

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Σύγχρονες προκλήσεις ηγεσίας στη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Δημήτριος Φειδάνογλου

Αθήνα, 2024

Τριμελής Επιτροπή

Δήμητρα Ιορδάνογλου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού,
Πάντειο Πανεπιστήμιο (Επιβλέπουσα)

Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Καθηγητής, Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού, Πάντειο
Πανεπιστήμιο

Μπέττυ Τσακαρέστου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και
Πολιτισμού, Πάντειο Πανεπιστήμιο



Copyright © Δημήτριος Φειδάνογλου, 2024

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες σε όλες και όλους όσοι συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Στα ηγετικά στελέχη από το 2023 Ελευσίς - Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης, το Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Αθηνών «Νύχτες Πρεμιέρας», το Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης, την Εθνική Λυρική Σκηνή, το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, το Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή, το Ινστιτούτο Σύγχρονης Ελληνικής Τέχνης, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, το Μουσείο Μπενάκη και το Ωδείο Αθηνών για την πολύτιμη συμμετοχή τους στην έρευνα, στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, την Επίκουρη καθηγήτρια κ. Δήμητρα Ιορδάνογλου για την πολύτιμη καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, καθώς και στην οικογένειά μου και στους φίλους μου για τη στήριξή τους.

Περίληψη

Οι κλάδοι πολιτισμού και δημιουργικότητας στερούνται συχνά οργανωσιακής κουλτούρας κατάλληλης για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, καθώς η δημιουργικότητα είναι συνυφασμένη με έλλειψη δεξιοτήτων και διαδικασιών μανάτζμεντ και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη, η ηγεσία σε έναν οργανισμό έρχεται αντιμέτωπη με ποικίλες προκλήσεις, πόσο μάλλον στους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπου η στελέχωσή τους σε μεγάλο βαθμό γίνεται με τρόπο διαφορετικό από αυτόν των άλλων κλάδων. Καθώς στην Ελλάδα τα δεδομένα σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας σύγχρονος ηγέτης σε αυτούς τους κλάδους είναι περιορισμένα, κρίθηκε σκόπιμη μία χαρτογράφηση τους. Τα κύρια ερωτήματα που απασχολούν την παρούσα έρευνα είναι ο εντοπισμός των κυριότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας ηγέτης πολιτιστικού οργανισμού, καθώς και η αξιολόγηση και αντιμετώπισή τους από τους ίδιους. Οι απαραίτητες δεξιότητες, το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, η πολλαπλότητα των εργασιακών ρόλων, η ανάδυση και προετοιμασία νέων ηγετών, ο ρόλος του φύλου στην ηγεσία, η διαμόρφωση συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος και η καταπολέμηση των διακρίσεων, αποτελούν επιμέρους ερωτήματα που αναδείχθηκαν παράλληλα με την συνδιαλλαγή με τη σχετική βιβλιογραφία.

Καταλληλότερη μέθοδος για την εξέταση όσο το δυνατόν περισσότερων πτυχών των παραπάνω ερωτημάτων κρίνεται η ποιοτική, με λήψη ημιδομημένων συνεντεύξεων, σε ηγετικά στελέχη πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας. Στην έρευνα συμμετέχουν 13 στελέχη, μέσω δια ζώσης συνεντεύξεων, προερχόμενα από τους εξής οργανισμούς: 2023 Ελευσίς - Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης, Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Αθηνών «Νύχτες Πρεμιέρας», Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης, Εθνική Λυρική Σκηνή, Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου, Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή, Ινστιτούτο Σύγχρονης Ελληνικής Τέχνης, Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, Μουσείο Μπενάκη και Ωδείο Αθηνών.

Κατόπιν ανάλυσης των αποτελεσμάτων, οι θεματικοί άξονες της έρευνας είναι το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, τα πεδία προκλήσεων που αντιμετωπίζει, οι δεξιότητες, το στυλ ηγεσίας και οι ρόλοι που αναλαμβάνει στον οργανισμό, η προαγωγή νέων ατόμων σε θέσεις ηγεσίας, ο ρόλος του φύλου και η ύπαρξη της «Γυάλινης Οροφής» στους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς και η προώθηση της συμπερίληψης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την πολυπλοκότητα της ηγεσίας στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας. Οι βραχυχρόνιες σχέσεις εργασίας, η εναλλαγή του προσωπικού στη βάση έργων, η έλλειψη οικονομικών πόρων, η ανάγκη ανάληψης πολλαπλών αρμοδιοτήτων από την πλευρά του προσωπικού (ηγητικού και μη), η απουσία νοοτροπίας και τεχνογνωσίας στα πλαίσια του μάνατζμεντ και η ποικιλομορφία στις δημιουργικές ομάδες αποτελούν πεδία προκλήσεων τα οποία οι ηγέτες στους κλάδους αυτούς αντιμετωπίζουν καθημερινά. Παράλληλα, ο ρόλος του φύλου και η συμπερίληψη αποτελούν αντικείμενα μελέτης σε διάφορους κλάδους της οικονομίας και επηρεάζουν τις δυναμικές που διαμορφώνονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να ανταπεξέρχονται στις προκλήσεις αυτές, χρειάζεται η ανάπτυξη ενός κατάλληλου συνόλου δεξιοτήτων από τους ηγέτες, προσανατολισμένου στη συναισθηματική νοημοσύνη. Παράλληλα, κρίνεται χρήσιμο οι διοικήσεις των πολιτιστικών οργανισμών να καταρτίσουν στρατηγικές ανάπτυξης νέων ηγετικών φυσιογνωμιών, ενίσχυσης της γυναικείας ηγεσίας και προώθησης της συμπερίληψης, προκειμένου να διευκολύνουν το έργο των ηγετών τους.

Λέξεις-κλειδιά: Ηγεσία, Διοικητικές Προκλήσεις, Πολιτιστική Διαχείριση, Πολιτιστικοί Οργανισμοί, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Contemporary leadership challenges in the management of cultural organizations

Dimitrios Feidanoglou

Abstract

The culture and creativity sectors often tend to lack an organizational culture suitable for effective leadership, as creativity is intertwined with a shortage of managerial and human resource management skills and procedures. On the other hand, leadership in an organization is faced with a variety of challenges, even more so in cultural organizations, in which staffing is largely done in a different way from that of other sectors. As in Greece the data on the challenges faced by a contemporary leader in these sectors are limited, it was considered appropriate to provide a mapping of these issues. The main research question is the identification of the main challenges that a leader of a cultural organization faces, as well as their evaluation and the ways they address them. The necessary skills, the most appropriate leadership style, the multiplicity of job roles, the development and preparation of new leaders, the role of gender in leadership, the formation of an inclusive work environment and the fight against discrimination are sub-questions that were highlighted alongside the interaction with the relevant literature.

The most appropriate method for examining as many aspects of the above questions as possible is the qualitative one, by conducting semi-structured interviews of leading executives of cultural organizations in Athens. 13 executives from the following organizations are participating in the survey, through face-to-face interviews: 2023 Eleusis - European Capital of Culture, Athens International Film Festival, Thessaloniki International Film Festival, Greek National Opera, National Archaeological Museum, Greek Film Centre, Basil & Elise Goulandris Foundation, Institute of Contemporary Greek Art, Museum of Cycladic Art, Benaki Museum and Athens Conservatoire.

After analyzing the results, the thematic axes of the research are the profile of the modern leader, the areas of challenges they face, the skills, leadership style and the roles they assume in the organization, the promotion of new people in leadership positions, the role of gender and the existence of the "Glass Ceiling" in cultural organizations, as well as the promotion of inclusion.

The results of the research confirm the complexity of leadership in the cultural and creative industries. Short-term working relationships, staff turnover on a project basis, lack of

financial resources, the need to take on multiple responsibilities on the part of staff (both managerial and non-managerial), lack of mindset and expertise within the context of management and diversity in creative teams are areas of challenges that leaders in these industries face daily. At the same time, the role of gender and inclusion are subjects of study in various sectors of the economy and influence the dynamics that are shaping human resources management. In order to meet these challenges, leaders need to develop an appropriate set of skills oriented towards emotional intelligence. At the same time, it seems useful for the management of cultural organizations to develop strategies for developing new leadership personalities, strengthening women's leadership, and promoting inclusion.

Keywords: Leadership, Management Challenges, Cultural Management, Cultural Organizations, Human Resource Management

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	11
2.1 Εργασία και ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς	11
2.2 Πεδία προκλήσεων.....	14
2.2.1 Ανάπτυξη δεξιοτήτων	14
2.2.2 Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας	18
2.2.3 Συμπερίληψη και πολιτικές ίσων ευκαιριών	25
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία.....	31
3.1 Ερευνητική διαδικασία.....	32
3.1.1. Δείγμα.....	33
3.1.2. Διαδικασία.....	35
3.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας	37
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα	39
4.1 Το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη πολιτιστικού οργανισμού	39
4.2 Κυριότερα πεδία προκλήσεων και μέσα ανταπόκρισης	42
4.2.1. Προκλήσεις που αφορούν στη διοίκηση του οργανισμού.....	43
4.2.2. Προκλήσεις στην εξεύρεση πόρων.....	45
4.2.3 Προκλήσεις σχετικές με αλλαγές στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας.....	46
4.3 Απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.....	46
4.4 Πολλαπλότητα ρόλων στους πολιτιστικούς οργανισμούς	50
4.5 Στυλ ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη και ενδοομαδικές σχέσεις	53
4.6 Ανάδυση νέων ηγετών: ευκαιρίες ανέλιξης στους πολιτιστικούς οργανισμούς	57
4.7 Προετοιμασία για την ανάληψη ηγετικού ρόλου.....	60
4.8 Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας πολιτιστικών οργανισμών	62

4.9 Το φαινόμενο της «Γυάλινης Οροφής» στους πολιτιστικούς οργανισμούς	65
4.10 Τρόποι ενίσχυσης της γυναικείας παρουσίας σε θέσεις ηγεσίας	67
4.11 Προώθηση της συμπερίληψης στους πολιτιστικούς οργανισμούς.....	70
4.11.1 ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα.	71
4.11.2 Τρανς ορατότητα.	72
4.11.3 Προσβασιμότητα σε ΑμεΑ.....	73
4.11.4. Κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες.	74
Κεφάλαιο 5. Απολογισμός της έρευνας	77
Κεφάλαιο 6. Συζήτηση - Συμπεράσματα	78
Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	84
Βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα Α.....	90

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Σε έναν τομέα τόσο ανθρωποκεντρικό όσο αυτός του πολιτισμού, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες, δεδομένου ότι πρόκειται για οργανισμούς όπου το προϊόν παράγεται από ανθρώπους, το διαχειρίζονται άνθρωποι και απευθύνεται σε ανθρώπους, επιδιώκοντας παράλληλα μια ευρύτερη επίδραση στην κοινωνία. Η ηγεσία, ως μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, κατέχει ξεχωριστή θέση σε αυτό το πλαίσιο, συμβάλλοντας καθοριστικά στην διαμόρφωση του πολιτιστικού προϊόντος και στη χάραξη μιας ευρύτερης πολιτικής για τον πολιτισμό.

Οι πολιτιστικοί και καλλιτεχνικοί οργανισμοί είναι αντιμέτωποι με μια σειρά συνθηκών που καθιστούν την ηγεσία τους πολύπλοκο ζήτημα, καθώς καλούνται να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον διαχρονικά υποχρηματοδοτούμενο. Το 2021 η ελληνική κυβέρνηση δαπάνησε μόλις το 1,1% του ΑΕΠ για τον πολιτισμό, τον αθλητισμό και τη θρησκεία (Eurostat, 2022). Η ιδιωτική πρωτοβουλία στον πολιτισμό είναι σε εξίσου δυσμενή θέση, καθώς οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί στηρίζουν την λειτουργία τους σε αβέβαιες χορηγίες, η εξασφάλιση των οποίων επηρεάζει ακόμα και την επιλογή του πολιτιστικού ή καλλιτεχνικού περιεχομένου. Από την άλλη, οι ιδιαιτερότητες στις σχέσεις εργασίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι μία ακόμα σημαντική παράμετρος για τους ηγέτες, καθώς οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου για βραχυπρόθεσμες συνεργασίες, οι εξωτερικές αναθέσεις και το freelancing, αλλά και η αδήλωτη εργασία – με όλες τις επιπτώσεις που τα καθεστώτα αυτά συνεπάγονται για τα εργασιακά δικαιώματα και τις απολαβές των εργαζομένων – είναι καταστάσεις εξαιρετικά συνηθισμένες και προσθέτουν ένα ακόμα εμπόδιο στους επικεφαλής στους κλάδους αυτούς.

Η ηγεσία είναι ένα πεδίο το οποίο αντιμετωπίζει προκλήσεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, καθώς καλείται να συμβαδίζει με την επικαιρότητα και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους έμψυχους και υλικούς πόρους του οργανισμού, ώστε αυτός να επιτύχει τον σκοπό του. Στην δε περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών, οι προκλήσεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν ούτως ή άλλως τα ηγετικά στελέχη γιγαντώνονται σε ένα εργασιακό πλαίσιο, το οποίο υφίσταται τις παραπάνω δυσκολίες.

Καθώς μέχρι σήμερα η ελληνική βιβλιογραφία σχετική με την ηγεσία σε πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ευρύτερα, είναι

περιορισμένη, κρίνεται σκόπιμη η χαρτογράφηση του ηγετικού προφίλ στους ελληνικούς κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, αλλά και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν επιτελώντας τα ηγετικά τους καθήκοντα σε αυτούς. Η εργασία αυτή, εκτός από μια χαρτογράφηση ζητημάτων ηγεσίας στην διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών (όπως το προφίλ των ηγετών, τα συνηθέστερα ηγετικά στυλ, τον σχηματισμό των ομάδων, την εμφάνιση νέων ηγετικών φιγούρων κ.α.), εστιάζει και σε επιμέρους πεδία προκλήσεων που θεωρούνται επίκαιρα και αφορούν τους σύγχρονους οργανισμούς ευρύτερα: την ανάπτυξη των απαραίτητων ηγετικών δεξιοτήτων, τον ρόλο του φύλου και τη γυναικεία ηγεσία, και τέλος τη συμπερίληψη και την ισότητα ευκαιριών. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, κρίνεται σκόπιμη η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που άπτεται των αντικειμένων αυτών, καθώς και η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας, μέσω συνεντεύξεων με τους ίδιους τους ηγέτες που αφορά η παρούσα εργασία.

Η εργασία ξεκινά με μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου πάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα, σχετικά με την ηγεσία στους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και τα επί μέρους πεδία προκλήσεων που εξετάζονται. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία την οποία ακολουθεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που προσέφερε η έρευνα, ακολουθούμενα από μία αξιολόγηση της ερευνητικής διαδικασίας, των περιορισμών που αυτή αντιμετώπισε κατά την υλοποίησή της και προτάσεις για μελλοντική έρευνα σε σχέση με το θέμα αυτής. Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν συσχετίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα με την σχετική βιβλιογραφία, σχετικά με την αντιμετώπιση των σύγχρονων ηγετών πολιτιστικών οργανισμών στην Ελλάδα απέναντι στις προκλήσεις που συναντούν καθημερινά.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εργασία και ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Τα σύγχρονα, ευμετάβλητα εργασιακά περιβάλλοντα καθιστούν την ανάπτυξη της ηγεσίας μια πρόκληση (Iordanoglou, 2018). Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2016), ο τρόπος που προσεγγίζεται η ηγεσία των οργανισμών χρειάζεται αναδιοργάνωση, καθώς το παραδοσιακό ιεραρχικό μοντέλο της πυραμίδας δεν παράγει ηγέτες αρκετά γρήγορα για να καλύψει τις ανάγκες του οργανισμού και τον ρυθμό που αυτές ανακύπτουν. Αυτή η ανάγκη είναι ορατή και στην περίπτωση των δημιουργικών βιομηχανιών, παρόλο που είναι λιγότερο «επιχειρηματικές» από άλλους κλάδους, είναι πιο προσωπικές και το συναίσθημα αποτελεί σημαντικό παράγοντα (Mallia, 2019).

Σύμφωνα με τον Peddler (2011), οι Δημιουργικές και Πολιτιστικές Βιομηχανίες αποτελούνται σε μεγάλο βαθμό από σύγχρονους οργανισμούς, όπου η φύση του προϊόντος συχνά δεν είναι γνωστή μέχρι την τελευταία στιγμή, το εργατικό δυναμικό είναι εξαιρετικά ποικιλόμορφο, ορίζεται από το επάγγελμα, το πάθος, τις δεξιότητες, την εμπειρία... και ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής είναι υψηλού κινδύνου, γεμάτο ασάφεια και συχνά μόνο σε συμπαραγωγή με μια σειρά από διαφορετικούς εταίρους. Οι δημιουργικές βιομηχανίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις τύπους, με διαφορετικά οργανωσιακά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Αυτοί είναι: α) οργανισμοί του δημοσίου, όπου η εργασία στα δημιουργικά τμήματα προσομοιάζει περισσότερο στα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα παρά στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας του ιδιωτικού, β) μεγάλοι ιδιωτικοί δρώντες στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, όπως τα τηλεοπτικά κανάλια, όπου οι πρακτικές εργασίας είναι πιο καθορισμένες, όπως και αυτή της ελεύθερης απασχόλησης («*freelancing*») και της βραχυχρόνιας ανάθεσης έργων σε μικρότερες εταιρίες, και γ) μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες στελεχώνονται από ένα μίγμα μόνιμων εργαζομένων και ελεύθερων επαγγελματιών. Και στους τρεις τύπους η εργασία έχει εν πολλοίς τη μορφή ανάθεσης έργου, ιδίως στον δεύτερο και τρίτο τύπο (Warhurst & Thomson, 2006).

Ο Caves (2000) μελέτησε τις δημιουργικές βιομηχανίες, παρουσιάζοντας μία από τις πληρέστερες αναλύσεις. Καταλήγει στο ότι στις δημιουργικές βιομηχανίες: α) η εκπαίδευση συμβιβάζει την αυτοέκφραση με την δυνατότητα βιοπορισμού από την δημιουργική

εργασία, β) η αξιολόγηση των υποψηφίων επαγγελματιών γίνεται με τη μορφή διαγωνισμού, όπου συνεξετάζονται η επάρκεια, η απήχηση στο κοινό και ανταπόκριση σε συνθήκες πίεσης, γ) οι διαμεσολαβητές εντοπίζουν ανερχόμενα ταλέντα, σχηματίζοντας τα προσωπικά τους δίκτυα και ανοίγοντας σημαντικές διόδους ανέλιξης, και δ) η παραγωγή γίνεται σε συνθήκες ρίσκου και αβεβαιότητας, ενθαρρύνοντας τον σχεδιασμό εναλλακτικών στρατηγικών. Στη βάση όλων αυτών των σχέσεων βρίσκονται συμβάσεις εργασίας των δημιουργών με τους διαμεσολαβητές, οι οποίες έχουν ως στόχο να καταλείψουν το ρίσκο και τα κέρδη ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη. Ωστόσο, το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό αυτό δεν αξιοποιείται πλήρως, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός χάσματος ανάμεσα στους εργαζομένους που θέλουν να ενταχθούν στις δημιουργικές βιομηχανίες και στη ζήτηση. Το κόστος συντήρησης αυτού του εργατικού δυναμικού καλύπτεται από άλλους τομείς εργασίας, από το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον των επαγγελματιών αυτών ή από κρατικές επιδοτήσεις (McKinlay & Smith, 2009).

Η ιδέα της δημιουργικής εργασίας βασίζεται σε ορισμένες οικονομικές λειτουργίες ανεπτυγμένων οικονομιών, με έμφαση στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την πολιτιστική παραγωγή. Η μορφή εργασίας που απαιτείται για την επιτέλεση των λειτουργιών αυτών διαφέρουν ουσιαστικά από την συνήθη παραγωγική διαδικασία. Η σχετική βιβλιογραφία έχει εξετάσει ορισμένα σημεία διαφοράς, όπως την επιχειρηματικότητα και την αυτοαπασχόληση, την ευελιξία στην εργασία, την ανάπτυξη δικτύων και την παραγωγή με τη μορφή ανάθεσης έργου (McKinlay & Smith, 2009).

Μια συχνή υπόθεση είναι ότι οι δημιουργικοί εργαζόμενοι αναζητούν αυτονομία στην εργασία, με αποτέλεσμα να εγκαταλείπονται εντέλει οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές και να δυσχεραίνεται ο έλεγχος και η διαχείριση των εργαζομένων αυτών. Στην πραγματικότητα, η δημιουργική εργασία απαιτεί συνήθως την τήρηση ενός καθορισμένου πρωτόκολλου/ «κανόνα», τον οποίο ο εργαζόμενος οφείλει να μάθει και να ακολουθεί, και εν συνεχεία υπεισέρχεται το στοιχείο της καινοτομίας και της δημιουργικότητας που διαφοροποιεί το προϊόν της εργασίας από τον «κανόνα». Εξάλλου, ακόμα και οι καλλιτέχνες (ηθοποιοί, μουσικοί, συγγραφείς κ.λπ.) έχουν στοιχεία ρουτίνας στην εργασία τους, με την μορφή του στυλ ή του είδους που υπηρετούν.

Καθώς ο ηγέτης ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι επιπλέον επιφορτισμένος με την ευθύνη της σύνδεσης του οργανισμού με την κοινωνία και τον πολιτισμό, η ηγεσία που ασκεί δεν μπορεί παρά να διαφέρει από αυτή κάποιας εταιρείας ή άλλου οργανισμού. Παρόλο που

οι εταιρικές δομές και η κατανομημένη ηγεσία προσδίδει κύρος και αξιοπιστία στον οργανισμό, διευκολύνοντας την προσέλκυση πόρων, αποτελεί μια προσέγγιση ασφαλή και συμβατική (Mallia, 2019). Στην πραγματικότητα, οι ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών μπορεί να μην είναι μέρη της ιεραρχικής δομής του και οι σχέσεις ηγεσίας δεν μπορούν να καθοριστούν απόλυτα βάσει ιεραρχικών κριτηρίων, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητο να προσδιορίζεται ο όρος της ηγεσίας. Ο προσδιορισμός αυτός γίνεται βάσει μιας σειράς παραγόντων που υποδεικνύουν καθεστώς ηγεσίας, αντιστοιχίζοντας τους τίτλους θέσεων ενός οργανισμού (CEO, Lead, Senior, Junior κ.α.), βάσει της εμπέλειας που έχουν ομολογί των ηγετών εκτός της ιεραρχίας του οργανισμού, γεωγραφικών κριτηρίων, οράματος, καινοτομίας, σημασίας στον κλάδο, ανάπτυξης στρατηγικής και καλλιέργειας σχέσεων (Dodd, 2012).

Στη σχετική βιβλιογραφία παρατηρείται μια ποικιλομορφία απόψεων σχετικά με το πώς ορίζεται η σωστή ηγεσία των πολιτιστικών οργανισμών, η οποία καθορίζεται από το στυλ ηγεσίας, τις καταβολές του ηγέτη και την κουλτούρα του οργανισμού (Pedler, 2011). Για να φτάσει, πάντως, ένας δημιουργικός εργαζόμενος να αναλάβει ηγετικό ρόλο στον οργανισμό, η προετοιμασία που παρέχεται στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη. Συνήθως η προαγωγή σε μια ηγετική θέση προκύπτει ως αποτέλεσμα ανταμοιβής, ακόμα κι αν η νέα θέση απαιτεί δεξιότητες τελείως διαφορετικές από εκείνες της προηγούμενης. Παράλληλα, είναι συχνό φαινόμενο άνθρωποι με καθόλου δημιουργικές δεξιότητες να καλούνται να λάβουν δημιουργικές αποφάσεις, ή να ηγηθούν δημιουργικών ανθρώπων (Mallia, 2019). Ωστόσο, το ζήτημα της συνύπαρξης των δύο διαφορετικών αυτών προσεγγίσεων απασχολεί τους πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι καταφεύγουν συχνά στον καταμερισμό αρμοδιοτήτων ανάμεσα στον Καλλιτεχνικό Διευθυντή και τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, όπως στην περίπτωση θεατρικών οργανισμών (Pedler, 2011).

Ως προς τα επικρατέστερα στυλ ηγεσίας, ο Bernard M. Bass διέκρινε δύο συμπεριφορές ηγετών για την επίτευξη στόχων: την συναλλαγματική ηγεσία (*transactional leadership*), όπου οι ακόλουθοι υλοποιούν διαδικασίες και επιτυγχάνουν στόχους δηλωμένους και προαποφασισμένους από τον ηγέτη, και την μετασχηματιστική ηγεσία (*transformational leadership*), όπου ο ηγέτης παρακινεί και εμπνέει τους ακολούθους να υπερβούν τις συνήθεις συμπεριφορές τους στην εργασία. (Byrnes, 2009). Συνήθως οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών είναι μετασχηματιστικοί ηγέτες, καθώς έχουν

ένα όραμα και η προσωπικότητά τους και οι επικοινωνιακές τους δεξιότητες τους επιτρέπουν να το μεταδώσουν στους ακολούθους τους. Γι' αυτό και το μετασηματιστικό στυλ αποκαλείται συχνά «δημιουργική ηγεσία» (Mallia, 2019). Σημαντικός είναι ο ρόλος της αυθεντικότητας και της αυθεντικής ηγεσίας, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης έχει βαθιά επίγνωση του πώς η σκέψη και η συμπεριφορά του γίνονται αντιληπτές από τους άλλους, καθώς και για τις δικές του αρχές, γνώσεις και δυνάμεις (Avolio et al., 2004). Ωστόσο, η αυθεντικότητα θεωρείται αναπόσπαστο συστατικό της μετασηματιστικής ηγεσίας. Το αυταρχικό στυλ είναι επίσης αρκετά συνηθισμένο, ιδιαίτερα στους άνδρες ηγέτες (Rosener, 1990). Ένα τέταρτο στυλ ηγεσίας που εμφανίζεται στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας είναι το μη παρεμβατικό μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ελάχιστες υποδείξεις και βασίζεται στην αυτονομία (Mallia, 2019). Τέλος, το «ηρωικό» στυλ, σύμφωνα με το οποίο οι ηγέτες παρουσιάζονται ως άτομα-παντογνώστες, εξασφαλίζουν τους απαραίτητους πόρους για την εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού και συνδυάζουν ποικίλες δεξιότητες, όπως επιχειρηματικές, λογιστικές, στρατηγικής (Pedler, 2011). Σε μια απόπειρα «συμβιβασμού» των παραπάνω στυλ, εμφανίζεται και ο όρος «μικτή ηγεσία», η οποία είναι πολυφωνική και βασίζεται στον συνδυασμό ηρωικών και διαμεσολαβητικών ηγετών (Collinson & Collinson 2009). Τέλος, με βάση τη Θεωρία Χ-Υ, στους καλλιτεχνικούς οργανισμούς παρατηρείται συνύπαρξη των δύο στυλ, προκαλώντας μια αντίφαση που επηρεάζει και τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι αντιθέσεις μπορεί να είναι τόσο μεγάλες ώστε να υπάρχουν οργανισμοί που είτε ηγούνται τοξικοί ηγέτες, είτε στερούνται ηγεσίας και αυτό-οργανώνονται (Byrnes, 2009).

2.2 Πεδία προκλήσεων

2.2.1 Ανάπτυξη δεξιοτήτων

Οι δημιουργικοί ηγέτες υιοθετούν πολύπλοκους ρόλους και αναλαμβάνουν πολλαπλές αρμοδιότητες, από λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέχρι τη διαχείριση πελατών (Mallia, 2019). Στην περίπτωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ειδικότερα, οι περισσότεροι καλλιτεχνικοί οργανισμοί δεν διαθέτουν διακριτό σχετικό τμήμα, με αποτέλεσμα οι έχοντες ηγετικές θέσεις να πρέπει να παρακολουθούν στενά τις σχετικές διαδικασίες και νομοθεσία. Δεν είναι σπάνια τα φαινόμενα μηνύσεων στους καλλιτεχνικούς κλάδους, ακριβώς ως απόρροια τέτοιων λανθασμένων χειρισμών (Byrnes, 2009).

Παράλληλα, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στην προσέλκυση ταλέντων, καθώς οι οικονομικές απολαβές δεν ανταποκρίνονται πάντα στις προσδοκίες των υποψηφίων, ιδιαίτερα σε θέσεις διοίκησης ή διαχείρισης. Οι καλλιτέχνες, οι σχεδιαστές και οι τεχνικοί αντιμετωπίζουν ακόμα μεγαλύτερη δυσκολία, καθώς οι συνεργασίες είναι βραχυχρόνιες και καταφεύγουν κατά κανόνα σε παράλληλες εργασίες (Byrnes, 2009).

Η ανάληψη πολλαπλών ρόλων από τους δημιουργικούς ηγέτες είναι εντονότερη στον 21^ο αιώνα, με την εμφάνιση της τάσης των «*T-shaped workers*», οι οποίοι θεωρούνται όλο και πιο αναγκαίοι στις δημιουργικές βιομηχανίες. Πρόκειται για ανθρώπους που διαθέτουν βαθιά εξειδίκευση και γνώση ενός πεδίου (η κάθετη πλευρά του «T»), ενώ παράλληλα διατηρούν έντονο ενδιαφέρον εξερεύνησης και πρόθεση να αναλάβουν διαφορετικούς ρόλους (η οριζόντια πλευρά του «T») (Brown, 2005).

Για να ανταποκριθεί ο σύγχρονος ηγέτης σε αυτές τις απαιτήσεις, χρειάζεται η ανάπτυξη ενός συνόλου δεξιοτήτων συνδεδεμένων με την επιτυχημένη ηγεσία. Σύμφωνα με τους Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Ιωαννίδη και Λέανδρο (2016), οι δεξιότητες αυτές είναι δέκα και διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: α) δεξιότητες αυτό-διαχείρισης (αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, αξιοπιστία), β) επιχειρηματικές δεξιότητες (αναλυτική λήψη αποφάσεων, στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός, δημιουργική επίλυση προβλημάτων), και γ) δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων (συνεργασία, διαπροσωπική επικοινωνία, δικτύωση, παρακίνηση/κινητοποίηση των άλλων. Η αξιοπιστία, η συνεργασία και ομαδική δουλειά θεωρούνται εξίσου σημαντικές για τους μελλοντικούς ηγέτες, τόσο σε ευρωπαϊκούς όσο και σε αμερικανικούς οργανισμούς. Ωστόσο, στην Ευρώπη δίνεται έμφαση σε επιχειρηματικές δεξιότητες, ενώ στις ΗΠΑ σε δεξιότητες αυτό-διαχείρισης και διαχείρισης ανθρώπων (Ιορδάνογλου et al., 2016).

Ταυτόχρονα, υπάρχει έλλειμμα στην κατοχή των ανωτέρω δεξιοτήτων στους νέους εργαζομένους, τόσο στην Ευρώπη (με πρώτες την στρατηγική σκέψη και σχεδιασμό και την έμπνευση των άλλων) όσο και στις ΗΠΑ (με πρώτες την αυτοεπίγνωση, την παρακίνηση/κινητοποίηση και την κατανομή αρμοδιοτήτων). Μία αιτία αυτής της διαφοράς είναι η ελλιπής ή ακατάλληλη εκπαίδευση ή εμπειρία των εργαζομένων, ενώ λύσεις μπορούν να βρεθούν στον διάλογο μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών (νέων επαγγελματιών, επιχειρηματιών, ακαδημαϊκών) (Ιορδάνογλου et al., 2016).

Καθώς στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας οι ομάδες σχηματίζονται με πολλούς τρόπους, οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων καθίστανται ακόμα πιο περίπλοκες.

Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι άτομα προερχόμενα από τον οργανισμό, δεν είναι όμως σπάνιο φαινόμενο να δημιουργούνται ομάδες ανεξαρτήτων συνεργατών (*freelancers*) με συγκεκριμένο χρονικό άξονα και για συγκεκριμένο project. Η πρακτική αυτή αναφέρεται ως «Μοντέλο Hollywood», το οποίο με την ανάδυση της «*Gig economy*» είναι πολύ σύνηθες. Στα πλεονεκτήματά του, δίνει στον ηγέτη την ελευθερία να σχηματίσει εξατομικευμένες ομάδες που ταιριάζουν καλύτερα στην εκάστοτε περίπτωση. Ωστόσο, οι προκλήσεις που προκύπτουν λόγω της βραχυχρόνιας συνεργασίας και οι διαφορετικές δυναμικές που σχηματίζονται επηρεάζουν το κλίμα του οργανισμού. Οι ανεξάρτητοι επαγγελματίες αναζητούν ευκαιρίες απασχόλησης μέσω των δικτύων και των δημιουργικών συστάδων («*clusters*») (Mallia, 2019). Παράλληλα, συνηθισμένος είναι και ο εθελοντισμός, ο οποίος συχνά αποτελεί ξεχωριστό πεδίο σε έναν πολιτιστικό οργανισμό. Το όφελος της εξοικονόμησης πόρων σε μισθούς είναι σημαντικό, όμως και το κόστος που απαιτείται για την προσέλκυση, εκπαίδευση και εποπτεία των εθελοντών αυτών δεν είναι αμελητέο (Brugmes, 2009).

Μία δεξιότητα που προστίθεται και αφορά τους δημιουργικούς ηγέτες είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας στα πλαίσια του οργανισμού. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά της εργασίας για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (Hartley et al., 2013). Το μοντέλο της Amabile (2012) για τα συστατικά της δημιουργικότητας είναι από τις πιο αποδεκτές και διαδεδομένες θεωρίες για την ατομική και οργανωσιακή δημιουργικότητα. Σύμφωνα με αυτό, η δημιουργικότητα προϋποθέτει την ύπαρξη τεσσάρων χαρακτηριστικών. Τα πρώτα τρία αφορούν το άτομο: δεξιότητες σχετικές με τον κλάδο, δημιουργικές δεξιότητες (καινοτόμα σκέψη) και εσωτερική παρακίνηση. Το τέταρτο στοιχείο είναι το περιβάλλον στο οποίο το άτομο εργάζεται, και κυρίως το κοινωνικό. Σύμφωνα με την Amabile, ο ρόλος του ηγέτη βρίσκεται στο κέντρο των τριών ατομικών χαρακτηριστικών, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου οι ακόλουθοί του θα νιώθουν ότι μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο.

Σύμφωνα με τους McKinlay & Smith (2009) υπάρχει η εσφαλμένη αντίληψη ότι η ουσιαστική διαφορά της δημιουργικής εργασίας από κάθε άλλη μορφή εργασίας είναι η κατοχή του μονοπωλίου στην δημιουργικότητα. Ωστόσο στην πραγματικότητα η δημιουργικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που ενυπάρχει σε κάθε κλάδο, λιγότερο ή περισσότερο. Η δημιουργικότητα είναι απαραίτητο συστατικό για την ανάπτυξη ιδεών, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτό έχει σαν

αποτέλεσμα μια μεταστροφή στη φύση της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων, προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός και να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους, παρέχοντάς τους πιο ευέλικτους όρους εργασίας αντί παραδοσιακών δομών που μπορεί να γίνουν καταπιεστικοί.

Ένας ικανός δημιουργικός ηγέτης επηρεάζει την δημιουργικότητα με τρεις τρόπους: α) απευθείας, συνεισφέροντας την δική τους γνώση του αντικειμένου, β) λειτουργώντας ως μέντορας και αναπτύσσοντας τα talέντα των ακολούθων του, και γ) ενθαρρύνοντας τα εσωτερικά κίνητρα των υπαλλήλων (Amabile et al., 2004). Ο πρώτος τρόπος αφορά στις «σκληρές» δεξιότητες και την εμπειρία του ηγέτη. Οι άλλοι δύο τρόποι δεν σχετίζονται με την κατοχή του συγκεκριμένου αντικειμένου, αλλά με «ήπιες» δεξιότητες του στελέχους να ασκεί αποτελεσματικά την ηγεσία. Οι ήπιες δεξιότητες που προκρίνονται ως πλέον σημαντικές είναι η επικοινωνία (γραπτή, προφορική, διαπροσωπική), η ομαδική εργασία, οι δεξιότητες παρουσίασης (δεδομένου ότι τα άτομα αυτά επιφορτίζονται σχεδόν πάντα και με την προβολή και εκπροσώπηση του οργανισμού), ο επαγγελματισμός, η οργάνωση, η επίλυση προβλημάτων και η κριτική σκέψη, η ευελιξία και η ενσυναίσθηση (Mallia, 2019).

Λόγω της πολυπλοκότητας του δημιουργικού ηγέτη, προκύπτουν συχνά παρανοήσεις σε σχέση με τον ρόλο αυτόν. Η πρώτη είναι η εσφαλμένη ταύτιση του με την δημιουργική προσωπικότητα. Οι άνθρωποι με δημιουργική προσωπικότητα φαίνεται να έχουν ένα εγγενές πλεονέκτημα στην δημιουργική ηγεσία, καθώς κατέχουν ήδη πολλά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, με την προϋπόθεση όμως της απόκτησης και εξέλιξης των δεξιοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται για να γίνει κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης. Ωστόσο χρειάζεται κατανόηση του κλάδου στον οποίο υπάγεται ο οργανισμός, και αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά μεταξύ ενός δημιουργικού επαγγελματία και ενός δημιουργικού ηγέτη (Mallia, 2019).

Επιπλέον, είναι σημαντική η διάκριση του δημιουργικού ηγέτη από τον δημιουργικό μάνατζερ - όπως άλλωστε και σε κάθε άλλον κλάδο. Ηγεσία είναι η χρήση της εξουσίας του μάνατζερ για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων. Η αποτελεσματική χρήση της εξουσίας επηρεάζεται και από τον σεβασμό που κερδίζει το άτομο που ηγείται. Η ηγεσία είναι αναγκαία, αλλά όχι και επαρκής συνθήκη για την επιτυχία ενός μάνατζερ. Το αν οι ρόλοι του ηγέτη και του μάνατζερ συνυπάρχουν εξαρτάται από τις δεξιότητες που το εκάστοτε άτομο διαθέτει (Byrnes, 2009). Εκτός όμως από τη συνύπαρξη των ρόλων υπάρχει και η έννοια της αλληλοσυμπλήρωσης, καθώς ο ρόλος του ηγέτη αφορά σε άτομα που έχουν ήδη

αναλάβει διοικητική ευθύνη, κατέχουν δηλαδή θέση μάνατζερ. Το μεν μάνατζμεντ εστιάζει στην πολυπλοκότητα της καθημερινής διαχείρισης, ενώ η ηγεσία σε υψηλότερες επιδιώξεις του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, 2018).

Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την απόδοση ενός ή περισσότερων ανθρώπων σε έναν οργανισμό. Οργανώνει και διαχειρίζεται πόρους του οργανισμού, έμψυχους και υλικούς, με τρόπο τέτοιο ώστε να βοηθήσει στην επίτευξη του στόχου του τελευταίου. Υπό αυτήν την έννοια, στους Κλάδους Πολιτισμού και Δημιουργικότητας θα θεωρούσαμε μάνατζερ έναν σκηνοθέτη, έναν χορογράφο και άλλους αντίστοιχους συντελεστές. Οι αρμοδιότητές του αναπτύσσονται σε τρία επίπεδα: το λειτουργικό (το οποίο περιλαμβάνει τις καθημερινές εργασίες), το μεσαίο/διαχειριστικό (το οποίο συντονίζει τις εργασίες με τρόπο ώστε να συμφωνούν με την στρατηγική που έχει χαραχθεί) και το στρατηγικό (που αφορά στον σχεδιασμό της ίδιας της στρατηγικής) (Byrnes, 2009).

Ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές, μία ακόμα σημαντική διάκριση είναι αυτή μεταξύ εσωστρέφειας/εξωστρέφειας. Οι δημιουργικοί άνθρωποι παρουσιάζονται περισσότερο εσωστρεφείς. Παράλληλα, οι εσωστρεφείς άνθρωποι τείνουν να έχουν πιο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, ένα χαρακτηριστικό απαραίτητο για την αποτελεσματική ηγεσία. Ένας ηγέτης με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να κατανοεί καλύτερα τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων, ανεξαρτήτως από το πώς τα εκφράζουν. Αυτό βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία, μια αμφίροπη διαδικασία που περιλαμβάνει και το να ακούς τους άλλους. Έτσι ο ηγέτης επιτυγχάνει να συγκεντρώνει πληροφορίες και ιδέες, αλλά και να χαίρει εμπιστοσύνης και εκτίμησης εντός της ομάδας (Mallia, 2019).

2.2.2 Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας

Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στην εργασία ανεξαρτήτως κλάδου, αρκεί να αναλογιστούμε ότι μόλις 55 στις 100 γυναίκες παγκοσμίως εργάζονται επί πληρωμή, με τον αντίστοιχο αριθμό για τους άνδρες να είναι 80 στους 100 (Παπαλεξανδρή, 2018). Το ενδιαφέρον για τις διαφορές στην ηγεσία ανδρών και γυναικών εμφανίστηκε τη δεκαετία του '70, με εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες. Τη δεκαετία του '90, όταν ξεκίνησε η άρση του διαχωρισμού επαγγελματιών βάσει φύλου, το ενδιαφέρον της βιβλιογραφίας στράφηκε στις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τα στυλ ηγεσίας που αποδίδονται στις γυναίκες. Όπως δείχνουν οι μελέτες αυτές, τα στυλ ηγεσίας των γυναικών προσομοιάζουν περισσότερο στη

συμμετοχική και δημοκρατική ηγεσία, συνεπώς είναι περισσότερο συνδεδεμένη με τη μετασχηματιστική ηγεσία παρά με τη συναλλακτική (Dodd, 2012).

Παρότι έχει επιτευχθεί σημαντική πρόοδος ως προς τη συμπερίληψη γυναικών σε αρκετές δημιουργικές βιομηχανίες, κλάδοι όπως το *gaming* και η τεχνολογία γίνονται όλο και λιγότερο συμπεριληπτικοί (Conor et al. 2015). Επιπλέον, ακόμα κι αν τα στατιστικά για την παρουσία γυναικών μπορεί να δείχνουν ίση παρουσία των δύο φύλων, στην πράξη είναι λιγότερες οι γυναίκες σε δημιουργικές θέσεις και κυρίως σε θέσεις ηγεσίας, τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και αλλού. Ενδεικτικά, σύμφωνα με έρευνα της Barnett (2010), ανάμεσα σε 55 διαφημιστικές εταιρείες στη Νέα Ζηλανδία, μόλις μία είχε γυναίκα επικεφαλής. Η Metropolitan Opera, καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της, έχει ανεβάσει έργα γραμμένα από γυναίκα μόλις δύο φορές. Σε μεγάλους εκδοτικούς οίκους οι περισσότερες θέσεις ηγεσίας κατέχονται από άνδρες. Το κίνημα #OscarsSoWhite, εκτός από τις ανισότητες ανάμεσα σε λευκούς και έγχρωμους εργαζομένους στις παραγωγές του Hollywood, κατέδειξε επιπλέον την ελλιπή εκπροσώπηση γυναικών στην κινηματογραφική βιομηχανία. (Mallia, 2019).

Η ίση εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών στην εργασία δεν αποτελεί μόνο ζήτημα ισότητας, αλλά έχει σημαντικές επιδράσεις και στην απόδοση των ομάδων. Συγκεκριμένα, έρευνες έχουν δείξει ότι στις ομάδες όπου υπάρχει διαφορετικότητα των φύλων, οι πολλαπλές πηγές πληροφόρησης, οι ποικίλες γνώσεις για την αγορά και η προσέλκυση ταλαντούχων γυναικών αυξάνουν την αποδοτικότητα της ομάδας. Επιπλέον, φαίνεται πως διοικητικά συμβούλια στα οποία μετέχουν γυναίκες επιτυγχάνουν καλύτερα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, παρουσιάζουν λιγότερα φαινόμενα «*groupthinking*», ενώ επιχειρήσεις διοικούμενες από γυναίκες προχώρησαν σε λιγότερες απολύσεις την περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2008, σε σχέση με οργανισμούς διοικούμενους από άνδρες. Συνολικά, σύμφωνα με την Thomson (2015), οι ομάδες που περιλαμβάνουν γυναίκες τείνουν να είναι πιο έξυπνες.

Μία έρευνα που εξετάζει τον θετικό αντίκτυπο που είχε στην οικονομία η είσοδος των γυναικών στην εργασία είναι αυτή της Amanda Weinstein (2018), η οποία ανέλυσε το πώς η αύξηση των εργαζομένων γυναικών με τα χρόνια επηρέασε διαφορετικά την οικονομία μεγάλων πόλεων (συγκεκριμένα, μελέτησε την αύξηση των μισθών σε 250 μητροπολιτικές περιοχές των ΗΠΑ). Στην έρευνά της φάνηκε ότι η είσοδος των γυναικών στο εργατικό δυναμικό οδηγούσε στην παραγωγικότητα των πόλεων και την αύξηση των μισθών. Τα

μοντέλα που ανέπτυξε η Weinstein για τις πόλεις αυτές έδειξαν ότι, κατά μέσο όρο, για κάθε αύξηση της τάξεως του 10% στο γυναικείο εργατικό δυναμικό, ο μέσος μισθός αυξάνεται (τουλάχιστον) κατά 5%, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες εργαζομένους. Ένας λόγος πίσω από αυτήν την εξέλιξη είναι ότι η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό λειτουργεί ανταγωνιστικά προς τους άνδρες εργαζομένους (ειδικά αφότου αυτές ξεπέρασαν τους άνδρες στην απόκτηση πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης). Παρόλα αυτά, η συνεισφορά των γυναικών στην ομαδική δουλειά αναγνωρίζεται λιγότερο απ' ότι των ανδρών (Mallia, 2019). Τα συμπεράσματα της Weinstein διασταυρώνονται με αυτά των ερευνών του Cristian Deszö από το University of Maryland και του David Ross από το Columbia University, οι οποίοι μελέτησαν τη λίστα S&P Composite 1500. Οι έρευνές τους έδειξαν ότι η συμμετοχή των γυναικών σε υψηλές θέσεις ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε μέση αύξηση της αξίας της εταιρίας 42 εκατ. δολαρίων.

Οι γυναίκες τείνουν να έχουν διαφορετικές ποιότητες στο στυλ εργασίας τους και οι διαφορές αυτές μπορούν να συμβάλλουν σε προτιμητέες συμπεριφορές, σκέψεις και ηγετικές ικανότητες- ωστόσο, η προκατάληψη λόγω φύλου έχει παρεμποδίσει την απόκτηση ηγετικών θέσεων (Ely, Ibarra & Kolb, 2011- Vinnicombe & Singh, 2011). Σύμφωνα με τη λίστα «Fortune 500» του 2018, μόλις 24 εταιρίες είχαν γυναίκα επικεφαλής, δηλαδή το 4.8% του συνόλου (Appelbaum, D' Antico & Daoussis, 2019).

Διακρίσεις σε βάρος των γυναικών μπορούν να εντοπιστούν σε κάθε στάδιο των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ως προς την προσέλκυση και την επιλογή, συχνά παρατηρούνται μη συνειδητές διακρίσεις, οφειλόμενες σε έμμεσες προκαταλήψεις των υπευθύνων. Ειδικότερα στη διαδικασία των συνεντεύξεων, τα υποκειμενικά κριτήρια για το φύλο ή και την ηλικία ενδέχεται να επηρεάσουν ασυνείδητα την ισότιμη αξιολόγηση των υποψηφίων. Η ανέλιξη των γυναικών επίσης αποτελεί πεδίο όπου παρατηρούνται ανισότητες, με καταρτισμένες γυναίκες επαγγελματίες να προχωρούν στα μεσαία κλιμάκια, σπάνια όμως στα ανώτερα, θέσεις οι οποίες προορίζονται για άνδρες που συμμετέχουν σε ανεπίσημα δίκτυα γνωριμιών.

Από την άλλη, οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στην ενδυνάμωση των γυναικών με ποικίλους τρόπους και σε όλα τα στάδια. Εάν ένας οργανισμός θέτει στόχους ισορροπίας στις προσλήψεις και τις προαγωγές, οφείλει να συμπεριλαμβάνει και γυναίκες στο δυναμικό του. Η μη ύπαρξη γυναικών μπορεί να αποτελέσει ένδειξη διακρίσεων, ενώ η συγκέντρωση γυναικών σε θέσεις χαμηλής ευθύνης επιβεβαιώνει

την θεωρία της «γυάλινης οροφής», του αόρατου δηλαδή «ταβανιού» στο οποίο μπορεί αν φτάσει μια γυναίκα επαγγελματίας και που την εμποδίζει να ανέλθει στα ανώτερα κλιμάκια. Η επίγνωση του οργανισμού είναι από τις δεξιότητες που μπορεί να βοηθήσουν ιδιαίτερα σε αυτήν την ανέλιξη. Η κουλτούρα, οι νόρμες επικοινωνίας, τα κριτήρια βάσει των οποίων δίνονται οι προαγωγές, καθώς και πιθανά στερεότυπα που υπάρχουν, είναι πληροφορίες που εντάσσονται σε αυτό το πλαίσιο. Η καλλιέργεια της δεξιότητας αυτής μπορεί να διευκολυνθεί μέσω της δικτύωσης, πεδίο στο οποίο οι γυναίκες τείνουν να υστερούν λόγω οικογενειακών υποχρεώσεών τους.

Η διαφορετική πορεία ανέλιξης που ακολουθούν άνδρες και γυναίκες στην ηγεσία προκύπτει εν μέρει και από διαφορές στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν. Εν γένει, οι γυναίκες με ηγετικό ρόλο επιδιώκουν να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ακολούθων τους, κατανέμουν αρμοδιότητες και εκχωρούν εξουσίες. Καθώς το συναισθηματικό στοιχείο είναι εντονότερο στις γυναίκες απ' ό,τι στους άνδρες, οι ακόλουθοι παρακινούνται και αποδίδουν περισσότερο, σε αντίθεση με τους άνδρες ηγέτες που είναι πιο διεκπεραιωτικοί και εστιάζουν στην ολοκλήρωση εργασιών. Το συναίσθημα καλλιεργεί περισσότερο και την αίσθηση του «ανήκειν», η οποία είναι ισχυρότερη στις γυναίκες, με αποτέλεσμα να σταδιοδρομούν στον ίδιο οργανισμό προσδοκώντας ανέλιξη και επιτυγχάνοντας μεγαλύτερες αποδόσεις. Ως προς το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, η αυθεντική ηγεσία ταιριάζει με τη γενετική προδιάθεση των γυναικών. Ο αυθεντικός ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός, ειδικά όταν υπάρχει ταύτιση των αξιών τους με αυτές των ακολούθων τους (Παπαλεξανδρή, 2018). Επιπλέον, η αυθεντική ηγεσία είναι ένα στυλ που απαντάται κατά κόρον και στις δημιουργικές βιομηχανίες (Mallia, 2019).

Ταυτόχρονα, η γυναικεία ηγεσία επισκιάζεται από μια σειρά στερεοτυπικών αντιλήψεων, οι οποίες είναι παγιωμένες, εγκλωβίζουν επαγγελματικά τις γυναίκες και αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στο να διεκδικήσουν ηγετικές θέσεις σε ανδροκρατούμενους κλάδους (Παπαλεξανδρή, 2018). Συγκεκριμένα, η Kanter (1977) διακρίνει τέσσερις αρνητικούς στερεότυπους ρόλους που αποδίδονται στις γυναίκες στον επιχειρηματικό χώρο και, προκειμένου να εξελιχθούν, καλούνται να τους αποβάλουν: α) ο ρόλος της «μητέρας», η οποία φροντίζει και θυσιάζεται για την ομάδα της, β) ο ρόλος της «προκλητικής γόησσας», η οποία επιστρατεύει τη γοητεία της για να πετύχει τον σκοπό της, γ) ο ρόλος της «χαριτωμένης γατούλας», λιγότερο ικανής, ακατάλληλης για την ανάληψη ευθυνών, αλλά καθόλα αγαπητής από τους συναδέλφους της, και δ) ο ρόλος της «σιδηράς

κυρίας», δυναμικής και ισχυρής, που όμως αντιμετωπίζεται εχθρικά από τους συναδέλφους της.

Παράλληλα, η Kanter (1977) κατηγοριοποιεί τις ομάδες ανάλογα με το βαθμό ομοιογένειας. Έτσι, υπάρχουν απολύτως ομόφυλες ομάδες (100:0), ασύμμετρες ομάδες με μειοψηφία του ενός φύλου (85:15), κυρτές ομάδες (65:35) και ισορροπημένες ομάδες (50:50 ή 60:40). Οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις συνήθως ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία, επομένως αποτελούν την μειοψηφία και αντιμετωπίζουν τους στερεοτυπικούς ρόλους που η πλειοψηφία ενστερνίζεται. Όσο πιο ισορροπημένη είναι η ομάδα, τόσο πιο εύκολο είναι για τις γυναίκες-στελέχη να απαλλαγούν από αυτούς τους ρόλους.

Σύμφωνα με τη θεωρία που ανέπτυξε η Sandra Bem (1981) μέσα από έρευνα 35 ετών, στερεότυπα που αφορούν στο φύλο παγιώνονται στην κοινωνία – και κατά συνέπεια στους οργανισμούς – όταν τα παιδιά, κυρίως κατά την εφηβεία, συμμορφώνονται στην απόδοση των ανδρικών και γυναικείων χαρακτηριστικών, καθώς είναι πιο εύκολο να αφομοιώσουν τις νόρμες αυτές. Πράγματι, γυναίκες και άνδρες παραμένουν κατηγοριοποιημένοι ακόμα και σήμερα. Στις γυναίκες αποδίδονται πιο κοινωνικά χαρακτηριστικά, ενώ στους άνδρες το τυπικό στυλ ηγεσίας είναι η «ηγεσία του πράκτορα» (*agentic leadership*), το οποίο όταν υιοθετούν οι γυναίκες ηγέτες αποκλίνουν από την στερεοτυπική αντίληψη για τη γυναικεία συμπεριφορά, προκαλώντας αμηχανία στους άλλους.

Η έρευνα των Rincón, González και Barrero (2016) αναζητά τα εμπόδια ανέλιξης των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας. Αφενός διερευνά την παρουσία των γυναικών σε τέτοιες θέσεις, αφετέρου τους παράγοντες που οδηγούν στην χαμηλή εκπροσώπηση, αλλά και τις πολιτικές για επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στα δύο φύλα. Μέσω ανάλυσης περιεχομένου (σε βάσεις δεδομένων από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ισπανική Εθνική Στατιστική Αρχή και τη λίστα «Fortune 500») και βιβλιογραφικής έρευνας, κατέληξαν στο ότι η χαμηλή εκπροσώπηση γυναικών σε θέσεις ευθύνης οφείλεται κατά βάση σε στερεοτυπικές αντιλήψεις, όπως τον παραδοσιακό διαχωρισμό των οικογενειακών ρόλων ανάμεσα στα δύο φύλα, ο οποίος είναι παρών στην κουλτούρα πολλών οργανισμών. Άλλη στερεοτυπική αντίληψη διαχωρίζει χαρακτηριστικά και στάσεις σε ανδρικά (αυταρχικότητα, στοχοπροσήλωση) και γυναικεία (διαπροσωπικές σχέσεις, δημοκρατικότητα) και κατά συνέπεια σε αντίστοιχα στυλ ηγεσίας. Τέτοια στερεότυπα εξυπηρετούν στην διατήρηση της ιεραρχίας που φέρνει τους άνδρες σε υψηλότερες θέσεις, πόρους και εξουσία.

Ένας ακόμη παράγοντας που δυσχεραίνει την ανέλιξη γυναικών σε θέσεις ηγεσίας είναι η κουλτούρα που επικρατεί, τόσο στα πλαίσια του οργανισμού όσο και στην κοινωνία. Η οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι κώδικες επικοινωνίας και συμπεριφορών που διαμορφώνονται από τα μέλη ενός οργανισμού, είναι σε αλληλεπίδραση με την εθνική κουλτούρα του γεωγραφικού χώρου στον οποίο λειτουργούν. Παράλληλα, κάθε ομάδα ενός οργανισμού διαμορφώνει τη δική της «μικρο-κουλτούρα» (*sub-culture*), η οποία κι αυτή επηρεάζει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των στελεχών του οργανισμού. Μία σημαντική διάσταση της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι οι στάσεις που επικρατούν για την ισότητα των φύλων, καθώς ένας οργανισμός που λειτουργεί σε ένα περιβάλλον ευαισθητοποιημένο ως προς αυτό το ζήτημα είναι περισσότερο πιθανό να παρέχει ίσες ευκαιρίες σε άνδρες και γυναίκες. Αντίστοιχα, εάν η κοινωνία – και κατ' επέκταση και ο οργανισμός – είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην επίτευξη υψηλών αποδόσεων, τότε ευνοείται η ανάδειξη ικανών γυναικών, βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν. Κατά τον ίδιο τρόπο, μια κουλτούρα προσανατολισμένη στον άνθρωπο συνδέεται άμεσα με τα ανθρώπινα δικαιώματα, δίνοντας περισσότερες ευκαιρίες όχι μόνο σε γυναίκες, αλλά και σε άλλες ομάδες που υφίστανται διακρίσεις (Παπαλεξανδρή, 2018). Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ικανή να επηρεάσει ακόμα και την παραμονή ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα γυναίκες να αποχωρούν πριν αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε ανδροκρατούμενες δημιουργικές βιομηχανίες, όπως η δημοσιογραφία, η διαφήμιση και η τεχνολογία. (Mallia, 2019).

Η πολλαπλότητα των ρόλων που καλούνται να αναλάβουν οι γυναίκες επίσης επηρεάζει την επαγγελματική ανέλιξή τους. Πολλές φορές οι ρόλοι αυτοί είναι ανταγωνιστικοί μεταξύ τους, με αποτέλεσμα γυναίκες που έχουν επίσης το ρόλο της μητέρας ή του φροντιστή κάποιου ατόμου που έχει ανάγκη να αφιερώνουν λιγότερο χρόνο στην εργασία τους, να αναλαμβάνουν θέσεις μερικής απασχόλησης ή περιορισμένων ευθυνών ή ακόμα και να απέχουν εντελώς από την εργασία για κάποιο διάστημα (Παπαλεξανδρή, 2018). Η διαφορετική οργάνωση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες μεγαλώνει όσο αυξάνεται και η ηλικία. Από την άλλη, οι θέσεις ηγεσίας συνήθως κατακτώνται σε μεγαλύτερη ηλικία, με αποτέλεσμα οι άνδρες επαγγελματίες να έχουν ένα προβάδισμα (Góral, 2022). Πάντως, η συνύπαρξη διαφορετικών ρόλων δεν επηρεάζει αποκλειστικά αρνητικά για την απόδοση των γυναικών στην εργασία. Σύμφωνα με την

Ruderman (2002), η συνύπαρξη αυτών των ρόλων αυξάνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, ιδιαίτερα στις διαπροσωπικές θέσεις στην εργασία.

Παρά τη γενικευμένη αντίληψη ότι οι κλάδοι πολιτισμού και δημιουργικότητας ευνοούν την παρουσία γυναικών επαγγελματιών, υπάρχει σημαντική υποεκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας, όπως άλλωστε και στους περισσότερους κλάδους της οικονομίας (Dodd, 2012). Είναι ειρωνικό το γεγονός ότι, ενώ η ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών είναι συντριπτικά ανδροκρατούμενη, η ενσυναίσθηση και η συνεργατικότητα, δύο από τις πλέον βασικές δεξιότητες για την ηγεσία των οργανισμών αυτών, είναι χαρακτηριστικά που κατά βάση διαθέτουν οι γυναίκες (Mallia, 2019).

Η Dodd (2012) εκπόνησε μια ποσοτική έρευνα για τη φύση ενός μεικτού περιβάλλοντος ηγεσίας ασκούμενης από άνδρες και γυναίκες, λαμβάνοντας ως μελέτη περίπτωσης του κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, για τους οποίους η βιβλιογραφία είναι περιορισμένη. Το δείγμα της έρευνας ήταν 40.000 επαγγελματίες με ηγετικές θέσεις (με τίτλους όπως *chairman, director, managing director, chief executive, manager* κ.α.) σε εν ενεργεία πολιτιστικούς οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο, με άνδρες και γυναίκες ηγέτες. Οι άξονες που κάλυψε ήταν το προσωπικό, εκπαιδευτικό και επαγγελματικό προφίλ των συμμετεχόντων, καθώς και οι ευκολίες και τα εμπόδια που συνάντησαν κατά τη σταδιοδρομία τους. Η έρευνα έδειξε ότι τρεις στους τέσσερις ηγέτες στους Κλάδους Πολιτισμού και Δημιουργικότητας είναι άνδρες. Επίσης, φάνηκε ότι το 86% των οργανισμών με αποκλειστικά γυναικεία ηγεσία είναι μικροί οργανισμοί (με έως 4 υπαλλήλους), ενώ σε μεγαλύτερους οργανισμούς οι γυναίκες ηγέτες αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 50%. Ως προς το στυλ ηγεσίας, η έρευνα επιβεβαίωσε τη σχετική βιβλιογραφία για την επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τόσο στους άνδρες ηγέτες όσο και στις γυναίκες. Ωστόσο η γυναικεία ηγεσία εστιάζει περισσότερο από την ανδρική στην καλλιέργεια σχέσεων ως βασικό στοιχείο επιτυχίας της ομάδας. Αντίθετα, οι γυναίκες ηγέτες δίνουν λιγότερη σημασία στην ανάπτυξη στρατηγικής ως μέρος του ρόλου τους σε σχέση με τους άνδρες ομολόγους τους ή τις γυναίκες ελεύθερες επαγγελματίες στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας. Στους παράγοντες που ευνοούν την ανέλιξη, τόσο οι άνδρες ηγέτες όσο και οι γυναίκες κατέδειξαν πιο προσωπικά στοιχεία, όπως η αυτοπεποίθηση, το κίνητρο και τα δίκτυα, ενώ στους παράγοντες δυσχέρειας συγκαταλέγουν τις μειωμένες ευκαιρίες μακροχρόνιας εργασίας (ειδικά στην περιφέρειά τους), υποχρεώσεις φροντίδας και αδυναμίες στα πλαίσια του οργανισμού.

Την παρουσία γυναικών ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς μελέτησε και η Anna Góral (2022), χρησιμοποιώντας αυτή τη φορά ποιοτικές μεθόδους. Συγκεκριμένα, εστίασε την έρευνά της σε δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς της Πολωνίας, εξετάζοντας την επαγγελματική εξέλιξη δέκα γυναικών ηγετών πολιτιστικών οργανισμών, με χρήση ποιοτικών ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η Góral διερεύνησε την μέριμνα και στήριξη για την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών, αναζητώντας επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους στήριξης, αλλά και τον αντίκτυπό τους στην πράξη. Οι οργανισμοί που εργάζονταν οι συμμετέχουσες είχαν υιοθετήσει σειρά μέτρων για την εξισορρόπηση των προσωπικών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, όπως η υβριδική εργασία, τα ευέλικτα ωράρια και η ημιαπασχόληση. Τα μέτρα αυτά απευθύνονται σε όλους τους υπαλλήλους, ωστόσο οι γυναίκες τα αξιοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό. Το ευνοϊκό αυτό κλίμα είναι μια πρόσφατη εξέλιξη, καθώς με την πάροδο του χρόνου επέρχεται μεγαλύτερη συνειδητοποίηση αυτής της ανάγκης συμβιβασμού του χάσματος μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Σημαντική είναι και η άτυπη στήριξη, η οποία βασίζεται στην καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων και στην αλληλεγγύη στο εργασιακό περιβάλλον ανάμεσα στις γυναίκες, με στόχο την από κοινού επαγγελματική εξέλιξη. Παράλληλα, οι αυξημένες απαιτήσεις στο οικογενειακό περιβάλλον οδήγησαν στην ανάγκη για καλύτερη κατανομή των αρμοδιοτήτων, αλλά και εμπιστοσύνη στην ομάδα τους. Αυτά τα επίσημα και ανεπίσημα μέτρα στήριξης αποδείχθηκαν καθοριστικά για την εξέλιξη των γυναικών ηγετών, εξίσου σημαντικά με τη στήριξη στο οικογενειακό περιβάλλον.

2.2.3 Συμπερίληψη και πολιτικές ίσων ευκαιριών

Η ποικιλομορφία, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη παραμένουν έννοιες-ταμπού στα εργασιακά περιβάλλοντα και συνήθως αντιμετωπίζονται με αμηχανία. Ακόμα και στις ΗΠΑ, όπου ο σχετικός διάλογος είναι πιο προηγμένος, όταν γίνεται αναφορά στους όρους αυτούς προκαλούνται συχνά άγχος και αντιπαραθέσεις (Phillips, 2014).

Οι καλλιτεχνικοί οργανισμοί δεν εξαιρούνται από τη νομοθεσία και τους κανονισμούς περί ίσων ευκαιριών στην εργασία. Η στελέχωση του οργανισμού οφείλει να αντανακλά τα δημογραφικά στοιχεία της κοινότητας την οποία εκπροσωπεί, τόσο σε χαμηλές όσο και σε υψηλές θέσεις (Byrnes, 2009). Η ποικιλομορφία της ομάδας δεν αποτελεί όμως μόνο υποχρέωση, αλλά είναι και ένα απαραίτητο στοιχείο στις δημιουργικές βιομηχανίες, καθώς θεωρείται ένας από τους παράγοντες-κλειδί για την δημιουργικότητα της ομάδας (Viki,

2016). Πιο συμπεριληπτικά περιβάλλοντα συμβάλλουν σε πολλαπλά οφέλη για ιδιώτες, εταιρίες, αλλά και την οικονομία. Η συμπερίληψη οδηγεί σε οφέλη για όλα τα μέλη ενός οργανισμού, ιδιαίτερα στις δημιουργικές βιομηχανίες, οι οποίες βασίζονται στην δημιουργική επίλυση προβλημάτων. (Mallia, 2019).

Οι πολιτικές ίσων ευκαιριών αφορούν στην διασφάλιση ότι ένας οργανισμός αξιοποιεί πλήρως την μοναδικότητα ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού, το οποίο θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσής του. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν τέτοιες πολιτικές σήμερα για να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συμπερίληψης, με στόχο να αυξήσουν τις αποδόσεις τόσο του ατόμου, όσο και του οργανισμού. Με βάση τη λίστα «Fortune 500» του 2016, το 85% των οργανισμών είχαν ενσωματωμένη κάποια πολιτική κατά των διακρίσεων εις βάρος του σεξουαλικού προσανατολισμού και το 49% συμπεριλάμβανε σε αυτές και την ταυτότητα φύλου (Kelly, 2016).

Η ποικιλομορφία άλλοτε προσδιορίζεται βάσει ορατών χαρακτηριστικών (π.χ. φύλο, εθνικότητα), άλλοτε όχι (π.χ. σεξουαλικός προσανατολισμός) (Mallia, 2019). Σύμφωνα με την έρευνα της Phillips (2014), ποικιλόμορφες ομάδες κάθε λογής (ως προς την εθνικότητα, το φύλο ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό) τείνουν να είναι πιο καινοτόμες από ομοιογενείς. Ο λόγος είναι ότι η αλληλεπίδραση με διαφορετικά άτομα απαιτεί από τα μέλη της ομάδας καλύτερη προετοιμασία, εναλλακτικές απόψεις και η συναίνεση στη λήψη αποφάσεων χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια και τριβή. (Mallia, 2019).

Οι διαπολιτισμικοί ηγέτες πρέπει να βλέπουν την παγκόσμια αλλαγή ως πρόκληση και ως ευκαιρία για οργανωτική ανάπτυξη και ατομική εξέλιξη (Chuang, 2013). Στην επιδίωξη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά πολιτισμικά διαφορετικά περιβάλλοντα, γνωστό ως ικανότητα πολιτισμικής νοημοσύνης ή πολιτισμικό πηλίκο - *cultural quotient, CQ* (Rockstuhl et al., 2011). Πρέπει, δηλαδή, πρέπει να επιδεικνύουν την αναμενόμενη επάρκεια στη διαπολιτισμική επίγνωση και πρακτική, για την επίτευξη συνεργασίας με διαφορετικούς εργαζόμενους, να διαχειρίζονται την πολυπλοκότητα των διαφορετικών ανθρώπων, να κατανοούν και να σέβονται τις διαφορές, να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές στην ηγεσία και να είναι έτοιμοι για τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που έρχονται μόνες τους (Chuang, 2013).

Οι πολυπολιτισμικές ομάδες έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την ηγεσία και αυτό μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων και των διευθυντών. Είναι ζωτικής

σημασίας οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν την εκτίμηση των ηγετών τους για τις ατομικές πολιτισμικές διαφορές χωρίς προσωπική προκατάληψη. Παράλληλα, είναι απαραίτητη μια πιο ευέλικτη σχέση μεταξύ των παγκόσμιων ηγετών και των ακολούθων τους στον εργασιακό χώρο. Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική καινοτομία, οι δημογραφικές αλλαγές επιφέρουν μια τεράστια μεταμόρφωση στην ανθρώπινη ζωή και εργασία, εξοικονομώντας πόρους για τον οργανισμό, εξασφαλίζοντας καλύτερη ποιότητα ζωής για τους εργαζομένους και δημιουργώντας μία παγκόσμια κοινότητα εργαζομένων, δημιουργώντας όμως προβλήματα απόστασης και αποσύνδεσης στις ανθρώπινες σχέσεις (Chuang, 2013).

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών, οι ηγέτες χρειάζεται να αναπτύξουν μια σειρά από δεξιότητες, μεταξύ των οποίων:

- Αυτογνωσία (αναγνώριση δυνατών σημείων και σημείων προς βελτίωση, εκτίμηση των προσωπικών διαφορών μεταξύ των ίδιων και των ακολούθων τους, γεφύρωση πολιτισμικού χάσματος).
- Κατανόηση πολιτισμικών στερεοτύπων (αποφυγή υιοθέτησης στερεοτύπων και η άσκηση του ηγετικού ρόλου με σεβασμό. Εδώ ο ρόλος του ηγέτη να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους ακολούθους είναι ιδιαίτερα σημαντικός).
- Δημιουργία και μετάδοση του οράματος.
- Ανάπτυξη μιας παγκόσμιας νοοτροπίας (η παγκόσμια νοοτροπία είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της διεθνούς ηγεσίας το οποίο συνδέεται με την εμπιστοσύνη, τη σχέση μάντζερ-εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση).
- Εξασφάλιση και παροχή υποστήριξης στα πλαίσια του οργανισμού και άλλων stakeholders.
- Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων (γλωσσικών και εξωγλωσσικών) (Chuang, 2013).

Σύμφωνα με το Άρθρο 23 της Οικουμενικής Διακήρυξης των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων, κάθε άνθρωπος έχει δικαίωμα στην ελεύθερη επιλογή εργασίας, στις δίκαιες και ισότιμες συνθήκες εργασία και στην ίση αμοιβή. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με μελέτη του International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association, ως το 2019 μόλις 74 κράτη – μέλη του ΟΗΕ είχαν απαγορεύσει με νόμο τις διακρίσεις στην εργασία λόγω του σεξουαλικού προσανατολισμού ή της ταυτότητας φύλου (Mara et al., 2020).

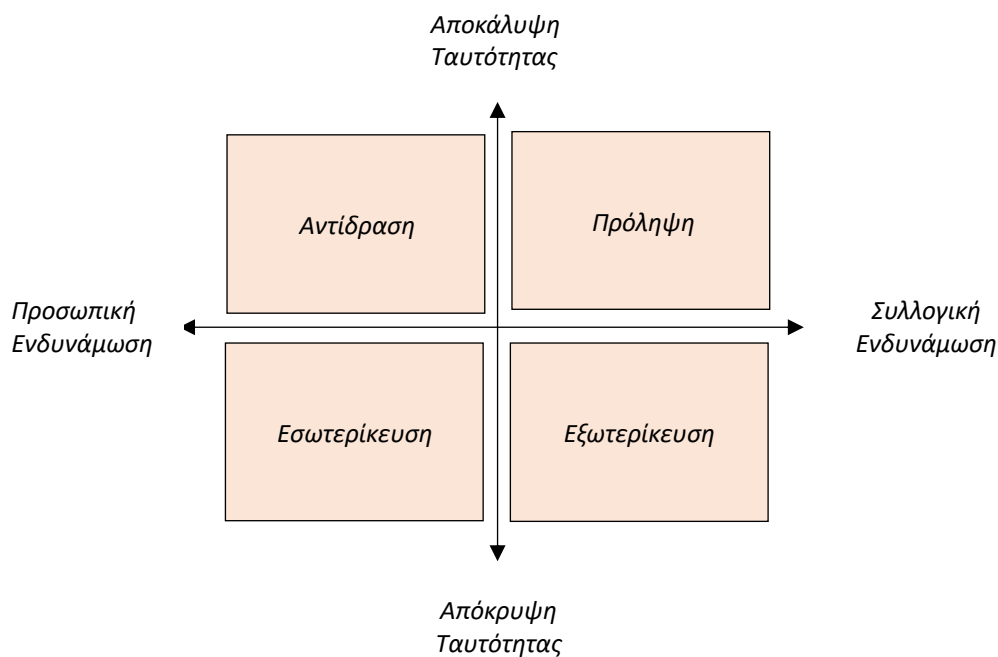
Καθώς η διαφορετικότητα στην εργασία είναι συνδεδεμένη με την καινοτομία, την στρατηγική σκέψη και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει συσχετισμός ανάμεσα στα χαρακτηριστικά αυτά και την παρουσία της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας στο εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Η υποστήριξη των δικαιωμάτων των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων έχει αυξηθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα, συμπαρασύροντας παράλληλα τους οργανισμούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την εξασφάλιση ισότητας και ποικιλομορφίας στην εργασία, με στόχο τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος ανεκτικότητας, χωρίς διακρίσεις. Με αυτόν τον τρόπο ανοίγεται για τους οργανισμούς μια νέα δεξαμενή άντλησης ταλέντων, ενώ η διαφορετικότητα σε διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας μπορεί να χαρίσει σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα. (Hossain et al., 2019). Η κοινωνική διαφορετικότητα εντός ενός οργανισμού είναι απαραίτητο στοιχείο για την καινοτομία, καθώς η εισροή ποικίλων πληροφοριών και εμπειριών προωθεί τη δημιουργικότητα (Phillips, 2014).

Οι διακρίσεις εις βάρος των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων μπορεί να εκφραστούν στην εργασία με τη μορφή άρνησης μιας θέσης, απόλυσης, άρνησης προαγωγής, άνισης πρόσβασης στον ίδιο μισθό και πλεονεκτήματα με τα μη ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα, μη παροχής περιβάλλοντος ασφάλειας. Έτσι, τα ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα καταφεύγουν συχνά στην απόκρυψη της ταυτότητάς τους, κάτι που όμως επηρεάζει αρνητικά το αίσθημα του «ανήκειν» στην επιχείρηση και, κατ' επέκταση, το κλίμα και την αποδοτικότητα στο περιβάλλον εργασίας (Mara et al., 2020).

Με αφετηρία την Θεωρία Δικαιοσύνης του Rawl (1971), η οποία στηρίζει ότι οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να υποδεικνύουν την δίκαιη κοινωνικά συμπεριφορά στην εργασία, η έρευνα των Hossain, Atif, Ahmed και Mia (2019) εστιάζει στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα και αναζητά τα αποτελέσματα που έχει η ενσωμάτωση πολιτικών ισότητας για τους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει πολιτικές κατά των διακρίσεων απολαμβάνουν σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα, σε όρους καινοτομίας και υψηλών αποδόσεων. Συγκεκριμένα, εταιρίες που εφαρμόζουν τέτοιες πολιτικές είναι τουλάχιστον κατά 10% πιο καινοτόμες.

Οι Mara, Ginieis και Brunet-Icart (2020) έκαναν μία εκτενή ανάλυση περιεχομένου στην παγκόσμια βιβλιογραφία, με στόχο την μελέτη των διακρίσεων εντός των οργανισμών σε βάρος των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων. Βάσει της ανάλυσής τους, κατέληξαν στο ότι η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στους προσωπικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης των διακρίσεων, στα μέτρα που λαμβάνει ένας οργανισμός και σε προτάσεις για την αντιμετώπιση των διακρίσεων.

Οι προσωπικοί μηχανισμοί διακρίνονται βάσει δύο χαρακτηριστικών: το πρώτο είναι το αν η ενδυνάμωση έγκειται αποκλειστικά στο ΛΟΑΤΚΙ+ άτομο (προσωπική ενδυνάμωση), ή αν το άτομο αναζητά και τη στήριξη άλλων (συλλογική ενδυνάμωση). Το δεύτερο είναι η αποκάλυψη ή απόκρυψη της ταυτότητας του ατόμου στην εργασία. Βάσει των δύο αυτών χαρακτηριστικών, οι Mara, Ginieis και Brunet-Icart σχεδίασαν ένα σχήμα που βασίζεται σε δύο άξονες (την προσωπική – συλλογική ενδυνάμωση και την απόκρυψη – αποκάλυψη της ταυτότητας). Κατά συνέπεια, προκύπτουν και οι αντίστοιχες στάσεις στην εργασία.



Σχήμα 1: Μοντέλα αντιμετώπισης των διακρίσεων εις βάρος των ΛΟΑΤΚΙ+ υπαλλήλων (Mara et al., 2020)

Οι εσωτερικές στρατηγικές, οι οποίες απαντώνται και συχνότερα στη βιβλιογραφία, αφορούν στα άτομα που δεν αποκαλύπτουν την σεξουαλική ταυτότητά τους και δεν αναζητούν τη στήριξη άλλων. Είναι ιδιαίτερα επιλεκτικά στα άτομα και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα αποκαλύψουν την ταυτότητά τους, ενώ συχνά υιοθετούν αναμενόμενες ετεροφυλοφιλικές συμπεριφορές του φύλου που τους έχει αποδοθεί για την αποφυγή διακρίσεων. Οι κύριες πρακτικές που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία είναι η επιλογή επαγγελματιών όπου οι διακρίσεις είναι λιγότερο πιθανές, όπως η αυτοαπασχόληση, η επιχειρηματικότητα και η αναζήτηση εργοδοτών με πολιτικές ίσων ευκαιριών. Επίσης συχνό φαινόμενο είναι η «υπεραπόδοση» στην εργασία, με στόχο την εδραίωσή τους στον

οργανισμό. Οι εξωτερικές στρατηγικές αφορούν την έκφραση του αισθήματος διάκρισης στην εργασία, αλλά σε άτομα εκτός αυτής. Τα άτομα αυτά προέρχονται κυρίως από το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον, ενώ η αναζήτηση μπορεί να επεκτείνεται σε νομικές και κοινωνικές υπηρεσίες, ή ακόμα και καταφεύγοντας στη θρησκεία. Οι αντιδραστικές στρατηγικές εμφανίζονται σε περιπτώσεις όπου το άτομο αποκαλύπτει τη σεξουαλικότητά του, αλλά κρατά αμυντική στάση, λόγω σιγουριάς για την εξασφάλιση της εργασίας τους. Τα άτομα αυτά αντιδρούν σε περιστατικά διακρίσεων, ενώ πριν την αποκάλυψη της ταυτότητάς τους φροντίζουν να εξασφαλίσουν επαγγελματική βεβαιότητα και υψηλότερη ιεραρχικά θέση. Τέλος, οι προληπτικές στρατηγικές αφορούν στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων, για την προστασία απέναντι στις διακρίσεις. Άλλη στρατηγική είναι η προώθηση των ΛΟΑΤΚΙ+ δικαιωμάτων στον οργανισμό.

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης αφορά στα μέτρα που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την αντιμετώπιση των διακρίσεων. Σε αυτά εμπíπτουν η καλλιέργεια κλίματος ασφάλειας, ανεκτικότητας και αποδοχής, η προτροπή των υψηλόβαθμων στελεχών να εκφράσουν ανοικτά την καταδίκη ομοφοβικών διακρίσεων, τη χρήση συμπεριληπτικής γλώσσας την εργασία, την αποφυγή της εικασίας της ετεροφυλοφιλίας, και την εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού στα ΛΟΑΤΚΙ+ ζητήματα. Οι προτάσεις στις οποίες οδηγείται περιλαμβάνουν τη σύσταση ομάδων στήριξης ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων και άλλων μειονοτήτων, την παροχή ισότιμων προνομίων για τα παιδιά και τους συντρόφους των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων, τη συμμετοχή σε προγράμματα και δράση προσέγγισης της κοινότητας και την παροχή ευκαιριών ανέλιξης σε ταλαντούχους ΛΟΑΤΚΙ+ εργαζομένους.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση και κατόπιν συνομιλίας με την βιβλιογραφία που παρατέθηκε, ακολουθεί έρευνα με στόχο την αναζήτηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας σύγχρονος ηγέτης πολιτιστικού οργανισμού, την ταύτιση ή μη με αυτές που επισημάνθηκαν ήδη, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους τις αντιμετωπίζουν. Με βάση τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, και συσχετίζοντάς τα με όλα τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα θα είναι σε θέση να καταλήξει σε συμπεράσματα για την διαμόρφωση καλύτερων συνθηκών ηγεσίας στους πολιτιστικούς οργανισμούς.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθεί η παρούσα έρευνα, προκειμένου να προσεγγίσει το ερευνητικό της ερώτημα, δηλαδή τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ένας σύγχρονος ηγέτης πολιτιστικού οργανισμού – ή τμήματος αυτού. Από την βιβλιογραφία που μελετήθηκε μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια σειρά προκλήσεων, οι οποίες απασχολούν τους ηγέτες προκειμένου να ασκούν αποτελεσματικά τον ηγετικό τους ρόλο. Η υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, η ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων, η ανάληψη πολλαπλών αρμοδιοτήτων, ο ρόλος του φύλου στην άσκηση της ηγεσίας και οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ηγετών, και η ποικιλομορφία στην εργασία είναι ορισμένες από αυτές. Στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών δε, έρχονται να προστεθούν ιδιαιτερότητες του κλάδου, όπως οι δυσκολίες στις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η ελλιπής εκπαίδευση και κατάρτιση των ηγετών, οι ιδιόμορφες σχέσεις εργασίας και ιεραρχίας, η επισφαλής ή/και βραχυχρόνια εργασία και η σημασία της δημιουργικότητας ως στοιχείο εργασίας αλλά και ηγεσίας του οργανισμού. Παρόλο που η βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα πλούσια όσον αφορά τους οργανισμούς γενικότερα, η περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών δεν έχει εξεταστεί εξίσου. Για τον λόγο αυτόν, επιχειρείται μια χαρτογράφηση των συνθηκών που υφίστανται στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός που οι ιδιαιτερότητες αυτές επηρεάζουν την ηγεσία τους.

Τα κύρια ερωτήματα που διατυπώνονται σε αυτό το πλαίσιο, σε συνέχεια και με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, διαμορφώνονται ως εξής:

- α) Ποιες είναι οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας ηγέτης ενός σύγχρονου πολιτιστικού οργανισμού,
- β) Ποια είναι τα μέσα που διαθέτει ο ηγέτης ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις αυτές.

Παράλληλα, ανακύπτουν και ορισμένα δευτερεύοντα ερωτήματα σε αυτό το πλαίσιο:

- Ποια είναι τα επικρατέστερα στυλ ηγεσίας και ποιες οι πλέον απαραίτητες δεξιότητες στη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών,
- Πόσο σαφώς καθορισμένοι είναι οι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών,
- Πώς αναπτύσσονται, αναδεικνύονται και επιλέγονται οι ηγέτες στους πολιτιστικούς οργανισμούς,

- Ποιος είναι ο ρόλος του φύλου στην ηγεσία,
- Υπάρχει ισότητα ευκαιριών ανέλιξης στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες,
- Πώς οι πολιτιστικοί οργανισμοί προωθούν την γυναικεία ηγεσία,
- Πώς προωθείται η συμπερίληψη στους πολιτιστικούς οργανισμούς από τους ηγέτες,
- Πώς αντιμετωπίζονται περιστατικά διακρίσεων ή άνισης αντιμετώπισης λόγω σεξουαλικής ταυτότητας/ταυτότητας φύλου.

3.1 Ερευνητική διαδικασία

Καθώς το θέμα που εξετάζεται παρουσιάζει πολλές πτυχές και διαφορετικά, παράλληλα ερωτήματα, κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, μέσω συνεντεύξεων σε βάθος. Η συγκεκριμένη μέθοδος προκρίνεται ως καταλληλότερη, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα εμβάθυνσης και κατανόησης σκεπτικών και συλλογιστικών από την πλευρά των συνεντευξιαζόμενων, κάτι που μια ποσοτική έρευνα ή κάποια άλλη ποιοτική μέθοδος δεν θα καθιστούσε δυνατόν. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2017), η συγκεκριμένη μέθοδος έχει στόχο την συλλογή πλούσιων νοηματικά δεδομένων, σχετικά με τις εμπειρίες, τις πρακτικές και τις κοινωνικές σχέσεις των συνεντευξιαζόμενων.

Επιπλέον, οι συνεντεύξεις της έρευνας έχουν την μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων, ένα είδος που προσφέρει καθορισμένα ερευνητικά πλαίσια, καθώς και περιθώρια ευελιξίας εάν ανακύψουν νέα ενδιαφέροντα προς εξέταση κατά τη συζήτηση. Έτσι, ανάλογα με τη ροή της συζήτησης, ορισμένες ερωτήσεις προστίθενται ή αφαιρούνται, ή διατυπώνονται με διαφορετική σειρά. Για την εξυπηρέτηση αυτού του είδους ατομικών συνεντεύξεων, έχει σχεδιαστεί ένας οδηγός συνέντευξης για την διασφάλιση συνέχειας (Dawson, 2002), ο οποίος παρατίθεται στο παράρτημα Α. Ο οδηγός αυτός απαρτίζεται από ερωτήσεις που προκύπτουν από την βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, δομημένες στις θεματικές περιοχές που καλύπτονται και στην βιβλιογραφική επισκόπηση και συγκεκριμένα:

- A. Προφίλ συμμετεχόντων – επαγγελματική πορεία
- B. Προκλήσεις ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς
- Γ. Κρίσιμες ηγετικές ικανότητες στην ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών

Δ. Ανάπτυξη, ανάδειξη και επιλογή ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Ε. Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας

ΣΤ. Συμπερίληψη και πολιτικές ίσων ευκαιριών.

Οι ερωτήσεις του οδηγού είναι ανοικτού τύπου, ώστε οι συμμετέχοντες/-ουσες να μπορούν να αναπτύξουν ελεύθερα την συλλογιστική τους, χωρίς προκαθορισμούς (Ιωσηφίδης, 2017).

3.1.1. Δείγμα

Για τον καθορισμό του ερευνητικού πληθυσμού, λήφθηκε υπόψιν η ανάλυση του Αυδίκου (2014) για τους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας στην Αθήνα. Συγκεκριμένα, ο Αυδίκος επιλέγει ως τέτοιους κλάδους τους παρακάτω:

- Εκδόσεις
- Εκτυπώσεις
- Φιλμ, βίντεο, μουσική
- Τηλεόραση και ραδιόφωνο
- Τέχνες και διασκέδαση
- Βιβλιοθήκες και μουσεία
- Αρχιτεκτονική
- Διαφήμιση

Από αυτούς τους κλάδους, άλλοι μπορούν να διακριθούν ως κυρίως κλάδοι πολιτισμού, ενώ άλλοι ως κυρίως κλάδοι δημιουργικότητας. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψιν τις ουσιώδεις διαφορές που παρουσιάζει η εργασία σε καθέναν από αυτούς, αλλά και την ανάγκη καθορισμού ενός πιο συγκεκριμένου και συνεκτικού δείγματος, δίνεται έμφαση στους πολιτιστικούς οργανισμούς, κατηγορία στην οποία εμπίπτουν οργανισμοί πολιτιστικής κληρονομιάς, νεότερου και σύγχρονου πολιτισμού και καλλιτεχνικοί οργανισμοί. Με βάση, λοιπόν, τους οκτώ κλάδους που διακρίνει ο Αυδίκος, επιλέχθηκαν αυτοί των φιλμ, βίντεο και μουσικής, των τεχνών και διασκέδασης και των βιβλιοθηκών και μουσείων, οι οποίοι απαρτίζουν και τον πληθυσμό της έρευνας. Επιπλέον κριτήρια για τη συμπερίληψη ή μη των οργανισμών στο δειγματοληπτικό πλαίσιο ήταν να βρίσκονται εντός Αττικής, λόγω γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών της έρευνας, και να στελεχώνονται από τουλάχιστον πέντε άτομα. Οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να είναι τόσο Νομικά Πρόσωπα

Δημοσίου Δικαίου, όσο Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, καθώς αναζητούνται οι διαφορετικές ενδεχομένως απαντήσεις στα επιμέρους ερωτήματα ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Ως προς τα στελέχη που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, κριτήριο επιλογής ήταν ο τίτλος θέσης, ο οποίος συνεπάγεται την ύπαρξη ομάδας της οποίας το άτομο ηγείται (Υπεύθυνος, Προϊστάμενος, Head, Senior, Manager, Leader κ.α.). Επιπλέον, οι ομάδες των οποίων ηγούνται οι συνεντευξιαζόμενοι/-ες έπρεπε να αποτελούνται από τουλάχιστον δύο άτομα. Τέλος, το δείγμα έπρεπε να εκπροσωπείται εξίσου από άνδρες και γυναίκες ηγέτες, προκειμένου να εξεταστεί κατάλληλα ο άξονας που αφορά στο ρόλο του φύλου στην ηγεσία. Με βάση τα παραπάνω διαμορφώθηκε το δειγματοληπτικό πλαίσιο και η επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα έγινε με την μέθοδο της μη πιθανοτικής δειγματοληψίας σκοπιμότητας, με στόχο την επιλογή τυπικών, αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων στελεχών.

Η προσέγγιση των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα έγινε μέσω τηλεφώνου, email ή επικοινωνίας στο LinkedIn. Συνολικά στάλθηκε αίτημα σε 19 στελέχη, από τα οποία απάντησαν θετικά τα 13, αρνητικά τα 2, ενώ επίσημη απάντηση δεν ελήφθη από 5. Κατά συνέπεια, το δείγμα που διαμορφώθηκε αποτελείται από στελέχη των παρακάτω οργανισμών:

- 2023 Ελευσίς – Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης
- Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Αθηνών «Νύχτες Πρεμιέρας»
- Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης
- Εθνική Λυρική Σκηνή
- Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο
- Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου
- Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή
- Ινστιτούτο Σύγχρονης Ελληνικής Τέχνης
- Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης
- Μουσείο Μπενάκη
- Ωδείο Αθηνών

Από τα 13 στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα, γυναίκες είναι οι 8 και άνδρες οι 5. Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι ιδιαίτερα υψηλό, με 4 κατόχους διδακτορικού,

6 κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 2 κατόχους προπτυχιακού τίτλου σπουδών, εύρημα που επιβεβαιώνει και τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται πως οι εργαζόμενοι στις πολιτιστικές βιομηχανίες έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Σχετικά με την εμπειρία των ατόμων σε ηγετικό ρόλο, 2 άτομα έχουν εμπειρία 1-5 ετών, 4 άτομα έχουν εμπειρία 6-10 ετών, 5 άτομα έχουν εμπειρία 11-20 ετών και 2 άτομα περισσότερα από 20 έτη, με τον μέσο όρο να είναι τα 14 έτη. Τέλος, οι ομάδες των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κατά βάση ολιγομελής, με 6 από αυτές να αποτελούνται από 2 έως 5 άτομα, 3 από αυτές να αποτελούνται από 6-10 άτομα και 4 να αποτελούνται από πάνω από 10 άτομα.

3.1.2. Διαδικασία

Σε συνέχεια της αποδοχής του αιτήματος για συμμετοχή στην έρευνα, ακολούθησε γραπτή ή τηλεφωνική επικοινωνία για τον προγραμματισμό της συνέντευξης. Καθώς ο τόπος είναι κοινωνικά σημαίνουσας σημασίας, σε όλες τις περιπτώσεις επιλέχθηκε από τους/τις συνεντευξιζόμενους/-νες, ώστε να διασφαλιστεί η άνεση, η ειλικρίνεια και η φυσικότητά τους κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Σε όλες τις περιπτώσεις ο τόπος που επιλέχθηκε για τη συνέντευξη ήταν ο χώρος εργασίας τους.

Για τη διαφύλαξη της δεοντολογίας της έρευνας, οι συνεντευξιζόμενοι/-ες έλαβαν ένα έντυπο πληροφόρησης και συγκατάθεσης, το οποίο κλήθηκαν να μελετήσουν και να υπογράψουν πριν από την διεξαγωγή της συνέντευξης και όπου αναφέρονται οι σκοποί της έρευνας, η εμπιστευτικότητα των δεδομένων και η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν, αφού πρώτα οι συμμετέχοντες/-ουσες έλαβαν γνώση του εντύπου πληροφόρησης και συγκατάθεσης και συναίνεσαν βάσει αυτού. Η διάρκειά τους κυμάνθηκε από 19 έως 56 λεπτά, με το μέσο χρόνο να είναι 36 λεπτά. Η πρώτη συνέντευξη που διεξήχθη χρησιμοποιήθηκε και ως πιλοτική, ώστε να ελεγχθεί ο οδηγός συνέντευξης και προς ενίσχυση της αξιοπιστίας της έρευνας. Καθώς δεν διαφοροποιήθηκε ο οδηγός συνέντευξης μετά την πιλοτική συνέντευξη, η τελευταία λήφθηκε κανονικά υπόψιν.

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων, ακολούθησε αυτολεξεί απομαγνητοφώνηση και αποστολή του σχετικού κειμένου στους συμμετέχοντες, οι οποίοι είχαν την δυνατότητα υποβολής σχολίων εντός τριών εργάσιμων ημερών, προτού ο ερευνητής προχωρήσει σε ανάλυση της συνέντευξης. Κατά την ανάλυση αυτή λήφθηκαν υπόψιν όλα τα γλωσσικά και εξωγλωσσικά στοιχεία, προκειμένου να συλλεχθούν όλα τα χρήσιμα για την έρευνα

δεδομένα. Στη συνέχεια, ακολούθησε κωδικοποίηση, δηλαδή «απόδοση ιδιότητας ή νοήματος στα δεδομένα» (Ιωσηφίδης, 2017, 158), ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση των δεδομένων αυτών, αρχικά με την μορφή ανοικτής κωδικοποίησης, και κατόπιν εκ νέου ανάλυσης των ευρημάτων, σε αξονική και επιλεκτική κωδικοποίηση (Babbie, 2011). Παράλληλα με την παραπάνω διαδικασία έγινε και υπομνηματισμός των δεδομένων, απόδοση δηλαδή ταμπελών, αρχικά πιο περιγραφικών και με την εξέλιξη της διαδικασίας πιο περιγραφικών. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκαν μοτίβα, δηλαδή μια κοινή γλώσσα για τις πληροφορίες που προέκυψαν από τη διαδικασία των συνεντεύξεων.

Με αφετηρία τους έξι κεντρικούς άξονες της έρευνας (Α. Προφίλ συμμετεχόντων – επαγγελματική πορεία, Β. Προκλήσεις ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς, Γ. Κρίσιμες ηγετικές ικανότητες στην ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών, Δ. Ανάπτυξη, ανάδειξη και επιλογή ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς, Ε. Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας, ΣΤ. Συμπερίληψη και πολιτικές ίσων ευκαιριών), και βάσει των μοτίβων που παρουσίασαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων/-ουσών στον οδηγό συνέντευξης, προέκυψαν 14 υποκώδικες που επιχειρούν να παρουσιάσουν επιμέρους πτυχές του κάθε άξονα. Στη βάση αυτών των 14 υποκωδίκων παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας στο επόμενο κεφάλαιο. Η κωδικοποίηση έλαβε την εξής μορφή:

Άξονας Α: Προφίλ ηγετών σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών

- Υποκώδικας Α1: Επαγγελματικό και ακαδημαϊκό υπόβαθρο σύγχρονων ηγετών πολιτιστικών οργανισμών.

Άξονας Β: Προκλήσεις ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς

- Υποκώδικας Β1: Κυριότερα πεδία προκλήσεων.

Άξονας Γ: Κρίσιμες ηγετικές ικανότητες στην ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών

- Υποκώδικας Γ1: Απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική ηγεσία πολιτιστικού οργανισμού.
- Υποκώδικας Γ2: Πολλαπλότητα ρόλων στους πολιτιστικούς οργανισμούς.
- Υποκώδικας Γ3: Στυλ ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη και ενοομαδικές σχέσεις.

Άξονας Δ: Ανάπτυξη, ανάδειξη και επιλογή ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς

- Υποκώδικας Δ1: Ευκαιρίες ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις.
- Υποκώδικας Δ2: Προετοιμασία εργαζομένων για την ανάληψη ηγετικού ρόλου.

Άξονας Ε: Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας

- Υποκώδικας E1: Διαφορές στα στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών-γυναικών ηγετών.
- Υποκώδικας E2: Το φαινόμενο της «Γυάλινης Οροφής» στους πολιτιστικούς οργανισμούς
- Υποκώδικας E3: Τρόποι ενίσχυσης της γυναικείας παρουσίας στην ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών.

Άξονας ΣΤ: Προώθηση της συμπερίληψης στους πολιτιστικούς οργανισμούς

- Υποκώδικας ΣΤ1: ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα
- Υποκώδικας ΣΤ2: Τρανς ορατότητα
- Υποκώδικας ΣΤ3: Προσβασιμότητα σε ΑμεΑ
- Υποκώδικας ΣΤ4: Κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες

3.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Στην κοινωνική έρευνα είναι σημαντικές οι έννοιες της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία αυτή, προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν σφάλματα μέτρησης που οδηγούν σε αποκλίσεις των αποτελεσμάτων από την πραγματικότητα (Κυριαζή, 2011).

Η μεν εγκυρότητα της έρευνας αφορά στο κατά πόσο ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις αντικατοπτρίζονται στα αποτελέσματα της έρευνας. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2017), η ερευνητική εγκυρότητα αναφέρεται «στο κατά πόσο τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί από το πεδίο έρευνας, αντιστοιχούν στην κοινωνική πραγματικότητα ή σε σημαντικές πλευρές και διαστάσεις της πραγματικότητας αυτής ή απαντούν με επαρκή τρόπο στα ερευνητικά ερωτήματα». Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διαφορετικών πρακτικών στα στάδια μιας έρευνας (Κυριαζή, 2011). Στην παρούσα έρευνα, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην επιφανειακή εγκυρότητα, ώστε να διαπιστωθεί η συσχέτιση των θεματικών αξόνων της έρευνας με πτυχές του υπό έρευνα θέματος. Αυτό έγινε μέσω βιβλιογραφικής τεκμηρίωσης του οδηγού συνέντευξης (ώστε να μην καθοδηγούν τους/τις συμμετέχοντες/ουσες και να μην συνδέονται με προκαταλήψεις), αλλά και στη χρήση της πρώτης συνέντευξης ως πιλοτική για τον έλεγχο του οδηγού αυτού. Παράλληλα, επιχειρήθηκε έλεγχος της εγκυρότητας περιεχομένου, ώστε η έρευνα να καλύπτει εξίσου όλες τις πτυχές του αντικειμένου. (Κυριαζή, 2011). Η συνομιλία με την σχετική βιβλιογραφία ανέδειξε και τους αντίστοιχους άξονες της έρευνας, ώστε τα ευρήματα να απαντούν στα

ερωτήματα που αυτή έθεσε εξαρχής. Τέλος, μέσω της αποστολής της απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων προς υποβολή σχολίων από τον εκάστοτε συμμετέχοντα επικυρώνονται τα δεδομένα από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, ώστε να αναδειχθούν κατάλληλα οι βασικές θέσεις και εμπειρίες τους.

Η δε αξιοπιστία *«αφορά τη σταθερότητα του αποτελέσματος σε επαναληπτικές μετρήσεις υπό παρόμοιες συνθήκες»* (Κυριαζή, 2011, 87). Καθώς η ύπαρξη εγκυρότητας συνεπάγεται και την ύπαρξη αξιοπιστίας, χωρίς να ισχύει όμως και το αντίστροφο, η εξασφάλιση της πρώτης κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική για την ποιότητα της έρευνας. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψιν τους παραπάνω ελέγχους εγκυρότητας, μπορούμε να υποθέσουμε ότι τα αποτελέσματα θα ήταν σχετικά σταθερά σε μελλοντική επανάληψη της έρευνας. Παράλληλα, όλες οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν διέπονταν από παρόμοιες συνθήκες ως προς τον οδηγό συνέντευξης, το προφίλ των συμμετεχόντων, τον τόπο διεξαγωγής της συνέντευξης και τη διάρκειά της.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

Με αφετηρία τις απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων και τον οδηγό συνέντευξης, η κωδικοποίηση που βασίστηκε στους άξονες του τελευταίου συμπεριέλαβε 14 υποκώδικες, σχετικούς με το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη, τα πεδία προκλήσεων που αντιμετωπίζει, το σύνολο δεξιοτήτων που απαιτείται και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, την εμφάνιση νέων ηγετών, καθώς και το φύλο και τη συμπερίληψη ως υπολογίσιμους παράγοντες στην ανάληψη των ηγετικών καθηκόντων. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτών, προσεγγίζοντας κάθε άξονα ξεχωριστά.

4.1 Το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη πολιτιστικού οργανισμού

Οι συνεντεύξεις ξεκίνησαν, όπως φαίνεται και στον οδηγό που παρατίθεται στο παράρτημα, με ορισμένες εισαγωγικές ερωτήσεις. Ο στόχος τους ήταν αφενός να καλλιεργήσουν ένα κλίμα οικειότητας ανάμεσα στους/στις συντεντευξιαζόμενους/-ες και τον ερευνητή, ώστε και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που θα ακολουθούσαν να είναι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινείς και αβίαστες, αφετέρου η αποκόμιση χρήσιμων πληροφοριών για τη σκιαγράφηση του προφίλ του σύγχρονου ηγέτη ενός πολιτιστικού οργανισμού. Έτσι, πέρα από τα ποσοτικά δεδομένα που αναφέρονται στο κεφάλαιο μεθοδολογίας (επίπεδο σπουδών, έτη εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης, μέγεθος ομάδας), από τις ερωτήσεις αυτές προέκυψαν ορισμένα ποιοτικά δεδομένα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

Ως προς τις σπουδές του, ο σύγχρονος ηγέτης στους πολιτιστικούς οργανισμούς της Αθήνας έχει ακαδημαϊκή, ενίοτε και εργασιακή εμπειρία, σε οργανισμούς του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, 8 από τους 13 συμμετέχοντες έχουν ολοκληρώσει τις μεταπτυχιακές σπουδές τους σε πανεπιστημιακό ίδρυμα του εξωτερικού (δύο εξ' αυτών μάλιστα ολοκλήρωσαν και τις προπτυχιακές τους σπουδές στο ίδιο ίδρυμα). Οι σπουδές στο εξωτερικό σε συγκεκριμένους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, όπως σε αυτόν του κινηματογράφου, αποδεικνύονται απαραίτητο εφόδιο, όπως στην περίπτωση μιας συμμετέχουσας, η οποία αναφέρει ότι

«[...] Οι προσλαμβάνουσες ήταν άπειρες, καμία σχέση με την Ελλάδα, που το θεωρώ πολύ μεγάλο κέρδος να έχω δει πώς λειτουργούν διάφορα φεστιβάλ. Μελετούσαμε, ας πούμε, τους καταλόγους, τον προγραμματισμό και πάρα πολλά πράγματα που δεν θα είχα την ευκαιρία να το δω εδώ».

Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια, η συμβουλή που έλαβε από τους καθηγητές της για το συγκεκριμένο κλάδο ήταν ότι

«... αν όντως θες να εστιάζεις σε μία χώρα και να ζήσεις εκεί, καλύτερα να γυρίσεις το συντομότερο δυνατό, ώστε να το ξεκινήσεις από νωρίς».

Ιδιαίτερα δημοφιλές πεδίο σπουδών στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι αυτό της επικοινωνίας, ενώ για θέσεις που απαιτείται η άριστη γνώση συγκεκριμένου καλλιτεχνικού πεδίου (όπως π.χ. στην περίπτωση της μουσικής), η απουσία ακαδημαϊκών σπουδών «αντισταθμίζεται» από την κατοχή όλων των σχετικών διπλωμάτων στο εν λόγω αντικείμενο. Έτσι, ο σύγχρονος ηγέτης, πέρα από το επίπεδο σπουδών, κατέχει πλήρη κατάρτιση του αντικειμένου με το οποίο ασχολείται.

Στην πλειοψηφία τους, οι σπουδές έχουν σε μεγάλο βαθμό συνάφεια με το αντικείμενο με το οποίο ασχολήθηκαν στην πορεία, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζεται απόλυτη συνάφεια σπουδών και αντικειμένου εργασίας (κυρίως στα πεδία της αρχαιολογίας και των κινηματογραφικών σπουδών). Όπως είπε πάνω στο κομμάτι των σπουδών υψηλόβαθμο στέλεχος μουσείου,

«Οι σπουδές σου προσφέρουν κατάρτιση σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Είναι αδύνατον, ειδικά σε αντικείμενα που σχετίζονται με τις ανθρωπιστικές σπουδές, να σου δώσουν πλήρη τεχνική κατάρτιση που θα σε εφοδιάσουν πλήρως γι' αυτό που θα κάνεις, γιατί δεν ξέρεις τι θα κάνεις, πρέπει να εφεύρεις στην πραγματικότητα και τον εαυτό σου και τη θέση σου. Όμως, οι σπουδές προσφέρουν δύο πράγματα τα οποία πολλοί, ειδικά μέσα από την τεχνική κατάρτιση, τα αποφεύγουν. Θεωρία και επιστήμη. Όταν κάνει κανείς θεωρία τι κάνει; Θεωρεί. Στέκεται κάπου ψηλά και βλέπει ένα πεδίο. Όταν κάνει επιστήμη τι κάνει στην πραγματικότητα; Επίσταται. Δηλαδή παίρνει ένα executive decision για να πάει κάπου».

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και αρκετά στελέχη τα οποία, ακριβώς λόγω της ρευστότητας που υπάρχει στη σχέση ανθρωπιστικών σπουδών και εργασίας και αναφέρθηκε παραπάνω, οι σπουδές τους είχαν μικρή – ακόμα και καμία σχέση – με τον κλάδο με το οποίο αργότερα ασχολήθηκαν.

Όπως φάνηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/-ουσών, υπάρχει μία ενδιαφέρουσα συσχέτιση της αντίληψης των στελεχών για την ηγεσία και του αντικειμένου σπουδών. Στις περιπτώσεις των σπουδών σε αντικείμενα όπως η επικοινωνία, η διοίκηση επιχειρήσεων, ή υψηλότερου επιπέδου σπουδές (μεταπτυχιακό, διδακτορικό), υπήρχε μία

σαφέστερη και πιο οριοθετημένη άποψη για την ηγεσία και το ρόλο ευθύνης που έχουν αναλάβει, καθώς και για την εξουσία και τη διάκριση από το management.

«Πολύς κόσμος μπερδεύει την ηγεσία με την εξουσία. [...] Ενδεχομένως η ηγεσία να εμπεριέχει ένα κομμάτι εξουσίας, δηλαδή όταν θα πρέπει να πάρεις ένα executive decision. [...] Αν δεν είσαι εσύ πολύ σίγουρος με το να επίστασαι πάνω στα πράγματα και να ξέρεις τη μεθοδολογία, να θεωρείς, να μπορείς να βλέπεις δηλαδή το γνωστικό σου πεδίο, δεν μπορείς να εμπνεύσεις τον άλλον. Αν δεν εμπνεύσεις τον άλλον, δεν έχεις leadership. Αν δεν έχεις leadership, δεν μπορείς να κάνεις τη δουλειά σου».

Στον αντίποδα αυτού, τα στελέχη που δεν είχαν αυτό το υπόβαθρο έτειναν να απορρίπτουν εξ' ολοκλήρου τον όρο «ηγέτης» και «ηγεσία», ως έννοιες που δεν τα εκφράζουν, και κατά συνέπεια ζητήματα ηγεσίας όπως αυτά που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα δεν φάνηκε να τα είχαν απασχολήσει μέχρι στιγμής (ως προς την πρακτική τους εφαρμογή τουλάχιστον στον δικό τους οργανισμό, καθώς γνώριζαν την θεωρητική τους υπόσταση εν γένει).

Η εμπειρία και η κατάρτιση που διαθέτει ο σύγχρονος ηγέτης στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας οδηγεί στην ανάθεση σε αυτόν, από την πλευρά του οργανισμού, της δημιουργίας εξ' ολοκλήρου νέων τμημάτων, στην στοχοθεσία, στη χάραξη στρατηγικής, στον καθορισμό διαδικασιών και στη στελέχωση των τμημάτων (ακόμα και πάνω από μία φορά στο ενεργητικό του). Αυτό μπορεί να συμβεί είτε στην περίπτωση νεοϊδρυθέντων οργανισμών, είτε σε ήδη εδραιωμένους πολιτιστικούς οργανισμούς που επιθυμούν να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους. Επίσης, η συνεργασία αυτή μπορεί να αφορά μόνο στη δημιουργία του εν λόγω τμήματος (με τη μορφή project), είτε και στην μετέπειτα ηγεσία του τμήματος αυτού.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο φαίνεται να επαναλαμβάνεται στα στελέχη πολιτιστικών οργανισμών είναι η ρόλων εκτός του οργανισμού. Αυτό ισχύει κυρίως για θέσεις πιο υψηλά στην ιεραρχία (όπου τα στελέχη εκτός από τη διεύθυνση του οργανισμού, ή του τμήματος του οργανισμού, έχουν κάποιον επιπλέον διοικητικό ρόλο σε κάποιο συναφές όργανο), ή για κατόχους διδακτορικού (συνδυάζοντας τον επαγγελματικό τους ρόλο με τον διδακτικό). Ενδεικτικά, από τα 13 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, τα 6 είχαν κάποιον τέτοιο δευτερεύοντα ρόλο.

Οι ομάδες που ηγούνται τα στελέχη των πολιτιστικών οργανισμών είναι κατά βάση ολιγάριθμες. Για την ακρίβεια, μέχρι πολύ πρόσφατα ήταν ακόμα και ανύπαρκτες, καθώς

όμως άρχισε να γίνεται εμφανής οι ανάγκη για διεύρυνση των δραστηριοτήτων των πολιτιστικών οργανισμών σε πιο διαχειριστικά πεδία, όπως αυτά της επικοινωνίας και της ανάπτυξης πόρων, δημιουργήθηκαν σταδιακά διακριτά τμήματα. Λαμβάνοντας ως την περίπτωση τμήματος ανάπτυξης πόρων, ο ηγέτης του αναφέρει χαρακτηριστικά:

«Στην αρχή ήμουν μόνος μου, για πάρα πολλά χρόνια γιατί ακριβώς γι' αυτό με πήραν, ας πούμε. [...] Μετά είχα βρει μια εθελόντρια η οποία αποδείχτηκε εξαιρετική, την εκπαίδευσα και με τον τρόπο που ήθελα [...] Το τμήμα είναι πολύ μικρό. Έχω αυτήν τη στιγμή δύο άτομα, σε έναν οργανισμό ο οποίος έχει 180».

Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια σύγκλιση στο προφίλ των ηγετών πολιτιστικών οργανισμών (ακόμα και στις περιπτώσεις που οι ίδιοι δεν ταυτίζονται με τον όρο αυτό). Ο λόγος είναι το κοινό αντικείμενο εργασίας, το οποίο αφορά στη διαχείριση κάποιου πολιτιστικού προϊόντος. Όπως παρατήρησε ένας συμμετέχων ανατρέχοντας στην εργασιακή του πορεία στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας,

«[...] Έπρεπε να πάρω την αξία και να την μετατρέψω σε υπεραξία. Να την κάνω δηλαδή ένα, ας πούμε, revenue stream, που ειδικά όταν ασχολείται κανείς με τον πολιτισμό, υπάρχουν πολιτιστικές δραστηριότητες που το ζητούμενο είναι το κέρδος. Μια χαρά, δεν τις βλέπω κατακριτέες. Τις περισσότερες φορές όμως πρέπει να δημιουργήσεις ροές εσόδου για το ίδιο το πολιτιστικό γεγονός. Αυτό είναι εντελώς διαφορετικό από την κερδοσκοπία. Και η κερδοσκοπία είναι θεμιτή, αλλά είναι άλλο πράγμα το να είσαι ένας κερδοσκοπικός οργανισμός και άλλο το να προσπαθείς να συγκεντρώσεις πόρους για να εξυπηρετήσεις ένα πολιτιστικό γεγονός».

Αυτή η ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών προϊόντων έναντι οποιουδήποτε άλλου κλάδου οδηγεί σε μία συναντίληψη των στελεχών για τους κλάδους αυτούς, η οποία φάνηκε και στις επιμέρους θεματικές που συζητήθηκαν στην πορεία.

4.2 Κυριότερα πεδία προκλήσεων και μέσα ανταπόκρισης

Πριν την εξέταση των προκλήσεων στην ηγεσία υπό την προσέγγισή τους βάσει των επιμέρους θεματικών που πραγματεύεται η έρευνα, οι συμμετέχοντες/-ουσες κλήθηκαν να μοιραστούν οι ίδιοι τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως ηγέτες σε πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι απαντήσεις που έδωσαν ποικίλλουν, ωστόσο μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

4.2.1. Προκλήσεις που αφορούν στη διοίκηση του οργανισμού

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αντιμετωπίζονται συχνά ως οργανισμοί που λειτουργούν εκτός των όρων οργάνωσης και διοίκησης και που κατά συνέπεια δεν υιοθετούν τις διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία οργανισμών σε οποιονδήποτε άλλο κλάδο. Η νοοτροπία αυτή είναι παγιωμένη τόσο στην αντιμετώπιση των πολιτιστικών οργανισμών από τρίτους, όσο και εσωτερικευμένη, στην αντίληψη δηλαδή των ίδιων των εργαζομένων ή στελεχών τους. Όπως το εξέφρασε μια συμμετέχουσα, η πρόκληση είναι

«...να βγάλουμε την ενοχή της ελαφρότητας από την ευχαρίστηση. Το οποίο έχει να κάνει με άλλου τύπου συνειρμούς και σκέψεις, αλλά νομίζω ότι εκεί εδράζεται. Στο ότι υπάρχει ένα είδος φόβου ότι εφόσον είναι ένα πράγμα που έχει να κάνει με τον πολιτισμό, αναγκαστικά δεν θα είναι ένα πράγμα που έχει να κάνει με κανονικές διαδικασίες».

Σύμφωνα με την ίδια, το μέσο για την επίτευξη αυτού είναι η εισαγωγή εργαλείων και διαδικασιών που εκ πρώτης μπορεί να φαίνονται ξένα στην ομάδα της, τα οποία όμως είναι σαφές ότι έχουν στόχο την εξεύρεση ενός πιο αποτελεσματικού και αποδοτικού τρόπου εργασίας. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν εργαλεία όπως χρονοδιαγράμματα, αποτύπωση της στοχοθεσίας σε πίνακες, όλα αναρτημένα στους χώρους εργασίας για συνεχή πρόσβαση όλων σε αυτά.

«Εικονοποιία είναι το ίδιο πράγμα, ο ίδιος λόγος για τον οποίο την έχουν στις εκκλησίες. Δεν ξέρεις όλες τις ιστορίες, δεν ξέρεις να διαβάζεις τα Ευαγγέλια, δεν καταλαβαίνεις τη γλώσσα γιατί είναι παλιά, οι εικόνες σου θυμίζουν τις ιστορίες των ανθρώπων της Παλαιάς και της Καινής Διαθήκης. Οι εικόνες μεταβάλλουν τη νοοτροπία. Και εδώ οι εικόνες σου λένε ότι υπάρχει χρόνος μέσα στον οποίο εξελίσσονται τα πράγματα».

Μια δεύτερη πρόκληση, η οποία αναφέρθηκε σχεδόν από όλους όσοι εντάσσονται στη σφαίρα του δημοσίου, είναι ότι οι διαδικασίες του δημοσίου τομέα θέτουν ποικίλα εμπόδια, σε επίπεδο διοικητικό, λογιστικό, χρηματοδοτήσεων, σχέσεων με την πολιτική εξουσία, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και διάφορους περιορισμούς ως προς τις μισθολογικές δυνατότητες ή τις ευκαιρίες ανέλιξης.

«Είναι μία περίπλοκη εξίσωση, και βέβαια στους πολιτιστικούς οργανισμούς το πιο σημαντικό πρόβλημα είναι ότι (...) έχουμε πολύ ανελαστικές προθεσμίες. Δηλαδή οι παραστάσεις πρέπει να γίνουν είτε ο νόμος περί δημοσίων προμηθειών μας εμποδίζει είτε όχι».

Παράλληλα, στους καλλιτεχνικούς οργανισμούς, η υλοποίηση ενός καλλιτεχνικού οράματος με όρους του δημοσίου, οι οποίοι υπαγορεύουν την έγκρισή του μετά από μια σειρά τυποποιημένων διαδικασιών, αποθαρρύνουν συχνά τους καλλιτέχνες. Έτσι, χρειάζεται να εφευρίσκεται κατά περίπτωση μια «φόρμουλα» απόδοσης μιας καλλιτεχνικής ιδέας με όρους τεχνοκρατικούς, ώστε να κινούνται οι απαιτούμενες διαδικασίες.

Ένα ακόμα είδος προκλήσεων είναι οι αλλαγές στον πυρήνα του οργανισμού και τον μεταβάλλουν ουσιαστικά, όπως η συγχώνευση σε άλλους οργανισμούς (π.χ. του Ινστιτούτου Σύγχρονης Ελληνικής Τέχνης με την Εθνική Πινακοθήκη) ή η αλλαγή της νομικής μορφής (π.χ. του Εθνικού Αρχαιολογικού Μουσείου, με τη μετάβαση από μια ειδική περιφερειακή υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού σε ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με το νόμο 5021/2023). Στην περίπτωση του ΕΑΜ, σταδιακά εφαρμόζονται όλες οι διατάξεις, ενώ αναπροσαρμόζεται συνεχώς ο ρόλος των στελεχών του.

«Έχει τοποθετηθεί προσωρινά Γενικός Διευθυντής και ελπίζουμε ότι κάποια στιγμή θα ανοίξει, είναι μια ανοιχτή διαγωνιστική διαδικασία που μπορούν να συμμετέχουν και Έλληνες και ξένοι για τη θέση και προβλέπεται επίσης και η δημιουργία 5 νέων διευθύνσεων, όπου και εκεί φαντάζομαι θα υπάρχει μια προσωρινή μεταβατική ηγεσία μέχρι να γίνουν οι διαγωνιστικές διαδικασίες».

Σε αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία μεταξύ του υφιστάμενου προσωπικού (στην περίπτωση του δημοσίου είναι μόνιμο) και της ηγεσίας (η οποία εναλλάσσεται με θητείες ορισμένου χρόνου), επίσης αποτελεί συχνά πρόκληση.

«Ενώ υπάρχει η λογική της διάρθρωσης, ποια είναι τα τμήματα, ποιες είναι οι διευθύνσεις, ποιος είναι ο γενικός διευθυντής και οι αρμοδιότητες του καθενός, πρακτικά, με έναν παράξενο τρόπο, όλα αυτά κάπως συγχέονται. Οπότε δημιουργείται η ανάγκη συνεχώς να πρέπει να διευκρινίζεις γιατί ζητάς κάτι, γιατί θέλεις κάτι, γιατί προσμένεις κάτι... Μια συνεχής, σχεδόν καθημερινή, επανεισαγωγή και επανασύσταση του ποιος είμαι και τι κάνω».

Εκτός από οργανισμούς του δημοσίου, οι προκλήσεις στην επικοινωνία διατμηματικά είναι έντονες και στις περιπτώσεις οργανισμών όπως τα φεστιβάλ, όπου προκύπτει το ζήτημα της ασφαλούς μεταφοράς της πληροφορίας από το μόνιμο προσωπικό σε εποχικούς/εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι κάθε χρόνο σχηματίζουν μια διαφορετική ομάδα. Οι σχηματισμός νέων ομάδων ανάμεσα σε κάθε διοργάνωση, με την παράλληλη ύπαρξη ενός «πυρήνα» μόνιμου προσωπικού, αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες στο χώρο

αυτό, ώστε όχι μόνο να μεταδίδουν, αλλά και να συνδημιουργούν κάθε φορά το όραμα του οργανισμού με τους ακολούθους τους. Σύμφωνα με στέλεχος κινηματογραφικού φεστιβάλ,

«Χτίζοντας και δουλεύοντας ένα πράγμα, μια ιδέα, ένα concept, το αγαπάς περισσότερο από το να στο πουν ή να σου πουν ότι αυτό είναι το concept φέτος. Οπότε η συνδημιουργία και η συνεισφορά στο concept και στην ιδέα, η υλοποίηση αυτής, κάνει πάρα πολύ δυναμική την ίδια την ιδέα».

4.2.2. Προκλήσεις στην εξεύρεση πόρων

Σε έναν κλάδο διαχρονικά υποχρηματοδοτούμενο όπως ο πολιτισμός, η διασφάλιση κονδυλίων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Αφενός, ένας περιορισμένος προϋπολογισμός δυσχεραίνει τις διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με περιορισμένες προσλήψεις, αναθέσεις και συνάψεις συνεργασιών. Αφετέρου, η εξεύρεση πόρων, αλλά και η κατανομή αυτών, αποτελεί μεγάλη πρόκληση και ως προς το κομμάτι του περιεχομένου, ειδικά όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν αντικρουόμενες προτεραιότητες. Όπως αναφέρει ηγέτης τμήματος ανάπτυξης πόρων μουσείου,

«Ο σκοπός ενός μουσείου δεν είναι μόνο η έκθεση, είναι και όλο το υπόλοιπο κομμάτι, το οποίο για να μπορέσει να τρέξει χωρίς να επιβαρύνει έναν ήδη επιβαρυσμένο προϋπολογισμό, χρειάζεται χορηγίες και χρειάζεται funding, και δεν υπάρχει αυτό το funding».

Το κομμάτι της χρηματοδότησης είναι τόσο σημαντικό, ώστε να διαμορφώνει το ίδιο τις επιλογές του οργανισμού.

«Καλούμαστε να τρέχουμε με πιο χαμηλούς ρυθμούς, να επιλέγουμε πού θα ρίξουμε τις δυνάμεις μας κάθε φορά, κάπως να δημιουργούμε και κάποιες ανάγκες, δηλαδή αν ξέρουμε ότι αυτήν τη στιγμή χρηματοδοτεί η αγορά κάποια πράγματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, θα φτιάξουμε ένα πρόγραμμα που σχετίζεται με το περιβάλλον. Οπότε ουσιαστικά λίγο το κομμάτι του funding μάς ορίζει και τη θεματική μας, ενώ θα έπρεπε να είναι ανεξάρτητη η θεματική από το funding που έρχεται».

Έτσι, είναι πάντοτε παρών ο κίνδυνος «εκπτώσεων» στο περιεχόμενο και την ταυτότητα του οργανισμού, ζήτημα που ανησυχεί τους σύγχρονους ηγέτες.

4.2.3 Προκλήσεις σχετικές με αλλαγές στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας

«Οι πολιτιστικοί φορείς είναι πολύ ζωντανοί οργανισμοί, δηλαδή κάθε μέρα είναι μια πληροφορία επιπλέον. Κάθε μέρα μπορεί ακόμα και η κοινωνική επικαιρότητα να προσφέρει μια πληροφορία παραπάνω. Οι άλλοι θεσμοί, οι άλλοι οργανισμοί, οι άλλοι πολιτιστικοί φορείς. [...] Ο πολιτισμός πρέπει να είναι αν όχι σύγχρονος, ένα βήμα μετά τη χρονική στιγμή που συμβαίνει».

Οι εξελίξεις αυτές δημιουργούν την ανάγκη στους πολιτιστικούς οργανισμούς να επανεφευρίσκουν και να επικαιροποιούν την ταυτότητά τους συστηματικά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο κλάδος των μουσείων, ο ρόλος των οποίων έχει εξελιχθεί σημαντικά, οδηγώντας στην πρόσφατη διεύρυνση του ορισμού από τον ίδιο τον ICOM το 2022. Αυτή η εξέλιξη, σύμφωνα με άτομο σε θέση διοίκησης μουσείου,

«...από μόνη της είναι το στοίχημα το αυριανό για έναν άνθρωπο που διοικεί ένα μουσείο. Δηλαδή πώς θα καταφέρεις να μπορέσεις σε όλους αυτούς τους τομείς που πλέον μπαίνουν κάτω από την ομπρέλα του μουσείου να συνεισφέρεις, να προσφέρεις με τις δυνατότητες τις οποίες έχεις».

Η αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων είναι μια δυναμική διαδικασία, κατά την οποία οι ηγέτες καλούνται συνεχώς να αναζητούν νέα μέσα. Ο πλέον καθοριστικός παράγοντας είναι η ανάπτυξη ενός συνόλου δεξιοτήτων, τόσο ήπιων όσο και σκληρών.

4.3 Απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας

Το ζήτημα των δεξιοτήτων είναι κάτι που απασχολεί αρκετά τους ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών. Όπως μοιράζεται μια συμμετέχουσα από τον χώρο των κινηματογραφικών φεστιβάλ,

«...όσο πιο μεγάλη η ευθύνη μιας θέσης, τόσο πιο πολλά και τα προαπαιτούμενα. [...] Ένας άνθρωπος που κάνει μόνο επικοινωνία, κάνει σχεδόν μόνο επικοινωνία. Αλλά όσο αυξάνονται οι ευθύνες μιας θέσης, είναι σαν να κάνει λίγο απ' όλα. Δηλαδή εκτός του ότι πρέπει να σώσει αν κάτι πάει λάθος, πρέπει να είναι ικανός να ανταπεξέλθει σε μία απαίτηση άλλου τμήματος ή άλλης ιδιότητας, γιατί οι άλλοι άνθρωποι δεν είναι όλο το χρόνο εδώ.

Οπότε μπορεί να κληθεί να βοηθήσει σε μια θέση επιπλέον. Άρα και αυτό είναι μια πρόκληση».

Έτσι, κρίνεται σκόπιμη η αναζήτηση των αναγκαίων δεξιοτήτων που οι ίδιοι οι ηγέτες θεωρούν απαραίτητες (χωρίς να εξετάζεται σε αυτό το στάδιο κατά πόσο πράγματι τις διαθέτουν και σε ποιο βαθμό).

Ένα μέρος των συμμετεχόντων/-ουσών προέκρινε τις «σκληρές» δεξιότητες ως πλέον σημαντικές για τους ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών, οι οποίες μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- **Άριστη κατάρτιση στο αντικείμενο:** Τα στελέχη που στάθηκαν στις σκληρές δεξιότητες ξεχώρισαν την πλήρη κατοχή του αντικειμένου στο οποίο ο ηγέτης προΐσταται, λειτουργώντας ως παράδειγμα για τους ακολούθους του. Κάποιοι, μάλιστα, αρκετά αυστηρά και emphaticά.

«Ημμάθεια στο κυρίως αντικείμενο δεν δικαιολογείται σήμερα με τίποτα».

- **Γνώση όμορων πεδίων πολιτισμού:** Σε συνέχεια της κατοχής το κυρίως αντικειμένου, οι ηγέτες προκρίνουν την ευρυμάθεια για τους συναφείς κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας – κυρίως για τις καλλιτεχνικές δραστηριότητες – ως εξίσου απαραίτητη δεξιότητα. Δεδομένης της ανάγκης για συνεργασίες και δικτύωση των πολιτιστικών οργανισμών, από την οποία εξαρτάται η επιβίωσή τους, όπως οι ίδιοι λένε, ένα μεγάλο συμβολικό κεφάλαιο του ηγέτη λειτουργεί καταλυτικά στην εξωστρέφεια του οργανισμού που εκπροσωπεί.

«Σήμερα δεν νοείται κατά τη γνώμη μου ηγέτης [...] χωρίς ευρυμάθεια και επαφή και γνώση ευρύτερη πέριξ και εκτός του αντικειμένου του, είναι αποτυχημένος».

- **Διοικητικές δεξιότητες:** Στον ελληνικό χώρο, η παρουσία διοικητικών στελεχών σε πολιτιστικούς οργανισμούς δεν εγγυάται την επιτυχημένη διαχείριση των οργανισμών, καθώς, όπως μαρτυρά και στέλεχος καλλιτεχνικού οργανισμού,

«...προωθούνται συχνά ως άξια στελέχη πολιτιστικών οργανισμών άτομα τα οποία έχουν στην πραγματικότητα κάποιες, ας το πούμε, διοικητικές ικανότητες αλλά ελάχιστες καλλιτεχνικές». Το αποτέλεσμα συνήθως είναι ότι διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι άρτια καταρτισμένα και προΐστανται των πολιτιστικών οργανισμών έναντι των καλλιτεχνικών διευθυντών, παρουσιάζουν σοβαρή έλλειψη καλλιτεχνικών δεξιοτήτων, οράματος και ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με τον ίδιο,

«Αυτό ας πούμε που συμβαίνει στα Μέγαρα Μουσικής, που ο ιδρυτικός τους νόμος είναι έτσι φτιαγμένος, ώστε τον τελικό λόγο να τον έχουν τελικά οι διοικητικοί διευθυντές».

Από την άλλη, στελέχη τα οποία προέρχονται από τον καλλιτεχνικό χώρο καλούνται στις περισσότερες περιπτώσεις να αναπτύξουν τις διοικητικές δεξιότητες που επιβάλλει η θέση τους στο πεδίο εργασίας, χωρίς πρότερη εμπειρία.

- **Γνώσεις σε πεδία σχετιζόμενα με τη διοίκηση:** Η κατοχή νομικών γνώσεων, γνώσεων περί οικονομικών αρχών και μεθόδων, καθώς και η κατανόηση των βασικών αρχών του μάρκετινγκ και άλλων σχετικών πεδίων, αποτελούν σημαντικά εφόδια για έναν σύγχρονο ηγέτη. Αυτές οι γνώσεις επιτρέπουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, την ανάλυση και την ερμηνεία πληροφοριών, καθώς και μια καλύτερη εποπτεία των διαφορετικών πτυχών της διοίκησης.
- **Επικοινωνιακές δεξιότητες και γλωσσικές ικανότητες:** Η ικανότητα να επικοινωνεί κάποιος αποτελεσματικά μέσω του γραπτού και προφορικού λόγου σε διάφορες περιπτώσεις και κοινωνικά πλαίσια, καθώς και η γνώση ξένων γλωσσών, είναι εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά.

Παρόλα αυτά, οι περισσότερες απαντήσεις εστιάζουν στις ήπιες δεξιότητες, δεδομένου ότι για άτομα σε θέσεις ηγετικού επιπέδου οι τυπικές δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο θεωρούνται προαπαιτούμενες, αλλά πλέον και ως έναν βαθμό αναμενόμενες. Αρκετοί αναφέρθηκαν σε δεξιότητες που εμπίπτουν στη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, στοιχείο απαραίτητο, όπως συμπληρώνουν, για τη σωστή καθοδήγηση των ακολούθων τους. Με βάση τις απαντήσεις τους, προκύπτει το εξής «μίγμα» ήπιων δεξιοτήτων:

- **Επίγνωση του οργανισμού:** Καθώς οι λειτουργίες των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού είναι ως έναν βαθμό αλληλοεξαρτώμενες (και ειδικά στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, όπου, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες/-ουσες πολλές φορές τα πεδία ευθύνης των ηγετών είναι συγκεχυμένα), χρειάζεται επίγνωση όχι μόνο του αντικειμένου που ο ηγέτης αναλαμβάνει, αλλά και του οργανισμού συνολικά. Ένα στέλεχος μουσείου προκρίνει την αντίληψη του

«Πώς λειτουργεί το σύνολο του μουσείου, πώς επηρεάζει τη δουλειά σου, και τι επιπτώσεις έχει στα υπόλοιπα τμήματα, στην υπόλοιπη λειτουργία, να μην παίρνεις αποφάσεις οι οποίες δυσχεραίνουν τη δουλειά των υπολοίπων. Να προσπαθείς να βελτιώνεις τη δουλειά όλου του οργανισμού, και κυρίως από κάτω προς τα πάνω. Καμιά φορά το κάνουμε ανάποδα και αυτό μετά δυσχεραίνει τη δουλειά όλων».

Παράλληλα, σύμφωνα με στέλεχος άλλου μουσείου, είναι απαραίτητη μια στοιχειώδης διάκριση πεδίων ευθύνης,

«...με στόχο να είναι όλα διαφανή, διαυγή σε όλους, να ξέρουν όλοι τι συμβαίνει στον οργανισμό. Αυτό το επιδιώκουμε με τις ολομέλειες, να λένε όλοι ποιο είναι το αντικείμενο του καθενός ώστε να μην δημιουργούνται στεγανά μεταξύ των συναδέλφων».

- **Επίγνωση του κλάδου:** Διευρύνοντας το παραπάνω, ορισμένοι ηγέτες δεν θεωρούν επαρκή την αντίληψη του συνόλου του οργανισμού τους, αλλά κρίνουν απαραίτητη την ικανότητα να μπορείς να αφουγκράζεσαι το περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός υφίσταται. Αυτό είναι κάτι που για να καλλιεργηθεί απαιτείται χρόνος, πολλές φορές εις βάρος του προσωπικού χρόνου των ίδιων των ηγετών. Όπως μοιράζεται μια συμμετέχουσα στην έρευνα,

«Με έναν παράξενο τρόπο, ενώ όλες οι διαδικασίες έχουν απλοποιηθεί και έχουμε τα εργαλεία για να κάνουμε τη ζωή μας πιο εύκολη και να έχουμε πιο γρήγορα αποτελέσματα, ίσως αυτό να έχει προκαλέσει και έναν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας, δηλαδή νομίζουμε ότι αφού έχουμε επιπλέον χρόνο, ας αναλάβουμε και κάτι άλλο, οπότε ξαναβρισκόμαστε στο σημείο μηδέν».

- **Διαχείριση συναισθήματος:** Ανάμεσα στις απαντήσεις που δόθηκαν βρέθηκαν οι έννοιες της υπομονής και της ψυχραιμίας, οι οποίες σύμφωνα με τους ηγέτες που τις ανέφεραν θεωρούν ότι καλλιεργούνται, στα πλαίσια της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι οι απαντήσεις αυτές δόθηκαν από τα στελέχη των τριών κινηματογραφικών οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα.
- **Δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας:** Πρόκειται για μια κατηγορία ήπιων δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την ευθύτητα, τη συνεργατικότητα, την ομαδικότητα, την αλληλεγγύη (έννοιες που αναφέρθηκαν από τους ίδιους τους συμμετέχοντες/-ουσες), στη βάση μιας υγιούς και παραγωγικής εργασιακής κουλτούρας. Η κατανόηση

των άλλων ηγετών του οργανισμού, αλλά και των ακολούθων είναι σε άμεση σχέση με την προσαρμοστικότητα. Ειδικά σε οργανισμούς του δημοσίου, όπου οι μεν ακόλουθοι είναι ένα μόνιμο προσωπικό με πολυετή εμπειρία και πολύ καλή γνώση του οργανισμού, οι δε ηγέτες είναι άτομα με θητείες ορισμένου χρόνου, ο ηγέτης οφείλει να έχει τα αυτιά του ανοιχτά.

«Πρέπει να έχεις τον άλλον από δίπλα και να τον ακούς, βγάζοντας θέματα χαρακτήρα, σκοπιμοτήτων κ.λπ., και να κρατάς την ουσία του πράγματος».

- **Αυτοπεποίθηση και προσαρμοστικότητα:** Η μεν αυτοπεποίθηση είναι σημαντικό στοιχείο για την ενίσχυση της πρωτοβουλίας. Η δε προσαρμοστικότητα, σε έναν περιβάλλον τόσο δυναμικό και ταχέως εξελισσόμενο όσο αυτό των πολιτιστικών οργανισμών, είναι ικανότητα ζωτικής σημασίας. Όπως το θέτει στέλεχος μουσείου, ο ηγέτης πρέπει

«...να μπορεί να είναι αρκετά σίγουρος για τον εαυτό του, αλλά να μπορεί να εφεύρει και τον εαυτό του ανά πάσα στιγμή. Εφεύρω τον εαυτό μου δεν σημαίνει παίρνω μια ψεύτικη ιδιότητα, είναι ότι προσαρμόζομαι και κοιτάω αν αυτή η προσαρμογή είναι σύμφωνη με κάποιες ηθικές αρχές που έχω και εγώ σαν άνθρωπος και ο οργανισμός που εξυπηρετώ».

Σε έναν σύγχρονο πολιτιστικό οργανισμό, όπου όπως ήδη αναφέρθηκε οι ηγέτες του καλούνται, ελλείπει πόρων, να υπερβαίνουν τα όρια του πεδίου ενασχόλησής τους, παρατηρείται συχνά η ανάληψη πολλαπλών ρόλων (για τους οποίους τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο κεφάλαιο που ακολουθεί). Έτσι, ένας ηγέτης καλείται όχι μόνο να επανεφευρίσκει τον εαυτό του υπό την έννοια της προσαρμογής, αλλά και να διαθέτει ορισμένες χρήσιμες «σκληρές» δεξιότητες, όπως ένα εύρος γνώσεων, που θα τον διευκολύνουν σε αυτές τις μεταβολές.

4.4 Πολλαπλότητα ρόλων στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Οι ελλείψεις στο προσωπικό που αντιμετωπίζουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί, οι οποίες, σύμφωνα με τους ηγέτες που συμμετέχουν στην έρευνα, προκύπτουν ελλείψει των απαραίτητων πόρων για ευρύτερες προσλήψεις. Αυτό οδηγεί τα στελέχη να αναλαμβάνουν και να συμβιβάζουν πολλαπλούς εργασιακούς ρόλους, προκειμένου να καλύπτουν τις

ανάγκες του οργανισμού. Χαρακτηριστικό είναι ότι όλες οι απαντήσεις στη σχετική ερώτηση για την πολλαπλότητα του ηγετικού ρόλου ήταν θετικές.

Ιδιαίτερα σε μικρούς οργανισμούς (κάτω των 5 ατόμων), ο ηγέτης τους καλείται να αναλάβει και να συμβιβάσει πολλές αρμοδιότητες, οι οποίες μπορεί να μην έχουν και καμία συνοχή μεταξύ τους. Όπως προκύπτει από τη συνέντευξη με μια τέτοια περίπτωση ηγέτη,

«...έπρεπε να προσαρμοστώ και ως προς το κομμάτι της επικοινωνίας, και ως προς το κομμάτι το διοικητικό, και ως προς το κομμάτι της τεκμηρίωσης και καταγραφής του αρχείου, και λίγο ως προς το IT κομμάτι, επομένως είναι πολλά διαφορετικά κομμάτια που συνθέτουν ένα παζλ».

Ακόμα και στην περίπτωση σαφώς καθορισμένων και οριοθετημένων αρμοδιοτήτων, η πολλαπλότητα στο ρόλο είτε έχει υπάρξει βίωμα σε κάποια προηγούμενη θέση, είτε παρατηρείται σε άλλες θέσεις στον οργανισμό. Μια τέτοια περίπτωση είναι οι οργανισμοί οι οποίοι εντάσσονται στη σφαίρα του δημοσίου τομέα, όπου διέπονται από κανονισμούς και καθορισμένα οργανογράμματα που προβλέπουν τις αρμοδιότητες του κάθε ρόλου. Όπως μαρτυρά στέλεχος δημόσιου πολιτιστικού οργανισμού,

«Όμως στην πράξη αναγκαζόμαστε, εφόσον θέλουμε να προχωρήσουν τα πράγματα, να αναλάβουμε καθήκοντα και αρμοδιότητες που θα μπορούσαμε να αποφύγουμε».

Η ανάληψη πολλαπλών ρόλων προκύπτει, δηλαδή, ακόμα και ως αποτέλεσμα της βούλησης και προθυμίας του εκάστοτε στελέχους, προκειμένου να διευκολυνθούν και επιταχυνθούν ορισμένες διαδικασίες, να προσπελαστούν ενδεχόμενα διοικητικά εμπόδια και να ωφεληθεί ο οργανισμός. Τα προγράμματα ΕΣΠΑ και τα ευρωπαϊκά προγράμματα, για παράδειγμα, εμπεριέχουν διαδικασίες αρκετά χρονοβόρες, με αυστηρά χρονοδιαγράμματα και απαιτούν τη συνεργασία και υποστήριξη διαφόρων στελεχών του οργανισμού, τα οποία καλούνται να ακολουθήσουν ξένα προς αυτούς και συχνά αχαρτογράφητα μονοπάτια. Συζητώντας με ένα τέτοιο στέλεχος υπεύθυνο για πρόγραμμα ΕΣΠΑ, είπε ότι

«...κάναμε πράγματα που ήταν περισσότερο αρμοδιότητα του τμήματος διοικητικού, οικονομικού, ή και του τεχνικού. Αλλά επειδή είναι εξαιρετικά υποστελεχωμένοι, εάν θέλαμε ο οργανισμός να πάει μπροστά, έπρεπε να αναλάβουμε πρωτοβουλίες, υπό αυτή την έννοια το κάναμε. [...] Μερικές φορές, αν θέλεις να προχωρήσουν τα πράγματα, ξεφεύγεις από τα όρια που υπάρχουν και είναι προδιαγεγραμμένα».

Μια ακόμα χαρακτηριστική περίπτωση ανάληψης πολλαπλών ρόλων είναι τα στελέχη καλλιτεχνικών οργανισμών, όπου τα διευθυντικά στελέχη - π.χ. καλλιτεχνικοί διευθυντές –

προέρχονται μεν από τον καλλιτεχνικό χώρο, οι δε απαιτήσεις στο διοικητικό σκέλος συνήθως λειτουργούν εις βάρος του καλλιτεχνικού τους έργου. Όπως προκύπτει από τη συνέντευξη με στέλεχος με την ιδιότητα του συνθέτη,

«Όσο περισσότερη δουλειά είχα εκτός της σύνθεσης, τόσο περισσότερο έγγραφα. Διότι φοβόμουν η πρακτική εργασία μη με απορροφήσει. Οπότε μπορώ να πω ότι το βράδυ που επιστρέφω στο σπίτι μου, αυτό που με έχει κουράσει περισσότερο είναι η διάσπαση σε πολλά αντικείμενα».

Παρόλα αυτά, είναι γεγονός ότι οι διευθυντικές θέσεις προσφέρουν μια σπάνια ευκαιρία σε καλλιτέχνες για σταθερή – έστω και για ορισμένο διάστημα συνεργασίας – και καλύτερα αμειβόμενη εργασία, γεγονός που λειτουργεί δελεαστικά στο να «θυσιάσουν» χρόνο που διαφορετικά θα προόριζαν για την καλλιτεχνική τους δημιουργία.

«Μην το ξεχνάμε, δεν υπάρχει μόνο το ιδεαλιστικό κομμάτι, το οποίο ναι, είναι κι αυτό σημαντικό, αλλά στον καλλιτεχνικό χώρο δεν κάνεις πολύ συχνά δουλειές που τις πληρώνεσαι καλά. Επομένως αυτό είναι επίσης ένα σοβαρό κίνητρο για να αναλάβει κανείς σε έναν καλλιτεχνικό φορέα ηγετική θέση», σύμφωνα με άλλον συμμετέχοντα από τον χώρο των παραστατικών τεχνών.

Στην περίπτωση των φεστιβάλ, ή άλλων οργανισμών με αντίστοιχο μοντέλο εργασίας (όπως το «2023 Ελευσίς – Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης», στέλεχος του οποίου συμμετείχε στην έρευνα), η ύπαρξη πολλών εξωτερικών ή βραχυχρόνιων συνεργασιών, αλλά και τα μη σαφώς καθορισμένα πλαίσια ευθύνης κάθε τμήματος, οδηγούν στη ύπαρξη αρκετών «γκρίζων ζωνών» και εκτάκτων αναγκών που ανακύπτουν καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου. Η περίπτωση του «2023 Ελευσίς» αποτελεί ένα πολύ αντιπροσωπευτικό παράδειγμα τέτοιας συνθήκης, όπου, όπως αναφέρει το στέλεχος που παραχώρησε τη συνέντευξη,

«...το μεγάλο πρόβλημα ήταν ότι δεν είχε πάρα πολλούς εργαζομένους, δηλαδή όταν έχεις εσωτερικούς 23 άτομα, ή 25 κατά τη χρονιά του τίτλου, και εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι καλύπτουν μεν τις έκτακτες ανάγκες σου αλλά όχι όταν αυτές προκύπτουν και πρέπει να λυθούν σε πέντε λεπτά, αναπόφευκτα όπως καταλαβαίνεις μπορεί να κάνεις και πράγματα τα οποία δεν είναι ακριβώς στο αντικείμενό σου. Κι εγώ έχει χρειαστεί να κάνω φόρμες συμμετοχής, ή κάποιο γραφιστικό, ή κάποια πρόσκληση να σταλεί, τα οποία προφανώς δεν ήταν στο job description μου αλλά αναγκαζόμουν να το κάνω και για να προλάβουμε τους χρόνους, και επειδή δεν γινόταν αλλιώς, δεν είχαμε και την άμεση

ανταπόκριση από κάποιον άλλον. [...] Όταν βρισκόταν κάτι το οποίο δεν υπάρχει κάπου στο οργανόγραμμα, ή δεν ήταν σαφές ότι έπρεπε να γίνει από αυτήν τη διεύθυνση ή από αυτό το τμήμα, έπρεπε να το κάνει ο project manager. [...] Οπότε στην ουσία ναι, κάλυπτα και κάποιες τρύπες που μπορεί να προέκυπταν».

Τέλος, ένα πεδίο εξ' ορισμού συνδεδεμένο με την ανάληψη πολλαπλών ρόλων είναι αυτό της ανάπτυξης πόρων, ένα πεδίο νεότερο και αριθμητικά περιορισμένο συγκριτικά με άλλα αντικείμενα εργασίας ενός μουσείου. Παρόλα αυτά, οι δραστηριότητες που αναλαμβάνουν τα τμήματα ανάπτυξης πόρων απαιτούν την συνεχή προσαρμογή των στελεχών που τα αναλαμβάνουν. Σύμφωνα με στέλεχος ανάπτυξης πόρων μουσείου,

«...επειδή ο ρόλος του Business Development και του τμήματος είναι λίγο πιο γενικός και αόριστος, ουσιαστικά ό,τι δεν αναλαμβάνει κανένας άλλος καλείται να το αναλάβει το Business Development. Δηλαδή το κομμάτι του CSR είναι ο μεγαλύτερος όγκος μου πια, έχει προκύψει στην πορεία. Αρχικά το βασικό κομμάτι μου ήταν το κομμάτι των μελών, το κομμάτι των ενοικιάσεων χώρων και το κομμάτι των χορηγιών. Στην πορεία προστέθηκε ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός, οι εκδηλώσεις πάσης φύσεως, η ανάπτυξη κοινού, η συνεργασία με τουριστικούς οργανισμούς και το CSR. Αυτά τα κομμάτια έχουν έρθει εμπόλιμα και έχουν προσαρτηθεί στο δικό μου τμήμα επειδή είναι ανάγκες που δεν τις καλύπτει κάποιο άλλο τμήμα».

4.5 Στυλ ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη και ενδοομαδικές σχέσεις

Ολοκληρώνοντας το σκέλος που αφορά στην σκιαγράφηση των ηγετών των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών, και προτού η έρευνα προχωρήσει στις επόμενες θεματικές, κρίνεται σκόπιμη η αναζήτηση του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας στους κλάδους που εξετάζονται. Η εκτίμηση αυτή έγινε για κάθε συμμετέχοντα/-ουσα ξεχωριστά, βάσει των απαντήσεων ή των σχολίων που αφορούν στα μέλη της ομάδας τους και τις ενδοομαδικές σχέσεις. Τα στυλ ηγεσίας που εξετάζονται είναι αυτά του μοντέλου των Goleman, Boyatzis και McKee (2002), οι οποίοι τα ορίζουν ως εξής: καταπιεστικό, οραματικό, συνεργατικό, δημοκρατικό, κατευθυντικό, υποστηρικτικό.

Στο δείγμα που εξετάζεται εντοπίζεται κυρίως το υποστηρικτικό στυλ, το οποίο εστιάζει στην ανάπτυξη των ακολούθων και έχει πολύ θετική επίδραση στο κλίμα της ομάδας. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, έχουν ως προτεραιότητα να δίνουν χώρο στα μέλη της ομάδας τους για έκφραση, ενώ οι ίδιοι

φροντίζουν πάντα να παραμένουν διαλλακτικοί και ανοικτοί. Όπως αναφέρει ένα από τα άτομα αυτά,

«Αυτό που φοβάμαι πάντα είναι μη τυχόν και δεν ακούω. Μη τυχόν και στη διάθεση να το πάω κάπου, δεν ακούω τι μου λέει ο άλλος, ή δεν έχω συμπάθεια, συμπάθεια το εννοώ κυρίως με την κυριολεκτική έννοια του όρου, να καταλαβαίνω το πώς σκέφτεται ο άλλος».

Εξίσου σημαντικό στοιχείο του υποστηρικτικού στυλ είναι η εξέλιξη των ακολούθων μέσα στην ομάδα, στο βαθμό που και οι ίδιοι να λειτουργούν αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, προλαμβάνοντας λάθη και αυξάνοντας τις αποδόσεις της ομάδας. Σύμφωνα με μια τέτοια περίπτωση ηγέτη,

«Το σημαντικό είναι να μπορείς να χειραφετήσεις τους ανθρώπους, τους συνεργάτες σου, το ζητούμενο είναι να δημιουργείς μια τέτοια ομάδα που να μπορεί ανά πάσα στιγμή να σε αντικαταστήσει. [...] Στην πραγματικότητα πρέπει να κάνουν τα ίδια λάθη που κάνεις κι εσύ, γιατί αν κάνουν τα ίδια λάθη σημαίνει ότι έχεις μια κοινή πίστη με αυτούς τους ανθρώπους, αλλά θα γλιτώσουν λάθη που θα κάνεις εσύ, δηλαδή θα μπορούν να το κάνουν καλύτερα από εσένα».

Άλλα στυλ ηγεσίας που εντοπίστηκαν στους ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι το συνεργατικό και το οραματικό. Ως προς το συνεργατικό στυλ, ίσως το πιο ανθρωποκεντρικό του μοντέλου, δίνεται ιδιαίτερα έμφαση στην καλλιέργεια σχέσεων εντός της ομάδας. Όπως αναφέρει ένας ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ,

«Αυτό που μετράω περισσότερο είναι το πώς, πάνω στη συζήτηση, νιώθω ότι υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων. Γιατί έναν άνθρωπο δεν τον γνωρίζεις με ένα interview, και πολλές φορές μπορεί να πέσεις και έξω, οπότε είναι πάρα πολύ σημαντικό να υπάρχει μια σύνδεση από την πρώτη στιγμή».

Ως προς το οραματικό στυλ, αυτό εντοπίζεται ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπως τα κινηματογραφικά φεστιβάλ, όπου οι οργανισμοί στελεχώνονται από μόνιμο προσωπικό, από εποχικούς συνεργάτες αλλά και από εθελοντές, με αποτέλεσμα η μετάδοση του οράματος και του στόχου του οργανισμού για την εκάστοτε διοργάνωση να βρίσκεται στο επίκεντρο των προτεραιοτήτων των ηγετών. Σε συνέντευξη με ένα τέτοιο παράδειγμα ηγέτη, στα πλαίσια συζήτησης πάνω στις ενδοομαδικές συγκρούσεις, αναφέρθηκε ότι

«Για να εξομαλύνονται οι εντάσεις τις περισσότερες φορές προτάσσεται ο στόχος. Ότι αν υπήρξε κάποια ένταση, υπήρξε γιατί προσπαθούμε να βρούμε το καλύτερο δυνατό για να λύσουμε αυτό το πρόβλημα».

Οι συγκρούσεις είναι ένα πολύ σύνηθες φαινόμενο στους πολιτιστικούς οργανισμούς – και ακόμα περισσότερο στους καλλιτεχνικούς – όπου, όπως αναφέρουν στελέχη τέτοιων οργανισμών, το θυμικό και το συναίσθημα «κατακλύζει» τους εργαζομένους του κλάδου, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Διευθυντικό στέλεχος σε δημόσιο πολιτιστικό οργανισμό αναφέρει χαρακτηριστικά:

«Σε αυτόν εδώ τον οργανισμό και πολύ γρήγορα κιόλας βρέθηκα αντιμέτωπη με ανθρώπους που είχαν μια προβληματική συμπεριφορά. Για την ακρίβεια, [...] έβλεπα τόσο έντονα το τραύμα του καθενός, που ήταν σε διαφορετικά σημεία, [...] τα τραύματα τα επαγγελματικά».

Η έντονη παρουσία του συναισθηματικού στοιχείου και η διαχείριση των εντάσεων και προστριβών που ανακύπτουν αποτελούν σημαντική πρόκληση για τους ηγέτες στους οργανισμούς αυτούς. Όπως αναφέρουν, είναι ελάχιστη η πρόβλεψη για επίσημες, καθορισμένες διαδικασίες. Το ίδιο στέλεχος αναφέρει ότι

«Ακόμα και σε επίπεδο δεοντολογίας κ.λπ., στο τι είναι καταγεγραμμένο σε ισχύ στο δημόσιο, ακόμα και σε περιπτώσεις παραβιάσεων, bullying, ακόμα και σεξουαλικής παρενόχλησης, τα πράγματα είναι λίγο “φλου αρτιστίκ”, δηλαδή δεν έχεις μία γκάμα από πράγματα που μπορείς να κάνεις, δεν υπάρχει ένας μπούσουλας, πόσο μάλλον όταν μιλάμε για κρίσεις».

Προκειμένου να προλαμβάνουν τις εντάσεις, οι ηγέτες πολιτιστικών οργανισμών επιδιώκουν την καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας ενδοομαδικά, αλλά και ανάμεσα στις άλλες ομάδες του οργανισμού. Ένας συμμετέχων αναφερόμενος σε ένα τέτοιο παράδειγμα εξηγεί:

«Έχουμε επιδιώξει [...] να γίνουν ολομέλειες όλου του προσωπικού, να συμμετέχουν όλα τα τμήματα, για να έχουν υπεύθυνη ενημέρωση για το τι συμβαίνει και να ακουστούν όλες οι απόψεις».

Η στρατηγική της διασύνδεσης της ομάδας ξεκινά, μεν, από τον ηγέτη, όμως η επίτευξή της δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον ίδιο. Όπως αναφέρει στέλεχος κινηματογραφικού φεστιβάλ,

«Αυτό που έχω δει είναι ότι μετρά πολύ η προθυμία στο να δέσεις την ομάδα. Δηλαδή, υπάρχουν πάρα πολλοί άνθρωποι που έρχονται σαν εθελοντές, δεν έχουν καθόλου προϋπηρεσία, δεν έχουν καθόλου πανεπιστημιακές γνώσεις, αλλά, επειδή θέλουν τόσο πολύ να μάθουν τη δουλειά, μπορεί μέσα σε έναν χρόνο σε ένα φεστιβάλ να έχουν τις γνώσεις που

άλλοι άνθρωποι δεν έχουν ακόμη και αποφοιτώντας. “Ρουφάνε” την πληροφορία επειδή ακριβώς θέλουν. Είναι θέμα και θέλησης σε πολύ μεγάλο βαθμό».

Όταν ανακύπτουν οι συγκρούσεις, είναι σημαντικό ένα μέρος τους, σύμφωνα με συνεντευξιαζόμενους, να εκτονώνεται σε πρώτη φάση εσωτερικά. Μία συνεντευξιαζομενη διευκρινίζει

«Θα έλεγα ότι ο καλύτερος τρόπος είναι να αφήνεις να εκτονώνεται ένα μέρος εσωτερικά, γιατί δεν μπορείς να επεμβαίνεις ως “μαμά” σε μία ομάδα και να βρίσκεις τη λύση, γιατί [...] μια λύση που έρχεται ουρανοκατέβατη και επιβάλλεται δεν είναι λύση. Οπότε λίγο με μία καθοδήγηση και προς τα δύο μέρη να βρεθεί μια συναινετική λύση που να την έχουν βρει μεταξύ τους».

Σε επόμενο στάδιο, όλοι οι συμμετέχοντες/-ουσες συμφώνησαν, με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο, ότι η επίλυση συγκρούσεων χρειάζεται τον διάλογο με τις εμπλεκόμενες πλευρές, ενδεχομένως και διαιτησία σε μία από κοινού συζήτηση. Ενδέχεται σε περιπτώσεις που αυτό ωφελεί, ο ηγέτης να χρειαστεί να προχωρήσει σε παραχωρήσεις προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση.

«Δεν έχω διστάσει ποτέ να κάνω και ένα, και δύο, και τρία βήματα πίσω προκειμένου να λυθεί ένα θέμα, [...] και λέω ότι αυτήν τη στιγμή, παρόλο που έχω δίκιο, προκειμένου να δημιουργηθούν άλλα προβλήματα, προτιμώ να πω “ναι, εντάξει, πάρα πολύ καλά, δίκιο έχετε, θα το δούμε αυτό”. Κανείς δηλαδή πρέπει να βλέπει αυτό που λέμε τη “μεγάλη εικόνα”».

Ολοκληρώνοντας αυτόν τον άξονα, εξετάζεται η στελέχωση της ομάδας από τους ηγέτες, δυνατότητα την οποία έχουν σχεδόν αποκλειστικά οι ηγέτες σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Όπως εξηγεί στέλεχος σε δημόσιο πολιτιστικό οργανισμό,

«Στο ελληνικό δημόσιο το πιθανότερο είναι [...] να έχεις μείνει με ένα προσωπικό το οποίο είναι πολύ ώριμο από πλευράς χρόνων εργασίας, που σημαίνει ότι μπορεί να είναι έτοιμο για συνταξιοδότηση και θα τους χάσεις, ή μπορεί και να έχουν κουραστεί, αλλά ταυτόχρονα έχουν και μία τεράστια γνώση του αντικειμένου τους. Άρα, λοιπόν, ψάχνεις να βρεις σε καθέναν από αυτούς ποια είναι τα θετικά. Βρίσκοντας τα θετικά, και παρατηρώντας τα αρνητικά, με κάποιον τρόπο πρέπει να βγάλεις τα αρνητικά από την υπόθεση, σαν να μην υπάρχουν δηλαδή, να τα βγάλει και αυτός ο ίδιος που τα κουβαλάει».

Συνολικά, σχεδόν ομόφωνα οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι δίνουν προτεραιότητα στις ήπιες δεξιότητες των ακολούθων τους όταν καλούνται να επιλέξουν νέους συνεργάτες.

Άλλο στέλεχος αναφέρει ότι

«...οι περισσότεροι άνθρωποι, ειδικά της γενιάς σας, διαθέτουν ήδη τις σκληρές δεξιότητες. Στην πραγματικότητα, τα βιογραφικά που λαμβάνουμε είναι εξαιρετικά εντυπωσιακά. Κάθε φορά που ανοίγει μια θέση εργασίας, έρχονται βιογραφικά που είναι εξαιρετικά πλούσια».

Άλλος συμμετέχων το προσδιορίζει ως ένα ζήτημα «ανθρώπινων ποιοτήτων», εξηγώντας ότι

«... σε νεότερες, ως το πούμε, θέσεις προτίμησα ανθρώπους με μικρότερη εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα, ή και καθόλου σε κάποιες περιπτώσεις, ανάλογα με τις ατομικές ποιότητες που έβλεπα στον καθένα ή στην καθεμιά».

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, ουσιαστικά, οι συμμετέχοντες/-ουσες αναφέρονται σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες έχουν μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή των συνεργατών τους. Τέλος, ενώ μπορεί να υπάρχει αυτή η αντίληψη από άτομα σε θέσεις ευθύνης, ενδέχεται η διεύθυνση του οργανισμού να προχωρά σε λάθος επιλογές ατόμων για συγκεκριμένες θέσεις, ή για εξ' αρχής λανθασμένο προσδιορισμό της θέσης. Μια συμμετέχουσα αναφέρει ότι

«...πρέπει να ξέρεις τι θες να προσλάβεις, [...] δεν είναι καθόλου αυτονόητο. Και όσο πιο ψηλά πας στη διοίκηση, τόσο πιο δύσκολα αντιλαμβάνονται τι ακριβώς πρέπει να προσλάβουν».

Έχοντας πλέον σχηματίσει το προφίλ των σύγχρονων ηγετών πολιτιστικών οργανισμών, και έχοντας αναζητήσει τις προκλήσεις που ανακύπτουν κατά την άσκηση των ρόλων τους, τις δεξιότητες που απαιτούνται σε τέτοιες θέσεις, τα συλληγεσίας που υιοθετούν και τους τρόπους στελέχωσης των ομάδων τους, ακολουθεί εξέταση επιμέρους πεδίων προκλήσεων, αυτών της ανάδυσης νέων ηγετών, του ρόλου του φύλου και της συμπερίληψης.

4.6 Ανάδυση νέων ηγετών: ευκαιρίες ανέλιξης στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Σε ένα πεδίο δραστηριοτήτων όπως αυτό του πολιτισμού, όπου οι επαγγελματικές ευκαιρίες σε διοικητικές θέσεις είναι περιορισμένες, η εμφάνιση νέων ηγετικών φιγούρων στο προσκήνιο είναι η ίδια μία πρόκληση. Η επιλογή νέων στελεχών σε θέσεις ευθύνης μπορεί να έχει τη μορφή είτε της εσωτερικής επιλογής, με την ανέλιξη κάποιου εργαζομένου του οργανισμού, είτε της εξωτερικής προσέλκυσης, μπορεί να προκύψει μέσω της ανάθεσης σε

εξωτερικό συνεργάτη, ενώ σε πολλές περιπτώσεις το οργανόγραμμα μπορεί να είναι τόσο αυστηρά καθορισμένο που να μην επιτρέπει την κάλυψη κάποιας ανάγκης για νέα ηγετικά στελέχη.

Η πλήρωση ηγετικών θέσεων στον πολιτισμό είναι μία διαδικασία που διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, αλλά και από ανάγκη σε ανάγκη. Η εσωτερική μετακίνηση και ανέλιξη στελεχών είναι μια επιλογή του οργανισμού με πολλά οφέλη, καθώς εξοικονομούνται πόροι που θα δαπανούνταν για την προσέλκυση και επιλογή και η ανέλιξη αυτή λειτουργεί ενθαρρυντικά για τα μέλη του οργανισμού που προσβλέπουν σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Όπως αναφέρει στέλεχος ιδιωτικού μουσείου,

«Εάν έχεις προσλάβει κάποιον για την Χ θέση, αλλά στην πορεία βλέπεις ότι τελικά έχει κι άλλα προσόντα, όταν συμβαίνει να χωριστούν τμήματα ή να γίνουν μετακινήσεις, καλύτερα (υπεύθυνος να είναι) κάποιος που ξέρει τον οργανισμό, από κάποιον που δεν τον ξέρει».

Στην «κυτταρική μνήμη» του οργανισμού ως σημαντικό προσόν για την ανέλιξη ενός στελέχους αναφέρεται και στέλεχος κινηματογραφικού φεστιβάλ.

«Είναι δύσκολο γιατί δεν ξέρει το αντικείμενο. [...] Όσο καλά και να έχει σπουδάσει κάποιος, μπορεί στην πράξη στο φεστιβάλ ή στον πολιτιστικό φορέα, αν δεν έχει περάσει ούτε ως εθελοντής από κάποιο αντίστοιχο, να μην μπορεί να ανταπεξέλθει σε ηγετική θέση».

Παρόλα αυτά, η εμπειρία των περισσότερων συνεντευξιζόμενων, τόσο από τους οργανισμούς τους όσο και από τον κλάδο τους ευρύτερα, δείχνει ότι σε μεγάλο βαθμό προτιμάται η προσέλκυση και επιλογή νέων ηγετικών στελεχών. Σύμφωνα με μια συνεντευξιζόμενη,

«Θα μπορούσε να γίνει μία σύσταση (για κάποιο στέλεχος εσωτερικά), να γίνει και ανοιχτό κάλεσμα και να μπορέσει να δοθεί η ευκαιρία φυσικά και σε ανθρώπους οι οποίοι θα θέλαν να δοκιμαστούν σε μια τέτοια θέση. Νομίζω μάλλον συνδυαστικά, δηλαδή δεν το κρατάμε εσωτερικά, με τέτοια εσωστρέφεια».

Στους πολιτιστικούς οργανισμούς που εντάσσονται στη σφαίρα του δημοσίου, τα πράγματα είναι πιο περίπλοκα, όχι μόνο για την ανάδυση νέων ηγετών, αλλά και για την προσέλκυση και επιλογή γενικότερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, το οποίο ήταν – μέχρι πριν την εφαρμογή του νόμου 5021/2023 – μια ειδική περιφερειακή υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού. Υπό αυτό το καθεστώς, η

τελευταία επιλογή διευθυντικού προσωπικού έγινε το 2011. Όπως προκύπτει από τη σχετική συνέντευξη,

«Εδώ και 13 χρόνια έχουμε είτε διευθυντές που επελέγησαν με μια διαδικασία το 2011, είτε έχουμε διευθυντές που τοποθετηθεί με μια αυθαίρετη απόφαση της πολιτικής και υπηρεσιακής ιεραρχίας».

Ακόμα και στην περίπτωση διευθυντικών θέσεων μέσου επιπέδου, όπως οι τμηματάρχες, λόγω του «παγώματος» στις προσλήψεις, τα άτομα που είχαν επιλεγεί έως τότε παραμένουν στις θέσεις τους, παρόλο που έχουν λήξει οι τριετείς ή τετραετείς θητείες τους, οι οποίες δεν έχουν επαναπροκηρυχθεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με το ίδιο στέλεχος,

«...άτομα πάρα πολύ ικανά, υφιστάμενοι μου με εξαιρετικά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, στους οποίους δεν τους έχει δοθεί ποτέ η δυνατότητα να υποβάλλουν τα χαρτιά τους, να συμμετέχουν σε μια διαγωνιστική διαδικασία».

Τέλος, μία ιδιαιτερότητα που παρατηρείται στα αρχαιολογικά μουσεία είναι ότι οι θέσεις ευθύνης απευθύνονται αποκλειστικά σε αρχαιολόγους (και από το 2018 και κατόπιν αντιδράσεων και σε μουσειολόγους), αποκλείοντας από τη διαδικασία άλλους κλάδους.

«Εγώ το θεωρώ μονομερές και όσο μπορώ να δω τι κάνει ένας μάνατζερ του μουσείου πιστεύω ότι θα μπορούσε να είναι ένας άνθρωπος με άλλες γνώσεις, άλλες δεξιότητες. Θα μπορούσε να φέρει εις πέρας με επιτυχία αυτό το έργο. Και άλλωστε νομίζω ότι σε έναν οργανισμό μουσειακό σαν αυτόν εδώ, [...] το μεγάλο στοίχημα είναι να βάλουμε και νέες ειδικότητες. Και δεν μπορείς να φέρεις νέους ανθρώπους με τρομερά τυπικά προσόντα και να πεις ότι εσύ θα κάνεις αυτή τη δουλειά και δεν θα έχεις καμία προοπτική ανέλιξης».

Ακόμα και σε περιπτώσεις Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου, τα οποία όμως ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα – όπως είναι το Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου – υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί. Παρόλο που ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα προσλήψεων διευθυντικών στελεχών μέσω προσκλήσεων ενδιαφέροντος ή προκηρύξεων για θέσεις τριετούς θητείας, οι θέσεις αυτές απευθύνονται μόνο σε άτομα εκτός του οργανισμού. Έτσι, άτομα ήδη ενταγμένα στο δυναμικό του δεν έχουν την ευκαιρία υποβολής αίτησης. Στέλεχος του οργανισμού εξηγεί ότι

«Θα πρέπει να παραιτηθείς από την μόνιμή σου θέση ώστε αν θες να κάνεις αίτηση για να λάβουν υπόψιν τους την υποψηφιότητά σου για τη συγκεκριμένη διευθυντική θέση».

Η περίπτωση της Εθνική Λυρικής Σκηνής, ως δημόσιος οργανισμός, παρουσιάζει παρόμοιες δυσκολίες στις προσλήψεις. Αρχικά, ως προς τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή, η επιλογή του γίνεται βάσει πρόσκλησης ή ανάθεσης του Υπουργείου Πολιτισμού. Στέλεχος του οργανισμού αναφέρει ότι

«Και τα δύο συστήματα έχουν προβλήματα, είναι ωραία όταν καταλήγουν σε ωραίες επιλογές και προβληματικά όταν καταλήγουν σε λάθος επιλογές».

Όμως, η επιλογή χαμηλότερων ιεραρχικά ηγετικών θέσεων υπόκειται σε καθεστώς προσλήψεων μέσω διαδικασιών ΑΣΕΠ, οι οποίες, σύμφωνα με το ίδιο στέλεχος ,

«...δεν είναι πάντοτε ένας ασφαλής τρόπος να επιλέξεις στελέχη για τέτοιους οργανισμούς, γιατί η επαγγελματική εμπειρία δεν προσμετράται ποιοτικά στη λογική του ΑΣΕΠ [...] και για εμάς έχει προφανώς μεγαλύτερη σημασία το ποιοτικό παρά το ποσοτικό».

Παρόλα αυτά, ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής έχει την δυνατότητα επιλογής καλλιτεχνικού – όχι όμως και διοικητικού – προσωπικού, χάρη στην οποία ο οργανισμός μπορεί να προχωρήσει σε προσλήψεις στελεχών, αρκεί ο τίτλος τους να αποδοθεί με όρους «καλλιτεχνικούς».

«Αυτά τα χρόνια που υπήρχε απαγόρευση προσλήψεων ήταν έτσι κι αλλιώς μια πολύ δύσκολη συνθήκη το πώς να βάλεις στελέχη σε μη αμιγώς καλλιτεχνικά πόστα, να τα ονοματίσεις καλλιτεχνικά. Διαφορετικά δεν μπορούσες να κάνεις στην πραγματικότητα προσλήψεις, απαγορευόταν, αλλά έπρεπε να έχεις, π.χ., και έναν υπεύθυνο επικοινωνίας».

4.7 Προετοιμασία για την ανάληψη ηγετικού ρόλου

Η ανάδυση νέου ηγετικού προσωπικού, η οποία όπως φαίνεται στο προηγούμενο κεφάλαιο ενδέχεται να μην είναι εφικτή, ή να προϋποθέτει την υπέρβαση μιας σειράς γραφειοκρατικών εμποδίων, οδηγεί σε μία νέα πρόκληση σχετικά με την προετοιμασία των ατόμων αυτών στο να επιτελέσουν αποτελεσματικά τα νέα ηγετικά τους καθήκοντα. Αυτό αφορά τόσο την ομαλή ένταξη στον οργανισμό (*onboarding*), όσο και την καλλιέργεια ηγετικών δεξιοτήτων και κουλτούρας. Πρόκειται για χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να θεωρούνται προφανή σε άλλους κλάδους, όμως στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, αν τα ενδιαφερόμενα άτομα δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία σε θέση ευθύνης ή/και δεν προέχονται από τον χώρο του *management*, δεν εγγυάται κανείς την εξασφάλισή τους στην άσκηση τους ρόλου. Για το λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση

της μέριμνας των πολιτιστικών οργανισμών για την επίτευξη του στόχου αυτού, είτε με επίσημα, είτε με ανεπίσημα μέσα.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν σχεδόν ομόφωνα πως δεν υπάρχει κάποια πρόβλεψη από την πλευρά των πολιτιστικών οργανισμών στην προετοιμασία των νέων στελεχών, τουλάχιστον με επίσημα μέσα. Μια εξαίρεση θα μπορούσε, ίσως, να θεωρηθεί η Εθνική Λυρική Σκηνή, η οποία προσπαθεί να διοχετεύει πόρους (προερχόμενοι κυρίως από τις δωρεές του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος, σύμφωνα με το στέλεχος που συμμετείχε στην έρευνα), σε μετεκπαιδευόμενα στελεχών, παρόλο που αυτό συνεπάγεται την επιβάρυνση ενός ήδη ελλειπούς εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, αυτό δεν είναι μια πρακτική που ακολουθείται κατά κανόνα, και είναι και ο λόγος για τον οποίο οι ανάγκες για στελέχωση ηγετικών ρόλων καλύπτονται από ήδη εκπαιδευμένα άτομα. Σύμφωνα με το εν λόγω στέλεχος,

«Η τάση μας είναι να επιλέγουμε για τις ηγετικές θέσεις άτομα τα οποία έχουν πολύ υψηλά προσόντα. Δεν επιλέγουμε ανθρώπους οι οποίοι είναι άσχετοι και πάμε να τους φτιάξουμε επειδή είναι μες στον οργανισμό. Αν θέλουμε κάποιον καινούργιο για να κάνει με μεγαλύτερες προκλήσεις θα βρούμε κάποιον από την ελεύθερη αγορά κατά προτεραιότητα».

Τα ανεπίσημα μέσα είναι πιο συνήθης πρακτική σε αυτό το πλαίσιο, η οποία επαφίεται στην καλή πίστη της ομάδας του οργανισμού και θεωρείται απαραίτητο στάδιο στην προετοιμασία των νέων στελεχών μέσω «μετάδοσης της γνώσης». Από την άλλη, η ενημέρωση (*briefing*) κατά την ανάληψη του νέου ρόλου είναι μία διαδικασία άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκάστοτε συγκυρία. Στην περίπτωση νέου πολιτιστικού οργανισμού, όπως για παράδειγμα το μουσείο του Ιδρύματος Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή στην Αθήνα, οι ηγετικές θέσεις στελεχώθηκαν κάποιους μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας, επομένως υπήρχε το χρονικό περιθώριο σωστής προετοιμασίας των νέων ηγετών από την διοίκηση του μουσείου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, ακόμα και αν έχει προηγηθεί κάποιου είδους ενημέρωση από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους, η αντίληψη των καθηκόντων του νέου ρόλου προκύπτει μέσα από την τριβή με τον ίδιο το ρόλο και το αντικείμενό του. Όπως αναφέρει άτομο σε θέση Γενικού Διευθυντή, το οποίο επίσης δεν ακολούθησε κάποια τέτοια διαδικασία στην ανάληψη της θέσης του,

«Θα έπρεπε κανονικά να γίνεται, αλλά δεν το έχει προβλέψει κανείς». Αντίθετα, όπως το ίδιο άτομο προσθέτει, αυτό είναι μία πρακτική που σε αντίστοιχους με τον δικό του οργανισμούς άλλων χωρών συμβαίνει, φέρνοντας το παράδειγμα της Βόρειας Μακεδονίας.

«Η κυβέρνηση της Βόρειας Μακεδονίας πληρώνει όποιον τελειώνει τη θητεία του [...], επί δώδεκα μήνες, και για να κάνει το *transfer of knowledge* και για να μην μπει στην αγορά με τα μυστικά του επαγγέλματος».

Για τους δε ηγέτες που εντάσσονται σε δημόσιου πολιτιστικούς οργανισμούς, προστίθεται η επιπλέον δυσκολία της εξοικείωσης με τις διαδικασίες του δημοσίου τομέα, για τις οποίες, σύμφωνα με συμμετέχοντες της έρευνας, δεν υπάρχει κάποια προετοιμασία.

«Δεν υπάρχει ούτε μπούσουλας, δεν υπάρχει τίποτα για να σου λέει πώς διοικείς κάτι στο δημόσιο, όταν έρχεσαι ως εξωτερικός».

Τέλος, ενώ σε επίπεδο θέσεων ευθύνης η μέριμνα των πολιτιστικών οργανισμών φαίνεται περιορισμένη, υπάρχει μεγαλύτερη πρόβλεψη των οργανισμών για την προετοιμασία σε μη ηγετικές θέσεις. Τα πιο συνηθισμένα μέσα είναι τα προγράμματα πρακτικής άσκησης και τα προγράμματα εθελοντισμού, τα οποία εκτός από μηχανισμούς κατάρτισης νέου προσωπικού λειτουργούν και ως μια επιπλέον δεξαμενή ταλέντων που θα μπορούσαν να στελεχώσουν τους οργανισμούς.

4.8 Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας πολιτιστικών οργανισμών

Εξετάζοντας τον άξονα που αφορά το ρόλο του φύλου και την ισότητα ευκαιριών στους πολιτιστικούς οργανισμούς, η συζήτηση ξεκινά με την αναζήτηση διαφορών στην γυναικεία ηγεσία, ώστε να εντοπιστούν οι διαφορετικές ποιότητες ή στυλ που παρουσιάστηκαν και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων για την ύπαρξη διαφορών ήταν μοιρασμένες, με τις θετικές να υπερτερούν (και κυρίως από γυναίκες συμμετέχουσες). Υπήρξαν, όμως, και αρκετές αρνητικές, υπό την έννοια ότι, ακόμα και αν εντόπιζαν διαφορετικές ποιότητες ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ηγέτες, δεν θα θεωρούσαν ότι πρόκειται για χαρακτηριστικά που αποδίδονται στο φύλο. Όπως αναφέρει ένας από τους συμμετέχοντες,

«Νομίζω ότι το κάθε φύλο βάζει διαφορετικές ποιότητες, *thoroughness*, επιμονή, πίστη, ηγεσία, *executive decision*, δικαίωμα στο λάθος, πρωτοβουλία με το φόβο του λάθους, όμως όχι, δεν μου αρέσει να κάνω γενικεύσεις, έχω δει και σε άνδρες και σε γυναίκες πολλές

φορές να υιοθετούν τα αρνητικά στερεότυπα του αντίθετου φύλου. Αλλά αυτά είναι στερεότυπα. Νομίζω τον άνθρωπο πρέπει να βλέπεις, όχι το φύλο».

Μία μερίδα των απαντήσεων εντοπίζει στις γυναίκες ηγέτες πιο δυναμική στάση, με τάσεις αυταρχισμού. Μία τέτοια απάντηση αναφέρει

«Κρίνω ότι οι γυναίκες είναι πιο σκληρές στο κομμάτι της ηγεσίας, όχι πιο ήπιες, στους χώρους πολιτισμού. Τουλάχιστον αυτό έχω εγώ διαπιστώσει σε συνεργασίες μου. Ότι η συνεργασία με γυναίκες σε θέση ηγεσίας είναι πολύ διαφορετική από αυτή των ανδρών».

Αντίθετα, σύμφωνα με άλλες απαντήσεις, ένας άνδρας ηγέτης αντιμετωπίζει την ηγεσία με μεγαλύτερη πραότητα, η οποία όμως ίσως προκύπτει από την αίσθηση

«... ότι λόγω του φύλου και του πατριαρχικού παρελθόντος είναι πιο ισχυρός από τους συναδέλφους και μη αμφισβητούμενος».

Για άλλους ηγέτες υπάρχει η αντίστροφη αντίληψη, ότι δηλαδή

«...το αρσενικό (όποιο αρσενικό, αυτό που ορίζεται ως “αρσενικό”), προτιμά περισσότερο τη σύγκρουση, χωρίς όμως να τη θεωρεί τόσο πολύ τρομακτική όσο το θηλυκό, που είναι λίγο πιο κυκλωτικό στις ενέργειές του».

Σε επίπεδο διαδικασιών, επίσης ορισμένοι ηγέτες εντοπίζουν διαφορές, με τις γυναίκες διευθύντριες

«...να είναι κάπως περισσότερο προσεκτικές με λεπτομέρειες, με διαδικαστικά ζητήματα, και οι άνδρες, αυτά τα θέματα τα θεωρούν λιγότερο σημαντικά και αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε δικτύωση και διαμόρφωση πολιτικής».

Άλλη συμμετέχουσα διαπιστώνει ότι οι γυναίκες αναλαμβάνουν ευκολότερα ευθύνες και πρωτοβουλίες, ακόμα και σε μη ηγετικές θέσεις.

«Κατά κάποιον τρόπο σου δίνουν την αίσθηση ότι επιθυμούν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες», συμπληρώνει.

Και στις δύο περιπτώσεις εντοπίζονται στάσεις και συμπεριφορές που αποδίδονται στο φύλο, οι οποίες εδράζονται σε ρόλους που αποδίδονται κοινωνικά και στις γυναίκες πριν την ένταξή τους στο χώρο της ηγεσίας. Σύμφωνα με μία συμμετέχουσα στην έρευνα,

«... δεν φτάνουμε όλοι σε αυτή τη γραμμή του να γίνουμε ηγέτες (...) σε οργανισμούς έχοντας την ίδια βάση ή την ίδια αφετηρία. Οι περισσότερες γυναίκες προερχόμαστε από το χώρο των *services* και των θεωρητικών επιστημών, που θεωρούνται πιο “γυναικείες”, πιο ελαφρές και σπρώχνουν τα κορίτσια πιο πολύ προς αυτές τις κατευθύνσεις, ενώ ο χώρος της τεχνολογίας, της “βαριάς επιστήμης”, της καινοτομίας, που κυρίως εκπορεύεται από θετικές

επιστήμες, είναι πιο “ανδρικός” χώρος και τα αγόρια σπρώχνονται πιο πολύ προς αυτό, με κάποιον τρόπο».

Καθώς μέχρι πρότινος η ηγεσία αποτελούσε μονοπώλιο για τους άνδρες – και συνεπώς ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με στάσεις και συμπεριφορές που κοινωνικά αποδίδονταν στο αρσενικό φύλο – η πρόσβαση των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας συνοδεύτηκε από την προσπάθεια αποβολής των χαρακτηριστικών που δεν ήταν συμβατά με αυτό το πρότυπο. Η συμμετέχουσα εξηγεί ότι

«Δηλαδή αν η ηγεσία ήταν συνώνυμο του άνδρα, της σκληρότητας και της μη συναισθηματικής συμμετοχής των ανδρών σε αυτά που κάνουν, (...) της μη ανάδειξης της συναισθηματικής νοημοσύνης μέχρι πριν από κάποια χρόνια ως βασικού σημείου αναφοράς στο πώς κρίνεται και αξιολογείται η ηγεσία, οι γυναίκες θεωρούσαν μέχρι 30 χρόνια πριν ότι αυτό ήταν το πρότυπο και ότι έπρεπε να αντιδρούν με αυτόν τον τρόπο».

Ορισμένοι από τους ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα επισήμαναν την εξέλιξη της παραπάνω αντίληψης στην ηγεσία, δεδομένου ότι και η ίδια η αντίληψη για τη δυαδικότητα – ή μη – του φύλου, αλλά και για τη διάκριση μεταξύ βιολογικού και κοινωνικού φύλου έχουν αλλάξει. Αυτό οδηγεί στην αφομοίωση συμπεριφορών που αποδίδονται σε κάθε φύλο και την υιοθέτηση ευέλικτων στυλ ηγεσίας που δεν λογίζονται ως ανδρικά ή γυναικεία. Μία συμμετέχουσα εξηγεί ότι

«Τώρα πλέον υπάρχει μεγάλο περιθώριο να κινηθείς με τις επιλογές που έχεις, είτε ως γυναίκα είτε ως άνδρας. Η ηγεσία, στο θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, έχει πάρει έναν τόνο “unisex”, γιατί πρέπει να είναι και συμπεριληπτική, πρέπει να μην είναι gender oriented, το οποίο δεν σημαίνει ότι έχει επιτευχθεί, δεν σημαίνει ότι όλοι οι άνθρωποι κινούνται έτσι, απλώς δημιουργεί μια μεγαλύτερη ελευθερία στο να επιλέξεις τον δικό σου τρόπο».

Ανεξαρτήτως, πάντως, της αντίληψης των ηγετών για τον ρόλο του φύλου στην άσκηση ηγεσίας, οι ίδιοι επισημαίνουν και πάλι την ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που εμπίπτουν στην αυτοεπίγνωση και στην αυτοδιαχείριση. Όπως αναφέρθηκε από συμμετέχουσα ηγέτη,

«Ο καλός ηγέτης, ουδέτερο από πλευράς gender, δεν θα μπει στα στερεότυπα του φύλου. Σε καμία περίπτωση. Δηλαδή πιστεύω ότι είναι ένας κοινός τόπος μες στον οποίο συναντιόνται όλοι οι καλοί ηγέτες. Και αυτό φυσικά έχει να κάνει κατά τη γνώμη μου με τη συναισθηματική νοημοσύνη με την οποία προσεγγίζεις τους ανθρώπους γύρω σου».

Υπό αυτήν την έννοια, το ζήτημα της επίδρασης του φύλου στην διαφορετική προσέγγιση της ηγεσίας είναι ένα ζήτημα που απασχολεί λιγότερο τους ηγέτες, οι οποίοι τείνουν να προσεγγίζουν τις διαφορετικές στάσεις με όρους «χαρακτήρα» και όχι «φύλου». Το ερώτημα που φάνηκε να απασχολεί περισσότερο τους σύγχρονους ηγέτες είναι αυτό της άνισης εξέλιξης στον χώρο εργασίας (μισθολογικά, ιεραρχικά κ.λπ.), προβληματισμό που σε πολλές περιπτώσεις αναφέρθηκε από τους ίδιους καθώς η συζήτηση οδηγούσε στην εξέταση του φαινομένου της «Γυάλινης Οροφής».

4.9 Το φαινόμενο της «Γυάλινης Οροφής» στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Αναφερόμενοι στην ίση αντιμετώπιση γυναικών σε θέσεις ευθύνης και την ισότητα ευκαιριών ανέλιξης, οι συμμετέχοντες/-ουσες, σχεδόν ομόφωνα, απάντησαν ότι πλέον υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα δύο φύλα. Σε ορισμένες απαντήσεις, αναφέρθηκαν ορισμένα επιμέρους ζητήματα τα οποία οι ίδιοι οι ηγέτες διαπιστώνουν, παρόλο που συμφωνούν με την παραδοχή της ίσης μεταχείρισης. Ένα από αυτά είναι το μισθολογικό, όπου ορισμένοι παρατηρούν απόκλιση στις απολαβές ανδρών και γυναικών σε ηγετική θέση.

Η αυθόρμητη αντίδραση των περισσότερων συμμετεχόντων, προκειμένου να απαντήσουν στις σχετική ερώτηση, ήταν να μετρήσουν την παρουσία γυναικών επικεφαλής σε πολιτιστικούς οργανισμούς, αναφέροντας μεγάλα μουσεία της Αθήνας (π.χ. Εθνική Πνακοθήκη, ΕΜΣΤ, Μουσείο Μπενάκη, Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή, Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης κ.α.), υψηλόβαθμες θέσεις στον κλάδο του δημοσίου (π.χ. Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων του Υπουργείου Πολιτισμού, Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, Βυζαντινό & Χριστιανικό Μουσείο κ.α.), αλλά και εξετάζοντας την ποσόστωση στους δικούς τους οργανισμούς. Το κοινό αποτέλεσμα των συλλογισμών αυτών είναι ότι ο πολιτισμός ως πεδίο δραστηριοτήτων φαίνεται να είναι γυναικοκρατούμενος, αφενός από την πλευρά του προσωπικού, αφετέρου από την πλευρά της ηγεσίας (τόσο σε μεσαία, όσο και σε υψηλά επίπεδα ηγεσίας).

Η έννοια της ποσόστωσης φαίνεται πως είναι υπαρκτή στους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς, είτε με επίσημο, είτε με ανεπίσημο τρόπο. Ωστόσο, από μόνη της δεν εγγυάται την ανέλιξη των γυναικών σε υψηλότερου επιπέδου ηγετικές θέσεις.

«Το πρόβλημα βέβαια είναι μία γυναίκα να ανέλθει σε ένα επίπεδο, ας το πούμε, επαγγελματικής καταξίωσης τέτοιο, ώστε να είναι επιλέξιμη για τις συγκεκριμένες θέσεις. Από τη στιγμή που θα ανέλθει νομίζω πως έχει αρκετές πιθανότητες, και αυτό αποδεικνύεται

σε κάποιο βαθμό και από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχουν αρκετές γυναίκες που έχουν αναλάβει ηγετικές θέσεις».

Αναφερόμενοι στην ποσόστωση, οι ηγέτες παρατηρούν ότι, ενώ η ύπαρξή της είναι απαραίτητο μέτρο για την διασφάλιση της ισότητας στον χώρο της εργασίας, αυτό που κρίνουν σημαντικότερο είναι η διασφάλιση

«...όχι της νομοθετημένης ποσόστωσης, αλλά της ουσιαστικής, ας το πούμε, έγνοιας των φορέων άσκησης πολιτικής εξουσίας για να υπάρχει μία αντιπροσώπευση έμφυλων αλλά και σεξουαλικών ταυτοτήτων, η οποία είναι επίσης σημαντική σε ηγετικές θέσεις».

Το ζήτημα των έμφυλων ταυτοτήτων συζητήθηκε στην πορεία των συνεντεύξεων, διευρύνοντας την έννοια της ποσόστωσης.

Ο βαθμός ισορροπίας ανδρών και γυναικών σε ηγετικές θέσεις λειτουργεί ενθαρρυντικά για αρκετούς ηγέτες.

«Αν με ρωτούσες πριν από δέκα χρόνια δεν ξέρω τι θα σου απαντούσα, αλλά τώρα θεωρώ ότι υπάρχει μία... Αν όχι ακριβής ισορροπία, υπάρχει μία πρόθεση για ισορροπία. Εκατέρωθεν. Δηλαδή δεν είναι τόσο μαχητική η διεκδίκηση από τις γυναίκες όσο ήταν παλιότερα, και δεν είναι τόσο περίεργο να αφήνουν χώρο οι άνδρες όσο παλιότερα. Οπότε η πρόθεση είναι για ισορροπία. Δε λέω ότι το έχουμε πετύχει στο 100%, αλλά η πρόθεση εκατέρωθεν είναι για ισορροπία», αναφέρει μία συμμετέχουσα.

Από την άλλη, για άλλους αυτό δεν αποτελεί ούτε κεκτημένο, ούτε μια αυτονόητη εξέλιξη.

«Έχουμε πάρα πολλή δουλειά να κάνουμε εκεί. Εντάξει, δεν είναι ακριβώς και το "boys' club" που ήταν κάποτε, αλλά εντάξει, τώρα δεν θα πανηγυρίσουμε κιόλας επειδή μπορεί να υπάρχουν περισσότερες γυναίκες σε mid-level positions».

Τέλος, η ύπαρξη ποσόστωσης στους οργανισμούς και η επίτευξη της ισορροπίας ανδρών-γυναικών σε ηγετικές θέσεις, δεν αναιρούν την ύπαρξη της «Γυάλινης Οροφής», ακόμα και λαμβάνοντας υπόψιν τα παραδείγματα των γυναικών επικεφαλής στον πολιτισμό. Όπως εξηγεί μία συμμετέχουσα σε υψηλή ηγετική θέση,

«Υπάρχει ένας μηχανισμός πάντα που έχει να κάνει με την πατριαρχία, η οποία με κάποιον τρόπο πάντα βρίσκει τρόπο να παρεισφρήσει και να επιβληθεί. Και όσο πιο ψηλά ανεβαίνεις, τόσο πιο έντονες είναι οι συγκρούσεις με αυτό το μοντέλο. Δηλαδή νιώθεις ότι για κάποιους άνδρες, που μπορεί να είναι και από κάτω σου, το πιθανότερο είναι ότι είναι από κάτω σου, δεν έχουν πειστεί ότι είσαι 100% το "αφεντικό"».

Κατά τον ίδιο τρόπο, είναι πολύ συχνά περιστατικά που δρουν αντιδραστικά απέναντι στην ισότητα, αν και μεμονωμένα, εκφραζόμενα από στελέχη του οργανισμού:

«Πολλές φορές θα ακούσεις “πόσες γυναίκες θα βάλουμε πια σε αυτό το πρόγραμμα”, ή “έχουμε ήδη βοηθήσει πάρα πολύ τις γυναίκες”. Δηλαδή τώρα έχει αρχίσει και λειτουργεί πάρα πολύ γρήγορα και μία αντίδραση απέναντι στις δράσεις ισότητας. Θεωρούνται παροχή προνομίου αντί για δικαίωμα. Ενώ δεν έχουμε καν προλάβει να το ζήσουμε σαν δικαίωμα, δεν έχουμε καν προλάβει να το ζήσουμε ως μια συνθήκη κανονικότητας, έχει αρχίσει να επιστρέφει πάνω μας πάλι αρνητικά», αναφέρει μια συμμετέχουσα.

4.10 Τρόποι ενίσχυσης της γυναικείας παρουσίας σε θέσεις ηγεσίας

Η ανάληψη θέσεων ευθύνης από γυναίκες δημιουργεί επιπλέον προκλήσεις, όπως επιβεβαιώνει και η σχετική με τη γυναικεία ηγεσία βιβλιογραφία. Οι απαιτήσεις μιας θέσης ευθύνης καλούνται να συνυπάρξουν με τους παράλληλους ρόλους που υιοθετούνται κατά κόρον από γυναίκες – μητρότητα, φροντίδα ατόμων που έχουν ανάγκη κ.α. – και να υπερβούν παγιωμένα στερεότυπα συνυφασμένα με τις γυναίκες και τις θηλυκότητες ευρύτερα.

Μια διαπίστωση που έκαναν συμμετέχοντες από αρκετούς οργανισμούς σχετικά με την παρουσία γυναικών σε διευθυντικές θέσεις είναι ότι οι περισσότερες εξ' αυτών δεν είχαν οικογενειακές υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η εμπειρία της στάσης του οργανισμού απέναντι στο θέμα του συμβιβασμού των διαφορετικών ρόλων. Στους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα δεν υπάρχει κάποια επίσημη στρατηγική ή θεσμοθετημένα μέσα για την ενίσχυση της γυναικείας ηγεσίας, ωστόσο όλοι ανέφεραν ότι, ως προς τα επίσημα μέσα, ακολουθείται και τηρείται πιστά ό,τι προβλέπεται θεσμοθετημένα (π.χ. ποσόστωση στον οργανισμό ή στο Δ.Σ., άδεια και επίδομα μητρότητας κ.α.). Ειδικά στους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς, η πιστή εφαρμογή αυτών θεωρείται αδιαπραγμάτευτη. Ένα στέλεχος δημόσιου οργανισμού επιβεβαιώνει ότι

«Έχουν όλα τα προνόμια που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι κανονικά, άδεια μητρότητας κ.λπ. Στον ιδιωτικό τομέα δεν υπάρχει αυτό, να πάρεις 14 μήνες άδεια ανατροφής, δεν υπάρχει σε καμία περίπτωση ούτε για άντρα ούτε για γυναίκα. Εδώ ακολουθείται πιστά και κατά γράμμα ό,τι προβλέπεται. Γενικά το δημόσιο δεν μπορείς να του

προσάψεις κάτι ως προς αυτά, ως προς την ανατροφή τέκνου και ως προς τον φροντιστή γονιών».

Για κάποιους ηγέτες τα επίσημα θεσμοθετημένα μέτρα είναι από μόνα τους αρκετά για την ενίσχυση της γυναικείας παρουσίας σε θέσεις ευθύνης. Μία εξ' αυτών αναφέρει ότι

«...έχουμε την τύχη να ζούμε σε μια χώρα που νομοθετικά, και πολλές φορές αυτό δεν τονίζεται, προστατεύει τη γυναίκα η οποία έχει αυξημένα καθήκοντα στο σπίτι της, εννοώντας δηλαδή ότι μπορεί να έχει κάνει οικογένεια. Και εμείς πώς βοηθάμε; Βοηθάμε με το να εφαρμόζουμε κατά γράμμα αυτό το οποίο προβλέπει ο νόμος».

Εκτός αυτών, οι οργανισμοί ακολουθούν και μία σειρά άτυπων μέτρων, προκειμένου να διευκολύνουν τις γυναίκες σε θέσεις ηγεσίας. Αυτά εκφράζονται με τη μορφή ευελιξίας και κατανόησης στην εργασία, κάτι το οποίο όμως διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Μια συμμετέχουσα, μιλώντας για τη μέριμνα του οργανισμού της, αναφέρει ότι

«...ο συγκεκριμένος οργανισμός βοηθάει πάρα πολύ μια γυναίκα να εξελιχθεί στην ηγεσία και να συμβιβάσει άλλους ρόλους που έχει. Ειδικά εμένα που είμαι single mum και μπήκα σε μία διαδικασία και εξωσωματικής και φροντίδας του μωρού, με έχει βοηθήσει με πάρα πολλούς τρόπους. Και στο να δείξει μεγάλη κατανόηση στα ωράριά μου για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, και στην κατανόηση του να λείπω κάποιες μέρες. Είναι πιο επιεικής η διοίκηση με εμένα σε σχέση με κάποιον άλλον. Και όχι μόνο με εμένα, και με άλλους, και με άλλες γυναίκες που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις εντός του οργανισμού».

Για άλλους οργανισμούς, η ευελιξία και η επιείκεια θεωρούνται δεδομένες για όλους τους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως φύλου και ηγετικής θέσης, προκειμένου τα άτομα αυτά να ανταπεξέρχονται όχι μόνο στις οικογενειακές υποχρεώσεις, αλλά και να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε κατάσταση ενδεχομένως θέτει εμπόδια στο εργασιακό πεδίο (όπως ζητήματα υγείας ή σπουδές).

«Σε αυτόν τον οργανισμό υπάρχει μεγάλη αλληλεγγύη και σεβασμός στην οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, και στη μητρότητα και στην πατρότητα, ακόμα και σε άλλες συνθήκες της προσωπικής ζωής υπάρχει απόλυτος σεβασμός και διευκόλυνση. [...] Ξέρουμε ότι αυτές τις ώρες λόγω της μητρότητας ή πατρότητας δεν μπορούν να είναι αποδοτικοί, οπότε το κρίνουμε και ως αποτέλεσμα, δηλαδή δεν υπάρχει λόγος να ταλαιπωρήσεις κάποιον άνθρωπο να έρθει κάποιες ώρες τις οποίες δεν είναι αποδοτικός, ή που θα του δημιουργήσεις πρόβλημα. Οπότε [...] το ωράριό τους έχει προσαρμοστεί, για να είναι περισσότερο αποδοτικοί και χωρίς επιπλέον στρες».

Ένα σημαντικό μειονέκτημα των παραπάνω άτυπων μέσων είναι ότι παραμένουν στην ευχέρεια της εκάστοτε διεύθυνσης, η οποία δεν δείχνει πάντοτε την ίδια ελαστικότητα. Όπως περιγράφει ένα στέλεχος με πολυετή εμπειρία στον ίδιο οργανισμό,

«Είμαι μητέρα δύο κοριτσιών, οπότε μέσα στη διάρκεια των φεστιβάλ μεγάλωσα και δύο παιδιά. [...] Από την ώρα που ξεκίνησα δεν έχω την ίδια διεύθυνση, είναι κάτι που έχει αλλάξει με τα χρόνια και παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Εγώ θα έλεγα ότι πέρασα από διάφορα στάδια μέσα από αυτό. Στην παρούσα φάση, για να μιλήσω λίγο και για το παρόν, θεωρώ ότι βοηθάει. Έτσι πιστεύω και έτσι το ζω κι εγώ. Απλώς για μένα, επειδή είναι πολύ μεγάλη η θητεία μου ως τώρα, μπορώ να πω ότι δούλεψα πολλές φορές πολύ πιο σκληρά από ανθρώπους που δεν ήταν στη δική μου θέση. Το θυμάμαι αυτό πάρα πολύ έντονα».

Σύμφωνα με μια άλλη συμμετέχουσα,

«... υπάρχει κατανόηση προς τις γυναίκες, αλλά θεωρώ ότι παίζει ρόλο ότι στη διεύθυνση του μουσείου είναι γυναίκα. Στις θέσεις τις ηγετικές είναι γυναίκες. Θεωρώ ότι αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, στο να μπορέσεις να κατανοήσεις τις προκλήσεις».

Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει η ευχέρεια για την άτυπη αυτή στήριξη, είτε λόγω της υποστελέχωσης του οργανισμού είτε λόγω της νοοτροπίας της διοίκησης, η πίεση που δημιουργείται μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στην αποχώρηση στελεχών, ειδικά νεότερων σε ηλικία, τα οποία δεν έχουν παγιωθεί στον οργανισμό.

«Δεν το κάνουν επειδή θέλουν να κάνουν τη διάκριση, επειδή είναι γυναίκες, είναι ότι είμαστε understaffed και εκείνη τη στιγμή ζορίζονται, όμως δεν συμβαίνει με τους άνδρες αυτό», όπως περιγράφει μία συμμετέχουσα.

Για την άμβλυνση των διαφορών συμμετοχής ανδρών και γυναικών ανάμεσα σε τμήματα του ίδιου οργανισμού, επίσης υπάρχει μέριμνα από την πλευρά της διοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Εθνική Λυρική Σκηνή, όπου

«...προσπαθούμε γενικά να βάζουμε γυναίκες σε ανδροκρατούμενα τμήματα, και αυτό έχουμε δει ότι έχει αποτελέσματα ιδίως στο τεχνικό τμήμα όπου υπήρχαν πολλά ζητήματα κακών συμπεριφορών, τοξικής αρρενωπότητας, γενικώς διαφόρων στερεοτυπικών συμπεριφορών, σε διάφορα επίπεδα, σεξιστικών, ομοφοβικών κ.τ.λ., τα οποία προφανώς δεν μας εκπροσωπούσαν, επομένως ναι, αυτό είναι μία άτυπη προσπάθεια να ανέβει το ποσοστό των γυναικών εργαζομένων στα ανδροκρατούμενα τμήματα του οργανισμού».

Η ενίσχυση της γυναικείας ηγεσίας στα ανδροκρατούμενα τμήματα διαπιστώθηκε ότι βοηθάει στην άμβλυνση των σεξιστικών και ομοφοβικών τάσεων, οι οποίες, σύμφωνα με το

στέλεχος που συμμετείχε στην έρευνα, ήταν πολύ πιο σύνθητες σε έναν οργανισμό όπως αυτός, που μέχρι πρόσφατα θεωρούταν ένα «macho» περιβάλλον.

4.11 Προώθηση της συμπερίληψης στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Περνώντας στον τελευταίο άξονα των συνεντεύξεων, το θέμα της συμπερίληψης διευρύνεται και βάσει άλλων χαρακτηριστικών εκτός από το φύλο. Οι συνεντευξιζόμενοι/-ες φάνηκε να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον όρο της συμπερίληψης, με αποτέλεσμα άλλες απαντήσεις να είναι πιο διευρυμένες και άλλες πιο περιορισμένες. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν στην ερμηνεία της συμπερίληψης ως προς την ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα, την τρανς ορατότητα, τα ΑμεΑ, και κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες (π.χ. πρώην τοξικοεξαρτημένοι, άστεγοι, αποφυλακισθέντες, άτομα που αντιμετωπίζουν ψυχική νόσο κ.α.). Σε όλες τις περιπτώσεις, η συμπερίληψη είναι παρούσα με τον έναν ή τον άλλο τρόπο στους πολιτιστικούς οργανισμούς και βρίσκεται πολύ ψηλά στις προτεραιότητες και της διοίκησης, αλλά και των ηγετών μεμονωμένα.

Με βάση τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν για την έρευνα, προκύπτει ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί συνήθως δεν έχουν κάποια συγκροτημένη πολιτική ίσων ευκαιριών ή κάποια στρατηγική για τη συμπερίληψη. Ωστόσο, υπάρχει μέριμνα από τους σύγχρονους ηγέτες ώστε το ηγετικό τους έργο, αλλά και το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν, να συνάδουν με τις αρχές της συμπερίληψης. Ένας συμμετέχων αναφέρθηκε στην έννοια της ουσιαστικής συμπερίληψης, της αποβολής δηλαδή στερεοτυπικών αντιλήψεων εντός του οργανισμού και όχι απλώς της ύπαρξης ατόμων από τις παραπάνω ομάδες αριθμητικά. Όπως αναφέρει ένα στέλεχος μουσείου, αυτό που θεωρεί πολύ σημαντικό είναι

«... να μην αφήσω στερεότυπα σεξουαλικού προσανατολισμού ή φύλου να επηρεάσουν τον τρόπο που σκέφτομαι. Θέλω πάντα να διαλέγω τον καλύτερο συνεργάτη. Αν κάνω αυτό, νομίζω ότι έχω κάνει σε ένα μεγάλο βαθμό καλά τη δουλειά μου. Κάθε τόσο πρέπει να κάνω όμως και έναν έλεγχο, ας πούμε, μήπως είναι πολύ “macho” το περιβάλλον μου; Δηλαδή μήπως είναι πολύ ισχυροί οι άνδρες και σε αυτό δεν περιλαμβάνονται ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα;».

Στην περίπτωση οργανισμών που στελεχώθηκαν από την αρχή με προσωπικό, η συμπερίληψη στο ανθρώπινο δυναμικό ήταν ένα στοιχείο που προέκυψε φυσικά, μέσα από τις επιλογές του εκάστοτε τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της διεύθυνσης. Όπως αναφέρει ένα τέτοιο στέλεχος,

«Για μένα η συμπερίληψη δεν είναι αυτοσκοπός, ίσως σε άλλους οργανισμούς και σε άλλους χώρους εργασίας θα έπρεπε να γίνει. Αλλά επειδή εδώ εξ' αρχής δημιουργήθηκε μία πολυδιάστατη ομάδα, η οποία περιλαμβάνει όλα αυτά τα οποία εσύ προανέφερες, αλλά χωρίς ποτέ να ρωτήσουμε κάποιον αν τον διακρίνει κάτι βάσει της θρησκείας του, ή βάσει της έλξης προς το έτερο φύλο ή το ίδιο φύλο».

Σε όλες τις περιπτώσεις, είτε γίνεται συνειδητά η επιλογή προσωπικού με γνώμονα την δημιουργία πιο συμπεριληπτικών ομάδων είτε όχι, κοινός παρονομαστής είναι η επιλογή των καλύτερων δυνατών συνεργατών και τυχόν χαρακτηριστικά όπως αυτά που εξετάζονται δεν αποτελούν κριτήριο επιλογής. Περιγράφοντας ένα διευθυντικό στέλεχος το περιβάλλον του, αναφέρει ότι

«Θεωρώ ότι είναι επί της ουσίας συμπεριληπτικό, με την έννοια ότι δε το έκανα για να αυξήσω τα ποσοστά των ΛΟΑΤΚΙ+, δεν το έκανα για να αυξήσω τα ποσοστά των γυναικών, από τους ανθρώπους που είχα μπροστά μου να επιλέξω, διάλεγα σε κάθε περίπτωση αυτόν που θεωρούσα εγώ ότι από την επιλογή που είχα ήταν ο καλύτερος, ή η καλύτερη. Το αποτέλεσμα είναι ότι ναι, αν μας δεις από αυτήν την άποψη, έχουμε μεγάλη συμπερίληψη».

Πέραν του σκέλους της επιλογής προσωπικού, για τους ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική η έκφραση της συμπερίληψης και μέσα από το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ένας εξ' αυτών,

«... το βασικό κομμάτι της ηγεσίας έχει να κάνει με την επιλογή του καλλιτεχνικού περιεχομένου. Άρα αν επιλέξεις να εντάξεις κούηρ καλλιτέχνες στον προγραμματισμό και το κάνεις σε ένα θέμα που περνάει σε έναν τέτοιο οργανισμό, που καλώς ή κακώς είναι συνδεδεμένος με πιο συντηρητικό κοινό κ.τ.λ., είναι μία δήλωση που έχει συγκεκριμένες συνδηλώσεις».

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, καθώς και παραδείγματα δράσεων που παρέθεσαν οι συμμετέχοντες/-ουσες, η συμπερίληψη στους πολιτιστικούς οργανισμούς εκφράζεται ως εξής:

4.11.1 ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα.

Ως προς την ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα, υπάρχει έντονη παρουσία κυρίως στους καλλιτεχνικούς οργανισμούς (Εθνική Λυρική Σκηνή, Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης, Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Αθηνών, Ελληνικό Κέντρο Κινηματογράφου). Τόσο οι καλλιτεχνικές επιλογές, όσο και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται, είναι πολύ

συχνά συνδεδεμένα με ζητήματα που αφορούν την κοινότητα. Στη δε περίπτωση του «2023 Ελευσίς – Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης», η ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα βρέθηκε στο προσκήνιο μέσω ενός διακριτού «τμήματος» που εντάχθηκε στα πλαίσια των Μυστηρίων, της «Cultterra», μιας ομάδας νέων από την Ελευσίνα η οποία περιλαμβάνει διαφορετικές σεξουαλικές ταυτότητες και ταυτότητες φύλου και συνεχίζει τη δράση της και μετά την ολοκλήρωση της διοργάνωσης. Μία από τις μεγαλύτερες δράσεις της ομάδας ήταν το πρώτο Φεστιβάλ Υπερηφάνειας στην Ελευσίνα, ένα εγχείρημα δύσκολο, καθώς δέχθηκε πολλές αντιδράσεις από την τοπική κοινωνία. Στην πορεία η πόλη της Ελευσίνας αγκάλιασε όχι μόνο τη δράση της ομάδας, αλλά και ολόκληρο το πρόγραμμα του 2023 Ελευσίς, όπως εξηγεί το στέλεχος του οργανισμού που συμμετείχε στην έρευνα. Αντίθετα, στον τομέα των δημοσίων πολιτιστικών οργανισμών, όπως το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, οι δράσεις με στόχο την ευαισθητοποίηση σχετικά με ΛΟΑΤΚΙ+ θέματα είναι πιο περιορισμένες, παρόλο που εντάσσεται στους στρατηγικούς στόχους του Υπουργείου.

4.11.2 Τρανς ορατότητα.

Τα διεμφυλικά άτομα, παρόλο που συμπεριλαμβάνονται στη ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα, αντιμετωπίζουν επιπρόσθετες προκλήσεις ως προς τη συμπερίληψη, καθώς υπεισέρχεται και το ζήτημα του βιολογικού και κοινωνικού φύλου. Η περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής είναι από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα, με ενίσχυση της τρανς ορατότητας σε καλλιτεχνικό επίπεδο (με πιο πρόσφατο παράδειγμα την παράσταση «Στρέλλα», η οποία ανέβηκε το 2023). Οι παραστάσεις της ΕΛΣ έχουν δώσει αρκετές φορές βήμα σε διεμφυλικά άτομα, η παρουσία των οποίων έχει διχάσει το προσωπικό του οργανισμού στο παρελθόν, οδηγώντας σε τρανσφοβικά περιστατικά. Παρόλα αυτά, μέσω προγράμματος εκπαίδευσης, αλλά και συνδιαλλαγής του προσωπικού με τους τρανς καλλιτέχνες, τα περιστατικά διακρίσεων και τρανσφοβίας έχουν μειωθεί σημαντικά. Όπως εξηγεί στέλεχος του οργανισμού,

«Είναι και ζήτημα εξοικείωσης. Προφανώς όταν έρχεσαι σε επαφή με το ανοίκειο, αυτό σου ανοίγει τους ορίζοντες και αυτό νομίζω ότι συμβαίνει στο προσωπικό μας».

Στο επίπεδο του μόνιμου προσωπικού του οργανισμού, μέχρι στιγμής δεν υπάρχει τρανς άτομο, αν και όπως αναφέρει ο ίδιος θεωρεί πως θα ήταν μια πολύ θετική εξέλιξη για τον οργανισμό, καθώς

«...όταν θα αντιμετωπίσεις τη σύμβαση του ανθρώπου που έχει διαφορετική ταυτότητα φύλου και διαφορετική αστυνομική ταυτότητα, έρχεσαι αντιμέτωπος με ένα ζήτημα το οποίο πια δεν μπορείς να το παρακάμψεις. Άρα όλο αυτό σίγουρα συμβάλλει στο να υπάρχει μια μεγαλύτερη συμπερίληψη. Αλλά βέβαια ο αγώνας για την συμπερίληψη δεν είναι κάτι το οποίο τελειώνει με αποφάσεις ηγετικών στελεχών, ή με ντιρεκτίβες. Προφανώς είναι κάτι το οποίο πρέπει να βιώνεται και γι' αυτό είναι σημαντικό να το έχουμε πάντα σαν κομμάτι της λειτουργίας μας».

4.11.3 Προσβασιμότητα σε ΑμεΑ.

Σχετικά με την προσβασιμότητα σε άτομα με αναπηρία, άτομα με νοητική υστέρηση και άτομα στο φάσμα του αυτισμού, οι οργανισμοί εξελίσσονται όλο και περισσότερο ώστε να συμπεριλάβουν τις ομάδες αυτές, διευρύνοντας έτσι το κοινό τους. Εκτός από την φυσική προσβασιμότητα στις εγκαταστάσεις, όπως μουσεία, κινηματογράφοι και θέατρα, υλοποιούνται προγράμματα προσβασιμότητας ανάλογα με τον οργανισμό, καθώς και εκπαιδευτικά προγράμματα, ενημερωτικές ημερίδες κ.α. Ενδεικτικά παραδείγματα που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις είναι το Ίδρυμα Βασιλή & Ελίζας Γουλανδρή, το οποίο έχει ολοκληρώσει ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα προσβασιμότητας για νευροδιαφορετικά άτομα, ενώ παράλληλα υλοποιεί σταδιακά ένα πρόγραμμα συμπερίληψης σε άτομα κωφά, μειωμένης όρασης, μειωμένης ακοής και άτομα με προβλήματα κινητικότητας. Επίσης, τα δύο κινηματογραφικά φεστιβάλ που συμμετείχαν στην έρευνα, εκτός από την ένταξη της προσβασιμότητας ως μέρος της θεματολογίας του προγράμματος, διοργανώνουν καθολικά προσβάσιμες προβολές, με ακουστική περιγραφή και ταυτόχρονη διερμηνεία στην Ελληνική Νοηματική Γλώσσα στις συζητήσεις και ομιλίες.

Ως προς την συμπερίληψη ατόμων με αναπηρία στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών, σε όλους (με εξαίρεση το Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου Θεσσαλονίκης, όπου υπάρχει θέση εργασίας σε ΑμεΑ) αναφέρθηκε ότι μέχρι στιγμής δεν υπάρχει παρουσία κάποιου ατόμου, με τα στελέχη να εκφράζουν ακόμα και τον προβληματισμό τους για το ζήτημα και την πρόθεση να το εξετάσουν μελλοντικά. Διευθυντικό στέλεχος οργανισμού αναφέρει ότι

«Δεν έχει τύχει να έρθουν υποψήφιοι που να είναι ΑμεΑ, οπότε δεν το ξέρω αυτό, αν θα έπρεπε να το έχω στο νου μου, να το έχω ψάξει λίγο παραπάνω για να συμπεριλάβω και άτομα ΑμεΑ». Άλλη συμμετέχουσα, μοιραζόμενη τον ίδιο προβληματισμό, αναφέρει ότι «Θα

επιθυμούσα να μπορούσαν να μας δείξουν το δρόμο, αλλά αυτό σίγουρα θα χρειαζόταν κρατική βοήθεια, ώστε να μπορέσουμε να προσθέσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό ανθρώπους που αντιμετωπίζουν μια ήπια νοητική στέρση, ας πούμε, και θα μπορούσαν να είναι ενεργά άτομα και χρήσιμα άτομα στον οργανισμό».

4.11.4. Κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες.

Τέλος, η συμπερίληψη περιθωριοποιημένων κοινωνικά ομάδων, όπως πρώην τοξικοεξαρτημένοι, αποφυλακισθέντες, άστεγοι, αλλόθρησκοι και άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα ψυχικής υγείας, αποτελεί σημαντική μέριμνα για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, τα μουσεία που συμμετείχαν στην έρευνα (Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή, Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης) φροντίζουν με κάθε ευκαιρία τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε αυτές τις ομάδες. Ως προς το περιεχόμενό τους, υπάρχει πληθώρα εκπαιδευτικών εργασιών και ειδικών ξεναγήσεων. Ως προς την ένταξη περιθωριοποιημένων ατόμων στο ανθρώπινο δυναμικό, το Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή προσφέρει ένα πολύ αντιπροσωπευτικό παράδειγμα, καθώς όπως μοιράζεται στέλεχος που συμμετείχε στην έρευνα πρόσφατα προχώρησε στην πρόσληψη ενός άστεγου ατόμου, σε συνεργασία με το περιοδικό δρόμου «Σχεδιά».

Ολοκληρώνοντας τον θεματικό άξονα σχετικά με την συμπερίληψη, οι συμμετέχοντες/-ουσες κλήθηκαν να ανακαλέσουν περιστατικά διάκρισης λόγω σεξουαλικής ταυτότητας ή ταυτότητας φύλου, τα οποία έχουν βιώσει, έχουν παρατηρήσει ή τυχαίνει να γνωρίζουν στον οργανισμό τους ή σε άλλον πολιτιστικό οργανισμό της Αθήνας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν μοιρασμένες σε ένα συνεχές, με το ένα άκρο να υποστηρίζει ότι η συμπερίληψη της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας θεωρείται δεδομένη και σε μεγάλο βαθμό έχει επιτευχθεί, και με άλλους να υποστηρίζουν ότι η ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα υφίσταται διακρίσεις, ακόμα και με άδηλους τρόπους. Όπως αναφέρει μία συμμετέχουσα,

«Είναι από τα πράγματα που μπορεί να τα συναντήσεις σχεδόν καθημερινά. Μπορεί να είναι ένα σχόλιο την ώρα που φτιάχνεις τον καφέ σου το πρωί. Ένας συνάδελφός σου, για παράδειγμα, να σχολιάσει κάτι για το νομοσχέδιο για τα ομόφυλα ζευγάρια. Να στο πει εύκολα, “Μα εγώ αυτά, τα θεωρώ πέρα απ’ τη φύση”. Δεν το σκέφτεται εκείνη την ώρα ότι μπορεί να με προσβάλλει εμένα προσωπικά ή ότι κάνει κάτι που δεν είναι σωστό, ή σύλληψη».

Έως και να μη δοθούν επαγγελματικές ευκαιρίες σε ανθρώπους συγκεκριμένους επειδή είναι ομοφυλόφιλοι».

Τα περισσότερα ηγετικά στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι δεν είναι συνηθισμένα τα περιστατικά διακρίσεων εις βάρος της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας. Η υψηλή συμμετοχή κουήρ ατόμων στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, και κυρίως στους καλλιτεχνικούς κλάδους, δημιουργεί ένα πλαίσιο ασφάλειας:

«Νιώθω πάρα πολύ τυχερή γιατί στο πεδίο που εργάζομαι και στον δικό μας τον οργανισμό δεν υπάρχουν διακρίσεις, δηλαδή δεν έχω νιώσει κάποια διάκριση ούτε επί προσωπικού ούτε σε κάποιον τρίτο. Και είναι και ένα safe space για πολύ κόσμο να ξεδιπλώσει τις ιδέες και το ταλέντο του και την αναζήτηση για τον κόσμο και για τον πολιτισμό, επειδή ακριβώς δεν υπάρχουν διακρίσεις».

Αντιθέτως, δύο από τους συμμετέχοντες μοιράστηκαν την αντιμετώπιση αρνητικής συμπεριφοράς από ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα προς τα υπόλοιπα άτομα του προσωπικού. Και στη μία και στην άλλη περίπτωση, πάντως, τα περιστατικά αυτά είναι μεμονωμένα και εκφράζονται ως απόρροια του χαρακτήρα του εκάστοτε συνεργάτη. Όπως το αντιλαμβάνεται μία συμμετέχουσα,

«Έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δηλαδή υπάρχουν κάποιοι άνθρωποι στον ευρύτερο χώρο του πολιτισμού, που λόγω ηλικίας κάποια πράγματα δεν τους είναι τόσο, αν όχι ξεκάθαρα, τόσο διαυγή. Δηλαδή κάπως ακόμα έχουμε κάποιες ταμπέλες, κάποια φίλτρα. Θεωρώ ότι είναι θέμα προηγούμενης εκπαίδευσης. Δηλαδή όταν έχουν ζήσει πάρα πολλά χρόνια σε μια διαφορετική κοινωνική κατάσταση, έχουν εκπαιδευτεί σε εκείνον τον ρόλο. [...] Είναι μεμονωμένες περιπτώσεις, όχι φορείς, όχι οργανισμοί, όχι εργασιακά περιβάλλοντα, αλλά ίσως κάποιοι μεμονωμένοι άνθρωποι που ακόμη δεν έχουν κοινωνικά συμβαδίσει με το πλαίσιο της αποδοχής, της ισορροπίας και της ισότητας».

Τα κεκαλυμμένα περιστατικά διακρίσεων αναφέρθηκαν από αρκετά στελέχη, είτε ως βίωμα είτε ως παρατήρηση στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας. Σύμφωνα με ένα ανοιχτά ΛΟΑΤΚΙ+ στέλεχος, παρατηρείται σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα πιο συντηρητικές παγιωμένες αντιλήψεις σε επίπεδο διοίκησης, ακόμα και αν ενστερνίζονται την αποδοχή της διαφορετικότητας και την προώθηση της ισότητας ως προς το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν.

«Στις περισσότερες δουλειές μου δεν έχω συναντήσει κάποια τέτοια διάκριση. Θέλω να σου πω όμως ότι σε αυτόν τον οργανισμό σκέφτομαι περισσότερο πώς καλούμαι να

απαντήσω, ή να συμπεριφερθώ ή να μιλήσω ανοιχτά, γιατί υπάρχει μια τέτοια διάκριση από τη διοίκηση. Όσο και αν προβάλλεται το αντίθετο, διακρίνω ότι δεν ισχύει. [...] Δεν έχω κρύψει κάτι, αλλά δεν το επικοινωνώ τόσο ανοιχτά όσο σε άλλες θέσεις», καταλήγει.

Σε άλλον οργανισμό, παρά τις προσπάθειες αποβολής μη συμπεριληπτικών αντιλήψεων,

«... πολύ συχνά άνθρωποι που είχαν ανοιχτές σεξουαλικές ταυτότητες αντιμετώπιζονταν όχι πάντα εχθρικά, αλλά με αυτήν την την αίσθηση του αποκλεισμού που υπήρχε στους φορείς, παρότι μιλάμε για έναν φορέα που είναι καλλιτεχνικός, οπότε ούτως ή άλλως τα ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα έχουν μία μεγαλύτερη θέση σε αυτόν».

Κεφάλαιο 5. Απολογισμός της έρευνας

Εκ των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία, μπορεί να θεωρηθεί πως αυτή κύλησε ομαλά. Δεδομένου ότι ο τόπος και ο χρόνος της συνέντευξης επιλέχθηκε σε όλες τις περιπτώσεις κατόπιν προτροπής από τους/τις συνεντευξιαζόμενους/-ες, οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν με άνεση και ένα αίσθημα οικειότητας από πλευράς τους. Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες/-ουσες έβρισκαν στοιχεία της έρευνας που τους ενδιέφεραν και έδιναν τροφή για σκέψη, επέτρεψε την ειλικρίνεια και την αυθεντικότητα των απαντήσεων, τις οποίες αρκετοί/-ές δεν θα δίσταζαν να δώσουν ακόμα και επώνυμα σε ορισμένες περιπτώσεις. Όπως χαρακτηριστικά ολοκλήρωσε τη συνέντευξή της μία συμμετέχουσα,

«Έχω χαρεί πάρα πολύ, γιατί είναι η τρίτη συνέντευξη που δίνω στο κομμάτι του HR και με έχει βοηθήσει και εμένα να συνειδητοποιήσω πράγματα για μένα, και το βρίσκω πολύ τιμητικό [...] και με ενδιαφέρει πάρα πολύ να διαβάζω τις δικές σας αναγνώσεις πάνω σε αυτά που λέω, που δεν θεωρώ εκ των προτέρων ότι έχουν να κάνουμε με θετική αξιολόγηση ή βαθμολόγηση, αλλά και εμένα με βοηθούν οι θεωρητικές πλαισιώσεις που κάνετε στο να καταλάβω τι αντιλαμβάνομαι κι εγώ και τι όχι από τις κατευθύνσεις που πηγαίνουν τα πράγματα τώρα».

Οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές προς όλες και όλους και σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις έγιναν ορισμένες διευκρινίσεις (ως προς τον προσδιορισμό των όρων «ηγέτης» και «συμπερίληψη» και την συνύπαρξη διαφορετικών ρόλων στην περίπτωση των γυναικών ηγετών). Ένας συνεντευξιαζόμενος διαφώνησε με τον θεματικό άξονα σχετικά με τον ρόλο του φύλου, παρόλα αυτά και ο ίδιος απάντησε με τον τρόπο του στις σχετικές ερωτήσεις, δίνοντας επαρκή και ενδιαφέροντα δεδομένα προς εξέταση.

Η συμμετοχή στην έρευνα εξίσου ανδρών και γυναικών ηγετών, αλλά και ανοιχτά ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων, διαφόρων ηλικιών και εκπαιδευτικού υποβάθρου, προερχόμενα από οργανισμούς που ανήκουν σε ένα εύρος κλάδων πολιτισμού και δημιουργικότητας (μουσεία, κινηματογράφος, παραστατικές τέχνες, φεστιβάλ, εικαστικές τέχνες, τόσο ιδιωτικού όσο και δημοσίου δικαίου) σχημάτισε ένα πολυσυλλεκτικό δείγμα που ταίριαζε απόλυτα με τον σκοπό και τους θεματικούς άξονες της έρευνας.

Κεφάλαιο 6. Συζήτηση - Συμπεράσματα

Αντιπαραβάλλοντας τα παραπάνω αποτελέσματα με τη βιβλιογραφία που παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι εφικτή η εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων σχετικά με την ηγεσία στις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες. Το πρώτο εξ' αυτών που κρίνεται σημαντικό να διευκρινιστεί, είναι ότι, ενώ η κατοχή θέσης ευθύνης είναι αναγκαία συνθήκη για την ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς, δεν είναι και επαρκής, καθώς δεν διαπιστώνεται απαραίτητα η κατοχή ηγετικών χαρακτηριστικών και ποιοτήτων σε όλες τις περιπτώσεις, κάτι που φάνηκε και από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της έρευνας. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η παρούσα έρευνα δεν είναι σε θέση να κρίνει με ασφάλεια την παρουσία ή μη ηγετικών φυσιογνωμιών στους πολιτιστικούς οργανισμούς· παρόλα αυτά, αρκετά από τα συμμετέχοντα στελέχη παρουσίασαν ηγετικά χαρακτηριστικά, ενώ ακόμα και άτομα τα οποία, όπως μοιράστηκαν, δεν νιώθουν ότι ταυτίζονται με την έννοια του «ηγέτη», φάνηκε να κατέχουν τέτοιες ποιότητες στον τρόπο με τον οποίο καθοδηγούν τις ομάδες τους.

Αρκετά από τα ευρήματα της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας επιβεβαιώθηκαν και από την έρευνα. Η πρώτη αφορά στην σημασία των εργασιακών σχέσεων στους κλάδους αυτούς, οι οποίες συχνά εξελίσσονται σε προκλήσεις για τους ηγέτες. Όπως ο εργαζόμενος σε κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, έτσι και ο ηγέτης καλείται να συμβιβάσει καλλιτεχνικές/πολιτιστικές αρμοδιότητες με διοικητικές, και ενώ οι δεξιότητές του επαρκούν για τις πρώτες, δεν είναι δεδομένο ότι επαρκούν και για τις δεύτερες. Άτομα προερχόμενα από τους κλάδους του μάνατζμεντ, της επικοινωνίας και άλλων κλάδων σχετικών με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων έχουν ένα προβάδισμα σε αυτό και καλούνται να εντάσσουν διαδικασίες από τα αντικείμενα αυτά στις δημιουργικές ομάδες για πρώτη φορά. Η αλλαγή αυτή απαιτεί χρόνο από την πλευρά των ακολούθων, καθώς και μια γενικότερη αλλαγή της νοοτροπίας και των στάσεων απέναντι στη φύση των βιομηχανιών αυτών. Οι οργανισμοί συχνά διαχωρίζουν τις αρμοδιότητες αυτές, κατανέμοντάς τες σε διακριτούς ρόλους, όπως αυτοί του Καλλιτεχνικού Διευθυντή και του Προέδρου του οργανισμού (μοντέλο ενίοτε προβληματικό, σύμφωνα με τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς οδηγεί σε τριβές ανάμεσα στις δύο πλευρές και πόλωση στο εσωτερικό του οργανισμού).

Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, το συναίσθημα είναι έντονα παρόν στην δημιουργική εργασία και λειτουργεί συχνά ως καταλύτης στην ηγεσία. Αυτό επιβεβαιώθηκε και από συμμετέχοντες – και κυρίως από τις συμμετέχουσες – στην έρευνα, αναφέροντας την δυσκολία διαχείρισης της επίδρασης του συναισθήματος και του θυμικού στις εργασιακές προκλήσεις. Με αφετηρία αυτό, αναδείχθηκε η σημασία της καλλιέργειας δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης ως μέρος του συνόλου δεξιοτήτων που κατέχει ο ίδιος ο ηγέτης, αλλά και αυτών που αναζητά στους ακολούθους του.

Η εποχική ή εξωτερική συνεργασία με freelancers, ένα σύνηθες μοντέλο στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας, οδηγεί σε συνεχείς αλλαγές των δυναμικών της ομάδας, ενώ η παρουσία ενός σταθερού «πυρήνα» μόνιμου προσωπικού από τη μία και μιας ομάδας συνεργατών ορισμένου χρόνου από την άλλη δυσχεραίνει το έργο των ηγετών. Ο περιορισμός των μόνιμων θέσεων δημιουργεί εμπόδια και στην εσωτερική ανάδειξη ηγετικών στελεχών, με τους περισσότερους οργανισμούς να στελεχώνουν θέσεις ευθύνης με προσέλκυση ταλέντων εξωτερικά. Τα δε νέα ηγετικά στελέχη, εσωτερικά και εξωτερικά, σπάνια λαμβάνουν την κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση, η οποία όταν υπάρχει έχει μια άτυπη μορφή και, σύμφωνα με τις συνεντεύξεις, θα ήθελαν να υπάρχει μια καλύτερα οργανωμένη στρατηγική σχετικά.

Ως προς τα επικρατέστερα στυλ ηγεσίας, το υποστηρικτικό, το συνεργατικό και το οραματικό στυλ που εντοπίστηκαν στα συμμετέχοντα στελέχη ταιριάζουν με τις αρχές της μετασχηματιστικής/δημιουργικής ηγεσίας. Ο σύγχρονος ηγέτης βασίζεται στην καλλιέργεια σχέσεων με την ομάδα του, ενθαρρύνει την δημιουργικότητα – η οποία αποτελεί βασικό συστατικό στους κλάδους αυτούς – την πρωτοβουλία και την εξέλιξη των ακολούθων του και δίνει χώρο στην έκφραση διαφορετικών απόψεων. Παράλληλα, δεν διστάζει να αναλάβει το βάρος που προκύπτει σε περίοδο εσωτερικής κρίσης, ή να καλύψει διαφορετικές ανάγκες του οργανισμού που δεν εμπίπτουν στο αντικείμενο του ρόλου του, υιοθετώντας έτσι στοιχεία και του ηρωικού στυλ.

Η δυνατότητα προσαρμογής στις νέες απαιτήσεις και δεδομένα που προκύπτουν συνεχώς στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας αναδεικνύει την ανάγκη για «*T-shaped workers*», όπως αυτοί που περιγράφει ο Brown (2005). Χρειάζεται, δηλαδή, ένας συνδυασμός ήπιων και σκληρών δεξιοτήτων, τόσο στο κυρίως αντικείμενο, όσο και σε αυτά του κλάδου και των όμορων κλάδων, που να προσδίδει μία ευχέρεια προσαρμογής σε ανάγκες που ανακύπτουν εντός του οργανισμού.

Από τα επιμέρους ερωτήματα της έρευνας, η ανάπτυξη απαραίτητων στους πολιτιστικούς και δημιουργικούς οργανισμούς δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται πράγματι ως πρόκληση από τους ηγέτες, παρόλο που η σχετική βιβλιογραφία δεν δίνει την ίδια βαρύτητα. Οι δεξιότητες αυτοδιαχείρισης, οι επιχειρηματικές και αυτές που σχετίζονται με την διαχείριση ανθρώπων (Ιορδάνογλου et al., 2016) ταυτίζονται με το μείγμα δεξιοτήτων που προέκυψε από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων (ακόμα και αν οι ίδιοι/ίδιες όρισαν τις επιμέρους δεξιότητες με διαφορετικό τρόπο ή περιφραστικά).

Τα μέσα που διαθέτουν οι ηγέτες για να ανταποκρίνονται στις παραπάνω προκλήσεις προκύπτουν κυρίως με δική τους μέριμνα και κατόπιν δικών τους πρωτοβουλιών. Ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων, για παράδειγμα, όταν οι οργανισμοί δεν διαθέτουν κάποια συγκροτημένη στρατηγική για την εκπαίδευση του προσωπικού, οι ηγέτες συχνά αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ακολούθων τους (η εισαγωγή νέων διαδικασιών, όπως τα χρονοδιαγράμματα, η στοχοθεσία και το brainstorming είναι ένα παράδειγμα).

Σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, η οποία δίνει αρκετή βαρύτητα στο ρόλο του φύλου στην ηγεσία και η έρευνα για τους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας είναι σε πιο προχωρημένο επίπεδο, οι ηγέτες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν φάνηκε να αντιλαμβάνονται το φύλο ως σημαντική πρόκληση. Το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων δεν εντόπισε διαφορές στο στυλ ηγεσίας, αποδίδοντας την υιοθέτηση στάσεων και χαρακτηριστικών στην εκάστοτε προσωπικότητα, ανεξαρτήτως φύλου. Για τα άτομα που εντοπίζουν διαφορές στη γυναικεία ηγεσία, στους δημιουργικούς κλάδους αυτή εμφανίζει σε όλες τις περιπτώσεις χαρακτηριστικά που παραπέμπουν στο ρόλο της «Σιδηράς Κυρίας» (Kanter, 1977). Ανεξαρτήτως της υιοθέτησης διαφορετικών ρόλων ή όχι, φαίνεται πως στους πολιτιστικούς οργανισμούς οι γυναίκες τείνουν να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες ανέλιξης, καθώς η παρουσία γυναικών σε ηγετικές θέσεις (ακόμα και μέσου επιπέδου), αποθαρρύνει προοδευτικά τα φαινόμενα διάκρισης και ανισοτήτων. Σύμφωνα με τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, παρόλο που δεν έχει επιτευχθεί απόλυτη ισότητα ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, η τάση φαίνεται να είναι προς αυτήν την κατεύθυνση. Η μεγάλη συμμετοχή γυναικών σε θέσεις ηγεσίας στους πολιτιστικούς και δημιουργικούς κλάδους που εξετάστηκαν δείχνει ότι δεν πρόκειται για ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα, όπως άλλοι κλάδοι της πολιτισμού και δημιουργικότητας που είναι ανδροκρατούμενοι σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Mallia, 2019 και Dodd, 2018). Τέλος, δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη μέριμνα

από πλευράς των οργανισμών ως προς την διευκόλυνση του έργου των γυναικών ηγετών συνδυαστικά με τις υποχρεώσεις εκτός εργασίας, σε αντίθεση με πιο επιχειρηματικούς κλάδους, πέραν της άτυπης στήριξης, επιβεβαιώνοντας την έρευνα της Góral (2022). Στις περιπτώσεις των οργανισμών του δείγματος, αρκετές από τις γυναίκες σε θέσεις ευθύνης δεν έχουν τον ρόλο της μητέρας, αναγνωρίζουν όμως την ανάγκη για περαιτέρω στήριξη όχι μόνο της μητρότητας/πατρότητας, αλλά και οποιασδήποτε κατάστασης στην προσωπική ζωή. Καθώς, όπως προκύπτει από την έρευνα, η παρεχόμενη άτυπη στήριξη δεν είναι ούτε επαρκής ούτε και δεδομένη, κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη οργανωμένων σχεδίων για τη στήριξη γυναικών ηγετών, αλλά και εργαζομένων ευρύτερα – κυρίως ως προς το σκέλος της μητρότητας – όπως η υβριδική εργασία, απασχόληση των παιδιών, δωρεάν γεύματα κ.α.

Όπως και η γυναικεία ηγεσία, έτσι και η δημιουργία ενός ανεκτικού και συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι ένα ζήτημα που απασχολεί την ηγεσία, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Πράγματι, η συμπερίληψη είναι ένα θέμα που βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα των πολιτιστικών οργανισμών, κυρίως όμως σε επίπεδο περιεχομένου. Σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η κατάρτιση οργανωμένων πολιτικών ίσων ευκαιριών δεν συνηθίζεται στους πολιτιστικούς οργανισμούς, τουλάχιστον σε αυτούς της Ελλάδας. Ωστόσο οι ηγέτες των οργανισμών αυτών δεν φαίνεται να διαπιστώνουν κάποια τέτοια ανάγκη, καθώς η συμπερίληψη στους κλάδους αυτούς είναι στοιχείο που ενυπάρχει ούτως ή άλλως στο ανθρώπινο δυναμικό, περισσότερο από άλλους κλάδους της οικονομίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρείται ότι υπάρχει εν πολλοίς ισορροπία στο δυναμικό των πολιτιστικών οργανισμών, τόσο ως προς την παρουσία ανδρών-γυναικών (και σε ηγετικές και σε μη ηγετικές θέσεις), όσο και ως προς την παρουσία διαφορετικών κοινωνικών ομάδων. Άτομα της ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητας, παρόλο που ενίοτε βιώνουν το αίσθημα αποκλεισμού που προκύπτει από μεμονωμένες στάσεις και συμπεριφορές, στη μεγάλη εικόνα δεν αισθάνονται να υφίστανται διακρίσεις ή στέρηση ευκαιριών ανέλιξης. Η παρουσία ΑμεΑ στο ανθρώπινο δυναμικό των πολιτιστικών οργανισμών είναι σαφώς πιο περιορισμένη, κάτι που και οι ίδιοι οι ηγέτες αντιλαμβάνονται ως «τρωτό σημείο» στην πρόθεσή τους για καλλιέργεια ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, άλλες ομάδες που υφίστανται περιθωριοποίηση επίσης εντάσσονται στη σφαίρα της συμπερίληψης από τους σύγχρονους ηγέτες. Συνολικά, υπάρχει η αντίληψη ότι ο πολιτισμός είναι ένα ασφαλές πεδίο για κάθε είδους διαφορετικότητα (αντίληψη την οποία σε μεγάλο βαθμό ενστερνίζονται και τα ίδια τα ηγετικά στελέχη). Θα ήταν χρήσιμη η καθοδήγηση των

υψηλόβαθμων στελεχών, από την πλευρά της πολιτείας ή άλλων φορέων και κοινωνικών προγραμμάτων, ώστε να διευκολύνουν τη συμπερίληψη και προσβασιμότητα διαφορετικών ομάδων.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας και την επαφή με τα στελέχη των συμμετεχόντων οργανισμών, εκτός από τις ομοιότητες στις παραπάνω προκλήσεις παρουσιάζονται και σημαντικές διαφορές. Αυτές προκύπτουν από τη διαφορετική δομή των οργανισμών, και κατά συνέπεια από τη διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα που καλλιεργείται σε αυτούς, η οποία έγκειται στη νομική μορφή (οργανισμοί εποπτευόμενοι από το Υπουργείο Πολιτισμού, ιδιωτικά ιδρύματα κ.α.), στο μέγεθος του δυναμικού και την εναλλαγή του (μόνιμο, διορισμένο προσωπικό, εποχική εργασία), καθώς και στη δομή της ηγεσίας (π.χ. καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ διεύθυνσης και Διοικητικού Συμβουλίου) και τον τρόπο που αυτή διορίζεται. Με βάση αυτές τις παραμέτρους διαφοροποιούνται και τα μέσα που διαθέτει ο ηγέτης στον εκάστοτε οργανισμό για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει στην άσκηση του ρόλου του, καθώς και η ευχέρεια προσαρμογών σε αυτές τις συνθήκες.

Στους ιδιωτικούς πολιτιστικούς οργανισμούς φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής στη δομή του οργανισμού, προκειμένου αυτή να παραμένει σύγχρονη. Ο σχεδιασμός προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης και η σύνταξη οργανωμένων στρατηγικών για την ισότητα από τον ίδιο τον οργανισμό είναι πιο εύκολο να υλοποιηθούν, εν αντιθέσει με τον δημόσιο τομέα, όπου τέτοια ζητήματα άπτονται στην ευχέρεια της Πολιτείας. Παράλληλα, σημαντικοί πολιτιστικοί φορείς όπως η Ελληνοαμερικανική Ένωση, το Βρετανικό Συμβούλιο και το Γαλλικό Ινστιτούτο, οργανισμοί όπως η Στέγη του Ιδρύματος Ωνάση, και μεγάλες διοργανώσεις όπως το ετήσιο συνέδριο CoMuseum, μπορούν να σταθούν αρωγοί και να προωθήσουν τον διάλογο για τα ζητήματα αυτά και να ανοίξουν τον δρόμο για συνέργειες μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε και υψηλόβαθμο στέλεχος που συμμετείχε στην έρευνα,

«Σήμερα πιστεύω ότι οι οργανισμοί όλοι λειτουργούν μονάχα με συνεργασίες με άλλους οργανισμούς [...] Σε όλον τον κόσμο σήμερα, μουσεία, ορχήστρες, θέατρα, είναι ανοιχτά σε όλα. Μουσεία κάνουν παραστάσεις, Παραστάσεις, θέατρα κάνουν εκθέσεις, πώς το λένε, αίθουσες τεχνών κάνουν θεατρικές παραστάσεις, δεν γίνεται πια διαφορετικά».

Τα παραπάνω συμπεράσματα συγκλίνουν στο γεγονός ότι η ηγεσία, η οποία σε κάθε οργανισμό βρίσκεται αντιμέτωπη με μία σειρά προκλήσεων, στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών καλείται να προσαρμόζεται στις επιπλέον ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου κλάδου. Τα πεδία προκλήσεων που οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίζουν πολλές φορές θέτουν άγνωστα σε αυτούς ζητήματα, καθώς η σχετική έρευνα στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας είναι μέχρι σήμερα περιορισμένη. Η ανάπτυξη ενός συνόλου ήπιων και σκληρών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων αυτών που υπάγονται στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης, η επίγνωση σχετικά με ζητήματα που αφορούν στη γυναικεία ηγεσία, αλλά και μία αντίληψη της σημασίας της συμπερίληψης εντός του οργανισμού, αποτελούν μέρος των χαρακτηριστικών που κάθε στέλεχος οφείλει να κατέχει, προκειμένου να αξιολογείται ως επιτυχημένος ηγέτης. Συνεπώς, η διοίκηση των οργανισμών αυτών οφείλει να αναζητά αυτές τις ποιότητες στα ηγετικά της στελέχη, αλλά και να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της προς αυτήν την κατεύθυνση.

Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι δυσκολίες που ανέκυψαν κατά την ερευνητική διαδικασία αφορούσαν κυρίως στην έλλειψη πόρων (οικονομικών και χρονικών), κάτι που περιορίσε το δειγματοληπτικό πλαίσιο εντός της περιφέρειας Αττικής. Η απευθείας προσέγγιση των ηγετικών ρόλων στους οργανισμούς που ενέπιπταν στο δειγματοληπτικό πλαίσιο, αντί της έμμεσης προσέγγισής τους μέσω της γραμματείας, φερ' ειπείν, των οργανισμών, αποδείχθηκε αποδοτική και εξοικονόμησε σημαντικό χρόνο για την διεξαγωγή της έρευνας, δεδομένου ότι δοκιμάστηκαν και οι δύο τρόποι και στην δεύτερη περίπτωση δεν υπήρχε καμία απάντηση στα αιτήματα. Επιπλέον, λόγω του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, της μεθοδολογίας που καθορίστηκε και που περιγράφεται στο σχετικό κεφάλαιο και στο έντυπο ενημέρωσης και συγκατάθεσης, και των ελλειπόν οικονομικών πόρων, δεν υπήρχε η δυνατότητα αναμονής για ενδεχόμενες επιπλέον θετικές απαντήσεις στα αιτήματα συμμετοχής, ή της προσέγγισης επιπλέον ηγετών και οργανισμών.

Ένας ακόμα περιορισμός ήταν ότι η μεθοδολογία της ποιοτικής συνέντευξης δεν ήταν σε όλες τις περιπτώσεις αρκετή ώστε να διαπιστωθεί η ταύτιση θέσης ευθύνης και ηγετικού ρόλου, κάτι που στα πλαίσια της έρευνας θεωρήθηκε αυτονόητο. Μια τέτοια αναζήτηση θα προϋπέθετε συνδυασμό επιπλέον ποιοτικών μεθόδων, όπως αυτή της συμμετοχικής παρατήρησης, η οποία όμως για τους παραπάνω λόγους δεν θα ήταν εφικτή σε μια έρευνα αυτής της κλίμακας, αλλά θα αποτελούσε ένα ενδιαφέρον αντικείμενο μελλοντικής έρευνας. Τέλος, μία σημαντική πρόκληση ήταν η πρόσβαση στα υψηλότερα ηγετικά επίπεδα των πολιτιστικών οργανισμών, κάτι που κατέστη εφικτό σε μόλις 4 από τις 13 συνεντεύξεις.

Λαμβάνοντας υπόψιν τους παραπάνω περιορισμούς, μελλοντικές έρευνες σχετικές με τις προκλήσεις ηγεσίας θα μπορούσαν να διευρύνουν το δειγματοληπτικό πλαίσιο τους, συμπεριλαμβάνοντας στελέχη οργανισμών και εκτός Αττικής, ή/και άλλων κλάδων πολιτισμού και δημιουργικότητας, γεγονός που ίσως να επέτρεπε την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων και τη σύγκριση ανάμεσα στους οργανισμούς της πρωτεύουσας και της περιφέρειας, αλλά και μεταξύ των διαφορετικών κλάδων. Τέλος, μια μεγαλύτερης κλίμακας έρευνα πάνω σε αυτό το αντικείμενο θα μπορούσε να στοχεύσει σε μια αναλυτικότερη χαρτογράφηση των προκλήσεων που αναλύθηκαν παραπάνω ανά κλάδο πολιτισμού και δημιουργικότητας. Δεδομένου ότι, όπως αναφέρθηκε, οι διαφορές στη δομή κάθε οργανισμού συνεπάγονται και διαφορετικό βαθμό ευελιξίας ως προς την ανταπόκριση

στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, θα ήταν χρήσιμη η αναζήτηση των διαφοροποιήσεων στα μέσα αντιμετώπισης ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, ερώτημα που στην παρούσα έρευνα δεν μπορούσε να εξεταστεί λόγω των περιορισμών που αναφέρονται.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αυδίκος, Β. (2014). *Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα*. Επίκεντρο.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις : νέες τάσεις και πρακτικές*. Κριτική.

Ιορδάνογλου, Δ. & συνεργάτες (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο.

Ιωσηφίδης, Θ. (2017), *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας και Επιστημολογία των Κοινωνικών Επιστημών*. Τζιόλα.

Κυριαζή, Ν. (2011), *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*. Πεδίο.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2018). *Γυναικεία Ηγεσία*. Εκδόσεις Ψυχογιός.

Ξενόγλωσση

Amabile, T.M., Schatzles, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5.

Amabile, T.M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Boston, MA: Harvard Business School. 3-4.

Appelbaum, Steven & D'antico, Vanessa & Daoussis, Christina & Students, Graduate & Molson, John. (2019). Women as Leaders The More Things Change, the More It's the Same Thing.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, f. O., Lutherans, F., and May, D. R. (2004). Unlock the mask: A look ash the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Babbie, E. R. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα* (Γιάννης. Βογιατζής, Μτφ.). Κριτική.

Barnett, T. (2010). Tracey Barnett: Mad Men boys' club fails to capture a female market. *New Zealand Herald, Business*. <https://www.nzherald.co.nz/business/itracey-barnetti-mad-men-boys-club-fails-to-capture-a-female-market/BDLN5OR53XCZI75EOJ4QPXYIBY/>

Bem, S. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), pp.354.

Brown, T. (2005). Strategy by design, Fast Company. <https://www.fastcompany.com/52795/strategy-design>

Byrnes, W.J. (2009). *Management and the Arts*. Elsevier, Burlington.

Caves, R.E. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. *Online Journal for workforce education and development*. 6(1), 5.

Collinson, D. & Collinson, M. (2009). "Blended Leadership': Employee Perspectives on Effective Leadership in the UK Further Education Sector" *Leadership*5(3) 365-380.

Conor, B., Gill, R., and Taylor, S. (2015). Gender and creative labour. *The Sociological Review*, 63(S1), 1-22.

Dawson, C. (2002). *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. Oxford: How To Books.

Deloitte (2016). The new organization: Different by design. *Global Human Capital Trends 2016*.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Dodd, F. (2012). Women leaders in the creative industries: a baseline study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 153-178.

- Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning Education*, 10(3), 474-493. doi: 10.5465/amle.2010.0046.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Góral, A. (2022). The Phenomenon of Women in Managerial Positions in Public Cultural Institutions. *Management in Culture*, 2022, 255-271. doi: <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.22.016.16405>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A. et al. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms?. *J Bus Ethics* 167, 775–791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- Iordanoglou, D. (2018). Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 15(2).
- Kanter, R., M. (1977). "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", *American Journal of Psychology*, Vol. 102, No. 2, pp. 390-407.
- Kelly, G. M. (2016). Transitioning into modern society: Why the law is not keeping up with gender identity. *JL & Com.*, 35, 101.
- Mallia, K. (2019). *Leadership in the Creative Industries: Principles and Practice*. Wiley Blackwell.
- Mara, L. C., Ginieis, M. & Brunet-Icart, I. (2021). Strategies for Coping with LGBT Discrimination at Work: a Systematic Literature Review. *Sex Res Soc Policy* 18, 339–354. <https://doi.org/10.1007/s13178-020-00462-w>
- McKinlay, A., Smith, C. (2009). *Creative Labour Working in the creative industries*. Palgrave MacMillan, New York.

- Pedler, M. (2011). *Facilitating Leadership through Action Learning: The case of the Creative & Cultural Industries*
- Phillips, K. W. (2014). How diversity works. *Scientific American*, 311(4), 42-47.
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840. doi: 10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Ruderman, M. M. et al. (2002). "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, pp. 380-386.
- Thomson, D. (2015). The secret to smart groups: It's women. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/01/the-secret-to-smart-groups-isnt-smart-people/384625/>
- Viki, T. (2016). Why diverse teams are more creative. [Forbes.com](https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2016/12/06/why-diverse-teams-are-more-creative/). <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2016/12/06/why-diverse-teams-are-more-creative/>
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of Change Management*, 3(4), 294-306. doi:10.1080/714023846.

Παράρτημα Α

Οδηγός Συνέντευξης

Εισαγωγή

1. Επεξήγηση του θέματος της έρευνας, της συνέντευξης και του εντύπου πληροφόρησης και συγκατάθεσης.

A. Προφίλ Συμμετεχόντων – επαγγελματική πορεία

2. Σύντομη παρουσίαση του προφίλ του εργαζομένου (σπουδές, εργασιακή εμπειρία).
3. Ποια είναι η τρέχουσα θέση σας; Ποιες είναι οι αρμοδιότητες του τμήματος του οποίου προϊστάστε; Από πόσα άτομα απαρτίζεται η ομάδα σας;

B. Προκλήσεις ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς

4. Ποια θεωρείτε ότι είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που καλείστε να αντιμετωπίσετε ως ηγέτης πολιτιστικού οργανισμού;
5. Με ποιον τρόπο ανταποκρίνεστε σε αυτήν την πρόκληση/αυτές τις προκλήσεις;

Γ. Κρίσιμες ηγετικές ικανότητες στην ηγεσία πολιτιστικών οργανισμών

6. Ποιες θεωρείτε τις πλέον απαραίτητες δεξιότητες για ένα σύγχρονο ηγέτη πολιτιστικού οργανισμού;
7. Ποιες δεξιότητες αναζητάτε στα μέλη της ομάδας σας; Δίνετε μεγαλύτερη έμφαση στις ήπιες ή στις σκληρές δεξιότητες;
8. Πώς αντιμετωπίζετε τις ενδεχόμενες κρίσεις ή συγκρούσεις εντός της ομάδας σας;
9. Θεωρείτε πως ο ρόλος σας και οι αρμοδιότητές του είναι συνεκτικές και σαφώς καθορισμένες, ή καλείστε να αναλάβετε πολλαπλούς ρόλους εντός του οργανισμού;

Δ. Ανάπτυξη, ανάδειξη και επιλογή ηγετών στους πολιτιστικούς οργανισμούς

10. Βάσει ποιων κριτηρίων γίνεται η ανάληψη ηγετικού ρόλου στον οργανισμό από κάποιο μέλος του; Επιλέγετε την εσωτερική κάλυψη μιας θέσης ή την προσέλκυση νέων ταλέντων;
11. Υπάρχει κάποια διαδικασία που ακολουθεί ο οργανισμός για την προετοιμασία στελεχών που αναλαμβάνουν για πρώτη φορά ηγετική θέση σε αυτόν;

E. Ο ρόλος του φύλου στην άσκηση ηγεσίας

12. Αισθάνεστε βάσει της εμπειρίας σας ότι υπάρχουν διαφορές στον τρόπο ηγεσίας ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ηγέτες; Αν ναι, ποιες;

13. Θεωρείτε πως μία γυναίκα ηγέτης έχει τις ίδιες πιθανότητες ή ευκαιρίες ανέλιξης στους κλάδους πολιτισμού και δημιουργικότητας στην Ελλάδα με έναν άνδρα ηγέτη;
14. Με ποιους επίσημους ή ανεπίσημους τρόπους ο οργανισμός προωθεί την γυναικεία ηγεσία, ώστε να συμβιβάσει τους διαφορετικούς ρόλους που αναλαμβάνει μία γυναίκα ηγέτης;

ΣΤ. Συμπερίληψη και πολιτικές ίσων ευκαιριών

15. Ως ηγέτης, πόσο σημαντική κρίνετε την προώθηση της συμπερίληψης εντός της ομάδας/ του οργανισμού; Με ποια επίσημα ή ανεπίσημα μέσα το επιτυγχάνετε αυτό;
16. Υπάρχει κάποια συγκροτημένη στρατηγική για μια πολιτική ίσων ευκαιριών εντός του οργανισμού; Αν ναι, ποια είναι τα βασικά σημεία της;
17. Έχετε βιώσει/γίνει μάρτυρας διακρίσεων ή άνισης αντιμετώπισης εντός του οργανισμού λόγω σεξουαλικής ταυτότητας ή ταυτότητας φύλου; Αν ναι, με ποια αφορμή και πώς χειριστήκατε το συμβάν/τα συμβάντα;

Κλείσιμο

18. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο ολοκληρώνοντας αυτήν τη συνέντευξη;
19. Ολοκλήρωση και ευχαριστίες.