



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΗ ΝΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ ΦΙΛΟΘΕΟΣ

Πειραιάς, 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

Συμπεριληπτική Ψυχολογία και Επίδρασή της στα Φαινόμενα της Πολιτικής στο Χώρο Εργασίας

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Νίκη Εμμανουηλίδη

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΜΟΥ,
ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΓΑΠΗ
ΠΟΥ ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΑΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΙΖΟΥΝ
ΝΑ ΜΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ
ΟΛΑ ΑΥΤΑ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ.

ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πολιτική στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα φαινόμενο όλο και περισσότερο ανερχόμενο για τις επιχειρήσεις στη σύγχρονη κοινωνία. Οι επιπτώσεις δε αυτής για το προσωπικό της επιχείρησης και τη συνολικότερη λειτουργία των ομάδων, κρίνονται ιδιαίτερα αρνητικές και ζημιογόνες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του βαθμού συσχέτισης της συμπεριληπτικής ηγεσίας με φαινόμενα πολιτικής στον εργασιακό χώρο.

Για τους σκοπούς της έρευνας διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο από το οποίο συλλέχθηκαν 203 απαντήσεις από εργαζόμενους του δημοσίου τομέα. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις ως προς την τρέχουσα επαγγελματική τους κατάσταση, το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους, καθώς και το αν ασκούν πολιτική οι ίδιοι εντός της ομάδας.

Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε υψηλά αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη συμπεριληπτική ηγεσία και την πολιτική εντός του γραφείου. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη συμπεριληπτικής ηγεσίας συνδέεται θετικά με το φαινόμενο θετικής πολιτικής γραφείου και συμβάλει στη διαμόρφωση πολιτικής με θετικά χαρακτηριστικά για την απόδοση της ομάδας.

Σημαντικοί όροι: πολιτική στον εργασιακό χώρο, οργανωσιακή πολιτική, συμπεριληπτική ηγεσία, ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς.

ABSTRACT

This study examines the impact of workplace politics on the emergence of a model of behavioral leadership. The study collected 203 responses from public sector employees through a questionnaire. The respondents were asked about their current work situation, the leadership style of their supervisors, and whether they engage in office politics. The analysis of the responses revealed a strong negative correlation between behavioral leadership and office politics. The study also found that the presence of behavioral leadership is associated with positive office politics, which in turn contributes to better team performance. These findings suggest that organizations should focus on fostering behavioral leadership to mitigate the negative effects of workplace politics and promote a more positive and productive work environment.

Περιεχόμενα

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	III
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	VII
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ (Workplace Politics).....	3
2.1 Ορισμός Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο	3
2.2 Χαρακτηριστικά Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο.....	4
2.3 Παράγοντες Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο	6
2.4 Επιπτώσεις-Συνέπειες Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο	9
2.4.1 Η πολιτική επιφέρει άγχος και εργασιακή δυσφορία- εξουθένωση	9
2.4.2 Ενισχύει το αίσθημα της αδικίας και επιφέρει συγκρούσεις	10
2.4.3 Με τον σωστό τρόπο μπορεί να οδηγήσει και σε θετικά αποτελέσματα για το σύνολο του οργανισμού.....	10
2.5 Αντιμετώπιση-Διαχείριση Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο	12
3. ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Inclusive Leadership)	13
3.1 Ορισμός Συμπεριληπτικής Ηγεσίας	13
3.2 Χαρακτηριστικά Συμπεριληπτικής Ηγεσίας	15
3.3 Τακτικές Συμπεριληπτικής Ηγεσίας	18
3.4 Αποτελέσματα Συμπεριληπτικής Ηγεσίας	21
4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Workplace Politics and Inclusive Leadership).....	23
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	25
5.1 Ερωτηματολόγιο.....	26
5.2 Κλίμακες	26
5.3 Κλίμακα Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο	26
5.4 Κλίμακα Συμπεριληπτική Ηγεσίας	28
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	30
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία	30
6.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση	32
6.3 Πολιτικές Γραφείου	33
6.3.1 Ανάλυση Πολιτικών Γραφείου με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	34
6.3.2 Πολιτικές Γραφείου και Τομέας Απασχόλησης στον Οργανισμό	36
.....	37
6.4 Συμπεριληπτική Ηγεσία	37
6.4.1 Ανάλυση της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	38

6.4.2 Ανάλυση της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας με βάση τα Εργασιακά Δεδομένα.....	39
6.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών	40
.....	41
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	42
7.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων.....	42
7.2 Περιορισμοί Έρευνας	44
7.3 Μελλοντική Έρευνα.....	44
7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	45
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	51
9.1 Πίνακες	51
9.2 Ερωτηματολόγιο.....	53

Κατάλογος Πινάκων Και Διαγραμμάτων

ΠΙΝΑΚΕΣ:

Πίνακας 5.3.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Πολιτικής Γραφείου.....	27
Πίνακας 5.4.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Συμπεριληπτικής Ηγεσίας.....	29
Πίνακας 6.1.1. Ηλικία δείγματος.....	30
Πίνακας 6.1.2. Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος.....	31
Πίνακας 6.2.1. Έτη απασχόλησης στην οργανισμό.....	33
Πίνακας 6.3.1. Θετική και Αρνητική Πολιτική Γραφείου.....	33
Πίνακας 6.3.1.1. Πολιτική Γραφείου και Φύλο.....	34
Πίνακας 6.3.1.2. Πολιτική Γραφείου και Οικογενειακή κατάσταση.....	35
Πίνακας 6.3.1.3. Πολιτική Γραφείου και Επίπεδο εκπαίδευσης.....	36
Πίνακας 6.3.2.1. Πολιτική Γραφείου και Τομέας Απασχόλησης.....	37
Πίνακας 6.4.1. Παρουσία Συμπεριληπτικής Ηγεσίας.....	38
Πίνακας 6.5.1. Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	41
Πίνακας 9.1.1. Συμπεριληπτική ηγεσία και Φύλο.....	51
Πίνακας 9.1.2. Συμπεριληπτική ηγεσία και Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	51
Πίνακας 9.1.3. Συμπεριληπτική ηγεσία και Τομέας απασχόλησης.....	52

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος.....	30
Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος.....	30
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος.....	31
Διάγραμμα 4: Τρέχων τομέας απασχόλησης εντός του οργανισμού.....	32

ΣΧΗΜΑΤΑ:

Σχήμα 1: Το μοντέλο του “Συστήματος Ανάπτυξης της Ηγεσίας Συμπερίληψης”.....	17
-------------------------------------------------------------------------------------	----

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εντός του σύγχρονου και άκρως δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η παγκοσμιοποίηση και ο κλιμακούμενος ανταγωνισμός συχνά διαμορφώνουν την ανάγκη οι οργανισμοί να είναι περισσότερο καινοτόμοι και προσαρμοστικοί. Οι πόροι για κάθε επιχειρηματική οντότητα, αποτελούν κινητήριο δύναμη για δράση και εξέλιξη μέσα από συγκεκριμένους στόχους και κανονισμούς, ενώ η κατανομή αυτών των πόρων είναι σύνθετη και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προς επίλυση θέματα για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Για την εύρυθμη λειτουργία των τελευταίων, είναι καθοριστικός ο ανθρώπινος παράγοντας, χωρίς τον οποίο κανένας εταιρικός στόχος δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί.

Σύμφωνα με τον Molm (1997), οι οργανισμοί είναι κοινωνικές οντότητες που έχουν ως στόχο τη διεκδίκηση πόρων μέσα από προσωπικές συγκρούσεις και ποικίλες τακτικές επιρροής. Έτσι λοιπόν, συχνά, οι άνθρωποι εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αναπτύσσουν πολιτικές που στόχο έχουν την επίτευξη κοινών σκοπών μέσα από επίσημους κανονισμούς και διαδικασίες. Σύμφωνα με τον Bacharach (2005), η πολιτική είναι μία απαραίτητη δεξιότητα που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να πετύχουν πράγματα. Στο βαθμό που οι στόχοι είναι κοινοί για όλα τα μέλη του οργανισμού, τα συμφέροντα των εργαζόμενων είναι επίσης κοινά και κατευθύνονται προς την ίδια πορεία μέσα από ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα.

Ωστόσο, αρκετοί είναι οι μελετητές που αναλύουν και υπογραμμίζουν την αρνητική όψη της πολιτικής στον εργασιακό χώρο, ως τακτική για την εξυπηρέτηση προσωπικών στόχων με αθέμιτα μέσα που δεν εγκρίνονται από τον οργανισμό (Ferris et al., 1996, Harris, James, & Boonthanom, 2005, Randall et al., 1999). Συνήθως, η πολιτική αυτής της μορφής αναδύεται σε περιόδους έντονων οργανωτικών αλλαγών, με περιορισμένους πόρους που εντείνουν τον ανταγωνισμό και ωθούν τα άτομα σε μία προσπάθεια ανέλιξης και επίτευξης ατομικών έναντι κοινών συμφερόντων. Οι συνέπειες αυτής της πολιτικής είναι αρκετές και έντονα κατασταλτικές για την αποδοτικότητα της ομάδας, ενώ σημαντικές είναι και οι επιπτώσεις για τα άτομα που τις βιώνουν, τα οποία συχνά υφίστανται φαινόμενα κοινωνικού αποκλεισμού και εργασιακής περιθωριοποίησης.

Στόχος για την παρούσα μελέτη είναι να αναλυθεί το κατά πόσο σχετίζεται το φαινόμενο της πολιτικής γραφείου, γνωστό και ως Οργανωσιακή πολιτική (Organizational Politics), με την ύπαρξη Συμπεριληπτικής ηγεσίας (Inclusive Leadership) ή αλλιώς Ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Για το σκοπό αυτό, θα ακολουθήσει η ανάλυση του φαινομένου πολιτικής γραφείου για να διαπιστωθεί το κατά πόσο και με ποιόν τρόπο η συμπεριληπτική ηγεσία μπορεί να

αναπτυχθεί μέσα σε ένα πολιτικά διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον. Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η πολιτική εντός της ομάδας, καθώς και τα αποτελέσματα που επιφέρει αυτή, θα πρέπει να εξετασθούν προκειμένου να καταστεί σαφές το πως οι ηγέτες μπορούν να συμβάλλουν στην ομάδα, μέσα από πράξεις συμπερίληψης, με έμφαση στη διατήρηση των μοναδικών χαρακτηριστικών του εκάστοτε εργαζόμενου καθώς και μέσα από τακτικές αξιοποίησης των διαφορετικών αυτών στοιχείων, για την επίτευξη της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Randel et al., 2018, Carmeli et al., 2010, Liu et al., 2017).

Για τον παραπάνω σκοπό, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσα από διανομή ανώνυμου ερωτηματολογίου σε εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν κάποιες ερωτήσεις σχετικά με συμπεριφορές εντός του εργασιακού χώρου ανάμεσα στους εργαζόμενους, αντιλήψεις που προκύπτουν από του ίδιους, καθώς και τον τρόπο που λειτουργεί ο προϊστάμενός τους εντός της ομάδας. Η μελέτη ξεκινά από το θεωρητικό μέρος και την ανάλυση της έννοιας της Πολιτικής Γραφείου (Organizational Politics), μέσα από τον ορισμό, τα χαρακτηριστικά, τους παράγοντες, τις συνέπειες αλλά και τον τρόπο διαχείρισης αυτής (Κεφάλαιο 2). Ολοκληρώνοντας το θεωρητικό μέρος, η ανάλυση προχωρά στο περιεχόμενο της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας (Inclusive Leadership), μέσα από την ανάλυση του ορισμού, των χαρακτηριστικών αλλά και των τακτικών αυτής (Κεφάλαιο 3), με σκοπό τη διαπίστωση του βαθμού συσχέτισής της με την πολιτική γραφείου (Κεφάλαιο 4). Έπειτα, η ανάλυση περνά στο δεύτερο και πρακτικό μέρος της παρούσας εργασίας, όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η ανάλυση των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς αυτής, τα αποτελέσματα, καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από αυτή (Κεφάλαια 5, 6, 7).

2. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ (Workplace Politics)

2.1 Ορισμός Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο

Η πολιτική σαν έννοια δεν αποτελεί πρόσφατο φαινόμενο, υπάρχει εδώ και χιλιετίες και πολλοί είναι αυτοί που έχουν ασχοληθεί προκειμένου να την ορίσουν. Ο Αριστοτέλης έγραψε ότι η πολιτική πηγάζει από μια ποικιλία συμφερόντων και αυτά τα - ανταγωνιστικά μεταξύ τους- συμφέροντα πρέπει να επιλυθούν με κάποιο τρόπο. Η “Οργανωσιακή Πολιτική” ή αλλιώς “Πολιτική στον Εργασιακό Χώρο” είναι άτυπη, ανεπίσημη και μερικές φορές αποτελεί παρασκηνιακές προσπάθειες για προώθηση ιδεών, επιρροή σε αύξηση ισχύος ή επίτευξη άλλων στοχευμένων στόχων (Brandon & Seldman, 2004). Σαν ορισμός αποτελεί ένα γενικό όνομα που θεσπίζεται για να πετύχουν ορισμένοι άνθρωποι στόχους που δεν επικυρώνονται από τον οργανισμό ή αλλιώς για να πετύχουν οργανωτικούς σκοπούς με μη εγκεκριμένα μέσα (Mayes και Allen, 1977).

Οι παραπάνω ορισμοί είτε λίγο είτε πολύ συντηρούνται εντός των σύγχρονων μελετών όπου και συμπεραίνονται τα αρνητικά στοιχεία του φαινομένου. Παράδειγμα αποτελεί η μελέτη των Mustafa και Murat (2012), όπου η “Οργανωσιακή Πολιτική” ορίζεται ως μία άτυπη, παρεκκλησιαστική, συνήθως διχαστική και παράνομη συμπεριφορά που αποσκοπεί στην εκτόπιση της νόμιμης εξουσίας με διάφορους τρόπους. Σαν έννοια συνδέεται με την εμφάνιση συγκρούσεων ενώ συχνά -τέτοιου είδους συγκρούσεις- αποτελούν πράξη δυσαρέσκειας και διαφωνίας και χρησιμοποιούνται από τους εργοδότες για να ασκήσουν πίεση στα άλλα άτομα προκειμένου να αποκτήσουν τη δική τους ζήτηση (Obi, 2012).

Ως πιο αναλυτικός και ακριβής ορισμός για την παρούσα μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί αυτός των Ferris, Fedor, Chachere και Pondy (1989a, σελ. 85), οι οποίοι πρότειναν ότι η οργανωτική πολιτική *“είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία η συμπεριφορά είναι στρατηγικά σχεδιασμένη για να μεγιστοποιήσει το βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο συμφέρον των ατόμων.”* Όπως τόνισαν, *“το προσωπικό συμφέρον μπορεί να είναι συνεπές ή σε βάρος προς το συμφέρον των άλλων.”* Με αφορμή το τελευταίο, θα πρέπει να αναφερθεί πως αν και συχνά απεικονίζεται αρνητικά, η “Οργανωσιακή Πολιτική” δεν είναι πάντα κακή. Είναι εργαλείο που χρησιμοποιείται είτε για το καλό του οργανισμού είτε προς το ατομικό όφελος (Randolph, 1985). Συμπεράσματα μελετητών αποδίδουν και αρκετά θετικά αποτελέσματα για τον ορισμό υποστηρίζοντας πως σαν έννοια δεν έχει απαραίτητως αρνητική χροιά και πως όσοι ασκούν επιρροή δεν το κάνουν πάντα αποκλειστικά με ιδιοτελή τρόπο και σε αντίθεση με τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης (Ferris et al., 2007). Οι Miller και συνεργάτες, (2009), επεσήμαναν ότι η πολιτική

στους οργανισμούς θα πρέπει γενικά να θεωρείται ως διάχυτη και απαραίτητη για τη φυσιολογική λειτουργία των επιχειρήσεων, ως ένα απλό γεγονός της οργανωτικής ζωής.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως η πολιτική στον εργασιακό χώρο αντικατοπτρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων να δραστηριοποιούνται εντός του οργανισμού με άτυπης μορφής αθέμητα μέσα, για να επιδιώκουν την επίτευξη των ατομικών τους στόχων και φιλοδοξιών. Πολλές φορές τέτοιου είδους πολιτική λειτουργεί κατασταλτικά για την επίτευξη του κοινού καλού ωστόσο δεν θα πρέπει να αμφισβητηθεί πως κάποιες φορές η πολιτική ενδέχεται να συνάδει με το ομαδικό συμφέρον, χωρίς να βλάπτει τους υπολοίπους. Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται το τελευταίο, είναι κάτι που θα απασχολήσει την παρούσα μελέτη στα επόμενα.

2.2 Χαρακτηριστικά Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο

Σαν περιεχόμενο το φαινόμενο χαρακτηρίζεται από πληθώρα διαστάσεων πολλών διαφορετικών χαρακτηριστικών που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται η πολιτική. Οι Kaspar και Carlson (1997), όρισαν τρεις διαστάσεις αναφορικά με την πολιτική στον χώρο εργασίας, που έχουν ως εξής:

- Η γενική πολιτική συμπεριφορά
- Η πολιτική του πηγαίνοντας για να προχωρήσουμε
- Η πολιτική μισθών και προαγωγών

Η γενική πολιτική συμπεριφορά, πηγάζει από τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία για τους Steers και Porter (1991, σ. 575), ορίζονται ως *“η κίνηση που ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την συμπεριφορά”*. Σύμφωνα με τους Deci και Ryan (1980), υπάρχουν δύο μορφές κινήτρων που επηρεάζουν την γενική πολιτική συμπεριφορά. Αυτά είναι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Η πρώτη μορφή, είναι αυτή που στοχεύει στο να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος τον εαυτό του και να βιώσει διάφορες απολαύσεις ανεξαρτήτως της αναγνώρισης που παίρνει από τους άλλους. Η δεύτερη μορφή, αποσκοπεί στην επίτευξη διαχωρίσιμων στόχων, όπως είναι η λήψη ανταμοιβών και η αποφυγή κάποιας ποινής ή τιμωρίας (Vallerand, 1997). Εδώ, ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται ο εργαζόμενος στους άλλους κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός.

Η γενική πολιτική συμπεριφορά εμφανίζεται όταν οι κανόνες και οι κανονισμοί μέσα στον χώρο εργασίας δεν είναι σαφείς. Κατά αυτό τον τρόπο τα άτομα αρχίζουν και διαμορφώνουν το δικό τους σύστημα κανόνων το οποίο και υπηρετούν. Αν δεν υπάρχουν σαφείς στόχοι η διαδικασία λήψης απόφασης θα επηρεάζεται ανάλογα με τα συμφέροντα

τον εμπλεκόμενων. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα αρχίσουν να χρησιμοποιούν δικές τους πολιτικές και τακτικές προκειμένου να παρθούν οι αποφάσεις. Η πολιτική συμπεριφορά που θα διαμορφωθεί, θα ενισχύεται όλο και περισσότερο στον βαθμό που οι πόροι είναι περιορισμένοι, ειδικά εάν οι τελευταίοι θεωρούνται ελκυστικοί από μεριάς εργαζομένων (Kacmar & Carlson, 1997).

Ένα παράδειγμα γενικής πολιτικής συμπεριφοράς είναι ο σχηματισμός συνασπισμών, που αποσκοπεί στην δικτύωση και την ενίσχυση της διαπραγματευτικής θέσης καθώς και στον έλεγχο των πληροφοριών που αποτελούν πηγή ισχύος (Beugre & Liverpool, 2006). Σύμφωνα με τον Jones (1985, σ. 33) η σύσταση συνασπισμών αποτελεί μία τακτική με την οποία *"ένας μάνατζερ που διαθέτει ανεπαρκή δύναμη συμμαχεί μαζί με άλλους για να επηρεάσει τη γενική υιοθέτηση στρατηγικών και πολιτικών"*. Η γενική πολιτική συμπεριφορά μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζόμενων, είτε αυτά είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά και άρα να έχει θετικό αντίκτυπο σε αυτά. Τα επιβλαβή στοιχεία από την δράση αυτής ωστόσο, χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής για την απόδοση και ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Η πολιτική του πηγαίνοντας για να προχωρήσουμε, σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό που δεν επιδιώκει και δεν θα ήθελε να έρθει σε σύγκρουση με τους συναδέλφους. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο τα άτομα αυτά, επιλέγουν να συναναστρέφονται ανθρώπους ανεξαρτήτως συνασπισμού. Παρά το γεγονός πως δεν αποτελούν μέλη του συνασπισμού, η επιλογή αυτή και πάλι θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία πολιτική πράξη. Τα άτομα που δραστηριοποιούνται ενεργά εντός συγκεκριμένου συνασπισμού, σε ορισμένες περιπτώσεις δέχονται τους παραπάνω καθώς δεν βλάπτουν την ομάδα (Kacmar & Carlson, 1997).

Όμως, η παραπάνω πολιτική υπονομεύει την συμμετοχή αυτών των εργαζόμενων καθώς και το αίσθημα αυτονομίας τους. Αυτό προκύπτει καθώς, πρώτα από όλα, σε καταστάσεις που η εν λόγω πολιτική είναι ενδημική, η πραγματική συμμετοχή του υφιστάμενου αποθαρρύνεται, καθώς οι ειλικρινείς απόψεις αυτών είναι ανεπιθύμητες. Έτσι, κατά κύριο λόγο πρόκειται για μία "ψευδοσυμμετοχή", που δεν ενισχύει τις ικανότητες και δεξιότητες του εργαζόμενου. Όσοι δεν συμμετέχουν στην πολιτική, ενδεχομένως να αντιμετωπίζονται ως απειλή από του υπόλοιπους, με αποτέλεσμα να επιδιώκεται η απομάκρυνση αυτών με αυστηρά τιμωρητικά μέτρα. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα άτομα που βιώνουν την πολιτική, αντί για αισθήματα ικανότητας μπορεί να νιώθουν αδυναμία και αντί για αισθήματα αυτονομίας, μπορεί να αισθάνονται έλλειψη αυτοπροσδιορισμού. Κατά συνέπεια, τόσο τα εξωγενή όσο και τα ενδογενή κίνητρα μπορεί

να μειωθούν και άρα αυτά, συνδέονται αρνητικά με την πολιτική του πηγαίνοντας για να προχωρήσουμε (Chong M. Lau et all., 2018).

Για την πολιτική μισθών και προαγωγών, θα πρέπει πρώτα από όλα να αναφερθεί πως σχεδόν κάθε οργανισμός έχει την δική του πολιτική μισθών και προαγωγών για να ανταμείψει τους εργαζόμενους του. Στην περίπτωση που ο προϊστάμενος ακολουθεί μία συγκεκριμένη πολιτική ανταμοιβής των υπαλλήλων που τον υποστηρίζουν, είναι πολύ πιθανό αυτή να την υπηρετούν σχεδόν οι περισσότεροι υφιστάμενοι που θέλουν να προαχθούν. Έτσι, η πολιτική θα αναπαράγεται για πάντα και θα ενισχύει την ευνοιοκρατία (Kacmar & Carlson, 1997).

Οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον όπου ασκείται τέτοιου είδους πολιτική, θα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους, ενώ η όποια προσπάθεια αντιμετώπισης της αρνητικής πολιτικής μέσω της αξιοκρατίας κρίνεται μάταιη. Για την πολιτική μισθών και προαγωγών, οι Chong et all., (2018), καταλήγουν πως αυτή συνδέεται με τα εξωγενή κίνητρα ενώ τα ενδογενή συμπεραίνεται πως δεν σχετίζονται με μία τέτοια πολιτική, καθώς αυτής της μορφής τα κίνητρα αποσκοπούν στην προσωπική ικανοποίηση των εργαζόμενων και δεν επηρεάζονται από την αντιμετώπιση των υφισταμένων.

2.3 Παράγοντες Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν και προκαλούν την Πολιτική στον χώρο εργασίας όπως είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού, η αδυναμία κατανομής των πόρων εντός του οργανισμού, η δύναμη που μπορεί να έχουν ορισμένοι εργαζόμενοι ώστε να ασκούν συγκεκριμένη πολιτική, η επιθυμία τους για αυξημένους μισθούς και προαγωγές, οι διαφορετικοί στόχοι εντός του γραφείου και άλλα πολλά. Με βάση την διεθνή βιβλιογραφία, παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια αποτίμησης ορισμένων εκ των πιο σημαντικών παραγόντων για την ανάδυση του φαινομένου, που έχουν ως εξής:

- Η ασάφεια των στόχων εντός του οργανισμού

Οι σαφείς στόχοι αποτελούν βασικό στοιχείο για την ορθή καθοδήγηση των εργαζομένων. Όταν αυτοί απουσιάζουν η πολιτική συμπεριφορά αυξάνει. Η έρευνα του Olorunleke (2015), έδειξε πως οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν λιγότερο στην πολιτική στο χώρο εργασίας εάν έχουν κοινές αξίες και στόχους. Αντίθετα, σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και ελαστικότητας σε νόμους και κανόνες, η πολιτική αποτελεί αναπόσπαστο

κομμάτι της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς αυτοί θα προσπαθήσουν να επιβάλλουν αποφάσεις που βασιζονται στο προσωπικό τους συμφέρον.

- Η αδυναμία κατανομής των πόρων

Σύμφωνα με τους Buchanan και Badham (1999), οι πόροι για κάθε οργανισμό τείνουν να είναι σπάνιοι, γεγονός που χρήζει ιδιαίτερης διαχείρισης. Η σπανιότητα των πόρων κατ' επέκταση εντείνει την εκδήλωση πολιτικής συμπεριφοράς, δεδομένης της προσπάθειας των εργαζομένων να αποκτήσουν μερίδιο από τα εκάστοτε εφόδια που θεωρούνται πόροι. Κάθε οργανισμός προκειμένου να ανταπεξέλθει στην αγορά πρέπει να ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις και να κατανέμει τους πόρους οι οποίοι μπορεί να είναι φυσικοί, οργανωτικοί ή και ανθρώπινοι (David, 2011)¹. Όταν υπάρχουν περιορισμένοι προς κατανομή πόροι, η ομάδα πιστεύει ότι η κατανομή αυτών των πόρων είναι άνιση για τον οργανισμό και τείνει να εμπλέκεται στην πολιτική συμπεριφορά με σκοπό την απόκτηση μεριδίου (Sharma & Gautam, 2014).

- Η απουσία δυναμικής λήψης απόφασης

Η αδυναμία στην λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα ακόμη παράγοντα που θα προκαλέσει πολιτική στον χώρο εργασίας. Στο βαθμό που ο ηγέτης θα λάβει μία απόφαση και θα την αξιολογήσει βάσει εμπειρίας και χωρίς να επηρεάζεται από τους υφισταμένους του, η πολιτική συμπεριφορά υστερεί. Αντίθετα, αν ο ηγέτης ωφελείται από μία ομάδα συμφερόντων, θα λάβει σημαντικά στα υπόψιν του τις επιθυμίες αυτών των ατόμων με αποτέλεσμα η λήψη απόφασης να επηρεάζεται από τους τελευταίους και η πολιτική συμπεριφορά να αυξάνει (Robbins & Judge, 2013).

- Η προσπάθεια επίτευξης προαγωγών και καλύτερων μισθών

Για την αύξηση του μισθού και την επίτευξη προαγωγών οι εργαζόμενοι θα ξεκινήσουν με το να κάνουν πράγματα που αρέσουν στους ανωτέρους τους. Συχνά θα συμφωνούν με τις αποφάσεις των τελευταίων και θα τους βοηθούν σε διοικητικά θέματα, ανεξάρτητα αν αυτά λειτουργούν προς το κοινό όφελος της ομάδας (Sonaike, 2013). Ένας άλλος τρόπος, περισσότερο επιβλητικός, είναι η χειραγώγηση των συναδέλφων. Έτσι, αν για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αναμένει μία σημαντική για εκείνον προαγωγή την οποία διεκδικεί και κάποιος άλλος συνάδελφος, ο πρώτος μπορεί να ασκήσει άλλα μέσα, πέρα από

¹ Παράδειγμα φυσικών πόρων θα μπορούσε να είναι τα ακίνητα περιουσιακά στοιχεία. Οι οργανωτικοί πόροι έχουν να κάνουν με τα πνευματικά δικαιώματα την υπεραξία κ.α. Τέλος οι ανθρώπινοι πόροι σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητες που αυτό διαθέτει.

τα προσόντα του, όπως είναι ο εξαναγκασμός ή η επιρροή, προκειμένου να επιβληθεί και να διεκδικήσει αυτό για το οποίο ασκεί πολιτική.

- Οι ιεραρχικές διαφορές

Όσο περισσότερο ανεπτυγμένες είναι οι ιεραρχικές διαφορές εντός του οργανισμού, τόσο τονώνεται η ενθάρρυνση συμμετοχής των μελών στην Οργανωσιακή πολιτική (Pettigrew, 1973). Αυτό πηγάζει από την θέληση του εκάστοτε εργαζόμενου να ανελιχθεί εντός της ιεραρχίας με οποιοδήποτε μέσο. Από την άλλη, η θεωρία των Zanzi και O'Neill (2001), υποστηρίζει πως η "Πολιτική στον εργασιακό χώρο" έχει αυξηθεί ακόμη και ανάμεσα στα ίδια επίπεδα ιεραρχίας, γεγονός που ενδεχομένως να προκύπτει από τις πολιτισμικές διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στους εργαζόμενους, όπως είναι η κουλτούρα την οποία εκπροσωπεί κάθε ένας.

- Η κουλτούρα που υπάρχει σε έναν οργανισμό

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι μοναδική, αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου και έχει δύο όψεις, μία ορατή και μία αόρατη (Al-Alawi et al., 2007). Η ορατή πτυχή της Οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζεται με προδιαγεγραμμένους κανόνες και κανονισμούς, γραπτές πολιτικές και κώδικες συμπεριφοράς με αποστολή και στόχο την οργάνωση. Από την άλλη ωστόσο, η αόρατη όψη περιλαμβάνει σιωπηρές κοινές αξίες και πεποιθήσεις που συνθέτουν την αντίληψη του εργαζομένου για τον τρόπο οργάνωσης (McDermott and O'Dell, 2001). Η τελευταία όψη, μάλιστα, παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη της κουλτούρας του οργανισμού και συχνά αποτελεί βασικό παράγοντα εφαρμογής πολιτικής συμπεριφοράς.

- Η μη εφαρμογή αξιοκρατικού συστήματος

Τα ελαττώματα στην εφαρμογή του αξιοκρατικού συστήματος και η έλλειψη διαφάνειας στις πολιτικές και τις διαδικασίες στο χώρο γραφείου, αποτελούν έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του φαινομένου, καθώς παρέχουν την ευκαιρία στους χρήστες της "Οργανωσιακής πολιτικής" να παίξουν τον ρόλο τους στη λήψη των πολιτικών αποφάσεων μεροληπτικά. Το παραπάνω, σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την απουσία ύπαρξης κανόνων και την ασάφεια των στόχων εντός του οργανισμού. Όλα μαζί, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης πολιτικής καθώς δίνουν την ευκαιρία στους δρώντες της πολιτικής να δράσουν άτυπα, μη αξιοκρατικά και με σκοπό την προσωπική τους προώθηση. Με αφορμή τα παραπάνω, οι Ferris και Kackmar (1992), διαπίστωσαν ότι η

Οργανωσιακή πολιτική σχετίζεται αρνητικά με την αυστηρή εφαρμογή των επίσημων πολιτικών και διαδικασιών. Αυτό συμβαίνει καθώς ένα αυστηρό σύστημα κανόνων και πολιτικών αξιοκρατίας, σε κάθε περίπτωση οφείλει να εφαρμόζει ένα τιμωρητικά αυστηρό πλαίσιο ενάντια στην παραβίαση κανόνων για την επίτευξη των ατομικών συμφερόντων.

Συνοψίζοντας, θα έλεγε κανείς πως υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στη σύσταση του φαινομένου της παρούσας μελέτης. Άλλες αιτίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν επίσης στην διαμόρφωση του φαινομένου, είναι το οικονομικό συμφέρον της διοίκησης καθώς και οι εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές. Φυσικά, το αμέσως επόμενο όλων αυτών των παραγόντων είναι η ύπαρξη επιπτώσεων-συνεπειών από την εκδήλωση του φαινομένου, το περιεχόμενο των οποίων θα αναλυθεί εκτενώς στη συνέχεια.

2.4 Επιπτώσεις-Συνέπειες Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο

Μελετώντας την διεθνή βιβλιογραφία και προκειμένου να γίνουν πλήρως αντιληπτά τα αποτελέσματα από την ύπαρξη του φαινομένου που διερευνάται, παρακάτω ακολουθεί μία προσπάθεια ομαδοποίησης των επιπτώσεων αυτού. Κατά αυτό τον τρόπο παρουσιάζονται τρεις βασικές ομάδες-κατηγορίες συνεπειών πολιτικής γραφείου, δύο για τις αρνητικές και μία για τις θετικές επιπτώσεις.

2.4.1 Η πολιτική επιφέρει άγχος και εργασιακή δυσφορία- εξουθένωση

Οι Gilmore και συνεργάτες (1996), πρότειναν πως η οργανωσιακή πολιτική αποτελεί πηγή άγχους στο εργασιακό περιβάλλον επιφέροντας συχνά δυσλειτουργικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο². Παράλληλα, η έρευνα των Nasurdin, Ahmad και Razalli (2014), έδειξε πως η οργανωτική πολιτική, καθώς προκαλεί στρες στους εργαζόμενους, τους επηρεάζει ώστε να γίνονται συναισθηματικά ασταθείς, τεταμένοι και απογοητευμένοι. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι οι υπάλληλοι να εξαντληθούν επειδή οι ανταμοιβές που λαμβάνουν δεν αντιστοιχούν στις προσπάθειές τους (Julius, 2017). Η εργασιακή δυσφορία και η εξουθένωση μπορεί να προκαλέσουν σοβαρές σωματικές διαταραχές. Οι Maslach και Jackson (1981), ανέφεραν σωματικά συμπτώματα όπως υψηλά ποσοστά πονοκεφάλων, παρατεταμένα κρυολογήματα, οσφυαλγίες, καθώς και γαστρεντερικές διαταραχές. Η παραίτηση από την εργασία ή η συνεχής απουσία από αυτή

² Ο Beehr (1998), όρισε το άγχος ως οποιαδήποτε πτυχή εξαιτίας της οποίας οι εργαζόμενοι αισθάνονται δυσφορία στον εργασιακό χώρο.

συνδέεται με τα παραπάνω και αποτελεί μία ακόμη συνέπεια του φαινομένου (Ferris & Kacmar, 1992).

2.4.2 Ενισχύει το αίσθημα της αδικίας και επιφέρει συγκρούσεις

Η πολιτική γραφείου ενθαρρύνει και διατηρεί μια κατάσταση ανισότητας, αδικίας και δυσαρμονίας μεταξύ των μελών της οργάνωσης (Kacmar & Ferris, 1991). Ένα παράδειγμα για το παραπάνω θα μπορούσε να είναι η τάση των εργαζομένων να αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν σε ένα πολιτικό και επομένως ένα άδικο και άνισο περιβάλλον. Συνήθως αυτοί, υιοθετούν μια απάντηση “φυγής” και εγκαταλείπουν τη δουλειά τους ενώ ταυτόχρονα ψάχνουν για εναλλακτικές λύσεις απασχόλησης. Αυτοί που επιλέγουν να μείνουν πρέπει να αποφασίσουν αν θα “πολεμήσουν” το σύστημα ή αν θα προσαρμοστούν και θα συμμορφωθούν με τους κανόνες του (Selye, 1975).

Παράλληλα, η στάση του ατόμου γίνεται επιθετική η οποία στο μεγαλύτερο βαθμό εκφράζεται κυρίως λεκτικά παρά σωματικά (Andersson και Pearson, 1999)³. Τα άτομα που αντιμετωπίζουν μεγάλη πίεση μπορεί να αγχωθούν και να ενεργήσουν νευρικά και παρορμητικά ή να εκδηλώσουν πολύ λιγότερο ανεκτική συμπεριφορά προς τους άλλους. Στην πραγματικότητα, τέτοια συμπτώματα μπορεί να είναι χαρακτηριστικά επιθετικής συμπεριφοράς διαφόρων ειδών που συνήθως εμφανίζονται σε άκρως πολιτικά περιβάλλοντα. Η σύγκρουση διαμορφώνει ένα “εχθρικό περιβάλλον” που επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων οδηγώντας τους ίσως και σε ακραία σημεία (Gilmore et al., 1996).

2.4.3 Με τον σωστό τρόπο μπορεί να οδηγήσει και σε θετικά αποτελέσματα για το σύνολο του οργανισμού

Διακρίνοντας μερικές απόψεις για την οργανωσιακή πολιτική, η Conner (2006, σελ. 717), πρώτη απεικόνισε μερικά από τα αντιληπτά πλεονεκτήματα αυτής, δηλώνοντας ότι:

“[. . .] Η οργανωσιακή πολιτική μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, όπως να χρησιμεύσει ως μέσο για τη μη πλειοψηφία των μελών να προωθήσουν και να ολοκληρώσουν την ατζέντα για το καλό της ομάδας [. . .] ανεξάρτητα από το αν η πολιτική είναι θετική ή αρνητική, υπάρχει και πρέπει να διερευνηθεί.”

³ Ο Baron (1977), ορίζει την επιθετικότητα ως τη συμπεριφορά εκείνη που στοχεύει στο να βλάψει ένα άλλο ζωντανό ον που έχει κίνητρο να αποφύγει μια τέτοια μεταχείριση. Ομοίως, ο Berkowitz (1993), χαρακτηρίζει την επιθετική συμπεριφορά ως κάθε μορφή που σκοπεύει να βλάψει κάποιον σωματικά ή ψυχολογικά.

Η πολιτική μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους υπαλλήλους, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συμπεριφοράς και για την ενίσχυση ενός κλίματος πρόκλησης για αλλαγή. Η θετική πολιτική συμπεριφορά μπορεί τελικά να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων. Μια άλλη μελέτη από τους Kumar και Ghadially (1989), ανέφερε ότι η πολιτική είναι τόσο χρήσιμη όσο και επιβλαβής για τα μέλη της οργάνωσης. Μερικά από τα επιβλαβή αποτελέσματα είναι η απώλεια στρατηγικής δύναμης και αξιοπιστίας, το αρνητικό συναίσθημα προς τους άλλους, τα εσωτερικά συναισθήματα ενοχής και η διαφόρων ειδών παρεμπόδιση της εργασιακής απόδοσης. Υπάρχουν ωστόσο και θετικά αποτελέσματα, όπως είναι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, η αναγνώριση, η ενισχυμένη δύναμη και θέση, η επίτευξη ομαδικών στόχων, η ολοκλήρωση της δουλειάς, η ενισχυμένη αίσθηση ελέγχου και η αίσθηση επιτυχίας.

Σε συνέχεια των παραπάνω, αρκετές μελέτες έχουν διαπιστώσει μία δυναμική θετική πλευρά αυτού του φαινομένου που μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα ικανά να ενδυναμώσουν έναν οργανισμό ή μία ομάδα εργασίας. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα θετικών αποτελεσμάτων για τα οποία γίνεται λόγος σε πρωτογενείς πηγές:

➤ Η ύπαρξη ανταγωνιστικότητας:

Η ανταγωνιστικότητα προκύπτει κυρίως σε χώρους με κάθε μορφής πολιτική δράση, είτε για την επίτευξη κοινών στόχων (συνήθως εκεί η σύγκρουση προκύπτει από την ανάγκη των εργαζόμενων να προσφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερα για το σύνολο), είτε για την ικανοποίηση ατομικών αναγκών (συνήθως πρόκειται για προσωπικούς στόχους). Όμως, η ανταγωνιστικότητα, μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά για έναν οργανισμό καθώς ενισχύει την ποιότητα ενός υποψηφίου που ενδιαφέρεται να καταλάβει μία ηγετική θέση. Παράλληλα, διευκολύνει τους προϊστάμενους να επιλέξουν τον καλύτερο υποψήφιο (Kumar και Ghadially, 1989). Ο προϊστάμενος θα πρέπει να ενισχύσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου αλλά παράλληλα να αναστείλει τους όποιους προσωπικούς στόχους εμποδίζουν την ομαδική απόδοση.

➤ Η αντίληψη των συγκρούσεων:

Στο βαθμό που περισσότερα από ένα άτομα συνεργάζονται σε μία ομάδα εργασίας για την επίτευξη κάποιων στόχων, το στοιχείο της σύγκρουσης θα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό. Όμως, ακόμη και όταν τα συμφέροντα των ατόμων δεν συγκρούονται, η όποια ενδεχόμενη διαπροσωπική διένεξη, θα μπορεί να αναγνωρίζεται εγκαίρως προκειμένου να αντιμετωπίζεται από την ομάδα (Kumar και Ghadially, 1989).

➤ Η ποιότητα της ηγεσίας:

Η πίεση που ασκείται στους εργαζόμενους από τον ανταγωνισμό για την κατάκτηση μίας θέσης, βελτιώνει την ποιότητα εργασίας των εργαζομένων. Αυτό γιατί η πολιτική θα βοηθήσει τους υφιστάμενους να επιλέξουν τον καλύτερα ανταγωνιζόμενο εργαζόμενο να ηγηθεί (Kumar και Ghadially, 1989).

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως το προς ανάλυση φαινόμενο, παρουσιάζει τόσο αρνητικά, όσο και κάποια θετικά αποτελέσματα για κάθε ομάδα εργασίας. Στη συνέχεια της παρούσας μελέτης γίνεται ανάλυση της αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων καθώς και της πρόληψης εμφάνισης αυτών μέσα στον οργανισμό.

2.5 Αντιμετώπιση-Διαχείριση Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προέκυψε πως η πολιτική στο χώρο εργασίας αποτελεί φαινόμενο με δυσμενή κατά κύριο λόγο αποτελέσματα για το σύνολο του οργανισμού. Παρόλα αυτά, η ίδια έννοια δημιουργεί και απαραίτητες δεξιότητες για τους μάνατζερ που επιθυμούν να πετύχουν πράγματα. Όπως σημειώνει ο Bacharach (2005), η τέχνη του να πετύχει κάποιος τα πράγματα με το μέρος του είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε βαθμίδα του οργανισμού και έχει επιπτώσεις στους ανθρώπινους πόρους.

Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ ή οι εργαζόμενοι ασκούν πολιτική επιρροή, αποτελεί βασικό πυλώνα επίτευξης εργασιακής ισορροπίας προς το κοινό όφελος του οργανισμού. Για την αντιμετώπιση της αρνητικής πολιτικής, η λύση έγκειται στην μετατροπή των αρνητικών σε θετικές πολιτικές, τόσο στην συμπεριφορά των ηγετών όσο και των υφισταμένων. Αυτό, γίνεται μέσα από πρακτικές που τονίζουν το κοινό όφελος, ώστε να επιτευχθεί ομαδική πρόοδος, αναγνώριση και σεβασμός από τους άλλους, ενίσχυση της προσωπικής δύναμης, υλοποίηση προσωπικών και οργανωτικών στόχων, αίσθημα επίτευξης, καλλιέργεια του “εγώ”, αυτοέλεγχος και αυτοπραγμάτωση (Kumar and Ghadially, 1989).

Σημαντική κρίνεται εδώ η έννοια της διαχείρισης. Ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο ο εκάστοτε προϊστάμενος θα αντιμετωπίσει την κάθε κατάσταση για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους. Η έρευνα των Ferris και King (1991), αποτυπώνει το βαθμό συσχέτισης μεταξύ της πολιτικής και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management). Συγκεκριμένα, υπάρχει άμεση συσχέτιση ανάμεσα στη διαχείριση

των εργαζομένων και την πολιτική που διαμορφώνεται σε έναν οργανισμό. Όσο περισσότερες είναι οι τακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα προς όφελος της ομάδας, τόσο θετική -για το σύνολο αυτής- είναι η πολιτική που δημιουργείται (Bacharach, 2005). Όταν τα θετικά στοιχεία της πολιτικής υπερισχύουν των αρνητικών, τότε δημιουργείται αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης, προθυμία επένδυσης και συμμετοχής στις αποφάσεις καθώς και θέληση συνεισφοράς χρόνου, ενέργειας και γνώσεων στα άτομα και στον οργανισμό στο σύνολό του (Ferris & King, 1991).

Η έννοια της συμπερίληψης, αποτελεί επίσης μία τακτική που μπορεί να έχει ως στόχο τη δημιουργία θετικών πολιτικών γραφείου. Οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται η συμπερίληψη είναι αρκετοί. Η ανάλυση αυτών των τρόπων, οδηγεί τη μελέτη στην εξέταση μίας συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας, της Συμπεριληπτικής ηγεσίας (Inclusive Leadership). Καθώς η τελευταία αποτελεί αντικείμενο μελέτης του επόμενου κεφαλαίου, ώστε να αναλυθεί έπειτα η συσχέτιση αυτής με το φαινόμενο πολιτικής γραφείου, θα πρέπει πρώτα να εξεταστεί η έννοια ως προς το περιεχόμενό της, τα χαρακτηριστικά, τις τακτικές και τα αποτελέσματά της για έναν οργανισμό ή μία ομάδα.

3. ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Inclusive Leadership)

3.1 Ορισμός Συμπεριληπτικής Ηγεσίας

Η έννοια της “Συμπερίληψης” έχει λάβει σημαντική επιστημονική προσοχή σε διάφορους οργανισμούς και ερευνητικούς τομείς και περιλαμβάνει πολλές σχετικές με αυτή έννοιες, όπως είναι η έννοια της “Ένταξης σε Ομάδες Εργασίας”, η “Συμπερίληψη” μέσα σε αυτές αλλά και “Συμπεριληπτική Ηγεσία” ή αλλιώς “Ηγεσία Χωρίς Αποκλεισμούς” (Randel et al., 2018). Ως “ένταξη”, ορίζεται η αίσθηση του “ανήκειν” και η αίσθηση της ασφάλειας που πηγάζει από την ομάδα. Σαν έννοια εντός του οργανισμού, αποτελεί ένα σύνολο δομών, κανόνων και αξιών, συνδεδεμένων με εμπειρίες ένταξης μέσα σε ένα αμοιβαία δυναμικό και ενισχυτικό σύστημα. Η “Συμπερίληψη”, ορίζεται ως ο βαθμός κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι είναι ένα αξιολογούμενο μέλος της ομάδας, λαμβάνοντας μεταχείριση με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του για ένταξη και διατήρηση της μοναδικότητάς του (Shore et al., 2011).

Αντίστοιχα, η “Χωρίς Αποκλεισμούς Ηγεσία” ή αλλιώς “Συμπεριληπτική Ηγεσία”, ορίζεται ως μια ανοιχτή, αποτελεσματική και προσβάσιμη μέθοδος ηγεσίας που σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Choi et al., 2015). Οι Carmeli και συνεργάτες

(2010), όρισαν τους “Ηγέτες Χωρίς Αποκλεισμούς” ως εκείνους που είναι ανοικτοί, διαθέσιμοι και προσιτοί στους εργαζόμενους που έρχονται με νέες ιδέες δημιουργώντας ένα πλαίσιο όπου οι άνθρωποι είναι ψυχολογικά ασφαλείς για να εκφράσουν ιδέες που συχνά μπορεί να μην συνάδουν με τις νόρμες. Αυτοί οι άνθρωποι, απέναντι σε έναν τέτοιο ηγέτη τείνουν να αντιμετωπίζουν πιο ανοιχτά τις ανησυχίες τους. Σύμφωνα με τους Hollander και συνεργάτες (2008), η ηγεσία εξαρτάται από το σεβασμό, την αναγνώριση, την ανταπόκριση και την υπευθυνότητα, τόσο από τη μεριά του εργαζόμενου όσο και από του εργοδότη.

Οι Randel και συνεργάτες (2018), όρισαν την “Συμπεριληπτική Ηγεσία” ως μία ομάδα θετικών ηγετικών συμπεριφορών που μπορούν να βοηθήσουν τα εκάστοτε μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι ανήκουν σε αυτή και να διατηρήσουν την μοναδικότητάς τους μέσα σε αυτή. Οι Carmeli και συνεργάτες (2010), περιέγραψαν τη “Συμπεριληπτική Ηγεσία” ως την ικανότητα του ηγέτη να ακούει και να δίνει προσοχή στις ανάγκες των οπαδών και να επιδεικνύει ανοιχτό πνεύμα σε τέτοιες αλληλεπιδράσεις. Σε μία πιο πρόσφατη μελέτη τους οι Liu και συνεργάτες (2017), πρότειναν ότι η “Χωρίς Αποκλεισμούς Ηγεσία” επιδιώκει τον προσανατολισμό της στους ανθρώπους, επιμένει στην ίση μεταχείριση απέναντι στις στάσεις των υφισταμένων, πιστεύει στον ρόλο της οργανωτικής συνοχής και χρησιμοποιεί τις δικές της προσπάθειες ως παράδειγμα. Επιπλέον, η ηγεσία αυτής της μορφής υποστηρίζει την ατομικότητα και τη διαφορετικότητα, αποδίδει σημασία στην αλληλεπίδραση ηγέτη-εργαζομένου και ακούει τις απόψεις και τις συνεισφορές των υφιστάμενων.

Ο Hollander (2009), τόνισε τον αντιληπτό ρόλο των εργαζόμενων στην ηγεσία και όρισε αυτή τη σχέση ως αλληλεξαρτώμενη που είναι win-win και έχει ένα κοινό όραμα. Με βάση την έρευνα του Hollander, οι Carmeli και Reiter (2010, σελ. 255), διατύπωσαν ότι η “Χωρίς Αποκλεισμούς Ηγεσία” μπορεί να κριθεί από την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών και εργαζόμενων και πως αυτή είναι *“ανοιχτή, στη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους”*. Οι τελευταίοι, μπορούν να διαδραματίζουν *“έναν πιο ενεργό ρόλο στη κατασκευή της ηγετικής σχέσης, στην ενδυνάμωση του ηγέτη και στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του και τελικά στον καθορισμό των συνεπειών της ηγετικής σχέσης”*.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται αντιληπτό πως η “Ηγεσία Χωρίς Αποκλεισμούς”, αφορά σχέσεις που δύνανται να επιτύχουν πράγματα προς αμοιβαίο όφελος. Αυτός ο τύπος Ηγεσίας περιγράφει μια αμφίδρομη διαδικασία επιρροής που περιλαμβάνει στοιχεία σεβασμού και υπευθυνότητας. Παρέχει μία ατμόσφαιρα που προωθεί τη δικαιοσύνη και την ψυχική ασφάλεια, σέβεται την συνεργασία καθώς και τον ανταγωνισμό ως μέρος μίας συμμετοχικής διαδικασίας. Στοχεύει στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και στην επίτευξη των επιθυμητών σκοπών, χωρίς όμως να στηρίζεται μόνο στις

ικανότητες ενός ατόμου. Η επίτευξη ηγεσίας σημαίνει "να κάνεις πράγματα με τους ανθρώπους και όχι για τους ανθρώπους", που είναι η ουσία της συμπεριλήψης.

3.2 Χαρακτηριστικά Συμπεριληπτικής Ηγεσίας

Βασιζόμενη στη διεθνή βιβλιογραφία, η παρακάτω ανάλυση θα προσπαθήσει να αποδείξει την πολυπλοκότητα της "Συμπεριληπτικής Ηγεσίας", ως έννοια με ποικίλα χαρακτηριστικά, ιδιαίτερα σημαντικά για την επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας εντός των οργανισμών. Έννοιες όπως ο σεβασμός, η αυτοεκτίμηση, η αποδοχή και η συμπεριλήψη, πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια, σε μία προσπάθεια ανάλυσης των χαρακτηριστικών της μελετώμενης έννοιας. Σύμφωνα με τους Randel και συνεργάτες (2018), η "Συμπεριληπτική Ηγεσία" αποτελεί ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα με θετικές τακτικές που βοηθούν τα μέλη να αντιληφθούν ότι ανήκουν σε τρεις συμπεριφορές:

❖ Είναι υποστηρικτικά μέλη της ομάδας:

Τα μέλη της ομάδας, υιοθετούν συμπεριφορές ηγεσίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα συναισθήματα των μελών και αφορούν την ευημερία και τη γενική ικανοποίησή τους. Στόχος είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι εκτιμώνται ως μέλη της ομάδας. Αυτό, επιτυγχάνεται μέσω της ενθάρρυνσης του διαλόγου που επιτρέπει να ακουστούν όλοι ισάξια καθώς και μέσω του προσανατολισμού των στόχων της ομάδας με έμφαση στις ιδέες όλων στον ίδιο βαθμό (Salam, 2016).

❖ Διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη και την ισότητα:

Σε συνέχεια του προηγούμενου, αυτές οι πράξεις ίσης μεταχείρισης για όλους, οδηγούν στην διασφάλιση ενός κλίματος δικαιοσύνης και ισότητας. Κατά αυτό τον τρόπο, τα μέλη υιοθετούν συμπεριφορές που επιδεικνύονται από τους συμπεριληπτικούς ηγέτες για να κάνουν τα άτομα της ομάδας να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται ισότιμα, χωρίς προσωπικές προκαταλήψεις (Ferdman, 2021).

❖ Συμβάλλουν στην κοινή λήψη αποφάσεων:

Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς διευκολύνουν τη συμμετοχή επιτρέποντας σε κάθε μέλος της ομάδας να εκφράζει απόψεις και να συμμετέχει σε παραγωγικές συζητήσεις για τη βελτίωση της λήψης απόφασης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στα μέλη να συζητήσουν για το πως θα ενσωματώσουν τις απόψεις που προτείνονται (Randel et al., 2018).

Η Booyesen (2015), μίλησε για τη σημαντικότητα του να διαμορφώσει κανείς μία κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς και ένα κλίμα σεβασμού, ποιότητας, δικαιοσύνης και ασφάλειας. Επίσης, τόνισε πως για την διατήρηση αυτών είναι αναγκαία η υιοθέτηση ενός συστήματος εποπτείας που να διαμορφώνει έναν ολοκληρωμένο κύκλο ανατροφοδότησης. Από την έρευνά της προκύπτουν τα εξής:

❖ Ο ηγέτης πρέπει να συμβάλει στη **διαμόρφωση κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς:**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί δίνοντας έμφαση στις βασικές αρχές της ενσωμάτωσης. Τέτοιες αρχές είναι η πρόσληψη, ο προσανατολισμός, τα προγράμματα εισαγωγής, η αξιολόγηση της απόδοσης, τα πακέτα αποζημίωσης και παροχών, η ηγετική και οργανωτική κατάρτιση και ο προγραμματισμός. Εάν οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τακτικές αποκλεισμού και περιθωριοποίησης τότε οι παραπάνω αρχές αποτελούν πολύτιμα εργαλεία προς τη διασφάλιση της ένταξης. Παραδείγματα τέτοιων εργαλείων είναι οι πολιτικές που τιμωρούν τις διακρίσεις και την παρενόχληση και δίνουν κίνητρα για ίση μεταχείριση, τα συστήματα διαχείρισης επιδόσεων που βασίζονται στη δικαιοσύνη και την ισότητα και τέλος, οι επισημοποιημένες διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων που προβλέπουν δίκαια συστήματα για καταγγελίες και ασφαλείς χώρους για διάλογο και δημοσιευμένους κώδικες δεοντολογίας που βασίζονται στη δικαιοσύνη και τη συμπερίληψη (Booyesen, 2015).

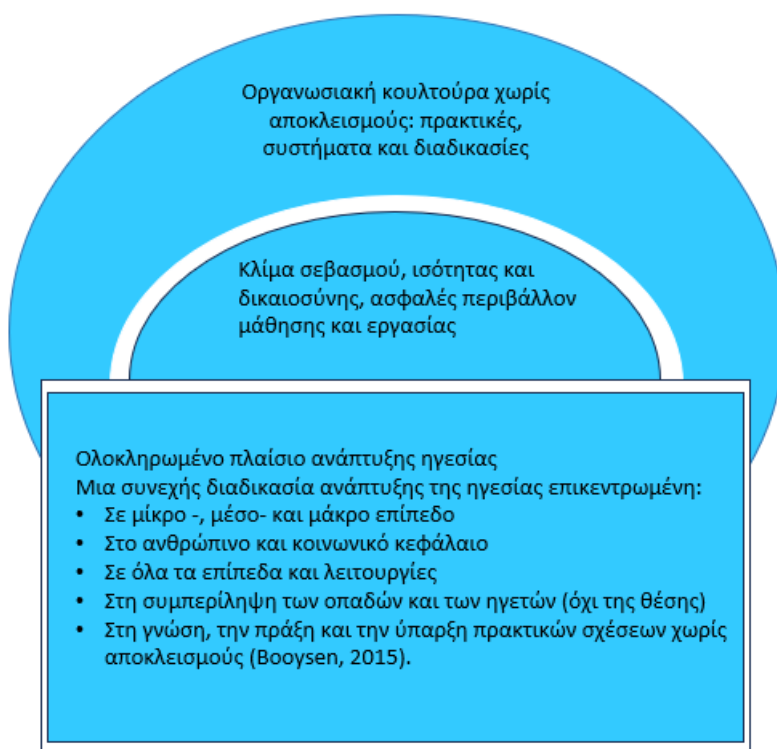
❖ Ο ηγέτης πρέπει να συμβάλει στη **δημιουργία κλίματος σεβασμού, ισότητας και δικαιοσύνης, καθώς και ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης και εργασίας:**

Μερικά παραδείγματα για να πετύχει κανείς τα παραπάνω, είναι οι στρατηγικές διαλόγου που δίνουν θέση στη φωνή, τη σιωπή και την ακρόαση, η αποτύπωση ενός διαλόγου συζητήσεων που αφορούν την ομάδα, το “εμείς” και όχι το προσωπικό συμφέρον, η προώθηση των αξιών του διαλόγου με σεβασμό, η προώθηση της προσεκτικής έρευνας και της πολιτισμένης διαφωνίας (Booyesen, 2015).

Η παραπάνω θεωρία αποτυπώνεται σχηματικά μέσα από το μοντέλο του “Συστήματος Ανάπτυξης της Ηγεσίας Συμπερίληψης”, το οποίο αναλύεται στη μελέτη της

Booyesen (2015) και για το οποίο η ίδια διευκρινίζει πως η ανάπτυξη αυτής της Ηγεσίας προϋποθέτει ένα κύκλο συνεχούς μάθησης και όχι μία σειρά εφάπαξ γεγονότων (σχήμα 1).

Σχήμα 1. Το μοντέλο του “Συστήματος Ανάπτυξης της Ηγεσίας Συμπερίληψης”



Για τη διαμόρφωση κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς και τη δημιουργία σεβασμού, ισότητας, δικαιοσύνης και ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης και εργασίας, έμφαση δίνεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάπτυξης της ηγεσίας. Το πλαίσιο αυτό, περιλαμβάνει μία συνεχή διαδικασία επικεντρωμένη σε μικρο-, μέσο- και μακρο- επίπεδα, στο ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο, σε κάθε επίπεδα και λειτουργίες, στη συμπερίληψη των οπαδών και των ηγετών και τέλος, στη γνώση, την πράξη και την ύπαρξη πρακτικών σχέσεων χωρίς αποκλεισμού (Booyesen, 2015).

Για την επεξήγηση του τρόπου έμπρακτης εφαρμογής αυτού του μοντέλου, η θεωρία των χαρακτηριστικών περνά στην πράξη, μέσα από τις τακτικές διαμόρφωσης της ηγεσίας καθώς και απτά παραδείγματα εφαρμογής αυτής εντός των σύγχρονων επιχειρήσεων, τα οποία αναλύονται ενδελεχώς στη συνέχεια.

3.3 Τακτικές Συμπεριληπτικής Ηγεσίας

Η εφαρμογή της συμπερίληψης βασίζεται σε συγκεκριμένες μεθόδους επίτευξης της αποδοχής, του αμοιβαίου σεβασμού, της ομαλής συνεργασίας και της γενικότερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας εντός της ομάδας. Παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης αυτών των μεθόδων-τακτικών που ως στόχο έχουν την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων για το καλό των ατόμων γενικότερα και της ομάδας ειδικότερα.

Η Booyesen (2015), μίλησε για τρεις βασικές λειτουργίες ανάπτυξης της “Συμπεριληπτικής Ηγεσίας”, παρουσιάζοντας κατ’ επέκταση έναν αριθμό τακτικών για την επίτευξη αυτών των λειτουργιών. Οι τρεις λειτουργίες είναι οι εξής: α) Η λειτουργία της αξιολόγησης, β) Η λειτουργία των προκλήσεων, γ) Η λειτουργία της υποστήριξης για την επίτευξη της Συμπερίληψης. Ακολουθεί μία προσπάθεια ανάλυσης των τριών λειτουργιών έτσι όπως διατυπώθηκαν και αναλύθηκαν από την ίδια.

A. Η λειτουργία της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση μέσα σε έναν οργανισμό, δίνει την δυνατότητα να κατανοήσουν τα άτομα που βρίσκονται, τι πέτυχαν και τι χρειάζονται για να προχωρήσουν. Η αξιολόγηση μπορεί να εμφανίζεται ως επίσημη ή ως ανεπίσημη. Παράδειγμα ανεπίσημης αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση μέσα από άτυπες συζητήσεις συναδέλφων που μπορεί να λαμβάνουν χώρα σε καθημερινή βάση. Η επίσημη -από την άλλη- αξιολόγηση, προκύπτει από τακτικές όπως:

- ❖ **Η ανατροφοδότηση πολλαπλών πηγών**, για παράδειγμα η ανατροφοδότηση 360°. Η παραπάνω μπορεί να προσαρμοστεί για τη μέτρηση συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων χωρίς αποκλεισμούς, συμπεριλαμβανομένης της σχεσιακής πρακτικής, της αντιμετώπισης της διαφορετικότητας και της εκτίμησης των πολλαπλών απόψεων. Παράδειγμα τέτοιας τακτικής θα μπορούσε να είναι ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου στο οποίο όλοι ανεξαρτήτως θέσης, εργασιακής ομάδας, τμήματος ή αντικειμένου, να μπορούν να ανατροφοδοτήσουν ο ένας τον άλλο σχετικά με το επίπεδο συμμετοχικότητας στη λήψη αποφάσεων και την ηγεσία (Booyesen, 2015).
- ❖ **Οι αξιολογήσεις που επικεντρώνονται σε τακτικές “Ηγεσίας Χωρίς Αποκλεισμούς”**, όπως είναι η “Έρευνα Μέτρησης Ένταξης” (Inclusion Measurement Survey) (Davis, 2010). Ένα παράδειγμα υλοποίησης αυτής της έρευνας είναι η εφαρμογή ποιοτικών συνεντεύξεων σε υπάλληλους ενός οργανισμού, για τη μέτρηση του βαθμού ένταξης,

μέσα από βασικές διαστάσεις όπως είναι: α) Η δίκαιη μεταχείριση, β) Η ενσωμάτωση των διαφορών, γ) Η λήψη των αποφάσεων, δ) Η ψυχολογική ασφάλεια, ε) Η εμπιστοσύνη, στ) Η αίσθηση του “ανήκειν” και ζ) Η ποικιλομορφία.

- ❖ **Τακτικές αξιολόγησης της προσωπικότητας και του τύπου του ηγέτη** όπως είναι το Workplace Big 5 Profile, το οποίο αξιολογεί το βαθμό στον οποίο το άτομο, 1) ανταποκρίνεται στο στρες, 2) ανέχεται την αισθητηριακή διέγερση από ανθρώπους και καταστάσεις, 3) είναι ανοιχτό σε νέες εμπειρίες και νέους τρόπους να κάνει πράγματα, 4) πιέζει προς την επίτευξη στόχων, 5) υπερισχύει των άλλων (Howard & Howard, 2010).

B. Η λειτουργία των προκλήσεων

Μία πρόκληση για έναν άνθρωπο, μία ομάδα ή έναν οργανισμό, αποτελεί το κίνητρο για να κινητοποιηθεί κανείς πέρα από τη ζώνη άνεσης και ασφάλειας και μέσα από κινήσεις ασυνήθιστες και ανασφαλείς. Βασικές πηγές μιας πρόκλησης είναι η καινοτομία (νέες εμπειρίες και δεξιότητες), οι δύσκολοι στόχοι, η στοχοθεσία, η σύγκρουση ή η αντιπαράθεση αξιών και η αντιμετώπιση των αντιξοοτήτων (McCaughey et al., 2010). Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα καλών προκλήσεων:

- ❖ **Οι αποστολές ανάπτυξης και ελαστικότητας**, όπως είναι για παράδειγμα η προσπάθεια επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργασίας ή μία προσπάθεια αλλαγής κουλτούρας. Συνήθως, τέτοιες αποστολές αυξάνουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με την περιθωριοποίηση και βοηθούν τους ηγέτες να αναπτύξουν νέες δεξιότητες χωρίς αποκλεισμούς.
- ❖ **Η εναλλαγή και ο διαμοιρασμός θέσεων εργασίας**, θα δώσουν τη δυνατότητα στα άτομα να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται όλα τα μέρη του οργανισμού προκειμένου να πετύχουν κοινούς στόχους και θα συμβάλλουν θετικά στον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση.
- ❖ **Η εκπαίδευση, η κατάρτιση δεξιοτήτων και τα προγράμματα ανάπτυξης**. Είναι επίσης προκλήσεις που επιτυγχάνονται με το συνδυασμό προγραμμάτων και πρωτοβουλιών και έχουν διδακτικές και βιωματικές συνιστώσες. Για τη σωστή τους υλοποίηση, θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε όλους τους εκπαιδευόμενους. Αυτό,

μπορεί να απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις για όλους τους ανθρώπους, ακόμη και γι' αυτούς που ανήκουν μέσα στην ίδια ομάδα συμμετεχόντων. Πρέπει να ληφθούν υπόψιν πτυχές όπως τα διαφορετικά μαθησιακά στυλ, οι κοινωνικές ταυτότητες, τα επίπεδα ηγεσίας και ανάπτυξης (Allen & Wergin, 2009).

Γ. Η λειτουργία της υποστήριξης

Η υποστήριξη βοηθά τα άτομα να αντιμετωπίσουν τον αγώνα τους για ένταξη και αποδοτικότητα. Συνήθως πηγάζει από τους ανθρώπους που παρακινούν και δίνουν τα κατάλληλα εφόδια για μάθηση και κατανόηση. Δύο παραδείγματα υποστήριξης είναι:

- ❖ Το λεγόμενο **mentoring, coaching, και executive coaching για την ανάπτυξη της απόδοσης**. Για να κατανοήσει κανείς το παραπάνω, αρκεί να μελετήσει τη συμπεριφορά ενός προπονητή ή μέντορα που αποσκοπεί στην καθοδήγηση, με σκοπό να αυξήσει τα επίπεδα ευαισθητοποίησης του καθοδηγούμενου σχετικά με τον αποκλεισμό ή τη συμπερίληψη, εστιάζοντας στην αναγνώριση των διαφορών των ατόμων, αναζητώντας παράλληλα τον κοινό δεσμό ή/και τους κοινούς στόχους μεταξύ των ατόμων. Η διαπολιτισμική καθοδήγηση καθώς και το παιχνίδι ρόλων μπορεί να είναι χρήσιμα για την επίτευξη των παραπάνω (McFeeters et al., 2010).
- ❖ **Τα ασφαλή περιβάλλοντα μάθησης**. Πρόκειται για τα περιβάλλοντα αυτά που διασφαλίζουν την ισότητα όλων των μελών μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και της αμοιβαίας ανάπτυξης που ενδυναμώνει όλους τους εμπλεκόμενους (Booyesen, 2015).

Καταλήγοντας, για την άσκηση συμπεριληπτικής ηγεσίας, οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν τακτικές που επικεντρώνονται στην αξιολόγηση του τρόπου που λειτουργεί η ομάδα, στην εφαρμογή προκλήσεων για όλα τα μέλη, που στοχεύουν στην αποδοτικότητα και ένταξη όλων και στην υποστήριξη των ατόμων, μέσα από προτάσεις καθοδήγησης και τακτικές επιμόρφωσης. Τα παραπάνω οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία πρόκειται να αναλυθούν εν συνεχεία.

3.4 Αποτελέσματα Συμπεριληπτικής Ηγεσίας

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει πως υπάρχει μεγάλη συσχέτιση ανάμεσα στη συμπεριληπτική ηγεσία και στα θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά συνήθως εξαρτώνται από τους τρόπους που ασκείται η ηγεσία, καθένας από τους οποίους προσδιορίζει το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά αυτής. Παρακάτω ακολουθεί μία προσπάθεια αποτίμησης μερικών εκ των σημαντικότερων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της συμπεριληπτικής ηγεσίας:

❖ Η ενίσχυση του ψυχολογικού συμβολαίου

Η αίσθηση του “ανήκειν” εντός της ομάδας και η αναγνώριση του σεβασμού ανάμεσα στα μέλη, αποτελούν βασικές ψυχολογικές ανάγκες που είναι σημαντικές για την ατομική απόδοση. Όταν οι ανάγκες αυτές καλύπτονται τα άτομα θα εργαστούν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας. Όταν αυξάνει ο αμοιβαίος σεβασμός ανάμεσα στους συναδέλφους, διευρύνεται και η θέληση για την εκτέλεση καθηκόντων και όταν τα άτομα αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται στην ομάδα, είναι ψυχολογικά ενδυναμωμένα και είναι πιθανό να εκτελούν τα καθήκοντά τους περισσότερο αποτελεσματικά (Randel et al., 2018).

Η θετική υποστήριξη από τους ηγέτες ενισχύει το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Hirak και συνεργάτες (2012), χρησιμοποιήθηκε ένα μεγάλο νοσοκομείο ως δείγμα μελέτης και διαπιστώθηκε ότι η συμπεριληπτική ηγεσία είχε σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην ψυχολογική ασφάλεια των υφισταμένων. Όταν οι ηγέτες δείχνουν μια ανοιχτή, προσιτή στάση απέναντι στους εργαζόμενους και επικοινωνούν αποτελεσματικά με αυτούς, η εμπιστοσύνη και οι ελπίδες των τελευταίων είναι υψηλότερες. Επίσης, οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν την ενδυνάμωση, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην ομάδα ή τον οργανισμό τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αποφεύγοντας την συχνή εναλλαγή θέσεων και οργανισμών (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Έτσι, η συμπερίληψη όλων των μελών σχετίζεται θετικά με την επίγνωση ψυχολογικής ασφάλειας και την απόδοση εντός των οργανισμών (Hirak et al., 2012).

❖ Η δέσμευση και η αποδοτικότητα

Αρκετές έρευνες έχουν καταλήξει στη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την αποδοτικότητα εντός των οργανισμών (Yu & Frenkel, 2013- Ashforth & Mael, 1989- Tajfel & Turner, 1986). Με βάση αυτές, τα άτομα που διακρίνονται από ισχυρή ταύτιση με την ομάδα εργασίας τους έχουν διευρυμένη αντίληψη ενότητας.

Παράλληλα, αυτοί οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν τις επιτυχίες ή αποτυχίες της ομάδας ως δικές τους και τείνουν να προβαίνουν σε συγκρίσεις ανάμεσα στις ομάδες τους και σε άλλες ομάδες, οι οποίες οδηγούν σε ευνοϊκές απόψεις για τους ίδιους και τους συναδέλφους τους. Κατά συνέπεια, τα άτομα αυτά αποκτούν μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση η οποία οδηγεί σε αυτοπεποίθηση και άρα μεγαλύτερη απόδοση. Σύμφωνα με τους OIkkonen και Lipponen (2006), η ταύτιση με την ομάδα εργασίας και η δέσμευση σε αυτή, συνδέεται θετικά με τη δημιουργικότητα και αρνητικά με το ενδιαφέρον μόνο για αυξημένους μισθούς και προσωπικό κέρδος. Όταν τα μέλη αντιληφθούν τη συμπερίληψή τους, θα νιώσουν ικανοποίηση η οποία θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Oikkonen & Lipponen, 2006).

❖ **Η καλή διάθεση και οι καλές επικοινωνιακές σχέσεις**

Τα άτομα αισθάνονται ασφάλεια καθώς χτίζουν αξιόπιστες και με μεγάλη ειλικρίνεια σχέσεις που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα για όλους (Shore et al., 2011). Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς είναι πιο πρόθυμοι να επικοινωνήσουν και να δώσουν ανατροφοδότηση στους υφισταμένους τους με μεγαλύτερη προσοχή στη συμμετοχή όλων (Bass & Bass, 2009). Όταν οι ηγέτες δίνουν προσοχή στις ανάγκες, τα κίνητρα και την επικοινωνία των υπαλλήλων τους, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αισιόδοξοι και σίγουροι για τη δουλειά τους, η αυτοπεποίθησή τους αυξάνει και διαμορφώνεται μία αίσθηση ευχαρίστησης και καλής διάθεσης. Παράλληλα, οι ενταξιακές-συμπεριληπτικές συμπεριφορές διευκολύνουν τις αντιλήψεις των μελών της ομάδας για την ένταξη, οι οποίες οδηγούν σε αναγνώριση όλων των ατόμων και επιτυγχάνουν θετικές συμπεριφορές (δημιουργικότητα, εργασιακή απόδοση και μειωμένη εναλλαγή) που συμβάλλουν στην επιδίωξη των στόχων της ομάδας (Randel et al., 2018). Κατά αυτό τον τρόπο βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργείται ένα κλίμα ευχάριστο που ευνοεί τις καλές επικοινωνιακές σχέσεις.

❖ **Η καινοτομία μέσω της αποδοχής της διαφορετικότητας**

Αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει πως αυτής της μορφής ηγεσία, προωθεί το ισχυρό μήνυμα ότι οι διαφορετικές και εναλλακτικές ιδέες είναι ευπρόσδεκτες (Detert & Burris, 2007). Με αυτό τον τρόπο, τα μέλη μίας ομάδας εργασίας που υποστηρίζει τη συμπερίληψη όλων, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν δημιουργικές ιδέες και να συμμετάσχουν σε καινοτόμες δραστηριότητες, έχοντας παράλληλα τη δυνατότητα να συμπεριλάβουν εντός της ομάδας τα διαφορετικά και μοναδικά τους χαρακτηριστικά.

4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (Workplace Politics and Inclusive Leadership)

Η πολιτική στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα φαινόμενο που απασχολεί έντονα τους μελετητές εργασιακής συμπεριφοράς τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά, σαν έννοια αναδύεται ήδη από πολύ νωρίς και ενυπάρχει της έννοιας της συμπεριληπτικής ηγεσίας. Η τελευταία, ως έννοια, μελετάται κυρίως με σκοπό την διαχείριση πολιτικών συμπεριφορών εντός του χώρου εργασίας και σύμφωνα με τα όσα διατυπώθηκαν στα προηγούμενα αυτής της μελέτης, αποτελεί έναν από τους κυρίαρχους τρόπους αντιμετώπισης της οργανωσιακής πολιτικής.

Δύο έννοιες άκρως αντίθετες αλλά άμεσα συνυφασμένες είναι αυτές της οργανωσιακής στήριξης και της οργανωσιακής πολιτικής. Η πρώτη, διακρίνεται μέσα από συγκεκριμένες τακτικές της συμπεριληπτικής ηγεσίας και αποτελεί βασικό στοιχείο για την αντιμετώπιση της δεύτερης έννοιας, το περιεχόμενο της οποίας έχει έως τώρα αναλυθεί εκτενώς. Με σκοπό τη διασύνδεση των δύο εννοιών (“Πολιτική στον Εργασιακό Χώρο” και “Συμπεριληπτική Ηγεσία”), θα πρέπει πρώτα κανείς να αντιληφθεί το πως αυτές οι δύο παρουσιάζονται μεμονωμένα, έτσι όπως τις πρόβαλλαν προηγούμενοι μελετητές.

Σύμφωνα με τους Eisenberger και συνεργάτες (1986), για να φτάσει μία ομάδα σε οργανωτικά επιτεύγματα, χρειάζεται θετική στάση και θετική συμπεριφορά από όλα τα μέλη. Σημαντικός παράγοντας για τα παραπάνω είναι η **“Οργανωσιακή Στήριξη”**. Τα μέλη που τυγχάνουν καλής μεταχείρισης από τον οργανισμό θα αρχίσουν να τον εκτιμούν, να δείχνουν την εμπιστοσύνη τους για εκείνον και να έχουν την αίσθηση του καθήκοντος ώστε να ανταποδώσουν με αντίστοιχη προσπάθεια και ανταμοιβή. Στόχος τους δεν θα είναι μόνο μία θετική συμπεριφορά αλλά και θετικά αποτελέσματα για το κοινό καλό, ιδίως όταν αναγνωρίζουν πως ο οργανισμός ενδιαφέρεται πραγματικά γι’ αυτούς (Harris et al., 2007).

Από την άλλη ωστόσο, η ανάγκη για ευνοιοκρατία και μεγιστοποίηση του συμφέροντος μεμονωμένων ανθρώπων εντός του οργανισμού, αποτελεί συχνό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις και εμφανίζεται με τη μορφή ομάδων “κλίκας”. Για τους Randall et al. (1999), το φαινόμενο αυτό είναι η **“Οργανωσιακή Πολιτική”** η οποία αντικατοπτρίζει ενέργειες χειριστικές και ιδιοτελείς (Randall et al., 1999). Συγκεκριμένα μέλη της ομάδας, μέσα από άτυπους κανόνες, επιδιώκουν να πετύχουν το προσωπικό τους όφελος το οποίο υπερβαίνει το όφελος

ολόκληρης της ομάδας στο σύνολο (Ferris & Kacmar, 1992). Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς, φυσικά, δεν είναι άλλο από τη μείωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, γεγονός που οδηγεί στο αντίθετο από το φαινόμενο της στήριξης.

Οι Yejee και Moonjoo (2020), μίλησαν για τη συμπεριφορά της διαφορετικής μεταχείρισης και τη συνδύασαν, με την “Οργανωσιακή στήριξη” και την “Οργανωσιακή πολιτική”. Για εκείνους λοιπόν, η διαφορετική μεταχείριση αναφέρεται στη μεταχείριση των ατόμων, είτε διακριτική είτε αδιάκριτη, με βάση το κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό τους υπόβαθρο (όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο), τον τόπο γέννησης, τη φυλή καθώς και πολλά άλλα. Η μελέτη των δύο κατέληξε σε μία σειρά υποθέσεων, αναφορικά με τη διαφορετική μεταχείριση, γεγονός που βοήθησε στο συμπέρασμα περί συσχέτισης “Οργανωσιακής στήριξης” και “Οργανωσιακής πολιτικής”. Οι υποθέσεις αυτές έχουν ως εξής:

1^η Υπόθεση: Η οργανωσιακή στήριξη έχει αρνητικό αντίκτυπο στη διαφορετική μεταχείριση

2^η Υπόθεση: Η οργανωσιακή πολιτική έχει θετικό αντίκτυπο στη διαφορετική μεταχείριση

3^η Υπόθεση: Η διαφορετική μεταχείριση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση

4^η Υπόθεση: Η διαφορετική μεταχείριση μεσολαβεί στη σχέση “Οργανωσιακής Στήριξης” και “Οργανωσιακής Πολιτικής”

5^η Υπόθεση: Η διαφορετική μεταχείριση θα μεσολαβήσει στη σχέση “Οργανωσιακής Πολιτικής” και “Οργανωσιακής Απόδοσης”

Για την πρώτη και δεύτερη υπόθεση, συμπεραίνεται πως η “οργανωσιακή στήριξη”, λειτουργεί ως ψυχολογικός και επανορθωτικός πόρος ενάντια στη διαφορετική μεταχείριση. Η κάθε μορφής υποστήριξη των μελών της ομάδας, θα μεταβάλει τα όποια σημάδια ρατσισμού, σεξισμού, φυλετικών, ηλικιακών και λοιπών διακρίσεων (Lee, 2005). Αντιθέτως, ομάδες εργασίας με υψηλά επίπεδα άσκησης πολιτικής, εφαρμόζουν συμπεριφορές διαφορετικής μεταχείρισης ενάντια σε όσους δεν ασκούν και δεν συμμετέχουν στην πολιτική, προκειμένου να επικυρώσουν το όφελος αυτών που υπάγονται στην πολιτική ομάδα (Yejee & Moonjoo, 2020).

Σε συνέχεια του παραπάνω, η διαφορετική μεταχείριση θα οδηγήσει στη μείωση του βαθμού συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας, γεγονός που κατ’ επέκταση μειώνει την οργανωσιακή απόδοση, έτσι ακριβώς όπως προκύπτει από την 3^η υπόθεση. Αλληλένδετα και συνδυαστικά με όλα τα προηγούμενα, η υπόθεση (4^η υπόθεση) συνεχίζει με τη μεσολάβηση

της διαφορετικής μεταχείρισης στην “Οργανωσιακή Στήριξη” και “Οργανωσιακή Πολιτική”, καθώς ο βαθμός άσκησης αυτής της συμπεριφοράς, θα επηρεάσει το βαθμό εκδήλωσης των δύο εννοιών συναρτήσει με τον αρνητικό ή θετικό αντίκτυπο που αυτή έχει στη κάθε μία. Τέλος (5^η υπόθεση), η “Οργανωσιακή Πολιτική” μπορεί να αποτελέσει εργαλείο για τη δημιουργία αρνητικού περιβάλλοντος και την αντίσταση στην αλλαγή ή τη λεγόμενη ποικιλομορφία. Κάτι τέτοιο θα οδηγήσει στον αποκλεισμό των υπό-ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά γεγονός που με τη σειρά του θα μειώσει το βαθμό επίδοσης της ομάδας, δεδομένου ότι η τελευταία προκύπτει από το σύνολο όλων των μελών της (Yejee & Moonjoo, 2020).

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του βαθμού συσχέτισης της συμπεριληπτικής ηγεσίας με το φαινόμενο πολιτικής γραφείου. Μέσα από τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο το εν λόγω στυλ ηγεσίας επηρεάζει το προς μελέτη φαινόμενο ή και το ανάποδο.

Για τους σκοπούς της εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική μελέτη, ως η πιο κατάλληλη για την προσέγγιση μεγάλου εύρους δείγματος και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων βάσει στατιστικών στοιχείων. Η ποσοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα συλλογής αντικειμενικών στοιχείων, επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή και περισσότερων χαρακτηριστικών, ενώ παράλληλα προσφέρει τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης των απαντήσεων αρκετών ατόμων, για την πιο έγκυρη και εύκολη επεξεργασία αυτών (De Vaus, 1993). Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο διευκολύνει την άμεση συλλογή και εύκολη επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να κατασκευαστεί μέσα από μία απλή διαδικασία ενώ παράλληλα είναι εύχρηστο και συνήθως αρκετά κατανοητό ώστε να συμπληρωθεί από όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, σε εύλογο χρόνο, διατηρώντας πάντα το στοιχείο της ανωνυμίας.

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε χρήση της εφαρμογής Google Forms και διανεμήθηκε σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στο δυναμικό ενός κρατικού νοσοκομείου της Αττικής. Οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα είχαν στη διάθεσή τους 30 ημέρες για να ανταποκριθούν στις ερωτήσεις. Για την ανάλυση των απαντήσεων έγινε χρήση του προγράμματος JASP (έκδοση 0.17).

5.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από τέσσερις ενότητες, δύο βασικές και δύο εισαγωγικές. Στην πρώτη εισαγωγική ενότητα, ο ερωτώμενος δήλωνε την επιθυμία του ή μη, ώστε να συμμετάσχει στην έρευνα (Κλειστή ερώτηση τύπου «Ναι» ή «Όχι»). Απαντώντας «Ναι», δήλωνε την αποδοχή του, επομένως προχωρούσε στην απάντηση των μετέπειτα ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις της πρώτης ενότητας ήταν ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη εργασιακής εμπειρίας. Τέλος, στη δεύτερη εισαγωγική ενότητα, ο ερωτώμενος απαντούσε δύο ερωτήσεις περισσότερο επικεντρωμένες στον οργανισμό, δηλαδή το τρέχον τμήμα απασχόλησης καθώς και τα έτη απασχόλησης εντός του οργανισμού.

Η τρίτη ενότητα εμπεριείχε 17 ερωτήσεις σχετικές με τον τρόπο που λειτουργούν οι εργαζόμενοι εντός του οργανισμού, τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο, τις συνθήκες του εκάστοτε τμήματος, τη συμπεριφορά των συνεργατών και τέλος τη συμπεριφορά του προϊστάμενου. Το τελευταίο αναλύθηκε εκτενώς στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν 25 ερωτήσεις, σχετικές με την αντίληψη – άποψη που έχει ο κάθε ερωτώμενος για τον προϊστάμενο/η του. Στις δύο τελευταίες ενότητες, οι απαντήσεις κλιμακώνονταν από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ απόλυτα». (5-βάθμια Κλίμακα Likert).

5.2 Κλίμακες

Οι δύο βασικές έννοιες της παρούσας ανάλυσης, αποτέλεσαν τις δύο κλίμακες μελέτης για το ερωτηματολόγιο, ο βαθμός ύπαρξης των οποίων, έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί εκτενώς. Ο λόγος γίνεται για την κλίμακα πολιτικής στον εργασιακό χώρο καθώς και για την κλίμακα συμπεριληπτικής ηγεσίας.

5.3 Κλίμακα Πολιτικής στον Εργασιακό Χώρο

Προκειμένου να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, αλλά και να αναλυθεί ο βαθμός στον οποίο παρουσιάζονται φαινόμενα πολιτικής γραφείου εντός των εκάστοτε τμημάτων αυτού, στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που άντλησαν στη μελέτη τους οι Kasmar και Ferris (1991), που στόχο είχε την ανάλυση των αντιλήψεων περί οργανωσιακής πολιτικής, καθώς και τη μελέτη του πόσο πολιτικά

διαμορφωμένο είναι ένα εργασιακό περιβάλλον, μέσα από τη συμπεριφορά των υφισταμένων και των ανωτέρων τους.

Η κλίμακα εμπεριείχε 31 προτάσεις, καθεμιά εκ των οποίων ανήκε στις τρεις βασικές κατηγορίες χαρακτηριστικών πολιτικής γραφείου: γενική πολιτική συμπεριφορά, πολιτική του πηγαίνοντας για να προχωρήσουμε, πολιτική μισθών και προαγωγών. Για την κάλυψη των σκοπών της παρούσας μελέτης, έγινε επιλεκτική χρήση ορισμένων μόνο στοιχείων, που κρίθηκαν απαραίτητα για την ανάλυση του βαθμού ύπαρξης του φαινομένου. Συγκεκριμένα, η κλίμακα ενσάρκωσε 17 στοιχεία, κάθε ένα από τα οποία ανήκε σε μία ξεχωριστή υπό ομάδα προσανατολισμού (στο σύνολο προέκυψαν 5 ομάδες). Τα στοιχεία των 5 ομάδων προσανατολισμού σχετίζονταν με τον τρόπο που λειτουργούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο, τις συνθήκες εντός του εκάστοτε τμήματος, τον τρόπο που λειτουργούν οι συνεργάτες καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο προϊστάμενος.

Ενδεικτικά, κάποια από αυτά τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα εξής: Συχνά οι εργαζόμενοι.. «Αναβαθμίζουν τον εαυτό τους μέσω της υποβάθμισης των άλλων», στον εργασιακό χώρο... «Η ευνοιοκρατία και όχι η αξία οδηγεί στην πρόοδο», εντός του εκάστοτε τμήματος... «Το ομαδικό πνεύμα εμποδίζει την αποδοτικότητα», οι συνεργάτες... «Βοηθούν κυρίως τους εαυτούς τους και όχι τους άλλους», ο προϊστάμενος... «Επικοινωνεί με τους υπαλλήλους ώστε να φανεί ο ίδιος καλός». Για την απάντηση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούταν με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 με «Συμφωνώ απόλυτα». Η κλίμακα παρουσιάζει δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) .77 και .75 για την αρνητική (negative) και τη θετική (positive) πολιτική γραφείου αντίστοιχα.

Πίνακας 5.3.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Πολιτικής Γραφείου.

Αρνητική Πολιτική Γραφείου		Θετική Πολιτική Γραφείου	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.770	Point estimate	0.754
95% CI lower bound	0.716	95% CI lower bound	0.695
95% CI upper bound	0.816	95% CI upper bound	0.804

5.4 Κλίμακα Συμπεριληπτική Ηγεσίας

Με στόχο τη μελέτη του βαθμού ύπαρξης της συμπεριληπτικής ηγεσίας εντός του δημοσίου τομέα, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα συμπεριληπτικής ηγεσίας των Amer Ali Al-Atwi και Kamal Kadhim Al-Hassani (2021), από τη δημοσιευμένη μελέτη τους με τίτλο “Inclusive leadership: scale validation and potential consequences”. Μέσα από αυτή, έγινε προσπάθεια ανάπτυξης και επικύρωσης ενός μέτρου για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, καθώς και ανάλυσης του βαθμού συσχέτισης αυτής της μορφής ηγεσίας με τις διαφορετικές διαστάσεις εργασιακής απόδοσης. Οι Al-Atwi & Al-Hassani (2021), προσπάθησαν να επεκτείνουν την έρευνα για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, μέσα από δύο τρόπους: α) τη θεωρία της βέλτιστης διακριτικότητας (Optimal Distinctiveness Theory - ODT), την οποία οι Shore και συνεργάτες (2011), χρησιμοποίησαν ως εννοιολογική βάση για την ανάπτυξη της έννοιας της ένταξης και β) τη γενικότερη ανάλυση των ποικίλων επιπτώσεων που μπορεί να έχει η συμπεριληπτική ηγεσία καθώς και το βαθμό συσχέτισης των θετικών αυτών επιπτώσεων με το βαθμό ύπαρξης της συμπερίληψης.

Στην αρχική της μορφή η κλίμακα εμπεριείχε 36 προτάσεις για την ανάλυση της συμπεριφοράς ενός συμπεριληπτικού ηγέτη, καθεμιά εκ των οποίων ανήκε σε πέντε βασικές κατηγορίες συμπερίληψης: 1) την υποστήριξη των μελών της ομάδας, 2) τη διασφάλιση της δικαιοσύνης και της ισότητας, 3) την κοινή λήψη αποφάσεων, 4) την ενθάρρυνση διαφορετικών συνεισφορών και τέλος, 5) τη βοήθεια προς τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πλήρως (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021). Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, έγινε χρήση της συντομότερης κλίμακας που κατασκευάστηκε από τους ίδιους εντός της ίδιας μελέτης, με έναν αφαιρετικό τρόπο.

Στόχος ήταν να χρησιμοποιηθεί μία όσο το δυνατό πιο απλοϊκή κλίμακα που θα συμπεριλάμβανε όλα τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να αναλυθεί η έννοια της συμπερίληψης. Η κλίμακα αυτή εμπεριείχε 25 προτάσεις, καθεμιά από τις οποίες ανήκε σε μία από τις πέντε βασικές κατηγορίες συμπερίληψης. Ενδεικτικά, μερικές από τις προτάσεις ήταν: Ο/η προϊστάμενος/η μου... «Πραγματικά ενδιαφέρεται για το καλό μου», «Με αντιμετωπίζει ισότιμα και χωρίς διακρίσεις, όπως και τους υπολοίπους συναδέλφους μου», «Είναι ανοικτός σε νέες ιδέες», «Εκτιμά τα μοναδικά μου χαρακτηριστικά (ικανότητες, ελκυστικότητα, ευφυΐα ή ταλέντο)», «Είναι πάντα έτοιμος να με υποστηρίξει αν παρουσιάσω μία μη δημοφιλή ιδέα ή λύση στην εργασία». Με σκοπό να δοθούν απαντήσεις στις 25 προτάσεις της κλίμακας, χρησιμοποιήθηκε και εδώ 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 ισούταν με «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 με «Συμφωνώ απόλυτα».

Η αξιοπιστία της κλίμακας συμπεριληπτικής ηγεσίας, αποφαίνεται από το δείκτη Cronbach's alpha όπου ισούται με .82. Το ίδιο υψηλοί είναι οι δείκτες και στις υποκλίμακες ως εξής: Υποστηρικτική Εποπτεία, $\alpha = .88$, Ίση Μεταχείριση, $\alpha = .76$, Καινοτόμος Ηγεσία, $\alpha = .76$, Προώθηση Ομαδικότητας, $\alpha = .73$ και Υποστήριξη Ποικιλομορφίας, $\alpha = .87$.

Πίνακας 5.4.1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας κλίμακας Συμπεριληπτικής Ηγεσίας.

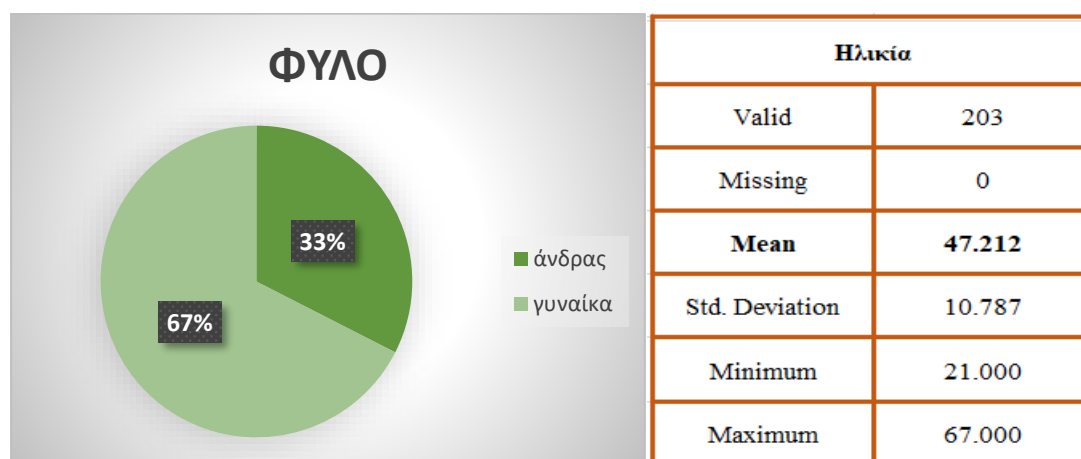
Συμπεριληπτική Ηγεσία		Υποστηρικτική Εποπτεία	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.821	Point estimate	0.879
95% CI lower bound	0.777	95% CI lower bound	0.846
95% CI upper bound	0.858	95% CI upper bound	0.905
Ίση Μεταχείριση		Καινοτόμος Ηγεσία	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.761	Point estimate	0.760
95% CI lower bound	0.698	95% CI lower bound	0.697
95% CI upper bound	0.812	95% CI upper bound	0.813
Προώθηση Ομαδικότητας		Υποστήριξη της Ποικιλομορφίας	
Estimate	Cronbach's α	Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.734	Point estimate	0.869
95% CI lower bound	0.665	95% CI lower bound	0.833
95% CI upper bound	0.791	95% CI upper bound	0.898

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Δημογραφικά Στοιχεία

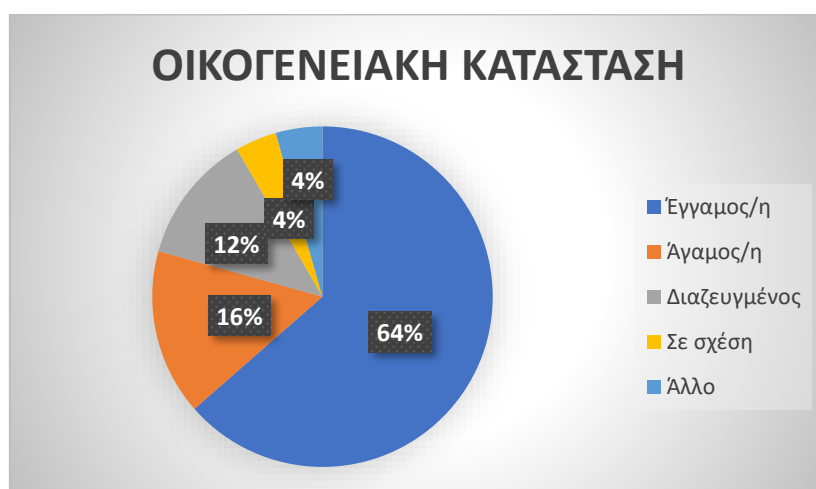
Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, προέκυψαν από δείγμα 203 ατόμων. Από τα άτομα αυτά, οι 136 ήταν γυναίκες και οι 67 ήταν άνδρες (Διάγραμμα 1). Η ηλικία του δείγματος κυμαινόταν από τα 21 έως τα 67 έτη, με μέσο όρο τα 47 έτη, (μ.ο. 47.21) (Πίνακας 6.1.1).

Πίνακας 6.1.1. Ηλικία δείγματος



Διάγραμμα 1: Φύλο δείγματος

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, ο μεγαλύτερος αριθμός αυτών ήταν έγγαμοι (130 άτομα). Έπειτα, οι 33 δήλωσαν άγαμοι, οι 24 διαζευγμένοι και μόνο 8 από αυτούς δήλωσε σε σχέση. Τόσοι ήταν και αυτοί που δήλωσαν κάτι άλλο πέρα από τα παραπάνω (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση δείγματος

Στο επόμενο ερώτημα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το επίπεδο εκπαίδευσής τους με το μεγαλύτερο μέρος αυτών να δηλώνει πως εντάσσεται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (83 άτομα). Ακολούθως, βάσει αυτών που σημειώθηκαν, οι 53 εντάσσονταν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι 39 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, οι 24 ανέφεραν πως έχουν επαγγελματική εκπαίδευση, ενώ μόλις 2 ήταν κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Επίσης 2 ήταν και εκείνοι που δήλωσαν ότι ανήκουν σε κάποιο άλλο επίπεδο εκπαίδευσης. (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος

Έπειτα από την επαγγελματική εκπαίδευση, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν ως προς τα συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας που κατείχαν. Η συνολική εργασιακή εμπειρία καθενός εξ' αυτών, κυμαινόταν από 0 (δηλαδή λιγότερο από ένα χρόνο) έως 42 έτη, με μέσω όρο τα 22 έτη (μ.ο. 22.36) (Πίνακας 6.1.2).

Πίνακας 6.1.2. Συνολική εργασιακή εμπειρία δείγματος

Εργασιακή Εμπειρία	
Valid	203
Missing	0
Mean	22.360
Std. Deviation	11.165
Minimum	0.000
Maximum	42.000

6.2 Παρούσα Εργασιακή Κατάσταση

Αναφορικά με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν ως προς την παρούσα εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων, ο τομέας απασχόλησης στον οργανισμό καθώς και τα συνολικά έτη απασχόλησης εντός αυτού, ήταν τα δύο βασικά ερωτήματα. Στην ερώτηση του τρέχοντος τομέα απασχόλησης, 73 άτομα δήλωσαν πως ανήκαν στον εργαστηριακό τομέα, 53 ήταν εργαζόμενοι διοικητικής υπηρεσίας ενώ 38 εργάζονταν σε κάποιον άλλο τομέα πέραν των αναγραφόμενων. Μικρότερος ήταν ο αριθμός αυτών που δραστηριοποιούνταν στην τεχνική υπηρεσία (16), με τη νοσηλευτική υπηρεσία, τον παθολογικό και χειρουργικό τομέα να ακολουθούν, με αριθμό 8, 8 και 6 ατόμων αντίστοιχα (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4: Τρέχων τομέας απασχόλησης εντός του οργανισμού

Σχετικά με τα έτη απασχόλησης στον οργανισμό, το εύρος των απαντήσεων κυμάνθηκε από 0 (δηλαδή λιγότερο από ένα χρόνο) έως 40 έτη, με μέσο όρο αυτών τα 16 έτη (μ.ο. 16.11) (Πίνακας 6.2.1). Αξιοσημείωτο είναι πως ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη, ο παθολογικός τομέας ήταν αυτός που παρουσίασε τον μεγαλύτερο μέσο όρο εργασιακής παραμονής από άποψη χρόνων, φτάνοντας τα 20 έτη.

Πίνακας 6.2.1. Έτη απασχόλησης στην οργανισμό

Έτη στον οργανισμό	
Valid	203
Missing	0
Mean	16.108
Std. Deviation	12.172
Minimum	0.000
Maximum	40.000

6.3 Πολιτικές Γραφείου

Όπως ήδη αναφέρθηκε στα προηγούμενα (κεφάλαιο 5.1 Ερωτηματολόγιο), η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου εμπεριείχε 17 ερωτήσεις, κάθε μια από τις οποίες ανήκε σε μία από τις 5 υπό ομάδες προσανατολισμού. Οι ερωτήσεις των 5 ομάδων προσανατολισμού σχετίζονταν με τον τρόπο που λειτουργούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο, τις συνθήκες εντός του εκάστοτε τμήματος, τον τρόπο που λειτουργούν οι συνεργάτες καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο προϊστάμενος.

Συγκεκριμένα, με βάση την ανάπτυξη της θεωρίας πολιτικής γραφείου, ή αλλιώς οργανωσιακής πολιτικής (Organizational Politics), τόσο θετικής όσο και αρνητικής, αλλά και δεδομένης τη βαθμολογίας που συγκέντρωσε κάθε μία από τις δύο θεωρίες, παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι βιώνουν περισσότερο θετική παρά αρνητική πολιτική (μ.ο. = 3.20 και 2.70 αντίστοιχα), (Πίνακας 6.3.1).

Πίνακας 6.3.1. Θετική και Αρνητική Πολιτική Γραφείου

	Θετική Πολιτική Γραφείου	Αρνητική Πολιτική Γραφείου
Valid	202	201
Missing	1	2
Mean	3.200	2.699
Std. Deviation	0.725	0.814
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

6.3.1 Ανάλυση Πολιτικών Γραφείου με βάση το Φύλο, την Οικογενειακή Κατάσταση και το Επίπεδο Εκπαίδευσης

➤ Φύλο

Η ανάλυση των πολιτικών γραφείου σε συνάρτηση με τη διάσταση του φύλο, αποδεικνύει πως τόσο οι άνδρες του δείγματος όσο και οι γυναίκες τείνουν να αντιλαμβάνονται περισσότερο φαινόμενα θετικής πολιτικής εντός του γραφείου παρά αρνητικής (Positive & Negative Organizational Politics). Ελάχιστο προβάδισμα αναγνώρισης της θετικής μεριάς του φαινομένου παρουσιάζει ο γυναικείος πληθυσμός (μ.ο. = 3.23) με το αντίθετο φύλο να ακολουθεί δυναμικά (μ.ο. = 3.14). Η αρνητική όψη των πολιτικών γραφείου, φάνηκε να αναγνωρίζεται λιγότερο τόσο από τους άνδρες (μ.ο. = 2.86) όσο και από τις γυναίκες (μ.ο. = 2.62), μέσοι όροι κατώτεροι του μετρίου στη συνολική βαθμολογία, (Πίνακας 6.3.1.1).

Πίνακας 6.3.1.1. Πολιτική Γραφείου και Φύλο

	Θετική Πολιτική Γραφείου		Αρνητική Πολιτική Γραφείου	
	άνδρας	γυναίκα	άνδρας	γυναίκα
Valid	66	136	66	135
Missing	0	1	0	2
Mean	3.139	3.229	2.864	2.618
Std. Deviation	0.751	0.713	0.903	0.758
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	4.200

➤ Οικογενειακή κατάσταση

Μελετώντας το φαινόμενο από τη σκοπιά της οικογενειακής κατάστασης του δείγματος, φάνηκε και πάλι να υπερισχύει η θετική πλευρά των πολιτικών γραφείου, με το μεγαλύτερο ποσοστό να συσπειρώνεται στην κατηγορία των ατόμων που δήλωσαν κάτι άλλο πέραν των αναγραφόμενων χαρακτηριστικών οικογενειακής κατάστασης (μ.ο. = 3.33), καθώς και στην κατηγορία του άγαμου πληθυσμού (μ.ο. = 3.33 εξίσου). Έπειτα ακολουθούν με φθίνουσα σειρά οι έγγαμοι (μ.ο. = 3.18), οι διαζευγμένοι (μ.ο. = 3.14), και τέλος αυτοί που δήλωσαν σε σχέση (μ.ο. = 3.05). Η αρνητική όψη της οργανωσιακής πολιτικής, συγκέντρωσε και

πάλι βαθμολογία κατώτερη του μετρίου, με το μεγαλύτερο βαθμό να συγκεντρώνεται σε αυτούς που δήλωσαν σε σχέση (μ.ο. = 2.78) και το μικρότερο σε αυτούς που δήλωσαν άγαμοι (μ.ο. = 2.53), (Πίνακας 6.3.1.2).

Πίνακας 6.3.1.2. Πολιτική Γραφείου και Οικογενειακή κατάσταση

	Θετική Πολιτική					Αρνητική Πολιτική				
	Άγαμος	Άλλο	Έγγαμ.	Διαζευγμ.	Σε σχέση	Άγαμος	Άλλο	Έγγαμ.	Διαζευγμ.	Σε σχέση
Valid	32	9	128	25	8	32	9	127	25	8
Missing	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0
Mean	3.325	3.333	3.181	3.136	3.050	2.525	2.622	2.751	2.656	2.775
Std. Deviation	0.689	0.583	0.753	0.704	0.691	0.705	1.093	0.812	0.935	0.560
Minimum	1.000	2.600	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
Maximum	4.400	4.000	5.000	4.400	3.800	4.000	5.000	5.000	5.000	3.600

➤ Επίπεδο εκπαίδευσης

Παρομοίως και στην περίπτωση του επιπέδου εκπαίδευσης, η θετική όψη των πολιτικών γραφείου, τείνει να παρουσιάζεται περισσότερο εντός του εργασιακού χώρου για τους εργαζόμενους του οργανισμού. Η πρώτη βαθμολογικά -βάσει του μέσου όρου- κατηγορία που έδειξε να αναγνωρίζει το παραπάνω είναι αυτή των ατόμων που δήλωσαν πως έχουν τελειώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (μ.ο. = 3.26). Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και οι τελειόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ακολουθούν (μ.ο. = 3.19 και 3.18 αντίστοιχα). Τους τελευταίους, με μικρή βαθμολογική διαφορά ακολουθούν οι τελειόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης (μ.ο. = 3.17), ενώ με μέσο όρο κάτω του μετρίου, ολοκληρώνουν τη λίστα οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος καθώς και αυτοί που δήλωσαν κάτι άλλο από τα προαναφερόμενα (μ.ο. = 2.80 και 2.60 αντίστοιχα).

Φαινόμενα αρνητικής πολιτικής στον εργασιακό χώρο, φάνηκαν να γίνονται περισσότερο αντιληπτά στους κατόχους διδακτορικών (μ.ο. = 3.00), με τους τελειόφοιτους τριτοβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης να ακολουθούν (μ.ο. = 2.79 και 2.75 αντίστοιχα). Τέλος, ακόμη πιο χαμηλά του μέσου όρου, ακολουθούν αυτοί που ολοκλήρωσαν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μ.ο. = 2.63), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (μ.ο. = 2.58) καθώς και όσοι δήλωσαν κάτι άλλο από τα προαναφερόμενα (μ.ο. = 2.40), (Πίνακας 6.3.1.3).

Πίνακας 6.3.1.3. Πολιτική Γραφείου και Επίπεδο εκπαίδευσης

	Θετική Πολιτική Γραφείου					
	Άλλο	Δευτεροβάθμια Εκπ/ση	Διδακτορικό	Επαγγελματική Εκπ/ση	Μεταπτυχιακό	Τριτοβάθμια Εκπ/ση
Valid	3	52	2	25	38	82
Missing	0	0	0	0	0	1
Mean	2.600	3.181	2.800	3.168	3.189	3.259
Std. Deviation	1.510	0.755	0.283	0.616	0.720	0.720
Minimum	1.000	1.000	2.600	2.000	1.000	1.000
Maximum	4.000	4.400	3.000	4.000	4.400	5.000
	Αρνητική Πολιτική Γραφείου					
	Άλλο	Δευτεροβάθμια Εκπ/ση	Διδακτορικό	Επαγγελματική Εκπ/ση	Μεταπτυχιακό	Τριτοβάθμια Εκπ/ση
Valid	3	52	2	24	38	82
Missing	0	0	0	1	0	1
Mean	2.400	2.627	3.000	2.750	2.579	2.788
Std. Deviation	0.200	0.994	0.849	0.910	0.882	0.625
Minimum	2.200	1.000	2.400	1.000	1.000	1.600
Maximum	2.600	5.000	3.600	4.000	5.000	4.200

6.3.2 Πολιτικές Γραφείου και Τομέας Απασχόλησης στον Οργανισμό

Ο τομέας στον οργανισμό, εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο κάθε εργαζόμενος, επιβεβαίωσε για μία ακόμη φορά τη θετική οπτική οργανωσιακής πολιτικής που δείχνουν να αναγνωρίζουν οι άνθρωποι εντός του τμήματός τους. Συγκεκριμένα, και πάλι με βάση το μέσο όρο, η θετική πολιτική γραφείου φάνηκε να αναγνωρίζεται από το δείγμα σε ικανοποιητικό βαθμό, με πρώτο και βασικό τον ψυχιατρικό τομέα (μ.ο. = 3.40). Σε κοντινή απόσταση ακολούθησε ο χειρουργικός και εργαστηριακός τομέας (μ.ο. = 3.28 εξίσου), η διοικητική υπηρεσία (μ.ο. = 3.27), ο παθολογικός τομέας (μ.ο. = 3.25), η τεχνική υπηρεσία (μ.ο. = 3.15) καθώς και όσοι δήλωσαν να ανήκουν σε κάποιο άλλο από τα προαναφερόμενα τμήματα (μ.ο. = 3.01). Τέλος, με ελάχιστη απόσταση κάτω από τη βάση του μετρίου, τα άτομα που ανήκαν στη νοσηλευτική υπηρεσία έδειξαν να αναγνωρίζουν λιγότερο το θετικό πρόσημο του φαινομένου (μ.ο. = 2.96).

Φαινόμενα αρνητικής οργανωσιακής πολιτικής από την άλλη, έδειξαν να αναγνωρίζουν περισσότερο, όμως σε μέτριο βαθμό, αυτοί που δήλωσαν πως ανήκουν σε κάποιο άλλο τμήμα (μ.ο. = 2.95) και λιγότερο αυτοί που ανήκαν στον ψυχιατρικό τομέα (μ.ο. = 2.40). Οι υπόλοιποι, παρέμειναν στο ενδιάμεσο με μέσο όρο χαμηλότερο του μετρίου, περίπου στο 2.57 με 2.76, (Πίνακας 6.3.2.1).

Πίνακας 6.3.2.1. Πολιτική Γραφείου και Τομέας Απασχόλησης

	Θετική Πολιτική Γραφείου							
	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός Τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας
Valid	38	52	72	9	8	17	5	1
Missing	0	0	1	0	0	0	0	0
Mean	3.011	3.273	3.275	2.956	3.250	3.153	3.280	3.400
Std. Deviation	0.879	0.707	0.724	0.564	0.396	0.669	0.460	NaN
Minimum	1.000	1.000	1.000	2.200	2.800	2.000	2.800	3.400
Maximum	4.000	5.000	5.000	4.000	3.800	4.000	4.000	3.400
	Αρνητική Πολιτική Γραφείου							
	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός Τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας
Valid	38	52	71	9	8	17	5	1
Missing	0	0	2	0	0	0	0	0
Mean	2.947	2.681	2.659	2.333	2.675	2.565	2.760	2.400
Std. Deviation	0.931	0.792	0.754	0.877	0.413	0.952	0.841	NaN
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.800	2.400
Maximum	5.000	5.000	4.200	3.200	3.000	4.000	3.800	2.400

6.4 Συμπεριληπτική Ηγεσία

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου εμπεριείχε 25 ερωτήσεις κλίμακας, ως προς την άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον προϊστάμενο. Στόχος, ήταν η διαπίστωση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν βιώσει φαινόμενα συμπεριληπτικών συμπεριφορών.

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, η συναναστροφή με συμπεριληπτικούς ηγέτες είναι κάτι που βιώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό (μ.ο. = 3.35). Επιπρόσθετα και στην ανάλυση των υποκλιμάκων, οι μέσες τιμές έδειξαν πως τα χαρακτηριστικά που τείνουν να προσδιορίζουν περισσότερο τους συμπεριληπτικούς ηγέτες είναι η υποστήριξη της ποικιλομορφίας (μ.ο. = 3.45), η ίση μεταχείριση (μ.ο. = 3.44) και η προώθηση της ομαδικότητας, (μ.ο. = 3.40), (Πίνακας 6.4.1).

Πίνακας 6.4.1. Παρουσία Συμπεριληπτικής Ηγεσίας

	Συμπεριληπτική Ηγεσία	Υποστηρικτική Εποπτεία	Ίση Μεταχείριση	Καινοτόμος Ηγεσία	Προώθηση Ομαδικότητας	Υποστήριξη Ποικιλομορφίας
Valid	203	203	203	203	203	203
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.348	3.379	3.435	3.328	3.396	3.450
Std. Deviation	0.799	0.917	0.813	0.783	0.765	0.849
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

6.4.1 Ανάλυση της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας με βάση το Φύλο και το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Με σκοπό την πιο εκτενή ανάλυση των δεδομένων της δεύτερης μεταβλητής, ακολούθησε η επεξεργασία των απαντήσεων του δείγματος σε συνδυασμό με μία σειρά από δημογραφικούς παράγοντες όπως είναι το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Σκοπός της ανάλυσης ήταν η κατανόηση του βαθμού στον οποίο το δείγμα βιώνει συμπεριληπτικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

➤ Φύλο

Ξεκινώντας από το φύλο, φάνηκε πως οι εργαζόμενοι έχουν βιώσει τον ίδιο ικανοποιητικό βαθμό συμπεριληπτικής ηγεσίας (Inclusive Leadership), ανεξαρτήτως ανδρών ή γυναικών (μ.ο. = 3.35 αμφότεροι). Στην ανάλυση των υποκλιμάκων, οι γυναίκες με ελάχιστη διαφορά από τους άνδρες, έδειξαν να βιώνουν στο μεγαλύτερο βαθμό την υποστήριξη της ποικιλομορφίας (Diversity Support) (μ.ο. = 3.47 για τις γυναίκες και 3.40 για τους άνδρες). Αντίστοιχα, η υποκλίμακα που έδειξε να παρουσιάζεται στο λιγότερο βαθμό ήταν η καινοτόμος ηγεσία (Innovative Leadership) όπου και εκεί τα αποτελέσματα στις μέσες τιμές παρουσιάζουν τις γυναίκες να έχουν προβάδισμα σε σύγκριση με τους άνδρες (μ.ο. = 3.37 και 3.25 αντίστοιχα). Κάτι αντίστοιχο φάνηκε να παρουσιάζεται τόσο ως προς την ίση μεταχείριση (Equal Treatment) (μ.ο. = 3.44 για τις γυναίκες και 3.42 για τους άνδρες) και την προώθηση ομαδικότητας (Team Promotion), (μ.ο. = 3.43 και 3.32 αντίστοιχα), όσο και ως προς την υποστηρικτική εποπτεία (Supportive Supervision), (μ.ο. = 3.40 και 3.33 αντίστοιχα), (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.1).

➤ Επίπεδο εκπαίδευσης

Με γνώμονα το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, μεγαλύτερη εμπειρία σε φαινόμενα συμπεριληπτικής ηγεσίας με βάση το μέσο όρο, φάνηκαν να έχουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος (μ.ο. = 3.62 και 3.50 αντίστοιχα), ακολουθούν οι απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης (μ.ο. = 3.39) και τελευταίοι στη σειρά αναγνωρίζουν τις συμπεριληπτικές συμπεριφορές οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας (μ.ο. = 3.27) και τριτοβάθμιας (μ.ο. = 3.26) εκπαίδευσης, καθώς και όσοι δήλωσαν κάτι άλλο πέρα από τα προαναφερόμενα (μ.ο. = 3.22). Στις υποκλίμακες, η συμπεριφορά που φάνηκε να γίνεται περισσότερο αισθητή βάσει του μέσου όρου, ήταν η υποστήριξη της διαφορετικότητας (μ.ο. από 3.33 – άλλο και κάτοχοι διδακτορικού, έως 3.74 – κάτοχοι μεταπτυχιακού), ενώ αντίθετα, η ίση μεταχείριση φάνηκε να αναγνωρίζεται λιγότερο εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (μ.ο. από 2.66 – κάτοχοι διδακτορικού, έως 3.69 – κάτοχοι μεταπτυχιακού). Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως για κάθε υποκλίμακα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ήταν αυτοί που σημείωσαν το μεγαλύτερο μέσο όρο συνολικά. Ενδεικτικά, τόσο για την υποστηρικτική εποπτεία (μ.ο. = 3.61), όσο για την καινοτομία ηγεσία (μ.ο. = 3.47) και προώθηση της ομαδικότητας (μ.ο. = 3.60), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ήταν αυτοί που εμφάνισαν τον μεγαλύτερο μέσο όρο. (μ.ο. = 3.60), (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.2).

6.4.2 Ανάλυση της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας με βάση τα Εργασιακά Δεδομένα

Καθώς ο τομέας απασχόλησης εντός του οργανισμού, απαντήθηκε επίσης εντός του ερωτηματολογίου, η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο εν συνεχεία να περάσει σε σύγκριση των σχετικών απαντήσεων του δείγματος για τη διαπίστωση του βαθμού συσχέτισης αυτών με το βαθμό αναγνώρισης της Συμπεριληπτικής Ηγεσίας.

➤ Τομέας απασχόλησης

Παρατηρώντας τις απαντήσεις του δείγματος, ο τομέας εργασίας στον οποίο φαίνεται να παρουσιάζεται μεγαλύτερη αίσθηση ύπαρξης συμπεριληπτικής συμπεριφοράς είναι ο ψυχιατρικός τομέας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως σε κάθε υποκλίμακα ο τομέας αυτός εμφανίζει το μεγαλύτερο μέσο όρο. Η ίση μεταχείριση, η ηγεσία καινοτομίας και η υποστήριξη της διαφορετικότητας, ήταν οι τομείς που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο μέσο όρο από τα άτομα που ανήκαν στον τομέα αυτό (μ.ο. = 4.00 στο κάθε ένα). Έπειτα, ακολούθησαν η υποστηρικτική εποπτεία και η προώθηση της ομαδικότητας, (μ.ο. = 3.67 και για τα δύο), ενώ τέλος, σε μικρότερο αλλά ικανοποιητικό βαθμό, φάνηκε να αναγνωρίζεται η συμπεριληπτική

ηγεσία, (μ.ο. = 3.33). Θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί πως στη παρούσα φάση της ανάλυσης, τα αποτελέσματα του δείγματος ενδεχομένως να μην είναι αντιπροσωπευτικά, καθώς όπως φαίνεται, ο αριθμός του δείγματος που δήλωσε να απασχολείται στον εν λόγω τομέα, περιορίζεται σε ένα μόνο άτομο. Παρόλα αυτά, σε επίσης ικανοποιητικό βαθμό φαίνεται να αναγνωρίζονται οι συμπεριληπτικές συμπεριφορές και από τους εργαζόμενους της διοικητικής υπηρεσίας, οι οποίοι ήταν αρκετά περισσότεροι σε αριθμό, με το μέσο όρο να διαμορφώνεται σε όλες τις υποκλίμακες από τη μέση και πάνω (μ.ο. από 3.43 - συμπεριληπτική ηγεσία, έως 3.69 - ίση μεταχείριση), (Παράρτημα, Πίνακας 9.1.3).

6.5 Συσχετίσεις Μεταβλητών

Για τη συσχέτιση των βασικότερων μεταβλητών (Πίνακας 6.5.1) έγινε χρήση του προγράμματος JASP (έκδοση 0.17). Από τα αποτελέσματα φαίνεται πως υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στη συμπεριληπτική ηγεσία (Inclusive leadership) και την αρνητική οργανωσιακή πολιτική (negative organizational politics), γεγονός που αποφαίνεται από τη βαθμολογία της συνολικής κλίμακας γενικά αλλά και των υποκλιμάκων πιο ειδικά. Η συμπεριληπτική ηγεσία, χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από θετικές συμπεριφορές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Το παραπάνω καθιστά απόλυτα λογική την αρνητική σχέση που διέπει τη συμπεριληπτική ηγεσία με την αρνητική οργανωσιακή πολιτική, εφόσον η τελευταία έχει ως στόχο αλλά και φέρνει ως αποτέλεσμα αρνητικές συμπεριφορές προς του συναδέλφους, που καταλήγουν σε μη θετικά αποτελέσματα για την αποδοτικότητα της ομάδας και το κοινό καλό.

Αντίθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν να παρουσιάζουν θετική σχέση μεταξύ της συμπεριληπτικής ηγεσίας (Inclusive leadership) και της θετικής οργανωσιακής πολιτικής (positive organizational politics). Η θετική οργανωσιακή πολιτική συνεισφέρει στην εκδήλωση καλοπροαίρετων συμπεριφορών προς τα άτομα της ομάδας, δίνοντας την αίσθηση ισοσύτητας και συμπερίληψης για όλους, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο αυτή τη μορφή ηγεσίας. Επομένως, οι ηγέτες που εκδηλώνουν τακτικές συμπερίληψης, είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσουν προς ένα κλίμα θετικών πολιτικών γραφείου ή αλλιώς θετικής οργανωσιακής πολιτικής, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει σε οργανωσιακή απόδοση. Η συνολική εργασιακή εμπειρία του δείγματος, έδειξε να σχετίζεται τόσο θετικά με τη θετική οργανωσιακή πολιτική, όσο και αρνητικά με την αρνητική οργανωσιακή πολιτική. Τέλος, τα έτη απασχόλησης στον οργανισμό έδειξαν να σχετίζονται σε αρνητικό έως και μέτριο βαθμό με την εκάστοτε υποκλίμακα συμπεριληπτικών συμπεριφορών (Πίνακας 6.5.1).

Πίνακας 6.5.1. Συσχετίσεις Μεταβλητών

Μεταβλητή	Ηλικία	Εργασιακή Εμπειρία	Έτη στον Οργανισμό	Θετική Οργανωσιακή Πολιτική	Αρνητική Οργανωσιακή Πολιτική	Συμπεριληπτική Ηγεσία	Υποστηρικτική Εποπτεία	Ίση Μεταχείριση	Καινοτόμος Ηγεσία	Πρώιμη Ομαδικότητα	Υποστήριξη Ποικλομορφίας
Ηλικία	Pearson's r	—									
	p-value	—									
Εργασιακή Εμπειρία	Pearson's r	0.862									
	p-value	< .001									
Έτη στον Οργανισμό	Pearson's r	0.807	—								
	p-value	< .001	—								
Θετική Οργανωσιακή Πολιτική	Pearson's r	0.060	0.062	—							
	p-value	0.824	0.393	0.383	—						
Αρνητική Οργανωσιακή Πολιτική	Pearson's r	-0.038	8.580×10 ⁻⁴	-0.313	—						
	p-value	0.594	0.928	< .001	< .001	—					
Συμπεριληπτική Ηγεσία	Pearson's r	-0.037	0.003	0.397	-0.289	—					
	p-value	0.597	0.944	< .001	< .001	< .001	—				
Υποστηρικτική Εποπτεία	Pearson's r	-0.073	-0.036	0.481	-0.321	0.831	—				
	p-value	0.303	0.560	< .001	< .001	< .001	< .001	—			
Ίση Μεταχείριση	Pearson's r	-0.046	-0.036	0.433	-0.341	0.761	0.837	—			
	p-value	0.519	0.817	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—		
Καινοτόμος Ηγεσία	Pearson's r	0.008	0.023	0.429	-0.279	0.756	0.873	0.798	—		
	p-value	0.906	0.465	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—	
Πρώιμη Ομαδικότητα	Pearson's r	-0.042	-0.058	0.428	-0.348	0.754	0.798	0.757	0.767	—	
	p-value	0.556	0.702	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—
Υποστήριξη Ποικλομορφίας	Pearson's r	-0.082	-0.010	0.340	-0.238	0.786	0.850	0.730	0.794	0.818	—
	p-value	0.244	0.884	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Ανασκόπηση Αποτελεσμάτων

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο τη μελέτη του βαθμού συσχέτισης της συμπεριληπτικής ηγεσίας με το φαινόμενο πολιτικής στον εργασιακό χώρο. Για τον παραπάνω στόχο συλλέχθηκαν τα αποτελέσματα από την διανομή ερωτηματολογίου σε δείγμα πληθυσμού 203 ατόμων.

Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι του δείγματος είναι εξοικειωμένοι με φαινόμενα πολιτικής στον εργασιακό χώρο, υπολογίστηκε από τις απαντήσεις που δόθηκαν μέσω ερωτήσεων, σχετικών με τον τρόπο που λειτουργούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο, τις συνθήκες εντός του εκάστοτε τμήματος, τον τρόπο που λειτουργούν οι συνεργάτες καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο προϊστάμενος. Ξεκινώντας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, γίνεται αντιληπτή η μέτρια εμπειρία που έχουν τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες του δείγματος, σε φαινόμενα θετικής πολιτικής γραφείου. Στην ίδια βάση αξιολόγησης, και για τα δύο φύλα η ύπαρξη αρνητικών φαινομένων πολιτικής στον εργασιακό χώρο, αναγνωρίζεται σε χαμηλό βαθμό.

Η αναγνώριση ύπαρξης αρνητικών φαινομένων πολιτικής γραφείου, γίνεται περισσότερο από τα άτομα που δηλώνουν πως βρίσκονται σε σχέση και λιγότερο από τον άγαμο πληθυσμό. Το παραπάνω λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα για την περίπτωση της θετικής μεριάς του φαινομένου. Αντίστοιχη είναι η ανάλυση των δύο πτυχών του φαινομένου και από τη σκοπιά του επιπέδου εκπαίδευσης του δείγματος. Συγκεκριμένα, περισσότερο αντιληπτή δείχνει να φαίνεται η θετική πολιτική στο χώρο εργασίας σε σύγκριση με την αρνητική πολιτική, η οποία αναγνωρίζεται περισσότερο από τα άτομα που ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και λιγότερο από τους κατόχους διδακτορικού και αυτούς που δήλωσαν κάτι άλλο ως επίπεδο εκπαίδευσης. Τέλος, ως προς τον τομέα απασχόλησης εντός του οργανισμού, η λογική και εδώ είναι η ίδια, με τον ψυχιατρικό τομέα να αναγνωρίζει περισσότερο την θετική πολιτική και τον παθολογικό τομέα λιγότερο αλλά επίσης σε τέτοιο βαθμό που να θεωρείται ικανοποιητικός. Από την άλλη, χαμηλή είναι η αναγνώριση ύπαρξης αρνητικής πολιτικής εντός του χώρου εργασίας, με το χειρουργικό τομέα να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο δυνατό ανάμεσα στους μέτριους έως ελάχιστους δυνατούς βαθμούς.

Με την ίδια τακτική, κατέστη δυνατή η προσπάθεια μέτρησης της εμπειρίας των συμμετεχόντων από συμπεριληπτικούς ηγέτες. Στις ερωτήσεις το ενδιαφέρον στράφηκε στη συμπεριφορά των προϊσταμένων εντός του εργασιακού χώρου και στο βαθμό με τον οποίο

οι τελευταίοι συμβάλουν ώστε να προβάλλεται μία τακτική συμπερίληψης όλων. Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών γίνεται αντιληπτό, πως ανεξαρτήτως φύλου, στοιχεία συμπερίληψης, δείχνουν να αναγνωρίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Παρά το γεγονός ότι για κάθε μία από τις υποκλίμακες, η αναγνώριση είναι εξίσου ικανοποιητική, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αυτή, συσπειρώνεται στα χαρακτηριστικά της υποστήριξης της ποικιλομορφίας (Diversity support) και της ίσης μεταχείρισης (Equal treatment). Από την άλλη, η καινοτόμος ηγεσία (Innovative Leadership), αν και παρουσιάζεται σε ικανοποιητικό βαθμό με βάση το μέσο όρο, δείχνει να αναγνωρίζεται λιγότερο στο χώρο εργασίας από τους εργαζόμενους, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων του δείγματος, γίνεται φανερό πως -ως επί το πλείστον- όσο μεγαλύτερη η βαθμίδα εκπαίδευσης αυτών, τόσο περισσότερη και η αναγνώριση των υποκλιμάκων συμπεριληπτικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέσο όρο αναγνώρισης, ενώ από την άλλη, αν και δυναμική, λιγότερο σε σύγκριση με τις άλλες ωστόσο είναι η αναγνώριση των υποκλιμάκων από τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, όσο αφορά τον εκάστοτε τομέα όπου απασχολούνται οι άνθρωποι του δείγματος εντός του οργανισμού, το επίπεδο αναγνώρισης των υποκλιμάκων συμπεριληπτικών συμπεριφορών, είναι αρκετά ικανοποιητικό σε κάθε τμήμα, με ελάχιστο προβάδισμα στους τομείς της διοικητικής υπηρεσίας καθώς και σε ορισμένες περιπτώσεις του ψυχιατρικού τομέα.

Ολοκληρώνοντας, η παρούσα ανάλυση θα μπορούσε να καταλήξει στο συμπέρασμα πως υπάρχει υψηλή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη φαινομένων πολιτικής στον εργασιακό χώρο, αρνητικού χαρακτήρα, καθώς και στην ύπαρξη χαρακτηριστικών συμπερίληψης των ατόμων εντός της ομάδας. Συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα του δείγματος προκύπτει πως αν και σε μέτριο βαθμό, μεγαλύτερη είναι η αναγνώριση θετικών φαινομένων οργανωσιακής πολιτικής παρά αρνητικών. Με την ίδια λογική και καθώς υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις κλίμακες, η αναγνώριση φαινομένων συμπεριληπτικής ηγεσίας είναι ικανοποιητική, γεγονός που αιτιολογεί τη χαμηλή αναγνώριση αρνητικής πολιτικής γραφείου. Τέλος, όσο μεγαλύτερο το μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αναγνώριση των χαρακτηριστικών συμπερίληψης.

7.2 Περιορισμοί Έρευνας

Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως η παρούσα μελέτη έρχεται να συναντήσει πληθώρα περιορισμών, αρχίζοντας πρώτα από όλα από τη φύση του ερωτηματολογίου. Η ανωνυμία στις απαντήσεις αν και ηθικά ορθή, δεν καθιστά δυνατή την ύπαρξη περαιτέρω διευκρινίσεων σε περίπτωση που αυτές ήταν αναγκαίες. Παράλληλα, θα πρέπει να αναφερθεί ο περιορισμός που υπήρξε για τη διανομή του ερωτηματολογίου σε περισσότερα από ένα δημόσια νοσοκομεία, γεγονός που περιόρισε το μέγεθος του δείγματος. Κάτι τέτοιο δεν κατέστη δυνατό, δεδομένων των υγειονομικών περιορισμών που υπήρξαν εν όψη μίας μεγάλης υγειονομικής κρίσης.

Τέλος, η έρευνα αυτή απευθύνθηκε σε ένα ελάχιστο δείγμα ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα. Έτσι, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδεχομένως να μην ήταν ίδια στην περίπτωση που το δείγμα εμπεριείχε απαντήσεις και από άτομα του ιδιωτικού τομέα. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει και ως προς το αντικείμενο εργασίας του δείγματος. Το δημόσιο νοσοκομείο, αναφέρεται σε έναν συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο που εμπεριέχει ελάχιστα επαγγέλματα, κυρίως του υγειονομικού τομέα, αποκλείοντας άλλους επιχειρηματικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, η επιστήμη, ο αθλητισμός, καθώς και πολλά ακόμη.

7.3 Μελλοντική Έρευνα

Στην παρούσα εργασία, οι προς μελέτη κλίμακες ήταν η πολιτική γραφείου και η συμπεριληπτική ηγεσία. Η τελευταία μάλιστα, αποτελεί αντικείμενο μελέτης αρκετών σύγχρονων μελετητών και αναγνωρίζεται ως ανερχόμενο μοντέλο ηγεσίας για την πρόοδο των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στο πρώτο μέρος της μελέτης, έγινε αντιληπτή η διασύνδεση της ηγεσίας συμπερίληψης με έννοιες όπως η ένταξη, ο σεβασμός, η ισότητα, η καινοτομία, η αποδοχή της διαφορετικότητας και η προώθηση της ομαδικότητας. Με βάση αυτά τα στοιχεία, η συμπερίληψη ως μοντέλο ηγεσίας βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση. Αυτό είναι ένα στοιχείο που θα μπορούσε να μελετηθεί εκτενώς σε κάποια μελλοντική ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να αναλυθεί ο βαθμός συσχέτισης της συμπεριληπτικής ηγεσίας με την εργασιακή απόδοση ή ο βαθμός συσχέτισης της εργασιακής απόδοσης με την οργανωσιακή πολιτική.

Ένα ακόμη στοιχείο, για το οποίο υπήρξε σχετική αναφορά στο θεωρητικό μέρος αυτής της εργασίας, είναι η ψυχολογία των εργαζόμενων. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε πως αποτέλεσμα της πολιτικής στο χώρο γραφείου είναι το άγχος και η εργασιακή εξουθένωση. Το άγχος συχνά αποθαρρύνει τα άτομα να προχωρήσουν εντός του οργανισμού και αργά ή

γρήγορα αυτά είναι πιθανό να παραιτηθούν. Από αυτό γίνεται αντιληπτός ο χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης. Μία πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι η μέτρηση του βαθμού συσχέτισης της πολιτικής με το ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Ακόμη, θα μπορούσε να μετρηθεί η εξάρτηση της οργανωσιακής πολιτικής με κάποιο άλλο συστημικό, ενδεχομένως αρνητικού χαρακτήρα για την απόδοση της ομάδας. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η τοξική ηγεσία και ο βαθμός συσχέτισής της με την πολιτική στο χώρο εργασίας.

Τέλος, η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο εξέλιξης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Καθώς οι οργανισμοί επιδιώκουν να αποκτήσουν προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών τους, θα πρέπει να εντρυφήσουν σε νέες ιδέες που θα επιφέρουν κάτι το διαφορετικό εντός της επιχείρησης. Μία μορφή ηγεσίας με έμφαση στην καινοτομία και την εξέλιξη όπως είναι η καινοτόμος ηγεσία, θα μπορούσε επίσης να αναλυθεί είτε με την έννοια της πολιτικής όπως αναλύθηκε στην παρούσα μελέτη, είτε με άλλες έννοιες όπως είναι η ενίσχυση της διαφορετικότητας και η εργασιακή παρότρυνση. Σαφώς, όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να μελετηθούν σε πολλούς τομείς είτε του ιδιωτικού είτε του δημοσίου τομέα, όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία και ο αθλητισμός.

7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Οι πρακτικές προεκτάσεις θα πρέπει να στραφούν στην αναγνώριση και διαχείριση πολιτικών συμπεριφορών που τείνουν να βλάπτουν τα άτομα και την ομάδα με σκοπό το όφελος ορισμένων μόνο ατόμων. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αξιολογούν το προσωπικό της επιχείρησης αλλά να ελέγχονται και οι ίδιοι για τις προθέσεις, τη δράση τους και τον προσανατολισμό τους στους στόχους της ομάδας. Παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η τρίμηνη διεξαγωγή συνέντευξης - αξιολόγησης του προσωπικού, σε πλαίσιο συζήτησης ανάμεσα στον εργαζόμενο, τον προϊστάμενο ή και τον διευθυντή του τμήματος. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να επικεντρώνεται σε θεματικές όπως είναι οι ετήσιοι στόχοι του τμήματος, ο βαθμός παρέμβασης του εργαζόμενου για την επίτευξη αυτών, καθώς και η οπτική του ίδιου για την έως τώρα πορεία υλοποίησης αυτών των στόχων (ομαδική και ατομική). Τέλος, η αξιολόγηση θα μπορούσε να περιλαμβάνει και ένα στάδιο ανατροφοδότησης μέσα από την παροχή προτάσεων είτε από του ανώτερους, είτε και από τον ίδιο τον εργαζόμενο, σχετικά με τη διόρθωση τυχόν κακών και ζημιογόνων για την πορεία της ομάδας τακτικών.

Ακόμη, σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, θα μπορούσε να προγραμματίζεται επίσημη ενημέρωση από την ανώτερη διοίκηση της εταιρίας ή του οργανισμού, για την επισκόπηση των στόχων και σκοπών αυτής, την ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων του προηγούμενου έτους, τη συζήτηση πιθανών προκλήσεων εσωτερικά αλλά και εξωτερικά του οργανισμού, καθώς και την αναδιατύπωση των κανονισμών, μέσα από συγκεκριμένους δείκτες μέτρηση (KPI's). Στόχος θα πρέπει να είναι η συναισθηματική δέσμευση του εργαζόμενου με τις αξίες της ομάδας και το όραμα της επιχείρησης και η αποτροπή όποιας δράσης αποκλίνει από αυτά.

Τέλος, αναφορικά με τις τακτικές συμπερίληψης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στο δυναμικό τους καθώς και στις καλές επικοινωνιακές και συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων. Για να επιτυγχάνεται η συμπερίληψη, η προώθηση όλων εντός της ομάδας και η ίση μεταχείριση, θα πρέπει να αναπτύσσονται δημιουργικά προγράμματα ενασχόλησης. Μερικές δράσεις αυτού του τύπου, θα μπορούσαν να είναι οι κινήσεις εθελοντικής συνεισφοράς σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς και ιδρύματα, η ενασχόληση με κοινά ενδιαφέροντα και δραστηριότητες ακόμη και εκτός του χώρου εργασίας, όπως είναι ένας περίπατος στη φύση, καθώς και οι ομαδικές συζητήσεις όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τις ιδέες και ανησυχίες τους σε θέματα λήψης απόφασης.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Al-Alawi AI, Al-Marzooqi NY, Mohammed YF (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Allen, S. J., & Wergin, J. F. (2009). Leadership and adult development theories: *Overviews and overlaps*. *Leadership Review*, 9, 3–19.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Journal*, 24, 452–471
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Bacharach, S. (2005). Get them on your side: Win support, convert skeptics, get results. *La Crosse, WI: Platinum Press*.
- Baron, R. A. (1977). Aggression: Definitions and Perspectives. Human aggression. New York: Plenum.
- Beehr, T. A. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology*, 51: 835–844.
- Berkowitz, L. (1993). Aggression: Its causes, consequences, and control. *New York: McGraw-Hill*.
- Beugre, C., & Liverpool, P. (2006). Politics as determinant of fairness perceptions in organizations. *Handbook of Organizational Politics*.
- Booyesen, L. A. E. (2015). *The two faces of Ubuntu: An inclusive positive or exclusive parochial leadership perspective?* Positive Organization in a Global Society.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success*. New York: Free Press.
- Buchanan D, Badham R., (1999). Politics and Organizational Change: The Lived Experience. *Human Relations*, 52(5): 609-629.
- 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*, Vol. 22, pp. 250-260.
- 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*, Vol. 43 No. 6, pp. 931-944.
- Conner, D.S. (2006). “Human-resource professionals’ perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size, and perceived independence”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146 No. 6, pp. 717-732.

- David, F. (2011). *The Resource-Based View (RBV)*. In *Strategic Management Concepts and cases* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Davis, E. (2010). Inclusion measurement: Tracking the intangible. *Trend Watching*.
- De Vaus, D.A. (1993). *Surveys in Social Research*, (3d ed.). London: UCL Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (1980). Self-determination theory when mind mediates behavior. *Journal of Mind and Behavior*, p. 33-43.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ferdman, B. M. (2021) Inclusive Leadership, *The Fulcrum of Inclusion*, p. 22.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989a). Myths and politics in organizational context. *Group and Organization Studies*, 14, 83–103.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20, 59–71.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18,93–116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M. K., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233–266.
- Ferris, G.R., Zinkob, R., Brouerc, R.L., Buckleyd, M.R. & Harveye, M.G. (2007), “Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 3, pp. 195-206.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group and Organizational Management*, 21, 481–494.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-655.
- Hirak, R., Peng, A., 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, 107–117.
- Hollander, E.P., Park, B.B., & Elman, B. (2008). “IL and leader-follower relations: concepts, research, and applications”, *The Member Connector*, International Leadership Association, Vol. 5.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge.
- Jones, R. (1985). Internal politics and the strategic business plan. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 31-37.

- Julius, NT, Ojiabo, U., & Alagah, AD. (2017). Organizational Politics And Employee's Job Satisfaction In The Health Sector Of Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 88 - 106.
- Kacmar, KM, & Carlson, DS. (1997). Further Validation of the Perceptions of the Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193–205.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42, 305–314.
- Liu, B., & Lei, Q. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: *The Mediating Role of Caring Ethical Climate*, Department of Human Resource Management, School of Management, Shandong University, Jinan, China.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Mayes, B.T., & Allen, R.W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- McCauley, C., Van Velsor, E., & Ruderman, M. (2010). *Introduction: Our view of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McFeeters, B. B., Hannum, K., & Booyesen, L. (2010). *Leading across differences: Cases and perspectives—Facilitator's guide*. San Francisco: Pfeiffer.
- Miller, B.K., Byrne, Z.S., Rutherford, M.A., & Hansen A.M. (2009). *Perceptions of Organizational Politics: A Demonstration of the Reliability Generalization Technique*. *Journal of Managerial Issues*.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Mustafa, D., & Murat, T. (2012). *Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry*. Tourism Original Scientific Paper, Vol 60, No 3, pp 273-291.
- Nasurdin, A.M., Ahmad, N.H., & Razalli, A.A (2014). Politics, justice, stress, and deviant behaviour in organizations: An empirical analysis. *International Journal of Business & Society*, 15, 2, 235-254.
- Obi, R. (2012). *Stress and Conflict in Organisation*. In Ogunbameru O.A., Industrial Sociology. Ibadan, Spectrum Books Ltd.
- Olorunleke, G. (2015). *Effect of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Vol. 4, No. 3, 59-70.
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.

- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- 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*, Vol. 28 No. 2, pp. 190-203.
- Robbins, SP., & Judge, TA. (2013). *Power and politics. In Organisation behavior*. United States of American: Pearson Education, Inc. (pp. 412-440).
- Salam, MA (2016). Relationship between Perceived Organizational Politics, Supportive Organizational Climate and Job Satisfaction in Thai Higher Education Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 - 5, 309-407.
- Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003.
- Selye, H. (1975). *Stress without distress*. New York: Signet.
- Sharma, S., & Gautam, O. (2014). An Empirical Analysis on Office Politics in Indian Organisations. *Human Resource Reflection*, 1(3), 86 - 92.
- Sonaik, K. (2013). Revisiting The Good And Bad Sides Of Organizational Politics. *Journal of Business & Economics Research*, 197-202.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). New York: McGraw Hill.
- Vallerand, R. (1997). *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.
- Yejee, J., Moonjoo, K. (2020). *Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment*, *Asia Pacific Management Review* 27 - 190-199.
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1165–1181.
- Zanzi A, O'Neill RM. (2001). Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2): 245-262.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγαπάκη, Χ. (2020) *Τοξική Ηγεσία και Επίδραση στο Ψυχολογικό Συμβόλαιο των Εργαζομένων*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

9.1 Πίνακες

Πίνακας 9.1.1. Συμπεριληπτική ηγεσία και Φύλο

	Inclusive Leadership		Supportive Supervision		Equal Treatment		Innovative Leadership		Team Promotion		Diversity Support	
	άνδρας	γυναίκα	άνδρας	γυναίκα	άνδρας	γυναίκα	άνδρας	γυναίκα	άνδρας	γυναίκα	άνδρας	γυναίκα
Valid	66	137	66	137	66	137	66	137	66	137	66	137
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.354	3.345	3.333	3.401	3.424	3.440	3.247	3.367	3.318	3.433	3.404	3.472
Std. Deviation	0.692	0.848	0.963	0.897	0.818	0.813	0.809	0.770	0.788	0.754	0.844	0.853
Minimum	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.667	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.667	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.1.2. Συμπεριληπτική ηγεσία και Επίπεδο εκπαίδευσης

	Inclusive Leadership						Supportive Supervision						Equal Treatment					
	Άλλο	Δευτερ. Εκπ/ση	Διδακτ.	Επαγγελ ματ. Εκπ/ση	Μετα πτ.	Τριτοβ άθ. Εκπ/ση	Άλλο	Δευτερ. Εκπ/ση	Διδακτ.	Επαγγελ ματ. Εκπ/ση	Μετα πτ.	Τριτοβ άθ. Εκπ/ση	Άλλο	Δευτερ. Εκπ/ση	Διδακτ.	Επαγγελ ματ. Εκπ/ση	Μετα πτ.	Τριτοβ άθ. Εκπ/ση
Valid	3	52	2	25	38	83	3	52	2	25	38	83	3	52	2	25	38	83
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.222	3.269	3.500	3.387	3.623	3.261	2.889	3.314	3.500	3.333	3.605	3.345	3.000	3.423	2.667	3.347	3.693	3.386
Std. Deviation	0.509	0.863	0.236	0.750	0.715	0.812	0.839	0.948	0.707	1.076	0.790	0.911	0.882	0.881	0.471	0.890	0.650	0.802
Minimum	2.667	1.000	3.333	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000	3.000	1.000	2.000	1.000	2.333	1.000	2.333	1.000	2.333	1.000
Maximum	3.667	5.000	3.667	5.000	5.000	5.000	3.667	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	3.000	5.000	5.000	5.000
	Innovative Leadership						Team Promotion						Diversity Support					
	Άλλο	Δευτερ. Εκπ/ση	Διδακτ.	Επαγγελ ματ. Εκπ/ση	Μετα πτ.	Τριτοβ άθ. Εκπ/ση	Άλλο	Δευτερ. Εκπ/ση	Διδακτ.	Επαγγελ ματ. Εκπ/ση	Μετα πτ.	Τριτοβ άθ. Εκπ/ση	Άλλο	Δευτερ. Εκπ/ση	Διδακτ.	Επαγγελ ματ. Εκπ/ση	Μετα πτ.	Τριτοβ άθ. Εκπ/ση
Valid	3	52	2	25	38	83	3	52	2	25	38	83	3	52	2	25	38	83
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.333	3.276	3.167	3.360	3.465	3.293	3.111	3.372	3.333	3.360	3.596	3.341	3.333	3.455	3.333	3.360	3.737	3.349
Std. Deviation	0.667	0.850	0.707	0.897	0.598	0.797	1.018	0.797	0.471	0.855	0.719	0.740	0.667	0.853	0.471	0.947	0.698	0.880
Minimum	2.667	1.000	2.667	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	3.000	1.000	2.000	1.667	2.667	1.000	3.000	1.000	2.333	1.000
Maximum	4.000	5.000	3.667	5.000	4.667	5.000	4.000	5.000	3.667	4.667	4.667	5.000	4.000	5.000	3.667	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 9.1.3. Συμπεριληπτική ηγεσία και Τομέας Απασχόλησης

Inclusive Leadership										Supportive Supervision							
	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας	
Valid	38	52	73	9	8	17	5	1	38	52	73	9	8	17	5	1	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	3.439	3.429	3.315	3.000	3.375	3.216	3.333	3.333	3.421	3.609	3.292	3.037	3.333	3.098	3.533	3.667	
Std. Deviation	0.934	0.774	0.766	0.745	0.628	0.807	1.027	NaN	1.073	0.800	0.892	0.949	0.854	0.948	1.070	NaN	
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.667	2.667	1.000	2.000	3.333	1.000	1.000	1.000	1.333	2.333	1.000	2.000	3.667	
Maximum	5.000	5.000	5.000	4.000	4.667	4.333	4.667	3.333	5.000	5.000	5.000	4.667	5.000	4.000	5.000	3.667	
Equal Treatment										Innovative Leadership							
	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας	
Valid	38	52	73	9	8	17	5	1	38	52	73	9	8	17	5	1	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	3.465	3.692	3.356	3.037	3.292	3.157	3.467	4.000	3.281	3.513	3.283	3.148	3.125	3.157	3.533	4.000	
Std. Deviation	0.973	0.629	0.792	0.790	0.700	0.929	0.960	NaN	0.915	0.645	0.747	0.915	0.641	0.929	1.043	NaN	
Minimum	1.000	1.333	1.000	2.000	2.667	1.000	2.333	4.000	1.000	2.000	1.667	1.333	2.333	1.000	2.000	4.000	
Maximum	5.000	5.000	5.000	4.000	4.667	4.333	4.667	4.000	5.000	5.000	5.000	4.333	4.000	4.333	4.667	4.000	
Team Promotion										Diversity Support							
	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας	Άλλο	Διοικητική Υπηρεσία	Εργαστηριακός Τομέας	Νοσηλευτική Υπηρεσία	Παθολογικός Τομέας	Τεχνική Υπηρεσία	Χειρουργικός τομέας	Ψυχιατρικός Τομέας	
Valid	38	52	73	9	8	17	5	1	38	52	73	9	8	17	5	1	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	3.421	3.603	3.288	3.259	3.333	3.275	3.333	3.667	3.526	3.641	3.379	3.407	3.208	3.078	3.533	4.000	
Std. Deviation	0.942	0.683	0.721	0.722	0.504	0.876	0.782	NaN	0.935	0.735	0.868	0.894	0.665	0.939	0.730	NaN	
Minimum	1.000	2.333	2.000	2.333	2.667	1.000	2.000	3.667	1.000	1.667	1.000	1.667	2.333	1.000	2.333	4.000	
Maximum	5.000	5.000	5.000	4.333	4.000	4.000	4.000	3.667	5.000	5.000	5.000	5.000	4.333	4.000	4.000	4.000	

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Νίκης Εμμανουηλίδη

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλει στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA full-time του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Όλες οι απαντήσεις που θα δοθούν θα διατηρηθούν αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη βοήθειά σας.

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Θέλετε να συμμετάσχετε στην έρευνα; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Επόμενο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Νίκης Εμμανουηλίδη

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο *

Γυναίκα

Άνδρας

2. Ηλικία (π.χ. 30) *

Η απάντησή σας _____

3. Οικογενειακή κατάσταση *

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Σε σχέση

Άλλο: _____

4. Επίπεδο εκπαίδευση *

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Επαγγελματική εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο: _____

5. Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας (πχ. 10) *

Η απάντησή σας _____

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Νίκης Εμμανουηλίδη

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Τρέχον τμήμα απασχόλησης *

- Παθολογικός τομέας
- Χειρουργικός τομέας
- Εργαστηριακός τομέας
- Ψυχιατρικός τομέας
- Διοικητική υπηρεσία
- Νοσηλευτική υπηρεσία
- Τεχνική υπηρεσία
- Άλλο: _____

2. Έτη απασχόλησης στον οργανισμό που εργάζεστε (π.χ. 6)

Η απάντησή σας _____

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Νίκης Εμμανουηλίδη

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1. Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο, παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μία από τις ακόλουθες προτάσεις

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

A. Συχνά οι εργαζόμενοι.... *

	1	2	3	4	5
01. Εγκαταλείπουν, καθώς η σκληρή δουλειά δεν είναι πάντα αρκετή ώστε να προοδεύσουν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Αναβαθμίζουν τον εαυτό τους μέσω της υποβάθμισης των άλλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Παραποιούν ή καταγράφουν επιλεκτικά τις πληροφορίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

04. Αποκτούν
αυτό που
επιθυμούν αν
απευθυνθούν
στο κατάλληλο
πρόσωπο

05. Προχωρούν
μπροστά με το
να εκφράζουν
την άποψή τους

06. Αποκτούν
την προσοχή
των άλλων με
το να
διαμαρτύρονται

B. Στον εργασιακό χώρο.... *

1

2

3

4

5

01. Η
ευνοιοκρατία
και όχι η αξία,
οδηγεί στην
προόδο

02. Οι
ανταμοιβές
προσφέρονται
στους σκληρά
εργαζόμενους

03. Η
επικοινωνία
μεταξύ
τμημάτων
βοηθά όταν
πρόκειται για
κάποια χάρη

Γ. Εντός του εκάστοτε τμήματος.... *

	1	2	3	4	5
01. Η ομάδα πάντα βρίσκει τον δρόμο της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Το ομαδικό πνεύμα εμποδίζει την αποδοτικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δ. Οι συνεργάτες.... *

	1	2	3	4	5
01. Βρίσκονται εκεί όταν τους χρειάζεσαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Βοηθούν κυρίως τους εαυτούς τους και όχι τους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Προσφέρουν βοήθεια μόνο εάν επωφελούνται από αυτό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Θα βοηθήσουν ώστε να μην χρειαστεί να μείνει ο συνάδελφος ως αργά στη δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ε. Ο προϊστάμενος....

	Στήλη 1	2	3	4	5
01. Δείχνει να βοηθά τους υπαλλήλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Επικοινωνεί με τους υπαλλήλους ώστε να φανεί ο ίδιος καλός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Νίκης Εμμανουηλίδη

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/Η

2. Διαβάζοντας τις παρακάτω προτάσεις και σκεπτόμενοι κάποιον προϊστάμενο/η (τωρινό ή παλαιότερο), παρακαλώ δείξτε σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μία από τις ακόλουθες προτάσεις
1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

A. Ο/Η προϊστάμενος/η μου.... *

	1	2	3	4	5
01. Πραγματικά ενδιαφέρεται για το καλό μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Ενδιαφέρεται για την γενικότερη εργασιακή ικανοποίησή μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Παραμένει σε επαφή μαζί μου ακόμη και εντός της ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04. Δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα συναισθήματά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

05. Είναι ένα καλό πρότυπο για φροντίδα και αποδοχή στις ομαδικές αλληλεπιδράσεις

06. Μου ζητά να εκφράσω λεκτικά αυτό που εκτιμώ από την ύπαρξή μου ως μέλος της ομάδας

07. Με αντιμετωπίζει ισότιμα και χωρίς διακρίσεις, όπως και τους υπόλοιπους συναδέλφους μου

08. Μου δίνει ειλικρινείς και δίκαιες απαντήσεις

09. Είναι σε θέση να καταστείλει τις προσωπικές προκαταλήψεις εναντίον μου

10. Θεσπίζει πολιτικές για την παροχή δικαιοσύνης για τα μέλη της ομάδας και εξασφαλίζει έλλειψη μεροληψίας

11. Επιδεικνύει
ότι τα εκάστοτε
μέλη
διαφορετικών
ομάδων (π.χ.
άτομα με
κινητικά
προβλήματα,
άτομα
διαφορετικής
εθνικότητας), δεν
αποτελούν
στερεότυπα αλλά
αντιμετωπίζονται
ισάξια

12. Χρησιμοποιεί
τις προτάσεις
της ομάδας
εργασίας μου για
να λάβει
αποφάσεις που
μας επηρεάζουν

13. Παίρνει
αποφάσεις που
βασίζονται μόνο
στις δικές του/
της ιδέες

14. Με
ενθαρρύνει να
συμμετάσχω σε
παραγωγικές
συζητήσεις σε
μία προσπάθεια
για τη βελτίωση
της λήψης
αποφάσεων

15. Μου δίνει
ευκαιρίες να
συζητήσω πως να
ενσωματώσω τις
προοπτικές που
προσφέρονται

16. Διασφαλίζει
ότι η συμμετοχή
των μελών της
ομάδας στη λήψη
αποφάσεων είναι
πραγματικά κοινή
εντός ή σε όλες
τις εργασίες

17. Είναι
ανοικτός σε νέες
ιδέες

18. Ζητά τη
συμβολή όλων
των μελών της
ομάδας

19. Εκτιμά την
προσωπική μου
ικανότητα

20. Εκτιμά τα
μοναδικά μου
χαρακτηριστικά
(π.χ. ικανότητες,
ελκυστικότητα,
ευφυΐα ή
ταλέντο)

21. Δίνει
ιδιαίτερη
προσοχή στην
αναζήτηση
διαφορετικών
απόψεων κα
προσεγγίσεων

22. Με κάνει να
νιώθω ότι
επιθυμεί να
αλληλοεπιδράσει
και να διατηρήσει
ένα ποικίλο
εργατικό
δυναμικό

23. Είναι πάντα έτοιμος να με υποστηρίξει αν παρουσιάσω μία μη δημοφιλή ιδέα ή λύση στην εργασία

24. Υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας που μερικές φορές μπορεί να χρειαστεί να ολοκληρώσουν εργασίες με μη παραδοσιακούς τρόπους

25. Παρέχει ενθάρρυνση και συναισθηματική υποστήριξη, στοιχεία απαραίτητα για να εξασφαλιστεί ότι θα συνεχίσω να παρουσιάζω νέες ιδέες

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)