



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΜΕΣΑ & ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΝΕΑ ΜΕΣΑ & ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΑ



Γυναίκες-ηγέτες στα Νέα Μέσα και την επικοινωνία.
Ο ρόλος της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χριστίνα Δαμάσκου

Αθήνα, 2018

Τριμελής Επιτροπή

Δήμητρα Ιορδάνογλου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου
(Επιβλέπουσα)

Μαριάννα Ψύλλα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Μάρθα Μιχαλίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Χριστίνα Δαμάσκου, 2018

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

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

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ / ABSTRACT	4/5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	7
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	7
2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	12
2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ	12
2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	15
2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	17
2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	19
3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	26
4. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	28
5. Η ΙΔΙΟΣΥΓΚΡΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	30
6. ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ	34
7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΕ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	38
8. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	41
8.1 ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ (ΣΝ)	41
8.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	44
8.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	46
8.4 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ	48
8.5 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	50
9. ΤΑ ΝΕΑ ΜΕΣΑ	54
10. ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ, ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	55
11. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ	56
11.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	56
11.2 ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	56
11.3 ΓΥΝΑΙΚΑ, ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	58
11.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ	60
11.5 ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΞΕΠΕΡΝΟΥΝ ΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΟΧΗΣ	62
11.6 ΤΑ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύμφωνα με την επικρατούσα άποψη, οι γυναίκες εμφανίζονται πιο δυνατές από τους άνδρες ως προς τις επικοινωνιακές/κοινωνικές δεξιότητες. Μια τέτοια άποψη γίνεται ακόμα πιο ενδιαφέρουσα αν αναλογιστεί κανείς και τα διάφορα άλλα ερευνητικά ευρήματα που έχουν δημοσιευτεί και δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) μπορεί να θεωρηθεί χαρακτηριστικό πιο σημαντικό από το IQ, τουλάχιστον σε ότι αφορά την ηγεσία. Με μια πρώτη ματιά στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, μπορούμε να πούμε ότι στη σημερινή οικονομία η ανάγκη για τις “θηλυκές” ηγετικές δεξιότητες φαίνεται να μεγαλώνει, καθώς παρατηρείται η υιοθέτηση τους από όλο και περισσότερους επιχειρηματίες –άνδρες και γυναίκες- μέσα στους διάφορους οικονομικούς οργανισμούς. Στην παρούσα εργασία η παραπάνω παρατήρηση εξετάζεται σε συνάρτηση με το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο ακολουθεί τις εξελίξεις της τεχνολογίας . Πολλές επιχειρήσεις πια -ακόμα κι αν δεν πρόκειται για κατ’ εξοχήν επιχειρήσεις μέσων- χρησιμοποιούν τα νέα μέσα και τεχνολογίες, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.ά. Σε ένα τέτοιο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η μεταβολής της ζήτησης για τις “γυναικείες” επικοινωνιακές ηγετικές δεξιότητες επίσης μεταβάλλεται. Για την απόδειξη της παραπάνω υπόθεσης στην παρούσα εργασία ως μεθοδολογία έχει χρησιμοποιηθεί η βιβλιογραφική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, γυναίκες, συναισθηματική νοημοσύνη, Νέα Μέσα, επικοινωνία

ABSTRACT

According to conventional wisdom, women seem to be stronger than men in respect to communicational and social skills. This point of view becomes far more interesting if we take into consideration that as other studies suggest, emotional intelligence (EQ) can be more important than IQ, at least in terms of leadership. With a quick view to the modern work environment, we can suggest that in today's economy the need for these "feminine" leadership qualities seems to grow since research shows their use becomes more frequent from both male and female entrepreneurs in all kind of organizations. In this study, we will examine this attestation together with the evolution of the modern work environment as well as the evolution of technology. Many organizations -even if they are not per se media organizations- make use of the new media and the new technologies, e-commerce, social media etc. In such varying environment, the change in demand for the "feminine" communicational leadership qualities is changing too. In order to validate this hypothesis, in present study we will use literature review as research methodology.

Keywords: Leadership, women, emotional intelligence, new media, communication

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα τελευταία τεχνολογικά επιτεύγματα, για να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και τις καινοτόμες ιδέες τους. Τα τελευταία χρόνια τα Νέα Μέσα όπως ονομάζονται αποτελούν ένα σύνολο ψηφιακών εργαλείων που έχει στην διάθεσή του ο σύγχρονος επιχειρηματίας για να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Χαρακτηριστικά τα Νέα Μέσα αναφέρονται στην χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Social Media), τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς και σε όλα τα ψηφιακά εργαλεία που προωθούν την επιχειρηματικότητα μέσα στο διαδίκτυο.

Η έννοια του ηγέτη και των ηγετικών μεθόδων έχει πάρει τεράστια διάσταση στην διεθνή βιβλιογραφία, και αποτελεί πυλώνα της επιτυχημένης επιχειρηματικότητας. Ο ρόλος των δύο φύλων κατά την άσκηση ηγεσίας διαφέρει πολύ και οι προσεγγίσεις τους παρουσιάζουν μια πληθώρα αντιδράσεων και προκλήσεων. Άμεση σύνδεση με τον ρόλο ενός ηγέτη και τις ηγετικές μεθόδους που χρησιμοποιεί έχει η έννοια της συναισθητικής νοημοσύνης. Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει στραφεί εδώ και πολλά χρόνια στην μελέτη αυτού του ξεχωριστού είδους νοημοσύνης, που παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση και εφαρμογή βέλτιστων ηγετικών μεθόδων. Ο ρόλος και η εφαρμογή της ηγεσίας και η σύνδεσή της με την συναισθηματική νοημοσύνη έχει παρατηρηθεί πολύ κάτω από το πρίσμα των δύο φύλων. Οι άντρες και οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές στον τρόπο αντίληψης της πραγματικότητας, κάτι που επηρεάζει πολύ την ηγετική τους ικανότητα και την εφαρμογή επιχειρηματικών πλάνων. Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθεί ο ρόλος της γυναίκας ως ηγέτη και οι διαφορές της με την αντιμετώπιση των ηγετικών ρόλων από τον άντρα. Επιπλέον θα τονιστεί η διαφορετικότητα σε βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα της γυναίκας και η αποδοτικότητά της στην διαχείριση επιχειρηματικών σχεδίων. Όλα τα παραπάνω θα σκιαγραφήσουν ένα υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα διερευνηθεί ο σύγχρονος ρόλος της γυναίκας ως ηγέτη, με την χρήση των Νέων Μέσων. Ποια γυναικεία χαρακτηριστικά δηλαδή θα είναι απαραίτητα στις μελλοντικές επιχειρήσεις οι οποίες θα κάνουν εκτεταμένη χρήση των Νέων Μέσων για να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. Η έννοια της ηγεσίας

Ο όρος ηγεσία ακόμα και σήμερα είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Ο όρος αυτός είναι μία λέξη η οποία έχει αποκτήσει ιδιαίτερη επιστημονική σημασία χωρίς όμως να έχει προσδιοριστεί επακριβώς. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει ακριβής ορισμός της έννοιας και έτσι συχνά οι ερευνητές ορίζουν την έννοια της ηγεσίας με βάση τη διαφορετική προοπτική που έχει ο καθένας αλλά και τις διαφορετικές πτυχές τις οποίες επιθυμούν να αναλύσουν περαιτέρω. Έπειτα από μία περιεκτική έρευνα της έννοιας ο Stogdill έφτασε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τόσοι ορισμοί της έννοιας της ηγεσίας, ίσοι με τους ανθρώπους που προσπάθησαν να προσδιορίσουν την έννοια αυτή (Stogdill, 1974).

Περαιτέρω βλέπουμε τον όρο της ηγεσίας να ορίζεται όσον αφορά τις διαδικασίες της ομάδας, επιρροές, προσωπικότητα, συμμόρφωση, πειθώ, δύναμη, επίτευξη στόχων, διαφοροποίηση ρόλου, αλληλεπίδραση και ένας συνδυασμός δύο ή περισσότερων από αυτά. Στη βιβλιογραφία, οι περισσότεροι ορισμοί της ηγεσίας αντικατοπτρίζουν την παραδοχή ότι πρόκειται για μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, σύμφωνα με την οποία ασκείται εσκεμμένη επιρροή από ένα άτομο πάνω σε άλλους για να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες και τις σχέσεις σε μια ομάδα ή μία οργάνωση. Ωστόσο, οι πολυάριθμοι προτεινόμενοι ορισμοί για την ηγεσία φαίνεται να μην έχουν τίποτα άλλο κοινό. Ο ορισμός της ηγεσίας διαφέρει σε αυτούς στους οποίους ασκείται η επιρροή, τον προοριζόμενο σκοπό για την επιρροή αυτή, τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η επιρροή και την έκβαση της προσπάθειας για επιρροή. Οι διαφορές αυτές μεταξύ των ερευνητών όσο αφορά την επεξήγηση της ηγεσίας οδήγησαν σε διαφορές ως προς την επιλογή των φαινομένων που ερευνούνται, καθώς και οι διαφορές στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, οι Hemphill και Coons ορίζουν την ηγεσία ως «τη συμπεριφορά ενός ατόμου κατά τη διάρκεια της προσπάθειάς του να οργανώσει και να διευθύνει μία ομάδα ανθρώπων προς ένα κοινό στόχο» (Hemphill & Coons, 1957). Σύμφωνα με τον Ρόμπινς η ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις μια ομάδα ανθρώπων προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων (Robins, 2001). Οι Tosi, Rizzo και Κάρολ πρότειναν ότι « η ηγεσία είναι

διαπροσωπικές επιρροές κατά τις οποίες ένα άτομο είναι σε θέση να αποκτήσει συμμορφωθεί από κάποιον άλλο προς την κατεύθυνση των επιθυμητών στόχων μίας οργάνωσης » (Tossi, Rizzo & Carrol, 1990).

Παρά την πληθώρα τρόπων με τους οποίους η έννοια της ηγεσίας έχει γίνει αντιληπτή ανά χρονικές περιόδους, αρκετά σημαντικό στοιχείο της παραμένει η διαδραστικότητα. Η ηγεσία είναι μία διαδικασία διαπροσωπικής επιρροής. Ορίζοντας την ηγεσία ως μια διαδικασία σημαίνει ότι το βάρος δίνεται όχι τόσο στα γνωρίσματα ή τα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ένας ηγέτης αλλά στην αλληλεπίδραση, τη διαδικασία ανταλλαγής απόψεων και σκέψεων μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του ή ακόμα καλύτερα των ατόμων που έχει διαλέξει να αποτελούν την ομάδα του. Η λέξη διαδικασία συνεπάγεται ότι ένας ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται. Ως εκ τούτου, η ηγεσία μπορεί να εμφανιστεί οπουδήποτε μέσα σε ένα οργανισμό. Πράγματι ηγετικές πράξεις και συμπεριφορές μπορεί να υιοθετηθούν από το καθέναν μέσα σε έναν οργανισμό και δεν περιορίζονται μόνο σε όσους κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις (Renz, & Herman, 2016).

Κατά συνέπεια, η ηγετική συμπεριφορά δεν περιορίζεται μόνο στους διευθύνοντες συμβούλους (CEOs) των οργανισμών. Φαίνεται επίσης πως οι ενέργειες των προϊσταμένων της πρώτης γραμμής εμπνέουν τους υφισταμένους τους να εφαρμόσουν ασφαλείς διαδικασίες για την αποφυγή διακοπής της παραγωγής ή και καθυστέρησής της, όπου αυτές οι διαδικασίες μπορούν να γίνουν κατανοητές και από εργαζομένους που λειτουργούν ως πρότυπα για τους συνεργάτες τους, αναζητώντας συνεχώς τρόπους για να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τις συνθήκες εργασίας (Robins, 2001). Η ηγεσία συμπεριλαμβάνει την επιρροή και ασχολείται με το πώς ο ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς του. Η επιρροή είναι βασικό στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας, το οποίο σημαίνει ότι χωρίς επιρροή δεν υπάρχει ηγεσία. Οι διαπροσωπικές επιρροές κατευθύνονται μέσω της επικοινωνίας, και η τέχνη της πειθούς και της επιρροής αφορά στο να δίνεις κίνητρα όπως και να πείθεις. Σε περίπτωση που ένας ηγέτης επιθυμεί οι οπαδοί του να ολοκληρώσουν μια εργασία, θα πρέπει προηγουμένως να τους έχει επεξηγήσει και να τους έχει κάνει ξεκάθαρο τι ακριβώς συμπεριλαμβάνει η 'δουλειά' που τους έχει ανατεθεί όπως επίσης και να εξηγήσει τις προσδοκίες που έχουν δημιουργηθεί. Για το λόγο αυτό, η επικοινωνία είναι ένα ζωτικής σημασίας συστατικό. Οι ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα από την ενεργή ακρόαση και την αποσαφήνιση εννοιών ενώ

ταυτόχρονα οδηγούν τις εξελίξεις σε περιπτώσεις αλλαγής κουλτούρας και δομής. Επιπλέον, για να δοθεί κίνητρο σε ανθρώπους να κάνουν κάτι, ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να τους παρακινήσει και να τους δείξει ποιο θα είναι το όφελος για εκείνους. (Antonakis & House, 2013).

Όπως είναι γνωστό, οι περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται προς ικανοποίηση των αναγκών τους. Έτσι, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να αναγνωρίσουν ότι διαφορετικά άτομα παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα, κι έτσι μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως για παράδειγμα, αμοιβές, επιδόματα, διάφορες άλλες ανταμοιβές, καθώς και να ανασχεδιαστεί μία θέση με βάση τα προσόντα του εκάστοτε ατόμου. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η θετική ενίσχυση μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην επίτευξη των προσωπικών στόχων κάθε εργαζόμενου ώστε να φτάσει τελικά στην ικανοποίηση της ανάγκης που επιθυμεί μέσα σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία της ηγεσίας δεν διαχωρίζεται από το μέρος στο οποίο αυτή ασκείται. Περιλαμβάνει επιρροές σε μια ομάδα ατόμων που έχουν έναν κοινό σκοπό, όπως μια ομάδα που εκτελεί μικρές εργασίες, μια κοινοτική ομάδα ή μια μεγαλύτερη ομάδα που αποτελεί μια ολόκληρη οργάνωση (Spillane, 2009).

Ως εκ τούτου, πτυχές μιας ομάδας εργασίας, συμπεριλαμβανομένου των αρχών του μεγαλύτερου οργανισμού, καθώς και των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών της κοινωνίας της οποίας αποτελεί μέρος η ομάδα εργασίας, είναι σημαντικές επιρροές οι οποίες θα πρέπει να ρυθμίζονται από την ηγεσία. Όπως ακριβώς η ηγεσία συμπεριλαμβάνει την αδιάσπαστη προσοχή στους στόχους, είναι απαραίτητο να κατευθύνει την ομάδα ατόμων προς ένα σύνολο στόχων επίσης. Οι ηγέτες κατευθύνουν τις ενέργειές τους προς τα άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι μαζί. Ως εκ τούτου, η ηγεσία παρουσιάζεται και έχει επιπτώσεις μέσα στο πλαίσιο στο οποίο τα άτομα κινούνται προς ένα στόχο. Αυτό το στοιχείο της ηγεσίας έχει υποστηριχθεί ως η βασική διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης (Antonakis & House, 2013).

Ο DuBrin θεωρεί ότι βασική προϋπόθεση και χαρακτηριστική λειτουργία ενός ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα όραμα (αποστολή ή ατζέντα) για την οργάνωση. Ο ηγέτης καθορίζει τους συγκεκριμένους στόχους, καθώς και τη στρατηγική για την επίτευξη

αυτών. Σε αντίθεση με τον ηγέτη, η βασική λειτουργία του διαχειριστή/διευθυντή είναι να υλοποιήσει το όραμα όχι να το συλλάβει. Ο διευθυντής μαζί με την ομάδα του είναι εκείνοι που θα αποφασίσουν τα μέσα και τους τρόπους με τους οποίους θα είναι αποτελεσματικοί έτσι ώστε να καταφέρουν τους στόχους που έχει θέσει ο ηγέτης για να ολοκληρωθεί το όραμά του. Σε γενικές γραμμές, όπως συμβαίνει άλλωστε και με τις περισσότερες από τις δομές στις κοινωνικές επιστήμες, η προσπάθεια επακριβούς ορισμού της ηγεσίας θα ήταν μάλλον αυθαίρετη και πολύ υποκειμενική. Ορισμένοι ορισμοί μπορεί να είναι πιο χρήσιμοι από ό, τι άλλοι, αλλά δεν υπάρχει ένας «σωστός» ορισμός (DuBrin, 2015). Προς το παρόν, κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιούνται οι διάφορες εκδοχές της ηγεσίας ως αποτέλεσμα παρατηρήσεων από διαφορετικές οπτικές γωνίες σχετικά με το πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο αυτό. Σε μία έρευνα εξ' άλλου, ο λειτουργικός ορισμός της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το σκοπό του ερευνητή. Έχοντας ως βάση τα σημαντικότερα στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία, και με σκοπό να μελετήσουν την επίδραση της ηγεσίας και της οργανωτικής κουλτούρας στη διαχείριση γνώσης, οι Yukl και Van Fleet όρισαν τον όρο ως εξής: “η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ορίζονται οι στόχοι και οι στρατηγικές μιας ομάδας ή οργάνωσης, επηρεάζοντας τους ανθρώπους μιας οργάνωσης με τρόπο αναγκαίο για την υλοποίηση των στρατηγικών και την επίτευξη των στόχων, επηρεάζοντας την ομάδα συντήρησης και αναγνώρισης και επηρεάζοντας την κουλτούρα του οργανισμού” (Yukl & Van Fleet, 1982).

Σε αυτό τον ορισμό της ηγεσίας περιλαμβάνεται και η παρακίνηση των ατόμων δίνοντάς τους κίνητρα, όπως και η διαμόρφωση των στόχων του οργανισμού καθώς και η διατήρηση της κουλτούρας της ομάδας και του οργανισμού. Έτσι, η ηγεσία αναφέρεται τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό επίπεδο καθώς επίσης και στο σύνολο της κουλτούρας ενός οργανισμού. Επιπλέον, η ηγεσία θεωρείται ως συνολική διαδικασία, η εστίαση γίνεται στο τι *κάνει* ο ηγέτης και όχι το τι *είναι* ο ηγέτης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις διάφορες περιγραφές όσον αφορά τη συμπεριφορά του ηγέτη και τη χρησιμότητά τους (DuBrin, 2015). Ενώ οι οργανισμοί χρειάζονται ικανούς διευθυντές στο να διατυπώσουν ένα λεπτομερές σχέδιο το οποίο θα μπορεί να εποπτεύει την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, οι ηγέτες χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα όραμα για το μέλλον, και να εμπνεύσουν τα οργανωτικά μέλη να θέλουν να επιτύχουν αυτό το όραμα. Έτσι, ένα κοινό και ισχυρό όραμα, μια κουλτούρα που καλλιεργεί και προωθεί την μάθηση

καθώς χρησιμοποιεί μια κοινή βάση γνώσεων, έχει συγκεκριμένη δομή, η οποία προωθεί την ευρεία χρήση γνώσεων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και αποτελεί βασική αρχή για τη δημιουργία μίας οργάνωσης η οποία βασίζεται στη γνώση και τη μετάδοση αυτής στα μέλη της (Yukl & Van Fleet, 1982).

2. Θεωρίες ηγεσίας

Η σύγχυση όσον αφορά τον ορισμό της ηγεσίας επεκτείνεται επίσης και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με αυτή. Η δυσκολία διαφαίνεται και από την εστίαση των περισσότερων ερευνητών σε μια εις βάθος ανάλυση του όρου χωρίς όμως να συμπεριλαμβάνουν τα ευρήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες άλλων ερευνητών. Μέχρι τώρα, η ηγεσία είχε μελετηθεί με διάφορους τρόπους ανάλογα με τον ερευνητή όσο αφορά την αντίληψη της ηγεσίας και τις μεθοδολογικές προτιμήσεις τους (Northouse, 2018). Οι περισσότερες έρευνες για την ηγεσία έχουν επικεντρωθεί μόνο στην προσωπικότητα του ηγέτη στο παρελθόν αλλά και στις πράξεις του. Λόγω των ταχύτατων εξελίξεων και μεταβολών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και όχι μόνο, η κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι μια τεράστια πρόκληση. Οι τρέχουσες έρευνες για την ηγεσία κατά συνέπεια έχουν αλλάξει τον προσανατολισμό των ερευνητών. Ένας ικανός ηγέτης μπορεί να κάνει τη διαφορά όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, το στυλ ηγεσίας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επηρεασμού της ομάδας ή του οργανισμού. (Robins, 2001).

2.1 Η θεωρία των προσωπικών γνωρισμάτων

Η προσέγγιση που αναφέρεται στα γνωρίσματα είναι μία από τις πρώτες συστηματικότερες προσπάθειες για τη μελέτη της ηγεσίας. Υποθέτοντας ότι θα μπορούσε να βρεθεί μια σειρά από επιμέρους γνωρίσματα αποτελεσματικών ηγετών, η θεωρία των προσωπικών γνωρισμάτων επιχειρεί να προσδιορίσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (σωματικά, πνευματικά, προσωπικότητας) που συνδέονται με την επιτυχία της ηγεσίας, βασιζόμενα σε έρευνες όπου τα διάφορα χαρακτηριστικά οδηγούν σε ορισμένα κριτήρια επιτυχίας (Neck & Houghton, 2006).

Οι ηγέτες, σύμφωνα με αυτήν την άποψη, υποτίθεται πως είναι σχεδόν πάντα άνδρες και πιστεύεται ότι έχουν κληρονομήσει συνδυασμούς γνωρισμάτων που τους διακρίνουν από τους ακολούθους τους. Η βασική ιδέα ήταν ότι αυτοί που προορίζονται να είναι ηγέτες έχουν γεννηθεί με ειδικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά

που θα τους επιτρέψουν να οδηγούν άλλους και να μην καθοδηγούνται από άλλους. Επιπλέον μελετήθηκαν μέσα από προσωπικές έρευνες με ηγέτες, τα γνωρίσματα των ηγετών. Αυτό έγινε με παρατήρηση της συμπεριφοράς τους σε διάφορες καταστάσεις, από την επιλογή των συνεργατών τους, με χαρακτηρισμό από τους παρατηρητές καθώς επίσης και από την ανάλυση των βιογραφικών στοιχείων (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Δυστυχώς, η αναζήτηση για μια λίστα των γνωρισμάτων του χαρακτήρα που θα οδηγούν σε αποτελεσματική ηγεσία δεν ήταν επιτυχής. Κατά την κατηγοριοποίηση των διαφορετικών ηγετών βάση ποιότητας, αρκετοί αποτελεσματικοί ηγέτες αναφέρθηκαν σε ένα σύνολο κοινών χαρακτηριστικών, ταυτόχρονα όμως αυτοί αμφισβητήθηκαν καθώς ένας άλλος ηγέτης στην ίδια έρευνα δεν εμφάνιζε κανένα από τα κοινά γνωρίσματα των υπολοίπων, αλλά ένα εξ' ολοκλήρου διαφορετικό σύνολο. Επιπλέον, μελετήθηκαν πολλά είδη χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένων αυτών που σχετίζονται με την εμφάνιση, το κοινωνικό υπόβαθρο, τη νοημοσύνη και τις δυνατότητες, την προσωπικότητα και τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία και τις κοινωνικές δεξιότητες (Neck & Houghton, 2006). Μετά από μια μεγάλη βιβλιογραφική ανασκόπηση, φαίνεται ότι δεν υπάρχει συνεκτικό σύνολο χαρακτηριστικών το οποίο να διαφοροποιεί τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες σε μια ποικιλία από καταστάσεις, όπως και ένα οριστικό σύνολο χαρακτηριστικών το οποίο να μπορεί να εγγυηθεί την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ένας άλλος περιορισμός στη μέθοδο αυτή της προσέγγισης των γνωρισμάτων είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τα προσωπικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα ηγετών δεν συμπεριλαμβάνει τις επιπτώσεις από την επιλεκτική διαδικασία. Ο Northouse για παράδειγμα (Northouse, P. G. 2018) υποστηρίζει ότι ένα άτομο με χαρακτηριστικά ηγέτη που υπήρξε ηγέτης σε μία συγκεκριμένη κατάσταση, δεν μπορεί κατ' ανάγκη να είναι ηγέτης σε μια άλλη κατάσταση. (Northouse, 2018).

Ομοίως, ο Ρόμπινς (Robins, 2001) δήλωσε ότι το « η δυνατότητα των γνωρισμάτων ώστε να μπορεί να γίνει πρόβλεψη της ηγεσίας σε πολλούς οργανισμούς είναι μάλλον περιορισμένη». Κατά συνέπεια, αντί η ηγεσία να προσδιοριστεί ως ένα χαρακτηριστικό που κάποιοι άνθρωποι έχουν, ο ορισμός της επαναδιατυπώθηκε ως μια σχέση μεταξύ ανθρώπων σε μια κοινωνική κατάσταση. Οι προσωπικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία εξακολουθούν να είναι σημαντικοί, αλλά

προβάλλεται ο ισχυρισμός ότι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με βάση τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Η θεωρία των προσωπικών γνωρισμάτων της ηγεσίας έχει επικριθεί για την αποτυχία της να εξετάσει τα χαρακτηριστικά σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Robins, 2001).

Παρόλο που έχει εμβαθύνει στην αναγνώριση ορισμένων χαρακτηριστικών, έχει παραλείψει να απευθυνθεί στο πώς τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας και την εργασία τους, το οποίο έχει προταθεί ως ένα βασικό στοιχείο της ηγεσίας. Στην προσπάθεια να εξακριβωθούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηγεσίας, οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στη σχέση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, αλλά δεν προσπάθησαν να συνδέσουν τα χαρακτηριστικά αυτά με τα αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα ή η ικανοποίηση του εργαζόμενου. (Northouse, 2018) Ένα άτομο μπορεί να παρουσιάζει χαρακτηριστικά της ηγεσίας, και άλλοι μπορεί να βλέπουν το πρόσωπο αυτό ως ηγέτη, αλλά αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο ηγέτης είναι επιτυχής στον επηρεασμό της ομάδας για την επίτευξη των στόχων της. Παρά τους εν λόγω περιορισμούς, η προσέγγιση αυτή των γνωρισμάτων χρησιμοποιείται. Τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μια αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για την προσέγγιση αυτή, εξηγώντας πώς τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν την ηγεσία. Οι Kirkpatrick και Locke περαιτέρω υποστηρίζουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι στην πραγματικότητα τύποι ανθρώπων που μπορούν να αναγνωριστούν κοιτώντας βασικά σημεία. Όπως χαρακτηριστικά διατυπώνουν «είναι απόλυτα σαφές ότι οι ηγέτες δεν είναι σαν τους άλλους ανθρώπους». Η έννοια, εν συνεχεία, είναι ότι συγκεκριμένα γνωρίσματα δεν καθορίζουν αμετάβλητα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητες (Kirkpatrick & Locke, 1996). Προβάλλεται έτσι ο ισχυρισμός ότι πολύ λίγοι άνθρωποι κατέχουν κάθε κρίσιμο χαρακτηριστικό σε ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο. Αν ένα άτομο έχει ένα ή περισσότερα από αυτά τα σχετικά χαρακτηριστικά, αυξάνονται οι πιθανότητες για επιτυχή ηγεσία. Αυτά τα χαρακτηριστικά παρέχουν δυνατότητες, αλλά άλλοι παράγοντες, όπως δεξιότητες, στάσεις, εμπειρία, και ευκαιρίες μπορούν να προσδιορίσουν αν οι δυνατότητες ενός ηγέτη πρόκειται να αξιοποιηθούν. Είναι γενικώς αποδεκτό το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά μόνο δεν επαρκούν για να εξηγήσουν την ηγεσία. Ο Peter Drucker πιστεύει ότι ένας ηγέτης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί από μια συγκεκριμένου τύπου προσωπικότητα, στυλ, ή ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Περαιτέρω, ένας ηγέτης πρέπει να γίνει αντιληπτός από τα χαρακτηριστικά του, τα αποτελέσματα, να

αποτελεί παράδειγμα για τους άλλους καθώς επίσης και από τις ευθύνες που αναλαμβάνει (Drucker, 2012).

2.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

Οι θεωρητικοί που εξετάζουν την συμπεριφορά, εργάζονται για την ανάπτυξη μιας πιο κατανοητής έννοιας του τι κάνουν οι ηγέτες πραγματικά στις θέσεις τους και πώς τέτοιες συμπεριφορές συντελούν στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η υπεροχή της θεωρίας αυτής και η μεγάλη ποσότητα ερευνών σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να εξηγηθεί από τη βασική ιδέα ότι οι ηγέτες έχουν να αντιμετωπίσουν δύο διαφορετικές αλλά αλληλένδετες καταστάσεις: πρέπει να ολοκληρώνουν μια εργασία, και πρέπει να το πράξουν αυτό μέσω των προσπαθειών εκείνων που μπορούν να καθοδηγήσουν. Οι ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να μελετηθούν, αναλύοντας τι πρέπει να γίνει σε σχέση με την εκπλήρωση της αποστολής του κάθε ηγέτη διατηρώντας παράλληλα τις προσπάθειες των ανθρώπων να εκτελούν τα καθήκοντά τους (Conger & Kanungo, 1987). Η διαφορά μεταξύ της θεωρίας των γνωρισμάτων και της θεωρίας της συμπεριφοράς, έγκειται σε υποκείμενες υποθέσεις. Αν η θεωρία των γνωρισμάτων είναι έγκυρη, τότε η ηγεσία είναι κάτι που αποκτάται εκ γενετής. Από την άλλη πλευρά, εάν οι μελέτες για την συμπεριφορά εμφανίστηκαν ως κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες της ηγεσίας, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν ώστε να γίνουν (καλύτεροι) ηγέτες. Η ίσως πιο εμπεριστατωμένη και ευρεία χρησιμοποιούμενη συμπεριφοριστική θεωρία ηγεσίας έχει προκύψει από έρευνα στο Κρατικό Πανεπιστήμιο του Οχάιο στα τέλη της δεκαετίας του 1940. Το επίκεντρο ήταν τα αποτελέσματα των στυλ ηγεσίας σε σχέση με την απόδοση της ομάδας. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη δύο σημαντικών διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς, την προστακτική δομή και τη δομή της κατανόησης (Avolio, 2007).

Η προστακτική δομή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης είναι πιθανό να καθορίσει τη δομή και να προβεί στο επιμερισμό των ρόλων, τόσο στο δικό του όσο και σε εκείνων των εργαζομένων, κατά την προσπάθεια επίτευξης του στόχου. Η δομή της κατανόησης περιλαμβάνει συμπεριφορές που βοηθούν, αναζητούν το σεβασμό και τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων του. Η πλειοψηφία των μελετών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η

προστακτική δομή είναι συνήθως αυτή που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην απόδοση της εργασίας, ενώ η δομή της κατανόησης θεωρείται ότι συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και μικρότερο κύκλο εργασιών. Επίσης, τα ευρήματα από αυτές τις μελέτες υποδεικνύουν ότι χρειάζεται κάποια ισορροπία μεταξύ της προστακτικής και της δομής κατανόησης προκειμένου να ικανοποιούνται τόσο οι ανάγκες των εργαζόμενων όσο και οι οργανωτικοί στόχοι (Dumdum, Lowe & Avolio, 2013).

Ωστόσο, ένας ηγέτης ο οποίος στην ίδια έρευνα σημείωσε υψηλό σκορ τόσο στην προστακτική δομή όσο και στην δομή κατανόησης δεν απέδωσε θετικό αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, ο καθορισμός του πώς ένας ηγέτης μπορεί να συνδυάσει ιδανικά συμπεριφορές από τις δύο δομές, αποτελεί το κύριο θέμα για τους ερευνητές σε συνάρτηση πάντα με το στυλ προσέγγισης. Ερευνητές από το Πανεπιστήμιο του Michigan διερεύνησαν επίσης το κομμάτι που αφορά στη συμπεριφορά του ηγέτη. Στόχος τους ήταν να προσδιορίσουν τις σχέσεις μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς, διεργασίας της ομάδας και μετρήσεις απόδοσης της ομάδας. Η μελέτη κατηγοριοποίησε τρεις τύπους συμπεριφοράς και διαφοροποίησε την αποτελεσματική από τη μη αποτελεσματική ηγεσία: προσανατολισμένη συμπεριφορά βάση στόχου, προσανατολισμένη συμπεριφορά βάση σχέσης και συμμετοχική ηγεσία. Τα αποτελέσματα έμοιαζαν με εκείνα από την έρευνα του Οχάιο, δεδομένου ότι η προσανατολισμένη συμπεριφορά βάση στόχου έχει ομοιότητες με την προστακτική δομή και η δομή της κατανόησης έχει ομοιότητες με την προσανατολισμένη συμπεριφορά βάση σχέσης. Μία ακόμη προσέγγιση με βάση τη συμπεριφορά για την ηγεσία πρότειναν οι Blake & Mouton έτσι ώστε να διαμορφωθεί το γνωστό Managerial Grid. Το Managerial Grid έχει δύο διαστάσεις που μετρούν το επίπεδο της ανησυχίας του διευθυντή για τους ανθρώπους και την ανησυχία του για την παραγωγή. Οι διαστάσεις αυτές είναι παρόμοιες με εκείνες του πανεπιστημίου του Οχάιο δηλαδή την προστακτική δομή και την δομή κατανόησης αλλά και με εκείνες από τις μελέτες του πανεπιστημίου του Μίσιγκαν που προσανατολίζονται τόσο στην εργασία όσο και στις σχέσεις συμπεριφοράς (Blake & Bidwell, 1962).

Εν ολίγοις, οι ερευνητές μελετούν τη προσέγγιση με βάση τη συμπεριφορά και καθόρισαν ότι η ηγεσία αποτελείται από ουσιαστικά δύο γενικούς τύπους συμπεριφοράς: συμπεριφορά με βάση την εργασία και συμπεριφορά με βάση την σχέση. Ο κεντρικός σκοπός της προσέγγισης ως προς τη συμπεριφορά είναι να

εξηγήσει πώς οι ηγέτες συνδυάζουν αυτά τα δύο είδη των συμπεριφορών έτσι ώστε να επηρεάσουν τους υφισταμένους σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί ένας στόχος. Μερικά πλεονεκτήματα της προσέγγισης ως προς τη συμπεριφορά πέρα από την προσέγγιση γνωρισμάτων έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία. Αυτά περιλαμβάνουν: συμπεριφορές οι οποίες μπορούν να διδαχθούν, συμπεριφορές που μπορούν να μετρηθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια και συμπεριφορά που μπορεί να παρατηρηθεί πιο αντικειμενικά. Η έρευνα σχετικά με την προσέγγιση του στυλ δεν απέδειξε επαρκώς πώς το στυλ ηγετών συσχετίζεται με τα αποτελέσματα απόδοσης. Λόγω της έλλειψης της εξέτασης των καταστάσεων και παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία, οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να καθιερώσουν μια σταθερή σύνδεση μεταξύ εργασιών και σχέση συμπεριφοράς, και τα αποτελέσματα όπως το ηθικό, η ικανοποίηση από την εργασία και η παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, όσον αφορά την προοπτική της διαχείρισης των γνώσεων, στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την εξέλιξη των εν λόγω συμπεριφορών που οδηγούν σε εις βάθος γνώση της διαχείρισης πρωτοβουλιών (Odumeru & Ogbonna, 2013).

2.3 Η θεωρία προσέγγισης της περίπτωσης

Η ιδέα ότι το στυλ ηγεσίας ή η συμπεριφορά πρέπει να μεταβάλλεται σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των καταστάσεων, οδήγησε σε μια έξαρση των θεωριών περί της κατάστασης ή της έκτακτης ανάγκης. Η βασική προϋπόθεση πίσω από αυτές τις προσεγγίσεις είναι ότι καμία μέθοδος δεν θα είναι πάντα η καλύτερη μέθοδος. Οι διαφορές στις προσωπικότητες των ηγετών, στις προσωπικότητες των ομάδων, στο είδος της εργασίας που πρέπει να ολοκληρωθεί, στο τι είναι επείγον ή και ποια η σημασία της εργασίας, στο βαθμό της δομής εργασιών, στην ικανότητα και τεχνογνωσία των μελών των ομάδων, και σε πολλούς άλλους παράγοντες, όλα αυτά μαζί καθορίζουν τι θα ήταν πιο κατάλληλο και αποτελεσματικότερο μέσα σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Dumdum, Lowe & Avolio, 2013).

Σε ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα έκτακτης ανάγκης από τη σκοπιά της αποτελεσματικής ηγεσίας, ο Fiedler κάνει λόγο για τις οργανωτικές μεταβλητές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι το πιο

επιτυχημένο ύφος ηγεσίας εξαρτάται από μεταβλητούς παράγοντες στην ηγετική κατάσταση όπως η θέση ισχύος, η δομή εργασιών και οι σχέσεις ηγέτη-μελών ομάδας (Fiedler, 2006).

Η παραδοχή της θεωρίας του βασίζεται στην υπόθεση ότι το προσωπικό στυλ ηγεσίας του αρχηγού παραμένει σταθερό, κι έτσι θα πρέπει να γίνουν τροποποιήσεις στην κατάσταση για να ενεργοποιηθεί ο συγκεκριμένος ηγέτης και να γίνει πραγματικά αποτελεσματικός. Η πλέον συμφέρουσα κατάσταση για τους ηγέτες έτσι ώστε να επηρεάσουν τους οπαδούς τους, είναι μια κατάσταση που κατά κύριο λόγο θα άρεσε στα μέλη της ομάδας (καλές σχέσεις ηγέτη-μελών), ο ηγέτης θα έχει ισχυρή θέση (ισχυρή θέση εξουσίας), και θα πρέπει να κατευθύνει μια καλά καθορισμένη εργασία (Fiedler, F. E. 2006). Τα στοιχεία αυτά μπορούν να συνδυαστούν για να περιγράψουν διαφορετικές καταστάσεις και να καθορίσουν το επίπεδο ελέγχου που έχει ένας ηγέτης πάνω στο χειρισμό μιας κατάστασης. Ένα διαφορετικό μοντέλο ηγεσίας σε περιπτώσεις έκτακτης προτείνει ο House. Όπως και εκείνο του Fiedler, το μοντέλο ηγεσίας του House επιχειρεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις. Άλλες θεωρίες υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες είναι αποτελεσματικοί χάρη στις θετικές επιπτώσεις που έχουν τα κίνητρα τα οποία δίνουν στους οπαδούς τους, την ικανότητα τους για εκτέλεση εργασιών και επαγγελματική ικανοποίηση. Ένα ακόμα μοντέλο ηγεσίας περίπτωσης προσεγγίζει το θέμα ως προς τη συμμετοχή του ηγέτη. Αυτό το μοντέλο παρέχει ένα διαδοχικό σύνολο κανόνων που καθορίζουν το ποσό της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ανάλογα με τους διαφορετικούς τύπους καταστάσεων. Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην ανάγκη ενός ηγέτη να τροποποιεί το στυλ ηγεσίας του ανάλογα με την κατάσταση (Northouse, 2018) .

Πρόκειται επί της ουσίας για μια διαμετρικά αντίθετη άποψη από εκείνη του Fiedler, που υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας παραμένει σταθερό και προτείνει την αλλαγή μιας κατάστασης για να μπορεί να ‘ταιριάζει’ μέσα σε αυτή ο ηγέτης. Οι θεωρίες ηγεσίας που μελετούν το φαινόμενο ανά περίπτωση, παρουσιάζουν σαφώς πλεονεκτήματα καθώς επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες πτυχές της συμπεριφοράς και όχι γενικούς κανόνες (Fiedler, F. E. 2006). Ωστόσο, στις προσεγγίσεις αυτές σημειώνονται επίσης αδυναμίες όπως οι χρηματικές απολαβές και οι περιορισμοί, η υπεραπλούστευση της διαδικασίας λήψης απόφασης κ.ά. (Neck & Houghton, 2006).

2.4 Θεωρία συναλλαγών και θεωρία μετασχηματισμού στην ηγεσία

Παλαιότερες θεωρίες ηγεσίας συνέβαλαν στην κατανόηση της ηγεσίας και έθεσαν τις βάσεις για την ανάπτυξη μιας νέας έκδοσης θεωρίας που αφορά την αποτελεσματική ηγεσία, τη θεωρία μετασχηματισμού και συναλλακτικής ηγεσίας. Στις προηγούμενες προσεγγίσεις, η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως διαχείριση, με έμφαση στο όραμα του ηγέτη και στη μάθηση και γνώση μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Στη νέα προσέγγιση, η εστίαση είναι στα κίνητρα, την έμπνευση, την οργανωτική αφοσίωση και την τόνωση της επιπλέον προσπάθειας των ακολούθων ενός ηγέτη. Αυτή η ενότητα παρουσιάζει μια επισκόπηση της θεωρίας του μετασχηματισμού και της συναλλακτικής ηγεσίας (Spillane, 2009).

2.4.1 Η προσέγγιση του μετασχηματισμού

Τα τελευταία χρόνια, ο μετασχηματισμός και η καινοτομία των οργανισμών έχουν προκαλέσει μεγάλη ανησυχία. Οι ηγέτες κάνουν εντατικές προσπάθειες για να αλλάξει η δομή και οι διεργασίες των οργανώσεων σε όλους τους κλάδους. Οι προσπάθειες αυτές περιλαμβάνουν συρρίκνωση, καινοτομία, ανασχεδιασμό, αναδιάρθρωση. Όλα τα παραπάνω απαιτούν φυσικά ισχυρή και αποφασιστική ηγεσία. Ως αποτέλεσμα, η ηγεσία αλλάζει όλο και περισσότερο τόσο από πληροφορίες όσο και από γνώση, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες αυτές να πρέπει να μεταδοθούν σε όλους τους εργαζόμενους κάτι που είναι αρκετά δύσκολο (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Όσοι οργανισμοί μπορούν να ηγηθούν της καινοτομίας είναι πιθανό να χρησιμοποιούν μετασχηματιστική ηγεσία. Οι ερευνητές έχουν αναπτύξει διαφορετικούς αλλά συμπληρωματικούς ορισμούς της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Burns ορίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η διαδικασία μέσα από την οποία οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους πετυχαίνουν τμηματικούς στόχους με κίνητρο να πετύχουν την επιθυμητή αλλαγή που επιδιώκουν (Burns, 2003). Οι οπαδοί καθοδηγούνται από ηθικές ανάγκες, την ανάγκη να αγωνιστούν για μία ιδέα ή την ανάγκη να κρατηθεί μια ηθική στάση σχετικά με ένα θέμα, σύμφωνα με τον Burns. Η εστίαση στις ανάγκες αυτές είναι που κάνει τους ηγέτες υπεύθυνους για τους

οπαδούς τους. Οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι ότι μια μεγαλύτερη οργανωτική αποστολή καθοδηγεί τα κίνητρά τους (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Οι Bass, Avolio και Goodheim, υπογραμμίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρακινεί τους οπαδούς τους να εργαστούν για την υπέρβαση του στόχου τους και να πετύχουν ένα υψηλότερο ιδανικό σε σχέση με τις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης του καθένα σε αντιδιαστολή με την απλή ανταλλαγή σχέσεων. Οι ορισμοί αυτοί δείχνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να μπορούν να δημιουργούν ένα δυναμικό οργανωτικό όραμα που συχνά απαιτεί και μια παράλληλη μεταμόρφωση στις αξίες του οργανισμού ώστε να καταφέρουν να επιδείξουν μεγαλύτερη καινοτομία (Bass, Avolio, & Goodheim, 1987). Ο Yukl (Yukl, G. 1999). μελετά τη μετασχηματιστική ηγεσία όσον αφορά την επίδραση του ηγέτη στους ακόλουθους του. Έτσι, ο οπαδός αισθάνεται εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό προς τον ηγέτη, και είναι πρόθυμος να κάνει περισσότερα από ό, τι αρχικά αναμενόταν από εκείνον. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να αυξήσουν την συνείδηση των ακολούθων με ελκυστικό τρόπο προβάλλοντας υψηλά ιδεώδη και ηθικές αξίες όπως η ελευθερία, η ισότητα, η δικαιοσύνη, η ειρήνη, ενώ η ηγεσία τους δεν βασίζεται σε συναισθήματα όπως ο φόβος, η απληστία, η ζήλια ή το μίσος (Yukl, G. 1999). Τέτοιου είδους ηγέτες παρουσιάζουν ιδεατή επιρροή (χάρισμα), πνευματική διέγερση, και εμπνευσμένα κίνητρα. Συμπεριφέρονται ως ισχυρά πρότυπα για τους ακόλουθους τους και εμπνέουν σεβασμό, θαυμασμό, και αξιοπιστία. Τέτοιοι ηγέτες που συνήθως διαθέτουν ταυτόχρονα αυτοπεποίθηση και επιμονή, δείχνουν επίσης να είναι ιδιαίτερα ικανοί και πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους. Αυτοί οι ηγέτες συνήθως έχουν επιδείξει υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς και αποφεύγουν τη χρήση της δύναμής τους για προσωπικό κέρδος (Bass, 1990). Επιπλέον, οι ηγέτες της μετασχηματιστικής προσέγγισης δρουν με εξατομικευμένη παρατήρηση των μελών της ομάδας τους. Παρέχουν ένα υποστηρικτικό κλίμα στο οποίο προσφέρουν προσωπικά την προσοχή τους και απευθύνονται σε κάθε εργαζόμενο ατομικά. Τέτοιου είδους ηγέτες ακούνε και μοιράζονται τις ανησυχίες ενός ατόμου ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στην τόνωση της αυτοπεποίθησης του κάθε μέλους. Οι ηγέτες αυτοί καταφέρνουν να συνδέσουν τις τρέχουσες ανάγκες του εργαζομένου με την επιτυχία της αποστολής του οργανισμού (Spillane, 2009).

Επιπρόσθετα, ένας διανοητικά ικανός ηγέτης εμπνέει τους ακόλουθούς του να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, και να αμφισβητήσουν τις δικές τους πεποιθήσεις και αξίες, καθώς επίσης και εκείνες του ηγέτη τους. Αυτού του είδους η ηγεσία προωθεί την πνευματική διέγερση αλλά και την προσεκτικότερη και δημοκρατικότερη επίλυση προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα, οι ακόλουθοι ενθαρρύνονται να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις και να αναπτύξουν καινοτόμους τρόπους οι οποίοι αφορούν σε οργανωτικά θέματα (Neck & Houghton, 2006). Τέλος, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν παρέχοντας έννοιες και προκλήσεις για τους ακόλουθούς τους χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα, σύμβολα και εικόνες (Antonakis & House, 2013).

Οι ηγέτες είναι σε θέση να έχουν ακόλουθους που εμπλέκονται στο να οραματιστούν ελκυστικά συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης με την εταιρεία, δημιουργούν δηλαδή σαφείς προσδοκίες που ο ακόλουθος θέλει να συναντήσει και με αυτό τον τρόπο να αποδείξουν τη δέσμευσή τους για τους στόχους και το κοινό όραμα. Είναι σαφές ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την απόδοση των ακολούθων, όπως και τη μεγιστοποίηση των ικανοτήτων τους για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία πηγαινει πέρα από την εστίαση στην ανταλλαγή παροχών μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους. Προστατεύει το συμφέρον των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα παρακινεί τους υπαλλήλους να κοιτάζουν πέρα από τα δικά τους ατομικά συμφέροντα, στα οφέλη της ομάδας. Τους ενθαρρύνει να αποδεχθούν τις αποστολές του οργανισμού και να τις αντιληφθούν ως δικές τους (Muenjohn& Armstrong, 2008).

Οι Tichy και Devanna πιστεύουν ότι η δύναμη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η οπτικοποίηση της οργάνωσης, δηλαδή οι ηγέτες μετασχηματίζουν την οργάνωση, καθορίζοντας την ανάγκη για αλλαγή, οργανώνουν το όραμα με σκοπό να πείσουν τους ακόλουθούς του τόσο για τη βιωσιμότητα του οράματος όσο και για εκείνη της οργάνωσης, και εκφράζουν την εμπιστοσύνη στις ικανότητές των μελών της ομάδας τους να επιτύχουν αυτό το όραμα (Tichy & Devanna, 1986). Παροτρύνοντας τους ακόλουθούς τους να συμμετάσχουν σε καινοτόμους και δημιουργικούς τρόπους για την επίτευξη του προσδιορισμένου οράματός, η μετασχηματιστική ηγεσία προωθεί την κουλτούρα της δημιουργικής αλλαγής και ανάπτυξης και ταυτόχρονα διατηρεί το κύρος του οργανισμού. Παίρνουν προσωπική ευθύνη για την ανάπτυξη και εξέλιξη των ακολούθων τους. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες

αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους και πηγές έτσι ώστε να μπορέσουν να εξελίξουν τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο τους ακόλουθους τους. Επίσης τους ενθαρρύνουν να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα έτσι ώστε να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και τις ικανότητές τους για να επιτύχουν καλύτερες επιδόσεις στην αποτελεσματικότητα της δουλειάς τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία εκτίθεται πιο συχνά στα υψηλότερα κλιμάκια της οργάνωσης, ιδιαίτερα ενός οργανισμού που επιλέγει τον ηγέτη του με βάση την ικανότητά τους να μπορεί να αλλάξει και να βελτιώσει τις μονάδες εργασίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως υποκατάστατο για άλλα στυλ ηγεσίας, όπως η συναλλακτική ηγεσία. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε, ωστόσο, όπως σημειώνουν οι Renz & Herman ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αναιρεί την συναλλακτική ηγεσία, μάλλον στηρίζεται πάνω της, διευρύνοντας τα αποτελέσματα των προσπαθειών και των επιδόσεων των ηγετών (Renz, & Herman, 2016).

2.4.2 Συναλλακτική ηγεσία

Αρκετοί συγγραφείς έχουν προτείνει ότι οι υπάρχουσες θεωρίες περί ηγεσίας υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ηγέτες συναλλάσσονται και αλληλεπιδρούν με τα μέλη της ομάδας τους. Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων τους, βασίζεται σε μια σειρά από ορθολογικές ανταλλαγές ή ευκαιρίες που επιτρέπουν σε κάθε ακόλουθο να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Σε αυτές τις ανταλλαγές, οι συναλλακτικοί ηγέτες διευκρινίζουν τους διαφορετικούς ρόλους που πρέπει να παίξει το κάθε μέλος της ομάδας τους. Διευκρινίζουν επίσης τις απαιτήσεις των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν ώστε το κάθε μέλος να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους αλλά και να εκπληρώσει την αποστολή του οργανισμού (Renz, & Herman, 2016).

Οι Howell και Avoilio αναφέρουν ότι ο αρχηγός και οι οπαδοί του πρέπει να καταλήγουν σε συμφωνία σχετικά με το τι θα λάβουν ως αμοιβή για την επίτευξη του επιπέδου της απόδοσης της οποίας έχουν διαπραγματευτεί και έρθει σε συμφωνία. Στην πράξη, οι συναλλακτικοί ηγέτες καθορίζουν και επικοινωνούν το είδος της εργασίας που ο κάθε ακόλουθος καλείται να ολοκληρώσει, πώς αυτό θα γίνει αλλά

και ποιες θα είναι οι απολαβές που ο ακόλουθος θα πάρει μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των δηλωθέντων στόχων (Howell & Avolio, 1993). Ως αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι κατανοούν τους ρόλους της εργασίας που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας και τις προσδοκίες που έχουν δημιουργήσει στον ηγέτη και εν συνεχεία στον οργανισμό. Οι ανταμοιβές για την αναμενόμενη απόδοση ενδέχεται να περιλαμβάνουν δείκτες ικανοποιητικής απόδοσης, αυξήσεις μισθών, επαίνους και αναγνώριση αλλά και αναθέσεις ολοένα και πιο ποιοτικών εργασιών, ανάλογα με το οργανωτικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Bass υπάρχουν διαφορετικοί τύποι συμπεριφοράς στην συναλλακτική ηγεσία.

Ενδεχόμενες ανταμοιβές : Ο ηγέτης προβλέπει ενδεχόμενες ανταμοιβές για την καλή προσπάθεια και τις καλές επιδόσεις των εργαζομένων και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα αυτά προκειμένου να ενισχυθεί η κατάλληλη συμπεριφορά και να αποθαρρύνουν οι ανάρμοστες συμπεριφορές.

Διαχείριση βάση εξαίρεσης : Ο αρχηγός διατηρεί τη ηγετική του στάση, και επεμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν πληρούν τα αναμενόμενα επίπεδα επιδόσεων. Αυτή η συμπεριφορά συμπεριλαμβάνει την παρακολούθηση από τους υφισταμένους και τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν όταν αυτό κριθεί απαραίτητο, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι εργασίες διεξάγονται αποτελεσματικά (Bass, 1990).

Η συναλλακτική αξία θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της ηγεσίας. Αρκετές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η ηγεσία που βασίζεται στις ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, την οργανωτική αφοσίωση, την ικανοποίηση από την εργασία, την καλύτερη απόδοση και την επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων. Ο Bass διαπιστώνει ότι οι ανταμοιβές είναι η κύρια δύναμη της συναλλακτικής ηγεσίας και οι ακόλουθοι υπακούνε τον ηγέτη όταν οι αμοιβές καλύπτουν τις ανάγκες τους. Η σχέση συνεχίζεται όσο η ανταμοιβή είναι επιθυμητή από τους ακόλουθους, και για όσο ηγέτης και ακόλουθος επωφελούνται από κοινού και οδηγούνται στο να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους (Renz, & Herman, 2016).

Οι αποτελεσματικοί συναλλακτικοί ηγέτες τακτικά πρέπει να φαίνονται αντάξιοι των προσδοκιών που έχουν δημιουργήσει στους ακόλουθούς τους. Έτσι, η αποτελεσματική συναλλακτική ηγεσία εξαρτάται από τις ικανότητες των ηγετών να ανταποκρίνονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των ακολούθων τους. Εν

ολίγοις, σε αυτή την ενότητα έχει αναθεωρηθεί η θεωρία της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρία έχει θεωρηθεί ως μια υβριδική προσέγγιση επειδή συγκεντρώνει στοιχεία από πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πραγματική ουσία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι ηγέτες που την χρησιμοποιούν ανεβάζουν τους απλούς ανθρώπους στα ύψη και προκαλούν με αυτό τον τρόπο τους ακόλουθούς τους να κάνουν πολλά περισσότερα από ό, τι αναμένεται να κάνουν, και να αποδίδουν πέρα από τα επίπεδα προσδοκίας που έχουν δημιουργήσει (Bass, 1990).

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας χτίζει εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό μεταξύ των ακολούθων και του ηγέτη. Η έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας, εναλλακτικά εστιάζει στις ανταλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λειτουργούν από βαθιά ριζωμένες προσωπικές αξίες και συστήματα, τα οποία περιλαμβάνουν δικαιοσύνη και ακεραιότητα και αυτές οι αξίες δεν μπορούν να διαπραγματευτούν ή να ανταλλαχθούν μεταξύ των ατόμων. Οι συναλλακτικοί ηγέτες, αποτελούν σημαντική επιρροή στους ακόλουθους, διότι είναι προς το συμφέρον των υφισταμένων να ακολουθήσουν τον ηγέτη. Η συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία, ωστόσο, δεν πρέπει να παρουσιάσει ασυμβίβαστους τρόπους συμπεριφοράς. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι βασισμένη και αλληλοεξαρτώμενη από την συναλλακτική ηγεσία, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί επίπεδα προσδοκιών και προσπάθειας στους εργαζόμενους τα οποία δεν θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν με την συναλλακτική ηγεσία μόνο (Bass, 1990). Στην πραγματικότητα, οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα μίγμα μετασχηματιστικής και συναλλακτικής συμπεριφοράς. Προηγούμενη εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία μπορούν να εφαρμοστούν από τον ίδιο άνθρωπο σε θέση ευθύνης, και μπορεί ταυτόχρονα να είναι η μία συμπληρωματική της άλλης σε διαφορετικές ποσότητες, περιπτώσεις και εντάσεις. Σίγουρα πολλοί μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν συναλλακτικές συμπεριφορές, αλλά συχνά συμπληρώνουν αυτές τις συμπεριφορές με ορισμένα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όπως παρατηρήθηκε, οι αποτελεσματικοί και χαρισματικοί ηγέτες ασκούν επίσης διευθυντικές δραστηριότητες, όπως η απορρόφηση πόρων και η ανάθεση αρμοδιοτήτων. Η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με την οργανωτική αφοσίωση, με την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση των εργαζομένων. Η ίδια μελέτη προτείνει ότι υπάρχει μια

σχέση μεταξύ αυτών των δύο ηγετικών συμπεριφορών και πρακτικών διαχείρισης της γνώσης εντός των οργανισμών (Howell & Avolio, 1993).

Κλείνοντας και έχοντας κάνει μια μικρή ανασκόπηση στις βασικές θεωρίες ηγεσίας μέσα από τις διάφορες έρευνες των μελετητών της, αν έπρεπε να προσπαθήσουμε να ορίσουμε ξανά την έννοια της ηγεσίας μάλλον θα δανειζόμασταν έναν από τους αρτιότερους και περιεκτικότερους ορισμούς της βιβλιογραφίας, όπως αυτόν του κ. Μπουραντά. Στο βιβλίο του περί ηγεσίας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι με τον όρο αυτό εννοούμε τον «επηρεασμό ενός ατόμου ή μιας ομάδας ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθήσουν για την υλοποίηση στόχων με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2005)

3. Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Η διαφοροποίηση μεταξύ των εννοιών «ηγεσία» και «μάνατζμεντ» είναι ένα πολυδιάστατο και πολύ σημαντικό θέμα για τους ειδικούς που ασχολούνται με την έρευνα γύρω από τη Διοικητική Επιστήμη. Αρκετοί είναι εκείνοι που θεωρούν αυτές τις έννοιες ταυτόσημες, κάτι που όμως σύμφωνα με τους Hersey, Blanchard & Johnson είναι εντελώς άστοχο εφόσον έχουν σημαντικές διαφορές (Hersey, Blanchard & Johnson, 2007). Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στους μάνατζερς και τους ηγέτες είναι ότι οι πρώτοι κάνουν τα πράγματα όπως πρέπει, ενώ οι δεύτεροι κάνουν τα πράγματα που πρέπει. Ο διαφοροποίηση μεταξύ των δύο εννοιών καθιστά ανέφικτο το γεγονός ότι ένα άτομο είναι ικανό να διακατέχει και τις δύο ιδιότητες, εφόσον η κάθε ιδιότητα αντιπροσωπεύει άτομα με διαφορετικούς χαρακτήρες αξίες και τρόπο σκέψης. Συνεπώς, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, κάποια άτομα λειτουργούν μόνο ως μάνατζερ και κάποια άλλα μόνο ως ηγέτες. Βέβαια αυτό δεν είναι πόρισμα κάποιας έμπειρης έρευνας, δεν είναι κανόνας ούτε μπορεί να ειπωθεί απόλυτα και τα άτομα να ταξινομούνται ανάλογα στα δύο ανόμοια στερεότυπα (Yukl, 1999).

Σύμφωνα με τον Kotter, η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δυο διαδικασίες που η μια συμπληρώνει την άλλη και φυσικά επηρεάζει αντίστοιχα η μια την άλλη. Η ηγεσία συμβαδίζοντας με τις αλλαγές του κόσμου έχει στόχο να εκσυγχρονιστεί και να κατευθύνει τους ανθρώπους στο να δημιουργήσουν ένα καλύτερο μέλλον. Το μάνατζμεντ από την άλλη, έχει πιο βραχυπρόθεσμους στόχους, όπως την οργάνωση και την αποτελεσματική εκμετάλλευση των πόρων (Kotter, 1995).

Έχει μεγάλο ενδιαφέρον ότι παρά τις διαφορές των δυο λειτουργιών, η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, μπορεί να φέρει καλύτερα και πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα για τους ανθρώπους στους διάφορους οργανισμούς. Σύμφωνα με την ανάλυση των Dewan & Myatt, η σχέση της ηγεσίας με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και είναι πολυδιάστατη όσο αφορά τις κατευθύνσεις της (Dewan & Myatt, 2008).

Το μάνατζμεντ ωστόσο, αντιπροσωπεύει μια στάση εξουσίας απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, έχοντας στόχο μέσα από τη σωστή διαχείριση και τον συντονισμό να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ένας μάνατζερ μπορεί να

λειτουργήσει και ηγετικά όταν όμως η σχέση που δημιουργεί με το ανθρώπινο δυναμικό του το επιτρέπει. Θα πρέπει δηλαδή να έχει την ανάλογη δεξιότητα ώστε να επηρεάζει τη σχέση μεταξύ τους ανάλογα με την κατάσταση και με τις συνθήκες. Ασχέτως από τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τις λειτουργίες της «διοίκησης» και της «ηγεσίας», ο κοινός παρανομαστής των δύο είναι ότι η μια συμπληρώνει την άλλη και ότι και οι δύο έχουν την ίδια σημαντικότητα όσο αφορά την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (Northouse, 2018).

Σύμφωνα με τους περισσότερους ειδικούς που έχουν ερευνήσει τις δύο έννοιες, η διοίκηση έχει το ρόλο του να συντονίζει και να λειτουργεί ορθά η κάθε δομή και παράλληλα με την ηγεσία στοχεύουν μαζί σε ένα πιο αποτελεσματικό μέλλον του οργανισμού. Έτσι, υιοθετώντας την άποψη των Hersey, Blanchard & Johnson θα λέγαμε ότι στη γενικευμένη επεξήγηση των όρων ηγεσία και ηγέτης εμπεριέχονται οι λέξεις μάνατζμεντ και μάνατζερ χωρίς όμως να ταυτίζονται με αυτές. Όταν δηλαδή ο διευθυντής διαφοροποιείται σύμφωνα με τον ρόλο του και τις ικανότητες του από τον μάνατζερ/διεκπεραιωτή θα μπορεί να αναφερθεί ως ηγέτης (Hersey, Blanchard & Johnson, 2007).

4. Ηγεσία και Επικοινωνία

Κάθε επιχείρηση είναι μια μικρή κοινωνία με την έννοια ότι αποτελείται από πολύ διακριτές κοινωνικές δομές. Η επικοινωνία είναι βασικός παράγοντας στην οργάνωση μιας κοινωνίας, συνεπώς είναι λογικό να συμβαίνει το ίδιο και σε μια επιχείρηση. Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί με σαφήνεια, ευθύτητα και συνέπεια στο κομμάτι της επικοινωνίας με τους ανθρώπους που συναλλάσσεται (προμηθευτές, πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό), έχει τα κατάλληλα εργαλεία έτσι ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να φέρει με περισσότερες πιθανότητες το επιθυμητό αποτέλεσμα. Από άλλες έρευνες προκύπτει ότι τα στελέχη της διοίκησης αφιερώνουν πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία. Με αυτό το πολύτιμο εργαλείο οι ηγέτες έχουν καλύτερο έλεγχο στην λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να επηρεαστεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και να γίνει πιο αποτελεσματικό στο ρόλο του (Northouse, 2018).

Σε μια πρώτη φάση, μέσω της επικοινωνίας μεταφέρονται πληροφορίες, σε μια δεύτερη μπορούμε να δούμε την επικοινωνία στην πιο δημιουργική μορφή της μέσω της μετάδοσης της πληροφορίας, τόσο στο πώς αυτή μπορεί να ερμηνευτεί αλλά και πώς μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα μεταξύ των ατόμων. Μέσα στους οργανισμούς μπορούμε να διακρίνουμε τρεις μορφές επικοινωνίας. Την επικοινωνία της ηγεσίας προς τον εργαζόμενο, την επικοινωνία από τον εργαζόμενο προς την ηγεσία αλλά και την επικοινωνία στο εσωτερικό της διοίκησης. Ιδιαίτερη προσοχή επίσης δίνεται από τα στελέχη στη μορφή επικοινωνίας και στην πιο ουσιαστική μορφή αυτής, ώστε να κερδίσουν έτσι την εμπιστοσύνη των υφισταμένων για ένα αμοιβαία επικερδές αποτέλεσμα (Bass, 1990).

Η επικοινωνία είναι βασικό εργαλείο που οδηγεί έναν οργανισμό στην ορθή λειτουργία των δομών και των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν έτσι ώστε να καλύψει τους στόχους του, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι είτε είναι μακροπρόθεσμοι. Με την επικοινωνία μπορεί μια επιχείρηση να προωθήσει το μήνυμά της για τον τρόπο που επιδιώκει να εκτελούνται οι διαδικασίες της. Οι μάνατζερς θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στις πληροφορίες που παίρνουν από τους υπαλλήλους τους και να εκμεταλλεύονται τη γνώση που παίρνουν από αυτούς για την επίτευξη της καλύτερης απόδοσης της επιχείρησης. Ο ρόλος τους έτσι γίνεται

ακόμα πιο σημαντικός καθώς θα πρέπει να επενδύσουν σε μια συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας για αρκετό χρόνο (Dewan & Myatt, 2008). Σε μια επιχείρηση μπορούν να αναπτυχθούν μορφές επικοινωνίας επίσημες και ανεπίσημες. Αναλυτικά οι μορφές διακρίνονται με βάση τον τρόπο μετάδοσης της πληροφορίας, ποιος την μεταδίδει, ποιος την λαμβάνει και ποιος είναι ο ρόλος του ατόμου αυτού στην επιχείρηση. Επίσης σημαντικός παράγοντας για την ανάλυση των μορφών επικοινωνίας είναι και ο αριθμός των δεκτών και αν αυτή είναι ατομική ή συλλογική. Αυτό που διακρίνει λοιπόν μεταξύ άλλων έναν αποτελεσματικό έναν ηγέτη θα λέγαμε ότι είναι και η διαχείριση της επικοινωνίας μέσα στην ομάδα της οποίας ηγείται. Αυτό σχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική του νοημοσύνη, την αντίληψη του, τις κοινωνικές του δεξιότητες και τα κίνητρα που δίνει για να παρακινήσει. Όπως είδαμε, μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην πρόοδο μέσα από τα κίνητρα και στόχους που θα θέσει ο μετασχηματιστικός ηγέτης. Για να μπορέσει όμως να γίνει αυτό, θα πρέπει ο ηγέτης να είναι σε θέση αρχικά να αντιληφθεί και στη συνέχεια να επικοινωνήσει τα σωστά κίνητρα. Τόσο η συναλλακτική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο εδώ σαν μορφές ηγεσίας για να μπορέσει μια επιχείρηση να λειτουργήσει με επιτυχία. Στο δημιουργικό κομμάτι και στην πρωτοτυπία συμβάλλει η μορφή της επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει η μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ η μορφή της συναλλακτικής συμβάλλει στην αξιοποίηση και την επέκταση των πληροφοριών που έχει αλλά και στην διατήρηση της καινοτομίας και της πρωτοτυπίας (Burns, 2003).

5. Η ιδιοσυγκρασία των δύο φύλων και η σχέση της με την ηγεσία

Η γυναικεία ηγεσία καθορίζεται πιο συχνά από τις διαφορές ανάμεσα στη θηλυκότητα και την αρρενωπότητα. Τα χαρακτηριστικά που θεωρείται ότι επηρεάζουν στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων είναι συχνά συγκρίσιμα. Στόχος αυτής της συζήτησης είναι να δοθεί έμφαση στην αξία και τα οφέλη των γυναικείων χαρακτηριστικών στην ηγεσία σήμερα και στην ποικιλία των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν σε οργανώσεις και επιχειρήσεις. Οι γυναίκες και οι άνδρες είναι βιολογικά διαφορετικοί μεταξύ τους και συνήθως ο πολιτισμός και η κοινωνία είναι αυτοί που διαμορφώνουν και ενισχύουν τους ρόλους των δύο φύλων (Gartzia and van Engen, 2012).

Ο παραδοσιακός ρόλος των ανδρών είναι να στηρίζουν (κυρίως οικονομικά) την οικογένειά και ο ρόλος των γυναικών είναι να φροντίζουν τα παιδιά και το σπίτι. Παραδοσιακά, οι άνδρες θεωρούνται πιο επιθετικοί και οι γυναίκες πιο τρυφερές. Τα διαφορετικά στερεότυπα των χαρακτηριστικών και των ρόλων των γυναικών και των ανδρών στην κοινωνία εξακολουθούν να υπάρχουν έντονα μέχρι σήμερα. Ωστόσο, καθένας έχει τα ατομικά χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν και τα δικά του πλεονεκτήματά και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πρέπει να αποφεύγονται τέτοιου είδους στερεότυπα. Εμμένοντας στο στερεότυπο που θέλει τους άνδρες ως αποτελεσματικότερους και καλύτερους ηγέτες τουλάχιστον στην επαγγελματική ζωή, τα σημαντικά και πολύτιμα χαρακτηριστικά των γυναικών παραμένουν υποτιμημένα (Meier-Pesti and Penz, 2008).

Τα στερεότυπα επιβραδύνουν την αλλαγή και μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο όσον αφορά τις δυνατότητες σταδιοδρομίας των γυναικών. Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που περιγράφονται ως θηλυκά χαρακτηριστικά και άλλα ως αρσενικά χαρακτηριστικά. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται συχνά στους άνδρες ηγέτες είναι η ανταγωνιστικότητα, η συγκέντρωση, ο προσανατολισμός στους στόχους, η εφευρετικότητα, ο προσανατολισμός στην εκτέλεση των καθηκόντων και η επιθυμία τους να είναι οι καλύτεροι (García-Retamero & López-Zafra, 2009). Τα 'γυναικεία' χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τις κοινωνικές δεξιότητες και την κοινωνική αλληλεπίδραση, το τρόπο επικοινωνίας, την αποδοχή της διαφορετικότητας, την πολυεπίπεδη εξειδίκευση και το καλό ομαδικό

πνεύμα. Όπως βλέπουμε όμως, αυτά τα χαρακτηριστικά δεν υποδηλώνουν απαραίτητα το φύλο του ηγέτη, απλώς αντιπροσωπεύουν διαφορετικό είδος ηγετικής συμπεριφοράς που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο από γυναίκες όσο και από άνδρες επαγγελματίες. Αγνοώντας όλες τις λεπτομέρειες των στερεοτυπικών χαρακτηριστικών των γυναικών και των ανδρών, καταλήγουμε στις διαφορές της αντίληψης (Gartzia and van Engen, 2012).

Γυναίκες και άνδρες σκέφτονται τα πράγματα με διαφορετικούς τρόπους, δίνοντας πιθανώς έμφαση σε διαφορετικές πτυχές του ίδιου προβλήματος. Φυσικά, οι γυναίκες μπορούν να σκεφτούν με αρσενικό τρόπο και οι άνδρες με θηλυκό τρόπο. Παρόλο που οι ηγέτες δεν λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις βάσει του φύλου τους, ο διαφορετικός τρόπος αντίληψης φαίνεται να εξακολουθεί να υπάρχει. Ο αρρενωπός τρόπος σκέψης επικεντρώνεται σε κάτι συγκεκριμένο και καταβάλλει όλη τη προσπάθεια του προς αυτή τη συγκεκριμένη πτυχή σε μια δεδομένη στιγμή (Meier-Pesti and Penz, 2008).

Οι άντρες έχουν την ικανότητα να γνωρίζουν πολύ συγκεκριμένα κάτι και να το κατανοούν καθαρά. Η αρρενωπότητα συνδέεται επίσης με τον προγραμματισμό, τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων σε πολλές πτυχές της ζωής (Van Vugt and Spisak, 2008). Τα καθήκοντα και το αποτέλεσμα είναι σημαντικά και καθορίζουν τα αρχικά σχέδια της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξη ενός στόχου. Ο θηλυκός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων είναι συχνά ευρύτερος και λαμβάνει υπόψη περισσότερες πτυχές που μπορεί να την επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Είναι χαρακτηριστικό των γυναικών να βλέπουν τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών πραγμάτων και επομένως να έχουν μια σαφέστερη άποψη για τη μεγαλύτερη εικόνα. Άλλο ένα 'γυναικείο' χαρακτηριστικό που συνδέεται με τη λήψη αποφάσεων είναι η διαίσθηση καθώς φαίνεται να παίζει κάποιο ρόλο στην πρόοδο και την επίλυση πιθανών προβλημάτων. Ο θηλυκός τρόπος σκέψης έχει φυσικά και τα μειονεκτήματά του. Οι γυναίκες, λόγω του όγκου των πληροφοριών και των διαφόρων πτυχών που προσεγγίζουν τα πράγματα, μπορεί να είναι εύκολο να κολλήσουν ή να επιβραδυνθούν (Wilson, Van Vugt and O'Gorman, 2008).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η επίτευξη των στόχων είναι σημαντική πτυχή της γυναικείας προσωπικότητας, όπως επίσης και ο τρόπος επίτευξής τους (Spisak et al., 2011). Οι εμπειρίες, η δημιουργικότητα και η διαίσθηση είναι σημαντικές στη διαδικασία επίτευξης των στόχων. Υπάρχουν πολλές άλλες διαφορές

μεταξύ της αρσενικής και της γυναικείας συμπεριφοράς, όπως η επικοινωνία, ο τρόπος κατανόησης της πραγματικότητας και της εξουσίας. Ο θηλυκός τρόπος επικοινωνίας είναι οριζόντιος, πράγμα που σημαίνει ότι ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, δημιουργεί ομαδικό πνεύμα και ισότητα. Ο αρσενικός τρόπος επικοινωνίας είναι κάθετος, που περιλαμβάνει την ιδέα των ιεραρχικών σχέσεων και δίνει πληροφορίες από πάνω προς τα κάτω. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας τονίζει την αυθεντία. Η αρρενωπότητα συνδέεται με μια αντικειμενική άποψη της πραγματικότητας, που σημαίνει ότι η γενική αλήθεια είναι πιο αξιόπιστη από εκείνη του ενός ατόμου. Οι κανόνες και η επιστήμη, για παράδειγμα, είναι σημαντικές καθώς και διανοητικές. Τα περισσότερα αφηρημένα πράγματα είναι αξιόπιστα όπως και τα πράγματα που μπορούν να εξηγηθούν με σαφήνεια (Meier-Pesti and Penz, 2008).

Η γυναικεία άποψη της πραγματικότητας είναι πιο υποκειμενική, έτσι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εμπειρία και τις απόψεις ενός ατόμου για την αλήθεια. Η διαίσθηση, τα συναισθήματα και οι εμπειρίες της ζωής είναι σημαντικά και είναι αυτά που καθορίζουν τα θεμέλια της αντίληψης. Η ηγεσία έχει θεωρηθεί παραδοσιακά ως ανδρική υπόθεση. Όπως είδαμε και κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, στις αρχικές θεωρίες περί ηγεσίας επικρατεί η αντίληψη ότι πρόκειται για μια κάθετη και πιο ιεραρχική διαδικασία, τα συναισθήματα δεν ήταν μέρος αυτής και η επίτευξη των στόχων ήταν το πιο σημαντικό κριτήριο άσκησης της. Σύμφωνα με αυτόν τον 'πατριαρχικό' τρόπο ηγεσίας, δεν υπήρχε περιθώριο θηλυκής συμπεριφοράς η οποία να ταυτίζεται με τις γυναίκες. Ωστόσο, η ηγεσία από τότε έχει αλλάξει καθώς καινούργιες θεωρίες αναπτύσσονται και προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Πλέον, πολλά από τα περισσότερα θηλυκά χαρακτηριστικά όπως, η κοινωνικότητα, η επικοινωνία, η οριζόντια αντίληψη της ιεραρχίας, η υποκειμενική αντίληψη των πραγμάτων και η ολιστική προσέγγιση στην επίτευξη των στόχων σε αντίθεση με τη βήμα προς βήμα διαδικασία έχουν αρχίσει να εκτιμώνται περισσότερο (Gartzia and van Engen, 2012).

Η κατάσταση είναι διαφορετική πια, κυρίως επειδή τα φύλα δεν είναι τόσο δεσμευμένα από ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς όπως ήταν παλαιότερα λόγω των κοινωνικών στερεοτύπων. Οι άνδρες ηγέτες ωστόσο παραμένουν πλειοψηφία, δίνοντας έμφαση στα οφέλη των αρσενικών τρόπων συμπεριφοράς, όπως είναι φυσικό, θεωρώντας συχνά την θηλυκότητα ως αδυναμία. Δυστυχώς, πολλές γυναίκες

ηγέτες επιλέγουν να συμπεριφέρονται περισσότερο σαν άντρες για να αποκτήσουν εξουσία, αξιοπιστία και να γίνουν αποδεκτές. Στη Φινλανδία, τα χαρακτηριστικά ενός καλού διευθυντή ταιριάζουν συνήθως με αρσενικά χαρακτηριστικά και πολλές γυναίκες σε υψηλές θέσεις χρησιμοποιούν ένα αρρενωπό τρόπο ηγεσίας. Με αυτή την έννοια, ορισμένες πτυχές της θηλυκότητας εξακολουθούν να θεωρούνται ως αδυναμίες ή ακατάλληλες στον επιχειρηματικό κόσμο (Spisak et al., 2011).

6. Ηγετικά στυλ που χρησιμοποιούν τα δύο φύλα

Ο βασικός πυρήνας της έρευνας σχετικά με τις ηγετικές διαφορές μεταξύ των φύλων καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι άνδρες είναι ηγέτες με προσανατολισμό τα καθήκοντα, ενώ οι γυναίκες είναι ηγέτες με προσανατολισμό τις κοινωνικές σχέσεις. Οι ηγέτες με προσανατολισμό τα καθήκοντα τείνουν να είναι περισσότερο αυταρχικοί, άμεσοι και έχουν την τάση να ελέγχουν. Οι συμπεριφορές που βασίζονται στα καθήκοντα έχουν σκοπό την εκτέλεση της εργασίας που έχει αναλάβει να ολοκληρώσει η ομάδα και συνεπώς ακολουθούν μια συγκεκριμένη δομή. Ο ηγέτης ασχολείται με τον καθορισμό των προτύπων εργασίας, την επίβλεψη της εργασίας και την επίτευξη των στόχων παραγωγής. Αυτά τα χαρακτηριστικά ανάληψης ηγεσίας προσομοιώνονται από τα χαρακτηριστικά των ανδρών όταν πρόκειται να επικοινωνήσουν (Cuadrado, Morales & Recio, 2008).

Γενικά, οι άντρες είναι πολύ συγκεντρωμένοι προς τον στόχο τους όταν πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσουν την επικοινωνία καθώς χρησιμοποιούν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες ώστε να επιτύχουν αποτελέσματα, να διατηρήσουν την ανεξαρτησία, την κυριαρχία και το κύρος τους στην ιεραρχική κοινωνική τάξη. Έτσι, ο τρόπος επικοινωνίας των ανδρών, που βασίζεται κυρίως στον έλεγχο και την εξουσία, αντικατοπτρίζει ακριβώς τον τρόπο ηγεσίας του προσανατολισμού στα καθήκοντα. Αυτή η μάλλον επιθετική προσέγγιση εξηγεί κατά κάποιο τρόπο γιατί οι άντρες ταυτίζονται πιο συχνά ως ηγέτες από ό,τι οι γυναίκες στο χώρο εργασίας (Bosak & Sczesny 2008).

Μια άλλη έρευνα έδειξε ότι οι άνδρες διευθυντές παρακινούνται περισσότερο όταν δουλεύουν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον μπαίνοντας έτσι σε θέση να ασκήσουν ισχυρό ρόλο, να επιβάλλουν τις επιθυμίες τους σε άλλους και να ξεχωρίσουν σε μια ομάδα ανθρώπων. Όσο οι άνδρες χρησιμοποιούν ως ηγετική συμπεριφορά τον προσανατολισμό στα καθήκοντα, τόσο περισσότερο οι γυναίκες ανησυχίζουν για τους κοινωνικούς δεσμούς που έχουν με τους ακόλουθους τους. Αυτός ο τρόπος προσανατολισμού στις κοινωνικές σχέσεις χαρακτηρίζεται από πιο δημοκρατικά και συμμετοχικά χαρακτηριστικά ηγεσίας (Eagly & Carli, 2003).

Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τον προσανατολισμό στις σχέσεις επικεντρώνονται στη διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία,

συμπεριλαμβανομένης της ένδειξης της ανησυχίας για την ευημερία των εργαζομένων και της εμπλοκής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να παίρνουν περισσότερο έναν ρόλο φροντίδας, πιθανώς λόγω του στερεότυπου ρόλου τους ως το άτομο που φροντίζει τον σύζυγο και τα παιδιά στην οικογένεια. Όποια και αν είναι η αιτία για αυτές τις συμπεριφορές, οι γυναίκες έχουν πολύ πιο διαπροσωπικό τρόπο ηγεσίας από τους άνδρες. Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας με βάση τον προσανατολισμό στις σχέσεις αντικατοπτρίζει απόλυτα τον τρόπο επικοινωνίας των γυναικών (Carless, 1998).

Οι γυναίκες βλέπουν ως στόχο σε μια συνομιλία την διατήρηση της αλληλεπίδρασης με το άλλο άτομο καθώς και την επιδίωξη του ελέγχου και της κατανόησης. Η δημιουργία και η διατήρηση στενών σχέσεων είναι ένας κοινός πρωταρχικός στόχος για όλες τις γυναίκες τόσο στο τρόπο επικοινωνίας όσο και στη προσέγγιση της ηγεσίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι γυναίκες εμφανίζονται συχνότερα ως κοινωνικοί ηγέτες ή κοινωνικά ευέλικτα άτομα, σε αντίθεση με τους άνδρες ηγέτες. Στη βάση αυτής της δεξιότητας βρίσκεται η ικανότητάς τους να επικοινωνούν και να συνδέονται με τους οπαδούς τους σε κοινωνικό και συναισθηματικό επίπεδο (Eagly, 2003). Οι γυναίκες, κατά μέσο όρο, χαρακτηρίζονται επίσης πιο συχνά ως φιλικές, ευχάριστες, ενδιαφέρουσες σε πολλούς ανθρώπους, εκφραστικές και κοινωνικά ευαίσθητες. Τα στερεότυπα «φροντίδας» και «ανάληψης ηγεσίας» αναφέρονται στους στερεότυπους ρόλους ηγεσίας ανά φύλο. Οι ρόλοι από τους οποίους οι συμπεριφορές του ηγέτη συνδέονται με τα γυναικεία και τα αρσενικά στερεότυπα, ταξινομήθηκαν είτε ως αρσενικά χαρακτηριστικά προσανατολισμένα στην εργασία είτε ως θηλυκά χαρακτηριστικά προσανατολισμένα στα άτομα (Klenke, 1996).

Οι συμπεριφορές γυναικείας ηγεσίας περιλαμβάνουν υποστήριξη, επιβράβευση, καθοδήγηση, δικτύωση, διαβούλευση, ομαδικό πνεύμα και έμπνευση, ενώ οι αρσενικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν την επίλυση προβλημάτων και την ανάθεση καθηκόντων. Άλλοι θεωρητικοί που υποστηρίζουν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν στις προσεγγίσεις της ηγεσίας κατατάσσουν τις γυναίκες, κατά μέσο όρο, να εμφανίζονται περισσότερο ως μετασχηματιστικοί ηγέτες και οι άνδρες ως ηγέτες συναλλαγών (McKinsey & Company, 2007).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι έμπνευσμένοι και οραματικοί που κερδίζουν την εμπιστοσύνη των οπαδών τους, δημιουργούν μελλοντικούς κοινούς στόχους και θέτουν σχέδια για τους οπαδούς τους για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

Μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους στην αλλαγή των αξιών και των αναγκών τους, έτσι ώστε τα ατομικά συμφέροντα να εντάσσονται στους συλλογικούς στόχους του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι επίσης ενθαρρυντικοί και προσπαθούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των οπαδών τους όσο πιο πολύ μπορούν (Carless, 1998). Δεν θα μπορούσε να είναι τυχαίο άλλωστε ότι όπως δείχνει η εμπειρία, οι γυναίκες επιλέγονται για ηγετικές θέσεις σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ή επικοινωνίας ενώ οι άντρες προτιμούνται από τις εταιρείες για τις θέσεις των διευθυντών πωλήσεων ή παραγωγής.

Οι άνδρες, από την άλλη πλευρά, είναι εξαιρετικά προσανατολισμένοι προς τη διαχείριση, ένα βασικό χαρακτηριστικό όταν πρόκειται για ηγεσία συναλλαγών. Οι ηγέτες συναλλαγών προσφέρουν ανταμοιβές με αντάλλαγμα τη συμμόρφωση, επιβραβεύοντας τους οπαδούς τους για την επίτευξη των στόχων τους και την τιμωρία τους για την μη επίτευξη των στόχων αυτών. Η συναλλακτική ηγεσία έχει πολλά από τα ίδια χαρακτηριστικά ανάληψης-χρέωσης όπως η ηγεσία που προσανατολίζεται στα καθήκοντα. Επομένως, τα ίδια αρρενωπά χαρακτηριστικά επικοινωνίας ισχύουν και για την ηγεσία συναλλαγών (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Αν και υπάρχουν πολλές έρευνες που υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν γενικές διαφορές ως προς την ηγετική θέση μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι διαφορετικές μορφές επικοινωνίας τους και οι τακτικές επιρροής υποδηλώνουν θεμελιώδεις ψυχολογικές διαφορές φύλου. Δεδομένου ότι η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους είναι τόσο σημαντικές για τον αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας, αυτές οι διαφορές στις μορφές επικοινωνίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύγκριση των μορφών ηγεσίας μεταξύ των φύλων. Οι διαφορές τρόπου επικοινωνίας μεταξύ ανδρών και γυναικών υποδηλώνουν και διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας (Robinson & Stubberud, 2011).

Εν τέλει, οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν όντως όσον αφορά τις μορφές ηγεσίας, αν και αυτές οι διαφορές είναι εξαιρετικά υποκειμενικές ανάλογα με την κατάσταση, καθώς οι άνδρες και οι γυναίκες τείνουν να είναι καλύτεροι ανάλογα με την ηγετική θέση στην οποία βρίσκονται. Αυτοί οι διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών συχνά δημιουργούν εμπόδια για τις γυναίκες ηγέτες στον εργασιακό χώρο, καθώς θεωρούνται ως ηγέτες με βάση τις κοινωνικές σχέσεις σε έναν κόσμο που αποτελείται κυρίως από ηγετικές θέσεις προσανατολισμένες στα καθήκοντα. Σε

γενικές γραμμές, οι ρόλοι της ηγεσίας θεωρείται ότι απαιτούν μια περισσότερο προσανατολισμένη προς το στόχο προσέγγιση ηγεσίας (Eagly & Steffen, 1984).

Ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα λόγω του φύλου τους, όταν προσπαθούν να επιτύχουν ηγετικές θέσεις. Αυτά τα διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ηγέτες συμπεριλαμβανομένου και την προσδοκία υιοθέτησής των παραδοσιακών αντρικών μοντέλων ηγεσίας, τα οποία διατηρούνται σε διαφορετικά πρότυπα από τους άνδρες σε ηγετικές θέσεις τις αναγκάζουν να περπατούν σε μια λεπτή γραμμή στο χώρο εργασίας καθώς προσπαθούν να συμμορφωθούν με αυτό που περιμένουν όλοι από εκείνες. Τα εμπόδια αυτά, λόγω της διάκρισης των φύλων, θέτουν τις γυναίκες-ηγέτες σε μειονεκτική θέση, καθιστώντας πιο δύσκολο για αυτές να επιτύχουν σε ηγετικές θέσεις και να θεωρηθούν αποτελεσματικοί ηγέτες (Robinson & Stubberud, 2011).

7. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις

Οι γυναίκες ηγέτες ανέκαθεν αντιμετώπιζαν πολλές δυσκολίες κατά την άνοδο τους ηγετικές θέσεις, από τα παραδοσιακά υπερβολικά πατριαρχικά μοντέλα μέχρι τις σκληρές προσδοκίες και τα επιβληθέντα από την κοινωνία πρότυπα. Σχεδόν πάντα, οι γυναίκες ηγέτες πρέπει να εργάζονται σκληρότερα από τους άνδρες ηγέτες για να επιτύχουν σε ηγετικές θέσεις. Τα προβλήματα μιας τέτοιας διαδικασίας παρουσιάζει η διευθύντρια επιχειρησιακών λειτουργιών του Facebook Sheryl Sandberg στο βιβλίο της με τίτλο *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*. Προτρέπει μάλιστα τις γυναίκες να ελευθερωθούν από αυτήν την αντίληψη του 'πρέπει να τα κάνω όλα μόνη μου', τις καλεί να διεκδικήσουν τις ευκαιρίες τους και να μη διστάσουν να ζητήσουν βοήθεια όταν νιώσουν ότι τη χρειάζονται. Από την άλλη, παραδοσιακά, η ηγεσία έχει μελετηθεί χρησιμοποιώντας αρσενικές αρχές ως πρότυπα. Τα στερεότυπα θέλουν τους άνδρες να ταιριάζουν περισσότερο σε ανώτερες θέσεις ηγεσίας απ' ό,τι οι γυναίκες και αυτό δημιουργεί ένα εμπόδιο που οι γυναίκες έχουν αγωνιστεί σκληρά για να ξεπεράσουν καθώς προσαρμόζονται στα αρρενωπά χαρακτηριστικά της ηγεσίας (Agars, 2004).

Προφανώς, απ' την σκοπιά των ανδρικών προσανατολισμένων μοντέλων ηγεσίας, οι άνδρες θεωρούνται αυτόματα ως καλύτεροι ηγέτες, ενώ οι γυναίκες πρέπει να εργαστούν για να υιοθετήσουν αρσενικές συμπεριφορές για να ληφθούν σοβαρά υπόψη ως ηγέτες. Ένα άλλο εμπόδιο που έπρεπε να κατακτήσουν οι γυναίκες είναι τα διπλά πρότυπα που εφαρμόζονται στους άνδρες και τις γυναίκες ηγέτες. Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν αυστηρότερες απαιτήσεις για την επίτευξη και διατήρηση των ηγετικών τους θέσεων. Σε μια μελέτη για την προώθηση των συστάσεων, διαπιστώθηκε ότι τα άτομα χαμηλώνουν τις πεποιθήσεις τους όταν αξιολογούν την ηγετική ικανότητα των ανδρών σε σχέση με εκείνη μιας γυναίκας, επειδή χρειάζονται λιγότερα στοιχεία για να υποδείξουν και να προωθήσουν έναν άνδρα από μια γυναίκα υποψήφια, καθώς θεωρείται ότι οι γυναίκες δεν είναι τόσο ικανές όσο οι άνδρες στις ηγετικές θέσεις (Dreher, 2003). Αυτά τα πρότυπα είναι ο κύριος λόγος ο οποίος εμποδίζει τις γυναίκες που επιδιώκουν την επίτευξη υψηλών ηγετικών και διευθυντικών θέσεων στο χώρο εργασίας. Αυτή η ασυμφωνία ανάμεσα στην ηγεσία με προσανατολισμό τον άνδρα και τον ρόλο του γυναικείου φύλου δημιουργεί προκαταλήψεις για τις γυναίκες ηγέτες (Robinson & Stubberud, 2011).

Από την άλλη, επειδή η ηγετική ικανότητα θεωρείται ότι ταιριάζει περισσότερο στους άντρες παρά στις γυναίκες, οι γυναίκες λαμβάνουν λιγότερο ευνοϊκές αξιολογήσεις των δυνατοτήτων τους για ηγεσία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα κρίνουν διαφορετικά τις ίδιες συμπεριφορές ηγεσίας ανάλογα με το αν αυτές οι συμπεριφορές προέρχονται από άνδρες ή γυναίκες (Yousaf and Schmiede, 2017). Όταν πρόκειται για προκατάληψη και διακρίσεις στο χώρο εργασίας, οι γυναίκες ηγέτες περπατούν σε μια λεπτή γραμμή όταν προσπαθούν να ενταχθούν στο στενά καθορισμένο σύνολο ηγετικών συμπεριφορών με αποτέλεσμα η θηλυκότητα να αναγκάζεται να καλυφθεί από αυτές. Αυτή η λεπτή γραμμή είναι ένα από τα πιο σύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ηγέτες στο χώρο εργασίας. Συχνά επικρίνονται για το ότι είναι είτε πολύ άσεμνες είτε πολύ σεξουαλικές, είτε πολύ πειστικές, είτε πολύ χαλαρές, είτε πολύ οξύθυμες κ.ο.κ. Με την ανάγκη να προσαρμοστούν σε δύο συχνά αντικρουόμενα σύνολα προσδοκιών, οι υψηλόβαθμες ηγέτες γυναίκες στις Ηνωμένες Πολιτείες προσπαθούν να κρατιούνται συνεχόμενα σε υψηλότερο επίπεδο από τους αντίστοιχους άνδρες ηγέτες (Carbajal, 2018) .

Οι γυναίκες αναμένεται να συμπεριφέρονται ως ηγέτες ενώ συγχρόνως εντάσσονται στον στερεοτυπικό θηλυκό ρόλο. Όσο πιο συχνά παραβιάζουν τα πρότυπα του φύλου τους, τόσο περισσότερο τιμωρούνται από προκαταλήψεις. Ωστόσο, την ίδια στιγμή, οι γυναίκες αναμένεται να συμπεριφέρονται με αυστηρό δημοκρατικό και αρρενωπό τρόπο ώστε να αναγνωριστούν και να γίνουν σεβαστές ως ηγέτες. Η συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν συχνά αρνητικές αντιδράσεις όταν συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο (Yousaf and Schmiede, 2017).

Όταν οι γυναίκες σε μια ηγετική θέση ασκούν έλεγχο και κυριαρχία, συχνά κρίνονται πιο σκληρά από ό, τι ένας άνδρας ηγέτης που συμπεριφέρεται με παρόμοιο τρόπο απλά επειδή και μόνο είναι γυναίκες. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις συχνά εκδηλώνουν γλωσσικούς και επικοινωνιακούς τρόπους έκφρασης που τις κάνουν να συμπεριφέρονται πιο συνεργατικά και λιγότερο ιεραρχικά από τον τρόπο επικοινωνίας των ανδρών (Robinson & Stubberud, 2011). Η προσπάθεια τους αυτή να είναι πιο συνεπής με τον ρόλο του γυναικείου φύλου συχνά κάνει τις γυναίκες ηγέτες να φαίνονται πιο μαλακές και να μην μπορούν να έχουν ηγετική θέση. «Όταν οι γυναίκες παραβιάζουν τον στερεοτυπικό θηλυκό ρόλο που αναμένεται από αυτές, και ασκούν ηγετική συμπεριφορά, υποφέρουν συχνά από

σκληρές κυρώσεις ως αντάλλαγμα για την επιτυχία τους και αντιμετωπίζονται ως εχθρικές και στρίγγλες» σημειώνει η Schein στη μελέτη της το 2001.

Μία σημαντική συνέπεια που δημιουργείται είναι ότι οι γυναίκες ηγέτες σχεδόν πάντοτε έχουν χαμηλότερη αποζημίωση λόγω της φαινομενικά αναποτελεσματικής ηγετικής τους συμπεριφοράς, δημιουργώντας ένα χάσμα στους μισθούς μεταξύ των δύο φύλων. Ενώ, από την άλλη πλευρά, ένας άνδρας που ενεργεί με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, καταφέρνει να θεωρείται επιτυχημένος ηγέτης. Σύμφωνα με μια λιγότερο αισιόδοξη άποψη, δεν υπάρχει τρόπος να κερδίσουν οι γυναίκες σε αυτή την κατάσταση, καθώς συνεχώς βρίσκονται ανάμεσα στα δύο άκρα, δηλαδή να συμπεριφέρονται με βάση τον στερεότυπο ρόλο που αναμένει η κοινωνία από αυτές και να ασκούν αρκετή κυριαρχία ώστε να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικές ως ηγέτες (Carbajal, 2018).

8. Συναισθηματική νοημοσύνη

Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται ολόένα και περισσότερο με την έννοια της ηγεσίας, στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να την ορίσουμε και στη συνέχεια να εξετάσουμε τις θεωρίες που μελετούν το συσχετισμό των δύο εννοιών. Τέλος, θα εξετάσουμε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη έχει καταλάβει πλέον τόσο σημαντικό ρόλο ώστε να θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στη σκιαγράφηση ενός χαρισματικού ηγέτη κατατάσσοντας τη πάνω ίσως και από την ευφυΐα.

8.1 Οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ)

Όσον αφορά τον ορισμό της ΣΝ, δεν υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός λόγω των συνεχιζόμενων συζητήσεων και επιχειρημάτων επί σειρά ετών. Ένας άλλος λόγος μπορεί να είναι ότι οι διάφοροι ερευνητές επικεντρώνονται σε διαφορετικές δεξιότητες, για παράδειγμα, κάποιος ερευνητής μπορεί να επικεντρωθεί στον αυτοέλεγχο, ενώ άλλοι μπορεί να επικεντρωθούν στην ενσυναίσθηση. Καθώς η έννοια της ΣΝ δεν είναι ξεκάθαρη, είναι δύσκολο να την ορίσουμε ως σύνολο. Υπάρχει αυξανόμενος αριθμός συνεισφερόντων για την προσθήκη νέων σχολίων σε αυτό το πεδίο, επομένως διάφοροι ορισμοί της ΣΝ έχουν αναδυθεί στη βιβλιογραφία. Οι τέσσερις βασικοί ορισμοί της ΣΝ παρουσιάζονται ως εξής:

- Το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων κάποιου, την διάκριση μεταξύ τους και την χρησιμοποίηση των πληροφοριών που του δίνουν για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές τους (Mayer, Salovey and Caruso, 2008). Αυτό που μπορεί να υποδεχθεί από αυτόν τον ορισμό είναι ότι ο έλεγχος των συναισθημάτων είναι πολύ σημαντικός για τα συναισθηματικά ευφυή άτομα. Κατανοούν ότι υπάρχουν κοινωνικοί κανόνες όσον αφορά τη συναισθηματική απεικόνιση και ρυθμίζουν τις πράξεις τους σύμφωνα με αυτούς τους κανόνες (Gohm, 2005). Αυτός ο ορισμός σημαίνει επίσης ότι τα συναισθηματικά ευφυή άτομα είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να

συναισθάνονται τους άλλους .Με τη σειρά τους, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επιτρέψουν σε αυτά τα άτομα να αναπτύξουν συνεκτικές και υποστηρικτικές σχέσεις (Goodrum, 2005).

- Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις συναισθήματα, όπως επίσης και την ικανότητα πρόσβασης και / ή δημιουργίας συναισθημάτων τα οποία διευκολύνουν τη σκέψη, την ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων και συναισθηματικών γνώσεων και την ικανότητα ρύθμισης συναισθημάτων για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης (Mayer, Salovey and Caruso, 2008). Οι Mayer & Salovey αναθεώρησαν τον αρχικό τους ορισμό για τη ΣΝ αφού ο προηγούμενος επικεντρωνόταν αποκλειστικά στην κατανόηση και ρύθμιση των συναισθημάτων χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ίδια τα συναισθήματα. Από τον ορισμό αυτό προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά επίπεδα δεξιοτήτων ξεκινώντας από τις σχετικά απλές δεξιότητες και φτάνοντας στο υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων. Αυτές είναι η αντίληψη, η εκτίμηση και η συναισθηματική έκφραση, η συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης, η κατανόηση και η ανάλυση των συναισθημάτων , και η αντανakλαστική ρύθμιση του συναισθήματος για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης.
- Από την άλλη πλευρά, ο Goleman θεωρεί ότι στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνονται επίσης οι έννοιες του κινήτρου, της ενσυναίσθησης και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Goleman, 1998) και περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά από μη γνωσιακές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητά των ανθρώπων να πετύχουν και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος τους. Αυτός ο ευρύς ορισμός περιέχει συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, την ικανότητα οι άνθρωποι να κατανοούν συναισθήματα και να εκφράζουν τα δικά τους και τον εαυτό τους, την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα και τις σχέσεις των άλλων ανθρώπων, την ικανότητα να διαχειρίζονται και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, την ικανότητα να διαχειρίζονται την αλλαγή και την επίλυση προβλημάτων προσωπικής και διαπροσωπικής φύσης, την ικανότητα να

δημιουργούν θετική διάθεση και να είναι αυτο-παρακινούμενοι (Goleman, 2005). Επιπλέον, για να μπορέσουν οι άνθρωποι να κατανοήσουν και να εκφράσουν αποτελεσματικά τον εαυτό τους, να έχουν καλές σχέσεις με τους άλλους και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την καθημερινές πιέσεις, πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ενδοσκοπικές εκτός από διαπροσωπικές δεξιότητες. Οι ενδοσκοπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την αυτογνωσία, την ικανότητα να γνωρίζει κανείς τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και να εκφράζει ομαλά και κατανοητά τις απόψεις του. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες αφορούν στην ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα των άλλων και να είσαι σε θέση να δημιουργεί μια αμοιβαία καλή σχέση. Τα συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυή άτομα μπορούν να συνδυάσουν αυτές τις δύο δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν διαφορετικές καταστάσεις, να λύσουν προβλήματα και να λάβουν αποφάσεις.

- «Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματά σου και εκείνα των άλλων, για να κινητοποιείς τον εαυτό σου και να διαχειρίζεσαι καλά τα συναισθήματα και τη σχέση σου με άλλους ανθρώπους» (Goleman, 2005). Αυτός ο ορισμός περιγράφει ικανότητες διακριτές αλλά συμπληρωματικές της διανοητικής νοημοσύνης και συνδυάζει χαρακτηριστικά με κοινωνικές συμπεριφορές και ικανότητες που διευρύνει τον ορισμό που δημιουργήθηκε από τους Mayer και Salovey . Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τη συναισθηματική συνειδητοποίηση, την αυτοαξιολόγηση και αυτοπεποίθηση, τα κίνητρα και τις συναισθηματικές τάσεις που καθοδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων. Περιλαμβάνει επίσης την επίτευξη του στόχου, τη δέσμευση, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία, τη και διαχείριση των διαφόρων νοητικών καταστάσεων, παρορμήσεων και πόρων (Salovey, 2007). Περιλαμβάνει επίσης τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, τη συνείδηση, την προσαρμοστικότητα, την ενσυναίσθηση και συνειδητοποίηση των συναισθηματικών αναγκών και ανησυχιών των άλλων. Περιλαμβάνει την κατανόηση των άλλων, την ανάπτυξη και επιρροή άλλων ατόμων, τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες, την αξιοποίηση της ποικιλομορφίας , την πολιτική συνειδητοποίηση καθώς επίσης και την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων ως προς την πρόκληση επιθυμητών αποκρίσεων σε άλλους. Περιλαμβάνει τέλος τις έννοιες της επιρροής, της επικοινωνίας, της

διαχείρισης συγκρούσεων, της ηγεσίας, της συνεργασίας, καθώς και την ικανότητα να πράττει κανείς ως ομάδα (Landy, 2005). Για να ελέγξει την εγκυρότητα αυτών των πέντε παραγόντων, ο Behbahani (2011) διενήργησε μια εμπειρική ανάλυση 160 στελεχών και υπαλλήλων σε μια σειρά υποβάθρων και θέσεων της αθλητικής βιομηχανίας. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας, αν και σχετικά περιορισμένα λόγω της καθαρά ποσοτικής τους εστίασης, έδειξαν ότι υπήρχε μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δυνατοτήτων των διευθυντών και των υπαλλήλων. Επιπλέον, ο Behbahani (2011) πέτυχε να επικυρώσει και τις πέντε κατηγορίες του Goleman (1998), δημιουργώντας μια άμεση συσχέτιση μεταξύ αυτών των παραγόντων ως συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δυνατοτήτων των ερωτηθέντων διευθυντών και εργαζομένων. Η κριτική ανάλυση αυτών των ευρημάτων οδήγησε τον Behbahani (2011) να υποδείξει ότι η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει άμεση επίδραση στη σταδιοδρομία ενός ατόμου, την τόνωση των κινήτρων, την ενίσχυση της πληροφόρησης και της ανατροφοδότησης και τη βελτίωση της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας (Behbahani, 2011).

Τέλος, τα ευρήματα των παραπάνω μελετητών αποτελούν πολύτιμα στοιχεία καθώς μπορούν να εφαρμοστούν σε μια ευρεία ποικιλία άλλων θεμάτων στον τομέα αυτό, δημιουργώντας μια σταθερή και επικυρωμένη σύνδεση μεταξύ βασικών παραγόντων και συναισθηματικής νοημοσύνης που πιθανόν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Το μοντέλο ΣΝ του Goleman χρησιμοποιείται ευρέως με στόχο τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης για παράδειγμα αλλά και την αξιολόγηση στελεχών και υπαλλήλων.

8.2 Ανθρώπινος Εγκέφαλος και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Για την καλύτερη κατανόηση της ΣΝ, κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί η σχέση του ανθρώπινου εγκεφάλου και των συναισθημάτων και τι σημαίνει για την ΣΝ. Υπάρχει μια σειρά εναλλακτικών απόψεων για τα συναισθήματα διότι ορισμένοι ψυχαναλυτές έχουν ορίσει τα συναισθήματα είτε από την άποψη των προσωπικών τους συνθηκών είτε από την ωρίμανση των συνεπειών των πράξεων τους. Το

συναίσθημα μπορεί να ληφθεί υπόψη ως οι κινητήρια δύναμη και η διαδικασία που διεγείρει, διατηρεί και κατευθύνει τη δράση (Murphy, 2006). Το συναίσθημα προέρχεται στην πραγματικότητα από το λατινικό ρήμα «*emovere*» που σημαίνει συνεχή αλλαγή και μετακίνηση. Οι άνθρωποι ανέκαθεν είχαν συναισθήματα τα οποία λειτουργούσαν ως πρωταρχικές κινητήριες δυνάμεις που μετέφεραν πληροφορίες μεταξύ του σώματος και του νου. Ως μέρος της ΣΝ, το συναίσθημα έχει την ικανότητα να ελέγχει αυτές τις δυνάμεις (Goleman, 2006). Τα συναισθήματα είναι αποτέλεσμα μιας σειράς χημικών διεργασιών και δρουν ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην ύλη και το νου, αλληλοεπιδρώντας μεταξύ των δύο και επηρεάζοντας και τα δύο (Pert 1999). Με άλλα λόγια, τα συναισθήματα συνδέουν τη σκέψη και την υγεία μας, τα οποία λειτουργούν ως «αγγελιοφόροι» που μας μεταφέρουν πληροφορίες για να λάβουμε αποφάσεις. Τα συναισθήματα συμβαίνουν αυτόματα για να ανταποκριθούν στο εσωτερικό ή το εξωτερικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου που αποθηκεύονται σε συναισθηματικές μνήμες (Hillis, 2003).

Ο Carter μέσα από την έρευνα του διαπίστωσε ότι η ίδια ακριβώς νευρική οδός του εγκεφάλου ερεθίζεται στο ίδιο γεγονός που είτε συνέβη προηγουμένως είτε συμβαίνει τώρα. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συναισθηματικές μνήμες για κάτι που συνέβη μπορεί να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα σύνολο νευρικών οδών, επειδή οι άνθρωποι έχουν δύο εγκεφαλικά μέρη λογικής και συναισθήματος, τα οποία μπορούν να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ενεργούν στη ζωή καθώς τα μέρη του εγκεφάλου αλληλοεπιδρούν για να παράγουν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους. Η επικοινωνία μεταξύ του ή συναισθηματικού εγκεφάλου και του ορθολογικού εγκεφάλου είναι η φυσική πηγή της ΣΝ (Carter, 1998). Με άλλα λόγια, η ΣΝ είναι η «γέφυρα» μεταξύ λογικής και συναισθημάτων. Είναι αναπόφευκτο να έχουμε αυτομάτως συναισθηματική απόκριση σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, καθώς ως άνθρωποι δεν μπορούμε να καταργήσουμε τη συναισθηματική μνήμη του ερεθίσματος αυτού. Ωστόσο, τα συναισθήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν και να ελεγχθούν μέσα από τη σωστή εκπαίδευση και εκμάθηση και αυτό ακριβώς αποτελεί το βασικό στοιχείο της ΣΝ (Hillis, 2003).

Το πώς θα διαχειριστεί κανείς και θα ελέγξει τα συναισθήματα εξαρτάται από το πώς θα εκπαιδεύσει τον λογικό εγκέφαλο του να ξεπεράσει τις πρωτόγονες αποκρίσεις. Οι νευρολόγοι έχουν δημιουργήσει τον όρο νευροπλαστικότητα για να περιγράψουν την

ικανότητα του εγκεφάλου να αλλάξει, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα των νευρώνων να σφυρηλατήσουν νέες συνδέσεις, να καθορίζουν νέες διαδρομές μέσω του φλοιού, ακόμα και να αναλάβουν νέους ρόλους. Η νευροπλαστικότητα σημαίνει επίσης επανεγγραφή του εγκεφάλου (Carter, 1998).

Ο Goleman (2006) εξηγεί περαιτέρω το πώς οι επαναλαμβανόμενες εμπειρίες μπορούν να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του μεγέθους και του αριθμού των νευρώνων και των συναπτικών τους συνδέσεων μέσω της νευροπλαστικότητας καθώς μπορούν να αναπτύξουν νέες οδούς μεταξύ του ορθολογικού και του συναισθηματικού εγκεφάλου. Η νέα συμπεριφορά θα υιοθετηθεί ως αποτέλεσμα της ΣΝ και σιγά σιγά οι νέες συναισθηματικά έξυπνες συμπεριφορές θα γίνουν συνήθειες. Όπως σημειώνει ο Goleman, η διαδικασία μπορεί να είναι χρονοβόρα και απαιτεί αφοσίωση, ωστόσο, αξίζει την προσπάθεια διότι η ανάπτυξη της ΣΝ μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς (Goleman, 2006).

8.3 Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία

Στον σημερινό περίπλοκο εργασιακό κόσμο, προκειμένου να ανταγωνιστεί κανείς στην παγκόσμια αγορά, οι οργανώσεις τείνουν να απαιτούν από τους ανθρώπους να συνεργάζονται για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της καινοτομίας. Συνεπώς η συνεργασία με συναδέλφους και διευθυντές έχει γίνει κρίσιμη που υποδηλώνει ότι το επίπεδο της ΣΝ μπορεί να αποδώσει επιτυχία στο έργο τους. Ο ρόλος της ΣΝ μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Εκτός από αυτό μπορεί να αυξήσει τις ικανότητες των ατόμων για την επίλυση των συγκρούσεων, την διαπραγμάτευση, και την επιθυμητή επίτευξη των στόχων τους (Salovey, 2007). Τα ευρήματα των ερευνητών δείχνουν ότι άτομα που έχουν υψηλότερο επίπεδο ΣΝ μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και να αναπτύξουν πιο σταθερή πορεία σταδιοδρομίας σε οργανισμούς απ' ό,τι άτομα με χαμηλότερο επίπεδο ΣΝ. Επίσης, η ΣΝ μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της ατομικής και ομαδικής απόδοσης με την έννοια ότι το άτομο μπορεί να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί καλύτερα τα συναισθήματα του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων μελών της ομάδας. Όπως διαπίστωσε ο Goleman (1998), οι άνθρωποι που παρουσίαζαν έλλειψη ΣΝ μπορούσαν δυνητικά να

οδηγήσουν σε μειωμένη γνωστική απόδοση και αδυναμία επίτευξης στόχων. Οι δεξιότητες ΣΝ κρίνονται σαφώς απαραίτητες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας μεσαίων ή ανώτερων στελεχών καθώς έχει γίνει πια κρίσιμο κριτήριο μεταξύ άλλων τεχνικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων κατά την ανάπτυξη τους. Ο Goleman (1998) υποστήριξε επίσης ότι τα άτομα που έχουν υψηλή ΣΝ είναι αποτελεσματικότερα στην εύρεση λύσεων και την αποφυγή των συγκρούσεων επειδή είναι σε θέση να συμμετέχουν στη συζήτηση με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και αίσθημα συνεργασίας.

Οι Jordan και Troth (2002) διενήργησαν μελέτη για την ΣΝ και την επίλυση συγκρούσεων κατά τη διάρκεια οργανωτικής αλλαγής και διαπίστωσαν ότι υπήρχε μια θετική σχέση μεταξύ του επιπέδου της ΣΝ και της επίλυσης των συγκρούσεων κάτι που επιβεβαίωσε αυτό που ανέδειξε πρώτος με την πρόταση του ο Goleman. Οι Hess και Bacigalupo (2011) συνέδεσαν τις ικανότητες της ΣΝ με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και διαπίστωσαν ότι οι δεξιότητες της ΣΝ μπορεί να ενισχύσουν τα άτομα, τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα των ομάδων, διότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που έχουν υψηλό επίπεδο ΣΝ μπορεί να αυξήσουν την πιθανότητα ενός θετικότερου αποτελέσματος απόφασης αξιολογώντας τα πιθανά συναισθηματικά αποτελέσματα άλλων. Υποστήριζαν επίσης ότι τα άτομα αυτά μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν καλές σχέσεις με άλλους ώστε να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Λόγω του σημερινού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν ανθρώπους αποκλειστικά για τη διαχείριση έργων οι οποίοι χρειάζεται να υλοποιήσουν στρατηγικές πρωτοβουλίες μέσα στο έργο. Επομένως ο ρόλος του διαχειριστή έργου είναι κρίσιμος για την οργανωτική επιτυχία .

Σε μια ακόμα μελέτη, οι Leban και Zulauf (2004) μελέτησαν 24 διευθυντές έργων και τα έργα τους σε έξι οργανισμούς από διαφορετικούς κλάδους και διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές έργων που υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό τρόπο ηγεσίας και χρησιμοποιούν τις δεξιότητες τους στη ΣΝ βελτίωσαν την πραγματική απόδοση του έργου. Οι Cote, Lopes, Salovey και Mmiers (2010) διεξήγαγαν μια εμπειρική ανασκόπηση της ΣΝ και της σύνδεσής της με την ανάδειξη της ηγετικής δύναμης και της δυναμικής εξουσίας σε μικρές ομάδες. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς καθόρισαν την ηγεσία ως τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο που δεν είναι σε επίσημη θέση εξουσίας επηρεάζει τα άλλα μέλη μιας ομάδας . Ωστόσο, υπάρχει μια διάκριση μεταξύ της εμφάνισης της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας που είναι σημαντική

κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των επιδόσεων των ομάδων. Η έρευνα τους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ΣΝ φάνηκε να σχετίζεται άμεσα με την ανάδειξη ενός ηγέτη μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εμφανίστηκε να αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό της ΣΝ των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαίωσαν και την προηγούμενη έρευνα των Wolff, Pescosolido και Druskat (2002), κατά την οποία επίσης η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να συνδέεται άμεσα με την εμφάνιση της ηγεσίας. Επιπλέον, από με τη μελέτη των Jordan, Ashkansy, Hartel και Hooper (2002), προκύπτει ένα ακόμα σημαντικό εύρημα, ότι τόσο οι ομάδες με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη όσο και οι ομάδες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας και ότι οι ομάδες χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να δράσουν ως ομάδα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με την πάροδο του χρόνου. Τα οφέλη της ΣΝ είναι σημαντικά τόσο για άτομα όσο και για τους οργανισμούς καθώς η ΣΝ μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της ατομικής απόδοσης και να δημιουργήσει ένα υγιές κλίμα στο χώρο της εργασίας, με αποτέλεσμα οι συνολικές επιδόσεις του οργανισμού να αυξηθούν επίσης (Locke, 2005).

8.4 Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το φύλο

Στην έρευνα για την συναισθηματική νοημοσύνη έχουν διαπιστωθεί μέσα από πολλές μελέτες και έρευνες σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο αντρικό και το γυναικείο φύλο. Αυτό έχει οδηγήσει τους ερευνητές στο να καταλήγουν σε διαφορετικά μεταξύ τους πορίσματα. Συνήθως το γυναικείο φύλο εμφανίζει μεγαλύτερη βαθμολογία στο γενικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με το αντρικό φύλο, ωστόσο μικρές είναι οι διαφορές αν τις εξετάσουμε μεμονωμένα (Mandell & Pherwani, 2003). Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι το γυναικείο φύλο έχει συγκριτικά με το αντρικό φύλο περισσότερο ανεπτυγμένη τη δεξιότητα της κατανόησης και αντίληψης των συναισθημάτων, επίσης μπορεί να επικοινωνήσει διαπροσωπικά πιο αποδοτικά και μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στους ρυθμούς της επικοινωνίας. Πιο ανεπτυγμένο φαίνεται να είναι επίσης και το στοιχείο της ενσυναίσθησης αλλά και αυτό της αυτογνωσίας, στοιχεία τα οποία αποτελούν κύριους παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης (Petrides & Furnham, 2006).

Τα αποτελέσματα αυτά δίνουν σαφώς σοβαρό πλεονέκτημα στις γυναίκες έναντι των ανδρών σε ηγετικές θέσεις σχέσεων και επικοινωνίας. Αρκετές έρευνες είναι σύμφωνες με αυτά τα αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με την δυνατή αντίληψη των συναισθημάτων του γυναικείου φύλου σε σύγκριση με το αντρικό και με το κατά πόσο μπορούν οι γυναίκες να διαχειριστούν καταλληλότερα τις κοινωνικές τους δεξιότητες. Το γυναικείο φύλο εμφανίζεται να τα πηγαίνει καλύτερα από το αντρικό ως προς την αναγνώριση και αντίληψη μηνυμάτων και πληροφοριών μη λεκτικής επικοινωνίας. Επίσης οι γυναίκες δίνουν έμφαση στην οπτικά μηνύματα που λαμβάνουν, μπορούν δηλαδή να εκφραστούν και να περάσουν μέσω των προσώπων τους τις πληροφορίες που επιθυμούν (Goleman, 2011).

Έρευνες αναφέρουν επίσης το χαμόγελο ως στοιχείο που βοηθά τις γυναίκες να επικοινωνήσουν τα συναισθήματά τους και την θετική τους ενέργεια σε αντίθεση με τους άντρες. Επίσης το γυναικείο φύλο αναγνωρίζεται ως ανώτερο στο επίπεδο της υποστήριξης, σε συναισθηματικούς και κοινωνικούς τομείς σε σχέση με το αντρικό φύλο (Goleman, 2005). Οι άντρες ωστόσο, είναι αυτοί που μπορούν να διαχειριστούν το άγχος πολύ καλύτερα σε δύσκολες περιπτώσεις, να λειτουργούν κάτω από δύσκολες συνθήκες με την κατάλληλη προσαρμογή και τη λήψη υπεύθυνων αποφάσεων και να προβούν στην επίλυση οποιουδήποτε θέματος με ψυχραιμία (Jordan & Troth, 2002).

Έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση από τις γυναίκες σε θέση ευθύνης και μπορούν να λειτουργούν πιο άνετα από ότι εκείνες στις θέσεις αυτές. Συμπερασματικά και με βάση τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών, θα λέγαμε ότι οι γυναίκες ίσως εμφανίζουν υψηλότεροι βαθμολογία στους δείκτες συναισθηματικής ευφυΐας σε σχέση με τους άντρες. Ωστόσο, πρέπει να σημειώσουμε ότι οι διαφορές που διαπιστώνονται ανάμεσα στα δύο φύλα μπορεί να οφείλονται και στα εργαλεία τα οποία χρησιμοποίησαν οι διάφορες έρευνες για να μετρήσουν το σκορ της συναισθηματικής νοημοσύνης σε άντρες και γυναίκες. Για παράδειγμα, το Trait-Meta Mood Scale όταν χρησιμοποιήθηκε σε αντίστοιχες έρευνες έδειξε ότι το γυναικείο φύλο είχε μεγαλύτερη βαθμολογία από το αντρικό φύλο στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αντίθετα, σε άλλη έρευνα όπου το εργαλείο μέτρησης ήταν το EQI, δεν σημειώθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα (Hess & Bacigalupo, 2011).

8.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία σε οργανισμούς και επιχειρήσεις

Τα τελευταία χρόνια είναι γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει προκαλέσει έντονο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, κάτι που φαίνεται λογικό αν αναλογιστεί κανείς την επιρροή που φαίνεται να έχει στην άσκηση ηγεσίας και στους τρόπους διοίκησης που θα εφαρμοστούν για να φέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για μία επιχείρηση. Παρακάτω θα δούμε το ρόλο και τη σημαντικότητα της ηγεσίας αλλά και την ανάλυσή της σε έναν οργανισμό και την κοινωνική μορφή της. Κατά τη διαδικασία της άσκησης ηγεσίας, ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και να δώσει στους ανθρώπους του το κίνητρο και τον σωστό προσανατολισμό ώστε να το εμπνεύσει και να τους παρακινήσει νοητικά, φέροντας έτσι καλύτερο αποτέλεσμα για την επιχείρηση (Goleman, 2011). Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι κάποιος ικανός ηγέτης είναι να έχει αρκετά ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να διαθέτει σε σημαντικό βαθμό και τα υπόλοιπα στοιχεία που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Humphrey η ηγεσία είναι από μόνη της μια συναισθηματική λειτουργία μέσα από την οποία οι ηγέτες καλούνται να ξυπνήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό συναισθήματα καθοδηγώντας το στην κατεύθυνση της επιτυχίας. Πιο αναλυτικά, βασικός ρόλος ενός ηγέτη είναι να μπορεί να διαχειριστεί την συναισθηματική κατάσταση των υπαλλήλων της ομάδας του και μέσα από αυτή την διαδικασία να μπορεί να διατηρήσει το καλό κλίμα που χρειάζεται ώστε να οδηγήσει τον οργανισμό στον οποίο ανήκει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Από τα παραπάνω γίνεται προφανές γιατί στην ηγεσία έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα η συναισθηματική νοημοσύνη (Humphrey, 2002).

Όσον αφορά τα εργαλεία της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαμορφώνουν την ηγετική φυσιογνωμία ενός ηγέτη σημειώνονται η αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων, ο αυτοέλεγχος. Οι Bradberry και Greaves, αναφέρουν στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η αισιοδοξία, ο αυτοέλεγχος, η αντιμετώπιση των εργασιακών σχέσεων, η ενσυναίσθηση και η αυτοπεποίθηση με τα οποία μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική ηγεσία. Πιο αναλυτικά, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγηθεί κάθε είδος οργανισμού στην επιθυμητή απόδοση, επίσης είναι ο

μοχλός που καθιστά μια ηγεσία αποτελεσματική μέσω της διαχείρισης των συναισθημάτων (Bradberry & Greaves, 2009).

Ο ηγέτης μπορεί να διαμορφώνει συνεργατικό κλίμα για την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης, μεταδίδει στο προσωπικό την αίσθηση εκτίμησης και αξίας του έργου, δημιουργεί ένα κλίμα αισιοδοξίας και ενθουσιασμού καλλιεργώντας ταυτόχρονα μια αίσθηση εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας, μπορεί να προσαρμοστεί στη λήψη πρωτοβουλιών με δυναμισμό και αυτοπεποίθηση και κρατάει σταθερή την ταυτότητα της επιχείρησης (Humphrey, 2002). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που ξεχωρίζει έναν επιτυχημένο ηγέτη από έναν μη επιτυχημένο, αφού είναι αυτή που επηρεάζει την επαγγελματική απόδοση. Επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που θα καταφέρει να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα μέσα από θετικά συναισθήματα στην ομάδα του όπως ο σεβασμός η αναγνώριση, η αποδοχή, τα οποία θα φέρουν και την αίσθηση της ικανοποίησης κατά την ολοκλήρωση του έργου. Οι ηγέτες οι οποίοι μπορούν να ελέγξουν και να διαβάσουν τα δικά τους συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, είναι πιο εύκολο να δημιουργήσουν παραγωγικές και ουσιαστικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους και να επιτύχουν έτσι αποτελεσματικότερα τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Συμπερασματικά, ένας ικανός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να διαβάσει τα συναισθήματα του αλλά και των υπολοίπων και ταυτόχρονα να ελέγξει και να διαχειριστεί αυτήν την αλληλεπίδραση (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997). Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν είναι αυτή που θα κρίνει πόσο αποτελεσματικός είναι ένας ηγέτης, δεδομένου ότι ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί την οποιαδήποτε συναισθηματική κατάσταση του προσωπικού και ταυτόχρονα να παίζει ενεργητικό ρόλο στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων και συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν. Ένας άνθρωπος, χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη, παρά τις γνώσεις του για το επιχειρηματικό περιβάλλον, την ευφυΐα του και πληθώρα ιδεών που μπορεί να έχει δεν μπορεί να αναδειχθεί απαραίτητα σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Η ανικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων μπορεί να μετατρέψει έναν έξυπνο άνθρωπο σε ανόητο. «Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην ηγεσία που οι υπόλοιπες τεχνικές και ικανότητες, μπορούν να θεωρηθούν ασήμαντες μπροστά της» (Mandell & Pherwani, 2003).

Ο Goleman αναφέρεται σε έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη και πως το κάθε ένα από αυτά επιδρά σε στην

αποτελεσματικότητα και στο κλίμα μιας επιχείρησης. Τα στυλ αυτά είναι τα εξής : ο καταπιεστικός, ο οραματιστής, ο συνεργατικός, ο δημοκρατικός, ο κατευθυντικός/καθοδηγητικός και ο συμβουλευτικός. Ξεκινώντας από το στυλ του καταπιεστικού ηγέτη, είναι αυτός ο οποίος επικεντρώνεται στους στόχους και στο αποτέλεσμα αδιαφορώντας για το προσωπικό και την εργασιακή του διάθεση. Το στοιχείο της ενσυναίσθησης απουσιάζει από αυτό το στυλ ηγεσίας όπως κατά συνέπεια απουσιάζει και η αρμονία στο εργασιακό κλίμα. Αυτό το στυλ μπορεί να φέρει αποτέλεσμα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά δεν είναι αυτό το οποίο θα οδηγήσει τους υφιστάμενους εργαστούν και να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Ο ηγέτης που λειτουργεί με το στυλ του οραματιστή, είναι αυτός που θα κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης σε βάση ένα κοινό όραμα (Goleman, 2001). Έχει ανεπτυγμένες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες με σκοπό να κινητοποιήσει το προσωπικό και να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης. Ο ηγέτης που λειτουργεί βάση το συνεργατικό στυλ, είναι αυτός που θα βάλει προτεραιότητα στην συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων της επιχείρησης καλλιεργώντας δεσμούς ανάμεσά τους και λειτουργώντας με αρμονία , δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο στοιχείο.

Το στυλ του δημοκρατικού ηγέτη είναι αυτό που κάνει τον ηγέτη να δίνει αξία και βάση στην γνώμη των εργαζομένων, προσδίδοντας με αυτό τον τρόπο πιο ενεργητικό και συμμετοχικό ρόλο στο προσωπικό. Το εργασιακό κλίμα που επικρατεί είναι θετικό. Ο καθοδηγητικός ηγέτης από την άλλη έχει μεγάλες απαιτήσεις από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, θέτοντας υψηλούς στόχους και συνεπώς δημιουργώντας καταπιεστική ατμόσφαιρα. Είναι ωστόσο ικανός να αναλάβει ευθύνες και να πάρει πρωτοβουλίες (Bharwaney, 2007).

Ο συμβουλευτικός ηγέτης είναι αυτός που έχει στόχο την βελτίωση των εργαζομένων της επιχείρησης, μεταδίδοντάς τους τα στοιχεία της ενσυναίσθησης και της αυτογνωσίας. Τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση, θα έρθουν όταν ένας ηγέτης μπορεί να ελιχθεί συνδυάζοντας πάνω από ένα στυλ, χρησιμοποιώντας το κατάλληλο για την εκάστοτε χρονική στιγμή και τις ανάγκες που υπάρχουν σε μια δεδομένη κατάσταση. Συγκεκριμένα χρησιμοποιώντας τα τέσσερα από τα έξι στυλ ηγεσίας, αυτό του οράματος, το δημοκρατικό, το συνεργατικό και το υποστηρικτικό, έρχονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και ταυτόχρονα το προσωπικό είναι ικανοποιημένο (Mandell & Pherwani, 2003).

Σύμφωνα με μια άλλη άποψη, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να γίνει εργαλείο χειραγώγησης και ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο ως προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και αποσκοπώντας σε προσωπικό όφελος από τη μεριά της ηγεσίας. Θα πρέπει λοιπόν το άτομο που χρησιμοποιεί τα εργαλεία της συναισθηματικής νοημοσύνης να είναι υπεύθυνο και να λειτουργεί κάτω από ηθικά όρια που να το εμποδίζουν να καταλήξει σε κατάχρηση της εξουσίας του εις βάρος άλλων (Hess & Bacigalupo, 2011).

Συμπερασματικά η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και βασική προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική η άσκηση ηγεσίας. Εμπεριέχει τις έννοιες της αντίληψης και καλύτερης διαχείρισης των ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον, καλλιεργεί κλίμα αρμονίας και αισιοδοξίας των εργαζομένων φέροντας ταυτόχρονα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ένα στυλ ηγεσίας που συγκεντρώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό και επιτυχημένο. Ωστόσο για την ανάπτυξη των στοιχείων συναισθηματικής νοημοσύνης από τους ηγέτες, απαιτείται χρόνος, προσπάθεια, συνεχής ενημέρωση και αυτοβελτίωση (Mandell & Pherwani, 2003).

9. Τα Νέα Μέσα

Η χρήση των Νέων Μέσων για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών έχει αποδειχτεί απαραίτητο εργαλείο στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν τα Νέα Μέσα για να επικοινωνήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο καταναλωτικό κοινό. Με τον όρο Νέα Μέσα ορίζεται ένα φάσμα διαδικτυακών πλατφόρμων γνωστά και ως μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Linkedin), το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και ένα μεγάλο εύρος τεχνολογιών και υπηρεσιών που βασίζονται κατά κύριο λόγο στο διαδίκτυο. Βασικός πυλώνας των Νέων Μέσων είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μιας και καθιστούν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η στόχευση του καταναλωτικού κοινού (Moran & Gossieaux, 2010). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media) έχουν επιτρέψει στους σύγχρονους επιχειρηματίες να είναι πιο αποτελεσματικοί όσον αφορά στον τρόπο διαχείρισης και προώθησης των πληροφοριών. Προσφέρουν επίσης καλύτερο έλεγχο της αγοράς και του ανταγωνισμού καθώς επίσης και των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Τα Social Media, έχουν αναγνωριστεί ως το νέο εργαλείο στο στρατηγικό μάρκετινγκ που προσφέρει πολλές διαφορετικές τακτικές στους επιχειρηματίες παγκοσμίως. Με αυτό τον τρόπο οι σύγχρονοι επιχειρηματίες μπορούν να διαφημίζουν, να εμπορεύονται και να προσελκύουν πελάτες, γεγονός που οδηγεί τελικά σε επιτυχημένες συναλλαγές. Η οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι ο απώτερος στόχος της συμμετοχής των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, ταυτόχρονα όμως εξυπηρετεί την οικοδόμηση, της φήμης, της γνώσης και της υποστηρικτικής διαχείρισης (Smith, 2009).

Από την άλλη, με τον όρο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ (e-Marketing) εννοούμε το μάρκετινγκ στο διαδίκτυο και σε αυτό περιλαμβάνεται το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να κάνουν ηλεκτρονικές αγορές και πωλήσεις μέσω του διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce) που φαίνεται να ανθίζει στη σύγχρονη εποχή βασίζεται στα νέα μέσα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και περιλαμβάνει τις κοινωνικές σχέσεις, τις απόψεις και τα σχόλια των χρηστών του διαδικτύου κάτι που μπορεί να εξυπηρετήσει τη διαδικασία αγοράς και πώλησης από τη σκοπιά τόσο των επιχειρήσεων όσο και του αγοραστικού κοινού (Moran & Gossieaux, 2010).

10. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, παραδείγματα μεγάλων εταιρειών

Εκτός από την κατεξοχήν επιχειρήσεις μέσων ενημέρωσης, μεγάλες φίρμες και διάφορες εταιρείες με πρωτοποριακό τρόπο ανέδειξαν τον τρόπο χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης για προώθηση και εμπορία των προϊόντων τους. Κάτι τέτοιο για παράδειγμα συνέβη στην περίπτωση της Coca Cola, η οποία ανταποκρινόμενη στις επιταγές της εποχής υιοθέτησε πρωτοποριακές προωθητικές ενέργειες οι οποίες έχουν ως βάση τη διαδραστικότητα με τους χρήστες των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης. Η θετική επίδραση για την εικόνα της εταιρείας πραγματοποιείται όταν οι αναρτημένες εικόνες αποστέλλονται σε newsfeed, στο Facebook, ένα μέσο που απευθύνεται σε ένα τεράστιο αγοραστικό κοινό. (Porterfield, 2010). Η Nike είναι μια άλλη μεγάλη εταιρεία που έχει πραγματοποιήσει επιτυχημένες εκστρατείες μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μέσω εφαρμογών που οι πελάτες της χρησιμοποιούν κατά την άθλησή τους και κοινοποιούν τις αποδόσεις τους (Rognerud, 2011). Αυτή η πτυχή των μεγάλων διεθνών εμπορικών εταιρειών που χρησιμοποιούν πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης προς όφελός τους και ο σχεδιασμός πετυχημένων εκστρατειών ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, έχει αποδειχτεί ιδιαίτερα αποτελεσματική στα πλαίσια του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η στροφή αυτή στη χρήση της επικοινωνίας έχει επιτρέψει σε γυναίκες επιχειρηματίες να υιοθετήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο ηγετικούς ρόλους συμμετέχοντας ως πρωτοπόροι στις εκστρατείες ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, κατανοώντας καλύτερα τη συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού σε πραγματικό χρόνο (Charlesworth, 2018).

11. Η σημαντικότητα των Νέων Μέσων και ο ρόλος της γυναίκας

11.1 Κοινωνικά δίκτυα και εταιρική επικοινωνία

Τα κοινωνικά δίκτυα στις επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αμοιβαία επικοινωνία, την επικοινωνία και επαφή μεταξύ των εταίρων, των πελατών, των δυνητικών πελατών, την ανανέωση των επιχειρηματικών επαφών και τη διαφήμιση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Η δημιουργία του προφίλ μιας εταιρείας πλέον γίνεται με την χρήση των νέων μέσων και των κοινωνικών δικτύων. Με την τοποθέτηση συνδέσμων στο ιστολόγιο της εταιρείας ο χρήστης οδηγείται σε μια ενημερωτική περιγραφή προϊόντων και υπηρεσιών ή οδηγείται στην αρχική σελίδα ή σε άλλους ιστότοπους που περιέχουν πληροφορίες για την επιχείρηση ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Μεγάλες εταιρείες στον χώρο της ένδυσης, της ειδησεογραφίας αλλά και της εστίασης έχουν αγκαλιάσει τα Νέα Μέσα και συγκεκριμένα την δύναμη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τα έχουν ενσωματώσει ως κρίσιμα στοιχεία επικοινωνίας του επιχειρηματικού τους μοντέλου (Brzozowski, 2009).

Μέσα από την χρήση τους εξάγουν καθημερινά προστιθέμενη αξία για τις εταιρείες τους καθώς τα Νέα Μέσα είναι ένας πόλος έλξης πληροφοριών και πηγή καινοτομίας. Μια άλλη πτυχή αυτών των μέσων είναι η ανάθεση της ανάπτυξης νέων προϊόντων στους πελάτες. Αντί να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, οι εταιρείες καλούν το κοινό να το κάνει μέσα από εργαλεία ανατροφοδότησης με τα οποία οι δυνητικοί πελάτες αναθεωρούν και αξιολογούν παλαιότερα αλλά και νέα προϊόντα (Constantinides et al, 2008).

11.2 Νέα Μέσα και γυναικεία δραστηριότητα

Οι γυναίκες έχει παρατηρηθεί ότι έχουν αποκτήσει πολύ ενεργό ρόλο στα κοινωνικά δίκτυα και έχουν αντιληφθεί σε μεγάλο βαθμό την επιρροή των Νέων Μέσων στην προώθηση επιχειρηματικών κινήσεων. Έχει διαπιστωθεί ότι γυναίκες μικροεπιχειρηματίες και opinion-leaders χρησιμοποιούν ενεργά τα κοινωνικά δίκτυα

για να διαφημίσουν αγαθά και υπηρεσίες με μεγάλη μάλιστα επιρροή (Ukpere, Slabbert and Ukpere, 2014). Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι τα νέα μέσα μπορούν να προσφέρουν στις γυναίκες επιχειρηματίες τη δυνατότητα να διαχειρίζονται την στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας τους μέσα από το κινητό τους τηλέφωνο έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο κίνητρο στις γυναίκες να απασχοληθούν στο χώρο αυτό μιας και ο χρόνος τους παραμένει ακόμα αρκετά περιορισμένος. Τα οφέλη προφανώς προκύπτουν από το γεγονός ότι το σύστημα αυτό δεν βασίζεται σε καμία φυσική υποδομή, όπως τηλεφωνικά καλώδια, και είναι προσβάσιμο σε ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού (Elder and Rashid, 2009).

Οι επιχειρηματικές συναλλαγές έχουν επιταχυνθεί οδηγώντας σε βελτιωμένες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι έγκαιρες αποφάσεις έχει αποδειχτεί ότι γίνονται από γυναίκες επιχειρηματίες βάσει έγκυρων δεδομένων και πληροφοριών, τα οποία έχουν ενεργοποιηθεί από τα κινητά τηλέφωνα (Komunte, Rwashana, & Nabukenya, 2012).

Στατιστικά, όπως ανέφερε η American express, το 37% των ανδρών επιχειρηματιών χρησιμοποιούν τουλάχιστον ένα είδος εργαλείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις τους, σε σύγκριση με το 43% των γυναικών επιχειρηματιών (American express, 2011). Οι γυναίκες επιχειρηματίες έχει σημειωθεί ότι επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τους, ενώ οι άνδρες επιχειρηματίες επικεντρώνονται στην επένδυση σε κατάρτιση προσωπικού παρά στην ψηφιακή τεχνολογία. Σύμφωνα με έρευνα των Chong & Xie οι γυναίκες επιχειρηματίες ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν το Facebook για να δημιουργήσουν πωλήσεις και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους και είχαν περισσότερους λογαριασμούς Twitter σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Ταυτόχρονα, το ποσοστό των γυναικών που συμπεριέλαβαν στους ιστοτόπους τους την επιλογή ηλεκτρονικού εμπορίου ήταν πολύ μεγαλύτερο από ότι των αντρών (Chong & Xie, 2011).

Το Hootsuite υποστηρίζει ότι στη Βόρεια Αμερική περισσότερες γυναίκες χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από τους άνδρες. Αυτή η διαδικτυακή κυριαρχία έχει οδηγήσει σε μεγάλη ηλεκτρονική επιρροή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις γυναίκες να έχουν τεράστια δύναμη και να επηρεάζουν τις απόψεις που οδηγούν σε μεγιστοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (ηλεκτρονικές αγορές). Αποδεδειγμένα επίσης το μάρκετινγκ με την βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οδηγεί στην ανάπτυξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί

ένα αποτελεσματικό και σχετικά οικονομικό εργαλείο σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους προβολής. Επίσης αν εφαρμοστεί σωστά, αποφέρει θετικά αποτελέσματα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό και προσφέρει μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους έναντι των περισσότερων παραδοσιακών προγραμμάτων μάρκετινγκ.(Ukpere, Slabbert and Ukpere, 2014).

Παράλληλα, τα δίκτυα των ανεπίσημων χρηστών, που διευκολύνουν τη ροή των απόψεων και το διαμοιρασμό της γνώσης, επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη παραγωγή, διάδοση, ανταλλαγή, επεξεργασία και βελτίωση των πληροφοριακών περιεχομένων (Constantinides et al, 2008). Με βάση την πορεία της εξέλιξης τους είναι πιθανό οι γυναίκες, μέσω της προθυμίας τους να ενστερνιστούν την εμπορική προώθηση με την βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, να διευρύνουν τους ορίζοντες τους σε όλες τις πτυχές ανάπτυξης που προσφέρει το διαδίκτυο. Αυτή η λογική φαίνεται να κατευθύνει τις περισσότερες γυναίκες στον επιχειρηματικό κόσμο να συνεχίζουν και να εξελίσσουν την εμπορική διαδικτυακή δραστηριότητα τους. Πάνω σε αυτή την βάση έχει παρατηρηθεί ότι χρησιμοποιούν τα Νέα Μέσα για να μοιραστούν αλλά και να μεταλαμπαδεύουν πληροφορίες κάτι που τις καθιστά έτοιμες να υιοθετήσουν περισσότερες νέες τεχνολογίες (Brett 2011).

11.3 Γυναίκα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και επιχειρηματικότητα

Οι γυναίκες επιχειρηματίες φαίνεται να ακολουθούν την επιχειρηματικότητα σε εγχειρήματα που τους δημιουργούν πάθος και αφοσίωση. Όπως είδαμε, οι γυναίκες τείνουν να έχουν πιο αναπτυγμένη την ικανότητα της ενσυναίσθησης από τους άνδρες, δηλαδή έχουν πιο αναπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, κατανοούν πιο εύκολα την αντίληψη των άλλων και παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά κοινωνικής προσαρμοστικότητας. Μέσα από μελέτες ψυχολογικού χαρακτήρα, αυτό που παρακινεί τον επιχειρηματία να δημιουργήσει μια επιχείρηση είναι μία από τις πιο σημαντικές πτυχές που πρέπει να εξερευνηθεί (Mangold and Faulds, 2009). Η διαδικασία του τρόπου με τον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες επιχειρηματίες οργανώνουν τις επιχειρήσεις τους φαίνεται παρόμοια. Και οι δύο προτιμούν να ξεκινήσουν μια επιχείρηση με κάποιον που γνωρίζουν καλά ή είχαν σχέσεις σε κοινωνικό επίπεδο καθώς επίσης και οι δύο προτιμούν τις ομάδες του ίδιου φύλου. Η

κοινωνική δικτύωση και το κοινωνικό κεφάλαιο παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο για τις γυναίκες επιχειρηματίες. Οι γυναίκες επιχειρηματίες παγκοσμίως τείνουν να δημιουργούν ή να συμμετέχουν σε εταιρείες που παρέχουν κατάρτιση και καθοδήγηση. Παρατηρείται ότι επιλέγουν να χρησιμοποιούν τα Νέα Μέσα και την τεχνολογία γύρω από αυτά για να εξερευνήσουν νέες επιχειρηματικές κουλτούρες και να έχουν πρόσβαση σε διάφορες αγορές (Aldrich, Carter, & Ruef, 2002).

Η Caroline Ceniza-Levine είναι ένα έγκυρο παράδειγμα γυναικείας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αξιοποιώντας τις πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, κατάφερε να αναβαθμίσει το επιχειρηματικό της εγχείρημα σε πολύ μεγάλο επίπεδο. Η Ceniza-Levine αναγνωρίστηκε στα πρώτα τέσσερα χρόνια της ύπαρξής της για αύξηση της παραγωγής της κατά 600%, γεγονός που αποδίδεται στην επιθετική χρήση μάρκετινγκ μέσα από τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και για την οικοδόμηση ενός ισχυρού δημόσιου προφίλ και έντονων τακτικών προώθησης. Αυτό της επέτρεψε να αποκτήσει προβολή σε ευκαιρίες υψηλού προφίλ και να εμφανίζεται ως φιλοξενούμενη στις Fox Business, CBS και CNN, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων της αλλά και την δημιουργία νέου πελατολογίου (Ukpere, Slabbert and Ukpere, 2014).

Τα Social Media έχουν διευκολύνει ως εργαλείο τις γυναίκες επιχειρηματίες ώστε να δημιουργήσουν σχέσεις με τους πελάτες τους και να επιτρέψουν στο κοινό τους να τις εμπιστευτεί και έτσι να οδηγηθούν σε συγκεκριμένες και ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις. Η παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι κρίσιμη και πολύ σημαντική, καθώς το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι η βελτίωση της ικανότητας ενός ατόμου να διευρύνει το πελατολόγιό του. Μια έρευνα του 2011 που πραγματοποιήθηκε από το Guardian Life Small Business Research Institute, τόνισε και επικύρωσε τη θεωρία της ικανότητας των γυναικών επιχειρηματιών να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες καθώς επίσης και ότι είναι τρεις φορές πιο πιθανό οι γυναίκες να συμμετάσχουν στην κοινωνική δικτύωση από τους άνδρες επιχειρηματίες. Αυτό απέδειξε ότι οι γυναίκες έχουν ίσως καλύτερη αίσθηση και αντίληψη θεμάτων επαγγελματικών σχέσεων κάτι που επίσης ενσωματώνουν στα επιχειρηματικά τους σχέδια. Έτσι, περισσότερες γυναίκες επιχειρηματίες ενθαρρύνονται να αγκαλιάσουν και να δραστηριοποιηθούν σε πλατφόρμες και χώρους κοινωνικής δικτύωσης, ειδικά

στη σημερινή ψηφιακή εποχή, χρησιμοποιώντας τα προς όφελός τους (Johnson-Elie 2013).

Παρόλο που τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι εμφανή σε σχεδόν κάθε βιομηχανία, οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο πιθανό να μπορούν να ανταπεξέλθουν και να ενστερνιστούν την αναγκαιότητα της σύγχρονης αυτής μεθόδου σε σύγκριση με τους άντρες. Οι γυναίκες συνεχίζουν να έχουν καθοριστικό ρόλο στην εμπορική πλευρά της διαδικτυακής δραστηριότητας και είναι διατεθειμένες να χρησιμοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες (Daly, Geyer & Millen, 2010). Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας ως εργαλείο στις προωθητικές ενέργειες χρησιμοποιήθηκε από διάφορες γυναίκες τόσο σε άτυπους όσο και σε επίσημους επιχειρηματικούς χώρους. Αυτό το φαινόμενο επέτρεψε σε αυτές τις γυναίκες επιχειρηματίες να ξεκινήσουν τις επιχειρήσεις τους ανεπίσημα και μέσω των κερδών που πραγματοποίησαν από τις προσπάθειές τους, σταδιακά να μετατρέψουν αυτές τις επιχειρήσεις σε επίσημες. Η διαδικασία αυτή κατέστη δυνατή μέσα από τα μέσα μαζικής δικτύωσης που χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλεία για την προώθηση αυτών των επιχειρήσεων (Aldrich, Carter, & Ruef, 2002). Αυτό επέτρεψε σε πολλές γυναίκες επιχειρηματίες να επωφεληθούν από αυτές τις κοινωνικές πλατφόρμες, με αποτέλεσμα να ξεκινήσουν μια επιχείρηση άτυπα και να την επισημοποιήσουν στην πορεία με μικρό ρίσκο και ελάχιστο κεφάλαιο. Οι πλατφόρμες αυτών των μέσων έχουν επίσης ενθαρρύνει την δημιουργία επιχειρηματικών φόρουμ που λειτουργούν συμβουλευτικά και παρέχουν σαφή οδηγίες και μια πληθώρα στρατηγικών. Στον επιχειρηματικό χώρο και σε παγκόσμιο επίπεδο οι γυναίκες έχουν αποδείξει ότι ηγούνται στην επανάσταση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθώς οι άνδρες συνάδελφοι τους έχουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό αμυντική στάση στην επένδυση αυτών των σύγχρονων τεχνικών (Evans, 2011).

11.4 Πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου, ο ρόλος της γυναίκας

Σε παγκόσμια κλίμακα μικρές και μεγάλες εταιρείες έχουν αντιληφθεί το μεγάλο ποσοστό κέρδους που μπορούν να έχουν τόσο οικονομικά αλλά και κοινωνικά μέσα από το ηλεκτρονικό εμπόριο. Μέσα από τα εργαλεία και τις τεχνολογίες που έχουν

δημιουργηθεί για το ηλεκτρονικό εμπόριο οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν νέους πελάτες, επαφές και προμηθευτές σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο και να προσφέρουν πρόσθετη αξία μέσω καλύτερης εξυπηρέτησης σε υφιστάμενους και νέους πελάτες (Goyal, 2005). Επιπλέον μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσης των επιχειρηματικών τους επιδόσεων, να προτείνουν εντελώς νέες υπηρεσίες και προϊόντα ή να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις (Payne, 2005). Οι γυναίκες επιχειρηματίες παγκοσμίως έχει διαπιστωθεί ότι ενσωματώνουν, προσαρμόζουν και αναπτύσσουν το αντικείμενο της δουλειάς τους ανάλογα με το εκάστοτε κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται οι αντίστοιχες επιχειρήσεις τους (Payne, 2005).

Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι σε πολλές πτυχές του ηλεκτρονικού εμπορίου οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν παγιώσει την κυριαρχία τους. Σε μια επέκταση των παραπάνω, αξίζει να αναφερθεί ότι έχει επιτευχθεί στόχευση συγκεκριμένου αγοραστικού κοινού μέσω του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ και έχουν πουληθεί αποκλειστικά προϊόντα σε συγκεκριμένους καταναλωτές με ανάλογη αγοραστική δύναμη μέσω γυναικείων επιχειρήσεων με την χρήση των Νέων Μέσων. Η αξιοπιστία αυτών των επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί μέσω κατάλληλης υποδομής όσο αναφορά τα προϊόντα, δεδομένου ότι οι περισσότεροι από αυτούς τους καταναλωτές βρίσκονται σε ανεπτυγμένες χώρες, με αποτέλεσμα την ευημερία αυτών των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου (Padmannavar, 2011). Η Poshmark, μια αμερικανική εταιρία που αξιοποιεί την δύναμη των γυναικών και την αγάπη της μόδας μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας, κατάφερε να συγκεντρώσει 15,5 εκατομμύρια δολάρια μέσω μιας διαδικασίας χρηματοδότησης. Μέσα από παρατηρήσεις από τεχνολογίες των Νέων Μέσων όπως το Google Analytics εντοπίστηκε ότι οι τακτικοί τους χρήστες αφιέρωναν κατά μέσο όρο 25 λεπτά την ημέρα, κάτι που επέτρεψε την πώληση προϊόντων από άλλους πωλητές που αξιοποίησαν την ιστοσελίδα τους για να διαφημιστούν σε συγκεκριμένο κοινό (Indiawest 2012). Μια νέα μελέτη δείχνει ότι οι γυναίκες ιδιοκτήτες επιχειρήσεων έχουν ξεπεράσει την ύφεση καλύτερα από τους άνδρες ανταγωνιστές τους υιοθετώντας μεθόδους ψηφιακού μάρκετινγκ και χρησιμοποιώντας πιο παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου των επιχειρήσεων, όπως τακτικές μείωσης. Άλλες μελέτες δείχνουν ότι το ψηφιακό μάρκετινγκ και η προώθηση αγαθών και υπηρεσιών μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει αποτελέσει πλεονέκτημα για τις μικρές

και μεσαίες επιχειρήσεις και έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από γυναίκες (Duncombe, et al., 2006).

Οι νέες τεχνολογίες έχει αποδειχθεί ότι δημιουργούν νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. νέες δυνατότητες για την εκπαίδευση και την επιχειρηματικότητα. Οι γυναίκες στην σύγχρονη κοινωνία έχουν ένα πολυδιάστατο ρόλο μιας και πρέπει πολλές φορές να συνδυάζουν την καριέρα τους με τις υποχρεώσεις τους σαν μητέρες στα πλαίσια μιας οικογένειας. Η ευελιξία που παρέχουν τα Νέα Μέσα είναι πολύ σημαντική αφού πλέον η διαχείριση μιας εταιρείας μπορεί να γίνει εξ' αποστάσεως. Ολοένα και περισσότερες γυναίκες έχουν αντιληφθεί την μοναδική ευκαιρία που τους προσφέρει η ανάπτυξη των Νέων Μέσων ώστε να διευκολύνει τις ζωές τους αλλά και να υλοποιήσει τα όνειρα και τις προσδοκίες τους (Orbeta, 2001).

11.5 Οι γυναίκες ξεπερνούν τις τεχνολογικές προκλήσεις της σύγχρονης εποχής

Η τεχνολογία αποτελεί ζωτικό κριτήριο στο σημερινό ψηφιακό κόσμο, παρόλα αυτά οι γυναίκες έχουν δεχτεί αυτή την πρόκληση και φαίνεται να δραστηριοποιούνται αρκετά προς αυτή την κατεύθυνση. Παλαιότερα οτιδήποτε συνδεόταν με τεχνολογική εξέλιξη συνδεόταν περισσότερο με το αντρικό κοινό και οι γυναίκες αποστασιοποιούνταν και επεδείκνυαν φόβο σε οποιασδήποτε ψηφιακή τεχνολογία. Τα τελευταία όμως αυτό φαίνεται να αλλάζει. Ολοένα και περισσότερες γυναίκες φαίνεται να έχουν σπάσει το στερεότυπο των τεχνολογικών προκλήσεων. Οι περισσότερες τεχνολογίες έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν και να προβλέπουν τις συνεχείς αλλαγές της κοινωνίας και της πληροφορίας, ενώ παράλληλα καταγράφουν νέα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά μεγέθη. Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που προτίθενται να εξαλείψουν τα παραδοσιακά εμπόδια και να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών, εξαπλώνονται γρήγορα λόγω της τεχνολογίας. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως το Μάρκετινγκ στα κοινωνικά Δίκτυα είναι ένας νέος τρόπος με τον οποίο οι γυναίκες επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους προκειμένου να εμπορευθούν τα προϊόντα τους και να επεκτείνουν και να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους. (Kotler, 2005).

Εξάλλου, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το γυναικείο καταναλωτικό κοινό είναι σαφώς πολύ μεγαλύτερο από το αντρικό καθώς και ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που

σχεδιάζονται με γνώμονα την γυναίκα είναι πολύ περισσότερα σε αριθμό (Aldrich, Carter & Ruef, 2002). Αυτό φέρνει τις γυναίκες στην πλεονεκτική θέση να μπορούν να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες αυτού του μεγάλου καταναλωτικού κοινού.

11.6 Τα νέα Μέσα και η κοινωνική ιεραρχία μέσα από το πρίσμα των δύο φύλων

Οι ερευνητές στον τομέα των δύο φύλων και οι μελετητές στον τομέα του φεμινισμού έχουν δείξει αρκετό ενδιαφέρον για τα Νέα Μέσα ως μια ανάπτυξη που έχει τη δυνατότητα να καταργήσει ή να ισοπεδώσει τις κοινωνικές ιεραρχίες (Friedman, 2005). Για παράδειγμα, ο Williamson προτείνει ότι τα ψηφιακά μέσα έχουν ήδη αρχίσει να αμφισβητούν τους κοινωνικοπολιτιστικούς και πολιτικούς κανόνες στη Μεγάλη Βρετανία. Τα Νέα Μέσα διαφέρουν από τα παραδοσιακά παλαιά μέσα, καθώς οι δομές ιδιοκτησίας και συμμετοχής τους είναι νέες και αμφισβητούν άμεσα το μονοπώλιο της μαζικής επικοινωνίας που διαθέτουν οι παραδοσιακοί παραγωγοί των μέσων ενημέρωσης. Το διαδίκτυο έχει κατακερματίσει και αποκεντρώσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία (Williamson and Fallon, 2011).

Η Geniets (2010) διαπιστώνει επίσης ότι τα νέα μέσα δημιουργούν ένα μεγάλο ρήγμα στην μορφή των παλιών κοινωνικών ιεραρχιών. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν περισσότερη ελευθερία στους παραγωγούς κατά την δημιουργία του περιεχομένου των ειδήσεων και τους εξουσιοδοτούν να εκθέτουν, να αλληλεπιδρούν και να αποκαλύπτουν πληροφορίες σχετικά με τα διάφορα δρώμενα, σε ένα πολύ πιο συγκεκριμένο κοινό. Ωστόσο, ενώ τα Νέα Μέσα, συνολικά, αναγνωρίζονται ως παράγοντας για θετική κοινωνική αλλαγή, οι επιπτώσεις τους δεν είναι ουδέτερες ως προς το φύλο (Geniets, 2010).

Η Beetham παρατηρεί ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η δυνατότητα τις εύκολης πρόσβασης και ελεύθερης αλληλεπίδρασης όσο αναφορά τις πληροφορίες δεν διευκολύνει απαραίτητα το ευρύτερο κοινό σε θέματα οικονομικά, πολιτικά και γνωστικά. Αυτό συμβαίνει γιατί το πλήθος των πληροφοριών είναι πολύ μεγάλο και εναποτίθεται στην κρίση του ατόμου να φιλτράρει κατά το βέλτιστο τρόπο τις πληροφορίες. Οι παρατηρήσεις της Beetham επίσης συμπίπτουν με άλλες πτυχές της βιβλιογραφίας σχετικά με τα ψηφιακά μέσα και την ισότητα. Πολλές έρευνες έχουν δείξει επίσης το ψηφιακό χάσμα που δημιουργείται με την πρόσβαση στα νέα μέσα,

όχι μόνο όσον αφορά την πρόσβαση σε υλικό αλλά και τη διάκριση μεταξύ κατανόησης και χρήσης της κουλτούρας του διαδικτύου και των εφαρμογών του. Η διάκριση στις χρήσεις των νέων μέσων ανιχνεύεται ειδικά μεταξύ των νέων και των ηλικιωμένων αλλά και μεταξύ ανδρών και γυναικών (Beetham, 2006).

Έρευνες επίσης έχουν επισημάνει ότι η χρήση του διαδικτύου από τους άντρες είναι λιγότερο προσανατολισμένη στην αξιοποίησή του ως εργαλείο. Μεγάλο ποσοστό αντρών χρησιμοποιεί το διαδίκτυο ως μέσο ψυχαγωγίας σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι οποίες τείνουν να το χρησιμοποιούν για την αύξηση του κοινωνικού τους κεφαλαίου και την εύρεση πληροφοριών. Ο Warren και οι συνεργάτες του (2011) αναφέρουν ότι παρά τα παρόμοια επίπεδα φυσικής πρόσβασης στο διαδίκτυο μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι τύποι χρήσης διαφέρουν. Οι άνδρες είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε κοινωνικές ομάδες μέσα στο διαδίκτυο, ενώ οι γυναίκες έχουν περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να επικοινωνούν με άλλους και να επεκτείνουν το κοινωνικό τους δίκτυο. Επιπλέον, οι γυναίκες που συμμετέχουν σε κοινωνικές ομάδες στο διαδίκτυο αντιμετωπίζουν συχνά αρνητική κριτική από τους άνδρες κάτι που έχει οδηγήσει σε μείωση της συμμετοχής των γυναικών σε αυτά τα φόρουμ . Σε μια άλλη μελέτη διαφορετικών χρήσεων ανά φύλο, ο Haferkamp (2012) και οι συνάδελφοί του διαπιστώνουν ότι η συμπεριφορά των γυναικών μέσα στο διαδίκτυο είναι πιο διαπροσωπικά προσανατολισμένη, ενώ οι άνδρες είναι πιο προσανατολισμένοι στην εργασία και την πληροφόρηση. Έτσι, οι επικριτές της άποψης ότι τα νέα μέσα είναι μια νέα πηγή δύναμης υποστηρίζουν ότι οι ισχυρισμοί αυτοί είναι αβάσιμοι εξαιτίας της διακύμανσης της συμπεριφοράς μέσα στο διαδίκτυο ανά φύλο, ηλικία και άλλες δημογραφικές μεταβλητές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει ανεβάσει τρομερά τον ανταγωνισμό στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εταιρείες ψάχνουν διαρκώς νέους τρόπους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους αλλά και την κερδοφορία τους. Η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι υψίστης σημασίας για την οικονομική αναβάθμιση ενός οργανισμού. Μέσα στα πλαίσια αυτού του ταχύτατα αναπτυσσόμενου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ο ρόλος των Νέων Μέσων αποδείχθηκε ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης ήταν ο ρόλος της γυναίκας στην ηγεσία και πως αυτός έχει διαμορφωθεί στην σύγχρονη εποχή μέσα από την επίδραση των Νέων Μέσων. Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, ενισχύθηκε η άποψη ότι οι γυναίκες διαθέτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που μπορούν να τις διακρίνουν ως ηγέτες στους ολοένα αναπτυσσόμενους τομείς των Νέων Μέσων και της Επικοινωνίας ως άτομα με ανεπτυγμένη Συναισθηματική και Κοινωνική Νοημοσύνη. Οι γυναίκες βρέθηκε να διαθέτουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και να δίνουν μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία και τις κοινωνικές σχέσεις. Το χτίσιμο ενός κοινωνικού προφίλ και η διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων σε επαγγελματικό επίπεδο θεωρείται από τις γυναίκες πολύ κομβικός παράγοντας κατά την εκτέλεση ηγετικών ρόλων. Θεωρούν την εικόνα τους υψίστης σημασίας εργαλείο και άμεσα συνδεδεμένο με την επιτυχία τους ως ηγέτες. Οι γυναίκες επίσης παρατηρήθηκε ότι διαθέτουν περισσότερη συναισθηματική νοημοσύνη σε σύγκριση με τους άντρες. Μπορούν να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν πολύ πιο εύκολα τα συναισθήματα των μελών της ομάδας την οποία κατευθύνουν, έχουν μεγαλύτερα ποσοστά ενσυναίσθησης και έχουν μια έμφυτη τάση για κοινωνική προσαρμογή. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό κατά την ηγεσία και οι γυναίκες φαίνεται να το έχουν έμφυτο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, κάτι που αυξάνει την αποδοτικότητα των ηγετικών τους ικανοτήτων. Τα Νέα Μέσα δηλαδή οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και όλες οι εφαρμογές του διαδικτύου συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη επικοινωνιακών μεθόδων, στοχευμένης προβολής, κοινωνικής επιρροής, αυξημένη αντίληψη και ενσυναίσθηση αλλά και κατανόηση του αγοραστικού κοινού. Οι γυναίκες διαθέτοντας αυτά τα

χαρακτηριστικά σε μεγάλο βαθμό έχουν διεισδύσει στα Νέα Μέσα πολύ δυναμικά και η πορεία τους εμφανίζεται πολλά υποσχόμενη. Οι θηλυκές αυτές δεξιότητες στο μέλλον φαίνεται ότι θα συνεχίσουν να είναι απαραίτητες καθώς οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να ψάχνουν τρόπους να καινοτομούν. Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια των γυναικών προς αυτή την κατεύθυνση ήταν η μικρή τους εξοικείωση στις τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές. Καθημερινά όμως φαίνεται πως το πακέτο των δεξιοτήτων που διαθέτουν, έχει αφυπνίσει μεγάλο μέρος της γυναικείας κοινότητας στο να επενδύσει σε γνώσεις πάνω σε νέες τεχνολογίες και να εξοικειωθεί με τις τεχνικές και πρακτικές λεπτομέρειες. Στο μέλλον ο ρόλος των γυναικών στην επιχειρηματική βιομηχανία με την χρήση των Νέων Μέσων αναμένεται να αλλάξει ξανά και να φέρει τις γυναίκες στο προσκήνιο της παγκόσμιας αγοράς αφού όπως αποδείχτηκε συγκεντρώνουν ένα μεγάλο ποσοστό στοιχείων που θα τις καθιστούσαν ιδανικές ως «ηγέτες του μέλλοντος». Αν κάτι τέτοιο θα επιβεβαιωθεί μένει φυσικά να το δούμε αφού ακόμα υπάρχουν πολλά βήματα που πρέπει να γίνουν προς αυτή την κατεύθυνση. Ως σημαντικότερο σημειώνεται η θέληση ή η δυνατότητα των ίδιων των γυναικών σε παγκόσμιο επίπεδο να απαλλαγούν από τα κοινωνικά στερεότυπα χρόνων που τους έχουν επιβληθεί. Όπως είπαμε όμως, αυτό παραμένει ακόμα θέμα προς συζήτηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations, *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103-111.
2. Aldrich, H., Carter, N., & Ruef, M. (2002). With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs' start up teams. *Frontiers of Entrepreneurship*.
3. American express. (2011). Female entrepreneurs more likely to use social media: ReportSmartCompany.[online]Availableat:<https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/news-analysis/local/female-entrepreneurs-6-more-likely-to-use-social-media-report/> [Accessed 15 May 2018].
4. Austin, M. J. (1989). Managing up: Relationship building between middle management and top management. *Administration in Social Work*, 12(4), 29-46.
5. Baker, S., & Green, H. (2008,). Social media will change your business. *BusinessWeek*.
6. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
7. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
8. Beetham, M. (2006). Periodicals and the new media: Women and imagined communities. *Women's Studies International Forum*, 29(3), pp.231-240.
9. Behbahani, A.A. (2011). 'A Comparative Study of the Relation Between Emotional Intelligence and Employee's Performance'. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pp. 386-389.
10. Best S.J. and Krueger B.S. (2005) Analyzing the representativeness of internet political participaton. *Political Behavior*
11. Bharwaney, G. (2007) *Emotionally Intelligent Living: Strategies fo r increasing your EQ*. UK: Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire.
12. Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*

13. Bosak, J., & Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58, 682– 688.
14. Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. TalentSmart.
15. Brett, L. (2011). Female business owners driving social-media uptake. [Online] Available: <http://www.dynamicbusiness.com.au/entrepreneur-profile/female-business-owners-driving-social-media-uptake-10112011.html#sthash.DKbe2l8K.dpuf>
16. Brzozowski, M. J. (2009). WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. *Proceedings of the 2009 International Conference on Supporting Group Work* (pp. 219–228). New York
17. Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness (Vol. 213). Grove Press.
18. Βακόλα Μ. & Αποσπότη Ε. (2007) Γυναίκες και διοίκηση επιχειρήσεων. Εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες (Επιμ.) Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης
19. Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887–902
20. Carter, R. (1998) Mapping the Mind. London: University of California Press, Ltd
21. Charlesworth, A. (2018). Digital Marketing.
22. Chong, E., & Xie, B. (2011). The use of theory in social studies of Web 2.0. *Proceedings of the 44th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.
23. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
24. Constantinides, E., Lorenzo, C., & Gëmez, M. (2008). Social Media: A New Frontier for Retailers. *European Retail Research* Vol. 22:1- 28.
25. Cote, S , Lopes, P N , Salovey, P & Miners, C T H (2010) 'Emotional
26. Cuadrado, I., Morales, J. F., & Recio, P. (2008). Women's access to managerial position: An experimental study about leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11, 55–65.
27. Daly, E. M., Geyer, W., & Millen, D. R. (2010). The network effects of recommending social connections. *Proceedings of the Fourth Conference on Recommender Systems* (pp. 301–304). New York

28. Dewan, T., & Myatt, D. P. (2008). The qualities of leadership: Direction, communication, and obfuscation. *American Political Science Review*, 102(3), 351-368.
29. Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56, 541-562.
30. Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
31. DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Nelson Education
32. Duncombe, R., et al. (2006). *E Commerce for small enterprise development. A handbook for entrepreneurs in developing countries*. University of Manchester: Institute for Development Policy and Management
33. Eagly, A. H. (2003). The rise of female leaders. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 123–132.
34. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834
35. Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of
36. Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735–7
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer. 54.
37. Elder, L., & Rashid, A. (2009). *Mobile Phones and Development: An analysis of IDRC-Supported Projects*. [Online] Available: <http://www.ejisd.org>
38. Evans, D. (2011). *Social media marketing*. Hoboken, N.J.: Wiley Pub. Inc.
39. Fiedler, F. E. (2006). The Contingency model: H Theory of Leadership Effectiveness. *Small Groups: Key Readings*, 369.
40. Friedman, B. (2005). *The politics of judicial review*.
41. García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 492–509
42. Gartzia, L. and van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough?. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), pp.296-314.

43. Geniets, A. (2010). Lost in translation: Why civic online efforts in Britain have failed to engage young women from low socioeconomic backgrounds. *European Journal of Communication*, 25(4), pp.398-412.
44. Gohm, C. L. (2004). Moving forward with emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 222–227.
45. Goleman, D (2006) *Social Intelligence The New Science o f Human Relationships* New York Bantam Dell
46. Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam
47. Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence (10th anniversary ed.)*. New York: Bantam
48. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
49. Goodrum, S. (2005). The interaction between thoughts and emotions following the news of a loved one's murder. *Omega: Journal of Death and Dying*, 51, 143–160
50. Goyal, A. (2005). Developing women: How technology can help. Retrieved October 29, 2006, from <http://ssrn.com/abstract=509324>
51. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
52. Hall, C. S. (1934). Emotional behavior in the rat. I. Defecation and urination as measures of individual differences in emotionality. *Journal of Comparative psychology*, 18(3), 385.
53. Haferkamp, N., Eimler, S. C., Papadakis, A., & Kruck, J. (2012). Men are from Mars, women are from Venus? Examining gender differences in self-presentation on social networking sites. *Cyberpsychology, Behavior & Social Networking*, 15(2), 91-98. doi:10.1089/cyber.2011.0151
54. Harris A. (2008) Young women, late modern politics, and the participatory possibilities of online cultures. *Journal of Youth Studies*. Vol. 11, No. 5, October 2008, 481_495
55. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*, 6, 38.

56. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). Management of organizational behavior (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
57. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
58. Hess, J D & Bacigalupo, A C (2011) 'Enhancing decisions and decision-making processes through the application o f emotional intelligence skills' *Management Decision*, 49(5) 710-721
59. Hillis, L. (2003) 'The Emotional Intelligence: The brain science behind EQ'
60. Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.
61. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
62. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
63. Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The leadership quarterly*, 13(5), 493-504
64. Indiawest. (2012, December 13). Fashion site poshmark raises \$12million in New FundingINDIA. [Online] Available: www.indiawest.com:www.indiawest.com/news/8060-fashion-site-poshmark-raises-12-million-in-new-funding.htm
65. Intelligence and Leadership Emergence m Small Groups' *The Leadership*
66. Johnson-Elie, T. (2013). Marketwire for small business on women and social media.Available:www.blog.marketwired.com:http://www.blog.marketwired.com/2013/04/19/women-social-media/
67. Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002) 'Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development'. *Advances in Developing Human Resource*, 4(1): 62-79
68. Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). 'Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development'. *Advances in Developing Human Resource*, 4(1): 62-79.

69. Jose Carbajal. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, **28**, 1, (12)
70. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
71. Komunte, M., Rwashana, A. S., & Nabukenya, J. (2012). Comparative Analysis of Mobile usage among Women entrepreneurs in Uganda and Kenya. *African Journal of computing & ICT*
72. Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education Limited.
73. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.
74. Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411– 424
75. Leban, W & Zulauf, C (2004) 'Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles' *Leadership*
76. Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425– 431.
77. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
78. Mangold, W. and Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), pp.357-365.
79. McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender Diversity; A Corporate Performance Driver*.
80. Meier-Pesti, K. and Penz, E. (2008). Sex or gender? Expanding the sex-based view by introducing masculinity and femininity as predictors of financial risk taking. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), pp.180-196.
81. Moran, E., & Gossieaux, F. (2010). Marketing in hyper social world. *Journal of Advertising Research*, 2010, 232–239.
82. Murphy, K. R. (Ed.). (2006). *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum
83. Μπουραντάς Δ. (2005) *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας* Αθήνα: Κριτική
84. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

85. Orbeta, A. (2001). Enabling e-commerce in developing countries: The Mongolian case. Report prepared for Pan Asia Network. Singapore: International Development Research Centre.
86. Padmannavar, S. S. (2011). A review on E-Commerce empowering Women's. *International Journal of Computer Science and Telecommunications*, 1:74-78
87. Payne, J. (2005). E-Commerce Readiness for SMEs in Developing Countries: A Guide for Development Professionals. Washington, D.C.: LearnLink1 Academy for Educational Development.
88. Pert, C B (1999). *Molecules o f Emotion The Science Behind Mind-Body Medicine* New York Touchstone Rockefeller Center
89. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), 552-569.
90. Poterfield, A. (2010). Top 10 facebook pages.[Online] Available: [www.socialmediaexaminer.com: http://www.socialmediaexaminer.com/top-10-facebook-pages/](http://www.socialmediaexaminer.com/top-10-facebook-pages/)Quarterly, Vol 21 496-508
91. Rizwana Yousaf and Rudi Schmiede. (2017). Barriers to women's representation in academic excellence and positions of power, *Asian Journal of German and European Studies*, 2, 1
92. Robins, R. W., Hendin, H. M., & Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring global self-esteem: Construct validation of a single-item measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and social psychology bulletin*, 27(2), 151-161.
93. Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2011). Gender Differences in Entrepreneurs' Perceived Problems, Profit and Plans. *International Journal of Entrepreneurship*, 15, 25- 44.
94. Rognerud, J. (2011). Big Cooprrate social media campaign that work. [Online] Available: [www.jonrognerud.com: http://www.jonrognerud.com/big-cooporate-socia-media-campaign-that-work/](http://www.jonrognerud.com/big-cooporate-socia-media-campaign-that-work/)
95. Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
96. Salovey, P. (2007). On emotionally intelligent time travel: Individual differences in affective forecasting ability. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 85–93

97. Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
98. Schlozman K.I. Verba S and Brady H.E. (2010) Weapon of the Strong? Participatory Inequality and the Internet. *Perspectives on Politics*. 8 (02).
99. Singh, G., & Belwal, R. (2008). Entrepreneurship and SMEs in Ethiopia: Evaluating the role, prospects and problems faced by women in this emergent sector. *Gender in Management: An International Journal*, 23(2):120-136.
100. Smith, H. (2009). Building social media platforms for growing brands. *Marketing*, 177, 26-28.
101. Spisak BR, Homan AC, Grabo A, Van Vugt M (2011) Facing the situation: Testing a biosocial contingency model of leadership in intergroup relations using masculine and feminine faces. *The Leadership Quarterly*.
102. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press.
103. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.
104. Tossi, H. L., Rizzo, J. R., & Carrol, S. J. (1990). Managing organizational behaviour.
105. Ukpere, C., Slabbert, A. and Ukpere, W. (2014). Rising Trend in Social Media Usage by Women Entrepreneurs across the Globe to Unlock Their Potentials for Business Success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
106. Van Vugt M, Spisak BR (2008). Sex differences in leadership emergence during competitions within and between groups. *Psychol Sci* 19: 854-858.
107. Warren J., Stoerger S. and Kelly K. (2011). Longitudinal gender and age bias in a prominent amateur new media community. *New Media and Society*. 14(1) 7 – 27
108. Weiss, H , & Cropanzano, R (1996) 'Affective events theory a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work' *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-79
109. Williamson, A. and Fallon, F. (2011). Transforming the Future Parliament Through the Effective Use of Digital Media. *Parliamentary Affairs*, 64(4), pp.781-792.

110. Wilson DS, Van Vugt M, O'Gorman R (2008) Multilevel selection theory and major evolutionary transitions: Implications for psychological science. *Curr Dir Psychol Sci* 17: 6–9.
111. Wolff, S B , Pescosolido, A T & Druskat, V D (2002). 'Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams' *The Leadership Quarterly*, women and men. *The Journal of Social Issues*, 57, 781–797.