



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Ο ρόλος της Ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα κατά την Covid-19
πανδημία: Η ανάγκη για συμμετοχικές & συμπεριληπτικές
προσεγγίσεις**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Επιβλέπων/ουσα:

ΚΛΕΑΝΘΗΣ ΚΑΤΣΑΡΟΣ

Σπουδαστής/στρια:

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΟΛΙΤΗΣ

ΑΘΗΝΑ - 2022

Ο ρόλος της Ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα κατά την Covid-19
πανδημία: Η ανάγκη για συμμετοχικές & συμπεριληπτικές
προσεγγίσεις

Γεώργιος Πολίτης

Επιβλέπων: Κλεάνθης Κατσαρός

ΑΘΗΝΑ

2022

Περίληψη

Σκοπός της παρούσης εργασίας ήταν να εστιάσουμε στον ρόλο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας. Αντιμετωπίζοντας νέες προκλήσεις στον εργασιακό χώρο (εξαιτίας της τηλεργασίας και της πανδημίας) η συμπεριληπτική ηγεσία καλείται να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα να αποδίδουν καλύτερα και να είναι πιο ευτυχισμένοι. Για τις ανάγκες της έρευνας διεξάχθηκε ερωτηματολόγιο που έδειξε την άμεση σύνδεση μεταξύ Συμπεριληπτικής Ηγεσίας, συμμετοχής στην εργασία και εργασιακή ευτυχίας.

Λέξεις κλειδιά: Συμπεριληπτική Ηγεσία, Πανδημία, Τηλεργασία, Συμμετοχή στην Εργασία, Εργασιακή Ευτυχία, Εκμάθηση από τα κάτω.

Abstract

The purpose of this paper was to focus on the role of Inclusive Leadership. Facing new challenges in the workplace (due to telework and pandemic) the inclusive Leadership is called to motivate employees of public sector to perform better and be happier. A questionnaire was conducted for the research needs and the results showed that Inclusive leadership is directly related work engagement and Happiness at work.

Keywords: Inclusive Leadership, Pandemic, Teleworking, Work Engagement, Happiness at Work, bottom-up learning

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	
Συμπεριληπτική Ηγεσία	3
Ιστορικές Προεκτάσεις	5
Οργανωτικές πτυχές.....	7
Επίκαιρες οπτικές στην εποχή της πανδημίας	9
Ερευνητικά Ερωτήματα.....	16
Κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων.....	18
Εργασιακή Ικανοποίηση	18
Συμμετοχή στην Εργασία	19
Εργασιακή Ευτυχία και ποιότητα ζωής	21
Υπόβαθρο της έρευνας.....	21
Ανασκόπηση ερευνών πεδίου	21
Μεθοδολογία και σχεδιασμός πρωτογενούς έρευνας.....	25
Μετρήσεις και αποτελέσματα	28
Μετρήσεις.....	28
Αποτελέσματα.....	29
Περιορισμοί της έρευνας:	31
Συμπεράσματα της έρευνας	32
Εφαρμογές της Ηγεσίας στην Δημόσια Διοίκηση: Προβληματισμοί και Προοπτικές ..	34

Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Πολίτης Γεώργιος, ©, 2022.

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Δήλωση

Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής

Αθήνα, 20/05/2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, interconnected letters that appear to be 'ΓΠ'.

Γεώργιος Πολίτης

Ευρετήριο εικόνων:

1. Σελ. 25 (% συμμετεχόντων καρά φύλο)
2. Σελ. 26 (% συμμετεχόντων κατά ηλικία)
3. Σελ. 26 (% συμμετεχόντων κατά εργασιακή εμπειρία)
4. Σελ. 31 (% αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης 1)
5. Σελ. 31 (%αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης 2)

ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ-ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

1. Ο.Τ.Α.: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
2. HAW: HAPPINESS AT WORK
3. TOA: TOLERANCE OF AMBIGUITY
4. ΜΚΟ: ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ
5. NPM: NEW PUBLIC MANAGEMENT
6. ΟΟΣΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
7. ΙΔΑΧ: ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
8. ΙΔΟΧ: ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
9. WEF: WORLD ECONOMIC FORUM
10. Σ.Ε.Β.: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ
11. Μ.Μ.Μ.: ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ
12. ETUI: EUROPEAN TRADE UNION INSTITUTE FOR RESEARCH
13. ΚτΠ: ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
14. Σ.Η: ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
15. VD: VARIANCE DEPENDABLE
16. VI: VARIANCE INDEPENDABLE
17. Η: HYPOTHESIS
18. P-O FIT ORGANIZATION: PERSON-ORGANIZATION FIT
19. ΕΛ.ΤΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ
20. ΕΣΠΑ: ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
21. ΜΕΘ: ΜΟΝΑΔΑ ΕΝΤΑΤΙΚΗΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ

Εισαγωγή

Η έννοια της Ηγεσίας ταυτίζεται στην ετυμολογική της απόδοση με την διοίκηση, φορείς της οποίας προΐστανται σε ομάδες, σύνολα, οργανισμούς. Η αρχαία ελληνική ετυμολογία του όρου «ηγούμαι» αναλύεται σε ρήματα όπως: «προΐσταμαι», «διοικώ», «οδηγώ» (Πελέκης, 1999). Η διάσταση της ηγεσίας και το διανοητικό της υπόβαθρο αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους εξέτασης του ρόλου της. Ήδη σύγχρονες θεωρίες αναδεικνύουν την διακριτότητα των ηγεσιών και την ανάγκη ψυχολογικής ώσμωσης με τα μέλη των ομάδων που διοικούν, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή του δικτύου (Wallis Joe, 2005) (Booysen, 2013).

Ο σκελετός της παρούσης εργασίας δομείται σε τέσσερα επίπεδα αφαίρεσης. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση πτυχών της Ηγεσίας ιστορικά και οργανωτικά, την προβολή επίκαιρων προεκτάσεων της Ηγεσίας στην εποχή της Covid-19 πανδημίας (π.χ. η τηλεργασία και νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας), και τέλος, στην παραγωγή πρωτογενούς έρευνας εστιασμένης σε επίπεδο δημοσίων υπηρεσιών τοπικής Περιφερειακής Ενότητας. Η τελευταία αναπτύσσεται ως ευρύτερη διακριτή ενότητα. Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος, αναλύονται πιθανές εφαρμογές της Ηγεσίας σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα ως και κατατίθενται προβληματισμοί ως προς την προοπτική ανάλυσης πολιτικών του κράτους σε επιμέρους τομείς.

Βασική μεταβλητή της ανάλυσης στην εργασία, αποτελεί ο παράγων άνθρωπος, ειδικά ο εργαζόμενος στον δημόσιο τομέα και οι αντιδράσεις του έναντι των αναδυόμενων μορφών απασχόλησης που υπαγορεύουν οι σημερινές συνθήκες. Η πρόνοια αυτή δομείται πάνω στην ανάγκη οι ηγέτες (ιεραρχικώς προϊστάμενοι, διευθυντές, γενικοί διευθυντές) των δημοσίων υπηρεσιών να διαμορφώσουν bottom-up συμπεριληπτικές/συμμετοχικές προσεγγίσεις στην άσκηση του έργου τους, όπως επιχειρείται να τεκμηριωθεί στην συνέχεια.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου Google Forms, στην οποία συμμετείχαν 101 εργαζόμενοι από διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα του Νομού Μεσσηνίας (ενόπλων δυνάμεων, σωμάτων ασφαλείας, νοσοκομείων, Ο.Τ.Α., κ.λπ.). Τα ευρήματα που προέκυψαν συνέδεσαν τουλάχιστον δύο μεταβλητές στις οποίες επιδρά η

Συμπεριληπτική Ηγεσία και σχετίζονται με την συμμετοχή στην εργασία και την εργασιακή ευτυχία (HAW) των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Η πρακτική αξία της έρευνας αφορά στην δυνατότητα διεξαγωγής πολλών σχετικών μελετών στο μέλλον μέσα από διάφορες παρεμφερείς μεταβλητές που εντοπίζονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ιδίως σε μια εποχή τεράστιων αλλαγών στην μορφή της απασχόλησης και των κοινωνικών σχέσεων. Για τον σκοπό αυτό, η πρωτοτυπία της εργασίας ήταν η άντληση παρεμφερών εννοιών και όρων που συναντώνται στην διεθνή βιβλιογραφία/έρευνα, και ο πειραματισμός εναλλακτικών υποθέσεων επιμέρους μεταβλητών βρίσκοντας εφαρμογή πάνω στο ζήτημα της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας.

Συμπεριληπτική Ηγεσία

Ορίζοντας την έννοια της συμπεριληπτικής ηγεσίας, πρόκειται για έναν διαρκή κύκλο εκ-μάθησης και σχεσιακής πρακτικής ώστε άτομα και συλλογικότητες να αισθάνονται μέρος του συνόλου (Booyesen, 2013, pp. 296-308). Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορούν να ευθυγραμμίζονται, να δεσμεύονται για κοινούς στόχους διατηρώντας παράλληλα την αυτόνομη υπόσταση και ξεχωριστή προσωπικότητά τους (ό.π.).

Ωστόσο, τις μελέτες για τους σύγχρονους τρόπους προσαρμογής της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας» που υπαγορεύει το γενικότερο περιβάλλον (δημόσια υγεία, κοινωνικές & οικονομικές αλλαγές, τεχνολογία, πολιτικές συνθήκες), συμπληρώνουν έρευνες πεδίου με πρόσημο την επίτευξη ομαδικής καινοτομίας. Για παράδειγμα, ερευνήθηκε η δυνατότητα των κινέζων υπαλλήλων εγχώριων και ξένων εταιρειών να εκφράζονται ανοικτά και ελεύθερα στις ομάδες τους διαμεσολαβώντας την σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και καινοτομίας (Ye Qingyan, 2019). Υπό αυτό το πρίσμα, σχεδιάζοντας ένα αναλυτικό πρόγραμμα ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς και προσφέροντας την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εκφράζουν ελεύθερα και αυθεντικά τις απόψεις και θέσεις των μελών της ομάδας, προωθείται (και τελικά επιτυγχάνεται) ο στόχος της καινοτομίας.

Πέραν της ορθολογικής διάστασης άσκησης συμμετοχικής διοίκησης, κρίσιμοι παραμένουν ψυχολογικοί παράγοντες ανάλυσης της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων. Έτσι, επιμέρους έρευνες καταδεικνύουν την σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας και της συμμετοχής των υπαλλήλων σε δημιουργικά καθήκοντα (Carmeli et.al., 2010). Στην εργασία των Carmeli κ.ά., διατυπώνονται μια σειρά υποθέσεων όπως η θετική σύνδεση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και ψυχολογικής ασφάλειας. Με την σειρά της, η παραπάνω συνθήκη ευνοεί την δυνατότητα δημιουργικής αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων, στο μέτρο που είναι σε θέση να εκφραστούν ανοικτά χωρίς να υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις για την επαγγελματική τους ζωή. Συνεπεία των υποθέσεων που διατυπώνονται, προκύπτει μια τρίτη υπόθεση ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι εκείνη που διαμεσολαβεί την σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και δημιουργικής εργασίας των υπαλλήλων.

Οι προσεγγίσεις για τον ρόλο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας εκτείνονται στην εξέταση πρόσθετων παραμέτρων όπως εκείνων που σχετίζονται με το αίσθημα του «ανήκειν» στο εργασιακό περιβάλλον και την διαμόρφωση νοήματος στην επαγγελματική ζωή (Katsaros K. K., 2022). Ειδικότερα παρουσιάζουν ενδιαφέρον δεδομένου ότι διεξάγονται υπό τις συνθήκες που έχουν επιβάλλει οι εξελίξεις της υγειονομικής κρίσης στην Ελλάδα και στον κόσμο. Τα ευρήματα που προκύπτουν και στην εργασία αυτή (Katsaros K. K., 2022) αποτυπώνουν την σχέση μεταξύ συμπεριληπτικής ηγεσίας και συμμετοχής στην αλλαγή. Η σχέση αυτή προκύπτει να διαμεσολαβείται από το αίσθημα του «ανήκειν» των υπαλλήλων, στον εργασιακό χώρο.

Οι έννοιες της αλλαγής, της μετασχηματιστικής διοίκησης, εντοπίζονται στην επιστημονική έρευνα επ' ευκαιρία της τρέχουσας πανδημίας Covid-19 και των συνεπειών που επιφέρει σε διάφορα επίπεδα της κοινωνικής και εργασιακής ζωής, όπως θα αναλυθούν παρακάτω. Στην βιβλιογραφία αναπτύσσονται νέοι ορισμοί και συλλήψεις εννοιών, που σχετίζονται με την μετασχηματιστική διάσταση των κοινωνικών φαινομένων (πανδημία, οικονομική κρίση, κ.ά.), όπως η ανοχή στην αμφισημία (TOA). Η έννοια αυτή σηματοδοτεί την δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης των ατόμων προσαρμόζοντας την συμπεριφορά τους στις μεταβολές του ευρύτερου περιβάλλοντος (Katsaros, et. al, 2014).

Ήδη στις αναλύσεις των συγγραφέων Muler και Syrel αμφισβητείται η εξάρτηση από το παρελθόν, και η γραμμικότητα των εξελίξεων κατά το σχήμα “path dependency” καθώς ενσκήπτουν διαρκώς διαδικασίες αλλαγής του παραδειγματικού μοντέλου στα κοινωνικά φαινόμενα. Τις κανονικές περιόδους διαδέχονται συσσωρευμένες ανωμαλίες, αναλαμβάνονται προσπάθειες πειραματισμών, έως ότου απολήξουν οι μεταβολές αυτές στην θεσμοθέτηση νέου παραδειγματικού μοντέλου (σ. 205-13, 2002).

Παρουσιάζοντας αδρομερώς το προφίλ της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας και επιμέρους εκφάνσεών της (ομαδική συνεργασία και καινοτομία, ελευθερία έκφρασης των υπαλλήλων, αίσθημα οικειότητας με το εργασιακό περιβάλλον), επιχειρείται ακολούθως μια προβολή των διαφόρων ιστορικών προτύπων bottom-up Ηγεσίας (ή με άλλη διατύπωση, «ηγεσίας από τα κάτω»). Στην συνέχεια παρουσιάζονται επικαιρικές αναλύσεις των νέων απαιτήσεων που έφεραν στο προσκήνιο οι συνθήκες της Covid-19 πανδημίας, ως χρήσιμη εξέταση παραμέτρων άσκησης μιας σύγχρονης ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς.

Ιστορικές Προεκτάσεις

Στο βιβλίο του για την Πολιτική, ο David Runciman (2014) προβάλλει το ζήτημα της συναίνεσης και του καταναγκασμού. Η Συρία και η Δανία αποτελούν δυο παραδείγματα χωρών στις οποίες η βία προσλαμβάνει διαφορετικές ιδιότητες. Στην μία περίπτωση οι πολεμικές συρράξεις και ο εκπατρισμός των ανθρώπων, στην άλλη μια ήρεμη ζωή σε ένα γραφείο όπου η βία φαίνεται πιο μειλίχια. Ωστόσο, μπορεί να εκδηλωθεί μεταξύ δυο υπαλλήλων με ιδιαίτερα άσχημο τρόπο στα πλαίσια της ιεραρχικής τους σχέσης. Και να είναι ακόμη πιο ισχυρή και από την παραδοσιακή βία που συναντάται στον πόλεμο. Το ανωτέρω επιχείρημα προβάλλεται από τον Runciman μέσα και από το μυθιστόρημα «εξάιρεση» του Γιούργκενσεν. Ο συγγραφέας εκφράζει παράλληλα προβληματισμούς για τον ρόλο των κυβερνήσεων στην εποχή της τεχνολογίας, για τις νέες αριστοκρατικές ελίτ και την δυνατότητα των ισχυρών επιχειρήσεων τεχνολογίας να ξεφεύγουν του δημόσιου ελέγχου (Politics, 2014).

Η προβληματική της ισχύος, των ελίτ, της θέσης και του ρόλου των κοινωνιών αναπτύσσεται υπό διαφορετικό πρίσμα από τον πολιτικό επιστήμονα Γ. Κοντογιώργη. Στο έργο του «Οι Ολιγάρχες» (2014) αξιολογείται ως ιδιαίτερος ωφέλιμη συνθήκη η τεχνολογική εξέλιξη και ως ευκαιρία έκφρασης των κοινωνιών από τα κάτω, μέσω της θεσμικής συγκρότησης ενός «δημοσκοπικού δήμου». Τόσο ώστε, η αντιπροσωπευτικότητα του πολιτικού συστήματος να προσιδιάζει σταδιακά στην πρωτότυπη για την εποχή της, μεταρρύθμιση του Σόλωνα.

Στον Κοντογιώργη, η πολιτική αυτονομία της κοινωνίας αποτελεί ζητούμενο ως δείγμα σοφής επιλογής των πολλών που συμπυκνώνουν την συλλογική σοφία, κατά τον Αριστοτέλη, έναντι της σοφίας των ολίγων. Αντίστοιχα η πολιτική μισθοφορία της κλασικής Αθήνας του 5^{ου} π.Χ. αιώνα αποτελούσε μια μόνο εκδοχή της δημοκρατίας. Ο Περικλής ήταν ρήτορας που εισηγούνταν στον δήμο, το αντίστοιχο «κράτος» ήταν οι θεράποντες της κοινωνίας των πολιτών που ενημέρωναν τον δήμο για την δημόσια ατζέντα, αλλά τελικός κριτής ήταν οι πολίτες, ο δήμος (Το ελληνικό κοσμοσύστημα, 2006).

Η νοηματοδότηση της πολιτικής κοινωνίας (civil society) του σήμερα διαφέρει ποιοτικά στον βαθμό που υπερέχει μια ομάδα εκπροσώπησης (βλ. Συνδικάτα, Οργανώσεις, ΜΚΟ) υπό το σχήμα κοινωνικών εταίρων, στον αντίποδα της κοινωνίας του δήμου των πολιτών των ελληνικών κοινών (Ελληνισμός και ελλαδικό κράτος, 2021). Στο σχήμα των

αναλύσεων αυτών παρατίθεται η παρατήρηση του Finley για την μη συμπερίληψη των γυναικών, των δούλων και των μετοίκων στην λήψη των πολιτικών αποφάσεων (Charles Tilly, Δημοκρατία). Σύμφωνα με τον Τσαρλς Τίλλυ (2007), η Δημοκρατία οφείλει, να εξετάζεται από την συμπερίληψη στοιχείων που εξαλείφουν την κατηγορική ανισότητα, ενσωματώνουν τα δίκτυα εμπιστοσύνης, ενώ ως πολίτευμα αξιολογείται σαν πολύτιμο αγαθό για την συλλογική δράση προστατεύοντας τους πολίτες από την αυθαιρεσία των ολίγων. Άλλωστε η κρατική ικανότητα μπορεί να είναι υψηλή σε μια ποικιλία καθεστώτων και χωρών. Χώρες με διαφορετικό προφίλ μπορεί να διακρίνονται στις σχετικές μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα του κράτους, όπως η Νορβηγία και η Ιαπωνία, και από την άλλη χώρες όπως το Καζακστάν και το Ιράν.

Συνεπαγωγές προβολικές στην σημερινή εποχή θα μπορούσαν να προκύψουν και από την άσκηση ηγεσίας στην εποχή του Περικλή, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Καλούνταν να αντιμετωπίσει τις συνέπειες του λοιμού που έπληττε την Αθήνα στα 430 π.Χ. παράλληλα με την διεξαγωγή του Πελοποννησιακού Πολέμου. Στην οικοδόμηση της Αθηναϊκής Δημοκρατίας, παρέλαβε την σκυτάλη από τους Κλεισθένη και Εφιάλτη. Αξίες όπως η «δίκη» και η «αιδώς» που συναντώνται στον Πρωταγόρα αποτέλεσαν σταθερές αναφοράς για την άσκηση Ηγεσίας από τον Περικλή. Ο άνθρωπος ήταν αφετηρία της σοφίας του στον αντίποδα του λόγου των ελίτ (Πασπαλιάρης Π., 2014).

Ηγέτες συνέδεσαν την ιστορία με το όνομά τους και μόνο, όπως στην εποχή του Βυζαντίου ο αυτοκράτορας Ιουστινιανός (482-565 μ.Χ.). Έθεσε τις πρώιμες βάσεις της δυτικής νομικής σκέψης με τον περίφημο «Κώδικα» ενώ βρέθηκε επίσης αντιμέτωπος με μια μεγάλη υγειονομική καταστροφή, η οποία επικράτησε να καλείται: «Ιουστιάνειος πανώλη» (Καλδέλλης Α - Αναγνωστάκης Η., 2014). Στην ίδια εποχή, άλλοι σημαντικοί ηγέτες αφήνουν το στίγμα τους. Μετά τον Ιουστίνου του 6^{ου} μ.Χ. αιώνα και τις στρατιωτικές δεξιότητες υπεράσπισης της βυζαντινής αυτοκρατορίας, ο Ηράκλειος (7^{ος} μ.Χ. αιώνας) που καταπολέμησε τις βαρβαρικές επιδρομές, κατά τον 8^ο αιώνα οι Αναστάσιος ο Β' και ο Φιλιππικός, η «φωνή του λαού» που αποσόβησε αραβικές επιδρομές, μέχρι τον Κωνσταντίνο τον Ε' που αντιμετώπισε επιτυχώς λεηλασίες στην Θράκη με συμμάχους τους Σλάβους (Πενταπόλεως, 1895/1994).

Στην δυτική Αναγέννηση, της εποχής που άνθιζαν οι τέχνες και τα γράμματα με επίκεντρο την Φλωρεντία, η θεωρία της *realpolitik* άσκησης Ηγεσίας, διαμορφωνόταν

από τον Machiavelli. Για τον στοχαστή του «Ηγεμόνα», ο σύγχρονος μάνατζερ είχε ως ρόλο να φέρνει επιτυχία, αποφασισμένος γι' αυτήν χωρίς να αποφεύγει τα προβλήματα.

Οργανωτικές πτυχές

Η διάρρηξη της πολιτικής Ηγεσίας με την κοινωνική πραγματικότητα εκδηλώνεται κατά τον Γάλλο διοικητικό επιστήμονα Jacques Chevalier με λογικές κατάτμησης της σχέσης κοινωνίας και πολιτικής και την κατίσχυση υπερκείμενων ομάδων που συγκροτούν τη “nomenklatura”.¹ Έτσι, ώστε η ταύτιση διοικητικής ισχύος και κοινωνίας να αποκρύπτει την ετεροβαρή, εξουσιαστική σχέση και καθοδήγηση που καταλήγει στην χειραγώγηση των πολιτών από τα πάνω. Η ανωτέρω συνθήκη επεκτείνεται και στην αντίστοιχη διαμόρφωση μιας διανοητικής ελίτ σύμφωνης προς τους μηχανισμούς της εξουσίας, καλουμένης ως “intelligentia”. Ωστε η τελευταία, να επιβάλλεται στο κοινωνικό σύνολο ως διανοητική ελίτ (Chevalier, J., p. 316-325).

Η ανάλυση του Chevalier παρουσιάζει ένα επιπρόσθετο ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς την φύση της εργασίας στον δημόσιο τομέα. Ο μετασχηματισμός διοικητικών συστημάτων που οδηγεί σε προσαρμογές, όπως η διεύρυνση του διοικητικού πεδίου με νέες επιστημονικές απαιτήσεις, η αλματώδης αύξηση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, οι προκλήσεις αποδοτικότητας της εργασίας στην δημόσια διοίκηση, προσέελκυσαν το ενδιαφέρον της επιστήμης του management για τη λειτουργία του δημοσίου.

Στους παράγοντες αλλαγής ο Chevalier αναφέρει μεταξύ άλλων, την ανάγκη για λήψη ποιοτικών αποφάσεων ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι συγκροτούνται σταδιακά σε θεσμικά όργανα (συνδικαλιστικά, κ.ά.) προκειμένου να διαπραγματευτούν ζητήματα σημαντικά για την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ήδη αυτή η πρακτική συναντάται σε διάφορες φιλελεύθερες χώρες, κατά τις δεκαετίες 1950, 1960 όπως Νορβηγία, ΗΠΑ, Σουηδία, και ήδη στην Βρετανία από τις αρχές του περασμένου αιώνα. Από την διμερή σχέση της βρετανικής διοίκησης μεταξύ staff side και official side, το αίτημα για συμμετοχική διοίκηση μέσω στόχων απαντάται στην Γαλλική δημόσια διοίκηση στην δεκαετία του 1960.

¹ Ο όρος αφορά στον τρόπο στελέχωσης της κρατικής διοίκησης και συνέχεται με την κομματική ιδιοποίηση των θεσμών (βλ. «Σύγχρονη Πολιτική και Διακυβέρνηση, Ball & Peters, 2000- σ.324-336)

Το παραδοσιακό μοντέλο γραφειοκρατικής οργάνωσης που περιέγραφε ο Max Weber έρχεται αντιμέτωπο με νέες προκλήσεις όπως η εξ αποστάσεως εργασία. Η πραγματικότητα αυτή αφορά αμφισβήτηση παραδοσιακών δομών, δεν παραβλέπει όμως τον σημαίνοντα ρόλο των υπαλλήλων οποιασδήποτε βαθμίδας στην λειτουργική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης, Α., σ. 79). Ωστόσο, η τρέχουσα πραγματικότητα μετασχηματιστικών διαδικασιών στην μορφή της εργασίας δεν στερείται άμεσου ιστορικού προηγούμενου. Αφενός, η αβεβαιότητα που προκύπτει στις δεκαετίες 1970 και 1980 από τον διαχωρισμό που προέκριναν τα διευθυντικά στελέχη εντός των επιχειρήσεων με την φράση «εμείς ή αυτοί»². Αφετέρου, η ανάδυση αυτοματοποιημένων εργασιών, της μεταποιητικής βιομηχανίας, η μεταφορά δραστηριοτήτων σε χώρες του λεγόμενου «τρίτου κόσμου» για λόγους μείωσης του παραγωγικού κόστους απειλούν την παραδοσιακή σταθερή εργασία (σ. 381).

Ο Taylor εισάγοντας πρώιμες αρχές του management θεμελίωσε ένα διαδικαστικό μοτίβο ευθυνών και απαιτήσεων για τους εργαζόμενους. Στην διοίκηση εναπόθεσε αποκλειστικά την οργάνωση της εργασίας (σ. 49 Μακρυδημήτρης). Η εικόνα ενός οργανισμού που αναπαράγει το είδωλό του, προσομοιώνοντας στην σπηλιά της αλληγορίας του Πλάτωνα δείχνει να είναι επιρρεπής σε εφησυχασμούς προς τις εξωτερικές εξελίξεις. Το έργο του M.C. Escher³, και τα «αυτοποιητικά συστήματα» προβολής της όψης τους, θα μπορούσαν να αναπαριστούν τις αβεβαιότητες με τις οποίες θα ερχόταν αντιμέτωπη η επιστημονική διοίκηση του Taylor στον κόσμο των μεταλλαγών του σημερινού περιβάλλοντος (Μακρυδημήτρης, 305). (Μακρυδημήτρης, Α, 2004 σ.305)

Η γραφειοκρατία έλκει την ετυμολογική της καταγωγή, στο “la bure” το μάλλινο ύφασμα στο οποίο έγραφαν οι διοικητικοί γραφείς της βασιλικής αυλής (Hague, et. Al, 2011). Η επαγγελματική διοίκηση της παραδοσιακής βεμπεριανής ιεραρχίας αποτέλεσε μετεξέλιξη του ιστορικού παραδείγματος. Ακολούθησαν τα μοντέλα του NPM στον Καναδά, τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και το Ην. Βασίλειο, με διοικήσεις να λογοδοτούν στην βάση στόχων, εκροής αποτελεσμάτων και αποδοτικότητας των κρατικών υπηρεσιών. Στην διοικητική επιστήμη η αποτελεσματικότητα (effectiveness) στο περιβάλλον μιας διοίκησης απρόσωπου χαρακτήρα συμπληρώνεται από την παρακίνηση (motivation). Η παραδοχή αυτή αποτελεί έναυσμα για την έρευνα του

² Η παραπάνω φράση αποτυπώθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας με βάση τις κλίμακες που ορίζει η βιβλιογραφία προσαρμοσμένη ωστόσο στην θέαση των υπαλλήλων για τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τον οργανισμό του δημοσίου τομέα, στον οποίο εργάζονται.

³ «Χέρι με την καθρεφτίζουσα σφαίρα».

πολυεπίπεδου ρόλου της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας, συνδυαστικά με τα πορίσματα των ερευνητικών αποτελεσμάτων δημοσιευμένων εργασιών.

Επίκαιρες οπτικές στην εποχή της πανδημίας

Το πείραμα της τηλεργασίας δεν είναι καινοφανές. Αποτελεί υπαρκτό παράδειγμα ως νέα μορφή απασχόλησης για περίπου 4,5% των ευρωπαϊκών εργαζομένων στην αυλαία της δεκαετίας του 1990. Αφορούσε κυρίως το πεδίο της αυτοαπασχόλησης, ενώ σε μια πρόωπη και περιορισμένη μορφή, εντοπιζόταν στην Ελλάδα για το 1,3% του εργατικού δυναμικού. Οι αναδύμενες μορφές εργασίας κινητοποιούνται από την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, την ομαδική δουλειά και την ευελιξία στην διαχείριση κόστους χρόνου και πόρων.

Οι παραδοσιακές τυποποιημένες εργασίες της βιομηχανικής εποχής δεν προσήκουν στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις. Το σύστημα φασόν διαδέχεται η παροχή έργου εκτός της φυσικής εγκατάστασης της επιχείρησης. Στον συγκεκριμένο τρόπο οργάνωσης της εργασίας συμβάλλει κυρίως η εξάπλωση των νέων τεχνολογιών και η εμφάνιση του teleworking. Ανακατατάξεις στην θέση της σταθερής και εξαρτημένης σχέσης εργασίας εμπεδώνουν νέες μεταβλητές που συνδέονται με την ψυχολογία που προξενεί η εργασιακή ανασφάλεια και η δημιουργική διάθεση των υπαλλήλων. Για τον ΟΟΣΑ η συναισθηματική πληρότητα μπορεί να συνδυαστεί με το κίνητρο της παραγωγικότητας στην εργασία (Λυμπεράκη, Α., Δενδρινός, Γ., 2006)

Με πρόσημο τις νέες απαιτήσεις διαχείρισης της οικογενειακής και εργασιακής ζωής, θεσπίζονται σειρά ευέλικτων ρυθμίσεων στην εποχή της Covid-19 πανδημίας. Οι ρυθμίσεις περιλαμβάνουν άδειες άνευ αποδοχών, άδειες για γονείς τέκνων έως 12 ετών, προστασίας εργαζομένων που νοσούν, και άλλες συναφείς πρόνοιες. Αντιστοίχως οι νομικές ρυθμίσεις για την τηλεργασία προσαρμόζονται στην εναρμόνιση με τις νεότερες ψηφιακές εξελίξεις, αλλά κυρίως με τις εξελίξεις που επιβάλλουν οι συνέπειες της πανδημίας. Το νομοθετικό πλαίσιο για την τηλεργασία θεσπίζεται με το νόμο 4807/2021, διαδεχόμενο παλαιότερες διατάξεις στα πλαίσια του νόμου 3846/2010.⁴ Στο νέο νόμο, το πεδίο εφαρμογής του άρθρου 4, αφορά δημοσίους υπαλλήλους και υπαλλήλους με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ και ΙΔΟΧ, απασχολούμενους με έμμισθη εντολή, εκπαιδευτικούς που

⁴ Άρθρο 5.

ασκούν διοικητικό έργο. Της διάταξης εξαιρούνται οι ασκούντες καθήκοντα προϊσταμένου.

Βάσει επίκαιρων αναλύσεων που δημοσιεύονται στον Τύπο⁵, και με αφορμή επιμέρους έρευνες που διεξάγονται από διεθνούς φορείς, το ζήτημα της τηλεργασίας και των συνεπειών της, αποκτά πρωταγωνιστικό χαρακτήρα. Συνδέεται δε άρρηκτα με την υγειονομική κρίση και τις προσαρμογές που φέρνει στην καθημερινότητα της εργασίας και των κοινωνικών σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα, μετά τις πρόσφατες εξελίξεις λιγότερο από 15% των ευρωπαϊών πολιτών φαίνονται πρόθυμοι να εγκαταλείψουν την τηλεργασία και να επιστρέψουν στην δια ζώσης εργασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων με τηλεργασία (κοντά στο 90%) εντοπίζεται σε Αττική και Θεσσαλονίκη για το Νοέμβριο του 2021, ενώ μεγάλες τεχνολογικές εταιρείες όπως η Google, και η Apple αναβάλλουν διαρκώς την επιστροφή των υπαλλήλων τους στον φυσικό χώρο εργασίας. Παράλληλα, το ζήτημα της έλλειψης διαπροσωπικών σχέσεων απασχολεί τους εργαζόμενους αναλογιζόμενοι την μεγάλη ευελιξία που προσφέρει η εργασία εξ αποστάσεως, και άρα την επέκταση του χρόνου δουλειάς. Σύμφωνα με την Eurostat, περισσότεροι από 8 στους 10 εργαζόμενοι ζητούν υποστήριξη από τους εργοδότες τους για την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής. Ενώ, το WEF συνιστά να τεθούν όρια μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Επιπρόσθετα λόγω της φύσης της νέας μορφής εργασίας, βασισμένης σε ψηφιακές πλατφόρμες, ενσκήπτουν προβλήματα κυβερνοασφάλειας. Παρά ταύτα, περίπου 70% των Ελλήνων εργαζομένων δηλώνουν υπέρ της συνέχισης της τηλεργασίας. Εκτιμούν ότι προσφέρει μεγαλύτερη εξοικονόμηση χρόνου και συμβάλλει στην καλύτερη εργασιακή απόδοση. Σε άλλη έρευνα προκύπτει να αναδεικνύεται ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ επιχειρήσεων και εργαζομένων. Στην Ιαπωνία το 80% των εργαζομένων φέρεται να επιθυμεί να συνεχιστεί η τηλεργασία, με τις επιχειρήσεις να εγείρουν προβληματισμούς ως προς την μείωση της παραγωγικότητας.

Όπως αναφέρθηκε, οι περιοχές προβληματισμού εκτείνονται και σε άλλα επίπεδα εξέτασης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει ότι σε διάστημα ενός έτους στην πρώτη φάση της πανδημικής έξαρσης αυξήθηκε το λογισμικό παρακολούθησης εργαζομένων με αναφορά σε ειδικές εφαρμογές όπως Time Doctor, Desk Time. Σε άλλες έρευνες

⁵ Οι πηγές άντλησης των πληροφοριών από τον Τύπο που έχουν αναφερθεί ως αυτό το σημείο, παρατίθενται κατά σειρά μετά τις βιβλιογραφικές αναφορές.

παρατηρείται η αύξηση του αισθήματος μοναξιάς μεταξύ των ανθρώπων, σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού *American Psychologists*, τόσο σε Ευρώπη, όσο και σε Β. Αμερική. Τα συνεχή lockdowns είχαν ως συνέπεια την εμφάνιση αισθημάτων απομόνωσης και περιθωριοποίησης. Εν μέσω πανδημίας, 5% των ανθρώπων αισθάνθηκαν μοναξιά. Η αμφιθυμία των υπαλλήλων έναντι της τηλεργασίας αποτελεί ένα ακόμα αξιολογικό μέτρο αποτύπωσης της κατάστασης. Αφενός, η αβεβαιότητα που τους προξενεί το νέο εργασιακό μοντέλο, και αφετέρου η πρόθεσή τους να παραμείνουν στην αλλαγή που φέρνει η τηλεργασία λόγω ευελιξίας. Έτσι, οι αυξήθηκαν οι ανησυχίες τους ως προς την εργασιακή ανασφάλεια (από 25% σε 36% στις ΗΠΑ) ενώ την ίδια στιγμή τα 2/3 δηλώνουν ότι θα αποχωρούσαν από τον Οργανισμό που εργάζονται αν ο εργοδότης δεν ικανοποιούσε ορισμένα κριτήρια απέναντί τους, στην βάση του προτύπου τηλεργασίας που καθιερώνεται σταδιακά.

Όπως παρατηρεί η Βακόλα Μ., (2022)⁶ συντελούνται μείζονες αλλαγές στο εργασιακό πρότυπο: η ψηφιακή κατάρτιση, η κυριαρχία των νέων τεχνολογικών μέσων, η διαμόρφωση νέων κοινωνικών προτεραιοτήτων δεδομένης της αύξησης της τηλεργασίας από 1,9 % σε 7% το 2021 για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με έκθεση του Σ.Ε.Β.. Συνεπώς, έρχονται στο προσκήνιο ζητήματα προσαρμογής στο νέο εργασιακό περιβάλλον, καθώς το παρόν υβριδικό μοντέλο εργασίας έρχεται για να μείνει.

Συναφής αλλά με κριτήριο την απόσταση από τον χώρο δουλειάς είναι άλλη έρευνα (όπως δημοσιεύει το πρακτορείο Reuters)⁷ για αλλαγή στα πρότυπα μετακίνησης των εργαζομένων με τα Μ.Μ.Μ.. Στο Λονδίνο, για παράδειγμα, το ποσοστό επιβατικής κίνησης λεωφορείων έχει φτάσει στο 80% της μετακίνησης που υπήρχε προ της πανδημίας.

Η νέα αυτή πραγματικότητα φαίνεται να έχει αναπροσαρμόσει και τον ρόλο των εργαζομένων ως προς την διαπραγματευτική τους θέση⁸ (βλ. Chevalier), στα πρότυπα του αναδυόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Υπογράφονται συμφωνίες κοινωνικών εταίρων για μεταρρύθμιση του εργασιακού κώδικα (Labor Code) και πέραν της Covid-19 εποχής όπως για επιχειρήσεις με προσωπικό 150 ατόμων και άνω. Οι

⁶Πηγή: <https://www.naftemporiki.gr/story/1856242/maria-bakola-o-ubridikos-tropos-ergasias-irthe-gia-na-meinei> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

⁷Πηγή: <https://m.naftemporiki.gr/story/1857296/londino-osoimenoun-makria-apo-to-grafeio-protimoun-tin-tilergasia> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

⁸Πηγή: <https://www.mondaq.com/operational-impacts-and-strategy/1183774/staff-delegation-involvement-in-teleworking-matters> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

διαπραγματεύσεις αφορούν ζητήματα ρύθμισης του καθεστώτος τηλεργασίας γεγονός που αναδεικνύει και τον κρίσιμο ρόλο των κοινωνικών εταίρων.⁹

Η ανάγκη διαμόρφωσης συλλογικών σχημάτων θεσμικής διαμεσολάβησης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών και η διάσταση των απόψεων μεταξύ οργανισμού και υπαλλήλων αποτελεί την μία όψη. Η «τριμερής» διαπραγμάτευση αφορά και στις κυβερνήσεις. Οι τελευταίες, όπως αποτυπώνεται σε άλλες έρευνες, ενσωματώνουν στην ατζέντα των συζητήσεων οπτικές που αφορούν στα δημόσια οικονομικά, πρακτικά ζητήματα διακυβέρνησης αποτιμώντας το όφελος που μπορεί να προκύπτει από κάθε συζήτηση. Συναφώς, όπως δημοσιεύει η fedweek σε πρόσφατη έκθεση του γραφείου διαχείρισης προσωπικού για το 2020, η τηλεργασία εξοικονόμησε σημαντικό πόρους δεκάδων εκατομμυρίων δολαρίων που αποδίδεται στην μη απουσία από την εργασία, στο μειωμένο κόστος μετακίνησης και άλλες σχετικές παραμέτρους.¹⁰

Προσαρμογές υπήρξαν και στην εγχώρια εργασιακή νομοθεσία, όπως εκτέθηκε παραπάνω, με επίκεντρο την τηλεργασία με ιδίως με τις ρυθμίσεις του ν. 4808/2021. Ο νόμος ρυθμίζει ζητήματα που παραδοσιακά ανήκαν στην σφαίρα του εργατικού δικαίου και της τυπικής εργασιακής ζωής, όπως και της συνδικαλιστικής δράσης. Τα ανωτέρω ζητήματα πλέον προσαρμόζονται στο ταχέως εξελισσόμενο σημερινό περιβάλλον υπό τις κατευθύνσεις που υπαγορεύει η υγειονομική κρίση και το υπό διαμόρφωση μοντέλο παροχής έργου.¹¹

Σύμφωνα με έρευνα της KPMG ως προς τις νέες συνθήκες εργασίας, για το έτος 2020, τα γενικά συμπεράσματα που εξάγονται είναι τα εξής; Το 88% των εργαζομένων δείχνει να προτιμά την εργασία από το σπίτι, 79% θεωρούν ότι εξοικονομείται χρόνος, ωστόσο σε ποσοστό 59% διευκρινίζουν την ανάγκη προσδιορισμού των ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, όπως αναφέρθηκε σε αντίστοιχες έρευνες πεδίου. Αξιοσημείωτο ήταν το ποσοστό των εργαζομένων που δήλωναν πως προσαρμόστηκαν στην τηλεργασία

⁹ Ήδη στην επιστημονική βιβλιογραφία ο ρόλος των κοινωνικών εταίρων ταυτίζεται με την ανάπτυξη κορπορατιστικών συστημάτων της οικονομίας (βλ. Hague & Harrop, 2011, Ball & Peters 2001, κ.α.).

¹⁰ Πηγή: <https://www.fedweek.com/federal-managers-daily-report/teleworking-flexibility-do-federal-employees-have-to-return-to-the-office/> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

¹¹ Η παροχή έργου αποτελεί εναλλακτικό τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφία, δεν υποκαθιστά την εξαρτημένη εργασία, η τελευταία αναπλάθεται και μετασηματίζεται ως τρόπος οργάνωσης της εργασίας στα συμφραζόμενα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

(81%) ήδη από τα πρώιμα στάδια εκδήλωσης της πανδημικής κρίσης κατά το 1^ο τρίμηνο του 2020.¹²

Αξιολογώντας τις συνέπειες για την μεθαύριο της πανδημίας, το Etui διαπιστώνει ότι οι policy makers θα πρέπει να έρθουν αντιμέτωποι με το ενδεχόμενο σταδιακής αποχώρησης της παραδοσιακής εργασίας από τον φυσικό χώρο επικοινωνίας. Επιπλέον, οι εργοδότες θα πρέπει κατά την επαναφορά των υπαλλήλων στον φυσικό χώρο εργασίας να λάβουν μέτρα αντιμετώπισης καταστάσεων απομόνωσης. Παράλληλα, να αναλάβουν πρωτοβουλίες που θα προστατεύουν μεγάλα τμήματα του εργατικού δυναμικού από το ρίσκο της φυσικής και συναισθηματικής εξάντλησης, σημειώνοντας πως τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας εξαρτώνται αποκλειστικά από την ηγεσία. Κύριο κριτήριο είναι η παροχή αυτονόμησης των εργαζομένων επενδύοντας σε μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και κατανόησης.¹³

Στα συμπεράσματα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την τηλεργασία πριν και μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, προκύπτει διαφοροποίηση μεταξύ κρατών μελών της ΕΕ, τομέων και επαγγελμάτων. Αναδεικνύεται ως προνομιακό πεδίο η γνώση πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT) και συνακόλουθα πιο προετοιμασμένοι έναντι των νέων συνθηκών εμφανίζονται οι εργαζόμενοι με υψηλές ψηφιακές δεξιότητες. Ήδη, από το 2019 η τηλεργασία είναι ευρέως διαδεδομένη σε χώρες όπως η Σουηδία, η Φινλανδία και η Δανία. Τα εξειδικευμένα στις ICT επαγγέλματα κατέχουν μερίδιο κοντά στο 90% στην Σουηδία, ενώ το ίδιο ποσοστό στην Γαλλία βρίσκεται στο 65%. Ωστόσο στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους είχαν προηγούμενη εμπειρία εξ αποστάσεως εργασίας με την συνδρομή ICT γνώσεων.¹⁴

Το πιο κρίσιμο στοιχείο αφορά στην περιορισμένη δυνατότητα αυτόνομης εργασιακής ζωής των υπαλλήλων-εταιρειών, ώστε ακόμα και χρήστες υπολογιστών να υπολείπονται σε σχετικές ψηφιακές δεξιότητες απομακρυσμένης εργασίας που κατέχουν τα διευθυντικά στελέχη. Για παράδειγμα, η πρόσβαση σε μια ψηφιακή πλατφόρμα αποτελεί προνομία της ηγεσίας των οργανισμών και επαφίεται στην τελευταία αν θα ανατεθεί η σχετική ευθύνη σε άλλους υπαλλήλους της ιεραρχικής διάρθρωσης.

¹²Πηγή:https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/04/Covid-19_Employment_Conditions_Barometer-Report.pdf (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

¹³Πηγή:<https://www.etui.org/publications/teleworking-aftermath-covid-19-pandemic>(τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

¹⁴Πηγή:https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf (τελευταία προσπέλαση 18/5/2022).

Το ζήτημα του φιλοσόφου βασιλιά που πραγματεύεται ο Πλάτων στην Πολιτεία του, αποτελεί μια υπόμνηση εκπαιδευτική του Σωκράτη προς τον Γλαύκωνα. Παραμένει, πιο επίκαιρο παρά ποτέ ποιος «κατηχεί» τους ηγέτες. Το ζητούμενο της (συμπεριληπτικής) Ηγεσίας, καθώς αναπτύχθηκε στην σχετική ενότητα, δεν περιορίζεται σε ιδεότυπους των γνωστών σχημάτων όπως του Max Weber, περί ορθολογικής, χαρισματικής ή αυταρχικής ηγεσίας. Το μοτίβο της δυτικής ορθολογικοποιημένης γραφειοκρατίας, των προσωπικών χαρισμάτων ηγετών που συνέδεσαν μια εποχή με το όνομά τους, ή αυταρχικών ηγετών (π.χ. σύμφωνα με τον O' Donnell, 1973 η έννοια του γραφειοκρατικού απολυταρχισμού που απαντάται σε διοικήσεις χωρών της Λατινικής Αμερικής)¹⁵ εισφέρουν στην κατανόηση των ιδεότυπων της Ηγεσίας.

Το επίπεδο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας (Inclusive Leadership) εστιάζεται σε μια προσέγγιση bottom-up εκμάθησης προσμετρώντας παράγοντες ψυχολογικής παρακίνησης προσωπικού, ομαδικής εργασίας, αυτόνομης εργασιακής δράσης των εργαζομένων, ανάληψης πρωτοβουλιών, που θα βοηθήσουν τόσο τους υπαλλήλους (με όρους δημιουργικής αυτοπραγμάτωσης), όσο και τους Ηγέτες με όρους επίτευξης υψηλότερης ποιότητας συνεργασιών και θετικών αποτελεσμάτων για τον Οργανισμό συνολικά. Στην διοικητική επιστήμη, είναι άλλωστε θεμελιώδης η έννοια της ανατροφοδότησης (feedback) για την καλύτερη ροή επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις και την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων κάθε Οργανισμού.

Το ζήτημα της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, και μέσω αυτών, των δημοσίων υπηρεσιών γενικά, συνιστά μεγάλη πρόκληση για τις ηγεσίες του δημοσίου τομέα. Το πλαίσιο θέσπισης της τηλεργασίας με το νόμο 4807/2021, έρχεται να συμπληρωθεί με πολιτικές πρόληψης μειωμένης εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου με αφορμή την εξ αποστάσεως εργασία. Η λειτουργία ψηφιακών πλατφορμών στην δημόσια διοίκηση, όπως το πρόγραμμα ΙΡΙΔΑ αξιοποιούνται στην υπηρεσία των πολιτών.

Παράλληλα, πέραν της χρηστικής τους λειτουργίας, οι ψηφιακές πλατφόρμες αξιοποιούνται με την συνδρομή τεχνογνωσίας που προσφέρει η ΚτΠ για την μετρησιμότητα και αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η ψηφιακή υπογραφή, η ανάρτηση διοικητικών πράξεων στο Cloud, ως ενδεικτικά παραδείγματα,

¹⁵ Βλ. Hague, Harrop (2011)

αποτελούν μετρήσιμα μεγέθη χρονοσήμανσης των πράξεων, αριθμού έκδοσης πράξεων και διαφάνειας (ήδη με την θεσμοθέτηση του προγράμματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ, το 2010) στις πράξεις της δημόσιας διοίκησης.¹⁶

Σε αυτό το περιβάλλον, καταλυτικός είναι ο ρόλος των ηγεσιών του δημοσίου τομέα, ώστε να υπερβούν την έννοια της «υποχρεωτικής» παρουσίας στην εργασία, και να κινητοποιήσουν το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών. Ωστε, οι εξελίξεις στον χώρο της εργασίας στον δημόσιο τομέα να ισοδυναμούν στοιχειωδώς με την έννοια της ψηφιακής εναρμόνισης, παράλληλα με την δυνατότητα δημιουργικής έκφρασης των υπαλλήλων.

Πρωτίστως, σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να αναδείξει εκείνη την διάσταση της Ηγεσίας όπου η συνύπαρξη με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, να συνδέεται με μια αυτόνομη εργασιακή ζωή των δημοσίων υπαλλήλων και μια κανονιστική δέσμευση (όπως θα αναπτυχθεί στα ερευνητικά ερωτήματα στην συνέχεια) στις αλλαγές η οποία απορρέει από το καθήκον. Σχετικές προσεγγίσεις παρέχονται από τις έρευνες πεδίου που έχουν πραγματοποιηθεί παράλληλα με την σχετική βιβλιογραφική υποστήριξη.

Σύμφωνα με τον Χαρίδημο Τσούκα (βλ. ΙΑΝΟΣ, συνάντηση για το Διακύβευμα της πολιτικής Ηγεσίας)¹⁷ οι ηγέτες με ηθικό χαρακτήρα, συνήθως δεν ενδιαφέρονται για την εξουσία. Η παραπάνω διαπίστωση όπως ανατέμνεται στα έργα του William Shakespeare, δυνητικά συνεισφέρει στην προβληματική για τον ρόλο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας. Οι ανωτέρω επισημάνσεις επιβεβαιώνουν την ρεαλιστική οπτική του Μακιαβέλι για τον τρόπο άσκησης ηγετικής πολιτικής «in the long run» ώστε ο Ηγέτης να ξεπερνά την ευκαιριακή διαχείριση και με παρρησία να παράγει μακροπρόθεσμες στρατηγικές. Για τον Κοντογιώργη Γ., οι τύποι Ηγεσίας διαμορφώνονται με βάση το περιβάλλον αναφοράς τους (πολιτικό, οικονομικό) και διαπλάθουν τον ρόλο του Ηγέτη και φυσικά της κοινωνίας στην οποία απευθύνεται.

Στην βάση της ανωτέρω παραδοχής θα μπορούσαν οι σημερινές εξελίξεις σύμφωνα με τον Κοντογιώργη, να διαμορφώσουν μια σύγχρονη «διαδικτυακή Πνύκα» με διευκολυντή των εξελίξεων την πανδημία και ιδίως την αξιοποίηση των νέων

¹⁶ Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/economy/561650419/tilergasia-me-epitirisi-sto-dimosio-meso-platformas/> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

¹⁷ Πηγή: <https://www.youtube.com/watch?v=XOsSbCGMu0Q> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

τεχνολογιών ICT. Οι εφαρμογές αυτές μπορούν να αποτυπωθούν στο νέο περιβάλλον οργάνωσης της εργασίας διαμορφώνοντας και νέες απαιτήσεις για τις σύγχρονες ηγεσίες και τον (συμπεριληπτικό) ρόλο τους.¹⁸

Ερευνητικά Ερωτήματα

Η διαμόρφωση των υποθέσεων σχετικά με τον ρόλο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας, οργανώθηκε στην βάση δημοσιευμένων ερευνητικών μεθόδων και αποτελεσμάτων που προέκυψαν από σχετικές μελέτες.

Για την εξέταση της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας (εφεξής Σ.Η) στον δημόσιο τομέα, διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο που κοινοποιήθηκε σε εργαζόμενους του δημοσίου διαρθρωμένο σε διακριτές θεματικές ενότητες, βάσει επιμέρους πηγών δημοσιευμένων επιστημονικών ερευνών.

Επιχειρήθηκε ο πειραματισμός στην διασύνδεση επιμέρους μεταβλητών (VD) που απαντώνται στην βιβλιογραφία, και εναλλακτικά η χρήση τους για δοκιμή και έλεγχο συσχέτισης, με την ΣΗ (VI).

Για παράδειγμα στους Carmeli., et al (2010) η εξέταση της επίδρασης που ασκούσε η Σ.Η αφορούσε μεταβλητές όπως η ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) , και η συμμετοχή των εργαζομένων (employee involvement). Με μια προβολή αντίστοιχων ερευνών πεδίου θα μπορούσε κανείς να πειραματιστεί ως προς τον τρόπο με τον οποίον επιδρά η Σ.Η σε διάφορες συναφείς μεταβλητές (VD).

Χαρακτηριστικά θα μπορούσε να αντληθεί πληροφορία από γενικές παρατηρήσεις αποδεδειγμένες επιστημονικά. Για παράδειγμα, προκύπτει η διαπίστωση ότι η εκδήλωση θετικών σκέψεων και συναισθημάτων, διευρύνει τον ορίζοντα της σκέψης των ανθρώπων έτσι ώστε να βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν (Vacola, et.al, 2021). Αυτή η πληροφορία θα μπορούσε να συνδέσει πολλές μεταβλητές μεταξύ τους για την υποστήριξη της πρότασης και την εξέταση του ρόλου της Σ.Η. Ήδη η παραπάνω πρόταση δυνητικά ταυτίζεται με την έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας (Katsaros, 2021).

Άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελέσει η σύγκριση και αποτίμηση μεταβλητών παραγόντων που συνδέονται με άλλες (VI) μεταβλητές ωστόσο δείχνουν αρκετά όμοιες

¹⁸ Πηγή: <https://www.youtube.com/watch?v=ruF2zHH2iiA> (τελευταία προσπέλαση, 18/5/2022).

μεταξύ τους για να μπορέσουν να εξεταστούν αντ' αυτών. Μια τέτοια επιλογή θα ήταν η επίδραση που ασκεί η Σ.Η στην θέληση για αλλαγή (willingness to change), που προτείνεται για τους μεσαίους managers των οργανισμών (Meselaar, 1997). Η μεταβλητή αυτή μπορεί να ιδωθεί από την οπτική της συμμετοχής στην εργασία (work engagement), ή της συμμετοχής στην αλλαγή (change participation). Μεταβλητές που συναντώνται σε διάφορες εκδοχές της έρευνας και θα παρουσιαστούν σε επόμενη ενότητα.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι μια σχέση γραμμικής παλινδρόμησης (Linear Regression) μεταξύ νέων υποθέσεων μπορεί να υποστηρίξει έναντι μηδενικής εναλλακτικής υπόθεσης H_0 , σε πρωταρχικό επίπεδο έστω, ενδιαφέροντες συνδυασμούς και υποθέσεις για τον ρόλο της Σ.Η στον δημόσιο τομέα. Φυσικά, τα ερωτήματα τέθηκαν υπό το φίλτρο της Covid-19 πανδημίας βασιζόμενα ωστόσο τόσο στην λογική της αρχικής διατύπωσης των εμπνευστών τους. Όσο και στις προτεινόμενες κλίμακες αξιολόγησης (Likert Scales) κατά περίπτωση και με τον αντίστοιχο αριθμό ερωτήσεων (items).

Οι υποθέσεις που προέκυψαν από την ιστορική περιοδολόγηση της Ηγεσίας, τις επίκαιρες προβολές νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας και της απασχόλησης, και τέλος την μέθοδο έρευνας που προτείνεται βιβλιογραφικά, συμπυκνώνονται στις εξής προτάσεις.

Η ΣΗ (VI) συνδέεται και επιδρά με τις παρακάτω μεταβλητές (VD) :

1. Την κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων (H1)
2. Την εργασιακή ικανοποίηση (H2)¹⁹
3. Την συμμετοχή στην Εργασία (H3)
4. Την εργασιακή ευτυχία (H4).

Στα επόμενα σύντομα υπό-κεφάλαια εξετάζονται κάποιες παράμετροι που χαρακτηρίζουν αυτές τις μεταβλητές και προβληματισμοί σύνδεσης αυτών ως αρχικών υποθέσεων με την έννοια της Σ.Η.

¹⁹ Όπως θα εξηγηθεί και στο στάδιο ανάλυσης των περιορισμών της έρευνας, η λογική υπόθεση βασίζεται στην θετική σχέση που μπορεί να προκύπτει μεταξύ ΣΗ και εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, η έρευνα διεξήχθη με σκοπό να εξετάσει την καταρχήν γραμμική σχέση μεταξύ VI και VD ως αφητηρία προβληματισμού λογικών συσχετίσεων για περαιτέρω εξέταση και σύνθετη επεξεργασία στο μέλλον.

Κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων

Η έννοια της κανονιστικής δέσμευσης των εργαζομένων αντλείται από το έργο των Herschovitch και Meyer. Αποδίδεται με την φράση «Normative Commitment» to change και σηματοδοτεί το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων να παραμείνουν σε έναν Οργανισμό. Το ζήτημα της παραμονής σε μια υπηρεσία, σε μια διεύθυνση, ένα τμήμα ή όποια θέση στην δημόσια διοίκηση, εξετάζεται από την προοπτική της αίσθησης καθήκοντος, της υπηρεσιακής ευθύνης και υπό μια αυστηρή έννοια της «υποχρέωσης» (Herschovitch., et.al, 2002).

Παραθέτοντας ζητήματα επίκαιρων αναλύσεων σε προηγούμενη ενότητα, διαπιστώθηκε ότι το δίλημμα της παραμονής στην εργασία, σχετιζόταν με κάποιες διαδικαστικές απαιτήσεις (τηλεργασίας, και άλλων) των εργαζομένων, προκειμένου να παραμείνουν στον οργανισμό, παρά τα υψηλά ποσοστά εργασιακής ανασφάλειας που παρατηρούνταν (πάνω από 35%) στις ΗΠΑ και αλλού. Ο ρόλος της Ηγεσίας που συμπεριλαμβάνει στον σχεδιασμό της αιτήματα (είδαμε προηγουμένως τον ρόλο των κοινωνικών εταίρων και παράγοντες συντελεστικούς της αλλαγής, στον Chevalier κ.α.), αγωνίες, προϋποθέσεις συνύπαρξης σε ένα κανονιστικό πλαίσιο αποτέλεσε ιδανική παράμετρο ανάλυσης της Σ.Η. Με σκοπό να εξεταστεί κατά πόσο επιδρά στην ανάληψη (κανονιστικής) δέσμευσης, από την πλευρά των υπαλλήλων της διοίκησης.

Η πρόταση της υπόθεσης (H1) εδράζεται στην συσχέτιση που προκύπτει από τις προτάσεις των Carmeli, et.al (2010) για επίδραση της Σ.Η πάνω στην ανάληψη δέσμευσης των εργαζομένων για δημιουργική εργασία. Και στην συσχέτιση της Σ.Η με την συμμετοχή στην αλλαγή και ιδίως το αίσθημα του «ανήκειν» στον Οργανισμό (Katsaros, 2022).

Εργασιακή Ικανοποίηση

Η επόμενη πρόταση (H2) αφορά στην ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και αποδίδεται στην ξενόγλωσση ορολογία ως «Job satisfaction».

Στους Bordia et.al (2004) η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την ποιότητα επικοινωνίας της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Δεδομένου ότι οι συγγραφείς εξετάζουν την σχέση της αβεβαιότητας που φέρνουν οι μεγάλες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, καθίσταται σαφής η πρόθεση να συνυπάρχουν ασφάλεια και σιγουριά στην

εργασία. Η τελευταία συνθήκη δίχως να συνδέεται ευθέως με την Σ.Η βρίσκει εφαρμογή σε ηγεσίες που παρακινούν, όπως παρατέθηκε στην σχετική ενότητα της ιστορικής περιοδολόγησης.

Σε αντίστοιχα ερευνητικά ευρήματα η εργασιακή ικανοποίηση προωθείται όταν επιδρά καταλυτικά πάνω σε αυτήν το αίσθημα της οικειότητας με το εργασιακό περιβάλλον. Από την εξέλιξη αυτή ευνοείται τελικά ο Οργανισμός (Jena et.al, 2018).

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι τα επίπεδα μισθολογικών απολαβών τους, τις ευκαιρίες καριέρας που ανοίγονται μπροστά τους, και τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους τους (Andres et.al, 2018).

Τα ακραία επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων (με απλή διατύπωση, υψηλός εργασιακός φόρτος, ή καμία ανάθεση εργασίας) δεν ωφελούν την εργασιακή απόδοση και μαζί με αυτήν την ικανοποίηση από την εργασία (Janssen. O, 2001). Ο συγγραφέας εστιάζει την μεταβλητή στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών. Στην παρούσα έρευνα αξιοποιήθηκε ως ερώτημα που τέθηκε σε εργαζόμενους μέχρι τον βαθμό του μεσαίου μάντζερ (προϊσταμένου) και σε αυτό το πλαίσιο διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο για μια bottom-up αξιολόγηση της Ηγεσίας.

Ο Janssen επιχειρεί στην μελέτη του να μετριάσει την παραπάνω σχέση απαιτήσεων εργασίας που παρουσιάζεται με ανεστραμμένο U μέσα από ένα πλαίσιο δικαιοσύνης, το οποίο μετριάσει την αρνητική εικόνα που έχουν για την αίσθηση δίκαιης αμοιβής της εργασίας τους ή λιγότερο δίκαιης. Το εγχείρημα προσφέρει σε κάθε περίπτωση ένα ακόμα ερμηνευτικό εργαλείο απαραίτητο για την αξιολόγηση της Σ.Η, στον βαθμό που αφορά την λειτουργία των οργανώσεων και την συμπεριφορά των ατόμων.

Συμμετοχή στην Εργασία

Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί στις επιστήμες της διοίκησης οργανώσεων και ανθρώπινου δυναμικού για την συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) και την σύνδεση της εργασίας με την δημιουργία νοήματος. Στα ευρήματα της έρευνας των Heuevel et. al (2009) η δημιουργία νοήματος (make meaning) στον οργανισμό δεν συνδέεται με την συμμετοχή στην εργασία.

Η παραδοχή αυτή έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα των Andres Sallas et.al, (2018) που εκτιμούν ότι η συμμετοχή στην εργασία (work enragement) προκύπτει όταν οι υπάλληλοι κατανοούν την εργασία που αναλαμβάνουν ως υψηλής νοηματοδότησης. Βάσει των πορισμάτων της συγκεκριμένης ανάλυσης η παρούσα υπόθεση συμμετοχής στην εργασία (H3) συνδέεται με την (H2) υπόθεση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η συμμετοχή στην εργασία (ή εργασιακή δέσμευση), ορίζεται ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης (Schaufeli et. al, 2004). Επομένως, όσοι αισθάνονται ότι δεν πραγματοποιούν μηχανικά τις εργασίες που αναλαμβάνουν, μπορεί να είναι και πιο αποτελεσματικοί (ό.π.). Γίνεται αντιληπτό το γεγονός που επισημαίνουν οι συγγραφείς, ότι η εργασιακή δραστηριότητα κινητοποιείται δεν υπαγορεύεται από καταναγκασμούς (στο σημείο αυτό τονίζεται η ανάλυση του Ράνσιμαν για την βία και τον καταναγκασμό στις σχετικά με την υιοθέτηση πολιτικών).

Σε αυτή την υπόθεση εργασίας έχει επίσης ενδιαφέρον να αναλυθούν τυχόν συνεπαγωγές με την εξέταση του ρόλου της Σ.Η. Δηλαδή, να εξεταστούν τρόποι κινητοποίησης του προσωπικού και ενεργούς εμπλοκής του στην εργασιακή διαδικασία, ώστε να αποδίδουν με καλύτερη ψυχολογία²⁰. Και με την σειρά τους, με καλύτερα αποτελέσματα για τον Οργανισμό και την εξυπηρέτηση των πολιτών (από τις καθημερινές συναλλαγές τους με την δημόσια διοίκηση μέχρι την παραγωγή δημοσίων πολιτικών που επιστρέφουν ως εξαγόμενο/output στην κοινωνία). Άλλωστε, για τους Schaufeli και Baker η εργασιακή συμμετοχή σχετίζεται με την διαδικασία της κινητοποίησης (motivation).

Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι οι απαντήσεις δεν μπορεί να είναι απόλυτες για τον ρόλο της Ηγεσίας και την πρόκληση της συμμετοχής στην εργασία. Χρειάζεται να μεσολαβήσουν και άλλοι παράγοντες αξιολόγησης των αιτιών κινητοποίησης αμφίθυμων υπαλλήλων. Ωστε οι προσαρμογές στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος να εξετάζονται έχοντας πάντοτε υπόψη τις διακυμάνσεις τις ανθρώπινης συμπεριφοράς και των συνθηκών που την επηρεάζουν (Vakola et al, 2020).

Εν κατακλείδι, η συμμετοχή στην εργασία γίνεται αντιληπτή βάσει ευρημάτων των Baker et.al, 2018, ως μια κατάσταση που περιλαμβάνει σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της εργασιακής δέσμευσης είναι ποιο δημιουργικοί και πρόθυμοι να προχωρήσουν ένα βήμα παραπάνω (Schaufeli, 2003).

²⁰ Έχει ήδη επισημανθεί σε έρευνες για την ΣΗ ο ρόλος της ψυχολογικής ασφάλειας.

Εργασιακή Ευτυχία και ποιότητα ζωής

Η ευτυχία (H4) στην μελέτη των Gerbasi και Prentice (2013) ενσωματώνεται στον ορισμό των επιδιώξεων ατομικής και κοινωνικής αυτοπραγμάτωσης και αναγνώρισης των ανθρώπων (Gerbasi, 2013). Προκρίνεται μάλιστα ως ένας εξαιρετικά σημαντικός, αν όχι μονοσήμαντος, παράγοντας παρακίνησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων και των ομάδων.

Η έννοια (HAW) αναλύεται μεθοδολογικά στους Andres Sallas et.al, ενώ σε παρεμφερή έργα παρουσιάζονται αναλύσεις ευρύτερης κλίμακας με ορίζοντα την ψυχολογία και την ευτυχία, στην βάση της ιδιότητας του πολίτη (citizenship).

Η συνεισφορά της Σ.Η στην HAW εκτιμάται ότι είναι πραγματική και για τον σκοπό αυτό αξιοποιήθηκε για τις ανάγκες πραγματοποίησης της πρωτογενούς έρευνας.

Υπόβαθρο της έρευνας

Στις ενότητες που ακολουθούν, αναπτύσσονται κάποιες βασικές παραδοχές της βιβλιογραφικής τεκμηρίωσης ερευνών σχετικών με τις μεταβλητές που εξετάστηκαν, καθώς και η μεθοδολογία και ο σχεδιασμός που ακολουθήθηκε για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και την παραγωγή πρωτογενούς έρευνας. Ερευνητικός σκοπός ήταν να εξεταστούν οι υποθέσεις επίδρασης της Σ.Η σε μια σειρά ζητήματα που αφορούν: α) την κανονιστική δέσμευση των υπαλλήλων στην εργασία, β) την εργασιακή ικανοποίηση, γ) την συμμετοχή στην εργασία, και την δ) εργασιακή ευτυχία και ποιότητα ζωής.

Ανασκόπηση ερευνών πεδίου

Εξετάστηκε ο ρόλος της Σ.Η ιδωμένος από την οπτική της ενεργούς παρέμβασης. Με σκοπό την κινητοποίηση των υπαλλήλων για την υποστήριξη της αλλαγής. Σύμφωνα με έρευνα για την μετασηματιστική ηγεσία, η έννοια της «αλλαγής» βρέθηκε να συνδέεται πιο έντονα με την προθυμία δέσμευσης των αποδεκτών της, στην καθημερινότητά τους (βλ. δημόσιοι υπάλληλοι) παρά σε έναν πρακτικό οδηγό άσκησης ενδεδειγμένης ηγεσίας (Herold, et.al, 2008).²¹

²¹ Αντίστοιχες συνδέσεις προκύπτουν και από την εργασία των Vakola et.al, 2020 σχετικά με την αμφιθυμία (ambivalence) στην εργασία.

Η αλλαγή σε καιρούς αβεβαιότητας, από την άλλη πλευρά, μπορεί να δρομολογηθεί από ηγεσίες που κατορθώνουν να επηρεάσουν θετικά τους υπαλλήλους προς την κατεύθυνση αυτή και την ίδια στιγμή να μειώσουν τον κίνδυνο αβεβαιότητας αντλώντας υποστηρικτικές συμπεριφορές από τα κάτω (Katsaros, Tsirikas 2022). Η ψυχολογική ασφάλεια που αναφέρθηκε ξανά, περιγράφει ακριβώς τις αντιλήψεις των ανθρώπων όταν είναι σε θέση να γνωρίζουν το ρίσκο που αναλαμβάνουν μέσα στον εργασιακό χώρο (2014, Amy C. Edmondson¹ and Zhike Lei).

Βέβαια, μιλώντας για ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς επανέρχεται το ζήτημα της bottom-up διαδικασίας εκμάθησης, συμμετοχής, όπου περιγράφεται ως εκείνη η συνθήκη κατά την οποία υπάλληλοι των χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων είναι σε θέση να συγκεντρώνουν πληροφορίες, και να εκφράζουν τις απόψεις τους ανώτατους διοικητικούς υπαλλήλους (Wei et.al, 2011).

Οι αναλύσεις του πεδίου εκτείνονται και σε περισσότερες μελέτες για την «από τα κάτω» προσέγγιση της ηγεσίας. Η έννοια της εκμάθησης «από τα κάτω» συναντάται στους Mc Donald et.al, ενώ συμπληρωματικά προς την bottom-up, αναλύονται και άλλες προσεγγίσεις όπως «από τα πάνω» (top down) άσκησης ηγεσίας (Mom T.I.M., 2007), ή ως προς την στρατηγική ευελιξία που υπαγορεύει η από τα κάτω εκμάθηση για τις διοικήσεις των οργανισμών (Yagun Yi, 2017).

Σύμφωνα με τους Birkinshaw και Gibson (2004) η διαδικασία εκμάθησης από τα κάτω, ευνοεί μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων της οργανωσιακής δομής, ώστε οι εταιρείες να είναι σε θέση να αναζητήσουν άμεσα νέες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν απειλές. Το αντίστοιχο επιχείρημα εντοπίζεται και σε άλλες παρεμφερείς αναλύσεις (Wei et.al., 2011). Θεωρητικά μοντέλα που αναλύουν τον τρόπο επεξεργασίας της πληροφόρησης διατυπώνουν ξεκάθαρα την θέση ότι η bottom-up εκμάθηση ωφελεί σημαντικά τους ηγέτες των οργανισμών στην συλλογή κρίσιμων πληροφοριών. Η αξιοποίηση των οποίων θα ανοίξει νέους δρόμους, στρατηγικές, θα συμβάλλει στην ενσωμάτωση τεχνολογικών εξελίξεων και θα καταστήσει εξόχως ανταγωνιστικό τον Οργανισμό (Alexiev et al., 2010; Beer et al., 1990;).

Οι αναλύσεις δεν περιορίζονται στο επίπεδο των γενικών διατυπώσεων και προτάσεων, αλλά προτείνουν ερευνητικές μεθόδους βασισμένες σε εναλλακτικές υποθέσεις. Σύμφωνα με τους Herscovitch και Meyer (2002), διατυπώνονται υποθέσεις που πειραματίζονται με την εκμάθηση από τα κάτω και τις συνδέσεις που προκύπτουν με

άλλες συνισταμένες. Έτσι, εκτιμούν ότι το bottom-up learning συνδέεται θετικά με την έννοια της συμμόρφωσης των υπαλλήλων, την συνεργασία και πληθώρα άλλων παραμέτρων (αξιολόγηση κ.λπ.) που τίθενται προς ερμηνεία για διάψευση ή επιβεβαίωση των σχετικών υποθέσεων.

Σε άλλες υποθέσεις εργασίας, η σχέση της εκμάθησης από τα κάτω με την υποστήριξη της αλλαγής, μεσολαβείται από την θετική αξιολόγηση της αλλαγής, από τον υπάλληλο (Fuchs, Prouska, 2014). Ενώ οι αντιλήψεις ανησυχίας για μελλοντικές απώλειες στην εργασία, προσεγγίζουν το ζήτημα αυτό ως απειλή (Lazarus & Folkman, 2014). Ήδη αναφέρθηκε η αποτίμηση της αμφιθυμίας των υπαλλήλων, ο σύνθετος τρόπος με τον οποίο η ανθρώπινη συμπεριφορά αναλύει τα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και πως πρέπει να αποφεύγονται οριστικές εκτιμήσεις και κατευθύνσεις άσκησης ηγεσίας. Οι έρευνες στο πεδίο ποικίλουν και στον συγκεκριμένο τομέα ανάλυσης (Meffert et.al, 2004).

Στα εργαλεία ανάλυσης και εκτίμησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς προστίθενται και υποθέσεις σχετικές με την οικειότητα του υπαλλήλου στο εργασιακό περιβάλλον (P-O fit Organization). Με βάση αυτό το σχήμα διατυπώνονται υποθέσεις ότι οι οργανισμοί ως δομή, ως σύστημα ή αντικείμενο δράσης, μπορεί να διαθέτουν κάποια γνωρίσματα που να ταιριάζουν στην προσωπικότητα των υπαλλήλων τους. Με αποτέλεσμα οι τελευταίοι, να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας τους και να πετυχαίνουν υψηλή απόδοση δημιουργικής εργασίας (Cable et.al, 2002). Αντιστοίχως, διαμορφώνονται υποθέσεις με την χρήση πολλών διαφορετικών μεταβλητών και υποβάλλονται σε εξήγηση μέσω της σύγκρισης και εξέτασης της συσχέτισης μεταξύ τους.

Όλο το φάσμα των μεταβλητών που παρατέθηκαν και της αλληλεπίδρασης που μπορεί να έχουν, παρέχονται ως υλικό προς έρευνα στα πρότυπα της ενδεδειγμένης επιστημονικής μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα:

1. Ο τρόπος που συλλέγονται τα δεδομένα, οι κατευθύνσεις διαμόρφωσης των ερωτημάτων βάσει βιβλιογραφίας που ορίζει τον αντίστοιχο αριθμό (items).
2. Οι κλίμακες αξιολόγησης (Likert scale),
3. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των ερωτημάτων με διάφορες μεθόδους (π.χ. Cronbach's alpha),

4. η διατύπωση υποθέσεων και η επαληθευσιμότητά τους. Από την πιο απλή γραμμική παλινδρόμηση/Linear Regression (στην οποία δομείται η παρούσα εργασία) μέχρι την πιο σύνθετη,
5. Ο τρόπος ορισμού μεταβλητών (VD, VI) για να ελεγχθούν στην πορεία οι υποθέσεις.

Συγκροτούν ένα αμάλγαμα πληροφοριών που σε συνδυασμό με την διεθνή βιβλιογραφία, μπορεί να προσφέρουν χρήσιμες κατευθύνσεις και να συμβάλλουν στην καλύτερη αξιολόγηση του (εξωτερικού και εσωτερικού) περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

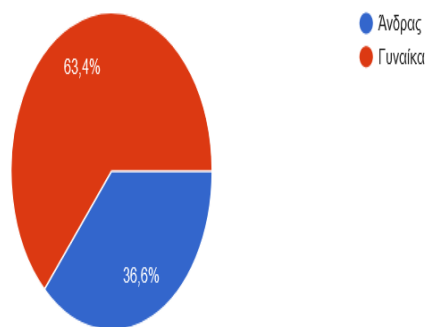
Η πρόκληση για την ηγεσία, είναι να λάβει κατάλληλες αποφάσεις έχοντας την εικόνα της πραγματικότητας αξιοποιώντας παράλληλα τα ερευνητικά αποτελέσματα. Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, όπως προκύπτει από τις παραπομπές των μελετών, τα αποτελέσματα και τις ερμηνείες διαφόρων ερευνών, αφορά στην αναγκαιότητα κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επιπλέον, της ανάληψης πρωτοβουλιών που δεν θεωρούν ως δεδομένη οντότητα τον διοικούμενο, αλλά ως ξεχωριστή προσωπικότητα, με ιδιαιτερότητες και ανάγκες. Ωστε η έννοια της συμπερίληψης να μην περιορίζεται σε αυτοσκοπό αλλά σε όραμα, στο οποίο συμμετέχουν όλοι υποστηρικτικά και με ειλικρινή διάθεση συμμετοχής στην αλλαγή.

Μεθοδολογία και σχεδιασμός πρωτογενούς έρευνας

Η έρευνα διεξάχθηκε για το διάστημα 11 ως 15 Μαΐου, 2022. Απευθυνόταν σε εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα υπηρεσιών του Ν. Μεσσηνίας. Συμμετείχαν συνολικά 101 άτομα. Ο τρόπος διακίνησης του ερωτηματολογίου, που οργανώθηκε με την συνδρομή της πλατφόρμας Google Forms, έγινε με αναρτήσεις σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τηλεφωνική επικοινωνία με την αναζήτηση επίκαιρου τηλεφωνικού καταλόγου από το διαδίκτυο. Οι υπηρεσίες από τις οποίες κλήθηκε προσωπικό να συμμετάσχει στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν οι Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού

ΦΥΛΟ

101 απαντήσεις



Εικόνα 1 Ποσοστό συμμετοχής ανά Φύλο

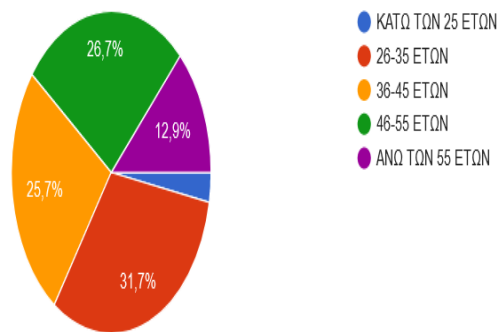
(δήμος Καλαμάτας κυρίως και Π.Ε. Μεσσηνίας, πολεμική αεροπορία, Γενικό Νοσοκομείο Καλαμάτας, Πυροσβεστική, Αστυνομία, ΕΛ.ΤΑ).

Σε αναλογία συμμετεχόντων ποσοστό 63,4% ήταν γυναικείου φύλου και 36,6% ήταν άνδρες. Στις ηλικίες υπήρξε μια ποικιλία συμμετεχόντων/ουσών από όλο

το ηλικιακό φάσμα. Πιο συγκεκριμένα, το υψηλότερο ποσοστό αφορούσε τις ηλικιακές κλάσεις 26 έως 35 ετών. Στην συνέχεια 26,7% αφορούσε στις ηλικιακές κλάσεις 46 έως 55 ετών και πολύ κοντά, σε ποσοστό 25,7% βρίσκονταν οι ηλικιακές ομάδες μεταξύ 36 έως 45 ετών. Σε ποσοστό της τάξης του 12,9% ψήφισαν ηλικίες άνω των 55 ετών, ενώ η μικρότερη συμμετοχή αφορούσε στις ηλικίες κάτω των 25 ετών με ποσοστό της τάξης του 3%.

ΗΛΙΚΙΑ

101 απαντήσεις



Εικόνα 2 Ποσοστό Συμμετοχής ανά ηλικία

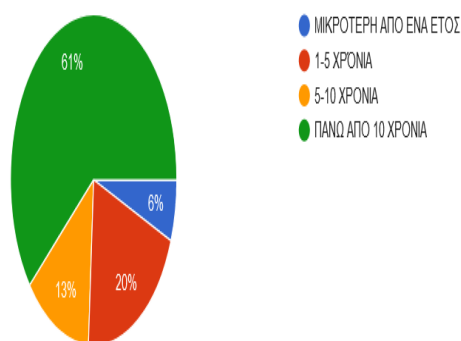
6% είχε εργασιακή εμπειρία στο δημόσιο τομέα για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους.

Οι ερωτήσεις τέθηκαν με βάση τον ενδεδειγμένο αριθμό (items) που προτείνεται στην βιβλιογραφία αναλόγως της μεταβλητής που εξεταζόταν. Ομοίως διαμορφώθηκαν και οι κλίμακες αξιολόγησης ως μέτρο απάντησης π.χ. από το διάστημα 1 ως το 5 αξιολογούσαν

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

100 απαντήσεις

Αντιγραφή



Εικόνα 3 Αναλογίες Εργασιακής Εμπειρίας συμμετεχόντων

Ερωτηματολογίου ήταν: «Αξιολόγηση της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα την εποχή του COVID-19». Η αποστολή των ερωτημάτων έγινε με τήρηση των κανόνων δεοντολογίας των συμμετεχόντων, ενώ γνωστός ήταν μόνο ο αριθμός όσων συμμετείχαν για την πορεία εξέλιξης της έρευνας. Κανένα προσωπικό στοιχείο δεν ήταν γνωστό. Επιλέχθηκε οι απαντήσεις να είναι υποχρεωτικές για να συνεχίσουν οι συμμετέχοντες σε επόμενη

Η επόμενη κύρια μεταβλητή αφορούσε στην εργασιακή εμπειρία στο δημόσιο. Η μεγάλη πλειονότητα των απαντήσεων (61%) ξεπερνούσε τα 10 έτη εμπειρίας. Ακολούθησαν, σε συμμετοχή οι υπηρετούντες στο δημόσιο για διάστημα 1 έως 5 έτη με ποσοστό 20%. Για διάστημα 5 έως 10 έτη προϋπηρεσίας συμμετείχε το 13%, και μόλις

οι συμμετέχοντες μια ερώτηση με κριτήριο: «καθόλου ως πάρα πολύ». Επίσης οι κατευθύνσεις που έδιναν τα papers των δημοσιευμένων ερευνών, αποτελούσαν βάση διατύπωσης των ερωτημάτων, φυσικά προσαρμοσμένα στο υπό εξέταση θέμα και στο αντίστοιχο περιβάλλον αναφοράς τους.

Το κεντρικό θέμα του

ενότητα ερωτήσεων, ενώ προαιρετικές ήταν μόνο οι ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία στον δημόσιο τομέα.

Από τις 101 απαντήσεις 2 χρειάστηκε να απομονωθούν κατά την επεξεργασία των δεδομένων αφού δεν ήταν συμπληρωμένα τα πρώτα προαιρετικά πεδία για λόγους μεγαλύτερης αξιοπιστίας του δείγματος.

Σε επόμενη ενότητα που αφορά στις μετρήσεις, αναφέρονται ο αριθμός των ερωτήσεων κατά περίπτωση, βάσει σχετικών βιβλιογραφικών πηγών, όπως και οι κλίμακες αξιολόγησης. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι θεματικές ενότητες που επιλέχθηκαν και το κριτήριό τους, καθώς και οι μεταβλητές που εξετάστηκαν για την επαλήθευση των αρχικών υποθέσεων.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας, η οποία επιδιώκεται να εξεταστεί ως προς την σχέση της με τις υπόλοιπες είναι η Συμπεριληπτική Ηγεσία/Inclusive Leadership. Ως εξαρτημένες μεταβλητές εξετάστηκαν εκείνες που διερευνούσαν την εικόνα των υπαλλήλων για τους/τις προϊσταμένους/ες τους, η στάση των εργαζομένων έναντι των αλλαγών στην εποχή της Covid-19 πανδημίας, η ικανοποίηση από την εργασία, η αίσθηση που αποκομίζουν για την ποιότητα ζωής που απολαμβάνουν, και τέλος ως προς την οικειότητα που έχουν (ή δεν έχουν) με το εργασιακό τους περιβάλλον.

Η πρωτοτυπία του ερωτηματολογίου, ήταν ότι συνέθεσε τις διάφορες μεταβλητές που υπάρχουν στην βιβλιογραφία, με τέτοιον τρόπο ώστε να υποστηρίζεται νοηματικά το σύνολο των ερωτημάτων υπό το πρίσμα μιας διακριτής θεματικής ενότητας. Φυσικά, κατά την συλλογή των δεδομένων, απομονώθηκαν ανεξάρτητες μεταβλητές που εγκαινίαζαν κάθε θεματική ενότητα, μια και η εξεταζόμενη μεταβλητή (VI) είναι η Σ.Η.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται χρήσιμο να επαναληφθεί το σχέδιο διαμόρφωσης των αρχικών υποθέσεων της έρευνας. Σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας, είναι να εξεταστεί η ύπαρξη συσχέτισης σε βαθμό στατιστικής σημαντικότητας κατά τέτοιον τρόπο, ώστε οι εξαρτημένες μεταβλητές να παρουσιάζουν μια άμεση γραμμική σχέση με την Συμπεριληπτική Ηγεσία. Το σκεπτικό επιλογής αυτών των υποθέσεων αναλύθηκε στις προηγούμενες ενότητες, οπότε ακολουθεί η ανάλυση των μέτρων που επιλέχθηκαν και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Μετρήσεις και αποτελέσματα

Το σύνολο των υποθέσεων που διατυπώθηκαν αξιολογήθηκαν στην βάση της συλλογής και στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων. Η πρώτη υπό-ενότητα αφορά στην διαδικασία συγκρότησης του ερωτηματολογίου και τις πηγές από τις οποίες αντλήθηκε το σχετικό υλικό. Η διατύπωση των ερωτήσεων βασίστηκε στα εργαλεία που προσφέρουν οι συγγραφείς τους αλλά προσαρμόστηκαν στην συγκυρία της εποχής (πανδημία) και φυσικά εστιάστηκαν στο κοινό που απευθύνονταν (εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα).

Η δεύτερη υπό-ενότητα αφορά στην εξαγωγή αποτελεσμάτων και την εκτίμηση επίδρασης της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας στις μεταβλητές που εξετάστηκαν. Κωδικοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι: Η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει γραμμικά δυο μεταβλητές: Την συμμετοχή στην εργασία και την εργασιακή ευτυχία. Τα συμπεράσματα που μπορεί να αντληθούν από τα παραπάνω αναπτύσσονται στο τέλος πριν τις παρατηρήσεις στην ενότητα του epilόγου.

Μετρήσεις

Για την εξαγωγή δεδομένων και στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα EXCEL MS OFFICE 2013.

Για την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου έρευνας χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο ανάλυσης των Carmeli et.al. (2010) με 9 ερωτήσεις. Η μορφή των ερωτήσεων για την Σ.Η (VI) είχε ως εξής: «Ο/Η Προϊστάμενός σας θεωρείτε ότι...». Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1 έως 5 (Καθόλου έως Πάρα πολύ). Ο Γενικός τίτλος των ερωτημάτων ήταν: «Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις από την εμπειρία της συνεργασίας με τους προϊσταμένους σας στην εποχή του Covid-19».

Για την Κανονιστική Δέσμευση (H1) στην αλλαγή, δημιουργήθηκαν 6 ερωτήματα και μια κλίμακα αξιολόγησης από 1 ως 7 (Διαφωνώ Απόλυτα – Συμφωνώ Απόλυτα). Η δόμηση αυτής της δέσμης ερωτημάτων στηρίχθηκε στους Herschovitch, et. Al. (2002). Βασικός τίτλος στις ερωτήσεις αυτές ήταν ο εξής: «Αλλαγές στην εποχή του Covid-19». Η διατύπωση των ερωτημάτων είχε την εξής μορφή: «Στο πλαίσιο της αναδυόμενης μορφής εργασίας αισθάνομαι πως...».

Για την Εργασιακή Ικανοποίηση (H2), αξιοποιήθηκε η έρευνα του Janssen, O. (2001) και το σύνολο των ερωτημάτων ήταν 7. Στην ανάλυση του Janssen ο διαχωρισμός των ερωτήσεων ήταν σε δύο μέρη. Στις πρώτες 4 ερωτήσεις (αναφορικά με το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους) και οι επόμενες 3 (για το πώς αισθάνονται έναντι του άμεσα προϊσταμένου τους). Η κλίμακα Likert ήταν από το 1 ως το 7 (Πολύ Απογοητευμένος/η – Πολύ Ικανοποιημένος/η). Το βασικό θέμα των ερωτημάτων ήταν: «Ικανοποίηση από την Εργασία». Και τα ερωτήματα είχαν την εξής μορφή: «Πόσο ικανοποιημένος/η ή απογοητευμένος/η αισθάνομαι με...».

Για την συμμετοχή στην Εργασία (H3), αξιοποιήθηκε το έργο των Schaufeli W. et.al (2004)²². Ο αριθμός των ερωτημάτων ήταν 9 και η κλίμακα αξιολόγησης Likert 7 βαθμών με την ιδιότητα ότι ως αφετηρία είχε το 0 (μηδέν) και ανώτατη τιμή το 6. Κεντρικό θέμα των ερωτημάτων ήταν η «Ποιότητα ζωής», με τον παρακάτω επεξηγηματικό υπότιτλο: «Σκοπός είναι να εξεταστεί ο χρόνος που αφιερώνουμε στην προσωπική μας ζωή υπό τις νέες συνθήκες εργασίας». Τα ερωτήματα ήταν της μορφής: «Πως θα αξιολογούσατε τις παρακάτω προτάσεις για την εργασιακή σας ευημερία;».

Για την Εργασιακή Ευτυχία (H4) αξιοποιήθηκε η ανάλυση του Metselaar, E.E. (1997) σχετικά με την αξιολόγηση της προθυμίας για αλλαγή. Χρησιμοποιήθηκε η συντομευμένη λίστα SHAW ερωτημάτων, της οποίας ο αρχικός όγκος ερωτήσεων ήταν αρκετά μεγάλος, και περιορίστηκε τελικά σε 9 items. Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν 5 βαθμών (Διαφωνώ έντονα – Συμφωνώ Έντονα). Βασικό θέμα των ερωτήσεων ήταν το εξής: «Οικειότητα με το Εργασιακό Περιβάλλον». Τα ερωτήματα ήταν της μορφής: «Πως θα αξιολογούσατε τις παρακάτω προτάσεις ως προς την εργασιακή ευημερία;»

Αποτελέσματα

Για την αξιοπιστία των υποβληθεισών ερωτήσεων αξιοποιήθηκε η έγκυρη μέτρηση συντελεστή Cronbach's alpha. Τα αποτελέσματα ήταν εξαιρετικά υψηλά για τις περισσότερες μεταβλητές. Για την Σ.Η ήταν 0,96 (με κορυφή το 1), για την *συμμετοχή στην εργασία* η βαθμολογία ήταν 0,94 (επίσης άριστα) ενώ και για την μεταβλητή της *εργασιακής ευτυχίας* το αποτέλεσμα ήταν αρκετά υψηλό (0,89). Η διαμόρφωση των ερωτημάτων σχετικά με την κανονιστική δέσμευση στην εργασία δεν πέρασε την αξιολόγηση οπότε απορρίπτεται η H1.

²² UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE

Ως προς την εξαγωγή των δεδομένων της έρευνας προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα.: Αναφορικά με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson μεταξύ της Σ.Η (VI) και Συμμετοχής στην Εργασία (VD), ήτοι $r = 0,205394827$, που υποδηλώνει θετική αλλά όχι πολύ ισχυρή σχέση. Ενώ ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ Σ.Η (VI) και Εργασιακής Ευτυχίας (VD) είναι, $r = 0,299563266$, κοντά στο 0,3, ελαφρώς πιο υψηλός σε σχέση με τον πρώτο. Επομένως, οι εξαρτημένες μεταβλητές της Σ.Η. παρουσιάζουν μια θετική γραμμική σχέση.

Σημειώνεται ότι δείγμα των παρατηρήσεων από το οποίο προκύπτει ο συντελεστής είναι $N=99$ (καθώς απομονώθηκαν δύο παρατηρήσεις που δεν είχαν απαντήσει στις πρώτες προαιρετικές ερωτήσεις).

Ακολούθως, γίνεται έλεγχος αν οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στην έρευνα επαληθεύονται ή διαψεύδονται. Από την Ανάλυση Δεδομένων που πραγματοποιήθηκε προέκυψε, ότι η (VI) Σ.Η. ασκεί επίδραση στατιστικά σημαντική σε τρεις από τις τέσσερις μεταβλητές (VD). Αυτό μεταφράζεται από το γεγονός ότι οι αρχικές υποθέσεις όπως αναπτύχθηκαν στο κείμενο, δεν διαψεύδονται για τις (VD) *Συμμετοχή στην Εργασία, Εργασιακή Ευτυχία, και Κανονιστική Δέσμευση στην Εργασία.*

Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι η κλίμακα Likert και τα items των δύο πρώτων μεταβλητών αξιολογήθηκαν ως αξιόπιστα στον σχετικό έλεγχο με άριστες επιδόσεις (όπως φυσικά και η μοναδική VI που αφορά στην Σ.Η), εν αντιθέσει προς την Κανονιστική Δέσμευση. Επομένως παραμένουν ως ερμηνεύσιμες για τον ρόλο της Σ.Η οι μεταβλητές που εξετάζουν την *συμμετοχή στην εργασία και την εργασιακή ευτυχία*. Άρα οι υποθέσεις (H2) και (H4) είναι διάφορες του μηδενός, και ισχύουν ως στατιστικά σημαντικές υποθέσεις εργασίας.

Η επίδραση που ασκεί στην *εργασιακή ικανοποίηση* η Σ.Η. δεν βρέθηκε ως στατιστικά σημαντική, ήτοι $>0,05$. Οι ερμηνείες για την εξήγηση της μη στατιστικής σημαντικότητας για την τελευταία μεταβλητή μπορεί να ποικίλουν ήδη από την θεωρία που αναπτύχθηκε σε προηγούμενες ενότητες (ambivalence, P.O.-fit) ή σε άλλους παράγοντες που ξεφεύγουν της παρούσας ανάλυσης.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ									
2										
3	Στατιστικά παλινδρόμησης									
4	Πολυπλάσι R	0,205394827								
5	R Τετράγωνο	0,042187035								
6	Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,032312675								
7	Τυπικό σφάλμα	1,017496644								
8	Μέγεθος δείγματος	99								
9										
10	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ									
11		βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F				
12	Παλινδρόμηση	1	4,423194099	4,423194	4,272382	0,041400424				
13	Υπόλοιπο	97	100,4240437	1,035299						
14	Σύνολο	98	104,8472378							
15										
16		Συντελεστής	Τυπικό σφάλμα	t	πιμ-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%	Κατώτερο 95,0%	Υψηλότερο 95,0%	
17	Τεταγμένη επί την αρχή	3,021330273	0,349644843	8,715924	7,9E-14	2,333336216	3,709324329	2,333336216	3,709324329	
18	Μεταβλητή X 1	0,169301895	0,081908091	2,066974	0,0414	0,006737007	0,331866783	0,006737007	0,331866783	

Εικόνα 4 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης μεταξύ (VI) Σ.Η και (VD) Συμμετοχή στην Εργασία

Για την σχέση με την συμμετοχή στην εργασία: 0,0414

Και για την σχέση με την εργασιακή ευτυχία: 0,002593 .

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ									
2										
3	Στατιστικά παλινδρόμησης									
4	Πολυπλάσι R	0,205394827								
5	R Τετράγωνο	0,042187035								
6	Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,032312675								
7	Τυπικό σφάλμα	1,017496644								
8	Μέγεθος δείγματος	99								
9										
10	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ									
11		βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F				
12	Παλινδρόμηση	1	4,423194099	4,423194	4,272382	0,041400424				
13	Υπόλοιπο	97	100,4240437	1,035299						
14	Σύνολο	98	104,8472378							
15										
16		Συντελεστής	Τυπικό σφάλμα	t	πιμ-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%	Κατώτερο 95,0%	Υψηλότερο 95,0%	
17	Τεταγμένη επί την αρχή	3,021330273	0,349644843	8,715924	7,9E-14	2,333336216	3,709324329	2,333336216	3,709324329	
18	Μεταβλητή X 1	0,169301895	0,081908091	2,066974	0,0414	0,006737007	0,331866783	0,006737007	0,331866783	

Εικόνα 5 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης μεταξύ (VI) Σ.Η. και (VD) Εργασιακή Ευτυχία

Περιορισμοί της έρευνας

Μια βασική περιοριστική συνθήκη για την διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας είναι ο πειστικός χρόνος, η περιοριστική δυνατότητα, κάποιες φορές, να ερμηνευτεί αν μια τιμή είναι αρκούτως ικανοποιητική ή οφείλεται στον ευμετάβλητο χαρακτήρα των κοινωνιών και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ενίοτε, προβλήματα μπορεί να ενσκήψουν κατά την μεταφορά μιας θεωρητικής κατασκευής στην ερευνητική πράξη. Για παράδειγμα η μεταβλητή της *Κανονιστικής Δέσμευσης στην εργασία* προσδιορίζεται σε ένα ικανοποιητικό ποσοστό συγκέντρωσης των παρατηρήσεων γύρω από τα πραγματικά δεδομένα της γραμμής συσχέτισης (πάνω από 13%) ως προς το ποσοστό πρόβλεψής της από την *Συμπεριληπτική Ηγεσία*. Ωστόσο δεν μπόρεσε να κριθεί αξιόπιστη στην μέτρηση του Cronbach's alpha ενός πολύ

²³ Η κρισιμότητά της έγκειται στο ότι αποτυπώνει αν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δυο μεταβλητών και επομένως αν επιβεβαιώνει ή διαψεύδει τις αρχικές υποθέσεις της έρευνας.

Όσον αφορά στον συντελεστή προσδιορισμού R^2 για την συμμετοχή στην εργασία είναι περίπου 4% και για τη εργασιακή ευτυχία 8%.

Πιο αναλυτικά τα αποτελέσματα για την κρίσιμη²³ τιμή P value είναι:

χρήσιμου συντελεστή αξιολόγησης ερωτηματολογίων και οργάνωσης των items και Likert scales.

Παράλληλα, ενίοτε την προθυμία να λάβουν μέρος σε μια έρευνα οι εκάστοτε συμμετέχοντες μπορεί να ανατέμνει η συγκυρία του τρόπου με τον οποίο φιλτράρουν τις επιλογές τους. Και αυτές οι επιλογές μπορεί να οφείλονται σε διαφορετικά ερεθίσματα που προσλαμβάνει ένας άνθρωπος στην διάρκεια της ζωής του, ο χρόνος που διαθέτει και πόσο του επιτρέπει να αποτυπώσει με απόλυτη ειλικρίνεια τις σκέψεις του.

Άλλοι περιορισμοί μπορεί να είναι τεχνικοί, να σχετίζονται με την αναγκαιότητα χρήσης πρόσθετων εργαλείων που μπορεί να απαιτούνται και φυσικά, όπως σε κάθε ανθρώπινη συνθήκη, η ύπαρξη απρόβλεπτων παραγόντων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν στο προγραμματισμό οποιουδήποτε εγχειρήματος.

Συμπεράσματα

Οι (H2) και (H4) διαμορφωθείσες υποθέσεις αναλύουν το ρόλο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας που θα μπορούσε να διαδραματίσει προσελκύοντας το ενδιαφέρον των εργαζομένων του δημοσίου τομέα: α) να συμμετέχουν ενεργά στην εργασιακή ζωή, και β) να πραγματοποιούν τις εργασίες τους με γαλήνη/ευτυχία.

Οι συνέπειες από μια τέτοια δυνατότητα είναι παραπάνω από προφανείς. Η Σ.Η θα μπορούσε να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο προσελκύοντας το αυθεντικό ενδιαφέρον των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα να εργαστούν με αυτόνομη δέσμευση και προσήλωση στους στόχους της υπηρεσίας. Συνεπώς, να διαμορφωθεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να μην υπαγορεύεται η παρουσία στην εργασία από εξαναγκασμούς ή συμβιβαστικές λύσεις που διαμορφώνει το καθεστώς της τηλεργασίας για την κοινωνική ζωή.

Είναι σημαντικό να προκύπτει μια ευθεία γραμμική σχέση μεταξύ στρατηγικών επιλογών ενσωμάτωσης των δημοσίων υπαλλήλων από τα κάτω, στο πλάνο της ηγεσίας δίχως αποκλεισμούς. Και από την άλλη να διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες για να αντλούν οι εργαζόμενοι την έμπνευση προκειμένου να εργαστούν δημιουργικά και εν τέλει αποδοτικά.

Το σημαντικότερο ωστόσο εύρημα που αποτελεί και πρωταρχικό σκοπό της εργασίας, είναι η διαπίστωση ότι μπορεί να προκύψουν πολλοί δυνατοί συνδυασμοί όπως έχουν

αναπτυχθεί τόσο στην βιβλιογραφία όσο και συνδυαστικά με την έρευνα πεδίου. Η άντληση πρόσθετων πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος με αφορμή την πανδημία και η εξέταση της ιδιαιτερότητας των θεσμών της δημόσιας διοίκησης, προσφέρουν χρήσιμα αναλυτικά εργαλεία κατανόησης του σύνθετου ζητήματος της ηγεσίας. Κατά την επισκόπηση των πηγών διαπιστώθηκε ότι δεν είναι τίποτα μονόπλευρα εστιασμένο ή αποτελεί μοναδική σταθερά.

Δεν συνδέονται απλώς θετικά δυο ή περισσότερες μεταβλητές με μια ανεξάρτητη που τις επηρεάζει. Μεσολαβούν και αστάθμητοι παράγοντες ή νέες μεταβλητές που δεν βρίσκονταν ανέκαθεν στο προσκήνιο ως υπαρκτές προβληματικές σταθερές, ούτε ήταν πάντοτε αυτονόητες υποθέσεις. Η ψυχολογική συμπεριφορά (psychological safety), η ταύτιση Οργανισμού και προσωπικών αναγκών των εργαζομένων (P-O fit), το ζήτημα της αμφιθυμίας (ambivalence) η έννοια της δημιουργικότητας στην εργασία, η διασταύρωση υποθέσεων θετικών και αρνητικών συσχετισμών, αποτέλεσαν ένα πανόραμα προβολών του ρόλου της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας. Ιδιαίτερα σε μια περίοδο μετασχηματιστικών διεργασιών ώστε να καθιστούν τον ρόλο της κεφαλαιώδους σημασίας. Και φυσικά να εμπλουτίζουν την σχετική γνώση με έννοιες και όρους (βλ. π.χ. η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης) που την συμφιλώνουν με τις προκλήσεις της εποχής της, ή ακόμα και τις μελλοντικές προκλήσεις που πάντοτε ελλοχεύουν.

Στα ειδικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν και είναι ήδη γνωστά, η συμπεριληπτική ηγεσία ως ερώτημα διαμορφώθηκε με αξιόπιστο τρόπο στην βάση της σχετικής αξιολόγησης Cronbach's alpha και συσχετίστηκε επιτυχώς με δύο μεταβλητές στις οποίες επιδρά κατά στατιστικά σημαντικό τρόπο: α. την συμμετοχή στην εργασία, και β. την εργασιακή ευτυχία.

Μια ύστατη και περιεκτική ερμηνεία αυτού του ευρήματος, θα ήταν ότι σε εποχές με έντονες δυσκολίες που απαντώνται στο εξωτερικό περιβάλλον των ανθρώπων και των οργανώσεων (όπως η πανδημία), η δημόσια διοίκηση μπορεί να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο Πολύ περισσότερο όταν κάθε εργαζόμενος του δημοσίου τομέα αντιμετωπίζει την εργασία του με αυτόνομη δέσμευση συμμετοχής και αντιλαμβάνεται ως ευτυχή συγκυρία την εκπλήρωση του καθήκοντός του.

Εφαρμογές της Ηγεσίας στην Δημόσια Διοίκηση: Προβληματισμοί και Προοπτικές

Η διοίκηση δια του παραδείγματος εντοπίζεται σε σημαντικές στιγμές της ιστορίας των Ηγετών. Από την ασκητική και γεμάτη αυταπάρνηση ζωή του Ιωάννη Καποδίστρια²⁴ μέχρι την ταραχώδη ζωή του Νέλσον Μαντέλα οι ηγέτες που άφησαν ανεξίτηλο το στίγμα τους δεν ήταν αποκομμένοι από το κοινωνικό σύνολο. Όπως φάνηκε ήδη από την εισαγωγή, η έννοια της Ηγεσίας δεν περιορίζεται σε ένα σύστημα επιστημονικής διοίκησης ή κάποιες μεθόδους συστηματικής παρακίνησης των εργαζομένων.

Τόσο οι πηγές όσο και τα αποτελέσματα ενός τεράστιου όγκου ερευνών αποδεικνύουν ότι οι *άνθρωποι* που είναι αποδέκτες των πράξεων της διοίκησης αποτελούν το φίλτρο μέσα από το οποίο γίνεται ή δεν γίνεται αποδεκτή η αλλαγή. Το αν γίνεται αντιληπτή η αλλαγή ως απειλή (threat) ή ως μια μείζονος σημασίας θετική (positive) μεταρρύθμιση δεν σχεδιάζεται από τους ηγέτες. Οι ηγέτες διαμορφώνουν όπως διαφαίνεται στα ερευνητικά αποτελέσματα το έδαφος για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Εξετάζοντας τις σχετικές μελέτες μπορεί να προκύψουν επιμέρους παραδοχές:

1. Η Συμπεριληπτική Ηγεσία έχει ιστορικές καταβολές (με την έννοια της ιστορικής ενσωμάτωσης της κοινωνίας στην πολιτική πράξη και την άσκηση διοίκησης έξω από τα συμφραζόμενα ενός κλειστού μηχανισμού παραγωγής εξουσίας).²⁵
2. Ως έννοια δύναται να εκλάβει πολλές διαστάσεις, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο καλείται να προσαρμοστεί.
3. Η εποχή της πανδημίας καθιστά την Σ.Η κρίσιμο μηχανισμό ανασύνταξης της λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου τομέα και να επιτελέσει τον ρόλο του τροφοδότη της αλλαγής.
4. Η Σ.Η δεν αφορά σε ένα προδιαγεγραμμένο μοτίβο ενεργειών που καλείται να ενσωματώσει ο μάνατζερ ενσωματώνοντας ιδανικά ποσοστά ενσυναίσθησης και λογικής, ούτε να επιβάλλει «ορθές συνταγές».

²⁴ Πρώτου Κυβερνήτη του Ανεξάρτητου Ελλαδικού κράτους (1827-1831).

²⁵ Η έννοια της ιδιότητας του πολίτη (citizenship) είναι παρούσα στις επιστημονικές συζητήσεις για τον ρόλο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας.

5. Ακολουθώντας την προγονική της ετυμολογική καταγωγή και την ένδοξη ιστορική εμπειρία, καλείται να καθοδηγήσει, να εμπνεύσει, να πειραματιστεί με το περιβάλλον της και να προτείνει λύσεις
6. Πρωτίστως η Σ.Η καλείται να επιβεβαιώσει τον ρόλο της, που είναι η bottom-up αξιολόγηση των προβλημάτων του δημοσίου τομέα ώστε μέσα από τα αντίστοιχα κανάλια ανατροφοδότησης (feedback) να προτείνει ή να αποδεχθεί λύσεις που θα οδηγήσουν στην ανοιχτότητα (openness), στην δημιουργικότητα (creativity) στην καινοτομία (innovation) και στην δημιουργική αυτοπραγμάτωση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.
7. Τούτων δοθέντων, να συνεισφέρει με τις προτάσεις, αλλά πολύ περισσότερο με το παράδειγμά της, σε μια εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης εναρμονισμένης με τις νέες απαιτήσεις οργάνωσης της εργασίας που προκύπτουν από την τηλεργασία (teleworking), την εξ αποστάσεως εργασία εν γένει, και τους κινδύνους και απειλές που κρύβει πάντοτε μια πανδημία.

Πραγματοποιώντας μια προβολή στις λειτουργίες του δημοσίου τομέα παρατηρείται ότι κάθε Οργανισμός έχει την δική του ιδιαίτερη φυσιογνωμία και τις αντίστοιχες απαιτήσεις (demands). Στο *Υπουργείο Ανάπτυξης* π.χ. το κράτος καλείται να ενεργήσει ως enabler (διευκολυντής) αξιοποίησης των αναπτυξιακών προγραμμάτων τύπου ΕΣΠΑ. Το στέλεχος μιας υπηρεσίας που παίζει τον ρόλο του «Ηγέτη» θα πρέπει να αξιολογήσει τις ανάγκες της κοινωνίας, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας, τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τα διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα. Και να ενεργήσει αντιστοίχως εισφέροντας την κατάλληλη λύση με αφετηρία τις ανθρώπινες ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρίσματα των ανθρώπων που υπηρετεί από την θέση ευθύνης του.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ένας άνεργος δεν αποτελεί μια «μονάδα» αριθμητικής αξιολόγησης. Το ηγετικό στέλεχος του *Υπουργείου Εργασίας* καλείται να ανιχνεύσει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και αρετές που μπορεί να καλλιεργήσουν οι άνθρωποι, κατευθύνοντας στις αντίστοιχες δεξιότητες (skills) και διαμορφώνοντας τον τύπο προγραμμάτων που ευνοούν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Χρήσιμες ιδέες θα μπορούσε να αντλήσει από διάφορες πηγές και ένα ηγετικό στέλεχος του *Υπουργείου Υγείας*. Διάφορα προγράμματα σπουδών, μεταπτυχιακής εξειδίκευσης και άλλα, όταν αναφέρονται στην λειτουργία των μονάδων υγείας (νοσοκομεία, ιδρύματα κοινωνικής πρόνοιας, χώροι παροχής πρωτοβάθμιας υγείας), αναλύουν σημαντικές

προβληματικές που αφορούν την καθημερινότητα των εργαζομένων τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνιστά το λεγόμενο σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης (burnout) που εντοπίζεται σε συνθήκες πίεσης, στα χειρουργεία, στα Επείγοντα, στις ΜΕΘ. Όλες αυτές οι παράμετροι αποτελούν κρίσιμη πληροφορία στα χέρια ενός manager που αποζητά να διαγνώσει το πρόβλημα και να αξιολογήσει το περιβάλλον του κατάλληλα.

Στο *Υπουργείο Μετανάστευσης*, ένα ηγετικό στέλεχος μπορεί να διαγνώσει και να ερμηνεύσει τις ανάγκες και απαιτήσεις των ανθρώπων που εισέρχονται σε μία χώρα. Οι πρόσφυγες λόγω αναγκαστικού εκπατρισμού, η ψυχολογία που έχουν μπορεί π.χ. να διαφέρει από εκείνη του οικονομικού μετανάστη που αποζητά ένα καλύτερο αύριο στις λεγόμενες χώρες της πρωτοπορίας. Κάθε σύνολο περιπτώσεων ή και μεμονωμένα για κάθε πρόσωπο έχει την δική του σημασία και το δικό του περιβάλλον αναφοράς.

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι απολύτως ενδεικτικά και οι εφαρμογές της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα φυσικά δεν εξαντλούνται σε δυο ή τρεις τομείς άσκησης δημόσιας πολιτικής. Εκτείνονται ευρύτερα, με απώτερο σκοπό η ηγεσία να παίζει εκείνον το ρόλο του σχεδιαστή πολιτικών (policy designer) αλλά όχι του διαμορφωτή σχεδίων ή εύκολων κρίσεων, δίχως να συμπεριλαμβάνει στον σχεδιασμό της τον άνθρωπο και τις ιδιαίτερες ανάγκες του.

Και ειδικά στην εποχή της πανδημίας, της σταδιακής αλλαγής των συνθηκών εργασίας (τηλεργασία), οι παράμετροι που καλείται να συνεξετάσει η ηγεσία του δημοσίου τομέα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών δημιουργούν νέες προκλήσεις και ο ρόλος της αποδεικνύεται εξαιρετικά κρίσιμος. Σημαίνουσα κύρια μεταβλητή της διοικητική πράξης αξίζει να αποτελεί η ρήση του Αριστοτέλη στα Πολιτικά του, ότι σκοπός της πολιτικής είναι η κοινωνία. Στην κύρια βιβλιογραφία που χρειάστηκε να αξιοποιηθεί για τις ανάγκες της εργασίας, παρούσα στα ζητήματα της συμπεριληπτικής ηγεσίας και των διαφόρων συσχετίσεων της με την καινοτομία, την ψυχολογική ασφάλεια, την ικανοποίηση, ήταν και η ιδιότητα του πολίτη (citizenship).

Αποδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο ότι η Ηγεσία θα επιφέρει τα αποτελέσματα εκείνα, τα οποία έχει ορίσει προηγουμένως ως σκοπό της. Αν ορίζεται ως σκοπός ο εργαζόμενος στον δημόσιο τομέα και οι ανάγκες του, οι πολίτες που έρχονται σε καθημερινή και όχι μόνο επαφή με την δημόσια διοίκηση ή επηρεάζονται αμέσως ή εμμέσως από αυτή, αντίστοιχο θα είναι και το σχέδιο ή το αποτέλεσμα της άσκησης ηγεσίας. Το που

απευθύνεται ένα ηγετικό στέλεχος και αν υπηρετεί το κοινό καλό, συμπυκνώνει και την προοπτική των αποτελεσμάτων που επιδιώκει. Και η παραπάνω συνθήκη αποτελεί μια σημαντική σταθερά αναφοράς της δράσης ενός ηγέτη, μέσα σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται διαρκώς.

Βιβλιογραφία

- Booyesen, L. (2013). *The Development of Inclusive Leadership Practice and Proccesses*.
- Carmeli Abraham, R.-P. R. (2010). *Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety*.
- Chevallier, J. (1993). ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ. ΑΘΗΝΑ-ΚΟΜΟΤΗΝΗ: ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ ΑΝΤ.
- Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement* (Τόμ. 8).
- E.E., M. (1997). *Assessing the Willingness to change*.
- Fugate, ,. K. (2008). *Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models*. *Personnel Psychology*.
- Gerbasi Margaret E., P. D. (2013). *The Self- and - Other Interest Inventory*.
- Hague R., H. M. (2011). ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ. ΑΘΗΝΑ: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Herold David M, C. S. (2008). *The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study*.
- Herscovitch Lynne, M. J. (2002). *Commitment to Organizational Change:Extension of a Three-Component Model*.
- Herscovitch Lynne, M. J. (n.d.). *Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model*.
- Heuvel Machteld van den, D. E. (2009). *Does meaning-making help during organizational change?*
- International Journal of Organizational Analysis, I. (2017). *Change management through leadership: the mediating role of organizational culture*.
- Janssen, O. (2001). *FAIRNESS PERCEPTION AS A MODERATOR IN THE CCURVILINEAR RELATIONSHIPS BETWEEN JOB DEMANDS, AND JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION*.
- Janssen, O. (2001). *Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction*.
- Jena Kesari Lalatendu, P. S. (n.d.). 2017.
- Katsaros K. Kleanthis, T. N. (2014). *Managers' workplace attitudes tolerance of ambiquity and firm performance* .
- Katsaros, K. (2021,2022). *Perceived change uncertaintyand behavioral change support: the role of positive change orientation*.
- Katsaros, K. K. (2022). *Exploring the inclusive leadership and employee change participation: the role of workplace*.
- Kleanthis, K. (2022). *Exploring the inclusive leadership and employee change participation: the role of workplace belongingness and meaning-making*.

- Matselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change*.
- Muller Pierre, S. Y. (2002). *Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ . ΤΥΠΩΘΗΤΩ-ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΑΡΔΑΝΟΣ*.
- Paulsen Neil, T. D. (2004). *Uncertainty during organizational change: Is it all about control?*
- Prouska, R. (2014). *Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation*.
- R.Fuchs, P. (n.d.). *Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. Journal of Change Management ,.*
- Runciman, D. (2014). *POLITICS. IDEAS IN PROFILE*.
- Salas-Valina Andres, V. J. (2018). *Happiness at work: Developing a shorter measure*.
- Schaufeli Wilmar, B. A. (2004). *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE*.
- Tilly, C. (2007, 2011). *ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ. GUTENBERG*.
- Vakola Maria, P. P. (2020). *Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change*.
- Wallis Joe, D. B. (2005). *ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ*. Αθήνα: ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Ye Qingyan, W. D. (2019). *Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and* (Τόμ. 37(4)). *European Management Journal, Elsevier*.
- ΓΚΑΡΕΘ, Μ. (2000). *Οι όψεις της Οργάνωσης*. Αθήνα: ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ.
- ΕΘΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, Ε. (2001). *Οργάνωση της εργασίας και νέες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα και την Ευρώπη*. ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ.
- Καλδέλλης Αντώνης, Α. Η. (2014). *ο Ιουστινιανός πίσω από τον αυτοκράτορα*. Νέο Φάληρο: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ.
- Κοντογώργης, Γ. (2006). *ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΟΣΜΟΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΜΟΣ Α' Η κρατοκεντρική περίοδος της πόλης*. Αθήνα: Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Κοντογώργης, Γ. (2021). *Ελληνισμός και ελλαδικό κράτος*. Αθήνα: Ποιότητα.
- Λυμπεράκη Αντιγόνη, Δ. Γ. (2006). *ευέλικτη εργασία και νέες μορφές απασχόλησης*. ΚΕΡΚΥΡΑ.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2004). *Προσεγγίσεις στην θεωρία των Οργανώσεων*. ΑΘΗΝΑ: ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ.
- Πασπαλιάρης, Π. (2014). *ο Περικλής πίσω από τον πολιτικό ΗΓΕΤΕΣ*. Νέο Φάληρο: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ.
- Πελέκης, Μ. (1999). *ΛΕΞΙΚΟ ΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Πενταπόλεως, Κ. Ν. (1895, 1994). *ΠΕΡΙ ΜΕΣΑΙΩΝΟΣ ΚΑΙ ΒΥΖΑΝΤΙΑΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ*. ΠΕΛΑΣΓΟΣ.
- ΠΛΑΤΩΝ. (1992). *ΠΟΛΙΤΕΙΑ (ή Περί δικαίου)*. ΚΑΚΤΟΣ.

Χάρης Φιλ, Λ. Ά. (n.d.). *Ο Machiavelli στο σύγχρονο Marketing & Management*. ΠΕΡΙΠΛΟΥΣ.

Διαδικτυακές Πηγές:

<https://www.kathimerini.gr/economy/561650452/oi-nees-rythmiseis-sta-ergasiaka-themata-schetika-me-tin-covid-19-analytikos-odigos/> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

<https://www.kathimerini.gr/economy/561357055/neo-nomothetiko-plaisio-gia-tin-tilergasia/> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

https://www.businessdaily.gr/oikonomia/55129_thriambeyei-i-tilergasia-mono-14-ton-eyropaion-psifizoyn-grafeio τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

<https://www.lifo.gr/now/greece/tilergasia-ereyna-oi-perissoteroi-ellines-theloy-na-synehistei-kai-meta-tin-pandimia> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

<https://www.asahi.com/ajw/articles/14602888> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

<https://www.in.gr/2022/05/14/economy/oikonomikes-eidiseis/anatropi-megalos-adelfos-kai-stin-tilergasia/> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

<https://www.ethnos.gr/World/article/207228/ereynahpandhmiaayxhseligothmonaxiaseol-ontonkosmo> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

<https://www.tovima.gr/2022/04/25/finance/ereyna-ta-dyo-trita-ton-ergazomenon-th-allaksoun-douleia-an-stamatisei-i-tilergasia/> τελευταία προσπέλαση, 19/5/2022

Παράρτημα Ερωτηματολογίου

Σύνδεσμος παράθεσης ερωτηματολογίου έρευνας:

https://docs.google.com/forms/u/1/d/1q137gllvUYrzq1uP4X6LzqDrV_292xB4a6vOhNtjFpl/edit#responses



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
ανάπτυξης

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

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

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr