνευση...**

β) Στις απαντήσεις των Υπαλλήλων αναδεικνύεται ακόμη ως σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας το θέμα των **δεξιοτήτων των Προϊσταμένων στη διαχείριση του προσωπικού.** Οι Υπάλληλοι μάλιστα διακρίνουν ένα έλλειμμα στον τομέα αυτό (Y5, Y14) ενώ και οι Προϊστάμενοι θεωρούν σημαντική πτυχή της ηγεσίας την διαχείριση και υποστήριξη του προσωπικού (Π5) και τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος (Π14).

Y5

Σ: Νομίζω λίγοι είναι οι Προϊστάμενοι που ασκούν, δηλαδή που...μάλλον.. που έχουν όλα τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας Προϊστάμενος. Θεωρώ ότι δεν είναι μόνο οι γνώσεις που πρέπει να έχει, να βρει τρόπο να διαχειρίζεται και το προσωπικό του...να διαχειρίζεται σε... όταν υπάρχει κάποια κρίση ..να μπορεί να ανταπεξέρχεται όπως πρέπει, γιατί.. αυτό που βλέπω εγώ.. είναι ότι δηλαδή οι περισσότεροι κάπου υστερούν σε αυτό.

Υ14

Σ: Το συχνότερο που θεωρώ ότι προκύπτει είναι ότι οι δεξιότητες της ηγεσίας θέλουν καλλιέργεια και ανάπτυξη... Βλέπω ένα έλλειμμα, ναι. Τις περισσότερες φορές. Αλλά είναι κάτι που δουλεύεται αν θελήσει κάποιος να βελτιωθεί.

Π5

Σ: Η διοικητική ηγεσία στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ είναι στην ουσία, προσπαθεί, αυτά τα [...] χρόνια που έχω ζήσει στην ΚΥ, αντιλαμβάνομαι ότι προσπαθεί να πραγματοποιήσει την πολιτική βούληση, τις κατευθυντήριες πολιτικές γραμμές, **να εξισορροπήσει ανάμεσα στους εργαζομένους και στις αρμοδιότητες που πρέπει να έχουν, να διαμεσολαβεί στα αιτήματα που μπορεί να έχει κάποιος εργαζόμενος προς κάποιο, να προσπαθεί να βοηθάει τον εργαζόμενο σε ό,τι χρειάζεται και να δίνει παράλληλα τον τόνο και τον ρυθμό εργασίας.**

Π14

Σ: Λοιπόν. Γενικά αν κρίνουμε από τη λέξη ηγεσία είναι το σημαντικότερο κομμάτι. Τώρα, η διοικητική ηγεσία θέτει το πλαίσιο της εφαρμογής όλης της νομοθεσίας που αφορά στο Υπουργείο αυτό και σε κάθε Υπουργείο, επομένως δημιουργεί πέρα από το πλαίσιο εφαρμογής της νομοθεσίας, **δημιουργεί το κλίμα μέσα στο οποίο γίνεται η υλοποίηση αυτή**, επομένως το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό.

γ) Στις απαντήσεις των Προϊσταμένων σε ό,τι αφορά τις παθογένειες στην άσκηση της διοικητικής ηγεσίας γίνεται με έμφαση λόγος για **την επίδραση της πολιτικής ηγεσίας στη διοικητική**. Εν προκειμένω οι Προϊστάμενοι (Π6 και Π10) κάνουν λόγο για εξάρτηση της διοικητικής ιεραρχίας από την πολιτική. Επίσης, κάνουν λόγο για κομματικοποίηση παρά τις μεταρρυθμίσεις που επιχειρήθηκαν στον δημόσιο τομέα (Π10) και συνδέουν την έλλειψη αποτελεσματικότητας με τον ρόλο που διαδραματίζει η πολιτική ηγεσία στον φορέα (Π9). Το θέμα της σχέσης της πολιτικής με τη διοικητική ιεραρχία αναδεικνύεται και από τους Υπαλλήλους (Υ13), καθώς γίνεται λόγος για άσκηση πίεσης από την πολιτική ηγεσία στην διοικητική και κατ'ουσίαν υποταγή της δεύτερης στην πρώτη.

Υ13

*Σ: Δεν νομίζω (γέλιο) να παίζει ιδιαίτερο ρόλο, έτσι όπως είναι οργανωμένη. **Πιο πολύ η πολιτική ηγεσία ασκεί πίεση και νομίζω η διοικητική ηγεσία ακολουθεί.***

Π10

*Σ: Νομίζω η ηγεσία είναι περισσότερο στραμμένη προς την πολιτική ηγεσία ενώ δεν προβλέπεται πουθενά ότι η πολιτική ηγεσία είναι προϊσταμένη αρχή οποιουδήποτε εδώ μέσα, εμ νομίζω ότι λόγω της **κομματικοποίησης** εε που δεν έχει εκλείψει παρά τα μνημόνια παρά τα ..τις μεταρρυθμίσεις που υποτίθεται έγιναν την τελευταία δεκαετία, υπάρχει ηγεσία περισσότερο για να ακούει ...να συναγελάζεται τελοσπάντων με την πολιτική ηγεσία και να μεταφέρει κάποια πράγματα στη διοίκηση.*

Ερώτηση 2:Τι θέματα ανακύπτουν σχετικά με την άσκηση ηγεσίας;

Από την εξέταση των απαντήσεων προκύπτει ποικιλομορφία ως προς τις απαντήσεις. Τα κύρια κοινά θέματα για τους Υπαλλήλους και τους Προϊσταμένους είναι το έλλειμμα συνεργασίας και επικοινωνίας, οι αλληλεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων, οι αρνητικές εκφάνσεις της γραφειοκρατίας και η ανάγκη ανταπόκρισης στην ετερογένεια του

προσωπικού. Οι Υπάλληλοι εντοπίζουν ως πρόβλημα μια τάση να μην αναλαμβάνουν οι Προϊστάμενοι τις ευθύνες που οφείλουν ενώ παράλληλα επαναφέρουν στη συζήτηση το ζήτημα της σχέσης της πολιτικής με τη διοικητική ηγεσία στον φορέα με αναφορές σε φόβο έναντι της πολιτικής ηγεσίας (Y13) και υπερκάλυψη της διοικητικής ηγεσίας από την πολιτική (Y15).

Σε ό,τι αφορά τη δεύτερη ερώτηση οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται θεματικά στο κάτωθι πίνακα:

Τι θέματα ανακύπτουν σχετικά με την άσκηση ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Διαφωνίες ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα Προϊσταμένων Y1 Έλλειμμα επικοινωνίας ανάμεσα στα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα Προϊσταμένων Y13	Αλληλεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων Π2 Π11
Ζητήματα διαδικασιών - αρμοδιοτήτων Y2 Y6 Μη τήρηση ομοιόμορφων διαδικασιών λόγω έλλειψης εκπαίδευσης Y4	Ανασφάλεια λόγω της ασάφειας του πλαισίου και ανάγκης υπέρβασης των στενών αρμοδιοτήτων Π2
Ζητήματα διαχείρισης της ευθύνης Y2	Έλλειμμα συνεργασίας Π3 Π14
Ζητήματα διαχείρισης προσωπικού Y3 Έλλειψη καθοδήγησης Y6	Σημαντική η ικανότητα επικοινωνίας Π4 Π14
Έλλειψη εμπειρίας Y4	Διαχείριση ετερογένειας προσωπικού ως προς την απόδοση Π5
Έλλειψη συντονισμού Y6 Y9	Συσχετισμός οργάνωσης εργασίας και διαχείρισης προσωπικού Π7
Έλλειψη μιας ηγεσίας που θα αξιοποιεί κάθε υπάλληλο Y7	Μη εφαρμογή νόμου για επιλογή Προϊσταμένων Π10
Έλλειψη πρωτοβουλιών υπαλλήλων λόγω νοοτροπίας Y8	Γραφειοκρατικές αγκυλώσεις Π12 Π13
Επιλεκτική τυπολατρία Y10	Μοναχικότητα ηγέτη Π12
Έλλειψη ανάληψης ευθύνης, πρωτοβουλιών, ευελιξίας Προϊσταμένων Y11 Έλλειμμα δεξιοτήτων ηγεσίας Y14	Ανάγκη χειρισμού σχέσεων μεταξύ Προϊσταμένων Π15 Π5
Φόρτος εργασίας Y12	
Άσκηση πίεσης Y1 Y13 (φόβος πολιτικής ηγεσίας) Υπερκάλυψη διοικητικής από πολιτική ηγεσία Y15	

Πίνακας 51: Συγκριτικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα α

Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά το έλλειμμα συνεργασίας και επικοινωνίας (και ιδίως σε επίπεδο Προϊσταμένων) αναφέρεται μια δυσαρμονία ανάμεσα στα διάφορα

ιεραρχικά επίπεδα στον φορέα με μια τάση να διαφαίνεται μια ένταση ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα (Y1, Y13) που μοιάζει να συνδέεται με μια μορφή εξουσίας με αρνητικά χαρακτηριστικά που ασκούν οι ανώτεροι ιεραρχικά Προϊστάμενοι στους υφισταμένους τους Προϊστάμενους. Παράλληλα, οι ίδιοι οι Προϊστάμενοι (Π15) αναδεικνύουν την ανάγκη οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης να μεριμνήσουν και για τις σχέσεις των κατεχόντων θέσεις ευθύνης σε οριζόντιο επίπεδο στην οργανική μονάδα.

Y1

Σ: Ναι, πολλές φορές δεν συμφωνούν, αλλά αναγκάζονται όλοι, υπάλληλοι και τμηματάρχες να προχωρήσουν συνήθως σε αυτό που ζητάει ένας Γενικός Διευθυντής, ακόμη κι αν διαφωνούν. Τι άλλο προκύπτει;

Y13

Σ: Εμ, θέματα;...Θα έλεγα ότι υπάρχει μια ασυνεννοησία μεταξύ των Προϊσταμένων, μεταξύ του Διευθυντή με τον Προϊστάμενο, δεν υπάρχει επικοινωνία σωστή, εε υπάρχει μια πίεση χωρίς λόγο πολλές φορές, αυτά.

Π15

Σ: [...]Να δει λίγο και τις σχέσεις μεταξύ Προϊσταμένων γιατί αντίστοιχα, όπως λέμε για ομάδα υπαλλήλων μέσα σε ένα Τμήμα, αντίστοιχα υπάρχει και ομάδα Προϊσταμένων σε μια Διεύθυνση.

Σε ό,τι αφορά το θέμα της διαχείρισης του προσωπικού έχει ενδιαφέρον και σχετίζεται και με το περιεχόμενο της παρούσας έρευνας η σαφής αναφορά στην ανάγκη άσκησης μιας ηγεσίας που θα ανταποκρίνεται στην ετερογένεια του προσωπικού. Το συγκεκριμένο θέμα συνδέεται με την ανάγκη απεγκλωβισμού από γραφειοκρατικά μοντέλα

και την ανάπτυξη συνεργατικών μοντέλων (Π5) και με ηθικές πτυχές της ηγεσίας (και αναφέρονται έννοιες όπως σεβασμός, ειλικρίνεια, κ.τ.λ.) (Υ3).

Π5

*Σ: Εξαρτάται τι θέλουμε. Εξαρτάται τι επιθυμούμε από τη διοίκηση. Αν η διοίκησή μας έχει ως κεντρικό στόχο την **ανταπόκριση στην ετερογένεια των αναγκών του εργασιακού δυναμικού** θα έλεγα ότι και σε διεθνές και σε ευρωπαϊκό επίπεδο γίνονται προσπάθειες να φύγουμε από τέτοια αποτυχημένα μοντέλα και να μετακινηθούμε σε πιο ομαδοσυνεργατικά μοντέλα ακόμη και σε μοντέλα καταναεμημένης ηγεσίας. Ε, από αυτήν άποψη θα ήθελα πάρα πολύ να μπορώ να δω στο Υπουργείο να φύγουμε από γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και να προχωρήσουμε σε τέτοια μοντέλα τα οποία να είναι περισσότερο...*

Υ3

*Σ: Γενικά, σε γενικές γραμμές δεν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα που να αλλοιώνουν το κλίμα και να δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία ενός τμήματος, **όμως λείπει το στοιχείο εκείνης της ηγεσίας που θα αξιοποιήσει κάθε υπάλληλο**, θα του δώσει το κίνητρο να βελτιωθεί χωρίς να τιμωρεί και να προσβάλει και βεβαίως να είναι έτοιμος να δεχτεί τα αντίστοιχα σε μια ειλικρινή συζήτηση ή κατ'ιδίαν δεν χρειάζεται να γίνεται δημόσια ντε και σώνει αλλά να ακούσει κιόλας και να λάβει υπόψη και ο ένας και ο άλλος, αυτό είναι το βασικότερο.*

11.2 Συμπέρασμα ερωτήσεων άξονα Α

Με τις δύο αυτές ερωτήσεις δεν μπαίνουμε στον κυρίως θέμα της συγκεκριμένης έρευνας αλλά διερευνάται πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στην ΚΥ και τα θέματα που ανακύπτουν σχετικά με αυτήν. Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά θέματα:

- Η ηγεσία είναι σημαντική στον φορέα
- Δεν επιτελεί πάντα τον στρατηγικό- επιτελικό της ρόλο αλλά συχνά περιορίζεται σε ένα πρακτικό-διεκπεραιωτικό ρόλο
- Η πολιτική ηγεσία επιδρά στην διοικητική αρνητικά
- Κύριες διοικητικές παθογένειες είναι η απουσία συνολικού συντονισμού στον φορέα, ένα έλλειμμα επικοινωνίας και συνεργασίας ανάμεσα κυρίως σε Προϊσταμένους και Υπηρεσίες του φορέα και οι αλληλεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων
- Η διαχείριση του προσωπικού αναδεικνύεται ως βασικό θέμα της ηγεσίας (και μάλιστα γίνεται αναφορά στην ετερογένεια του προσωπικού και σε κουλτούρα μη ανάληψης πρωτοβουλιών τόσο σε επίπεδο Προϊσταμένων όσο και σε επίπεδο Υπαλλήλων).

Στα αποσπάσματα των συνεντεύξεων που μελετήθηκαν είναι προφανές ότι αναφερόμενοι στην ηγεσία οι εργαζόμενοι εννοούν κατά κύριο λόγο τη διοίκηση: για αυτό στον λόγο τους γίνεται κατεξοχήν αναφορά σε συντονισμό, επίτευξη στόχων, καθοδήγησης δραστηριοτήτων, οργάνωσης, ανάληψης ευθύνης, εφαρμογή νόμων, γραφειοκρατίας, ιεραρχίας, κτλ, έννοιες που αποτελούν αναπόσπαστα τμήματα των ορισμών της διοίκησης (Δικαίος κ.ά, 2017:20-21, Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012: 6). Μάλιστα ένας/μία Προϊστάμενος/η αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μία άσκηση εξουσίας:

Π4

*Νομίζω σε κάθε φορέα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και στην ΚΥ δεν θα μπορούσε να είναι εξαίρεση αυτό ..ο **τρόπος άσκησης αυτής της εξουσίας, γιατί νομίζω είναι ένα είδος εξουσίας και η ηγεσία** είναι καθοριστικός για την καθημερινότητα των εργαζομένων και για το αποτέλεσμα....το παραγόμενο αποτέλεσμα.*

Είναι σαφές ότι η ηγεσία δεν γίνεται αντιληπτή ως μια κατεξοχήν διαδικασία επιρροής που ασκείται από τα μέλη ενός οργανισμού, ώστε να διαμορφωθεί η δράση του

και οι σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό. Η αντίληψη της ηγεσίας ως έννοιας στενά συνδεδεμένης με τη διοίκηση, που καταγράφεται, δεν είναι προφανώς σε δυσαρμονία με το θεωρητικό πλαίσιο για την ηγεσία καθώς η ηγεσία δεν διακρίνεται εύκολα από την διοίκηση και πολλοί μελετητές έχουν επισημάνει ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι και μάνατζερ, να ασκεί δηλαδή καλά τις διοικητικές διαδικασίες (Μπουραντάς, 2017: 30; Πασιαρδής 2004: 73; Bush, 2011: 9). Λείπει, όμως, από τις σχετικές αναφορές των συνεντευξιζόμενων η ίδια έμφαση και συχνότητα σε έννοιες όπως το όραμα, οι αξίες, καινοτομία-οργανωσιακή αλλαγή. Οι έννοιες, όμως, της έμπνευσης, της συνεργασίας, της ομαδικότητας, της διαχείρισης του προσωπικού, της ανάληψης πρωτοβουλιών και του εργασιακού κλίματος που αναδύονται σε μικρότερο βαθμό οδηγούν έμμεσα σε μια θέαση της ηγεσίας και με τον τρόπο που την ορίζουν οι σύγχρονοι μελετητές της.

11.3 Άξονας Β: Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας

Ερώτηση 1:Πώς αντιλαμβάνεστε μια ενταξιακή ηγεσία;

Η αίσθηση που δημιουργείται από τη μελέτη των απαντήσεων, την κωδικοποίησή τους και την ποικιλία των θεμάτων που εντοπίστηκαν είναι ότι οι ερωτώμενοι συμπεριέλαβαν πολλά από τα στοιχεία που αναφέρονται στην βιβλιογραφία και στους ορισμούς της ενταξιακής ηγεσίας, παρά το γεγονός ότι η ενταξιακή ηγεσία έχει αναπτυχθεί πρόσφατα και «θεμελιώδη ερωτήματα για την εννοιολόγησή της και την θεωρητική της προσπέλαση παραμένουν αναπάντητα» (Kormaz et al., 2022: 2). Χρειάζεται στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι εκδήλωσαν μια πρώτη αμηχανία στο άκουσμα της έννοιας ενταξιακή ηγεσία. Σε πολλές περιπτώσεις προκειμένου να διευκολυνθούν οι ερωτώμενοι στο προσδιορισμό της έννοιας, καθοδηγήθηκαν από την ερευνήτρια προς μια κατεύθυνση προσδιορισμού της έννοιας σε σχέση με τους εργαζόμενους στον φορέα.

Για την ερώτηση 1 του δεύτερου άξονα οι απαντήσεις παρουσιάζονται θεματικά στον ακόλουθο πίνακα:

Πώς αντιλαμβάνεστε μια ενταξιακή ηγεσία;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Συζήτηση Y1	Συμβολή σε συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικές προσωπικότητες Π1
Λαμβάνεται υπόψιν η γνώμη υπαλλήλου για λήψη αποφάσεων Y1 Y12 Y13 Y15	Ομαδικότητα Π2
Αναγνώριση δουλειάς Y2	Εναλλαγή καθηκόντων Π2
Ενθάρρυνση Y2	Συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων Π3
Ομαδικό πνεύμα Y2 Y4	Ανοιχτή Π4
Επικοινωνία Y2	Να νιώθεις μέρος της διαδικασίας Π4
Συμμετοχικότητα Y3 Y12	Αξιοποίηση προσωπικού βάσει δυνατότητας απόδοσης Π5 Αξιοποιεί δυνατότητες ανθρώπων Π15
Το είδος της ηγεσίας που δεν σε κοιτάει αφ' υψηλού Y4 Μια ηγεσία που είναι κοντά σε εργαζόμενο και δεν τον αντιμετωπίζει ως υποδεέστερο Y9	Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων Π6
Ευελιξία σε διαχείριση προσωπικού Y5	Συγκερασμός όλων των παραμέτρων στη διαχείριση Π7 Π11
Λαμβάνει υπόψη ανάγκες και δυνατότητες προσωπικού Y6	Αφομοίωση και επίλυση αντιθέσεων Π8
Υποστήριξη Y6	Ηγεσία με γνώση Π9
Δίνει χώρο για πρωτοβουλίες Y8 Y10	Ηγεσία με ενσυναίσθηση Π9
Συνεργασία Y9 Y14	Ηγεσία που μπορεί να επιλέγει το προσωπικό Π9
Αλληλεπίδραση με κοινωνικό γίνεσθαι Y11	Ηγεσία που μπορεί να παρέχει κίνητρα Π9
Αίσθημα ανήκειν σε χώρο εργασίας Y15	Συμμετοχική Π10 Ομαδοσυνεργατική Π12 Συνεργασία Π15
	Ανταποκρίνεται στην ετερογένεια αναγκών εργαζομένων Π12
	Δημιουργεί περιβάλλον αποδοχής Π12 Καλό κλίμα Π15 Σεβασμός Π15

Πίνακας 52: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα β

Οι απαντήσεις τόσο των Υπαλλήλων όσο και των Προϊσταμένων μπορούν να υπαχθούν στις ακόλουθες ευρύτερες κατηγορίες:

- **Αναγνώριση και υποστήριξη** (κατηγορία στην οποία εντάσσονται οι έννοιες ενθάρρυνση, αναγνώριση, υποστήριξη, αποδοχή, σεβασμός, αίσθημα του ανήκειν)

- **Επικοινωνία και συμμετοχικότητα** (κατηγορία στην οποία εντάσσονται οι έννοιες συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, επικοινωνία, ομαδικότητα, συνεργασία, χώρος για πρωτοβουλίες, επίλυση αντιθέσεων)
- **Ανοικτότητα και ευελιξία**
- **Ενσυναίσθηση**
- **Αξιοποίηση ετερογένειας προσωπικού**
- **Επιλογή προσωπικού και παροχή κινήτρων**
- **Αλληλεπίδραση με κοινωνικό γίγνεσθαι**

Οι κατηγορίες αυτές μπορούν να αντιστοιχηθούν στα ακόλουθα επίπεδα ενταξιακής ηγεσίας (Ferdman, 2014): οι πρώτες δύο κατηγορίες σχετίζονται με τις εμπειρίες ατομικού επιπέδου και της διαπροσωπικής ενταξιακής συμπεριφοράς, οι επόμενες τρεις με το επίπεδο του ηγέτη, η προτελευταία με το οργανωσιακό επίπεδο και η τελευταία συνδέει το οργανωσιακό επίπεδο με τη κοινωνικό επίπεδο. Συνεπώς, οι απαντήσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των επιπέδων της ένταξης.

Σε ό,τι αφορά τις διαφορές που εντοπίστηκαν στον τρόπο που απαντούν οι Υπάλληλοι και οι Προϊστάμενοι επισημαίνεται ότι οι Προϊστάμενοι αναδεικνύουν δύο επιπλέον θέματα: **α)** οι Προϊστάμενοι είναι αυτοί που αναδεικνύουν το θέμα της πρόκλησης της αξιοποίησης της ετερογένειας του προσωπικού (Π12, Π15, Π5) **β)** οι Προϊστάμενοι, επίσης, αναφέρουν το θέμα ορισμένων προϋποθέσεων σε οργανωσιακό επίπεδο που θα διευκόλυναν την ανάπτυξη της ενταξιακής ηγεσίας, όπως είναι η δυνατότητα επιλογής του προσωπικού ή της παροχής κινήτρων, τα οποία στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο δεν είναι υλοποιήσιμα (Π9).

Για το πρώτο σημείο επισημαίνεται ότι ενώ μικρός αριθμός συνεντευξιζόμενων (Π12, Π15) δίνουν περισσότερο έμφαση στην δημιουργία ενός ενταξιακού εργασιακού κλίματος που δημιουργεί συνθήκες ομαδοσυνεργατικότητας και ενεργού εμπλοκής των

[305]

εργαζομένων που απολήγει σε καλύτερη διαχείριση της εργασίας και αποδοτικότητα, στην περίπτωση άλλου συνεντευξιζόμενου (Π5) βλέπουμε μια αποκλειστική σύνδεση της ένταξης με την απόδοση του προσωπικού και της αξιοποίησής του σε ένα τεχνοκρατικό πλαίσιο που δεν συμπεριλαμβάνει ένα πλέγμα αξιών.

Π12

*Σ: Ναι. Για εμένα ενταξιακή ηγεσία είναι η ανταπόκριση στην ετερογένεια, αυτό που είπα προηγουμένως, των αναγκών όλων των εργαζομένων. Για εμένα ένα ενταξιακό εργασιακό περιβάλλον είναι ένα περιβάλλον αποδοχής και ανταπόκρισης. Όταν θα έχεις ένα περιβάλλον που αποδέχεται όλους και δημιουργεί συνθήκες ομαδοσυνεργατικότητας ή θεωρώ ότι όταν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι και συνεπώς πιο αποδοτικοί. Αυτό είναι το μοντέλο και φυσικά αποδοχή κάθε μορφής ετερογένειας που έχει να κάνει είτε έχει να κάνει με την αναπηρία, με κάθε μορφή διαφορετικότητας. Αυτό που ζητάμε, **το ζητούμενο νομίζω σε μια ενταξιακή συνθήκη είναι να αξιοποιηθεί το εργασιακό δυναμικό και να αξιοποιηθεί ο πλούτος της ετερογένειας.***

Π15

*Σ: Με την έννοια της συμπερίληψης δηλαδή..ναι εεε είναι ίσως αυτό που έλεγα πριν, το να γίνονται κομμάτι οι άνθρωποι αυτής της λειτουργίας, να μην είναι κάτι ξεκομμένο δηλαδή να τους δίνεται η δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να ασχοληθούν με πράγματα που τους ενδιαφέρουν, να υπάρχει ένας καλός καταμερισμός δουλειάς, **να αξιοποιούμε τις δυνατότητες των ανθρώπων γιατί καμία φορά λέμε αυτός δεν, άστον! ...***

Π5

*Σ: Ναι, εντάξει. Είναι αυτό που είπα πριν νομίζω. **Το να μπορείς να αξιοποιείς το προσωπικό σου βάσει αυτών που μπορεί να αποδώσει καλύτερα.** Δηλαδή μπορεί να έχει κάποιους ανθρώπους που να είναι πάρα πολύ καλοί στο να διαβάσουν νόμους και να*

στοιχειοθετήσουν ένα κείμενο, και κάποιος άλλους που μπορεί να είναι πιο καλοί στο να οργανώνουν πρακτικά άλλα κομμάτια, πρακτικά ζητήματα δηλαδή. Όλα αυτά θεωρώ ότι αυτός είναι ο ρόλος του Διευθυντή εν μέρει να μπορεί να λειτουργήσει ενταξιακά, να ενσωματώσει δηλαδή τις ιδιότητες των υπαλλήλων οργανικά.

Προκειμένου να είναι πιο σαφής η συνάφεια των απαντήσεων που δόθηκαν από τους μετέχοντες για το πως αντιλαμβάνονται την ενταξιακή ηγεσία σε σχέση με τους διαθέσιμους ορισμούς της ενταξιακής ηγεσίας παρατίθενται συνοπτικά σε πίνακα βασικοί ορισμοί της (αναλυτικά παρουσιάζονται στο θεωρητικό μέρος). Στη δεξιά στήλη αναφέρεται το όνομα του μελετητή/ών και η χρονολογία έκδοσης του άρθρου/βιβλίου, στη μεσαία παρατίθεται ο ορισμός και στην αριστερή αναφέρονται οι κοινές λέξεις-κλειδιά ανάμεσα στους ορισμούς και τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων.

Μελετητής/ές	Ορισμός	Κοινές λέξεις-κλειδιά
Pelled et al. (1999)	Ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος γίνεται αποδεκτός και του συμπεριφέρονται οι υπόλοιποι ως γνώστη και μέλος της ομάδας/insider σε ένα εργασιακό σύστημα. Παράλληλα προσδιορίζουν τρεις ως τους βασικούς δείκτες της ένταξης σε έναν οργανισμό: την επιρροή που ασκούν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων, την πρόσβασή τους σε ευαίσθητες πληροφορίες και την επαγγελματική τους ασφάλεια	Αποδοχή Μέλος της ομάδας Συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων
Ferdman et al. (2009)	Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ασφαλή, αποδεκτά, άξια εμπιστοσύνης και σεβασμού, ότι μετέχουν ουσιαστικά, εκπληρώνονται μέσω της εργασίας τους και είναι αυθεντικά, τόσο ως άτομα όσο και ως μέλη ομάδων με συγκεκριμένη ταυτότητα	Αποδοχή Σεβασμός Μέλος ομάδας
Carmeli et al. (2010)	Οι ενταξιακοί ηγέτες επιδεικνύουν ανοικτότητα, διαθεσιμότητα, προσβασιμότητα	Ανοικτότητα
Mor Barak (2011)	Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα των σημαντικών οργανωσιακών διαδικασιών, όπως η πρόσβαση σε πληροφορίες, η σύνδεσή τους με τους συναδέλφους τους και η επιρροή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	Συμμετοχή Μέλος της ομάδας Λήψη αποφάσεων
Shore et al. (2011)	Ένταξη είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι χαίρει εκτίμησης ως μέλος της ομάδας εργασίας του, βιώνοντας συμπεριφορά που ικανοποιεί τις ανάγκες του να ανήκει και να είναι μοναδικό	Εκτίμηση Αίσθημα ανήκειν
Ferdman (2014)	Η ένταξη στον χώρο εργασίας σχετίζεται με το πως οι οργανισμοί, οι ομάδες, οι ηγέτες τους και τα μέλη τους παρέχουν τρόπους που επιτρέπουν σε όλους, με πολλαπλούς τύπους διαφορών (across multiple types of differences), να συμμετέχουν, να συνεισφέρουν, να έχουν φωνή, και να νιώθουν ότι συνδέονται και ανήκουν, χωρίς να χάνουν την ατομική μοναδικότητά τους ή να πρέπει να εγκαταλείψουν πολύτιμες ταυτότητες ή πλευρές του εαυτού τους. Η ένταξη ενέχει την αναγνώριση, εκτίμηση και αξιοποίηση της ποικιλομορφίας ώστε να επιτρέψει στα μέλη ομάδων με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά και ταυτότητες...να εργαστούν μαζί παραγωγικά χωρίς να επισκιάζουν αυτές τις διαφορές, και όταν είναι δυνατόν, να τις χρησιμοποιούν για το κοινό καλό	Συμμετοχή Μέλος της ομάδας/οικογένειας Αναγνώριση Ποικιλομορφία
Randel et al. (2017)	Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι ενταξιακοί ηγέτες είναι: οι πεποισθήσεις τους υπέρ της ποικιλομορφίας, η ταπεινότητα και η γνωστική πολυπλοκότητα. Σε επίπεδο συμπεριφορών οι ενταξιακοί ηγέτες ενισχύουν το αίσθημα του ανήκειν: υποστηρίζοντας τα άτομα ως μέλη της ομάδας,	Ταπεινότητα Γνώση Αίσθημα ανήκειν Λήψη αποφάσεων

	διασφαλίζοντας τη δικαιοσύνη και την ισονομία και μοιραζόμενοι τη λήψη αποφάσεων ενώ παράλληλα δείχνουν ότι εκτιμούν τη μοναδικότητα των εργαζομένων	
Kormaz et al. (2022)	Τέσσερις διαστάσεις στη συμπεριφορά της ενταξιακής ηγεσίας: ενίσχυση μοναδικότητας, ενίσχυση αισθήματος ανήκειν, εκτίμηση, υποστήριξη οργανωσιακών προσπαθειών	Αίσθημα ανήκειν Εκτίμηση

Πίνακας 53: Πίνακας σύγκρισης απαντήσεων σε πρώτη ερώτηση άξονα β με ορισμούς σε βιβλιογραφία

Καταληκτικά, διαπιστώνεται η τάση να δίνεται στις απαντήσεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον θεμελιώδη ορισμό των Shore et al. (2011) μεγαλύτερη έμφαση στο ανήκειν έναντι της μοναδικότητας, με το δεύτερο θέμα να αναδύεται έμμεσα (διαφορετικές προσωπικότητες, αξιοποίηση δυνατοτήτων ανθρώπων, λήψη υπόψη αναγκών όλων, ετερογένεια αναγκών). Η τάση αυτή είναι αναμενόμενη καθώς και στην βιβλιογραφία δίνεται σε ό,τι αφορά την ένταξη μεγαλύτερη έμφαση στο ανήκειν παρά στη μοναδικότητα (Randel et. al, 2017: 4). Οι συγκεκριμένοι μελετητές καθορίζουν τρεις ηγετικές συμπεριφορές που ενισχύουν το ανήκειν (υποστήριξη των μελών της ομάδας, διασφάλιση δικαιοσύνης και ισονομίας, παροχή ευκαιριών για κοινή λήψη αποφάσεων και συναφή θέματα) και δύο ηγετικές συμπεριφορές που ενισχύουν τη μοναδικότητα (ενθάρρυνση ποικίλων συνεισφορών στην ομάδα, βοήθεια στα μέλη ώστε να συνεισφέρουν πλήρως).

Επισημαίνεται, επίσης, ότι σε έρευνα των Roberson και Perry (2021) που διερευνά την πρόσληψη της ενταξιακής ηγεσίας από την πλευρά των ηγετών εντοπίστηκαν τα ακόλουθα θέματα (11): δημιουργία ποικιλόμορφων ομάδων, εκτίμηση και αξιοποίηση της ποικιλομορφίας, ανοικτότητα (openminded), συσχέτιση και επίδειξη ενδιαφέροντος, διευκόλυνση ομαδικής δουλειάς και συνεργασία, ακοή και μάθηση από τους άλλους, δικαιοσύνη, δημιουργία καλού περιβάλλοντος, ενθάρρυνση των ανθρώπων σε συμμετοχή, δημιουργία αισθήματος ενδυνάμωσης, εμπιστοσύνη, με αρκετά από αυτά τα θέματα να συμπίπτουν με τα εντοπισθέντα στην παρούσα έρευνα.

Υποερώτημα Ερώτησης 1: Θεωρείτε ότι στον χώρο εργασίας σας ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία; Γιατί;

Στο ερώτημα αυτό ήταν ετερογενείς οι απαντήσεις. Μικρός αριθμός ερωτώμενων (Προϊσταμένων και Υπαλλήλων) απαντούσαν μόνο για την οργανική μονάδα. Μικρός αριθμός, επίσης, έδωσε αντιφατικές απαντήσεις ενώ ελάχιστοι (Προϊστάμενοι και Υπάλληλοι) αιτιολόγησαν ουσιαστικά την απάντησή τους.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν μπορούν να ενταχθούν σε δύο γενικές κατηγορίες:

α) στην κατηγορία «Εξαρτάται από τα πρόσωπα»

β) στην κατηγορία θετικής ή αρνητικής απάντησης με τις εξής υποκατηγορίες:

-Θετική απάντηση και για την μονάδα και για τον φορέα

- Θετική απάντηση μόνον για την μονάδα

-Απάντηση που αναγνωρίζει έναν μέτριο βαθμό άσκησης ενταξιακής ηγεσίας

-Απάντηση που αναγνωρίζει έναν μικρό βαθμό άσκησης ενταξιακής ηγεσίας

-Αρνητική απάντηση.

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Θεωρείτε ότι στον χώρο εργασίας σας ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία; Γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Εξαρτάται από τα πρόσωπα Y1 Y6 Y13 Y1 γιατί κάποιοι υπάλληλοι δεν είναι πολύ πρόθυμοι και κάποιοι προϊστάμενοι είναι πολύ συγκεντρωτικοί	Ναι στη μονάδα αλλά όχι στον φορέα Π1 Π3 Π4 Π7 Π9
Όχι Y2 Y3 Y14 Y15 Y4 γιατί υπάρχει εγωισμός και υπεροψία ορισμένων προϊσταμένων	Ναι Π2 Π5
Ναι στη μονάδα αλλά όχι συνολικά στον φορέα Y4 Y5 Y13	Εξαρτάται (από τα πρόσωπα) Π6 Π13
Μετρίως Y7 Y8 Y8 γιατί οι υπάλληλοι δεν έχουν κουλτούρα ανάληψης πρωτοβουλιών	Όχι Π8 Π12 Π14 Π14 γιατί υπάρχει εστίαση στη διοικητική διεκπεραίωση
Ναι στη μονάδα και ναι στον φορέα Y9	Ναι στη μονάδα Π10 Π11 Π13 Π15
Ναι Y10 Y11 Y10 γιατί εκφράζεις την άποψή σου και δεν είσαι απλός εντολοδόχος Y11 γιατί ο προϊστάμενος λειτουργεί συλλογικά, έχει ενσυναίσθηση	
Σε πολύ μικρό ποσοστό Y12 Y12 γιατί δεν το επιτρέπει η δομή του φορέα	

Πίνακας 54: Συγκριτικός πίνακας υποερωτήματος α της πρώτης ερώτησης άξονα β

Διαπιστώνεται ότι και οι δύο κατηγορίες απαντήσεων απαντούν τόσο στους Υπαλλήλους όσο και στους Προϊσταμένους. Άξιο αναφοράς είναι ακόμη το γεγονός η πλειοψηφία των Προϊσταμένων απαντούν θετικά ενώ μικρός αριθμός Υπάλληλων απαντούν θετικά, γεγονός που μαρτυρά απόκλιση στις αντιλήψεις Προϊσταμένων και Υπαλλήλων για το κατά πόσον ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία.

Σε ό,τι αφορά τους λόγους ύπαρξης ή μη μιας ενταξιακής ηγεσίας αναφέρονται οι ακόλουθοι:

- Αρνητική απάντηση: ευθύνονται οι Υπάλληλοι (απροθυμία Y1, έλλειψη κουλτούρας ανάληψης πρωτοβουλιών Y8) ευθύνονται οι Προϊστάμενοι

(συγκεντρωτικοί Y1, υπερωψία Y4), ευθύνεται η δομή του φορέα (εστίαση σε διοικητική διεκπεραίωση Π14)

- Θετική απάντηση: δίνεται η δυνατότητα σε υπαλλήλους να εκφράζουν τις απόψεις τους (Y14) και ο Προϊστάμενος λειτουργεί συλλογικά και με ενσυναίσθηση (Y11).

Παρατίθενται ενδεικτικά ορισμένα αποσπάσματα που αφορούν στις αιτίες της ύπαρξης ή μη μιας ενταξιακής ηγεσίας, όπως αυτές καταγράφονται παραπάνω:

Y1

Σ: Εμ, εντάξει, ο υπάλληλος...εξαρτάται.. υπάρχουν υπάλληλοι που δεν θέλουν να κάνουν πολλά πολλά και δεν θέλουν να ανακατεύονται και πολύ, θέλουν να κάνουν τη δουλίτσα τους και να ξεμπερδεύουνε, χωρίς σκέψεις. Υπάρχουν και Προϊστάμενοι που είναι πολύ συγκεντρωτικοί, θέλουν εκείνοι να κάνουν πράγματα και να μη δίνουν, οπότε όλα νομίζω είναι σχετικά και αφορούν το κάθε άτομο.

Y8

*Σ: [...] απλά ακόμη νιώθω ότι υπάρχει ένας δισταγμός, από τους υφιστάμενους, δηλαδή νομίζω ότι εμείς κάπου το σταματάμε αυτό, γιατί σας λέω πολύ πρόσφατα πέρασα από τη συνέντευξη που μου ζητήθηκε και εμένα προσωπικά από τον Προϊστάμενο να παίρνω πρωτοβουλίες και δεν έχει να κάνει με το γεγονός ότι, πώς να το πω τώρα; **Ότι εγώ προσωπικά δεν παίρνω πρωτοβουλίες, είναι κάπου σαν να νιώθω ότι από υπερβολικό σεβασμό προς τον Προϊστάμενο ίσως δεν είναι και σωστό να πάρω πρωτοβουλίες, κάπως έτσι!...***

Π14

Σ: Δεν ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία...γιατί από την θεωρία στην πράξη θεωρώ ότι χάνεται ο προσανατολισμός. Μέσα στην καθημερινή ροή των εργασιών θεωρώ ότι **υπάρχει εστίαση περισσότερο στη διοικητική διεκπεραίωση**, παρά σε όλους τους υπόλοιπους τομείς που αναφέρθηκαν πριν

Y10

Σ: (Ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία)...γιατί είναι εξαιρετικά λίγες οι φορές **που μπορείς να λες την άποψή σου και τη συζητάς σε θέματα ουσίας διοίκησης και τρόπου λήψεων αποφάσεων και όχι απλά να λαμβάνεις τις εντολές. Πείτε το, τις οδηγίες και να τις εφαρμόζεις. Δηλαδή το απλό εντολοδόχος και εντολοδέκτης δεν είναι αυτό που βιώνω για αρκετά μεγάλο διάστημα στην ΚΥ.**

Ερώτηση 2:Τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας;

Σε ό,τι αφορά τη συγκεκριμένη ερώτηση επισημαίνεται ότι το κοινό χαρακτηριστικό που θεωρούν τόσο οι Υπάλληλοι όσο και Προϊστάμενοι ότι χρειάζεται να διαθέτει ο Προϊστάμενος είναι η ενσυναίσθηση ενώ οι Προϊστάμενοι αναδεικνύουν ως σημαντικά και χαρακτηριστικά που δεν αναφέρουν οι Υπάλληλοι.

Για την ερώτηση 2 του δεύτερου άξονα οι απαντήσεις παρουσιάζονται θεματικά στον ακόλουθο πίνακα:

Τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Να μην είναι συγκεντρωτικός Y1 Y8	Ενσυναίσθηση Π1 Π10 Π14 Π15 Π6 (με άλλη διατύπωση) Π9 (με άλλη διατύπωση)
Ανοιχτός Y1	Έμπνευση Π2 Πείθει ως ηγέτης Π11 Να εμφορείται από σαφές όραμα Π12
Επικοινωνιακός Y1 Y13 Y14 Διαπροσωπικές δεξιότητες Y8	Εμπιστοσύνη Π2
Ασφαλής Y1(με ικανότητες του και για τη θέση του) Y8(γνώσεις, εαυτό)	Ασφάλεια Π2
Ενσυναίσθηση Y2 Y8 Y13 Y14	Ισορροπία ανάμεσα σε ανάγκες δουλειάς και εργαζομένων Π3 Π7
Ενθαρρυντικός Y2 Υποστηρικτικός Y9	Καλή Επικοινωνία Π4 Π14 Π15
Χαρακτηριστικά καλού Δασκάλου Y4 Διδάσκει τη δουλειά Y13	Ανοικτός Π4
Αγάπη-νοιάξιμο-σεβασμός για υφισταμένους Y4	Ευέλικτος Π4 Π5
Τήρηση ισορροπιών Y4 Ισορροπία ανάμεσα στο προσωπικό και το υπηρεσιακό στοιχείο Y13	Να μιλάς όλες τις γλώσσες Π5
Να ακούει υφισταμένους Y5 Y11 Y15 Ενεργητική ακρόαση Y14 Να τους εμπλέκει σε λήψη αποφάσεων Y12 Να δίνει πρωτοβουλίες Y15	Να διαθέτεις χρόνο Π5
Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων Y5 Να μπορεί να λειτουργήσει υπό πίεση Y11	Αποφόρτιση εντάσεων Π5
Ευελιξία Y5 Ευπροσάρμοστος Y8	Να ακούει Π6 Π9
Γνώση αντικειμένου Y6	Ομαδικός Π6 Π9 Π12 Π13 Συνεργασία Π14
Ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού Y6	Γνώση αντικειμένου Π10 Π14 Π15 Γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού Π12
Ευγένεια-Καλοσύνη Y7 Y9	Εργατικός Π11
Ενθάρρυνση -ενδυνάμωση υφισταμένων Y7 Αναγνώριση δεξιοτήτων υφισταμένων Y12	Κουλτούρα αποδοχής και αξιοποίησης προσωπικού Π12
Ικανότητα να κρατάει αποστάσεις Y8	Πειθώ Π13
Υπεύθυνος Y9	Σεβασμός Π13
Ομαδικός Y9 Y11 Ικανότητα συντονισμού ομάδας Y14	Ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού Π14
Γεμάτος άνθρωπος (κ χωρίς ευθιξία) Y10 Καλή σχέση με τον εαυτό του Y11	Δίκαιη και ισότιμη ανάθεση Π15
Δημοκρατικός Y15	Συναισθηματική νοημοσύνη Π15
Δίκαιος Y14	
Ανοιχτόμυαλος Y14	
Εμπνευστής Y12	
Φιλικός Y15	
Να αφιερώνει χρόνο σε εργαζομένους Y15	

Πίνακας 55: Συγκριτικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα β

Τα χαρακτηριστικά που απαριθμούν οι Υπάλληλοι ότι χρειάζεται να διαθέτει ο Προϊστάμενος ώστε να μπορεί να εντάσσεται ο εργαζόμενος μπορούν να υπαχθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- Στα **χαρακτηριστικά του ως προς τους υφισταμένους ως άτομα** (ανοικτός, επικοινωνιακός, ενσυναίσθηση, υποστηρικτικός, σεβασμός, ενδιαφέρον, ακούει, δημοκρατικός, δίκαιος). Σε αυτή την κατηγορία χαρακτηριστικών οι περισσότεροι Υπάλληλοι αναφέρουν την επικοινωνία, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα να ακούει.
- Στα **χαρακτηριστικά που αφορούν στη σχέση με τον ίδιο του τον εαυτό** (διαθέτει αυτοπεποίθηση και είναι μια πλήρης προσωπικότητα)
- Στα **χαρακτηριστικά που αφορούν τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος και τη διαχείριση της ομάδας** (ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, συμπερίληψη εργαζομένων σε λήψη αποφάσεων, ικανότητα διαχείρισης προσωπικού, ομαδικότητα)

Οι Προϊστάμενοι δίνουν, επίσης, έμφαση στο πως φέρονται οι Προϊστάμενοι στους Υπαλλήλους ως άτομα (οι περισσότεροι αναφέρουν την ενσυναίσθηση και την επικοινωνία και επιπλέον την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια), αλλά αναφέρουν αρκετοί εξ αυτών και δυο πτυχές χαρακτηριστικών για τις οποίες δεν κάνουν λόγο οι Υπάλληλοι: τη γνώση που πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος και το όραμα από το οποίο χρειάζεται να εμφορείται αλλά και την ικανότητα να εμπνέει.

Καθώς οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν εξαιρετικά σύντομες δεν ενδείκνυται η παράθεση αποσπασμάτων.

Ερώτηση 3:Τι είδους συμπεριφορά χρειάζεται κατά τη γνώμη σας να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος;

Προκειμένου να δοθεί μια σαφής εικόνα του τρόπου που απαντήθηκε η συγκεκριμένη ερώτηση σε σχέση με την προηγούμενη θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε

μεγάλο βαθμό επαναλαμβάνονται συναφείς έννοιες καθώς προφανώς τα όρια ανάμεσα στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές δεν είναι πάντα ευδιάκριτα. Χαρακτηριστικό της δυσκολίας διάκρισης από μέρους των ερωτώμενων είναι ότι συγκεκριμένοι Προϊστάμενοι θεώρησαν ότι η απάντηση που έδωσαν στο προηγούμενο ερώτημα καλύπτει και το δεύτερο. Στο ερώτημα, λοιπόν, για τη συμπεριφορά που χρειάζεται να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος για να εντάσσεται ο εργαζόμενος οι περισσότεροι Υπάλληλοι ανέφεραν τη δικαιοσύνη, την ορθή διαχείριση των κρίσεων και την ύπαρξη μιας ισορροπημένης φιλικότητας. Οι Προϊστάμενοι έδωσαν και αυτοί έμφαση στην δικαιοσύνη και την ισορροπημένη φιλικότητα και παράλληλα θεώρησαν σημαντική την εργατικότητα και την ύπαρξη μιας ουσιαστικής τυπικότητας.

Για την ερώτηση 3 του δεύτερου άξονα οι απαντήσεις παρουσιάζονται θεματικά στον ακόλουθο πίνακα:

Τι είδους συμπεριφορά χρειάζεται κατά τη γνώμη σας να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Ισορροπία ανάμεσα σε φιλικότητα και έλεγχο Y1	Κατανόηση Π1
Όχι αυταρχική Y2	Υπομονή Π1
Δικαιοσύνη Y2 Y7 Y10	Ανθρωπιά Π1
Σεβασμός Y2	Ευαισθησία Π1
Εμπιστοσύνη Y2	Να εμπνέει εμπιστοσύνη Π2
Σταθερότητα σε στοχοθεσία Y3	Να δημιουργεί ασφάλεια Π2
Ομαδοκεντρικός Y3	Συναδελφικότητα Π3
Ήπια Y4	Δίκαιος Π4 Π11
Διάθεση αλληλεκπαίδευσης Y5	Κάποιες φορές αναγκαία η αυταρχικότητα Π5 Τυπικότητα αλλά όχι κενή Π13
Ευγενικός Y5	Ούτε πολύ φιλική ούτε υπερβολικά αυστηρή Π6 Όχι φίλος αλλά αρωγός Π7 Φιλική αλλά χωρίς ισοπέδωση Π8
Υποστηρικτικός Y5 Ενθαρρυντικός Y7	Ενσυναίσθηση Π7
Διαχείριση κρίσεων με ηρεμία Y5 Ανωτερότητα ως προς εντάσεις Y11 Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων Y14	Εργατικότητα Π9 Π15
Καθοδηγητικός Y6	Ακούει Π9 Π12 Ακούει-Αφουγκράζεται
Λαμβάνει υπόψη ανάγκες και δυνατότητες υπαλλήλου Y6	Γνώση ομάδας που διοικεί Π9
Συμβάλλει σε ανάπτυξη προσωπικού Y7	Καθοδηγητική Π10
Φιλικός Y8 Οικεία (όχι φιλική) Y9 Ούτε φιλική ούτε αυταρχική (ευέλικτος) Y13	Αναγνώριση Π11
Προσβάσιμος Y8	Δημιουργεί ομαδικότητα Π13
Καταδεικνύει αναγκαιότητα συνεργασίας Y8 Δημιουργεί αίσθημα ότι είναι συνεργάτες Y9	Παρέχει κίνητρα Π14
Επαγγελματισμός Y11	Αποτελεί πρότυπο Π15
Αναγνώριση και αξιοποίηση προσωπικού Y12	Εντιμότητα και ηθική Π15
Ανοιχτός Y13 Y14	
Ταπεινότητα Y15	

Πίνακας 56: Συγκριτικός πίνακας τρίτης ερώτησης άξονα β

Ένα θέμα που υπόγεια διατρέχει τις απαντήσεις τόσο των Υπαλλήλων όσο και των Προϊσταμένων στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι το αίτημα για μια ισορροπία ανάμεσα στη φιλικότητα και τον έλεγχο (Π6, Π7, Π8), ανάμεσα στον διαπροσωπικό και τον υπηρεσιακό ρόλο, θέμα που άλλοτε διατυπώνεται ως αίτημα ισορροπίας ανάμεσα στις ανάγκες της δουλειάς και του προσωπικού.

Π6

Σ: Τι είδους συμπεριφορά; Η συμπεριφορά του δεν πρέπει να ναι ούτε πολύ φιλική, να ξεφεύγει από τα όρια των εργασιακών και να δίνει παραπάνω δικαιώματα που θα έπρεπε, ούτε υπερβολικά αυστηρή και απόμακρη. Πρέπει να τηρούνται κάποιες αναλογίες ώστε να μπορεί εν δυνάμει και να διατυπώσει κάποια παράπονα...ο Προϊστάμενος για τον εργαζόμενο και, αλλά να μπορεί και ο εργαζόμενος όμως να έχει την άνεση να απευθυνθεί στον Προϊστάμενο για όποιο πρόβλημα έχει.

Π7

Σ:.. Θεωρώ, λοιπόν, ότι ένας Προϊστάμενος δεν μπορεί να είναι φίλος, μπορεί να είναι αρωγός, μπορεί να είναι...να κατανοεί, να προσπαθήσει να έχει ενσυναίσθηση, αλλά δεν θα πρέπει να συγχέουμε την ενσυναίσθηση με την στενή διαπροσωπική σχέση που μπορεί να έχουμε με ανθρώπους έξω από την Υπηρεσία για πολλούς και διάφορους λόγους. Θεωρώ δηλαδή ότι πρέπει να κρατιέται κάποιον πλαίσιο και κάποια συγκεκριμένα κριτήρια στην επαφή.

Π8

Σ: Η συμπεριφορά δεν μπορεί να είναι ποτέ τυπική για να έχεις τέτοια αποτελέσματα. Όσο πιο φιλική είναι η σχέση των ανθρώπων που απαρτίζουν μια ομάδα, τόσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει όλα να ισοπεδώνονται ή θα πρέπει να έχουμε την λογική της παρέας, έτσι; το ξεκαθαρίζω αυτό το πράγμα, αλλά θα πρέπει σίγουρα να υπάρχει μια ομάδα με διακριτούς ρόλους και στοχεύσεις όπου ο ικανός Προϊστάμενος αξιοποιεί το καλό κομμάτι του εργαζομένου κατά τον μέγιστο δυνατό βαθμό. Όσο είναι δυνατό αυτό το πράγμα μέσα από τη διοίκηση, τα αντικείμενα.

Το θέμα επανέρχεται εντυπωσιακά συχνά προσθέτοντας στις απαντήσεις της ερώτησης αυτής μια διάσταση που απουσιάζει από την προηγούμενη: δεν αρκούν δηλαδή

όλα τα θετικά χαρακτηριστικά των Προϊσταμένων. Πρέπει αυτά να λειτουργούν, στο ευρύτερο πλαίσιο, με ένα τρόπο που δεν θα δημιουργούν ένα μόνον καλό κλίμα αλλά και που θα διασφαλίζουν την απόδοση και την τήρηση των ορίων και της ιεραρχίας (Y8), αίτημα που συνιστά εξαιρετική πρόκληση σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αναδύεται, τέλος, σε αυτό το συγκεκριμένο ως σημαντική η έννοια του επαγγελματισμού (Y11, Π14) που διασφαλίζει την ισορροπία ανάμεσα σε αυτό το δίπολο.

Y8

*Σ: Λοιπόν. Πρέπει να είναι, όπως είπαμε, φιλικός, προσβάσιμος, αλλά με **οριοθετημένη σχέση. Να υπάρχει μια απόσταση, έτσι;***

Y11

*Σ:...Ο επαγγελματισμός στην Ελλάδα για κάποιον λόγο τον συνδέουμε με την ψυχρότητα με την πολλή τυπικότητα, με την απόσταση, δεν είναι έτσι. **Επαγγελματισμός σημαίνει να κρατάς τα όρια, αυτά που οφείλουν, που πρέπει να υπάρχουνε μέσα στον χώρο εργασίας.** Άρα για εμένα είναι πρωταρχικό στοιχείο ο επαγγελματισμός, στο πλαίσιο αυτό που σύντομα σας περιέγραψα.*

Π14

*Σ: Κίνητρα μέσω της καθημερινής επικοινωνίας με τον υπάλληλο, ώστε να είναι ενημερωμένος ο, η υπάλληλος για τα θέματα που χειρίζεται όχι μόνο ο ίδιος αλλά το τμήμα, η διεύθυνση, να έχει δηλαδή όχι αποσπασματικό κομμάτι αλλά όλη την εικόνα, **αυτό πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα πλαίσιο καλής συνεργασίας, στο οποίο τηρούνται τα πλαίσια επαγγελματισμού δεν χρειάζεται ούτε το στυλ το laissez faire, το πολύ άνετο, ούτε το πολύ αυστηρό, χρειάζεται μια ισορροπημένη εργασιακή σχέση, η δόμηση μιας ισορροπημένης εργασιακής σχέσης που βοηθάει την καλή επικοινωνία και συνεργασία.***

11. 4 Συμπέρασμα ερωτήσεων άξονα Β

Ο δεύτερος άξονας συμπεριλάμβανε τέσσερα (4) ερωτήματα: πώς αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι τον όρο ενταξιακή ηγεσία, εάν θεωρούν ότι στον χώρο εργασίας τους ασκείται μια τέτοια ηγεσία, τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος και τι συμπεριφορά χρειάζεται να επιδεικνύει ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος.

Σε ό,τι αφορά τα πρώτα δύο ερωτήματα τα συμπεράσματα παρατίθενται συνοπτικά στο ακόλουθο πίνακα:

ΕΝΤΑΞΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
Αντιλήψεις Υπαλλήλων	Αντιλήψεις Προϊσταμένων
Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου στη λήψη αποφάσεων	Αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό (και η ετερογένειά του)
Συμμετοχικότητα-ομαδικότητα Ταπεινότητα ηγεσίας	Ομαδοσυνεργατικότητα
Δίνεται σε υπαλλήλους περιθώριο να αναλάβουν πρωτοβουλίες	
Βαθμός άσκησης ενταξιακής ηγεσίας Διάσταση απόψεων Προϊσταμένων -Υπαλλήλων (οι πρώτοι απαντούν θετικά)	
Σχόλιο: Σε σχέση με τον ορισμό της ένταξης των Shore et al. 2011, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων στο ανήκειν έναντι της μοναδικότητας	

Πίνακας 57: Συνοπτικός πίνακας πρώτης και δεύτερης ερώτησης άξονα β

Στο πρώτο ερώτημα επιλέχθηκε να παρουσιαστούν ανά κατηγορία οι ιδιότητες που συγκέντρωσαν τον μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων (αναλυτικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά ερώτημα). Συνεπώς, κατά τους Υπαλλήλους μια ηγεσία είναι ενταξιακή όταν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου στη λήψη των αποφάσεων, όταν το περιβάλλον είναι ομαδικό-συμμετοχικό, όταν του δίδεται περιθώριο να αναλάβει πρωτοβουλίες και όταν οι ηγέτες είναι ταπεινοί. Για τους Προϊσταμένους ενταξιακή είναι μια ηγεσία όταν, κατά κύριο λόγο, αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνοντας υπόψη και την ετερότητά του και όταν υιοθετείται ένα ομαδοσυνεργατικό πλαίσιο εργασίας.

Εάν επιχειρήσουμε να συγκρίνουμε τις απαντήσεις αυτές με την πληθώρα των ορισμών που διατυπώνονται στη βιβλιογραφία για την ενταξιακή ηγεσία είναι βέβαιο ότι οι απαντήσεις αυτές κινούνται στο ευρύτερο πλαίσιο της έννοιας. Ενδιαφέρον στοιχείο που επιβεβαιώνεται και σε άλλα σημεία της έρευνας είναι ότι ανάμεσα στα δύο σκέλη του ορισμού των Shore et al. (2011) για την ένταξη προκύπτει συχνότερη αναφορά στο σκέλος του ανήκειν λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των απαντήσεων. Τέλος, παρατηρείται απόκλιση ανάμεσα στις απόψεις των Υπαλλήλων και των Προϊσταμένων για το εάν ασκείται ή όχι μια ενταξιακή ηγεσία.

Σε ό,τι αφορά τα δύο (2) τελευταία ερωτήματα τα συμπεράσματα παρατίθενται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Χαρακτηριστικά ενταξιακού ηγέτη		Συμπεριφορά ενταξιακού ηγέτη	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων	Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Ενσυναίσθηση	Ενσυναίσθηση	Δικαιοσύνη	Ισορροπημένη φιλικότητα
Επικοινωνιακός	Γνώση αντικειμένου	Επιτυχής διαχείρισης κρίσεων-συγκρούσεων	Δικαιοσύνη
Ικανότητα ακρόασης	Ομαδικότητα	Υποστηρικτικός	Εργατικότητα

Πίνακας 58: Συνοπτικός πίνακας τρίτης και τέταρτης ερώτησης άξονα β

Επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν ανά κατηγορία οι τρεις (3) ιδιότητες που συγκέντρωσαν τον μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων (αναλυτικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά ερώτημα). Σε περίπτωση που συγκεκριμένες συμπεριφορές έλαβαν τον ίδιο αριθμό απαντήσεων, επελέγη να παρουσιαστεί στον πίνακα αυτή που είχε επιλέξει και η άλλη ομάδα.

Προκύπτει, λοιπόν, το συμπέρασμα ότι η ενσυναίσθηση θεωρείται το κορυφαίο χαρακτηριστικό που χρειάζεται να διαθέτει ένας ηγέτης ενώ η δικαιοσύνη θεωρείται η κυρίαρχη απαιτούμενη συμπεριφορά τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από του

Προϊσταμένων. Σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά στον λόγο των Προϊσταμένων εμφανίζονται και αναφορές στη γνώση του αντικειμένου και την εργατικότητα (σε σχέση με τον λόγο των υπαλλήλων). Ιδίως σε ό,τι αφορά την ενσυναίσθηση αξίζει να αναφερθεί ότι στη βιβλιογραφία συνδέεται με την ηθική ηγεσία είτε ως προϋπόθεση μιας σχεσιακής/relational συμπεριφοράς (Mahsud et al., 2010) είτε ως μια απαραίτητη «ήπια» δεξιότητα για την αποφυγή ηθικών καταστροφών (Holt & Marques, 2012). Οι Mastrangelo et al. (2004) κατατάσσουν την ενσυναίσθηση από κοινού με την ακρόαση και την ευγένεια στην κατηγορία Μέριμνα (caring), κατηγορία που συνδέεται ξεκάθαρα με την ηθικότητα της ηγεσίας (Starratt, 1991).

Οι Roberson και Perry (2021) σε ποιοτική έρευνα που διεξήγαγαν με εργαζομένους στον χώρο της υγείας, σε ό,τι αφορά την εκδήλωση της ενταξιακής ηγεσίας, την οποία ταυτίζουν με τον όρο συμπεριφοράς, καταγράφουν τα εξής θέματα: α) ενθάρρυνση και εκτίμηση διαφορετικών εργασιακών στυλ και συνεισφορών β) προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση ενός ποικιλόμορφου προσωπικού γ) να λειτουργεί ο ηγέτης ως πρότυπο, να επιδεικνύει συναισθηματική ευφυΐα, και πολιτισμική ικανότητα δ) να είναι διαθέσιμος και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του προσωπικού ε) να καλλιεργεί τακτικές αλληλεπιδράσεις στην ομάδα στ) να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εκφράζουν τις απόψεις τους ζ) να ενθαρρύνει τις διαφωνίες και την ανταλλαγή απόψεων η) να αναπτύσσει τους άλλους θ) να επιδεικνύει εκτίμηση για τα ταλέντα και τη δουλειά των ανθρώπων ι) να αναγνωρίζει και να φροντίζει τις ατομικές ανάγκες. Με βάση αυτά τα θέματα, καθορίζουν τα ακόλουθα συγκεντρωτικά θέματα: επικοινωνία, διαχείριση ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού, συνταίριασμα προσώπου-ρόλου, επενέργεια/agency. Είναι σαφές ότι ορισμένα από τα αναφερόμενα στην έρευνα αυτή δεν θα μπορούσαν να εντοπιστούν στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως ασκείται σε έναν συγκεκριμένο φορέα (π.χ.,

πρόσληψη και διατήρηση ποικιλόμορφου προσωπικού), είναι όμως εμφανή τα κοινά σημεία με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Ένα κοινό θέμα που διατρέχει τις απαντήσεις τόσο για τα γνωρίσματα όσο και για τις συμπεριφορές και που απαντάται στις απαντήσεις και των Υπαλλήλων όσο και των Προϊσταμένων είναι **το θέμα της ισορροπίας** (Π7, Π12) α) ανάμεσα στις ανάγκες της υπηρεσίας και στις ανάγκες των εργαζομένων και β) ανάμεσα στην φιλικότητα του ηγέτη και στην τήρηση του ορίου ανάμεσα στην σχέση υφισταμένου-προϊσταμένου.

Αναφορικά με το ερώτημα «*τι είδους συμπεριφορά πρέπει κατά τη γνώμη σας να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος;*», παρατίθενται οι κάτωθι απαντήσεις:

Π7

Σ: *Είναι..η εμπειρία που έχω μου έχει δείξει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και πάρα πολύ απαιτητική διότι έχεις δύο πράγματα απέναντί σου κάθε φορά: πρώτον έχεις τους στόχους που θέτεις ως υπηρεσία προκειμένου να τους καλύψεις κάθε χρόνο και δεύτερον να διαχειριστείς το ανθρώπινο δυναμικό με μία ισορροπία. Αυτό προϋποθέτει να μπορέσεις να ορίσεις και να μοιράσεις αρμοδιότητες οι οποίες να είναι εφικτές από το ανθρώπινο δυναμικό που έχεις απέναντί σου, όμως θα πρέπει να κρατήσεις κάποιες ισορροπίες σε επίπεδο ισονομίας, να μην υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι θα θεωρήσουν ότι μπορούν να έχουν μια..να βρίσκονται σε ένα υψηλότερο επίπεδο από τους υπόλοιπους συναδέλφους, θα πρέπει λοιπόν να διαχειριστείς και τον όγκο του ανθρώπινου δυναμικού και τον όγκο των στόχων. Ο συγκεκρισμός των δύο νομίζω ότι μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν το πνεύμα είναι πάντοτε συνεργατικό και προσπαθώντας να κρατηθεί μια χρυσή τομή ανάμεσα στις απαιτήσεις τις εργασιακές και το υλικό το ανθρώπινο που έχεις απέναντί σου.*

*Σ: Συμπεριφορά του Προϊσταμένου με την έννοια...κοιτάχτε, για εμένα το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι να μπορεί να ακούει. Να είναι ανοιχτός, να είναι ανοιχτός στην καινοτομία, και να ναι ανοιχτός όχι μόνο σε αυτό αλλά και να μπορεί να αφουγκράζεται τις ανάγκες, τις δυνατότητες του χώρου του, του εργασιακού του χώρου, της ομάδας του θα το έλεγα έτσι. **Η συμπεριφορά του από εκεί και πέρα πρέπει οπωσδήποτε να θέτει όρια στη διοίκηση αλλά παράλληλα να είναι διαλλακτικός αρκούντως, να κρατήσει ισορροπίες που να τον καθιστούν αποτελεσματικό.***

11. 5 Άξονας Γ: Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας

Ερώτηση 1 (κοινή): Θυμάστε κάποιον Προϊστάμενό σας που πράγματι να συνέβαλε στο αίσθημα ένταξης του προσωπικού; Χωρίς να τον κατονομάσετε, μπορείτε να αναφέρετε ποιες πρακτικές χρησιμοποιούσε;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι Υπάλληλοι δίνουν έμφαση στην ικανότητα του Προϊσταμένου να συζητάει και να προσφέρει στήριξη και αναγνώριση. Οι Προϊστάμενοι δίνουν και αυτοί μεγάλη σημασία στην ικανότητα για συζήτηση αλλά παράλληλα αναδεικνύουν ως σημαντικό και το θέμα της δικαιοσύνης.

Για την ερώτηση 1 του τρίτου άξονα οι απαντήσεις παρουσιάζονται θεματικά στον ακόλουθο πίνακα:

Θυμάστε κάποιον Προϊστάμενό σας που πράγματι να συνέβαλε στο αίσθημα ένταξης του προσωπικού; Χωρίς να τον κατονομάσετε, μπορείτε να αναφέρετε ποιες πρακτικές χρησιμοποιούσε;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Γνώση αντικειμένου Y1 Y6 Γνώση-τεχνογνωσία Y3	Ευκαιρίες Π1
Συγκεντρώσεις-συζήτηση Y1 Ανταλλαγή απόψεων Y8 Συζήτηση Y9 Διαβούλευση Y10 Μας μιλούσε Y13	Εμπιστοσύνη Π1
Διάκριση συμπεριφοράς με βάση εργατικότητα Y1	Αναλαμβάνει ρόλο που δεν του αναλογεί Π2 Εργατικός Π15
Υποστηρικτικός (πχ λάθη) Y2 Καθοδηγητικός Y6 Y7 Εμπνευστικός Y8	Οικειότητα Π2
Προσβάσιμος Y2	Γνώση Π2
Ήπιος χαρακτήρας Y4	Συναντήσεις (άτυπες μορφές συνεργασίας) Π3 Συναντήσεις Π9 Πρωινός καφές (κ σύνοψη εργασιών) Π13
Ευγένεια Y4	Δημοκρατικός Π4
Δεν ασκούσε πίεση (έδινε χρόνο προσαρμογής) Y4	Συζήτηση Π4 Συζήτηση-συμμετοχικότητα Π8 Συζήτηση Π15
Αναγνώριση Y5 Επιβράβευση Y7 Ανάδειξη -προώθηση Y11	Ακούει (και λαμβάνει υπόψη) Π4 Άκουγε Π10
Φιλικό κλίμα Y6 Φιλικός Y13	Συναλλαγή Π5
Ποιότητα ανθρώπου-ηθική Y7	Οικειότητα-ανοικτότητα Π6
Εξατομικευμένη προσέγγιση σε εργαζομένους Y8	Ασφάλεια Π6
Συναπόφαση Y8	Δικαιοσύνη σε κατανομή Π7 Δικαιοσύνη σε κατανομή/βαθμολόγηση Π11
Οικειότητα Y9	Εξατομικευμένη αντιμετώπιση εργαζομένων Π7
Άμεσες λύσεις Y9	Κίνητρα Π9
Άκουγε Y11	Ψυχραιμία Π10
Έδινε ρόλους Y12	Κουλτούρα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης Π12
Δεν διαχώριζε τον εαυτό του στη δουλειά-έδινε το παράδειγμα Y14	Συνεχής παρακολούθηση εργασιών Π13
	Πρόσβαση σε πληροφορίες Π14
	Ανθρώπινη συμπεριφορά Π15
	Ηθικός Π15

Πίνακας 59: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα γ

Αρχικά επισημαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των Υπαλλήλων θεωρεί ότι είχε Προϊσταμένους που δημιουργούσε το αίσθημα του ανήκειν στο προσωπικό. Τα θέματα-

πρακτικές που αναδύονται κυρίως στους Υπαλλήλους είναι η συζήτηση, η υποστήριξη-αναγνώριση (υποστηρικτικός, καθοδηγητικός, εμπυχωτικός, αναγνώριση, επιβράβευση), η φιλικότητα και η διαφοροποιημένη συμπεριφορά του Προϊσταμένου. Το θέμα της συζήτησης εμφανίζεται έντονα και στους Προϊσταμένους, αλλά σε αυτούς γίνεται λόγος και για συναντήσεις ενώ αναφέρουν και το θέμα της δικαιοσύνης.

Τέλος, ένα άλλο κοινό θέμα που αξίζει να επισημανθεί και για το οποίο κάνει λόγο και Υπάλληλος (Υ14) και Προϊστάμενος (Π2) είναι η διάθεση του Προϊσταμένου να βγει από τον τυπικό του ρόλο και να εργαστεί σε ρόλο υπαλλήλου, όταν χρειάζεται. Παρόμοια έμφαση στην ικανότητα του Προϊσταμένου να μειώνει τις «διαφορές κύρους» δίνουν και οι Roberson και Perry (2021), κατονομάζοντάς το ως ένα από τα στοιχεία που χρειάζεται να συμπληρώσουν την εννοιολόγηση της ένταξης, όπως αυτή ορίστηκε από τους Shore et al. (2011).

Αυτή η ταπεινότητα του Προϊσταμένου, η ικανότητά του να μην εγκλωβίζεται στις υποχρεώσεις που απορρέουν από τον ιεραρχικό του ρόλο και η προθυμία του να αναλάβει ρόλο «υπαλλήλου», όταν αυτό είναι αναγκαίο, ξεπερνώντας τους ιεραρχικές γραμμές φαίνεται να έχει μεγάλη σημασία στη συνείδηση των εργαζομένων:

Υ14

Σ: Θυμάμαι ένα Προϊστάμενο, ο οποίος με τη πολλή του τη δουλειά, δηλαδή δεν διαχώριζε ότι είναι Προϊστάμενος. Σε κάποια δύσκολη συγκυρία, με ελλείψεις προσωπικού, δεν ήτανε στελεχωμένη όλη η ιεραρχία δηλαδή, η πυραμίδα η διοικητική, εμ ήτανε πολύ, προσπαθούσε να ναι οργανωτικός και έτσι πολύ εργατικός, έ ώστε σε ενέπνευε αυτή του η πορεία, παρά τη κενά, τι δυσκολίες, την έλλειψη νομοθεσίας, την ύπαρξη κωδικοποιημένης διαδικασίας και έλλειψη νομοθεσίας, ε αυτό εμένα με είχε έτσι κάνει εντύπωση σαν Προϊστάμενο.... Προσπαθούσε. Τό παιρνε και πάνω του. Σαν να ήτανε και εκείνος ο τελευταίος υπάλληλος

προκειμένου να βγει η δουλειά και να προχωρήσουν τα πράγματα. Και δύσκολες συνθήκες μιλάω τώρα ναι.

Π2

Σ: Μετά από 18 χρόνια θυμάμαι παραπάνω από έναν και θυμάμαι πτυχές του καθενός. Δηλαδή, έτσι όπως ορίζεται τη..το ενταξιακό μπορώ να πω ότι κάποιος ο οποίος παρότι προϊστάμενος έρχεται και αναλαμβάνει κάτι το οποίο ενδεχομένως δεν του αναλογεί αλλά είναι δύσκολο για τον υπάλληλο αυτομάτως είναι κάτι που δεν ξεχνιέται. Εεε καλά τα.. η οικειότητα μέχρι ένα σημείο και αυτή μπορεί να παίζει τον ρόλο της, δηλαδή πρέπει να μπορείς να χτυπήσεις την πόρτα του Προϊστάμενου και να πεις και να πεις το πρόβλημα χωρίς να..δυσκολεύεσαι..εμμ...η γνώση του αντικειμένου και όπως αυτή, χωρίς αυτή να διατυμπανίζεται έτσι ώστε αφενός να είσαι βέβαιος ότι μπορείς να μάθεις και αφετέρου να είσαι βέβαιος ότι μπορείς να καλυφθείς, παίζει κι αυτό έναν ρόλο.

Ερώτηση 2 (μόνο για Προϊσταμένους): Εσείς χρησιμοποιείτε πρακτικές που κάνουν το προσωπικό να αισθάνεται ενταγμένο; Αναφέρετε ορισμένες

Για την ερώτηση 2 του τρίτου άξονα οι απαντήσεις παρουσιάζονται θεματικά στον ακόλουθο πίνακα:

Εσείς χρησιμοποιείτε πρακτικές που κάνουν το προσωπικό να αισθάνεται ενταγμένο; Αναφέρετε ορισμένες
Απαντήσεις Προϊσταμένων
Κατανομή ρόλων συνεργατικά και βάσει ικανοτήτων Π1
Συζητήσεις και για υπηρεσιακά και για θέματα εκτός δουλειάς Π3 Συζήτηση (θέματα δουλειάς και συμπεριφορών) Π4 Δημιουργώ αίσθηση ότι μπορώ να συζητήσω ό,τι τους προβληματίζει και να βοηθήσω σε οποιοδήποτε υπηρεσιακό ζήτημα Π6 Π15 (Περνάμε και λέμε καλημέρα, ρωτάμε πώς είναι...) Συζητάμε Π14 Συζήτηση Π15
Δικαιοσύνη στην κατανομή Π7 Δικαιοσύνη στην αξιολόγηση Π11 Διαφάνεια στον καταμερισμό Π15
Ενσυναίσθηση Π7
Καλλιέργεια ομαδικού κλίματος Π8 Δουλεύουμε ομαδοσυνεργατικά Π12 Ομαδικότητα Π13
Όχι στεγανά σε αντικείμενα Π8
Είμαι δίπλα τους, έχω συναδελφική αλληλεγγύη Π11
Διαθέτω όραμα (και το αντικείμενο του τμήματος βοηθά) Π12
Δίνω πρωτοβουλίες (σε θέματα ρουτίνας) Π13

Πίνακας 60: Θεματικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα γ

Αρχικά επισημαίνεται ότι σε μια μειοψηφία Προϊσταμένων η συγκεκριμένη ερώτηση υπερκαλύφθηκε από το γενικότερο πλαίσιο της συζήτησης. Στις πρακτικές που υιοθετούν οι Προϊστάμενοι κυριαρχούν η συζήτηση, η δικαιοσύνη και η ομαδικότητα.

Στο πλαίσιο των συζητήσεων έχει ενδιαφέρον ότι συγκεκριμένος Προϊστάμενος τις περιορίζει στον υπηρεσιακό τομέα (Π6) ενώ μικρός αριθμός Προϊσταμένων κρίνει απαραίτητο να περιλαμβάνουν και πιο διαπροσωπικά κομμάτια (Π15) αναγνωρίζοντας ότι το πέραςμα σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο συμβάλλει εν τέλει και στην καλύτερη εργασιακή απόδοση, ιδίως σε απαιτητικές περιόδους (Π3). Ακόμη και ο/η ερωτώμενος/η Π6 που συζητά μόνον υπηρεσιακά θέματα αναφέρει ως ενταξιακό ηγέτη έναν παλαιό Προϊστάμενο που στις συζητήσεις με το προσωπικό ακουμπούσε και το προσωπικό στοιχείο (παρατίθενται συγκριτικά τα δύο αποσπάσματα). Ακόμη δηλαδή και οι Προϊστάμενοι που δεν περνάνε στο διαπροσωπικό αναγνωρίζουν τη σημασία που έχει αυτό για τη δημιουργία

της αίσθησης της ένταξης. Ομοίως τη σημασία της διαπροσωπικής πτυχής με παλαιότερο Προϊστάμενο αναγνωρίζει και ο/η ερωτώμενος/η Π12.

Π3

Σ: Λοιπόν είτε σε επίπεδο ...εεεε.. θεωρώ ότι υιοθετώ και εγώ [...]πρακτικές που ξεκινάνε από το να συγκεντρωνόμαστε και να συζητάμε διάφορα πράγματα όχι μόνο για θέματα δουλειάς ή για αν θέλετε κυρίως για θέματα δουλειάς μάλλον εεε και για εκτός δουλειάς γιατί αυτό θεωρώ ότι αυτό είναι συλλογικό κομμάτι το οποίο δεν μπορείς να το αποκόψεις στην καθημερινή σου ζωή, εε από το κομμάτι της δουλειάς.. και θεωρώ ότι είναι μια σοβαρή συνιστώσα του να αισθάνεσαι καλά να μπορείς να συζητήσεις κάποια πράγματα πέρα από το επίπεδο της δουλειάς και θεωρώ ότι βοηθάει στο...στην διατήρηση και στην ανάπτυξη ενός καλού κλίματος που σε τελική ανάλυση εε ααα ακόμα και αυτή τη δουλειά που πρέπει να την κάνεις και όταν είναι και ..στενάχωρη και ...υπάρχουν και περίοδοι που είναι πολύ εντατική η δουλειά που πρέπει να .. να φέρουμε εις πέρας βοηθάει εε σε αυτό το κλίμα να ξέρεις ότι και οι συνάδελφοι θα σε υποστηρίζουν...

Π6

Σ: Συζητήσεις στην ολομέλεια δεν κάνω, παρότι προβλέπεται και θεσμικά δεν κάνω ολομέλειες, κάνω αλλά δεν τις κάνω με την τυπική μορφή που ισχύουνε, δηλαδή όταν παραστεί η ανάγκη, κυρίως με τους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων, όχι με όλο το προσωπικό. Στο προσωπικό κάνω αυτό που ανέφερα πριν, προσπαθώ όσο μπορώ να περνάω να πω και καλημέρα, να έχουν την αίσθηση ότι και έχουν την αίσθηση ότι μπορούν να συζητήσουν οτιδήποτε τους προβληματίζει και επίσης τους περνάω με κάθε τρόπο την αίσθηση ότι είμαι εκεί εεε όχι για να καλύπτω, να βοηθήσω σε οποιοδήποτε υπηρεσιακό ζήτημα ανακύψει και σε οτιδήποτε θέλουν να ρωτήσουν..υπηρεσιακά, γιατί για αυτό είμαι εκεί.

Αλλά και:

Π6 (για Προϊστάμενό του/της)

Σ: Ήτανε Διευθυντής. Δεν ήταν ο Διευθυντής που ήταν μέσα σε ένα γραφείο και δεν τον έβλεπε κανείς, θα παίρναγε κατά διαστήματα από όλα τα τμήματα να χαιρετίσει τους εργαζομένους, να πει μια καλημέρα, να πει ενδεχομένως κάτι προσωπικό του για να αισθανθούν οι υπάλληλοι πιο οικεία με αυτόν εε η πόρτα του ήταν ανοιχτή χωρίς να το έχει δηλώσει ότι η πόρτα μου είναι ανοιχτή για εσάς αλλά ήτανε πραγματικά ανοιχτή, δεν είχε εφαρμόσει αυτό που ανέφερα πριν τις τακτικές συναντήσεις, ωστόσο με αυτόν τον τρόπο εεε είχε μεταφέρει στους εργαζομένους την αίσθηση και της ασφάλειας και της πεποίθησης ότι μπορούν ανά πάσα στιγμή να στηρίζονται σε αυτόν.

Π15

*Σ: Εγώ νομίζω ότι το προσπαθώ αυτό με το.. με αυτό, με **το να περνάω κάθε πρωί να λέω καλημέρα, να ρωτάω για παιδιά, σκυλιά, γατιά, να στέλνω μήνυμα άμα κάποιος δεν είναι καλά, να προσπαθώ με την δουλειά να μη φο, δηλαδή να υπάρχει ένας καταμερισμός και δηλαδή με διαφάνεια όχι δηλαδή πάρτο εσύ και κάντο, δηλαδή πάρε εσύ αυτό, πάρε εσύ αυτό.***

Π12

*Σ: Ναι, ναι..το λέω κάθετα ναι. Εμ..Υπήρξε ένας Προϊστάμενος στον δρόμο [...]Το πώς το πετύχαινε αυτό; Ήταν ένας άνθρωπος που είχε σαφή όρια **αλλά ήτανε δίπλα στον εργαζόμενο ανά πάσα στιγμή που ο εργαζόμενος τον χρειαζότανε και σε επίπεδο διοικητικό αλλά και σε επίπεδο ανθρώπινο που αφουγκραζόταν και ανταποκρινόταν στις ανάγκες των εργαζομένων**, που μπορώ να σας πω ακόμη ότι επειδή ήταν ένας άνθρωπος ο οποίος είχε μία προϋπηρεσία στον χώρο [...] εφαρμόζε διάφορες πρακτικές συνοχής της ομάδας, οι οποίες ήτανε εξαιρετικές...*

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι ένας μόνον Προϊστάμενος/η θεωρεί ενταξιακό ένα ξεκάθαρα συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας:

[330]

Σ: Δεν είναι απαραίτητο ότι αυτό το επικροτώ ..ε..ναι θυμάμαι... είναι κυρίως άνθρωποι που για να κάνουν τη δουλειά τους, εντός εισαγωγικών, σε γλείφανε, οπότε ήτανε κόλακες, ήτανε λίγο αυτής της λογικής. Ότι θα σε κολακέψω, για να σου ζητήσω μετά κάτι...Αντίστοιχα μπορώ να θυμηθώ το ίδιο άτομο και να απειλεί και λίγο, να τρομάζει. Αυτό μπορώ να σκεφτώ.

Ερώτηση 3 (διαφοροποιημένη για υπαλλήλους): Μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών των Προϊσταμένων σας που σας έκαναν να αισθάνεστε ότι ανήκετε στον χώρο εργασίας; Με ποιους ακόμη τρόπος μπορεί να ενισχυθεί το αίσθημα του ανήκειν των εργαζομένων;

σε συνδυασμό με

Ερώτηση 3 (διαφοροποιημένη για Προϊστάμενους): Με ποιος τρόπος μπορεί να ενισχυθεί το αίσθημα του ανήκειν των εργαζομένων;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις του Υπαλλήλων είναι αρκετά ομοιογενείς με έμφαση να δίνεται στο να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και να υπάρχει αναγνώριση εκ μέρους των Προϊσταμένων των προσπαθειών τους. Οι Προϊστάμενοι (αναφερόμενοι στους ανώτερους ιεραρχικά Προϊσταμένους τους) εμφανίζουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία στις απαντήσεις τους, τονίζοντας τη σημασία της αναγνώρισης και της συμμετοχής.

Οι απαντήσεις παρατίθενται θεματικά στον κάτωθι πίνακα:

Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Y1 Y9 Y15 Λαμβάνει υπόψη τη γνώμη μου Y4 Y8 Y11 Ερωτάται η γνώμη και λαμβάνεται υπόψη Y3 Ωθούνται να εκφράσουν άποψη	Π1 Παρακίνηση (αντικείμενο εργασίας)
Y2 Y5 Y12 Αναγνώριση Y8 Επιβράβευση	Π3 Ηθική επιβράβευση (κ αξιολόγηση) Π12 Π14 Επιβράβευση
Y2 Με δράσεις-εκδηλώσεις (στον δημόσιο τομέα δεν γίνονται) Y14 (πρόταση για δράσης δεσίματος ομάδας εκτός υπηρεσίας)	Π4 Σεβασμός (σε πλαίσιο δικαιοσύνης) Π7
Y3 Y10 Διαμοίραση πληροφορίας	Π4 Να αισθάνεται ισότιμο μέλος
Y6 ομαδική εργασία	Π4 Ανάπτυξη προσωπικής επαφής Π5 Κατανόηση σε προσωπική συνθήκη
Y7 Ομαλή ένταξη σε υποδοχή (π.χ. γραφείο)	Π5 Ασφάλεια Π9 Ανάληψη ευθύνης
Y8 Καθησυχαστικοί σε περίπτωση λάθους	Π8 Φιλικότητα (όχι ισοπέδωση)
Y8 Πέρασμα και σε σφαίρα προσωπικού-αίσθημα οικογένειας Y10 Έμπρακτη στήριξη σε προσωπικά θέματα	Π8 Π11 Συμμετοχή (συζήτηση, διαμόρφωση κοινών στάσεων) Π13 Συνεχής διαβούλευση
Y9 Υποστηρικτικός Y13 Ενθαρρυντικός (χτίσιμο αυτοπεποίθησης εργαζομένου)	Καθημερινή παρουσία Π9
Y9 Διαθέσιμος	Εμπιστοσύνη Π10
Y10 Συζήτηση	Π15 Απαιτείται συστημική αντιμετώπιση
Y14 Εμπιστοσύνη, ανάθεση σχεδίων δράσης	
Y15 Σεβασμός	

Πίνακας 61: Συγκριτικός πίνακας τρίτης ερώτησης άξονα γ

Πιο αναλυτικά, λαμβάνοντας υπόψη τα αναφερόμενα στον πίνακα διαπιστώνεται ότι σε επίπεδο Υπαλλήλων τα στοιχεία της συμπεριφοράς των Προϊσταμένων που κατεξοχήν συμβάλλουν στο αίσθημα του ανήκειν είναι το να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των εργαζομένων, να υπάρχει αναγνώριση και να είναι οι Προϊστάμενοι υποστηρικτικοί. Οι απαντήσεις των Προϊσταμένων είναι πιο ετερόκλητες και δεν συγκεντρώνουν λίγα θέματα έναν υψηλό αριθμό απαντήσεων, όπως συμβαίνει με τους Υπαλλήλους. Κοινό θέμα που αναδύεται και από τους Προϊσταμένους ως σημαντικό για το αίσθημα του ανήκειν είναι η αναγνώριση, η συμμετοχή (συζήτηση, διαμόρφωση κοινών στάσεων) και η ανάπτυξη προσωπικής πτυχής στη σχέση με τον Προϊστάμενο.

Το θέμα των ορίων και της ανάγκης εξεύρεσης μιας ισορροπίας ανάμεσα α) στην φιλικότητα και τον ιεραρχικό ρόλο (Y1, Π8) και β) στην ανάπτυξη μιας πιο διαπροσωπικής σχέσης παράλληλα με την υπηρεσιακή (Y10, Y8, Π4, Π5) και του θολού διαχωρισμού ανάμεσα στο υπηρεσιακό και διαπροσωπικό στοιχείο (Y8) επανέρχονται, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση.

Y1

Σ: Δεν μπορώ να πω. Αλλά θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει ένα πάντρεμα αυστηρότητας εκεί που πρέπει με ένα χάδι εκεί που πρέπει και με δίνω και κάτι στον υπάλληλο. Δηλαδή είμαι θετική στο να του παρέχω ασπύμε κάποια άδεια που θα θελήσει, να μη δημιουργήσω πρόβλημα ως προς τα.. χωρίς βέβαια να νιώθω ότι με εκμεταλλεύεται ή προσπαθεί να με επηρεάσει ή να με... επηρεάσει κτλ. Θεωρώ ότι θα ήμουν μια αυστηρή Προϊσταμένη, θεωρώ. Με χάδι αλλά και με κάποια επίπεδα.

Π8

Σ: Με την καθημερινή συμπεριφορά, η οποία πρέπει να είναι πάντα φιλική, αλλά .. όχι ισοπεδωτική, όπως είπαμε, με τη συμμετοχή σε πράγματα και σε συζητήσεις τύπου, ανάλογα και με το μέγεθος της μονάδας, βέβαια, έτσι; ...

Y10

Σ. Από εκεί και πέρα οι πρακτικές, οι συμπεριφορές για εμένα είναι από το πιο απλό το οποίο είναι άτυπο και δεν καταγράφεται, δηλαδή τα χαμόγελα που μπορεί να λαμβάνει κάποιος μπαίνοντας σε έναν χώρο γραφείου μέχρι και την έμπρακτη στήριξη σε προσωπικά θέματα.

Υ8

Σ: ...έχω υπάρξει πιστεύω με γενναιόδωρους ανθρώπους ήμουν τυχερή σε αυτό εμ θεωρώ ότι αυτό πιο πολύ μια επιβράβευση εμ και να **νιώθει κανείς ότι πέραν του υπηρεσιακού ασπόμε σκέλους θα μπορούσε να μιλήσει ίσως και για κάτι πιο προσωπικό.** Αυτό το χω νιώσει...αυτό το χω νιώσει, το χω κάνει κιόλας.. είναι πολύ σημαντικό γιατί κατά την άποψή μου -και έχει λίγο παρεξηγηθεί από συναδέλφους αυτό όταν το έχω πει-θεωρώ ότι η η ομάδα τελοσπάντων είναι κάτι σαν μία οικογένεια...δεν είναι τυπική οικογένεια, αλλά έχει πολλά στοιχεία της οικογένειας, δηλαδή είναι πολύ σημαντικό να έρχεται ο υπάλληλος εδώ και να νιώθει ότι κάπου ανήκει, ότι είναι η ομάδα του. Κι εγώ να πω την αλήθεια πάντα νιώθω ότι είμαι σε μία οικογένεια που δεν είναι ακριβώς σαν την οικογένειά μου, αλλά είναι κάποιοι άνθρωποι που έχω το θάρρος να πω κάτι παραπάνω, να εκφράσω κάποιες ανησυχίες, κάποιες απόψεις, υπηρεσιακές, μη υπηρεσιακές, κάποιες φορές είναι και **έτσι λίγο θολός, θολός ο διαχωρισμός, δηλαδή υπάρχουνε και αυτά, πώς να τα πω τώρα;, τα υπηρεσιακά και μη υπηρεσιακά που έρχονται και μπλέκονται.** Αυτά, τώρα ίσως λέω πολλά και πλατειάζω, δεν ξέρω/

Π4

Σ: Ναι, το πρώτο νομίζω είναι και πάλι ο αλληλοσεβασμός, να νιώθει δηλαδή και ο κάθε συνάδελφος ότι οι ιδέες του και η προσωπικότητά του γίνονται σεβαστοί από τους υπόλοιπους και σε αυτό το κομμάτι νομίζω ότι και ο Προϊστάμενος από τη θέση του μπορεί να παίζει ρόλο, στο να δώσει δηλαδή την κατεύθυνση ότι **εδώ όλοι οι άνθρωποι είναι σεβαστοί και οι απόψεις τους σεβαστές και μέσα στο πλαίσιο της δικαιοσύνης, που είπαμε και νωρίτερα, να νιώθει, ότι είναι ισότιμο μέλος μιας ομάδας, εμ και μετά σίγουρα βοηθάει και η απόκτηση μιας πιο στενής επαφής προσωπικής, όσο αυτό είναι εφικτό στον χώρο της εργασίας,**

αλλά ότι ενδιαφερόμαστε για τον άλλο όχι μόνο για το κομμάτι το εργασιακό, αλλά και για το προσωπικό του κομμάτι, για το πως νιώθει, πως... αυτά τα δύο νομίζω είναι

Π5

Σ: Εγώ νομίζω το πιο σημαντικό που πρέπει να αισθάνεται ένας εργαζόμενος και ένας Προϊστάμενος είναι πως είναι ασφαλής. Δηλαδή ότι έχει πλάτη, ότι δεν θα τον πουλήσει όταν θα έρθει η ώρα, θα τον καλύψει στην στραβή, θα του λύσει απορίες, θα τον καθοδηγήσει σωστά με υπομονή. Ε αυτά θεωρώ ότι είναι τα πιο σημαντικά ε και λίγο το προσωπικό, να μπορείς να του δείξεις ότι και σε μια προσωπική συνθήκη δύσκολη μπορείς να σταθείς, να του δώσεις άδεια, να τον εξυπηρετήσεις, νομίζω ότι αυτές είναι οι 3 στάσεις: κάλυψη, γνώση και κατανόηση.

Ερώτηση 4 (διαφοροποιημένη για υπαλλήλους): Μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών των Προϊσταμένων σας που σας έκαναν να αισθάνεστε ότι διατηρείτε την μοναδικότητά σας στον χώρο εργασίας; Με ποιους τρόπους ακόμη θα μπορούσε να διατηρηθεί το αίσθημα της μοναδικότητας των εργαζομένων;

σε συνδυασμό με

Ερώτηση 4 (διαφοροποιημένη για Προϊσταμένους): Με ποιους τρόπους μπορεί ο εργαζόμενος να αισθάνεται μοναδικός;

Το πρώτο σημείο που χρειάζεται να επισημανθεί είναι η δυσκολία και η αμηχανία που εκδηλώθηκε τόσο από τους Υπαλλήλους όσο και από τους Προϊσταμένους να απαντήσουν τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση παρουσιάζονται θεματικά στον ακόλουθο πίνακα:

Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Αναγνώριση αξίας εργαζομένου (και σε βαθμολογία) Y1 Y4 Αποδοχή δουλειάς Y3 Κατ' ιδίαν αναγνώριση Y5 Αναγνώριση από συνάδελφο Y7 Αναγνώριση Y10 Y11 Y12	Κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας (μέσω και ηθικής ηγεσίας) Π1 Ηθική ηγέτη Π9 Εμπιστοσύνη σε δεξιότητες Π2
Περιθώριο για πρωτοβουλίες Y1 Σου δίνει την πρωτοβουλία να ηγηθείς Y11	Ανοικτό εργασιακό περιβάλλον που εκφράζονται και λαμβάνονται υπόψη όλες οι απόψεις Π3 Π14
Ακούει προτάσεις και λαμβάνει υπόψη Y1 Ρωτάει τη γνώμη κα λαμβάνει υπόψη Y4 Ζητάει τη γνώμη μου Y10	Γνώση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών εργαζομένων-διαφοροποιημένη προσέγγιση Π3 Π6 Π7 Π12
Συζήτηση Y2	Επιβράβευση Π5 Π9 Π10 Ανταμοιβή (κυρίως ηθική) Π7 Δημόσια απονομή επαίνου Π8
Κατανόηση Y2	Ενθάρρυνση Π9
Ενθάρρυνση Y3 Y12 (και ενδυνάμωση)	Συνεχής επικοινωνία Π9
Διαφοροποιημένη προσέγγιση Y3 Y8 (υπηρεσιακό προφίλ) Ανάθεση με βάση δυνατότητες Y6	Μέσω ομαδικής εργασίας Π13 Π15
Έμπρακτη στήριξη σε προσωπικά ζητήματα Y10	
Ορατότητα Y11	
Εμπιστοσύνη Y14	

Πίνακας 62: Συγκριτικός πίνακας τέταρτης ερώτησης άξονα γ

Σε ό,τι αφορά την αμηχανία που παρατηρήθηκε στην απάντηση της συγκεκριμένης ερώτησης αναφέρεται πιο συγκεκριμένα ότι μικρός αριθμός Υπάλληλων δήλωσαν ότι δεν μπορούν να απαντήσουν στο ερώτημα, καθώς και ότι είναι δύσκολο να αναπτυχθεί αυτή η πλευρά στα πλαίσια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ενώ ένας/μία (1) Υπάλληλος δήλωσε ότι αυτό το έχει νιώσει μόνο από συνάδελφο, όχι από Προϊστάμενο. Επιπλέον, ένας/μία (1) Προϊστάμενος/η κάνει λόγο για αδυναμία ανάπτυξης αυτής την πτυχής που δεν την συνδέει μόνο με τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου φορέα, αλλά με μια δυσκολία να αναπτύξει την μοναδικότητα του εργαζομένου ένας μεγάλος φορέα του Δημόσιου τομέα (Π1).

Y10

Σ: Αυτή η απάντηση θα μπορούσε να έχει ένα πολύ πρόσφορο και δημιουργικό πεδίο αν δεν ήταν τόσο δεδομένο το περιρρέον πλαίσιο του Υπουργείου. Δεν ξέρω κατά πόσο ασπούμε

μπορούμε ελεύθερα να βγούμε στη αυλή... δηλαδή στο σχολείο βγαίναμε στην αυλή και κάναμε μαθήματα; Εντάξει; Και αυτό πάλι εξαρτάται και από τη σχολική μονάδα και από τον Διευθυντή. Εδώ το πλαίσιο είναι πολύ συγκεκριμένο και ακόμη και στις όποιες ανατροπές αυτού του πλαισίου αυτό γίνεται πολύ σπάνια ή τελοσπάντων δεν μπορεί αυτή η απάντηση να πάρει ουσιαστική μορφή με τέτοιο πλαίσιο.

Y15

Σ: Γίνεται; Νομίζω μέσα στο ελληνικό δημόσιο δεν μπορεί να γίνει.

Π1

Σ: η μοναδικότητα; Εμ..με πολύ κόπο (γέλιο) και αίμα θα έλεγα (γέλιο). Δεν ξέρω αν αυτό μπορεί να γίνει πραγματικά στο Υπουργείο Παιδείας. Δεν μπορώ να μιλήσω δηλαδή γενικότερα για όλον τον εργασιακό μου βίο, γιατί προέρχομαι από μία υπηρεσία που αυτό υπήρχε. Όμως θεωρώ ότι έχει και ένα κόστος αυτό όταν είσαι σε ένα μεγάλο Υπουργείο, δεν θεωρώ ότι είναι μόνο στο Υπουργείο Παιδείας, θεωρώ ότι είναι σε κάθε Υπουργείο.

Σε ό,τι αφορά τις πρακτικές των Προϊσταμένων που συμβάλλουν στη μοναδικότητα του εργαζομένου τόσο οι Υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι θεωρούν πολύ σημαντική την αναγνώριση. Οι Υπάλληλοι δίνουν επίσης έμφαση στο να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και στο να επιχειρείται από τον Προϊστάμενο μια διαφοροποιημένη διαχείριση των εργαζομένων. Οι Προϊστάμενοι, πέραν της αναγνώρισης, θεωρούν σημαντικό παράγοντα τη γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υφισταμένων και την εμπιστοσύνη.

Στην κατηγορία της διαφοροποιημένης προσέγγισης κυριαρχούν δύο τάσεις: μία τάση που αφορά στην διαφοροποιημένη προσέγγιση ώστε να αξιοποιηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων ώστε να υπάρξει η μέγιστη απόδοση στο παραγόμενο έργο (Π7, Π12) και μια τάση να γίνεται λόγος για μια διαφοροποίηση που αφορά όχι μόνο

στη γνώση των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και της προσωπικότητάς τους και που προφανώς συμβάλλει και αυτή αλλά πιο έμμεσα στο εργασιακό αποτέλεσμα (Υ8, Π12).

Υ8

Σ: Δεν έχω νιώσει ότι μας προσεγγίζουνε όλους με τον ίδιο τρόπο, αυτό είναι η αλήθεια. Εμ, εξου και πολλές φορές γίνονται συζητήσεις, πως να το πω τώρα; Όχι πριβέ, αλλά σε προσωπικό επίπεδο, γιατί η αλήθεια είναι ότι κάποια πράγματα πρέπει να ειπωθούν ιδιωτικά, γιατί αλλιώς όταν είναι πολύς κόσμος μπροστά, προφανώς εκεί πρέπει να υπάρχει μια ομοιόμορφη στάση, έτσι...δεν είναι δυνατόν να είμαστε όλοι μπροστά και να υπάρχει μια διαφορετική προσέγγιση στον καθένα, έτσι;...αλλά εγώ έχω νιώσει ότι σέβονται την προσωπικότητα του καθενός, με την έννοια ότι μας προσεγγίζουν και διαφορετικά. Αυτό προφανώς έχει να κάνει και με τον λόγο ότι ίσως διαβάζουν την προσωπικότητά μας, οπότε ξέρουνε πως να μας προσεγγίσουν... Όχι για να μας χειριστούν, απλά αυτό που είπαμε, για να μπορέσουνε ίσως να βρουνε τη συχνότητα στην οποία μπορούμε να εκπέμψουμε μαζί και να μπορέσουμε έτσι και οι δύο να έχουμε ένα καλό αποτέλεσμα. Δεν ξέρω..

Π12

Σ: Ναι.. γιατί ουσιαστικά αυτό που θέλουμε είναι να λειτουργούμε ως ομάδα και παράλληλα να διασφαλίζουμε την, εε τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες κάθε ατόμου. Ε, κοιτάχτε να σας πω, είναι μία σύνθετη ερώτηση με την έννοια ότι εεε.. κάθε άνθρωπος μπορεί να αξιοποιηθεί στον βέλτιστο δυνατό βαθμό βάσει των ενδιαφερόντων του, των ικανοτήτων του, των δεξιοτήτων του. Για να συμβεί αυτό νομίζω ότι κάθε τμηματάρχης νομίζω πρέπει να έχει μια πολύ καλή γνώση των δυνατοτήτων του, μια καλή γνώση, βαθιά γνώση δηλαδή όχι μόνο του τι μπορεί να κάνει αλλά και του τι θέλει να κάνει, με το τι έχει ασχοληθεί, να υπάρχει μια γέφυρα από το παρελθόν, να χτίσουμε δηλαδή γέφυρες σε όλα αυτά. Είναι

πάρα πολύ σημαντικό λοιπόν να αξιοποιήσει όλα αυτά και να βρει τι είναι αυτό το οποίο θα ωφελήσει τον κοινό στόχο αλλά παράλληλα θα ανταποκρίνεται και στις ανάγκες και τις δυνατότητες και τις δεξιότητες του συγκεκριμένου υπαλλήλου. Με αυτή την έννοια θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για μια διαφοροποίηση της εργασίας, μια διαφοροποιημένη προσέγγιση, μια διαφοροποιημένη προσέγγιση που να ανταποκρίνεται στην ετερογένεια των αναγκών. Γιατί αν ο καθένας μπορεί να αποδώσει σε αυτό το οποίο γνωρίζει καλύτερα, η συνολική απόδοση του τμήματος θα είναι και καλύτερη...

Ερώτηση 5 (διαφοροποιημένη για Υπαλλήλους): Συζητάτε θέματα που αφορούν στην ένταξη όλων στον εργασιακό χώρο με συναδέλφους σας; Τι προκλήσεις διαπιστώνετε;

σε συνδυασμό με

Ερώτηση 5 (διαφοροποιημένη για Προϊστάμενους): Συζητάτε θέματα που αφορούν την ένταξη όλων στον εργασιακό χώρο με ομότιμούς σας; Τι προκλήσεις διαπιστώνετε;

Από την εξέταση των απαντήσεων προκύπτει σαφώς έντονη διαφοροποίηση ανάμεσα σε Προϊσταμένους και Υπάλληλους: οι περισσότεροι Προϊστάμενοι συζητούν συναφή θέματα και από αυτούς που απαντούν αρνητικά οι μισοί το αποδίδουν στον φόρτο εργασίας. Οι Υπάλληλοι συζητούν συναφή θέματα σε πολύ μικρότερο βαθμό.

Οι απαντήσεις παρατίθενται συνοπτικά και θεματικά στον παρακάτω πίνακα:

Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Όχι Y1 Y6 Y14 Y15	Ναι Π1 (το καλό κλίμα συνιστά πηγή ευχαρίστησης) Π2 (Ισορροπία εργασιακών-προσωπικών σχέσεων) Π5 (ένταξη νεοφερμένων, συνεισφορά) Π7 Π9 (τρόπος κινητοποίησης εργαζομένων) Π8 Π11 (διαφορετικές προσεγγίσεις ανά Προϊστάμενο) Π13 (πολλά μικρά κουτάκια, έλλειμμα επικοινωνίας στον φορέα) Π14 (ένταξη ατόμων με «προβληματική συμπεριφορά») Π15 (υποστελέχωση, ιδιόρρυθμες περιπτώσεις)
Ναι αλλά όχι συστηματικά (ένταξη νεοεισελθόντων υπαλλήλων) Y2 Y10	Όχι Π3 (γιατί αναλωνόμαστε σε διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων) Π6 Π10
Ναι σε επίπεδο μονάδας Y3	Σπάνια Π4
Ναι (διάσταση απόψεων με συναδέλφους) Y4 Ναι (έλλειμμα κουλτούρας συνεργασίας και ανάμεσα σε υπηρεσίες φορέα) Y11	Π12 Περιορισμένα λόγω φόρτου εργασίας (εργασιακές συνθήκες, συγκρούσεις προσωπικού)
Συνήθως όχι Y5 Σπάνια Y7 Y12 Y8 (πως εκλαμβάνει ο καθένας τον εαυτό του μέσα στην ομάδα) Y13 (έλλειμμα επικοινωνίας, ατομοκεντρισμός)	

Πίνακας 63: Συγκριτικός πίνακας πέμπτης ερώτησης άξονα γ

Οι θεματικές που απασχολούν τους Υπαλλήλους είναι θέματα ένταξης νεοφερμένων υπαλλήλων και το έλλειμμα κουλτούρας επικοινωνίας και συνεργασίας. Στις συζητήσεις των Προϊσταμένων κυριαρχούν τα ακόλουθα θέματα:

- Συνειδητοποίηση σημασίας καλού κλίματος σε εργασιακό χώρο
- Ένταξη νεοφερμένων υπαλλήλων
- Κινητοποίηση προσωπικού
- Διάσταση προσεγγίσεων ανάμεσα σε Προϊσταμένους (διαφορετικά στυλ)
- Έλλειμμα επικοινωνίας ανάμεσα στις υπηρεσίες του φορέα
- Χειρισμός υπαλλήλων με «προβληματική συμπεριφορά».

11.6 Συμπεράσματα άξονα Γ

Ο τρίτος άξονας περιλαμβάνει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- 1) Κοινή ερώτηση: αναφορά πρακτικών ηγέτη που συνέβαλε σε αίσθημα ένταξης
- 2) Μόνον για Προϊσταμένους: Αναφορά σε πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ίδιοι για ένταξη προσωπικού
- 3) Κοινή διαφοροποιημένη ερώτηση: πρακτικές Προϊσταμένων που συμβάλλουν σε αίσθημα ανήκειν εργαζομένου
- 4) Κοινή διαφοροποιημένη ερώτηση: πρακτικές Προϊσταμένων που συμβάλλουν σε αίσθημα μοναδικότητας εργαζομένου
- 5) Κοινή ερώτηση: Κατά πόσο συζητάνε θέματα ένταξης στον εργασιακό χώρο με συναδέλφους και τι προκλήσεις διαπιστώνουν.

Συνοπτικά οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πρακτικές ενταξιακής ηγεσίας που είχε εφαρμόσει Προϊστάμενος	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Συζήτηση 2. Υποστηρικτικότητα 3. Γνώση αντικειμένου	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Συναντήσεις-συζητήσεις 2. Δικαιοσύνη (κυρίως σε κατανομή εργασιών) 3. Εργατικότητα-ανάληψη ρόλου που δεν του αναλογούσε
Πρακτικές ενταξιακής ηγεσίας που εφαρμόζουν οι ίδιοι οι Προϊστάμενοι: 1. Συζήτηση 2. Δικαιοσύνη (κυρίως σε κατανομή εργασιών) 3. Ομαδικότητα	
Πρακτικές Προϊσταμένων που συμβάλλουν σε αίσθημα ανήκειν	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου 2. Αναγνώριση 3. Υποστηρικτικότητα	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Αναγνώριση 2. Συμμετοχή (συζήτηση, διαμόρφωση κοινών στάσεων) 3. Προσωπική πτυχή σχέσης
Πρακτικές Προϊσταμένων που συμβάλλουν σε αίσθημα μοναδικότητας	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Αναγνώριση 2. Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου 3. Διαφοροποιημένη προσέγγιση υπαλλήλου	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Γνώση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών - διαφοροποιημένη προσέγγιση υφισταμένων 2. Αναγνώριση 3. Εμπιστοσύνη
Συζητήσεις για θέματα ένταξης σε εργασιακό χώρο Παρουσιάζεται απόκλιση καθώς οι Προϊστάμενοι κατά κύριο λόγο συζητάνε σχετικά θέματα ενώ οι υπάλληλοι όχι	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Ένταξη νεοφερμένων υπαλλήλων 2. Έλλειμμα επικοινωνίας και συνεργασίας και ανάμεσα σε υπαλλήλους αλλά και ανάμεσα σε υπηρεσίες	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Τρόπος κινητοποίησης εργαζομένων 2. Χειρισμός υπαλλήλων με «προβληματική συμπεριφορά» 3. Συνύπαρξη διαφορετικών ηγετικών στυλ στον φορέα

Πίνακας 64: Πίνακας συμπερασμάτων άξονα γ

Στον πίνακα επιλέχθηκε να παρουσιαστούν ανά ερώτημα οι τρεις (3) κατηγορίες που συγκέντρωσαν τον μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων (αναλυτικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά ερώτημα). Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι απαντήσεις μεταξύ Υπαλλήλων και Προϊσταμένων δεν διαφοροποιούνται αισθητά (πλην του τελευταίου ερωτήματος) ενώ παρατηρούνται εκτενείς επαναλήψεις στις απαντήσεις ανάμεσα στα ερωτήματα.

Αξίζει να σημειωθούν τα κάτωθι:

α) στις πρακτικές ενταξιακής ηγεσίας που έχουν εφαρμόσει παλαιότεροι Προϊστάμενοι (ερώτημα 1) έχει μια ιδιαίτερη σημασία η αναφορά στην διάθεσή τους να αναλάβουν εργασιακούς ρόλους που δεν τους αντιστοιχούν για να στηρίξουν την ομάδα και συναφή άποψη διατυπώνει και υπάλληλος) ενώ έχει ενδιαφέρον ότι οι Υπάλληλοι θεωρούν τη γνώση του Προϊσταμένου σημαντικό στοιχείο

β) η αναγνώριση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο και για την ανάπτυξη του αισθήματος του ανήκειν αλλά και του αισθήματος της μοναδικότητας και επανέρχεται συχνά στον λόγο των ερωτώμενων. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Kormaz et al. (2022: 11) η αναγνώριση και οι συναφείς έννοιες (appreciation, recognition, acknowledgement) αποτελούν βασικό στοιχείο της ένταξης και απαραίτητο συμπλήρωμα των εννοιών του ανήκειν και της μοναδικότητας του ορισμού των Shore et al. (2011). Επισημαίνουν, ακόμη, ότι η αναγνώριση χρειάζεται να μελετηθεί και ως χωριστή έννοια.

γ) η εδραίωση μιας σχέσης που ξεφεύγει από το στενά υπηρεσιακό και ακουμπάει στο προσωπικό αποτιμάται θετικά και από Υπαλλήλους και από Προϊσταμένους και επαναφέρει στο προσκήνιο τον προβληματισμό που διατρέχει και προηγούμενους άξονες για την εύρεση μιας ισορροπίας ανάμεσα στο προσωπικό και το υπηρεσιακό στοιχείο της σχέσης και τον βαθμό φιλικότητας που χρειάζεται να αναπτυχθεί.

Σε ό,τι αφορά τις πρακτικές της ενταξιακής ηγεσίας ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεταπτυχιακή εργασία του Bejoy (2020). Διεξάγει μια ποιοτική έρευνα βάσει της οποίας καθορίζει τέσσερις βασικές πρακτικές του ενταξιακού ηγέτη: α) δημιουργεί το πλαίσιο ώστε να εκφράζονται απόψεις/create voice space β) δημιουργεί εύαλωτες και ασφαλείς σχέσεις γ) μεταβιβάζει άτυπη εξουσία δ) καθοδηγεί/coach και αναπτύσσει τους εργαζόμενους. Τα αναφερόμενα στα α και β καταγράφονται ως σημαντικές ενταξιακές πρακτικές και στην παρούσα έρευνα.

11. 7 Άξονας Δ: η σχέση ανάμεσα στην κατανομημένη και ηθική ηγεσία στο πλαίσιο της ενταξιακής ηγεσίας.

Ερώτηση 1: Ποιο από τα δύο στοιχεία (ηθική ή κατανομημένη ηγεσία) θεωρείτε πιο σημαντικό για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας και γιατί;

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί πιο σημαντική την ηθική ηγεσία για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Οι απαντήσεις παρατίθενται στον κάτωθι πίνακα:

Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Την ηθική: Y1, Y3, Y5, Y6, Y7 (όχι ρητά), Y9, Y10, Y11, Y12, Y14, Y15	Την ηθική: Π1, Π2, Π3, Π4, Π5, Π6, Π14
Την κατανομημένη: Y13	
Δεν μπορώ να προκρίνω μία εκ των δύο, διαπλέκονται: Y2, Y4, Y8	Δεν μπορώ να προκρίνω μία εκ των δύο, διαπλέκονται: Π7, Π9, Π10, Π11, Π13
	Προϋπόθεση η ηθική (αλλά δεν απαντάνε ρητά): Π8, Π12, Π15 Προϋπόθεση η ηθική και πιο σημαντική: Π5, Π6

Πίνακας 65: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα δ

Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των Υπαλλήλων θεωρούν την ηθική ηγεσία πιο σημαντική από την κατανομημένη για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας. Αντίστοιχα περίπου οι μισοί Προϊστάμενοι θεωρούν επίσης πιο σημαντική την ηθική ηγεσία.

Μεγάλος αριθμός Προϊσταμένων δεν μπορούν να προκρίνουν μία εκ των δύο, ενώ μικρός αριθμός Προϊσταμένων δηλώνει πριν τεθεί η επόμενη ερώτηση ότι η ηθική αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη της κατανομημένης ηγεσίας, χωρίς ωστόσο εν τέλει να παίρνουν θέση για το ποια θεωρούν πιο σημαντική.

Σε ό,τι αφορά την επεξήγηση της επιλογής αρκετοί δεν την αιτιολογούν. Αξίζει να σημειωθεί ότι μικρός αριθμός Υπάλληλων και Προϊσταμένων αιτιολογούν γιατί προκρίνουν την ηθική ηγεσία ενώ μόνον ένας (1) Υπάλληλος αιτιολογεί γιατί προτάσσει την

κατανεμημένη ηγεσία. Συγκεκριμένα, θεωρεί (Y13) ότι η κατανεμημένη ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου και ότι νοηματοδοτεί την εργασία:

Y13

Σ: Γιατί πιστεύω ότι δίνει και μια αυτοπεποίθηση και στους εργαζομένους και έτσι μπορεί και να εξελιχθεί και σαν άνθρωπος. Και να μην βλέπει ότι έρχομαι να κάνω τη δουλειά μου μόνο εφτά (7) με τρεις (3), πχ, και φεύγω, βρίσκει κι ένα νόημα σε αυτό και δεν είναι μόνο αυτός που θα εκτελεί. Αυτό. Πιστεύω ότι είναι σημαντικό. Να νιώθει ότι κάτι κάνει. Δηλαδή κάτι παραπέρα από το να εκτελεί διαταγές.

Σε ό,τι αφορά τις απαντήσεις για την υπεροχή της ηθικής ηγεσίας αυτές εντάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες: **α)** γιατί η ηθική είναι εν γένει σημαντική για τον ίδιο τον εργαζόμενο ως άνθρωπο (Y5, Π4) **β)** γιατί έχει καλύτερα αποτελέσματα (Π4) **γ)** γιατί αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη και της κατανεμημένης (Y10, Y12, Π5, Π6) **δ)** γιατί συμβάλλει στη μοναδικότητα (Π6) **ε)** γιατί δημιουργεί ένα αίσθημα δικαιοσύνης (Π2, Π6) **στ)** γιατί με αυτή δημιουργούνται πρότυπα για τους εργαζομένους (Y9, Π3) και εμπνέει (Π2) και **ζ)** γιατί η ηθική ηγεσία είναι ευρύτερη της κατανεμημένης.

Π2

Σ: Ε νομίζω ότι πάνε με τη σειρά (...) δηλαδή πρώτα η ηθική και μετά η κατανεμημένη. Το κατανεμημένη έχει να κάνει πάρα πολύ με τα εε με τα managerial skills που έχει ο καθένας, τα οποία έτσι κι αλλιώς στο δημόσιο δεν είναι πάρα πολύ εύκολο να αποδειχθούν και να επικυρωθούν γιατί πολύ απλά συνήθως γίνεσαι προϊστάμενος βάσει των τυπικών προσόντων και των χρόνων προϋπηρεσίας. Ε το ηθικό κομμάτι σίγουρα παίζει τον ρόλο του γιατί, όπως προείπα, εε σίγουρα εμπνέει. Δηλαδή το αίσθημα δικαιοσύνης που απορρέει από την ηθική σίγουρα βοηθάει και τους υπαλλήλους και να εντάσσονται καλύτερα και να

νιώθουνε καλύτερα για τη δουλειά τους. Αλλιώς μετά πας σε αυτά του Μαρξ ότι νιώθω ξένος από το αντικείμενο εργασίας μου (γέλια)

Y5

Σ: Γιατί ίσως είναι και ο χαρακτήρας μου τέτοιος που δεν μπορώ να λειτουργήσω διαφορετικά. Και για εμένα παίζει ρόλο όταν ο Προϊστάμενος είναι ηθικός και το βλέπω και στην πράξη. Το βλέπω δηλαδή μέσα από το...δεν φοβάται να συγκρουστεί. ..όταν δεν φοβάται να συγκρουστεί αυτό σου δίνει δύναμη και εσένα να πεις και τη γνώμη σου και να είσαι καλύτερα και με τον εαυτό σου. Περισσότερο δηλαδή..και αισθάνεσαι και πιο ήρεμος.

Y11

Σ: Θεωρώ...αν πρέπει να τα βάλω ιεραρχικά στο δικό μου αξιακό σύστημα είναι η ηθική ηγεσία...Γιατί; Γιατί η ηθική ηγεσία, όπως και παντού, πρέπει να αποτελεί ένα παράδειγμα. Από εκεί και μετά, εφόσον ασκείται μια, τηρούνται αυτό που λέμε η ηθική στον χώρο της εργασίας, φαντάζομαι όμως ότι αν τηρείται αυτή η ηθική στην άσκηση της ηγεσίας, η αρχή της ορθής κατανομής νομίζω ότι είναι ένα φυσικό επόμενο.

Ερώτηση 2: Θεωρείτε ότι συνδέονται μεταξύ τους η κατανεμημένη και ηθική ηγεσία; Και εάν ναι πώς; Είναι κάποια προϋπόθεση για την ανάπτυξη της άλλης; Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;

Για το πρώτο υποερώτημα της δεύτερης ερώτησης προκύπτει σαφώς ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων συνδέουν την κατανεμημένη με την ηθική ηγεσία και θεωρούν την ηθική ηγεσία προϋπόθεση για την ανάπτυξη της κατανεμημένης.

Οι απαντήσεις στο πρώτο υποερώτημα παρουσιάζονται στο επόμενο πίνακα:

Συνδέονται η κατανεμημένη με την ηθική ηγεσία; Και εάν ναι πώς; Είναι κάποια προϋπόθεση για την ανάπτυξη της άλλης;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Δεν συνδέονται: Y1	
Συνδέονται και η ηθική αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη της κατανεμημένης: Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14	Π1, Π2, Π3, Π4, Π5, Π6, Π7, Π8, Π9, Π10, Π13, Π14
Δεν απάντησαν: Y15	
Συνδέονται και λειτουργούν σαν ομάδα: Y5	Π12
Ασαφείς απαντήσεις: Y8	Π11

Πίνακας 66: Συγκριτικός πίνακας πρώτου υποερωτήματος δεύτερης ερώτησης άξονα δ

Στο υποερώτημα «ποια είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ» μεγάλος αριθμός ερωτώμενων απαντά κατ'ουσίαν ότι η κατανεμημένη είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί από την ηθική ενώ ένας μεγάλος αριθμός Προϊσταμένων δεν απαντά στο ερώτημα.

Οι απαντήσεις στο δεύτερο υποερώτημα της δεύτερης ερώτησης παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Και οι δύο είναι εύκολο να αναπτυχθούν: Y13	-
Δεν μπορεί να απαντηθεί η ερώτηση γιατί για τον φορέα δεν μπορεί να ισχύει κάτι διαφορετικό σε σχέση με τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα Y2, Y3	-
Και οι δύο είναι δύσκολο να αναπτυχθούν Y4	Π10, Π14
Πιο εύκολο να αναπτυχθεί η κατανεμημένη παρά η ηθική Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10 (σε μικροεπίπεδο), Y14	Π1, Π3, Π4, Π5, Π6 (όχι όμως σωστά), Π8, Π13
Πιο εύκολο να αναπτυχθεί η ηθική Y15	
Εξαρτάται από τα πρόσωπα/μονάδα Y1	-
Δεν απαντά Y12 Y11 (δεν απαντά γιατί δίνει απόλυτη προτεραιότητα στην ηθική)	Π2, Π7, Π9, Π11, Π15, Π12

Πίνακας 67: Συγκριτικός πίνακας δεύτερου υποερωτήματος δεύτερης ερώτησης άξονα δ

Ο κατεξοχήν λόγος για τον οποίον θεωρείται πιο εύκολο να αναπτυχθεί η κατανεμημένη ηγεσία είναι γιατί φαίνεται ότι στην συνείδηση των ερωτώμενων η ηθική ηγεσία είναι ταυτισμένη με την προσωπικότητα και δύσκολα καλλιεργείται η ηθικότητα

ενώ η κατανομή της ηγεσίας θεωρείται μια πιο τεχνική δεξιότητα, στην οποία μπορεί ο εργαζόμενος να εκπαιδευτεί (Υ14).

Υ14

Σ: (...) Τώρα το ηθική είναι θέμα ανθρώπου. Ή το έχεις ή δεν το έχεις. Το άλλο εεε δηλαδή θεωρώ είναι θέμα, εξαρτάται από τη προσωπικότητα του ανθρώπου, οπότε αυτό θεωρώ αβίαστα θα ακολουθήσει και στην άσκηση της ηγεσίας, το άλλο έχει ένα κομμάτι αξιών βέβαια, το άλλο εκπαιδεύεται κιόλας, δηλαδή δουλεύεις σε αυτό, δηλαδή πώς να το πω; είναι πιο εύκολο να το διαχειριστείς, να το μάθεις αν το πας λάθος.

Η αίσθηση ότι η ηθική δεν διδάσκεται και είναι θεμελιακή διατρέχει και άλλες απαντήσεις (και στο προηγούμενο υποερώτημα). Αυτό που έχει όμως ιδιαίτερη σημασία είναι ότι κάποιοι ερωτώμενοι εντοπίζουν τον κίνδυνο η κατανεμημένη ηγεσία που αναπτύσσεται μεν πιο εύκολα να μην είναι όμως ουσιαστική, εάν εκλείπει η ηθική βάση του ηγέτη.

Π6

Σ: Η κατανεμημένη ηγεσία. Και νομίζω ήδη το προανέφερα ότι κατά κάποιον τρόπο περνάει σε κάποιες περιπτώσεις όχι όμως με τον σωστό τρόπο ... (με ηθικό έλλειμμα) δεν είναι δίκαια κατανεμημένη δηλαδή

Ενδιαφέρον έχουν, τέλος, και οι απαντήσεις των ερωτώμενων που θεωρούν ότι καμία εκ των δύο μορφών ηγεσίας δεν είναι εύκολο να αναπτυχθεί στον φορέα. Η δυσκολία συνδέεται **α)** με τον φόρτο εργασίας που δεν αφήνει περιθώριο με την ενασχόληση με τέτοια ουσιαστικά θέματα (Υ4) (και μπορεί να συνδεθεί με προγενέστερες αναφορές στον διεκπεραιωτικό χαρακτήρα της εργασίας στον φορέα) **β)** με την κουλτούρα του οργανισμού (Π14) και **γ)** με τον εν γένει ιεραρχικό χαρακτήρα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης που δεν επιτρέπει την ανάπτυξη τέτοιων μορφών ηγεσίας (Π12).

Υ4

Σ: Ναι βέβαια θα μιλήσω με βάση τις εμπειρίες που έχω, έτσι; Δεν έχω εμπειρίες και από πολλά διαφορετικά πόστα ασπούμε. Νομίζω όχι, αλλά δεν είμαι και σίγουρη...εεε και **οι δύο μπορούν να αναπτυχθούν αλλά θέλει πολύ δουλειά για να γίνει αυτό, έχω την αίσθηση, αυτό νομίζω θα ήθελα να πω, ότι πολλές φορές δεν υπάρχει ο χρόνος ούτε και η διάθεση όμως για να γίνουνε αυτά έτσι όπως ορίζονται, όπως πρέπει...δηλαδή μας προλαβαίνουν τα γεγονότα, πώς να το πω; ... δεν υπάρχει χρόνος πολλές φορές για να δημιουργηθούνε όλες αυτές οι συνθήκες ομαλά και υπάρχουν περίοδοι που πραγματικά δεν θυμάσαι πως σε λένε, όχι να δουλέψεις αυτά τα κομμάτια.**

Π14

Σ: Γιατί θεωρώ ότι είναι **θέμα κουλτούρας και κλίματος του οργανισμού.** Είναι γραφειοκρατικό γενικά το σύστημα διοίκησης που επικρατεί στο Υπουργείο και θεωρώ ότι δεν δίνεται η δυνατότητα εύκολα αλλαγής του κλίματος και της κουλτούρας χωρίς επιμόρφωση, χωρίς κίνητρα που δεν υπάρχουνε, κατά τη γνώμη μου, κινητοποίηση δηλαδή όλων ώστε να γίνει κάποια ριζική αλλαγή.

Π12

Σ: Ε, η ηθική ηγεσία έχει να κάνει αρκετά και με το ίδιο το πρόσωπο και τις επιλογές του. Ίσως να έχει μια μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας, βέβαια και πάλι πρέπει να δίνει βάση το σύστημα. Στην κατανεμημένη ηγεσία **πρέπει να αλλάξουν πολύ θεμελιώδη πράγματα στην οργάνωση της διοίκησης για να μπορέσουμε να προχωρήσουμε σε αυτή τη μορφή. Μια αλλαγή οργάνωσης** οπωσδήποτε θα βελτιώνει και την ηθική στάση του ηγέτη. Άρα, μιλάμε για ένα ολιστικό μοντέλο που το ένα θα τροφοδοτεί το άλλο...**αυτό που πρέπει να αλλάξει είναι αυτό το πράγμα του παρωχημένου ενδεχομένως του τρόπου της δημόσιας διοίκησης, κατά τη δική μου άποψη.**

Ερώτηση 3: Ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;

Από τις απαντήσεις προκύπτει μια διαφοροποίηση των απαντήσεων των Υπαλλήλων και των Προϊσταμένων: ενώ οι Υπάλληλοι μοιράζονται στο ποια από τις δύο μορφές θα είχε θετικότερα αποτελέσματα για τον φορέα οι Προϊστάμενοι προκρίνουν την ηθική ηγεσία αλλά παράλληλα σημαντικός αριθμός αρνείται να επιλέξει.

Οι απαντήσεις στην τρίτη ερώτηση του τέταρτου άξονα παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Η κατανεμημένη: Υ4, Υ7, Υ8, Υ9, Υ12, Υ15	Π8
Η ηθική: Υ1, Υ3, Υ5, Υ6, Υ11, Υ13, Υ14	Π2, Π3, Π4, Π5, Π6, Π9, Π14
Δεν απαντούν επιλέγοντας μία μορφή: Υ2, Υ10	Π1, Π7, Π10, Π11, Π12, Π13, Π15

Πίνακας 68: Συγκριτικός πίνακας τρίτης ερώτησης άξονα δ

Τα θετικότερα αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας συνδέονται πάλι στον λόγο των Προϊσταμένων με το γεγονός ότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη εν συνεχεία μιας κατανεμημένης ηγεσίας (Π14) ενώ η κατανεμημένη συνδέεται στενότερα με θέματα αποδοτικότητας (Π15) και ομαδοσυνεργατικότητας (Π12).

Π14

Σ: Ωραία. Ένα δευτερόλεπτο να σκεφτώ. Πια θα μπορούσε να έχει καλύτερα αποτελέσματα; Πάλι θα προτάξω την ηθική ηγεσία, θεωρώ ότι εεε το αίσθημα της δικαιοσύνης σε εισαγωγικά μπορεί να.... να καλλιεργήσει όλες τις άλλες συνθήκες στις οποίες ο υπάλληλος θα αισθάνεται άνετα και να ζητήσει επιπλέον αρμοδιότητες και να ενταχθεί

[350]

στο γενικότερο πλαίσιο της κατανεμημένης ηγεσίας έτσι ώστε να λειτουργούν σε ομάδες με τον εκάστοτε Προϊστάμενο, Προϊσταμένη, επομένως ναι θεωρώ ότι..

Π15

*Σ: Δεν ξέρω, δεν μπορώ να τα ξεχωρίσω. Δηλαδή το ηθικό κομμάτι ναι αλλά και το άλλο **το κατανεμημένο θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αλλά πώς μπορεί να γίνει το κατανεμημένο αν δεν υπάρχει το ηθικό;***

Π12

*Σ: Εγώ θεωρώ ότι έχουν και τις δύο μορφές ανάγκη για διαφορετικούς λόγους. Αυτά αλληλοσυμπληρούμενα δημιουργούν το όλον..με την έννοια θέλουν μια ηθική βάση, θέλουν ένα όραμα, θέλουν μια αξιακή συνθήκη, να νιώθουν ότι αναγνωρίζεται ο κόπος του, να νιώθουν ότι απευθύνονται σε ανθρώπους που έχουν το ήθος, που εμπνέουν σεβασμό αλλά από την άλλη θέλουν και το κίνητρο. **Και η κατανεμημένη ηγεσία με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων δημιουργεί συνθήκες μεγαλύτερης ομαδοσυνεργατικότητας,** δίνει και αυτό ένα σημαντικό κίνητρο. Δεν μπορώ να πω ότι θέλουν μόνο το ένα ή το άλλο. Αυτό όλο απαιτεί ριζική αναδιάρθρωση δομών.*

Σύμφωνα με τους Υπαλλήλους (Υ15) αιτιολογείται η επιλογή της κατανεμημένης ηγεσίας ως αποτελεσματικότερης για τον φορέα, καθώς αυτή συνδέεται με την ουσιαστική ενεργοποίηση του υπαλλήλου, της ανάληψης από μέρους του ενεργού ρόλου και με το θέμα που αναφέρθηκε και νωρίτερα της συμβολής της κατανεμημένης ηγεσίας στην νοηματοδότηση της εργασίας.

Σ: Νομίζω η κατανεμημένη (θα είχε θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ)... γιατί νομίζω κι αν ο υπάλληλος είχε κάποιο ρόλο βασικό θα είχε καλύτερα αποτελέσματα....Τώρα είναι (ο υπάλληλος) απλά ένα πιόνι, εντέλλεται, δεν παίρνει καμία πρωτοβουλία.

Ερώτηση 4: Ποια θεωρείτε ότι έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι προφανές τόσο για τους Υπαλλήλους όσο και για τους Προϊσταμένους η ηθική ηγεσία έχει σαφές προβάδισμα αλλά, παράλληλα, η ερώτηση σε μεγάλο βαθμό συγκεντρώνει απαντήσεις που δεν προκρίνουν καμία εκ των δύο και δεν μπορούν ουσιαστικά να δώσουν προβάδισμα σε καμία από τις δύο μορφές ηγεσίας.

Οι απαντήσεις στο τέταρτη ερώτηση του τέταρτου άξονα παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Ποια θεωρείτε ότι έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Την κατανεμημένη: Y7(δίκαιη κατανομή)	-
Την ηθική:Y3, Y5, Y6, Y9, Y10, Y11, Y12, Y14	Π1, Π2, Π3, Π4, Π6, Π8, Π9, Π14
Δεν απαντούν επιλέγοντας μία μορφή ηγεσίας: Y1, Y2, Y4, Y8, Y13, Y15	Π5, Π7, Π10, Π11,Π12, Π13, Π15

Πίνακας 69: Συγκριτικός πίνακας τέταρτης ερώτησης άξονα δ

Η ρητορική που προτάσσει την ηθική συνδέεται με:

- την αδυναμία λειτουργίας μιας ουσιαστικά κατανεμημένης ηγεσίας χωρίς την ύπαρξη μιας ηθικής ηγεσίας (Π8)
- το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας που δημιουργεί στον εργαζόμενο (Π2)
- το γεγονός ότι συντελεί στην ανάπτυξη του αισθήματος του ανήκειν

- την γενικότερη εδραίωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος που συμβάλλει και στην αποτελεσματικότητα (Π3)
- την εν γένει αποστολή του δημοσίου τομέα που δεν έχει σκοπό την κερδοφορία και που συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι προσβλέπουν σε άλλες μορφές ανάπτυξης μέσα σε αυτό το πλαίσιο (Π9). Σε ένα παρόμοιο μήκος κύματος με αιτούμενο την αυτοπραγμάτωση στον εργασιακό χώρο στοχεύει και ένας προβληματισμός γύρω από την αξία της κατανεμημένης ηγεσίας σε συνδυασμό με την ηθική (Π15).

Π8

Σ: Προφανώς την ηθική..γιατί προφανώς το δεύτερο ασκείται με πολύ κακό τρόπο που σημαίνει ότι ως προϋπόθεση το άλλο δεν λειτουργεί.

Π2

Σ: Νομίζω ότι το κομμάτι της ηθικής εν γένει υπερτερεί, ακριβώς γιατί δημιουργεί αυτό το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Ακόμα και αν κάτι δεν σου πάει καλά, θα έχεις την βεβαιότητα ότι αυτό δεν συνέβη δόλια.

Π3

Σ: Ναι.. εεε.. νομίζω η πρώτη ... δηλαδή ..εεε /την ηθική/ γιατί αυτή είναι που και το αίσθημα του «ανήκειν» τους ενισχύει... αλλά και ουσιαστικά ...τους εεε. Δεν είναι ωραία να πηγαίνεις σε ένα χώρο που, καλώς ή κακώς, περνάς ένα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής σου εεε τουλάχιστον για οχτάωρο κάθε μέρα, που τις περισσότερες φορές είναι περισσότερο από οχτώ... και να πηγαίνεις με βαριά καρδιά... δημιουργώντας ένα κλίμα το οποίο.. εεε... που πολλές φορές εγώ και παλιότερα και σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, μιλάω και από προσωπική εμπειρία.. εεε δεν ήθελα να πηγαίνω ή άλλες φορές .. ε.ε.ήθελα να πηγαίνω γιατί με .. λειτουργούσε ανακουφιστικά, δηλαδή όταν κάνεις κάτι τέτοιο ... με

πολύ περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα στην δεύτερη περίπτωση να πούμε που έρχεσαι ανακουφιστικά και κάνεις κάποια πράγματα και αισθάνεσαι μέλος μιας κοινότητας που ξέρεις ότι οι άλλοι θα σε υποστηρίξουν και αισθάνεσαι και λες εεε και κάποια πράγματα που σε βαραίνουν αυτά βγαίνουν και όλα ως αποτέλεσμα στη δουλειά.

Π9

Σ: Εγώ το ξαναλέω η ηθική. Γιατί για εμένα είναι βασική προϋπόθεση. Ναι καταλήγει στο βέλτιστο αποτέλεσμα, δηλαδή να καταλάβουν οι υπάλληλοι αυτό το team work που λέμε, υπάρχουμε έχουμε οντότητα, επιστημονική, φυσική, εξελισσόμαστε οι ίδιοι και παράλληλα βοηθάμε και το σύνολο γιατί αυτός είναι ο σκοπός, ο λόγος που δουλεύεις: να εξελιχθείς και να βοηθήσεις κάποιον, αλλιώς εντάξει, αλλιώς το δημόσιο δεν είναι για να βγάζουμε λεφτά, αυτό είναι στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό, λοιπόν, αν δεν είναι από πάνω άνθρωπος σοβαρός, τίμιος, εργατικός, δεν μπορεί να λειτουργήσει τίποτα από εκεί και πέρα...

Π15

Σ: Δεν ξέρω ίσως και τα δύο. Μπορεί το κατανεμημένη να μην τους αρέσει γιατί σου λέει εσύ έχεις την ευθύνη, νομίζω όμως ότι αν μπαίνανε σε μια τέτοια διαδικασία σταδιακά μπορεί και να τους κέντριζε το ενδιαφέρον, να ένιωθαν πιο χρήσιμοι και αν υπήρχε έτσι και κάποια επιβράβευση για αυτό που κάνουνε. Δηλαδή θα παίρνε ο άλλος τα πάνω του, μπορεί να τονωνότανε η αυτοπεποίθησή του, η αυτοεκτίμηση του. Να μην έπαιρνε το σαρκίο του κάθε πρωί και να έλεγε αμάν πότε να πάει η ώρα, να βρισκε ένα νόημα σε αυτό που κάνει. Αλλά και το άλλο όμως είπαμε. Δεν μπορώ να τα ξεχωρίσω.

11.8 Συμπεράσματα άξονα Δ

Ο τέταρτος άξονας περιλαμβάνει 4 κοινές ερωτήσεις και επιχειρεί να διερευνήσει το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη σχέση ανάμεσα στην ηθική και την καταναμεημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας:

- Ποιο από τα δύο στοιχεία (ηθική ή καταναμεημένη ηγεσία) θεωρείτε πιο σημαντικό για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας και γιατί;
- Θεωρείτε ότι συνδέονται μεταξύ τους η καταναμεημένη και ηθική ηγεσία; Και εάν ναι πώς; Είναι κάποια προϋπόθεση για την ανάπτυξη της άλλης; Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;
- Ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;
- Ποια θεωρείτε ότι έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;

Συνοπτικά οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Είναι πιο σημαντική η ηθική ή η καταναμεημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Ξακάθαρα προκρίνουν την ηθική	Προκρίνουν την ηθική
Συνδέονται μεταξύ τους αυτές οι δυο μορφές ηγεσίας και πώς;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Συνδέονται και θεωρούν την ηθική προϋπόθεση	Συνδέονται και θεωρούν την ηθική προϋπόθεση
Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Πιο εύκολο να αναπτυχθεί η καταναμεημένη	Πιο εύκολο να αναπτυχθεί η καταναμεημένη
Ποια θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Μοιράζονται οι απαντήσεις	Προκρίνουν την ηθική
Ποια έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Την ηθική	Την ηθική

Πίνακας 70: Πίνακας συμπερασμάτων άξονα δ

Το συμπέρασμα που εξάγεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στον τέταρτο άξονα είναι ότι στη συνείδηση των εργαζομένων έχει ένα σαφές προβάδισμα η ηθική ηγεσία

προκειμένου για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Τόσο οι Υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι την θεωρούν πιο σημαντική και προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Οι Προϊστάμενοι, επίσης, θεωρούν ότι η ηθική ηγεσία θα είχε θετικότερα αποτελέσματα για τον φορέα και τόσο οι Υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι θεωρούν ότι αυτή τη μορφή ηγεσίας έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι.

11. 9 Άξονας Ε: Προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας

Ερώτηση 1: Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Αρχικά χρειάζεται να αναφερθεί ότι μικρός αριθμός συνεντευξιαζόμενων δεν διαχώρισε τις απαντήσεις ανάμεσα στις δύο ερωτήσεις του πέμπτου άξονα και είτε στην ερώτηση 2 απάντησαν ότι ισχύουν όσα ανέφεραν και στην ερώτηση 1, είτε διαρκώς στην ερώτηση 1 αναφέρονταν παράλληλα και στον φορέα.

Οι απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση του πέμπτου άξονα παρατίθενται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Παροχή ίσων ευκαιριών σε εργαζομένους Y1	Ανανέωση προσωπικού δημόσιας διοίκησης με νέους ανθρώπους ηλικιακά Π1
Θεσμοθέτηση πλαισίου για διενέργεια δράσεων/εκδηλώσεων (εκτός υπηρεσιακού πλαισίου) Y2	Θέσπιση πλαισίου που δεν θα έχει τιμωρητικό χαρακτήρα για υπαλλήλους Π1
Αλλαγή συστήματος αξιολόγησης Y3 Y6 Y7 Y13 Εφαρμογή ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης Y9 Διαφάνεια σε συνεντεύξεις σε πλαίσιο επιλογής στελεχών Y10	Αλλαγή συστήματος επιλογής στελεχών δημόσιας διοίκησης Π2 Π4 Π5 Έλλειμμα εφαρμογής ισχύοντος θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών Π6 Ουσιαστική αξιολόγηση Π11
Εκπαίδευση Y4 Y8 Y9 Επιμόρφωση Y6 Y8 Y12 (αλλαγή κουλτούρας) Y13 Y14	Όραμα Π3
Διαφάνεια σε μετακινήσεις προσωπικού Y4	Να πάρει η δημόσια διοίκηση την πρωτοβουλία να προτείνει μοντέλο λειτουργίας της Π3 Καθορισμός στόχων δημόσιας διοίκησης από διοικητική ηγεσία Π13
Αλλαγή κουλτούρας Προϊσταμένων Y5	Να απεγκλωβιστεί η Δημόσια Διοίκηση από την αποκλειστική ενασχόληση με το διεκπεραιωτικό σκέλος της εργασίας Π3 Στρατηγικός σχεδιασμός και συνέχεια δημόσιας διοίκησης Π15
Απαλλαγή διοίκησης από κομματισμό Y10	Απλοποίηση διαδικασιών δημόσιας διοίκησης Π5 Μείωση γραφειοκρατίας Π8
Να αλλάξει η κουλτούρα εσωστρέφειας της δημόσιας διοίκησης Y11	Επιμόρφωση Π7 Π14
Συστημική αλλαγή που θα δώσει δημοκρατικά στοιχεία στη δημόσια διοίκηση Y15	Συνολική αναδιοργάνωση δημόσιας διοίκησης (αλλαγή οργανογραμμάτων, πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, παροχή απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής, καλύτερη συνεργασίας πολιτικής με διοικητική ηγεσία) Π9 Συνολική αναδιοργάνωση δημόσιας διοίκησης (νομοθεσία, κουλτούρα, επιμόρφωση) Π12
	Αξιοκρατία και απεγκλωβισμός από κομματισμό Π10 Π11 Π5

Πίνακας 71: Συγκριτικός πίνακας πρώτης ερώτησης άξονα ε

Στις απαντήσεις των Υπαλλήλων οι δύο αλλαγές που αναφέρονται πιο συχνά σχετίζονται **α)** με το θέμα της **επιμόρφωσης-εκπαίδευσης** του προσωπικού του δημόσιου τομέα και **β)** με το θέμα της **αξιολόγησης και της επιλογής στελεχών** δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα γίνεται λόγος για θέματα **διαφάνειας** (ίσες ευκαιρίες, απαλλαγή από [357]

κομματισμό, διαφάνειας σε τοποθετήσεις-μετακινήσεις προσωπικού), για θέματα δυνατότητας πραγματοποιήσεων **δράσεων εκτός στενού υπηρεσιακού πλαισίου** ώστε να δεθούν οι εργασιακές ομάδες και να αναπτύξουν δεσμούς, αλλά και για την ανάγκη μιας **συστημικής αλλαγής**, θέμα που επανέρχεται με μεγαλύτερη συχνότητα, ένταση και βάθος στον λόγο των Προϊσταμένων.

Πιο συγκεκριμένα σε ό,τι αφορά το θέμα της αξιολόγησης οι Υπάλληλοι θέτουν το θέμα της μη εφαρμογής του νόμου και της πλήρωσης των θέσεων ευθύνης με απευθείας αναθέσεις εδώ και τουλάχιστον μία δεκαετία (Y6), της ανάγκης διενέργειας κρίσεων στις οποίες θα λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη των υπαλλήλων (Y9 και Y13), καθώς της ανάγκης αλλαγής του υφιστάμενου πλαισίου ώστε να μην δίνεται τόση βαρύτητα στα τυπικά προσόντα και λαμβάνονται υπόψη και άλλες απαιτούμενες δεξιότητες (Y7). Με το θέμα της έλλειψης πλήρωσης των θέσεων ευθύνης μέσω κρίσεων θεωρούμε ότι συνδέεται έμμεσα και το θέμα της κουλτούρας ανασφάλειας και ανταγωνισμού των Προϊσταμένων σε σχέση με τους Υπαλλήλους (Y5).

Y6

Σ: Νομίζω κριτήρια συγκεκριμένα για την επιλογή Προϊσταμένων, κ.τ.λ., γιατί εντάζει τα κριτήρια είναι ανύπαρκτα αυτή τη στιγμή. Χωρίς να σημαίνει ότι τα κριτήρια που θα ισχύουν θα είναι απαραίτητα τα κατάλληλα και ότι αυτή τη στιγμή αυτοί που είναι δεν είναι ικανοί, αλλά πάντως πρέπει να αξιολογούνται και οι αξιολογητές ασπούμε. Εντάζει υπάρχει ένα θέμα, την τελευταία δεκαετία τουλάχιστον, με τη μη τοποθέτηση Προϊσταμένων με βάση κάποια διαδικασία.

Y9

Σ: Θα πρέπει.. να.. πρώτα από όλα η διοικητική ηγεσία.. να γίνουν κρίσεις για να υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι θα έχουν αξιολογηθεί και είναι στις θέσεις αυτές...εμ.. και βέβαια σε

αυτή την αξιολόγηση να μετράνε και η γνώμη των υπαλλήλων, πιο πριν που με αυτούς ήταν Προϊστάμενοι Τμημάτων και Διευθύνσεων.

Υ7

Σ: Ε, τώρα μιλάμε για τους Προϊσταμένους. Δεν μετριόνται με αυτά. Αδιάβλητοι μεν οι δείκτες. Εύκολα αντικειμενικοί. Έχεις ένα μεταπτυχιακό; Έχεις τόσα Έχεις δύο; Έχεις ετούτο έχεις το άλλο; Το κομμάτι όμως του πραγματικού ηγέτη που είναι σε θέση να σταθεί δίπλα στους ανθρώπους και ίσους όρους όταν πρέπει και από πάνω όταν πρέπει, γιατί πρέπει να έχει και κύρος και αυστηρότητα γιατί οι άνθρωποι είμαστε άνθρωποι και κάποιες φορές εκδηλώνουμε όλοι ανθρώπινα και συμπεριφορές που δεν είναι οι καλύτερες. Αυτός λοιπόν ο άνθρωπος που θα πρέπει να μπορεί και να ακούσει, θα πρέπει να είναι έτοιμος να πάρει το feedback, δεν βγαίνει με χαρτιά αυτό ούτε με νούμερα και βαθμούς. Δεν ξέρω κι εγώ να σας πω πως μπορεί να γίνει ασπούμε.

Υ5

Σ: Νομίζω ότι δεν πρέπει να υπάρχει φόβος γιατί από ότι βλέπω από κάποιους Προϊσταμένους ότι φοβούνται να δώσουν περισσότερα, περισσότερες πρωτοβουλίες, περισσότερα στους υφιστάμενούς τους, φοβούμενοι ότι με αυτόν τον τρόπο ότι μπορούν να του παρουν και τηννν/ την θέση.

Οι Υπάλληλοι δίνουν, επίσης, μεγάλη έμφαση και στο θέμα της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης του προσωπικού. Αναφέρονται σε ζητήματα επιμόρφωσης-εκπαίδευσης που αφορούν κυρίως σε ηγετικές δεξιότητες, δεξιότητες διαχείρισης της ομάδας και καλλιέργειας των ήπιων δεξιοτήτων (Υ12, Υ13, Υ14). Θεωρούν ότι η επιμόρφωση αυτή πρέπει να έχει συστηματικό και διαρκή χαρακτήρα και κάποιοι κάνουν λόγο για εκπαίδευση που πρέπει να αφορά και Προϊσταμένους και Υπαλλήλους.

Y12

Σ: *Καταρχήν εγώ είμαι πάντα υπέρ του κομματιού της επιμόρφωσης, δηλαδή να γνωρίζει ο άλλο πως μπορεί..δηλαδή πρώτα από όλα να διαχειριστεί ανθρώπινο δυναμικό, έτσι;, και να το κάνει αποτελεσματικό, πως μπορεί να το κάνει αποτελεσματικό στις συναποφάσεις κτλ, έτσι;, και χρειάζεται αναστοχασμό. Δηλαδή όταν πρόκειται για ανθρώπους που είναι εντός εισαγωγικών ηγέτες, πρέπει να είναι.. εσείς εννοείτε..δεν μιλάτε για το πως μπορεί ένας Προϊστάμενος να εμπλέξει, πώς μπορεί η ΚΥ/*

Y13

Σ: *Καταρχάς ηγετική, δηλαδή μάνατζμεντ του προσωπικού. Μια άλλη επιμόρφωση θα ήτανε διαχείριση κρίσεων μέσα στο τμήμα. Μια άλλη επιμόρφωση θα ήταν πως μπορώ να αναπτύξω σχέσεις με τους υπαλλήλους μου μέσα στο Τμήμα. Δεν ξέρω. Και διάφορα άλλα θέματα.*

Y14

Σ: *Ποιες αλλαγές; Αλλαγές; Στη δημόσια διοίκηση; Εεεε η πρώτη η βασικότερη κατά την άποψή μου είναι η επιμόρφωση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ηγεσίας, δηλαδή κάποιοι άνθρωποι είναι προικισμένοι, κάποιοι άνθρωποι το έχουν από τη φύση τους, κάποιοι άλλοι εκπαιδεύονται. Η συνέχεια επιμόρφωση..κατά προτεραιότητα των Προϊσταμένων, από εκεί και πέρα επειδή είναι θέμα συνεργασίας, κοινωνικές δεξιότητες και οι υφιστάμενοι οπωσδήποτε σε κάθε περίπτωση πρέπει να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν. Όλοι δεν είναι κάποιος ότι είναι πιο προχωρημένος, απλά αν μου λέγατε να διαλέξω σίγουρα όλοι κοινωνικές δεξιότητες αλλά ο Προϊστάμενος με έμφαση στις δεξιότητες ηγεσίας...εεε δεν θα ήτανε μία άπαξ και τελειώσαμε. Θα ήτανε κατ' επανάληψη, μία αρχική εισαγωγική, μία με επίπεδα (προχωρημένοι ή αρχάριοι πως να το πω;), μετά μετά από ένα διάστημα για να δούμε τι άλλαξε, τι βελτιώθηκε κατόπιν*

[360]

Ένα θέμα που εντοπίζεται να επανέρχεται στις απαντήσεις των Υπαλλήλων στο συγκεκριμένο ερώτημα είτε αφορά στο θέμα της διενέργειας κρίσεων για την κατάληψη θέσεων ευθύνης-αξιολόγησης είτε στο θέμα της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης του προσωπικού είναι το ζήτημα της βαθύτερης νοηματοδότησης της εργασίας και της αυτοπραγμάτωσης των ανθρώπων σε αυτά τα πλαίσια (Y3, Y4, Y8, Y12, Y13).

Y3

*Σ: Δεν φαίνονται, δεν φαίνονται, σιγά σιγά δηλαδή καλύπτονται από εργαζόμενους οι οποίοι έχουνε προσωπική φιλοδοξία, έχει το νομικό πλαίσιο που παγιώνει τα χαρακτηριστικά δηλαδή πως ένας εργαζόμενος θα αποδείξει ή θα αποδειχθεί πως είναι πολύ καλός στη δουλειά του και είναι απαραίτητος στη δουλειά του και όμως δεν υπάρχει το κύριο χαρακτηριστικό αντικειμενικής αποτίμησης της προσφοράς, **γιατί μιλάω πάντα για προσφορά και δεν μιλάω για σκέτη εργασία.***

Y8

*Σ: Αναστεναγμός. **Λοιπόν, ίσως θα έπρεπε να επιμορφωθούν όλοι οι υπάλληλοι πάνω σε θέματα μάνατζμεντ.** Δηλαδή εγώ θυμάμαι είχα κάνει μάνατζμεντ [...], λοιπόν, ένα δεν έχει κανείς γνώσεις μάνατζμεντ πώς θα προχωρήσει σε αυτά τα μοντέλα; Πώς θα προχωρήσει και ο Προϊστάμενος και οι υφιστάμενοι; Δηλαδή θεωρώ ότι χρειάζεται **να γίνει μία επιμόρφωση. Σοβαρά όμως. Όχι, δηλαδή, σε αστείο επίπεδο.** Θα πρέπει να γίνει κατανοητό σε πρώτο επίπεδο από τους Προϊστάμενους στους υφισταμένους η αναγκαιότητα του να επιμορφωθούνε και πόσο επικερδές θα είναι γι' αυτούς και πόσο θα αναπτύξουν και αυτοί τις δεξιότητές τους και πόσο στην τελική θα είναι και πιο ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους, **γιατί στη δουλειά μας περνάμε τουλάχιστον 8 ώρες, δηλαδή πολύ περισσότερες από όσες περνάμε μέσα στην καθημερινότητα στο σπίτι μας, με τους ανθρώπους μας, οπότε είναι πάρα πολύ σημαντικό να νιώθουμε καλά με τον εαυτό μας, να νιώθουμε χρήσιμοι, να νιώθουμε***

ότι ουσιαστικά αναπτύσσουμε ό,τι δυναμικό έχουμε εμ και τελικά αυτό να νιώθουμε χρήσιμα κομμάτια μιας ομάδας που κάνουμε πράγματα, που σκέφτονται, κτλ, δηλαδή το γεγονός ότι ίσως είμαστε απαθείς ακόμη, και βάζω και τον εαυτό μου μέσα, δηλαδή που μου ζητάνε να πάρω πρωτοβουλία και είμαι λίγο κρατιέμαι, έχει να κάνει και με το γεγονός ότι δεν έχουμε δουλευτεί σε αυτό το κομμάτι, δεν έχουμε δουλευτεί, έτσι;, γιατί δεν θεωρώ ότι είμαι άνθρωπος που δεν σκέφτομαι, δεν θα κατεβάσω κάποια ιδέα, δεν θα προτείνω, και θα προτείνω όχι για να βγω μπρος ότι είμαι η έξυπνη γιατί δεν είμαι η έξυπνη, εντάξει απλά θέλω να νιώθω ότι κάτι κάνω κι εγώ, όχι απλά ότι κάθομαι και ακούω και εκτελώ εντολές, κ.τ.λ., γιατί σε αυτά είμαι πολύ καλή, αλλά να κάνουμε και κάτι παραπάνω, να νιώθουμε χρήσιμοι.

Y12

Σ: Όχι σε καμία περίπτωση. Εγώ θεωρώ ότι είναι κάτι που πρέπει να γίνεται κατ'επανάληψη και όχι σε αυτά τα επίπεδα όπως γνωρίζουμε και θα πρέπει...γιατί αυτά έχουνε μία..πολύ μικρή διάρκεια, θέλει διαρκώς να υπάρχει μία ανανέωση (των Προϊσταμένων και του προσωπικού)...αυτό που εγώ θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό είναι να καταλάβουν οι εργαζόμενοι, οι υπάλληλοι εν προκειμένω, ότι είναι αποδεκτές οι όποιες πρωτοβουλίες που μπορεί να αναπτύξουνε και ότι ανήκουνε σε μία ομάδα. Δηλαδή εγώ είμαι πάντα υπέρ αυτής της λογικής. Είμαστε εδώ και είμαστε όλοι συνυπεύθυνοι. Ανεξάρτητα αν είμαστε στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα, θέλεις αυτό που παράγεις ..ένα έργο και όταν νιώθεις ότι συναποφασίζεις είσαι και πιο υπεύθυνος. Αυτό έχω σαν εικόνα.

Στις απαντήσεις των Προϊσταμένων κυριαρχούν δύο θέματα: το θέμα της αξιολόγησης-διενέργειας κρίσεων για την τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης (που κυριαρχεί και στις απαντήσεις των Υπαλλήλων) και το θέμα μιας συστημικής ολιστικής

αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης με προσανατολισμό στον στρατηγικό-επιτελικό της ρόλο ενώ η αναφορά στην επιμόρφωση-εκπαίδευση είναι ισχνή.

Και στην περίπτωση των Προϊσταμένων επανέρχεται το θέμα της σημασίας των αξιών σε όλες τις πτυχές (και στην αξιολόγηση που γεννά το αίσθημα της δικαιοσύνης Π6, και στην προς τα κάτω διάχυση ενός οράματος Π3).

Π6

Σ: Νομίζω ότι δεν έχουμε έλλειμμα τόσο πολύ σε θεσμικό πλαίσιο, έχουμε έλλειμμα στην εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου. Δηλαδή εάν εφαρμοζόταν, όπως προβλέπεται, το οποίο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, γενικά τα όποια συστήματα υπάρχουν για την κατανομή των ρόλων μέσα σε ένα δημόσιο φορέα, θα βοηθούσε στο να αισθάνονται όλοι οι εργαζόμενοι ότι υπηρετούν σε έναν φορέα που τους εξασφαλίζει τουλάχιστον ένα μίνιμουμ δικαιοσύνης όσον αφορά την την ..τις θέσεις, να το πω πιο απλά να γνωρίζουν ότι αυτός ο οποίος είναι προϊστάμενος τους έχει πάρει μια θέση αξιοκρατικά, όπως ορίζεται τελοσπάντων στον νόμο για να μην..

Π3

Σ: Λοιπόν εε, το είπα και προηγουμένως εε... το πηγαίνω ανάποδα... ανάποδα εεε τι ενν.. αναγνωρίζοντας κάποια προβλήματα που έχω συναντήσει εδώ πέρα με... περνώντας από διάφορους εργασιακούς χώρους και εργασιακά περιβάλλοντα που ε...ουσιαστικά μεταφέροντας άτυπα στο .. από το μυαλό μου κάποιες καλές πρακτικές που δούλευαν και εμένα εε τουλάχιστον με εξυπηρετούσαν εεε και σε επίπεδο εννοώ διάχυσης της ...εεεε.. του κλίματος ας να το πω έτσι ...και σε επίπεδο ηγεσίας ...εεε θεωρώ ότι εεε αυτό που λείπει αυτή τη στιγμή είναι εεε παραδείγματος χάρη .. .το να εε... ας πούμε σε επίπεδο κάποιων αποφάσεων να προσπαθούν να .. να προσπαθεί να υπάρξει μια εεε ένα αίσθημα πίστης ότι εε και πώς να το πω όχι πίστης με την έννοια της θρησκευτικής πίστης.. ουσιαστικά

εεε μιλάω με το εεε να περάσει η ηγεσία το κομμάτι του αυτό...ένα όραμα ..ένα όραμα προς τα κάτω εεε... και να πει .. μπορεί να μην συμφωνείς, αλλά ...εεε..αυτή τη στιγμή αυτό που αισθάνομαι ότι λείπει είναι ένα εεε μια σύνθεση ...δηλαδή .../

Ερώτηση 2: Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση στις απαντήσεις των Υπαλλήλων κυριαρχούν δύο θέματα: η επιμόρφωση-εκπαίδευση, και το θέμα της ανάπτυξης μιας κουλτούρας συνεργασίας στον φορέα και στις απαντήσεις των Προϊσταμένων υπερσχύουν τα θέματα της αξιοκρατίας-επιλογής στελεχών, της στρατηγικής -επιτελικής στροφής του φορέα και της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους.

Συνοπτικά οι απαντήσεις στη δεύτερη ερώτηση του πέμπτου άξονα παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Αλλαγή νοοτροπίας Υ1	Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να πιέσουν την πολιτική ηγεσία προς μια τέτοια ενταξιακή κατεύθυνση Π1 Ανάληψη πρωτοβουλίας από συλλογικά όργανα εκπροσώπησης εργαζομένων Π6 Συνδικαλισμός Π12
Θεσμοθέτηση πλαισίου για διενέργεια δράσεων/εκδηλώσεων (εκτός υπηρεσιακού πλαισίου) Υ2	Όραμα Π3
Να γίνει πιο επιτελικό το έργο του φορέα Υ3	Να πάρει η δημόσια διοίκηση την πρωτοβουλία να προτείνει μοντέλο λειτουργίας της Π3
Εκπαίδευση Υ4 Επιμόρφωση Υ1Υ6 Υ8 Υ14	Ενεργός ρόλος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ., διενέργεια έρευνας) Π4
Διαφάνεια σε μετακινήσεις προσωπικού Υ4	Επιμόρφωση Π4
Εξάλειψη ανταγωνισμού ανάμεσα σε υπαλλήλους, ανάπτυξη κουλτούρας ομαδικής εργασίας Υ5 Ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας/συναδελφικότητας Υ6	Αλλαγή συστήματος επιλογής στελεχών δημόσιας διοίκησης Π5 Π9 (εκτίμηση συναδέλφων)
Μείωση αριθμού υπηρεσιών φορέα Υ6	Εφαρμογή συστήματος επιλογής στελεχών Π6 Π10 Π14

Δεν γνωρίζω Y7 Y15	Απλούστευση και εκλογίκευση διαδικασιών Π8 Εξάλειψη γραφειοκρατικών αγκυλώσεων Π12 Π14
Εφαρμογή συστήματος επιλογής στελεχών Y9	Π2
Απεγκλωβισμός από παραδοσιακά μοντέλα διαχείρισης προσωπικού που βασίζονται στον έλεγχο Y10	Στελέχωση με μόνιμο προσωπικό (κατάργηση αποσπάσεων) Π9
Αποτίμηση υφιστάμενων αναγκών και κατόπιν αυτού εφαρμογή των όποιων αλλαγών Y11	Μείωση προσωπικού και αποκλειστική ενασχόληση φορέα με επιτελικά θέματα Π10 Δημιουργία μικρότερων διοικητικών δομών μέσα στον φορέα για καλύτερη μεταξύ τους συνεργασία Π13 Αλλαγή οργανογράμματος Π15
Παροχή κινήτρων σε εργαζομένους Y12	Στοχοθεσία Π15
Απεγκλωβισμός από εξάρτηση πολιτικής ηγεσίας Y13	Καταγραφή ώστε να δούμε που υπολειπόμαστε Π7
	Κίνητρα Π9 Π11 Π12
	Αξιοκρατία Π10 Π11 Π15 Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού με βάση προσόντα και επιθυμίες Π14

Πίνακας 72: Συγκριτικός πίνακας δεύτερης ερώτησης άξονα ε

Στις απαντήσεις των Υπαλλήλων για το τι είδους αλλαγές χρειάζονται στον φορέα κυριαρχούν δύο θέματα: η **επιμόρφωση-εκπαίδευση**, που αναφέρθηκε με emphaticό τρόπο και στο προηγούμενο ερώτημα και το θέμα της **ανάπτυξης μιας κουλτούρας συνεργασίας στον φορέα**. Σε ό, τι αφορά την κουλτούρα συνεργασίας που χρειάζεται να αναπτυχθεί παρατίθενται τα κάτωθι αποσπάσματα:

Y5

Σ: Δηλαδή να μπορεί να λειτουργεί ένα Τμήμα σαν ομάδα. Να μην έχει ο κάθε υπάλληλος το δικό του αντικείμενο, να είναι κλειστός, να μην δηλαδή κάπως πρέπει να λειτουργεί σαν ομάδα, εμ, να σκέφτεται ότι αυτό που κάνει δεν το κάνει για τον εαυτό του, το κάνει για να μπορέσει να δώσει το καλύτερο και να βγει και το καλύτερο παραέξω...δηλαδή το να κρατήσεις τις γνώσεις μόνο για εσένα, αυτό δεν βοηθάει. Θα πρέπει ο ένας να δίνει γνώση στον άλλον. Νομίζω ότι αυτό βοηθάει πάρα πολύ. Και γίνεσαι και καλύτερος με

αυτόν τον τρόπο, βελτιώνεις πράγματα μεταφέροντας ο ένας υπάλληλος τις γνώσεις του στον άλλον.

Υ6

Σ: Ε υπάρχει και έλλειμμα κουλτούρας συνεργασίας νομίζω

[...] αλλά η κουλτούρα δεν αλλάζει μόνο με τις δομές, θέλει κι άλλα πράγματα, θέλει και επιμόρφωση, θέλει και αλλαγή νοοτροπίας, θέλει συναδελφικότητα... αν θέλετε να μιλήσουμε ειλικρινά, υπάρχει πάντοτε ένα έλλειμμα συναδελφικότητας νομίζω σε μεγάλο βαθμό... καθόλου δεν τους ξεχωρίζω τους εργαζόμενους από τους κατέχοντες θέση ευθύνης. Στο σύνολο μιλάω έλλειψη συναδελφικότητας. ...δεν καταλαβαίνεις και τις ανάγκες των άλλων, των υπαλλήλων του τμήματος με το οποίο συνεργάζεσαι. Περιορίζεσαι στις αρμοδιότητές σου, χτίζεις ασπούμε εσύ μια δική σου διαδικασία, αδιαφορείς για το τι θα υποστούν οι άλλοι, εε, δεν βοηθάς πολλές φορές τους συναδέλφους σου και πολλές φορές μπορείς να λειτουργείς και αρνητικά, έτσι;

Σε ό,τι αφορά τις απαντήσεις των Προϊσταμένων για το συγκεκριμένο ερώτημα κυριαρχούν τρία θέματα: **το θέμα της αξιοκρατίας-επιλογής στελεχών, το θέμα μιας στρατηγικής -επιτελικής στροφής του φορέα και το θέμα της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους.**

Στο θέμα της αξιοκρατίας -επιλογής στελεχών εμφανίζονται ξανά θέματα αξιών:

- δικαιοσύνης και ηθικής (Π14)
- συμβολή της διαδικασίας αυτής στη δημιουργία συνοχής των εργαζομένων και του αισθήματος του ανήκειν (Π6)
- ανάγκη να ληφθεί υπόψη η άποψη των ίδιων των εργαζομένων επί του θέματος (Π9).

Π6

Σ: Καταρχήν να αρχίσουν με αυτό που είπα πριν, με την επιλογή Προϊσταμένων, όπως προβλέπεται, με την ανάληψη πρωτοβουλιών ενδεχομένως από τα συλλογικά όργανα που εκπροσωπούν τους εργαζομένους; Ωστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα που να εμ να δημιουργεί μια συνοχή στους εργαζομένους, δηλαδή αυτή τη στιγμή ακόμη και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, όχι σε επίπεδο ηγεσίας ..δεν υπάρχει αυτή η αίσθηση ότι αποτελούν μέλος μίας ομάδας μέσα στον φορέα, επομένως με κάποιον τρόπο θα έπρεπε να επιτευχθεί αυτό. Δηλαδή να αισθάνονται ότι είναι μέλη μίας ομάδας και μπορούν να απευθυνθούν κάπου που θα μπορέσει.. σε κάποιο όργανο που θα μπορέσει να τους βοηθήσει

Π9

Σ: ... και το τέταρτο και σημαντικότερο και το κλείνω είναι ότι οι άνθρωποι οι οποίοι αξιολογούνται να μην είναι μόνο οι σπουδές αλλά να είναι και η εκτίμηση και των συναδέλφων. Αυτό δεν πρέπει να διατυπώνεται πουθενά αλλά αυτό παίζει πολύ μεγάλο ρόλο.

Π14

Σ: Θα ήθελα να αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με τα προσόντα του. Και τις επιθυμίες του. Ένας συνδυασμός προσόντων και επιθυμιών. ..εννοώ και την αξιολόγηση εννοείται και για την τοποθέτηση των υπαλλήλων και για την τοποθέτηση των προϊσταμένων και γενικά των προϊσταμένων, ως το ανώτερο επίπεδο, θεωρώ ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα προσόντα και η αξιολόγηση και να γίνονται και οι κρίσεις, με τρόπο βέβαια δίκαιο και σωστό. ..Γυρνώντας ξανά στην ηθική.

Τέλος, σύμφωνα με τους Προϊσταμένους το αίτημα για απεμπλοκή της ΚΥ από έναν στείρο διοικητισμό και διεκπεραιωτισμό μέσω ενός νέου τρόπου λειτουργίας της που θα δίνει έμφαση στο όραμα και τον στρατηγικό και επιτελικό ρόλο της συνδέεται με την παροχή εσωτερικών κινήτρων για τους εργαζομένους και για την νοηματοδότηση της

[367]

εργασίας στην οποία αναφερθήκαμε και στο προηγούμενο ερώτημα. Οι εργαζόμενοι κάνουν λόγο για την ανάγκη να αισθάνεται κάποιος περήφανος (Π3) που εργάζεται στην ΚΥ, να παρέχει ο χώρος εργασιακή ικανοποίηση, αίσθημα ασφάλειας και σεβασμού (Π12).

Π3

Σ: Τα οφέλη μπορεί να είναι από πολύ απλά ...όπως το επίπεδο αναγνωρισιμότητας παραδείγματος χάρη που είπα προηγουμένως, μέχρι εεε.. να εεε... να υπάρχουν οφέλη σε επίπεδο όχι μόνο αποτελεσματικότητας της διοίκησης [...] να.. αυτός που λέει ότι δουλεύω στο Υπουργείο Παιδείας να.. είναι περήφανος ότι δουλεύει εδώ !/ στο Υπουργείο Παιδείας και όχι μόνο, στην Δημόσια Διοίκηση γενικότερα/ Ναι ναι/ Δεν έχω την εντύπωση ότι συμβαίνει κάτι τέτοιο, και δεν έχει να κάνει μόνο με τις αμοιβές, προφανώς δεν είναι μόνο οι αμοιβές από τη στιγμή που δεν μπορείς να ενισχύσεις τις αμοιβές που είναι μια σημαντική συνιστώσα [...]...Λοιπόν, εεε αφού λοιπόν εε .. δεν μπορείς ..εε .. με την έννοια της επιβράβευσης να τον κάνεις να αισθάνεται εεεε σημαντικός...

Π12

Σ: Ακριβώς, πολύ μεγάλη τυπολατρία. Δεν είναι ότι είμαι κατά των τύπων, όμως οι τύποι .. υπάρχουνε για να μας δημιουργούνε μια βάση κοινής συνεννόησης..και όχι για να καθυστερούνε. Από εκεί κι πέρα είναι πολύ σημαντική και η κουλτούρα του οργανισμού...εντάξει η κουλτούρα, οπωσδήποτε εεε εγώ πραγματικά το συνδέω και με τη συνολική δόμηση της διοίκησης πως πρέπει να διεκπεραιωθούνε... τη διεκπεραιωτική διάσταση της.. αλλά από εκεί και πέρα μπορεί να δοθούνε κίνητρα στους εργαζομένους, κίνητρα... ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να νιώθει ότι εδώ πέρα δημιουργείται ένα περιβάλλον ασφάλειας και αυτό να του το εμ..εμπνεύσει. Το να εξαντλούμαστε σε τυπολατρικές διαδικασίες και σε διαδικασίες που έχουν να κάνουν με εμ που να αφήνουμε έξω αυτό το κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης και της αίσθησης ότι σέβονται τη συγκρότησή

μου, με σέβονται ως άνθρωπο και με υποστηρίζουν. Υποστηρίζω κάτι που με υποστηρίζει όμως. Υπάρχει μία σχέση αμοιβαία σε αυτή τη συνθήκη [...] Σε εμένα έρχονται και φεύγουν οι υπάλληλοι. Έρχονται και φεύγουν γιατί δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο κίνητρο πέρα από το τι ωραίο που είναι το εργασιακό αντικείμενο, τι ωραίο που είναι το κλίμα του τμήματος. Δεν είναι έτσι, δεν είναι μόνο αυτό όμως. Δεν φτάνουν μόνο αυτά. Δεν υπάρχουν κίνητρα...[...]. **Κίνητρο κουλτούρας, κίνητρο απολαβών; Κάτι που να τους κινητοποιεί...**...εδώ είναι σε μία απάνθρωπη συνθήκη πολλών ωρών εργασίες, με πολύ μεγάλες έτσι, με πολύ μεγάλες προκλήσεις καθημερινά...νιώθουνε ότι του απομυζούνε χωρίς πραγματικά να παίρνουν ..μια απολαβή για όλο αυτό και δεν το λέω με οικονομικούς όρους, το λέω από αυτό που με ρωτήσατε προηγουμένως την αίσθηση του ανήκειν, την αίσθηση... να μην νιώθουν αναλώσιμοι. Αυτό.

11. 10 Συμπεράσματα άξονα Ε

Στο τελευταίο τμήμα της συνέντευξης τέθηκαν στους μετέχοντες δύο ερωτήματα που αφορούν στις αλλαγές που χρειάζεται η δημόσια διοίκηση ώστε να ευνοείται η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας, τόσο στο γενικότερο πλαίσιο της όσο και ειδικότερα στον φορέα (Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας; Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;).

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Επιμόρφωση-Εκπαίδευση Αξιολόγηση-Διαδικασία επιλογής στελεχών	Αξιοκρατία-Διαδικασία επιλογής στελεχών Αναδιοργάνωση δημόσιας διοίκησης με έμφαση στον επιτελικό χαρακτήρα της
Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Επιμόρφωση-Εκπαίδευση Ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας	Αξιοκρατία-Διαδικασία επιλογής στελεχών Εξάλειψη γραφειοκρατικών αγκυλώσεων

	Παροχή κινήτρων σε εργαζομένους

Πίνακας 73: Πίνακας συμπερασμάτων άξονα ε

Και στα δύο ερωτήματα παρουσιάζονται τα θέματα που συγκέντρωσαν τουλάχιστον τρεις (3) σχετικές απαντήσεις (αναλυτικά οι απαντήσεις παρουσιάζονται στην ανάλυση των σχετικών ερωτημάτων).

Σε ό,τι αφορά το πρώτο ερώτημα διαπιστώνεται ότι οι Υπάλληλοι δίνουν έμφαση στην ανάγκη επιμόρφωσης -εκπαίδευσης και στην τήρηση μιας αξιοκρατικής διαδικασίας επιλογής στελεχών στην δημόσια διοίκηση. Το δεύτερο θέμα κυριαρχεί και στις απαντήσεις των Προϊσταμένων ενώ ένα ακόμη θέμα που αναδύεται ως σημαντικό είναι η ανάγκη μιας γενικότερης αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης με έμφαση στον επιτελικό της χαρακτήρα (η κατηγορία αυτή αποτελεί σύνθεση επιμέρους θεματικών στις οποίες αναφέρθηκαν οι ερωτώμενοι).

Σε ό,τι αφορά το δεύτερο ερώτημα οι Υπάλληλοι θεωρούν ότι στον φορέα χρειάζεται επιμόρφωση-εκπαίδευση και καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας ενώ οι Προϊστάμενοι δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο θέμα της αξιοκρατίας και την εφαρμογής του νόμου για την επιλογή στελεχών και παράλληλα κάνουν πιο συστηματικά λόγο για την ανάγκη εξάλειψης των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και της παροχής κινήτρων στο προσωπικό.

Συνολικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι αναδύονται τρία κυρίαρχα θέματα:

- α) της ανάγκης για επιμόρφωση-εκπαίδευση (θέμα που αναδεικνύουν οι Υπάλληλοι)
- β) της ανάγκης για αξιοκρατία και αλλαγής-εφαρμογής του πλαισίου επιλογής στελεχών στον δημόσιο τομέα (θέμα που αναδεικνύουν και οι Υπάλληλοι και οι Προϊστάμενοι)

γ) της ανάγκης να απεγκλωβιστεί η κεντρική διοίκηση από έναν γραφειοκρατικό - διεκπεραιωτικό χαρακτήρα και να ασκήσει τον επιτελικό-στρατηγικό ρόλο της (θέμα που αναδεικνύουν οι Προϊστάμενοι).

Κεφάλαιο 12: Συμπεράσματα ποιοτικής έρευνας

Σε συνέχεια της πραγματοποίησης της ποσοτικής έρευνας (με ερωτηματολόγια) που είχε στόχο: α) να διερευνήσει το σχήμα: ενταξιακή ηγεσία (ως προαπαιτούμενο), ένταξη του εργαζομένου, και συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευσή του (ως αποτέλεσμα) στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής διοίκησης του ελληνικού δημοσίου τομέα, βασιζόμενη στο μοντέλο ένταξης που ανέπτυξαν οι Shore et al. (2011) και β) να συγκεκριμενοποιηθεί και να ελεγχθεί η ενταξιακή ηγεσία, ως κατανεμημένη και ηθική, διαπιστώθηκε από την στατιστική ανάλυση ότι επιβεβαιώθηκε η θεωρητική υπόθεση ότι μια ενταξιακή ηγεσία με κατανεμημένο και ηθικό χαρακτήρα σχετίζεται θετικά με την ένταξη του εργαζομένου στην οργανική του μονάδα.

Η ποιοτική πτυχή της έρευνας (μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων, με εργαζομένους της ΚΥ) επικεντρώθηκε στο πρώτο τμήμα του τριμερούς σχήματος (ηγεσία - ένταξη- δέσμευση), δηλαδή στην διερεύνηση της ενταξιακής ηγεσίας, ως κατανεμημένης και ηθικής. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση πέντε θεματικών αξόνων (ρόλος ηγεσίας, πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας, πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας, προσδιορισμός σχέσης ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας, προτεινόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και στην ΚΥ προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας) που αντιστοιχούν σε πέντε κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

- α) Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο της ηγεσίας στον φορέα;
- β) Πώς προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι τον όρο ενταξιακή ηγεσία;
- γ) Ποιες ηγετικές πρακτικές θεωρούν ότι συμβάλουν στην ενταξιακή ηγεσία;
- δ) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;

ε) Ποιες αλλαγές θεωρούνται απαραίτητες γενικότερα στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στον φορέα ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Επιγραμματικά παρουσιάζονται τα ευρήματα των συμπερασμάτων ανά άξονα:

Άξονας πρώτος: ρόλος ηγεσίας

- Η ηγεσία είναι σημαντική στον φορέα
- Δεν επιτελεί πάντα τον στρατηγικό- επιτελικό της ρόλο αλλά συχνά περιορίζεται σε ένα πρακτικό-διεκπεραιωτικό ρόλο
- Η πολιτική ηγεσία επιδρά στην διοικητική αρνητικά
- Η διαχείριση του προσωπικού αναδεικνύεται ως βασικό θέμα της ηγεσίας

Άξονας δεύτερος: πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας

ΕΝΤΑΞΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ			
Αντιλήψεις Υπαλλήλων		Αντιλήψεις Προϊσταμένων	
Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου στη λήψη αποφάσεων		Αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό (και η ετερογένειά του)	
Συμμετοχικότητα-ομαδικότητα		Ομαδοσυνεργατικότητα	
Ταπεινότητα ηγεσίας		-	
Δίνεται σε υπαλλήλους περιθώριο να αναλάβουν πρωτοβουλίες		-	
Βαθμός άσκησης ενταξιακής ηγεσίας Διάσταση απόψεων Προϊσταμένων -Υπαλλήλων			
Χαρακτηριστικά ενταξιακού ηγέτη		Συμπεριφορά ενταξιακού ηγέτη	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων	Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Ενσυναίσθηση	Ενσυναίσθηση	Δικαιοσύνη	Ισορροπημένη φιλικότητα
Επικοινωνιακός	Γνώση αντικειμένου	Επιτυχής διαχείρισης κρίσεων-συγκρούσεων	Δικαιοσύνη
Ικανότητα ακρόασης	Ομαδικότητα	Υποστηρικτικός	Εργατικότητα

Πίνακας 74: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα β

Άξονας τρίτος: πρακτικές ενταξιακής ηγεσίας

Πρακτικές ενταξιακής ηγεσίας που είχε εφαρμόσει Προϊστάμενος	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Συζήτηση 2. Υποστηρικτικότητα 3. Γνώση αντικειμένου	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Συναντήσεις-συζητήσεις 2. Δικαιοσύνη (κυρίως σε κατανομή εργασιών) 3. Εργατικότητα-ανάληψη ρόλου που δεν του αναλογούσε
Πρακτικές ενταξιακής ηγεσίας που εφαρμόζουν οι ίδιοι οι Προϊστάμενοι: 1. Συζήτηση 2. Δικαιοσύνη (κυρίως σε κατανομή εργασιών) 3. Ομαδικότητα	
Πρακτικές Προϊσταμένων που συμβάλλουν σε αίσθημα ανήκειν	
Απαντήσεις υπαλλήλων 1. Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου 2. Αναγνώριση 3. Υποστηρικτικότητα	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Αναγνώριση 2. Συμμετοχή (συζήτηση, διαμόρφωση κοινών στάσεων) 3. Προσωπική πτυχή σχέσης
Πρακτικές Προϊσταμένων που συμβάλλουν σε αίσθημα μοναδικότητας	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Αναγνώριση 2. Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου 3. Διαφοροποιημένη προσέγγιση υπαλλήλου	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Γνώση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών υφισταμένων 2. Αναγνώριση 3. Εμπιστοσύνη
Συζητήσεις για θέματα ένταξης σε εργασιακό χώρο Παρουσιάζεται απόκλιση καθώς οι Προϊστάμενοι κατά κύριο λόγο συζητάνε σχετικά θέματα ενώ οι Υπάλληλοι όχι	
Απαντήσεις Υπαλλήλων 1. Ένταξη νεοφερμένων υπαλλήλων 2. Έλλειμμα επικοινωνίας και συνεργασίας και ανάμεσα σε υπαλλήλους αλλά και ανάμεσα σε υπηρεσίες	Απαντήσεις Προϊσταμένων 1. Τρόπος κινητοποίησης εργαζομένων 2. Χειρισμός υπαλλήλων με «προβληματική συμπεριφορά» 3. Συνύπαρξη διαφορετικών ηγετικών στυλ στον φορέα

Πίνακας 75: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα γ

Άξονας τέταρτος: σχέση κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας

Είναι πιο σημαντική η ηθική ή η κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Ξεκάθαρα προκρίνουν την ηθική	Προκρίνουν την ηθική
Συνδέονται μεταξύ τους αυτές οι δυο μορφές ηγεσίας και πώς;	
Απαντήσεις υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Συνδέονται και θεωρούν την ηθική προϋπόθεση	Συνδέονται και θεωρούν την ηθική προϋπόθεση
Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Πιο εύκολο να αναπτυχθεί η κατανεμημένη	Πιο εύκολο να αναπτυχθεί η κατανεμημένη
Ποια θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Μοιράζονται οι απαντήσεις	Προκρίνουν την ηθική
Ποια έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Την ηθική	Την ηθική

Πίνακας 76: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα δ

Άξονας πέμπτος: απαραίτητες αλλαγές γενικότερα στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στον φορέα ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας

Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Επιμόρφωση-Εκπαίδευση Αξιολόγηση-Διαδικασία επιλογής στελεχών	Αξιοκρατία-Διαδικασία επιλογής στελεχών Αναδιοργάνωση δημόσιας διοίκησης με έμφαση στον επιτελικό χαρακτήρα της
Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Επιμόρφωση-Εκπαίδευση Ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας	Αξιοκρατία-Διαδικασία επιλογής στελεχών Εξάλειψη γραφειοκρατικών αγκυλώσεων Παροχή κινήτρων σε εργαζομένους

Πίνακας 77: Πίνακας συνολικών αποτελεσμάτων άξονα ε

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι εργαζόμενοι στην ΚΥ θεωρούν την ηγεσία σημαντική για τον φορέα ενώ παράλληλα επισημαίνουν ότι α) δεν επιτελεί πάντα τον στρατηγικό- επιτελικό της ρόλο (αλλά συχνά περιορίζεται σε ένα πρακτικό-διεκπαιωτικό ρόλο) και β) η πολιτική ηγεσία επιδρά στην διοικητική αρνητικά. Αναγνωρίζουν, ακόμη, την διαχείριση του προσωπικού ως βασικό θέμα της ηγεσίας.

Σε ό,τι αφορά την πρόσληψη της ενταξιακής ηγεσίας οι Υπάλληλοι θεωρούν ότι μια τέτοια ηγεσία λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των εργαζομένων, χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα και συμμετοχή, τους παρέχει περιθώριο για πρωτοβουλίες και διέπεται από ταπεινότητα, ενώ αντίστοιχα στην ίδια λογική κινούνται και οι Προϊστάμενοι που προτάσσουν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ομαδοσυνεργατικότητα. Όλες αυτές οι έννοιες ενυπάρχουν στις διάφορες προσπάθειες ορισμού της ενταξιακής ηγεσίας που συναντάμε στην βιβλιογραφία, χωρίς να έχει ακόμη βέβαια διατυπωθεί με σαφήνεια ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας.

Το κύριο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας ενταξιακός ηγέτης για του εργαζομένους είναι η ενσυναίσθηση και η κύρια συμπεριφορά που χρειάζεται να τον χαρακτηρίζει είναι η δικαιοσύνη. Με την ενσυναίσθηση, που αποτελεί πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, ξεπερνιέται το όριο των κοινωνικών/διαπροσωπικών δεξιοτήτων και βρισκόμαστε σε ένα πεδίο, το οποίο ο Yukl (2009: 265) ονομάζει «νέες» ηγετικές ικανότητες και για τις οποίες διαπιστώνει ότι διαθέτουμε μικρό αριθμό ερευνών που να εξετάζουν τη σχέση ανάμεσα σε αυτές και την αποτελεσματική ηγεσία. Με την έννοια την δικαιοσύνης που προτάσσουν οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι και προϊστάμενοι) στο ερώτημα για τη συμπεριφορά του ενταξιακού ηγέτη εισερχόμαστε ξεκάθαρα στο πεδίο της ηθικής ηγεσίας. Χρειάζεται ακόμη να αναφερθεί ότι στις σχετικές απαντήσεις γίνεται λόγος και για τη γνώση του αντικειμένου αλλά και την εργατικότητα/ανάληψη ρόλου που δεν αναλογεί στον Προϊστάμενο, με το πρώτο κομμάτι να υπογραμμίζει την ανάγκη ο ενταξιακός ηγέτης να κατέχει και τις παραδοσιακές γνωστικές ικανότητες που απαιτείται να διαθέτει ένας ηγέτης ενώ το κομμάτι της εργατικότητας και της ανάληψης ρόλων που δεν του αναλογούν αφορά και αυτό σε πτυχές της ηθικότητας τους ηγέτη.

Σε ό,τι αφορά στις πρακτικές της ενταξιακής ηγεσίας η κύρια πρακτική που αναφέρεται είναι η συζήτηση, η οποία αποτελεί και την κατεξοχήν πρακτική που θεωρούν

ότι εφαρμόζουν οι ίδιοι οι Προϊστάμενοι. Σε ό,τι αφορά τις πρακτικές που μπορούν να συμβάλλουν στο αίσθημα του ανήκειν και στο αίσθημα της μοναδικότητας του υπαλλήλου διαπιστώνεται ο κεντρικός ρόλος που παίζει η αναγνώριση (που και αυτή συνδέεται έμμεσα με την ηθική) και στις δύο κατηγορίες. Προκύπτει ισχυρός βαθμός κοινών απαντήσεων στις δύο κατηγορίες, γεγονός που είναι συμβατό με τα αποτελέσματα και της ποσοτικής έρευνας στην οποία δεν αποτυπώθηκαν ως χωριστοί παράγοντες στην κλίμακα της ένταξης, το αίσθημα του ανήκειν και το αίσθημα της μοναδικότητας παρότι θεωρούνται διακριτές στην εννοιολόγηση της ένταξης από τους Shore et al. (2011).

Σε ό,τι αφορά το ερώτημα για τη σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία είναι καταφανές ότι χωρίς την ύπαρξη μιας ηθικής ηγεσίας δεν μπορεί να αναπτυχθεί μια ουσιαστικά κατανεμημένη ηγεσία, παρά μόνον ένα κακέκτυπό της. Το συμπέρασμα αυτό συμπίπτει με την βαρύτητα που δίνεται στην ηθική ηγεσία, η οποία θεωρείται σχεδόν ταυτόσημη του όρου ηγεσία και επιβεβαιώνει το πόσο σημαντικό είναι για την δημοσία διοίκηση των κομμάτι των αξιών. Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι παρότι οι αναφορές στην κατανεμημένη ηγεσία είναι λιγότερο συχνές εντούτοις καταγράφονται δύο σημαντικά στοιχεία για το πώς την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι: από τη μία συνδέεται με μια πιο τεχνική διαχειριστική δεξιότητα των Προϊσταμένων και από την άλλη θεωρείται εργαλείο για την νοσηματοδότηση της εργασίας για τους Υπαλλήλους.

Αυτή η φαινομενική αντίφαση θεωρούμε ότι αίρεται με την επισήμανση εκ μέρους των συνεντευξιζόμενων ότι η κατανεμημένη ηγεσία είναι εύκολο να ασκηθεί τυπικά σε κακέκτυπη μορφή της, αλλά για να λειτουργήσει ουσιαστικά σε ένα χώρο εργασίας είναι απαραίτητη προϋπόθεσή της η ηθικότητα της ηγεσίας ώστε να μην εγκλωβιστεί με μια διοικητικίστικη πρακτική.

Για το θέμα των αλλαγών που χρειάζονται στη δημόσια διοίκηση για να αναπτυχθεί μια ενταξιακή ηγεσία οι ερωτώμενοι επανέρχονται σε αρκετά από τα θέματα που αναφέρονται στα αρχικά ερωτήματα (άξονας πρώτος) και το κύριο αίτημα που διατυπώνουν Υπάλληλοι και Προϊστάμενοι είναι το αίτημα για αξιοκρατία και εφαρμογή ενός ουσιαστικού πλαισίου για την επιλογή των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Καταληκτικά, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη και την κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία με ένα προβάδισμα να δίνεται στην ηθική ηγεσία, ως την προϋπόθεση χωρίς την οποία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και μια ουσιαστική κατανομή της ηγεσίας. Έννοιες όπως δικαιοσύνη, αναγνώριση, αξιοκρατία, ενσυναίσθηση μας εισάγουν εξ αρχής στο πεδίο της ηθικότητας της ηγεσίας ακόμη κι αυτό συμβαίνει έμμεσα. Παράλληλα η έμφαση στην ομαδικότητα, η σημασία στην πρακτική της συζήτησης και η αναφορά στις πρωτοβουλίες που πρέπει να αναλαμβάνουν και οι υπάλληλοι καθιστά σαφές ότι από μόνη της η ηθική ηγεσία δεν αρκεί για να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Μέρος Z: Συνολική ανάλυση αποτελεσμάτων

Κεφάλαιο 13: Τριγωνοποίηση

Όπως περιεγράφη αναλυτικά στα προηγούμενα κεφάλαια, στην έρευνα αυτή διεξήχθη αρχικά η ποσοτική έρευνα (ερωτηματολόγια) και εξήχθησαν τα συμπεράσματα της ποσοτικής πτυχής της έρευνας ενώ στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ποιοτική πλευρά της έρευνας μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων και διατυπώθηκαν, επίσης, τα σχετικά συμπεράσματα. Η ποιοτική έρευνα εμβαθύνει περισσότερο στο πρώτο τρίπτυχο των θεμάτων που διερευνά η ποσοτική έρευνα ενώ παράλληλα διερευνά και επιπλέον ζητήματα. Στα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνώνται και με τις δύο μεθόδους (ποσοτική και ποιοτική) θα επιχειρηθεί να γίνει τριγωνοποίηση προκειμένου να γίνει αμοιβαίος έλεγχος των ευρημάτων (Bryman, 2017).

Από τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα θεωρούμε ότι ενδείκνυνται να ελεγχθούν αμοιβαία τα ακόλουθα τρία βασικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν με διαφορετικό τρόπο τόσο στα ερωτηματολόγια όσο και στις συνεντεύξεις:

- α) Αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην ΚΥ την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας;**
- β) Η ενταξιακή ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ηγεσία που εδράζεται σε στοιχεία μιας κατανομημένης και ηθικής ηγεσίας;**
- γ) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην κατανομημένη και την ηθική ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;**

Προκειμένου να καταστεί σαφές πως σχετίζονται αυτά τα τρία κοινά ερωτήματα με τα ερωτήματα των δύο φάσεων της έρευνας υπενθυμίζεται ότι στην ποσοτική πτυχή της έρευνας τέθηκαν τρία κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό ερώτημα 1

Μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου;

Ερευνητικό ερώτημα 2

Σε ποιο βαθμό οι αντιλήψεις για την κατανεμημένη και ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα της ένταξης του εργαζομένου;

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Πώς σχετίζεται η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου α) με το αίσθημα ένταξής του στην οργανική του μονάδα β) με την κατανεμημένη ηγεσία και γ) με την ηθική ηγεσία; Σε ποιον βαθμό οι αντιλήψεις α) για το αίσθημα ένταξης στην οργανική μονάδα β) για την κατανεμημένη ηγεσία και γ) για την ηθική ηγεσία προβλέπουν το αίσθημα συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης;

Στο ποιοτικό σκέλος της έρευνας διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με πέντε θεματικούς άξονες που αντιστοιχούν σε πέντε κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο της ηγεσίας στον φορέα;
- 2) Πώς προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι τον όρο ενταξιακή ηγεσία;
- 3) Ποιες ηγετικές πρακτικές θεωρούν ότι συμβάλλουν στην ενταξιακή ηγεσία;
- 4) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- 5) Ποιες αλλαγές θεωρούνται απαραίτητες γενικότερα στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στον φορέα ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Από την παράθεση των ερευνητικών ερωτημάτων προκύπτει ότι στο κοινό ερευνητικό ερώτημα α μπορούν να συγκριθούν στοιχεία που αντλούνται από το Ερευνητικά Ερωτήματα 1 και 2 της ποσοτικής έρευνας και από το Ερευνητικό Ερώτημα 2 της ποιοτικής έρευνας. Στο κοινό ερευνητικό ερώτημα β μπορούν να αντιπαρατεθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων των εργαζομένων στα Ερευνητικά Ερωτήματα 1 και 2 της ποσοτικής έρευνας με αυτά των απαντήσεων στα Ερευνητικά Ερωτήματα 2 και 3 της ποιοτικής έρευνας. Τέλος, για το κοινό ερευνητικό ερώτημα γ θα συγκριθούν τα συμπεράσματα των απαντήσεων του Ερευνητικού Ερωτήματος 2 της ποσοτικής έρευνας με το Ερευνητικό Ερώτημα 4 της ποιοτικής έρευνας. Συνεπώς, στην τριγωνοποίηση που επιχειρείται εξετάζονται συγκριτικά κυρίως τα 2 πρώτα από τα συνολικά 3 Ερευνητικά Ερωτήματα της ποσοτικής έρευνας με τα Ερευνητικά Ερωτήματα 2, 3 και 4 από τα συνολικά 5 της ποιοτικής έρευνας.

Ερώτημα Α: Αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην ΚΥ την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Το πρώτο κοινό ερευνητικό ερώτημα που διατυπώθηκε και για το οποίο μπορεί να επιχειρηθεί σύγκριση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας απαντιέται πιο άμεσα από τις συνεντεύξεις. Πιο συγκεκριμένα στον πρώτο άξονα των συνεντεύξεων τίθεται το εξής υποερώτημα της Ερώτησης 1: ***Θεωρείτε ότι στον χώρο εργασίας σας ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία; Γιατί;***

Στο ερώτημα, όπως περιγράφηκε αναλυτικά στο σχετικό κεφάλαιο, δόθηκαν ετερογενείς απαντήσεις. Κάποιοι ερωτώμενοι απαντούσαν μόνο για την οργανική μονάδα και κάποιοι και για τον φορέα. Κάποιοι, επίσης, έδωσαν αντιφατικές απαντήσεις ενώ ελάχιστοι αιτιολόγησαν ουσιαστικά την απάντησή τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν μπορούν να ενταχθούν σε δύο γενικές κατηγορίες: στην κατηγορία «Εξαρτάται από τα πρόσωπα» και στην κατηγορία θετική ή αρνητική απάντηση (με τις εξής υποκατηγορίες:

Θετική απάντηση και για την μονάδα και για τον φορέα, Θετική απάντηση μόνον για την μονάδα, Απάντηση που αναγνωρίζει έναν μέτριο βαθμό, Απάντηση που αναγνωρίζει έναν μικρό βαθμό και Αρνητική απάντηση).

Σε ό,τι αφορά τους λόγους ύπαρξης ή μη μιας ενταξιακής ηγεσίας (πτυχή του ερωτήματος που δεν αναπτύσσεται επαρκώς από τους ερωτώμενους) αναφέρονται οι ακόλουθοι:

- Αρνητική απάντηση: ευθύνονται οι υπάλληλοι (απροθυμία Y1, έλλειψη κουλτούρας ανάληψης πρωτοβουλιών Y8) ευθύνονται οι Προϊστάμενοι (συγκεντρωτικοί Y1, υπεροψία Y4), ευθύνεται η δομή του φορέα (εστίαση σε διοικητική διεκπεραίωση Π14)
- Θετική απάντηση: δίνεται η δυνατότητα σε υπαλλήλους να εκφράζουν τις απόψεις τους (Y14) και ο Προϊστάμενος λειτουργεί συλλογικά και με ενσυναίσθηση (Y11).

Διαπιστώθηκε ότι και οι δύο κατηγορίες απαντήσεων απαντούν τόσο στους Υπαλλήλους όσο και στους Προϊσταμένους. Επισημάνθηκε ακόμη ότι η πλειοψηφία των Προϊσταμένων απαντά θετικά ενώ λίγοι Υπάλληλοι απαντούν, επίσης, θετικά **γεγονός που μαρτυρά απόκλιση στις αντιλήψεις Προϊσταμένων και Υπαλλήλων για το κατά πόσον ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία.**

Αντίστοιχα από την ποσοτική ανάλυση μπορούν να αξιοποιηθούν δύο στοιχεία που φωτίζουν έμμεσα αυτή την ερώτηση:

1. Σε ό,τι αφορά την κατανομή της ηγεσίας καθώς τα τέσσερα σχετικά ερωτήματα δεν αποτελούν κλίμακα και ο θετικότερος τύπος κατανομής ηγεσίας αντιστοιχεί βάσει της βιβλιογραφία στην ερώτηση 1 της κατανεμημένης ηγεσίας από την ομαδοποίηση των τιμών σε τρία επίπεδα (χαμηλό 1-2.5, μεσαίο 2.6-4.6 , υψηλό 4.6-6) διαπιστώνεται κατανομή σε μεσαίο επίπεδο με ενισχυμένες τάσεις για την

- ερώτηση 1 της κατανεμημένης ηγεσίας (3.46). Αντίστοιχα για την ηθική ηγεσία (στο πλαίσιο τριών επιπέδων: κατανομή που κυμαίνεται σε χαμηλό 1-2.5, σε μεσαίο 2.6 έως 3.5 και σε υψηλό επίπεδο 3.6 έως 5) καταγράφεται οριακά υψηλή τάση (35.64).
2. Από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι που ασκούν Καθήκοντα Προϊσταμένου συμφωνούν περισσότερο (με μέσο όρο 3.74) με την δήλωση της ερώτησης 1 ότι ‘Συλλογικά σχεδιάζουμε ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας’ συγκριτικά με τους υπόλοιπους Υπάλληλους (μέσος όρος 3.33). Αυτή η τάση να απαντούν πιο θετικά στην ερώτηση 1 οι Προϊστάμενοι θεωρείται αρκετά σταθερή, καθώς ο πληθυσμός χωρίζεται σε μόνο δύο κατηγορίες, με αποτέλεσμα κάθε κατηγορία να είναι πολυπληθής.
- **Συμπέρασμα:** Σε ό,τι αφορά το εάν ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία διαπιστώνεται από την ποσοτική ανάλυση μια τάση να δηλώνεται μια κατανομή που κυμαίνεται σε μεσαίο επίπεδο για την άσκηση κατανεμημένης ηγεσίας και σε οριακά υψηλό επίπεδο για την άσκηση ηθικής ηγεσίας. Στις συνεντεύξεις οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ετερογενείς με τους υπαλλήλους να δίνουν έμφαση στο πρόσωπα για την ύπαρξη ή μη μιας ενταξιακής ηγεσίας και να μοιράζονται ουσιαστικά οι θετικές και αρνητικές απαντήσεις στο ερώτημα ενώ στους Προϊσταμένους κυριαρχούν οι θετικές απαντήσεις. Κοινή τάση να απαντούν πιο θετικά οι Προϊστάμενοι στην ύπαρξη μιας κατανεμημένης ηγεσίας διαπιστώθηκε και στην ποσοτική ανάλυση. Συνεπώς, προκύπτει ότι η κατά τη γνώμη των εργαζομένων υπάρχουν ενταξιακά χαρακτηριστικά στην ηγεσία που ασκείται στον φορέα αλλά οι Προϊστάμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απαντούν θετικά σε αυτή την ερώτηση.

Σε μια προσπάθεια να γίνει μια σύγκριση με σχετικά αποτελέσματα άλλων ερευνών μπορούν να ειπωθούν τα εξής (αναλυτικά στοιχεία για τη σύγκριση με

συναφείς έρευνες υπάρχουν στα αντίστοιχα κεφάλαια που αφορούν την ποσοτική και ποιοτική πτυχή της έρευνας):

- Καθώς δεν είναι σε γνώση μας καμία έρευνα που να διερευνά την ένταξη βασιζόμενη στην κλίμακα για την ένταξη των Chung et al. (2020) που βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο των Shore et al. (2011), η όποια σύγκριση μπορεί να γίνει μόνο ανάμεσα στην παρούσα έρευνα και σε αυτή των Chung et al. (2020). Κύρια διαφορά είναι ότι ενώ τα δέκα στοιχεία των Chung et al. (2020) αντιστοιχούν σε δύο παράγοντες (ανήκειν και μοναδικότητα) στην παρούσα έρευνα υπήρξε μόνον ένας παράγοντας. Επίσης, η διάκριση του επιπέδου ένταξης σε τρεις κατηγορίες (χαμηλή, μεσαία, υψηλή), όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο της στατιστικής ανάλυσης, έγινε μόνο στην παρούσα έρευνα και δεν υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης με τα αποτελέσματα της έρευνας των Chung et al. (2020).
- Στο σημείο αυτό χρειάζεται ακόμη να αναφερθεί ότι οι περισσότερες έρευνες επιχειρούν να προσδιορίζουν πως ορίζεται η ενταξιακή ηγεσία και ποια είναι τα χαρακτηριστικά/συμπεριφορές του ενταξιακού ηγέτη, παρά αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ασκείται (και σε ποιον βαθμό) μια ενταξιακή ηγεσία στο εργασιακό του περιβάλλον.
- Τέλος, επισημαίνεται ότι δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς η τυχόν διάσταση απόψεων ανάμεσα σε υπαλλήλους και προϊσταμένους για το κατά πόσον ασκείται ενταξιακή ηγεσία σε έναν χώρο εργασίας.

Ερώτημα Β: Η ενταξιακή ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ηγεσία που εδράζεται σε στοιχεία μιας κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας;

Το δεύτερο κοινό ερώτημα απαντιέται άμεσα από την ποσοτική έρευνα και έμμεσα από τα στοιχεία της ποιοτικής έρευνας. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της ποσοτικής

έρευνας [Μια ενταξιακή ηγεσία, οριζόμενη ως κατανεμημένη και ηθική, σχετίζεται (και σε τι βαθμό) με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου;] απαντιέται θετικά. Η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνει ότι η κατανεμημένη και η ηθική ηγεσία σχετίζονται με την ένταξη του εργαζομένου.

Σχετικές ενδείξεις προκύπτουν από τα στοιχεία που αντλούνται από την πρώτη ερώτηση του πρώτου άξονα των συνεντεύξεων (***Πώς αντιλαμβάνεστε μια ενταξιακή ηγεσία;***). Κατά τους υπαλλήλους μια ηγεσία είναι ενταξιακή όταν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του υπαλλήλου στη λήψη των αποφάσεων, όταν το περιβάλλον είναι ομαδικό-συμμετοχικό, όταν του δίδεται περιθώριο να αναλάβει πρωτοβουλίες και όταν οι ηγέτες είναι ταπεινοί ενώ για τους Προϊσταμένους ενταξιακή είναι μια ηγεσία όταν κατά κύριο λόγο αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνοντας υπόψη και την ετερότητά του και όταν υιοθετείται ένα ομαδοσυνεργατικό πλαίσιο εργασίας. Τόσο στις απαντήσεις των Υπάλληλων όσο και στις απαντήσεις των Προϊσταμένων χρησιμοποιούνται λέξεις-κλειδιά είτε για την κατανομή της ηγεσίας (ομαδικότητα, συμμετοχή, πρωτοβουλίες εργαζομένων) είτε για την ηθική της ηγεσίας (ταπεινότητα ηγέτη, λήψη υπόψη άποψης υπαλλήλου).

Επιπλέον στα ερωτήματα των συνεντεύξεων που αφορούν στα χαρακτηριστικά και στη συμπεριφορά του ενταξιακού ηγέτη ανά κατηγορία Υπαλλήλου/Προϊσταμένου οι τρεις (3) ιδιότητες που συγκέντρωσαν τον μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων (παρατίθενται στον κάτωθι πίνακα) εμπεριέχουν στοιχεία που παραπέμπουν κυρίως στην ηθική της ηγεσίας (ικανότητα ακρόασης, δικαιοσύνη) ενώ στη βιβλιογραφία η ενσυναίσθηση που αποτελεί το κυρίαρχο χαρακτηριστικό έχει συνδεθεί με την ηθική ηγεσία (Holt & Marques, 2012).

Χαρακτηριστικά ενταξιακού ηγέτη		Συμπεριφορά ενταξιακού ηγέτη	
Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων	Απαντήσεις Υπαλλήλων	Απαντήσεις Προϊσταμένων
Ενσυναίσθηση	Ενσυναίσθηση	Δικαιοσύνη	Ισορροπημένη φιλικότητα
Επικοινωνιακός	Γνώση αντικειμένου	Επιτυχής διαχείρισης κρίσεων-συγκρούσεων	Δικαιοσύνη
Ικανότητα ακρόασης	Ομαδικότητα	Υποστηρικτικός	Εργατικότητα

Πίνακας 78: Πίνακας χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς ενταξιακού ηγέτη

Συμπέρασμα: Η ποσοτική φάση της έρευνας επιβεβαιώνει την υπόθεση ότι μια ηγεσία που διαθέτει χαρακτηριστικά μιας κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας σχετίζεται με την ένταξη του εργαζομένου. Στο ερώτημα «*Πώς αντιλαμβάνονται μια ενταξιακή ηγεσία;*» κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων οι εργαζόμενοι απαντούν αναφέροντας στοιχεία που συνδέονται και με την κατανομή και με την ηθική της ηγεσίας ενώ σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου μοιάζει να δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στη διάσταση της ηθικής ηγεσίας. Συνεπώς, και στις δύο ερευνητικές μεθόδους επιβεβαιώνεται η σχέση της ενταξιακής ηγεσίας με την κατανομή και την ηθική της ηγεσίας.

Σύγκριση με αποτελέσματα άλλων ερευνών θα μπορούσε στο ερώτημα αυτό να επιχειρηθεί έμμεσα με τα αποτελέσματα της ποιοτικής προσέγγισης, καθώς η ποσοτική έρευνα εξετάζει αποκλειστικά την ενταξιακή ηγεσία ως κατανεμημένη και/ή ηθική και δεν έχει εντοπιστεί παραπλήσια ερευνητική απόπειρα.

Σε ό,τι αφορά το πώς προσλαμβάνεται η ενταξιακή ηγεσία μπορούμε επιγραμματικά (αναλυτικά στοιχεία παρέχονται στο κεφάλαιο που αφορά την ποιοτική πτυχή της έρευνας) να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας κινούνται, σε γενικές γραμμές, στο δίπολο «ανήκειν» και «μοναδικότητα» που οριοθετούν για την ένταξη οι Shore et al. (2011). Το αίτημα που εκφράζουν οι υπάλληλοι να λαμβάνεται υπόψη η άποψή τους, να μετέχουν στις διαδικασίες και να υπάρχει ομαδικό πνεύμα εργασίας χονδρικά αντιστοιχεί

στο αίσθημα του ανήκειν ενώ το αίτημα για αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (και της ετερογένειάς του) αντιστοιχεί κυρίως στην μοναδικότητα.

Σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά των ενταξιακών ηγετών η παρούσα έρευνα εμφανίζει κοινά στοιχεία με αυτή των Randel et al. (2018) καθώς η γνωστική πολυπλοκότητα/cognitive complexity καταγράφεται και στην παρούσα έρευνα με έναν τρόπο καθώς γίνεται λόγος για «γνώση του αντικειμένου». Παράλληλα τα ευρήματα της παρούσας έρευνας για την ανάγκη να διαθέτει ο ηγέτης ενσυναίσθηση, επικοινωνιακές δεξιότητες και ομαδικότητα σχετίζονται με τις «πεποιθήσεις υπέρ της ποικιλομορφίας» των Randel et al. (2018), καθώς αποτελούν και τα τρία στοιχεία ήπιες δεξιότητες, απαραίτητες για μια στάση που ενισχύει την ποικιλομορφία. Ειδικότερα για την ενσυναίσθηση αξίζει να αναφερθεί ότι έχει συνδεθεί με την ηθική ηγεσία (Holt & Marques, 2012; Mahsud et al., 2010).

Επιπλέον, σε ό,τι αφορά την ενταξιακή ηγετική συμπεριφορά το θέμα της δικαιοσύνης εμφανίζεται και στην παρούσα έρευνα αλλά και στους Randel et al. (2018), ως ένα στοιχείο που ενισχύει το αίσθημα του ανήκειν. Τέλος, η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά που καταγράφεται ως στοιχείο ενταξιακής ηγετικής συμπεριφοράς στην έρευνα αυτή μπορεί να συνδεθεί με την ανοικτότητα, προσβασιμότητα και διαθεσιμότητα του ηγέτη των Carmeli et al. (2010).

Ερώτημα Γ: Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Το ερώτημα αυτό επιχειρήθηκε να απαντηθεί κυρίως μέσω των ερωτημάτων του τέταρτου άξονα των συνεντεύξεων. Τα στοιχεία που ήδη διαθέτουμε από την ποσοτική έρευνα μαρτυρούν ότι και η κατανεμημένη και η ηθική ηγεσία σχετίζονται με τη ένταξη του εργαζομένου. Το συμπέρασμα που εξάγεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στον τέταρτο άξονα των συνεντεύξεων για τη σχέση της κατανεμημένης με την ηθική ηγεσία στο

πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας είναι ότι στη συνείδηση των εργαζομένων έχει ένα σαφές προβάδισμα η ηθική ηγεσία προκειμένου για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Τόσο οι Υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι την θεωρούν πιο σημαντική και προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας.

Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι παρότι οι αναφορές στην κατανεμημένη ηγεσία είναι λιγότερο συχνές εντούτοις καταγράφονται δύο σημαντικά στοιχεία για το πώς την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι: από τη μία συνδέεται με μια πιο τεχνική διαχειριστική δεξιότητα των Προϊσταμένων και από την άλλη θεωρείται εργαλείο για την νοηματοδότηση της εργασίας για τους Υπαλλήλους. Συνεπώς, προκύπτει ότι η κατανεμημένη ηγεσία είναι εύκολο να ασκηθεί τυπικά σε κακέκτυπη μορφή της, αλλά για να λειτουργήσει ουσιαστικά σε ένα χώρο εργασίας είναι απαραίτητη προϋπόθεσή της η ηθικότητα της ηγεσίας ώστε να μην εγκλωβιστεί σε μια διοικητικίστικη πρακτική.

Συμπέρασμα: Η ποσοτική έρευνα τεκμηριώνει τη σημασία της κατανεμημένης και της ηθικής ηγεσίας για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας χωρίς να εμβαθύνει στο τρόπο σύνδεσής τους. Η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει περισσότερο αυτή τη σχέση και προκύπτει ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Η σημασία και της κατανεμημένης ηγεσίας εδραιώνεται και λόγω του γεγονότος ότι στις συνεντεύξεις των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με ζητήματα νοηματοδότησης της εργασίας και να μην περιορίζεται μόνο σε ένα τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης της εργασίας.

Συμπέρασμα

Στη διατριβή αυτή, που διερευνά το θέμα της εννοιολόγησης μια ενταξιακής ηγεσίας ως κατανεμημένης και ηθικής, τέθηκαν τα ακόλουθα τρία βασικά κοινά ερωτήματα για την ποσοτική και την ποιοτική έρευνα:

- α) Αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην ΚΥ την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- β) Η ενταξιακή ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ηγεσία που εδράζεται σε στοιχεία μιας κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας;
- γ) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην κατανεμημένη και την ηθική ηγεσία στο πλαίσιο μιας ενταξιακής ηγεσίας;

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν το σε ό,τι αφορά το **πρώτο κοινό ερευνητικό ερώτημα**, το εάν ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία, διαπιστώνεται από την ποσοτική ανάλυση μια τάση να δηλώνεται μια κατανομή που κυμαίνεται σε μεσαίο επίπεδο για την άσκηση κατανεμημένης ηγεσίας και σε οριακά υψηλό επίπεδο για την άσκηση ηθικής ηγεσίας (οι σχετικές κατηγοριοποιήσεις -σε χαμηλό, μεσαίο και υψηλό επίπεδο- περιγράφονται αναλυτικά στο μέρος Α της εμπειρικής έρευνας με τίτλο «Ποσοτική Προσέγγιση»).

Στις συνεντεύξεις οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ετερογενείς με τους υπαλλήλους να δίνουν έμφαση στο πρόσωπα για την ύπαρξη ή μη μιας ενταξιακής ηγεσίας και να μοιράζονται ουσιαστικά οι θετικές και αρνητικές απαντήσεις στο ερώτημα ενώ στους Προϊσταμένους κυριαρχούν οι θετικές απαντήσεις. Κοινή τάση να απαντούν πιο θετικά οι Προϊστάμενοι στην ύπαρξη μιας κατανεμημένης ηγεσίας διαπιστώθηκε και στην ποσοτική ανάλυση. Συνεπώς, προκύπτει ότι η κατά τη γνώμη των εργαζομένων υπάρχουν ενταξιακά

χαρακτηριστικά στην ηγεσία που ασκείται στον φορέα αλλά οι Προϊστάμενοι σε μεγαλύτερο βαθμό απαντούν θετικά σε αυτή την ερώτηση.

Σε ό, τι αφορά το **δεύτερο κοινό ερευνητικό ερώτημα**, η ποσοτική φάση της έρευνας επιβεβαιώνει την υπόθεση ότι μια ηγεσία που διαθέτει χαρακτηριστικά μιας κατανεμημένης και ηθικής ηγεσίας σχετίζεται με την ένταξη του εργαζομένου. Στο ερώτημα *«Πώς αντιλαμβάνονται μια ενταξιακή ηγεσία;»* κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων οι εργαζόμενοι απαντούν αναφέροντας στοιχεία που συνδέονται και με την κατανομή και με την ηθική της ηγεσίας, ενώ σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου μοιάζει να δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στη διάσταση της ηθικής ηγεσίας. Συνεπώς, και στις δύο ερευνητικές μεθόδους επιβεβαιώνεται η σχέση της ενταξιακής ηγεσίας με την κατανομή και την ηθική της ηγεσίας.

Αναφορικά με το **τρίτο κοινό ερευνητικό ερώτημα**, η ποσοτική έρευνα τεκμηριώνει τη σημασία της κατανεμημένης και της ηθικής ηγεσίας για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας χωρίς να εμβαθύνει στο τρόπο σύνδεσής τους. Η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει περισσότερο αυτή τη σχέση και προκύπτει ότι η ηθική ηγεσία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας. Ωστόσο η σημασία και της κατανεμημένης ηγεσίας εδραιώνεται καθώς στις συνεντεύξεις των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με ζητήματα νοσηματοδότησης της εργασίας και να μην περιορίζεται μόνο σε ένα τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης της εργασίας.

Προφανώς, επιβεβαιώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, και υποδεικνύει ότι μια ηγεσία κατανεμημένη και ηθική σχετίζεται με την ένταξη του εργαζομένου. Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, πέρα από τον συγκεκριμένο λειτουργικό ορισμό και η ισχύς του θεωρητικού μοντέλου των Shore et al. (2011), καθώς η ενταξιακή ηγεσία, όπως προσδιορίστηκε, πράγματι σχετίζεται με το αίσθημα ένταξης του εργαζομένου και αυτή με

τη σειρά της σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση (ως συνέπεια).

Σε ό,τι αφορά, τέλος, τα **συμπεράσματα από τη μελέτη του τρόπου προσέγγισης της εκπαιδευτικής ηγεσίας στα κείμενα της Ομάδας Εργασίας για τη σχολική εκπαίδευση** που λειτούργησαν στο πλαίσιο του ΕΚ 2020, επισημαίνεται ότι από το 2014 και εξής το επιδιωκόμενο ηγετικό μοντέλο είναι το κατανεμημένο και ταυτόχρονα απαντούν και λιγότερο εκτεταμένες αναφορές σε έννοιες που υποδηλώνουν αξίες, όπως: εμπιστοσύνη, σεβασμός, ένταξη, δικαιοσύνη και ήθος, που θεωρούμε ότι μπορούν να ενταχθούν υπό τον ευρύτερο όρο της ηθικής. Συνεπώς, οι δύο πυλώνες της εννοιολόγησης της ενταξιακής ηγεσίας που επιχειρείται με την ανά χείρας διατριβή κυριαρχούν και σε ενωσιακό επίπεδο, υποδεικνύοντας ότι οι κατευθύνσεις που δίδονται για την εκπαιδευτική ηγεσία των κρατών-μελών είναι συμβατές με το συγκεκριμένο μοντέλο ενταξιακής ηγεσίας.

Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο πρώτος περιορισμός εντοπίζεται στη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων, καθώς το δείγμα κρίνεται επαρκές αλλά προέρχεται μόνο από έναν φορέα. Τα πορίσματα θα ήταν πιο ασφαλή με την εμπειρική διερεύνηση τόσο σε άλλους φορείς κεντρικής διοίκησης (π.χ. άλλες Κεντρικές Υπηρεσίες Υπουργείων) όσο και σε κατεξοχήν εκπαιδευτικούς οργανισμούς, που δεν εμπίπτουν στην κατηγορία της κεντρικής επιτελικής δημόσιας υπηρεσίας (π.χ., σχολικές μονάδες, Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, κ.τ.λ.). Θα είχε, ακόμη, ενδιαφέρον να εξεταστεί η συγκεκριμένη εννοιολόγηση και στο ευρύτερο ευρωπαϊκό περιβάλλον, ώστε να διαφανούν και τυχόν διαφοροποιήσεις στη βάση της κουλτούρας των εθνικών διοικήσεων των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Δεύτερον, η έρευνα εμπεριέχει τα μειονεκτήματα που είναι εγγενή σε μια έρευνα που διενεργείται από εργαζόμενο στον φορέα και συνάδελφο των μετεχόντων σε αυτή. Η σχέση αυτή ενδέχεται να επηρέασε ιδίως το περιεχόμενο των συνεντεύξεων και το κλίμα υπό το οποίο διεξήχθησαν.

Τρίτον, ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας είναι ότι δεν μπόρεσε να εμβαθύνει ουσιαστικά στην κατανομημένη και στην ηθική ηγεσία ως διακριτά ηγετικά στυλ. Περαιτέρω διερεύνηση είναι αναγκαία ιδίως για την πτυχή της κατανομημένης ηγεσίας, της οποίας ιδίως οι πρακτικές θα είχε μεγαλύτερη αξία να μελετηθούν με άλλες ποιοτικές μεθόδους, όπως είναι η παρατήρηση, καθώς διαπιστώθηκε και στις συνεντεύξεις αρκετή δυσκολία των συνεντευξιζόμενων σχετικά με την έννοια αυτή αλλά και απόκλιση στις απόψεις Προϊσταμένων και Υπαλλήλων για τον βαθμό άσκησης ενταξιακής ηγεσίας στον φορέα στο πλαίσιο της ποσοτικής προσέγγισης.

Ένας τέταρτος περιορισμός της έρευνας είναι ότι μονάδα ανάλυσης είναι αποκλειστικά το άτομο. Επιχειρήθηκε βέβαια να διερευνηθεί η άποψη του ατόμου σε σχέση με διάφορα επίπεδα ένταξης (σε σχέση με το είδος ηγεσίας που ασκεί ο Προϊστάμενος, σε σχέση με την ένταξη του εργαζομένου στην οργανική μονάδα στην οποία ανήκει και, τέλος, σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευσή του με τον φορέα συνολικά). Αξίζει να διερευνηθεί συστηματικά η λειτουργία της ηγεσίας σε μια συγκεκριμένη μονάδα και να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων σε μια σταθερή ομάδα σε σχέση με συγκεκριμένους Προϊσταμένους. Σε μια τέτοιου είδους έρευνα θα μπορούσε ίσως να ερμηνευτεί η απόκλιση που διαπιστώθηκε ανάμεσα σε Προϊσταμένους και Υπαλλήλους για τον βαθμό άσκησης μιας ενταξιακής ηγεσίας στον φορέα.

Πέμπτον, δεν εξετάστηκε κατά πόσον η πραγματοποίηση της έρευνας σε συνθήκες πανδημίας επηρέασε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, καθώς σε μια διαδικασία

πρωτόγνωρης και χωρίς προετοιμασία εφαρμογής της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα, είναι αναμενόμενο οι σχέσεις ανάμεσα στις ομάδες να επηρεάστηκαν.

Ιδιαίτερη **ερευνητική αξία** θα είχε **μελλοντικά** και ιδίως με βάση τα αποτελέσματα της ποιοτικής προσέγγισης να διερευνηθούν:

- η σχέση της πολιτικής με τη διοικητική ηγεσία στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και πώς αυτή επηρεάζει την διαμόρφωση ενός ενταξιακού ηγετικού στυλ σε επίπεδο διοικητικής ηγεσίας
- η μελέτη της ενταξιακότητας της ανώτερης διοικητικής ηγεσίας σε σχέση με τους άμεσους προϊστάμενους
- με βάση τα αποτελέσματα της ποιοτικής προσέγγισης το κύριο χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας ενταξιακός ηγέτης και για τους υπαλλήλους και για του εργαζομένους είναι η ενσυναίσθηση, μια έννοια που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης καθώς αφορά στην πτυχή της διαχείρισης των συναισθημάτων και των σχέσεων που κατεξοχήν προβάλλουν τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας
- σε ό,τι αφορά τις πρακτικές που μπορούν να συμβάλουν στο αίσθημα ένταξης των εργαζομένων διαπιστώθηκε ο κεντρικός ρόλος που διαδραματίζει η αναγνώριση, και ο τρόπος που συνδέεται εν γένει με την ηγεσία (και την ηθική της ιδίως πτυχή) είναι αναγκαίο να μελετηθεί διεξοδικά.
- μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα που απορρέει τόσο από τα αποτελέσματα της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής έρευνας είναι κατά πόσο η διάκριση δύο βασικών παραγόντων (ανήκειν και μοναδικότητα) του μοντέλου των Shore et al. (2011) για το αίσθημα της ένταξης, επιβεβαιώνονται από τις εμπειρικές μελέτες. Το γεγονός ότι διαπιστώθηκαν εκτεταμένα κοινές απαντήσεις στα ερωτήματα για το ποιες συμπεριφορές και πρακτικές ενισχύουν το αίσθημα του

ανήκειν και την μοναδικότητα στις συνεντεύξεις, όσο και το γεγονός ότι στα αποτελέσματα και της ποσοτικής έρευνας δεν αποτυπώθηκαν ως χωριστοί παράγοντες στην κλίμακα της ένταξης, παρότι θεωρούνται διακριτές στην εννοιολόγηση της ένταξης από τους Shore et al. (2011), δείχνει ότι χρειάζεται περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση και χρήση ιδίως του εργαλείου των Chung et al. (2021) που βασίζεται στο μοντέλο των Shore et al. (2011).

Κλείνοντας, θα θυμίσουμε ότι αφού η ηγεσία μοιάζει με το να προσπαθείς να τρέξεις στην άμμο και καμία φόρμουλα δεν ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο (Sergioianni, 2005: 2), οι προσπάθειες να δώσουμε απαντήσεις για ενδεδειγμένα μοντέλα ηγεσίας που ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες των οργανισμών είναι μια εξορισμού πεπερασμένη προσπάθεια. Το κύριο ζητούμενο είναι η εξοικείωση των ηγετών με διαφορετικά ηγετικά στυλ, ώστε να μπορούν με βάση τις συνθήκες να επιλέγουν ανά περίπτωση το καταλληλότερο. Ένα ενταξιακό ηγετικό στυλ που βασίζεται στην κατανομή της ηγεσίας και στην ηθική ηγεσία θεωρούμε ότι είναι συμβατό και με τα ιεραρχικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων δημόσιων διοικήσεων αλλά και με τα ζητούμενα της συμμετοχής, της δικτύωσης και των αξιών που φέρνει στο προσκήνιο η διακυβέρνηση. Παράλληλα, αυτός ο τύπος ηγεσίας προσφέρεται για ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και η ενίσχυση του αισθήματός της ένταξης του προσωπικού συνδέεται με μια σειρά θετικών συνεπειών, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους οργανισμούς.

Αν η επιλογή που εν τέλει έχουμε είναι ή να ζήσουμε με την ιδέα μιας ηγεσίας που δείχνει ωραία αλλά δεν δουλεύει ή να την αντιμετωπίσουμε ως μια ομολογούμενα σύνθετη ιδέα που μπορεί όμως να ενεργοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό (Sergioianni, 2005: 20, 23), αξίζει σε όλους τους χώρους εργασίας να πειραματιστούμε με θέματα ηγεσίας. Κομμάτι αυτών των πειραματισμών θεωρούμε και έρευνες, όπως αυτή, που

ελπίζουμε να συμβάλλουν σε κάποιον βαθμό και στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στον φορέα σε θέματα άσκησης μιας ηγεσίας με ενταξιακό προσανατολισμό αλλά και να τύχουν, ίσως, και αξιοποίησης από τους διαμορφωτές πολιτικής του δημόσιου τομέα.

Βιβλιογραφία

Α. Ξενόγλωσση

Agbenyega, J. S., & Sharma, U. (2014). Leading inclusive education: Measuring 'effective' leadership for inclusive education through a Bourdieuan lens. In *Measuring inclusive education*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-363620140000003022>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.

Allio, R. J. (2009). Leadership: The big five ideas. *Strategy & Leadership*, 37(2), 4-12.

Anderson, S. E., Moore S., & Sun J. (2009). Positioning the Principals in Patterns of School Leadership Distribution. In K. A. Leithwood, B. Mascall & T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 111-136). Routledge.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

Bachmann, B. (2017). *Ethical Leadership in Organizations*. Springer.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>

Bejoy, P. (2020). *Inclusive Leader Practices: Creating Energy, Confidence, And A Sense of Value for Employees*. (Master Thesis, University of Pennsylvania). https://repository.upenn.edu/od_theses_msod/116

Bennis, W. (1984). The four competencies of leadership. *Training and development journal*, 38(8), 14-19. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/4-aspects-of-Leadership-Warren-Bennis.pdf>.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>

Booyesen, L. (2014). The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 296-329). Jossey-Bass.

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
<https://doi.org/10.1108/01437730210449357>

Börzel, T. A., & Risse, T. (2010). Governance without a state: Can it work?. *Regulation & governance*, 4(2), 113-134. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01076.x>

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
<https://doi.org/10.1177/0146167291175001>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Bryman, A. (2017). Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας. (Π. Σακελλαρίου, Μετ.). Guterberg.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>

Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th Ed.). Sage.

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence* (pp. 213-217). Nottingham: National College for School Leadership. <https://dera.ioe.ac.uk>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>

Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. Routledge.

Chrobot-Mason, D. & Roberson, Q., (2021), Inclusive Leadersip. In Northouse. P. (Ed.), *Leadership Theory and Practice*, (pp. 416-450). Sage Publications.

Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601119839858>

Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business ethics quarterly*, 5(1), 5-28. <https://doi.org/10.2307/3857269>

Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>

Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>

Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>

DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3rd ed.). Sage Publications.

Drechsler, W. (2005). The rise and demise of the new public management. *Post-autistic economics review*, 33(14), 17-28. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>

Ekins, A. (2013). Special Education within the Context of an Inclusive School. In Mac Ruairc, G., Ottesen, E., & Precey, R. (Eds.). *Leadership for inclusive education: Values, vision and voices* (Vol. 18) (pp. 19-34). Springer Science & Business Media.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>

European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2018). *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review*. <https://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review>

EUR-Lex. 1957, *TRAITÉ instituant la Communauté Économique Européenne*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=EL>

EUR-Lex. 1992, *Treaty of the European Union*, C191/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11992M/TXT>

EUR-Lex. 1997a, *Towards a Europe of Knowledge*, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0563:FIN:EN:PDF>

EUR-Lex. 1997b, *Treaty establishing the European Community (Amsterdam consolidated version)*. https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tec_1997/art_149/oj

EUR-Lex. 2003, *Draft Treaty establishing a Constitution for Europe*. 2003/C 169/01. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2003:169:FULL>

EUR-Lex. 2009, *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020')*, C119. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2009:119:FULL&from=EN>

EUR-Lex. 2010, *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020>

EUR-Lex. 2010b, *2010 joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the 'Education and Training 2010 work programme'*, 2010/C 117/01. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:117:0001:0007:EN:PDF>

EUR-Lex. 2016, *Charter of Fundamental Rights of the European Union*. 2016/C 202/02. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT>

European Commission. 1995. *White Paper on Education and Training. Teaching and Learning: Towards the learning society*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d0a8aa7a-5311-4eee-904c-98fa541108d8>

European Commission. (2010). *Report of a Peer Learning Activity in Limassol, Cyprus, 17 – 21 October 2010. 'School Leadership for learning'*. Education and Training 2020 programme. Thematic Working Group 'Teacher Professional Development'. <http://docplayer.net/13618832-Report-of-a-peer-learning-activity-in-limassol-cyprus-17-21-october-2010-school-leadership-for-learning.html>

European Commission (2011). *Literature review Quality in Teachers' continuing professional development*. Education and Training 2020 Thematic Working Group 'Professional development of Teachers. (Author: Francesca Caena).

European Commission (2014). *Council conclusions on effective leadership in education* (2014/C 30/02). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0201\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0201(01)&from=EN)

European Commission. (2015). *Schools' policy Education & Training 2020. Shaping career-long perspectives on teaching A guide on policies to improve Initial Teacher Education*. ET2020 Working Group on Schools Policy (2014/15). <https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/files/Shaping%20career-long%20perspectives%20on%20teaching.pdf>

European Commission (2018). *European ideas for better learning: the governance of school education systems*. Produced by the ET 2020 Working Group Schools. The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools.

<https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf>

European Commission. (2019a). *Education and Training 2020. Highlights from the ET2020 Working Groups 2016-2017*. https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017_en.pdf

European Commission. (2019b). *School Leaders' Competences and Careers. ET2020 Working Group Schools Thematic Seminar Series*. https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/files/WGS%20Thematic%20Seminar_School%20Leaders.pdf

European Commission, 2020. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *Supporting teacher and school leader careers: a policy guide: summary*, Publications Office, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/7854>

European Parliament, 2000. *Lisbon European Council 23 and we March 2000, Presidency Conclusions*. https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm

Farazmand, A. (1999). Globalization and public administration. *Public administration review*, 509-522. <https://doi.org/10.2307/3110299>

Ferdman, B.M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a systematic and Inclusive Framework. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3-54). Jossey-Bass.

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>

Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (2014). Practicing Inclusion: Looking Back and Looking Ahead. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 593-600). Jossey-Bass.

Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05

Firestone, W.A., & Martinez, M.C. (2009). Districts, Teacher Leaders, and Distributed Leadership: Changing Instructional Practice. In Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). *Distributed leadership according to the evidence*. (pp. 61-86). Routledge.

Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00312.x>

Foskett, N., & Lumby, J. (2003). *Leading and managing education: International dimensions*. Sage Publications.

Frederickson, H. G. (2004). Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere. Working Paper QU/GOV/3/2004.

Gallegos P.V. (2014). The Work of Inclusive Leadership: Fostering Authentic Relationships, Modeling Courage and Humility. In [B.M. Ferdman & B.R. Deane \(Eds.\), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* \(pp. 177-202\). Jossey-Bass.](#)

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109. <https://simma-consulting.com/h-content/uploads/2022/08/Is-Yours-a-Learning-Organization-sima-consulting.pdf>

Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 323-330. <https://doi.org/10.1023/A:1017959915472>

Gornitzka, Å. (2006). The open method of coordination as practice: A watershed in European education policy?. Working Paper No. 16. <https://www.efta.int/sites/default/files/documents/eea/seminars/omc-140508/gornitzka.pdf>

Gornitzka, Å., & Sverdrup, U. (2008). Who consults? The configuration of expert groups in the European Union. *West European Politics*, 31(4), 725-750. <https://doi.org/10.1080/01402380801905991>

Grek, S. (2008). From symbols to numbers: the shifting technologies of education governance in Europe. *European educational research journal*, 7(2), 208-218. <http://dx.doi.org/10.2304/eeerj.2008.7.2.208>

Gronn, P. (2002). Distributed Leadership. In Leithwood, K., & Hallinger, P. (Eds.) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (pp. 653-696). Springer.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)

Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of organizational behavior*, 35(5), 598-621. <https://doi.org/10.1002/job.1931>

Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of educational administration*.46 (2), 172-188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>

Harris, A. (2009). Distributed Leadership and Knowledge Creation. In Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 253-266). Routledge.

Harris, L. C. (2002). The emotional labour of barristers: An exploration of emotional labour by status professionals. *Journal of Management studies*, 39(4), 553-584. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00303>

Hingel, A. J. (2001). Education policies and European governance—contribution to the interservice groups on European governance. *European Journal for Education Law and Policy*, 5(1-2), 7-16. <https://doi.org/10.1023/B:EELP.0000006722.94222.78>

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>

Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of business ethics*, 105(1), 95-105. <https://www.deempathischeorganisatie.nl/wp-content/uploads/2020/02/EmpathyinLeadership.pdf>

Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (9th ed.).

Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers’ organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52. <https://doi.org/10.1080/00220670903231201>

Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13(4), 337-352. <https://doi.org/10.1108/09696470610667724>

Karp, T., & Helgø, T. I. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of change management*, 8(1), 85-96. <https://doi.org/10.1080/14697010801937648>

Kee, D. M., Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2004). Fairness of human resource management practices, leader-member exchange and organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 9 (1), 99–120.

Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Lange, B., & Alexiadou, N. (2007). New forms of European Union governance in the education sector? A preliminary analysis of the Open Method of Coordination. *European Educational Research Journal*, 6(4), 321-335. <http://dx.doi.org/10.2304/eeerj.2007.6.4.321>

Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 310-331. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2012-0110>

Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (2009a). Preface. In *Distributed leadership according to the evidence* (pp. xvii-xviii). Routledge.

Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (2009b). New Perspectives in an Old Idea: A short History of the Old Idea. In Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 1-14). Routledge.

Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (2009c). What we Have Learned and Where We Go From Here. In Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 269-281). Routledge.

Leithwood, K.A., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashina, A. (2009d). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System. In Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 223-252). Routledge.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>

Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and Diversity. Challenging Theory and Practice in Education*. Sage.

Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19. <https://doi.org/10.1177/1741143217711190>

Lynn Jr, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying governance and public management: Challenges and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233-262. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>

Mac Beath, J. (2009). Distributed Leadership: Paradigms, Policy and Paradox. In Leithwood, K. A., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 41-57). Routledge.

Mac Ruairc, G., Ottesen, E., & Precey, R. (2013). Leadership for Inclusive Education: Setting the Context. In Mac Ruairc, G., Ottesen, E., & Precey, R. (Eds.), *Leadership for inclusive education: Values, vision and voices* (Vol. 18) (pp. 1-5). Springer Science & Business Media.

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>

Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International journal of crosscultural management*, 7(1), 77-99. <https://doi.org/10.1177/1470595807075180>

Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of educational administration*, 46(2), 214-228. <https://doi.org/10.1108/09578230810863271>

Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://www.researchgate.net>

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 424-435. <https://doi.org/10.1177/0013161X07309480>

Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K.S., & Smylie, M.A. (2009). Conceptualizing Distributed Leadership as a School Reform: Revising Job Redesign Theory. In Leithwood, K. A., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 167-196). Routledge.

Miškolci, J., Armstrong, D., & Spandagou, I. (2016). Teachers' Perceptions of the Relationship between Inclusive Education and Distributed Leadership in Two Primary Schools in Slovakia and New South Wales (Australia). *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(2), 53-65. <https://doi.org/10.1515/jtes-2016-0014>

Mor Barak, M. E. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68. https://doi.org/10.1300/J147v23n03_04

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

Mor Barak, M. E. , Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2005.06.003>

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public administration review*, 69(6), 1097-1105. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02067.x>

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941-966.
<https://doi.org/10.1002/job.413>

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

Nkomo, S.M. (2014). Inclusion: Old wine in New Bottles?. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 580-592). Jossey-Bass.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage publications.

O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A balancing act: Emotional challenges in the HR role. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1257-1285.
<https://doi.org/10.1111/joms.12098>

Olsen, J. (2003). Towards a European administrative space?. *Journal of European public policy*, 10(4), 506-531. <https://doi.org/10.1080/1350176032000101244>

Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>

Papanastasiou, N. (2021). Best practice as a governing practice: producing best practice in a European Commission working group. *Journal of Education Policy*, 36(3), 327-348. <https://doi.org/10.1080/02680939.2019.1682680>

Pelled, H. L., Ledford, Jr, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management studies*, 36(7), 1013-1031.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>

Pépin, L. (2007). The History of EU Cooperation in the Field of Education and Training: how lifelong learning became a strategic objective. *European Journal of Education*, 42(1), 121-132. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00288.x>

Pépin, L. (2011). Education in the Lisbon Strategy: assessment and prospects. *European Journal of Education*, 46(1), 25-35. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01459.x>

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>

Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement. *Professional development in education*, 38(2), 169-188. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657824>

Pollack, M. A. (2005). Theorizing the European Union. *Annual Review of Political Science*, 8, 357-98.

Pollitt, C. (2007). The new public management: An overview of its current status. *Administratie Si Management Public*, (8), 110-115. <https://web.archive.org>

Radaelli, C. M. (2003). *The Open Method of Coordination: A new governance architecture for the European Union?*. Swedish Institute for European Policy Studies. <https://ore.exeter.ac.uk>

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>

Rifkin, W., & Fulop, L. (1997). A review and case study on learning organizations. *The Learning Organization*, 4(4), 135-148. <https://doi.org/10.1108/09696479710170833>

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>

Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism review*, 65(4), 4-16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>

Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in schools*, 5(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/15700760500483995>

Sbragia, A. M. (1993). The European Community: a balancing act. *Publius: The Journal of Federalism*, 23(3), 23-38. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pubjof.a038084>

Schutz, W. (1992). Beyond FIRO-B—Three new theory-derived measures—Element B: Behavior, Element F: Feelings, Element S: Self. *Psychological reports*, 70(3), 915-937. <https://doi.org/10.2466/pr0.1992.70.3.915>

Seashore Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School effectiveness and school improvement*, 21(3), 315-336. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586>

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline. The art and practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Sergiovanni, T. (2005). *Leadership: What's in it for Schools?*. Routledge.

Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (3d ed.). Routledge.

Sheeran, P. J. (1993). *Ethics in public administration: A philosophical approach*. Greenwood Publishing Group.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Silva, D. Y., Gimbert, B., & Nolan, J. (2000). Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record*, 102(4), 779-804. <https://doi.org/10.1111/0161-4681.00077>

Simon, H., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1950). Public administration. Knopf, A.A.

Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Stitzel Pareja, A., & Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective: Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 189-213. <https://doi.org/10.1108/09578230810863262>

Spillane, J.P., Camburn, E.M., & Pareja S. (2009). School Principals at Work: A Distributed Perceptive. In Leithwood, K. A., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 87-110). Routledge.

Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The elementary school journal*, 111(2), 253-281. <https://doi.org/10.1086/656300>

Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational administration quarterly*, 27(2), 185-202. <https://doi.org/10.1177/0013161X91027002005>

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

Thompson, L. J. (2011). A Moral Compass for the Global Leadership Labyrinth. In C. Millar & E. Poole (Eds.), *Ethical Leadership Global Challenges and Perspectives* (pp. 200-219). Palgrave Macmillan.

Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146-164. <https://doi.org/10.1177/1741143214558576>

Tolofari, S. (2005). New public management and education. *Policy futures in education*, 3(1), 75-89. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/pfie.2005.3.1.11>

Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>

Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*, 68(2), 319-333. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>

Tyler, T.R. (2005). Fairness as effectiveness: how leaders lead. In Ciulla, J. B., Price, T. L., & Murphy, S. E. (Eds.), *The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics* (pp. 113-130). Edward Elgar Publishing.

Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 214-228. <http://www.jstor.org/stable/977592>

Visser, M., & Van der Togt, K. (2016). Learning in public sector organizations: A theory of action approach. *Public Organization Review*, 16(2), 235-249.

Volles, N. (2016). Lifelong learning in the EU: changing conceptualisations, actors, and policies. *Studies in higher education*, 41(2), 343-363. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927852>

Walkenhorst, H. (2008). Explaining change in EU education policy. *Journal of European Public Policy*, 15(4), 567-587. <https://doi.org/10.1080/13501760801996741>

Winters, M.F. (2014). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 205-228). Jossey-Bass.

Wuffli, P. A. (2016). *Inclusive leadership: A framework for the global era*. Cham: Springer.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255-316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101-124). Sage Publications.

B. Ελληνόγλωσση

Creswell, J.W. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. (Ν. Κουβαράκου, Μετ.). Τσορμπατζούδης, Χ. (Επιμ.). 2η ελληνική έκδοση. Ίων.

European Union, 2023. *Εκλογές και διορισμοί στα θεσμικά όργανα της ΕΕ*. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/leadership/elections-and-appointments_el

Hix, S. (2009). *Το πολιτικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης* (Ε.Α. Μαριάς, Μετ.). Μεταίχμιο.

Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (Ε. Δημητριάδου, Μετ.). Πεδίο.

Nugent, N. (2006). *Πολιτική και Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ιστορία-Θεσμοί-Πολιτικές*. Τσολακίδου, Ι. & Τριανταφύλλου, Α. (Μετ.). Σαββάλας.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Πλατάκη, Μετ.). 2^η ελληνική έκδοση. Κριτική.

Taylor, F.W. (2007). *Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ* (Ι. Ψημμένος, Μετ.). Εκδόσεις Παπαζήση.

Weber, M. (2009a). *Οικονομία και Κοινωνία. Α Τόμος: Κοινωνιολογικές Έννοιες* (Θ. Γκούρας, Μετ.). Σαββάλας.

Weber, M. (2009b). *Οικονομία και Κοινωνία. Β Τόμος: Κοινωνιολογία της εξουσίας* (Θ. Γκούρας, Μετ.). Σαββάλας.

Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς* (Α.Σ. Αντωνίου, Μετ.). Κλειδάριθμος.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Ίων.

Αργυροπούλου, Ε. (2017). Εισαγωγικά στοιχεία έρευνας και θεωρίας για την Ηγεσία. Στο *Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση*, Starratt, R. (σσ. 21-44). Δίσιγμα Εκδόσεις.

Ασδεράκη, Φ. (2016). Ο εξευρωπαϊσμός της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης (1999-2009). Στο Ν. Μαραβέγιας (Επιμ.), *Εξευρωπαϊσμός στο μεσογειακό χώρο* (σσ. 297-325). Νομική Βιβλιοθήκη.

Γιασεμής, Χ. (2016). Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας και ο ρόλος της κατανεμημένης ηγεσίας στο εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία. Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σσ.145-172). Εκδόσεις Διάδραση

Γκόβαρης, Χ., & Ρουσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Διεωνίτου, Ε. (2016). Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων. Στο Πέτρου, Α & Αγγελίδης, Π. (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία. Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σσ.101-143). Εκδόσεις Διάδραση.

Δίκαιος, Κ., Καρμπέρης, Α. & Πολύζος, Ν. (2017). *Διοίκηση Δημόσιων και Κοινωνικών Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Gutenberg.

Ήφαιστος, Π. (2001). Θεωρία περιφερειακής ολοκλήρωσης. Στο Στεφάνου, Κ., Φατούρος, Α., & Χριστοδουλίδης, Θ. (Επιμ.) *Εισαγωγή στις Ευρωπαϊκές Σπουδές. Ιστορία-Θεσμοί-Δίκαιο (Τόμος Α)*. (σσ. 125-180). Ι. Σιδέρης.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*. Ι. Σιδέρης.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κτιστάκη, Στ. (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ.Η. (2012). *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής οργάνωσης (Ε΄ Έκδοση)*. Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2013). *Διοικητική Επιστήμη ΙΙ: Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων* (Ε΄ Έκδοση). Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μανούβελος, Ε.Γ. (2010). *Νέες Μορφές Διακυβέρνησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πολιτικές Σύγκλισης και Πεδία Εφαρμογής*. Νομική Βιβλιοθήκη.

Μενδρίνου, Μ. (2016). Οι μηχανισμοί συμμόρφωσης της ΕΕ ως συντελεστές εξευρωπαϊσμού. Στο Ν. Μαραβέγιας (Επιμ.) *Εξευρωπαϊσμός στο μεσογειακό χώρο*. (σσ. 105-130). Νομική Βιβλιοθήκη.

Μητροπούλου, Ε. Μ., Τσαούσης, Ι., Ξανθοπούλου, Δ., & Πετρίδης, Κ. (2014). Αναζητώντας τα Χαρακτηριστικά του Ηθικού Ηγέτη: Μια εμπειρική μελέτη στον χώρο εργασίας. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society*, 21(2), 161-182. <https://www.researchgate.net>

Μιχόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγική Λισαβόνα και Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική ανάλυση των εθνικών προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Μουζέλης, Ν.Π. (2009). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία. Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών (Β' Έκδοση)*. Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μπουραντάς, Δ. (2017), *Ηγεσία*. Εκδόσεις Παπαδόπουλος

Νεοφύτου, Λ., & Βαλιαντή, Σ. (2016). Διαφοροποίηση της διδασκαλίας. Η «αθέατη» δύναμη της ηγεσίας. Στο Πέτρου, Α & Αγγελίδης, Π. (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία. Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σσ.271-314). Εκδόσεις Διάδραση.

Παπαθωμόπουλος, Ν. (2016). Μετασχηματιστική Ηγεσία: Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός. Στο Πέτρου, Α & Αγγελίδης, Π. (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία. Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές* (σσ.37-143). Εκδόσεις Διάδραση.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Gutenberg.

Παπακωνσταντίνου, Γ.& Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Gutenberg.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου*.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (Β' αναθεωρημένη Έκδοση)*. Μεταίχμιο.

Πασιάς, Γ. (2006). *Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση. Θεσμικός λόγος και εκπαιδευτική πολιτική (1950-1999)*. (Τόμος Α' και Β'). Gutenberg.

Πασιάς, Γ., & Παντίδης, Σ. (2018). *Η ιδέα της Ευρώπης και η ευρωπαϊκή διάσταση στην Εκπαίδευση*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Πασσάς, Α.Γ. (2012). *Η εθνική δημόσια διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ενωσιακή πολιτική διαδικασία*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Πασσάς, Α. (2016). Η θεσμική συγκρότηση και η νομοθετική διαδικασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στο Ν. Μαραβέγιας (Επιμ.), *Ευρωπαϊκή Ένωση: Δημιουργία, Εξέλιξη, Προοπτικές* (σσ. 87-111). Εκδόσεις Κριτική.

Πλιάκος, Α. (2001). Κατανομή αρμοδιοτήτων. Στο Στεφάνου, Κ., Φατούρος, Α., & Χριστοδουλίδης, Θ. (Επιμ.), *Εισαγωγή στις Ευρωπαϊκές Σπουδές. Ιστορία-Θεσμοί-Δίκαιο (Τόμος Α)* (σσ. 213-222). Ι. Σιδέρης.

Ράπτης, Ν. & Ψαράς, Χ. (2015). *Η συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση. Ο ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Εκδόσεις Διάδραση.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Σαϊτή Άννα.

Σούλης, Σ.Γ. (2002). *Παιδαγωγική της ένταξης. Από το «σχολείο του διαχωρισμού» σε ένα «σχολείο για όλους»* (Τόμος Α'). Τυπωθήτω.

Στεφάνου, Κ. (2001). Θεσμική Συγκρότηση: Όργανα λήψης αποφάσεων. Στο . Στο Στεφάνου, Κ., Φατούρος, Α., & Χριστοδουλίδης, Θ. (Επιμ.), *Εισαγωγή στις Ευρωπαϊκές Σπουδές. Ιστορία-Θεσμοί-Δίκαιο (Τόμος Α')* (σσ. 223-278). Ι. Σιδέρης.

Τσέκος, Ν.Θ. (2009). Ευρωπαϊκοί ρυθμοί και ελληνικοί τρόποι: η (αβέβαιη) ελληνική πορεία προς τον (ασαφή) ευρωπαϊκό διοικητικό χώρο. Στο Πασσάς, Α.Γ. & Τσέκος, Ν.Θ. (Επιμ.), *Εθνική Διοικητική και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση: η ελληνική εμπειρία* (σσ. 93-142). Εκδόσεις Παπαζήση.

Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο Γ. Ζαϊμάκης (επιμ.) *Ερευνητικές διαδρομές στις Κοινωνικές Επιστήμες. Θεωρητικές-Μεθοδολογικές Συμβολές και Μελέτες Περίπτωσης* (σσ. 97-125). Πανεπιστήμιο Κρήτης. <https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php>

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανισμών μέσω αυτοαξιολόγησης 2020, Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών
https://symmaxiaosyapehome.files.wordpress.com/2021/04/272371791_ce95ce93cea7ce95ce99cea1ce99ce94ce99ce9f_-ce9acea0ce91_2020-ce9fcebafcf84cf8cecb2cf81ceb9cebfcf82-2020.pdf

ΔΣΣΚ/ΤΜΠΠ/Φ.2/6993 «Ηλεκτρονική αποστολή εγχειριδίου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) 2020 και Οδηγού Εφαρμογής ΚΠΑ», Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών

Νόμος 1566/1985 «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ Α' 167/30.9.1985).

Προεδρικό Διάταγμα 18/2018 «Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων» (ΦΕΚ Α' 31/23.02.2018)

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Ρουσσάκης Ιωάννης

Ερευνήτρια: Πάντα Ευαγγελία

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας έρευνας που επιχειρεί να καταγράψει τις απόψεις σας σε ερωτήματα που αφορούν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο διδακτορικής έρευνας με στόχο την διερεύνηση της ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα.

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική, λόγω της εργασιακής εμπειρίας σας στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη και εμπεριστατωμένη έρευνα. Γι' αυτόν τον λόγο, σας παρακαλώ να απαντήσετε στο παρακάτω ερωτηματολόγιο γνωρίζοντας ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και ανωνυμία και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων-GDPR, τα δεδομένα των απαντήσεών σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, με τρόπο που θα αποκλείει την ταυτοποίηση απαντήσεων και προσωπικών σας στοιχείων.

Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι περίπου δεκαπέντε (15) λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα και για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ευαγγελία Πάντα

ΜΕΡΟΣ Α΄

- [illegible]

ΜΕΡΟΣ Β΄

Α) Παρακαλούμε στις επόμενες τέσσερις προτάσεις να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα, λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα:

Ποτέ	Σπανίως	Ορισμένες φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντοτε
1	2	3	4	5	6

Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι:

1. Συλλογικά σχεδιάζουμε ποιος και πως θα ηγηθεί κάθε πρωτοβουλίας	1	2	3	4	5	6
2. Η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συνήθως λειτουργεί καλά	1	2	3	4	5	6
3. Η κατανομή ηγετικών καθηκόντων είναι αυθόρμητη (δεν σχεδιάζεται) αλλά συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις και σύγχυση	1	2	3	4	5	6
4. Η ηγεσία σε επιμέρους οργανικές μονάδες συντονίζεται προσεκτικά αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο συνολικά στον φορέα (ΚΥ)	1	2	3	4	5	6

Β) Παρακαλούμε στις επόμενες δέκα προτάσεις να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα, λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα:

Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ έντονα
1	2	3	4	5

Ο/η Προϊστάμενος/η στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι:

5.	Ακούει με προσοχή τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5
6.	Επιπλήττει τους εργαζομένους που παραβιάζουν τη δεοντολογία	1	2	3	4	5
7.	Συμπεριφέρεται ηθικά στην προσωπική του ζωή	1	2	3	4	5
8.	Λαμβάνει υπόψη το συμφέρον των εργαζομένων	1	2	3	4	5
9.	Λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις	1	2	3	4	5
10.	Είναι άξιος/α εμπιστοσύνης	1	2	3	4	5
11.	Συζητά με τους εργαζομένους θέματα επαγγελματικής ηθικής ή αξιών	1	2	3	4	5
12.	Αποτελεί παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς	1	2	3	4	5
13.	Ορίζει την επιτυχία όχι μόνο βάσει των αποτελεσμάτων αλλά και βάσει του τρόπου που αυτή επιτυγχάνεται	1	2	3	4	5
14.	Όταν λαμβάνει αποφάσεις αναρωτιέται ποιο είναι το σωστό	1	2	3	4	5

Γ) Παρακαλούμε στις επόμενες δέκα προτάσεις να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα, λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα:

Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ έντονα
1	2	3	4	5

Στην οργανική μονάδα στην οποία εργάζομαι:

15.	Μου συμπεριφέρονται ως ένα μέλος που το εκτιμούν	1	2	3	4	5
16.	Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή	1	2	3	4	5
17.	Σχετίζομαι με τους ανθρώπους της οργανικής μονάδας	1	2	3	4	5
18.	Πιστεύω ότι η οργανική στην οποία στην οποία εργάζομαι αυτή τη στιγμή είναι πράγματι αυτή στην οποία θα έπρεπε να εργάζομαι	1	2	3	4	5
19.	Αισθάνομαι ότι οι άνθρωποι πραγματικά νοιάζονται για εμένα	1	2	3	4	5
20.	Εκφράζω πλευρές του εαυτού μου που δεν είναι κοινές με τους άλλους	1	2	3	4	5
21.	Οι άνθρωποι με ακούνε προσεκτικά ακόμη κι όταν οι απόψεις μας διαφέρουν	1	2	3	4	5
22.	Νιώθω άνετα να εκφράζω απόψεις που αποκλίνουν από αυτές της μονάδας	1	2	3	4	5
23.	Μπορώ να μοιραστώ απόψεις για επαγγελματικά θέματα, οι οποίες διαφέρουν από αυτές της μονάδας	1	2	3	4	5
24.	Όταν η οπτική της μονάδας γίνεται πολύ στενή, έχω τη δυνατότητα να εκφέρω μια νέα άποψη	1	2	3	4	5

Δ) Παρακαλούμε στις επόμενες οκτώ προτάσεις να επιλέξετε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα, λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα:

Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Σχετικά διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχετικά συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ έντονα
1	2	3	4	5	6	7

Αναφορικά με την ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων αισθάνομαι τα εξής:

25.	Θα ήμουν ευτυχής να περάσω την υπόλοιπη επαγγελματική μου σταδιοδρομία σε αυτόν τον φορέα	1	2	3	4	5	6	7
26.	Απολαμβάνω να συζητάω για τον φορέα μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτόν	1	2	3	4	5	6	7

27.	Πραγματικά αισθάνομαι τα προβλήματα του φορέα ως δικά μου	1	2	3	4	5	6	7
28.	Νομίζω ότι θα μπορούσα εξίσου εύκολα να συνδεθώ και με έναν άλλον φορέα, όπως συνδέομαι με αυτόν τον φορέα	1	2	3	4	5	6	7
29.	Δεν αισθάνομαι «μέλος της οικογένειας» στον φορέα μου	1	2	3	4	5	6	7
30.	Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά συνδεδεμένος/η» με τον φορέα	1	2	3	4	5	6	7
31.	Ο φορέας σημαίνει προσωπικά πολλά για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
32.	Δεν αισθάνομαι ισχυρό το αίσθημα του ανήκειν στον φορέα	1	2	3	4	5	6	7

Οδηγός Συνέντευξης: Προϊστάμενος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Ρουσσάκης Ιωάννης

Ερευνήτρια: Πάντα Ευαγγελία

Η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος μιας έρευνας που επιχειρεί να καταγράψει τις απόψεις σας σε ερωτήματα που αφορούν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο διδακτορικής έρευνας με στόχο την διερεύνηση της ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα, και οι συνεντεύξεις που θα διεξαχθούν έπονται της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ώστε να διερευνηθούν περαιτέρω συγκεκριμένες πτυχές. Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική, λόγω της εργασιακής εμπειρίας σας στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη έρευνα.

Γι' αυτόν τον λόγο, σας παρακαλώ να συμμετάσχετε στη συνέντευξη γνωρίζοντας ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και ανωνυμία και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της ανάλυσης της έρευνας. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων-GDPR, τα δεδομένα των απαντήσεών σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, με τρόπο που θα αποκλείει την ταυτοποίηση απαντήσεων και προσωπικών σας στοιχείων.

Η συνέντευξη διαρκεί περίπου τριάντα (30) λεπτά. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις. Εάν θελήσετε να σταματήσει η διεξαγωγή της συνέντευξης, μπορείτε να το ζητήσετε. Η συνέντευξη καταγράφεται ώστε να μπορέσει κατόπιν το κείμενο να αποτελέσει αντικείμενο επεξεργασίας και να διεξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα και για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Ευαγγελία Πάντα

ΜΕΡΟΣ Α΄

- Εισαγωγή: Ενημέρωση για την έρευνα
- Μπορείτε να αναφέρετε κάποια στοιχεία για εσάς (σπουδές, έτη εργασίας στην ΚΥ, πόσο καιρό ασκείτε χρέη Προϊσταμένου, κ.τ.λ.);

- Τι ρόλο θεωρείτε ότι παίζει η ηγεσία στην ΚΥ; Τι θέματα ανακύπτουν σχετικά με την άσκηση ηγεσίας;

ΜΕΡΟΣ Β΄

Άξονας 1: Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας

- Πως αντιλαμβάνεστε μια ενταξιακή ηγεσία; Θεωρείτε ότι στον χώρο εργασίας σας ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία; Γιατί;
- Τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας;
- Τι είδους συμπεριφορά χρειάζεται κατά τη γνώμη σας να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος;

Άξονας 2: Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας

- Θυμάστε κάποιον Προϊστάμενό σας που πράγματι να συνέβαλε στο αίσθημα ένταξης του προσωπικού; Χωρίς να τον κατονομάσετε, μπορείτε να αναφέρετε ποιες πρακτικές χρησιμοποιούσε;
- Εσείς χρησιμοποιείτε πρακτικές που κάνουν το προσωπικό να αισθάνεται ενταγμένο; Αναφέρετε ορισμένες
- Με ποιους τρόπος μπορεί να ενισχυθεί το αίσθημα του ανήκειν των εργαζομένων;
- Με ποιους τρόπους θα ο εργαζόμενος να αισθάνεται μοναδικός
- Συζητάτε θέματα που αφορούν την ένταξη όλων στον εργασιακό χώρο με ομοτιμούς σας; Τι προκλήσεις διαπιστώνετε;

Άξονας 3: Σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας

- Ποιο από τα δύο στοιχεία (ηθική ή κατανεμημένη ηγεσία) θεωρείτε πιο σημαντικό για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας και γιατί;
- Θεωρείτε ότι συνδέονται μεταξύ τους η κατανεμημένη και ηθική ηγεσία; Και εάν ναι πώς; Είναι κάποια προϋπόθεση για την ανάπτυξη της άλλης; Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;
- Ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;
- Ποια θεωρείτε ότι έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;

Κατακλείδα:

- Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να αναφέρετε;

Οδηγός Συνέντευξης: Υπάλληλος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Ρουσσάκης Ιωάννης

Ερευνήτρια: Πάντα Ευαγγελία

Η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος μιας έρευνας που επιχειρεί να καταγράψει τις απόψεις σας σε ερωτήματα που αφορούν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο διδακτορικής έρευνας με στόχο την διερεύνηση της ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα, και οι συνεντεύξεις που θα διεξαχθούν έπονται της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ώστε να διερευνηθούν περαιτέρω συγκεκριμένες πτυχές. Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική, λόγω της εργασιακής εμπειρίας σας στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη έρευνα.

Γι' αυτόν τον λόγο, σας παρακαλώ να συμμετάσχετε στη συνέντευξη γνωρίζοντας ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και ανωνυμία και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της ανάλυσης της έρευνας. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων-GDPR, τα δεδομένα των απαντήσεών σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, με τρόπο που θα αποκλείει την ταυτοποίηση απαντήσεων και προσωπικών σας στοιχείων.

Η συνέντευξη διαρκεί περίπου τριάντα (30) λεπτά. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις. Εάν θελήσετε να σταματήσει η διεξαγωγή της συνέντευξης, μπορείτε να το ζητήσετε. Η συνέντευξη καταγράφεται ώστε να μπορέσει κατόπιν το κείμενο να αποτελέσει αντικείμενο επεξεργασίας και να διεξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα και για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Ευαγγελία Πάντα

ΜΕΡΟΣ Α΄

- Εισαγωγή: Ενημέρωση για την έρευνα
- Μπορείτε να αναφέρετε κάποια στοιχεία για εσάς (σπουδές, έτη εργασίας στην ΚΥ, κ.τ.λ.);
- Τι ρόλο θεωρείτε ότι παίζει η ηγεσία στην ΚΥ; Τι θέματα ανακύπτουν σχετικά με την άσκηση ηγεσίας;

[420]

ΜΕΡΟΣ Β΄

Άξονας 1: Πρόσληψη ενταξιακής ηγεσίας

- Πως αντιλαμβάνεστε μια ενταξιακή ηγεσία; Θεωρείτε ότι στον χώρο εργασίας σας ασκείται μια ενταξιακή ηγεσία; Γιατί;
- Τι χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας;
- Τι είδους συμπεριφορά χρειάζεται κατά τη γνώμη σας να επιδεικνύει ο Προϊστάμενος ώστε να εντάσσεται ο εργαζόμενος;

Άξονας 2: Πρακτικές μιας ενταξιακής ηγεσίας

- Θυμάστε κάποιον Προϊστάμενό σας που πράγματι να συνέβαλε στο αίσθημα ένταξης του προσωπικού; Χωρίς να τον κατονομάσετε, μπορείτε να αναφέρετε ποιες πρακτικές χρησιμοποιούσε;
- Μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών των Προϊσταμένων σας που σας έκαναν να αισθάνεστε ότι ανήκετε στον χώρο εργασίας; Με ποιους ακόμη τρόπος μπορεί να ενισχυθεί το αίσθημα του ανήκειν των εργαζομένων;
- Μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών των Προϊσταμένων σας που σας έκαναν να αισθάνεστε ότι διατηρείτε την μοναδικότητά σας στον χώρο εργασίας; Με ποιους τρόπους ακόμη θα μπορούσε να διατηρηθεί το αίσθημα της μοναδικότητας των εργαζομένων;
- Συζητάτε θέματα που αφορούν στην ένταξη όλων στον εργασιακό χώρο με συναδέλφους σας; Τι προκλήσεις διαπιστώνετε;

Άξονας 3: Σχέση ανάμεσα στην ηθική και την κατανεμημένη ηγεσία για την ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας

- Ποιο από τα δύο στοιχεία (ηθική ή κατανεμημένη ηγεσία) θεωρείτε πιο σημαντικό για την άσκηση μιας ενταξιακής ηγεσίας και γιατί;
- Θεωρείτε ότι συνδέονται μεταξύ τους η κατανεμημένη και ηθική ηγεσία; Είναι κάποια προϋπόθεση για την ανάπτυξη της άλλης; Είναι κάποια από τις δύο μορφές πιο εύκολο να αναπτυχθεί στην ΚΥ; Γιατί;
- Ποια θεωρείτε ότι θα μπορούσε να έχει θετικότερα αποτελέσματα για την ΚΥ;
- Ποια θεωρείτε ότι έχουν περισσότερο ανάγκη οι εργαζόμενοι και γιατί;

Κατακλείδα:

- Τι αλλαγές απαιτούνται στο γενικότερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- Τι αλλαγές απαιτούνται στην ΚΥ ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας ενταξιακής ηγεσίας;
- Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να αναφέρετε;