

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA»

Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ CEO ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΖΗΣΗ ΣΟΦΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2021

Υπεύθυνη δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα,

Ζήση Σόφια

Πρόλογος - Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί για εμένα μεγάλη χαρά, καθώς μέσα από πολλές προσωπικές δυσκολίες αλλά και μέσα από την περίεργη, για όλους μας, νέα πραγματικότητα που έφερε η πανδημία, επιτυγχάνω την ολοκλήρωσή της, καταφέροντας να αποκομίσω πολλές νέες γνώσεις για το αντικείμενο των σπουδών μου και να ενισχύσω τη διάθεση για αναζήτηση νέων δεδομένων για ερευνητικά ζητήματα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους τους καθηγητές μου και το τμήμα για την άριστη συνεργασία και τη συνεχή προσπάθειά τους να μας ενημερώνουν και να μας διδάσκουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ιδιαίτερα, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σδρόλια Λάμπρο για την εμπιστοσύνη, τη βοήθεια αλλά και τη καθοδήγηση που μου πρόσφερε προκειμένου να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία.

Ευχαριστίες, θα ήθελα να δώσω και στην υπόλοιπη ομάδα της αξιολόγησης της εργασίας, κ. Θεοδοσίου Γεώργιο και κ. Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα, για την συμβολή τους σε αυτή.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνησει και να αναδείξει τις διαφορετικές προσωπικότητες των CEO και πως αυτές επιδρούν στην οργάνωση των επιχειρήσεων. Επίσης, στόχος της έρευνας είναι να ερευνησει την επίδραση που έχει η προσωπικότητα του CEO στις ομάδες που περιέχονται σε μια επιχείρηση αλλά και να παρουσιάσει τα στοιχεία αυτά της προσωπικότητας που μπορεί να δημιουργήσουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών.

Προκειμένου να παρουσιαστούν τα δεδομένα, η εργασία δομήθηκε σε εννιά βασικά κεφάλαια, με το καθένα να αναλύει διαφορετικούς παράγοντες επίδρασης της προσωπικότητας του αποτελεσματικού διευθύνοντα συμβούλου.

Συγκεκριμένα, η εργασία χωρίζεται σε δύο κύρια τμήματα. Στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας, παρουσιάζεται όλη η θεωρία που στοχεύει να εξηγήσει βασικούς όρους του τι είναι ηγέτης, ποιος ο ρόλος του CEO στη λειτουργία μιας επιχείρησης και φυσικά τις διαφορές στα στυλ ηγεσίας που πιθανόν έχουν οι διαφορετικές προσωπικότητες των διευθυνόντων συμβούλων. Ακόμη, γίνεται αναφορά στην προσωπικότητα και συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια στη περιγραφή της μέσω των ατομικών χαρακτηριστικών του CEO. Παράγοντα μεγάλης σημασίας αποτελεί η ανάλυση των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας και η διάκρισή τους σε αποτελεσματικά και μη καθώς και η ανάλυση των πιο «τοξικών» προσωπικοτήτων των CEO.

Μεγάλη συσχέτιση με την προσωπικότητα του CEO παρουσιάζει η οργανωσιακή κουλτούρα που υιοθετεί μια επιχείρηση, για το λόγο αυτό γίνεται θέμα συζήτησης η σημασία της προσωπικότητας στην επιλογή του κατάλληλου CEO, στη στρατηγική της εταιρείας, στην απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στη τιμή της μετοχής της εταιρείας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες των διευθυνόντων συμβούλων, εξετάζεται κατά πόσο συνδέονται αυτά με τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως και κατά πόσο συνεισφέρουν στην επιτυχία τους τελικά.

Στο δεύτερο τμήμα της εργασίας, γίνεται μια προσπάθεια να περιγραφεί η μεθοδολογική προσέγγιση και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο μέρος αυτό παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο το οποίο κατασκευάστηκε προκειμένου να γίνει η

έρευνα καθώς και ποιοι παράμετροι οδήγησαν στη δημιουργία του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Τέλος, η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων όπου έχουμε καταλήξει μέσω εμπειρικών ερευνών και χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο.

Καταλήγοντας, τα δεδομένα μας παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το δείκτη επιχειρηματικής απόδοσης και ακόμη αναδεικνύουν την κουλτούρα με τη μεγαλύτερη συσχέτιση στην απόδοση της εταιρείας. Τέλος, παρουσιάζεται η συσχέτιση των CEO με την ενίσχυση και απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Λέξεις – Κλειδιά

Ηγεσία, Διευθύνων σύμβουλος, Προσωπικότητα, Χαρακτηριστικά, Δεξιότητες, Οργανωσιακή κουλτούρα, Συναισθηματική νοημοσύνη.

Leadership, CEO (Chief Executive Officer), Personality, Traits, Skills, Organizational culture, Emotional intelligence.

Abstract

The main purpose of this dissertation is to research and highlight the different personalities of CEOs and how they affect the organization of businesses. Also, the main aim of this research is to investigate the effect that the CEO's personality has on the teams contained in a company and also to present the specific personality elements that can create an advantage over other competitors.

In order to present the data, the dissertation was structured in nine basic chapters, with each of them analyzing different factors that are influencing CEO's personality.

Specifically, the present research is divided in two main sections. In the first chapters of the dissertation, the whole theory is presented aiming to explain basic terms such as the definition of a leader, what is the role of the CEO in the operation of a business and of course what are the differences in leadership styles that different personalities of CEOs may have.

Furthermore, reference is made to the personality and specifically an attempt is made to describe it through the individual characteristics of the CEO. A factor of great importance is the analysis of the five major personality factors and their distinction into effective and ineffective as well as the analysis of the most "toxic" personalities of CEOs.

The organizational culture that a company adopts has a great correlation with the CEO's personality, for that reason the dissertation is trying to analyze the importance of personality in choosing the right CEO, in the company's strategy, in the performance of small and medium enterprises and finally in the effect of the share price. Then, the characteristics and skills of the CEOs are presented in more detail. Specifically, it is examined whether they are related to emotional intelligence as well as whether they contribute to its success in the end.

In the second part of the work, an attempt is taking place, in order the methodological approach and the results of the research to be described. This section presents the questionnaire which was constructed in order to conduct the research as well as what parameters led to the creation of the specific questionnaire. Finally, the dissertation is completed with the attempt to draw conclusions where we have reached through empirical research and using the questionnaire.

In conclusion, our data showed a positive correlation with the business performance index and even managed to highlight the culture with the greater correlation to the company's performance. Finally, the correlation of CEOs with the boost and performance of small and medium enterprises is presented.

Πίνακας περιεχομένων

Υπεύθυνη δήλωση.....	2
Πρόλογος - Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Λέξεις – Κλειδιά.....	5
Abstract.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΗΓΕΣΙΑ	12
1.1 Ορισμός.....	12
1.2 Ηγέτης.....	13
1.3 Αποτελεσματική ηγεσία.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: CEO - ΕΝΑΣ ΣΥΧΡΟΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	17
2.1 Ο ρόλος του CEO σε μια εταιρεία.....	17
2.2 Διαφορές στο στυλ ηγεσίας ενός CEO και ενός ιδιοκτήτη μιας εταιρείας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	22
3.1 Ορισμός.....	22
3.2 Ατομικά χαρακτηριστικά.....	23
3.3 Οι μεγάλοι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας.....	24
3.3.1 CEO δεκτικοί σε νέες εμπειρίες.....	25
3.3.2 CEO ευσυνείδητοι.....	26
3.3.3 CEO συγκαταβατικοί.....	27
3.3.4 CEO νευρωτικοί.....	28
3.3.5 CEO εξωστρεφείς.....	28
3.4 Τα πιο αποτελεσματικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	29
3.5 Τα «τοξικά» χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	31
3.5.1 CEO νάρκισσοι.....	31
3.5.2 CEO ψυχοπαθείς.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	36
4.1 Ορισμός.....	36
4.2 Παράγοντες που επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	48
5.1 Ως προς την επιλογή του κατάλληλου CEO.....	48
5.2 Ως προς τη στρατηγική της εταιρείας.....	48
5.3 Ως προς την απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	50

5.4 Ως προς την τιμή της μετοχής της εταιρείας	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ CEO.....	53
6.1 Χαρακτηριστικά.....	53
6.2 Δεξιότητες	57
6.2.1 Τεχνικές δεξιότητες	58
6.2.2 Ανθρώπινες δεξιότητες	59
6.2.3 Νοητικές δεξιότητες	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	61
7.1 Προσωπικές δεξιότητες	62
7.1.1 Αυτοεπίγνωση	62
7.1.2 Αυτοδιαχείριση	63
7.2 Κοινωνικές δεξιότητες	65
7.2.1 Κοινωνική επίγνωση	65
7.2.2 Διαχείριση σχέσεων	66
7.3 Η συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχία ενός CEO	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	81
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην προσωπικότητα του CEO και στην επίδρασή του στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Αποτελεί δηλαδή αντικείμενο μελέτης τόσο για υπάρχοντες διευθύνοντες συμβούλους, των σύγχρονων οργανισμών, όσο και οδηγός για νεοεισερχόμενους CEOs που έχουν στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον ώστε να αναρωτηθεί κανείς κατά πόσο κάποιο άτομο γεννιέται ηγετικό στέλεχος ή σχηματίζει ηγετική προσωπικότητα κατά τη διάρκεια της ζωής του. Δηλαδή, κατά πόσο μια υψηλή θέση στην ιεραρχία καθιστά κάποιον αυτόματα ηγέτη ή ακόμα και αν δεν κατέχει την θέση, μπορεί να ξεχωρίσει και να επηρεάσει μέσα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Επιπλέον, είναι ένα θέμα που προκαλεί το ενδιαφέρον διότι ο CEO αποτελεί ένα πρόσωπο που συγκεντρώνει χαρακτηριστικά που σπάνια συνυπάρχουν σε μία προσωπικότητα και η ιστορία έχει δείξει ότι, μέσα στα χρόνια, έχουν αφήσει το στίγμα τους ηγέτες που ξεχώρισαν για αυτά τα χαρακτηριστικά, είτε με θετικό είτε με αρνητικό αντίκτυπο για την κοινωνία.

Κανένας άνθρωπος δεν έχει την ίδια προσωπικότητα. Αυτή η διαπίστωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαχείριση της εταιρείας από έναν CEO, καθώς όλοι οι διαφορετικοί άνθρωποι που εμπεριέχονται σε αυτή θα κληθούν να συνεργαστούν για το κοινό συμφέρον της εταιρείας. Για να αποδώσει κέρδη δηλαδή ένας οργανισμός, είναι σημαντικό να υπάρχει σωστή κατανομή των θέσεων και ρόλων μέσα στην εταιρεία και καθοριστικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει το πώς η προσωπικότητα του CEO θα επηρεάσει τις ομαδικές και προσωπικές σχέσεις ώστε να δημιουργήσει ένα ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας.

Ως εκ τούτου, η σωστή διαχείριση του προσωπικού και η διάδοση της εταιρικής κουλτούρας στην επιχείρηση αποτελεί το βασικό ρόλο του CEO. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι, ανάλογα με το στυλ ηγεσίας τους, συμβάλλουν στη θέσπιση και οργάνωση στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης, επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, τις σχέσεις με τους βασικούς ενδιαφερόμενους και τη φήμη της εταιρείας τους.

Ακόμη, η προσωπικότητα μπορεί να αποτελεί στοιχείο για το ποιοι τύποι ανθρώπων έχουν την δεξιότητα να κατακτήσουν το αξίωμα του διευθύνοντος συμβούλου. Οι ηγέτες είναι πιθανό να έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση που βασίζεται στην δυνατή τους προσωπικότητα καθώς η αυτοπεποίθηση είναι αναγκαίο στοιχείο για να οδηγήσει κάποιον στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα. Ενώ, μερικοί CEO δεν αποκλείεται είναι μεγαλομανείς και αλαζόνες εξαιτίας της θέση που κατέχουν.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των CEO είναι ιδιαίτερα σημαντικά για επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες με κορυφαία στελέχη είναι πιο πιθανό να επιτύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που θα εξασφαλίσει κορυφαίες επιδόσεις και παραγωγικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΗΓΕΣΙΑ

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την έννοια της ηγεσίας και κατά πόσο αυτή ασκεί επιρροή στην απόδοση ενός οργανισμού. Επίσης, εστιάζει στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ηγεσίας και του ηγέτη στις σύγχρονες επιχειρήσεις και παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά που διέπουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Αποτελεί δηλαδή τη βάση πάνω στην οποία θα βασιστεί η ανάλυση της επιρροής της προσωπικότητας του αποτελεσματικού ηγέτη στα ακόλουθα κεφάλαια.

1.1 Ορισμός

Η ανάπτυξη της ηγεσίας πρέπει να αποτελεί βασικό συστατικό όλων των επιχειρήσεων αφού μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να ωθήσει μια επιχείρηση στην επιτυχία. Η ηγεσία είναι απαραίτητη για έναν οργανισμό διότι δημιουργεί το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης και συμβάλλει στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς καθορίζει τη συμπεριφορά και τις δυνατότητές του.

Ο όρος **ηγεσία** είναι ένας πολυσυζητημένος όρος που έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών κατά τη διάρκεια των χρόνων. Οι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία ποικίλουν διότι διαμορφώνονται ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Ηγεσία θεωρείται γενικά η επιρροή, η τέχνη επηρεασμού των ανθρώπων, έτσι ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα για την υλοποίηση των ομαδικών στόχων. Αυτή η έννοια μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω ώστε να σημαίνει όχι μόνο να εργαστούν, αλλά και να είναι πρόθυμοι να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. (Koontz, 1982)

Σύμφωνα με τον House, ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο να επηρεάζεται και να παρακινείται έτσι ώστε να συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού του οποίου αποτελεί μέλος.

Ο Terry αντίστοιχα έχει ορίσει την ηγεσία ως τη διαδικασία που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους εργαζομένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με στόχο

την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας και τις επίτευξης των μακροχρόνιων στόχων της.

Ο Μπουραντάς (2005), ωστόσο, υποστηρίζει: «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Παρόλα αυτά, ο Burns (1978) έθεσε τον πιο σημαντικό ορισμό που δηλώνει ότι η ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης από άτομα με συγκεκριμένα κίνητρα και με ποικίλους οικονομικούς, πολιτικούς και λοιπούς πόρους, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και των συγκρούσεων, προκειμένου να πραγματοποιηθούν στόχοι και από τους ηγέτες και από τους υφιστάμενους.

1.2 Ηγέτης

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι κοινό γνώρισμα των παραπάνω ορισμών είναι η ύπαρξη επιρροής της ομάδας για την επίτευξη των κοινών στόχων της εταιρίας. Ο παρακινητής σε όλες αυτές τις ενέργειες, δηλαδή ο **ηγέτης**, είναι ίσως το πιο σημαντικό άτομο της ομάδας, μετά τα ίδια τα μέλη της. Γενικά ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που ενεργεί καταφέροντας να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Αξίζει ωστόσο να τονιστεί ότι δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί. Ο Goleman (2000) συγκεκριμένα αναφέρει ότι ένα ηγετικό στέλεχος φέρνει κοντά την ομάδα και τους καθοδηγεί με τη συμπεριφορά του, αναλαμβάνει να είναι υπεύθυνος για όλες τις σημαντικές αποφάσεις, κινεί πρώτος τις εξελίξεις αλλά δημιουργεί και όραμα για ένα κοινό σκοπό, εμπνέει σιγουριά, πειθώ και δίνει κίνητρα στους ανθρώπους να γίνονται καλύτεροι, να λειτουργούν ως ομάδα και να σκέφτονται το κοινό καλό και τη συνολική πρόοδο και εξέλιξη.

Ανέκαθεν, οι ηγέτες έπαιζαν το πιο σημαντικό ρόλο αφού κινητοποιούσαν τους εργαζομένους, ξυπνούσαν το πάθος τους και επεδίωκαν από αυτούς τον καλύτερο εαυτό τους. Με λίγα λόγια, δρούσαν σαν συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας. Ανεξάρτητα από την επιδίωξη που έχει ένας μεγάλος ηγέτης, σημασία έχει το πώς θα το κάνει για να πετύχει. Δηλαδή, αν ο ηγέτης αποτύχει να αφυπνίσει τα συναισθήματα των εργαζομένων του ως προς τη σωστή κατεύθυνση, τίποτα από όσα επιδιώκει δεν θα πραγματοποιηθεί ή δεν θα αποδώσει σωστά. Αυτός, ωστόσο, είναι και το πρωτεύον και κύριο καθήκον του ως καθοδηγητής της ομάδας.

Τέλος, αφού εξετάζουμε τον ορισμό του ηγέτη σε μία επιχείρηση, θα είναι πιο ορθό να αναφέρουμε τον ηγέτη ως τον πρόεδρο, το γενικό διευθυντή, το διευθύνων σύμβουλο ή όπως αναφέρεται παγκόσμια, ως CEO (Chief Executive Officer). Δηλαδή σαν κάποιον που βρίσκεται ανώτερα στην ιεραρχία από τους συναδέλφους του, τους οποίους προτρέπει να τον ακολουθήσουν και να εργαστούν μαζί του για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. (Μπουραντάς, 2015)

1.3 Αποτελεσματική ηγεσία

Έχει καταστεί σαφές ότι η ηγεσία δεν είναι μια έννοια που αφορά μόνο ένα άτομο, τον ηγέτη αλλά είναι μια διαδικασία συναλλαγής μεταξύ αυτού και της ομάδας του, οι οποίοι είναι στενά συνδεδεμένοι και αλληλοεπηρεάζουν ο ένας τον άλλο. Παρ' όλα αυτά, ο ηγέτης είναι αυτός που λειτουργεί με αυτονομία και κινεί πρώτος τα νήματα ώστε να μπορέσει να υπάρξει μια εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας που θα αποτελεί τη βάση που θα φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην απόδοση της επιχείρησης και κατά συνέπεια θα συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την κουλτούρα της.

Επιπλέον, η αποτελεσματική ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο και για τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων μέσα στην εταιρία. Ο ηγέτης είναι αυτός που είναι υπεύθυνος να διασφαλίσει τα οφέλη της επιχείρησης όσο αφορά την αύξηση παραγωγικότητας και την ενίσχυση συναδερφικών σχέσεων αλλά μπορεί να οδηγήσει και στη διάλυση της ομάδας αν κρίνει απαραίτητο ότι θα φέρει θετικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης (ή διευθυντής ή CEO ή προϊστάμενος ή manager) είναι σε θέση να παρατηρήσει και να διστάσει το δυναμικό του, να δώσει κίνητρα και να ενθαρρύνει το καθένα από τα μέλη της ομάδας του, να κατευθύνει σωστά, να μοιράσει τις αρμοδιότητες κατάλληλα αλλά και να καταδείξει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα. Κυρίως μέσω της ομαδικής του διάθεσης, θα προσφέρει και θα καλλιεργήσει την ανάπτυξη ιδεών και απόψεων. Η προώθηση δημοκρατικών ενεργειών θα επιφέρει μείωση τυχόν συγκρούσεων και όλοι μέσα στην ομάδα θα έχουν κοινό στόχο και όχι ατομικά συμφέροντα. Ωστόσο, για να μεγιστοποιηθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, δεν αρκεί μόνο η σωστή ηγεσία, αλλά αντίστοιχα και η προθυμία των εργαζομένων.

Ο αντίκτυπος των CEOs στην **εταιρική απόδοση** αποτελεί επίκεντρο πολλών οικονομικών συζητήσεων. Αρκετά παραδείγματα αλλά και μελέτες έδειξαν ότι η ταυτότητα του διευθύνοντος συμβούλου έχει σημαντική σημασία για τη σταθερή απόδοση και παραγωγικότητα της εταιρείας. Ο ρόλος του διευθύνοντος συμβούλου είναι καθοριστικός για το συντονισμό των δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων που ασκούνται από διάφορα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Ο συντονισμός μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικούς τρόπους και βασίζομενος στο χαρακτήρα και ιδιαιτερότητα του CEO. Ο κάθε διευθύνων σύμβουλος έχει τη δική του δομή, τις δικές του θεωρίες για τις βέλτιστες πρακτικές και κυρίως διαφορετική προσέγγιση στα θέματα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει καθημερινά. (Bandiera et al, 2020)

Όπως αναλύει χαρακτηριστικά ο Barry Posner το 1987, σε περιπτώσεις έκτακτων περιστατικών και επειγόντων συμβάντων μέσα στην οργάνωση της εταιρείας, ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να ανακτήσει πλήρως ή μερικώς τον έλεγχο, ειδικά όταν οι υφιστάμενοι δεν έχουν την εμπειρία και την ικανότητα να ανταπεξέλθουν σε αυτό.

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες προσφέρουν, παρακινούν, επηρεάζουν και οδηγούν. Μέσα από αυτούς οι εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά, εμπνέονται και παθιάζονται για το καλύτερο συλλογικό αποτέλεσμα. Ο πετυχημένος ηγέτης πρέπει να αναλύσει τη στρατηγική του, να καταστήσει σαφές το όραμά του και να το δει να γίνεται πραγματικότητα μέσα από την εξέλιξη και την ανάπτυξη της ομάδας του.

Οι ερευνητές Galton και Eysenck, μελέτησαν τα κληρονομικά χαρακτηριστικά των ηγετών και την προσωπικότητά τους με σκοπό να καταφέρουν να βρουν τη διαφορά

που κάνει έναν ηγέτη αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό. Οι θεωρίες των επιστημόνων αυτών, αποτέλεσαν στέρεα βάση για την αποτελεσματικότητα και την εξέλιξη της ηγεσίας, διότι εξέτασαν και ερεύνησαν πολλές ηγετικές προσωπικότητες.

Συγκεκριμένα, οι καθηγητές ξεκίνησαν να καταγράφουν ηγετικά χαρακτηριστικά, να ερευνούν την κληρονομικότητα, την προσωπικότητα, τη συμπεριφορά και την ευφυΐα ενός ανθρώπου που αναλαμβάνει την πιο σημαντική θέση στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Απέδειξαν δηλαδή ότι ατομικά χαρακτηριστικά όπως τα δημογραφικά στοιχεία, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και ο χαρακτήρας μπορούν να προβλέψουν και να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα ενός πετυχημένου ηγέτη.

Ένας ηγέτης θεωρείται **επιτυχημένος** αν διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του όπως κυριαρχία, ενθουσιασμό, τόλμη και πειθαρχημένη σκέψη. Επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι να έχει τα χαρακτηριστικά εκείνα που στοχεύουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων του. Με λίγα λόγια να είναι προσιτός, ευγενικός, τίμιος και δίκαιος.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν διευθυντές που αποβλέπουν στην προσωπική εξέλιξη και μόνο, και κρίνουν ότι μπορούν να επιβληθούν μέσω της εξουσίας και της τιμωρίας απέναντι στους εργαζομένους τους. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια των χρόνων, έχουν υπάρξει γνωστοί CEO, οι οποίοι ώθησαν την επιχείρηση από την επιτυχία στην αποτυχία. Οι λόγοι, ωστόσο, που οδήγησαν στην αποτυχία μπορεί να είναι πολλοί και προέρχονται και από το εσωτερικό και από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Οι πιο συνηθισμένες αιτίες αποτυχίας του διευθύνοντος συμβούλου είναι η λήψη λανθασμένων αποφάσεων, η αδυναμία του να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της επιχείρησης, η χειραγώγηση των υφισταμένων του σε σημείο ώστε να χάσουν την εκτίμηση προς το πρόσωπό του και η έκφραση μη σαφές οράματος ή καταστροφικού οράματος.

Καταλήγοντας, η ανάπτυξη της ηγεσίας θεωρείται επιτακτική για κάθε εταιρεία ώστε να επιλύει απρόοπτες καταστάσεις που αποτρέπουν την επίτευξη των στόχων και επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την κουλτούρα της. Τέλος, κύριο χαρακτηριστικό για έναν ηγέτη, που θέλει να είναι αποτελεσματικός και να συμβάλει θετικά στην εταιρεία, είναι να έχει επιρροή στην ομάδα και στις προθέσεις των συνεργατών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: CEO - ΕΝΑΣ ΣΥΧΡΟΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, παρατηρούμε μεγάλη διαφορά στη δυναμική της ηγεσίας των διευθυνόντων συμβούλων σε σχέση με τους ηγέτες μεγάλων εταιρειών 50 χρόνια πριν. Παλαιότερα, υπήρχε η τάση μιας πιο τεχνοκρατικής αντίληψης στη διοίκηση της εταιρείας, αποφεύγοντας την προβολή, κρατώντας χαμηλό προφίλ και στηριζόμενοι αποκλειστικά στις συμβουλές του τμήματος δημόσιων σχέσεων. Επίσης, παλαιότερα, οι CEO των εταιρειών ήταν πρόσωπα τα οποία είχαν ιδρύσει την εταιρεία ή ήταν διορισμένα από το Διοικητικό Συμβούλιο με σκοπό να την διοικούν.

Αντίθετα, οι σημερινοί «CEOs-superstars» όπως ο Mark Zuckerberg, ο Steve Jobs, ο Elon Musk και ο Jeff Bezos επιλέγουν να προωθήσουν προσωπικά τη δουλειά τους μέσω του Τύπου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δίνουν αυθόρμητες συνεντεύξεις και δημοσιεύουν συγγράμματα με την υπογραφή τους. Αποτελούν εξώφυλλα σε διάσημα περιοδικά οικονομικού και επιχειρηματικού χαρακτήρα, ενώ παρατηρείται το φαινόμενο να είναι κοινά γνωστοί από μεγάλη μερίδα νεαρών ανθρώπων λειτουργώντας ως πρότυπα για αυτούς. Επίσης, επηρεάζουν το κοινό ακόμα και για το πώς μπορούν να επενδύσουν τα χρήματά τους.

2.1 Ο ρόλος του CEO σε μια εταιρεία

Ο **διευθύνων σύμβουλος** (CEO ή Chief Executive Officer) είναι το ανώτατο στέλεχος μιας εταιρείας. Οι κύριες αρμοδιότητες περιλαμβάνουν τη λήψη σημαντικών εταιρικών αποφάσεων, τη διαχείριση των συνολικών λειτουργιών και πόρων μιας εταιρείας, ενεργώντας ως κύριο σημείο επικοινωνίας μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και των εταιρικών εργασιών. Με λίγα λόγια, αποτελεί το δημόσιο πρόσωπο της εταιρείας.

Η πρώτη απόφαση που πρέπει να λάβει ένας διευθύνων σύμβουλος στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι ποιος θα είναι ο ρόλος του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο σκοπός του διευθύνοντος συμβούλου είναι να επιβεβαιώσει ή να επικυρώσει τις στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συνεργατική προσπάθεια που απαιτεί τη συμβολή πολλών ενδιαφερομένων. Ο

διευθύνων σύμβουλος θα πρέπει γενικά να ενεργεί ως αρχηγός της διαδικασίας, καθορίζοντας τον ρυθμό και στρατηγικό σχεδιασμό για τα επόμενα βήματα.

Ο CEO πρέπει να είναι ο μοχλός της καινοτομίας και της στρατηγικής σκέψης. Αυτός ή αυτή πρέπει να διασφαλίσει ότι τα σχέδια και οι πρωτοβουλίες επέκτασης της εταιρείας ευθυγραμμίζονται με την αποστολή, το όραμα και τη θέση της εταιρείας. Στην πορεία, είναι αρμόδιος να παρακολουθεί το βιομηχανικό ιστό για να εξασφαλίσει ότι η λειτουργία και στρατηγική της εταιρείας παραμένει σχετική με την αγορά.

Ο CEO, με την ομάδα που διαχειρίζεται, πρέπει να προωθή την εταιρεία προς τα εμπρός. Οι καλύτερες ομάδες είναι αυτές που σκέφτονται μακροπρόθεσμα και δρουν κατάλληλα. Για να λειτουργήσει η διοίκηση με πλήρες “γκάζι”, ο Διευθύνων Σύμβουλος πρέπει να αναθέσει τους ρόλους κατάλληλα . Ορισμένοι διευθύνοντες σύμβουλοι θέλουν να είναι οραματιστές, ενώ άλλοι αισθάνονται διατεθειμένοι να διατηρήσουν τον επιχειρησιακό έλεγχο. Σαν επακόλουθο, ο διευθύνων σύμβουλος είναι σημαντικό να επιλέξει ένα μονοπάτι και να αποσαφηνίσει τους ρόλους, ξεκινώντας από το δικό του. (Optimize, 2017)

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι υπεύθυνος για τη θέσπιση των επιχειρησιακών σκοπών και το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής. Είναι αυτός που κατανέμει εξουσίες και αρμοδιότητες, ώστε οι πόροι να συντονίζονται και να υποκινούνται για την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών. Διαφορετικές οργανωτικές δομές προάγουν διαφορετικές μεθόδους συντονισμού και υποκίνησης των πόρων. Οι ενέργειες και η φήμη του διευθύνοντος συμβούλου έχουν σημαντική επίπτωση στην εικόνα της επιχείρησης, τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά και επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει πόρους από το περιβάλλον της. Η προσωπικότητα και η αύρα ενός διευθύνοντος συμβούλου μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύσει κεφάλαια από επενδυτές και δανειστές και να επιδράσει στην επιθυμία των πελατών να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Παρόμοια επίδραση μπορεί να έχει η φήμη ακεραιότητας και τιμιότητας, καθώς και ένα ιστορικό ζυγισμένων, ηθικών επιχειρηματικών αποφάσεων.



Σχήμα 2.1 Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του CEO

Πηγή: <https://www.consultdustury.com/ad-interim-positions-ad-interim-ceo-ad-interim-cfo-ad-interim-coo-and-more>

2.2 Διαφορές στο στυλ ηγεσίας ενός CEO και ενός ιδιοκτήτη μιας εταιρείας

Μια επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί είτε από έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο είτε από έναν επιχειρηματία που μπορεί να είναι και ο ιδιοκτήτης της εταιρείας. Οι επιχειρηματίες δηλαδή είναι πρώτης ή δεύτερης γενιάς από τον ιδρυτή της επιχείρησης ή μέλη της οικογένειάς του, ενώ οι CEOs είναι είτε επαγγελματίες είτε έχουν αναλάβει τη διοίκηση από την τρίτη γενιά και έπειτα.

Ο αρχηγός της οικογένειας - ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης μπορεί να θεσμοθετηθεί ή να είναι ανεπίσημος. Μπορεί να είναι ξεχωριστή από την εκτελεστική ηγεσία ή μπορεί να διαδραματίσει κοινό ρόλο. Όταν η οικογενειακή ηγεσία είναι θεσμοθετημένη, η πιο κοινή μορφή είναι να υπηρετεί ως πρόεδρος του οικογενειακού συμβουλίου ή ισοδύναμη οντότητα. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου μπορεί επίσης να εκτελέσει αυτό το καθήκον. Ο άτυπος ηγετικός ρόλος της οικογένειας μπορεί να είναι μη εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος ή εξουσιοδοτημένος

αντιπρόσωπος και ο επίσημος ρόλος του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να αντικαταστήσει την αρμόδια αρχή.

Οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μια ομάδα επενδυτών με ειδικές ευθύνες. Μια οικογενειακή επιχείρηση συνήθως όχι μόνο αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού οικονομικού πλούτου μιας οικογένειας, αλλά επίσης αντιπροσωπεύει τις παραδόσεις της οικογένειας. Οι ιδιοκτήτες συνήθως πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους είναι μια δανεισμένη κληρονομιά και πρέπει να αγαπούν, να διατηρούν και να βοηθούν στην ανάπτυξη. Για να προστατεύσουν αυτήν την κληρονομιά και να συνεχίσουν να συσσωρεύουν πλούτο, οι ιδιοκτήτες συνήθως θέλουν (και ελπίζουν) να κάνουν περισσότερα από τον τυπικό επενδυτή. Έχουν προσωπική και συναισθηματική συμμετοχή στην επιχείρηση στην οποία επενδύουν. Λειτουργούν ως διαχειριστές του οικογενειακού πλούτου, είτε μέσω χρηματοδότησης ασθενών, είτε μέσω πιο ενεργών μέσων για να προστατεύσουν τις επενδύσεις τους και να τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν.

Η επιχείρηση, οι καθιερωμένοι συμμετέχοντες και οι βασικές αξίες της ιδρυτικής επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον αρχηγό του σχεδίου. Η συνέχιση αυτών των βασικών επιχειρηματικών αξιών είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση μιας μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής εικόνας, η οποία θα αναγνωριστεί από εξωτερικά και εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες αγορές, ειδικά όταν τα προϊόντα ή οι βιομηχανίες είναι ξεπερασμένες. Η επόμενη γενιά πρέπει να σκεφτεί πώς να "συνεχίσει με διαφορετικό τρόπο" στην επιχείρηση.

Η απόκτηση επιχειρηματικών γνώσεων και η καλύτερη εφαρμογή της είναι δύο διαφορετικά πράγματα. Ωστόσο, το χάσμα μεταξύ των δύο γεφυρώνεται από τις λεγόμενες «ειδικές δεξιότητες», που είναι η συνειδητοποίηση στην οποία βασίζεται η τρίτη φάση της «μάθησης πώς να καθοδηγούμε την επιχείρησή μας». Επομένως, η διοίκηση οποιασδήποτε εταιρείας είναι δύσκολο έργο, αλλά επειδή το οικογενειακό σύστημα επεκτείνεται, είναι προφανώς πολύ πιο δύσκολο να διευθύνει κάποιος μια εταιρεία με τη συμμετοχή της οικογένειας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ακολουθούν την καμπύλη εκμάθησης που περιγράφεται στο μοντέλο Moores και Barrett 4-Ls αφορούν άτομα που εργάζονται «εντός της επιχείρησης» ή «για την επιχείρηση». Στείλτε ένα μήνυμα στην επόμενη

γενιά ότι αν και οι ανώτεροι διευθυντές επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν οικογένειες, οι ηγέτες εκτιμούν ότι συγκεκριμένες βιομηχανίες ή επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι ελκυστικές ή σημαντικές για τις μελλοντικές γενιές. Με τη σειρά του, αυτή η στάση ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και ενθαρρύνει την καινοτομία. Οι βασικοί επιχειρηματικοί πόροι μπορούν να επιτρέψουν στην επόμενη γενιά μελών να διεξάγουν τη δική τους επιχείρηση.

Όσον αφορά το στυλ ηγεσίας των CEOs και των ιδιοκτητών παρατηρούνται κάποιες διαφορές οι οποίες άπτονται στη συναισθηματική συνοχή και δέσιμο με την εταιρεία. Ο ιδιοκτήτης διατηρεί ένα συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση ενώ ο CEO την βλέπει επαγγελματικά χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν τίθεται θέμα επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εκάστοτε CEO ο οποίος μπορεί να αντιμετωπίζει την επιχείρηση σαν το σπίτι του, παρόλο που δεν είναι ο ιδιοκτήτης αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια εισαγωγής στην προσωπικότητα του διευθύνοντος συμβούλου με έμφαση στις αξίες, στα ατομικά χαρακτηριστικά και στους πέντε βασικούς παράγοντες της προσωπικότητας του. Η ανάλυση αυτή έχει ως βασικό στόχο την ανάδειξη όλων των πτυχών της προσωπικότητας των CEO που συναντιούνται σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

3.1 Ορισμός

Οι Cantor & Mischel (1977) στην προσπάθειά τους να ορίσουν την προσωπικότητα, έδωσαν δύο διαφορετικούς ορισμούς, οι οποίοι περιγράφουν δύο εκφάνσεις της προσωπικότητας και δεν συνδέονται μεταξύ τους. Από μία οπτική η **προσωπικότητα** ορίζεται ως παράγοντας κοινωνικής υπόληψης, δηλαδή το πόσο ένα άτομο εισπράττει σεβασμό, εκτιμάται και γίνεται αντιληπτό από άλλα άτομα. Αυτή η προοπτική της προσωπικότητας ορίζεται μέσω της γνώμης των άλλων, είναι δημόσια και βασίζεται σε καθαρά υποκειμενικά κριτήρια. Η άλλη οπτική προσπαθεί να ορίσει την προσωπικότητα διαμέσου των εσωτερικών ατομικών δομών και διαδικασιών, οι οποίες κάνουν ένα άτομο να συμπεριφέρεται με το συγκεκριμένο τρόπο που δρα και φέρεται. Άρα είναι μια προοπτική που αναφέρεται στην εσωτερική φύση του ατόμου.

Η προσωπικότητα και οι αξίες των CEO επηρεάζουν όχι μόνο τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους, αλλά και το κοινωνικό περιβάλλον των οργανισμών που διοικούν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η προσωπικότητα των ηγετών να γίνεται αισθητή σε ολόκληρο τον οργανισμό επηρεάζοντας τους τύπους των ατόμων που συμμετέχουν και παραμένουν στον οργανισμό, κανόνες που επιτρέπουν ή αποθαρρύνουν τη συμπεριφορά των μελών και τη λήψη αποφάσεων, καθώς και τα πρότυπα συμπεριφοράς και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της εταιρείας. (Giberson et al, 2009)

Οι άνθρωποι έχουν διαφορετική προσωπικότητα. Οι διαφορές στην προσωπικότητα των ανθρώπων είναι πολύ σημαντικές, διότι καθορίζουν τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας μεταξύ τους. Από την οπτική των επιχειρήσεων η προσωπικότητα γενικά και κυρίως αυτή του διευθύνοντος συμβούλου έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς είναι ο

ηγέτης της οργάνωσης. Η προσωπικότητα του CEO έχει άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά ενός ατόμου. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ομαδικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Επηρεάζει το εργασιακό κίνητρο και την ικανοποίηση από την εργασία, και στο σύνολό του, αντικατοπτρίζει την απόδοση του οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτυχθούν βασίζονται στην ατομική και ομαδική απόδοση των υπαλλήλων τους. Η απόδοση είναι σε άμεση συνάρτηση με το ατομικό ενδιαφέρον. Αυτό σημαίνει ότι η απόδοση επηρεάζεται άμεσα και από τον τρόπο που η ηγεσία φέρεται στους εργαζόμενους. Ο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης είναι ύψιστης σημασίας.

3.2 Ατομικά χαρακτηριστικά

Όλοι οι άνθρωποι είναι ξεχωριστοί. Διαφέρουν ως προς τον χαρακτήρα και τα χαρακτηριστικά όπως η **αξιοπρέπεια, φιλοδοξία, πίστη, ευγένεια, υποκρισία, σιγουριά, αισιοδοξία και δημιουργία**. Τα χαρακτηριστικά αυτά διέπουν την προσωπικότητα κάθε ατόμου και άρα και τις λειτουργίες και αποφάσεις του. Η προσωπικότητα είναι βασικό θεμέλιο του διευθύνοντος συμβούλου και με βάση αυτό τον παράγοντα μπορούμε να αναλύσουμε, να καταλάβουμε και να καθορίσουμε τη σημαντικότητα που έχει για τον χειρισμό και την απόδοση της εταιρείας.

Η προσωπικότητα αντιπροσωπεύει και εκφράζει ορισμένα χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων. Αυτά τα **ατομικά χαρακτηριστικά** περιλαμβάνουν τις δεξιότητες, την οικοδόμηση των σχέσεων, τις στάσεις και την ικανότητα. Όλα αυτά τα στοιχεία συνθέτουν αυτό που ονομάζεται **ατομικός διακριτικός χαρακτήρας**.

Η προσεκτική αντιμετώπιση των θεωριών προσωπικότητας στο περιβάλλον του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των CEO καθώς και των άλλων μελών στα επίπεδα της οργανωτικής δομής. Βελτιώνει το κλίμα συνεργασίας και αυξάνει την ομαδική εργασία. Δίνεται η δυνατότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους να καταλάβουν ποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους πρέπει να βελτιώσουν. Ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός

που θα δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον και παράλληλα ένα κλίμα συνεργασίας μέσα στην εταιρική ομάδα (Ciroka, 2014).

Η προσωπικότητα αναφέρεται γενικά σε εκείνα τα ατομικά χαρακτηριστικά που δίνουν μορφή δομή και συνέπεια στη συμπεριφορά των ανθρώπων με το χρόνο και τις καταστάσεις. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι μοτίβα σκέψης, συναισθημάτων και συμπεριφοράς που είναι σχετικά σταθερά με την πάροδο του χρόνου. Παρόμοια με την προσωπικότητα, οι αξίες είναι υποκειμενικές αντιλήψεις για αυτό που θεωρείται σημαντικό για τον καθένα ατομικά. Οι αξίες του καθενός αντιπροσωπεύουν τις προτιμήσεις και επιλογές του. Έτσι, η προσωπικότητα και οι αξίες είναι σημαντικοί πρόδρομοι των προτύπων συμπεριφοράς. Όσον αφορά την οργανωτική κουλτούρα, τα πρότυπα συμπεριφοράς του Διευθύνοντος Συμβούλου μπορούν στη συνέχεια να αποτελέσουν μια σημαντική πηγή πληροφοριών για την κουλτούρα οργάνωσης που θα ακολουθήσει (O'Reilly, 2014).

Η προσωπικότητα του ηγέτη εκδηλώνεται μέσα στις καθημερινές καταστάσεις, στάσεις και τις συμπεριφορές του και αυτές, με τη σειρά τους, διαμορφώνουν πολιτισμικούς κανόνες και προσδοκίες. Τα **πρότυπα συμπεριφοράς** ενός διευθύνοντος συμβούλου διαμορφώνουν τη κουλτούρα της εταιρείας και επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης. Τα πρότυπα αυτά εκφράζονται βασιζόμενα στα ερωτήματα που θέτουν οι CEOs, στους παράγοντες που δίνουν προσοχή και κυρίως στα είδη ατόμων που προτιμούν να προσλάβουν.

3.3 Οι μεγάλοι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας

Ορισμένα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητας** του Διευθύνοντος Συμβούλου, μπορούν να εκφραστούν βασιζόμενα στους όρους του **“Big Five”**. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ της προσωπικότητας του CEO και της παραγωγικότητας της εταιρείας.

Οι Μεγάλοι Πέντε Παράγοντες (five factor model of personality) ή αλλιώς Big Five, είναι ένα μοντέλο που σχεδιάστηκε από τους Tupes και Christal και έγινε αποδεκτό κοντά στο 1980, παρ' όλο που είχε σχεδιαστεί 20 χρόνια πριν. Αργότερα, το 1990 ο

J.M. Digman εξέλιξε το μοντέλο, το οποίο οργάνωσε περαιτέρω ο L. Goldberg. Το μοντέλο αυτό *απαρτίζεται από πέντε γενικά χαρακτηριστικά ή παράγοντες που περιγράφουν τον ανθρώπινο χαρακτήρα και αναλύονται παρακάτω:*



Σχήμα 3.3 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός CEO

3.3.1 CEO δεκτικοί σε νέες εμπειρίες

Η **δεκτικότητα** (openness) στην εμπειρία είναι η τάση του ατόμου να αποκτήσει γνώση σε ένα αντικείμενο, να είναι ευφάνταστος, μη συμβατικός, διερευνητικός και ανεξάρτητος στον τρόπο σκέψης του. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι, που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, είναι ανοιχτοί στην καινοτομία και έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ενόψει αλλαγών. Περιγράφονται σαν άτομα που είναι ανοιχτά σε καινούριες εμπειρίες και προκλήσεις και είναι πετυχημένοι διότι φημίζονται για την ταχύτητα που αντιδρούν σε καταστάσεις, για τον πειραματισμό τους και την ανάληψη κινδύνων σε καίριες περιόδους.

Επίσης, πλεονέκτημα αποτελεί το πάθος τους για την απόκτηση νέων γνώσεων και νέων δεξιοτήτων. Είναι συνεχώς σε μια πνευματική αναζήτηση και επιζητούν να είναι δημιουργικοί στην εργασία τους, αναλαμβάνοντας πολύπλοκες εργασίες και

βρίσκοντας λύσεις σε ζητήματα που δυσχεραίνουν την καλή απόδοση της εταιρείας. Μειονέκτημα, ωστόσο, για έναν τέτοιο διευθύνων σύμβουλο, μπορεί να θεωρηθεί η πλήξη και η ενόχληση όταν υπάρξει ρουτίνα, καθώς και το γεγονός ότι δεν είναι ρεαλιστές και συχνά κάποιος χρειάζεται να αλλάξει την πλαστική εικόνα της επιχείρησης που έχουν δημιουργήσει με το νου τους.

Οι CEO που είναι ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες έχουν αυξημένη προσαρμοστικότητα. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται διότι χαρακτηρίζονται από ευελιξία, δημιουργικότητα και επιδιώκουν καλές συναδερφικές σχέσεις άρα κάνουν εύκολη την προσαρμογή τους νέες θέσεις εργασίας (Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, 2000). Επιπλέον, έχουν προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που αφορούν είτε τα καθήκοντά τους είτε γενικά τη λειτουργία της επιχείρησης (LePine, 2003). Τέλος, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Zhao και Seibert, τα άτομα με υψηλό openness τείνουν να δημιουργούν δικιές τους επιχειρήσεις και οργανισμούς.

3.3.2 CEO ευσυνείδητοι

Η **ευσυνειδησία** (conscientiousness) αναφέρεται στην τάση ελέγχου των παρορμήσεων και επιδίωξης επίμονων στόχων. Οι ευσυνείδητοι διευθύνοντες σύμβουλοι περιγράφονται ως άνθρωποι προσεκτικοί, οργανωμένοι και ακριβείς που επιδιώκουν την αποφυγή λαθών και είναι προσανατολισμένοι στην επιτυχία της εταιρείας. Διακατέχονται κυρίως από αρετές όπως ο αυτοέλεγχος, η μεθοδικότητα, η αφοσίωση και ο προγραμματισμός που τον βοηθούν να ακολουθήσει πιστά κάθε λογής επαγγελματικό στόχο και να τον ολοκληρώσει.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η ευσυνειδησία, όπως και η δεκτικότητα, αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό ανθρώπων που επιλέγουν να δημιουργήσουν τη δική της επιχείρηση και να έχουν μια μακρά επιτυχημένη πορεία στην εργασία τους. Αυτό οφείλεται στη συνέπεια που τους διακατέχει ως προς τις επαγγελματικές υποχρεώσεις τους και τον υπεύθυνο τρόπο αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Οι ευσυνείδητοι διευθύνοντες σύμβουλοι είναι δίκαιοι και ακολουθούν τους κανόνες ηθικής τόσο στην εργασία όσο και στη στάση τους απέναντι τους εργαζομένους.

Ωστόσο, αφοσιώνονται σε ένα συγκεκριμένο project που τους αρέσει πολύ, παρά σε πολλά και διαφορετικά projects ταυτόχρονα.

Επομένως, όσον αφορά τους CEOs, τα υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας συνεισφέρουν στην καλή απόδοση του ίδιου και κατ' επέκταση του οργανισμού ή της ομάδας που διοικεί. Μελέτες έχουν δείξει ότι είναι πιο πιθανό να προσανατολίζονται περισσότερο στη λεπτομέρεια και να δίνουν έμφαση στην ανάλυση και την ακρίβεια. Αυτό, ωστόσο, από κάποιους μπορεί να θεωρηθεί και ως μειονέκτημα αφού δίνοντας προσοχή στη λεπτομέρεια, αναλώνονται σε αυτές χάνοντας τη γενική εικόνα των ζητημάτων που προκύπτουν μέσα σε μία επιχείρηση.

3.3.3 CEO συγκαταβατικοί

Η **συγκαταβατικότητα** (agreeableness) είναι η τάση προς την συμπόνοια και συνεργατικότητα δηλαδή αντιπροσωπεύει την προδιάθεση του να είναι κάποιος ευχάριστος, φιλικός και γενναιόδωρος στην εργασία του. Διευθύνοντες σύμβουλοι με υψηλό αίσθημα συγκαταβατικότητας επιχειρούν να δημιουργούν θετικό κλίμα και είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με ευχαρίστηση με την ομάδα τους (Judge, T. A., Martocchio, 1997). Είναι ήρεμοι και δεν επιδιώκουν τον ανταγωνισμό και τις αντιδικίες ενώ όταν υπάρχουν διαφωνίες προσπαθούν να βρουν συμβιβαστικές λύσεις.

Με λίγα λόγια είναι αγαπητά και αξιόπιστα άτομα και όταν βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις φέρονται με δικαιοσύνη και αποδεικνύουν την αξία τους έμπρακτα, κάνοντας έργα παρά επιδεικνύοντας τον εαυτό τους. Έχει παρατηρηθεί βέβαια ότι δεν αντιδρούν άμεσα όταν άλλα άτομα τους φέρονται άδικο και αυτό μπορεί να θεωρηθεί μειονέκτημα για αυτούς.

Οι συγκαταβατικοί CEOs είναι συνήθως και πρόθυμοι να συμβιβαστούν. Αντίθετα CEOs που έχουν χαμηλό αίσθημα συγκαταβατικότητας είναι πιο ανταγωνιστικοί από το γενικό σύνολο και μπορούν να θεωρηθούν ως αδιάφοροι για τα συναισθήματα των άλλων καθώς προσανατολίζονται κυρίως στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας και στην αύξηση της αποδοτικότητάς της.

3.3.4 CEO νευρωτικοί

Ο **νευρωτισμός** (neuroticism) είναι η τάση βίωσης αρνητικών συμπεριφορών όπως ο φόβος, το άγχος, η παρορμητικότητα και η επιθετικότητα. Ο νευρωτισμός επίσης θεωρείται κληρονομικός και συνδέεται με τη κατάθλιψη και τις κυκλοθυμικές διαταραχές.

Είναι γεγονός ότι ο νευρωτισμός είναι το μόνο χαρακτηριστικό των «Big Five» όπου η υψηλή βαθμολόγηση είναι μη επιθυμητή. Οι άνθρωποι με υψηλά ποσοστά νευρωτισμού τείνουν να είναι ανήσυχoi, συναισθηματικά ασταθείς, αμυντικοί και ανασφαλείς. Είναι υπερβολικά συναισθηματικοί, πεσιμιστές και δυσκολεύονται να συνέλθουν μετά από ένα έντονο ψυχικό συμβάν. Έχουν δηλαδή γνώρισμα που τους δίνουν μικρές πιθανότητες να ανελιχθούν και να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες.

Από την άλλη πλευρά, εκείνοι που διακατέχονται από χαμηλό νευρωτισμό θεωρούνται συναισθηματικά σταθεροί, χαλαροί και ασφαλείς. Ο νευρωτισμός συνδέθηκε αρνητικά με την εμφάνιση των ηγετών. Εξαιτίας αυτού, οι διευθύνοντες σύμβουλοι που έχουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν τη διάσταση θεωρούνται πιο πιθανό να είναι λιγότερο συνεργατικοί.

Οι νευρωτικοί CEOs αντιδρούν πολύ αρνητικά σε απρόοπτες καταστάσεις, κατασκευάζουν αρνητικές σκέψεις στην καθημερινότητά τους, χάνουν εύκολα την ψυχραιμία τους και ξεσπούν. Γενικά, τα νευρωτικά άτομα έχουν χαμηλά επίπεδα επιτυχούς καριέρας καθότι συχνά δημιουργούν ένα άδικο κλίμα στο χώρο εργασίας τους, φαίνονται δυστυχημένοι στην εργασία τους καθώς και έχουν πρόβλημα στο να δημιουργήσουν αλλά και να διατηρήσουν εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις.

3.3.5 CEO εξωστρεφείς

Εξωστρέφεια (extraversion) είναι η τάση για εκτεταμένες αλληλεπιδράσεις με άλλους. Ωστόσο, η εξωστρέφεια χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα όπως η αισιοδοξία, η ενέργεια και η αυτοπεποίθηση.

Τα εξωστρεφή άτομα είναι ομιλητικά και δραστήρια και τους αρέσει να βρίσκονται συνεχώς με ανθρώπους γύρω τους και να εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους.

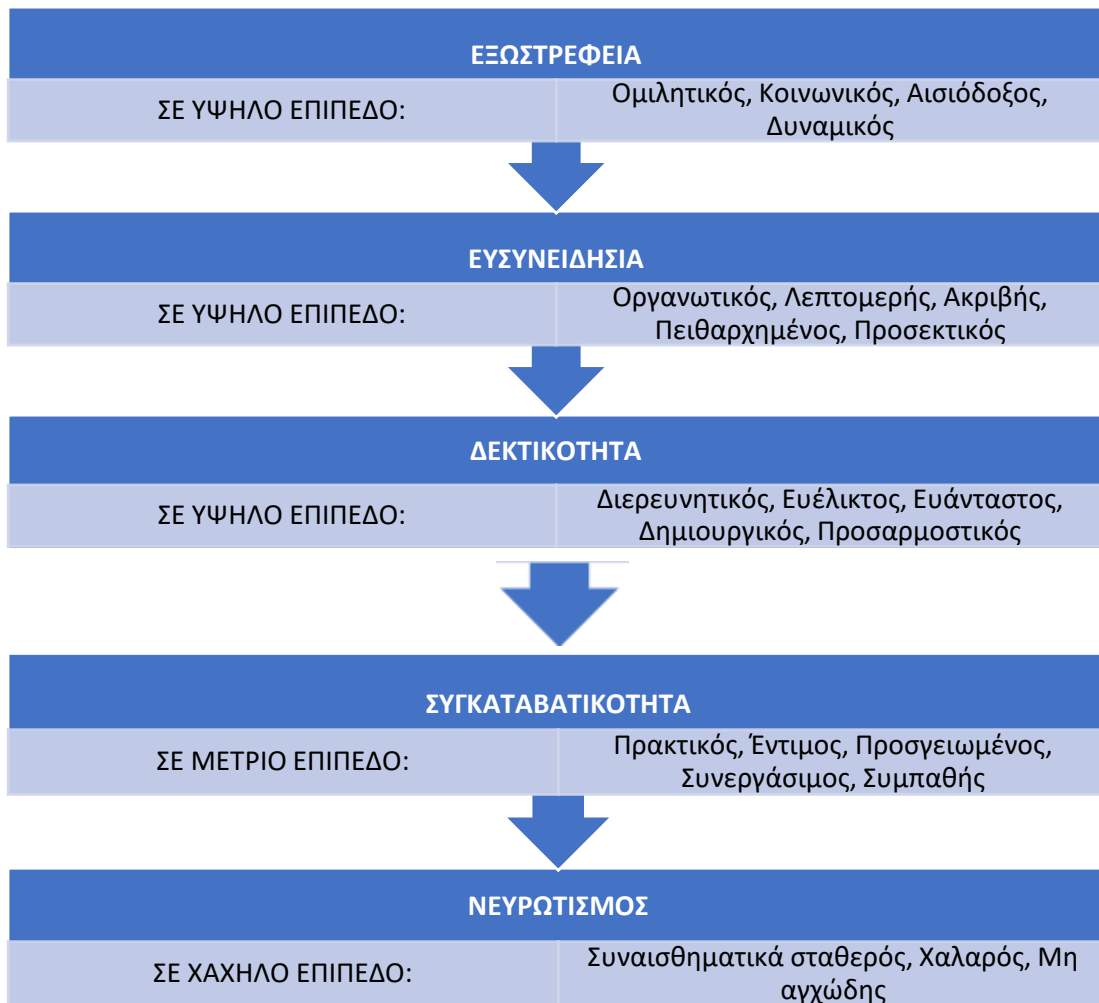
Κύριο τους προτέρημα είναι η κοινωνικοποίηση και η τάση αναζήτησης ερεθισμάτων μέσω της συνέντευξης με άλλους. Είναι ενθουσιώδεις και αρέσκονται να αποκτούν νέες γνώσεις.

Κάποιοι, ωστόσο, που δεν υποστηρίζουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, παρουσιάζουν τους εξωστρεφείς ως εγωκεντρικούς που αποζητούν συνεχώς την προσοχή της ομάδας. Μειονέκτημα, επίσης, θεωρείται ότι δεν αποδίδουν με τον ίδιο ζήλο σε εργασίες που δεν έχουν επαφή με άλλα άτομα καθώς και το γεγονός ότι έρευνες αποδεικνύουν ότι είναι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν τις πιο πολλές απουσίες στην εργασία.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι που χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια συσχετίστηκαν με κινήσεις που είναι πιο προσανατολισμένες στην αγορά και τις πωλήσεις. Έτσι, περιμένουμε ότι οι CEOs που είναι πιο αισιόδοξοι και κοινωνικοί θα είναι πιο πιθανό να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στους πελάτες τους και τις ανάγκες τους σε αντίθεση με εκείνους που είναι πιο εσωστρεφείς. Θεωρούνται και αυτοί αποτελεσματικοί ηγέτες, κυρίως γιατί δείχνουν ευτυχισμένοι στην εργασία τους και κατ' επέκταση διότι έχουν μια αισιόδοξη οπτική για το μέλλον, προσαρμόζονται εύκολα στις καταστάσεις, αρπάζουν ευκαιρίες και επενδύουν στους ανθρώπους και στις ομάδες.

3.4 Τα πιο αποτελεσματικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας την ίδια βαρύτητα ως προς τη διαμόρφωση του αποτελεσματικού ηγέτη. Σύμφωνα με αυτές, πρώτο και πιο σημαντικό, στην βαθμίδα, χαρακτηριστικό του CEO είναι η εξωστρέφεια αλλά είναι πιο στενά συνδεδεμένη με τον τρόπο που αυτός θέλει να αυτοπροβάλλεται και να κερδίζει προσωπική φήμη παρά με την αποτελεσματική διοίκηση που εφαρμόζει (Judge et al,2002). Αμέσως μετά στη βαθμίδα έρχεται με τη σειρά η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα. Τέλος ακολουθούν ο νευρωτισμός και η συγκαταβατικότητα που σύμφωνα με τις έρευνες δεν δείχνουν να συνδέονται με την ηγεσία.



Σχήμα 3.4: Το μοντέλο του αποτελεσματικού CEO με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Ο λόγος που οι εξωστρεφείς και ευσυνείδητοι διευθύνοντες σύμβουλοι βρίσκονται στις πρώτες θέσεις είναι διότι έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά που εμπνέουν την εμπιστοσύνη της ομάδας ή του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας και έχουν περισσότερες πιθανότητες να ακολουθήσουν τη στρατηγική του. Σαν αποτέλεσμα, οι εξωστρεφείς CEO νιώθουν ευχαρίστηση να περιτριγυρίζονται από ανθρώπους και νιώθουν αυτοπεποίθηση να υποστηρίξουν τους εαυτούς τους και κατ' επέκταση τις ιδέες τους. Αντίστοιχα, οι ευσυνείδητοι CEO είναι πάντα προετοιμασμένοι και σε θέση να τηρήσουν τις δεσμεύσεις που κάνουν.

3.5 Τα «τοξικά» χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

3.5.1 CEO νάρκισσοι

Το 1914, ο ψυχίατρος και πρωτοπόρος της ψυχανάλυσης Sigmund Freud, εισήγαγε την έννοια του ναρκισσισμού. Ο **ναρκισσισμός** είναι ένα σύνολο συμπεριφορών ενός ατόμου που χαρακτηρίζεται από υπερβολικό αυτο-θαυμασμό και διογκωμένη αυτο-άποψη. Σχετίζεται συχνά με ηγετικές θέσεις και συνδέεται με την τάση εκμετάλλευσης και χειραγώγησης των υφιστάμενων.

«Από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ο ναρκισσισμός έχει μελετηθεί με ιδιαίτερη συχνότητα και σε βάθος, τα τελευταία 20 χρόνια περίπου, σε επίπεδο επιχειρηματικών ηγετών. Έχει διαπιστωθεί λοιπόν, εμπειρικά, ότι η ναρκισσιστική προσωπικότητα επηρεάζει το ηγετικό στυλ, την εργασιακή απόδοση του ίδιου του ηγέτη, τη λήψη των αποφάσεων (επιλογές, προτεραιότητες, διαδικασία) και κυρίως τις σχέσεις του με τους άλλους γύρω του, ιδίως τους άμεσους συνεργάτες του» (Λ. Χυτήρης).

Ο ναρκισσισμός των διευθύνων συμβούλων στις επιχειρήσεις επηρεάζει τόσο την ηγεσία όσο και την απόδοση στην εκτέλεση έργων, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές πρακτικές. Ο νάρκισσος CEO έχει φιλοδοξίες να αποκτήσει αξιοθαύμαστα επιτεύγματα. Έχει εγωισμό, ανάγκη για θαυμασμό και φτάνει και στο σημείο να εκμεταλλευτεί κάποιον για προσωπικό όφελος. Οι εξαιρετικά νάρκισσοι CEOs είναι απόμακροι και συμπεριφέρονται υπεροπτικά στους υφιστάμενούς τους διότι θεωρούν ότι είναι υποδεέστεροί τους. Τείνουν να υπερεκτιμούν την αυτοεκτίμησή τους και καθοδηγούνται από την ισχυρή επιθυμία να βελτιώσουν την εικόνα τους.

Επιπλέον, οι ναρκισσιστικοί ηγέτες εμπιστεύονται υπερβολικά τις στρατηγικές αποφάσεις τους και επικεντρώνονται στην επιτυχία τους. Με αυτόν τον τρόπο, ενδέχεται να είναι λιγότερο πιθανό να αναγνωρίσουν προβλήματα και είναι πιο πιθανό να υπερεκτιμήσουν την στρατηγική τους κρίση, την ηγετική τους ικανότητα και την ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν από λανθασμένες αποφάσεις, με αποτέλεσμα να περιορίσουν την απόδοση της εταιρείας.

Δεδομένου ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι λαμβάνουν αποφάσεις υπό υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, είναι πιθανό να επηρεαστούν από την κοινωνική τους κατάσταση. Ως κοινωνική κατάσταση, ορίζεται η σχετική θέση ενός ατόμου σε μια κοινωνικά κατασκευασμένη ιεραρχία και αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τόσο τον ναρκισσισμό όσο και τη σταθερή απόδοση. Η υψηλή κοινωνική κατάσταση μπορεί να παρέχει στους ναρκισσιστικούς διευθύνοντες συμβούλους περισσότερη δύναμη και επιρροή, γεγονός που μπορεί να διευκολύνει την εκπλήρωση των προσωπικών τους φιλοδοξιών. Έτσι, ενισχύοντας την κοινωνική τους κατάσταση, οι ναρκισσιστικοί διευθύνοντες σύμβουλοι μπορούν να ικανοποιήσουν την επιθυμία τους για επιβεβαίωση των άλλων και να ενισχύσουν το προσωπικό τους κύρος.

Άλλες αρνητικές συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν έναν νάρκισσο CEO είναι:

- Η ισχυρή αυτοπεποίθηση ακόμα και όταν δεν έχει επαρκή γνώση του θέματος.
- Η έντονη κριτική στους άλλους που έρχεται σε αντίθεση με την ελαστικότητα στην αυτοκριτική του.
- Η χρήση της εργασίας, όχι με σκοπό την παραγωγικότητα, αλλά για την απόκτηση κύρους.
- Η ανάγκη για αναγνώριση και αποδοχή των άλλων.
- Η ματαιοδοξία και η έπαρση που έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία συνεργασίας με την ομάδα.

Από την άλλη πλευρά, έρευνες έδειξαν ότι οι ιδιότητες των ναρκισσιστικών ατόμων συχνά τους βοηθούν να αναδυθούν ως ηγέτες ή διεκδικούν ηγετικές θέσεις για να εκπληρώσουν την ανάγκη τους για εξουσία και ανωτερότητα. Συνεπώς, ο ναρκισσισμός μπορεί να είναι υγιής και μη υγιής. Οι παραγωγικοί νάρκισσοι είναι άτομα εξαιρετικά ταλαντούχα με στρατηγική ευφυΐα, πρόθυμα να ρισκάρουν και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και τις αλλαγές. Αν σε αυτά τα άτομα δοθεί μια υψηλή θέση, θα δώσουν όλη την ενέργεια και τις γνώσεις τους για την ανάπτυξη της εταιρείας, με σκοπό να επωφεληθούν και οι ίδιοι από την επιτυχία αυτής και να εισπράξουν τον θαυμασμό.

Οι νάρκισσοι διευθύνοντες σύμβουλοι που είναι παραγωγικοί, είναι ανεξάρτητοι, καινοτόμοι, ειδικοί στον τομέα τους και οδηγούν την εταιρεία να αποκτήσει δόξα και δύναμη. Προσπαθούν να επιστήσουν την προσοχή στο όραμά τους, γεγονός που μπορεί να επιδράσει θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Είναι

ιδανικοί για παρουσιάσεις καθώς έχουν αυτοπεποίθηση και εντυπωσιάζουν εύκολα τους άλλους, λόγω της εμφάνισής τους. Η αυτοπεποίθηση, η δύναμη και η ισχυρή θέληση που διακατέχουν, τους κάνει ιδανικούς στο να οριστούν επικεφαλής ενός έργου. Αξίζει τέλος να αναφερθεί ότι η προσπάθεια των νάρκισσων CEO να χτίσουν την εικόνα τους, τους κάνει πολλές φορές δημοφιλείς, παράγοντας που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα παραγωγικού νάρκισσου CEO, είναι ο Steve Jobs, Αμερικάνος επιχειρηματίας, μαρκετίστας, εφευρέτης και ιδρυτής της Apple. Ο Jobs θεωρήθηκε διάνοια στον τομέα της τεχνολογίας με τον Malcolm Gladwell να αναφέρει χαρακτηριστικά, “Το σπουδαίο επίτευγμα της ζωής του Jobs είναι το πόσο αποτελεσματικά έβαζε την ιδιοσυγκρασία του - την οξυθυμία, τον ναρκισσισμό και την αγένεια του - στην υπηρεσία της τελειότητας.”

Με λίγα λόγια, ο ναρκισσισμός αποτελεί ένα ελάττωμα του χαρακτήρα που υπάρχει σε διαφορετικό βαθμό σε κάθε άνθρωπο και σε ποικίλες μορφές. Ανάλογα με το πώς θα αξιοποιήσει ένας διευθύνων σύμβουλος τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, μπορεί να επιφέρει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού. Για να επιτύχει, ωστόσο, ένας νάρκισσος ηγέτης πρέπει να έχει επαφή με την πραγματικότητα και να επηρεάζεται από τα θετικά χαρακτηριστικά του ναρκισσισμού που είναι το πάθος, η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

3.5.2 CEO ψυχοπαθείς

Όπως και ο ναρκισσισμός έτσι και η ψυχοπάθεια ανήκουν στα «σκοτεινά» χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη. Τα άτομα που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά ψυχοπάθειας έχουν την τάση να περιφρονούν για τα συναισθήματα των άλλων, να δρουν παρορμητικά, επιθετικά και να μην αισθάνονται ενοχές ή τύψεις μετά την πράξη ενός εγκλήματος.

Ο όρος «**ψυχοπαθής CEO**», χρησιμοποιείται λόγω ευκολίας στη παρούσα εργασία, διότι πιο ορθός όρος θεωρείται ο «Διευθύνων Σύμβουλος με υψηλά επίπεδα ψυχοπάθειας στην εταιρεία». Οι εταιρικά ψυχοπαθείς διευθύνοντες σύμβουλοι (Corporate Psychopath CEOs) είναι εκείνα τα άτομα που εμφανίζουν ψυχοπαθητικά

χαρακτηριστικά και που εργάζονται επιτυχώς εντός των εταιρειών (Boddy, 2005). Χαρακτηρίζονται ως εξαιρετικά προσανατολισμένοι στην καριέρα αλλά αδίστακτοι, ανήθικοι και εκμεταλλευτικοί υπάλληλοι. Οι ψυχοπαθείς CEOs κυβερνούν μέσω του φόβου και του εκφοβισμού και συχνά εφαρμόζουν ένα μοντέλο καταχρηστικής ηγεσίας.

Υπάρχουν δηλαδή κάποια γνωρίσματα προσωπικότητας όπως είναι η επιφανειακή γοητεία, η διάθεση χειραγώγησης, η έλλειψη φόβου, η απουσία ενοχών, η συναισθηματική απάθεια και η αίσθηση ανωτερότητας που ενώ συνδέονται έμμεσα με συγκεκριμένες ψυχιατρικές διαταραχές δεν χαρακτηρίζονται ως παθολογικά με την κλινική σημασία του όρου.

Τα ψυχοπαθητικά χαρακτηριστικά (π.χ. γοητεία, έλλειψη τύψεων και ενσυναίσθηση) μπορούν εύκολα να ερμηνευθούν ως ηγετικά χαρακτηριστικά (π.χ. χάρισμα και αποφασιστικότητα) και επομένως να ενισχύσουν την καριέρα του ψυχοπαθούς CEO, επιτρέποντάς του να ανέβει στην εταιρική σκάλα (Boddy, 2011). Επομένως, η αντίληψη των αρνητικών ψυχοπαθητικών χαρακτηριστικών σε έναν CEO έχει μεγάλη σημασία σε οργανισμούς, διότι επηρεάζει τη δημόσια εικόνα του διευθύνοντος συμβούλου και κατ' επέκταση της εταιρείας.

Στο εργασιακό περιβάλλον εκδηλώνονται συχνά πολλές αντικοινωνικές και αναποτελεσματικές συμπεριφορές ατόμων όπως ο κυνισμός, το παθολογικό ψεύδος, η αποτυχία να συμμορφωθούν σε πρότυπα και κανόνες και η άσχημη αντιμετώπιση των άλλων. Όλες αυτές οι συμπεριφορές είναι ενδείξεις αποτυχημένης ηγεσίας και ταιριάζουν στο προφίλ του ψυχοπαθούς εργαζομένου. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι με τέτοια στοιχεία στην προσωπικότητά τους έχουν τοξικό αντίκτυπο στους υφιστάμενούς τους διότι δείχνουν αγένεια, δεν σέβονται τα δικαιώματά τους και αποποιούνται κάθε ευθύνη. Αυτή η αντικοινωνική συμπεριφορά δεν ευδοκιμεί την ανάπτυξη ομαδικού κλίματος στην εταιρεία και σε συνδυασμό με τη μεγαλομανία που τους διακατέχει, δρουν αρνητικά στην απόδοση του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, όλο και πιο πολλές μελέτες τείνουν να ερευνούν κατά πόσο η ψυχοπάθεια συνδέεται με την επιτυχία σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Οι τελευταίες έρευνες έδειξαν ότι ένας στους πέντε CEO στις ΗΠΑ είναι «επιτυχημένος ψυχοπαθής». Σε γενικές γραμμές υπολογίζεται ότι 1 στους 100 ανθρώπους έχει ψυχοπαθητικές τάσεις.

Ιδιαίτερα, έχει βρεθεί ότι τα χαρακτηριστικά ενός ψυχοπαθούς ατόμου συναντώνται πιο συχνά σε θέσεις ανώτερου επιπέδου σε οργανισμούς και συγκεκριμένα σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων όπως οι διευθύνοντες σύμβουλοι ή οι δικηγόροι. Χαρακτηριστικά, οι πιθανότητες εύρεσης ψυχοπαθούς CEO είναι τέσσερις φορές υψηλότερες από ό, τι στον γενικό πληθυσμό.

Σε έρευνα Αυστραλών ψυχολόγων αποδείχτηκε ότι σε σύνολο 261 κορυφαίων διοικητικών στελεχών στις ΗΠΑ, το 21% εμφάνισε υψηλά ποσοστά ενδείξεων ψυχοπάθειας και μάλιστα κλινικά επιβεβαιωμένων. Ο Nathan Brooks, ένας από τους ψυχολόγους που διεξήγαγαν την εν λόγω έρευνα, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «Ο τυπικός ψυχοπαθής έχει την τάση να δημιουργεί χάος, απ' όπου κι αν περάσει ή όπου κινείται γενικότερα. Για τους ψυχοπαθείς, η επιτυχία της εταιρείας δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα παιχνίδι, ακόμη κι αν παραβιάζονται κανόνες ηθικής» (Insider, 2016)

Οι Babiak και Hare (2006) έδειξαν ότι το 3.5% των διευθύνων συμβούλων που εργάζονται σε μεγάλες εταιρίες διακρίνονται από χαρακτηριστικά ψυχοπαθητικής προσωπικότητας. Οι γρήγοροι ρυθμοί, ο ανταγωνισμός και η απαιτητικότητα μιας θέσης σε μια πολυεθνική εταιρία μπορούν να συναρπάσουν έναν ψυχοπαθή CEO χωρίς να του προκαλέσουν το αναμενόμενο άγχος (Babiak, Neumann & Hare, 2010).

Για τις εταιρείες θεωρείται πιο αποτελεσματικό να κάνουν προσλήψεις σε καίριες θέσεις ανθρώπους με τέτοια ψυχοπαθητικά συμπτώματα στην προσωπικότητά τους. Τα άτομα αυτά υλοποιούν με επιτυχία τους στόχους της εταιρείας και κατά συνέπεια κάποια τοξικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους μπορεί να παραβλέπονται. Ωστόσο, καλό θα ήταν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητες του κάθε υποψηφίου διευθύνοντα συμβούλου και λιγότερο στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η **κουλτούρα οργάνωσης** αποτελεί παράγοντα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος τόσο για ερευνητές όσο και για συμβούλους επιχειρήσεων και εταιρικά στελέχη. Η οργανωτική κουλτούρα περιγράφεται ως ένα εργαλείο διαχείρισης που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεόνασμα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με την ηγεσία της εταιρείας, παράγοντας που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες έχουν επίδραση στα οργανωτικά χαρακτηριστικά και δομές της εταιρείας.

4.1 Ορισμός

Η επιχείρηση είναι ένα σύστημα στο οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν με την εργασία τους, τις ενέργειές τους και τις σχέσεις τους. Αυτές οι ουσίες παρέχουν ουσία για μια ομάδα οργανωμένων δράσεων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου κοινού στόχου. Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα για την κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων, ειδικά όταν πρόκειται για δημόσιους οργανισμούς. Κάθε επιχείρηση σχεδιάζει δράσεις για να πετύχει και να επιτύχει τους στόχους της. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει:

- σωστή λειτουργία στο εσωτερικό της επιχείρησης
- ηθική και υλική ικανοποίηση όλων των μελών της
- προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- κατανόηση του τρόπου που τα άτομα του οργανισμού κινούνται, συμπεριφέρονται και πράττουν

Η προϋπόθεση για την οργανωτική επιτυχία είναι η οργανωτική κουλτούρα, η οποία σχετίζεται με τις αξίες του οργανισμού, τις προσωπικές πεποιθήσεις, το όραμα και την εύκολα αναγνωρίσιμη οργανωτική κουλτούρα. Στο εταιρικό περιβάλλον, η οργανωτική κουλτούρα συνδέεται με στοιχεία όπως η συναισθηματική ασφάλεια, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ένα ασφαλές και δημοκρατικό περιβάλλον. Αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν στην

αποτελεσματικότητα του οργανισμού, στην παροχή υπηρεσιών και στην ικανοποίηση όλων των μελών του.

Σύμφωνα με τον Schein (1985), η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνεται από τις γνώσεις που συσσωρεύονται από τα μέλη της εταιρείας, ξεκινώντας από την επίλυση προβλημάτων, από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, έως ότου τελικά υιοθετηθεί. Εάν ο οργανισμός είναι υγιής και οι αξίες είναι αποδεκτές και σταθερές, τότε ο πολιτισμός μας θα μεταδοθεί στην επόμενη γενιά. Ο πολιτισμός καθοδηγεί τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ενέργειές τους. Εάν η εταιρεία αντιμετωπίζει δυσκολίες με την πάροδο του χρόνου και οι αξίες δεν μπορούν να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση, ο ρόλος της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας.

Η ηγεσία πρέπει να αναπτύξει μια νέα κουλτούρα, να την προσαρμόσει περισσότερο στις νέες συνθήκες και να είναι σε θέση να την ενσωματώσει στο κάθε εταιρικό τμήμα.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για οργανωτικούς ερευνητές, συμβούλους διαχείρισης και εταιρικά στελέχη. Για παράδειγμα, η οργανωτική κουλτούρα έχει περιγραφεί ως εργαλείο διαχείρισης (Trice and Beyer, 1993), που πιστώνεται με τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bennis and Nanus, 1985), ως ο λόγος πίσω από τη συγχώνευση και την αποτυχία εξαγοράς (Donahue, 2001) και για την παροχή της για επιτυχία (Denison, 1990). Η κουλτούρα ενός οργανισμού πιστεύεται επίσης ότι συνδέεται περίπλοκα με την ηγεσία του, και ιδιαίτερα με τους ανώτερους ηγέτες του (Bennis 1986, Davis 1984, Quinn and McGrath 1984; Schein 2004; Trice and Beyer 1993). Ωστόσο, όπως σημείωσαν οι Schneider και Smith (2004), υπάρχουν πολλές θεωρίες που υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες έχουν επίδραση στις οργανώσεις τους, αλλά λίγη εμπειρική μελέτη έχει πραγματοποιηθεί περί των δεσμών μεταξύ των ατομικών διαφορών των ηγετών και των οργανωτικών χαρακτηριστικών και επιτυχίας.

Οι μελέτες της οργανωτικής κουλτούρας βασίζονται σχεδόν πάντα σε δύο παραδοχές:

(α) Οι ανώτεροι ηγέτες είναι ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας της κουλτούρας.

(β) ο πολιτισμός – κουλτούρα σχετίζεται με επακόλουθα οργανωτικά αποτελέσματα. Αν και διαισθητικά λογικό και συχνά αποδεκτό ως γεγονός, οι εμπειρικές αποδείξεις

για αυτά είναι εκπληκτικά λεπτές και τα αποτελέσματα είναι αρκετά μικτά. Σχεδόν καμία έρευνα δεν έχει διερευνήσει από κοινού αυτές τις υποθέσεις και πώς συνδέονται.

Πώς επηρεάζουν οι ανώτεροι ηγέτες την οργανωτική κουλτούρα; Όταν ο πολιτισμός–κουλτούρα θεωρείται ως συναίνεση σχετικά με τους κανόνες (Cooke & Rousseau, 1988; Schein, 1985), τότε τα επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς των ανώτερων ηγετών καθίστανται μια κρίσιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με την κανονιστική τάξη για όσους βρίσκονται στην οργάνωση – εθνικοποίηση (Bandura, 1986). Με βάση αυτήν την προοπτική κοινωνικής μάθησης, αρκετοί συγγραφείς έχουν εντοπίσει τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι διευθυντές μπορούν να αναπτύξουν και να αλλάξουν πολιτισμούς και οργανωσιακές κουλτούρες. Οι O'Reilly και Chatman (1996) υποστηρίζουν ότι οι μηχανισμοί για την ανάπτυξη και την αλλαγή του πολιτισμού μπορούν να φανούν στις κοινωνικο-ψυχολογικές διαδικασίες της κανονιστικής επιρροής.

Οι Schein (1985) και άλλοι έχουν προτείνει παρόμοιους μηχανισμούς που δρουν για να σηματοδοτήσουν την επιθυμητή κανονιστική τάξη, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων, δομών και διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς. Αν και είναι χρήσιμοι, αυτοί δεν απαντούν στο ερώτημα από πού προέρχονται οι επιθυμητές κανονικές συμπεριφορές. Αρκετοί μελετητές έχουν προτείνει ότι η αληθινή προέλευση του πολιτισμού μπορεί να βρεθεί στις θεμελιώδεις διαθέσεις (αξίες και προσωπικότητες) των ηγετών των οργανώσεων (Schein, 1985). Υπό αυτήν την έννοια, οι αξίες και οι προσωπικότητες των ηγετών μπορεί να αποτελούν όντως τα κύρια δομικά στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας (Baron & Hannan, 2002; Detert et al., 2000; Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010).

Ηγέτης είναι το άτομο που κοινοποιεί το πολιτιστικό περιεχόμενο του οργανισμού, το διαχειρίζεται, το αξιολογεί, το αναγνωρίζει και το ενημερώνει ή το αλλάζει. (Burandas, 2005). Όταν ο ηγέτης επιβάλλει πολιτισμό, η οργανωτική κουλτούρα δεν προκύπτει αυτόματα. Χωρίζοντας λοιπόν τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας στα ακόλουθα τρία επίπεδα, ο πολιτισμός περιλαμβάνει αξίες και πεποιθήσεις που γίνονται αποδεκτές και διαδίδονται σε νέα μέλη του οργανισμού (Schein, 1990).

Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει τα ορατά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του οργανισμού και τους κώδικες συμπεριφοράς, οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν τα

μέλη του οργανισμού να συλλάβουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Τα πρότυπα συμπεριφοράς όπως η υποστήριξη συναδέλφων και η αποφυγή επικρίσεων των διαχειριστών έχουν μεταφερθεί σε μέλη του οργανισμού και είναι παραδείγματα οργανωτικής κουλτούρας. Το δεύτερο επίπεδο είναι μια συλλογή αξιών όπως η συνεργασία και η εμπιστοσύνη. Αυτές οι αξίες μπορούν να θεωρηθούν ως οι στόχοι του οργανισμού, όπως αυτό που θεωρείται καλό ή κακό, τι πρέπει να γίνει ή όχι.

Το τρίτο στρώμα πολιτισμού είναι το πιο αφηρημένο στρώμα, συμπεριλαμβανομένης της αόρατης υπόθεσης-ισχυρισμού-πεποίθησης που σχετίζεται με ανθρώπινες σχέσεις, αλήθεια και περιβάλλον, η οποία εξηγεί τα δύο πρώτα επίπεδα και είναι δύσκολο να εντοπιστεί.

Σύμφωνα με τους Everard και Morris (1990), αυτά τα τρία επίπεδα καθορίζουν το πολιτιστικό σύστημα της οργανωσιακής – επιχειρηματικής μονάδας και αντικατοπτρίζουν τα δύο μέρη του πολιτισμού - κουλτούρας. Η τεχνολογία, οι κανόνες συμπεριφοράς είναι ορατά μέρη και αξίες, και οι βαθιές πεποιθήσεις και υποθέσεις είναι αόρατες. Αν και η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωτικό κλίμα είναι διαφορετικές έννοιες, πολλοί επιστήμονες και ερευνητές δεν κάνουν διάκριση μεταξύ τους. Το οργανωτικό κλίμα αναφέρεται στο πώς και σε ποιο βαθμό ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των μελών του. Ο πολιτισμός – κουλτούρα αναφέρεται στην ιστορία ως κανόνες και αξίες που υποστηρίζονται από τα μέλη. Ο πολιτισμός είναι ένα είδος περιεχομένου, μέσω του οποίου μπορεί να εξηγήσει και να επηρεάσει την εικόνα του οργανισμού. Κάθε οργανισμός έχει τα δικά του πολιτιστικά στοιχεία, τα οποία τον ξεχωρίζουν από άλλους οργανισμούς, επειδή ο καθένας έχει τη δική του προσωπικότητα.

Ο Taylor (1871) πίστευε ότι ο πολιτισμός περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη και τις συνήθειες που αποκτήθηκαν από τα ανθρώπινα όντα ως μέλη της κοινωνίας. Εκτός από τη γραφειοκρατική κουλτούρα, ο Wallach (1983) διακρίνει επίσης την κουλτούρα καινοτομίας και τον πολιτισμό υποστήριξης. Η κουλτούρα καινοτομίας αναφέρεται σε εταιρείες που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και τις προκλήσεις, ενώ η υποστηρικτική κουλτούρα αναφέρεται σε τομείς που επικεντρώνονται στην αμοιβαία βοήθεια και τη συνεργασία. Τέλος, η κουλτούρα ποιότητας είναι μια κουλτούρα που διαμορφώνεται κυρίως από τις φάσεις ανάπτυξης και βελτίωσης των προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων. Αυτά τα σχέδια θα

βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους στον οργανισμό. Από το 1954, ο πολύς Drucker ανέφερε την έννοια του μάρκετινγκ, δηλαδή την εικόνα μιας εταιρείας που ανήκει σε πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα, το μάρκετινγκ καθορίζει την οργανωτική κουλτούρα τοποθετώντας τους πελάτες στο επίκεντρο των σκέψεων της εταιρείας. Τη δεκαετία του 1980, οι ερευνητές (Schwartz and Jordon 1980; Louis 1983, Harris and Moran 1987) εισήγαγαν την έννοια του πολιτισμού σε μια προσπάθεια να εξηγήσουν τις διαφορές μεταξύ των παρατηρούμενων οργανωτικών τους στόχων και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Ένα οργανωτικό μοντέλο που δεν περιλαμβάνει τον πολιτισμό θεωρείται ελλιπές. Ένας εξαιρετικός κοινωνικός επιστήμονας Hofstede (1986) διεξήγαγε έρευνα και ανάλυση σε περισσότερες από πενήντα χώρες και χρησιμοποίησε την αναλογική μέθοδο της επιστήμης των υπολογιστών για να καθορίσει ένα δείγμα των μεγαλύτερων και πιο αξιόπιστων εταιρειών ως μέρος μιας ειδικής κατηγορίας ανθρώπων.

Ο Kilman επεσήμανε ότι ο πολιτισμός αιχμαλωτίζει τη φαντασία και τη ζωτικότητα των ανθρώπων και παίρνει την επιτυχία, την υψηλή ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την εξυπηρέτηση, την καινοτομία και τη σκληρή δουλειά ως δική του αποστολή και καθοδηγείται από την αποστολή και τις απαιτήσεις. Αρχικά, η κουλτούρα διαμορφώνεται από "κρίσιμα γεγονότα", στη συνέχεια αποκτά μια ταυτότητα και γίνεται γνωστή εντός της εταιρείας. (Μπουραντάς,2005)

Δεδομένου του εκτεταμένου ενδιαφέροντος για τις πιθανές επιπτώσεις της κουλτούρας στην απόδοση των επιχειρήσεων, είναι αξιοσημείωτο το πόσο μικρή σαφήνεια υπάρχει σχετικά με αυτήν τη σύνδεση. Σε μια πρώιμη μελέτη, οι Siehl και Martin (1990) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένας σύνδεσμος μεταξύ της κουλτούρας και της σταθερής απόδοσης «δεν έχει αποδειχθεί –και μπορεί κάλλιστα να μην αποδειχθεί– εμπειρικά». Σχεδόν 20 χρόνια αργότερα, ο Armenakis (2009) παρατήρησε ότι «λίγες εμπειρικές μελέτες έχουν δώσει λεπτομερή εικόνα της σχέσης». Σε μια πρόσφατη ανασκόπηση των συσχετίσεων μεταξύ της κουλτούρας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας που ορίζονται ευρέως, οι Hartnell et al. (2011) βρήκαν σημαντικούς συσχετισμούς μεταξύ της κουλτούρας και της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, απέκτησαν μικτά αποτελέσματα για την κουλτούρα και τις υποκειμενικές αξιολογήσεις των οργανωτικών διαδικασιών και

της απόδοσης, αλλά βρήκαν πάρα λίγες μελέτες μελετών αντικειμενικών δεικτών απόδοσης και κουλτούρας για να καταλήξουν σε συμπεράσματα.

Έτσι, ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να σχετίζεται θετικά με τη στάση των εργαζομένων και τις υποκειμενικές εκτιμήσεις της απόδοσης (Bezrukova et al., 2012; Denison & Mishra, 1995), υπάρχουν λίγα στοιχεία που να συνδέουν οριστικά την οργανωσιακή κουλτούρα με την αντικειμενική εταιρεία - επίπεδα αποτελέσματα.

Υπάρχουν αρκετοί κατανοητοί λόγοι για αυτήν την έλλειψη σαφήνειας. Πρώτον, ο σχεδιασμός μελετών και η απόκτηση δεδομένων που επιτρέπουν την αξιολόγηση της κουλτούρας μεταξύ των οργανισμών, ειδικά με τη συμμετοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου, ήταν αποθαρρυντικό καθήκον, με αποτέλεσμα συχνά μελέτες με πολύ μικρά δείγματα και χαμηλή ισχύ (Calori & Sarnin, 1991; Gordon & DiTomaso, 1992). Για παράδειγμα, οι Denison και Mishra (1995) χρησιμοποίησαν αρχεϊκά δεδομένα σε πέντε εταιρείες για να αναπτύξουν μια θεωρία πολιτισμού και στη συνέχεια χρησιμοποίησαν δεδομένα έρευνας σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τη θεωρία τους. Παρόλο που είναι χρήσιμοι, αναγνωρίζουν ότι «ούτε το όργανο έρευνας ούτε τα χαρακτηριστικά που λειτουργούσαν ήταν ιδανικά για έρευνα στον πολιτισμό – κουλτούρας μιας εταιρείας».

Ομοίως, άλλοι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει προϋπάρχουσες έρευνες που δεν είχαν σχεδιαστεί για έρευνα στον πολιτισμό – κουλτούρα της οργάνωσης μιας επιχείρησης, αλλά, post hoc, μετονομάζουν τα κατασκευάσματα ως «κουλτούρα» (Marcoulides & Heck, 1993).

Περαιτέρω επιδείνωση του ζητήματος είναι ότι η σχέση μεταξύ κουλτούρας και σταθερής απόδοσης έχει αποδειχθεί ότι ποικίλλει μεταξύ των κλάδων (π.χ. Christensen & Gordon, 1999) έτσι ώστε ένα σημαντικό αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται σε ένα περιβάλλον να μην μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα άλλο. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να επικρίνουμε αυτές τις προσπάθειες αλλά απλώς να σημειώσουμε τη δυσκολία που δημιουργεί η έρευνα για την οργανωσιακή κουλτούρα στην επιχείρηση.

Δεύτερον, υπήρξαν στη διεθνή βιβλιογραφία έντονες διαφωνίες σχετικά με τον ορισμό και τη μέτρηση τόσο της οργανωσιακής κουλτούρας όσο και της απόδοσης που είχε ως αποτέλεσμα τη χρήση διαφορετικών πλαισίων και μετρήσεων που καθιστούν δύσκολη τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων (Schneider et al., 2013; Hartnell et al., 2011) καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ένας λόγος για την αποτυχία εύρεσης σχέσεων πολιτισμού-απόδοσης μπορεί να είναι ότι τα απλά μέτρα – κριτήρια του εταιρικού πολιτισμού – κουλτούρας μπορεί να είναι πολύ ευρεία. Σε ένα από τα πρώτα δημοσιευμένα άρθρα σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα, ο Andrew Pettigrew (1979) εξέφρασε αυτήν την ανησυχία ενάντια στη χρήση απλών κατηγοριοποιήσεων: «Ενώ παρέχει μια γενική αίσθηση προσανατολισμού, η κουλτούρα που αντιμετωπίζεται ως ενιαία έννοια με αυτόν τον τρόπο στερείται αναλυτικής έρευνας».

Απαντώντας στην ανησυχία ότι τα απλά μέτρα - κριτήρια της οργανωσιακής κουλτούρας ενδέχεται να μην αντιληφθούν την πολυπλοκότητα του πολιτισμού σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών, οι O'Reilly et al. (1991) ανέπτυξαν μια πιο διαφοροποιημένη και περιεκτική προσέγγιση για την ανάπτυξη ενός πλαισίου κατηγοριοποίησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Ακριβώς όπως τα Big Five χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αντιπροσωπεύουν μια θεωρία της προσωπικότητας ενός μεσαίου εύρους, το Οργανωτικό Πολιτιστικό Προφίλ (OCP) σχεδιάστηκε για να προσδιορίσει εμπειρικά ένα σύνολο διαστάσεων που αντικατοπτρίζουν ένα πιο ολοκληρωμένο σύνολο οργανωτικών κανόνων για να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πολυπλοκότητα, τη μοναδικότητα, την ποικιλία, και το εύρος της κουλτούρας ενός οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση έχει τελειοποιηθεί και επικυρωθεί από αρκετούς ερευνητές (Barber & Wesson, 1998; Judge & Cable, 1997; Sarros, Gray, Dentsen, & Cooper, 2005; Siew & Yu, 2004). Ακριβώς όπως το Big Five παρέχει ένα πλαίσιο για να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της προσωπικότητας, η μεθοδολογία OCP προσφέρει έναν ολοκληρωμένο τρόπο χαρακτηρισμού των οργανωτικών πολιτισμών σε μια ποικιλία διαστάσεων.

Τέλος, καθώς οι ερευνητές έχουν διερευνήσει τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της εταιρικής απόδοσης, υπήρξε μια εξέλιξη στην κατανόηση της μορφής που μπορεί να πάρει αυτή η σχέση, κυμαινόμενη από μια απλή άμεση σχέση έως ενδεχόμενες σχέσεις που εξαρτώνται από τη σταθερή στρατηγική και τις περιβαλλοντικές συνθήκες (Christensen & Gordon, 1999;

Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2007; Sørensen, 2002). Ωστόσο, παρά την έντονη διαίσθηση ότι η οργανωτική κουλτούρα θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την εταιρική αποτελεσματικότητα, τα εμπειρικά αποτελέσματα παραμένουν διαφορούμενα.

4.2 Παράγοντες που επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα

Ο Edgar Schein επεσήμανε ότι η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται επειδή κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει τις ακόλουθες δύο προκλήσεις:

(α) Επίλυση του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει.

(β) Δημιουργία και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Επομένως, ο πολιτισμός περιλαμβάνει όλες τις κοινές έννοιες της κοινωνικής ή οργανωτικής πραγματικότητας και τονίζει τις καθολικές αξίες, τους σαφείς και σιωπηρούς κανόνες και τον ορισμό της επιθυμητής συμπεριφοράς. Η κουλτούρα φέρει τη συμβολική δύναμη των αξιών και των προσδοκιών που μοιράζονται τα μέλη της εταιρείας. Η δυναμική τους αλληλεπίδραση με τη συμπεριφορά συμβάλλει στη σταθερότητα του συστήματος και τη συλλογική ταυτότητα..

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Schein (2004), κοινές λέξεις για τον πολιτισμό τονίζουν τις κύριες πτυχές και έννοιες που ορισμένα πράγματα κοινοποιούνται ή διατηρούνται μυστικά. Όλες αυτές οι έννοιες σχετίζονται πολιτισμικά ή απεικονίζονται επειδή μελετούν τα στοιχεία που ομαδοποιούν τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τον ίδιο, αυτά τα χαρακτηριστικά στοιχεία είναι: α) δομική σταθερότητα, β) πολιτιστικό βάθος, γ) πολιτιστικό εύρος, και δ) σχηματισμός ή ολοκλήρωση (Schein, 2004).

A) Η δομική σταθερότητα:

Πολιτισμός – Κουλτούρα σημαίνει το επίπεδο διαρθρωτικής σταθερότητας των μελών της ομάδας, δηλαδή όχι μόνο για κοινή χρήση, αλλά και για να γίνει ένα σταθερό σημείο αναφοράς για τον καθορισμό της οργάνωσης. Μόλις πραγματοποιηθεί η ταυτότητα της ομαδικής ταυτότητας, η πολιτισμική δυναμική θα

σταθεροποιηθεί και είναι δύσκολο να την σπάσει. Θα διατηρηθεί ακόμη και αν αποχωρήσουν ορισμένα μέλη του οργανισμού. Η κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει επειδή τα μέλη της ομάδας εκτιμούν τη σταθερότητα.

B) Το βάθος:

Ο πολιτισμός – κουλτούρα είναι το βαθύτερο μέρος μιας ομάδας, συνήθως το ασυνείδητο, οπότε η ορατότητα και η ορατότητα του πολιτισμού είναι φτωχή σε σύγκριση με άλλα μέρη. Όσο πιο βαθιά ενσωματώνεται με τον οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη σταθερότητα μπορεί να επιτύχει.

Γ) Το εύρος:

Το τρίτο χαρακτηριστικό αυτής της κουλτούρας είναι ότι, μόλις αναπτυχθεί, θα καλύψει τη λειτουργία ολόκληρης της ομάδας. Από τον αρχικό στόχο του οργανισμού έως τα διάφορα περιβάλλοντα και τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού, είναι κυρίαρχο και επηρεάζει όλες τις πτυχές του οργανισμού.

Δ) Η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση:

Το τέταρτο χαρακτηριστικό που υπάρχει κάτω από την πολιτιστική ιδέα και διασφαλίζει περαιτέρω τη σταθερότητα είναι η διαμόρφωση των στοιχείων και των βαθύτερων συνδέσεών τους. Ο πολιτισμός συνδέει την εργασιακή ατμόσφαιρα, τις αξίες του οργανισμού και τις συμπεριφορές των μελών του και τις διαμορφώνει σε ένα σύνολο. Αυτή η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση απορρέει τελικά από τις ανθρώπινες ανάγκες, δηλαδή να κάνουμε το περιβάλλον μας όσο το δυνατόν πιο λογικό και με λιγότερα προβλήματα.

Από την άποψη της προσωπικότητας, η πολιτιστική προσέγγιση αναφέρεται στο γεγονός ότι η ισχυρή προσωπικότητα ενός ατόμου παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ή τη διατήρηση του πολιτισμού σε οποιονδήποτε οργανισμό. Πολλοί άνθρωποι αποτελούν πρότυπα λόγω της προσωπικότητάς τους, επηρεάζουν πράγματα και καταστάσεις και προωθούν καλύτερα τις αξίες της οργανωτικής κουλτούρας. (Cameron & Quinn, 1999).

Στις επιχειρήσεις, η κουλτούρα εξυπηρετεί ως μέθοδος οργάνωσης των λειτουργιών τους (Louis 1980; Rentsch 1990; Schein 2004). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο που προκύπτει από τις πεποιθήσεις των μελών και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Schneider, 1987; Trice and Beyer, 1993), που περιέχει κοινές αξίες, αμοιβαίες αντιλήψεις, πρότυπα πεποιθήσεων και προσδοκίες συμπεριφοράς (Rousseau 1990) που συνδέουν τα άτομα σε έναν οργανισμό (Schein 2004). Οι πεποιθήσεις που μεταδίδονται μέσω του οργανισμού και διδάσκονται σε νέα μέλη είναι αυτές που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές με την πάροδο του χρόνου και έτσι γίνονται μέρος της κοινής ιστορίας του οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο πολιτισμός – οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας ολοκληρωμένος μηχανισμός που καθοδηγεί την οργανωσιακή συμπεριφορά.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία πιστεύεται ότι σχετίζονται πολύ με τις πτυχές της οργανωτικής ζωής, επειδή εξυπηρετούν παρόμοιες λειτουργίες (Schein, 2004), λειτουργούν με παρόμοιους τρόπους (Hanges et al, 2000) και έχουν αμοιβαίες επιρροές μεταξύ τους (Schein, 2004; Schneider, 1987 Trice and Beyer, 1993). Επιπλέον, οι ηγέτες του ανώτερου κλιμακίου πιστεύεται ότι ασκούν πρωταρχική επιρροή στη δημιουργία και την ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας (Bennis and Nanus, 1985; Davis, 1984; Kotter and Heskitt, 1992; Schein, 2004; Schneider, 1987; Selznick, 1957; Trice and Beyer, 1993).

Για παράδειγμα, ο Miller και οι συνάδελφοί του (1986, 1982) βρήκαν σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας ηγέτη και δεικτών των δομικών χαρακτηριστικών της εταιρείας τους (π.χ. κεντρική αδειοδότηση, τυποποίηση κ.λπ.). Ομοίως, οι Tsui et al. (2006) διαπίστωσαν ότι οι συμπεριφορές που συμβάλουν στην καλή επίδοση του διευθύνοντος συμβούλου (π.χ. όραμα, ορατότητα) και στη δημιουργία θεσμών (π.χ. αυτό που προσέχουν, ανάθεση) οδηγούν στη θέσπιση οργανωτικών διαδικασιών και δομικών χαρακτηριστικών που ενισχύουν τις οργανωσιακές κουλτούρες.

Έτσι, το περιεχόμενο της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν σχηματίζεται τυχαία, αλλά διαμορφώνεται μέσω των βασικών στρατηγικών και επιχειρησιακών αποφάσεων του διευθύνοντος συμβούλου, οι οποίες με τη σειρά τους αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά του CEO. Αυτές οι αποφάσεις αποτελούν τη βάση για τις κοινές αξίες και παραδοχές που γίνονται η κουλτούρα του οργανισμού.

Επομένως, υπάρχει σχέση σύνδεσης μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του Διευθύνοντος Συμβούλου και των πολιτισμών που εμφανίζονται στους αντίστοιχους οργανισμούς τους. Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των ηγετών είναι πιθανό να είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών για την κατανόηση των δεσμών μεταξύ του CEO και της κουλτούρας των εταιρειών τους.

Τα προσωπικά γνωρίσματα αναφέρονται σε μακροπρόθεσμες, σταθερές διαθέσεις που σχετίζονται με την τάση συμπεριφοράς με συγκεκριμένο τρόπο (McCrae και Costa, 1996) και καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου σε μια δεδομένη κατάσταση (Cattell, 1943).

Στο μοντέλο πέντε παραγόντων ή το μοντέλο Big Five, που αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, έχει γίνει αναγνωρισμένη ταξινόμηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Mount and Barrick, 1995). Ο Goldberg (1990) πρότεινε ότι σχεδόν όλα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να ταξινομηθούν ως ένα από τα πέντε χαρακτηριστικά. Τα πέντε χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν συγκαταβατικότητα, ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, νευρωτισμό και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (Costa and McCrae, 1992; Goldberg, 1990). Επιπλέον, τα πέντε μεγάλα μοντέλα έχουν αποδειχθεί ανθεκτικά σε καταστάσεις και πολιτισμούς (Barrick και Mount, 1991) και είναι σταθερά με την πάροδο του χρόνου (Judge et al, 1999). Τέλος, οι Judge and Cable (1997) διαπίστωσαν ότι πολλά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας Big Five σχετίζονται άμεσα με την επιλογή του κατάλληλου CEO ώστε να ταιριάζει με την οργανωτική κουλτούρα που θέλουν οι υπεύθυνοι της εταιρίας.

Εκτός από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι προσωπικές αξίες αφορούν ένα άλλο σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών του CEO και είναι πιθανό να ενσωματωθούν στην κουλτούρα των οργανισμών που οδηγούν. Επιπλέον, οι αξίες θεωρείται ότι κατευθύνουν πιο βαθιά ατομικές διαφορές όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας (McClelland, 1985) και παρακινούν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου (Locke, 1991).

Το επιχείρημα που έχει προταθεί μέχρι στιγμής είναι ότι η προσωπικότητα ενός ηγέτη εκδηλώνεται στις στάσεις και τις συμπεριφορές του και αυτές, με τη σειρά τους, διαμορφώνουν πολιτιστικούς κανόνες και προσδοκίες.

Παρόλο που δεν υπάρχει καμία προσδοκία ότι η προσωπικότητα ενός CEO θα επηρεάσει άμεσα την απόδοση της επιχείρησης, τα πρότυπα συμπεριφοράς τους (που

εκφράζονται μέσω των ερωτήσεων που θέτουν, των επιλογών τους, των ανταμοιβών, των ατόμων που προσλαμβάνουν, το που επιλέγουν να δώσουν την προσοχή τους κ.λπ.) είναι πιθανό να διαμορφώσουν τη κουλτούρα της εταιρείας (π.χ. κανόνες σχετικά με το τι προσέχουν οι άνθρωποι, ποιες συμπεριφορές θεωρούνται σημαντικές) μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικής μάθησης.

Έτσι, αναμένουμε ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του Διευθύνοντος Συμβούλου, εκφρασμένα σε όρους του Big Five, μπορεί να σχετίζονται με συγκεκριμένους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα, με τη σειρά της, μπορεί να σχετίζεται με την απόδοση της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

5.1 Ως προς την επιλογή του κατάλληλου CEO

Από πλευρά επιλογής διευθύνοντος συμβούλου, τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να υπολογίζουν την προσωπικότητα ως τον παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τη δυνητική αποτελεσματικότητα ενός στελέχους ως το πρόσωπο της εταιρείας. Σίγουρα, τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να αποδίδουν μεγάλη αξία στην ευσυνειδησία, και μάλλον είναι αυτονόητο ότι πρέπει να αποφεύγουν τα ιδιαίτερα νευρωτικά άτομα όταν επιλέγουν νέο CEO. Αλλά είναι επίσης σημαντικό να δοθεί προσοχή στους εξωστρεφείς υποψηφίους. Στην έρευνα για την ηγεσία, είναι απολύτως αποδεδειγμένο ότι οι εξωστρεφείς τείνουν να προωθούνται σε υψηλότερα επίπεδα στον οργανισμό πιο συχνά και πιο γρήγορα από τους εσωστρεφείς. Οι πιο εξωστρεφείς CEOs μπορεί στην πραγματικότητα να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί στη διαχείριση του κινδύνου και στη δημιουργία αξίας από τους πιο εσωστρεφείς ομολόγους τους. Έτσι, κατά την επιλογή ενός νέου διευθύνοντα συμβούλου, τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει επίσης να είναι προσεκτικά για τον προσδιορισμό της πιθανής αποτελεσματικότητας ενός υποψηφίου με βάση τις εξωστρεφείς τάσεις του.

5.2 Ως προς τη στρατηγική της εταιρείας

Η προσωπικότητα του διευθύνοντος συμβούλου έχει άμεση σχέση με τη στρατηγική ευελιξία της εταιρείας. Η στρατηγική επιλογή διαμορφώνεται και αναλύεται από τον CEO και οι στρατηγικές επιλογές του ενισχύουν ή αναστέλλουν τη στρατηγική ευελιξία. Ο παράγοντας της προσωπικότητας δεν εξηγεί τα πάντα, αλλά επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διευθύνοντες σύμβουλοι αποκτούν πληροφορίες και σε ποιες πληροφορίες επιλέγουν να δώσουν προσοχή ή επιλέγουν να αγνοήσουν. Επίσης η προσωπικότητα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ερμηνεία της πληροφορίας αλλά και στον τρόπο που την αντιλαμβάνονται.

Οι πτυχές της προσωπικότητας που είχαν θετική επίδραση στη στρατηγική ευελιξία ήταν η δεκτικότητα στην εμπειρία, η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα και η συγκαταβατικότητα. Το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που δείχνει να παρουσιάζει αρνητική επίδραση στη στρατηγική ευελιξία ήταν η ευσυνειδησία.

Για την ενίσχυση της στρατηγικής ευελιξίας και, κατά συνέπεια, της σταθερής απόδοσης, οι διευθύνοντες σύμβουλοι πρέπει να υιοθετήσουν μια προσωπικότητα όπου θα είναι δεκτική σε νέες εμπειρίες και που θα πρέπει να αποφεύγουν τις λεπτομέρειες και το status quo στη λήψη αποφάσεων.

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι θα μπορούσαν να στρατολογήσουν άτομα που κατέχουν αυτά τα χαρακτηριστικά για τις κορυφαίες ομάδες διαχείρισης τους και θα μπορούσαν να τους δώσουν εξέχοντες ρόλους σε συγκεκριμένους στρατηγικούς τομείς.

Η ευσυνειδησία αντικατοπτρίζει την αξιοπιστία και τον προσανατολισμό του ατόμου στην εκπλήρωση στόχων. Οι ευσυνείδητοι είναι εκείνοι που επιτυγχάνουν σε ότι αναλάβουν και έχουν πάντα το αίσθημα της ευθύνης να επιλύσουν άμεσα τις καταστάσεις που προκύπτουν.

Η αρνητική πλευρά, ωστόσο, των υψηλά ευσυνείδητων ατόμων είναι ότι μπορεί να περιορίσουν αισθητά την καινοτομία που τους χαρακτηρίζει και τη δημιουργικότητά τους, παράγοντες που είναι απαραίτητοι και συμβάλουν ώστε οι εταιρείες να παραμένουν στρατηγικά ευέλικτες. Ακολουθώντας τη δομή αυτή, οι εταιρείες δεν προλαβαίνουν τις εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές που μπορεί να έχει ένα εταιρικό περιβάλλον Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση να χάνει τις εξελίξεις και έτσι να δημιουργείται αβεβαιότητα.

Τέλος, ο σύγχρονος CEO θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ετερόκλιτο περιβάλλον συνεργασίας που θα αποτελείται από διαφορετικές απόψεις και οπτικές. Θα πρέπει να διατηρήσει την εταιρεία ευέλικτη για να επιβιώσει και οι πιο ευέλικτες εταιρείες έχουν ετερογένεια, και όχι ομοιογένεια, στις κορυφαίες ομάδες διαχείρισης (Burkus, 2010).

5.3 Ως προς την απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει φανερώσει ότι ορισμένοι επιχειρηματίες έχουν εστιάσει στην προσπάθεια της προβολής και της προσωπικής ανάπτυξης με απώτερο σκοπό την αύξηση των κερδών τους, ενώ άλλοι εστιάζουν σε έναν πιο προληπτικό σχεδιασμό διοίκησης προκειμένου να μειώσουν ή και να μηδενίσουν την ανησυχία και να αποφύγουν απώλειες στην επιχείρησή τους. Βάση αυτού συμπεραίνουμε ότι οι διαφορετικές αυτές ιδιοσυγκρασίες των ατόμων επηρεάζουν διαφορετικά την απόδοση των εταιρειών.

Μελέτες έδειξαν ότι διευθύνοντες σύμβουλοι που εστίαζαν στην προώθηση (ανάπτυξη), είχαν άμεση συνάρτηση με την απόδοση των **μικρομεσαίων επιχειρήσεων** (MME) και συγκεκριμένα συσχετίστηκαν θετικά με την εταιρική απόδοση. Από την άλλη, διευθύνοντες σύμβουλοι με κυρίαρχη τάση την αποφυγή των οικονομικών ζημιών συσχετίστηκαν αρνητικά με την απόδοση των MME. Η παρατήρηση αυτή διέφερε μεταξύ των βιομηχανιών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις των οποίων ο αριθμός προσωπικού είναι κάτω από ορισμένα όρια. Συγκεκριμένα, η ευρωπαϊκή ένωση ορίζει τις μικρές επιχειρήσεις ως μία ανεξάρτητη οντότητα που απασχολεί λιγότερα από 50 άτομα, ενώ μεσαίου μεγέθους τις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα. Το τελευταίο διάστημα μια ακόμα μεταβλητή προστέθηκε στην προσπάθεια ορισμού του μεγέθους των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών των μεσαίων επιχειρήσεων δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ, οι μικρές επιχειρήσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν τα 10 εκατομμύρια ευρώ ενώ οι μικροεπιχειρήσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Η συντομογραφία (SME - MME) χρησιμοποιείται από διεθνείς οργανισμούς όπως η παγκόσμια τράπεζα, η Ευρωπαϊκή Ένωση, τα Ηνωμένα Έθνη και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ) (OECD, 2005; European Commission, 2021).

Η εστίαση στην ανάπτυξη είχε σημαντικό θετικό αποτέλεσμα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς υψηλής τεχνολογίας ενώ το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα σε εκείνες με χαμηλή τεχνολογία. Σημαντικός, επίσης, παράγοντας ήταν και το πόσο καινοτόμες ήταν οι βιομηχανίες δραστηριοποίησης .

Υπάρχουν πολλά σημαντικά αποτελέσματα και επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων. Η μελέτη αποκάλυψε ότι το θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση μιας προσωπικότητας που εστιάζει στην ανάπτυξη εξαρτάται από το βιομηχανικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες και είναι ισχυρότερο για τις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας.

Τα αποτελέσματα στην απόδοση της καινοτομίας, της ανάληψης κινδύνων και της προληπτικότητας διαφέρουν μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε βιομηχανίες υψηλής και χαμηλής τεχνολογίας και συνεπώς οι ΜΜΕ πρέπει να τις διαχειρίζονται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο βρίσκονται. Η καινοτομία παρατηρήθηκε να έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δρουν στην βιομηχανία της τεχνολογίας. Για το λόγο αυτό, πρέπει αυτές οι επιχειρήσεις που βαίνουν στα χαμηλά επίπεδα του κλάδου, να επενδύσουν σε καινοτομίες για να ωφεληθούν. (Entrepreneurship Ecosystem Insights, 2018)

5.4 Ως προς την τιμή της μετοχής της εταιρείας

Οι CEOs αντιπροσωπεύουν το πρόσωπο των εταιρειών τους. Αν και μπορεί κανείς να αναμένει ότι αυτός ο δημόσιος ρόλος θα μετριάσει αυτό που κάνουν και λένε οι CEOs, υπάρχουν πολλά παραδείγματα ευρέως γνωστών CEOs που συμπεριφέρονται εκκεντρικά στο κοινό. Πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι φαίνεται ότι δεν ενδιαφέρονται για τη διαχείριση της εξωτερικής τους εικόνας. Παράγοντας πολύ σημαντικός καθώς φαίνεται πως επηρεάζει την αξία των εταιρειών που διαχειρίζονται.

Συγκεκριμένα, η αγορά αντιδρά στην προσωπικότητα των CEOs και αυτό γιατί το πως παρουσιάζεται το πρόσωπο της εταιρείας προς τα έξω ή το πώς αλληλοεπιδρά με τα μέσα ενημέρωσης ή με τους αναλυτές μετοχών, επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις των επενδυτών για την εταιρεία και επομένως και για την αξία της. Διαπιστώθηκε επίσης ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που παρατηρούνται από τους διευθύνοντες συμβούλους έχουν σημαντικές συνέπειες για την αστάθεια των μετοχών των εταιρειών τους (δηλαδή τον κίνδυνο) και τις αποδόσεις των μετόχων.

Παρά τη λογική που επικρατεί στην επιχειρηματική κοινότητα ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι «αυθεντικοί», η πραγματικότητα δείχνει ότι είναι πολύ σημαντική η διαχείριση της εικόνας τους αλλά και στο τι εντυπώσεις θα αφήσουν. Έως κάποιο βαθμό, η εκκεντρικότητα των διευθυνόντων συμβούλων μπορεί να είναι μια πτυχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός τους, αλλά επικοινωνιακά λάθη και μη σωστή διαχείριση της εικόνας τους μπορεί να αποδειχθεί πλήγμα για την εταιρεία και κατ' επέκταση για την αξία της μετοχής της.

Στην περίπτωση του Elon Musk, ο οποίος έχει δηλώσει δημόσια ότι είναι παρορμητικός, η εταιρεία του Tesla έχει βιώσει υψηλή αστάθεια τα τελευταία χρόνια. Για ένα χρονικό διάστημα η TESLA σημείωνε αρνητικά αποτελέσματα και δεν κατάφερνε να αποδώσει κέρδη για τους μετόχους της. Παρόλο που αυτές οι τάσεις πιθανότατα προκύπτουν από ένα συνδυασμό παραγόντων (εσωτερικών και εξωτερικών), θα μπορούσε κάποιος να θεωρήσει τη δημόσια εικόνα του Musk ως παράδειγμα για το πως η «αυθεντικότητα» μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εταιρεία. Για το λόγο αυτό τα διοικητικά συμβούλια των εταιριών θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι CEO που επιλέγουν, θα είναι σε θέση να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για την βελτίωση της εξωτερικής τους εικόνας. (Harvard Business Review, 2019)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ CEO

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στον ορισμό της προσωπικότητας και των ατομικών χαρακτηριστικών και αναλύσαμε τα 5 μεγάλα χαρακτηριστικά που καθορίζουν έναν CEO και συνήθως είναι έμφυτα και πολλές φορές σταθερά. Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να αναλυθούν περισσότερα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν έναν ικανό CEO καθώς και δεξιότητες που μπορούν να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της ζωής του.

6.1 Χαρακτηριστικά

Βασικός παράγοντας που καθορίζει έναν άνθρωπο και είναι αντίστοιχη έννοια με την προσωπικότητα είναι η έννοια «**χαρακτηριστικό**». Το χαρακτηριστικό περιγράφει τάσεις και ικανότητες που διέπουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Επίσης, γνωρίζοντας το χαρακτηριστικό κάποιος, είναι σε θέση να ξέρει τι να αναμένει από κάποιο άτομο.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τους CEOs, μελέτες έχουν παρουσιάσει μια μεγάλη ποικιλία χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τους διευθύνοντες σύμβουλους που επιδιώκουν υψηλή παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός πετυχημένου CEO είναι:

- Ευφυΐα
- Αυτοπεποίθηση
- Αποφασιστικότητα – Πρωτοβουλία
- Ακεραιότητα – Αξιοπιστία
- Κοινωνικότητα
- Επιρροή
- Κοινωνικοοικονομικό κυρός
- Ηθικότητα

Η Russell Reynolds συνεργάστηκε με τη Hogan Valuations για το "Inside the Mind of the Chief Executive Officer" και ανακάλυψε ότι οι CEOs έχουν ένα μοναδικό ψυχολογικό προφίλ σε σύγκριση με το μέσο στέλεχος μιας επιχείρησης. Παρακάτω είναι μερικά χαρακτηριστικά που βρήκαν ότι οι ανώτεροι CEOs πρέπει να κατέχουν και να προσπαθούν να διατηρούν (BlueSteps, 2020).

- **Θάρρος, πάθος και ένταση:** Ένας καλός διευθύνων σύμβουλος είναι σχεδιασμένος για αλλαγή και αποτελεσματική δράση. Οι κορυφαίοι ηγέτες πάντα κοιτάζουν προς το μέλλον, θέτουν φιλόδοξους στόχους και συχνά βασίζονται στη διαίσθησή τους. Οι CEOs αναλαμβάνουν πρωτοβουλία, αξιοποιούν ευκαιρίες και είναι πιο πιθανό να αναλάβουν υψηλού επιπέδου κινδύνους από τα άλλα εκτελεστικά στελέχη. Η ένταση και το πάθος τους για ανάπτυξη τους καθιστά χαρισματικούς ανθρώπους.
- **Ανθεκτικότητα & κίνητρο:** Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι η ανάληψη κινδύνων και οι αλλαγές μεγάλης κλίμακας μπορούν να οδηγήσουν σε ραγδαία ανάπτυξη ή αντίθετα μπορεί να αποτύχουν δραματικά. Ένα βασικό γνώρισμα των καλών CEOs είναι η ικανότητα ανάκαμψης και προώθησης. Ένας σπουδαίος διευθύνων σύμβουλος είναι ανοιχτός στη μάθηση, δέχεται και μαθαίνει από τα λάθη του και εργάζεται σκληρά για να μετατρέψει τυχόν απρόβλεπτες καταστάσεις σε θετικά αποτελέσματα.
- **Υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη:** Οι διευθύνοντες σύμβουλοι επιτυχημένων εταιρειών γνωρίζουν ότι ένα βασικό μέρος της επιτυχίας αποδίδεται στη συνεργασία. Οι μεγάλοι ηγέτες πιστεύουν ακράδαντα στη δημιουργία ενός δικτύου και γνωρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό είναι η δημιουργία αμοιβαία επωφελομένων σχέσεων. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι δεν είναι πάντα εξωστρεφείς, αλλά μπορούν εύκολα να διαβάσουν τα συναισθήματα των ανθρώπων και είναι γενικά ζεστοί, εύκολοι να προσεγγιστούν, αξιόπιστοι και ενθαρρυντικοί. Η κατοχή ισχυρής λεκτικής ικανότητας και αντίληψης καθώς και η δυνατότητα επιχειρηματολογίας σε κρίσιμα δρώμενα φαίνεται να κάνει έναν CEO, έναν καλύτερο ηγέτη.

- **Ταπεινότητα:** Οι διευθύνοντες σύμβουλοι θα πρέπει να παραμένουν ταπεινοί και μετριοπαθείς σχετικά με τα προσόντα τους. Ένας σπουδαίος ηγέτης πρέπει να εργάζεται με συνέπεια για να δώσει το παράδειγμα στους επόμενους μεγάλους ηγέτες. Πρέπει πάντα να λειτουργεί χωρίς αλαζονεία και υπεροψία, να σέβεται τις γνώμες της ομάδας και να δίνει ευκαιρίες.

Επίσης, από μια άλλη έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας Navalent που δημοσιοποιήθηκε στο Harvard Business Review, βρέθηκαν και άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας διευθύνων σύμβουλος για να γίνει πραγματικά σπουδαίος ηγέτης (Inc.,2020):

- ✓ **Να έχει επικοινωνιακές ικανότητες:** Η επικοινωνία είναι το κλειδί σε οποιοδήποτε περιβάλλον και ως υπεύθυνος, ένας CEO πρέπει να μάθει πως να επικοινωνεί αποτελεσματικά για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας όπου η οικειότητα και η αυτοπεποίθηση θα είναι ο βασικός κορμός του. Από το κίνητρο της ομάδας του έως την έγκαιρη ολοκλήρωση έργων, ο CEO πρέπει να είναι σε θέση να γνωστοποιεί τι χρειάζονται, από ποιον, πότε το χρειάζονται και πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα. Σύμφωνα με τη μελέτη της Navalent, τα στελέχη που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, χρησιμοποιούν ένα ξεκάθαρο και ισορροπημένο τρόπο επικοινωνίας. Αφοσιώνονται στις ομάδες τους, χρησιμοποιούν πάντα σύντομη, άμεση και εύκολα κατανοητή γλώσσα με τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα και είναι καλοί ακροατές, που προσφέρουν καθοδήγηση και υποστήριξη.
- ✓ **Να μαθαίνει από το παρελθόν:** Ένας διευθύνων σύμβουλος επιβάλλεται να μαθαίνει από προηγούμενες εμπειρίες και να παίρνει, μέσα από αυτές, μαθήματα για το μέλλον. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι είναι πάνω απ' όλα άνθρωποι. Θα κάνουν λάθη αλλά είναι σημαντικό να μην επιτρέψουν να συμβούν ξανά. Για παράδειγμα, εάν ένας CEO δεν είχε ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κρίσεων τότε προέκυπτε μια κατάσταση, δε θα ήταν σε θέση να μάθει τι χρειάζεται να κάνει σε μια μελλοντική αναφορά και να δημιουργήσει ένα σχέδιο βάσει του τι πήγε στραβά την πρώτη φορά.

- ✓ **Να είναι καλός ακροατής:** Τα ανώτερα στελέχη διακρίνονται από τη συνέπεια με την οποία ακούνε και επεξεργάζονται τις ιδέες και τις απόψεις άλλων. Ενσωματώνουν άλλες απόψεις στα σχέδιά τους για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων. Ένας καλός διευθύνων σύμβουλος πρέπει να έχει την ικανότητα να ακούει προσεκτικά. Δεν θα είναι κάθε ιδέα του καλή και δεν θα δίνει πάντα τις σωστές κατευθύνσεις, για το λόγο αυτό το να μπορεί να ακούσει και να ενστερνιστεί τις ιδέες αξιόπιστων ατόμων και της ομάδας, οδηγεί την εταιρεία στο να έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι πετυχημένη και ενημερωμένη.
- ✓ **Να είναι πρόθυμος να αναλάβει υπολογισμένα ρίσκα:** Οι μεγάλες, και μερικές φορές, απρόβλεπτες ευκαιρίες προέρχονται συχνά αναλαμβάνοντας ρίσκα. Η ανάληψη κινδύνων δείχνει αυτοπεποίθηση και βοηθά τον CEO να εξελιχθεί ως ηγέτης της επιχείρησης. Συχνά, οι αποφάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο, ανοίγουν νέους δρόμους και ορίζοντες. Διευθύνοντες σύμβουλοι, επίσης, που δέχονται να παίρνουν ρίσκα, ξεπερνούν τον φόβο της αποτυχίας.
- ✓ **Να διστάζουν να τους άλλους:** Ένα από τα μεγαλύτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ένας διευθύνων σύμβουλος είναι η ικανότητα να «διαβάξει» τους συνομιλητές του και να προσαρμόζει τον τρόπο που τους διαχειρίζεται ανάλογα. Ειδικά σε ότι έχει να κάνει με την εσωτερική επικοινωνία σε μια εταιρεία, ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις ανάγκες της ομάδας του.
- ✓ **Να καθοδηγεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό:** Ως επικεφαλής μιας εταιρείας, ο CEO δημιουργεί ένα υγιές και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας. Προετοιμάζει την επόμενη γενιά της εταιρείας και δίνει στους υφιστάμενούς του τα εργαλεία που χρειάζονται αλλά και τα κίνητρα για να αποδώσουν πιο εποικοδομητικά.
- ✓ **Να σκέφτεται «έξω από το κουτί» (Thinking outside the box):** Είναι προφανές το γεγονός ότι η αγορά αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Οι ίδιες δοκιμασμένες μέθοδοι δεν μπορούν να λειτουργούν πάντοτε γιατί αλλάζουν οι

τάσεις της αγοράς. Είναι σημαντικό λοιπόν, ένας CEO να σκέφτεται «έξω από το κουτί» γιατί μερικές φορές υπάρχουν και άλλοι καλύτεροι τρόποι για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που έχει θέσει.

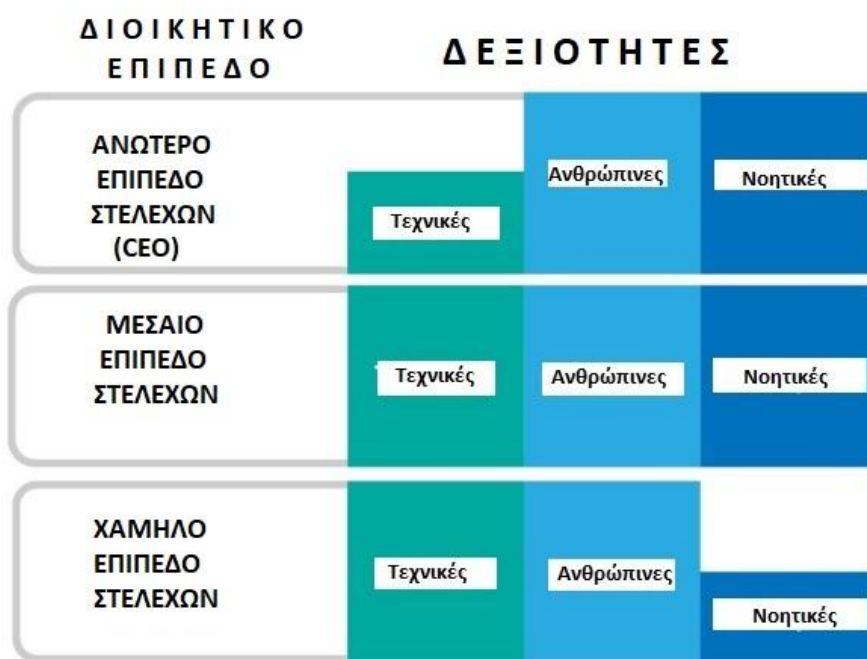
- ✓ **Να είναι ηθικός:** Οι διευθύνοντες σύμβουλοι καθώς έχουν μεγαλύτερη δύναμη και επιρροή προς τους υφισταμένους τους, έχουν ευθύνη να τους αντιμετωπίζουν με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Πρέπει να είναι προσεχτικοί στο πως η ηγεσία τους, επηρεάζει τις ζωές των άλλων και κυρίως να σέβονται τα άτομα της ομάδας στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

6.2 Δεξιότητες

Σύμφωνα με τη «θεωρία του σπουδαίου ανθρώπου» οι ηγέτες γεννιούνται. Αυτή η θεωρία, ωστόσο, έχει αντικατασταθεί σήμερα με την άποψη ότι η ηγεσία δεν είναι απαραίτητα κληρονομικό χάρισμα. Αυτό συνέβη διότι μελέτες απέδειξαν πως άτομα που είχαν το κληρονομικό χάρισμα τελικά δεν αποδείχτηκαν άξιοι ηγέτες. Με το πέρασμα των χρόνων, δηλαδή αποδείχτηκε ότι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι μεν έμφυτα αλλά συγχρόνως μεταβάλλονται, εξελίσσονται και είναι αναγκαίο να προσαρμόζονται στις καταστάσεις και το χρόνο. Με λίγα λόγια, επικράτησε η άποψη ότι κάποια επίκτητα χαρακτηριστικά διευκολύνουν έναν άνθρωπο να διοικήσει σωστά άλλα δεν είναι αυτά που τον κάνουν αυτόματα ηγέτη.

Παρόλο που η προσωπικότητα παίζει ένα αναπόσπαστο ρόλο στην ηγεσία, η προσέγγιση των δεξιοτήτων κρίνονται αναγκαίες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων επιχειρηματικών προκλήσεων.

Ο Katz το 1974, εισήγαγε την άποψή του σχετικά με τρεις βασικές δεξιότητες (**Three-Skill Approach**), οι οποίες έχουν προσωπικό χαρακτήρα. Πίστευε πως οι δεξιότητες εξελίσσονται και επιτυγχάνονται στη διάρκεια της ζωής ενώ τα χαρακτηριστικά αποτελούν κάτι το προσωπικό, κάτι που προϋπάρχει και είναι έμφυτο.



Σχήμα 6.2: τρεις βασικές δεξιότητες (Three-Skill Approach) του Katz.

Πηγή: <https://www.futurelearn.com/courses/fundamentals-of-leadership-theory/0/steps/56184>

6.2.1 Τεχνικές δεξιότητες

Οι **τεχνικές δεξιότητες** (technical skills) αφορούν τις γνώσεις και την εξειδίκευση που ένα άτομο αναπτύσσει πάνω σε ένα συγκεκριμένο τύπο εργασίας. Η γνώση αυτή του επιτρέπει να γνωρίζει αλλά και να αναπτύξει τις απαραίτητες διαδικασίες αλλά και εργαλεία προκειμένου να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στην εργασία του. Οι τεχνικές δεξιότητες αναπτύσσονται σε ανθρώπους που πραγματοποιούν κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο ή τεχνική και συνήθως ασχολούνται μόνο με την συγκεκριμένη εργασία. Για το λόγο αυτό είναι χρήσιμες για το επίπεδο διοίκησης που βρίσκεται χαμηλά στην ιεραρχία οργάνωσης και σύμφωνα με τον Katz δεν αποτελούν απαραίτητες δεξιότητες για έναν CEO αφού

οι διευθύνοντες σύμβουλοι συνήθως απευθύνονται σε εξειδικευμένους υπαλλήλους για τεχνικά ζητήματα.

6.2.2 Ανθρώπινες δεξιότητες

Οι **ανθρώπινες δεξιότητες** (human skills) σχετίζονται με τη δυνατότητα του ανθρώπου να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους. Αναφέρονται στην ικανότητα του διοικητικού στελέχους να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα εποικοδομητικά και να επηρεάζει τη συμπεριφορά του προκειμένου να επιτύχουν μαζί τους σκοπούς που έχει θέσει η εταιρεία.

Τα άτομα που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες, είναι σε θέση να επικοινωνούν, να εμπνέουν, να ενθαρρύνουν, να παρακινούν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους, να επιλύουν τις συγκρούσεις και να δημιουργούν καλές συναδελφικές σχέσεις που απαιτούνται για αποτελεσματική συνεργασία.

Όπως δήλωσε ο Katz, οι CEOs που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες δημιουργούν κατάλληλο κλίμα στην εργασία τους ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να νιώθουν άνετα να εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους και να συμμετέχουν στη στρατηγική της εταιρείας. Εν συντομία, τα διοικητικά στελέχη με ανθρώπινες δεξιότητες προσαρμόζουν τις απόψεις τους, στις απόψεις των άλλων.

Όσον αφορά τη χρησιμότητα που κατέχουν στο διοικητικό επίπεδο των στελεχών στις επιχειρήσεις, παρατηρείτε ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι απαραίτητες για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, συμπεριλαμβανομένων και των διευθύνων συμβούλων. Η σπουδαιότητά τους, ωστόσο, καθιστά σαφές πως αρετές όπως η επικοινωνία και η συνεργασία είναι αναγκαίες για όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτως επαγγέλματος και θέσης στην βαθμίδα της διοίκησης.

6.2.3 Νοητικές δεξιότητες

Οι **νοητικές δεξιότητες** (conceptual skills) δηλώνουν την δεινότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως σύνολο που αποτελείται από μέρη συνδεδεμένα

μεταξύ τους. Δηλαδή, σχετίζονται με την ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος ότι αλλάζοντας διάφορες λειτουργίες σε έναν οργανισμό, επηρεάζονται και άλλες λειτουργίες παράλληλα.

Ο CEO που κατέχει νοητικές δεξιότητες μπορεί να αντιλαμβάνεται καταστάσεις και προβλήματα, να τα αξιολογεί, να τα συγκρίνει, να τα ιεραρχεί, και να τα επιλύει. Είναι ικανός στο να εκφράζει τους στόχους της εταιρείας και να δημιουργεί όραμα και στρατηγικό σχεδιασμό. Διευθύνοντες σύμβουλοι με αυξημένες νοητικές δεξιότητες θεωρούνται ικανοί να προβούν σε καινοτομίες και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Συνεπώς, τα άτομα (διευθυντές) που βρίσκονται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο της διοίκησης χρειάζονται περισσότερο τις νοητικές δεξιότητες. Εξίσου σημαντικές είναι και για τα μεσαία στελέχη και όσο προχωρά η διοίκηση σε πιο χαμηλά επίπεδα, οι δεξιότητες αυτές μετατρέπονται σε πιο χαμηλής χρησιμότητας.

Συνοπτικά, είναι σημαντικό για τους διευθύνοντες συμβούλους να κατέχουν και τις τρεις δεξιότητες με λιγότερο ίσως σημαντική την τεχνική. Οι διαφορές τους είναι ότι οι τεχνικές έχουν να κάνουν με πράγματα, οι ανθρώπινες έχουν να κάνουν με ανθρώπους και οι νοητικές έχουν να κάνουν με την επιχειρηματική σκέψη. Συμπεραίνουμε δηλαδή ότι CEOs χωρίς νοητικές και ανθρώπινες δεξιότητες δεν θεωρούνται πετυχημένοι για το λόγο αυτό πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή, από το διοικητικό συμβούλιο κάθε εταιρείας, στην επιλογή και πρόσληψη του.

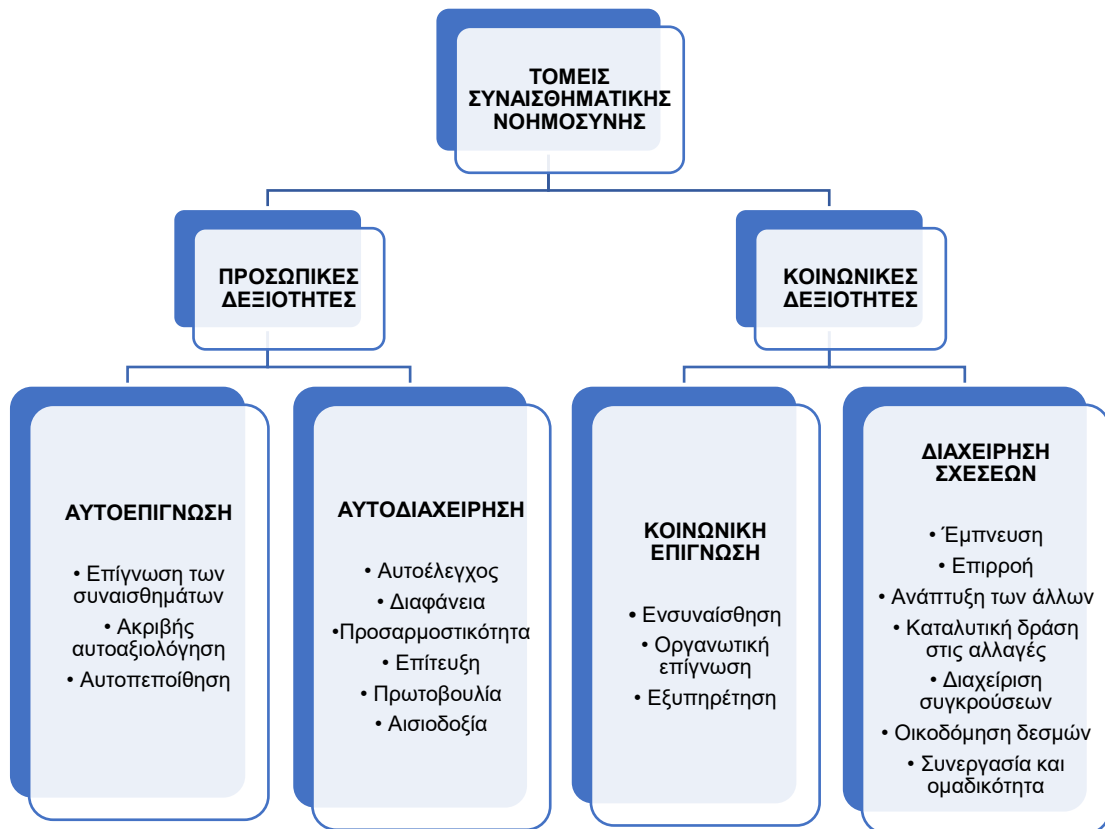
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Η **συναισθηματική νοημοσύνη** (emotional intelligence) στην εργασία, αναφέρεται στην ικανότητα ενός στελέχους να εκμεταλλεύεται τα συναισθήματα και τις γνωστικές του δεξιότητες και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά με αυτά στους υπολοίπους.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και η επίδρασή της στην προσωπικότητα του ηγέτη, πρωτοαναφέρθηκε πριν περίπου 25 χρόνια και αναλύθηκε κυρίως από τον ψυχολόγο και επιστημονικό συγγραφέα D. Goleman.

Στο βιβλίο του «Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών» αναλύει τους τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίοι χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις **προσωπικές** και **κοινωνικές** δεξιότητες. Κάθε μια από αυτές περιλαμβάνουν, με τη σειρά τους, τις εξής επιμέρους δεξιότητες που παρουσιάζονται στον παρακάτω σχήμα (Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A., 2002).

Οι προσωπικές δεξιότητες (αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) σχετίζονται με τον εαυτό μας ενώ οι κοινωνικές δεξιότητες (κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) σχετίζονται με τις σχέσεις μας με τους άλλους. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι έμφυτες αλλά αποκτούνται στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου και είναι αποτέλεσμα μάθησης.



Σχήμα 7: Τομείς συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman.

7.1 Προσωπικές δεξιότητες

7.1.1 Αυτοεπίγνωση

Αυτοεπίγνωση ονομάζεται η ακριβής γνώση που έχει το άτομο για τον εαυτό του, τα συναισθήματά του, τις αρετές, τις δυνατότητές του και η προδιάθεση που έχει για μια συμπεριφορά.

Οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία είναι:

- Επίγνωση των συναισθημάτων
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- Αυτοπεποίθηση

Ένας διευθύνων σύμβουλος με αυτοεπίγνωση μπορεί να αναγνωρίσει έγκαιρα αρνητικά συναισθήματα που βιώνει και να τα χειριστεί προς όφελος του, αντί να τα

αφήσει να καταστρέψουν την εικόνα του. Για παράδειγμα, αν αντιληφθεί αντιπάθεια για έναν συνάδελφο ή αμηχανία με έναν πελάτη ή νευρικότητα σε ένα meeting ή ανταγωνισμό με κάποιον όμοιό του, θα θέσει τους κατάλληλους μηχανισμούς αυτοελέγχου ώστε να μη φανούν τα αληθινά του συναισθήματα στους άλλους.

Οι CEOs που διαθέτουν υψηλή αυτοεπίγνωση χαρακτηρίζονται επίσης ως ρεαλιστές και όχι ως αφελώς αισιόδοξοι. Κατανοούν τις αρχές και τους στόχους της εταιρείας και γνωρίζουν πως να την κατευθύνουν σωστά. Δεν αντιδρούν παρορμητικά και επιδιώκουν να απομονώνονται ώστε να παίρνουν αποφάσεις με την ησυχία τους και να βρίσκουν την βέλτιστη λύση στα προβλήματα που δημιουργούνται στην εταιρεία.

Επιπλέον, κύρια ικανότητα για έναν ηγέτη αποτελεί η **διαίσθηση**, η οποία προκύπτει με φυσικό τρόπο όταν υπάρχει αυτοεπίγνωση. Ένας αποτελεσματικός διευθύνων σύμβουλος είναι σε θέση να εφαρμόσει τη σοφία που έχει διδαχθεί από τη ζωή, τις εργασιακές εμπειρίες και από τα λάθη που έχει κάνει και να τη συνδυάσει με τις πληροφορίες και δεδομένα που κατέχει από τους αναλυτές που συνεργάζεται και από εξειδικευμένους τεχνικούς, για να πάρει σημαντικές αποφάσεις και να αντιμετωπίσει τα διλήμματα που προκύπτουν στον οργανισμό. Η διαίσθηση, ωστόσο, τείνει να αυξάνεται κατά τη διάρκεια της καριέρας ενός πετυχημένου CEO, ακόμα κι αν η ικανότητά του να μαθαίνει νέες τεχνικές δεξιότητες έχει την τάση να μειώνεται.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που συνδέεται με την αυτοεπίγνωση είναι η ικανότητα ενός ατόμου να είναι σίγουρο για τις δυνατότητές του και να νιώθει **αυτοπεποίθηση** πως οι επιλογές του είναι κατάλληλες και σωστές. Η αυτοπεποίθηση που κατέχει ο διευθύνων σύμβουλος, περιλαμβάνει ένα αίσθημα αυτοεκτίμησης και προσφέρει την πεποίθηση ότι είναι ξεχωριστός. Επίσης, του δίνει το αίσθημα να σκέφτεται θετικά και να μπορεί να παίρνει ελεγχόμενα ρίσκα χωρίς να φοβάται την αποτυχία. Ξέρει, με λίγα λόγια, τα δυνατά του σημεία και είναι σε θέση να αξιολογεί σωστά τα συναισθήματά του καθώς και την επίδραση τους στη λήψη αποφάσεων.

7.1.2 Αυτοδιαχείριση

Η **αυτοδιαχείριση** και ο διευθύνων σύμβουλος είναι άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες διότι αυτοδιαχειρίζομαι σημαίνει διευθύνω μια εταιρεία ή έναν οργανισμό. Αποτελεί

τη δεύτερη μεγάλη κατηγορία των προσωπικών δεξιοτήτων και ονομάζεται η ικανότητα του CEO να έχει επίγνωση των συναισθημάτων του και να τα **ελέγχει**, με αποτέλεσμα να συμπεριφέρεται εποικοδομητικά και να συμβάλλει έτσι θετικά στην βέλτιστη απόδοση τόσο του ίδιου όσο και της εταιρείας.

Οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία είναι:

- Αυτοέλεγχος
- Διαφάνεια
- Προσαρμοστικότητα
- Επίτευξη
- Πρωτοβουλία
- Αισιοδοξία

Ένας διευθύνων σύμβουλος με αυτοέλεγχο, έχει την ικανότητα να αποφεύγει αρνητικά συναισθήματα και ξεσπάσματα. Στην περίπτωση που δεν μπορέσει να ελέγξει τα συναισθήματά του, θα τον κυριεύσουν και θα τον αποσυντονίσουν από τον στόχο του. Το γεγονός αυτό, ωστόσο, δεν αποτελεί μειονέκτημα όταν αναφερόμαστε σε θετικά συναισθήματα όπως το θάρρος, η ψυχραιμία, η αποφασιστικότητα κ.τ.λ. Αντίθετα, CEOs που αγχώνονται, έχουν νεύρα ή σπέρνουν τον πανικό, αποσυντονίζονται από το στόχο τους και δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα στην ομάδα με αποτέλεσμα να χάνει το ρυθμό της και την αποδοτικότητά της.

Εκτός από τον **αυτοέλεγχο** της ψυχικής του κατάστασης, ο διευθύνων σύμβουλος, έχει καθήκον να εξισορροπεί τις παρορμήσεις του και να παραμένει **ψύχραιμος** ακόμα και μετά από έντονη πίεση. Όσοι είναι νευρικοί, δυσκολεύονται να αντιληφθούν τα συναισθήματα των άλλων. Επιτρέποντας την ήρεμη αντιμετώπιση των πραγμάτων, δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και αξιοπιστίας. Αυτοί οι CEOs χαρακτηρίζονται από **ακεραιότητα** και **διαφάνεια** επειδή είναι άξιοι εμπιστοσύνης ότι θα πράξουν όσα έχουν υποσχεθεί και δεν υποκρίνονται κάτι που δεν είναι. Τα στελέχη αυτά ενεργούν με ηθικό τρόπο, τηρούν ένα σύνολο αρχών και αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεων τους. Παραδέχονται τα λάθη που κάνουν και εκφράζουν ανοιχτά τα συναισθήματά τους.

Επιπλέον, το στέλεχος που έχει αυτοέλεγχο στα συναισθήματά του, είναι ευέλικτο να προσαρμόζεται στις συνθήκες που μεταβάλλονται και χειρίζεται πιο αποτελεσματικά

τις αιφνίδιες αλλαγές. Χαρακτηρίζεται δηλαδή από **προσαρμοστικότητα**, αρετή που τον βοηθά να ξεπερνά τα εμπόδια που δημιουργούνται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ειδικά σε περιόδους κρίσεων και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Διευθύνοντες σύμβουλοι που επιμένουν ενάντια στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, χαρακτηρίζονται επίσης ως **δυναμικοί, αποφασιστικοί, επίμονοι**, ανοιχτοί σε νέες προκλήσεις και πρόθυμοι **αναλάβουν πρωτοβουλίες** χωρίς να φοβούνται την ευθύνη.

Τέλος, η αυτοδιαχείριση περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η **επίτευξη** και η **αισιοδοξία**. Με τον όρο επίτευξη εννοούμε το εσωτερικό κίνητρο που έχει ένα διευθυντικό στέλεχος προκειμένου να φτάσει στόχους που έχει θέσει ο ίδιος για την επιτυχία και τη βέλτιστη απόδοση της εταιρείας. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων τους, εργάζονται σκληρά και φημίζονται για το πάθος και την υπερβολική ενέργεια που καταναλώνουν προκειμένου να πετύχουν αυτό που προσδοκούν. Παράλληλα, ένας αισιόδοξος CEO, βλέπει τη θετική πλευρά των καταστάσεων και προσπερνά, χωρίς να απογοητεύεται, τα εμπόδια που συναντά.

7.2 Κοινωνικές δεξιότητες

7.2.1 Κοινωνική επίγνωση

Η **κοινωνική επίγνωση** αφορά την ικανότητα αντίληψης της πραγματικότητας ως προς τα συναισθήματα των άλλων.

Οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία είναι:

- Ενσυναίσθηση
- Οργανωτική επίγνωση
- Εξυπηρέτηση

Ένας άξιος διευθύνων σύμβουλος χρειάζεται την κοινωνική επίγνωση προκειμένου να αναγνωρίσει με ακρίβεια τα συναισθήματα των συνομιλητών του, να τα αφουγκραστεί ώστε να κατανοήσει τη συμπεριφορά και τα κίνητρα τους και να βρει τον κατάλληλο τρόπο να τους προσεγγίσει για να πετύχει το σκοπό του. Η διαδικασία αυτή ορίζεται αλλιώς με τον όρο **ενσυναίσθηση**.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί τη μία δεξιότητα του συναισθηματικά ευφυούς διευθύνοντα συμβούλου. Η άλλη δεξιότητα αφορά την **οργανωτική επίγνωση**, η οποία είναι η ετοιμότητα του να αντιλαμβάνεται τα τρέχοντα ζητήματα, τις στρατηγικές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Στόχος του είναι να εκπέμπει θετικά συναισθήματα με σκοπό να κινητοποιεί τους ανθρώπους.

Η κοινωνική επίγνωση δεν προϋποθέτει ότι ο διευθύνων σύμβουλος είναι αναγκασμένος να ασπάζεται τα συναισθήματα των άλλων και να κάνει οτιδήποτε για να τους ικανοποιήσει. Προϋποθέτει όμως την προσεκτική εξέταση της ψυχικής κατάστασης τους και τη λήψη τέτοιων αποφάσεων που θα τους οδηγήσει σε ένα ευγενικό και εποικοδομητικό διάλογο, αποφεύγοντας έτσι να δημιουργηθεί αποσυντονισμός και άλλες καταστροφικές συνέπειες για τον οργανισμό. Παρατηρείται δηλαδή, ότι η κοινωνική επίγνωση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την **επίτευξη αρμονίας**. Όταν ο CEO είναι συντονισμένος με αυτό που νιώθουν οι υπόλοιποι, είναι σε θέση να επιλέξει τη κατάλληλη στρατηγική που θα ακολουθήσει προκειμένου να κατακτήσει το στόχο του.

Ο CEO με ενσυναίσθηση είναι, επίσης, εξαιρετικός στην **εξυπηρέτηση** τόσο των πελατών όσο και των υφιστάμενων του. Έχει την ικανότητα αναγνώρισης και κάλυψης των αναγκών τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εποικοδομητικές συνεργασίες με πελάτες και παράλληλα συνεταιριστικές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Η ανάγκη του αυτή, να αναζητά ευχάριστες κοινωνικές σχέσεις, τον χαρακτηρίζει και ως **ευγενικό, διπλωματικό και φιλικό** διότι δείχνει ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων και ενδιαφέρον για την ευημερία τους.

7.2.2 Διαχείριση σχέσεων

Η δεύτερη κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη είναι η **ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών του σχέσεων**. Η ικανότητα αυτή προϋποθέτει έναν συνδυασμό των τριών παραπάνω δεξιοτήτων: της αυτοεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε διευθύνων σύμβουλος είναι σημαντικό να γνωρίζει και να ελέγχει τα συναισθήματά του αλλά και να τα συντονίζει με αυτά των άλλων,

επιδιώκοντας έτσι μια παραγωγική και ωφέλιμη αλληλεπίδραση μαζί τους. Η διαχείριση σχέσεων συνεπώς, είναι η μεταχείριση των συναισθημάτων των άλλων.

Οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία είναι:

- Έμπνευση
- Επιρροή
- Ανάπτυξη των άλλων
- Καταλυτική δράση στις αλλαγές
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Οικοδόμηση δεσμών
- Συνεργασία και ομαδικότητα

Ο CEO που διαχειρίζεται εποικοδομητικά τις δημόσιες σχέσεις του χαρακτηρίζεται ως αυθεντικός και ειλικρινής. Κατά συνέπεια, έχει την ικανότητα να επικοινωνεί άμεσα με τους υφιστάμενούς του και να χειρίζεται αποτελεσματικά τις **συγκρούσεις** που δημιουργούνται στην εταιρία. Επιλύει τις υπάρχουσες διαφωνίες προωθώντας τον διάλογο και προτείνοντας λύσεις που θα εκτονώσουν την ένταση αλλά έχει την ικανότητα να προβλέπει και πιθανές εστίες συγκρούσεων. Αν αυτός, ωστόσο, αποφασίσει να χειριστεί με δόλιο τρόπο τους συνεργάτες του, θα χάσει την εμπιστοσύνη τους και δεν θα μπορέσει να επιτύχει την επίλυση διαφωνιών και ως εκ τούτου να επιφέρει εσωτερική αρμονία και ισορροπία.

Σε αυτήν την κατηγορία, επίσης, περιέχονται κύριες δεξιότητες για ένα διευθύνοντα σύμβουλο όπως η **έμπνευση**, η **επιρροή** και η **συνεργατικότητα**. Για να θεωρηθεί κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης είναι απαραίτητο να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς ένα προδιαγεγραμμένο όραμα. Με το χαρακτήρα του, πρέπει να επηρεάζει τους άλλους, να τους παρακινεί θετικά, να υποστηρίζει τις **ανάγκες τους για ανάπτυξη ή αλλαγή** και να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους πειθούς που θα εφαρμόζονται με ειλικρινή και όχι χειριστικό τρόπο. Επιπλέον, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, με την παγκοσμιοποίηση και την συνεχώς αυξανόμενη εφαρμογή του μοντέλου **εργασίας σε ομάδες**, η ικανότητα της **συνεργασίας** είναι επιτακτική για έναν διευθύνοντα σύμβουλο. Με γνώμονα τους παράγοντες αυτούς, ο CEO επιτυγχάνει να δημιουργήσει μια ομάδα με φιλικό και συνεργατικό κλίμα, η οποία έχει κοινό όραμα, σέβεται τις απόψεις του άλλου, παραμερίζει το προσωπικό συμφέρον και αποφεύγει τους άσκοπους ανταγωνισμούς.

Επιπλέον, ένας διευθύνων σύμβουλος με κοινωνικές δεξιότητες στοχεύει στην **οικοδόμηση δεσμών** και συγκεκριμένα σε ένα ευρύτερο δίκτυο εποικοδομητικών συνεργασιών που θα μπορέσουν να τον βοηθήσουν σε καίρια ζητήματα της επιχείρησης, της οποίας είναι χειριστής. Η διαδικασία αυτή δικτύωσης ονομάζεται αλλιώς και *networking*. Για παράδειγμα, ένας CEO μπορεί, μέσω του κοινωνικού δικτύου που έχει, να δημιουργήσει τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και της αγοράς με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη εύρεση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης η δημιουργία ενός δικτύου κοινωνικών σχέσεων, τον βοηθά να ανταλλάξει ιδέες και συμβουλές με αυθεντίες του επαγγέλματος, να αποφύγει λάθη και να πετύχει μια πιο αποδοτική διαχείριση του χρόνου.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω του *networking*, ο διευθύνων σύμβουλος είναι σε θέση να λάβει σημαντικές πληροφορίες που αφορούν το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον της χώρας της οποίας δρα η επιχείρηση. Ακόμα, μέσω των κοινωνικών εκδηλώσεων που παραβρίσκεται, καταφέρνει να ενημερωθεί άμεσα για τις νέες εταιρίες, ιδέες, καινοτομίες και προϊόντα που είναι έτοιμα για διάθεση στην αγορά. Έτσι μαθαίνει για τον ανταγωνισμό αλλά κυρίως προετοιμάζει το έδαφος για νέες συνεργασίες και πιθανές εξαγορές μικρότερων εταιριών που θα επιφέρουν αξία στην εταιρεία. Στην ουσία, το *networking*, εμπλουτίζει τον CEO με τις κατάλληλες πληροφορίες για να εκτελέσει τη *swot analysis* και να διαπιστωθεί αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της ανταγωνιστικής της θέσης, ελαχιστοποίησης των αδυναμιών της, περιθώρια διεκδίκησης ευκαιριών και αντιμετώπισης απειλών.

Τέλος, οι θετικές δημόσιες σχέσεις δημιουργούν μια καλή εντύπωση για τον CEO και την εταιρία ενώ παράλληλα αναπτύσσεται και η μέθοδος προώθησης «από στόμα σε στόμα» που είναι πάντα πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, ακόμα και αν δεν αποτελεί τη βασική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί.

7.3 Η συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχία ενός CEO

Έρευνες που έχουν γίνει προσπάθησαν να αποδείξουν κατά πόσο οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με την επιτυχία ενός CEO. Ωστόσο, δεν κατέληξαν όλες στο ίδιο συμπέρασμα. Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν μεν ότι οι δεξιότητες αυτές αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό εφόδιο για έναν διευθύνων

σύμβουλο που στοχεύει να είναι και ένας αποτελεσματικός ηγέτης αλλά στην πραγματικότητα ελάχιστοι που κατέχουν αυτή τη θέση στην ιεραρχία διαθέτουν πλήρης συναισθηματική ευφυΐα. Παρακάτω αναφέρονται σύντομα τα συμπεράσματα κάποιων από αυτών των ερευνών.

Ο Goleman (1998) ήταν από τους πρώτους που απέδειξε τη σημασία που έχει ο **δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας (EQ)** για ένα κορυφαίο στέλεχος. Αρχικά, μελέτησε το ρόλο που διαδραματίζει ο EQ στην απόδοση του ηγέτη και μετέπειτα το 2001 εστίασε στην συσχέτιση του με συγκεκριμένες δεξιότητες όπως το κίνητρο και το ενσυναίσθημα.

Η έρευνα είχε ως στόχο να εντοπίσει ποιες είναι οι κορυφαίες δεξιότητες που θα οδηγήσουν ένα στέλεχος στην ανέλιξή του. Ανάμεσα στις δεξιότητες που μελετήθηκαν ήταν οι γνωστικές, οι τεχνικές και οι συναισθηματικές, με τα αποτελέσματα να βγαίνουν με 67% υπέρ των συναισθηματικών.

Σύμφωνα με τον Goleman, κάθε μια από τις δεξιότητες που αναφέρθηκαν αποτελούν προσόν για οποιοδήποτε ηγετικό στέλεχος, παρ' όλο που έχει αποδειχθεί ότι δεν έχουν υπάρξει ηγέτες που να διαθέτουν όλες τις δεξιότητες και των τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εν τούτοις, διαπιστώθηκε ότι πετυχημένοι ηγέτες διαθέτουν τουλάχιστον μια δεξιότητα από την κάθε κατηγορία.

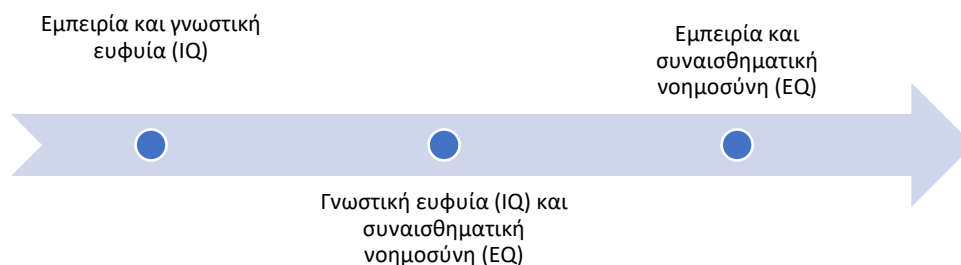
Την ίδια περίοδο, ο Williams (1994), σε έρευνά του με δείγμα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, επαλήθευσε την άποψη ότι τα στελέχη που διέθεταν συναισθηματική ευφυΐα, είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις. Στα ίδια συμπεράσματα, επίσης, κατέληξε και ο McClelland το 1998, που σε έρευνά του με δείγμα διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας, διαπίστωσε πως η διαφορά των διευθυντών που κατείχαν περισσότερες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν περίπου 15% με 20% σε σχέση με αυτούς που κατείχαν λιγότερες. Ομοίως, οι Bennis και Chen, έδειξαν ότι η επιτυχία των ηγετών βασίζεται κατά 85% - 90% στην συναισθηματική νοημοσύνη (Connell & Travaglionne, 2004).

Το 2001 ο Fernandez-Araoz έθεσε στην ερευνητική κοινότητα τα αποτελέσματα της έρευνας του ως προς τους παράγοντες που κάνουν ένα ανώτατο διευθυντικό στέλεχος να πετύχει. Σε δείγμα 515 στελεχών της ανώτατης διοίκησης, όπως CEO, γενικούς διευθυντές και πρόεδρους, εντόπισε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές επιδείκνυαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά

χαρακτηριστικά: την **εμπειρία**, τη **γνωστική ευφυΐα (IQ)** και τη **συναισθηματική νοημοσύνη (EQ)**. Στα ευρήματά του επισήμανε, ωστόσο, ότι η αποτυχημένη διοίκηση έχει άμεση σχέση με την έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, αφού οι γνώσεις και η εμπειρία είναι κάτι δεδομένο σε τέτοιες θέσεις.

Συγκεκριμένα, παρουσίασε τους πιο ισχυρούς συνδυασμούς των χαρακτηριστικών (εμπειρία, IQ και EQ) που οδηγούν σε πετυχημένα στελέχη. Παρακάτω αναφέρονται αυτοί οι συνδυασμοί από τον πιο αδύναμο έως τον πιο πετυχημένο:

- Ο πιο αδύναμος συνδυασμός είναι αυτός της μεγάλης εμπειρίας με υψηλό IQ, που όπως φαίνεται δεν προσφέρει πολύ στην επιτυχία της εταιρείας.
- Ο δεύτερος πιο πετυχημένος συνδυασμός είναι αυτός του υψηλού EQ και IQ, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ενώ, πρώτος, ως προς την επιτυχία, έρχεται ο συνδυασμός της μεγάλης εμπειρίας με υψηλό EQ, διότι ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.



Σχήμα 7.3: Συνδυασμοί των χαρακτηριστικών (εμπειρία, IQ και EQ) που οδηγούν σε πετυχημένα στελέχη σύμφωνα με τον Fernandez-Araoz (2001) .

Επίσης, στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζονται τα στυλ ηγεσίας εμπλουτισμένα στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, προσδιορίζοντας τις ικανότητες που απαιτούνται για την άσκησή τους.

	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ		Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης
Αυταρχικός	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση	" Κάνε αυτό που σου λέω "	Οδηγήστε για να πετύχετε, πρωτοβουλία, αυτοέλεγχο
Οραματιστής	Κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα	" Ελάτε μαζί μου. "	Αυτοπεποίθηση, συμπάθεια, αλλαγή καταλύτη
Συνεργάτης	Δημιουργεί αρμονία και χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς	" Οι άνθρωποι έρχονται πρώτοι. "	Εμπάθεια, οικοδόμηση σχέσεων, επικοινωνία
Δημοκρατικός	Σφυρηλατεί συναίνεση αν και συμμετοχή	" Τι νομίζετε; "	Συνεργασία, ηγεσία ομάδας, επικοινωνία
Εκείνος που ορίζει τον ρυθμό	Ορίζει υψηλά πρότυπα	" Κάνε όπως κάνω τώρα "	Ευσυνείδηση, προσπάθεια επίτευξης, πρωτοβουλία
Συμβουλάτορας	Αναπτύσσει ανθρώπους για το μέλλον	" Δοκιμάστε αυτό "	Ανάπτυξη άλλων, ενσυναίσθηση, αυτογνωσία

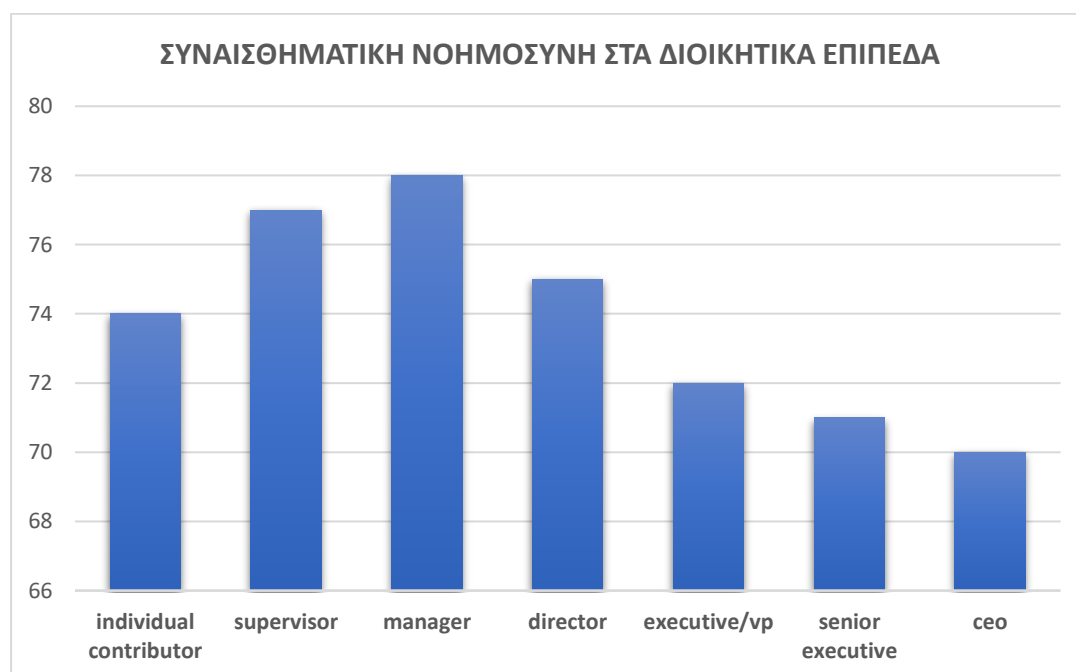
Σχήμα 7.3.1: Στυλ ηγεσίας και αντίστοιχες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνη
Πηγή: Raed H. Charafeddine, Emotional Intelligence in Family Business (2017)

Αργότερα το 2003, οι Bradberry και Greaves θέλησαν να κάνουν μια πιο αναλυτική έρευνα που θα τονίζει τις διαφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης στα διαφορετικά διοικητικά επίπεδα του οργανισμού. Αφού μέτρησαν τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) σε μισό εκατομμύριο ανώτερα στελέχη (συμπεριλαμβανομένων CEOs, διευθυντών και προϊσταμένων) σε διάφορες βιομηχανίες, απέδειξαν ότι όσο κινούμαστε από τη βάση της ιεραρχίας προς τα πάνω τόσο ο δείκτης EQ ανεβαίνει μαζί με τη θέση.

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη (προϊστάμενοι, μάνατζερ) ξεχώρισαν με τις υψηλότερες βαθμολογίες EQ σε σχέση με όλο το εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, παρατηρήθηκε απότομη πτωτική τάση στις βαθμολογίες των άλλων επιπέδων στη διοικητική ιεραρχία. Από τον τίτλο του διευθυντή και πάνω, ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας μειώνεται αισθητά, ενώ οι CEOs, κατά μέσο όρο, έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες EQ στο χώρο εργασίας.

Ωστόσο, βασικό συμπέρασμα αποτελεί η συσχέτιση που παρατηρήθηκε ως προς την απόδοση των στελεχών ανάλογα με το δείκτη συναισθηματικής τους ευφυΐας. Διαπιστώθηκε δηλαδή οι διευθυντές και προϊστάμενοι, που είχαν την καλύτερη βαθμολογία ως προς τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, είχαν και τις καλύτερες επιδόσεις και θετική επίδραση στην οικονομική βάση των επιχειρήσεων.

Παρ' όλο που κάποιος θα νόμιζε πως όσο υψηλότερη είναι η θέση στην ιεραρχία, τόσο πιο βελτιωμένες είναι οι δεξιότητες των στελεχών, η μελέτη αυτή αποδεικνύει το ακριβώς αντίθετο. Πάρα πολλά στελέχη της ανώτερης διοίκησης προωθούνται και προάγονται λόγω των γνώσεων, της εμπειρίας τους ή της ευφυΐας τους (IQ), παρά για τις κοινωνικές τους ικανότητες και τον τρόπο που διαχειρίζονται τις σχέσεις τους και τα συναισθήματά τους με τους άλλους. Παρατηρείται ότι όταν φτάσουν στην ανώτερη θέση στην ιεραρχία, αφιερώνουν λιγότερο χρόνο στην επικοινωνία με τα κατώτερα στελέχη επειδή είναι απορροφημένοι ή επειδή οι ιδέες τους είναι πολύ προοδευτικές για να τις αποδεχτούν οι υφιστάμενοι τους. Η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, είναι μεγαλύτερη στα στελέχη αυτού του διοικητικού επιπέδου.



Σχήμα 7.3.2: Συναισθηματική νοημοσύνη στα διοικητικά επίπεδα (Bradberry, T., & Greaves, J., 2009).

Όπως προκύπτει δηλαδή από τις έρευνες που έγιναν τις τελευταίες δεκαετίες, οι οργανώσεις πρέπει να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρίες που επιδιώκουν καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, χρειάζεται να λάβουν σοβαρά υπόψιν τα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν τα στελέχη τους και ιδιαίτερα τους διευθύνοντες συμβούλους. Ένας συνδυασμός υψηλής συναισθηματικής ευφυΐας και εμπειρίας, μαζί με την ικανότητα του “σκέπτεσθαι”, οδηγούν με απόλυτη ακρίβεια στην ορθή επιλογή ενός διευθύνοντα συμβούλου που θα οδηγήσει την εταιρία στην επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η μεθοδολογία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ερευνητής αναπτύσσει ολόκληρο τον ερευνητικό του σχεδιασμό: πρέπει να είναι αρκετά προσεκτικός και αρκετά ανθεκτικός ώστε να αντέχει στην κριτική. Θα πρέπει να είναι λογικό, συστηματικό και συνεπές με τα ερευνητικά ερωτήματα. Θα πρέπει να εγγυάται έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα βάσει δεδομένων υψηλής ποιότητας. Η μεθοδολογία αγγίζει όλα τα στάδια της κοινωνικής έρευνας: από την τοποθέτηση των ερευνητικών ερωτημάτων, τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και την ερμηνεία των ευρημάτων / αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, ακόμη και πριν εξετάσει τυχόν μεθοδολογικά ζητήματα, ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για τον τύπο και το ποσό των πληροφοριών που θα πρέπει να συλλέξει για να απαντήσει στις ερωτήσεις της έρευνας. Έτσι, μετά την ολοκλήρωση των στόχων και των ερευνητικών ερωτημάτων, το πρώτο ερώτημα που πρέπει να τεθεί είναι: «Τι είδους πληροφορίες χρειάζομαι για να συλλέξω για να απαντήσω στις ερευνητικές μου ερωτήσεις;»

Για παράδειγμα, ένας ερευνητής που ερευνά το ποσοστό αλφαριθμητισμού μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων, μπορεί να πιστεύει ότι πρέπει να συλλέξει στατιστικά στοιχεία και αριθμούς σχετικά με τα ποσοστά γεννήσεων, τα ποσοστά εγγραφής στο σχολείο και τα ποσοστά αποφοίτησης του σχολείου. Αλλά τότε, ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει πώς θα συλλεχθούν όλες αυτές οι πληροφορίες (LeCompte & Preissle, 1993; Robson, 2002), δηλαδή το δεύτερο ερώτημα που πρέπει να τεθεί είναι: "Πώς θα συλλέξω αυτές τις πληροφορίες;"

Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει εάν πρέπει να πραγματοποιήσει αναζήτηση σε κυβερνητικές εκθέσεις και δημοσιεύσεις. Μπορεί να χρειαστεί να πραγματοποιήσει έρευνες ή να πάρει συνέντευξη από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Τέλος, η επόμενη ερώτηση που πρέπει να τεθεί (σε αυτό το στάδιο) είναι: «Είναι οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων μου λογικές και εφικτές; Δηλαδή, έχω τον χρόνο και τους πόρους για να πραγματοποιήσω αυτό το σχέδιο συλλογής δεδομένων εγκαίρως; "

Υποθέτοντας ότι ένας ερευνητής φτάσει στο σημείο όπου έχει συλλέξει ορισμένα δεδομένα, το επόμενο βήμα είναι να κάνει κάποια ανάλυση και μετά να ερμηνεύσει

τα αποτελέσματα, ωστόσο, αυτό το κομμάτι είναι πέρα από το πεδίο εφαρμογής αυτού του κεφαλαίου. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πώς πρέπει να συνδέονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι μέθοδοι μπορούν να βρεθούν στη σχετική βιβλιογραφία (Eisenhart & Howe, 1992; Pring, 2000).

Πριν από την παρουσίαση ορισμένων από τις ερευνητικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διερεύνηση κοινωνικών φαινομένων, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί πώς διαφορετικοί κοινωνικοί ερευνητές ερμηνεύουν τις έννοιες της «έγκυρης» και «αυστηρής» έρευνας. Υπάρχουν δύο κύριες σχολές σκέψης: η ποιοτική και η ποσοτική.

Αυτά τα δύο βασικά ερευνητικά παραδείγματα (όπως θα τα ονομάσουμε ως εκ τούτου), αντλούν τους ισχυρισμούς τους από διαφορετικές φιλοσοφικές αντιλήψεις για το πώς οι άνθρωποι αποκτούν επιστημονικές γνώσεις και τι συνιστά πολύτιμη και έγκυρη γνώση. Χωρίς να εμπλέκεται υπερβολική φιλοσοφία σε αυτό το κεφάλαιο, αρκεί να πούμε ότι το ποσοτικό ερευνητικό παράδειγμα βασίζεται στη χρήση «σκληρών δεδομένων» (δηλαδή αριθμοί, στατιστικά στοιχεία, γραφήματα) για την απάντηση ερωτήσεων μέσω της περιγραφής, της ποσοτικοποίησης και της μέτρησης των γεγονότων της ζωής.

Από την άλλη πλευρά, το ποιοτικό παράδειγμα υιοθετεί μια «πιο ήπια» προσέγγιση στον κόσμο μας: ο ποιοτικός ερευνητής προσπαθεί να απαντήσει στις ερωτήσεις του μέσα από λέξεις, εικόνες, συναισθήματα, γλώσσα του σώματος και ανθρώπινη δραστηριότητα. Όντας πιο πρακτική και συγκεκριμένη, η χρήση ποσοτικών μεθόδων μπορεί να περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο ή τηλεφωνικές έρευνες, πειράματα και δομημένες παρατηρήσεις. Αυτές οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων απαιτούνται όταν οι στόχοι και τα ερωτήματα της έρευνας είναι περιγραφικά και επεξηγηματικά. Στη συνέχεια, ο ερευνητής θα χρησιμοποιήσει στατιστικά στοιχεία για να αναλύσει τα δεδομένα και θα παρουσιάσει τα αποτελέσματα με τη μορφή στατιστικής ορολογίας, αριθμών και γραφημάτων.

Αφήνοντας στην άκρη, για μια στιγμή, το ποσοτικό παράδειγμα, οι ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι συνήθως δεν στοχεύουν στη δημιουργία κανόνων και «νόμων» για το πώς λειτουργούν τα πράγματα στον πραγματικό κόσμο. Ο στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι κυρίως να διερευνήσει πώς οι άνθρωποι αισθάνονται,

αντιδρούν και εμπλέκονται σε πραγματικά προβλήματα, λαμβάνοντας υπόψη την υποκειμενική ανθρώπινη φύση.

Η ποιοτική έρευνα δικαιολογεί τη μελέτη περιπτώσεων και όχι ένα μεγάλο δείγμα και τα δεδομένα έχουν τη μορφή λέξεων και εικόνων από συνεντεύξεις, έγγραφα και παρατηρήσεις. Η ανάλυση που ακολουθούν οι ποιοτικοί ερευνητές περιλαμβάνει την εξαγωγή θεμάτων ή γενικεύσεων από τα δεδομένα και την οργάνωση των δεδομένων με τρόπο που να παρουσιάζει μια συνεκτική, συνεπή εικόνα του φαινομένου που διερευνάται.

Είναι ποσοτικοί ερευνητές αυτοί οι οποίοι συνήθως στοχεύουν στη γενίκευση των ευρημάτων των μελετών τους στον πληθυσμό από τον οποίο επιλέγουν τα δείγματά τους. Οι ποιοτικοί ερευνητές στοχεύουν στη μελέτη λιγότερων περιπτώσεων. Έτσι, οι ποιοτικοί ερευνητές ακολουθούν κάποιες άλλες «μεθόδους δειγματοληψίας», τις οποίες θα εξετάσουμε αργότερα, αλλά για τους ποσοτικούς ερευνητές που ακολουθούν τη σωστή διαδικασία δειγματοληψίας είναι υψίστης σημασίας. Ένας ερευνητής δεν μπορεί να κάνει έγκυρες γενικεύσεις των ευρημάτων του στον πληθυσμό-στόχο, εκτός εάν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, δηλαδή εκτός εάν το δείγμα έχει τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά με τον πληθυσμό.

Η έρευνα που θα κάνουμε περιορίζεται γεωγραφικά στη περιοχή της Θεσσαλίας όπως επίσης και στο μέγεθος της εταιρείας (μικρομεσαίες επιχειρήσεις). Ως εκ τούτου, μελλοντική πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι η επίδραση της προσωπικότητας του CEO στην οργανωσιακή κουλτούρα των μεγάλων εταιριών τόσο της Ελλάδας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Μάλιστα στόχος της μελέτης θα ήταν να βρεθούν κοινί παράγοντες διακυβέρνησης και να αναδειχθούν επιτυχημένα μοντέλα που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και από μικρότερες εταιρείες.

Οι επιχειρήσεις που επελέγησαν αφορούν τον μικρομεσαίο κλάδο και έτυχαν επιδότησης από τα προγράμματα ΕΣΠΑ την προηγούμενη διετία. Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν η δυνατότητα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο μιας αναδιάρθρωσης της πολιτικής του management στις εταιρείες αυτές με ευθύνη των CEO επικεφαλής.

Επιλέχθηκαν οι εξής επιχειρήσεις:

ΑΑ	ΚΩΔ. ΠΡΑΞΗΣ / MIS	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΑΞΗΣ	ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΣ (Εταιρικό σχήμα) ΑΦΜ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ
1	5039506	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ [N6NT-0000267]	- 105480204	07/11/2017	20/06/2021
2	5039523	ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΒΟΛΟ [N6NT-0000486]	ΞΗΝΤΑΡΗΣ ΔΗΜΟΣ πατρ. ΑΓΓΕΛΟΣ - 107913789	07/11/2017	20/06/2021
3	5039524	ΕΞΟΧΙΚΕΣ ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ ΠΗΛΙΟΥ ΕΕ [N6NT-0004814]	ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ πατρ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ - 041773953	07/11/2017	20/06/2021
4	5039525	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ 4 ΚΛΕΙΔΙΩΝ ΣΤΟ ΧΟΡΕΥΤΟ ΠΗΛΙΟΥ [N6NT-0004514]	- 025391059	07/11/2017	20/06/2021
5	5039526	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΣΚΑΦΟΥΣ [N6NT-0005208]	ΖΑΡΑΓΚΟΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ πατρ. ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ - 034630061	07/11/2017	20/06/2021
6	5039527	ΕΦ.ΕΣ.ΑΙ ΓΙΩΤΣ Ν.Ε.Π.Α. [N6NT-0005313]	- 046540998	07/11/2017	20/06/2021
7	5039529	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΠΟΔΗΛΑΤΩΝ [N6NT-0005423]	- 117614078	07/11/2017	20/06/2021
8	5039531	Κατασκευή έξι (6) επιπλωμένων τουριστικών κατοικιών [N6NT-0005452]	- 046297619	07/11/2017	20/06/2021
9	5039532	Δημιουργία Εταιρείας Ενοικίασης Σκαφών Αναψυχής [N6NT-0005628]	- 134600373	07/11/2017	20/06/2021
10	5039533	ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΩΝ	- 126038843	07/11/2017	20/06/2021

Πίνακας 8.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις τουριστικού κλάδου που επιλέχθηκαν για την έρευνα

Οι επιχειρήσεις αυτές είναι **μικρομεσαίες** για τα ελληνικά δεδομένα και πολλές φορές ταυτίζεται ο CEO με τον μέτοχο ή τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Αφορούν διάφορες δραστηριότητες εντοπιζόμενες κυρίως στον **τουριστικό κλάδο**.








Η προσδοκία μας είναι να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τον ορισμό της οργανωτικής κουλτούρας που ανήκει ή υιοθετείται από μικρές και μεσαίες εταιρείες στην Ελλάδα, και να εντοπίσουμε την πιο αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα που επιλέγεται από το μεγαλύτερο ποσοστό στο δείγμα εταιρειών που εξετάστηκαν στο δεύτερο στάδιο . Ως εκ τούτου, η ποιοτική ερευνητική μέθοδος έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στη μελέτη των σχέσεων, των αξιών και των κανόνων των εργαζομένων του οργανισμού διαχείρισης, διότι παρέχει τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την επιστημονική και αποτελεσματική αναπαράσταση της πραγματικότητας.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Αυτές οι ερωτήσεις χαρακτηρίζονται από μια σαφή και λογική ακολουθία. Οι ερωτηθέντες πρέπει να επιλέξουν εάν τα δεδομένα της ερώτησης είναι έγκυρα για την επιχείρησή τους. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα βαθμολογίας Likert, η οποία είναι ένα εργαλείο για τη μέτρηση της έντασης των συναισθημάτων ή της στάσης απέναντι σε αυτό που αναφέρεται (Bell, 2005). Οι βαθμολογίες είναι σε αύξουσα σειρά, από το 1-κανένα έως το 7-απόλυτο.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα προσωπικά δεδομένα του ερωτώμενου, με στόχο την αναγνώριση των προσωπικών τους δεδομένων και τη διερεύνηση των δημογραφικών δεδομένων του ερωτώμενου. Το εργαλείο ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε στο διαδίκτυο χρησιμοποιώντας το survey monkey. Οι εταιρείες του δείγματος έλαβαν κλήσεις από ερευνητές, ενημερώθηκαν για τη μελέτη και ρωτήθηκαν αν θα ήθελαν να συμμετάσχουν.

Παρακάτω παρατίθεται το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε και στο παράρτημα είναι επισυναπλωμένο το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου.

Όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένα όπως έχει προαναφερθεί με την κλίμακα Likert βασισμένη σε επτά βαθμού ταξινόμησης και η κωδικοποίηση των δεδομένων για την εξαγωγή των τιμών του μέσου όρου (μ.ο.) έγινε ως εξής:

-  Καθόλου = 1
-  Πολύ Λίγο = 2
-  Λίγο = 3
-  Μέτρια = 4
-  Πολύ = 5
-  Πάρα πολύ = 6
-  Απόλυτα = 7

CEO και Οργανωσιακή Κουλτούρα

1. Αριθμός Εργαζομένων στην Επιχείρηση

- 1-10
- 10-30
- 30-50
- 50-100

2. Φύλο του CEO

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Ηλικία

- Έως 25
- Έως 35
- Έως 45
- >55

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης

- Βασική Εκπαίδευση
- Πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

5. Συνολική Προϋπηρεσία

- Έως 2 έτη
- Έως 5 έτη
- Έως 10 έτη
- Έως 20 έτη

6. Απασχόληση στην ίδια Θέση

- Έως 1 έτος
- Έως 5 έτη
- Έως 10 έτη
- Έως 20 έτη
- >20 έτη

7. Ποια τα στοιχεία τα οποία θεωρείτε πως αφορούν και σχετίζονται με το έργο σας στην επιχείρηση;

- Παρακίνηση εργαζομένων
- Σχέση επιχείρησης με την αγορά
- Αποτελεσματικότητα στη θέσπιση των στόχων της επιχείρησης
- Καινοτομία και ανάπτυξη νέων ιδεών

8. Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο στην θέση αυτή;

- Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- Ενημέρωση εργαζομένων σχετικά με τα τεκταινόμενα στην επιχείρηση

9. Πως αντιμετωπίζετε τη γνώση στην επιχείρηση;

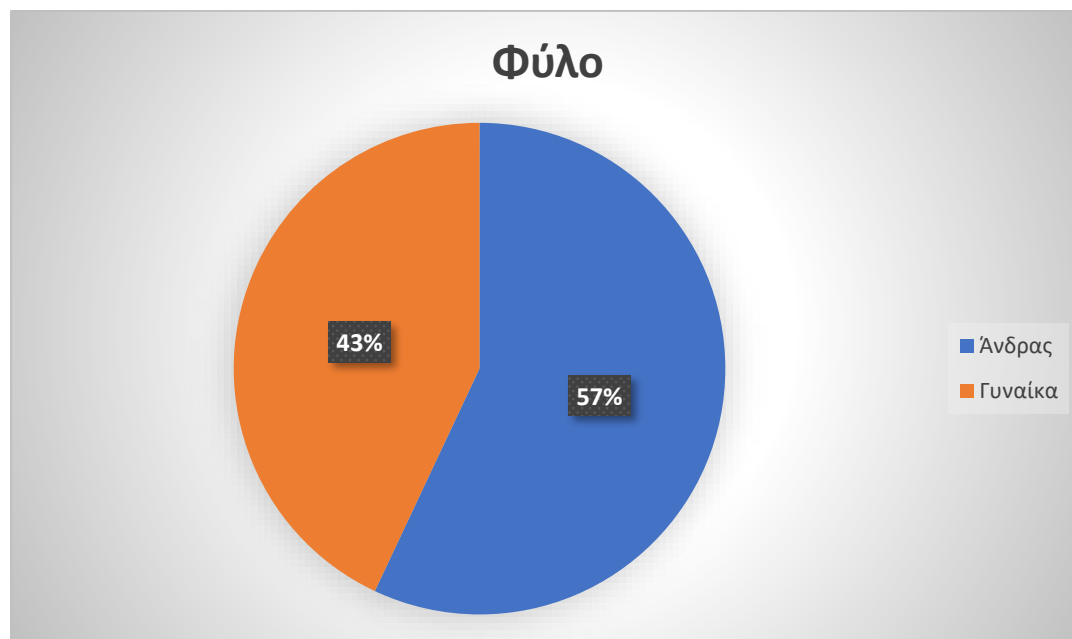
- Συμμετοχικά
- Αυταρχικά

10. Πως αντιλαμβάνεστε τη σχέση σας με τους shareholders του περιβάλλοντος της εταιρίας;

- Συνεργατικά με το Κράτος
- Συνεργατικά με τους Πελάτες
- Συνεργατικά με τους Προμηθευτές
- Αυταρχικά
- Αδιάφορα

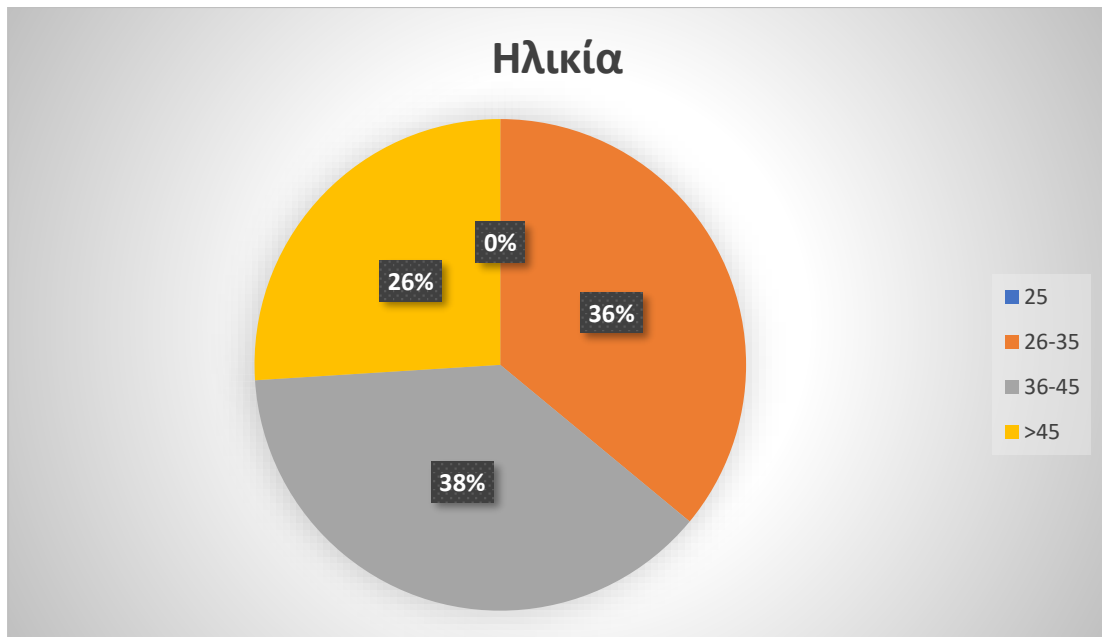
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην έρευνα το 43% όπου έλαβαν μέρος ήταν γυναίκες και το 57% ήταν άντρες. Στο παρακάτω σχήμα 9.1 μπορούμε να δούμε την κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.



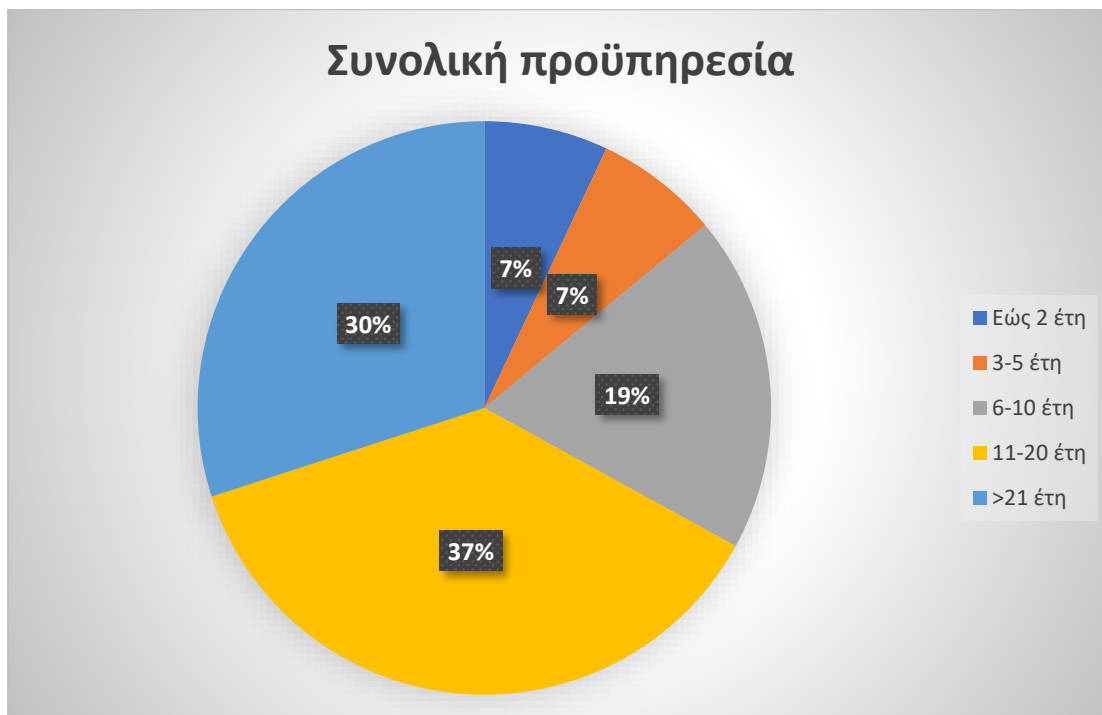
Σχήμα 9.1 : Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.

Στο παρακάτω σχήμα 9.2 φαίνεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία. Το μεγαλύτερο ποσοστό όπου ήτανε 38% σε ηλικίες με εύρος από 36 έως 45 ετών, ενώ 36% του δείγματος ήταν από 26 έως 35 ετών, 26% ήταν από 45 ετών και πάνω και τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι δεν είχαμε καθόλου δείγμα για ηλικίες 25 ετών και κάτω.



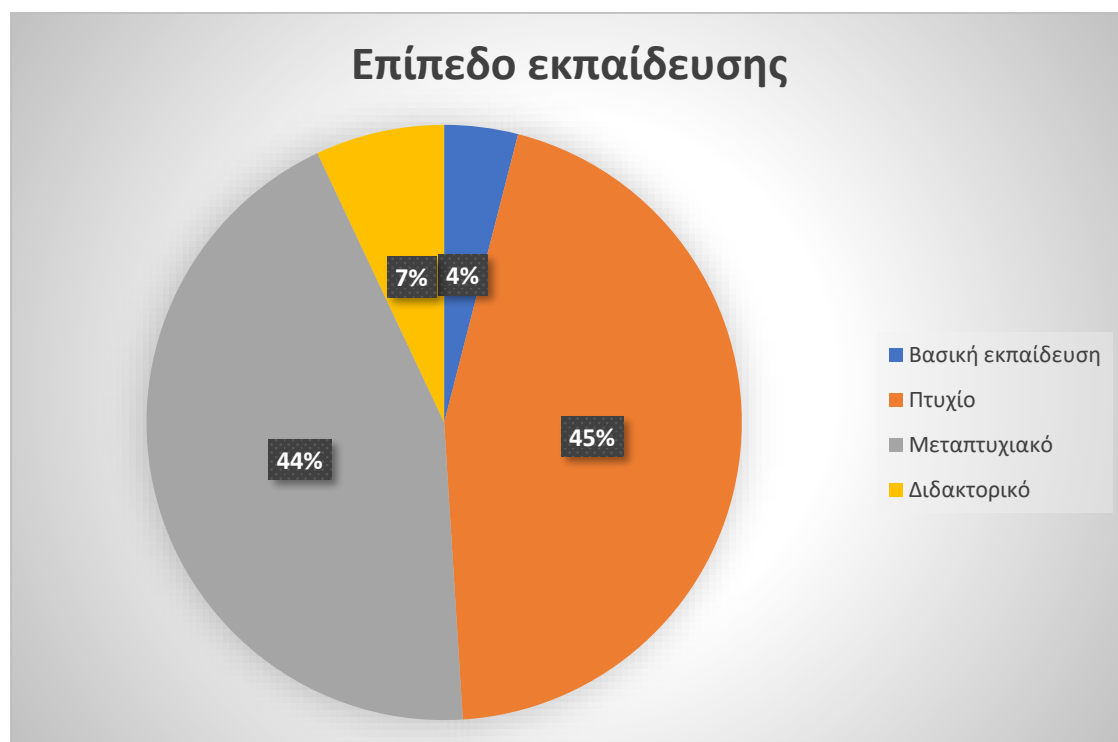
Σχήμα 9.2 Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία.

Στο σχήμα 9.3 παρουσιάζεται η συνολική προϋπηρεσία των ερωτηθέντων. Η πλειοψηφία (37%) είχε από 11 έως 20 έτη, το 30% είχε πάνω από 21 έτη, το 19% είχε 6 έως 10 έτη, ενώ από 7% είχαν οι ηλικίες από 2 έτη έως 5.



Σχήμα 9.3: Κατανομή δείγματος ως προς την συνολική προϋπηρεσία.

Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό το σχήμα 9.3, παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης. Το 45% του δείγματος είχε πτυχίο, το 44% είχε μεταπτυχιακό, το 7% είχε διδακτορικό και τέλος το 4% του δείγματος είχε την βασική εκπαίδευση.



Σχήμα 9.3: Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.

Στον παρακάτω πίνακα 9.1 μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι για όλες τις μεταβλητές η τάση του δείγματος είναι από πολύ έως πάρα πολύ. Παρατηρείτε ότι το μεγαλύτερο σκορ βρέθηκε στη μεταβλητή σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, όπου είναι 5,86 ενώ το μικρότερο σκορ είναι 5,2 στη μεταβλητή καινοτομία και ανάπτυξη νέων ιδεών.

Μεταβλητές	Μ.ο.
Παρακίνηση Εργαζομένων	5,34
Ελευθερία Έκφρασης	5,82
Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων	5,86
Σχέση επιχείρησης με την αγορά που δραστηριοποιείται	5,24
Κανονισμοί & Τυπικότητα επιχείρησης	5,55
Στόχοι & Αποτελεσματικότητα στόχων επιχείρησης	5,59
Ομαδικότητα & Συνεργασία	5,5
Καινοτομία & Ανάπτυξη νέων ιδεών	5,2

Πίνακας 9.1: Σχέσεις εργαζομένων και CEO

Στον παρακάτω πίνακα 9.2 μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι δύο από τις μεταβλητές έχουν μέτρια προς καλή τάση η, συγκεκριμένα η «Λήψη & Διαχείριση γνώσης» και η «Ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων» με σκορ 4,9 και 4,59 αντίστοιχα. Η μεταβλητή «Μέσα αποθήκευσης και διαχείρισης της γνώσης» για αυτή την υποκλίμακα είχε την μεγαλύτερη τάση ως προς το πολύ καλά με σκορ 5,5.

Μεταβλητές	Μ.ο.
Λήψη & Διαχείριση γνώσης	4,9
Μέσα αποθήκευσης και διαχείρισης της γνώσης	5,5
Ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων	4,59

Πίνακας 9.2: Υποκλίμακα γνώσεων

Στον παρακάτω πίνακα 9.3, παρατηρούμε ότι σε αυτή την υποκλίμακα η πιο σημαντική μεταβλητή είναι η σχέση με τους πελάτες με σκορ 6,03. Το μικρότερο αντίκτυπο στο δείγμα το έχει η μεταβλητή σχέση με το κράτος με 3,69. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι σκορ από πολύ έως πάρα πολύ συγκέντρωσαν οι μεταβλητές «Σχέση με προμηθευτές», «Αξιολόγηση προμηθευτών» και «Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών».

Μεταβλητές	Μ.ο.
Σχέση με το κράτος	3,69
Σχέση με προμηθευτές	5,64
Αξιολόγηση προμηθευτών	5,39
Σχέση με πελάτες	6,03
Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών	5,76

Πίνακας 9.3: Υποκλίμακα σχέσεως προς τρίτους

Τα τρία είδη κουλτούρας είναι:

1. Συνεργατική Κουλτούρα (collaborative culture): είναι η κουλτούρα συνεργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.
2. Διερευνητική Κουλτούρα (explorative culture): είναι η κουλτούρα που ενθαρρύνει μια επιχείρηση να αναζητά νέους τρόπους συνδυασμού των πόρων της, ή και να δημιουργεί νέους πόρους, προκειμένου να καλύψει μελλοντικές ανάγκες δυνητικών πελατών.
3. Κουλτούρα Εκμετάλλευσης (exploitative culture): είναι η κουλτούρα που ωθεί την επιχείρηση να εστιάζει στην καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των υπάρχοντων πόρων, στοχεύοντας ουσιαστικά στην καλύτερη κάλυψη υπαρχουσών αναγκών υπαρχόντων πελατών.

Οι μεταβλητές που καθορίζουν το κάθε είδος κουλτούρας, από τα παραπάνω, είναι:

Συνεργατική κουλτούρα

1. Παρακίνηση/ ενδυνάμωση των εργαζομένων για δράση
2. Συμμετοχή, ομαδικότητα, συνοχή
3. Ελεύθερη έκφραση, σεβασμός και διαφύλαξη των διαφορετικών απόψεων
4. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά καθήκοντα από διαφορετικά τμήματα
5. Ανοιχτή συζήτηση προβλημάτων με στόχο την συναίνεση (όχι αναζήτηση «ενόχων»)
6. Ανθρώπινες σχέσεις, δέσμευση και ενδιαφέρον για τον άνθρωπο

7. Αφοσίωση, ειλικρίνεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη

Διερευνητική Κουλτούρα

8. Καινοτομία, πρωτοπορία

9. Ατομική ανάληψη ρίσκου, πειραματισμός

10. Δημιουργικότητα, ανάπτυξη νέων ιδεών

11. Επιχειρηματικότητα, δυναμική αλλαγή και ανάπτυξη

12. Ανταγωνιστικότητα, «επιθετικές ενέργειες» στην αγορά

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που έχουμε καταλήξει μέσω εμπειρικών ερευνών χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, τα οποία εξάγονται από δείγμα συγκεκριμένων εταιρειών που επιλέχθηκαν σύμφωνα με ορισμένα από τα κριτήρια που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται έχει σχεδιαστεί για να ασχολείται με όλες τις πτυχές της μάθησης και του πολιτισμού της εταιρείας, και οι απαντήσεις που δίνονται εκφράζονται σε κλίμακα Likert.

Από το ερωτηματολόγιο, υπολογίσαμε και εμφανίστηκαν τα δημογραφικά δεδομένα των στελεχών που συμμετείχαν και μας βοήθησαν στην έρευνα απαντώντας στο ερωτηματολόγιο, καθώς και τα στατιστικά στοιχεία των εταιρειών του δείγματος. Στη συνέχεια, μέσω περαιτέρω ανάλυσης του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, βρήκαμε τρεις τύπους πολιτισμών: τους συνεργατικούς, διερευνητικούς και εκμεταλλευτικούς πολιτισμούς. Μέσω της στατιστικής έρευνας, υπολογίσαμε τον αριθμό και το ποσοστό των εταιρειών στο δείγμα που χρησιμοποιούν κάθε έναν από τους προαναφερθέντες πολιτιστικούς τύπους.

Συνδυάσαμε αυτά τα δεδομένα με τον τύπο της κουλτούρας που χρησιμοποιείται από κάθε εταιρεία και καταλήξαμε σε συμπεράσματα σχετικά με τον τύπο κουλτούρας που συσχετίζεται θετικά με τον δείκτη επιχειρηματικής απόδοσης. Δύο από τις τρεις κουλτούρες φαίνεται να είναι ισοδύναμες όσον αφορά τη θετική τους επίδραση στον δείκτη απόδοσης. Αυτοί οι θετικά καλλιεργητικοί πολιτισμοί είναι οι συνεργατικοί και διερευνητικοί. Λιγότερο θετική είναι η κουλτούρα της εκμετάλλευσης, η οποία χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την κουλτούρα της συνεργασίας.

Η σχέση του CEO με την οργανωσιακή κουλτούρα στις μικρομεσαίες αυτές επιχειρήσεις διέρχεται μέσα από το κλίμα της κάθε εταιρείας και δεν μπορεί να επηρεάσει πάρα πολύ την επιχείρηση. Μπορεί όμως να επιτύχει σταδιακά μικρές νίκες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσω κινήτρων όπως η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων και η παραγωγικότητα.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να σας αναφέρω πως ο περιορισμός των επιχειρήσεων σε μικρομεσαίες και μάλιστα στην περιφέρεια Θεσσαλίας, επέφερε σημαντικό περιορισμό ως προς το δείγμα του ερωτηματολογίου και σαφώς η μεθοδολογία που

ακολουθήθηκε δεν ήταν δυνατό να αναδείξει πλήρως τη σημαντικότητα του CEO και της προσωπικότητας του ως προς την εταιρική κουλτούρα και την απόδοση της εταιρίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και δε στη Θεσσαλία διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους και μάλιστα τυγχάνει να είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Παράγοντας που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις διοικούνται βασιζόμενες στις οικογενειακές αξίες διακυβέρνησης με βάση το συμφέρον της επιχείρησης και της οικογένειας, συνδυασμό ιδιοκτησίας, ελέγχου και διοίκησης. Αυτό σημαίνει πως ακόμα και αν η διοίκηση των επιχειρήσεων αποφασίσει να προβεί στην πρόσληψη ενός διευθύνοντα συμβούλου, δεν θα είναι σε θέση να αναδείξει την προσωπικότητα του και την εταιρική κουλτούρα που τον διέπει.

Βέβαια, η ερευνά μας έδειξε πως μέσω της προσαρμοστικότητας μπορεί να επιτύχει σταδιακά μικρές νίκες στο περιβάλλον της οικογενειακής μικρομεσαίας επιχείρησης και μέσω των αρετών και προοπτικών του να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας ένα μέλλον με προοπτική για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Με το πέρας αυτής της έρευνας και βασιζόμενοι στην εγχώρια και ξένη βιβλιογραφία αλλά και στον περιορισμό που αναφέρθηκε παραπάνω, ως μελλοντική πρόταση για έρευνα θα ήταν θεμιτό να γίνει έρευνα για τις μεγάλες εταιρίες που βρίσκονται στον ελλαδικό χώρο. Έτσι θα μπορούσαμε να έχουμε ένα πιο ουσιαστικό δείγμα για την σχέση της προσωπικότητας του CEO με την απόδοση της εταιρίας που διοικεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

Arber, S. (1993). Designing samples. In N. Gilbert (Ed.), *Researching social life* (pp. 68-92). London: Sage.

Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). Snakes in suits: When psychopaths go to work. *Applied Psychology* 44, 171–188.

Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D., (2010). Corporate Psychopathy: Talking the Walk. *Journal of Organizational Psychology* 193(4), 174–193.

Bandiera, O., Prat, A., Hansen, S., & Sadun, R. (2020). Ceo behavior and firm performance. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1325-1369.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44, 8-36.

Barondes, S. (2011). *Making sense of people: Decoding the mysteries of personality*.

Barrick & Mount (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18, 359-372.

Berman, S. J. (2011). *Not for free: Revenue strategies for a new world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Bernasek, A. (2010). The world's most admired companies. *Fortune Magazine*, 161, 121-126.

- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). The effects of alignment: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 77-92.
- BlueSteps. 2020. Qualities and Traits of a Chief Executive Officer. [ONLINE] Available at: <https://www.bluesteps.com/blog/qualities-and-traits-chief-executive-officer>. [Accessed 16 April 2020].
- Boddy, C. R. (2005). The implications of corporate psychopaths for business and society: An initial examination and a call to arms. *Australasian Journal of Business and Behavioural Sciences*, 1(2), 30-40.
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopath's theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255-259.
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership a case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141-156.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, 63–87
- Burns, R. B. (2000). *Introduction to research methods*. London: Sage.
- Cameron K. And Quinn R., (1999), “Diagnosing and changing Organizational Culture”, Based on the competing Values Framework”, Addison-Wesley Publish. Company, chapters 2,3 and “Measures of Organizational Culture”, “Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Cantor, N., & Mischel, W. (1977). Traits as prototypes: Effects on recognition memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38- 48.
- Cattell, R. B. (1943). Fluctuation of sentiments and attitudes as a measure of character integration and temperament. *The American Journal of Psychology*, 56, 559–594.
- Ciroka, N. (2014). CEO's personality and their impact on an organizational performance. *European Scientific Journal*, 10(34).

Connell, J., & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change. *Strategic Change*, 13(2), 55-59.

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *The organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics Inc.

Costa, P. T., Jr, & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Crowe Associates Ltd. 2020. The “big 5” Personality traits. [ONLINE] Available at: <http://www.crowe-associates.co.uk/coaching-tools/the-big-5-personality-traits/>. [Accessed 14 July 2020].

David Burkus. 2010. More Evidence for How Company Performance Is Affected By CEO Personality. [ONLINE] Available at: <https://davidburkus.com/2010/11/more-evidence-for-how-company-performance-is-affected-by-ceo-personality/>. [Accessed 27 May 2020].

Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. New York: Ballinger.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.

Donahue, K. B. (2001). How to ruin a merger: Five people-management pitfalls to avoid. *Harvard Management Update*, 6(9), 1–4.

DuBrin, A. J. (2012). *Narcissism in the workplace: Research, opinion and practice*. Edward Elgar Publishing.

Eisenhart, M. A. & Howe, K. R. (1992). Validity in educational research. In M. Le Compte, W. Millroy, & J. Preissle (Eds.), *The handbook of qualitative research in education*. San Diego: Academic Press.

Entrepreneurship Ecosystem Insights. 2018. How Does CEO Personality Impact Company Performance. [ONLINE] Available at:

<http://www.ecosysteminsights.org/how-does-a-ceos-personality-impact-company-performance/>. [Accessed 29 May 2020].

European Commission. 2021. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [ONLINE] Available at: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en. [Accessed 18 May 2021].

Freud, S. (2014). On narcissism: an introduction. Read Books Ltd.

Fullan M. (2003), Change Forces with a Vengeance, Routledge falmer, London.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.

Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Η Έκδοση. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. σελ.266

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών.

Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee (2002) Ο Νέος Ηγέτης-Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Harvard Business Review. 2019. How a CEO’s Personality Affects Their Company’s Stock Price. [ONLINE] Available at: <https://hbr.org/2019/10/how-a-ceos-personality-affects-their-companys-stock-price> [Accessed 1 June 2020].

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth: A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 347-381.

Hoffman, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 509-522.

Hofstede G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, New York. NY.

Inc. 2020. 10 Personality Traits Successful CEOs Share. [ONLINE] Available at: <https://www.inc.com/stephanie-chung/10-personality-traits-every-ceo-should-have.html>. [Accessed 19 July 2020].

Insider. 2020. «Επιτυχημένος ψυχοπαθής» ένας στους πέντε CEO. [ONLINE] Available at: <https://www.insider.gr/eidiseis/kosmos/22562/epityhimenos-psyhopathis-enas-stoys-pente-ceo>. [Accessed 23 August 2020].

John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. P. (2008). Paradigm shift to the Big Five trait taxonomy: History, measurement and conceptual issues. In O. John, R. Robins.

John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (Eds.). (2010). Handbook of personality: Theory and research. Guilford Press. (3rd ed., pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.

Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82, 745–755.

Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press.

Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.

Koontz, H., O'Donnell & Weihrich H., (1982), *Management*, 6th edition, London.

LeCompte, M. D. & Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research* (2nd ed.). San Diego: Academic Press.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five

personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–336.

Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, 209-225.

Moser, C. A. & Kalton, G. (1979). *Survey methods in social investigation* (2nd ed.). London: Heinemann Educational Books.

Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.

OECD, 2005, *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*, OECD Paris, page 17

Optimize. 2017. *ROLE OF THE CEO IN STRATEGIC PLANNING*. [ONLINE] Available at: <https://www.optimizeinc.net/role-ceo-strategic-planning/>. [Accessed 10 April 2020].

Pelto, P. & Pelto, G. (1978). *Anthropological research*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pring, R. (2000). *Philosophy of educational research*. London: Continuum.

Schein, E. A. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1990). «Organizational Culture». *American Psychologist*.

Schneider & D. B. Smith (Eds.), *Personality and organization* (pp. 347-370).

Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). *Personality and organizational culture*. In B.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Upper Saddle River, NJ: FT Press.

Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.

Wang, J. (2016). The role of CEO personality in company management: Examining how CEO narcissism influences and is influenced by individual and organizational characteristics (Doctoral dissertation).

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson. p. 21

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 259–271.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. (2020). Ναρκισσισμός και ηγεσία. [ONLINE] Available at: <https://www.kathimerini.gr/814720/article/politismos/atzenta/narkissismos-kai-hgesia>. [Accessed 11 August 2020].

Κουλουγλιώτης Ν. (1992), *Επιχείρηση και Κοινωνία ο κοινωνικός χαρακτήρας της επιχείρησης*, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική.

Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ.197

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ.199

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., & Παπακωνσταντίνου, Χ. και Ρεκλείτης, Π.(1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρακαλούμε δείξτε με (β)

1 2 3 4 5 6 7

1. Διαθέτουμε χρόνο και πόρους για δημιουργία νέων ιδεών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Δημιουργούμε ομάδες εργασίας από μέλη με διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Η εργασία μας έχει προκλήσεις για ανάληψη πρωτοβουλιών και δεν είναι μονότονη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Υπάρχουν ανταμοιβές και αναγνώριση για τη δημιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Εξασφαλίζουμε καλές σχέσεις με στελέχη της δημόσιας διοίκησης που έχουν επιρροή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Έχουμε επενδύσει σημαντικά στη δημιουργία σχέσεων με στελέχη της δημόσιας διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Η βελτίωση των σχέσεων με στελέχη της δημόσιας διοίκησης είναι πολύ σημαντική για εμάς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Θεωρούμε πολύ σημαντικές τις προσωπικές & μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Αξιολογούμε και κατανοούμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προμηθευτών μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Στηριζόμαστε σε μικρό αριθμό αξιόπιστων προμηθευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Έχουμε καλλιεργήσει στενές διασυνδέσεις με τους πελάτες μας, από τις οποίες μερικές φορές προκύπτουν νέες ιδέες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των πελατών μας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Μετράμε συχνά και αξιολογούμε την ικανοποίηση των πελατών μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>