

2022

þý ÿ Á ì » ¿ Â Ä ¿ Å Æ Í » ¿ Å Ã Ä · ½ · ³ μ /

þý ' À ¿ Ã Ä ¿ » ¿ À ¿ Í » ¿ Å , ' ± Ã ¹ » μ ⁻ ±

þý Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± "¹ ¿ ⁻⁰ · Ä · Â • À ¹ Ç μ ¹ Á ® Ã μ É ½ , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹⁰ î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ î ½ ⁰ ± ¹  
þý ± ½ μ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • μ ⁻ À ¿ » ¹ Â ⁻ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/12172>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**



**ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ**

**ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΑ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**

## Πνευματικά Δικαιώματα

Copyright © Βασιλεία Αποστολοπούλου, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Βασιλεία Αποστολοπούλου

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Ο ρόλος του φύλου στην ηγεσία

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) κ. Αθανάσιος Κουστέλιος (supervisor)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κ. Παναγιώτης Κυριακόγκωνας (2nd examiner)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κ. Σοφία Αναστασιάδου (3rd examiner)

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	v
Περίληψη.....	1
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή.....	2-4
1.1. Σκοπός.....	5
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	5
1.3. Μεθοδολογία.....	5-6
Περιορισμοί.....	6
1.4. Λειτουργικοί ορισμοί.....	6-7
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Το φύλο.....	8-9
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Θεωρίες περί ηγεσίας.....	10
3.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη.....	10-11
3.2. Συμπεριφορικές θεωρίες.....	11-12
3.3. Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση.....	12
3.3.1. Θεωρία των Tannenbaum και Schmidt.....	13
3.3.2. Θεωρία του Fiedler.....	13
3.3.3. Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας.....	13
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.....	14
4.1. Χαρισματική προσέγγιση.....	14
4.2. Συναλλακτική προσέγγιση.....	14-15
4.3. Μετασχηματιστική προσέγγιση.....	15-16
4.4. Υποστηρικτική προσέγγιση.....	16
4.5. Πνευματιστική προσέγγιση.....	16-17
4.6. Αυθεντική προσέγγιση.....	17
4.7. Ηθική προσέγγιση.....	17-18
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Τα βασικά στυλ ηγεσίας.....	19-20
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Τύποι ηγεσίας.....	21
6.1. Καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας.....	21
6.2. Εξουσιαστικός τύπος ηγεσίας.....	21-22
6.3. Συντονιστικός τύπος ηγεσίας.....	22
6.4. Συναδελφικός τύπος ηγεσίας.....	22-23
6.5. Προπονητικός τύπος ηγεσίας.....	23
6.6. Δημοκρατικός τύπος ηγεσίας.....	23-24
Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> : Κυρίως θέμα.....	25
7.1. Ηγεσία και φύλο.....	26-29

7.2. Φύλο και στυλ ηγεσίας.....	30-32
7.3. Γυναίκα ηγέτης και αποδοτικότητα.....	33-35
Κεφάλαιο 8 <sup>ο</sup> : Συζήτηση.....	36
8.1. Ηγεσία και φύλο.....	37-38
8.2. Φύλο και στυλ ηγεσίας.....	39-40
8.3. Γυναίκα ηγέτης και αποδοτικότητα.....	41-42
8.4. Συμπεράσματα.....	43
8.5. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	43
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	44-49

## Ευχαριστίες

*Στην αγαπημένη μου οικογένεια, στον πατέρα μου Εμμανουήλ, στη μητέρα μου Βασιλική, στην αδερφή μου Κωνσταντίνα και στην Κάλλη που ήταν πάντα δίπλα μου σε αυτό το όμορφο ταξίδι.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου που με γέμισαν με πολλές καινούργιες γνώσεις και μου παρείχαν αμέριστα την βοήθειά τους.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους συμφοιτητές μου, που παρά την γεωγραφική απόσταση που υπάρχει ανάμεσά μας, έκαναν το μεταπτυχιακό μία ευχάριστη εμπειρία που θα με συντροφεύει και μετέπειτα.*

*Τέλος, δεν θα μπορούσα να παραλείψω τον επόπτη μου, κ. Αθανάσιο Κουστέλιο που μου παρείχε άφθονες πληροφορίες και αποτέλεσε στήριγμα, πολύτιμη βοήθειά μου κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.*



## Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το ρόλο του φύλου στην ηγεσία. Για την διεξαγωγή της χρησιμοποιείται η μέθοδος της βιβλιογραφικής έρευνας, η οποία αποτελεί μία από τις πιο γνωστές μεθόδους δευτερογενούς έρευνας. Ειδικότερα, η βιβλιογραφική έρευνα αφορά τη μελέτη υλικού, το οποίο είναι ήδη επεξεργασμένο. Οι αλλαγές που γίνονται στο χώρο των επιχειρήσεων και ιδίως σε ότι έχει σχέση με την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης από το κατάλληλο άτομο, είναι συνεχείς. Βέβαια, το άτομο που επιθυμεί να αναλάβει μία ηγετική θέση, είτε είναι άνδρας είτε είναι γυναίκα, πρέπει να ασκεί ορθά την ηγεσία, επιλέγοντας το κατάλληλο ηγετικό στυλ. Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας που μελετήθηκαν είναι τα παρακάτω: α) επηρεάζει το φύλο στην επιλογή μίας ηγετικής θέσης σε έναν οργανισμό, β) διαφέρουν τα δύο φύλα στο στυλ ηγεσίας και γ) υιοθετούν οι γυναίκες ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι το φύλο έχει σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο για την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης. Γίνεται, δηλαδή, φανερό ότι επηρεάζει το φύλο στην επιλογή μίας ηγετικής θέσης σε έναν οργανισμό. Παρατηρήθηκε, ακόμα, η ύπαρξη διαφορών, είτε μεγάλων είτε μικρών, στα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν τα δύο φύλα. Τέλος, φάνηκε ότι οι γυναίκες, συχνά, υιοθετούν ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό. Έτσι, ενισχύεται η ανάληψη ηγετικών θέσεων από τις γυναίκες. Στη σημερινή εποχή είναι σημαντικό το φύλο να σταματήσει να επηρεάζει την επαγγελματική ανέλιξη και την πρόοδο που έχει ένα άτομο στην εργασία του. Ο ηγέτης, λοιπόν, σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι ένα ικανό και κατάλληλο άτομο, που υιοθετεί το ορθό στυλ ηγεσίας ανεξάρτητα από το φύλο του.

Λέξεις κλειδιά: φύλο, ηγέτης, ηγεσία, επιχειρήσεις, οργανισμοί

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ζωής των ανθρώπων και θεμέλιο λίθο του επιχειρηματικού κόσμου. Για να διακριθεί ένας άνθρωπος ως ηγέτης και να ασκεί την ηγεσία, υπάρχει αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε τρεις σπουδαίους παράγοντες. Ειδικότερα, οι παράγοντες αυτοί είναι, οι δεξιότητες που έχει ο άνθρωπος για να ηγηθεί, η διάθεση που έχει να ηγείται και οι ευκαιρίες που υφίστανται για να ασκεί την ηγεσία στο περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων και των συμπεριφορών μίας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη). Ωστε οι άνθρωποι, αυτοί, με προθυμία και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους, για να υλοποιούν τους στόχους της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό, η βάση στην οποία στηρίζεται η έννοια της ηγεσίας είναι η επιρροή που ασκεί ένας άνθρωπος σε μια ομάδα ανθρώπων για να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητες που έχουν για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ακόμα, βάση για την έννοια της ηγεσίας είναι ότι τα άτομα μίας ομάδας με προθυμία συμβάλλουν στην προσπάθεια που γίνεται για να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτής της ομάδας, για να υπάρξει, έτσι, ένα καλύτερο μέλλον. Η ηγεσία, λοιπόν, είναι μία διαδικασία άσκησης επιρροής σε ανθρώπους, η οποία πετυχαίνεται μέσω λειτουργιών όπως είναι η έμπνευση, η δημιουργία οράματος και η παρακίνηση (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί από έναν άνδρα ή από μία γυναίκα ηγέτη. Παλαιότερα το ρόλο του ηγέτη αναλάμβαναν ως επί το πλείστον οι άνδρες. Σύμφωνα με το Global Gender Gap Report 2016 που έγινε από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (ετήσια έκθεση που γίνεται σε περισσότερες από 144 χώρες), κατά το τελευταίο μισό αιώνα, ο αριθμός των χωρών που είχαν γυναίκες ηγέτες ήταν 62. Στη σύγχρονη εποχή, περίπου 4.000 επιχειρήσεις διοικούνται από γυναίκες ηγέτες. Πιο ειδικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις που έχουν γυναίκες ηγέτες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Από αυτές τις επιχειρήσεις, οι 34 έχουν κύκλο εργασιών πάνω από 50 εκατομμύρια ευρώ (Καραμπίνη, 2017). Στην Ευρώπη, το ποσοστό των γυναικών που είναι μέλη σε διοικητικά συμβούλια είναι στο 33%. Στο 16% είναι το ποσοστό των γυναικών που είναι στελέχη (executives). Όμως, μόνο το 5% των επιχειρήσεων (δηλαδή οι 30 από τις 600 επιχειρήσεις που είναι στο χρηματιστηριακό δείκτη Euro Stoxx 600) λειτουργούν διατηρώντας την ισορροπία ανάμεσα στα δύο φύλα στις ηγετικές θέσεις του επιχειρηματικού κόσμου. Στη σημερινή εποχή, η γυναίκα έχει μία δυναμική παρουσία στην ηγεσία και αναλαμβάνει αποτελεσματικά μία ηγετική θέση. Ειδικότερα, το ποσοστό των γυναικών που βρίσκονται σε θέσεις ως Διευθύνοντες Σύμβουλοι (Chief Executive Officer-

CEO) σε μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι στο 6,3%. Το 2020, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, οι γυναίκες ήταν τα 3,3 εκατομμύρια άτομα από τα 9,5 εκατομμύρια άτομα που βρίσκονται σε ανώτερες διοικητικές θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στην ηγεσία είναι στη Λετονία με ποσοστό 45%, ενώ η πιο μικρή εκπροσώπηση είναι στην Κροατία με ποσοστό 24%. Όσον αφορά την Ελλάδα, η εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου σε ηγετικές θέσεις είναι στο 29% (Γρηγοριάδου, 2021). Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 2021 εννέα στις δέκα επιχειρήσεις έχουν τουλάχιστον μία γυναίκα σε ανώτερες θέσεις της διοίκησης. Στην Ελλάδα, το ποσοστό των γυναικών που είναι σε ανώτερες διοικητικές θέσεις είναι στο 33% σε σχέση με το 2020 που το ποσοστό ήταν στο 24%. Έτσι, η Ελλάδα κατάφερε να βρεθεί πάνω από τον παγκόσμιο μέσο όρο, που είναι το 31% (Grant Thornton, 2021).

Ο ηγέτης ασχολείται με πολλά και σημαντικά θέματα και αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Είναι, δηλαδή, αυτός που βρίσκεται ιεραρχικά ανώτερα από άλλα άτομα, τα οποία είναι συνάδελφοί του και τους οποίους παρακινεί να τον ακολουθήσουν και να (συν-)εργαστούν μαζί του για να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει η εκάστοτε επιχείρηση. Βέβαια, το γυναικείο φύλο έρχεται συχνά αντιμέτωπο με το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Ειδικότερα, ο όρος γυάλινη οροφή χρησιμοποιείται για να γίνει αναφορά στους φραγμούς και στα εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι γυναίκες όταν προσπαθούν να ανελιχθούν επαγγελματικά. Είναι, δηλαδή, ένα διαφανές εμπόδιο το οποίο όταν οι γυναίκες ξεκίνησαν τη σταδιοδρομία τους, ήταν πολύ ισχυρό και δεν τους επέτρεψε να επιτύχουν ισότητα με τους άνδρες στον επαγγελματικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη ανισοτήτων στον επαγγελματικό τομέα φάνηκε στα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι γυναίκες για να αναλάβουν ανώτερες θέσεις σε μία επιχείρηση. Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής παρατηρείται και στο ότι πολλές φορές οι γυναίκες δεν έχουν τον ίδιο μισθό με τους άνδρες, ενώ επιτελούν ακριβώς την ίδια εργασία. Το συγκεκριμένο φαινόμενο παρά τις αλλαγές που γίνονται καθημερινά, εξακολουθεί να υπάρχει σε διάφορους χώρους, όπως είναι για παράδειγμα και ο χώρος της εργασίας (Morrison et al., 1987).

Υπάρχουν διάφορα εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι γυναίκες στην εργασία. Ειδικότερα, ένα εμπόδιο είναι ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζονται οι γυναίκες διαφέρει πολλές φορές από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι άνδρες. Ακόμα ένα εμπόδιο είναι η κουλτούρα που έχουν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί για το ποιος θα πρέπει να αναλαμβάνει τις ανώτερες θέσεις. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που θεωρούν το ανδρικό φύλο καταλληλότερο για να αναλάβει μία ηγετική θέση σε σχέση με το γυναικείο φύλο. Ένα άλλο εμπόδιο είναι οι απαιτήσεις που υπάρχουν από τα δύο φύλα. Εμπόδιο αποτελούν και οι σεξουαλικές, οι φυλετικές και οι θρησκευτικές διακρίσεις που

υπάρχουν στο χώρο της εργασίας και δεν επιτρέπουν στα άτομα να ανελιχθούν. Η παρενόχληση με την οποία έρχεται συχνά αντιμέτωπη η γυναίκα, αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό εμπόδιο στον εργασιακό χώρο. Αυτά είναι ορισμένα από τα εμπόδια που πρέπει να υπερβεί μία γυναίκα για να καταφέρει να σπάσει το φαινόμενο της γυάλινης οροφής και να ανελιχθεί σε όποιον τομέα επιθυμεί (Bombuwela and Chamaru, 2013).

Μία γυναίκα στην εργασία προσφέρει όχι μόνο τις γνώσεις που διαθέτει αλλά και σημαντικές ικανότητες, όπως είναι η συνεργασία και ο εναλλακτικός τρόπος σκέψης. Η ύπαρξη γυναικών σε ηγετικές θέσεις είναι σημαντική γιατί παρακινούνται και άλλες γυναίκες να διεκδικήσουν αντίστοιχες θέσεις. Ταυτόχρονα, αποτελούν μοντέλα ρόλου για τις επόμενες γενιές γυναικών (Uhl-Bien, Schermerhorn and Osborn, 2016).

Επιπλέον, υπάρχει ο όρος διπλά δεσμά της ηγεσίας, ο οποίος αναφέρεται στο ότι οι γυναίκες εκλαμβάνονται ως αδύναμες στις περιπτώσεις που αποδέχονται τα στερεότυπα που υπάρχουν σε σχέση με το φύλο τους. Θεωρούνται το ίδιο αδύναμες αν εναντιωθούν σε αυτά τα στερεότυπα (Uhl-Bien, Schermerhorn and Osborn, 2016). Ο ρόλος του ηγέτη σε ένα οργανισμό είναι κρίσιμος. Η διερεύνηση διαφόρων παραγόντων, όπως είναι το φύλο, για την επιλογή υψηλόβαθμων διοικητικών θέσεων θα βοηθήσει τους οργανισμούς στην εκπλήρωση των στόχων τους.

## 1.1. Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να εξετάσει το ρόλο του φύλου στην ηγεσία. Είναι σημαντικό να ερευνηθεί το συγκεκριμένο θέμα γιατί, θα βοηθηθούν πολλοί ηγέτες ανεξαρτήτως ηλικίας να καταλάβουν εάν έχει σημαντικό ρόλο το φύλο τους στην άσκηση της ηγεσίας καθώς και πως (αυτό) την επηρεάζει. Έχει ουσιαστική σημασία να γίνει αντιληπτή η έννοια της ηγεσίας. Ακόμα, θα γίνει φανερό αν και σε τι διαφέρει ο τρόπος που ασκεί την ηγεσία η γυναίκα από τον άνδρα ηγέτη. Το κίνητρο διεξαγωγής αυτής της έρευνας, είναι οι συνεχείς αλλαγές που γίνονται στο χώρο των επιχειρήσεων και ιδίως στην ανάληψη μίας ηγετικής θέσης από άτομα και από τα δύο φύλα. Με την έρευνα αυτή, θα συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το θέμα και θα είναι πιο εύκολο να φανερωθεί η πραγματική σημασία που έχει η ηγεσία καθώς και ο ρόλος που έχει το φύλο σε αυτή. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν οι διάφορες θεωρίες που υπάρχουν για την ηγεσία, τα στυλ ηγεσίας και οι τύποι ηγεσίας. Φυσικά, θα γίνει αναφορά και στις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας.

## 1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας είναι τα παρακάτω: α) επηρεάζει το φύλο στην επιλογή μιας ηγετικής θέσης σε έναν οργανισμό; β) διαφέρουν τα δύο φύλα στο στυλ ηγεσίας; και γ) υιοθετούν οι γυναίκες ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό;

## 1.3. Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της βιβλιογραφικής έρευνας. Η επιστημονική έρευνα περιλαμβάνει την πρωτογενή και τη δευτερογενή έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα αφορά τη μελέτη του υλικού που είναι ήδη επεξεργασμένο. Μία από τις πιο γνωστές μεθόδους της δευτερογενούς έρευνας είναι η βιβλιογραφική έρευνα. Ειδικότερα, η βιβλιογραφική έρευνα αφορά τον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση, την κριτική και τη συνδυαστική παρουσίαση των πληροφοριών ενός θέματος από κείμενα που ήδη υπάρχουν. Οι πληροφορίες, αυτές, βρίσκονται σε πρωτογενείς πηγές, καθώς και σε άλλες δευτερογενείς πηγές. Πιο συγκεκριμένα, οι πρωτογενείς πηγές είναι το πρωτότυπο υλικό (περιλαμβάνουν ποιοτικά ή ποσοτικά δεδομένα), ενώ οι δευτερογενείς πηγές είναι το μη πρωτότυπο υλικό (δηλαδή αυτό που έχει τροποποιηθεί ή έχει επεξεργαστεί). Οι δευτερογενείς πηγές περιλαμβάνουν τις έρευνες και τις μελέτες μίας πρωτογενούς πηγής, όπως είναι τα επιστημονικά άρθρα και τα βιβλία. Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της βιβλιογραφικής έρευνας, είναι η εξοικονόμηση πόρων, χρόνου και χρημάτων. Έτσι, θα υπάρχει περισσότερος χρόνος για ενασχόληση με άλλα ουσιαστικά

ζητήματα. Επιπλέον, τα δευτερογενή δεδομένα παρέχουν τη δυνατότητα υλοποίησης διαχρονικών μελετών. Ακόμα ένα πλεονέκτημα είναι ότι υπάρχει δυνατότητα να αναλυθούν επιπλέον τα δεδομένα και έτσι να παρέχουν μία συμπληρωματική ή διαφορετική ερμηνεία, συμπέρασμα ή γνώση. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα, τα δευτερογενή δεδομένα μπορεί να έχουν συλλεχθεί για κάποιον συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος είναι διαφορετικός από αυτόν που έχει κάποιος άλλος ερευνητής και έτσι δεν μπορεί να τα χρησιμοποιήσει. Άλλο ένα μειονέκτημα είναι η πρόσβαση σε δευτερογενείς πηγές, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη ή δαπανηρή (Τζάνη και Κεχαγιάς, 2005). Στην παρούσα διπλωματική εργασία λοιπόν, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της βιβλιογραφικής έρευνας, γιατί η εκ νέου ανάλυση των δευτερογενών δεδομένων που έχουν σχέση με το ρόλο που έχει το φύλο στην ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε νέες διαπιστώσεις.

## Περιορισμοί

Αρχικά, ένας περιορισμός μπορεί να είναι ο διαθέσιμος χρόνος που υπάρχει για τη μελέτη, την ανάλυση και τη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Πιο ειδικά, ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας είναι προκαθορισμένος, επομένως πρέπει να έχει ολοκληρωθεί εντός ενός ορισμένου χρονικού πλαισίου. Ένας άλλος περιορισμός έχει σχέση με την εύρεση πηγών, καθώς κάποια από τα άρθρα ήταν κλειστά οπότε έπρεπε να αποσταλούν από τους συγγραφείς, ενώ σε άλλα η πρόσβαση ήταν δυνατή μόνο με πληρωμή.

### 1.4. Λειτουργικοί ορισμοί

**Ηγεσία:** είναι η ικανότητα που έχουν τα άτομα της διοίκησης να συνεργάζονται και να επιτηρούν τα υφιστάμενα άτομα για να φέρουν σε πέρας με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα το έργο που έχουν αναλάβει, πετυχαίνοντας τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση (Χυτήρης, 1996).

**Ηγέτης:** είναι το άτομο που μπορεί να καθοδηγεί άλλα άτομα, καθώς και να τα εμπνέει. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα είναι πρόθυμα να συνεργαστούν μαζί του για να επιτύχουν τους σκοπούς που έχει θέσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός (Robbins and Judge, 2018).

Ακόμα, συσπειρώνει τους ανθρώπους, τους εμπνέει ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια αποστολή και τους καθοδηγεί με το παράδειγμά του. Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και τους δίνει κίνητρα για να γίνουν καλύτεροι, να λειτουργούν ως ομάδα και να σκέφτονται το συνολικό καλό (Goleman, 2011).

**Διοίκηση:** είναι η διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, με τη χρήση και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων καθώς και άλλων πόρων που έχει ο οργανισμός (Robbins and Judge, 2018).

Φύλο: αφορά τα αναπαραγωγικά όργανα, καθώς και τις λειτουργίες που έχει ένας άνδρας και μία γυναίκα. Δηλαδή, τις ορμόνες και τα φυσιολογικά χαρακτηριστικά, τα οποία καθορίζονται με τη γέννηση ενός ατόμου (Connell, 2006).

Διακρίσεις: είναι όταν επισημαίνεται μία διαφορά ανάμεσα σε δύο πράγματα. Πολλές φορές γίνεται αναφορά στον όρο αθέμιτες διακρίσεις, ο οποίος αναφέρεται στην άποψη που σχηματίζει κάποιος για κάποιον άλλον δίνοντας έμφαση σε στερεότυπα που έχουν σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του ατόμου (Robbins and Judge, 2018).

Στερεότυπα: είναι η κριτική που ασκεί ένα άτομο σε κάποιο άλλο με κριτήριο τις πεποιθήσεις που έχει για την ομάδα στην οποία ανήκει αυτό το άτομο (Robbins and Judge, 2018).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Το φύλο

Το βιολογικό φύλο αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που έχει κάποιος με τη γέννησή του, όπως είναι τα αναπαραγωγικά όργανα. Πιο ειδικά, είναι ένα ορατό χαρακτηριστικό, το οποίο αποκτά το άτομο με τη γέννησή του. Αντίθετα, το κοινωνικό φύλο αναφέρεται στα κοινωνικά, τα πολιτισμικά και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, καθώς και στα στερεότυπα και στους ρόλους που η κοινωνία ορίζει για τον άνδρα και τη γυναίκα (Connell, 2006). Η διάκριση ανάμεσα στο βιολογικό φύλο και στο κοινωνικό φύλο είναι ωφέλιμη για να αντιληφθεί ένα άτομο αυτές τις δύο έννοιες. Πιο συγκεκριμένα, ο κοινωνικός ρόλος που έχει μία γυναίκα ή ένας άνδρας διαφοροποιείται από το να είναι ένα άτομο βιολογικά γυναίκα ή άνδρας (Jarva, 1998). Το φύλο εμπεριέχει ικανότητες, που αποτελούν αποτέλεσμα βιολογικών παραγόντων, οι οποίοι ξεχωρίζουν τη γυναίκα και τον άνδρα (Brandser, 1996).

Οι ρόλοι που έχει το ανδρικό και το γυναικείο φύλο στηρίζονται στις διαφορετικές προσδοκίες των ανθρώπων, των ομάδων και γενικότερα της κοινωνίας τόσο σε σχέση με το φύλο τους όσο και σε σχέση με τις αντιλήψεις που έχει η εκάστοτε κοινωνία για το φύλο. Ακόμα, οι ρόλοι που έχει το κάθε φύλο απορρέουν από την αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στους ανθρώπους και στο περιβάλλον και έτσι ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται ποια συμπεριφορά θεωρείται κατάλληλη για το εκάστοτε φύλο. Ειδικότερα, οι ορθοί ρόλοι των φύλων καθορίζονται από τις αντιλήψεις που έχει η κοινωνία σε σχέση με τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στο ανδρικό και στο γυναικείο φύλο (Blackstone, 2003).

Επιπλέον, το φύλο αποτελεί ένα σύστημα σχέσεων και για αυτό δεν υφίσταται το γυναικείο φύλο χωρίς το ανδρικό, καθώς και το αντίθετο. Δεν είναι λίγες οι φορές που το γυναικείο φύλο (ως κοινωνική κατηγορία) δυσκολεύεται να αναλάβει μία ηγετική θέση και βρίσκει πολλά εμπόδια και δυσκολίες στην προσπάθεια που κάνει για να βρεθεί σε αυτή τη θέση (Παντελίδου-Μαλούτα, 2002).

Οι πεποιθήσεις που υπάρχουν σχετικά με το αν οι σημερινές κοινωνίες έχουν καταφέρει να πετύχουν ισότητα για τα δύο φύλα εμφανίζουν μεγάλη ποικιλομορφία. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με το αν αντιμετωπίζονται δίκαια και ισότιμα τα δύο φύλα. Δεν είναι λίγοι, οι κοινωνικοί θεσμοί που συνεχίζουν, ακόμα και τώρα, να προωθούν διάφορους κανόνες και πρακτικές που έχουν σχέση με το φύλο που έχει το κάθε άτομο. Αυτοί οι κανόνες και οι πρακτικές έχουν, πολλές φορές, τα αντίθετα αποτελέσματα και οδηγούν στη δημιουργία προβλημάτων και ανισοτήτων ανάμεσα στους άνδρες και στις



γυναίκες. Βέβαια, έχουν γίνει ορισμένες προσπάθειες, τόσο παλαιότερα όσο και σήμερα, για να υπάρξει ισότητα και δικαιοσύνη ανάμεσα στα δύο φύλα. Η πρόοδος που έχει γίνει είναι μεγάλη και αξιόλογη, αλλά ακόμα και μετά από όλη αυτή την προσπάθεια η κοινωνία δεν είναι δίκαιη για τα δύο φύλα. Για αυτό το λόγο πρέπει να συνεχιστεί η προσπάθεια που γίνεται, ώστε κάποια στιγμή να επιτευχθεί η πολυπόθητη ισότητα για τα δύο φύλα, σε όλους τους τομείς της ζωής τους. Η δικαιοσύνη, λοιπόν, αποτελεί ένα σπουδαίο κοινωνικό αγαθό, για το οποίο πρέπει να γίνουν αγώνες που θα επιφέρουν ένα μέλλον λιγότερο άδικο λόγω του φύλου που έχει ο κάθε άνθρωπος (Robeysns, 2012).

Η υπόθεση ομοιότητας ανάμεσα στα δύο φύλα θεωρεί ότι το θηλυκό και το αρσενικό φύλο μοιάζουν σε μεγάλο βαθμό όσον αφορά τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που έχουν. Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες αναλαμβάνουν αποτελεσματικά το ρόλο του ηγέτη (Schermerhorn and Bachrach, 2018).

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Θεωρίες περί ηγεσίας

Κατά τη μελέτη και την ενασχόληση με την ηγεσία έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με την ηγεσία. Στη σύγχρονη εποχή, η μελέτη που γίνεται σε σχέση με την ηγεσία δίνει μεγάλη σημασία στο πρόσωπο του ηγέτη καθώς και στους συνεργάτες, στους υφιστάμενους και στο περιεχόμενο της εργασίας του. Οι προσεγγίσεις αυτές, περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους κάθε ηγέτης παρουσιάζεται, ασκεί επιρροή και καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας του. Οι παλαιότερες έρευνες σε συνδυασμό με τις πιο πρόσφατες παρέχουν στοιχεία, τα όρια και τα πλεονεκτήματα που έχει η εκάστοτε θεωρητική προσέγγιση.

#### 3.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη

Η πεποίθηση ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης έχουν σημαντικό ρόλο για την άσκηση της ηγεσίας και για το πόσο ικανός είναι ένας ηγέτης, κυριαρχούσε για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, ιδίως παλαιότερα. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την προσωπικότητα ενός ατόμου, όπως είναι η νοημοσύνη και οι αντιλήψεις, αποτελούν ατομικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη σύμφωνα με τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη.

Στις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη ανήκει και η ταξινόμηση που έκανε ο Stogdill. Η ταξινόμηση αυτή πραγματοποιήθηκε το 1948. Σύμφωνα με τον Stogdill, τα χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης διακρίνονται σε έξι κατηγορίες. Ειδικότερα, οι κατηγορίες είναι τα σωματικά χαρακτηριστικά, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη. Ακόμα, στην ταξινόμηση υπάρχουν, το κοινωνικό υπόβαθρο, τα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με το καθήκον και τα χαρακτηριστικά της ευφυΐας που έχει ένας ηγέτης (Stogdill, 1948). Στη συνέχεια το 1981 ο Stogdill, ανέφερε μία σειρά από χαρακτηριστικά τα οποία έχει ένας μεγάλος αριθμός ηγετών σε διάφορες καταστάσεις. Πιο ειδικά, τα χαρακτηριστικά που εκδηλώνει ένας ηγέτης είναι η ικανότητα που έχει να επηρεάζει άλλους ανθρώπους, η προθυμία με την οποία δέχεται τις συνέπειες των πράξεών του, ακόμα, και όταν αυτές είναι αρνητικές και η τόλμη που τον διακατέχει. Επιπλέον χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης είναι η υπευθυνότητα, η αυτοπεποίθηση και η ετοιμότητα που έχει σε ό,τι και αν κάνει (Ιορδάνογλου κ.α., 2016).

Στις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη ανήκει και η έρευνα που έκαναν οι Ritchie και Moses (1983), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στοιχεία της

προσωπικότητας που έχουν τα άτομα, τα οποία βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, είχαν άμεση σχέση με το βαθμό της επιτυχίας που είχαν στην εργασία τους.

Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών είχαν ορισμένα προβλήματα και για αυτό δεν μπορούσαν να εξηγήσουν με επιτυχία την ηγεσία. Ειδικότερα, ένα πρόβλημα είναι πως οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών δεν ξεκαθαρίζουν τη σημασία που έχουν τα χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης και αγνοούν τη σημασία που έχουν τα άτομα που υποστηρίζουν τον ηγέτη. Πολλές φορές τα κριτήρια με τα οποία προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητα που έχει ένας ηγέτης είναι υποκειμενικά. Έτσι, δεν δίνεται σημασία στους παράγοντες που έχουν επιρροή στη κατάσταση. Ακόμα, οι λίστες που υπάρχουν με τα πιθανά χαρακτηριστικά που θα έχει ένας ηγέτης είναι πολύ μεγάλες και συχνά δημιουργούνται διαφωνίες για το ποια είναι πιο σημαντικά χαρακτηριστικά (Κυριακίδης, 2003).

### 3.2. Συμπεριφορικές θεωρίες

Οι συμπεριφορικές θεωρίες βασίζονται στη μελέτη που έκαναν οι ερευνητές για το αν η συμπεριφορά ενός ηγέτη έχει σχέση με το πόσο καλός ηγέτης είναι. Σύμφωνα, λοιπόν, με τις συγκεκριμένες θεωρίες η συμπεριφορά που έχει ένας ηγέτης μπορεί να διδαχθεί. Ακόμα, σε αυτές ανήκουν οι θεωρίες που πιστεύουν ότι υπάρχουν ορισμένες συμπεριφορές, οι οποίες κάνουν τους ηγέτες να ξεχωρίζουν από τους μη ηγέτες (Robbins and Judge, 2018).

Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να αντιληφθούν την ηγεσία μέσα από δύο πλευρές, οι οποίες είναι ο προσανατολισμός που έχει ο ηγέτης προς τους ανθρώπους και ο προσανατολισμός που έχει ο ηγέτης προς την εργασία. Αρχικά, σε σχέση με την πρώτη πλευρά (δηλαδή τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους), ο ηγέτης έχει ως προτεραιότητα τα άτομα. Δίνει, δηλαδή, έμφαση στο αν είναι ικανοποιημένα τα άτομα και σε τι βαθμό, καθώς και αν η εργασία τους και ο χώρος στον οποίο εργάζονται, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες που έχει το κάθε άτομο. Υπάρχει εμπιστοσύνη, σεβασμός και ενδιαφέρον για τα συναισθήματα, καθώς και για τις ιδέες που έχουν τα μέλη της ομάδας. Όσον αφορά τη δεύτερη πλευρά (δηλαδή τον προσανατολισμό προς την εργασία), ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη σημασία στη διαδικασία της εργασίας και στη διεκπεραίωσή της. Ο ηγέτης θα ορίσει και θα οργανώσει το ρόλο που θα αναλάβει τόσο ο ίδιος όσο και τα μέλη της ομάδας του, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ακόμα, τον ενδιαφέρει να ασκεί κάθε άτομο τα καθήκοντα που έχει αναλάβει

στην επιχείρηση που εργάζεται και να τηρούνται οι προθεσμίες. Επιπλέον, θέτει το πρότυπο απόδοσης με σαφήνεια (Robbins and Judge, 2018).

Όσον αφορά τις συμπεριφορικές θεωρίες σε αυτές ανήκει και η θεωρία του McGregor (1960), ο οποίος ανέπτυξε τις θεωρίες X (αυταρχικός τύπος ηγεσίας) και Y (δημοκρατικός τύπος ηγεσίας). Ειδικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία X, ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για όλα, κατευθύνει, ελέγχει και τροποποιεί τη συμπεριφορά των υφισταμένων του και πρέπει να πείθει, να ανταμείβει και να τιμωρεί. Ενώ, τα άτομα, στη συγκεκριμένη θεωρία, είναι νωθρά και αδιάφορα. Από την άλλη, σύμφωνα με τη θεωρία Y, ο ηγέτης οργανώνει τα στοιχεία της παραγωγής. Στη συγκεκριμένη θεωρία τα άτομα δεν είναι νωθρά από τη φύση τους, καθώς μπορούν να αναλάβουν ευθύνες. Ακόμα, στη θεωρία αυτή, η ηγεσία είναι υπεύθυνη για να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τα άτομα ανάλογα με τις ικανότητές τους και ταυτόχρονα να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να μπορέσουν τα άτομα να κάνουν πράξη τους δικούς τους στόχους μαζί με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Μελέτες που έγιναν στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο έδειξαν ότι ο ηγέτης πρέπει να δίνει την ίδια προσοχή στην οργάνωση, στη δομή του οργανισμού και του έργου, καθώς και στη συναισθηματική και στην ψυχική υγεία των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Έτσι, θα μπορεί ο οργανισμός να πετυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει και ταυτόχρονα θα μεριμνά για το άτομο. Διατυπώθηκαν δύο ηγετικές συμπεριφορές, ο προσδιορισμός προς τα καθήκοντα και ο προσδιορισμός προς τους εργαζομένους (House et al., 2004).

Μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν έδειξαν ότι ο ηγέτης χρειάζεται να δίνει μεγάλη προσοχή στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρατηρήθηκε η ύπαρξη δύο ηγετικών συμπεριφορών, η μία που έχει προσανατολισμό προς το άτομο και η άλλη που έχει προσανατολισμό προς την παραγωγή (Lussier and Achua, 2016).

### 3.3. Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση

Οι συγκεκριμένες θεωρίες βασίζονται στο σημαντικό ρόλο που έχουν οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ηγεσία. Μεγάλη σημασία δίνεται στο να προσαρμοστεί ή να αναπροσαρμοστεί το περιεχόμενο και η μορφή του στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις απαιτήσεις, τις αλλαγές και τις ανάγκες που έχει κάθε φορά το περιβάλλον. Ουσιαστικά κάθε διαφορετική κατάσταση χρειάζεται και το κατάλληλο ηγετικό ρόλο, καθώς και το κατάλληλο ηγετικό στυλ.

### 3.3.1. Θεωρία των Tannenbaum και Schmidt

Η θεωρία των Tannenbaum και Schmidt (1958) αποτελούσε τη συνέχεια της ηγετικής συμπεριφοράς. Με τη χρήση μίας γραμμής ή ενός άξονα η συγκεκριμένη θεωρία τοποθετεί τα ηγετικά στυλ, βάζοντας στα δύο άκρα το αυταρχικό και το δημοκρατικό αντίστοιχα και ανάμεσά τους τα άλλα στυλ ηγεσίας. Βέβαια, το ποιο στυλ θα επιλεγεί ως το πιο κατάλληλο εξαρτάται από παράγοντες που έχουν σχέση με τον ηγέτη, με τους υφιστάμενούς του και με την κατάσταση. Ο ηγέτης, λοιπόν, οφείλει να λαμβάνει υπόψιν όλους τους παράγοντες για να μπορέσει να υιοθετήσει το ηγετικό στυλ που ταιριάζει καλύτερα στην κάθε περίπτωση.

### 3.3.2. Θεωρία του Fiedler

Η θεωρία του Fiedler, αναφέρει ότι η συμπεριφορά του ηγέτη έχει σχέση τόσο με την προσωπικότητά του όσο και με πιο γενικές καταστάσεις που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Το ενδεχομενικό μοντέλο, λοιπόν, του Fiedler περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις. Ειδικότερα, μία διάσταση είναι η σχέση που έχει ο ηγέτης με το μέλος (δηλαδή κατά πόσο τα μέλη εμπιστεύονται, σέβονται και πιστεύουν τον ηγέτη που έχουν). Μία άλλη διάσταση είναι η δόμηση των καθηκόντων (δηλαδή αν έχουν ενσωματωθεί σε μία διαδικασία οι αναθέσεις εργασίας) και μία άλλη είναι η εξουσία της θέσης (δηλαδή τι βαθμό επιρροής έχει ο ηγέτης) (Robbins and Judge, 2018). Η καταλληλότητα των καταστάσεων έχει σχέση με την προσωπικότητα που έχει ο ηγέτης, έτσι ο Fiedler πιστεύει ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες που υπάρχουν στο περιβάλλον είναι καθοριστικές για το στυλ που θα έχει ένας ηγέτης (Ζαβλανός, 2002).

### 3.3.3. Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας

Οι Vroom και Yetton το 1973, διατύπωσαν το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας το οποίο έχει σχέση με τη λήψη αποφάσεων. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει πέντε ηγετικά στυλ. Πιο ειδικά, υπάρχει το πρώτο αυταρχικό ηγετικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει και διατάζει και το δεύτερο αυταρχικό ηγετικό στυλ, στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει αφού πρώτα έχει συγκεντρώσει πληροφορίες από τους υφισταμένους του. Έπειτα, υπάρχει το πρώτο συμβουλευτικό ηγετικό στυλ σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει για κάτι, μετά τη συζήτηση που κάνει με τον κάθε υφιστάμενό του. Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας κατά το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει αφού πρώτα συζητήσει ομαδικά με τους υφισταμένους του και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που λαμβάνουν αποφάσεις από κοινού (Ιορδάνογλου κ.α., 2016).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Στη σύγχρονη εποχή έχουν αναπτυχθεί νέες θεωρίες για την ηγεσία. Ειδικότερα, οι σύγχρονες προσεγγίσεις, επιθυμούν να ανακαλύψουν και να παρουσιάσουν τον ηγέτη και τους τρόπους με τους οποίους αυτός ασκεί επιρροή και καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας του.

### 4.1. Χαρισματική προσέγγιση

Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες η χαρισματική ηγεσία βασίζεται σε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να έχει ο ηγέτης και τα οποία πρέπει να ταιριάζουν με τις ανάγκες που έχουν τα άτομα που τον υποστηρίζουν καθώς και με τις αξίες τους, τις πεποιθήσεις τους, τα πιστεύω τους, τα πρότυπά τους κ.α.. Έτσι ώστε, να τους εμπνέει, να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και να τους ελκύει, δημιουργώντας ένα συναισθηματικό δεσμό μαζί τους. Αυτό, βοηθάει τον ηγέτη να προωθεί το όραμά του, τους στόχους που έχει, καθώς και τη δράση που θα ακολουθήσει. Η χαρισματική ηγεσία, βέβαια, βασίζεται στην καθοδήγηση που τους παρέχει ο ηγέτης, καθώς και στην προσπάθεια που κάνει για να έχουν ένα εξαιρετικό επίπεδο απόδοσης τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται. Πολύ βασικό στοιχείο για το χαρισματικό ηγέτη είναι και η επικοινωνία, να είναι δηλαδή εύγλωττος στον προφορικό λόγο αλλά και να ακούει τους ανθρώπους και να τους κατανοεί μεταδίδοντας μηνύματα λεκτικά και μη (όπως είναι η γλώσσα του σώματος). Ειδικότερα, ένας χαρισματικός ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση για τις ιδέες, τις σκέψεις, τις ικανότητες και τις πράξεις του, καθώς και όραμα για το πως θα ήθελε να είναι το μέλλον, τι θα μπορούσε να βελτιώσει και τι αλλαγές πρέπει να γίνουν. Ταυτόχρονα συμπεριλαμβάνει σε αυτά τους στόχους και τα οράματα των οπαδών του. Φυσικά, επιθυμεί τις αλλαγές (θέλει να γίνουν σπουδαίες αλλαγές) και έχει συμβατική συμπεριφορά, η οποία τον κάνει ιδιαίτερα προοδευτικό. Έχει, ακόμα, ισχυρή αφοσίωση στο όραμά του και στους ανθρώπους που έχει κοντά του (Μπουραντάς, 2002).

### 4.2. Συναλλακτική προσέγγιση

Στη συναλλακτική ηγεσία, πρώτα γίνονται κατανοητοί οι ρόλοι και τα καθήκοντα που θα αναλάβει το κάθε άτομο και έπειτα γίνεται η καθοδήγηση των μελών της ομάδας σε ορισμένους στόχους. Ο ηγέτης προσπαθεί να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί με τη βοήθεια των υφισταμένων του, μέσω της ανταμοιβής και της ικανοποίησης των υλικών αναγκών τους. Ειδικότερα, αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση τεσσάρων διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση είναι η συναλλακτική αμοιβή, κατά την οποία η δέσμευση ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας του γίνεται με τη συναλλαγή αμοιβής και υπηρεσιών.

Ουσιαστικά, ο ηγέτης στη συγκεκριμένη διάσταση αναλαμβάνει να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες που έχουν τα μέλη της ομάδας του. Παράλληλα τα μέλη της ομάδας, για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί επιτελούν τις εντολές του ηγέτη. Η ενεργητική διοίκηση αποτελεί την επόμενη διάσταση, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης βρίσκεται σε ετοιμότητα και εγρήγορση (δηλαδή σε ενεργεία), για να μπορεί να επέμβει όποτε είναι αναγκαίο. Ακόμα, παρατηρεί την απόδοση που έχουν τα μέλη της ομάδας του κατά την προσπάθεια που κάνουν για να πετύχουν τους στόχους που έχει η επιχείρηση και για να αποφευχθεί η αποτυχία των προσδοκιών που υπάρχουν. Η τρίτη διάσταση είναι η παθητική διοίκηση, που ο ηγέτης θα επέμβει μόνο όταν υπάρχει κάποιο εμφανή πρόβλημα, το οποίο υπάρχει πιθανότητα να επεκταθεί προκαλώντας προβλήματα στις ενέργειες της επιχείρησης/του οργανισμού. Η δυσλειτουργική διοίκηση αποτελεί την τέταρτη και τελευταία διάσταση, κατά την οποία ο ηγέτης έχει μηδαμινή παρουσία, τάση να μην λαμβάνει αποφάσεις και να απαρνείται τις ευθύνες που έχει. Στη διάσταση αυτή, ο ηγέτης είναι αδρανής και δεν έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες που έχουν τα μέλη της ομάδας του (Τριαντάρη, 2020).

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην ειδική δικαιοσύνη, η οποία κατά τον Αριστοτέλη, αποτελείται από τρία είδη, το διανεμητικό, το διορθωτικό και το αντιπεπονητός δίκαιο. Πιο ειδικά, η συναλλακτική ηγεσία, καθώς στηρίζεται στο σύστημα ανταμοιβής-τιμωρίας, ταιριάζει στο αντιπεπονητός δίκαιο, που έχει σχέση με οικονομικά ζητήματα των συναλλακτικών σχέσεων των ατόμων (Τριαντάρη, 2020).

#### 4.3. Μετασχηματιστική προσέγγιση

Όσον αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία, είναι η θεωρία που διατύπωσε ο Burns (1978) και κάνει την εμφάνισή της όταν τα μέλη-οπαδοί και οι ηγέτες δημιουργούν μία σύνδεση, που ανεβάζει σε πιο υψηλά επίπεδα ηθικής και δραστηριοποίησης ο ένας τον άλλον. Εξελίσσοντας τη συγκεκριμένη θεωρία, σύμφωνα με τον Bass (1985) η μετασχηματιστική ηγεσία προσπαθεί να θεσπίσει ένα πρότυπο ηγέτη, ο οποίος θα έχει καταφέρει να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που τον ακολουθούν.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, ο ηγέτης πράττει ορθά, ανεβάζοντας το ηθικό των οπαδών του, δημιουργώντας έτσι προσωπικές σχέσεις μαζί τους. Ακόμα, εμπνέει τα άτομα αυτά και αισθάνεται ηθική δέσμευση απέναντί τους υπερβαίνοντας άλλα συμφέροντα και κυρίως τα προσωπικά. Έχει ταυτόχρονα ένα όραμα, το οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει και προσπαθεί να κάνει τα άτομα που τον ακολουθούν-τους υφισταμένους να πετύχουν τους στόχους που έχουν, παρακινώντας τους να δράσουν. Υπάρχουν, βέβαια, κάποια

βασικά στοιχεία που έχει ο ηγέτης στη μετασχηματιστική ηγεσία, όπως είναι το χάρισμα ή η εξιδανικευμένη επιρροή σύμφωνα με την οποία εκείνος συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που οι οπαδοί του ταυτίζονται μαζί του. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης δημιουργεί συναισθήματα σε όσους τον ακολουθούν και τους προσφέρει ένα όραμα. Η σχέση, λοιπόν, που δημιουργείται μεταξύ τους διέπεται από εμπιστοσύνη και σεβασμό. Τα διανοητικά ερεθίσματα ή διανοητική διέγερση είναι η συμπεριφορά κατά την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να ευαισθητοποιήσει τους οπαδούς του σχετικά με κάποια προβλήματα και ζητήματα που υπάρχουν και τους ωθεί να προσπαθήσουν να τα αντιμετωπίσουν. Παίρνουν, δηλαδή, αποφάσεις έχοντας μία νέα οπτική χρησιμοποιώντας βέβαια και τη λογική τους. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο είναι η εμπνευσμένη υποκίνηση ή εμπνευσμένα κίνητρα, κατά το οποίο ο ηγέτης έχει ένα όραμα που εμπνέει και ελκύει τους οπαδούς του. Προσπαθεί να είναι πρότυπο για αυτούς, εκφράζοντας όσα θέλει με απλό και κατανοητό τρόπο. Η εξατομικευμένη φροντίδα ή εκτίμηση είναι, επίσης, η προσπάθεια που κάνει ο ηγέτης για να ασχοληθεί ξεχωριστά με τον κάθε άνθρωπο και να καταλάβει τους προβληματισμούς και τις ανάγκες του. Παράλληλα, βοηθά το κάθε άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί σε όλους τους τομείς της ζωής του (Bass 1985; Bass 1990).

#### 4.4. Υποστηρικτική προσέγγιση

Η υποστηρικτική ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά θετικής ανατροφοδότησης στα άτομα που αποτελούν μέλη της ομάδας. Παράλληλα, ο ηγέτης στην υποστηρικτική ηγεσία αναγνωρίζει τα επιτεύγματα των μελών της ομάδα του. Ένας ηγέτης, υιοθετεί την υποστηρικτική μορφή ηγεσίας, για να δείξει την εμπιστοσύνη που έχει σε σχέση με τις ικανότητες που έχουν τα μέλη της ομάδας του να ενεργούν αποτελεσματικά, καθώς και να πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Έτσι, υπάρχει θετική ανταπόκριση των ατόμων ως προς τις προκλήσεις που τους έχουν τεθεί. Η υποστηρικτική ηγεσία, λοιπόν, είναι χρήσιμη για το ίδιο το άτομο αλλά και για την ομάδα στο σύνολό της (Katzenbach and Smith, 1994).

#### 4.5. Πνευματιστική προσέγγιση

Η πνευματιστική ηγεσία περιλαμβάνει έννοιες όπως είναι οι αξίες και οι συμπεριφορές. Οι έννοιες αυτές συνδέονται τόσο με την εσωτερική παρακίνηση όσο και με την πνευματική ανάπτυξη ενός ατόμου μέσα από δυο διαδικασίες. Ειδικότερα, η μία διαδικασία είναι η προσφορά, η οποία νοηματοδοτεί τη ζωή ενός ανθρώπου. Η άλλη διαδικασία είναι η ένταξη του ανθρώπου σε κοινωνικές και πολιτισμικές δομές, για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που έχει για επικοινωνία με άλλους ανθρώπους, καθώς και για την αναγνώριση



και την εκτίμησή του από αυτούς. Τα στοιχεία, που χρειάζονται αυτές οι διαδικασίες είναι η δημιουργία ενός οράματος, η ανιδιοτελής αγάπη και η ύπαρξη ελπίδας και πίστης. Η δημιουργία ενός οράματος θα βοηθήσει τα άτομα να έχουν ένα νόημα. Τα μέλη της ομάδας, λοιπόν, ενδιαφέρονται και εκτιμούν τον εαυτό τους και τους άλλους και έτσι νιώθουν κομμάτι της ομάδας. Η έννοια της ανιδιοτελούς αγάπης στο πλαίσιο της πνευματιστικής ηγεσίας σχετίζεται με το αίσθημα της ολοκλήρωσης και της αρμονίας, που δημιουργούνται από τη φροντίδα, το ενδιαφέρον και την εκτίμηση που έχει το κάθε άτομο για τον εαυτό του και για τους άλλους. Από την έννοια αυτή προκύπτουν αξίες, όπως είναι η υπομονή, η εμπιστοσύνη, η πίστη, η ευγένεια και η ειλικρίνεια. Τα συναισθήματα της χαράς και της ηρεμίας, που υπάρχουν στην ανιδιοτελή αγάπη, είναι πηγές παραγωγικότητας και δέσμευσης με την επιχείρηση. Ακόμα, περιλαμβάνει την έννοια της κουλτούρας, δηλαδή το σύνολο των αξιών και των τρόπων σκέψης που έχουν τα υπάρχοντα μέλη της ομάδας και τις οποίες θα μεταδώσουν στα νέα μέλη της (Jones, 1995).

#### 4.6. Αυθεντική προσέγγιση

Η αυθεντική ηγεσία, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ηθική πλευρά του να είναι ένα άτομο ηγέτης. Πιο συγκεκριμένα, ο αυθεντικός ηγέτης ξέρει ποιος είναι, τις πεποιθήσεις και τις αξίες που έχει και σε σχέση με αυτά πράττει. Τα μέλη της ομάδας του, πιστεύουν πως ο ηγέτης τους είναι ηθικός. Το κύριο σημείο στην αυθεντική ηγεσία είναι η εμπιστοσύνη. Στη συγκεκριμένη ηγεσία, ο ηγέτης στηρίζει και προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία, μοιράζεται πληροφορίες και είναι πιστός στις αξίες του. Αυτό οδηγεί στο να πιστεύουν τα άτομα σε εκείνον. Η ταπεινοφροσύνη αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που έχει σχέση με την αυθεντική ηγεσία. Ακόμα, η άσκηση της συγκεκριμένης ηγεσίας από τα ανώτερα στελέχη, μπορεί να επηρεάσει θετικά την επιχείρηση, καθώς μεγαλώνει την απόδοση που έχει η επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλο ενδεχόμενο ο ηγέτης στην αυθεντική ηγεσία να προωθήσει την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Robbins and Judge, 2018).

#### 4.7. Ηθική προσέγγιση

Ο ηγέτης στην ηθική ηγεσία επιθυμεί να δημιουργήσει ηθικές προσδοκίες στα μέλη της ομάδας του. Στη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, ο ηγέτης ασκεί επιρροή τόσο στους άμεσους υφιστάμενούς του όσο και στα μέλη των υπόλοιπων βαθμίδων και δημιουργεί μία ηθική κουλτούρα, την οποία περιμένει να ακολουθήσουν τα υπόλοιπα άτομα. Ακόμα, έχει αποδειχθεί ότι η ηθική ηγεσία μειώνει τις συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων μίας επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί, πως η ηθική ηγεσία συμπίπτει σε πολλά σημεία με την αυθεντική ηγεσία. Επιπλέον, αποτελεσματικός είναι ένας ηγέτης στην ηθική ηγεσία, όταν

συμπεριφέρεται με ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και όταν υπάρχει ανατροφοδότηση και καλή επικοινωνία. Όπως είναι φυσικό, αυτό οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης ολόκληρης της ομάδας (Robbins and Judge, 2018).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Τα βασικά στυλ ηγεσίας

Ηγετική ικανότητα είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο (δηλαδή ο ηγέτης) να καθοδηγεί και να εμπνέει άλλα άτομα, ώστε εθελοντικά και με προθυμία να συνεργάζονται για να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση (Robbins and Judge, 2018). Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας (δηλαδή το αυταρχικό, το δημοκρατικό, το εξουσιοδοτικό) διακρίθηκαν έχοντας ως κριτήριο τον τρόπο λήψης μίας απόφασης από τον ηγέτη.

Οι Lippitt και White το 1930, είναι από τους πρώτους θεωρητικούς, οι οποίοι μελέτησαν και στη συνέχεια αναφέρθηκαν στα τρία κύρια στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, ένα στυλ ηγεσίας είναι ο αυταρχικός ηγέτης, ο οποίος αποφασίζει μόνος του χωρίς να συμμετέχουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (τα οποία έχουν μόνο εκτελεστικό ρόλο) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ακόμα, άλλο ένα στυλ ηγεσίας είναι ο δημοκρατικός ηγέτης, ο οποίος συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας του, ζητά τη γνώμη τους για οτιδήποτε συμβαίνει και τους συμπεριλαμβάνει στις αποφάσεις που θα ληφθούν. Τέλος, ο εξουσιοδοτικός ηγέτης, έχει περιορισμένο ρόλο και τις αποφάσεις τις λαμβάνει η ομάδα (Ιορδάνογλου κ.α., 2016).

Σύμφωνα με τον Lewin το 1939, στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και στη συνέχεια μεταβιβάζει τις αποφάσεις του στην ομάδα, η οποία τις εκτελεί. Για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί ως κίνητρο το φόβο. Ο συγκεκριμένος ηγέτης δεν δέχεται υποδείξεις ή προτάσεις από τα μέλη της ομάδας του για κανένα θέμα. Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης διοικεί συλλογικά και λαμβάνει υπόψιν του τη γνώμη και τις ανάγκες των άλλων ατόμων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά και τα μέλη της ομάδας παίρνουν πρωτοβουλίες. Στο εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης έχει έναν περιορισμένο ρόλο και δεν αναλαμβάνει την ευθύνη, καθώς δεν πιστεύει στις ηγετικές του ικανότητες. Τα μέλη της ομάδας είναι αυτά που λαμβάνουν αποφάσεις από μόνα τους. Από τα συγκεκριμένα τρία ηγετικά στυλ, το πιο αποτελεσματικό είναι το δημοκρατικό, καθώς τα άτομα είναι πιο ικανοποιημένα και αυτό φαίνεται και στην εργασία τους (αποδίδουν καλύτερα) (Lewin, Lippitt and White, 1939).

Ο Likert το 1967, ανέφερε ότι τα στυλ ηγεσίας είναι τέσσερα. Ειδικότερα, υπάρχει το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα, στο οποίο η ανώτερη εξουσία είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και μετά τους μεταφέρει με τη μορφή διαταγής στους υπόλοιπους. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους και η παρακίνηση γίνεται μέσω του φόβου ότι θα τιμωρηθούν ή μέσω της ανταμοιβής. Η παραγωγικότητα στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα είναι

περιορισμένη. Έπειτα, υπάρχει το καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα, το οποίο έχει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω. Στο σύστημα, αυτό, χρησιμοποιούνται κυρίως οικονομικές ανταμοιβές και πιο λίγο ο φόβος της τιμωρίας, για να αυξηθεί η παραγωγή. Ο ηγέτης είναι αυταρχικός αλλά προσπαθεί να είναι προσιτός, για να φανεί πως η αυστηρότητά του υπάρχει για το καλό των υφισταμένων του. Ένα άλλο σύστημα είναι το συμβουλευτικό, στο οποίο υπάρχει πιο μεγάλη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους και αμφίδρομη επικοινωνία, μέσω της οποίας εκφράζονται οι απόψεις τους. Βέβαια, τις πιο σημαντικές αποφάσεις τις λαμβάνει ο ηγέτης και τις λιγότερο σημαντικές οι υφιστάμενοι. Υπάρχει και εδώ η τιμωρία, αλλά είναι περιστασιακή. Στη συνέχεια, στο συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τα μέλη της ομάδας του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα άτομα, τα οποία έχουν σχέση με το εκάστοτε θέμα, με δημοκρατικό τρόπο (αρχή της πλειοψηφίας). Στο συμμετοχικό σύστημα, δίνεται μεγάλη σημασία στη συλλογικότητα, για αυτό και υπάρχει συλλογική εργασία. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Likert είναι το πιο αποτελεσματικό σύστημα ηγεσίας (Likert, 1967).

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Τύποι ηγεσίας

Ο ηγέτης κατά την άσκηση της ηγεσίας αναλαμβάνει έναν πολύ σημαντικό και δύσκολο ρόλο. Όπως είναι φυσικό, κάθε ηγέτης ασκεί την ηγεσία με έναν δικό του τρόπο, που μπορεί να διαφέρει από τους άλλους ηγέτες. Βέβαια, κατά την άσκηση της ηγεσίας παρατηρήθηκαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, που οδήγησαν στη δημιουργία έξι διαφορετικών τύπων ηγεσίας. Ειδικότερα, υπάρχει ο καταναγκαστικός τύπος, ο εξουσιαστικός τύπος, ο συντονιστικός τύπος, ο συναδελφικός τύπος, ο προπονητικός τύπος και ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας.

### 6.1. Καταναγκαστικός τύπος ηγεσίας

Αρχικά, στον καταναγκαστικό τύπο ηγεσίας, τις περισσότερες φορές λαμβάνονται αποφάσεις, οι οποίες είναι πολύ σκληρές. Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να είναι η αυταρχική συμπεριφορά που εκδηλώνει ένας ηγέτης προς τους υφιστάμενούς του, καθώς και η περικοπή κάποιων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση. Βέβαια, αυτή η καταναγκαστική (αυταρχική) συμπεριφορά, έχει μη θετικές επιπτώσεις. Μία τέτοια επίπτωση είναι να έχουν χαμηλό ηθικό οι εργαζόμενοι και να μην λαμβάνουν αποφάσεις. Ακόμα, οδηγεί στην αποχώρηση ενός μεγάλου αριθμού από τα ανώτερα στελέχη. Υπάρχει ένα κλίμα εκφοβισμού και τρομοκρατίας. Στο συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας, οι εργαζόμενοι δεν έχουν αίσθηση της ευθύνης για την εργασία τους και δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Το κίνητρο για το οποίο εργάζονται είναι τα χρήματα και όχι η ικανοποίηση που τους προσφέρει η εργασία. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αποξενώνονται από την εργασία τους. Η καταναγκαστική ηγεσία χρησιμοποιείται σε έκτακτες καταστάσεις. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι καλύτερος για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (Goleman, 2000).

### 6.2. Εξουσιαστικός τύπος ηγεσίας

Ο εξουσιαστικός τύπος ηγεσίας, είναι από τους πιο αποτελεσματικούς. Υπάρχει η δυνατότητα να εφαρμοσθεί σε όλες τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση. Ιδιαίτερα χρήσιμος είναι, όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Στο συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας, ο ηγέτης είναι οραματιστής, βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τα καθήκοντά τους και τους κινητοποιεί. Ακόμα, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για να πετύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Στον εξουσιαστικό τύπο ηγεσίας, υπάρχει ένα ξεκάθαρο σύστημα αμοιβών. Ο ηγέτης είναι σχετικά ευέλικτος, αφήνει τους υφισταμένους του να πουν την άποψή τους και να πάρουν αποφάσεις έχει, όμως, τον τελευταίο λόγο.

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι καλύτερος για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Goleman, 2000).

### 6.3. Συντονιστικός τύπος ηγεσίας

Όσον αφορά τον συντονιστικό τύπο ηγεσίας, ο τύπος αυτός θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης. Ο ηγέτης στο συγκεκριμένο τύπο επιθυμεί να έχει τα πιο καλά και γρήγορα αποτελέσματα και περιμένει το ίδιο και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται άμεσα ποιος εργαζόμενος έχει χαμηλή απόδοση και περιμένει να βελτιωθεί. Αν δεν γίνει καλύτερος ο εργαζόμενος, ο ηγέτης στο συντονιστικό τύπο ηγεσίας, θα τον αντικαταστήσει με κάποιον άλλον. Στο συγκεκριμένο τύπο δεν παρουσιάζεται σημαντική συνολική βελτίωση των εργαζομένων, λόγω ως επί το πλείστον του ότι καταστρέφει το κλίμα της ομάδας. Οι εργαζόμενοι νιώθουν καταπιεσμένοι, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη και δεν παίρνουν πρωτοβουλίες. Επίσης, στο συντονιστικό τύπο ηγεσίας δεν υπάρχει επιβράβευση των υφισταμένων από τον ηγέτη. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας έχει πιο καλά αποτελέσματα σε ομάδες οι οποίες είναι αυτοκινητοποιούμενες και χρειάζονται λίγη κατεύθυνση και συντονισμό (Goleman, 2000).

### 6.4. Συναδελφικός τύπος ηγεσίας

Ο συναδελφικός τύπος ηγεσίας δίνει μεγαλύτερη σημασία στους ανθρώπους και στο πως αυτοί αισθάνονται παρά στους στόχους και στα καθήκοντα που έχουν στην εργασία τους. Επιθυμεί, λοιπόν, να είναι ευτυχισμένοι οι εργαζόμενοι. Δημιουργεί δυνατές συναισθηματικές σχέσεις και στη συνέχεια δέχεται τα πλεονεκτήματα που έχουν οι σχέσεις αυτές. Δίνει μεγάλη σημασία στην επικοινωνία που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Έτσι, μπορούν τα μέλη της ομάδας να αναπτύσσουν τις ιδέες τους και να ανταλλάσσουν τις απόψεις τους. Ταυτόχρονα, υπάρχει περισσότερη ευελιξία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Με τη σχεδόν απουσία των αυστηρών κανόνων οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Υπάρχει, ακόμα, θετική αναγνώριση, η οποία κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Ο συναδελφικός ηγέτης, λοιπόν, είναι ο πιο ικανός στη δημιουργία μίας ομάδας, καθώς και στην ύπαρξη κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη αυτής της ομάδας. Βασίζεται στα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η ηγεσία του, στην ανοιχτή επικοινωνία και στην αρμονία που χαρακτηρίζει τις σχέσεις που έχει με τους υφισταμένους του. Βέβαια, ο συναδελφικός τύπος ηγεσίας έχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα μειονέκτημα είναι ότι δυσκολεύεται να πετύχει υψηλή απόδοση. Δεν μπορεί, δηλαδή, να βελτιώσει τις χαμηλές αποδόσεις. Ακόμα, επειδή δεν κατευθύνει τους εργαζόμενους, αυτοί επιλέγουν οι ίδιοι πως θα φέρουν σε πέρας την κάθε εργασία.

Οι κατευθύνσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες και απαραίτητες, ιδίως όταν οι εργασίες που πρέπει να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι είναι περίπλοκες. Για να μην υπάρχει, λοιπόν, αποτυχία του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας, προτείνεται ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών που έχει ο συναδελφικός τύπος ηγεσίας με ορισμένα χαρακτηριστικά που έχει ο εξουσιαστικός τύπος ηγεσίας (Goleman, 2000).

### 6.5. Προπονητικός τύπος ηγεσίας

Στον προπονητικό τύπο ηγεσίας, ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του προπονητή προς τους εργαζόμενους. Μέσα από αυτό το ρόλο ο ηγέτης βοηθάει τα μέλη της ομάδας του να αντιλαμβάνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και ταυτόχρονα να πετυχαίνουν τις φιλοδοξίες που έχουν τόσο στο επαγγελματικό όσο και στο προσωπικό επίπεδο. Παράλληλα βοηθούν τους εργαζόμενους να θέτουν στόχους, οι οποίοι είναι μακροπρόθεσμοι και να δημιουργούν το κατάλληλο σχέδιο, ώστε να τους πετύχουν. Δίνουν τις απαραίτητες οδηγίες στους εργαζομένους, όταν αυτές χρειάζονται. Είναι δίπλα στους εργαζομένους παρέχοντάς τους ανατροφοδότηση και αναθέτοντας στο κάθε άτομο της ομάδας συγκεκριμένα καθήκοντα, τα οποία πρέπει να εκτελέσει. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι αυτός που εφαρμόζεται λιγότερο, καθώς όπως αναφέρουν οι ίδιοι οι ηγέτες, δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος που χρειάζεται για να επιτευχθούν όσα αναφέρει ο προπονητικός τύπος. Βέβαια, ο προπονητικός τύπος ηγεσίας δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω του διαλόγου. Για να αποδώσει καλύτερα ο προπονητικός τύπος ηγεσίας πρέπει τα άτομα να γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να θέλουν να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Αποδίδει, λοιπόν, καλύτερα ο προπονητικός τύπος ηγεσίας σε άτομα που επιθυμούν να καθοδηγηθούν (Goleman, 2000).

### 6.6. Δημοκρατικός τύπος ηγεσίας

Τέλος, στο δημοκρατικό τύπο ηγεσίας, ο ηγέτης επιθυμεί την ύπαρξη συναίνεσης από τα μέλη της ομάδας του. Για αυτό το λόγο αφιερώνει πολύ χρόνο στην ύπαρξη εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους εργαζόμενους. Τον ενδιαφέρει, ακόμα, η δέσμευση των μελών της ομάδας του. Μέσω των δημοκρατικών διαδικασιών, επιτυγχάνεται η ευελιξία, το υψηλό ηθικό και η υπευθυνότητα. Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας δεν πετυχαίνει πάντα, γιατί η επιρροή που έχει στη δημιουργία συναινετικού κλίματος είναι πιο μικρή σε σχέση με τους άλλους τύπους ηγεσίας. Το βασικότερο μειονέκτημά του είναι ότι χάνεται αρκετός χρόνος για να γίνει επανεξέταση ιδεών που είναι ήδη γνωστές. Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας, λοιπόν, είναι χρήσιμος όταν ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για το ποια κατεύθυνση να

ακολουθήσει και θέλει να ακούσει νέες ιδέες, καθώς και όταν ο ηγέτης έχει ένα όραμα, αλλά δεν έχει τις ιδέες που χρειάζονται για να υλοποιηθεί. Βέβαια, δεν είναι κατάλληλος όταν τα μέλη της ομάδας αδυνατούν να εκφράσουν χρήσιμες ιδέες, αλλά ούτε και σε κρίσιμες καταστάσεις που πρέπει οι αποφάσεις να ληφθούν πολύ γρήγορα (Goleman, 2000).



## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Κυρίως θέμα

Το ρόλο και τη θέση του ηγέτη μέσα σε μία επιχείρηση αναλαμβάνουν τόσο άνδρες όσο και γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, παλαιότερα οι άνδρες κυριαρχούσαν στο συγκεκριμένο χώρο, καθώς όμως περνάνε τα χρόνια, γίνονται διάφορες αλλαγές γενικά αλλά και ειδικά ως προς τις ανάγκες και τον τρόπο σκέψης. Έτσι, έχουν κάνει δυναμική εμφάνιση στην ηγεσία και οι γυναίκες, αναλαμβάνοντας και εκείνες το ρόλο του ηγέτη. Με την ανάληψη ηγετικών θέσεων από τις γυναίκες έγινε φανερός και ένας άλλος τρόπος άσκησης της ηγεσίας.

Ο Rosener τη δεκαετία του 1990 αμφισβήτησε την ύπαρξη διαφοράς ανάμεσα στον άνδρα και στη γυναίκα κατά την άσκηση της ηγεσίας. Την ίδια χρονική περίοδο, πλήθος συγγραφέων αρχίζουν να αναφέρουν πως τόσο η ηγεσία όσο και το μάνατζμεντ έχουν σταδιακά μία πιο γυναικεία απόχρωση, καθώς πολλές έννοιες, οι οποίες έχουν σχέση με τη φύση της γυναίκας, σχετίζονται αποτελεσματικά και με την ηγεσία (Benveniste, 1993).

Ακόμα, το είδος των στοιχείων που έχει το θηλυκό και το αρσενικό φύλο βοήθησε στην εξέλιξη της σκέψης ότι τα στοιχεία που έχει το αρσενικό φύλο κατευθύνονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε άσκηση της ηγεσίας με ένα τρόπο πιο απρόσωπο και αυταρχικό.

Αντίθετα, τα στοιχεία που έχει το γυναικείο φύλο κατευθύνονται στη δημιουργία σχέσεων, τόσο κοινωνικών όσο και συναισθηματικών και ασκούν την ηγεσία ανθρωποκεντρικά και συμμετοχικά (Bem, 1974).

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τα δύο φύλα, οι γυναίκες παρουσιάζονται ως συναισθηματικές, ευαίσθητες, στοργικές και φιλικές, σε σχέση με τους άνδρες που φαίνεται να είναι σκληροί, κυριαρχικοί, ισχυροί και φιλόδοξοι. Οι γυναίκες, δηλαδή, ενδιαφέρονται πιο πολύ για τα άτομα, ενώ οι άνδρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εργασία (Williams and Best, 1990).

## 7.1. Ηγεσία και φύλο

Όσον αφορά τις ηγετικές θέσεις, κυριαρχεί η πεποίθηση πως οι άνδρες είναι πιο κατάλληλοι για αυτές τις θέσεις γιατί έχουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται, όπως είναι η ανδρεία και η τόλμη. Σε αντίθεση με τις γυναίκες που διαθέτουν άλλα χαρακτηριστικά, λιγότερο ικανά και κατάλληλα για να αναλάβουν μία ηγετική θέση, όπως είναι η ευαισθησία και η στοργή. Αυτό οδηγεί τις γυναίκες να εργάζονται σε θέσεις που έχουν πιο μικρό κύρος και πιο χαμηλές αποδοχές. Βέβαια, η έλλειψη γυναικών στις ηγετικές θέσεις έχει σχέση με τις προκαταλήψεις και τις διακρίσεις που υπάρχουν διαχρονικά σε βάρος του γυναικείου φύλου στην εργασία (Bombuwela and Chamaru, 2013).

Η ανισότητα που κυριαρχεί ανάμεσα στα δύο φύλα, (κυρίως) στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης και της ηγεσίας, είναι ευρέως γνωστή. Έχει γίνει φανερό σε πλήθος ερευνών ότι όταν κάποιος αναλογίζεται ένα άτομο σε μία ανώτερη ηγετική θέση, τότε σκέφτεται έναν άνδρα να βρίσκεται σε αυτή τη θέση. Τις περισσότερες φορές, υπάρχει η πεποίθηση πως οι άνδρες πρέπει να διεκδικούν, να είναι ανταγωνιστικοί και να προσπαθούν διαρκώς, για να πετύχουν σπουδαία πράγματα. Ενώ οι γυναίκες έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όπως είναι η φροντίδα, η καλοσύνη και το ενδιαφέρον για τους άλλους ανθρώπους. Οι άνδρες, δηλαδή, διαθέτουν χαρακτηριστικά τα οποία ταιριάζουν σε έναν ηγέτη, σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες (Kark, Waismel-Manor and Shamir, 2012).

Είναι πολλά τα εμπόδια, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίσει η γυναίκα ηγέτης στη σημερινή κοινωνία. Ειδικότερα, τα εμπόδια είναι θεσμικά, κοινωνικοπολιτικά και προσωπικά. Έγινε αναφορά στις διακρίσεις που συμβαίνουν προς το γυναικείο φύλο σε σχέση με την επιλογή μίας γυναίκας σε μία ηγετική θέση. Ακόμα, υπογραμμίστηκαν οι διακρίσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι γυναίκες κατά την προαγωγή τους σε μία ανώτερη θέση εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξή τους σε επαγγελματικό επίπεδο. Μία άποψη που κυριάρχησε είναι ότι ο άνδρας προτιμάται για μία ηγετική θέση σε σχέση με μία γυναίκα, ανεξάρτητα από τα προσόντα που έχει. Φάνηκε, ακόμα, ότι η κοινωνία είναι ανδρική και ότι οι άνδρες θεωρούνται πιο κατάλληλοι για να αναλάβουν μία ηγετική θέση από ότι οι γυναίκες, για αυτό και τους επιλέγουν. Ακόμα, παρατηρήθηκε ότι η γυναίκα πολλές φορές δεν υπήρχε ως επιλογή για να αναλάβει μία ηγετική θέση. Αυτό οφείλεται στο ότι το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή ενός ατόμου σε μία ηγετική θέση είναι το φύλο. Η πλειοψηφία των γυναικών που έλαβαν μέρος στη μελέτη θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και στήριξη στους άνδρες από ότι δείχνουν στις γυναίκες (Alotaibi, 2020).

Σε μία μελέτη που έγινε στην Παλαιστίνη σχετικά με την ηγεσία, συμμετείχαν μόνο άνδρες ηγέτες. Αυτό κάνει φανερό ότι οι γυναίκες στην Παλαιστίνη δεν έχουν καταφέρει να

ενταχθούν στο βιομηχανικό και στον επιχειρηματικό κόσμο της χώρας, ως ηγέτες ή ανώτερα στελέχη. Ακόμα, φάνηκε η κουλτούρα που έχουν οι επιχειρήσεις, καθώς και η νοοτροπία που κυριαρχεί στην Παλαιστίνη ειδικά και στον αραβικό κόσμο γενικά. Πιο συγκεκριμένα, κυριαρχεί η αντίληψη ότι είναι κατακριτέο και μη φυσιολογικό να υπάρχουν ή να προσλαμβάνονται γυναίκες στις ηγετικές θέσεις των επιχειρήσεων αυτών των χωρών (As-Sadeq and Khoury, 2006). Έρευνες για την ηγεσία στην Αραβία δείχνουν την προκατάληψη που κυριαρχεί παραδοσιακά, ότι δηλαδή, η ηγεσία έχει σχέση με τον άνδρα. Ειδικότερα, καθώς η δομή που υπάρχει βασίζεται στην πατριαρχία, οι άνδρες είναι αυτοί οι οποίοι θα αναλάβουν το ρόλο του ηγέτη σε έναν οργανισμό, σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι οποίες τις περισσότερες φορές βρίσκονται περιορισμένες στην εργασία στο σπίτι. Ο στόχος της έρευνας των Sikdar και Mitra (2012) ήταν να μελετηθεί εάν έχουν παρουσία οι γυναίκες ως ηγέτες σε οργανισμούς των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων (United Arabic Emirates-UAE), λαμβάνοντας υπόψιν τις προκαταλήψεις που υπάρχουν σε σχέση με το ρόλο που έχει το κάθε φύλο. Τα αποτελέσματα παρουσίασαν ότι στους οργανισμούς που βρίσκονται στα UAE, οι προκαταλήψεις που υπάρχουν για το ρόλο του φύλου κατά την επιλογή ενός ηγέτη, οδηγούν σε μειωμένη παρουσίαση των γυναικών στις ηγετικές θέσεις σε σχέση με τους άνδρες. Ακόμα, τα αποτελέσματα φανέρωσαν ότι στα UAE, οι προκαταλήψεις που υπάρχουν για το φύλο ασκούν περισσότερη επιρροή στην πρόθεση και στη συμπεριφορά που έχει ένας ηγέτης, παρά στο βιολογικό φύλο και στις παραδόσεις. Παρατηρήθηκε, ότι οι γυναίκες ηγέτες έχουν περισσότερα πρακτικά χαρακτηριστικά, τα οποία σύμφωνα με τα στερεότυπα είναι χαρακτηριστικά που έχει το ανδρικό φύλο και λιγότερα ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά, τα όποια αποτελούν χαρακτηριστικά του γυναικείου φύλου κατά τα στερεότυπα. Αυτό, λοιπόν, οδηγεί τους επιτυχημένους ηγέτες στα UAE να σπάνε το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Έτσι, ερμηνεύεται και η αύξηση του γυναικείου πληθυσμού σε ηγετικές θέσεις στα UAE.

Το γυναικείο φύλο μέρα με τη μέρα επιτυγχάνει μία ευρύτερη ισότητα με το ανδρικό φύλο τόσο στην εργασία όσο και στο σπίτι. Παρόλα αυτά οι γυναίκες συνεχίζουν να έχουν μικρότερη εκπροσώπηση σε ηγετικούς ρόλους και να θεωρούνται λιγότερο κατάλληλες για την ανάληψη μίας ηγετική θέσης σε σχέση με τους άνδρες. Ακόμα, εξετάζοντας τις διαφορές που υπάρχουν στον τρόπο που ασκεί την ηγεσία ένας άνδρας και στον τρόπο που ασκεί την ηγεσία μία γυναίκα, παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσά τους, είναι οι εμπειρίες που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση της ηγεσίας λόγω του φύλου τους. Οι προσδοκίες που υπάρχουν με βάση τα στερεότυπα, για το ρόλο που έχει το φύλο μπορούν να δημιουργήσουν περιορισμούς στις συμπεριφορές που εκδηλώνει ένας ηγέτης. Βέβαια, η ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στο γυναικείο φύλο και στην ανάληψη ηγετικών ρόλων

δημιουργεί εμπόδια για τις γυναίκες στην ηγεσία. Για το γυναικείο φύλο, λοιπόν, ισχύουν διαφορετικά πρότυπα και πιο αρνητικές εκτιμήσεις σε σχέση με την απόδοση, από αυτά που ισχύουν για το ανδρικό φύλο (Chin, 2011).

Ο Soklaridis et al. (2017) ανέφερε την ύπαρξη προκαταλήψεων και διαφορών ανάμεσα στα φύλα κατά την ανάληψη ηγετικών θέσεων σε μεγάλα και σε μικρά νοσοκομεία. Ειδικότερα, τα άτομα που έλαβαν μέρος στη μελέτη, περιγράφουν την έννοια της ηγεσίας στον ιατρικό κλάδο ως μία έννοια που είναι ως επί το πλείστον συνώνυμη με την ανδρική ηγεσία. Στα νοσοκομεία, δηλαδή, επιλέγονται περισσότερο οι άνδρες για να αναλάβουν μία ηγετική θέση από ότι οι γυναίκες. Επιπλέον, το γυναικείο φύλο αναλαμβάνει ηγετικές θέσεις κυρίως σε μικρά νοσοκομεία. Αναφέρθηκε, ακόμα, ότι τόσο οι μισθοί ανάμεσα στα δύο φύλα διαφέρουν, όσο και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται το ανδρικό και το γυναικείο φύλο όταν πρόκειται να αναλάβει μία ηγετική θέση.

Έρευνα που έγινε στην Ελλάδα από την Brinia (2012) ήθελε να εξετάσει τα θέματα που υπάρχουν ανάμεσα στα δύο φύλα και τα οποία οδηγούν σε ανισότητες στην επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών εκπαιδευτικών. Έτσι, οι γυναίκες δεν μπορούν να επιτύχουν στα ανώτερα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι η πλειοψηφία του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ειδικότερα, έγινε εστίαση στην υποεκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στις ηγετικές θέσεις στο χώρο της εκπαίδευσης. Η κύρια αντίληψη είναι ότι ο ρόλος που έχουν οι γυναίκες είναι καθοριστικός, ώστε να ανταπεξέλθουν στις καινούργιες απαιτήσεις που έχει η εκπαίδευση σε μία κοινωνία που διαρκώς αλλάζει. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υφιστάμενοι θεωρούν πως οι γυναίκες που βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις είναι συναισθηματικές και αναποφάσιστες όταν έρχονται αντιμέτωπες με κάποιο δύσκολο περιστατικό. Αυτό οδηγεί στην ύπαρξη ανισοτήτων στην επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών εκπαιδευτικών και έτσι ο αριθμός των γυναικών που βρίσκονται σε ανώτερες ηγετικές θέσεις είναι πολύ περιορισμένος.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι το γυναικείο φύλο αντιμετωπίζεται, ακόμα και σήμερα, με βάση τα στερεότυπα που υπάρχουν για τις δεξιότητες που έχει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις σημαντικές καταστάσεις που προκύπτουν. Τα στερεότυπα αυτά ενισχύουν την επιλογή κυρίως ανδρών για την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης στο χώρο της εκπαίδευσης. Αν και έχει αυξηθεί ο αριθμός των γυναικών στον ακαδημαϊκό χώρο, το γυναικείο φύλο ακόμα και τώρα υποεκπροσωπείται στις ηγετικές θέσεις των

Πανεπιστημίων. Ο βασικός στόχος της έρευνας της Monroe et al. (2015) ήταν να γίνει σύγκριση στις ηγετικές θέσεις που κατέχει το ανδρικό και το γυναικείο φύλο, στον ακαδημαϊκό χώρο. Τα ευρήματα, έδειξαν ότι οι ηγετικές θέσεις στο χώρο του

Πανεπιστημίου καταλαμβάνονται ως επί το πλείστον από το ανδρικό φύλο. Ακόμα, έγινε

αναφορά στη μεγάλη σημασία που υπάρχει για την αντιμετώπιση, καθώς και για την καταπολέμηση της ανισότητας που παρατηρείται ανάμεσα στα δύο φύλα για την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης.

Έπειτα από ανάλυση που έγινε σχετικά με το τι κάνει έναν ηγέτη πιο αποτελεσματικό, έγινε φανερό ότι η πρόσληψη μίας γυναίκας σε μία ηγετική θέση, μεγαλώνει τις πιθανότητες να προσληφθεί ένα σημαντικό στέλεχος στην ανώτερη θέση μίας επιχείρησης. Με το πέρασμα των χρόνων, έχει γίνει μεγάλη αλλαγή στο ρόλο που έχουν οι γυναίκες σε σχέση με την ηγεσία. Ειδικότερα, οι γυναίκες, παλαιότερα, είχαν τόσο την ικανότητα όσο και την επιθυμία να ασχοληθούν με την ηγεσία. Λόγω, όμως ορισμένων περιορισμών που υπήρχαν στον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον πολιτικό τομέα, δεν κατάφεραν να βρεθούν σε θέσεις ηγεσίας. Πιο σύγχρονες έρευνες παρουσιάζουν ότι το χάσμα που υπήρχε παλαιότερα ανάμεσα στα δύο φύλα, σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα έχει σε μεγάλο βαθμό μειωθεί. Σε μία σύγχρονη μελέτη που έγινε ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες, σε σχέση με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη φανερώθηκε ότι οι γυναίκες υπερσχύουν από τους άνδρες, με μεγάλη διαφορά. Βέβαια, η ηγεσία θα συνεχίσει να αλλάζει και να εξελίσσεται, παρά τα στερεότυπα που υπάρχουν για το φύλο. Στο μέλλον, λοιπόν, οι γυναίκες θα πορεύονται στον επιχειρηματικό κόσμο, αναλαμβάνοντας, όλο και περισσότερο, ηγετικούς ρόλους (Porterfield and Kleiner, 2005).

Το φύλο, λοιπόν, επηρεάζει το άτομο που επιλέγεται να αναλάβει μία ηγετική θέση σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τις έρευνες το ανδρικό φύλο επιλέγεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με το γυναικείο φύλο για να αναλάβει το ρόλο του ηγέτη, καθώς πρωταρχικό κριτήριο για αυτή την επιλογή είναι το φύλο. Έτσι, ένας άνδρας θεωρείται πιο κατάλληλος και ικανός για να είναι ηγέτης από μία γυναίκα στον επιχειρηματικό κόσμο, για αυτό και προτιμάται για μία ανώτερη θέση ανεξάρτητα από τα προσόντα που έχει. Όπως γίνεται φανερό, η ηγετική θέση έχει σχέση με το φύλο που έχει το άτομο που επιθυμεί να αναλάβει τη θέση αυτή.

## 7.2. Φύλο και στυλ ηγεσίας

Οι γυναίκες κατά την επικοινωνία τους με τα άλλα άτομα ανταλλάσσουν συναισθήματα και δημιουργούν προσωπικές σχέσεις. Από την άλλη, οι άνδρες επικοινωνούν για να εξασφαλίσουν το κύρος τους και να παρουσιάσουν την ανεξαρτησία τους. Πιο ειδικά, αυτό γίνεται γιατί οι γυναίκες μεγαλώνουν μαθαίνοντας να εκτιμούν τις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ οι άνδρες μεγαλώνουν μαθαίνοντας να εκτιμούν την ανεξαρτησία και τη δύναμη. Οι διαφορετικές αξίες, λοιπόν, που έχουν τα δύο φύλα, τα οδηγούν στην εκδήλωση συμπεριφορών που διαφέρουν στην προσωπική και στην επαγγελματική τους ζωή (Wilson, 2000).

Επιπλέον, χαρακτηριστικά, τα οποία, παραδοσιακά σχετίζονται με το γυναικείο πληθυσμό, αποτελούν αποδείξεις που φανερώνουν ότι η εργασία χρειάζεται μια πιο θηλυκή προσέγγιση (Wilson, 2000). Αρκετές έρευνες συμπεραίνουν ότι το «αρσενικό στυλ» ηγεσίας δεν μπορεί να αντιμετωπίσει καταστάσεις, οι οποίες αφορούν την επίλυση προβλημάτων, καθώς χρειάζονται ικανότητες που βασίζονται στη συνεργασία των ατόμων (Fierman, 1990).

Το εάν διαφέρει το στυλ ηγεσίας που επιλέγει το γυναικείο φύλο από αυτό που επιλέγει το ανδρικό φύλο αποτελεί ένα βασικό ερώτημα που απασχολούσε και συνεχίζει να απασχολεί τους ερευνητές. Η εμπειρική μελέτη των Van Engen και Willemsen (2004) διερεύνησε αν τα δύο φύλα διαφοροποιούνται στο στυλ ηγεσίας που επιλέγουν, όταν βρίσκονται σε μία ηγετική θέση. Επιθυμούσε, δηλαδή, να φανερώσει αν υπάρχουν ομοιότητες και διαφορές στο στυλ ηγεσίας των γυναικών και των ανδρών. Τα ευρήματα της εμπειρικής μελέτης παρουσίασαν ότι οι άνδρες ηγέτες επιλέγουν περισσότερο τα στυλ που θεωρούνται παραδοσιακά ανδρικά στυλ ηγεσίας (στα οποία κυριαρχεί η προσήλωση στην εργασία), ενώ οι γυναίκες ηγέτες χρησιμοποιούν κυρίως τα στυλ που είναι αντιληπτά ως παραδοσιακά θηλυκά στυλ ηγεσίας (στα οποία κυριαρχεί το ενδιαφέρον για το άτομο). Βέβαια, διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα παρατηρήθηκαν περισσότερο σε κάποια συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας σε σχέση με ορισμένα άλλα. Όσον αφορά το γυναικείο φύλο, το ηγετικό στυλ που επιλέγουν οι γυναίκες ηγέτες είναι κυρίως το δημοκρατικό και έπειτα το μετασχηματιστικό σε σχέση με τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν τόσο οι ίδιες όσο και οι άνδρες ηγέτες.

Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε πως οι γυναίκες ηγέτες έτειναν να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό προσανατολισμένες στις διαπροσωπικές σχέσεις και σε μικρότερο βαθμό προσανατολισμένες προς το έργο, σε σχέση με τους άνδρες ηγέτες. Το στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί είναι το ανδρικό στυλ, καθώς θεωρείται ως το πιο ορθό και πετυχημένο στυλ ηγεσίας που έχει εφαρμοστεί. Υπάρχει η αντίληψη ότι οι άνδρες έχουν πιο πολλά ηγετικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις γυναίκες και για αυτό το ανδρικό στυλ ηγεσίας είναι καλύτερο σε σχέση με το γυναικείο στυλ ηγεσίας. Αυτή η αντίληψη σε σχέση με τα στυλ

ηγεσίας εκφράζεται τόσο από το ίδιο το ανδρικό φύλο όσο και από το γυναικείο φύλο. Είναι, λοιπόν, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η αντίληψη που έχει ένα μέρος του γυναικείου πληθυσμού, ότι δηλαδή οι άνδρες είναι πιο κατάλληλοι και έχουν τις ικανότητες που χρειάζονται για την άσκηση της ηγεσίας σε σχέση με τις γυναίκες (Alotaibi, Cutting and Morgan, 2017).

Οι Eagly και Johnson (1990) έκαναν σύγκριση ανάμεσα στα στερεότυπα ηγεσίας των γυναικών και στα στερεότυπα ηγεσίας των ανδρών. Βρέθηκαν αποδείξεις τόσο για την ύπαρξη ομοιοτήτων όσο και για την ύπαρξη διαφορών στο στερεότυπο ηγεσίας που επιλέγουν τα δύο φύλα. Τα στερεότυπα που υπάρχουν σε σχέση με τα φύλα, είναι ότι η γυναικεία ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο, ενώ η ανδρική ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς την εργασία. Σε αντίθεση με τα στερεότυπα έρχονται αυτά που παρατηρήθηκαν στις δύο άλλες κατηγορίες, οι οποίες μελετήθηκαν, δηλαδή στις μελέτες αξιολόγησης, που είναι μελέτες αποτίμησης των στερεότυπων ηγεσίας των ανθρώπων που δεν διαλέχθηκαν για να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και στις μελέτες που έγιναν σε ένα συγκεκριμένο δείγμα του πληθυσμού. Οι προσδοκίες που υπάρχουν από τα στερεότυπα αφορούν τα στερεότυπα ηγεσίας που επιλέγουν οι γυναίκες και οι άνδρες ανάμεσα από το δημοκρατικό, το συμμετοχικό, το αυταρχικό ή το κατευθυντήριο στερεότυπο ηγεσίας. Το γυναικείο φύλο ενστερνίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό ένα δημοκρατικό ή ένα συμμετοχικό στερεότυπο ηγεσίας και σε μικρότερο βαθμό ένα αυταρχικό ή ένα κατευθυντικό στερεότυπο ηγεσίας σε σχέση με το ανδρικό φύλο. Πιο ειδικά, η διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα και στα στερεότυπα ηγεσίας παρατηρήθηκε και στις τρεις κατηγορίες των μελετών της ηγεσίας, καθώς και σε εκείνες που έγιναν σε οργανισμούς.

Έπειτα, ένας βασικός στόχος του Udin et al. (2019) ήταν να μελετηθεί η σχέση ανάμεσα στα στερεότυπα ηγεσίας, την ικανοποίηση των υπαλλήλων και τις ικανότητες επικοινωνίας.

Παράλληλα, μελετήθηκαν οι ικανότητες που έχουν οι γυναίκες που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις να προωθούν ίσες ευκαιρίες απασχόλησης στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα στερεότυπα ηγεσίας που θα υιοθετήσει ένας ηγέτης, καθώς και οι ικανότητες επικοινωνίας που έχει, επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση που νιώθουν οι υπάλληλοι μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με τη γνώμη των υπαλλήλων, υπάρχει μικρή διαφορά σε σχέση με τα στερεότυπα ηγεσίας και με τις ικανότητες επικοινωνίας που έχει ένας ηγέτης ανάμεσα στο γυναικείο και στο ανδρικό φύλο κατά την άσκηση της ηγεσίας. Οι Stojanović-Aleksić, Stamenković και Milanović (2016) μελέτησαν το ρόλο και τη σχέση που έχει το φύλο των ηγετών με την επιλογή ενός στερεότυπου ηγεσίας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο του ηγέτη και στο στερεότυπο ηγεσίας που αυτός επιλέγει. Πιο ειδικά, παρουσιάστηκε ότι οι γυναίκες ηγέτες στρέφονται σε στερεότυπα ηγεσίας που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα καθήκοντα και είναι πιο αυταρχικά, σε αντίθεση με τους άνδρες ηγέτες που

υιοθετούν στυλ τα οποία βασίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις και είναι πιο δημοκρατικά. Φάνηκε, λοιπόν, πως οι γυναίκες και οι άνδρες υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Η μετα-ανάλυση των Eagly, Johannesen-Schmidt και Van Engen (2003) έγινε με σαράντα πέντε έρευνες συναλλακτικών, μετασχηματιστικών και laissez-faire στυλ ηγεσίας που φανέρωσαν ότι οι γυναίκες ηγέτες ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστικές σε σχέση με τους άνδρες ηγέτες. Ακόμα, οι γυναίκες ηγέτες προέβησαν σε περισσότερες συμπεριφορές οι οποίες περιλάμβαναν ανταμοιβή, κάτι το οποίο αποτελεί βασικό στοιχείο για τη συναλλακτική ηγεσία. Όσον αφορά τους άνδρες ηγέτες, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να εμφανίσουν άλλα στοιχεία που έχει η συναλλακτική ηγεσία, όπως είναι η παθητική και η ενεργητική διαχείριση, καθώς και τη laissez-faire ηγεσία. Παρόλο που οι διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες δεν ήταν μεγάλες, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι θετικά για τη γυναικεία ηγεσία. Πιο ειδικά, υπάρχουν μελέτες οι οποίες έχουν φανερώσει πως όλα τα στοιχεία που έχει το στυλ ηγεσίας, στα οποία οι γυναίκες ήταν καλύτερες από τους άνδρες, έχουν θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα που έχει ένας ηγέτης. Σε αντίθεση με τα στοιχεία στα οποία οι άνδρες ήταν καλύτεροι από τις γυναίκες, τα οποία έχουν αρνητική ή μηδενική σχέση με την αποτελεσματικότητα που έχει ένας ηγέτης. Τα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να εφαρμόσουν οι γυναίκες όταν αναλαμβάνουν μία ηγετική θέση δεν είναι πρόβλημα για εκείνες. Μία σύγχρονη μελέτη για το φύλο στην ηγεσία έδειξε ότι το γυναικείο φύλο, τις περισσότερες φορές, εφαρμόζει διαφορετικά στυλ ηγεσίας σε σχέση με το ανδρικό φύλο. Ταυτόχρονα, παρουσιάστηκε ότι μέσω αυτών των διαφορετικών στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας, είναι το ίδιο αποδοτικές σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι άνδρες. Βέβαια, πολλές φορές μέσω των διαφορετικών στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες είναι και περισσότερο αποδοτικές στις ηγετικές θέσεις μίας επιχείρησης από τους άνδρες (Bowles and McGinn, 2004).

Τα δύο φύλα, λοιπόν, διαφέρουν στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν κατά την άσκηση της ηγεσίας σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τις έρευνες η διαφορά μπορεί να είναι είτε μεγάλη είτε μικρή ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να υιοθετήσουν οι άνδρες και οι γυναίκες ηγέτες. Έγινε φανερό ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο του ηγέτη και στο στυλ ηγεσίας που αυτός επιλέγει. Τόσο το ανδρικό όσο και το γυναικείο φύλο υιοθετούν τα στυλ ηγεσίας που θεωρούν πιο κατάλληλα και ικανά για να ανταπεξέλθουν στο ρόλο του ηγέτη.



### 7.3. Γυναίκα ηγέτης και αποδοτικότητα

Οι γυναίκες μπορούν να είναι και είναι καλοί ως ηγέτες, όπως φάνηκε και από μία μελέτη που έγινε στην Ελλάδα, στην οποία έλαβαν μέρος περισσότερα από επτά χιλιάδες στελέχη. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτή τη μελέτη οι γυναίκες συμμετέχοντες είχαν υψηλότερο σκορ από τους άνδρες συμμετέχοντες σε δώδεκα από τα δεκαέξι βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών, η οικοδόμηση σχέσεων και οι ικανότητες συνεργασίας. Ακόμα, υψηλότερο σκορ είχαν οι γυναίκες στην έμπνευση, στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης και στην παρακίνηση τρίτων (Positivity Coaching Academy, 2020).

Η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται η τεχνολογία, καθώς και η ανάγκη που υπάρχει για ομαδική εργασία και συνεργασία, αναδεικνύουν ότι η σύγχρονη εποχή χρειάζεται το γυναικείο φύλο στην ηγεσία. Ο στόχος των Akkaya και Üstgörü (2020) ήταν να γίνει αναφορά στα στυλ ηγεσίας και στο είδος των στυλ ηγεσίας που εκδηλώνουν οι γυναίκες όταν βρίσκονται σε μία ηγετική θέση και πως αυτά επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι γυναίκες ηγέτες έχουν πιο ευέλικτες ηγετικές ικανότητες και αυτό οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης τόσο των μελών της ομάδας τους, όσο και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η άσκηση της ηγεσίας από τις γυναίκες είχε θετική επιρροή στις επιχειρήσεις, στα άτομα που βρίσκονται σε αυτές, αλλά και στο περιβάλλον. Έπειτα, μελετήθηκε από τον Singh (2021) η σχέση που έχουν τα στυλ ηγεσίας των γυναικών επιχειρηματιών με την απόδοση που υπάρχει εντός του οργανισμού. Έγινε, λοιπόν, εστίαση στις ηγετικές θέσεις που έχουν οι γυναίκες επιχειρηματίες και πως αυτές, μέσω των στυλ ηγεσίας που υιοθετούν, ασκούν επιρροή στην απόδοση μίας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ που εφαρμόζουν οι γυναίκες, καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνεται αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο αίσθημα του ανήκειν που δημιουργεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας στους εργαζόμενους. Έτσι, αυξάνεται και η συνολική παραγωγικότητα που έχει ο οργανισμός. Επιπρόσθετα, από τον Flabbi et al. (2019) μελετήθηκε ο τρόπος με τον οποίο οι γυναίκες ως στελέχη σε μία επιχείρηση έχουν επιρροή στην κατανομή του μισθού σε αυτή την επιχείρηση, καθώς και πως η σχέση ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργαζόμενο επιδρά στην απόδοση της επιχείρησης. Οι γυναίκες οι οποίες είναι στις πιο υψηλές θέσεις στην κατανομή μισθών, έχουν πιο μεγάλους μισθούς όταν το αφεντικό τους είναι γυναίκα από ότι όταν το αφεντικό τους είναι άνδρας. Οι επιδόσεις που έχει μία επιχείρηση στην οποία το αφεντικό είναι γυναίκα, μεγαλώνουν ανάλογα με τον αριθμό των γυναικών που εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Το συμπέρασμα στο οποίο

κατέληξε ήταν ότι οι γυναίκες στην ηγεσία και σε ηγετικές θέσεις, είναι πιο αποτελεσματικές στο να επεξεργάζονται πληροφορίες που έχουν σχέση με τη γυναικεία παραγωγικότητα στην εργασία. Η γυναικεία ηγεσία, λοιπόν, στην επιχείρηση ελαττώνει το μισθολογικό χάσμα ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες εργαζόμενους κατά την κατανομή των μισθών στις πιο υψηλές θέσεις και ταυτόχρονα αυξάνει τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Έπειτα οι Kark, Waismel-Manor και Shamir (2012) διερεύνησαν αν οι ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν έχουν χαρακτηριστικά τα οποία είναι αρρενωπά (ανδρικά), θηλυκά ή ανδρόγυνα, καθώς και τι σχέση έχει αυτό με το φύλο του ίδιου του ηγέτη. Τα αποτελέσματα φανέρωσαν ότι τα θηλυκά χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης έχουν μεγαλύτερη σχέση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, σε σχέση με τα αρρενωπά χαρακτηριστικά. Τα ευρήματα, λοιπόν, έδειξαν ότι η αποτελεσματικότητα που έχει ένας ηγέτης έχει σχέση με το φύλο του ίδιου του ηγέτη, καθώς φαίνεται πως οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικές κατά την άσκηση της ηγεσίας από τους άνδρες ηγέτες. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο περιλαμβάνει εμπιστοσύνη και διαδραστικότητα, εφαρμόζεται από τις γυναίκες ηγέτες για να επιτύχουν καλύτερη απόδοση εντός της επιχείρησης στην οποία έχουν μία ηγετική θέση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι γυναίκες ηγέτες για να μπορέσουν να προσπεράσουν τα στερεότυπα που υπάρχουν, προσπαθούν να καλλιεργούν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης στα άτομα της ομάδας τους. Επιπλέον, έγινε φανερό ότι το στυλ ηγεσίας που επιλέγει το γυναικείο φύλο οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα και έτσι ενισχύεται η απόδοση της ομάδας ειδικά και της επιχείρησης γενικά (Perrin-Moore, Moore and Moore, 2011).

Μία ερμηνεία που είχε γίνει, παλαιότερα, για το λόγο που το γυναικείο φύλο είχε αργήσει να αναδειχθεί και να κυριαρχήσει σε ηγετικές θέσεις ήταν η αντίληψη ότι οι γυναίκες δεν είχαν την κατάλληλη-αρμόζουσα ηγετική συμπεριφορά για να αναλάβουν μία ηγετική θέση. Σε αντίθεση με πιο πρόσφατους ισχυρισμούς, οι οποίοι αναφέρουν ότι το ιδιαίτερο ηγετικό στυλ που έχουν οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας τις κάνει πιο καλές και κατάλληλες για να βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, καθώς αυξάνουν την απόδοση των μελών της ομάδας τους (Van Engen and Willemsen, 2004). Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται ένα άτομο, καθώς και ο ηγέτης ασκούν επιρροή στην εμπιστοσύνη, στη δέσμευση και στα κίνητρα που έχει ένας υπάλληλος. Ειδικότερα, δύο είναι τα πιο σημαντικά σημεία τα οποία διερευνήθηκαν από τον Li (2007). Αρχικά, το πρώτο σημείο είναι αν η συμπεριφορά που έχει ένας ηγέτης έχει επιρροή στους υπαλλήλους και στον οργανισμό και το δεύτερο είναι αν η συμπεριφορά του ηγέτη και η προσαρμογή που έχει το άτομο και ο οργανισμός έχουν μεγάλη επιρροή στην απόδοσή τους. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, έδειξαν ότι υπάρχει θετική

σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά που εκδηλώνει ο ηγέτης και στην ύπαρξη και ανάπτυξη εμπιστοσύνης, κινήτρου και δέσμευσης από τους υπαλλήλους προς τους ηγέτες τους. Επιπλέον, έγινε φανερό ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που εκδηλώνει το γυναικείο φύλο έχουν κατ' επέκταση και θετική επιρροή στην εμπιστοσύνη, στα κίνητρα και στη δέσμευση των υπαλλήλων προς αυτές. Η γυναικεία ηγεσία, λοιπόν, επηρέασε σημαντικά και θετικά την προσαρμογή του ατόμου και του οργανισμού, καθώς και την εμπιστοσύνη που έχουν οι υπάλληλοι στους ηγέτες τους. Ακόμα, η γυναικεία ηγεσία έχει θετική και σημαντική επιρροή στη δέσμευση και στα κίνητρα των υπαλλήλων. Έτσι, παρουσιάζεται η αποτελεσματικότητα που έχει η γυναίκα ως ηγέτης, καθώς δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία και στην καλλιέργεια καλών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας της. Αυτό οδηγεί στο να αλλάζουν οι υπάλληλοι, να βελτιώνονται και έτσι να μεγαλώνει και η απόδοση του οργανισμού.

Αν και έχουν αυξηθεί οι μελέτες που ασχολούνται με την ηγεσία στον επαγγελματικό χώρο, οι περισσότερες μελέτες αφορούν τους άνδρες και όχι τις γυναίκες ηγέτες. Έτσι, λοιπόν, η Hilal (2015) διερεύνησε τις πεποιθήσεις που έχουν οι υπάλληλοι μίας επιχείρησης για την ηγεσία του γυναικείου φύλου. Ακόμα, ασχολήθηκε με τα χαρακτηριστικά που έχει η ηγεσία, όπως είναι η αποτελεσματικότητα και η συνεργασία, τα οποία έχουν σχέση με την ηγεσία που ασκεί το γυναικείο φύλο. Ταυτόχρονα, ασχολήθηκε και με τις διαφορετικές πεποιθήσεις που έχουν οι άνδρες και οι γυναίκες σε σχέση με τη γυναικεία ηγεσία. Τα ευρήματα παρουσίασαν ότι η γυναικεία ηγεσία χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συνεργασία και ομαδικότητα. Ακόμα, φάνηκε ότι οι γυναίκες υπάλληλοι έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό θετική πεποίθηση για την ηγεσία του γυναικείου φύλου σε αντίθεση με τους άνδρες υπαλλήλους. Παρατηρήθηκε ότι η αποδοτικότητα είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό που έχουν οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας. Έτσι, επηρεάζεται θετικά η απόδοση των υπαλλήλων και των επιχειρήσεων που έχουν γυναίκες για ηγέτες. Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι υιοθετούν οι γυναίκες ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τις έρευνες, η γυναίκα ηγέτης επιλέγει τα στυλ ηγεσίας που επιτυγχάνουν αύξηση της απόδοσης όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και του ίδιου του οργανισμού. Η ευελιξία των ηγετικών ικανοτήτων που έχει το γυναικείο φύλο αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της εκάστοτε επιχείρησης. Η γυναικεία ηγεσία, λοιπόν, έχει θετική επιρροή στους οργανισμούς, στα άτομα που εργάζονται σε αυτούς και στο περιβάλλον. Έτσι, ενισχύει τη θέση της στον επιχειρηματικό κόσμο, αποδεικνύοντας ποσό ικανή είναι.

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>: Συζήτηση

Λόγω της μεγάλης και αξιοσημείωτης σημασίας που έχει η ηγεσία και το φύλο στον κόσμο των επιχειρήσεων, η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διερευνήσει το ρόλο που έχει το φύλο στην ηγεσία. Οι δύο αυτές έννοιες είναι αλληλένδετες και πολύ σημαντικές για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Φυσικά, η σημασία τους γίνεται φανερή καθημερινά. Ειδικότερα, ο ηγέτης ασχολείται με σημαντικά θέματα και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για μία επιχείρηση/έναν οργανισμό. Η διερεύνηση, λοιπόν, παραγόντων, όπως είναι το φύλο, για την επιλογή ενός ατόμου σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις, θα βοηθήσει τους οργανισμούς να εκπληρώσουν τους στόχους που θέτουν. Από την προσεκτική και λεπτομερειακή μελέτη της ελληνικής, της αγγλικής και γενικότερα της διεθνούς βιβλιογραφίας αναδύθηκαν τρία ερευνητικά ερωτήματα. Πιο ειδικά, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι, επηρεάζει το φύλο στην επιλογή μίας ηγετικής θέσης σε έναν οργανισμό; Επίσης, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είναι, διαφέρουν τα δύο φύλα στο στυλ ηγεσίας; Ακόμα, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι, υιοθετούν οι γυναίκες ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό;

## 8.1. Ηγεσία και φύλο

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι το φύλο επηρεάζει στην επιλογή μίας ηγετικής θέσης σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, τόσο παλαιότερα όσο και σήμερα το φύλο έχει σχέση με το ποιος θα επιλεγεί για να αναλάβει μία ηγετική θέση. Ο άνδρας, λοιπόν, φαίνεται ότι προτιμάται για μία ηγετική θέση σε σχέση με τη γυναίκα, ανεξάρτητα από τα προσόντα που έχει. Παρουσιάζεται, ακόμα, ότι η κοινωνία είναι ανδρική και ότι οι άνδρες θεωρούνται πιο κατάλληλοι για να αναλάβουν μία ηγετική θέση από τις γυναίκες, για αυτό και τους επιλέγουν (Alotaibi, 2020). Δεν είναι λίγες οι φορές που ένας άνδρας αναλαμβάνει μία ηγετική θέση ανεξάρτητα από τις ικανότητες και τα προσόντα που έχει, με μόνο κριτήριο για την επιλογή του σε αυτή τη θέση, το φύλο του. Όσον αφορά τις ηγετικές θέσεις, κυριαρχεί η πεποίθηση πως οι άνδρες είναι πιο κατάλληλοι για αυτές τις θέσεις γιατί έχουν τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται, όπως είναι η ανδρεία και η τόλμη. Σε αντίθεση με τις γυναίκες που διαθέτουν άλλα χαρακτηριστικά, λιγότερο ικανά και κατάλληλα για να αναλάβουν μία ηγετική θέση, όπως είναι η ευαισθησία και η στοργή. Αυτό οδηγεί τις γυναίκες να εργάζονται σε θέσεις που έχουν πιο μικρό κύρος και πιο χαμηλές αποδοχές. Ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που αμείβονται λιγότερο από τους άνδρες συναδέλφους τους. Βέβαια, η έλλειψη γυναικών στις ηγετικές θέσεις έχει σχέση με τις διαχρονικές προκαταλήψεις και διακρίσεις που υπάρχουν σε βάρος του γυναικείου φύλου στο χώρο εργασίας (Bombuwela and Chamaru, 2013).

Έχει γίνει φανερό σε πλήθος ερευνών ότι όταν κάποιος αναλογίζεται ένα άτομο σε μία ανώτερη θέση, τότε σκέφτεται έναν άνδρα να βρίσκεται σε αυτή τη θέση (Kark, Waismel-Manor and Shamir, 2012). Αποτυπώνοντας με αυτό τον τρόπο, το σκεπτικό που έχει παγιωθεί στους ανθρώπους με το πέρασ του χρόνου. Επίσης, οι προσδοκίες που υπάρχουν, με βάση τα στερεότυπα, για το ρόλο που έχει το φύλο μπορούν να δημιουργήσουν περιορισμούς στις συμπεριφορές που εκδηλώνει ένας ηγέτης. Βέβαια, η ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στο γυναικείο φύλο και στην ανάληψη ηγετικών ρόλων δημιουργεί εμπόδια για τις γυναίκες στην ηγεσία. Για το γυναικείο φύλο, λοιπόν, ισχύουν διαφορετικά πρότυπα και πιο αρνητικές εκτιμήσεις σε σχέση με την απόδοση, από αυτά που ισχύουν για το ανδρικό φύλο (Chin, 2011), φανερώνοντας, έτσι, πόσο διαφορετικά αντιμετωπίζονται τα δύο φύλα. Ακόμα και σήμερα, λοιπόν, το γυναικείο φύλο αντιμετωπίζεται με βάση τα στερεότυπα που υπάρχουν για τις δεξιότητες που έχει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις σημαντικές καταστάσεις που προκύπτουν.

Τα στερεότυπα αυτά ενισχύουν την επιλογή κυρίως ανδρών για την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης στο χώρο της εκπαίδευσης (Brinia, 2012).

Βέβαια, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούν και οι διακρίσεις που γίνονται προς το γυναικείο φύλο σε σχέση με την επιλογή μίας γυναίκας σε μία ηγετική θέση. Πιο ειδικά, οι γυναίκες έρχονται αντιμέτωπες με διακρίσεις κατά την προαγωγή τους σε μία ανώτερη θέση εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξή τους σε επαγγελματικό επίπεδο. Ακόμα, παρατηρείται ότι το γυναικείο φύλο πολλές φορές δεν υπάρχει ως επιλογή για να αναλάβει μία ηγετική θέση. Αυτό οφείλεται στο ότι το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή ενός ατόμου σε μία ηγετική θέση είναι το φύλο. Η πλειοψηφία των γυναικών θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και στήριξη στο ανδρικό φύλο από ότι δείχνουν στο γυναικείο φύλο (Alotaibi, 2020). Είναι αντιληπτή σε ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού, η μεγάλη σημασία που υπάρχει για την αντιμετώπιση, καθώς και την καταπολέμηση της ανισότητας που παρατηρείται ανάμεσα στα δύο φύλα για την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης (Monroe, 2015).

Ένα άτομο μπορεί να είναι εξαιρετικό, μέτριο ή κακό σε μία διευθυντική θέση, ανεξάρτητα από το φύλο του. Για να υπάρξει, λοιπόν, επιτυχία στην αγορά, η οποία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, πρέπει οι επιχειρήσεις να κάνουν ορθή χρήση του ταλέντου που έχει το κάθε άτομο. Αυτό θα επιτευχθεί με αναγνώριση, ενθάρρυνση, ανάπτυξη καθώς και προώθηση των ατόμων που είναι πιο αποτελεσματικά ως ηγέτες, ανεξάρτητα, βέβαια, από το φύλο τους (Powell, 1990).

Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση ανάμεσα στα δύο φύλα κατά την άσκηση της ηγεσίας, για αυτό η ισότητα ανάμεσα στα δύο φύλα είναι απαραίτητη και κατά την ανάληψη μίας ηγετικής θέσης. Ένας άνδρας προτιμάται για μία ανώτερη θέση καθώς θεωρείται πιο κατάλληλος για να είναι ηγέτης από μία γυναίκα στον επιχειρηματικό κόσμο, ανεξάρτητα από τα προσόντα που έχει. Βέβαια, υπάρχουν πολλά εμπόδια, τα οποία πρέπει να προσπεράσει (ως επί το πλείστον) το γυναικείο φύλο για να έχει μία δίκαιη αντιμετώπιση ως ηγέτης σε σχέση με το ανδρικό φύλο. Αυτό οφείλεται στο ότι το γυναικείο φύλο υποεκπροσωπείται στον επιχειρηματικό χώρο και δεν έχει την ίδια δυνατότητα να αναλάβει μία ηγετική θέση όπως έχει το ανδρικό φύλο. Όσο περνάνε τα χρόνια γίνεται φανερός ο αγώνας του γυναικείου φύλου για την εκπροσώπησή του στις ηγετικές θέσεις. Η γυναίκα ηγέτης έχει καταφέρει να έχει μία καλύτερη αντιμετώπιση σε σχέση με το παρελθόν, πρέπει όμως να γίνουν πολλά βήματα για να μην έχει καμία σημασία το φύλο που έχει ένα άτομο, το οποίο επιθυμεί να αναλάβει μία ηγετική θέση σε έναν οργανισμό.

## 8.2. Φύλο και στυλ ηγεσίας

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας παρουσίασαν ότι διαφέρουν τα δύο φύλα στο στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις έρευνες η διαφορά μπορεί να είναι είτε μεγάλη είτε μικρή ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν να υιοθετήσουν οι άνδρες και οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις η διαφορά ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας που επέλεξαν να υιοθετήσουν τα δύο φύλα ήταν μεγαλύτερη (Bowles and McGinn, 2004). Ενώ σε άλλες περιπτώσεις η διαφορά ήταν μικρότερη. Πιο ειδικά, φάνηκε ότι υπάρχει μικρή διαφορά σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας και με τις ικανότητες επικοινωνίας που έχει ένας ηγέτης ανάμεσα στο γυναικείο και στο ανδρικό φύλο κατά την άσκηση της ηγεσίας (Udin et al., 2019).

Το στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί στον επιχειρηματικό κόσμο είναι το ανδρικό στυλ, επειδή θεωρείται πιο ορθό και πιο πετυχημένο στυλ ηγεσίας. Υπάρχει η αντίληψη ότι οι άνδρες έχουν πιο πολλά ηγετικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις γυναίκες και για αυτό το ανδρικό στυλ ηγεσίας είναι καλύτερο σε σχέση με το γυναικείο στυλ ηγεσίας. Αυτή η αντίληψη σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας εκφράζεται τόσο από το ίδιο το ανδρικό φύλο όσο και από το γυναικείο φύλο. Είναι, λοιπόν, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η αντίληψη που έχει ένα μέρος του γυναικείου πληθυσμού, ότι δηλαδή οι άνδρες είναι πιο κατάλληλοι και έχουν τις ικανότητες που χρειάζονται για την άσκηση της ηγεσίας σε σχέση με τις γυναίκες (Alotaibi, Cutting and Morgan, 2017). Τα ευρήματα παρουσίασαν ότι οι άνδρες ηγέτες επιλέγουν περισσότερο τα στυλ που θεωρούνται παραδοσιακά ανδρικά στυλ ηγεσίας (στα οποία κυριαρχεί η προσήλωση στην εργασία), ενώ οι γυναίκες ηγέτες χρησιμοποιούν κυρίως τα στυλ που είναι αντιληπτά ως παραδοσιακά θηλυκά στυλ ηγεσίας (στα οποία κυριαρχεί το ενδιαφέρον για το άτομο). Βέβαια, διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα παρατηρήθηκαν περισσότερο σε κάποια συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας σε σχέση με ορισμένα άλλα (Van Engen and Willemsen, 2004). Αρκετές μελέτες έχουν γίνει για να εντοπιστούν τα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν περισσότερο οι γυναίκες και οι άνδρες ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, οι προσδοκίες που υπάρχουν από τα στερεότυπα αφορούν τα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν οι γυναίκες και οι άνδρες ανάμεσα από το δημοκρατικό, το συμμετοχικό, το αυταρχικό ή το κατευθυντήριο στυλ ηγεσίας. Το γυναικείο φύλο ενστερνίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό ένα δημοκρατικό ή ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και σε μικρότερο βαθμό ένα αυταρχικό ή ένα κατευθυντικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με το ανδρικό φύλο (Eagly and Johnson, 1990). Ακόμα, το ηγετικό στυλ που επιλέγουν οι γυναίκες ηγέτες είναι κυρίως το δημοκρατικό και έπειτα το μετασχηματιστικό σε σχέση με

τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν τόσο οι ίδιες όσο και οι άνδρες ηγέτες (Van Engen and Willemssen, 2004). Φαίνεται, λοιπόν, πως οι έρευνες έρχονται σε συμφωνία ότι τα στυλ ηγεσίας που επιλέγει ως επί το πλείστον το γυναικείο φύλο είναι διαφορετικά από τα αυτά που επιλέγει το ανδρικό φύλο. Το γυναικείο φύλο επιλέγει κυρίως το δημοκρατικό, το συμμετοχικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Ενώ το ανδρικό φύλο επιλέγει περισσότερο το αυταρχικό και το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.

Υπάρχει, το στερεότυπο, το οποίο επιβεβαιώνεται από κάποιες έρευνες, ότι το γυναικείο φύλο είναι σε μεγαλύτερο βαθμό προσανατολισμένο στις διαπροσωπικές σχέσεις και σε μικρότερο βαθμό προσανατολισμένο προς το έργο σε σχέση με το ανδρικό φύλο (Van Engen and Willemssen, 2004). Αυτό έρχεται σε αντίθεση, με την έρευνα που αναφέρει ότι οι γυναίκες ηγέτες στρέφονται σε στυλ ηγεσίας που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα καθήκοντα και είναι πιο αυταρχικά, ενώ οι άνδρες ηγέτες υιοθετούν στυλ ηγεσίας τα οποία βασίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις και είναι πιο δημοκρατικά (Stojanović-Aleksić, Stamenković and Milanović, 2016). Παρά την διαφορά αυτή που υπάρχει ανάμεσα στις συγκεκριμένες έρευνες, τα ευρήματά τους δείχνουν ότι τα δύο φύλα υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

Παράλληλα, γίνεται φανερό ότι μέσω των διαφορετικών στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας, μπορούν να είναι το ίδιο αποδοτικές καθώς και περισσότερο αποδοτικές σε σχέση με τους άνδρες, οι οποίοι χρησιμοποιούν άλλα στυλ ηγεσίας (Bowles and McGinn, 2004).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες και οι άνδρες υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό. Αν και υπάρχουν διάφορα στερεότυπα σε σχέση με το ποιο στυλ ηγεσίας πρέπει να υιοθετήσει το γυναικείο φύλο και ποιο το ανδρικό, ο εκάστοτε ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει αυτό που εκείνος θεωρεί καλύτερο. Βέβαια, το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ένας ηγέτης είναι πολύ σημαντικό τόσο για τον ίδιο όσο και για την επιχείρηση και τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Επειδή κάθε ηγέτης επιθυμεί να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα κατά την άσκηση της ηγεσίας, επιλέγει το στυλ ηγεσίας που θεωρεί πιο ορθό και κατάλληλο. Ακόμα, τα στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ένας ηγέτης έχουν θετική σχέση με την ικανοποίηση που αισθάνονται οι υπάλληλοι μίας επιχείρησης. Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας που υιοθετούν τα δύο φύλα όταν βρίσκονται στην ηγεσία.



### 8.3. Γυναίκα ηγέτης και αποδοτικότητα

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι υιοθετούν οι γυναίκες ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές που γίνονται και η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται η τεχνολογία αναδεικνύουν ότι η σύγχρονη εποχή χρειάζεται το γυναικείο φύλο στην ηγεσία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι γυναίκες ηγέτες έχουν πιο ευέλικτες ηγετικές ικανότητες και αυτό οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης τόσο των μελών της ομάδας τους, όσο και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η ηγεσία των γυναικών, λοιπόν, έχει θετική επιρροή στις επιχειρήσεις, στα άτομα που βρίσκονται σε αυτές, αλλά και στο περιβάλλον (Akkaya and Üstgörl, 2020). Πρόσφατες έρευνες, αναφέρουν ότι το ιδιαίτερο ηγετικό στυλ που έχουν οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας τις κάνει πιο καλές και κατάλληλες για να βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, καθώς αυξάνουν την απόδοση των μελών της ομάδας τους (Van Engen and Willemsen, 2004).

Ακόμα, γίνεται φανερό ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ που εφαρμόζουν οι γυναίκες, καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνεται αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο αίσθημα του ανήκειν που δημιουργεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας στους εργαζόμενους (Singh, 2021).

Παρατηρείται, ότι το γυναικείο φύλο κατά την άσκηση της ηγεσίας προσπαθεί να καλλιεργεί θετικά αισθήματα στα άτομα με τα οποία συνεργάζεται. Έτσι, σε συνδυασμό με το αίσθημα εμπιστοσύνης που νιώθουν τα μέλη της ομάδας, αυξάνεται και η απόδοσή τους. Επιπλέον, οι γυναίκες στην ηγεσία και σε ηγετικές θέσεις, είναι πιο καλές στο να επεξεργάζονται πληροφορίες που έχουν σχέση με τη γυναικεία παραγωγικότητα στην εργασία. Αυτό, λοιπόν, κάνει τη γυναικεία ηγεσία να αυξάνει τις επιδόσεις των εργαζομένων (Flabbi et al., 2019). Ακόμα, γίνεται, αντιληπτό ότι τα θηλυκά χαρακτηριστικά που έχει ένας ηγέτης έχουν μεγαλύτερη σχέση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, σε σχέση με τα αρρενωπά χαρακτηριστικά. Η αποτελεσματικότητα, λοιπόν, που έχει ένας ηγέτης έχει σχέση με το φύλο του ίδιου του ηγέτη, καθώς φαίνεται πως οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικές κατά την άσκηση της ηγεσίας από τους άνδρες ηγέτες (Kark, Waismel-Manor and Shamir, 2012).

Επιπλέον, γίνεται φανερό ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που εκδηλώνει το γυναικείο φύλο έχουν κατ' επέκταση και θετική επιρροή στην εμπιστοσύνη, στα κίνητρα και στη δέσμευση των υπαλλήλων. Η γυναικεία ηγεσία, λοιπόν, επηρεάζει σημαντικά και θετικά

την προσαρμογή του ατόμου και του οργανισμού, καθώς και την εμπιστοσύνη που έχουν οι υπάλληλοι στους ηγέτες τους. Ακόμα, η γυναικεία ηγεσία έχει θετική και σημαντική επιρροή στη δέσμευση και στα κίνητρα των υπαλλήλων. Η έρευνα, λοιπόν, παρουσιάζει την αποτελεσματικότητα που έχει η γυναίκα ως ηγέτης, καθώς δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία και στην καλλιέργεια καλών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας της. Αυτό οδηγεί στο να αλλάζουν οι υπάλληλοι, να βελτιώνονται και έτσι να μεγαλώνει και η απόδοση του οργανισμού (Li, 2007).

Επιπρόσθετα, γίνεται φανερό ότι η γυναικεία ηγεσία χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συνεργασία και ομαδικότητα. Παρατηρείται ότι η αποδοτικότητα είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό που έχουν οι γυναίκες κατά την άσκηση της ηγεσίας επηρεάζοντας, έτσι, θετικά την απόδοση των υπαλλήλων και των επιχειρήσεων που έχουν γυναίκες για ηγέτες (Hilal, 2015).

Το γυναικείο φύλο, λοιπόν, διαθέτει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που χρειάζεται ένας ηγέτης για να είναι επιτυχημένος και ικανός. Γίνεται φανερό, ότι τα στυλ ηγεσίας που υιοθετεί το γυναικείο φύλο οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα και έτσι ενισχύεται η απόδοση της ομάδας τους και κατ' επέκταση του οργανισμού. Η γυναίκα ως ηγέτης έχει κάνει δυναμική εμφάνιση στην ηγεσία των επιχειρήσεων και πετυχαίνοντας αύξηση στην απόδοση του οργανισμού ενισχύει τη θέση που έχει σε αυτό το χώρο. Έχει θετική επιρροή για τους εργαζόμενους και το περιβάλλον. Με την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού η γυναίκα ηγέτης αποδεικνύει πως έχει τις ικανότητες που χρειάζονται για να αναλάβει μία ηγετική θέση και να φέρει σε πέρας όλα όσα έχουν σχέση με το ρόλο που έχει ένας ηγέτης. Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως το γυναικείο φύλο πρέπει να εξελίσσεται επαγγελματικά και να έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει το ρόλο του ηγέτη, όταν το επιθυμεί.

Εν κατακλείδι, διαφαίνεται ότι η ηγεσία, ο ηγέτης, καθώς και το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει να υιοθετήσει ένας ηγέτης έχουν μεγάλη σημασία για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι θεσμοί έχουν σημαντικό, ουσιαστικό και αναπόσπαστο ρόλο τόσο για ίδιους τους ανθρώπους όσο και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς των οποίων αποτελούν κομμάτι τους. Είναι πολύ σπουδαίο για όλους τους ανθρώπους να έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν μία θέση και να ανελιχθούν επαγγελματικά ανεξάρτητα από το φύλο τους. Όπως, επίσης, είναι σημαντικό και απαραίτητο να υπάρχουν στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, άξιοι και θετικοί συνοδοιπόροι που θα δημιουργούν ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για όλους τους ανθρώπους που συναναστρέφονται και συνεργάζονται μαζί τους.

#### 8.4. Συμπεράσματα

Φαίνεται ότι το φύλο έχει σημασία, άλλοτε μεγαλύτερη και άλλοτε μικρότερη, για το άτομο που θα επιλεγεί να αναλάβει μία ηγετική θέση σε έναν οργανισμό. Στη σημερινή εποχή έχουν γίνει ουσιαστικές αλλαγές σε σχέση με παλαιότερα, όσον αφορά την ηγεσία και τον ηγέτη. Οι αλλαγές αυτές έχουν σχέση και με το άτομο που θα επιλεγεί να αναλάβει μία ηγετική θέση. Είναι σημαντικό ένα άτομο να επιλέγεται για τη θέση ενός ηγέτη με κριτήριο τα προσόντα και τις ικανότητες που διαθέτει, ανεξάρτητα από το φύλο του. Υπάρχει, λοιπόν, αισιοδοξία για όσα επιφυλάσσει το μέλλον για την ηγεσία γενικά και για τον ηγέτη ειδικά. Ακόμα, παρατηρήθηκε ότι συχνά το γυναικείο και το ανδρικό φύλο επιλέγουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Οι διαφορές αυτές είναι μεγαλύτερες σε ορισμένα στυλ ηγεσίας και μικρότερες σε άλλα. Φυσικά, ο εκάστοτε ηγέτης προσπαθεί να υιοθετεί το στυλ ηγεσίας που θεωρεί καλύτερο και πιο κατάλληλο για να επιτύχει η ομάδα του και η επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Επιπλέον, έγινε φανερό ότι αρκετές φορές οι γυναίκες υιοθετούν ηγετικά στυλ τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση έναν οργανισμό. Η γυναίκα ηγέτης επιλέγει τα στυλ ηγεσίας που θεωρεί πιο χρήσιμα και ικανά για να αυξήσουν την απόδοση των μελών της ομάδας της και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Η θετική επιρροή, λοιπόν, που έχει η γυναίκα στην ηγεσία έχει σχέση και με τα στυλ ηγεσίας που υιοθετεί. Με τη δυναμική είσοδο της γυναίκας σε ηγετικές θέσεις θα επέλθουν νέα αποτελέσματα, τα οποία θα είναι, όπως αποδεικνύεται, θετικά για τον επιχειρηματικό κόσμο. Παράλληλα θα ενισχυθεί η προσπάθεια που γίνεται για ισότητα των δύο φύλων, εντός των επιχειρήσεων.

#### 8.5. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Πιθανές μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να γίνουν είναι, η διερεύνηση της σημασίας που έχει το φύλο του ηγέτη στο δημόσιο τομέα και η διερεύνηση της σημασίας που έχει το φύλο του ηγέτη στον ιδιωτικό τομέα. Ακόμα, μελλοντικά μπορούν να μελετηθούν, τα στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποδοτικά κατά την άσκηση της ηγεσίας στις δημόσιες επιχειρήσεις καθώς και ο ρόλος που έχει ο ηγέτης στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

As-Sadeq, H. and Khoury, G. (2006) 'Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises', *Journal of Management Development*, 25(9), pp. 832-849. doi: [10.1108/02621710610692043](https://doi.org/10.1108/02621710610692043)

Alotaibi, F., Cutting, R. and Morgan, J. (2017) 'A Critical Analysis of the Literature on Women's Leadership in Saudi Arabia', *International Journal of Business Administration and Management Research*, 3(1), pp. 29. doi: [10.24178/ijbamr.2017.3.1.29](https://doi.org/10.24178/ijbamr.2017.3.1.29)

Akkaya, B. and Üstgörül, S. (2020) 'Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership', Akkaya, B. (ed), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Bingley: Emerald Publishing Limited, pp. 121-137. doi: [10.1108/978-1-80043-380-920201008](https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008)

Alotaibi, F.T. (2020) 'Saudi Women and Leadership: Empowering Women as Leaders in Higher Institutions', *Open Journal of Leadership*, 9(3), pp. 156-177. doi: [10.4236/ojl.2020.93010](https://doi.org/10.4236/ojl.2020.93010)

Bem, S.L. (1974) 'The Measurement of psychological androgyny', *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), pp. 155-162. doi: [10.1037/h0036215](https://doi.org/10.1037/h0036215)

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990) 'From Transactional to Transformational leadership: Learning to share the vision', *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31. doi: [10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Benveniste, G. (1993) *The Twenty-First Century Organization: Analyzing current trends-Imaging the future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Brandser, G.C. (1996) 'Women-the new heroes on the business word?', *Women in Management review*, 11(2), pp. 3-17. doi: [10.1108/09649429610112565](https://doi.org/10.1108/09649429610112565)

Blackstone, A. (2003) 'Gender Roles and Society', *Human Ecology: An Encyclopedia of Children, Families, Communities, and Environments*. in Miller, J.R., Lerner, R.M. and Schiamberg, L.B. (eds). Santa Barbara: ABC-CLIO. pp. 335-338.

- Bowles, H.R. and McGinn, K.L. (2004) *The Psychology of Leadership*. Psychology Press.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) 'Using thematic analysis in psychology', *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101. doi: [10.1191/1478088706qp0630a](https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a)
- Brinia, V. (2012) 'Men vs women; educational leadership in primary schools in Greece: An empirical study', *International Journal of Educational Management*, 26(2), pp.175-191. doi: [10.1108/09513541211201988](https://doi.org/10.1108/09513541211201988)
- Bombuwela, P. and Chamaru, A. (2013) 'Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations-Case of Sri Lanka', *Journal of Competitiveness*, 5(2), pp. 3-19. doi: [10.7441/joc.2013.02.01](https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01)
- Connell, R.W (2006) *Το κοινωνικό φύλο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Chin, J.L. (2011) 'Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts', *Forum on Public Policy*, 2011(2), pp. 2-12. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ944204.pdf> (Accessed: 5 October 2021).
- Eagly, A. and Johnson, B. (1990) 'Gender and leadership style: A meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256. doi: [10.1037/0033-2909.108.2.233](https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233)
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt. M. and Van Engen, M. (2003) 'Transformational, transactional, and laissez-faire leadership: A meta-analysis of women and men', *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-591. doi: [10.1037/0033-2909.129.4.569](https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569)
- Fierman, J. (1990) 'Do women manage differently', *Fortune*, 122(15), pp. 115-118.
- Flabbi, L. et al. (2019) 'Do Female Executives Make a Difference? The Impact of Female Leadership on Gender Gaps and Firm Performance', *The Economic Journal*, 129(2), pp. 2390-2423. doi: [10.1093/ej/uez012](https://doi.org/10.1093/ej/uez012)
- Goleman, D. (2000) 'Leadership that gets results', *Harvard Business Review*, 35, pp. 78-90. Available at: [http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership\\_that\\_gets\\_results.pdf](http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership_that_gets_results.pdf) (Accessed: 22 September 2021).
- Goleman, D. (2011) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Translated by Φ. Μεγαλούδη. Εκδόσεις: Πεδίο.
- Grant Thornton (2021) 'Γυναικείο επιχειρείν 2021: Παράθυρο ευκαιρίας', *Grant Thornton*. Available at: [https://www.grant-thornton.gr/globalassets/\\_markets\\_/grc/media/diversity--inclusion/grant-thornton-women-in-business-report-2021\\_final---greece6.pdf](https://www.grant-thornton.gr/globalassets/_markets_/grc/media/diversity--inclusion/grant-thornton-women-in-business-report-2021_final---greece6.pdf) (Accessed: 1 December 2021).

- House, R.J. et al. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Hilal, H. (2015) 'Perceptions towards Female Leadership in Malaysia', *Journal of Modern Education Review*, 5(5), pp. 517-525. doi: [10.15341/jmer\(2155-7993\)/05.05.2015/010](https://doi.org/10.15341/jmer(2155-7993)/05.05.2015/010)
- Jones, L.B. (1995) *Jesus, CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion.
- Jarva, V. (1998) 'Gendered society, gendered futures research', *Futures*, 30(9), pp. 901-911. doi: [10.1016/S0016-3287\(98\)00092-5](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00092-5)
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K (1994) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Business.
- Kark, R., Waismel-Manor, R. and Shamir, B. (2012) 'Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification', *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 620-640. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.12.012](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012)
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939) 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"', *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 271-299. doi: [10.1080/00224545.1939.9713366](https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366)
- Likert, R. (1967) *The human organization: Its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Li, J. (2007) 'The interactions between person-organization fit and leadership styles in Asian firms, an empirical testing', *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), pp. 1689-1706. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190600964343>
- Lussier, R.N. and Achua C.F. (2016) *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. 6th edn. Australia: Cengage Learning.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morrison, A.M. et al. (1987) *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*. Boston: Addison-Wesley Publishing Co.
- Monroe, A.K. et al. (2015) 'Through a Gender Lens: A View of Gender and Leadership Positions in a Department of Medicine', *Journal of Women's Health*, 24(10), pp. 837-842. doi: <https://doi.org/10.1089/jwh.2014.5054>

- Powell, G. N. (1990) 'One more time: Do female and male managers differ?', *Academy of Management Perspectives*, 4(3), pp. 68-75. doi: <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274684>
- Porterfield, J. and Kleiner, B.H. (2005) 'A new era: Women and leadership', *Equal Opportunities International*, 24(5/6), pp. 49-56. doi: <https://doi.org/10.1108/02610150510788150>
- Perrin-Moore, D., Moore, J.L. and Moore, J.W. (2011) 'How women entrepreneurs lead and why they manage that way', *Gender in Management*, 26(3), pp. 220-233. doi: <https://doi.org/10.1108/17542411111130981>
- Positivity Coaching Academy. (2020) 'Η κρίση των φύλων στην Ηγεσία (και ο ρόλος του mentoring)', *Positivity Global Coaching*. Available at: <https://www.positivity.gr/h-krisi-ton-fylon-stin-igesia-ke-o-rol-os-tou-mentoring/> (Accessed: 2 July 2021).
- Ritchie, R.J and Moses, J.L. (1983) 'Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7-year longitudinal analysis', *Journal of Applied Psychology*, 68(2), pp. 227-231. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.2.227>
- Robeyns, I (2012) 'When will society be gender just?', in Browne, J. (ed) *The Future of Gender*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 54-74. doi: [10.1017/CBO9780511619205.004](https://doi.org/10.1017/CBO9780511619205.004)
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018) *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2η έκδοση. Translated by Α. Πλατάκη. Αθήνα: Κριτική.
- Stogdill, R. (1948) 'Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature', *Journal of Psychology*, 25(1), pp. 35-71. doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Sikdar, A. and Mitra, S. (2012) 'Gender-role stereotypes: perception and practice of leadership in the Middle East', *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), pp. 146-162. doi: <https://doi.org/10.1108/17537981211265534>
- Stojanović-Aleksić, V., Stamenković, M. and Milanović, M. (2016) 'The Analysis of Leadership Styles in Serbian Organizations: Gender Influence', *Journal for Social Sciences*, 40(4), pp. 1383-1397. doi: [10.22190/TEME1604383S](https://doi.org/10.22190/TEME1604383S)
- Soklaridis, S. et al. (2017) 'Gender bias in hospital leadership: a qualitative study on the experiences of women CEOs', *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), pp. 253-268. doi: [10.1108/JHOM-12-2016-0243](https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2016-0243)

- Schermerhorn, J.R. and Bachrach, D. (2018) *Εισαγωγή στο management*. Nicosia: Broken Hill.
- Singh, A. (2021) 'Leadership Styles and its impact on Organization Performance: A study on Women Entrepreneurs Leadership Style in India', *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), pp. 3152-3157. Available at: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6358/5270> (Accessed: 19 October 2021).
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1958) 'How to choose a leadership pattern', *Harvard Business Review*, 36(2), pp. 95-101. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/313510177> How to choose a leadership pattern (Accessed: 1 July 2021).
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J.R. and Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Nicosia: Broken Hill.
- Udin, U. et al. (2019) 'Leadership Styles and Communication Skills at Indonesian Higher Education: Patterns, Influences, and Applications for Organization', *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), pp. 111-131. doi: [10.15388/omee.2019.10.00006](https://doi.org/10.15388/omee.2019.10.00006)
- Van Engen, M.L. and Willemsen, T. (2004) 'Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s', *Psychological Reports*, 94(1), pp. 3-18. doi: [10.2466/PRO.94.1.3-18](https://doi.org/10.2466/PRO.94.1.3-18)
- Williams, J.E. and Best D.L. (1990) *Measuring sex stereotypes: A multination study*. California: Sage Publications Inc.
- Wilson, E. (ed.) (2000) *Organizational behavior reassessed: The impact of gender*. California: Sage Publications Inc.
- Ελληνική Βιβλιογραφία
- Γρηγοριάδου, Π. (2021) 'Η ηγεσία είναι γένους θηλυκού - Το ίδιο και η ανισότητα', *naftemporiki.gr*. Available at: <https://m.naftemporiki.gr/story/1699753/i-igesia-einai-genous-thilukou-to-idio-kai-i-anisotita> (Accessed: 23 December 2021).
- Ζαβλανός, Μ.Μ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Σταμούλη.
- Ιορδάνογλου, Δ. κ.α. (2016) *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Κυριακίδης, Π.Α. (2003) 'Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία', *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 2, pp. 9-44. doi: [10.12681/jret.948](https://doi.org/10.12681/jret.948)



Καραμπίνη, Τ. (2017) 'Γυναίκα και ηγεσία Πάνε τελικά μαζί;' *Fortune Greece*. Available at: <https://www.fortunegreece.com/article/gineka-ke-igesia-pane-telika-mazi/> (Accessed: 23 December 2021).

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Παντελίδου-Μαλούτα, Μ. (2002) *Το φύλο της Δημοκρατίας*. 3η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τζάνη, Μ. και Κεχαγιάς, Χ. (2005) *Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών*. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Τριαντάρη, Σ.Α. (2020) *Ηγεσία-Θεωρίες Ηγεσίας: Από τον Αριστοτελικό ρήτορα στον σύγχρονο ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Σταμούλη.

Χυτήρης, Λ. (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμό και Επιχειρήσεις*. 3η έκδοση. Αθήνα: Interbooks.