



# Συστηματική προσέγγιση της ηγεσίας και χαρακτηριστικά είδη ηγετών

---

Συντάκτης : Αντωναίος Παναγιώτης

Επιβλέπον καθηγητής : Βασιλόπουλος Γεώργιος

Ακαδημαϊκό Έτος : 2016 - 2017



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**Σχολή : Διοίκησης & Οικονομίας (Έδρα Καλαμάτα)**

**Τμήμα : Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ:**

**Αντωναίος Παναγιώτης**

**Αριθμός Μητρώου: 2010102**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2017**

## **ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ**

### **ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Πτυχιακή μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Τίτλου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Πτυχιακή Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΑΝΤΩΝΑΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

ΑΝΤΩΝΑΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

18-05-2017

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η παρούσα βιβλιογραφική εργασία με τίτλο «Συστηματική προσέγγιση της ηγεσίας και χαρακτηριστικά είδη ηγετών» αποτελεί αποτέλεσμα της έρευνας που αφορά την έννοια της ηγεσίας στο μάνατζμεντ έχοντας ως ερέθισμα το άρθρο “Responsible Leadership as Virtuous Leadership”, του Kim Cameron. Το θέμα της εργασίας είναι η ηγεσία και συγκεκριμένα πώς κάποια από τα χαρακτηριστικά διαφόρων ειδών ηγέτη επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## ABSTRACT

---

This literature work entitled "Systematic approach to Leadership and characteristic types of Leaders" is the result of the extensive research on the concept of leadership in management having as stimulus article "Responsible Leadership as Virtuous Leadership", of Kim Cameron. The theme of the work is leadership and particularly how some of the characteristics of different types of leader affect the efficiency of the organization.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>6</b>
<b>2. ΗΓΕΤΕΣ ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ</b>	<b>7</b>
I. ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	7
II. ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΗΓΕΣΙΑΣ	8
III. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	8
<b>3. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΗΓΕΣΙΑ»</b>	<b>12</b>
I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	12
II. ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΩΝ	13
<b>4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>16</b>
I. ΠΕΝΤΕ (5) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	17
II. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	19
III. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ : ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ	20
<b>5. ΜΕΛΕΤΗ FREUD ΓΙΑ ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟ</b>	<b>22</b>
I. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΝΑΡΚΙΣΣΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	22
A. ΎΡΑΜΑ	23
B. ΔΕΚΑΔΕΣ ΟΠΑΔΟΙ	23
II. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΝΑΡΚΙΣΣΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	24
A. ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΤΙΚΗ	25
B. ΚΑΚΟΙ ΑΚΡΟΑΤΕΣ	25
Γ. ΈΛΛΕΙΨΗ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ	26
Δ. ΑΠΟΣΤΡΟΦΗ ΓΙΑ MENTORING	26
E. ΈΝΤΟΝΗ ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	27
<b>6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	<b>28</b>
I. ΠΡΟΦΙΛ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	28
II. ΕΥΡΗΜΑΤΑ	31

<b>7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>44</b>
I. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	<b>45</b>
<b>8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>49</b>
<b>9. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>51</b>
<b>10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>52</b>

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Ο βασικός σκοπός συγγραφής της παρούσας εργασίας είναι η διευρυμένη ανασκόπηση των εννοιών της ηγεσίας, των βασικών τύπων προσωπικότητας και του νάρκισσου ηγέτη. Συγκεκριμένα, γίνεται εκτενής αναφορά στα διάφορα στιλ ηγετών και στους διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας. Στη συνέχεια, για την καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση του ζητήματος γίνεται αναφορά στους βασικούς τύπους προσωπικότητας καθώς και στον ηγέτη με ναρκισσιστική συμπεριφορά.

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας μας, στο πρώτο μέρος της τίθεται το ζήτημα της διαφοράς που υπάρχει στα χαρακτηριστικά και στον τρόπο ηγεσίας μεταξύ επιχειρηματιών και επαγγελματιών Διευθυνόντων Συμβούλων (CEOs). Οι πληροφορίες που σχετίζονται με αυτό το θέμα αντλούνται από το άρθρο “Leadership’s Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs”, των καθηγητριών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Ελεάννας Γαλανάκη.

Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος αναφέρεται στο πώς τα διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ασκεί στην πράξη την ηγεσία ο έκαστος ηγέτης. Τα στοιχεία αυτού του τμήματος της εργασίας προέρχονται από ένα ακαδημαϊκό άρθρο με τίτλο “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review” και συγγραφείς του είναι οι Judge A., Bono J., Ilies R. και Gerhardt M.

Ακόμη, γίνεται αναφορά σε μια συγκεκριμένη κατηγορία ηγετών. Οι ηγέτες αυτοί είναι ευρέως γνωστοί για τον τρόπο διοίκησης τους αλλά και για κάποια στοιχεία της προσωπικότητας τους, ωστόσο δεν έχουν οριστικοποιηθεί ακόμη ποια είναι τα ακριβή στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν. Οι ηγέτες αυτοί ονομάζονται νάρκισσοι και το υλικό του τμήματος αυτού πηγάζει από δύο άρθρα, τα οποία ονομάζονται “Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons” του Maccoby M. και “Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective” με συγγραφείς τους Manfred F. R. Kets de Vries και Miller D. Το ακαδημαϊκό άρθρο που αποτέλεσε πηγή αυτών των στοιχείων φέρει τίτλο “Evolutionary Origins of Leadership and Followership” (Department of Psychology, University of Kent at Canterbury, UK.), συγγραφέας του οποίου είναι ο καθηγητής οργανωσιακής ψυχολογίας, Mark Van Vugt.

Τέλος, γίνεται η προσπάθεια διερεύνησης της θέσης του ηγέτη στις σημερινές επιχειρήσεις της χώρας μας και αναγκαία καθίσταται η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας και η παρουσίαση των σχετικών συμπερασμάτων.

## 2. Ηγέτες του παρελθόντος και του σήμερα

---

Η δυναμική της ηγεσίας έχει παραμείνει σε μεγάλο βαθμό ένα παζλ. Ακόμα γνωρίζουμε ελάχιστα για το τι πρέπει να κάνει ένας καλός ηγέτης. Αλλά αυτό δεν συμβαίνει γιατί δεν γίνονται έρευνες σχετικά με το θέμα. Ο αείμνηστος λόγιος της ηγεσίας, Ralph Stogdill, έκανε την αποθαρρυντική δήλωση ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί σχετικοί με την ηγεσία, όσα άτομα υπάρχουν που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια» (Bass, 1981, σ. 7).

Υπάρχει κάτι νέο και τολμηρό για τους *Διευθύνοντες Συμβούλους* που μεταμορφώνουν τις σημερινές βιομηχανίες. Απλά να τους συγκρίνουμε με τα στελέχη που «έτρεξαν» μεγάλες εταιρίες στη δεκαετία του 1950 μέχρι τη δεκαετία του 1980. Τα στελέχη αυτά απέφευγαν τον Τύπο και είχαν τις παρατηρήσεις τους προσεκτικά δημιουργημένες από εταιρικά τμήματα δημοσίων σχέσεων. Αλλά οι σημερινοί «CEOs-superstars» όπως ο Bill Gates, ο Andy Grove, ο Steve Jobs, ο Jeff Bezos, και ο Jack Welch, προσλαμβάνουν τους δικούς τους πολιτικούς αρθρογράφους, γράφουν βιβλία, χορηγούν αυθόρμητες συνεντεύξεις και προωθούν ενεργά τις προσωπικές τους φιλοσοφίες. Τα πρόσωπά τους κοσμούν τα εξώφυλλα περιοδικών όπως το BusinessWeek και το περιοδικό Economist. Προσωπικότητες στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι όλο και περισσότερο οι ιθύνοντες και διαμορφωτές της κοινής και προσωπικής ατζέντας μας. Συμβουλευούν σχολεία σχετικά με το τι πρέπει να μάθουν τα παιδιά και τους νομοθέτες για το πώς να επενδύσουν τα χρήματα του κοινού. Προσβλέπουμε σε αυτούς για τις σκέψεις ,για τα πάντα, από το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου σε ζεστά μέρη για διακοπές.

Παρακάτω ακολουθεί μια ανάλυση που θα μας βοηθήσει να αντιληφθούμε πώς έμπρακτα δρουν ηγέτες που βρίσκονται σε διαφορετικές θέσεις. Συγκεκριμένα, θα εντοπίσουμε διαφορές μεταξύ επιχειρηματιών και επαγγελματιών ηγετών.

### *i. Τύποι σύγχρονων ηγετών*

Είναι γεγονός ότι η επιρροή του στιλ ηγεσίας ενός Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) σε μια επιχείρηση είναι τεράστια, καθώς θεωρείται ότι υπάρχει αντίκτυπος σε πολλαπλό επίπεδο σε καθέναν ξεχωριστά από τους υπαλλήλους. Αυτή η απήχηση μπορεί να είναι είτε άμεση, είτε έμμεση, μέσω της επιρροής που έχει η ηγεσία του Διευθύνοντος Συμβούλου στην ανώτερη διοίκηση.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι εκείνος από τον οποίον αναμένεται να δοθεί μια κατεύθυνση, όραμα και ταυτότητα στον οργανισμό. Αυτός ο **ρόλος** μπορεί να είναι ακόμα πιο πολύ κυρίαρχος σε



επιχειρήσεις, οι οποίες διοικούνται από τον ιδιοκτήτη ή ιδρυτή τους (επιχειρηματία). Μια επιχείρηση, δηλαδή, μπορεί να διοκηθεί από αυτές τις δύο κατηγορίες managers. Οι επιχειρηματίες είναι πρώτης ή δεύτερης γενιάς από τον ιδρυτή της επιχείρησης ή μέλη της οικογένειας, ενώ οι CEOs είναι είτε επαγγελματίες, είτε έχουν αναλάβει τη διοίκηση από την τρίτη κι έπειτα γενιά.

## *ii. Σχέση επιχειρηματικότητας – ηγεσίας*

Σχετικά με την **επιχειρηματικότητα**, κάποιιοι αποδίδουν την εμφάνισή της ως διακριτό πεδίο μελέτης, στη διττή βάση που έχει πάνω στην ψυχολογία και τα οικονομικά, τα οποία έχουν συμβάλει στη δημιουργία μιας καινούριας «ταυτότητας» (Vecchio, 2003). Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή, σαν τομέας είναι βασισμένος σε καθαρά οικονομικά, όμως αν την προσεγγίσουμε από την οπτική των χαρακτηριστικών ενός επιχειρηματία ή της συμπεριφοράς που αναπτύσσει σε αυτή τη διαδικασία, η επιχειρηματικότητα προέρχεται από την οργανωσιακή συμπεριφορά και την ψυχολογία σε μεγάλο βαθμό. Σε γενικά επίπεδα, ο επιτυχημένος επιχειρηματίας πρέπει να είναι ταυτόχρονα και ένας αποτελεσματικός ηγέτης – μέντορας, ο οποίος θα ορίσει ένα όραμα που μπορεί να γίνει και θα ελκύσει ανθρώπους που θα μετατρέψουν αυτό το όραμα σε πραγματικότητα. Επίσης, οι ιδρυτές των επιχειρήσεων λειτουργούν ως ηγέτες – managers κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας και ασχολούνται συνεχώς με τη δημιουργία της κουλτούρας του οργανισμού τους (Schein, 1983).

## *iii. Διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας*

Όσον αφορά τον **τρόπο** που οι **επιχειρηματίες – ιδιοκτήτες** μιας επιχείρησης ηγούνται αυτής, έχουν διατυπωθεί κάποιες θεωρίες.

Αρχικά, οι ίδιοι μπορούν να ασκούν ένα είδος χαρισματικής, μετασχηματιστικής και οραματικής ηγεσίας. Αυτό το είδος ηγεσίας είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό και για τους ακόλουθους του ηγέτη που οδηγούνται από το όραμα του «αρχηγού» τους. Η καλή επικοινωνία που υπάρχει εδώ, οδηγεί σε βαθειά υιοθέτηση του οράματος από τους ακόλουθους.

Δεύτερον, μπορούν να ασκήσουν «κοινή ηγεσία», σε περιπτώσεις που η ομαδική αποτελεσματικότητα είναι πιο σημαντική από την ηγεσία που προέρχεται μόνο από τον αρχηγό της ομάδας. Εδώ, το ενδιαφέρον των ακόλουθων πηγάζει από την αποδοχή του ρόλου της ομάδας και ειδικά της ομάδας που αποφέρει επιτυχία στην ανώτερη διοίκηση.

Τέλος, οι ιδιοκτήτες μπορούν να αναπτύξουν μια μορφή επιχειρηματικής ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι πρώτα ο ηγέτης σχηματίζει το όραμά του, εξαλείφει την αβεβαιότητα και αποσαφηνίζει τη διαδρομή για τους ακόλουθους και στη συνέχεια «χτίζει» τη δέσμευση και προσδιορίζει τα όρια της συμπεριφοράς των ακόλουθών του.

Από την άλλη, υπάρχει η **ηγεσία των Διευθυνόντων Συμβούλων (CEOs)**, η οποία είναι πολύ σημαντική, καθώς επιφέρει δύο σημαντικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πρώτον, επιδρά στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ως αποτέλεσμα «απομακρυσμένης» ηγεσίας. Για παράδειγμα, με το να παρακάμπτει τα μεσαία επίπεδα διοίκησης και να πέφτει κατευθείαν σε κατώτερα κλιμάκια (Yammarino, 1994; Waldman and Yammarino, 1999). Η δεύτερη συνέπεια έχει να κάνει με την αποδοτικότητα του οργανισμού ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης επιρροής της ομάδας ανώτερης διοίκησης που περιβάλλει τον CEO, δηλαδή οφείλεται στο γεγονός ότι ο CEO επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα την ομάδα που βρίσκεται γύρω του κυρίως.

Σύμφωνα με **έρευνα** που έγινε από τις Παπαλεξανδρή Νάνσυ, ομότιμη καθηγήτρια και Γαλανάκη Ελεάννα, επίκουρη καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπήρξαν ευρήματα σχετικά με τα **χαρακτηριστικά ηγεσίας** και στη συνέχεια αυτά συγκρίθηκαν για να βρεθεί κατά πόσο το διαφορετικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει την επιχείρηση [Papalexandris, N. and Galanaki, E. (2009). “Leadership’s Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs”, Leadership and Organizational Development Journal\*, Vol. 30, No. 3-4, pp.365- 385]. Πιο συγκεκριμένα, **πέντε είδη χαρακτηριστικών** βρέθηκαν.

Η πρώτη κατηγορία (Management/Mentoring Skills) περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που σχετίζονται συχνά με καλές πρακτικές διοίκησης, αλλά και με πρακτικές που αναπτύσσουν τους ανθρώπους – ακόλουθους.

Η δεύτερη (Articulation of Vision) σχετίζεται με το όραμα, τον ακρογωνιαίο λίθο του οράματος και με τη γενικότερη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στην αυτοδιαχείριση και την εσωτερική ισορροπία. Κάποιος που έχει σε μεγάλο βαθμό χαρακτηριστικά από αυτή την ομάδα, εκτός από την ηρεμία και τη δικαιοσύνη που θα τον περιβάλλει, θα είναι ικανός και να δρα σαν διπλωμάτης και να αποφεύγει να δείχνει αυταρχικό πρόσωπο προς τους ακόλουθούς του.

Η τέταρτη κατηγορία αποτελείται από χαρακτηριστικά, τα οποία γενικά θεωρούνται αρνητικά, τουλάχιστον για τους ηγέτες, όπως για παράδειγμα «αυτόνομος» ή «κακόβουλος». Εδώ, υπάρχει φτωχή συνεργασία με τους άλλους ανθρώπους και χαμηλή κοινωνικότητα.

Τέλος, μια κατηγορία ηγέτη είναι ο γραφειοκρατικός ηγέτης, ο οποίος καθορίζει και παρακολουθεί στενά τις διαδικασίες, τα τελετουργικά, θέτει κανόνες, πολιτικές, συμβάσεις.

Όσον αφορά τη **σύγκριση** μεταξύ επιχειρήσεων στις οποίες διοικούν επιχειρηματίες και επαγγελματίες CEOs και στις δύο περιπτώσεις η **διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού** και η καθοδήγηση των δυνατοτήτων του «αρχηγού» συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη δέσμευση, την αποτελεσματικότητα, τα κίνητρα και την ικανοποίηση των άλλων μελών. Ωστόσο, στις επιχειρήσεις

που διοικούν επιχειρηματίες, το να είναι οραματιστές και γενικά στραμμένοι προς το μέλλον και να συμπεριλαμβάνουν στο όραμα τους και τους υφισταμένους τους, αυτά είναι θετικά συνδεδεμένα με το δεσμό που αναπτύσσεται μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης.

Δε συμβαίνει το ίδιο, θα λέγαμε, και στις επιχειρήσεις που διοικούν επαγγελματίες CEOs, αφού σε αυτή την περίπτωση μόνο η διάσταση του «σωστού manager και μέντορα» σχετίζεται με αυτό το είδος δεσμού μεταξύ των ανθρώπων.

Είναι αξιοσημείωτο ότι δεν υπήρξε ιδιαίτερη διαφορά μεταξύ των δύο ειδών επιχειρηματία στα ευρήματα, όσον αφορά τις πέντε βασικές ομάδες χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν παραπάνω, εκτός από αυτό της «**εσωτερικής ισορροπίας**», όπου οι επιχειρηματίες φαίνεται να ήρθαν δεύτεροι σε σχέση με τους επαγγελματίες CEOs. Οι πρώτοι εκλαμβάνονται από τους υφισταμένους – ακόλουθους τους ως λιγότερο ήρεμοι, περισσότερο αυταρχικοί, λιγότερο διπλωματικοί και περισσότερο άδικοι από τους δεύτερους. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρηματίες βιώνουν υψηλότερα επίπεδα άγχους, εξαιτίας του μεγαλύτερου ρίσκου και της πολυπλοκότητας των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν (Kuratko and Hodgetts, 2004).

Εκτός από αυτό, φαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με καλές πρακτικές διοίκησης, αλλά και με πρακτικές που αναπτύσσουν τους ανθρώπους – ακόλουθους (**Management/Mentoring Skills**) είναι σημαντικά και για τα δύο είδη επιχειρήσεων, ενώ αυτά που σχετίζονται με το όραμα (**Articulation of Vision**) είναι κάτι στις περιπτώσεις των οργανισμών με επιχειρηματίες μόνο. Αυτό μπορεί να οφείλεται στις διαφορετικές φιλοδοξίες των ανθρώπων που εργάζονται σε εταιρίες, των οποίων «αρχηγός» είναι ο ιδιοκτήτης, σε σχέση με εκείνες που ο «αρχηγός» είναι ένας επαγγελματίας που πληρώνεται με μισθό.

Ακόμη, ο ιδιοκτήτης αναμένεται από τους άλλους όχι μόνο να είναι καλός manager και μέντορας, αλλά και να είναι οραματιστής και να μεταλαμπαδεύει το όραμά του στους ακόλουθους του, έτσι οι τελευταίοι να παραμένουν αφοσιωμένοι, κινητοποιημένοι και ικανοποιημένοι. Αυτό συνεπάγεται ότι αυτή η ικανότητα του επιχειρηματία μειώνει δραστικά την αβεβαιότητα των υφισταμένων και τους κάνει να νιώθουν ότι μπορούν να βασιστούν σε αυτόν.

Από την άλλη, οι επαγγελματίες δεν αναμένονται να μεταβιβάσουν το μήνυμα του οράματος, πιθανόν γιατί οι υφιστάμενοι τον αντιλαμβάνονται σαν λιγότερο ταυτισμένο με το μέλλον του οργανισμού. Πάντως, η ενίσχυση και η ανάπτυξη του οράματος μπορεί να είναι πραγματική πρόκληση για τον επαγγελματία CEO.

Επίσης, διαισθητικά, πολλοί έχουν υποστηρίξει ότι η πιο κοινή αποδεδειγμένη διαφορά μεταξύ των επιχειρηματιών και των επαγγελματιών CEOs είναι ουσιαστικά στο μετασχηματιστικό κομμάτι, σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία (Ardichvili, 2001; Visser et al., 2005).

Διαφορετικό **στυλ ηγεσίας** κινητοποιεί, ικανοποιεί, δεσμεύει και αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων σε κάθε ομάδα.

**Πίνακας 1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ - CEO**

<b>Επιχειρηματίας</b>	<b>Επαγγελματίας CEO</b>
<b>Χάρisma</b>	<b>Αποδοτικότητα</b>
<b>Όραμα</b>	<b>Διάσταση του «σωστού manager και μέντορα»</b>
<b>Επικοινωνία</b>	
<b>Λιγότερο ήρεμοι</b>	
<b>Αυταρχικοί</b>	

### 3. Προσέγγιση της έννοιας «Ηγεσία»

---

Για πολλούς από εμάς η ηγεσία μπερδεύεται με το management. Θεωρούμε ότι ένας «καλός» manager πρέπει να είναι και ηγέτης, την ίδια στιγμή που βλέπουμε πραγματικούς ηγέτες δίπλα μας χωρίς καμία «επίσημη» εξουσία ή αρμοδιότητα. Τι είναι όμως η ηγεσία; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη; Ηγέτης γεννιέται κανείς ή γίνεται; Τι πρέπει να κάνει ένας ηγέτης;

(kariera.gr Κώστας Στάμκος, Διευθυντής Ανάπτυξης εκπαιδευτικού οργανισμού 28/4/2015)

#### *i. Προσωπικότητα και Ηγεσία*

Στην αποτελεσματική λειτουργία της ηγεσίας σημαντικό ρόλο κατέχει η μορφή του εκάστοτε ηγετικού παράγοντα, ο οποίος προκειμένου να λειτουργήσει για ένα σύνολο σωστά, πρέπει να προσεγγίζει σαν άτομο τη σημασία του όρου με εύστοχο τρόπο.

Ουσιαστικά, σύμφωνα «με τη φύση της ηγεσίας», ο μηχανισμός που είναι αναγκαίο να χρησιμοποιηθεί από τον υπεύθυνο μιας ομάδας πρέπει να περιλαμβάνει **την αστείρευτη προσφορά κινήτρων** για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων, τις **απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές πλεύσης** που υποκινούν το σύνολο και βοηθούν στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων της ομάδας, και γενικότερα, μια πλειάδα από ανάλογους **τρόπους που κυρίως στοχεύουν στην παρείσφρηση στοιχείων**, όπως της έμπνευσης και της άμεσης ενθάρρυνσης των μελών, με απώτερο σκοπό την τελική επιτυχή επεξεργασία των επιμέρους στόχων.

**Το μοτίβο ενός ικανού ηγέτη είναι να φανερώσει στους υφισταμένους του «το μονοπάτι προς το στόχο».** Το αρχηγικό πρόσωπο μιας οργάνωσης είναι εκείνο που πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες επιτυχίας των επιθυμητών σχεδίων. Για να γίνει εφικτό αυτό, θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί ο στόχος στον οποίο όλη η ομάδα θα επικεντρώσει το ενδιαφέρον της. Εν συνεχεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τον ηγέτη στην προσφορά απαραίτητων πόρων προκειμένου να γίνει εφικτή η αποτελεσματικότητα της εργασίας. Τέλος, ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εκφράζουν τις σκέψεις τους και να αναδεικνύει τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζόμενου.

Αξίζει να παραθέσουμε ένα κείμενο που έχει γράψει ο Κολοκοτρώνης και αναφέρεται στον **τρόπο άσκησης ηγεσίας** στην Ελλάδα, όπως αυτός την είχε βιώσει:

«Η αρχηγία ενός στρατεύματος ελληνικού ήταν μία τυραννία, διατί έκαμνε και τον αρχηγό, και τον κριτή, και τον φροντιστή και να του φεύγουν κάθε μέρα και πάλιν να έρχονται, να βαστάει ένα στρατόπεδο με ψέματα, με κολακειές, με παραμύθια, να του λείπουν και ζωοτροφίες και πολεμοφόδια και να μην ακούν και να φωνάζει ο αρχηγός, ενώ εις την Ευρώπην, ο αρχιστράτηγος διατάζει τους στρατηγούς, οι στρατηγοί τους συνταγματάρχας, οι συνταγματάρχης τους σαγματάρχας κι ούτω καθεξής, έκανε το σχέδιόν του και εξεμπερδευε.»

---

**«Ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι, που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει».**

---

## *ii. Γνωρίσματα ηγετών*

Αναλυτικότερα, έχουν διεξαχθεί έρευνες, στις οποίες έχουν ανακαλυφθεί αρκετές υποθέσεις και θεωρίες σχετικά με την προέλευση της ηγεσίας και των **χαρακτηριστικών** των ακόλουθων των ηγετών. Όπως θα ήταν αναμενόμενο, η ηγεσία πηγάζει κυρίως από τα ψυχογραφικά και συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου. Σχετίζεται, δηλαδή, με χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, όπως είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών, ο δείκτης νοημοσύνης, ικανότητες εκπλήρωσης έργου και αρμοδιοτήτων σε μια ομάδα και αρκετοί δείκτες γενναιοδωρίας. Ακόμη, σχέση έχουν η ηλικία, η υγεία και οι διαφορές των δύο φύλων σε σχέση με την εμφάνισή τους ως ηγέτες.

Η ηγεσία περιλαμβάνει στοιχεία ανάληψης **πρωτοβουλιών**, συντονισμού και κατεύθυνσης (Bass, 1990). Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι που έχουν αυξημένα επίπεδα αυτοεκτίμησης, συνήθως οι ίδιοι αναλαμβάνουν το ρόλο του ηγέτη στις ομάδες τους. Για παράδειγμα, σε μια έρευνα σχετικά με την ηγεσία μεταξύ των μαθητών, βρέθηκαν πολύ δυνατοί συσχετισμοί μεταξύ του επιπέδου ηγεσίας και του αναφερόμενου από τους μαθητές επιπέδου δυναμισμού, εξωστρέφειας, αυθορμητισμού και κοινωνικότητας, με μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και ντροπαλοσύνης (Gough, 1984; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Σε μια άλλη έρευνα που έγινε για τις προεδρικές εκλογές των Ηνωμένων Πολιτειών, μεταξύ του 1948 και του 1984, βρέθηκε ότι όσο πιο αισιόδοξοι ήταν οι υποψήφιοι, τόσο πιο πολύ νικούσαν η (Zullow, Oettingen, Peterson, & Seligman, 1988). Από την άλλη, άτομα που δείχνουν σημάδια ότι έχουν μάθει και συνηθίσει να είναι ανίκανοι και απελπισμένοι σε τέτοιες συνθήκες, παίρνουν λιγότερες πρωτοβουλίες σε κοινωνικές καταστάσεις (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978). Επιπρόσθετα, όσοι αναδύονται ως ηγέτες, είναι συνήθως εκείνοι που συμμετέχουν πιο ενεργά σε ομαδικές δραστηριότητες, για παράδειγμα με το να μιλούν πολύ (Mullen, Salas, & Driskell, 1989; Sorrentino & Boutillier, 1975).

Όσον αφορά την ηγεσία και την **(κοινωνική) νοημοσύνη**, οι άνθρωποι που αναγνωρίζουν γρηγορότερα μια κατάσταση ως ένα πρόβλημα συντονισμού που απαιτεί ηγεσία, εμφανίζονται ως ηγέτες πιο συχνά. Πρέπει να πείσουν τους γύρω τους ότι η πρότασή τους είναι η καλύτερη επιλογή. Γι' αυτό το λόγο, η ηγεσία συνδέεται με τη νοημοσύνη, καθώς βοηθά στον εντοπισμό των προβλημάτων συντονισμού, όπως και στο συντονισμό πολλαπλών δράσεων. Ακόμη, δόκιμο είναι να τονιστεί ότι κάποιες φορές μπορεί να βοηθήσει τους επίδοξους ηγέτες να μοιάζουν πιο έξυπνοι απ' όσο είναι στην πραγματικότητα ή να χειραγωγήσουν άλλους στο να τους κάνουν να πιστέψουν πως έχουν μια μοναδική ικανότητα να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Αυτό το χαρακτηριστικό συχνά συνδέεται με αυτή τη μορφή κοινωνικής χειραγώγησης και ονομάζεται Μακιαβελισμός (Christie & Geiss, 1970). Γενικά, οι καλές ικανότητες επικοινωνίας είναι προτέρημα για έναν ανερχόμενο ή ήδη ηγέτη.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν αποδείξεις ότι οι ηγέτες είναι **ανταγωνιστικοί**. Οι σχέσεις μεταξύ ηγετών και ακόλουθων εξελίσσονται γρηγορότερα αν οι άνθρωποι μπορούν να εντοπίσουν κάποιον με ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ανταγωνιστικότητας που ακολουθούν.

Ένα άλλο γνώρισμα των ηγετών είναι η **αξιοπιστία**. Στις σχέσεις μεταξύ ηγετών και ακόλουθων παίζουν μεγάλη σημασία συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως το πόση βοήθεια δίνει ο ηγέτης στους γύρω του, το πόσο ακριβοδίκαιος είναι και αν τους συμπεριφέρεται ευγενικά και με σεβασμό. Έρευνα δείχνει ότι τέτοιες κριτικές αποτελούν σημαντικότερα παράγοντα για την υποστήριξη προς την ηγεσία (De Cremer & Van Knippenberg, 2002; Tyler & Lind, 1992; Van Vugt & De Cremer, 1999).

Ακόμη, ρόλο στην ηγεσία παίζουν και **φυσικά - φυσιολογικά χαρακτηριστικά**. Η ηγεσία συνήθως σχετίζεται θετικά στο μυαλό μας με κάποιον που είναι πιο ώριμος ηλικιακά. Νομίζουμε ότι η γνώση είναι ίσως πιο αξιόπιστη όταν προέρχεται από μεγαλύτερους και πιο έμπειρους ανθρώπους και γι' αυτό το συνδέουμε και' αυτόν τον τρόπο. Εκτός από αυτό όμως, αρκετές έρευνες δείχνουν ότι μια πολύ καλή φυσική κατάσταση είναι σημάδι καλής υγείας και αυτό συνδέεται με την ηγεσία (Bass, 1990).

Ενδιαφέρουσα ανάλυση υπάρχει και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την ηγεσία τα δύο **φύλα**. Οι γυναίκες, κατά μέσο όρο, έχουν καλύτερη λεκτική μνήμη και ικανότητες επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, είναι πιο αποτελεσματικές ως ηγέτες σε καταστάσεις στις οποίες οι ικανότητές τους είναι σημαντικές και χρησιμοποιούνται. Αντιθέτως, οι άνδρες, κατά μέσο όρο, είναι πιο κατηγορηματικοί, έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και παίρνουν περισσότερα ρίσκα (Buss, 1999; Mezulis, Abramson, Hyde, & Hankin, 2004). Γι' αυτό, είναι μάλλον πιο ικανοί να εφαρμόζουν τις πρωτοβουλίες που παίρνουν σε νεοσύστατες ομάδες, και αυτό κάνουν. Σε ομάδες με ανάμεικτα φύλα, οι άνδρες γίνονται ηγέτες πιο συχνά (Aries, 1976). Επίσης, είναι πιο πιθανό να αναλάβουν την ηγεσία αν παρατηρούνται από γυναίκες, προφανώς επειδή η ηγεσία συνδέεται με την κοινωνική θέση

(status) (Campbell et al., 2002) και το status για τους άνδρες συνδέεται άμεσα με την αναπαραγωγική επιτυχία (Buss, 1999; Perusse, 1993). Επιπλέον, οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να εξασκούν ένα πιο δημοκρατικό και δίκαιο στυλ ηγεσίας, ενώ οι άνδρες τείνουν να είναι πιο αυταρχικοί και επιζητούν τον έλεγχο (Eagly & Johnson, 1990).

Τέλος, οι διαφορές ως προς την **κουλτούρα** φαίνεται να έχουν ισχυρές συνέπειες στην ηγεσία. Για παράδειγμα, μια έρευνα του Hofstede (1980) που έγινε σε 50 χώρες για το προσωπικό της IBM, είχε περισσότερες ενδείξεις για αυταρχικού στυλ ηγέτες και managers στην ανατολική και κεντρική Ασία σχετικά με άλλες χώρες στη βόρεια Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Από τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε κάποια βασικά γνωρίσματα του κλασσικού ηγέτη και πώς ο ίδιος τα αξιολογεί, ώστε να ηγείται της ομάδας του.

#### **Πίνακας 2 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΤΩΝ**

<b>Γνωρίσματα ηγετών</b>
<b>Ανάληψη πρωτοβουλιών</b>
<b>Κοινωνική νοημοσύνη - επικοινωνία</b>
<b>Ανταγωνισμός</b>
<b>Αξιοπιστία</b>
<b>Υγεία, φυσική κατάσταση</b>
<b>Διαφορετικά φύλα</b>
<b>Κουλτούρα</b>



## 4. Βασικοί τύποι προσωπικότητας

---

Ενώ ο Freud αναγνώρισε ότι υπάρχει σχεδόν άπειρη ποικιλία προσωπικοτήτων, προσδιόρισε τρεις βασικούς τύπους: **ερωτική, βασανιστική και ναρκισσιστική** (erotic, obsessive και narcissistic αντίστοιχα). Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε τα στοιχεία και των τριών. Είμαστε όλοι, για παράδειγμα, κάπως ναρκισσιστές. Αν αυτό δεν ήταν έτσι, δεν θα είμαστε σε θέση να επιβιώσουμε ή να διεκδικήσουμε τις ανάγκες μας. Το θέμα είναι ότι μία από τις δυναμικές τάσεις συνήθως κυριαρχεί στις άλλες, κάνοντας τον καθένα από εμάς να αντιδράσει διαφορετικά στην επιτυχία και την αποτυχία.

Οι ορισμοί του Freud για τους τύπους προσωπικότητας διέφεραν διαχρονικά. Όταν μιλάμε για τον **τύπο της «ερωτικής» προσωπικότητας**, όμως, ο Freud γενικά δεν σήμαινε μια σεξουαλική προσωπικότητα αλλά μάλλον για την προσωπικότητα η οποία κατατάσσει την αγάπη πιο σημαντική και πάνω από όλα. Αυτός ο τύπος ατόμου εξαρτάται από εκείνους τους ανθρώπους που φοβούνται ότι θα σταματήσουν να τους αγαπούν. Πολλοί άνθρωποι με «ερωτικό» τύπο προσωπικότητας είναι δάσκαλοι, νοσηλευτές και κοινωνικοί λειτουργοί. Στα πιο παραγωγικά τους, είναι οι προγραμματιστές των νέων καθώς και βοηθοί στην εργασία. Ως managers, φροντίζουν και υποστηρίζουν, αλλά αποφεύγουν τις συγκρούσεις και κάνουν τους ανθρώπους να εξαρτώνται από αυτούς. Είναι, σύμφωνα με τον Freud, εξωτερικά κατευθυνόμενοι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι με **«obsessive» τύπο προσωπικότητας**, αντίθετα, είναι εσωτερικά κατευθυνόμενοι. Έχουν αυτοπεποίθηση και συνείδηση. Δημιουργούν και διατηρούν την τάξη και αποτελούν τους πιο αποτελεσματικούς επιχειρησιακούς managers. Ψάχνουν συνεχώς τρόπους να βοηθήσουν τους ανθρώπους να ακούν καλύτερα, να επιλύουν τις συγκρούσεις και να βρίσκουν ευκαιρίες “win-win”. Αγοράζουν αυτοβελτιωτικά βιβλία όπως οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων του Stephen Covey. Κυβερνούνται επίσης από μια αυστηρή συνείδηση - θέλουν να επικεντρωθούν στη συνεχή βελτίωση της εργασίας, επειδή ταιριάζει με την αίσθηση της ηθικής τους βελτίωσης. Ως επιχειρηματίες, ξεκινούν επιχειρήσεις που εκφράζουν τις αξίες τους, αλλά στερούνται το όραμα, τη τόλμη και το χάρισμα που χρειάζεται για να μετατρέψουν μια καλή ιδέα σε μια μεγάλη. Θέτουν υψηλά πρότυπα και επικοινωνούν πολύ αποτελεσματικά. Εξασφαλίζουν ότι ακολουθούνται οι οδηγίες που δίνουν και το κόστος διατηρείται εντός του προϋπολογισμού. Οι πιο παραγωγικοί είναι σπουδαίοι μέντορες και παίκτες ομάδων. Οι μη παραγωγικοί και οι μη συνεργάσιμοι γίνονται στενοί εμπειρογνώμονες και γραφειοκράτες που δεσμεύονται από κανόνες.

Οι **νάρκισσοι** είναι ανεξάρτητοι και δεν εντυπωσιάζονται εύκολα. Είναι καινοτόμοι, οδηγούν την επιχείρηση να αποκτήσει δύναμη και δόξα. Παραγωγικοί νάρκισσοι είναι ειδικοί στον τομέα

τους, αλλά πηγαίνουν πέρα από αυτό. Θέτουν επίσης τα κρίσιμα ερωτήματα. Θέλουν να μάθουν τα πάντα για τα πάντα που επηρεάζει την εταιρία και τα προϊόντα της. Από όλους τους τύπους προσωπικότητας, οι νάρκισσοι διατρέχουν τον μεγαλύτερο κίνδυνο απομόνωσης κατά τη στιγμή της επιτυχίας. Και λόγω της ανεξαρτησίας και την επιθετικότητα τους, ψάχνουν συνεχώς για τους εχθρούς γεγονός που μερικές φορές εκφυλίζεται σε παράνοια, όταν είναι κάτω από την ακραία πίεση. Ο Wilhelm Reich αναφέρεται σε ένα φαλλικό-ναρκισσιστικό χαρακτήρα, τον οποίο απεικόνισε ως «αυτοπεποιθήση, συχνά αλαζόνας, ελαστικός, έντονος και συχνά εντυπωσιακός. Οι ειλικρινής τύποι τείνουν να επιτυγχάνουν ηγετικές θέσεις στη ζωή και να δυσανασχετούν στην υποταγή. Αν τους θιχτεί η ματαιοδοξία, αντιδρούν είτε με ψυχρή εφεδρεία, βαθιά κατάθλιψη ή ζωντανή επιθετικότητα» (1949, σ.201).

Εφόσον ο Freud περιέγραψε τρεις τύπους προσωπικότητας, το 1931, ο ψυχαναλυτής Erich Fromm πρότεινε ένα τέταρτο τύπο προσωπικότητας, ο οποίος έχει καταστεί ιδιαίτερα διαδεδομένος σήμερα. Ο Fromm ονόμασε αυτό το είδος ως «**προσωπικότητα μάρκετινγκ**». Οι ηγέτες με «προσωπικότητα μάρκετινγκ» είναι πιο αποστασιοποιημένοι από την προσωπικότητα του τύπου “erotic” και έτσι είναι λιγότερο πιθανό να εδραιώσουν στενούς δεσμούς με τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Επίσης, κατευθύνονται λιγότερο από τη συνείδηση των εμμονών ( “obsessive” τύπος προσωπικότητας) . Αντίθετα, ωθούνται από το άγχος που διαπερνά ό, τι κάνουν. Οι αντιπαραγωγικοί «τύποι μάρκετινγκ» χαρακτηρίζονται από έλλειψη κατεύθυνσης και την ικανότητα να δεσμευθούν για τους ανθρώπους ή τα έργα. Αλλά όταν είναι παραγωγικοί οι «τύποι μάρκετινγκ» είναι καλοί στο να διευκολύνουν τις ομάδες. Όπως και οι “obsessive”, οι άνθρωποι με «προσωπικότητα μάρκετινγκ» είναι μανιώδεις καταναλωτές βιβλίων αυτοβοήθειας. Όπως οι ναρκισσιστές, έτσι και αυτοί δεν είναι προσκολλημένοι στο παρελθόν. Αλλά οι τύποι μάρκετινγκ γενικά εφαρμόζουν λάθος τακτικές ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. Τους λείπει η τόλμη που χρειάζεται να καινοτομούν και να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις τρέχουσες, και όχι το μέλλον, τις απαιτήσεις των πελατών.

### *i. Πέντε (5) Παράγοντες του Μοντέλου Προσωπικότητας*

Συχνά αναφέρεται ότι πέντε (5) παράγοντες του μοντέλου προσωπικότητας (συχνά αναφερόμενο ως Big five) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις πιο εξέχουσες πτυχές τις προσωπικότητας. Η δομή των πέντε (5) παραγόντων έχει παραμορφωθεί μέσω αναλύσεων των χαρισμάτων σε διάφορες γλώσσες, μέσω ανάλυσης μελετών παραγόντων υφιστάμενων μέτρων που πραγματοποιούνται από έμπειρους κριτές. Η διαπολιτισμική γενίκευση της δομής των πέντε (5) παραγόντων έχει αποδεδειχτεί μέσω έρευνας σε πολλές χώρες γι' αυτό το λόγο και έχει μείνει ανεξίτηλη και σταθερή στη διάρκεια των χρόνων.

Σύμφωνα με έρευνες οι πέντε (5) αυτοί παράγοντες είναι: η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η τερπνότητα, το άνοιγμα σε εμπειρίες και ο νευρωτισμός, οι οποίοι αναλύονται στη συνέχεια.

### **Νευρωτισμός**

Όρος που καθορίζει για πολύ χρόνο απροσδιόριστη νευρική κατάσταση, η οποία συνοδεύεται με διάφορες νευροψυχικές και κινητικές εκδηλώσεις: σπασμούς, πόνους, αγγειοκινητικές διαταραχές. Η πιο συχνή αιτία στην παθολογική αυτή κατάσταση είναι η νευρασθένεια.

### **Εξωστρέφεια**

Ο λειτουργικός τύπος, στον οποίο ανήκει ένα άτομο, αποτελεί ένδειξη του ψυχολογικού χαρακτήρα του, αλλά αυτό από μόνο του δεν αρκεί. Επιπλέον, χρειάζεται καθορισμός της γενικής στάσης του, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο ενεργεί προς την εξωτερική και την εσωτερική εμπειρία. Ο Γιουνγκ διακρίνει δύο τέτοιες στάσεις, την **εξωστρέφεια** και την **εσωστρέφεια**, που επηρεάζουν το σύνολο των ψυχικών διαδικασιών. Ο ένας ή ο άλλος από αυτούς τους προσανατολισμούς είναι η διάθεση αντίδρασης που καθορίζει τον τρόπο που ανταποκρινόμαστε στα αντικείμενα του εξωτερικού κι εσωτερικού κόσμου, τη φύση της υποκειμενικής εμπειρίας μας, ακόμη και την αντισταθμιστική δράση του ασυνείδητού μας. Ο Γιουνγκ αποκαλεί αυτή τη διάθεση **«κεντρικό πίνακα ελέγχου, από τον οποίο ρυθμίζεται αφενός η εξωτερική συμπεριφορά και διαμορφώνονται αφετέρου συγκεκριμένες εμπειρίες»**. Η εξωστρέφεια χαρακτηρίζεται από μια θετική σχέση με το αντικείμενο και η εσωστρέφεια από μια αρνητική. Όσον αφορά στον τρόπο προσαρμογής και αντίδρασης, ο εξωστρεφής προσανατολίζεται κυρίως από τους εξωτερικούς, συλλογικούς κανόνες, το πνεύμα της εποχής του, κ.λπ. Η στάση του εσωστρεφούς καθορίζεται κυρίως από υποκειμενικούς παράγοντες και συχνά προσαρμόζεται ελάχιστα στο περιβάλλον του. Ο εξωστρεφής «σκέπτεται, αισθάνεται και ενεργεί σε σχέση με το αντικείμενο». Μετατοπίζει το ενδιαφέρον του από το υποκείμενο στο αντικείμενο και προσανατολίζεται κυρίως από τον κόσμο που βρίσκεται έξω από τον εαυτό του. Για τον εσωστρεφή το υποκείμενο είναι βάση προσανατολισμού, ενώ το αντικείμενο παίζει συνήθως δευτερεύοντα και έμμεσο ρόλο. Η πρώτη κίνησή του, σε κάθε κατάσταση που αντιμετωπίζει, είναι να στρέφεται προς τα μέσα και μόνο τότε εμφανίζεται και αναπτύσσεται βαθμιαία η πραγματική αντίδρασή του.

### **Άνοιγμα στην εμπειρία**

Επινοητικοί, αντισυμβατικοί, αυτόνομοι.

### **Τερπνότητα**

Στην τερπνότητα περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά όπως ο αλτρουισμός (η φιλαλληλία), η εμπιστοσύνη, η ευγένεια, η στοργή και άλλες θετικές μορφές κοινωνικής συμπεριφοράς.

## Ευσυνειδησία

Στο πεδίο της ευσυνειδησίας περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά όπως υψηλού βαθμού συλλογισμός, με καλό έλεγχο των ψυχολογικών ωθήσεων και με συμπεριφορές προσανατολισμού και επίτευξης των στόχων. Οι προσωπικότητες με υψηλό επίπεδο ευσυνειδησίας, είναι συνήθως καλά οργανωμένες και προσεκτικές για τις λεπτομέρειες.

Όλα αυτά έχουν βρεθεί να είναι σωστά σε πολλά σημεία της ζωής όπως η καλοζωία και η μακροχρονιότητα, το πιο σωστό παράδειγμα είναι η χρήση τους στην δουλειά-εργασία.

### *ii. Συνεισφορές και περιορισμοί*

Αυτή η μελέτη διαφέρει από τις υπόλοιπες μελέτες γιατί χρησιμοποιεί ταξινόμηση για να μελετήσει τη σχέση της προσωπικότητας με την παράσταση της δουλειάς. Δια μέσου της χρήσης του πέντε (5) παραγωγικού μοντέλου είμαστε σε θέση να ρίξουμε περισσότερο φως σε ατομική βάση της ηγεσίας από ότι μελετούσαν οι προηγούμενες έρευνες.

Οι επτά παράγοντες τους οποίους διαλέξαμε είναι αυτοί που απομονώθηκαν στη μελέτη της προσωπικότητας με παραγοντοαναλυτική τεχνική. Μολονότι οι δυο παράγοντες συγκλήθηκαν σε έναν σε μερικές αναφορές. Κρίνοντας από την προοπτική του σήμερα το πέντε (5) παραγωγικό μοντέλο είναι ξεκάθαρα καλύτερο από το οργανωτικό πλαίσιο της προσωπικότητας της ανάλυσης του Mann. Το πέντε (5) παραγωγικό μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί σε εκατοντάδες μελέτες ενώ η ανάλυση του Mann έχει χρησιμοποιηθεί λίγο. Συγκεκριμένα τα πέντε μεγάλα (Big Five) χαρακτηριστικά μπορεί να συσχετίζονται με την ηγεσία γιατί το πέντε (5) παραγωγικό μοντέλο κάνει πολύ καλή δουλειά στην περίληψη των προσωπικών προκαταλήψεων των χαρακτηριστικών των παραγωγικών ηγετών. Όμως, αποκαλύφθηκε από τα αποτελέσματα ένα από τα μεγάλα χαρακτηριστικά έδειξε μη μηδενική συσχέτιση με τις αντιλήψεις ηγεσίας στο περιβάλλον των μαθητών ενώ τα ίδια χαρακτηριστικά ήταν λιγότερο συσχετισμένα σε τέτοιες αντιλήψεις σε άλλα περιβάλλοντα. Παρέχοντας περαιτέρω βοήθεια για αυτό το νόημα, μια σύγκριση του πολλαπλασιαστική R, για τη σύγκλιση και την παραγωγικότητα αποκαλύπτει ότι τα στοιχεία κάνουν καλύτερες προβλέψεις στις περιπτώσεις που τα άτομα έχουν περιορισμένη δυνατότητα να παρατηρήσουν ηγετικές συμπεριφορές.

Συμπεριληπτικά, οι θεωρίες χαρακτηριστικών έχουν μια ενδιαφέρουσα ιστορία στις ηγετικές μελέτες. Αυτή η μελέτη εάν και δημιουργεί ερωτήματα, απαντάει και σε άλλες ερωτήσεις οι οποίες διαλευκάνουν τον συγκεκριμένο τομέα.

### *iii. Προσωπικότητα και Ηγεσία : Ποιοτική και Ποσοτική Αναθεώρηση*

Στην Μεγάλη Βικτοριανή Εποχή ο **ιστορικός** Tomas Carlyle σχολίασε ότι «η ιστορία του κόσμου ήταν η βιογραφία μεγάλων αντρών». Αυτή η έκφραση οδήγησε στη θεωρία της ηγεσίας. Όπως και η θεωρία του μεγάλου άντρα η θεωρία της ηγεσίας εξαρτάται από τις προσωπικές δυνατότητες του ηγέτη, σε αντίθεση όμως με τη θεωρία του μεγάλου άντρα δεν είναι ανάγκη να υποθέσουμε ότι την ηγεσία κατακτούσαν μερικοί ηρωικοί άντρες.

Το 1904 η μελέτη του Terman's είναι ίσως η νεότερη θεωρία στην εφαρμοσμένη ψυχολογία. Άλλες συζητήσεις οι οποίες πλησίαζαν στο γνώρισμα αυτό (ηγεσίας) εμφανίστηκαν τη δεκαετία του 1920 (π.χ. Bowden, 1926 Kohn & Irle, 1920). Ο Cowley το 1931 συνόψισε σωστά ότι η θεωρία των χαρισμάτων σχολιάζοντας ότι η προσέγγιση στην μελέτη της ηγεσίας ήταν και ίσως θα πρέπει να είναι πάντα μέσα από τη μελέτη των χαρισμάτων. Παρά την συνήθη σεβαστή παράδοση τα αποτελέσματα των ερευνών που αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για την ηγεσία ήταν ασυνεπής και συχνά απογοητευτικά.

Οι περισσότερες κριτικές της βιβλιογραφίας έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι η προσέγγιση των χαρισμάτων έχει πέσει σε δυσμένεια μεταξύ των ερευνητών για την ηγεσία. όπως ο Zaccaro, Foti και Kenny (1991) σημείωσαν τα χαρακτηριστικά στην έμφαση ενός ηγέτη θεωρούνται γενικά μικρής εκτίμησης από τους θεωρητικούς της ηγεσίας.

Παρ' όλα αυτά ο Stogdill βρήκε κάποια συγγένεια σημειώνοντας: Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η ηγεσία δεν είναι θέμα μιας παθητικής κατάστασης η της απλής κατοχής ορισμένων συνδυασμών των χαρακτηριστικών. ο Bass μετά το Stogdill ανέφερε συγκεκριμένες αναλύσεις που έλαβαν χωρά στην πραγματικότητα δεσπόζουν στο πεδίο. Όντως, οι Hughes, Ginnett, Cuthy και Yuk και Van Fleet είπαν πως η επιρροή των χαρισμάτων στη συμπεριφορά ενός ηγέτη εξαρτάται πάντα από την κατάσταση που επικρατεί. Ακόμα και σήμερα με το ανανεωμένο ενδιαφέρον για τις μη τοποθετημένες εξηγήσεις στάσεων και συμπεριφορών, εξακολουθεί να υπάρχει απαισιοδοξία στην σχέση των μεταβλητών της προσωπικότητας ενός ηγέτη.

Σε σχέση με αυτές τις αναφορές των παραπάνω ερευνητών από το 1948 έως το 1999 καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ακόμα δεν έχει διαπιστωθεί εάν μπορούν τα χαρίσματα και η προσωπικότητα να κάνουν έναν ηγέτη η όχι.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι σημερινοί διευθυντές επιχειρήσεων έχουν υψηλότερο προφίλ από παλαιότερα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Αρχικά, η επιχείρηση παίζει πολύ μεγαλύτερο ρόλο στη ζωή μας από ότι στο παρελθόν και οι ηγέτες της είναι πιο συχνά στο προσκήνιο. Ένας άλλος λόγος είναι ότι ο επιχειρηματικός κόσμος βιώνει τεράστιες αλλαγές που

απαιτούν όραμα και χαρισματική ηγεσία. Αλλά 25 χρόνια ως ψυχαναλυτής στον ιδιωτικό τομέα και ως σύμβουλος για τα κορυφαία στελέχη ο Maccoby προτείνει ένα τρίτο λόγο, δηλαδή, μια έντονη αλλαγή στην προσωπικότητα των στρατηγικών των ηγετών στην κορυφή. «Ως ανθρωπολόγος, προσπαθώ να καταλάβω τους ανθρώπους στο πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν και ως ψυχαναλυτής έχω την τάση να τους βλέπω μέσα από έναν ευδιάκριτο «Φροϋδικό φακό»».

Οι μεγαλύτεροι-από-ζωής ηγέτες που βλέπουμε σήμερα μοιάζουν πολύ με τον τύπο προσωπικότητας που ο Sigmund Freud ονομάζει ναρκισσιστική. "Οι άνθρωποι αυτού του τύπου εντυπωσιάζουν τους άλλους ως «προσωπικότητες», έγραψε, περιγράφοντας έναν από τους ψυχολογικούς τύπους που εμπίπτουν σαφώς εντός του εύρους της ομαλότητας. «Είναι ιδιαίτερα κατάλληλοι για να ενεργούν ως υποστήριξη για τους άλλους, να αναλάβουν το ρόλο του ηγέτη και να δώσουν μια νέα ώθηση στην πολιτιστική ανάπτυξη ή να βλάψουν την καθιερωμένη κατάσταση.» . Προσεγγίζοντας το θέμα της επιρροής της προσωπικότητας του ηγέτη στον τρόπο διοίκησης δεν μπορούμε να παραλείψουμε τον νάρκισσο ηγέτη, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ένα **διάχυτο μοτίβο μεγαλείου** (στην φαντασία ή στη συμπεριφορά), την **ανάγκη για θαυμασμό** και την **έλλειψη ενσυναίσθησης**. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια τέτοια προσωπικότητα στον επιχειρηματικό κόσμο .

## 5. Μελέτη Freud για ναρκισσισμό

---

Ο Freud αναγνώρισε ότι υπάρχει μια σκοτεινή πλευρά στον ναρκισσισμό. Οι νάρκισσοι, τόνισε, είναι συναισθηματικά απομονωμένοι και πολύ δύσπιστοι. Αν αντιληφθούν απειλές μπορεί να προκληθεί η οργή τους. Τα επιτεύγματα τους μπορεί να τροφοδοτήσουν τα συναισθήματα του μεγαλείου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο Freud πίστευε πως οι νάρκισσοι ήταν τα δυσκολότερα είδη προσωπικότητας προς ανάλυση. Σκεφτείτε πώς ένα στέλεχος της Oracle περιγράφει την Διευθύνων Σύμβουλο του, Larry Ellison: « Η διαφορά μεταξύ του Θεού και ο Larry είναι ότι ο Θεός δεν πιστεύει ότι είναι ο Larry». Η παρατήρηση αυτή είναι διασκεδαστική, αλλά είναι επίσης ανησυχητική. Δεν αποτελεί έκπληξη, οι περισσότεροι άνθρωποι να σκέφτονται τους ναρκισσιστές κατά κύριο λόγο με αρνητικό τρόπο. Μετά από όλα, ο Freud ονόμασε το είδος μετά τη μυθική μορφή του Νάρκισσου, ο οποίος πέθανε εξαιτίας της παθολογικής ενασχόλησής του με τον εαυτό του. Ωστόσο, ο ναρκισσισμός μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμος, ακόμη και αναγκαίος. Ο Freud μετατόπισε τις απόψεις του σχετικά με τον ναρκισσισμό με την πάροδο του χρόνου και αναγνώρισε ότι είμαστε όλοι λίγο ναρκισσιστές.

Λόγω του μεγάλου αριθμού των νάρκισσων στο «τιμόνι» των επιχειρήσεων σήμερα, η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι ηγέτες δεν θα αυτοκαταστραφούν ή θα οδηγήσουν την εταιρία στην καταστροφή. Οι νάρκισσοι ηγέτες πρέπει να έχουν συναδέλφους, ακόμη και θεραπευτές αν ελπίζουν να απελευθερωθούν από τα όριά τους. Όμως, λόγω της ακραίας συμπεριφοράς για την ανεξαρτησία τους και την αυτοπροστασία τους, είναι πολύ δύσκολο να πάρει κοντά τους. Ο Kohut υποστήριξε ότι ο θεραπευτής θα πρέπει να αποδείξει μια εξαιρετικά βαθιά κατανόηση και συμπάθεια για τα αισθήματα του νάρκισσου, προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη του. Οι νάρκισσοι πρέπει να αναγνωρίσουν ότι μπορούν να επωφεληθούν από μια τέτοια βοήθεια. Από την πλευρά τους, οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν, και να εργαστούν με τέτοια αφεντικά.

### *i. Πλεονεκτήματα Νάρκισσων Ηγετών*

Όταν πρόκειται για την ηγεσία, ο τύπος προσωπικότητας μπορεί να είναι χρήσιμος. “Erotic” προσωπικότητες είναι γενικά ανεπαρκείς διαχειριστές, χρειάζονται πάρα πολύ την έγκριση. “Obsessives” προσωπικότητες αναδεικνύουν καλύτερους ηγέτες, είναι οι μάνατζερ των επιχειρήσεων: επικριτικοί και προσεκτικοί. Αλλά είναι οι νάρκισσοι που έρχονται πιο κοντά στην εικόνα των μεγάλων ηγετών. Υπάρχουν δύο λόγοι γι 'αυτό: έχουν συναρπαστικά οράματα για τις επιχειρήσεις, και έχουν την ικανότητα να προσελκύουν τους οπαδούς τους. Ηγέτες όπως ο Jack



Welch και ο George Soros είναι παραδείγματα των παραγωγικών νάρκισσων. Ο Kernberg αναφέρει ότι «επειδή ναρκισσιστικές προσωπικότητες συχνά οδηγούνται από έντονες ανάγκες για την εξουσία και το κύρος για να αναλάβουν θέσεις εξουσίας και την ηγεσία, τα άτομα με τέτοια χαρακτηριστικά μάλλον βρίσκονται συχνά σε κορυφαίες θέσεις ηγεσίας » (1979, σελ.33).

## A) Όραμα

Κάποτε ρωτήθηκε μια ομάδα μάνατζερ να ορίσουν έναν ηγέτη. "Ένα άτομο με όραμα" ήταν μια τυπική απάντηση. Παραγωγικοί νάρκισσοι κατανοούν την έννοια του οράματος ιδιαίτερα καλά, επειδή είναι από τη φύση τους άνθρωποι που βλέπουν τη μεγάλη εικόνα. Δεν είναι αναλυτές οι οποίοι μπορούν να διαλύσουν μεγάλα ερωτήματα σε διαχειρίσιμα προβλήματα. Δεν προσπαθούν να κατανοήσουν το μέλλον. Προσπαθούν να δημιουργήσουν. Για να παραφράσω τον George Bernard Shaw, μερικοί άνθρωποι βλέπουν τα πράγματα όπως είναι και ρωτούν «γιατί;». Οι νάρκισσοι βλέπουν πράγματα που δεν υπήρξαν ποτέ και ρωτούν γιατί όχι.

## B) Δεκάδες Οπαδοί

Τι είναι εκείνο όμως που ορίζει τη **σχέση ηγέτη – ακόλουθου** και από τι εξαρτάται; Εξελικτικοί επιστήμονες ισχυρίζονται ότι στην ουσία δεν υπάρχει υιοθέτηση ή αποδοχή της ηγεσίας και της ακολουθίας των ηγετών καθεαυτό, αλλά οι συμπεριφορές που σχετίζονται με αυτούς τους ρόλους είναι απλά υποπροϊόντα της θέλησης για κυριαρχία και προσαρμογής στην υποταγή (Alexander, 1987; Nicholson, 2000; E. O. Wilson, 1975; see also Hollander, 1985). Αυτή η άποψη έρχεται σε αντιπαράθεση με την άποψη ότι οι ιεραρχίες στους ανθρώπους συνήθως «χτίζονται» πάνω στο κύρος και το γόητρο (prestige) και όχι τόσο στην κυριαρχία ως έννοια (Heinrich & Gil-White, 2001). Ο Bass (1990), υποστηρίζει κατηγορηματικά ότι «η ηγεσία δεν μπορεί να οριστεί σε όρους προσωπικής κυριαρχίας» (σελ.68). Άλλοι πάλι είναι εκείνοι που ισχυρίζονται ότι όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως, είναι ικανά και να ασκήσουν την ηγεσία, αλλά και να ακολουθήσουν την ηγεσία, όμως επιλέγουν τα ίδια με ευελιξία τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν, εξαρτώμενα από τις δεδομένες παραμέτρους.

Οι νάρκισσοι έχουν όραμα, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Οι άνθρωποι σε ψυχιατρικά νοσοκομεία έχουν επίσης οράματα. Ο απλούστερος ορισμός ενός ηγέτη είναι κάποιος τον οποίο άλλοι άνθρωποι ακολουθούν. Πράγματι, οι νάρκισσοι ηγέτες είναι ιδιαίτερα προικισμένοι στην προσέλκυση οπαδών και αν δεν είναι τότε το κάνουν μέσω της γλώσσας. Οι νάρκισσοι πιστεύουν ότι οι λέξεις μπορούν να μετακινήσουν βουνά. Νάρκισσοι ηγέτες είναι συχνά επιδέξιοι ρήτορες και αυτό είναι ένα από τα ταλέντα που τους κάνει τόσο χαρισματικούς. Πράγματι, όποιος έχει δει



«ναρκισσιστική» ομιλία μπορεί να βεβαιώσει τον μαγνητισμό και την ικανότητά τους να ενθουσιάζουν το ακροατήριο.

Ωστόσο, αυτοί οι χαρισματικοί ρήτορες είναι περισσότερο μια υπόθεση δύο κατευθύνσεων από ότι οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται. Αν και δεν είναι πάντα προφανής, η γέτες με ναρκισσιστική προσωπικότητα εξαρτώνται από τους οπαδούς, χρειάζονται επιβεβαίωση και κατά προτίμηση κολακεία. Αλλά αν κανείς δεν απαντά, οι ναρκισσιστές γίνονται συνήθως ανασφαλείς, υπερβολικά διαπεραστικοί και επίμονοι, ακριβώς όπως έκανε και ο Ross Perot. Ο Max Weber (1947), χρησιμοποίησε τον όρο χάρισμα να δια φωτίσει αυτή την παράξενη επίδραση ορισμένων ηγετών πάνω στους οπαδούς που, γι' αυτόν, αποτελείται από: μια προσωπικότητα με αρετή βάσει της οποίας έχει τεθεί εκτός από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες, ή τουλάχιστον συγκεκριμένες εξαιρετικές εξουσίες ή ιδιότητες. Αυτά δεν είναι προσιτά για τους κοινούς ανθρώπους, αλλά θεωρούνται θεϊκής καταγωγής ή ως υποδειγματικοί, και στη βάση τους, το ενδιαφερόμενο άτομο αντιμετωπίζεται ως ηγέτης» (σελ. 358-359).

Ακόμα και όταν οι άνθρωποι ανταποκρίνονται θετικά σε έναν νάρκισσο, υπάρχουν κίνδυνοι. Αυτό συμβαίνει γιατί το χάρισμα είναι ένα δίκιο μαχαίρι, που προωθεί τόσο την εγγύτητα και την απομόνωση. Όπως γίνεται και με την αυτοπεποίθηση, οι νάρκισσοι γίνονται πιο αυθόρμητοι. Δεν νιώθουν περιορισμούς. Οι ιδέες ρέουν. Νομίζουν ότι είναι ανίκητοι. Αυτή η ενέργεια και αυτοπεποίθηση εμπνέει περαιτέρω τους οπαδούς τους. Αλλά η ίδια η κολακεία που απαιτεί ο νάρκισσος μπορεί να έχει διαβρωτική επίδραση. Καθώς επιτυγχάνει, ακούει ακόμη λιγότερο τα λόγια σύνεσης και συμβουλές, εφόσον αποδεικνύεται να έχει ο ίδιος δίκιο, όταν οι άλλοι είχαν τις αμφιβολίες τους. Αντί να προσπαθήσει να πείσει εκείνους που διαφωνούν μαζί του, ο ίδιος αισθάνεται δικαιολογημένος αγνοώντας τους, δημιουργώντας περαιτέρω απομόνωση. Το αποτέλεσμα είναι μερικές φορές η ανάληψη κινδύνων που μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή. Στο πολιτικό πεδίο, δεν υπάρχει σαφέστερο παράδειγμα από αυτό του Bill Clinton.

## *ii. Μειονεκτήματα Νάρκισσων Ηγετών*

Παρά τα θερμά αισθήματα που μπορεί να προκαλέσει το χάρισμα τους χάρισμά, οι νάρκισσοι δεν είναι συνήθως άνετοι με τα συναισθήματά τους. Ακούνε μόνο το είδος των πληροφοριών που ζητούν. Δεν μαθαίνουν εύκολα από τους άλλους. Δεν τους αρέσει να διδάσκουν αλλά προτιμούν την κατήχηση και κάνουν ομιλίες. Κυριαρχούν σε συναντήσεις με τους υφισταμένους. Το αποτέλεσμα για τον οργανισμό είναι μεγαλύτερο σε επίπεδο εσωτερικής ανταγωνιστικότητας σε μια εποχή που ο καθένας είναι ήδη κάτω από πολύ πίεση. Ίσως το κύριο πρόβλημα είναι ότι τα σφάλματα των νάρκισσων τείνουν να γίνονται ακόμα πιο έντονα όσο γίνεται πιο επιτυχημένος ο οργανισμός. Η

τάση προς μεγαλείου και η δυσπιστία είναι η achilles πτέρνα των ηγετών με ναρκισσιστική προσωπικότητα.

### *A. Ευαίσθητοι στην κριτική*

Επειδή είναι εξαιρετικά ευαίσθητοι οι ηγέτες με ναρκισσιστική προσωπικότητα αποφεύγουν τα συναισθήματα ως σύνολο. Πράγματι, ίσως ένα από τα μεγαλύτερα παράδοξα είναι ότι ο καλύτερος εταιρικός ηγέτης στο σύγχρονο κόσμο είναι ο τύπος του ατόμου που είναι συναισθηματικά απομονωμένος. Νάρκισσοι ηγέτες κρατούν συνήθως τους άλλους σε καθαρά εμπορική βάση. Μπορούν να θέσουν ένα τείχος άμυνας του πάχους του Πενταγώνου. Και δεδομένου ότι εμφανίζουν δυσκολία με τη γνώση ή αναγνώριση των δικών τους συναισθημάτων, νιώθουν άβολα με άλλους ανθρώπους που εκφράζουν τα δικά τους, ιδιαίτερα τα αρνητικά, συναισθήματα.

Ακόμη και παραγωγικοί νάρκισσοι είναι εξαιρετικά ευαίσθητοι στην κριτική ή στις προσβολές, τα οποία αισθάνονται σαν να απειλούν την εικόνα του εαυτού τους και την εμπιστοσύνη τους στα οράματά τους. Οι νάρκισσοι είναι αφάνταστα ευαίσθητοι στις κριτικές των άλλων που αφορούν το άτομο τους. Δεν θέλουν να ξέρουν τι σκέφτονται οι άνθρωποι για αυτούς, εκτός εάν τους προκαλεί ένα πραγματικό πρόβλημα. Δεν μπορούν να ανεχθούν τη διαφωνία. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι εξαιρετικά σκληροί με υπαλλήλους που να αμφιβάλλουν για αυτούς ή με τους υφισταμένους που είναι αρκετά δύσκολο να αντεπιτεθούν. Ο Steve Jobs, για παράδειγμα, ταπεινώνει δημοσίως υφισταμένους. Ωστόσο, τέτοιοι ηγέτες συχνά λένε ότι θέλουν την ομαδική εργασία. Τι σημαίνει αυτό στην πράξη; Θέλουν μια ομάδα “yes-men”. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι ανεξάρτητοι «παίκτες» αποχωρούν η διαδοχή γίνεται ένα ιδιαίτερο πρόβλημα.

### *B. Κακοί ακροατές*

Μία σοβαρή συνέπεια της υπερευαισθησίας στην επίκριση είναι ότι νάρκισσοι ηγέτες συχνά δεν ακούνε όταν νιώθουν ότι απειλούνται ή επίθεση. Μερικοί νάρκισσοι είναι τόσο αμυντικοί ώστε να θεωρήσουν μια αρετή το γεγονός ότι δεν ακούνε. Ένας Διευθύνων Σύμβουλος έθεσε με απόλυτη ειλικρίνεια : «Δεν είχα φτάσει μέχρι εδώ ακούγοντας τους ανθρώπους!» Πράγματι, όταν αυτός ο Διευθύνων Σύμβουλος πρότεινε μια τολμηρή στρατηγική, κανένας από τους υφισταμένους του δεν πίστευε ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει. Η μετέπειτα επιτυχία του ενίσχυσε την πεποίθησή του ότι δεν είχε τίποτα να ακούσει για τη στρατηγική από τους άλλους. Αλλά η επιτυχία δεν αποτελεί δικαιολογία για νάρκισσους να μην ακούνε.

## *Γ. Έλλειψη ενσυναίσθησης*

Πετυχημένοι ηγέτες της εποχής μας υιοθετούν την πεποίθηση ότι η επιτυχής ηγεσία απαιτεί μια έντονα ανεπτυγμένη την αίσθηση της ενσυναίσθησης. Πράγματι, η έλλειψη ενσυναίσθησης είναι μια χαρακτηριστική αδυναμία ορισμένων από τους πιο χαρισματικούς και επιτυχημένους νάρκισσους, συμπεριλαμβανομένου του Bill Gates και ο Andy Grove. Ούτε ο Winston Churchill, ο Charles de Gaulle, ο Joseph Stalin, ούτε ο Mao Zedong ήταν συμπονετικοί. Και όμως ενέπνευσαν τους ανθρώπους λόγω του πάθους τους και της πεποίθησής τους σε μια εποχή που οι άνθρωποι λαχταρούσαν βεβαιότητα.

Στην πραγματικότητα, σε μια εποχή ριζικών αλλαγών, έλλειψη ενσυναίσθησης μπορεί πραγματικά να είναι μια δύναμη. Ένας νάρκισσος βρίσκει ευκολότερο από ότι άλλα είδη προσωπικοτήτων να αγοράζουν και να πωλούν τις εταιρείες και να απολύουν τους υπαλλήλους-αποφάσεις που αναπόφευκτα κάνουν πολλοί άνθρωποι θυμωμένοι και λυπημένοι. Αλλά ηγέτες με ναρκισσιστική προσωπικότητα έχουν συνήθως λίγες τύψεις. Ένας Διευθύνων Σύμβουλος λέει «Αν άκουγα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των υπαλλήλων μου, θα με έτρωγαν ζωντανό».

Υπάρχει ένα είδος συναισθηματικής νοημοσύνης που σχετίζεται με τους νάρκισσους αλλά είναι πιο «έξυπνος» από την ενσυναίσθηση. Τέτοιοι ηγέτες είναι ενήμεροι για το εάν ή όχι οι άνθρωποι είναι μαζί τους ολόψυχα. Ξέρουν αυτούς τους οποίους μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Μπορούν να γίνουν άγρια εκμεταλλευτικοί. Μπορούν εύκολα ξεσηκώσουν τους ανθρώπους εναντίον τους, και μόνο σε θεελλώδεις καιρούς, όταν τους χρειάζονται απεγνωσμένα, τότε που οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να ανεχθούν νάρκισσους ηγέτες.

## *Δ. Αποστροφή για Mentoring*

Η έλλειψη ενσυναίσθησης και η ανεξαρτησία καθιστούν δύσκολο για τους νάρκισσους να συμβουλευόνται και να προπονούνται από άλλους καθώς και να συμβουλεύουν και να προπονούν άλλους. Σε γενικές γραμμές, ελάχιστοι νάρκισσοι ηγέτες λειτουργούν με καθοδήγηση. Σπάνια αναλαμβάνουν να είναι σύμβουλοι άλλων, και όταν το κάνουν συνήθως θέλουν οι προστάτες τους να είναι αντανακλάσεις του εαυτού τους. Ακόμη και εκείνοι νάρκισσοι, όπως ο Jack Welch, που θεωρείται ισχυρός μέντορας συνήθως ενδιαφερόταν περισσότερο για καθοδήγηση σε σχέση με προπόνηση.

## *Ε. Έντονη επιθυμία για ανταγωνισμό*

Ηγέτες που χαρακτηρίζονται από νάρκισσιστική προσωπικότητα είναι αμείλικτοι και αδίστακτοι στην προσπάθειά τους για νίκη. Τα παιχνίδια δεν είναι παιχνίδια, αλλά δοκιμάζουν τα όρια των ικανοτήτων τους σε θέμα «επιβίωσης». Φυσικά, όλοι οι επιτυχείς διευθυντές θέλουν να κερδίσουν, αλλά οι νάρκισσοι δεν περιορίζονται από τη συνείδηση. Οι οργανώσεις με επικεφαλής νάρκισσους γενικά χαρακτηρίζονται από έντονο εσωτερικό ανταγωνισμό. Το πάθος τους για να κερδίσουν χαρακτηρίζεται τόσο από την υπόσχεση για δόξα όσο για τη πρωτόγονη απειλή για εξαφάνιση. Ενεργοποιούν τις εταιρείες, δημιουργώντας μια αίσθηση του επείγοντος, αλλά μπορεί επίσης να είναι επικίνδυνο. Αυτοί οι ηγέτες βλέπουν τα πάντα ως απειλή. Όπως ο Andy Grove θέτει έξοχα τη διατύπωση των νάρκισσων που αφορά τον φόβο, την δυσπιστία και την επιθετικότητα : «Μόνο ο παρανοϊκός επιβιώνει». Η ανησυχία, βέβαια, είναι ότι η νάρκισσοι βρίσκουν εχθρούς που δεν υπάρχουν, ακόμη και μεταξύ των συναδέλφων τους.

## 6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

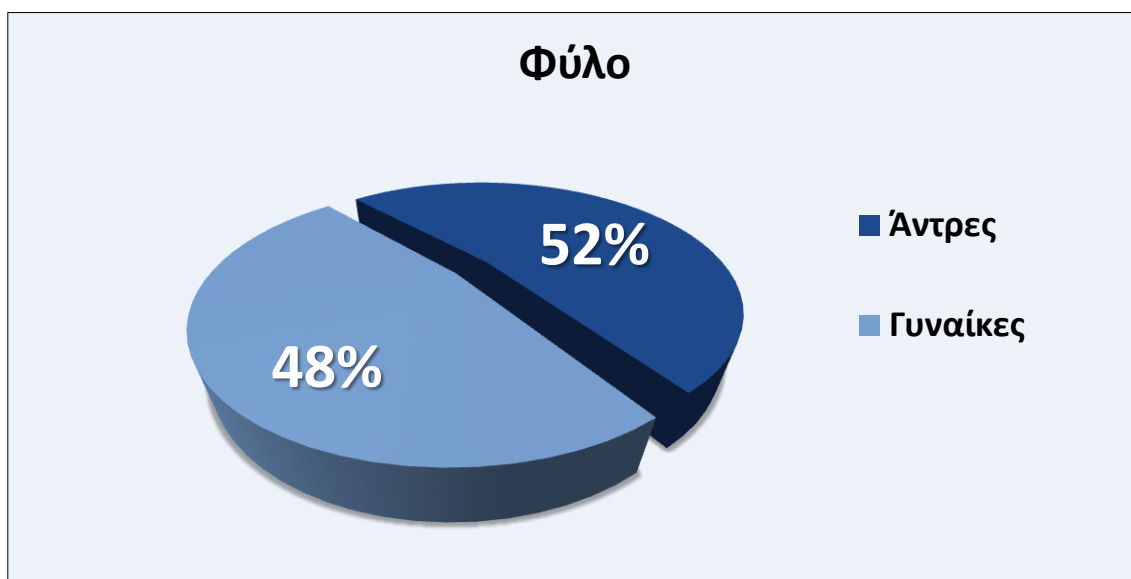
Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας που εκπονώ, θεωρήθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας με τη μέθοδο της δημοσκόπησης. Ο ερευνητικός στόχος είναι η βαθύτερη κατανόηση του ζητήματος της ηγεσίας στον χώρο των επιχειρήσεων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο 01/02/2017 έως 15/03/2017, με την μέθοδο του ερωτηματολογίου και δόθηκε σε απλούς υπαλλήλους επιχειρήσεων, εργοδότες, ελεύθερους επαγγελματίες και διευθύνοντα στελέχη επιχειρήσεων.

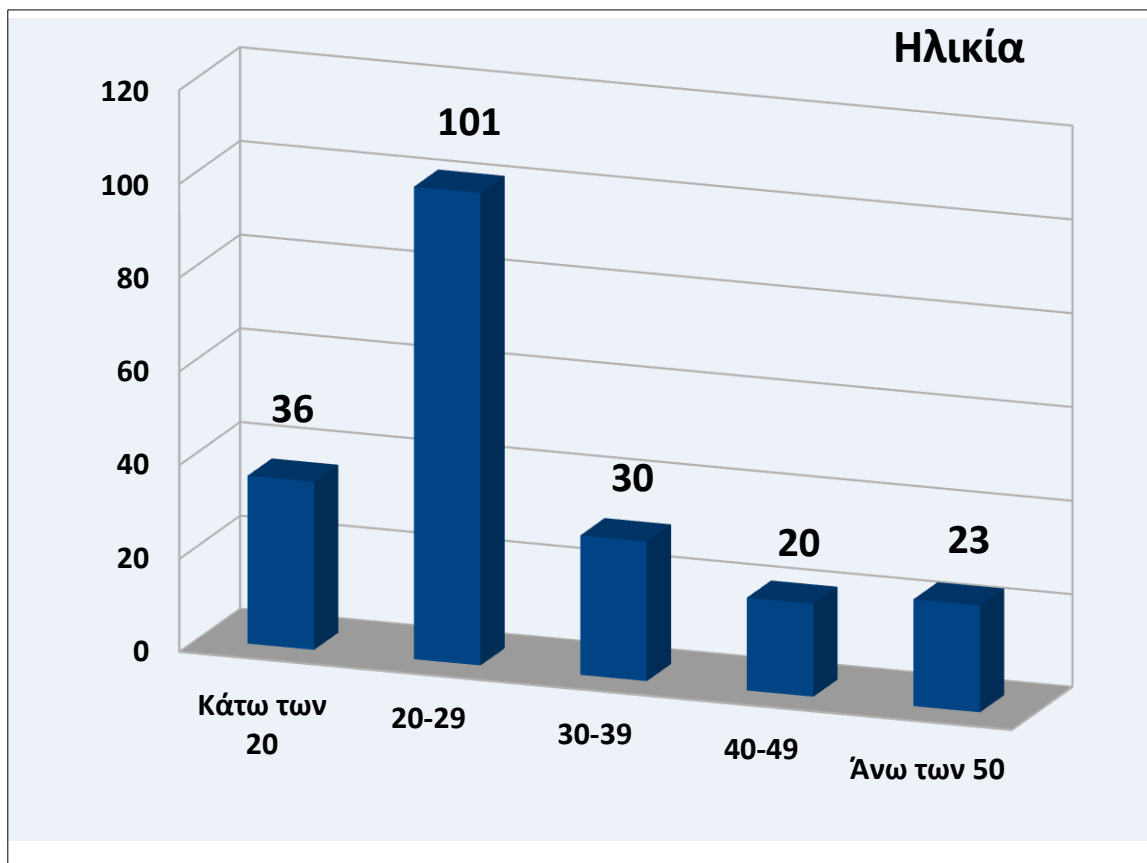
Το δείγμα αποτελείται από 210 άτομα, που ανήκουν σε όλες τις προαναφερθείσες κατηγορίες και προέρχονται από μικρές, μεσαίες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, ώστε το δείγμα να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτικό της αγοράς γίνεται.

Η μέθοδος πραγματοποίησης της περιγραφικής αυτής έρευνας είναι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.

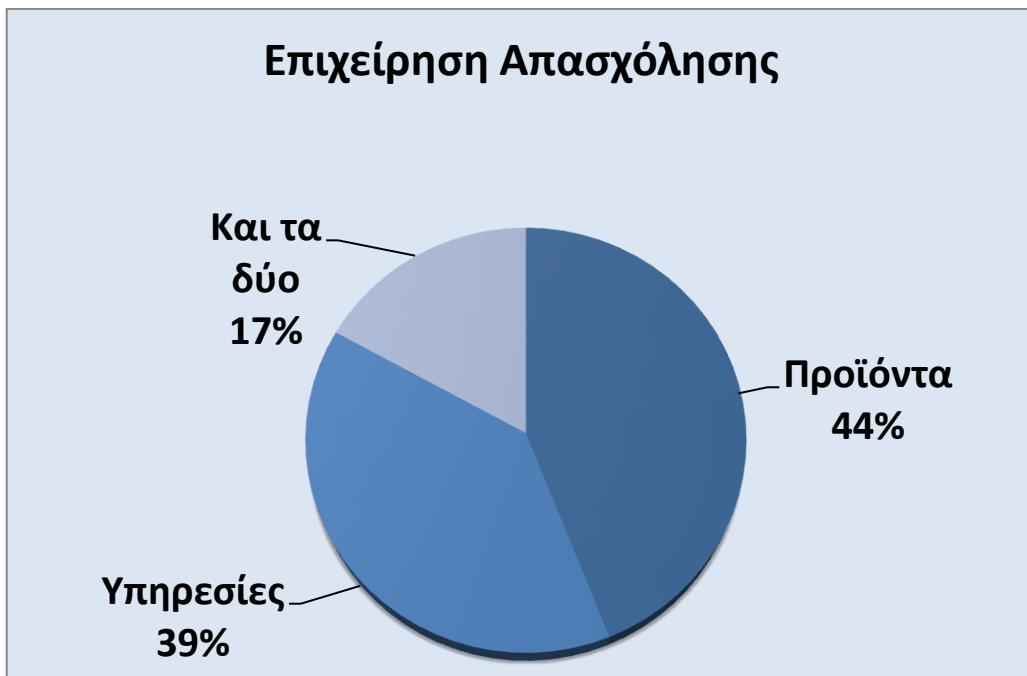
### *i. Το προφίλ του δείγματος*



Για να εξετάσουμε τα βασικά στοιχεία των ερωτωμένων τέθηκαν κάποιες δημογραφικές ερωτήσεις. Μία από αυτές αφορούσε το φύλο. Το ποσοστό των γυναικών είναι 48% , στο δείγμα των 210 ατόμων ήταν 100 και το ποσοστό των ανδρών 52%, δηλαδή 110 άντρες. Με αυτόν τον τρόπο έγινε η προσπάθεια για ίση κατανομή των δυο φύλων στο δείγμα έτσι ώστε να αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται.



Στην έρευνα και στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων συμμετείχαν άτομα από όλες τις ηλικιακές ομάδες. Συγκεκριμένα, ερωτώμενοι κάτω των 20 ετών αποτελούσαν το 17,14% του δείγματος (36 ερωτώμενοι). Στην ηλικιακή ομάδα 20-29 ετών ανήκει το 48,09% του δείγματος (101 ερωτώμενοι) , καθώς βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα μεγάλη συγκέντρωση ερωτώμενων. Η ηλικιακή ομάδα 30-39 αντιπροσωπεύει το 14,28% (30 ερωτώμενοι), η 40-49 το 9,52% (20 ερωτώμενοι) και τέλος οι άνω των 50 αποτελούν το 10,95% (23 ερωτώμενοι). Τα περισσότερα ερωτηματολόγια βλέπουμε πως ελέχθησαν από την ηλικιακή ομάδα 20-29 ετών, όπου 101 από τους ερωτώμενους είχαν ηλικία του προαναφερθέντος εύρους.

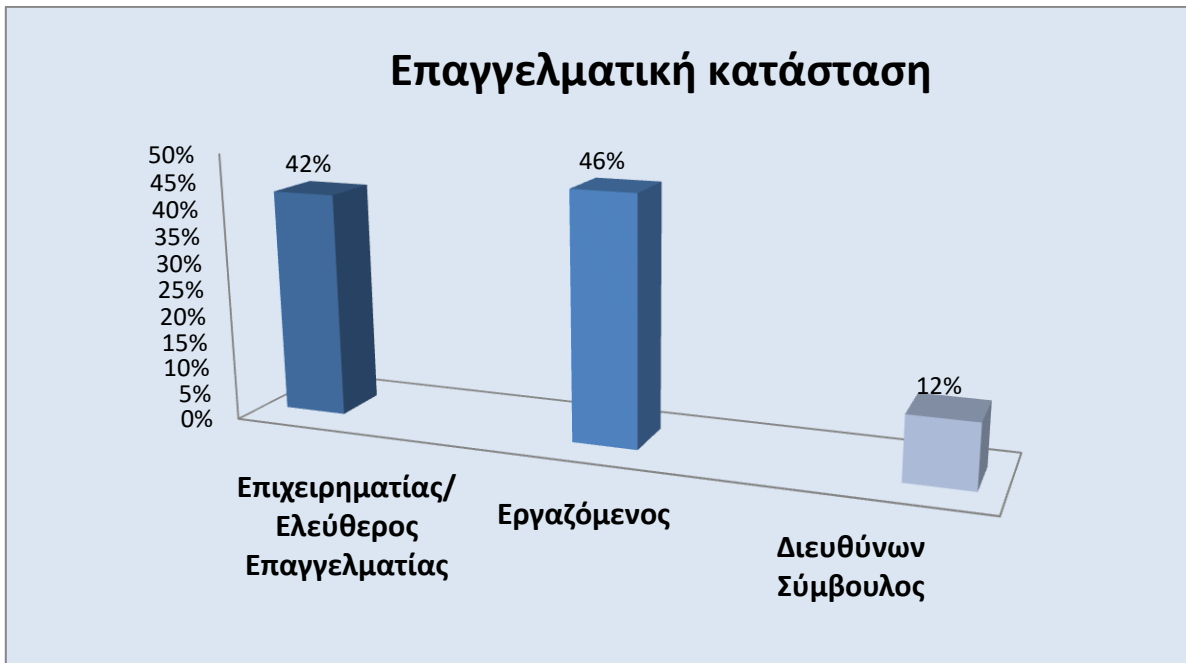


Λόγω του ότι υπάρχουν οργανωτικές και διοικητικές διαφοροποιήσεις σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών κρίθηκε αναγκαία η συγκεκριμένη ερώτηση.

Παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι που εργάζονται σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων αποτελούν το 44% του δείγματος (92 ερωτώμενοι), σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών το 39% (82 ερωτώμενοι) και τέλος οι ερωτώμενοι που ανήκουν σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα και παρέχουν υπηρεσίες είναι 36 (17%).



Οι περισσότεροι ερωτώμενοι ήταν **άγαμοι (72%, 151 ερωτώμενοι)** ενώ το υπόλοιπο 28% (59 ερωτώμενοι) ήταν **έγγαμοι**.



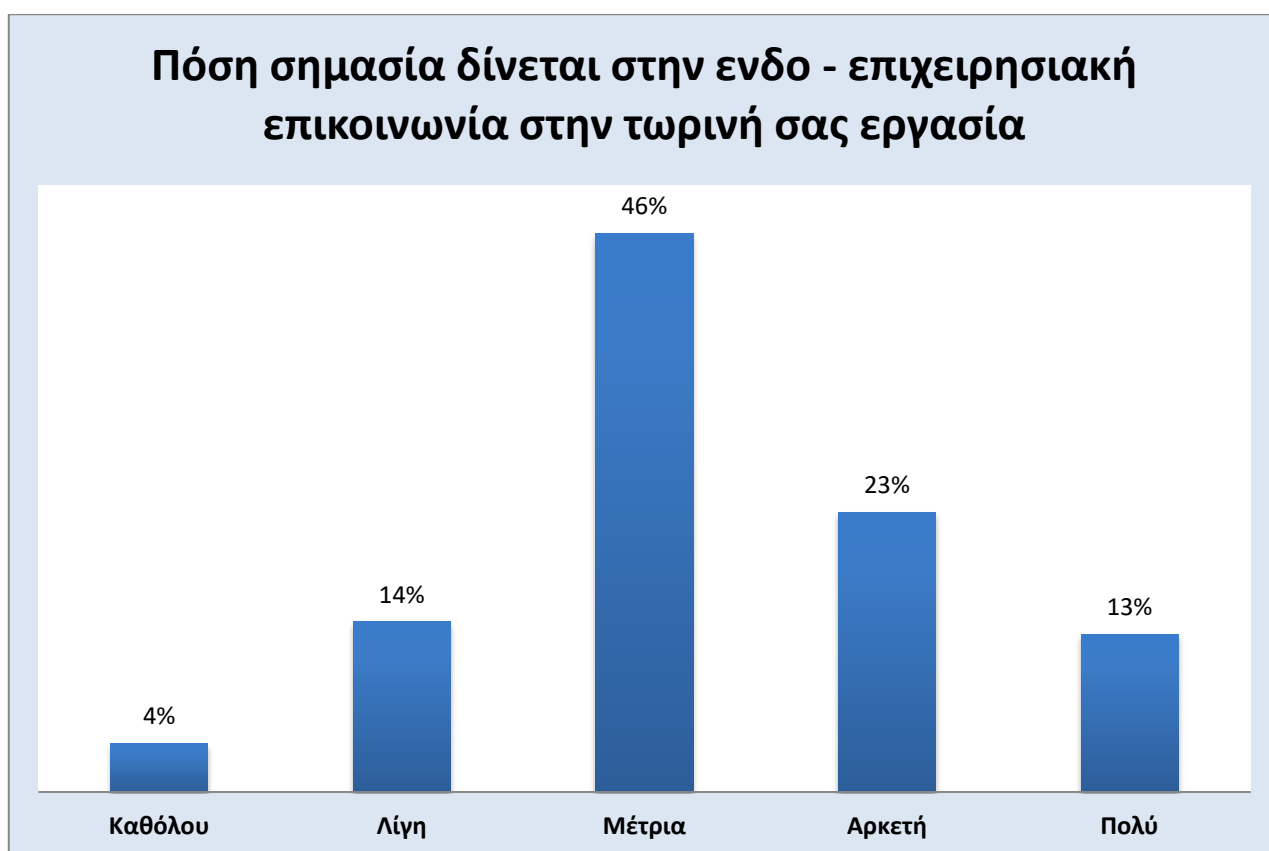
Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, ελάχιστα άτομα είναι Διευθύνοντες Σύμβουλοι (12%, 25 άτομα), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι Εργαζόμενοι (46%, 97 ερωτώμενοι) και ακολουθούν οι Επιχειρηματίες και Ελεύθεροι Επαγγελματίες με ποσοστό 42% (88 ερωτώμενοι).

#### ii. Ευρήματα





Αθροιστικά, το 62% των ερωτώμενων δηλαδή οι 130 από τους 210, θεωρούν πως οι μάνατζερ επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ουδέτερη άποψη εξέφρασε το 23% (48 ερωτώμενοι), ενώ το μικρό ποσοστό 15% (32 ερωτώμενοι) του δείγματος θεωρεί πως η ηγεσία δεν επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχείρησης που εργάζονται ή διευθύνουν. Συμπεραίνουμε πως πλέον έχει γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα των ηγετών στον εργασιακό χώρο.



Το γεγονός ότι στις επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή οι εργαζόμενοι καλούνται να εκτελούν τα καθήκοντα τους στα πλαίσια μιας ομάδας καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας, καθώς και των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση.

Οι σχέσεις αυτές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι το 18% (38 άτομα) των ερωτώμενων υποστηρίζει πως δίνεται λίγη έως καθόλου σημασία στην ενδο – επιχειρησιακή επικοινωνία στην

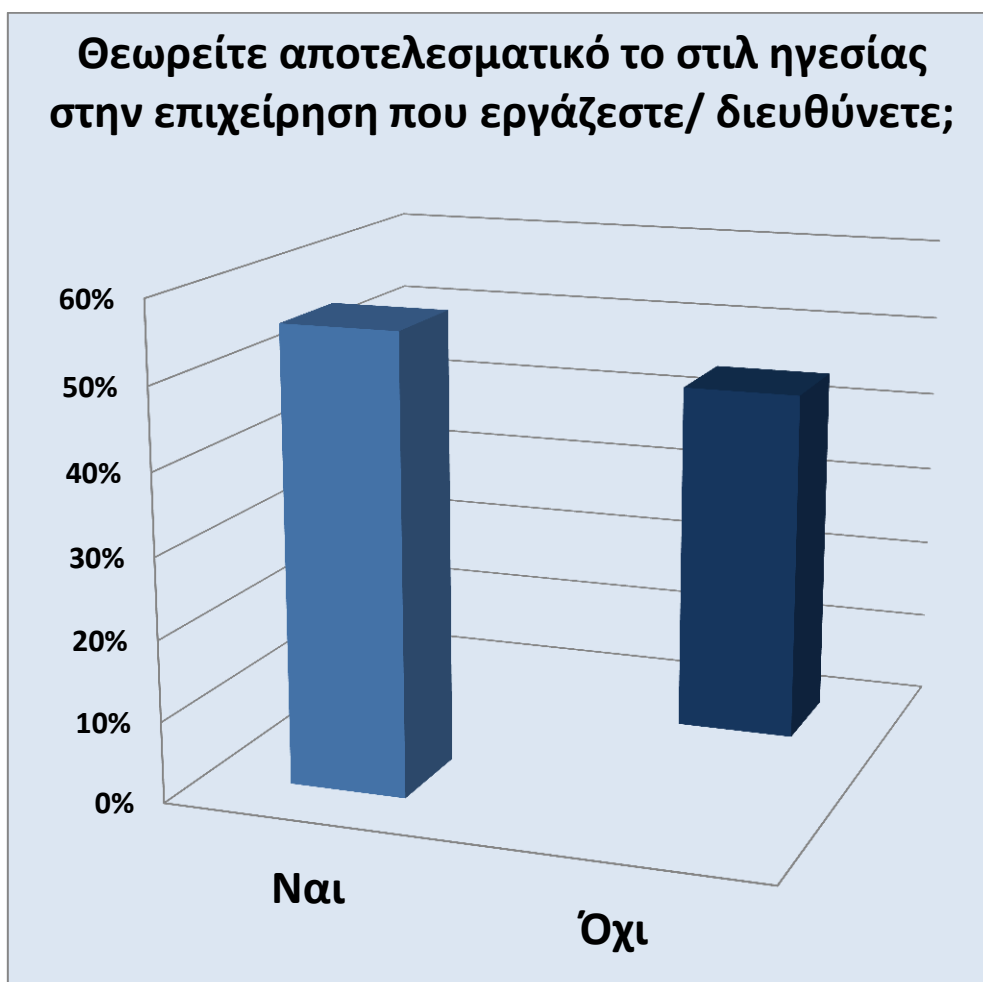
τωρινή τους εργασία, ενώ πολύ σημασία υποστηρίζει πως δίνεται το 36% (76 ερωτώμενοι). Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό (46%, 97 ερωτώμενοι) δηλώνει πως δίνεται μέτρια σημασία.

Επομένως, συνειδητοποιούμε πως οι σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν αρκετή σημασία στις καλές εργασιακές σχέσεις, κάτι που τις διαφοροποιεί από τις απαρχαιωμένες στρατηγικές ενδο – επιχειρησιακής επικοινωνίας που βασίζονταν στην ατομική απόδοση του κάθε εργαζομένου.



Οι ερωτώμενοι θεωρούν πως στο τωρινό εργασιακό τους περιβάλλον κυριαρχεί το πιεστικό στιλ ηγεσίας (31%,65 ερωτώμενοι) και ακολουθεί με μικρή διαφορά το αυστηρό στιλ με 26% (55 ερωτώμενοι). Στη συνέχεια, το 18% των ερωτώμενων υποστηρίζει πως η ηγεσία χαρακτηρίζεται από φιλοδοξία και όραμα (38 συμμετέχοντες) ενώ σε ισοβαθμία βρίσκονται το καινοτόμο και

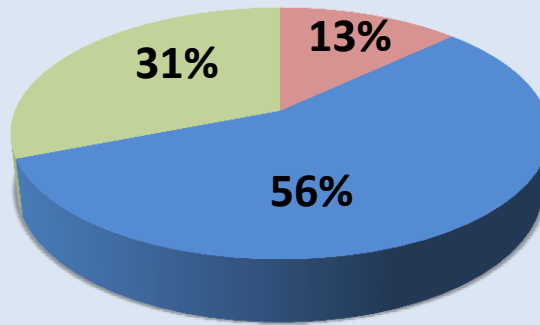
καθοδηγητικό στιλ με ποσοστό 8% (17 συμμετέχοντες). Τέλος, ακολουθούν το διαλλακτικό, συνεργατικό και συμβουλευτικό με 4%, 3% και 2% αντίστοιχα.



Το 56% των ερωτώμενων θεωρούν πως το στιλ ηγεσίας στην τωρινή τους εργασία είναι αποτελεσματικό (118 συμμετέχοντες), ενώ το υπόλοιπο 44% (92 ερωτώμενοι) το θεωρεί αναποτελεσματικό.

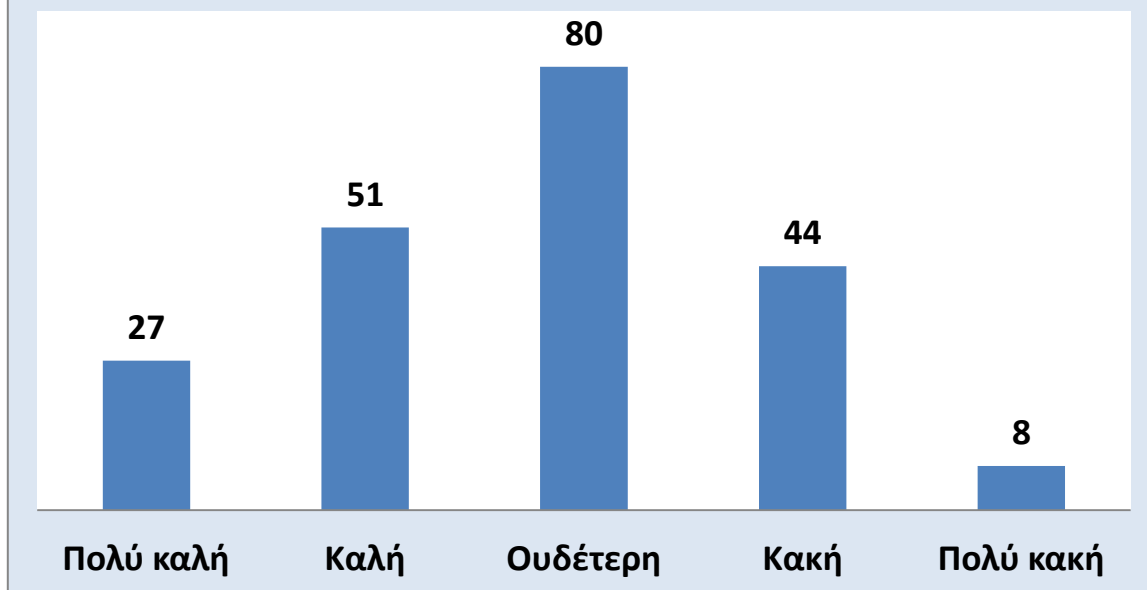
### Πιστεύετε πως δίνεται βάση:

- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Απόδοση εργαζομένων
- Και στα δύο



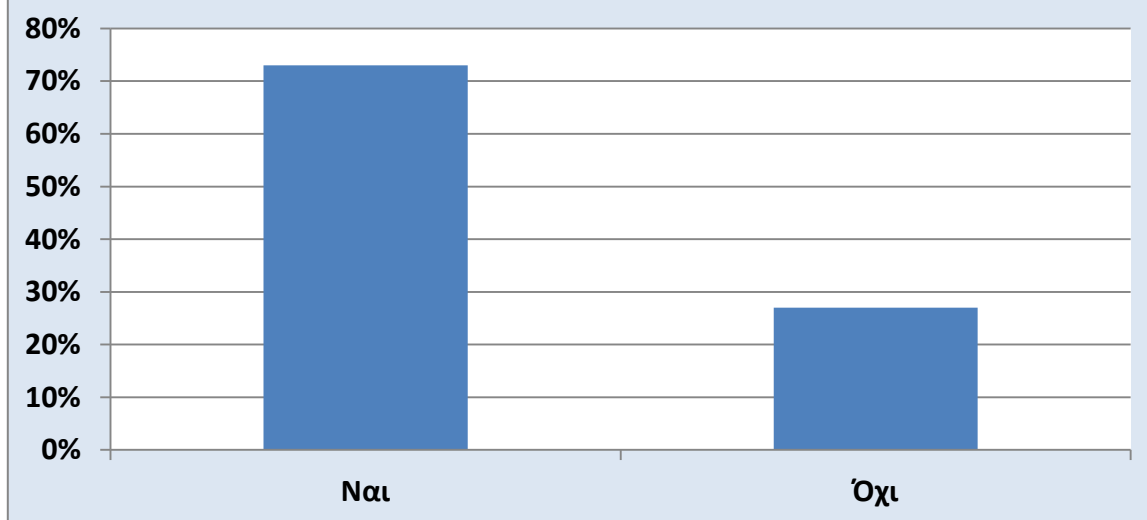
Σε όσους συμμετείχαν στην έρευνα τέθηκε η ερώτηση σε τι δίνεται περισσότερη βάση στην εργασία τους. Το 56%, δηλαδή 118 ερωτώμενοι υποστήριξαν πως δίνεται βάση στην απόδοση ενώ μόλις το 13% θεωρεί πως στην επιχείρηση που απασχολούνται δίνεται περισσότερη σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 31% δηλώνει πως δίνεται σημασία και στην ικανοποίηση και στην απόδοση των εργαζομένων.

### Η σχέση της ηγεσίας με τους εργαζομένους είναι:



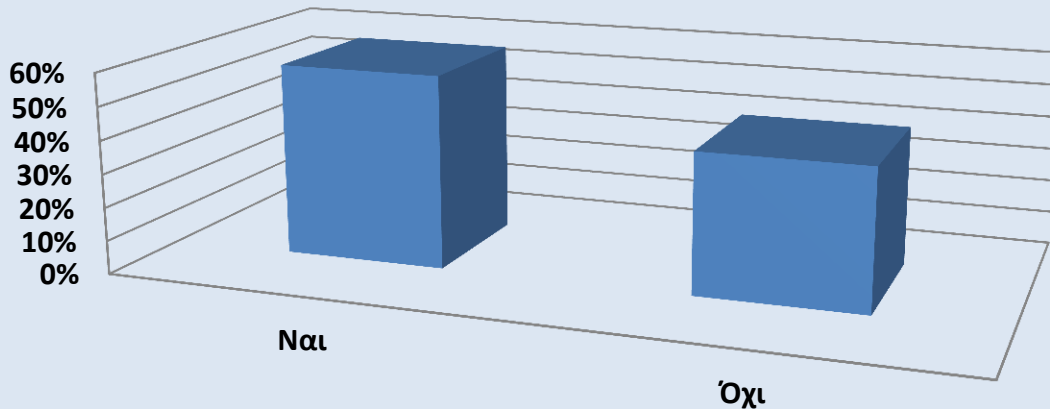
Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε πως 80 ερωτώμενοι έχουν ουδέτερη σχέση με την ηγεσία (38%), 78 ερωτώμενοι έχουν καλή και πολύ καλή σχέση με την ηγεσία ( 24% και 13% αντίστοιχα), ενώ το 25% έχει κακή και πολύ κακή σχέση, δηλαδή 52 ερωτώμενοι.

### Θεωρείται σημαντική την ηγεσία για την ανάπτυξη ενός οργανισμού;



Οι 153 από τους 210 ερωτώμενους (73%) που συμμετείχαν στην έρευνα υποστηρίζουν πως η ηγεσία θεωρείται σημαντική στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, ενώ το υπόλοιπο 27% απάντησαν όχι (57 συμμετέχοντες).

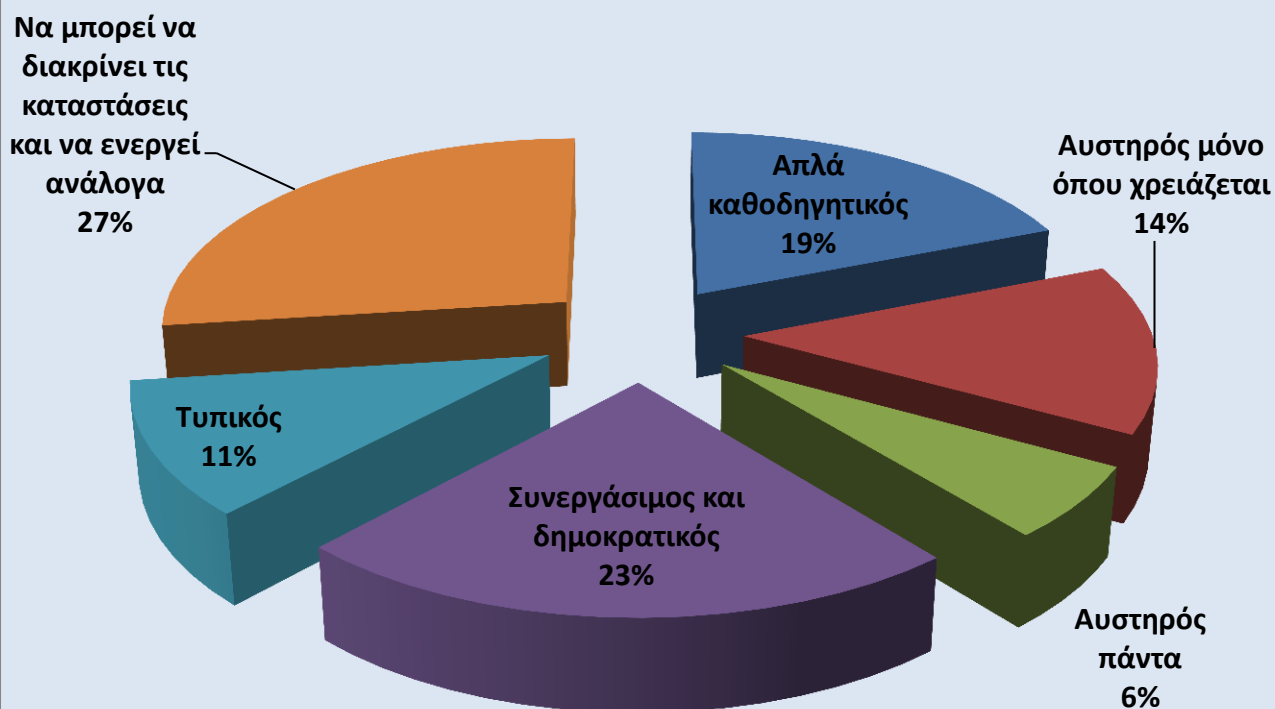
## Πιστεύετε πως η επιρροή του ηγέτη είναι κρίσιμη στον κάθε εργαζόμενο;



	Ναι	Όχι
■ Πιστεύετε πως η επιρροή του ηγέτη είναι κρίσιμη στον κάθε εργαζόμενο;	58%	42%

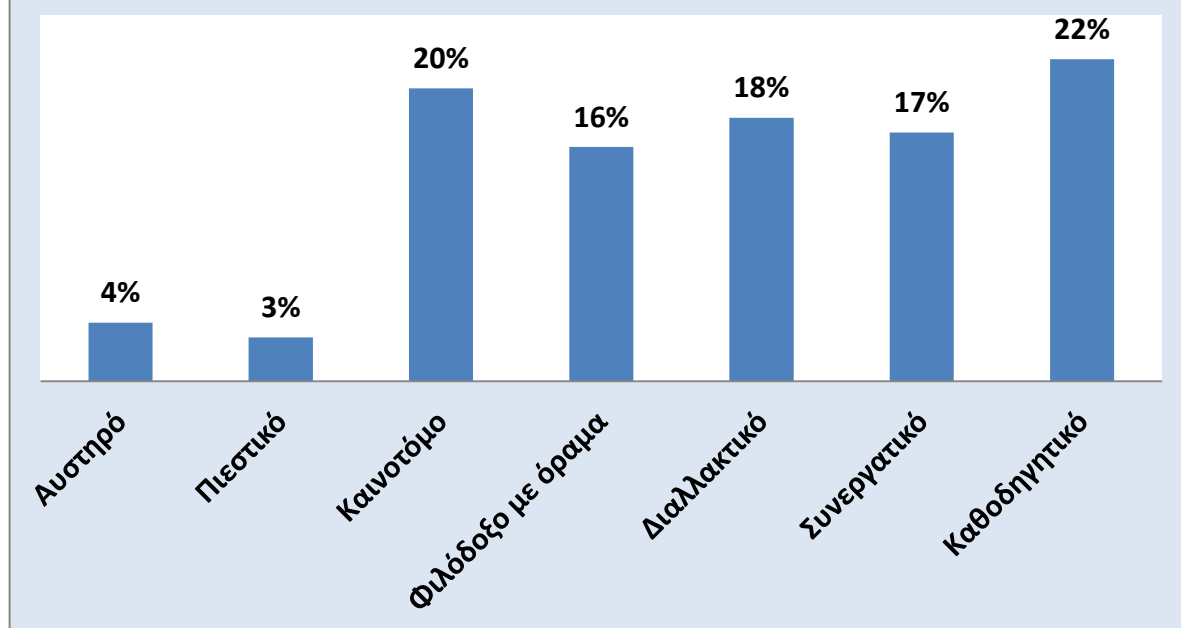
Το 58% των συμμετεχόντων στην έρευνα, δηλαδή οι 122 από τους 210, θεωρούν κρίσιμη την επιρροή του ηγέτη στον κάθε εργαζόμενο. Το υπόλοιπο 42% (88 συμμετέχοντες) διαφωνούν, θεωρώντας πως η επιρροή του ηγέτη δεν είναι σημαντική στον κάθε εργαζόμενο.

## Ποιος πιστεύετε ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του ηγέτη στις επιχειρήσεις σήμερα;



Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση για το πως θα έπρεπε να είναι ο ρόλος του ηγέτη στις επιχειρήσεις σήμερα. Οι 40 ερωτώμενοι (19%) πιστεύουν πως θα έπρεπε να είναι απλά καθοδηγητικός, 30 (14%) υποστηρίζουν πως θα έπρεπε να είναι αυστηρός μόνο όπου χρειάζεται, 6% των ερωτώμενων (δηλαδή 13 ερωτώμενοι) πιστεύουν πως ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι πάντα αυστηρός. Ακόμη, το 23% των συμμετεχόντων στην έρευνα (48 ερωτώμενοι) πιστεύουν πως οι ηγέτες θα έπρεπε να έχουν συνεργάσιμο και δημοκρατικό χαρακτήρα, 23 συμμετέχοντες (11%) πιστεύουν τυπικό ρόλο και τέλος 27% των ερωτώμενων (56 ερωτώμενοι) πιστεύουν πως οι ηγέτες θα πρέπει να διακρίνουν τις καταστάσεις και να ενεργούν ανάλογα.

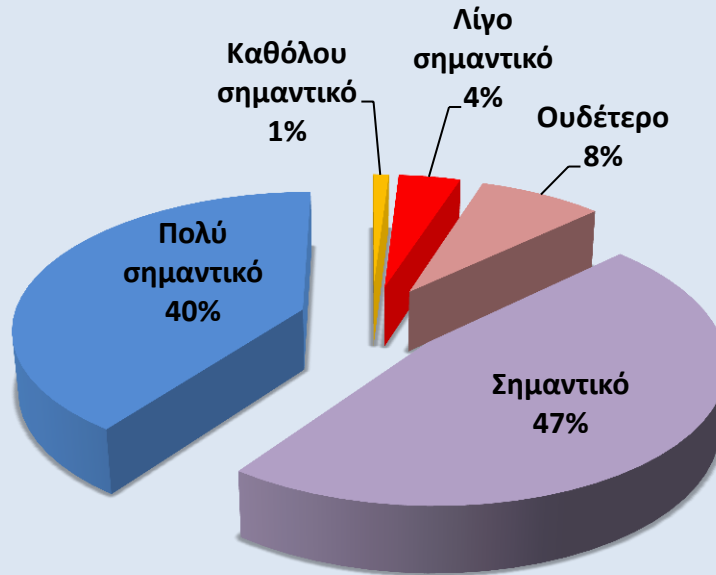
## Ποιο στιλ ηγεσίας θεωρείται το πιο αποτελεσματικό στη σημερινή εποχή;



Από το παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε πως τα στιλ ηγεσίας που θεωρούνται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα πιο αποτελεσματικά είναι το καθοδηγητικό στιλ (22%, 46 ερωτώμενοι) και το καινοτόμο (20%, 42 ερωτώμενοι). Ακολουθούν το διαλλακτικό (18%, 38 ερωτώμενοι), το συνεργατικό (17%, 36 ερωτώμενοι) και το φιλόδοξο με όραμα (16%, 14 ερωτώμενοι). Τελευταία στις προτιμήσεις των ερωτώμενων είναι το αυστηρό στιλ ηγεσίας (4%, 8 ερωτώμενοι) και το πιεστικό (3%, 6 ερωτώμενοι).



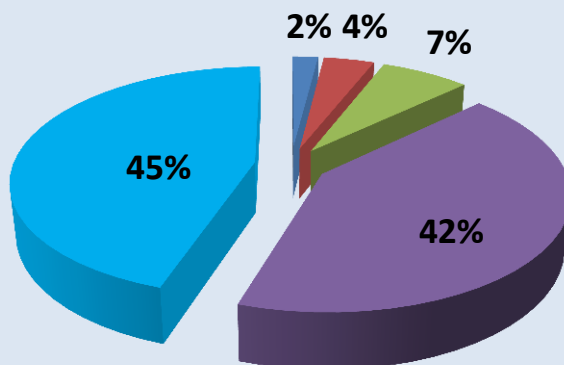
## Πόσο σημαντικό είναι ο δείκτης νοημοσύνης - ευφυΐας για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη



Στην ερώτηση που αφορούσε τη σημαντικότητα της ευφυΐας στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη η κατανομή των απαντήσεων ήταν η εξής: Το 87% των συμμετεχόντων (183 ερωτώμενοι) θεωρεί σημαντικό τον συγκεκριμένο δείκτη, ουδέτερο το θεωρούν οι 16 από τους συμμετέχοντες, δηλαδή το 8%, ενώ δεν το θεωρούν σημαντικό το μικρό ποσοστό του 5% (1 ερωτώμενος).

## Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη

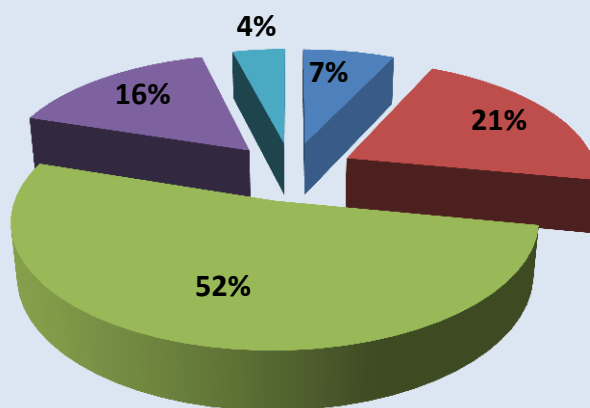
- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Ουδέτερο
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό



Ένας άλλος δείκτης που ζητήθηκε να αξιολογήσουν οι ερωτώμενοι για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη είναι η εκπαίδευση του. Οι 172 ερωτώμενοι από το συνολικό δείγμα μεγέθους 210 ατόμων θεωρούν σημαντική την εκπαίδευση όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ουδέτερη θεωρούν την επίδραση της εκπαίδευσης τα 17 άτομα, δηλαδή το 7% και τέλος 6% των ερωτώμενων δεν την θεωρούν σημαντική (13 άτομα).

## Πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη

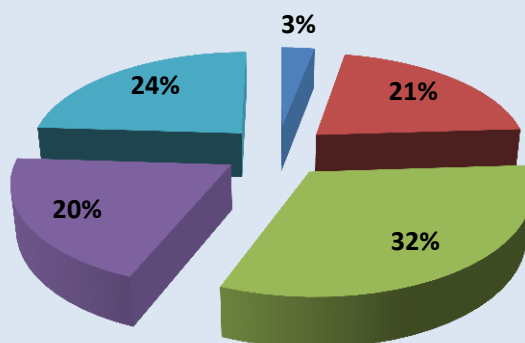
■ Καθόλου σημαντικό ■ Λίγο σημαντικό ■ Ουδέτερο  
■ Σημαντικό ■ Πολύ σημαντικό



Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζουν ενδιαφέρον στην συγκεκριμένη ερώτηση εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ουδέτερη στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη από τους 109 συμμετέχοντες, δηλαδή το μεγάλο ποσοστό 52%. Το 28% δεν θεωρεί αυτόν το παράγοντα σημαντικό (59 ερωτώμενοι), ενώ οι 42 συμμετέχοντες (20%) το θεωρούν σημαντικό.

## Πόσο σημαντικά είναι το όραμα και η φιλοδοξία ενός ηγέτη για την αποτελεσματικότητά του

■ Καθόλου σημαντικό ■ Λίγο σημαντικό ■ Ουδέτερο  
■ Σημαντικό ■ Πολύ σημαντικό



Το όραμα και η φιλοδοξία ενός ηγέτη εκτιμάται πολύ σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη από το 44% του δείγματος (92 άτομα), ουδέτερο θεωρούν τον συγκεκριμένο παράγοντα οι 67 συμμετέχοντες (32%) και το 24% δεν θεωρεί τον παράγοντα σημαντικό (51 άτομα).

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

---

Από την έρευνα μας προκύπτουν κάποια σημαντικά συμπεράσματα τα οποία θα αναφερθούν στη συνέχεια.

Αρχικά, η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί πως η ηγεσία επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχείρησης που δραστηριοποιούνται σε μεγάλο βαθμό.

Αρκετή έως πολύ σημασία δίνεται στην ενδο – επιχειρησιακή επικοινωνία των ατόμων στην επιχείρηση, γεγονός που δικαιολογείται λόγω της νέας τάσης εργασίας σε ομάδες και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης.

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους χαρακτηρίζουν το στιλ ηγεσίας στην τωρινή τους εργασία ως αυταρχικό και πειστικό, ενώ το 56% θεωρεί αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης που ακολουθείται στην εργασία τους.

Οι 118 ερωτώμενοι από τους 210 που συμμετείχαν στην έρευνα υποστηρίζουν πως δίνεται βάση στην απόδοση τους.

Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει ουδέτερη κ κακή σχέση με την ηγεσία (αθροιστικά 63%).

Το 27% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ηγεσία δεν έχει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι υποστηρίζουν πως η εκάστοτε ηγεσία δεν επηρεάζει τον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα, υπονοώντας πως η επιρροή είναι συνολική στην εταιρία.

Οι μισοί ερωτηθέντες θέλουν ο ρόλος του ηγέτη να είναι δημοκρατικός, συνεργάσιμος και να ενεργεί ανάλογα με την κατάσταση, ενώ 13 ερωτώμενοι θέλουν να έχει πάντοτε αυστηρό ρόλο.

Μέσα από την ερώτηση ποιο στιλ ηγεσίας θεωρείται πιο αποτελεσματικό σήμερα διακρίνουμε την στροφή των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον περισσότερο προς καινοτομικά, καθοδηγητικά και διαλλακτικά στιλ παρά στο στιλ ηγεσίας με αυστηρό, ελεγκτικό και πειστικό χαρακτήρα.

Επίσης, ο δείκτης νοημοσύνης κρίνεται πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός ηγέτη από τους 183 συμμετέχοντες και η εκπαίδευση από τους 172.

Ωστόσο το 52% των ερωτώμενων θεωρεί ουδέτερη την συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη στην αποτελεσματικότητά του. Ενώ, το 44% του δείγματος θεωρούν σημαντική την επίδραση της φιλοδοξία και του οράματος του.

Έπειτα, ακολουθεί το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε και δόθηκε στους συμμετέχοντες.



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ο στόχος του ερωτηματολογίου αυτού, που γίνεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, είναι να διερευνήσει την εικόνα που έχουν εργαζόμενοι και εργοδότες για τον ρόλο της ηγεσίας στις επιχειρήσεις. Η σύνθεση του ερωτηματολογίου είναι τέτοια, ώστε να διαφυλάσσεται η ανωνυμία των ερωτωμένων. Παρακαλούμε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια και ειλικρίνεια.

**Στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κυκλώστε ή σημειώστε με «X» την/τις απάντηση/απαντήσεις που πιστεύετε ότι σας αντιπροσωπεύει/αντιπροσωπεύουν περισσότερο.**

### **ΗΓΕΣΙΑ**

1. Πόσο πιστεύετε πως επηρεάζει η ηγεσία την ανάπτυξη της επιχείρησης που εργάζεστε/διευθύνετε;

<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	<b>ΛΙΓΟ</b>	<b>ΟΥΔΕΤΕΡΟ</b>	<b>ΑΡΚΕΤΑ</b>	<b>ΠΟΛΥ</b>

2. Πόση σημασία δίνεται στην ενδο - επιχειρησιακή επικοινωνία στην τωρινή σας εργασία;

<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>	<b>ΛΙΓΗ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΑΡΚΕΤΗ</b>	<b>ΠΟΛΥ</b>

3. Το στιλ ηγεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε/ διευθύνετε θα την χαρακτηρίζατε:

- α. Αυστηρό
- β. Πιεστικό
- γ. Καινοτόμο
- δ. Φιλόδοξο με όραμα
- ε. Διαλλακτικό
- στ. Συνεργατικό
- ζ. Καθοδηγητικό
- η. Συμβουλευτικό

4. Θεωρείται αποτελεσματικό το στιλ της ηγεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε/διευθύνετε;

- α. Ναι
- β. Όχι

5. Πιστεύετε πως δίνεται βάση:

- α. Στην Ικανοποίηση των εργαζομένων
- β. Στην Απόδοση των εργαζομένων
- γ. Και στα δύο

6. Η σχέση της ηγεσίας με τους εργαζομένους είναι:

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ**

**ΚΑΛΗ**

**ΟΥΔΕΤΕΡΗ**

**ΚΑΚΗ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΚΗ**

### ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

7. Θεωρείται σημαντική την ηγεσία για την ανάπτυξη ενός οργανισμού;

- α) Ναι
- β) Όχι

8. Πιστεύετε πως η επιρροή του ηγέτη είναι κρίσιμη στον κάθε εργαζόμενο;

- α. Ναι
- β. Όχι

9. Ποιος πιστεύετε ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του ηγέτη στις επιχειρήσεις σήμερα;

- α) Απλά καθοδηγητικός
- β) Αυστηρός μόνο όπου χρειάζεται
- γ) Αυστηρός πάντα
- δ) Συνεργάσιμος και δημοκρατικός
- ε) Τυπικός
- στ) Να μπορεί να διακρίνει τις καταστάσεις και να ενεργεί ανάλογα

10. Ποιο στιλ ηγεσίας θεωρείται το πιο αποτελεσματικό στη σημερινή εποχή;

- α. Αυστηρό
- β. Πιεστικό
- γ. Καινοτόμο
- δ. Φιλόδοξο με όραμα
- ε. Διαλλακτικό
- στ. Συνεργατικό
- ζ. Καθοδηγητικό

11. Παρακαλώ αξιολογήστε πόσο σημαντικό είναι καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά για σας προσωπικά για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη με το να βάλετε «X» στο κατάλληλο κουτάκι.

	ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΔΕΤΕΡΟ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
Δείκτης νοημοσύνης – ευφυΐας					
Εκπαίδευση					
Συναισθηματική νοημοσύνη					
Όραμα – Φιλοδοξία					

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

12. Φύλο:

α. Άντρας

β. Γυναίκα

13. Ηλικία:

α. Κάτω των 20

ε. 50-59

β. 20-29

στ. Άνω των 60

γ. 30-39

δ. 40-49

14. Επιχείρηση απασχόλησης:

α. Προϊόντων

β. Υπηρεσιών

γ. Και τα δύο

15. Οικογενειακή κατάσταση:

α. Έγγαμος/Έγγαμη

β. Άγαμος/Άγαμη



**16.** Αυτή τη στιγμή ποιο από τα παρακάτω θα σας χαρακτήριζε;

- α. Επιχειρηματίας/ Ελ. Επαγγελματίας
- β. Εργαζόμενος
- γ. Διευθύνων Σύμβουλος

*Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας*

## 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Μετά τη μελέτη και παράθεση των παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι το θέμα της ηγεσίας αποτελεί ένα επίκαιρο πάντα αντικείμενο συζήτησης για πολλούς ακαδημαϊκούς, επιστήμονες και γενικότερα ανθρώπους του κλάδου του επιχειρείν, οι οποίοι πασχίζουν να διαφωτίσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές της έννοιας αυτής. Έτσι, είχα μέσω αυτής της εργασίας την ευκαιρία να προσεγγίσω σε μεγάλο βαθμό βασικές αρχές της ηγεσίας και να κατανοήσω από πολλές πλευρές πώς τα διάφορα χαρακτηριστικά του ηγέτη επηρεάζουν την ομάδα γύρω του. Παρακάτω παρατίθενται κάποια από τα συμπεράσματά.

Αρχικά, σύμφωνα πάντα με τα τεκμηριωμένα άρθρα τα οποία παρατέθηκαν παραπάνω, οι ηγέτες του παρελθόντος διαφέρουν με τους ηγέτες του σήμερα και αυτό διότι έτσι το επέβαλαν οι καταστάσεις, όλα τα προσωπικά χαρακτηριστικά διαμορφώνονται και αλλάζουν από γενιά σε γενιά. Οι παλιοί ηγέτες λάμβαναν υπ' όψιν τους το γενικό καλό και δεν ήταν νάρκισσοι όπως αναφέρεται στο τελευταίο άρθρο κοινώς δηλαδή άκουγαν τους γύρω τους, είχαν ένα δικό τους μέντορα καθώς επίσης δεν είχαν τόσο έντονη την επιθυμία τους για ανταγωνισμό. Το λάθος αυτό στην ηγεσία γίνεται ακόμα και σήμερα από τους ηγέτες μεγάλων επιχειρήσεων, για τον λόγο αυτό οι εταιρίες αλλάζουν χεριά στην διοίκηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα όταν μια "συνταγή δεν πετυχαίνει" και η εταιρίες αυτές δεν οδηγούνται σωστά προς την αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίου. Τελικά λοιπόν ηγέτης γίνεσαι ή γεννιέσαι; το σίγουρο είναι πως όταν ηγείσαι πρέπει όλα τα προσωπικά σου χαρακτηριστικά και αρετές να βγαίνουν στην επιφάνεια για μια σωστή απόφαση, για ένα καλύτερο αύριο και για μια πιο σταθερή πορεία για την ομάδα σου.

Επιπρόσθετα, είναι γεγονός ότι η ηγεσία αποτελεί μια ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία πηγάζει από ορισμένες ανάγκες και επιθυμίες που φέρει ο άνθρωπος. Συγκεκριμένα, η κυριαρχία και το γόητρο που προσφέρει η θέση του ηγέτη σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους και συνθήκες αποτελούν στοιχεία που ενισχύουν την επιρροή του ίδιου. Ακόμη, το συνταίριασμα διάφορων χαρακτηριστικών, όπως είναι τα ψυχογραφικά, συμπεριφορικά και φυσικά – φυσιολογικά διαμορφώνουν την ταυτότητα ενός ηγέτη. Για παράδειγμα, η κοινωνικότητα και οι ηθικές αξίες ή η κουλτούρα και το φύλο φέρουν διαφορετικό αντίκτυπο στις πράξεις του ηγέτη. Τέτοιου είδους κοινά γνωρίσματα απαντώνται σε πλήθος ηγετών, όμως μπορούμε να διακρίνουμε περαιτέρω διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ επιχειρηματιών και επαγγελματιών CEOs. Αυτοί, κυρίως

διαφέρουν ως προς το όραμα, το οποίο διακρίνει τους πρώτους, ενώ, όσον αφορά την ψυχική ισορροπία, φαίνεται οι δεύτεροι να υπερτερούν. Γενικότερα, θα λέγαμε ότι ανάλογα με το διαφορετικό στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται, συνεπάγονται ανάλογες συνέπειες στον τρόπο διοίκησης και αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Συμπληρωματικά, όσον αφορά τα είδη των ηγετών, έχουν παρατηρηθεί πολλά ως προς τον τρόπο διοίκησης και την προσωπικότητα τους. Ωστόσο, οι νάρκισσοι ηγέτες, μια κατηγορία ηγετών, φαίνεται να έχουν απασχολήσει πολύ τους ψυχολόγους, τους συμβούλους επιχειρήσεων καθώς και τους μελετητές της ηγεσίας. Από τους τέσσερεις τύπους προσωπικότητας που μας είναι γνωστοί (ερωτική, βασανιστική, ναρκισσιστική κατά Freud και επιπλέον η προσωπικότητα marketing σύμφωνα με τον Fromm), οι ηγέτες με ναρκισσιστική προσωπικότητα είναι αυτοί που φαίνεται να έχουν μεγάλη επιρροή στους οργανισμούς που διοικούν. Και αυτό γίνεται διότι, με το μεγαλεπήβολο όραμα τους και το ταλέντο τους ως ομιλητές πείθουν τους οπαδούς τους να τους ακολουθήσουν. Εντούτοις, οι νάρκισσοι στον ρόλο της ηγεσίας παρουσιάζουν μια δυσκολία στην αντιμετώπιση της κριτικής, είτε αυτή είναι ενθαρρυντική είτε όχι. Ακόμη, τείνουν να αγνοούν όσα τους λένε οι υπόλοιποι εργαζόμενοι και δυσανασχετούν όταν πρέπει να συμβουλευτούν κάποιον ή ακόμα και να συμβουλευθούν. Αδύναμο στοιχείο των νάρκισσων είναι η έλλειψη συμπόνιας και η συναισθηματική απομόνωση καθώς και η έντονη επιθυμία για νίκη και δόξα τους κάνει υπερβολικά ανταγωνιστικούς. Ας μην ξεχνάμε, λοιπόν, πως παρ' όλη την παραγωγικότητα και εξέλιξη που μπορούν να προσφέρουν οι νάρκισσοι στην ηγεσία, αποτελούν μια διαταραγμένη προσωπικότητα.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δόθηκε η δυνατότητα να αναδειχθεί η σημασία της ηγεσίας στη σύγχρονη επιχείρηση τόσο δίνοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις – εξελίξεις στο πεδίο αυτό όσο και διενεργώντας πρωτογενή έρευνα στο χώρο των επιχειρήσεων.

## 9. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

---

Αρχικά, αφού εντόπισα τις βασικές ιδέες και τα επιμέρους θέματα του αρχικού άρθρου, ακολούθησε μια έρευνα εύρεσης νέων άρθρων με κυρίαρχο πυλώνα αυτές τις κεντρικές ιδέες και από αυτές, ελέχθησαν εκείνες που κρίθηκαν καταλληλότερες.

Στη συνέχεια, διεξάχθηκε μια πρωτογενής έρευνα με στόχο την αναλυτικότερη προσέγγιση της σημασίας της ηγεσίας στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, δόθηκαν ερωτηματολόγια σε 210 άτομα και με τις δύο ιδιότητες, τόσο του προϊστάμενου όσο και του υφιστάμενου, ώστε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό. Έπειτα, παρουσιάστηκαν τα ευρήματα της έρευνας.

**Σκοπός** της εργασίας ήταν να θιχτεί η έννοια της ηγεσίας ως προς την προσωπικότητα του ηγέτη γενικότερα και τη ναρκισσιστική συμπεριφορά του, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην σχέση του με τους ακόλουθους του, καθώς επίσης να κατανοήσουμε την διαφορά που υπάρχει μεταξύ των επιχειρηματιών και των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης.

# 10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Apospori, E., Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2005). Entrepreneurial and Professional CEOs: Differences in Motive and Responsibility Profile. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(2), 141-162.
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 25-35.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *The Harvard Business Review January-February*, 82(1), 92-101.
- Vries, K. d., Manfred, F., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *36(6)*, 583-601.
- Vugt, M. V. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354–371.
- Απομνημονεύματα Θ. Κολοκοτρώνη Άπαντα Τετσήτη Τόμος Γ (σελ. 149-150)
- μηχανή αναζήτησης Google
- Wikipedia
- medlook.com
- kariera.gr , αναφορά Κώστας Στάμκος