

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Εκπόνηση : Κατσιούλη Ελένη

Επιβλέποντες καθηγητές : Σωτηρία Τριαντάρη

Θεμιστοκλής Λαζαρίδης

Ευδοξία Κωσταλίδου

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ελένη Κατσιούλη, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τη συγγραφέα και μόνο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» του τμήματος Νηπιαγωγών της Παιδαγωγικής Σχολής Φλώρινας. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της. Πρώτα από όλους θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέποντα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, Κυρία Σωτηρία Τριαντάρη για την πολύτιμη καθοδήγηση της και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε. . Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στους καθηγητές Κύριο Θεμιστοκλή Λαζαρίδη και την Κυρία Ευδοξία Κωσταλίδου που δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της μεταπτυχιακής εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

A) ΑΤΟΜΙΚΕΣ

B) ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ

3. Ο ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ

A) ΟΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1) Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2) Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

3) Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

4) Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

B) ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΔΙΩΚΟΜΕΝΟΥ ΣΚΟΠΟΥ

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

1) Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

2) ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟΥ ΣΚΟΠΟΥ

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2) ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3) ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΛΟΓΟΤΕΧΝΙΑΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σημαντικότερος ρόλος στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις μέρες μας δεν είναι άλλος από τον ρόλο του ηγέτη, που προτρέπει τα κατώτερα μέρη της επιχείρησης και όλοι από κοινού να επιδιώξουν και να πετυχαίνουν τους στόχους

τους. Είναι ένα άτομο που αξιοποιώντας τα στοιχεία της προσωπικότητας και τις ηγετικές του δεξιότητες , επιτυγχάνει να κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν, καθώς βλέπουν και οι ίδιοι τους εαυτούς τους να πορεύονται στον σωστό δρόμο και την άνοδο . Και εκείνοι επιθυμούν να ανέλθουν στο επίπεδό του, αφού οι σημερινοί επιχειρησιακοί ηγέτες , όχι μόνο κατόρθωσαν να αυξήσουν τα πλούτη της εταιρίας τους, αλλά και να προξενήσουν τον θαυμασμό και την συγκίνηση σε όσους είναι κοντά τους.

Πολλά έτη πίσω, οι μεγάλοι ηγέτες έμειναν στην ιστορία για τις μάχες και την ικανότητά τους να επηρεάζουν με τα λόγια και τις πράξεις τους, μεγάλες μάζες ανθρώπων και να σκέφτονται όπως οι ίδιοι. Έπειτα οι θρησκευτικοί ηγέτες και πολιτικοί ηγέτες έγιναν γνωστοί για τους ίδιους λόγους, φτάνοντας στην σημερινή εποχή των οικονομικών / επιχειρησιακών ηγετών. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων σήμερα καλούνται όχι μόνο να διευθύνουν μια ομάδα ανθρώπων ώστε να πραγματοποιήσουν κάποιες απαραίτητες εργασίες , αλλά από κοινού να υπερβούν τα όριά τους, να πρωτοτυπούν και να εξελιχθούν.

Ταυτόχρονα λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο των οικονομικών οργανισμών σε πολλούς σημαντικούς τομείς όπως , απασχόληση/ανεργία, κοινωνία, ανάπτυξη κλπ. Οι ηγέτες στις μέρες μας υπερβαίνουν τα όρια των απλών διευθυντών, ερευνούν νέες μεθόδους και πειραματίζονται με νέες τάσεις . Η βασική εκπαίδευση, η εξιδανικευμένη κατάρτιση και η προσωπικότητα είναι τα ‘‘υλικά’’ τα οποία σχηματίζουν σπουδαίους ηγέτες και είναι αυτά που τους κάνουν να διακρίνονται από τους καθημερινούς ανθρώπους.

Η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας είναι ολοφάνερη όταν η ομάδα σταδιακά εκπληρώνει τους στόχους της και τα μέλη της κάτω από την καθοδήγηση του κατάλληλου ανθρώπου για αυτή τη θέση εξελίσσονται . Τα ανωτέρω προκύπτουν λόγω της παγκοσμιοποίησης και είναι βασικό στοιχείο οι επιχειρήσεις να είναι ασφαλείς, αποδοτικές, ευέλικτες και καινοτομικές, με σεβασμό στον άνθρωπο .

SUMMARY

The most important role in business nowadays is none other than the role of the leader, who urges the inferior parts of the business and everyone together to pursue and achieve their goals. He is a person who uses his personality and leadership skills, succeeds in making others follow him as they see themselves moving on the right path and rising. And they want to rise to their level, as today's business leaders have not only managed to increase the wealth of their company but also to bring admiration and emotion to those who are close to them.

Many years back, the great leaders have been in history for their battles and their ability to influence with their words and actions, large masses of people thinking like themselves. Then the religious leaders and political leaders became known for the same reasons, reaching the current era of economic / business leaders. Business leaders today are being called upon not only to lead a group of people to carry out some necessary work but to jointly overcome their boundaries, to prototype and evolve.

At the same time, they take into account the impact of economic organizations on many important areas such as employment / unemployment, society, development, etc. Leaders nowadays go beyond the ranks of simple directors, explore new methods and experiment with new trends. Basic education, idealized training and personality are the "materials" that form great leaders and are the ones that make them distinct from everyday people.

Effective leadership is obvious when the group gradually fulfills its goals and its members under the guidance of the right person for that position are evolving. The above are due to globalization and it is essential that businesses are safe, efficient, flexible and innovative, with respect for human beings

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι Ιδιώτες. Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων αποτελεί η πραγμάτωση του κέρδους. Για το λόγο αυτό, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις για πολλούς είναι οικονομικές μονάδες. [Allen L. A. 1988]

2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με βάση την νομική τους μορφή οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα χωρίζονται σε προσωπικές και κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις.

Οι προσωπικές επιχειρήσεις είναι η πιο απλή και η πιο παλιά μορφή επιχείρησης. Προσωπικές επιχειρήσεις αποτελούν και αυτές των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μία επιχειρηματική δραστηριότητα και αποφασίζει για όλα το ίδιο. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και, εάν δε μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της. Δεν απαιτείται κάποιο ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της. Η άσκηση κάποιας επαγγελματικής δραστηριότητας αρκεί. [Allen L. A. 1988]

Τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ατομικές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους τους (είναι συνήθως μικρές οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις) είναι η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, η μικρή δυνατότητα δανειοδότησης από τράπεζες και άλλους πιστωτικούς οργανισμούς, καθώς και η αδυναμία τους να προβούν σε καινοτομίες με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας. Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτέλεσαν για πάρα πολλά χρόνια το κυριότερο μέσο βιοπορισμού των Ελλήνων και γενικότερα της οικονομικής ζωής στην Ελλάδα. [Allen L. A. 1988]

Οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από τη σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων. Παρουσιάζουν διάφορα πλεονεκτήματα έναντι των ατομικών επιχειρήσεων. Τα πιο βασικά από αυτά είναι η συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων, η παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων (δηλαδή παράγουν με χαμηλό κόστος και για το λόγο αυτό πωλούν τα προϊόντα σε πιο φθηνή τιμή), η δημιουργία εικόνας στην αγορά, η πιστοληπτική ικανότητα με την οποία μπορούν να πετύχουν χαμηλότοκα δάνεια για επενδύσεις, η ορθολογικότητα των αποφάσεων κ.α.

2. Οι εταιρίες αυτές έχουν κι ορισμένα μειονεκτήματα. Αργούν να πάρουν αποφάσεις λόγω των πολλών οργάνων που συμμετέχουν στη λήψη τους και έχουν δυσκολία στη οργάνωση των εργαζομένων, των καταστημάτων, καθώς και των συστημάτων παραγωγής και ελέγχου, γιατί ο αριθμός τους είναι μεγάλος. Είναι πολύ πιο εύκολο να οργανώσουμε δέκα εργαζόμενους που βρίσκονται στο ίδιο κατάστημα, από ότι

2.000 εργαζόμενους που απασχολούνται σε 10 διαφορετικά καταστήματα, που είναι εγκαταστημένα σε 3 διαφορετικές χώρες. [Higginson Th., Waxler P. R 1994]

3.Επίσης, συνήθως αναλαμβάνουν υψηλό κίνδυνο (ρίσκο), όταν αποφασίζουν να προβούν σε επέκταση των δραστηριοτήτων και να επενδύσουν πολλά κεφάλαια. Οι εταιρίες αυτές μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, ανάλογα με το ύψος του αρχικού κεφαλαίου και το βαθμό ευθύνης των εταίρων. [Higginson Th., Waxler P. R 1994]

Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- **προσωπικές**
- **κεφαλαιουχικές και**
- **συλλογικές**

2.Ονομάζονται προσωπικές οι εταιρίες που στηρίζονται κυρίως στηνπροσωπικότητα των εταίρων οι οποίοι, εκτός από το κεφάλαιο, προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους. [Higginson Th., Waxler P. R 1994]

Προσωπικές εταιρίες είναι

- **Η Ομόρρυθμη**
- **Η Ετερόρρυθμη και**
- **Η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία**

Κεφαλαιουχικές εταιρίες είναι

- **Η Ανώνυμη Κεφαλαιουχική Εταιρία και**
- **Η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία**[Higginson Th., Waxler P. R 1994]

Ο Τομέας Δραστηριότητας

Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

Οι τομείς παραγωγής είναι τρεις:

α) ο πρωτογενής,

β) ο δευτερογενής και

γ) ο τριτογενής

α) Στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές και διάφορες άλλες (π.χ. οι μελισσοκομικές). [Dean W. J., Bowen E. D., 1994]

β) Στο Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα) και προϊόντα που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα). [Dean W. J., Bowen E. D., 1994]

γ) Στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που παρέχουν υπηρεσίες.

Εκτός από τους τομείς παραγωγής, μία άλλη διάκριση των επιχειρήσεων είναι κατά **κλάδο παραγωγής**. Ο κλάδος παραγωγής καθορίζεται από το ίδιο το προϊόν. Έτσι, έχουμε τον κλάδο οινοποιίας, υποδηματοποιίας, μεταλλουργίας, υαλουργίας, κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων και ποτών κ.α. [Dean W. J., Bowen E. D., 1994]

Το Μέγεθος των Επιχειρήσεων

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως μικρές όταν απασχολούν έως 20 άτομα, μεσαίες όταν απασχολούν από 20 έως 100 και μεγάλες όταν απασχολούν πάνω από 100. Η κατάταξη αυτή είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μεσαίες επιχειρήσεις

θεωρούνται εκείνες που απασχολούν έως 200 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες, κατά μέσο όρο, απασχολούν 50 άτομα. [Donnelly, Gipson, Ivancevich1998]

Η Γεωγραφική Έκταση των Δραστηριοτήτων

Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους, χαρακτηρίζονται ως *εθνικές* ή *πολυεθνικές*. *Εθνικές Επιχειρήσεις* θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα. Χαρακτηριστικές *εθνικές επιχειρήσεις* στην Ελλάδα αποτελούν οι αλυσίδες «Θείος Βάνιας», «Βασιλόπουλος», «Σκλαβενίτης» και πολλές άλλες.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, όπως τα τραπεζικά ιδρύματα Barclays, Citibank, Credit Lyonnais, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας telestet και panafon, οι αλυσίδες ταχυφαγίας (fast food) Mc Donald's και Wendy's κ.τ.λ. .[Dunham R. & J. Peirce 1989]

Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας). Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας και τα στελέχη που προσλαμβάνονται είναι δυναμικά με γνώσεις της τοπικής αγοράς. .[Dunham R. & J. Peirce 1989]

Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αρκετές *πολυεθνικές επιχειρήσεις* σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες πιο συμφέρουσες, από άποψη κόστους, χώρες. Μία τέτοια χαρακτηριστική περίπτωση είναι εκείνη της βιομηχανίας ελαστικών «Good Year», που έκλεισε το εργοστάσιό της στη Βιομηχανική Ζώνη της Σίνδου Θεσσαλονίκης κι εγκαταστάθηκε στην Τουρκία λόγω φτηνότερου εργατικού δυναμικού.[Dunham R. & J. Peirce 1989]

3.0 ΕΠΙΔΙΚΩΚΟΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ

Έχοντας αναπτύξει τις μορφές, τις λειτουργίες και το περιβάλλον της επιχείρησης, απαραίτητο είναι να εξετάσουμε και τις επιδιώξεις της, που αποτελούν και το λόγο λειτουργίας της. Οι βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι τέσσερις: η **αποτελεσματικότητα**, η **αποδοτικότητα**, η **παραγωγικότητα** και η **ανταγωνιστικότητα**.

- **Η αποτελεσματικότητα**

Με τον όρο **αποτελεσματικότητα** εννοούμε το βαθμό επίτευξης των στόχων. Πολύ συχνά ακούμε φράσεις, όπως «Πετύχαμε τους στόχους μας σε ικανοποιητικό βαθμό» ή ότι «οι στόχοι μας επιτεύχθηκαν κατά 90%». Τέτοιες διαπιστώσεις, που έχουν προκύψει από μετρήσεις, βρίσκουμε πολύ συχνά στις ετήσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών. [Gerwin D,1993]

Πώς όμως υπολογίζουμε την αποτελεσματικότητα στην πράξη; Συγκρίνουμε τα αποτελέσματα που πετύχαμε σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιδιώκουμε. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που θέτει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων για το επόμενο έτος κατά 10%, και τελικά πετυχαίνει μία αύξηση κατά 8%, είναι αποτελεσματική κατά 80%. Εκτός από ποσοστά, μπορούμε να χρησιμοποιούμε και απόλυτες τιμές. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση θέσει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων κατά 1.000 μονάδες και πετύχει μία αύξηση κατά 700 μονάδες, ο βαθμός αποτελεσματικότητας της είναι 70%. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων.[Gerwin D,1993]

Αποτελεσματικότητα =

Επιτευχθείσες μονάδες

/ Επιδιωκόμενες μονάδες

- **Η αποδοτικότητα**

Ένα άλλο μέγεθος συναφές με την αποτελεσματικότητα είναι η **αποδοτικότητα**. Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη

ενός αποτελέσματος. Η αποδοτικότητα μετριέται συνήθως με δείκτες. Στον αριθμητή τοποθετείται το αποτέλεσμα (εκροή) που πραγματοποιήθηκε, ενώ στον παρονομαστή το κόστος ή οι θυσίες (εισροή) που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου αποτελέσματος.[Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994)]

Αποδοτικότητα =

Αποτέλεσμα (Εκροές π.χ. 1.000 τελικά προϊόντα)

/ Πραγματοποιηθέν Κόστος (Εισροές π.χ. κεφάλαια)

Η έννοια της αποδοτικότητας στην Ελλάδα έχει ταυτιστεί με την έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας. Οικονομική Αποδοτικότητα είναι ο λόγος του οικονομικού αποτελέσματος (κέρδος ή ζημία) στο τέλος της χρήσης (έτος, εξάμηνο, μήνας, εβδομάδα) προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε.[Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994)]

Οικονομική Αποδοτικότητα =

Καθαρό κέρδος ή ζημία

/ Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια

ο **Η παραγωγικότητα**

Η αποδοτικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την **παραγωγικότητα**. Ο μαθηματικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της παραγωγικότητας είναι ίδιος με εκείνον της αποδοτικότητας. Η μόνη διαφορά είναι ότι με την αποδοτικότητα μετράμε αξίες και χρηματικά μεγέθη, ενώ με την παραγωγικότητα μετράμε ποσότητες προϊόντων σε σχέση με τον αριθμό εργατών ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα, όταν μετράμε τον αριθμό των μονάδων των τελικών προϊόντων που παράχθηκαν προς τον αριθμό των εργαζομένων ή τον αριθμό των ωρών που απασχολήθηκαν (εργατοώρες) κάνουμε λόγο για την παραγωγικότητα της εργασίας. [Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994)]

Παραγωγικότητα Εργασίας=

Τελικά προϊόντα (π.χ. 5.000 μονάδες)

/ Αριθμός εργατών (π.χ. 50)

ή εργατοωρών (π.χ. $50 \times 8 = 400$)

Για παράδειγμα, αν τα τελικά προϊόντα στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας είναι 5.000 μονάδες, για τις οποίες εργάστηκαν 50 εργάτες, τότε η παραγωγικότητα είναι: $5.000:50=100$. Αν την επόμενη ημέρα παραχθούν 5.100 μονάδες, η παραγωγικότητα θα είναι $5.100:50= 102$, παρουσιάζοντας μία αύξηση κατά 2%.

Εκτός από την παραγωγικότητα της εργασίας, μπορούμε να υπολογίζουμε την παραγωγικότητα και των άλλων συντελεστών παραγωγής, όπως είναι οι μηχανές, οι πρώτες ύλες και οι χρηματικοί πόροι. Ο γενικός τύπος της παραγωγικότητας, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε συντελεστή παραγωγής, δίνεται από την παρακάτω σχέση: .[Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994)]

Παραγωγικότητα =

Τελικά προϊόντα ή Υπηρεσίες

/ Παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν

Πολλές φορές τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πώς μπορούμε να μετρήσουμε την παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών. Αρκεί να δώσουμε ένα απλό παράδειγμα για να αποδείξουμε ότι τα πάντα είναι δυνατόν να μετρηθούν και να υπολογισθούν. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός νοσοκομείου που εφημερεύει είναι ο λόγος των έκτακτων περιστατικών προς τον αριθμό των ιατρών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίστοιχα, η παραγωγικότητα των τηλεφωνητών του ΟΤΕ είναι ο λόγος των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντήθηκαν προς τον αριθμό των τηλεφωνητών ή τον αριθμό των τηλεφώνων που χρησιμοποιήθηκαν (παραγωγικότητα μηχανών).

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμίσουμε είναι ότι η υψηλή παραγωγικότητα δεν συμβαδίζει αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που έχει πετύχει τον επιθυμητό βαθμό παραγωγικότητας, παράγοντας 1.000 προϊόντα/ημέρα δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να πουλήσει στην αγορά τις μονάδες αυτές.

Τέλος, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέγεθος σύγκρισης μεταξύ των χωρών. Πολλές φορές γίνεται λόγος για την παραγωγικότητα της Ελλάδας σε σχέση

με τη μέση παραγωγικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή την παραγωγικότητα των χωρών του Νότου ή της λεκάνης της Μεσογείου. .[Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994)]

ο **Η ανταγωνιστικότητα**

Εκτός από τα τρία αυτά μεγέθη, τα οποία μία επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί, υπάρχει και μία τέταρτη επιδίωξη που είναι η **ανταγωνιστικότητα**. Ανταγωνιστικότητα σημαίνει να προτιμούν οι πελάτες τα δικά μας προϊόντα και όχι των ανταγωνιστών. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να παράγουμε με χαμηλό κόστος, να διαθέτουμε τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές και να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. .[Imai M,1986]

Γίνεται κατανοητό, ότι η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μία επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μειώνει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Ακόμη με υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους εργαζόμενους που δεν απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία, εφαρμόζοντας ποιοτικούς ελέγχους, προκειμένου να εξασφαλίσει καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα της. .[Imai M,1986]

Μερικές φορές, μερικά προϊόντα φαίνονται καλύτερα από κάποια άλλα, παρά το γεγονός ότι η σύστασή τους είναι η ίδια, γιατί προβάλλονται ιδιαίτερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή παρουσιάζουν μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη συσκευασία ή τον τρόπο κατανάλωσής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο διαφορετικός τρόπος ανοίγματος της συσκευασίας του νωπού γάλακτος των διαφόρων γαλακτοκομικών εταιριών. .[Imai M,1986]

Το μέσο για να επιτευχθούν όλα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, είναι η ύπαρξη ενός καλού οδηγού – ηγέτη στην εκάστοτε επιχείρηση , ο οποίος θα αποτελέσει και αντικείμενο της παρούσας εργασίας ,του οποίου τα χαρακτηριστικά και τον ρόλο του στην επιτυχή διοίκηση και καθοδήγηση της επιχείρησης θα τον δούμε αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια .[Imai M,1986]

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Εισαγωγή

Ηγέτης είναι κάποιος που έχει την εξουσία να λέει σε μια ομάδα ανθρώπων τι πρέπει να κάνει. Με την απλή έννοια, ένας ηγέτης είναι κάποιος που ακολουθούν οι άνθρωποι. Μια ομάδα χωρίς ηγέτη δεν είναι δομημένη -οργανωμένη . Ένας ηγέτης είναι αυτός που επηρεάζει και επιβάλλει στους άλλους να αναλάβουν δράση για έναν κοινό στόχο. [Edwin A. 1991] Η δουλειά ενός ηγέτη είναι να κυβερνά τους οπαδούς του . [Parag Diwan2002] Ένας ηγέτης αντιπροσωπεύει επίσης μια ομάδα ή μια εταιρεία. Για παράδειγμα, ο πρωθυπουργός του Καναδά έχει την εξουσία να κυβερνά την κοινωνία του Καναδά και να εκπροσωπεί τον λαό του Καναδά.

Η ηγεσία και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για αυτήν.

Τι είναι ηγεσία;

Η ηγεσία είναι τόσο ένας χώρος έρευνας όσο και μια πρακτική ικανότητα που περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας οργάνωσης να "οδηγήσει" ή να καθοδηγήσει άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία συζητά διάφορες απόψεις, αντίθετες με τις ανατολικές και δυτικές προσεγγίσεις στην ηγεσία , αλλά και τις ΗΠΑ έναντι της Ευρωπαϊκής προσέγγισης. Το ακαδημαϊκό περιβάλλον των Ηνωμένων Πολιτειών ορίζει την ηγεσία ως μια «διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να προσελκύσει την βοήθεια και την υποστήριξη των άλλων στην εκπλήρωση ενός κοινού καθήκοντος». [Chin, Roger 2015] [[Locke et al. 1991](#)] Η ηγεσία που παρατηρείται από μια ευρωπαϊκή και μη ακαδημαϊκή προοπτική περιλαμβάνει μια άποψη ενός ηγέτη που μπορεί να κινηθεί και να τρέξει όχι μόνο για τους κοινούς στόχους αλλά και για την αναζήτηση προσωπικής εξουσίας.

Οι μελέτες της ηγεσίας έχουν δημιουργήσει θεωρίες που αφορούν χαρακτηριστικά, [Goldsmith Marshall 2016] κατάσταση αλληλεπίδρασης, λειτουργία, συμπεριφορά, δύναμη, όραμα και αξίες, [KSEEB] χάρισμα και νοημοσύνη κτλ.

Ιστορικές απόψεις

Η Σανσκριτική βιβλιογραφία προσδιορίζει δέκα τύπους ηγετών. Ο καθορισμός των χαρακτηριστικών των **δέκα τύπων ηγετών** εξηγείται με παραδείγματα από την ιστορία και τη μυθολογία [Cano, PE, Librado F. (2010)]. Οι αριστοκρατικοί στοχαστές έχουν δηλώσει ότι η ηγεσία εξαρτάται από το "μπλε αίμα" ή τα γονίδια.

Η **μονάρχηση** παίρνει μια ακραία άποψη για την ίδια ιδέα και μπορεί να υποστηρίξει τους ισχυρισμούς της εναντίον των ισχυρισμών των απλών αριστοκρατών, επικαλούμενος θεική κύρωση (βλέπε το θεικό δικαίωμα των βασιλιάδων).

Αντιστρόφως, οι πιο **δημοκρατικοί θεωρητικοί** έχουν επισημάνει παραδείγματα αξιοκρατικών ηγετών, όπως οι ναπολεόντειοι στρατηγοί που επωφελούνται από μια σταδιοδρομία ανοιχτή στο ταλέντο [Singh, Ravinder; Rani, Ajita (2017)].

Στο **αυταρχικό / πατερναλιστικό** στέλεχος της σκέψης, οι παραδοσιακοί υπάλληλοι υπενθυμίζουν το ρόλο της ηγεσίας του ρωμαϊκού πατρός στις οικογένειες.

Η **φεμινιστική σκέψη**, από την άλλη πλευρά, μπορεί να αντιταχθεί σε τέτοια μοντέλα όπως η πατριαρχική και να θέσει εναντίον τους μια συναισθηματικά συντονισμένη, ανταποκρινόμενη και συναινετική καθοδήγηση, η οποία συνδέεται μερικές φορές με τις μητριαρχίες [Saxena Dr., P.K. 2009].

Συγκριτικά με τη ρωμαϊκή παράδοση, οι **απόψεις του Κομφουκιανισμού** σχετικά με τη «σωστή διαβίωση» σχετίζονται πολύ με το ιδεώδες του (αρσενικού) μελετητή-ηγούμενου και του καλοπροαίρετου κανόνα του, που υποστηρίζεται από την παράδοση της συγγενικής ευσέβειας [Leslie Pockell & Adrienne Avila, 2007].

Η ηγεσία είναι θέμα νοημοσύνης, αξιοπιστίας, ανθρωπιάς, θάρρους και πειθαρχίας . Η εμπιστοσύνη στη νοημοσύνη οδηγεί μόνο σε επαναστατικότητα. Η άσκηση της κατανόησης της ανθρωπότητας από μόνη της οδηγεί σε αδυναμία. Η σταθεροποίηση στην εμπιστοσύνη έχει ως αποτέλεσμα την απάτη. Η εξάρτηση από τη δύναμη του θάρρους έχει ως αποτέλεσμα τη βία. Η υπερβολική πειθαρχία και η αυστηρότητα στη διοίκηση οδηγούν σε σκληρότητα. Όταν κάποιος έχει και τις πέντε αρετές μαζί, τότε μπορεί να είναι ηγέτης. - **Sun Tzu [Greenleaf, Robert K.(1977)].**

Ο **Πρίγκιπας του Μακιαβέλι**, που γράφτηκε στις αρχές του 16ου αιώνα, παρείχε ένα εγχειρίδιο για κυβερνήτες («πρίγκιπες» ή «τυράννοι» στην ορολογία του Μακιαβέλι) για να κερδίσει και να διατηρήσει την εξουσία.

Τον 19ο αιώνα η επεξεργασία της αναρχικής σκέψης έθεσε υπό αμφισβήτηση την όλη ιδέα της ηγεσίας. (Σημειώστε ότι το αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης ανιχνεύει τη λέξη "ηγεσία" στα αγγλικά μόνο από τον 19ο αιώνα.).

Μια απάντηση σε αυτή την άρνηση του ελλειτισμού ήρθε με τον **λενινισμό**, ο οποίος απαίτησε μια ελιτίστικη ομάδα πειθαρχημένων στελεχών να λειτουργήσει ως η εμπροσθοφυλακή σε μια σοσιαλιστική επανάσταση, δημιουργώντας τη δικτατορία του προλεταριάτου. Άλλες ιστορικές απόψεις της ηγεσίας έχουν αντιμετωπίσει τις φαινομενικές αντιθέσεις μεταξύ της κοσμικής και της θρησκευτικής ηγεσίας.

Τα **δόγματα του Καίσαρο-παπισμού** έχουν επανεμφανισθεί και έχουν δράση αρκετών αιώνων .

Η Χριστιανική σκέψη σχετικά με την ηγεσία έχει συχνά τονίσει τη διαχείριση των θεϊκά παρεχόμενων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - και την ανάπτυξή τους σύμφωνα με ένα Θεϊκό σχέδιο.

Θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από τα παλαιότερα χρόνια έως και τις μέρες μας

Πρώιμη δυτική ιστορία

Η αναζήτηση των χαρακτηριστικών των ηγετών συνεχίστηκε εδώ και αιώνες. Τα φιλοσοφικά συγγράμματα από τη Δημοκρατία του Πλάτωνα [[Donald Markwell](#) 2013] στις ζωές του Πλούταρχου έχουν διερευνήσει το ερώτημα «ποιες ιδιότητες διακρίνουν ένα άτομο ως ηγέτη;» Υποστηρίζοντας αυτή την αναζήτηση ήταν η έγκαιρη αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας και η υπόθεση ότι η ηγεσία έχει ριζωμένα χαρακτηριστικά που έχουν ορισμένα μόνο άτομα. Αυτή η ιδέα ότι η ηγεσία βασίζεται σε μεμονωμένες ιδιότητες είναι γνωστή ως η «**θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας**»..

Ορισμένα έργα του 19ου αιώνα - όταν η παραδοσιακή εξουσία των μοναρχών, των αρχόντων και των επισκόπων είχαν αρχίσει να εξασθενούν - διερεύνησαν τη **θεωρία των χαρακτηριστικών** σε μήκος: σημειώστε ιδιαίτερα τα γραπτά του Thomas Carlyle και του Francis Galton, τα έργα των οποίων οδήγησαν σε δεκαετίες έρευνας .

Στους Ηρώους και τον Λατρευτικό Ηρώο (1841), η Carlyle αναγνώρισε τα ταλέντα, τις δεξιότητες και τα φυσικά χαρακτηριστικά των ανδρών που ανέβηκαν στην εξουσία. Η κληρονομική μεγαλοφυΐα του Galton (1869) εξέτασε τις ηγετικές ιδιότητες στις οικογένειες των ισχυρών ανδρών. Αφού έδειξε ότι οι αριθμοί επιφανών συγγενών μειώθηκαν όταν η εστίασή του κινήθηκε από τον πρώτο βαθμό στο δεύτερο βαθμό συγγένειας, ο Galton κατέληξε στο συμπέρασμα ότι **η ηγεσία κληρονομήθηκε**. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες γεννήθηκαν, δεν αναπτύχθηκαν. Και τα δύο αυτά αξιοσημείωτα έργα έδωσαν μεγάλη στήριξη στην ιδέα ότι **η ηγεσία έχει τα ριζωμένα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη**.

Ο Cecil Rhodes (1853-1902) πιστεύει ότι η δημόσια ηγεσία θα μπορούσε να καλλιεργηθεί με τον εντοπισμό νέων ανθρώπων με «ηθική δύναμη χαρακτήρα και ένστικτα », και την εκπαίδευσή τους σε περιβάλλοντα (όπως το συλλογικό περιβάλλον του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης) ικανά να αναπτύξουν περαιτέρω αυτά τα χαρακτηριστικά. Τα διεθνή δίκτυα τέτοιων ηγετών θα μπορούσαν να συμβάλουν στην προώθηση της διεθνούς κατανόησης και να βοηθήσουν στην "αδυναμία-αποδυνάμωση του πολέμου" Αυτό το όραμα της ηγεσίας στήριξε τη δημιουργία των υποτροφιών της Ρόδου, οι οποίες βοήθησαν να διαμορφωθούν οι έννοιες της ηγεσίας από τη δημιουργία τους το 1903.

Αύξηση εναλλακτικών θεωριών

Στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και στις αρχές της δεκαετίας του 1950, μια σειρά ποιοτικών ανασκοπήσεων αυτών των μελετών (π.χ., Bird, 1940, Stogdill, 1948, [Mann, R. D. (1959).] Mann, 1959 [Kenny, D. A.; Zaccaro, S. J. (1983).]) οδήγησαν τους ερευνητές να λάβουν μια δραστικά διαφορετική άποψη με κινητήρια δύναμη την ηγεσία.

Κατά την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ο Stogdill και ο Mann διαπίστωσαν ότι, ενώ ορισμένα χαρακτηριστικά ήταν κοινά σε μια σειρά μελετών, τα συνολικά στοιχεία έδειξαν ότι τα άτομα που είναι ηγέτες σε μια κατάσταση δεν είναι απαραίτητα ηγέτες και σε άλλες καταστάσεις.

Στη συνέχεια, η ηγεσία δεν χαρακτηριζόταν πλέον ως ένα διαρκές ατομικό χαρακτηριστικό, καθώς οι καταστάσεις προσέγγισης έθεσαν ότι τα άτομα μπορούν να είναι αποτελεσματικά σε ορισμένες καταστάσεις, αλλά όχι σε άλλες .

Η εστίαση της μελέτης στη συνέχεια απομακρύνθηκε από τα χαρακτηριστικά των ηγετών και οδηγήθηκε σε μια έρευνα σχετικά με τις συμπεριφορές ηγέτη που ήταν αποτελεσματικές. Αυτή η προσέγγιση κυριάρχησε σε μεγάλο βαθμό και ακολουθήθηκε από τη θεωρία της ηγεσίας και την έρευνα για τις επόμενες δεκαετίες.

Επανάληψη της θεωρίας των χαρακτηριστικών

Νέες μέθοδοι και μετρήσεις αναπτύχθηκαν μετά από αυτές τις σημαντικές αναθεωρήσεις που τελικά αποκατέστησαν τη θεωρία των χαρακτηριστικών ως μια βιώσιμη προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας. Για παράδειγμα, οι βελτιώσεις στη χρήση από τη μεθοδολογία του ερευνητή για τη διεξαγωγή ερευνητικής μελέτης στρογγυλού βάρους επέτρεψαν στους ερευνητές να δουν ότι τα άτομα μπορούν και εμφανίζονται ως ηγέτες σε διάφορες καταστάσεις και εργασίες [Lord, R. G.; De Vader, C. L.; Alliger, G. M. (1986)].

Επιπλέον, στη δεκαετία του 1980 η στατιστική πρόοδος επέτρεψε στους ερευνητές να διεξάγουν μετα-αναλύσεις, στις οποίες θα μπορούσαν να αναλύσουν ποσοτικά και να συνοψίσουν τα ευρήματα από ένα ευρύ φάσμα μελετών. Αυτή η έλευση επέτρεψε στους θεωρητικούς της τέχνης να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της προηγούμενης έρευνας της ηγεσίας αντί να βασίζονται σε ποιοτικές αναθεωρήσεις του παρελθόντος.

Εξοπλισμένοι με νέες μεθόδους, οι ερευνητές της ηγεσίας αποκάλυψαν τα εξής: Τα άτομα μπορούν και εμφανίζονται ως ηγέτες σε διάφορες καταστάσεις και εργασίες [Lord, R. G.; De Vader, C. L.; Alliger, G. M. (1986)].

Σημαντικές σχέσεις υπάρχουν μεταξύ της εμφάνισης της ηγεσίας και των επιμέρους χαρακτηριστικών όπως: Νοημοσύνη [Arvey, R. D.; Rotundo, M.; Johnson, W.;

Zhang, Z.; McGue, M. (2006).] Προσαρμογή [Arvey, R. D.; Rotundo, M.; Johnson, W.; Zhang, Z.; McGue, M. (2006).] Εξωστρέφεια [Arvey, R. D.; Rotundo, M.; Johnson, W.; Zhang, Z.; McGue, M. (2006).] Συνείδηση [Judge, T. A.; Bono, J. E.; Pies, R.; Gerhardt, M. W. (2002).] [Tagger, S.; Hackett, R.; Saha, S. (1999).] [Kickul, J.; Neuman, G. (2000)] Ανοικτότητα στην εμπειρία [Tagger, S.; Hackett, R.; Saha, S. (1999).] [Smith, J. A.; Foti, R. J. (1998).] Γενική αυτο-αποτελεσματικότητα [Foti, R. J.; Hauenstein, N. M. A. (2007).] [Zaccaro, S. J. (2007)] .

Ενώ η θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας έχει ξαναγίνει δημοφιλής, η επανάληψη της δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση των πολύπλοκων εννοιολογικών πλαισίων [Zaccaro, S. J., Gulick, L. M. V. & Khare, V. P. (2008).]

Συγκεκριμένα, ο Zaccaro (2007) επεσήμανε ότι οι θεωρίες των χαρακτηριστικών εξακολουθούν να επικεντρώνονται σε ένα μικρό σύνολο ατομικών χαρακτηριστικών όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας "The Big Five", στην παραμέληση των γνωστικών ικανοτήτων, των κινήτρων, των αξιών, των κοινωνικών δεξιοτήτων, της εμπειρογνωμοσύνης και των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων .Αδυνατούν να εξετάσουν πρότυπα ή ενσωματώσεις πολλαπλών χαρακτηριστικών. Προβλέπουν στο να μην υπάρχει διάκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών ηγεσίας που γενικά δεν είναι εύπλαστα με την πάροδο του χρόνου και εκείνων που διαμορφώνονται και επηρεάζονται από επιθετικές επιδράσεις. Συντελούν στην μη πραγματοποίηση ελέγχου για το πόσο σταθερά είναι τα ηγετικά χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν την ποικιλομορφία συμπεριφοράς που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ηγεσία. [Zaccaro, S. J., Gulick, L. M. V. & Khare, V. P. (2008)]

Προσέγγιση μοντέλου ιδιοτήτων

Λαμβάνοντας υπόψη τις επικρίσεις της θεωρίας των χαρακτηριστικών που περιγράφηκαν παραπάνω, αρκετοί ερευνητές έχουν αρχίσει να υιοθετούν μια διαφορετική προοπτική των ηγετικών ατομικών διαφορών - της προσέγγισης του προτύπου των χαρακτηριστικών γνώσης. [Zaccaro, S. J. (2007).] [Gershenoff, A. G.; Foti, R. J. (2003).] [Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Harding, F. D.; Jacobs, T. O.; Fleishman, E. A. (2000)] [Smith, J. A.; Foti, R. J. (1998)] [Magnusson, D. (1995)]

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση, η προσέγγιση του μοτίβου των χαρακτηριστικών του ηγέτη βασίζεται στα επιχειρήματα των θεωρητικών ότι η επίδραση των επιμέρους χαρακτηριστικών στα αποτελέσματα κατανοείται καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη το άτομο ως ολοκληρωμένο σύνολο και όχι ως άθροισμα μεμονωμένων μεταβλητών.

Με άλλα λόγια, η προσέγγιση του προτύπου των χαρακτηριστικών υποστηρίζει ότι οι ολοκληρωμένοι αστερισμοί ή συνδυασμοί μεμονωμένων διαφορών μπορεί να εξηγούν την ουσιαστική διακύμανση τόσο στην εμφάνιση του ηγέτη όσο και στην

αποτελεσματικότητα του πέρα από εκείνη που εξηγείται από μεμονωμένες ιδιότητες ή από συνδυασμούς προσθέτων πολλαπλών χαρακτηριστικών.

Θεωρίες συμπεριφοράς και στυλ

Σε απάντηση στις πρώτες επικρίσεις της προσέγγισης των χαρακτηριστικών, οι θεωρητικοί άρχισαν να ερευνούν την ηγεσία ως ένα σύνολο συμπεριφορών, αξιολογώντας τη συμπεριφορά των επιτυχημένων ηγετών, προσδιορίζοντας μια ταξινομία συμπεριφοράς και εντοπίζοντας τα ευρύτατα στυλ ηγεσίας [[Lewin et al. \(1939\)](#)]

Ο David McClelland, για παράδειγμα, δήλωσε ότι η ηγεσία παίρνει μια ισχυρή προσωπικότητα με ένα καλά αναπτυγμένο θετικό εγώ. Για να καθοδηγήσει κάποιος μια ομάδα, η αυτοπεποίθηση και η υψηλή αυτοεκτίμηση είναι χρήσιμες, ίσως ακόμη και ουσιαστικές. [[Lewin et al. \(1939\)](#)]

Γραφική απεικόνιση του μοντέλου διαχειριστικού δικτύου οι Kurt Lewin, Ronald Lipitt και Ralph White ανέπτυξαν το 1939 το τεράστιο έργο για την επιρροή των ηγετικών μορφών και των επιδόσεων. Οι ερευνητές αξιολόγησαν την απόδοση ομάδων αγοριών ένδεκα ετών κάτω από διαφορετικούς τύπους εργασιακού κλίματος. Σε κάθε μία, ο ηγέτης ασκούσε την επιρροή του σχετικά με τον τύπο της λήψης αποφάσεων, τον έπαινο και την κριτική και τη διαχείριση των καθηκόντων της ομάδας (διαχείριση έργου) σύμφωνα με τρεις μορφές: αυταρχική, δημοκρατική και laissez-faire.

Το 1945, το κρατικό πανεπιστήμιο του Οχάιο διεξήγαγε μια μελέτη που διερεύνησε παρατηρήσιμες συμπεριφορές απεικονιζόμενες από αποτελεσματικούς ηγέτες. Τότε θα ταυτοποιούσαν αν αυτές οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αντικατοπτρίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ήταν σε θέση να περιορίσουν τα ευρήματά τους σε **δύο αναγνωρίσιμες διακρίσεις**:

- [[AAmodt \(2015\)](#)] **Η πρώτη διάσταση** προσδιορίστηκε ως «*αρχική δομή*», η οποία περιγράφει πώς ο ηγέτης επικοινωνεί με σαφήνεια και επακριβώς με τους οπαδούς του, καθορίζει στόχους και καθορίζει τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων. Αυτές θεωρούνται συμπεριφορές "προσανατολισμένες στην εργασία".
- **Η δεύτερη διάσταση** είναι η "*Εξέταση*", η οποία δείχνει την ικανότητα του ηγέτη να οικοδομήσει μια διαπροσωπική σχέση με τους οπαδούς του, να δημιουργήσει μια μορφή αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Αυτές θεωρούνται συμπεριφορές "κοινωνικά προσανατολισμένες". [[Stoker \(2016\)](#)]

Οι Κρατικές Μελέτες του Μίσιγκαν, οι οποίες διεξήχθησαν κατά τη δεκαετία του 1950, έκαναν περαιτέρω έρευνες σχετικά με τις θετικές συσχετίσεις συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Αν και έχουν παρόμοια ευρήματα όπως οι μελέτες του Κράτους του Οχάιο, συνέβαλαν σε μια πρόσθετη συμπεριφορά που εντοπίστηκε στους ηγέτες. Αυτό ήταν η **συμμετοχική συμπεριφορά**, επιτρέποντας στους οπαδούς να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων μιας ομάδας και ενθαρρύνοντας τις δευτερεύουσες εισροές. Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφεί αυτό είναι η "**Υψηλή Υπαλληλίων**", η οποία συνεπάγεται ο ηγέτης να απορρίψει έναν πιο ελεγχόμενο τύπο ηγεσίας και να επιτρέψει μια πιο προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του ίδιου και των υφισταμένων του. [[Blake et al. \(1964\)](#)]

Το μοντέλο του διαχειριστικού πλέγματος βασίζεται επίσης σε μια **θεωρία συμπεριφοράς**. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Robert Blake και Jane Mouton το 1964 και προτείνει πέντε διαφορετικές μορφές ηγεσίας, βασισμένες στην ανησυχία των ηγετών για τους ανθρώπους και για την επίτευξη των στόχων.

Θετική ενίσχυση

Ο B. F. Skinner είναι ο πατέρας της τροποποίησης συμπεριφοράς και ανέπτυξε την έννοια της θετικής ενίσχυσης. Η θετική ενίσχυση εμφανίζεται όταν παρουσιάζεται ένα θετικό ερέθισμα ως απάντηση σε μια συμπεριφορά, αυξάνοντας την πιθανότητα αυτής της συμπεριφοράς στο μέλλον [Lussier, R. N., & Achua, C. F., (2010)]. Τα παρακάτω είναι ένα παράδειγμα για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί θετική ενίσχυση σε μια επιχειρηματική κοινότητα.

Υποθέστε ότι ο έπαινος είναι θετική ενίσχυση για έναν συγκεκριμένο υπάλληλο. Αυτός ο υπάλληλος δεν εμφανίζεται να εργάζεται εγκαίρως κάθε μέρα. Ο διευθυντής αυτού του υπαλλήλου αποφασίζει να επαινέσει τον υπάλληλο για να εμφανιστεί εγκαίρως κάθε μέρα για να δουλέψει .

Ως αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος έρχεται να εργάζεται εγκαίρως πιο συχνά επειδή θέλει να επαινεθεί από τον διευθυντή του .

Σε αυτό το παράδειγμα, ο έπαινος (το ερέθισμα) αποτελεί θετική ενίσχυση για αυτόν τον υπάλληλο, επειδή ο εργαζόμενος φτάνει στην εργασία εγκαίρως (η συμπεριφορά) πιο συχνά μετά την επαινήσή του για ότι εμφανίστηκε για να δουλέψει εγκαίρως. Η χρήση της θετικής ενίσχυσης είναι μια επιτυχημένη και αναπτυσσόμενη τεχνική που χρησιμοποιείται από τους ηγέτες για να παρακινήσουν και να επιτύχουν τις επιθυμητές συμπεριφορές από τους υφισταμένους.

Οργανώσεις όπως οι Frito-Lay, 3M, Goodrich, Michigan Bell και Emery Air Freight έχουν χρησιμοποιήσει αυτή την θεωρία για την αύξηση της παραγωγικότητας. [[Spencer \(1884\)](#), apud [Heifetz \(1994\)](#), p. 16] Εμπειρική έρευνα που καλύπτει τα τελευταία 20 χρόνια υποδηλώνει ότι η θεωρία του οπλισμού έχει 17 τοις εκατό αύξηση στις επιδόσεις.

Επιπλέον, πολλές τεχνικές ενίσχυσης, όπως η χρήση επαίνων, είναι φθηνές, παρέχοντας υψηλότερες επιδόσεις με χαμηλότερο κόστος.

Η θεωρία της κατάστασης

Η θεωρία αυτή εμφανίστηκε επίσης ως αντίδραση στη θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Οι κοινωνικοί επιστήμονες ισχυρίστηκαν ότι η ιστορία ήταν κάτι περισσότερο από το αποτέλεσμα της παρέμβασης μεγάλων ανδρών όπως πρότεινε η Carlyle.

Ο Herbert Spencer (1884) (και ο Karl Marx) δήλωσαν ότι οι χρόνοι παράγουν το πρόσωπο και όχι το αντίστροφο. [[Hemphill \(1949\)](#)] Αυτή η θεωρία προϋποθέτει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά χαρακτηριστικά. σύμφωνα με αυτή την ομάδα θεωριών, δεν υπάρχει ένα ενιαίο βέλτιστο ψυχογραφικό προφίλ ενός ηγέτη.

Σύμφωνα με τη θεωρία, «αυτό που κάνει ένα άτομο όταν ενεργεί ηγέτη, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά της κατάστασης στην οποία λειτουργεί». [[Wormer et al. \(2007\)](#), p. 198] Μερικοί θεωρητικοί άρχισαν να συνθέτουν τις ιδιότητες των χαρακτηριστικών και της κατάστασης.

Βασιζόμενοι στην έρευνα του Lewin et al., οι ακαδημαϊκοί άρχισαν να εξομαλύνουν τα περιγραφικά μοντέλα των ηγετικών κλίσεων, καθορίζοντας τρεις μορφές ηγεσίας και προσδιορίζοντας σε ποιες καταστάσεις κάθε στυλ λειτουργεί καλύτερα.

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, για παράδειγμα, εγκρίνεται σε περιόδους κρίσης, αλλά αδυνατεί να κερδίσει τις "καρδιές και τα μυαλά" των οπαδών στην καθημερινή διαχείριση. Το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο σε καταστάσεις που απαιτούν συναίνεση.

Τέλος, το στυλ ηγεσίας laissez-faire εκτιμάται για τον βαθμό ελευθερίας που παρέχει, αλλά καθώς οι ηγέτες δεν «αναλαμβάνουν», μπορεί να θεωρηθεί αποτυχία σε παρατεταμένα ή ακανθώδη οργανωτικά προβλήματα [[Fiedler \(1967\)](#)]. Έτσι, οι θεωρητικοί όρισαν το στυλ ηγεσίας ως εξαρτώμενο από την κατάσταση, η οποία μερικές φορές ταξινομείται ως θεωρία έκτακτης ανάγκης.

Τέσσερις θεωρίες ηγεσίας έκτακτης ανάγκης εμφανίζονται περισσότερο τα τελευταία χρόνια:

A) το μοντέλο έκτακτης ανάγκης Fiedler,

B) το μοντέλο απόφασης Vroom-Yetton,

Γ) η θεωρία του στόχου της διαδρομής και

Δ) η θεωρία θέσης Hersey-Blanchard.

A) Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fiedler βασίζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε αυτό που ο Fred Fiedler ονομάζει περιστασιακή κατάσταση. Αυτό προκύπτει από την αλληλεπίδραση του στυλ ηγεσίας και την ευνοϊκότητα της κατάστασης (που ονομάζεται αργότερα καταστατικός έλεγχος). Η θεωρία *ορίζει δύο τύπους ηγετών*: εκείνους που *τείνουν να επιτελούν το έργο* αναπτύσσοντας καλές σχέσεις με την ομάδα (προσανατολισμένες στις σχέσεις) και εκείνους που *έχουν ως πρωταρχικό μέλημα την εκτέλεση της ίδιας της εργασίας* (προσανατολισμένη στην εργασία). [[Vroom, Yetton \(1973\)](#)]

Σύμφωνα με τον Fiedler, δεν υπάρχει ιδανικός ηγέτης. Οι ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία και την σχέση με τους υφισταμένους τους, μπορούν να είναι αποτελεσματικοί εάν ο ηγετικός τους προσανατολισμός ταιριάζει με την κατάσταση. Όταν υπάρχει μια καλή σχέση ηγέτη-μέλους, ένα πολύ δομημένο καθήκον και υψηλή αίσθηση της εξουσίας- ηγεσίας, η κατάσταση θεωρείται «ευνοϊκή κατάσταση».

Ο Fiedler διαπίστωσε ότι οι ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία είναι πιο αποτελεσματικοί σε εξαιρετικά ευνοϊκές ή δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι ηγέτες που προσανατολίζονται στις σχέσεις αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις με ενδιάμεση ευνοϊκότητα.

B) Ο Victor Vroom, σε συνεργασία με τον Phillip Yetton (1973) και αργότερα με τον Arthur Jago (1988), ανέπτυξε μια ταξινόμια για την περιγραφή καταστάσεων ηγεσίας, η οποία χρησιμοποιήθηκε σε ένα **μοντέλο κανονιστικής απόφασης**, όπου τα στυλ ηγεσίας συνδέονταν με μεταβλητές της κατάστασης, καθορίζοντας ποια προσέγγιση ήταν καταλληλότερη σε ποια κατάσταση. [[Lorsch \(1974\)](#)]

Αυτή η προσέγγιση ήταν καινοτόμος επειδή υποστήριζε την ιδέα ότι ο ίδιος διαχειριστής θα μπορούσε να βασιστεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων σε μια ομάδα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε κατάστασης. Αυτό το μοντέλο αναφερόταν αργότερα ως θεωρία περιστασιακών περιστατικών.

Γ) Η θεωρία της πορείας-στόχου της ηγεσίας αναπτύχθηκε από τον Robert House (1971) [[House \(1971\)](#)] και βασίστηκε στη θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom [[House \(1996\)](#)].

Σύμφωνα με τον House, η ουσία της θεωρίας είναι "η μετα- πρόταση ότι οι ηγέτες, για να είναι αποτελεσματικοί, συμμετέχουν σε συμπεριφορές που συμπληρώνουν τα περιβάλλοντα και τις ικανότητες των υποκειμένων με τρόπο που αντισταθμίζει τις ελλείψεις και συμβάλλει στην ικανοποίηση των στόχων και την ατομική απόδοση "Η θεωρία προσδιορίζει τέσσερις συμπεριφορές ηγέτη, προσανατολισμένες στην επίτευξη του στόχου, στην ακολούθηση της οδηγίας που δόθηκε από τον ηγέτη, στην

συμμετοχή και στην υποστήριξη , οι οποίες εξαρτώνται από περιβαλλοντικούς παράγοντες και τα χαρακτηριστικά του υφισταμένου .[[Hersey et al. \(2008\)](#)]

Σε αντίθεση με το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fiedler, **το μοντέλο στόχου διαδρομής** δηλώνει ότι οι τέσσερις συμπεριφορές ηγεσίας είναι ρευστές και ότι οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν οποιοδήποτε από τις τέσσερις ανάλογα με το τι απαιτεί η κατάσταση. Το μοντέλο πορείας-στόχου μπορεί να ταξινομηθεί τόσο ως θεωρία έκτακτης ανάγκης, όσο εξαρτάται από τις συνθήκες αλλά και ως θεωρία συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς η θεωρία τονίζει τη συμπεριφορά αμοιβαιότητας μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών.

Δ) Το μοντέλο Situational Leadership® που προτείνεται από τον Hersey προτείνει τέσσερα επίπεδα ηγεσίας και τέσσερα επίπεδα ανάπτυξης. Για την αποτελεσματικότητα, το μοντέλο υποδηλώνει ότι το στυλ ηγεσίας πρέπει να ταιριάζει με το κατάλληλο επίπεδο ανάπτυξης των οπαδών. Σε αυτό το μοντέλο, η ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και από τα χαρακτηριστικά των οπαδών. [<http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#integrated-psychological-leadership>]

Η θεωρία της λειτουργικής ηγεσίας (Hackman & Walton, 1986, McGrath, 1962, Adair, 1988, Kouzes & Posner, 1995) είναι μια ιδιαίτερα χρήσιμη θεωρία για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων συμπεριφορών ηγέτη που αναμένεται να συμβάλει στην οργάνωση και την αποτελεσματικότητα της μονάδας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η κύρια δουλειά του ηγέτη είναι να διαπιστώσει τι είναι απαραίτητο για τις ομαδικές ανάγκες και να μεριμνήσει για αυτό . (Fleishman et al., 1991, Hackman & Wageman, 2005, Hackman & Walton, 1986). Ενώ η θεωρία της λειτουργικής ηγεσίας εφαρμόζεται συχνότερα στην ηγεσία της ομάδας (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), εφαρμόστηκε επίσης αποτελεσματικά στην ευρύτερη ηγετική οργάνωση (Zaccaro, 2001).

Στην περίληψη της βιβλιογραφίας για τη λειτουργική ηγεσία (Kozlowski et al., 1996), οι Hackman και Walton (1986), Hackman και Wageman (2005), Morgeson (2005), Klein, Zeigert, και ο Xiao (2006) παρακολούθησαν πέντε ευρείες λειτουργίες που ο ηγέτης εκτελεί όταν προωθεί την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν : την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, την οργάνωση υποδεέστερων δραστηριοτήτων, τη διδασκαλία και την εκπαίδευση υπαλλήλων, την παρακίνηση άλλων και την ενεργό παρέμβαση στις εργασίες της ομάδας. Μια ποικιλία συμπεριφορών ηγεσίας αναμένεται να διευκολύνει αυτές τις λειτουργίες.

Στην αρχική εργασία που εντοπίζει τη συμπεριφορά των ηγετών, ο Fleishman (1953) παρατήρησε ότι οι υφιστάμενοι αντιλήφθηκαν τη συμπεριφορά των εποπτών τους σε δύο μεγάλες κατηγορίες που αναφέρονται ως δομή εκτίμησης και εκκίνησης. Η εξέταση περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που εμπλέκεται στην προώθηση αποτελεσματικών σχέσεων.

Παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών θα περιλαμβάνουν την εμφάνιση ανησυχίας για έναν υφιστάμενο ή ενεργώντας με τρόπο υποστηρικτικό προς τους άλλους. Η αρχική δομή περιλαμβάνει τις ενέργειες του ηγέτη που εστιάζονται ειδικά στην ολοκλήρωση των εργασιών. Αυτό θα μπορούσε να περιλάβει τη διευκρίνιση των ρόλων, τη θέσπιση προτύπων απόδοσης και τους υφισταμένους που είναι οι υπόλογοι αυτών των προτύπων.

Η Ολοκληρωμένη Ψυχολογική Θεωρία της ηγεσίας είναι μια προσπάθεια να ενσωματωθούν τα πλεονεκτήματα των παλαιότερων θεωριών (δηλαδή τα γνωρίσματα, τα συμπεριφοριστικά / στυλ, η κατάσταση και η λειτουργικότητα) αντιμετωπίζοντας τους περιορισμούς τους, εισάγοντας σε μεγάλο βαθμό ένα νέο στοιχείο - την ανάγκη οι ηγέτες να αναπτύξουν την ηγετική τους παρουσία, τη στάση απέναντι στους άλλους και την ευελιξία συμπεριφοράς με την άσκηση της ψυχολογικής κυριαρχίας.

Προσφέρει επίσης θεμέλια για τους ηγέτες που θέλουν να εφαρμόσουν τις φιλοσοφίες της ηγεσίας των υπηρετών και της αυθεντικής ηγεσίας. [Scouller, J. (2011). 2000.] Η ολοκληρωμένη ψυχολογική θεωρία άρχισε να προσελκύει την προσοχή μετά τη δημοσίευση του μοντέλου Τριών επιπέδων ηγεσίας του James Scouller (2011). [Scouller, J. (2011)]

Ο Scouller υποστήριξε ότι οι παλαιότερες θεωρίες προσφέρουν μόνο περιορισμένη βοήθεια στην ανάπτυξη της ικανότητας του ατόμου να καθοδηγεί αποτελεσματικά. [Scouller, J. (2011).] Τόνισε, για παράδειγμα, ότι: Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών, οι οποίες τείνουν να ενισχύσουν την ιδέα ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται, μπορεί να μας βοηθήσουν να επιλέξουμε ηγέτες, αλλά είναι λιγότερο χρήσιμοι για την ανάπτυξη ηγετών. Ένα ιδανικό στυλ (π.χ. στυλ ομάδας Blake & Mouton) δεν θα ταιριάζει σε όλες τις περιστάσεις.

Οι περισσότερες από τις θεωρίες κατάστασης / έκτακτης ανάγκης και λειτουργικής θεωρίας υποθέτουν ότι οι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους για να ανταποκριθούν σε διαφορετικές συνθήκες ή να διευρύνουν τη συμπεριφορά τους κατά βούληση, όταν στην πράξη πολλοί δυσκολεύονται να το πράξουν εξαιτίας ασυνείδητων πεποιθήσεων, φόβων ή γενετικών συνηθειών. Έτσι, υποστήριξε ότι οι ηγέτες πρέπει να εργαστούν πάνω στην εσωτερική τους ψυχολογία. Καμία από τις παλαιές θεωρίες δεν αντιμετωπίζει επιτυχώς την πρόκληση της ανάπτυξης της "ηγετικής παρουσίας".

Ο Scouller πρότεινε το μοντέλο Τριών επιπέδων ηγεσίας, το οποίο αργότερα κατηγοριοποιήθηκε ως θεωρία "Ολοκληρωμένης Ψυχολογίας" στον ιστότοπο της εκπαίδευσης [Scouller, J. (2011)].

Στην ουσία, το μοντέλο του στοχεύει να συνοψίσει τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες, όχι μόνο για να φέρουν ηγεσία στην ομάδα ή την οργάνωσή τους, αλλά και να αναπτυχθούν τεχνικά και ψυχολογικά ως ηγέτες. Τα τρία επίπεδα στο μοντέλο του είναι η Δημόσια, η Ιδιωτική και η Προσωπική ηγεσία: Τα πρώτα δύο - η δημόσια και

ιδιωτική ηγεσία - είναι τα "εξωτερικά" επίπεδα συμπεριφοράς. Αυτές είναι οι συμπεριφορές που ο Scouller ονομάζει "**οι τέσσερις διαστάσεις της ηγεσίας**".

Αυτές οι διαστάσεις είναι:

- (1) ένας κοινός, ομαδικός σκοπός.**
- (2) δράση, πρόοδο και αποτελέσματα**
- (3) συλλογική ενότητα ή ομαδικό πνεύμα**
- (4) ατομική επιλογή και κίνητρο.**

Η δημόσια ηγεσία επικεντρώνεται στις συμπεριφορές που εμπλέκονται στην επίδραση δύο ή περισσότερων ανθρώπων ταυτόχρονα. Η ιδιωτική ηγεσία καλύπτει τις συμπεριφορές που απαιτούνται για να επηρεάσουν τα άτομα ένα προς ένα. Η τρίτη - η *προσωπική* ηγεσία - είναι ένα "εσωτερικό" επίπεδο και αφορά την ανάπτυξη ενός ατόμου προς μια μεγαλύτερη ηγετική παρουσία, τεχνογνωσία και δεξιότητα.

Η εργασία στην προσωπική ηγεσία έχει τρεις πτυχές:

- (1) Τεχνική τεχνογνωσία και δεξιότητα**
- (2) Ανάπτυξη της σωστής στάσης απέναντι σε άλλους ανθρώπους - η οποία είναι η βάση της ηγεσίας των υπηρετών**
- (3) Ψυχολογική αυτοπεποίθηση - το θεμέλιο της αυθεντικής ηγεσίας.**

Ο Scouller υποστήριξε ότι η αυτοπεποίθηση είναι το κλειδί για την αύξηση της παρουσίας ηγετών, την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους οπαδούς και τη διάλυση των περιοριστικών πεποιθήσεων και συνηθειών, επιτρέποντας έτσι τη συμπεριφορική ευελιξία καθώς αλλάζουν οι συνθήκες, ενώ παραμένουν συνδεδεμένες με τις βασικές αξίες κάποιου. Για να υποστηρίξει την ανάπτυξη των ηγετών, εισήγαγε ένα νέο μοντέλο της ανθρώπινης ψυχής και περιέγραψε τις αρχές και τις τεχνικές της αυτοεπιτήρησης, που περιλαμβάνουν την πρακτική του προσωπικού διαλογισμού. [Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Atwater, L. E. (1996).]

Θεωρίες συναλλαγών και μετασχηματισμού

Ο Bernard Bass και οι συνάδελφοί του ανέπτυξαν την ιδέα δύο διαφορετικών τύπων ηγεσίας και συναλλαγών που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή εργασίας για ανταμοιβές και μετασχηματισμούς που βασίζονται στην ανησυχία των εργαζομένων, στην πνευματική διέγερση και στην παροχή ομαδικού οράματος. [Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)]

Ο ηγέτης συναλλαγών (Burns, 1978) [Graen, G. B.; Novak, M. A.; Sommerkamp, P. (1982)] λαμβάνει την εξουσία να εκτελεί ορισμένα καθήκοντα και να επιβραβεύει ή να τιμωρεί την απόδοση της ομάδας. Δίνει την ευκαιρία στον διευθυντή να ηγηθεί της ομάδας και η ομάδα συμφωνεί να ακολουθήσει το προβάδισμά του για να επιτύχει έναν προκαθορισμένο στόχο με αντάλλαγμα κάτι άλλο.

Η δύναμη δίνεται στον ηγέτη για να αξιολογήσει, να διορθώσει και να εκπαιδεύσει τους υφισταμένους όταν η παραγωγικότητα δεν είναι στο επιθυμητό επίπεδο και ανταμείβει την αποτελεσματικότητα όταν επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Τα τρία επίπεδα ηγεσίας

Τα Τρία Επίπεδα Ηγεσίας είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που διαμορφώθηκε το 2011 από τον James Scouller. Σχεδιασμένο ως πρακτικό εργαλείο για την ανάπτυξη της ηγετικής παρουσίας, της τεχνογνωσίας και της ικανότητας του ατόμου, στοχεύει να συνοψίσει τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες, όχι μόνο για να "επιβάλουν" ηγεσία στην ομάδα ή την οργάνωσή τους, αλλά και να αναπτυχθούν τεχνικά και ψυχολογικά ως ηγέτες. Έχει χαρακτηριστεί ως μια «ολοκληρωμένη ψυχολογική» θεωρία της ηγεσίας. Αλλιώς είναι γνωστό ως το **3P μοντέλο ηγεσίας**. Το μοντέλο των Τριών επιπέδων ηγεσίας προσπαθεί να συνδυάσει τις δυνάμεις των παλαιότερων θεωριών ηγεσίας (δηλαδή γνωρίσματα, συμπεριφορές / στυλ, καταστάσεις, λειτουργικά), αντιμετωπίζοντας τους περιορισμούς τους και ταυτόχρονα προσφέροντας θεμέλια για ηγέτες που θέλουν να εφαρμόσουν τις θεωρίες "του υπαλλήλου ηγέτη" και της "αυθεντικής ηγεσίας". [http://Businessballs.com. 2012-02-24. Retrieved 2012-08-03.]

Περιορισμοί των παλαιότερων θεωριών ηγεσίας

Κατά την επανεξέταση των παλαιότερων θεωριών ηγεσίας, ο Scouller τόνισε ορισμένους περιορισμούς σε σχέση με την ανάπτυξη της δεξιοτήτας και της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη: [Scouller, J. (2011)]

Θεωρία των χαρακτηριστικών: Όπως επεσήμαναν προηγουμένως ο Stogdill (1948) και Buchanan & Huczynski (1997), η προσέγγιση αυτή δεν κατάφερε να αναπτύξει μια παγκοσμίως αποδεκτή λίστα με τις ηγετικές ιδιότητες και οι "επιτυχημένοι ηγέτες φαίνεται να αψηφούν την ταξινόμηση από την οπτική των χαρακτηριστικών". [Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997)] Επιπλέον, επειδή η θεωρία των γνωρισμάτων οδήγησε στην ιδέα ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται, ο Scouller (2011) υποστήριξε ότι η προσέγγισή του είναι καλύτερα προσαρμοσμένη στην επιλογή των ηγετών παρά στην ανάπτυξη τους.

Θεωρία στυλ συμπεριφοράς: Ο Blake και ο Mouton, στο μοντέλο των διαχειριστικών πλεγμάτων, πρότειναν πέντε μορφές ηγεσίας βασισμένες σε δύο άξονες - ανησυχία για το έργο σε σχέση με την ανησυχία των ανθρώπων. Πρότειναν

ότι το ιδανικό είναι το "**στυλ ομάδας**", το οποίο ισορροπεί την ανησυχία για το έργο με την ανησυχία για τους ανθρώπους. Ο Scouller (2011) υποστήριξε ότι αυτή η ιδανική προσέγγιση μπορεί να μην ταιριάζει σε όλες τις περιστάσεις. Για παράδειγμα, σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης .

Θεωρίες κατάστασης / έκτακτης ανάγκης: Οι περισσότεροι από αυτούς (π.χ. Hersey & Blanchard's Situational Leadership Theory, Θεωρία στόχων του House, Tannenbaum & Schmidt's leadership continuum) υποθέτουν ότι οι ηγέτες μπορούν να **αλλάξουν τη συμπεριφορά τους κατά βούληση** για να ανταποκριθούν στις διαφορετικές συνθήκες. Δύναται να το πράξουν ακόμα και μετά απλο αυτοδιάγνωση και αυτοκριτική λόγω ασυνείδητων σταθερών πεποιθήσεων, φόβων ή ριζωμένων συνηθειών. Για το λόγο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να **ασχοληθούν με την υποκείμενη ψυχολογία τους** για να επιτύχουν την ευελιξία να εφαρμόσουν αυτές τις θεωρίες (Scouller, 2011).

Λειτουργικές θεωρίες: Οι ευρέως χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις, όπως το μοντέλο Πρακτικών των Κουζών & Πόσνερ, και η θεωρία ηγεσίας της Adair με βάση τη δράση, προϋποθέτουν ότι **μόλις ο ηγέτης αντιληφθεί** - και έχει εκπαιδευτεί - τις απαιτούμενες συμπεριφορές ηγεσίας, **θα τις εφαρμόσει**, στην προσωπικότητά του. Ωστόσο, όπως και με τις θεωρητικές θεωρίες, ο Scouller επεσήμανε ότι πολλοί δεν μπορούν να το κάνουν λόγω κρυφών πεποιθήσεων και παλιών συνηθειών, έτσι και πάλι υποστήριξε ότι οι περισσότεροι ηγέτες μπορεί να χρειαστεί να κυριαρχήσουν την εσωτερική τους ψυχολογία αν θέλουν να υιοθετήσουν τις άγνωστες συμπεριφορές κατά βούληση.

Η παρουσία ηγετών: Οι καλύτεροι ηγέτες συνήθως έχουν κάτι πέρα από τη συμπεριφορά τους , κάτι που συχνά ονομάζεται "ηγετική παρουσία" (Scouller, 2011). Αυτό είναι πιθανό γιατί η προσέγγιση των χαρακτηριστικών ήταν η αρχική γραμμή μελέτης των ερευνητών σχετικά με τις πηγές της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη.

Ωστόσο, αυτό το "κάτι" - αυτή η παρουσία - ποικίλλει από άνθρωπο σε άνθρωπο και η έρευνα έχει δείξει ότι είναι δύσκολο να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, έτσι ώστε η προσέγγιση τους να συμβάλει στον καθορισμό του φαινομένου της ηγετικής παρουσίας. Οι άλλες κορυφαίες θεωρίες ηγεσίας δεν αντιμετωπίζουν τη φύση και την ανάπτυξη της παρουσίας.

Πώς το μοντέλο των τριών επιπέδων αντιμετωπίζει τους περιορισμούς των παλαιότερων θεωριών

Η ενότητα στην αρχή αυτής της σελίδας συζήτησε τους πιθανούς περιορισμούς των παλαιότερων θεωριών. Ο παρακάτω επεξηγείται το μοντέλο των Τριών επιπέδων ηγεσίας . [Businessballs.com. 2012-02-24]

Θεωρία και Περιορισμοί

Πώς αντιμετωπίζουν τα μοντέλα τριών επιπέδων

Χαρακτηριστικά

Οι ερευνητές δεν συμφωνούν σε έναν κοινό κατάλογο χαρακτηριστικών, ο οποίος υπονομεύει την ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη μπορεί να ανιχνευθεί με συγκεκριμένες ιδιότητες χαρακτήρα. Ακόμα κι αν θα μπορούσαν να συμφωνήσουν, αυτή η θεωρία δεν βοηθά στην ανάπτυξη ηγετών (αν και θα βοηθήσει στην επιλογή τους). Το μοντέλο δέχεται την υπόθεση ότι οι καλύτεροι ηγέτες έχουν κάτι ("ηγετική παρουσία") που προκαλεί τους οπαδούς να τους θεωρούν αξιόπιστους.

Ωστόσο, προϋποθέτει ότι η "παρουσία" είναι μοναδική για κάθε άτομο και δεν μπορεί να συνδεθεί με έναν συντομότερο κατάλογο κοινών χαρακτηριστικών. Η λύση του μοντέλου Three Levels σε ένα μέσο για την ανάπτυξη της παρουσίας της ηγεσίας είναι η πρακτική της «προσωπικής ηγεσίας», ιδιαίτερα της αυτοπεποίθησης.

Συμπεριφορά / στυλ

Προτείνει ένα ιδανικό στυλ που μπορεί να μην είναι το καλύτερο σε όλες τις περιπτώσεις. Αγνοεί την παρουσία ηγεσίας. Το μοντέλο δεν διαφωνεί με το ιδανικό του Blake & Mouton για εξισορρόπηση της ανησυχίας για το έργο σε σχέση με την ανησυχία για τους ανθρώπους, αλλά επιτρέπει επίσης την αλλαγή της έμφασης αν το απαιτεί η κατάσταση. Η παρουσία ηγεσίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του μοντέλου των τριών επιπέδων.

Κατάσταση / έκτακτη ανάγκη

Υποθέτει ότι όλοι μπορούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους κατά βούληση για να ταιριάζουν σε διαφορετικές καταστάσεις ή οπαδούς, αλλά πολλοί δεν μπορούν. Αγνοεί την ψυχολογία ελέγχου των ανθρώπων. Αγνοεί την παρουσία ηγεσίας. Το μοντέλο υποστηρίζει την ιδέα της ευελιξίας της συμπεριφοράς, όπως το απαιτούν οι περιστάσεις, αλλά βασίζεται στην ιδέα ότι το κλειδί για την επίτευξη αυτού είναι να ξεπεράσουμε τη συμπεριφορική κατάρτιση και επίσης να δουλέψουμε στην εσωτερική ψυχολογία του ατόμου και την τάση να προσκολλάται σε δύσκαμπτες, αμυντικές συμπεριφορές. Η παρουσία ηγεσίας αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό του μοντέλου των τριών επιπέδων.

Λειτουργικός

Υποθέτει ότι όλοι οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν τις απαιτούμενες συμπεριφορές αλλά και πολλοί άλλοι δεν μπορούν. Αγνοεί την ψυχολογία ελέγχου των ανθρώπων. Αγνοεί την παρουσία ηγεσίας. Από ορισμένες απόψεις, το μοντέλο μοιάζει με τα παλαιότερα λειτουργικά μοντέλα στο βαθμό που επικεντρώνεται σε αυτό που οι ηγέτες πρέπει να κάνουν, στο ρόλο τους δηλαδή προκειμένου να "παρέχουν" ηγεσία.

Ωστόσο, δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά στη διαπροσωπική συμπεριφορά. αναφέρεται επίσης σε ό, τι οι ηγέτες μπορούν να κάνουν για να αναπτυχθούν τεχνικά και ψυχολογικά. Η ιδέα πίσω από αυτό είναι να τους βοηθήσουμε να μεταφράσουν τη λειτουργική θεωρία στην πράξη απελευθερώνοντας τους από την παλιά, άκαμπτη, και βασισμένη στο φόβο νοοτροπία και επιτρέποντάς τους συνάμα να κάμψουν και να επεκτείνουν τη συμπεριφορά τους κατά βούληση. Η παρουσία ηγεσίας αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό του μοντέλου των τριών επιπέδων.

Επίπεδα- Τρία μοντέλα ηγεσίας.

Τα τρία επίπεδα που αναφέρονται στο όνομα του μοντέλου είναι η *δημόσια*, η *ιδιωτική* και η *προσωπική* ηγεσία. Το μοντέλο παρουσιάζεται συνήθως σε σχήμα διαγράμματος ως τρεις ομόκεντροι κύκλοι και τέσσερα προς τα έξω κατευθυνόμενα βέλη, με την προσωπική ηγεσία στο κέντρο. Τα πρώτα δύο επίπεδα - δημόσια και ιδιωτική ηγεσία - είναι τα "εξωτερικά" ή "συμπεριφορικά" επίπεδα.

Ο Scouller διακρίνει μεταξύ των συμπεριφορών που επηρεάζουν δύο ή περισσότερους ανθρώπους ταυτόχρονα (αυτό που ονομάζεται "δημόσιος ηγέτης") από τη συμπεριφορά που απαιτείται για να επιλεγούν και να επηρεαστούν τα άτομα ένα προς ένα (το οποίο ονόμασε ιδιωτική ηγεσία). Ανέφερε 34 διαφορετικές συμπεριφορές "δημόσιας ηγεσίας" και άλλες 14 συμπεριφορές "ιδιωτικής ηγεσίας". Το τρίτο επίπεδο - η προσωπική ηγεσία - είναι ένα "εσωτερικό" επίπεδο και αφορά την ηγετική παρουσία, την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις ασυνείδητες συνήθειες. "Στην καρδιά του είναι η αυτογνωσία του ηγέτη, η πρόοδος του προς την αυτοπεποίθηση και η τεχνική ικανότητα και η αίσθηση της σύνδεσης με τους γύρω του. Είναι ο εσωτερικός πυρήνας, η πηγή της εξωτερικής ηγεσίας. (Scouller, 2011).

Η ιδέα είναι ότι εάν οι ηγέτες θέλουν να είναι αποτελεσματικοί, πρέπει να εργαστούν και στα τρία επίπεδα παράλληλα. Τα δύο εξωτερικά επίπεδα -η δημόσια και η ιδιωτική ηγεσία - είναι αυτά που ο ηγέτης πρέπει να κάνει συμπεριφορικά με άτομα ή ομάδες για να αντιμετωπίσει τις "τέσσερις διαστάσεις της ηγεσίας" (Scouller 2011). Αυτά είναι: Ένας κοινός, ομαδικός σκοπός ή όραμα. Δράση, πρόοδος και αποτελέσματα. Συλλογική ενότητα ή ομαδικό πνεύμα. Ατομική επιλογή και κίνητρο.

Το εσωτερικό επίπεδο - η προσωπική ηγεσία - αναφέρεται σε αυτό που οι ηγέτες πρέπει να κάνουν για να αυξήσουν την ηγετική τους παρουσία, την τεχνογνωσία και την ικανότητα. Έχει τρεις πτυχές: Ανάπτυξη της τεχνικής τεχνογνωσίας και των

δεξιοτήτων. Καλλιεργώντας τη σωστή στάση απέναντι σε άλλους ανθρώπους. Εργασία στην ψυχολογική αυτοεκπαίδευση. [Scouller, J. (2011)]

Ο Scouller υποστήριξε ότι η αυτοπεποίθηση είναι το κλειδί για την αύξηση της παρουσίας ηγετών, την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους οπαδούς και την ευελιξία της συμπεριφοράς, καθώς αλλάζουν οι συνθήκες, ενώ παραμένουν συνδεδεμένες με τις βασικές αξίες κάποιου (δηλαδή παραμένουν αυθεντικές). Για να υποστηρίξει την ανάπτυξη των ηγετών, εισήγαγε ένα νέο μοντέλο της ανθρώπινης ψυχής και περιέγραψε τις αρχές και τις τεχνικές αυτοελέγχου (Scouller 2011). Η υπόθεση σε αυτό το μοντέλο είναι ότι η προσωπική ηγεσία είναι το πιο ισχυρό από τα τρία επίπεδα. Ο Scouller παρομοίασε την επίδρασή του με το να πέσει ένα βότσαλο σε μια λίμνη και να δεις τις κυματιστές εξάπλωσης από το κέντρο - εξ ου και τα τέσσερα βέλη που δείχνουν προς τα έξω στο διάγραμμα. "Το βότσαλο αντιπροσωπεύει την εσωτερική, προσωπική ηγεσία και τις κυματώσεις των δύο εξωτερικών επιπέδων. Η χρήσιμη εσωτερική αλλαγή και ανάπτυξη θα επηρεάσει θετικά την εξωτερική ηγεσία. Η αρνητική εσωτερική αλλαγή θα προκαλέσει το αντίθετο. (Scouller, 2011).

Δημόσια ηγεσία

Η δημόσια ηγεσία αναφέρεται στις ενέργειες ή τις συμπεριφορές που οι ηγέτες παίρνουν για να επηρεάσουν δύο ή περισσότερους ανθρώπους ταυτόχρονα - ίσως σε μια συνάντηση ή όταν απευθύνονται σε μια μεγάλη ομάδα. Η δημόσια ηγεσία έχει ως στόχο να:

- (1) Να καθορίσει και να συμφωνήσει ένα κινητό όραμα ή μέλλον για την ομάδα ή τον οργανισμό να εξασφαλίσει την ενότητα του σκοπού.**
- (2) δημιουργία θετικής πίεσης από ομότιμους σε κοινά πρότυπα υψηλής απόδοσης και ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και ομαδικού πνεύματος και**
- (3) την επιτυχή συλλογική δράση και αποτελέσματα.**

Επομένως, η δημόσια ηγεσία εξυπηρετεί τις πρώτες τρεις διαστάσεις της ηγεσίας που αναφέρονται στο τμήμα της επισκόπησης. Υπάρχουν 34 διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας (Scouller, 2011), οι οποίες ξεχωρίζουν ως εξής:

- **Ρύθμιση του οράματος, παραμονή εστιασμένη:** 4 συμπεριφορές.
- **Οργάνωση, σχεδιασμός, δίνοντας δύναμη σε άλλους:** 2 συμπεριφορές.
- **Η ιδέα, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων:** 10 συμπεριφορές.
- **Εκτέλεση:** 6 συμπεριφορές.

- **Κτίριο και συντήρηση ομάδας:** 12 συμπεριφορές.

Οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπήσουν τον χρόνο τους μεταξύ των 22 συμπεριφορών όρασης / σχεδιασμού / σκέψης / εκτέλεσης και των συμπεριφορών 12 ομαδικών οικοδομών / συντήρησης. Σύμφωνα με το μοντέλο των Τριών επιπέδων ηγεσίας, το κλειδί για τη διεύρυνση του ρεπερτορίου των δημόσιων ηγετικών συμπεριφορών (και της ικανότητας με την οποία εκτελούνται) είναι η προσοχή στην προσωπική ηγεσία.

Ιδιωτική ηγεσία

Η ιδιωτική ηγεσία αφορά τον one-to-one χειρισμό ατόμων από τον ηγέτη (που είναι η τέταρτη από τις τέσσερις διαστάσεις της ηγεσίας του Scouller). Αν και η ηγεσία περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας αίσθησης ομαδικής ενότητας, οι ομάδες αποτελούνται από άτομα και ποικίλλουν στις φιλοδοξίες, την εμπιστοσύνη, την εμπειρία και την ψυχολογική τους σύνθεση. Ως εκ τούτου, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως άτομα - εξ ου και η σημασία της προσωπικής ηγεσίας. Υπάρχουν 14 συμπεριφορές ιδιωτικής ηγεσίας (Scouller, 2011):

- **Ατομικός σκοπός και εργασία** (π.χ. αξιολόγηση, επιλογή, πειθαρχία): 5

συμπεριφορές.

- **Ατομική δόμηση και συντήρηση** (π.χ. αναγνώριση αυξανόμενου ταλέντου): 9 συμπεριφορές.

Μερικοί άνθρωποι βιώνουν τις ενοχλητικές συνομιλίες που απαιτεί η ιδιωτική ηγεσία. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες μπορούν να αποφύγουν κάποιες από τις συμπεριφορές ιδιωτικής ηγεσίας (Scouller, 2011), γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους.

Ο Scouller ισχυρίστηκε ότι η οικειότητα της ιδιωτικής ηγεσίας οδηγεί σε συμπεριφορά αποφυγής είτε λόγω έλλειψης δεξιοτήτων είτε λόγω αρνητικών πεποιθήσεων που δημιουργούν ισχυρούς φόβους για το τι μπορεί να συμβεί σε τέτοιες συναντήσεις. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η προσωπική ηγεσία είναι τόσο σημαντική για τη βελτίωση της δεξιοτήτας ενός ηγέτη και τη μείωση των διαπροσωπικών φόβων του.

Προσωπική ηγεσία

Η προσωπική ηγεσία αντιμετωπίζει την τεχνική, ψυχολογική και ηθική ανάπτυξη του ηγέτη και τον αντίκτυπό του στην ηγετική του παρουσία, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά του. Είναι ουσιαστικά το κλειδί για την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας των δύο εξωτερικών επιπέδων συμπεριφοράς. Ο Scouller προχώρησε περαιτέρω υπονοώντας ότι η προσωπική ηγεσία είναι η απάντηση σε αυτό που ο Jim Collins χαρακτήρισε «την εσωτερική ανάπτυξη ενός ατόμου στην ηγεσία του επιπέδου 5» στο βιβλίο του - κάτι που ο Κολλίνς αναγνώρισε ότι δεν μπόρεσε να εξηγήσει. [Scouller, J. (2011)]

Η προσωπική ηγεσία έχει τρία στοιχεία:

(1) τεχνική τεχνογνωσία και ικανότητα

(2) τη σωστή στάση απέναντι σε άλλους ανθρώπους, και

(3) ψυχολογική αυτοεκπαίδευση.

Το πρώτο στοιχείο, το Τεχνικό Μάθημα και η Δεξιότητα, είναι να γνωρίζει κανείς τις τεχνικές αδυναμίες του και να αναλαμβάνει δράση για να ενημερώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του.

Ο Scouller (2011) πρότεινε ότι υπάρχουν τρεις τομείς τεχνογνωσίας που πρέπει να μάθουν όλοι οι ηγέτες: διαχείριση του χρόνου, ατομική ψυχολογία και ομαδική ψυχολογία. Περιέγραψε επίσης τα έξι σύνολα δεξιοτήτων που αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς της δημόσιας και ιδιωτικής ηγεσίας:

- I. **την επίλυση προβλημάτων και τον προγραμματισμό ομάδων,**
- II. **λήψη αποφάσεων ομάδας**
- III. **διαπροσωπική ικανότητα, η οποία έχει μια ισχυρή επικάλυψη με τη συναισθηματική νοημοσύνη**
- IV. **τη διαχείριση της διαδικασίας της ομάδας**
- V. **βεβαιότητα**
- VI. **ρύθμιση στόχων.**

Το δεύτερο στοιχείο, Το Attitude Towards Others, είναι να αναπτύξουμε τη σωστή στάση απέναντι στους συναδέλφους μας, προκειμένου να διατηρήσουμε τις σχέσεις του ηγέτη σε όλο το ταξίδι της ομάδας με το κοινό όραμα ή το στόχο του. Η σωστή στάση είναι να πιστεύουμε ότι άλλοι άνθρωποι είναι εξίσου σημαντικοί και βλέπουν την ηγεσία ως πράξη υπηρεσίας (Scouller, 2011).

Αν και υπάρχει μια ηθική πτυχή σε αυτό, υπάρχει και μια πρακτική πλευρά - για τη στάση και τη συμπεριφορά ενός ηγέτη έναντι των άλλων που θα επηρεάσει σε μεγάλο

βαθμό το πόσο σέβονται και εμπιστεύονται αυτόν τον άνθρωπο και θέλουν να συνεργαστούν μαζί του.

Ο Scouller περιέγραψε τα τέσσερα μέρη της σωστής στάσης απέναντι σε άλλους:

- **αλληλεξάρτηση**
- **εκτίμηση**
- **ισορροπία**
- **εξυπηρέτησης**

Τα δύο κλειδιά, όπως πρότεινε, που μπορούν να αναπτύξουν αυτές τις πτυχές είναι : Υπάρχει ένα απαιτητικό, διακριτικό, κοινό όραμα που όλοι στην ομάδα ενδιαφέρονται και θέλουν να επιτύχουν. Ο ηγέτης ασχολείται με την αυτοεκπαίδευση για να μειώσει τα ζητήματα αυτοσεβασμού που τον δυσκολεύουν να συνδεθεί , να εκτιμήσει και να υιοθετήσει μια στάση εξυπηρέτησης έναντι των συναδέλφων του . Το τρίτο στοιχείο της προσωπικής ηγεσίας είναι η αυτοεκπαίδευση. Υπογραμμίζει την αυτογνωσία και την ευέλικτη διοίκηση του μυαλού κάποιου, που επιτρέπει στον ηγέτη να αφήσει ελεύθερες προηγούμενες ασυνείδητες περιοριστικές πεποιθήσεις και τις συναφείς αμυντικές συνήθειες (όπως αποφεύγοντας ισχυρές συνομιλίες, π.χ. συζητήσεις αξιολόγησης).

Παρέχει επίσης τη δυνατότητα στους ηγέτες να συνδεθούν πιο έντονα με τις αξίες τους, να αφήσουν την ηγετική τους παρουσία και να ενεργήσουν ενθαρρυντικά προς υποστήριξη εκείνων που καθοδηγούν. Επειδή η αυτοπεποίθηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία, ο Scouller πρότεινε ένα νέο μοντέλο της ανθρώπινης ψυχής για να υποστηρίξει την πρακτική του. Επιπλέον, περιέγραψε τις αρχές - και τα εμπόδια στην - προσωπική αλλαγή και πρότεινε έξι τεχνικές αυτο-μάθησης, οι οποίες περιλαμβάνουν διαλογισμό .

Σύνδεση με την αυθεντική ηγεσία και την ηγεσία των υπηρετών

Η αληθινή παρουσία ηγεσίας είναι, όπως ορίζει ο Scouller, συνώνυμη με την **αυθεντικότητα** (γνήσια και εκφράζοντας τις υψηλότερες αξίες) και μια στάση εξυπηρέτησης απέναντι σε αυτούς που καθοδηγούνται. Έτσι, προτείνοντας την αυτοεκπαίδευση και την καλλιέργεια της σωστής στάσης απέναντι στους άλλους ως μέθοδο ανάπτυξης της παρουσίας της ηγεσίας, το πρότυπό του προσφέρει ένα "πώς να" αντισταθμίζει τις ιδέες της "αυθεντικής ηγεσίας" και της ηγεσίας" του υπηρέτη".

Κοινή ηγεσία

Οι περισσότερες παραδοσιακές θεωρίες της ηγεσίας προωθούν ρητά ή σιωπηρά την ιδέα του ηγέτη ως ήρωα - το πρόσωπο με όλες τις απαντήσεις που θέλουν να ακολουθήσουν οι άνθρωποι.

Το μοντέλο των Τριών επιπέδων ηγεσίας απομακρύνεται από αυτήν την άποψη. Δεν απορρίπτει τη δυνατότητα ενός εντυπωσιακού ηρωικού ηγέτη, αλλά προωθεί την ιδέα ότι αυτός είναι μόνο ένας τρόπος να καθοδηγήσει και ότι η κοινή ηγεσία είναι πιο ρεαλιστική. Αυτή η άποψη απορρέει από τη θέση του Scouller ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία "μια σειρά επιλογών και δράσεων γύρω από τον ορισμό και την επίτευξη ενός στόχου".

Επομένως, κατά την άποψή του, "η ηγεσία είναι μια πρακτική πρόκληση μεγαλύτερη από τον ηγέτη". Τόνισε τον κίνδυνο της σύγχυσης της "ηγεσίας" με το ρόλο του "ηγέτη". Όπως επεσήμαναν και άλλοι συντάκτες όπως ο John Adair, η ηγεσία δεν χρειάζεται να βασίζεται σε ένα άτομο, επειδή κάποιος σε μια ομάδα μπορεί να ασκήσει ηγεσία. Ο Scouller προχώρησε περαιτέρω για να υποδείξει ότι "όχι μόνο οι άλλοι μπορούν να ασκήσουν ηγετική θέση, αλλά πρέπει να ασκούνται μερικές φορές για να είναι επιτυχής μια ομάδα".

Με άλλα λόγια, πίστευε ότι η κοινή και όχι η σόλο ηγεσία δεν είναι μια ιδεαλιστική φιλοδοξία αλλά είναι θέμα πρακτικότητας. Πρότεινε τρεις λόγους για αυτό: [Scouller, J. (2011), p.26.] Το πλήθος των διαφορετικών συμπεριφορών που απαιτούνται από τους ηγέτες σημαίνει ότι είναι απίθανο να είναι εξίσου ικανοί απέναντι σε όλους τους ανθρώπους, γι 'αυτό είναι λογικό να αντλούν τα πλεονεκτήματα των συναδέλφων τους (δηλαδή να τους επιτρέπουν να τους καθοδηγούν κατά περιόδους). Είναι ανόητο να καταστήσουμε ένα άτομο υπεύθυνο για όλες τις συμπεριφορές ηγεσίας, καθώς είναι πιθανό να τις επιβαρύνει και να αποθαρρύνει τους συναδέλφους που είναι πρόθυμοι και ικανοί να καθοδηγήσουν - και μάλιστα πιο ικανοί σε ορισμένες περιστάσεις.

Η κοινή ηγεσία σημαίνει ότι περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται στις μεγάλες αποφάσεις της ομάδας και αυτό προωθεί την κοινή ευθύνη, η οποία, όπως διαπίστωσε η Katzenbach & Smith στην έρευνά της, είναι ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό των ομάδων υψηλών επιδόσεων. [Katzenbach, J. & Smith, D. (1993)]

Τώρα, ενδεχομένως, αυτό αφήνει τον ρόλο του ηγέτη ασαφή - τελικά, αν κάποιος σε μια ομάδα μπορεί να καθοδηγήσει, ποιος είναι ο ξεχωριστός σκοπός του ηγέτη; Ο Scouller είπε αυτό το ρόλο του ηγέτη: «Ο σκοπός ενός ηγέτη είναι να εξασφαλίσει ότι υπάρχει ηγεσία ... για να διασφαλιστεί ότι και οι τέσσερις διαστάσεις της ηγεσίας θα αντιμετωπιστούν επιτυχώς ». Οι τέσσερις διαστάσεις είναι:

- (1) ένας κοινός στόχος ή όραμα ομάδας**
- (2) δράση, πρόοδος και αποτελέσματα**
- (3) συλλογική ενότητα ή ομαδικό πνεύμα**

(4) προσοχή στα άτομα.

Για παράδειγμα, ο ηγέτης πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει ένα κίνητρο όραμα ή στόχος, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αυτός πρέπει να υλοποιήσει το όραμα μόνος του. Αυτός είναι σίγουρα ένας τρόπος να καθοδηγήσει, αλλά δεν είναι ο μόνος τρόπος. Ένας άλλος τρόπος είναι να συν-δημιουργήσει το όραμα με τους συναδέλφους του. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να μεταβιβάσει, ή να μοιραστεί, μέρος της ευθύνης της ηγεσίας.

Ωστόσο, η τελική ευθύνη για να διασφαλιστεί ότι καλύπτονται και οι τέσσερις διαστάσεις εξακολουθεί να βρίσκεται στον ηγέτη. Έτσι, αν και οι ηγέτες μπορούν να αφήσουν κάποιον άλλο να καθοδηγήσει μια συγκεκριμένη κατάσταση, δεν μπορούν να αφήσουν την ευθύνη της ηγεσίας. Οπότε όταν η κατάσταση μεταβληθεί, ο ηγέτης πρέπει να αποφασίσει εάν θα αναλάβει προσωπικά την ευθύνη ή θα μεταβιβάσει την ευθύνη σε κάποιον άλλο.

Κριτική

Μια κριτική για το μοντέλο των Τριών επιπέδων ηγεσίας είναι ότι μπορεί να είναι δύσκολο για κάποιους ηγέτες να το χρησιμοποιήσουν ως οδηγό για την αυτο-ανάπτυξη χωρίς τη βοήθεια ενός επαγγελματία προπονητή ή ψυχοθεραπευτή σε κάποια στιγμή, καθώς πολλές από τις ιδέες του γύρω από την αυτοπεποίθηση ανήκουν στον τομέα της βαθιάς ψυχολογίας. [Rob MacLachlan (2011-08-30).]

2. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η τελευταία δεκαετία έχει δει μια σημαντική αλλαγή στο βαθμό στον οποίο η ηγεσία και στρατηγική ανάπτυξη θεωρούνται κεντρικά σημεία για τη συνέχιση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Ο ρυθμός αυτής της αλλαγής είναι ιδιαίτερα καλά τεκμηριωμένος από την έρευνα του IOD το 1998, όπου η ηγεσία και η στρατηγική ανάπτυξη αναγνωρίστηκαν ως τα πιο σημαντικά θέματα του Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίες απαριθμούνται και σε παρόμοια έρευνα το 1990. Περαιτέρω υποστήριξη προέρχεται από πηγές όπως η DTI (DTI, 1995, 1997) που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι κορυφαίες εταιρείες έχουν "οραματικούς ηγέτες" που με κάποιο τρόπο καταφέρνουν να "ξεκλειδώσουν" το δυναμικό των εργαζομένων τους. Με τα χρόνια έχουν γραφτεί πολλά για τη φύση της ηγεσίας, ιδιαίτερα δίνοντας έμφαση στον προσδιορισμό των βασικών χαρακτηριστικών και των προσωπικών χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών ηγετών (βλέπε Bass, 1990 για μια εκτεταμένη ανασκόπηση).

Πολλά από αυτά τα έργα έχουν προκαλέσει αντίθεση σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση, με το γενικό μήνυμα να αφορά τη διοίκηση την οργάνωση, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της χρήσης των πόρων (χρηματοδότηση, υλικά και προσωπικό) καθώς εν γένει η ηγεσία αφορά περισσότερο την παρακίνηση των ανθρώπων.

Μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ της ηγεσίας και της διαχείριση είναι η σχετική διατύπωση του ρόλου του ηγέτη . Σχεδόν όλες οι οργανώσεις έχουν σαφή καθορισμένο επίπεδο διαχείρισης, με συναφείς εξουσίες και ευθύνες, αλλά σπάνια υπάρχει ξεχωριστή ηγετική θέση. Η ηγεσία είναι πιο διάχυτη στους οργανισμούς και είναι πιο εύκολα εντοπιστεί μέσω της συμπεριφοράς.

Σε μια επισκόπηση της ηγετικής σκέψης, ο Sadler (1997), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικές συμπεριφορές ηγεσίας περιλαμβάνουν: την ανάπτυξη και την άρθρωση ενός οράματος, τη ενδυνάμωση και την μοντελοποίηση ρόλων ,την επίλυση ενός προβλήματος και την αντιπροσώπευση και την προστασία της ομάδας. Δεν είναι πρόθεσή μας στην παρούσα έκθεση να προβούμε σε μια σημασιολογική συζήτηση σχετικά με τη φύση της ηγεσία, καθώς η πρωταρχική μέριμνα της έρευνας μας είναι να εντοπίσουμε τις ανάγκες των ατόμων που τοποθετούνται σε θέσεις οι οποίες, πιθανότατα, δεν απαιτούν συνδυασμό ηγεσίας και ικανότητες διαχείρισης. Είναι, ωστόσο, σημαντικό να σημειωθεί ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί από μια σειρά ικανοτήτων και συμπεριφορών, οι οποίες, παρόλο που δεν μπορούν αυστηρά να "διδασθούν", μπορούν να αναπτυχθούν σε " περιστάσεις"(Handy, 1992) .

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αναγνωρίζονται πλέον ως ισχυρά εργαλεία αντιμετώπισης έλλειψη δεξιοτήτων και, ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ως ουσιαστική απάντηση στην αύξηση του ανταγωνισμού που προκύπτει από την παγκοσμιοποίηση και την αύξηση των προσδοκιών των πελατών.

Το 1998 η Λευκή Βίβλος και η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου περιέγραψε τη δέσμευσή τους για την οικοδόμηση της " οικονομία με γνώμονα την οικονομία ", στην οποία η γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες θα αποτελέσουν κεντρικό στοιχείο της συνεχιζόμενη οικονομική επιτυχία της χώρας. "Οι επιτυχημένες σύγχρονες οικονομίες βασίζονται στις ικανότητες του λαού τους. Οι άνθρωποι βρίσκονται στην καρδιά της οικονομίας που βασίζεται στη γνώση. Η γνώση τους και οι δεξιότητες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της βρετανικής επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι η απόλυτη πηγή νέων ιδεών. Σε μια ταχέως εξελισσόμενη παγκόσμια οικονομία, οι δεξιότητες πρέπει να είναι συνεχώς εξελισσόμενες ή η ανταγωνιστικότητά μας θα μειωθεί »(DTI, 1998, σελ. 28)

Συγκεκριμένα, το μανιφέστο της κυβέρνησης έχει επικεντρωθεί στην καλλιέργεια "επιχειρηματικότητας" και "καινοτομίας" στις επιχειρήσεις και ο ρόλος των ΜΜΕ στην κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης φαίνεται τελικά να έχει αναγνωριστεί. Δεδομένου αυτού του περιβάλλοντος, ανησυχεί το γεγονός ότι μεγάλο μέρος της κατάρτισης και της υποστήριξης που παρέχεται δεν φαίνεται να φτάνει σε

εκείνους που το χρειάζονται περισσότερο. Το 1998 τα Βρετανικά Επιμελητήρια της Commerce πραγματοποιήσαν έρευνα που επιβεβαίωσε ότι "οι υπάρχουσες ελλείψεις δεξιοτήτων στις πωλήσεις, τη διαχείριση και το διοικητικό προσωπικό επηρέασε δυσμενώς την ανταγωνιστικότητα σχεδόν στο ένα τρίτο των μικρών επιχειρήσεων". Πιο πρόσφατα, η έρευνα της Ομοσπονδίας Μικρών Επιχειρήσεων για 22.000 βρετανικές ΜΜΕ αποκάλυψε ότι "μόνο το 9% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ήταν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι με τη χρησιμότητα των κυβερνητικών υπηρεσιών υποστήριξης των επιχειρήσεων "ενώ" το 49% ήταν δυσαρεστημένοι από την έλλειψη κατάλληλης εργασίας »(Carter et al., 2000). Αυτά τα ευρήματα φαίνονται να υποδηλώνουν ότι οι σημερινές πρωτοβουλίες δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των μικρών επιχειρήσεων . Η εντύπωση αυτή υποστηρίζεται περαιτέρω από τους Hyland και Matlay (1997) που ανέφεραν ότι παρόλο που οι διαχειριστές των ΜΜΕ θεωρούν γενικά την κατάρτιση θετική , δεν το κάνουν και οι Sargent (1996), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές των ΜΜΕ τείνουν να αισθάνονται ότι οι σημερινές ευκαιρίες κατάρτισης "στερούνται πρακτικότητας και είναι υπερβολικά ακαδημαϊκές σε σχέση με τον τρόπο παράδοσής τους".

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Εισαγωγή

Υπήρξαν ποικίλες ηθικές εναντιώσεις από στελέχη μέσα σε μεγάλες εταιρείες σε όλο τον κόσμο, οι οποίες δημιούργησαν ζητήματα σχετικά με την παγκόσμια οικονομία και την εμπιστοσύνη των εταιρικών ηγετών (Gentry, Cullen, & Ευρωπαϊκό επιστημονικό περιοδικό Ιούλιος 2016).

Επιπλέον, οι κυρίαρχοι ηγέτες της οικονομίας δεν συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη των εταιρικών οργανώσεων και για αυτό υπάρχει ένα υψηλό ποσοστό οργανωτικών αποτυχιών (Danquah, Owusu- Bempeh, Abbey & Pokua-Duah, 2015). Για παράδειγμα, οι Danquah et al. (2015) αναφέρουν την απαγόρευση, τη διάκριση, τη γοητεία, τη δωροδοκία και τη δωροδοκία ως μερικές από τις ανήθικες ηγετικές πρακτικές που επικρατούν στις εταιρικές οργανώσεις . Δουλεύοντας στην κορυφή της εταιρικής ιεραρχίας, οι δράσεις και οι αποφάσεις των Διευθύνοντων Συμβούλων επηρεάζουν τη γενική στρατηγική κατεύθυνση και την επιτυχία της εταιρείας τους.

Λόγω του ρόλου των στελεχών, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των CEOs είναι θεμελιώδη για την κατανόηση του γιατί οι επιχειρήσεις συμμετέχουν στις δραστηριότητες αυτές ή γιατί οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο όπως κάνουν σε κάθε στιγμή (Hambrick, 2007). Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας παρουσιάζουν έναν καθρέφτη μέσω του οποίου οι διευθύνοντες σύμβουλοι κατανοούν περιβαλλοντικούς παράγοντες, ερμηνεύουν τις υφιστάμενες περιστάσεις και τις άμεσες στρατηγικές εκτιμήσεις (Hambrick & Mason, 1984; Schneider, Goldstein & Smith, 1995; Zaccaro & Klimoski, 2001).

Ο σκοπός της τρέχουσας ποιοτικής, φαινομενολογικής μελέτης ήταν να κατανοήσουν ποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών των ηγετικών στελεχών. Η σημασία της μελέτης της ηγεσίας θα μπορούσε να επεκταθεί σε εταιρείες ανά τον κόσμο και σε άλλους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Προσδιορίζοντας τις προσωπικότητες των στελεχών των επιχειρήσεων και των ατόμων παρατηρήθηκε ότι αυτοί μπορούν να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν σε αξιολογικά στελέχη.

Έτσι, οι επιχειρηματικές οργανώσεις θα μπορούσαν να αποκομίσουν κέρδος από την παραγωγικότητα, την οργανωτική μάθηση και την καινοτομία, όπως αυτές έχουν καθιερωθεί προκειμένου να υπάρχει σύνδεση με την ηγεσία στην κορυφή της οργάνωσης (Vera & Crossan, 2004).

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Στην παρούσα ενότητα, εξετάστηκε η βιβλιογραφία σχετικά με τον ηγέτη, τις θεωρίες προσωπικότητας, τον τρόπο διεξαγωγής των προηγούμενων μελετών και τα ευρήματα που αποκαλύφθηκαν από τους ακαδημαϊκούς ερευνητές σχετικά με τα φαινόμενα του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα. Τα κορυφαία στελέχη είναι σε θέση να μετατρέψουν την επιχείρηση, τη δυναμική και την επικρατούσα κουλτούρα μέσα στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, ηγετής είναι η προσωπικότητα που διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία μιας οργάνωσης. Ο στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να αποκτήσει ο κόσμος μια καλύτερη κατανόηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που διευκολύνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Προσωπικότητα και Ηγεσία

Η παρούσα επισκόπηση έχει εγγράφει βασισμένη σε μελέτες στις οποίες έχει γίνει κάποια απόπειρα για να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά και οι προσωπικές ιδιότητες των ηγετών. Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για τη μελέτη και τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των ηγετών ήταν: ανάλυση βιογραφικών στοιχείων, δεδομένα ιστορικού περιπτώσεων, παρατήρηση της συμπεριφοράς σε ρυθμίσεις ομάδας, αξιολόγηση από ειδικούς παρατηρητές, επιλογή από συνεργάτες

και η επιλογή ατόμων σε ηγετικές θέσεις (Stogdill, 1948). "Η προσωπικότητα είναι το πρότυπο των χαρακτηριστικών σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών που ξεχωρίζουν το ένα άτομο από το άλλο και αυτό συνεχίζεται μέσω του χρόνου και των καταστάσεων "(Phares, 1988, σελ. 4).

Η παρούσα μελέτη αντικατοπτρίζει την έννοια ότι η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο από ποιότητες ή ιδιότητες που είναι αρκετά σταθερές μεταξύ τους στο χρόνο και στις καταστάσεις, την ίδια στιγμή που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου μέσα από κοινωνικές και εταιρικές ρυθμίσεις. Ως εκ τούτου, και η προσωπικότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφορά ενός ηγέτη.

Ενδεχομένως, η πιο έγκυρη και σημαντική εμπειρική μελέτη για το χαρακτηριστικό της προοπτικής της ηγεσίας από το 2000 είναι το έγγραφο που δημοσίευσε ο δικαστής, Bono, Ilies και Gerhardt (2002). Judge et al. (2002) όπου επανεξέτασε ενδελεχώς το θέμα για την προσωπικότητα και την ηγεσία. Παρόμοια με τη θεωρία του «μεγάλου ανθρώπου», είναι και η άποψη ότι η ηγεσία καθορίζεται από τις προσωπικές ιδιότητες του ηγέτη, αλλά και συνάμα διαφορετική από τη θεωρία του «μεγάλου ανθρώπου». Κάποιοι ερευνητές ηγεσίας, κυρίως από τη δεκαετία του 1990, είχαν εντοπίσει τι θεωρείται ως "εγγενή χαρακτηριστικά" των αποτελεσματικών ηγετών. Οι Judge et al. (2002) παρατηρούσαν ως κοινά χαρακτηριστικά, με τρόπο που σχεδόν όλα οι συγγραφείς ανέφεραν την αυτοπεποίθηση, την ακεραιότητα, την προσαρμογή και την κοινωνικότητα, ενώ ορισμένοι άλλοι αναγνώρισαν την αρρενωπότητα και την επιμονή ως επιφανειακά χαρακτηριστικά.

Ωστόσο, ένα σημαντικό πρόβλημα στην προηγούμενη έρευνα που συνδέει την προσωπικότητα με την ηγεσία είναι η έλλειψη μιας δομής στην εξήγηση της προσωπικότητας, οδηγώντας σε ένα ευρύ σύνολο χαρακτηριστικών που διερευνήθηκε κάτω από διάφορους χαρακτηρισμούς. Έτσι, δεν υπήρχαν πολλά εμπειρικά κείμενα για την θεωρία της προσωπικότητας τα οποία θα αποτελούσαν οδηγό στην αναζήτηση της έννοιας της ηγεσίας (Judge et al., 2002, House & Aditya, 1997).

Το μοντέλο των πέντε συντελεστών (FFM) ή τα μεγάλα πέντε χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Ο καθορισμός των ηγετικών στελεχών με βάση τα προφίλ προσωπικότητας θα ήταν αρκετά εύκολος υπό τον όρο ότι υπάρχει ένα ενοποιητικό εννοιολογικό πρότυπο που αποτελείται από μικρό αριθμό μετα-κατασκευών που περιλαμβάνουν όλες τις σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η άνοδος των χαρακτηριστικών προσωπικότητας που ανακαλύφθηκαν μέσα στο τελευταίο αιώνα έχει οδηγήσει σε διάφορες πρωτοβουλίες για τον εντοπισμό ενός μικρότερου αριθμού με κοινές καθορισμένες κατηγορίες, οι οποίες θα απλουστεύσουν σημαντικά την ανάπτυξη της θεωρίας για την προσωπικότητα.

Μια τέτοια προσπάθεια ήταν το Big-Five Model, γνωστό επίσης ως Πλαίσιο Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας των Πέντε Παραγόντων (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1990; Sodiya, Longe, Onashoga, Awodele & Omotosho, 2007). Τα πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας είναι η εξωστρέφεια, η συνείδηση, ο νευρωτισμός, η ανοιχτότητα στην εμπειρία και το ευχάριστο (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman, & Nikbin, 2011, Yukl, 2010). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι οι διαστάσεις της προσωπικότητας και όχι οι τύποι προσωπικοτήτων. Τον τελευταίο καιρό, οι ερευνητές της ηγεσίας εξέφρασαν μεγάλο ενδιαφέρον στην εφαρμογή των διαστάσεων της προσωπικότητας για να γίνει ηχητική και εύκολη ερμηνεία των εμπειρικών ευρημάτων ως βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την ηγεσία καθώς η συμπεριφορά είναι τεράστια και προκαλεί σύγχυση (Gencoz & Oncul, 2012 · Hogan et al., 1994).

Οι πέντε γενικές ετικέτες της προσωπικότητας χαρακτηριστικών αποτελούν παραδείγματα αρκετών από τις ετικέτες αναγνωρίσιμων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, κρίσιμα για την εμφάνιση ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα και την πρόοδο στις σπουδές προσωπικότητας. Η Μετα-ανάλυση και η ανασκόπηση του θέματος αυτού από αρκετές ερευνητικές μελέτες σχετικά με τις ιδιότητες των ατόμων έχουν δείξει ορισμένες διαστάσεις που συνδέονται με την εμφάνιση και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Bono & Δικαστής, 2004; Δικαστής, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002. Judge & Ilies, 2002). Γενικά, αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι ηγέτες έδειξαν υψηλότερες βαθμολογίες προς το άνοιγμα στη μάθηση και την εμπειρία, την εξωστρέφεια και τη συνείδηση, αλλά παρουσίασαν κάπως χαμηλότερες βαθμολογίες στον νευρωτισμό (Yukl, 2010). Τα ευρήματα δεν ήταν ομοιόμορφα στις διάφορες μελέτες ή στους διαφορετικούς οργανωτικούς τύπους και αυτό συνέβει επειδή διάφοροι μελετητές χρησιμοποίησαν διαφορετικά μέτρα (Yukl, 2010).

Μια άλλη εξήγηση που βρέθηκε στη βιβλιογραφία για τα συγκρουόμενα αποτελέσματα αφορά διαφορετικές μεταβλητές κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν στο σύστημα μέτρησης. Παραδείγματα διαφορετικού κριτηρίου είναι οι μεταβλητές που ενδεχομένως χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές και περιλαμβάνουν την εμφάνιση της ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα, την πρόοδο, καθώς και τα αντικειμενικά ή τα υποκειμενικά μέτρα (Yukl, 2010). Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις, το μοντέλο των πέντε παραγόντων δεν εξηγεί επαρκώς την προσωπικότητα ενός ηγέτη.

Μέθοδοι

Η παρούσα μελέτη αξιοποίησε μια ποιοτική, φαινομενολογική προσέγγιση. Επειδή ο σκοπός της μελέτης ήταν να κατανοήσει το κοινό την εμπειρία των CEOs των εταιριών με τις καλύτερες επιδόσεις. Διά μέσου αυτής της έρευνας, οι ερευνητές θα είναι σε θέση να κατανοήσουν την κρίσιμη ηγεσία και τα χαρακτηριστικά τα οποία ένας ηγέτης πρέπει να έχει προκειμένου να είναι σε θέση να καθοδηγήσει

περισσότερο αποτελεσματικά τους υφισταμένους του . Οι συμμετέχοντες στη μελέτη μοιράζονται μια κοινή, ζωντανή εμπειρία (Creswell, 2014) ως διευθύνοντες σύμβουλοι υψηλής αποδοτικής οργάνωσης. Η φαινομενολογική μεθοδολογία συνεπάγεται μια προσπάθεια να κατανοήσουν την ανθρώπινη εμπειρία με βάση την προοπτική από την οποία οι συμμετέχοντες βλέπουν και ερμηνεύουν τον κόσμο (Creswell, 2014).

Επίσης, η φαινομενολογική έρευνα συχνά λαμβάνει χώρα στους οικείους και στους συμμετέχοντες μέσα από τον καθημερινό φυσικό κόσμο (Μουστάκας, 1994). Με το Ακαδημαϊκό Συμβούλιο Αναθεώρησης να δίνει την έγκρισή του έγκριση , ένα τεκμηριωμένο δείγμα ελήφθη μέσω ταχυδρομικών διευθύνσεων σε 100 εταιρείες . Το ηλεκτρονικό μήνυμα στάλθηκε και στους εκατό διευθύνοντες συμβούλους, αλλά μόνο δέκα διευθύνοντες σύμβουλοι συμφώνησαν να συμμετέχουν στη μελέτη. Τρεις γυναίκες και επτά άνδρες στελέχη.

Η τρέχουσα μελέτη χρησιμοποίησε τόσο τις ηλεκτρονικές όσο και τις προσωπικές συνεντεύξεις των 10 διευθύνοντων συμβούλων (Murray, 2004 · Murray & Harrison, 2004 · Olivero & Lunt, 2004). Ένα σύνολο ευρέων ερωτήσεων σχεδιάστηκε για τη συλλογή δεδομένων για την παραγωγή ευρέων απαντήσεων από τους συμμετέχοντες στη μελέτη (Creswell, 2014 · Richards & Morse, 2007). Ενημερωμένες επιστολές συγκατάθεσης μαζί με ερωτήσεις συνέντευξης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους δέκα διευθύνοντες συμβούλους που εξέφρασαν ενδιαφέρον να συμμετάσχουν στην μελέτη. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να υπογράψουν επιστολή συγκατάθεσης και την επέστρεψαν τους στους ερευνητές. Και οι δέκα συμμετέχοντες υπέγραψαν την συναίνεση τους , η οποία και επιστρέφει μαζί με τις γραπτές απαντήσεις της συνέντευξης . Πριν από τη διεξαγωγή της επακόλουθης προσωπικής συνέντευξης, ο ερευνητής εξέτασε προφορικά την επιστολή συγκατάθεσης με κάθε συμμετέχοντα . Αυτό ήταν για να εξασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες κατάλαβαν το ερευνητικό πρόγραμμα. Στη συνέχεια διεξήχθη προσωπική συνέντευξη με κάθε συμμετέχοντα. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε από 45 έως 90 λεπτά. Οι συνεντεύξεις διερευνήθηκαν με θεματικές πτυχές που επικεντρώθηκαν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιτυχημένων ηγετών. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν και να περιγράψουν την ηγετική προσωπικότητα με χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι προάγουν την αποτελεσματική ηγεσία στις επιχειρήσεις . Οι διευθύνοντες σύμβουλοι κλήθηκαν επίσης να αναφέρουν την πιο κρίσιμη προσωπικότητα με χαρακτηριστικά για την τρέχουσα και μελλοντική ηγεσία των εταιρικών οργανώσεων.

Η εστίαση της μελέτης αφορούσε ένα σχετικά μικρό σύνολο επιτυχιών στις εταιρείες και στους διευθύνοντες συμβούλους, επιτρέποντας έτσι την πραγματοποίηση εμπειριστωμένων αναλύσεων (Creswell, 2014) σχετικά με τα κρίσιμα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας που αλλιώς δεν θα ήταν ορατά. Το ηλεκτρονικό μήνυμα και οι επιστολές προσωπικών συνεντεύξεων εξετάστηκαν για να προσδιοριστεί το βασικό στοιχείο του ηγέτη (Capelli, Singh, Singh & Useem, 2014). Σημαντικές δηλώσεις και νοήματα σχετικά με το φαινόμενο του ηγέτη αναλύθηκαν

εκτενώς (Creswell, 2014). Συνοπτικές σημειώσεις έγιναν σε ένα περιοδικό αμέσως μετά από κάθε συνέντευξη (Saldana, 2011). Οι απαντήσεις των Διευθύνοντων Συμβούλων και οι σκέψεις του πρώτου γύρου τεκμηριώθηκαν επίσης σε ένα ημερολόγιο όπως προτάθηκε από τους Miles και Huberman (1984). Η γλώσσα και οι λέξεις που χρησιμοποιήθηκαν ελήφθησαν υπόψη από κάθε συμμετέχοντα.

Ανάλυση δεδομένων

Το βασικό μέρος της ανάλυσης δεδομένων σε μια ποιοτική μελέτη περιλαμβάνει αναζήτηση θεμάτων εντός των δεδομένων. Οι Lyons and Doueck (2010, σ.150) ορίζουν ως "αυτές οι ενοποιητικές ιδέες που είναι επαναλαμβανόμενα στοιχεία στα δεδομένα "και μια σημαντική πτυχή της επάρκειας της ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων απαιτεί την ικανότητα κατηγοριοποίησης και οργάνωσης των θεμάτων. Όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν και μεταγράφηκαν κατά λέξη για κάθε συμμετέχοντα και στη συνέχεια μεταγράφησαν σε μορφές εμπλουτισμένου κειμένου. Τα προσωπικά δεδομένα διαγράφηκαν για να διασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα. Η ανάλυση φαινομενολογικών δεδομένων του Μουστάκα (1994) και τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ακολούθησαν τη διαδικασία της θεματικής ανάλυσης:

Οριζόντια στοιχεία

Προσδιορισμός των δηλώσεων στις συνεντεύξεις σχετικά με το πώς αυτοί που συμμετέχουν βίωσαν το φαινόμενο. Στη συνέχεια, πραγματοποιώντας απογραφή του κλειδιού- δηλώσεις και αποδίδοντας την ίδια αξία σε κάθε δήλωση. (Μουστακάς, 1994).

Συγκεντρωτικές έννοιες

Με βάση τις οριζόντιες δηλώσεις, οι αμετάβλητοι ορίζοντες ήταν οριοθετημένοι για την κατάργηση επαναλαμβανόμενων και επικαλυπτόμενων σημαντικών δηλώσεων. Παρόμοιες δηλώσεις συγκεντρώθηκαν σε μεγάλες κατηγορίες (Μουστακάς, 1994). Περιγράφοντας τις υφές της εμπειρίας. Η διαμόρφωση της γραπτής περιγραφής του "τι" βίωσε ο κάθε συμμετέχων, (Μουστακάς, 1994), και "πώς" η εκτελεστική ηγεσία τη βίωσε, οι συμμετέχοντες στη μελέτη διατύπωσαν την άποψη που διαφαίνεται στις δομικές περιγραφές. Πρόσθετες σημασίες αναζητήθηκαν από διάφορους σχετικά με τις προοπτικές, τις λειτουργίες και τους ρόλους (Μουστακάς, 1994).

Επικύρωση δεδομένων

Η μοναδική δομική περιγραφή του κάθε ερωτώμενου σχετικά με το φαινόμενο εστάλει μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε κάθε ερωτώμενο. Κάθε συμμετέχων κλήθηκε να ελέγξει διεξοδικά την ενιαία περιγραφή του ως εμπειρία για την ακρίβεια

και την σαφήνεια της . Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν επίσης να προωθήσουν τυχόν προτάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα ενισχυθεί η δομική περιγραφή με καλύτερο χαρακτηρισμό της εμπειρίας του εκάστου συμμετέχοντα (Μουστάκας, 1994). Με βάση τις μεμονωμένες δομικές περιγραφές, σύνθετες υφαντικές και δομικές περιγραφές των ουσιών και των εννοιών του δημιουργούμενου φαινομένου (Μουστάκας, 1994). Με τον τρόπο που περιγράφονται οι διαδικασίες, οι αποκλίσεις και τα προβλήματα κωδικοποίησης που αξιολογήθηκαν και εξετάστηκαν αναλόγως. Μια έρευνα από ομότιμους πραγματοποιήθηκε από μια έμπειρη ομάδα μελετητής για να επιβεβαιώσει περαιτέρω τις ερμηνείες των διαφόρων θεμάτων, καθώς και συμπεράσματα που προέκυψαν από τα δεδομένα. Η κοινή συμφωνία μεταξύ των ερευνητών ήταν μέρος του τελικού θεματικού πεδίου της σύνθεσης. Τα τελικά θέματα συνοψίζουν τα γενικά χαρακτηριστικά του δεδομένα σχετικά με την ερευνητική ερώτηση (Braun & Clarke, 2006, Μουστάκας, 1994). Η θεματική ανάλυση είναι μια ισχυρή ποιοτική διαδικασία και μια ευέλικτη μεθοδολογία που προσφέρει θεματική περιγραφή ενός πλήρους συνόλου δεδομένων καθώς και επιτρέπει στους αναγνώστες να βλέπουν τα βασικά θέματα που βρίσκονται υπό εξερεύνηση .

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα ήταν: "Ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας πρέπει τα ανώτερα στελέχη να διαθέτουν για να είναι σε θέση να οδηγήσουν τις εταιρικές οργανώσεις σε επιτυχία και άνοδο ; "Χρησιμοποιώντας το ερευνητικό ερώτημα και ανάλυση της συνέντευξης οι ερευνητές σημειώνουν, τέσσερα μεγάλα θέματα που αποκαλύφθηκαν από την έρευνα και που θα βοηθήσουν να εξηγηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών. Τα τέσσερα χαρακτηριστικά είναι η προσωπική ακεραιότητα, η προοπτική, η συναισθηματική νοημοσύνη και η φροντίδα για τους άλλους. Περιγραφές των κύριων θεμάτων και των υποθεμάτων περιγράφονται παρακάτω.

A) Θεματική κατηγορία 1: Προσωπική ακεραιότητα

Ένας μεγαλύτερος αριθμός ερευνητών δήλωσε ότι η ακεραιότητα ήταν το πρώτο θετικό στοιχείο της προσωπικότητας ενός αποτελεσματικού ηγέτη. . Ακόμη θα πρέπει να υπάρξει συμφωνία μεταξύ των λόγων και των πράξεων ενός ηγέτη. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες κάνουν ό, τι λένε ότι θα κάνουν. Μερικοί από τους συμμετέχοντες έδωσαν σύντομες απαντήσεις, συμπεριλαμβανομένης της λέξης "Αξιοπιστία " ή "ειλικρίνεια " ως κρίσιμη για την προσωπική ακεραιότητα. Ένας Διευθύνων Σύμβουλος μοιράστηκε την εμπειρία του ότι οι υφιστάμενοι συνήθως θέλουν να είναι σίγουροι ότι ο ηγέτης αξίζει να τον εμπιστευτείς. Ένας άλλος συμμετέχων πιστεύει ότι η ακεραιότητα ενός ηγέτη επηρεάζει τους επενδυτές και την αφοσίωση των πελατών τους καθώς και την δέσμευση των εργαζομένων.

B) Θεματική κατηγορία 2: Προοπτική

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έδειξαν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να έχουν ένα ισχυρό σχέδιο και όραμα για το μέλλον. Όπως εξηγείται από έναν συμμετέχοντα, ο ηγέτης πρέπει να έχει μια αίσθηση κατεύθυνσης, εστίαση και ικανότητα να οραματίζεται το μέλλον . Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να μεταλαμπαδεύουν το όραμα και στόχους για το μέλλον στους οπαδούς και τους βασικούς παίκτες χωρίς να κάνουν υποσχέσεις που δεν μπορούν να εκπληρώσουν . Η θεματική ανάλυση αποκάλυψε επίσης τέσσερα αμετάβλητα συστατικά, δηλαδή το πάθος, την αυτοπεποίθηση και την μεγάλη ανάγκη προσανατολισμού. Οι συμμετέχοντες εξήγησαν ότι η αυτοπεποίθηση σημαίνει "κατοχή και παρουσία υψηλών γνωστικών και πνευματικών ικανοτήτων "," συμμετέχοντας σε ευρεία γκάμα με πρωτοβουλίες "," εσωτερική δύναμη για να πάρεις δύσκολες αποφάσεις ", και" εμπιστοσύνη στις δικές του πεποιθήσεις ,οι οποίες να έχουν ένα σαφές σύνολο προτύπων, ηθικής και αξιών "και να έχουν πάθος να ζήσουν από αυτές. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τα στελέχη με μεγάλο προσανατολισμός δείχνουν συνήθως και τη δημιουργικότητα που διαθέτουν και στη προσωπική ζωή τους . Αυτοί οι ηγέτες είναι επίσης, οραματιστές , προσανατολισμένοι στην αποστολή και στις στρατηγικές τους , αλλά συνήθως δεν είναι ηγέτες με λεπτομέρεια.

Γ) Θεματική κατηγορία 3: Συναισθηματική νοημοσύνη

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε ότι για είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι συναισθηματικά ευφυής και ώριμο άτομο προκειμένου να είναι σε θέση να οδηγήσει μια επιχειρηματική οργάνωση. Διατηρώντας το κίνητρο, ρυθμίζοντας τη διάθεση κατά τη διάρκεια απογοητευτικών στιγμών και την υπομονή για την αντιμετώπιση προβληματικών ζητημάτων ήταν μερικά από τα σημεία που ανέφεραν οι συμμετέχοντες. Τρεις συμμετέχοντες συμφώνησαν, ότι η συμπάθεια και η συμπόνια προς τους άλλους ήταν επίσης σημαντικές. Εξήντα τοις εκατό από τους συμμετέχοντες (60%) δήλωσαν ότι η αυτογνωσία είναι ένα σημαντικό μέρος της γνώσης και κατανόησης του εαυτού τους. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τις προσωπικές δυνάμεις εκάστου και των πραγμάτων που κάνει κάποιος καλά, καθώς και τις προσωπικές αδυναμίες και τα πράγματα που κάνει κανείς με μη προσήκοντα τρόπο .

Τέσσερις συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η ταπεινότητα ήταν ένα από τα μεγαλύτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός επιτυχημένου ηγέτη. Οι ακόλουθες λέξεις και φράσεις χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν την ταπεινότητα: "αυτο-εμπλοκή", "αναγνωρίζοντας την ανθρώπινη φύση ως ένα εύθραυστο πλάσμα", "συνειδητοποίηση του τι κάνει καλά και τι δεν κάνει καλά", "όχι υπερεκτιμώντας τις ικανότητες κάποιου "," υιοθετώντας ένα ανιδιοτελή και χωρίς αποκλεισμούς ηγετικό στυλ "και" εμπλοκή και λειτουργία με διαφορετικές οπτικές γωνίες ". Τρεις συμμετέχοντες δήλωσαν ότι σε έναν κόσμο που αλλάζει ταχύτατα με την αύξηση της

εμφάνισης νέων τεχνολογιών και αβέβαιων παγκόσμιων αγορών, οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύουν πρότυπα και τάσεις, να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών τους και να παρέχουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες και προϊόντα. Τέλος συζητήθηκαν προσωπικές ιδιότητες: "στρατηγική νοημοσύνη", "ανίχνευση των αναγκών της αγοράς", "προσαρμογή σε μια νέα μορφή παραγωγής "και" κατανόηση του κοινωνικού χαρακτήρα των ανθρώπων".

Δ) Θεματική κατηγορία 4: Φροντίδα για τους άλλους

Για τους περισσότερους συμμετέχοντες, ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες διότι είναι το κίνητρο που εξυπηρετεί την οργάνωση και βελτιώνει την ευημερία των άλλων. Ως εκ τούτου, ένας ηγέτης φροντίδας έχει κίνητρα να καθιερώσει και να οικοδομήσει αποτελεσματικές σχέσεις με ανώτερους, συναδέλφους, υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές καθώς και συνεργάτες. Φράσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τους ηγέτες φροντίδας είναι: "ηγέτης των υπηρετών", "ανοιχτότητα στις νέες ιδέες ακούγοντας και αναζητώντας τις απόψεις των άλλων", "την ικανότητα να οικοδομήσουμε στέρεες και βιώσιμες λειτουργικές ομάδες εργασίας", "που δείχνουν τη μεγάλη εικόνα, τον σκοπό, και συνδέοντας τα καθήκοντα με τα αποτελέσματα "και" δημιουργώντας μια ευνοϊκή κουλτούρα που προωθεί την ομαδική εργασία, το ανοιχτό πνεύμα, το σεβασμό και την εκτίμησή τους", καθώς και τη δέσμευση για την ανάπτυξη των υφισταμένων", μέσω της κατάρτισης, της καθοδήγησης και της δημιουργίας ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη

Συζήτηση

Το ερευνητικό ερώτημα: Ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας πρέπει να έχουν τα ανώτερα τα στελέχη για να είναι σε θέση να οδηγήσουν τις εταιρικές οργανώσεις σε επιτυχίες; Ζητήθηκε από την ομάδα των συμμετεχόντων να διερευνήσει και να προσδιορίσει συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συμβάλλουν στην επιτυχή εκτέλεση της ηγεσίας στο ανώτατο επίπεδο των επιχειρηματικών οργανώσεων.

Μέχρι τώρα, η ηγετική έρευνα έχει τεκμηριώσει πληροφορίες σχετικά με το τρέχον θέμα. Η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων προσδιόρισε την ακεραιότητα, δηλαδή επιτυγχάνεται μέσω της αυτοπειθαρχίας, μοντελοποιώντας τον τρόπο που μπορούν να ακολουθήσουν οι άλλοι, να είμαστε ειλικρινείς και αξιόπιστοι ως συμπεριφορές που συμβάλλουν στην ηγετική αποτελεσματικότητα. Πολλά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προσδιορίζονται είναι παρόμοια με τα ειδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που περιγράφονται στο μοντέλο των πέντε συντελεστών (Alkahtani et al., 2011, Hogan et al., 1994, Sodiya et al., 2007; Yukl, 2010). Για πολλούς συμμετέχοντες, η ακεραιότητα του ηγέτη θεωρείται ως ένα

βασικό συστατικό της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης και του σεβασμού. Το πόρισμα είναι αυτό που επιβεβαιώνεται από προηγούμενες μελέτες στο πλαίσιο της ηγετικής βιβλιογραφίας (Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 2010).

Ένας ηγέτης που χειραγωγεί, εκμεταλλευόμενος τους άλλους που δίνουν τον εαυτό τους, παραλείποντας να τηρήσει τις υποσχέσεις που τους έχει δώσει είναι σίγουρο ότι θα χάσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του. Αν ένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι έμπιστος να κρατήσει ένα μυστικό, τότε οι υφιστάμενοι θα είναι απρόθυμοι να μοιραστούν ζωτικής σημασίας και ευαίσθητες πληροφορίες με τον ηγέτη. Έτσι, ένα βασικό συστατικό της ηγεσίας είναι η αξιοπιστία (Kouzes & Posner, 2007). Η προσωπική ακεραιότητα συνδέεται στενά με τις θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ginsburg, 2009, Quisenberry 2011). Κατά συνέπεια, ένας ηγέτης που έχει συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αξιολογήσει θετικά τα συναισθήματα των άλλων και να ρυθμίσει κατάλληλα τις αλληλεπιδράσεις και το στυλ επικοινωνίας.

Τέσσερις από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η αυτοπεποίθηση ενός ηγέτη είναι κρίσιμη για την ποιότητα της ηγεσίας προς την επιτυχή διοίκηση της οργάνωσης. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν επίσης ότι η αυτοπεποίθηση είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση της εμπιστοσύνης στους συνομηλίκους και στους υφισταμένους τους, στη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους σε περιόδους αβεβαιότητας. Ένας συμμετέχων είπε, αν ο ηγέτης είναι σε αμφιβολία όσον αφορά την απόφαση που θα λάβει, τότε προφανώς κανένας υποκείμενος δεν θα εμπιστευτεί τον ηγέτη και την παρουσίαση της δέσμευσης του για το όραμα του και την υλοποίηση αυτού. Αυτό το εύρημα φαίνεται να ταιριάζει καλά με την προοπτική του Yukl (2010), και Kirkpatrick και Locke (1991). Οι ηγέτες που έχουν αυτοπεποίθηση είναι πιο πιθανό να είναι αποφασιστικοί, ισχυροί, να αναλαμβάνουν δύσκολα καθήκοντα με περισσότερη πρωτοβουλία για την εξεύρεση λύσεων και να συμμετάσχουν σε επιθυμητές πρωτοβουλίες αλλαγής (Kirkpatrick & Locke, 1991, Yukl, 2010).

Ωστόσο, η Yukl σκέφτεται ότι οι ηγέτες αυτοπεποίθησης είναι πιο πιθανό να δείξουν αδιαλλαξία έναντι των αποκλίσεων απόψεων. Η αυτοπεποίθηση είναι αυτή που χαρακτηρίζεται ως ένα κοινό ενδογενές χαρακτηριστικό των αναδυόμενων ηγετών (Judge et al., 2002). Η πείρα των περισσότερων συμμετεχόντων στη μελέτη σχετικά με αυτή αναφέρει ότι η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως ένα απαιτούμενο γνώρισμα οδηγό που αντανάκλα την ικανότητα να συμμετέχει κανείς σε ένα ευρύ φάσμα γνωστικών, ψυχικών και συμπεριφορικών πρωτοβουλιών. Αυτό είναι σημαντικό για τους σκοπούς συλλογής και επεξεργασίας όγκων ενημέρωσης, λήψης αποφάσεων και επίλυσης ενός ευρέος φάσματος προβλημάτων σε καθημερινή βάση. Μερικοί ερευνητές ηγεσίας (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995; Hambrick & Mason, 1984; Jawadi, Daassi, Favier & Kalika, 2013. Zaccaro, διατύπωσαν ότι ένα ρεπερτόριο γνωστικής και συμπεριφοριστικής εφευρετικότητας παρέχει μια σταθερή βάση για μια βέλτιστη απόδοση του οδηγού ως απάντηση σε απρόβλεπτες και πολύπλοκες προκλήσεις στο περιβάλλον εργασίας.

Έτσι, τα ευρήματα της τρέχουσας μελέτης υποστηρίζουν την εννοιολογική και συμπεριφοριστική πολυπλοκότητα της εκτελεστικής ηγεσίας που πρότεινε ο Zaccaro (2001). Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι άνθρωποι οι οποίοι φροντίζουν για τους άλλους και αναφέρουν τις ακόλουθες ιδιότητες: σπουδαίοι ακροατές, συμπονετικοί και συναισθηματικοί, ακολουθούν μια πειστική προσέγγιση, και διαθέτουν μια συνειδητοποίηση του τι είναι συμβάν, λειτουργούν ως οικοδόμοι μιας ομάδας, και δεσμεύονται για την ανάπτυξη και εξέλιξη των υφισταμένων τους. Ένας μεγάλος αριθμός από αυτές τις ιδιότητες είναι Χαρακτηριστικά της ηγεσίας του υπηρέτη. Αρκετοί ερευνητές ηγεσίας έχουν αναγνωρίσει τα παραπάνω ως στοιχεία προσωπικότητας που διευκόλυναν τον ηγέτη να χειριστεί καταστάσεις με αποτελεσματικότητα (Greenleaf, 1977, 2002 · Spears, 2002 · Yukl, 2010). Τόσο οι υφιστάμενοι όσο και οι ηγέτες δεσμεύονται να βοηθήσουν κάθε μέλος της οργάνωσης (Spears, 2002, Van Dierendonck & Patterson, 2010), καθιστώντας διαθέσιμες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης στους εργαζομένους, βοηθώντας τους υφιστάμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες εργασίας, εκτιμώντας τις ιδέες και τις προτάσεις από τους και ενθαρρύνοντας την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Οι Peterson et al. (2012) και Greenleaf (1977) έχουν παρατηρήσει μια συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αποδεικνύεται μέσω της αυτογνωσίας και επιτρέπει στον ηγέτη να ρυθμίζει και να ενσωματώνεται ουσιαστικά στα ποικίλα σωματικά, κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα. Ομοίως, ορισμένοι συμμετέχοντες της παρούσας μελέτης έχουν καταδείξει ότι η συνειδητοποίηση οδηγεί στην εκτίμηση και στην κατανόηση του εαυτού τους και στον αντίκτυπο που έχει η συμπεριφορά τους σε άλλους.

Το πάθος δεν ήταν ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας που συζητήθηκε σε μεγάλο βαθμό από προηγούμενους ερευνητές της ηγεσίας. Έτσι, το εύρημα της μελέτης σχετικά με τη σημασία του πάθους παρείχε περισσότερη κατανόηση στο κεντρικό φαινόμενο. Ογδόντα τις εκατό από τους (80%) συμμετέχοντες ήταν της άποψης ότι στο μέλλον οι ηγέτες θα είναι παθιασμένοι άνθρωποι, που θα δείχνουν αίσθηση ιδιοκτησίας και τη δέσμευση τους στον επιχειρηματικό οργανισμό. Οι Kouzes και Posner (2002) μοιράζονται μια παρόμοια άποψη. Οι συμμετέχοντες επίσης υποδηλώνουν ότι το πάθος είναι ένα πλεονέκτημα που μπορεί να πάρει τον ηγέτη μέσα από δύσκολες στιγμές, "perspective whetting", διαφωτίζοντας τον σκοπό του και επιτρέποντας του να επιτύχει το στόχο.

Επιπτώσεις

Τα πορίσματα της έρευνας παρέχουν ορισμένες πρακτικές συνέπειες για την ηγεσία καθώς και για τις επιχειρησιακές προσεγγίσεις. Πρώτον, η έρευνα έδειξε ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και για την ηγεσία καθώς οι δεξιότητες συνδέονται θετικά με την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενώ συνάμα έχει και

κάποιες πρακτικές συνέπειες για τα άτομα .Η αυτογνωσία είναι μια πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης και περιλαμβάνει μια σωστή κατανόηση των συναισθημάτων, της συμπεριφοράς, τις ικανότητες και τις ανάγκες (George, 2007, Goleman, 1995, 1998, 2000, 2001; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Goleman, Mayer & Salovey, 1995).

Η ευαισθητοποίηση των στελεχών για τα κίνητρα και τα συναισθήματά τους μπορεί να βοηθήσει στην εξεύρεση λύσεων σε πολύπλοκα προβλήματα που προκύπτουν στη λήψη αποφάσεων ποιότητας, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά στις περιστάσεις, και στη διαχείριση του προσωπικού καθώς και στις οργανωτικές κρίσεις. Η συνειδητοποίηση των πιθανών συναισθηματικών απαντήσεων του ατόμου ενισχύει την επεξεργασία πληροφοριών ,και βοηθά στην βαθιά γνώση και καλύτερη λήψη αποφάσεων . Η ευαισθητοποίηση επιτρέπει επίσης κάποιος να επικεντρωθεί με μεγάλο ενθουσιασμό και αισιοδοξία όσον αφορά την οργανωτική αποστολή ή ένα συγκεκριμένο έργο .

Επιπλέον, η ευαισθητοποίηση των ενεργειών κάποιου και πώς αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους καθιστά εύκολη την αξιολόγηση, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς και, συνεπώς, μπορούμε να μάθουμε από τις δικές μας εμπειρίες (Goleman, 1995, Yukl, 2010). Η κατανόηση μπορεί να αυξηθεί εξετάζοντας και παρακολουθώντας τις ενέργειές κάποιου και τις συνακόλουθες συνέπειες. Κατά συνέπεια, ένας ηγέτης πρέπει να είναι ανοικτός για να λάβει ειλικρινή απροκρίσεις από τους άλλους αλλά και τα στελέχη πρέπει να επωφεληθούν από τις διάφορες ευκαιρίες που λαμβάνουν μέσω αυτής της αμφίδρομης σχέσης όσον αφορά τόσο τα ισχυρά όσο και τα αδύνατα σημεία σε σχέση με τα διαφορετικά κέντρα αξιολόγησης και προγράμματα ανάδρασης.

Σύμφωνα με τον Hansen (2012), ένας είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για την επίτευξη αυτού. Η συνειδητοποίηση είναι η ακρόαση της εσωτερικής φωνής κάποιου. Οι ακόλουθες στρατηγικές είναι ο οδηγός που θα ήταν δέον να ακολουθούν τα ηγετικά στελέχη: (α)οι εξετάσεις προσωπικότητας όπως Enneagram, ο Κωδικός χρώματος, ο δείκτης τύπου Myers-Briggs (MBTI) κλπ. (β)η συμμετοχή σε Αξιολόγηση 360 μοιρών μαζί με τους συνομηλίκους, τους υφισταμένους, την οικογένεια και τους φίλους (γ) ζητούν άτυπες ανατροφοδοτήσεις από διάφορους ανθρώπους. (δ) παύση εργασίας και μια ώρα κάθε μέρα για "διαλογισμό" - η μοναξιά απαιτείται για την ενδοσκόπηση. (ε) συγγραφή ενός ημερολογίου κάθε βράδυ πριν αποσυρθεί στο κρεβάτι - θα επιτρέψει στο εκτελεστικό όργανο να επεξεργάζεται τις εμπειρίες και τις σκέψεις της ημέρας · στ) να επιτρέπει στον εαυτό να πάρει συνέντευξη από έναν επαγγελματία ενδεχομένως ψυχαναλυτή ή ψυχολόγο που μπορεί να τον βοηθήσει ερμηνεύοντας τις ενέργειες και τις σκέψεις του ως εκτελεστικού οργάνου · (ζ) προσδιορισμός των προσωπικών συνηθειών που εμποδίζουν την πρόοδο και την εξεύρεση τρόπου για να εργαστούν πάνω σε αυτά και τέλος (η) συμμετοχή σε τακτικές σωματικές ασκήσεις και αναζητώντας ευκαιρίες αναψυχής.

Δεύτερον, ένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσε ότι τα στελέχη πρέπει να "περπατούν" ενώ μια παλιά παροιμία λέει ότι "οι ενέργειες μιλούν πιο δυνατά από τα λόγια". Έτσι, ένας τρόπος που μπορεί να κάνει χρήση ένας ηγέτης είναι η ενθάρρυνση της δέσμευσης των εργαζομένων να ζουν μια υποδειγματική ζωή στις καθημερινές συναλλαγές-συναναστροφές με τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης που λέει ότι οι υπάλληλοι πρέπει συμμορφώνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο πρέπει επίσης να συμμορφώνεται και ο ίδιος με το ίδιο πρότυπο. Ένας ηγέτης που απαιτεί από τους υπαλλήλους να κάνουν συγκεκριμένες θυσίες πρέπει επίσης να δώσει το παράδειγμα κάνοντας το ίδιο (Yukl, 2010). Ένα παράδειγμα δίνεται από την εκτελεστική ομάδα μιας μεγάλης εταιρείας κατασκευής που αντιμετώπιζε σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Αφού ζητήσετε από τους υφισταμένους να αναβάλει τις κανονικές αυξήσεις των αμοιβών, τα μέλη της ομάδας ανώτατης διοίκησης αποκόμησαν τεράστια προνόμια. Η ενέργεια αυτή των κορυφαίων στελεχών δημιούργησε θυμό και πικρία μεταξύ των εργαζομένων και αποδυνάμωσε την αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία και την αφοσίωση στην αποστολή της (Yukl, 2010). Μια καλύτερη στάση θα ήταν αν μείωναν τα επιδόματα για τα ανώτατα στελέχη πριν απαιτήσουν θυσίες από τους άλλους εργαζόμενους.

Τρίτον, πρέπει να υιοθετήσουν τόσο οι κερδοσκοπικές όσο και οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις το μοντέλο της ηγεσίας του υπηρέτη ως θεσμικό μοντέλο πρακτικής. Αυτή η πρόταση είναι από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης (βλ. θεματική κατηγορία 4). Η ηγεσία των υπαλλήλων επιδιώκει να εμπλέξει τα μέλη της οργάνωσης στην απόφαση δημιουργώντας ισχυρή ρίζα στην ηθική και στη συμπεριφορά (Greenleaf, 1977, 2002), βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα της οργανωτικής ζωής (Greenleaf, 2002, Spears, 2010, Van Dierendonck & Patterson, 2010). Η ηγεσία του υπηρέτη, όπως και η διαχείριση, προϋποθέτει πρώτα μια δέσμευση για την εξυπηρέτηση των αναγκών των ανθρώπων. Έτσι, οι διευθύνοντες σύμβουλοι, οι υπάλληλοι και το διοικητικό συμβούλιο θα έπρεπε όλοι να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επικράτηση εντός των εταιρειών τους κλίματος εμπιστοσύνης για το κοινό καλό.

Επίσης, επιχειρηματικές οργανώσεις καθώς και δημόσιες οι φορείς θα μπορούσαν να ενσωματώσουν στην ηγετική θέση χαρακτηριστικά των "ακόλουθων" τους στα ηγετικά αναπτυξιακά τους προγράμματα.

Τέταρτον, οι εταιρείες θα μπορούσαν να ψάξουν για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως μέρος μιας γενικής διαδικασίας επιλογής και εξέτασης για τα χαρακτηριστικά των χαρακτήρων των συμμετεχόντων » που προσδιορίζονται μαζί με άλλες απαιτήσεις που σχετίζονται με τις εργασίες που θα τους ανατεθούν. Εναλλακτικά, οι εταιρείες θα μπορούσαν να κάνουν χρήση του γνωστού μοντέλου των πέντε (5) παραγόντων για αξιολόγηση και επιλογή. Θα μπορούσαν να επιλεγούν δυνητικά ανώτερα στελέχη εντός και εκτός του επιχειρηματικού οργανισμού, αλλά θα πρέπει να βασίζονται στην ύπαρξη προσωπικών χαρακτηριστικών που είναι λιγότερο μεταβαλλόμενα.

Οδηγίες για τη μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε πολλά κράτη ή περιφέρειες συμπεριλαμβανομένων των συμμετεχόντων από διάφορες τοποθεσίες και τη σύγκριση του τόπου με τον πολιτισμό καθώς και η χώρα επηρεάζει τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Η παρούσα μελέτη ήταν μια ποιοτική, φαινομενολογική μελέτη. Διευκόλυνε μια λεπτομερή ανάλυση του φαινομένου και πραγματοποιήθηκε σε ένα μικρό δείγμα μεγέθους δέκα ηγετών . Πρέπει να δοθεί η σκέψη να δοκιμάσουμε μια έρευνα μικτής μεθόδου όπου τα δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά . Η μελέτη μεικτής μεθόδου θα έδινε περιθώρια για περισσότερες ερωτήσεις , ενώ θα ζητούσε και βοηθούσε επίσης τους συμμετέχοντες να ταξινομήσουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο και τη συμμετοχή των ηγετών. Τέλος, στο μέλλον θα μπορούσε να διεξαχθεί μια έρευνα για να μάθουμε τις προοπτικές των υφισταμένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τις αξίες, και τις φιλοσοφίες της προσωπικότητας από αποτελεσματικά κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων.

Συμπέρασμα

Η θεωρία των χαρακτηριστικών έχει κρίσιμες επιπτώσεις στη βελτίωση της εξουσίας και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Για παράδειγμα, πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις ικανότητες του ατόμου είναι ζωτικής σημασίας για την επιλογή του δυναμικού στον τομέα των ανωτάτων στελεχών, δραστηριοτήτων ανάπτυξης προγραμματισμού διαχείρισης και προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης των υφισταμένων . Παρά τη μικτή αξιολόγηση της θεωρίας των χαρακτηριστικών στην ηγεσία , η τρέχουσα μελέτη αποκάλυψε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών ηγετών .

Επιπλέον, η βάση για την εξισορρόπηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας μαθαίνει σε κάποιον πώς να διαχειριστεί τον εαυτό του αυξάνοντά του την επίγνωση. Χωρίς αυτογνωσία, οι κορυφαίοι ηγέτες θα βρουν απίστευτα εμπόδια στο να εξελιχθούν ή να ανακαλύψουν στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων καταστάσεων . Η επιτυχία σε πολλούς ρόλους ή για μια συνεχή χρονική περίοδο δεν είναι πιθανή, εκτός αν ο ηγέτης μπορεί να δεχτεί και να προχωρήσει πέρα από τέτοια «τυφλά σημεία». Ωστόσο, η αυτοδιαχείριση δεν συνεπάγεται το πέρασμα από έναν απλό μετασχηματισμό της προσωπικότητας. Για να μεγαλώσει κανείς ως εκτελεστικός ηγέτης θα πρέπει να ενισχύσει την ικανότητά του να εντοπίζει και να χειρίζεται ισχυρές τάσεις- καταστάσεις , την ίδια στιγμή, που είναι διατεθειμένος να δεχτεί και να αντισταθμίσει κάποιες αδυναμίες.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε γενικές γραμμές, η λήψη αποφάσεων ηγεσίας (LDM), μεταξύ άλλων ικανοτήτων και λειτουργιών ενός ηγέτη, προσφέρει μια συνεχή δημιουργικότητα και σημαντικές νέες γνώσεις σχετικά με τις δραστηριότητες ηγεσίας και διαχείρισης σε όλες τις οργανωτικές ενέργειες. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία στη λήψη αποφάσεων μεταξύ των στελεχών της διοίκησης, των ηγετών, των διαχειριστών και των εποπτών στις πρακτικές των οργανισμών. Η εταιρία είναι αναμφισβήτητα ένα συστημικό δίκτυο που είναι τόσο περίπλοκο όσο και δυναμικό. Στις επιχειρήσεις, η σκληρή ποιότητα και η σωστή λήψη αποφάσεων αποτελούν το βασικό στοιχείο και την ουσία της ηγεσίας.

Ο άλλος στόχος αυτής της εργασίας είναι να ανακαλυφθεί ένα επιστημονικό breakthrough που βασίζεται στην εμπειρία, τη γνώση και τις δεξιότητες των επιλεγμένων συμμετεχόντων αυτής της μελέτης με στόχο τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων ποιότητας μεταξύ των ηγετών και τη συνολική επίτευξη των οργανωτικών στόχων, τους στόχους και τις επιδόσεις. Από την άποψη αυτή και για την αποτελεσματικότητα, ο ηγέτης πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση προκειμένου να συλλέξει και να επεξεργαστεί πληροφορίες και να λύσει προβλήματα. Για αυτούς, ένα άτομο γεμάτο με αυτοσυγκράτηση δεν θα μπορούσε ποτέ να αναλάβει τις απαραίτητες ενέργειες ούτε να επιδείξει τον απαιτούμενο σεβασμό απέναντι σε τρίτους. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ποιες αποφάσεις πρέπει να λάβουν και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Οι υφιστάμενοι θα είναι λιγότερο δεσμευμένοι με την ομάδα εάν ο ηγέτης αμφιβάλλει για τις αποφάσεις τους. Πρέπει να δείξουν στους κατώτερους ότι είναι σε θέση να αναγνωρίσουν το λάθος τους και να προχωρήσουν σε μια καλύτερη λύση του υπάρχοντος προβλήματος.

Κατά τη συζήτηση της δήλωσης του προβλήματος, η κακή πολιτική και οι ασυνέπειες στη λήψη αποφάσεων συγκαταλέγονται στις μεγάλες προκλήσεις στα οργανωτικά συστήματα και έχουν δημιουργήσει πολλά ανεπίλυτα προβλήματα μεταξύ των ηγετών και των υπαλλήλων τους στον σημερινό χώρο εργασίας και στην κοινωνία ολόκληρη. Οι αδυναμίες ορισμένων ηγετών για την ανάπτυξη καλών προτύπων πολιτικής, γνώσεων, βάσεων, πρωτοκόλλων, περιβάλλοντος και δεξιοτήτων που

ενσωματώνουν το αίσθημα της υποστήριξης και τον βέλτιστο σχεδιασμό αποφάσεων για τις οργανώσεις τους είναι ανησυχητικές και έχουν προκαλέσει το κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων λόγω της κακής τους διαχείρισης.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που ενθάρρυνε αυτό το έργο είναι η έλλειψη γνώσης σχετικά με τον τρόπο σχεδιασμού θετικού περιβάλλοντος αποφάσεων, υγιεινών επικοινωνιακών δεξιοτήτων και βασικών εργαλείων για τη λήψη αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό- επιχείρηση . Πολλοί ηγέτες και μελετητές πίστευαν ότι κάθε οργάνωση που αντιμετωπίζει αρνητική πολιτική και λανθασμένες αποφάσεις από την ηγεσία και τη διοίκησή του , θα συνεχίσει να αποτυγχάνει. Για παράδειγμα, οι αυθεντικοί ηγέτες αποτελούν παραδείγματα υψηλών ηθικών προτύπων, ακεραιότητας, ειλικρίνειας και αυθεντικών ηγετών, αναγνωρίζοντας τους προσωπικούς περιορισμούς και ελλείψεις και, συνεπώς, είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετήσουν μια αμυντική στάση απέναντι σε οργανωτικά προβλήματα.

Επιπλέον, η δημιουργική ανάπτυξη πολιτικής και η λήψη αποφάσεων μεταξύ των ηγετών των οργανώσεων και της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την επιτυχία κάθε επιχειρηματικού ιδρύματος. Για παράδειγμα, η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης από πολλές εναλλακτικές λύσεις και η λήψη μιας σωστής απόφασης σε κρίσιμα θέματα και σε δύσκολες καταστάσεις είναι πάντα μια καλή στρατηγική για την επίλυση προβλημάτων στις περισσότερες οργανώσεις. Έτσι, το πρόβλημα στις περισσότερες επιχειρηματικές οργανώσεις είναι ότι τα προβλήματα τείνουν να παρουσιάζονται με μη συσχετισμένα συμπτώματα. Και η τάση των μελών της διοργάνωσης και των στελεχών των επιχειρήσεων είναι συχνά να αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα του προβλήματος ανεξάρτητα από τα γεγονότα που τα μέλη μπορούν να «ξέρουν» ότι το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν είναι απλώς ένα σύμπτωμα. Αυτό το σημείο συμβάλλει μεταξύ και άλλων παραγόντων, στο να είναι ένα από τα σημαντικότερα κενά στη λήψη αποφάσεων από τα διευθυντικά στελέχη και τους ηγέτες της οργάνωσης. Εντούτοις, το να βλέπει κανείς προβλήματα από διάφορες άλλες θέσεις- οπτικές εντός του οργανισμού επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος [Olsen EE, Eoyang G H (2001)].

Υπάρχει πληθώρα μελετών πάνω σε διαφορετικά θέματα σχετικά με την ηγετική οργάνωση και τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, υπάρχει ένα κενό στη βιβλιογραφία , ιδίως όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας και τις παραλλαγές που υπάρχουν για τον τρόπο, τις αντιλήψεις, τις δεξιότητες και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η ποιοτική εθνογραφική μελέτη επικεντρώθηκε στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία στη λήψη αποφάσεων μεταξύ των οργανωτικών στελεχών, των ηγετών, των διαχειριστών και των εποπτών στις πρακτικές και την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Αυτή η μέθοδος επέτρεψε στον ερευνητή να δει και να συνεργαστεί με τους συμμετέχοντες τόσο από το φυσικό τους περιβάλλον όσο και από τις πολιτιστικές ατομικές ρυθμίσεις.

Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο, ο ερευνητής δεν επεδίωκε να διεξάγει πλήρη περιγραφή συμφραζομένων, αλλά αναζητούσε μοτίβα στο νόημα καθώς και

ομοιότητες και διαφορές που οδηγούν σε συσχετισμό, κατηγοριοποίηση και ενδεχόμενους θεωρητικούς κώδικες και σχέση μεταξύ εννοιών που εξηγούσαν αυτήν την παραλλαγή. Επίσης, εξέτασε τα χαρακτηριστικά ορισμένων ηγετών, ενώ ήταν αποφασισμένος να παράσχει ένα πλαίσιο για να βοηθήσει τους ηγέτες της διοργάνωσης και τους εκτελεστικούς διευθυντές να επιλέγουν ποιος θα πρέπει να λαμβάνει ξεχωριστές αποφάσεις σε διάφορες κρίσιμες και δύσκολες καταστάσεις. Το έργο αυτό σχεδιάστηκε για να ανακαλύψει ένα συγκεκριμένο, αποτελεσματικό, αναμφισβήτητο και χρήσιμο μέσο για να γνωρίζει ο ηγέτης και να χρησιμοποιεί την κατάλληλη διαδικασία λήψης μιας απόφασης σε μια κρίσιμη στιγμή για την εταιρία.

Ήταν επίσης η ελπίδα του ερευνητή να βρει ένα ξεχωριστό, ακριβή και συνοπτικό τρόπο για να προσαρμόσει τις λύσεις που ταιριάζουν στις ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων και των εργοδοτών με βάση την ηγεσία και τον τρόπο εκμάθησής τους. Μια μελέτη σε εθνικό επίπεδο με τετρακόσια προηγούμενα και τρέχοντα στελέχη επιχειρήσεων, ηγέτες και διευθυντικά στελέχη να συμμετείχαν στη μελέτη αυτή, εντόπισε ορισμένους παράγοντες που επηρέασαν τη λήψη αποφάσεων στους αντίστοιχους οργανισμούς τους.

Το έργο αυτό αποσκοπούσε επίσης στο να αποδείξει ότι η θέσπιση και η εφαρμογή κατάλληλης πολιτικής και αποφάσεων που θα επηρεάσουν την ηγεσία και τη διοίκηση της οργάνωσης θα πρέπει να περιλαμβάνει ανασκόπηση των υφιστάμενων πολιτικών, στρατηγικών και προτύπων, ώστε οι ηγέτες, οι διευθυντές, οι εποπτικές αρχές και οι υπάλληλοι να συνεχίσουν να επιτυγχάνουν έναν αποτελεσματικό ρόλο τόσο στη διαχείριση των επιδόσεων όσο και στην επίτευξη των στόχων του συστήματος. Η καλύτερη προσέγγιση για να οδηγήσετε και να διαχειριστείτε αποτελεσματικά μια οργάνωση είναι να κατανοήσετε την οργάνωση σε ολόκληρη την οντότητα της και η ανάπτυξή της, η επιτυχία και τα επιτεύγματά της να βασίζονται αποκλειστικά στην πολιτική, την αποστολή και το όραμα της οργάνωσης. Η καλή κατανόηση και η καθιέρωση ορθών αποφάσεων και πολιτικών είναι πολύ σημαντικές για τις ηγετικές δραστηριότητες της διοίκησης και τη μεταρρύθμιση [EjimbaboNO (2013)]. Η σωστή λήψη αποφάσεων σε κάθε οργάνωση πρέπει να είναι για τους ηγέτες και τους διευθυντές το άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης των κριτηρίων της επιτυχίας τους, του εύρους των επιλογών τους και του εγγενούς κινδύνου κάθε εναλλακτικής λύσης [NelsonD,QuickJ(2003)].

Έννοια και ορισμός της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τον [Yukl G (2010)], ο όρος ηγεσία είναι μια λέξη που λαμβάνεται από το κοινό λεξιλόγιο και ενσωματώνεται στο τεχνικό λεξιλόγιο μιας επιστημονικής πειθαρχίας χωρίς να επαναπροσδιορίζεται επακριβώς. Τόσο η ηγεσία όσο και η λήψη αποφάσεων είναι όροι που θεωρούνται σοβαρά ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού, κοινωνίας και χώρας. Αυτοί οι όροι υπήρξαν ένα σημαντικό θέμα της έρευνας τόσο στην ψυχολογία, τις κοινωνικές επιστήμες και σε

άλλους κλάδους για σχεδόν έναν αιώνα και έχουν δημιουργήσει χιλιάδες εμπειρικές και εννοιολογικές μελέτες. Έχουν κερδίσει την προσοχή των ερευνητών παγκοσμίως και είναι ακριβοί όροι με πολλές (διαφορετικές) έννοιες, ορισμούς και εφαρμογές, οπότε το ένα μέγεθος δεν ταιριάζει απαραίτητα σε όλους. Υπάρχουν σχεδόν όλοι ορισμοί της ηγεσίας (και της λήψης αποφάσεων) καθώς υπάρχουν άτομα που έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν την έννοια [Stogdill RM (1974)].

Λόγω της σημασίας τους, της χρησιμότητας και της αξίας τους πολλοί άνθρωποι προσπάθησαν να τα ορίσουν διαφορετικά για να ταιριάζουν με την κατάστασή τους, τα ατομικά ή ομαδικά συμφέροντα, τις θέσεις, τις προοπτικές και τις περιστάσεις, δημιουργώντας ένα πρότυπο νοήματος καθώς και διατηρώντας την αποτελεσματικότητά τους σε οποιεσδήποτε οργανωτικές δραστηριότητες και πρακτικές. Ενώ ο όρος "ηγεσία" συνδέεται με την επιρροή και την ικανότητα να ενδυναμώνει, να ενθαρρύνει, να υποστηρίζει και να βοηθά τους άλλους από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων να επιτύχει ένα στόχο, η λήψη αποφάσεων ως θεωρία επικεντρώνεται αποκλειστικά στην επιλογή και την ικανότητα του ηγέτη να επιλέξει την καλύτερη εναλλακτική λύση από τις πολλές επιλογές [Glaholt MG, Wu MC, Reingold EM (2010)].

Η ενσωμάτωση των δύο διαδικασιών προέκυψε ως πολύπλοκο και σημαντικό θέμα στην οργανωτική βιβλιογραφία [Yukl G, Lepsinger R (2005)]. Παρακάτω είναι μερικοί τρόποι με τους οποίους διάφοροι μελετητές είχαν καθορίσει τους παραπάνω όρους: • Η ηγεσία είναι μια διαδικασία στην οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο [Northouse PG (2004)]. • Η ηγεσία είναι η διαδικασία της κατανόησης του τι κάνουν οι άνθρωποι μαζί, ώστε οι άνθρωποι να κατανοήσουν και να δεσμευτούν [Drath W, Palus CJ (1994)]. • Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τους άλλους να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνει, καθώς και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων [Yukl G (2010)]. • «Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό (ουσιαστική κατεύθυνση) στη συλλογική προσπάθεια και προκαλεί την επιθυμητή προσπάθεια να δαπανηθεί για να επιτύχει σκοπό» [Jacobs TO, Jaques E (1990)]. • Η λήψη αποφάσεων είναι μια συνειδητή και αποφασιστική κοινωνική δράση, που ασχολείται με την επιλογή του τι πρέπει να κάνει ενόψει ενός προβλήματος [Pomeroy JC, Adam F (2004)]. • Η λήψη αποφάσεων είναι μια επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών τρόπων δράσης ή αντικειμένων, λαμβάνοντας δεόντως υπόψη τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υποστήριξης των πληροφοριών για κάθε "(<https://www.merriam-webster.com/dictionary/decision>)". • Η λήψη αποφάσεων ηγεσίας είναι μια προφανώς ορθολογική ανθρώπινη επιλογή που οδηγεί σε ανθρώπινη δράση που ενσωματώνει τη λογική των συνεπειών (Μάρτιος, 1991). • Η λήψη αποφάσεων είναι μια δέσμευση για δράση, ένα διακριτό και συγκεκριμένο φαινόμενο που βασίζεται στον ορθολογισμό [Langley A, Mintzberg H, Pitcher P, Posad E, Saint-Macary J (1995)].

2) ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΗΨΗΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σε αυτή τη μελέτη, η λήψη αποφάσεων ηγεσίας (LDM) ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία επιλογής από τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις και που σχετίζεται με τη συστηματική πράξη επιλογής. Σε οργανωτική κοσμοθεωρία, η λήψη αποφάσεων υπήρξε ένα σοβαρό εκπαιδευτικό και οργανωτικό ζήτημα για πολλά χρόνια και συνέχισε να παρεμποδίζει πολλούς ερευνητές καθώς αναζητούν δημιουργική και αποτελεσματική λύση για αυτή τη βαθιά κοινωνική και οργανωτική πρόκληση. Ως εκ τούτου, για να κατανοήσουμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό, η ηγεσία πρέπει να καθορίσει ποιο θα πρέπει να είναι το μέλλον, να ευθυγραμμιστεί με αυτό το όραμα και να τον εμπνεύσει για να συμβεί, παρά τις προκλήσεις και τα εμπόδια που υπάρχουν. Οι ηγέτες πρέπει να ξέρουν πώς να ηγούνται και να διαχειρίζονται, διαφορετικά, χωρίς να οδηγούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά, οι σημερινές οργανώσεις θα αντιμετωπίσουν την απειλή της εξαφάνισης [Kotter JP (1990)].

Έτσι, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να επηρεάζονται από την πολιτική και τις αποφάσεις τους ενώ θα συνεργάζονται για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και στόχων. Η πολυπλοκότητα και άλλοι παράγοντες ή προκλήσεις είχαν δείξει ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη για την ανάπτυξη και την εφαρμογή κατάλληλης πολιτικής από τους ηγέτες της οργάνωσης. Βασικά, μερικές πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι η λήψη αποφάσεων έχει να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και τον επηρεασμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν υγιές περιβάλλον εργασίας και εμπιστοσύνη που βοηθά στην ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαφάνειας στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, μεταξύ των συνδικάτων και της διοίκησης και μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας [Thomas GF, Zolin R, Hartman J (2009)].

Στο Θεωρητικό Πλαίσιο του Kurt Lewin, ο συγγραφέας χρησιμοποίησε το θεωρητικό πλαίσιο των μεθόδων συμπεριφοράς και διαδικασιών λήψης αποφάσεων του ψυχολόγου Kurt Lewin στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, με σκοπό να τις χρησιμοποιήσει για να ανακαλύψει τους κύριους παράγοντες και όχι συγκεκριμένες μεταβλητές και αποτελέσματα που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων από τους ηγέτες των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες του Lewin σχετικά με τα "στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματά τους" σε συνεργασία με τους συναδέλφους Lippitt και White πραγματοποίησαν έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις τριών διαφορετικών μορφών ηγεσίας στην ομάδα ενεργών αγοριών στην Αϊόα 1939. Η σκέψη του μεταβλήθηκε για να τονίσει την κοινωνική ψυχολογική προβλήματα.

Αυτά τα παιδιά σχολικής ηλικίας ανατέθηκαν σε μία από τις τρεις ομάδες με έναν αυταρχικό, δημοκρατικό ή πανηγυρικό ηγέτη. Τα παιδιά στη συνέχεια οδηγήθηκαν σε ένα έργο τέχνης και χειροτεχνίας, ενώ οι ερευνητές παρατήρησαν τη συμπεριφορά των παιδιών ως απάντηση στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Είναι γνωστός για τον όρο «χώρος ζωής» και εργάζεται για τη δυναμική του ομίλου, καθώς και για τις ομάδες T. Η αφοσίωση του Lewin στην εφαρμογή της ψυχολογίας στα προβλήματα της κοινωνίας οδήγησε στην ανάπτυξη του M.I.T. Ερευνητικό Κέντρο Ομαδικής

Δυναμικής - "Ήθελε να φτάσει πέρα από την απλή περιγραφή της ομαδικής ζωής και να διερευνήσει τις συνθήκες και τις δυνάμεις που επιφέρουν αλλαγές ή αντιστέκονται" [Marrow AJ (1969)]. Οι τρεις μορφές ή συμπεριφορές ηγεσίας του Kurt Lewin, που περιγράφονται παρακάτω, επηρεάζουν τη σχέση ηγέτη-οπαδού, την ομαδική επιτυχία, την ομαδική ανάληψη κινδύνων, τις στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων ομάδας, το ηθικό της ομάδας και την ομάδα.

Παρόλο που ο καθένας παίρνει αποφάσεις σε καθημερινή και τακτική βάση, αλλά η σαφής κατανόηση του ρόλου που παίζουν οι ομάδες ηγετικών μορφών στην αυταρχική, δημοκρατική, είναι ζωτικής σημασίας για όσους ενδιαφέρονται για την ηγεσία, τη διαχείριση και την κοινωνιολογία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε ομάδες και οργανισμούς. Ενώ αυτές οι αποφάσεις γίνονται στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή, διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τους ηγέτες και τις αποφάσεις των διαχειριστών στο χώρο εργασίας τους. Οι ηγέτες επιλέγουν τις διαδρομές τους με βάση το στυλ λήψης αποφάσεων. Οι τρεις κύριοι τρόποι ηγεσίας του Lewin σχεδιάστηκαν για να δείξουν ότι είναι δυνατό τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους διευθυντές οποιουδήποτε οργανισμού να αλλάξουν το στυλ τους και να εκπαιδευτούν για να βελτιώσουν την ηγεσία τους και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες μορφές διαχείρισης για την κατάστασή τους πλαίσιο [Likert R (1947)].

Ο Lewin είναι πλέον κυρίως υπενθυμισμένος ως ο δημιουργός του μοντέλου αλλαγής τριών βημάτων [Cummings TG, Huse EF(1989)], ωστόσο πολλοί ερευνητές και ηγέτες εξακολουθούν να συμφωνούν ότι η συμβολή του στην κατανόηση των ατομικών και η συμπεριφορά των ομάδων και ο ρόλος που διαδραματίζουν σε οργανισμούς και στην κοινωνία ήταν τεράστιοι και εξακολουθούν να σχετίζονται με τις ηγετικές και διοικητικές πρακτικές.

Με τα χρόνια, η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς οδήγησε σε μια σειρά από χρήσιμα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων σε πολλές επιχειρήσεις. Όπως και με τη λήψη αποφάσεων και όλα τα άλλα οργανωτικά ζητήματα και προκλήσεις, η υπέρβαση κάθε είδους μικρής ανεπάρκειας μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες και τους διαχειριστές να γίνουν πιο δυναμικοί, αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι τόσο στις οργανώσεις όσο και στην κοινωνία. Όλες οι ομάδες (εργαζόμενοι και εργοδότες) πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τις σχετικές ανάγκες και τις ανησυχίες της εταιρείας τους, προκειμένου να παράγουν οραματιστές και αφοσιωμένους ηγέτες για να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους. Για παράδειγμα: ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης πρέπει να ξεκινήσει εξετάζοντας όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις κατά τη λήψη αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής να μην κάνει τίποτα. Η συνεκτική συνειδητοποίηση και γνώση σε αυτό το θέμα θα πρέπει να δημιουργηθεί προκειμένου να διατηρηθεί το κατάλληλο μοντέλο έκτακτης ανάγκης που προσδιορίζει τα στυλ λήψης αποφάσεων ηγεσίας που είναι χρήσιμα στις διαφορετικές καταστάσεις σε οποιαδήποτε οργάνωση εργασίας. Οι άνθρωποι που συνδέονται με τη διοίκηση και τη διοίκηση στις επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε κάθε οργανισμό είναι κάπως περίπλοκη και πολύπλοκη.

Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση λήψης αποφάσεων σε επιχειρήσεις Αυτό το έργο συνεχίζει να διερευνά τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων μεταξύ των ηγετών της οργάνωσης. Οι μελέτες που έχουν σχεδιαστεί για να εξετάσουν τις θετικές προκλήσεις της καλής λήψης αποφάσεων ηγεσίας ως μια συνεχιζόμενη διαδικασία ηγεσίας [Northouse PG (2004)] μπορεί να έχουν εφαρμογή σε οποιαδήποτε οργανωτική επιτυχία και επίτευξη στόχων στο μέλλον. Πολλές μελέτες από διαφορετικά επαγγέλματα είχαν δείξει ότι υπάρχουν αρκετοί σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας σε οργανισμούς.

Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν: την εμπειρία του παρελθόντος [Juliusson EA, Karlsson N, Gärling T (2005)], τις γνωστικές προκαταλήψεις [Stanovich KE, West RF (2008)], την ηλικία και τις ατομικές διαφορές ως προς την προσωπική συνάφεια [Acevedo M, Krueger JI (2004)] και την κλιμάκωση της δέσμευσης καθώς και την επιρροή των επιλογών των ανθρώπων. Οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις για πολλά πράγματα διαφορετικά και υπό διαφορετικές συνθήκες ή συνθήκες. Για παράδειγμα, μια απόφαση σχετικά με ένα νέο προϊόν μπορεί να βασίζεται σε αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση προϊόντων, τους κατασκευαστές, την έρευνα μάρκετινγκ και τη χρηματοδότηση. Λαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις, προσωπικές αποφάσεις, συμπεριλαμβανομένων ιατρικών επιλογών, ρομαντικών αποφάσεων και αποφάσεων σταδιοδρομίας, και οικονομικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν ορισμένα από τα άλλα είδη αποφάσεων και αποφάσεων. Πολύ συχνά, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αρκετά συγκεκριμένη για την απόφαση που λαμβάνεται. Ορισμένες επιλογές είναι απλές και φαίνεται απλές, ενώ άλλες είναι περίπλοκες και απαιτούν μια προσέγγιση πολλαπλών σταδίων για τη λήψη αποφάσεων [Dietrich M (2010)].

Οι ηγέτες και οι διευθυντές οποιουδήποτε επιχειρηματικού οργανισμού πρέπει να σταθμίζουν όλες τις απαραίτητες επιλογές και τα αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ενώ γνωρίζουν ότι καθεμία από τις αποφάσεις που λαμβάνονται μπορεί να επηρεάσει είτε τον οργανισμό ως σύνολο, τους μετόχους ή οποιοδήποτε μέλος του οργανισμού. Για μια σωστή και ολοκληρωμένη λήψη αποφάσεων, οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν ότι όλες οι ορθολογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων απαιτούν πολύ χρόνο και έγκυρη ανταλλαγή ή γνώση πληροφοριών. Θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τον καλύτερο τύπο ηγετικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων που περιγράφεται αναλυτικά στην παρούσα ενότητα για να καθορίσουν τη συστημική διαδικασία που θα εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση, καθώς και το άτομο ή την ομάδα που θα συμμετάσχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δεδομένου ότι οι δραστηριότητες ηγεσίας και διαχείρισης σε οργανισμούς περιλαμβάνουν αλλαγή, έμπνευση, κίνητρο και επιρροή, διαχείριση και αποτελεσματική ηγεσία, τόσο οι ηγέτες όσο και οι διαχειριστές πρέπει να προσπαθήσουν να επικεντρωθούν στη διαδικασία καθορισμού και επίτευξης των στόχων των επιχειρήσεων τους μέσω των λειτουργιών διαχείρισης αναφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση, την κατεύθυνση, τον έλεγχο και τα

επιτεύγματα στόχων. Παρά τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω καθώς και εκείνους που φαίνονται μέσα από άλλες μελέτες μερικές φορές, ορισμένες μεμονωμένες διαφορές μπορεί επίσης να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Η έρευνα, όπως διατυπώθηκε προηγουμένως, έδειξε ότι η ηλικία, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση και οι γνωστικές ικανότητες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων [Finucane ML, Mertz CK, Slovic P, Schmidt ES (2005)]. Για παράδειγμα, ο θυμός, το μίσος, το διαζύγιο, ο θάνατος και άλλες ατομικές προκλήσεις και κρίσεις μπορεί να προσθέσουν στους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας στον εργασιακό χώρο και σε άλλα περιβάλλοντα.

Ωστόσο, υπάρχουν πολλά στοιχεία και αναπόφευκτοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ηγεσίας σε πολλούς οργανισμούς της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του ποιος λαμβάνει την απόφαση και το είδος των μορφών ηγεσίας (αυτοκρατικό, συμμετοχικό ή αντιπροσωπευτικό στυλ ηγεσίας) που χρησιμοποιούνται για τη λήψη της απόφασης. Στη μελέτη αυτή, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τις ηγετικές ικανότητες κατά τη λήψη των αποφάσεών τους είναι η συστηματική διαδικασία πίσω από τη λήψη αποφάσεων καθώς και οι συνεχιζόμενες πολυπλοκότητες που συνδέονται με αυτήν.

Αυτοί οι σημαντικοί παράγοντες εντοπίζουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι ηγέτες στις οργανώσεις τους καθώς και την αύξηση του κύματος προκλήσεων και ασυνέπειας μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Κάθε οργάνωση έχει την ευκαιρία να είναι μεγάλη και επιτυχής όταν όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται για την επίτευξη των στόχων της. Η κακή λήψη αποφάσεων ηγεσίας συνδέεται πάντα με το χάος και τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σε οργανισμούς. Δεδομένου ότι η ηγεσία επικεντρώνεται στην ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους για την επίτευξη ενός στόχου, ο ερευνητής πίστευε ότι η ποιότητα των αποφάσεων που εκδηλώνονται από τους ηγέτες της οργάνωσης είναι καθοριστικός παράγοντας οργανωτικής επιτυχίας.

Ως εκ τούτου, καλός ηγέτης πρέπει να είναι αυτός που βλέπει ολόκληρη την εικόνα και όχι την ιδιαίτερη. Πρέπει να είναι αυτός που οργανώνει την εμπειρία της ομάδας, προσφέρει ένα όραμα για το μέλλον, καθώς και τους οπαδούς της εκπαίδευσης για να γίνει ηγέτες [Boone, Bowen D(1987)]. Έτσι, η κατανόηση αυτών των παραγόντων θα ενισχύσει και θα επιτρέψει στους ηγέτες να είναι δημιουργικοί και αποτελεσματικοί στην επιλογή από τις καλύτερες εναλλακτικές λύσεις κατά τη λήψη αποφάσεων για τις επιχειρήσεις τους, καθώς και στη δημιουργία υγιούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους στις εταιρείες τους.

Παρόλο που μερικές μελέτες έχουν δώσει μια σημαντική εικόνα των παραγόντων, των περιορισμών και των εμποδίων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης της εταιρείας στην κοινωνία μας, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη για περισσότερες μελέτες σχετικά με την αποτελεσματική λήψη ηγετικών αποφάσεων, συστηματική σκέψη, δημιουργικότητα, αφοσίωση, , καθώς και τη λογοδοσία ώστε να είναι δυνατές βελτιώσεις και ηγετικές ικανότητες σε ηγέτες και

διαχειριστές επιχειρήσεων. Παραδείγματος χάριν, οι Sunstein και Thaler [Sunstein CR, Thaler RH (2003)] δήλωσαν ότι έχει προταθεί μια νέα γενική στρατηγική για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων με στόχο την αξιοποίηση των αυτόματων γνωστικών διαδικασιών και τη μετατροπή τους προς όφελός μας [Sunstein CR, Thaler RH (2003)].

Σύμφωνα με τον Moore και τον Loewenstein, κάποια έρευνα σχετικά με την από κοινού και χωριστή λήψη αποφάσεων υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι πρώτες μας παρορμήσεις τείνουν να είναι πιο συναισθηματικές από λογικές. Οι Shiv και Fedorkin ανέφεραν ότι κάποια επιπρόσθετα υποδηλωτικά αποτελέσματα σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν τα ευρήματα ότι η δύναμη της θέλησης εξασθενεί όταν οι άνθρωποι τοποθετούνται σε ακραίες γνωστικές συνθήκες και όταν είναι άπειροι σε έναν τομέα επιλογής [Milkman KL, Rogers T, Bazerman M (2008)].

Κατά τον ίδιο τρόπο, μερικές πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι ορισμένοι ηγέτες εξακολουθούν να στερούνται τις μορφές εκπαίδευσης, γνώσης, ποιότητας και ηγεσίας που συνδέονται με την ορθή λήψη αποφάσεων στις οργανώσεις τους. Παραμελούν ή αγνοούν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που στοχεύουν στη βελτίωση του επιπέδου των στρατηγικών σχεδίων, της αποστολής, του οράματος και του επιδιωκόμενου στόχου των εταιρειών τους. Το έργο αυτό έχει σχεδιαστεί για να επιτρέπει στους ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν καλές αποφάσεις για την επιχείρησή τους καθώς και να επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς τους στόχους ενώ παράλληλα αποκαθιστά την έλλειψη σαφήνειας γύρω από την "κατασκευή" κάποιων εργαζομένων και τη συμμετοχή των εργοδοτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Προκειμένου να βοηθηθούν οι σημερινοί μας ηγέτες, να εκπαιδεύσουν τους μελλοντικούς ηγέτες, αναγνωρίστηκε η ανάγκη για ολοκληρωμένη έρευνα που εξετάζει ρητά τον αντίκτυπο του πλαισίου στις στρατηγικές διαδικασίες [Bateman TS, Zeithami CP(1989)].

3) ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΛΟΓΟΤΕΧΝΙΑΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η μελέτη αποσκοπούσε στην κατανόηση των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας σε οργανισμούς. Δείχνει ότι οι μορφές συμμετοχής είναι λειτουργικές, όταν ο ηγέτης έχει την εξουσία να αποφασίζει. όταν μια απόφαση μπορεί να ληφθεί χωρίς αυστηρό χρονικό περιορισμό. όταν οι υποκείμενοι έχουν τις σχετικές γνώσεις για να συζητήσουν και να εφαρμόσουν την απόφαση. καθώς και όταν ένας ηγέτης είναι εξειδικευμένος στη χρήση συμμετοχικών τεχνικών [Kerr J, Slocum JW Jr (1987)].

Για να διευκολυνθεί ο εντοπισμός των αποτελεσμάτων για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων ηγετών, μια εθνική μελέτη τεσσάρων εκατοντάδων προηγούμενων και τρέχοντων στελεχών επιχειρήσεων, ηγετών και διευθυντικών στελεχών στις Ηνωμένες Πολιτείες συμμετείχε και αναγνώρισε ορισμένους παράγοντες που επηρέασαν τη λήψη αποφάσεων στους αντίστοιχους οργανισμούς τους. Το έργο αυτό βασίστηκε στις αντιλήψεις και τις απόψεις των παραπάνω επιλεγμένων ηγετών για την ανακάλυψη των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη οργανωτικών αποφάσεων στις περισσότερες επιχειρήσεις σε όλη τη χώρα. Η λήψη αποφάσεων είναι αυτό που οι ηγέτες και οι διαχειριστές κάνουν καθημερινά στον δικό τους χώρο εργασίας. Έτσι, εκτός από τα επιμέρους ή τα ομαδικά αποτελέσματα, η λήψη αποφάσεων ηγεσίας βρίσκεται στο επίκεντρο σχεδόν όλων των εργασιών διαχείρισης και βασικής κινητήριας δύναμης των αποτελεσμάτων της οργάνωσης [Finkelstein S, Hambrick D (1996)].

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας σε αυτή τη μελέτη αποκαλύπτει ότι η λήψη αποφάσεων ηγεσίας σε οργανισμούς έχει αναδειχθεί ως ένας από τους πιο απαιτητικούς, πολύπλοκους και ενεργούς τομείς της ηγεσίας και της διαχείρισης της μελλοντικής έρευνας. Μελέτες σύνθετων κοινωνικών συστημάτων υποδηλώνουν ότι ο κύριος λόγος για την (οργανωτική) αποτυχία έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σκέπτονται και εκτελούν τη διαδικασία αλλαγής [Smith LT (1999)].

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποτελείται από έξι βασικά τμήματα, και συγκεκριμένα: (1) τον ρόλο ενός ηγέτη στην οργάνωση της λήψης αποφάσεων, (2) την κατανόηση της σημασίας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, (3) των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας, (4) μοντέλα λήψης αποφάσεων και (5) Επικοινωνία με τη λήψη αποφάσεων. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επέτρεψε στον συντάκτη να εντοπίσει μια ομοιότητα, τι έχει γίνει και τι πρέπει να διερευνηθεί σε σχέση με το θέμα. Η κατανόηση της διαδικασίας με την οποία οι ηγέτες και οι διαχειριστές λαμβάνουν αποφάσεις είναι σημαντική για την κατανόηση των αποφάσεων που λαμβάνουν στην οργάνωση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες και διευθυντές παρέχουν συχνά μια ενθαρρυντική ατμόσφαιρα για να επιταχύνουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των οπαδών τους Leiter και Maslach.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η λήψη αποφάσεων σε οργανισμούς είναι αυτό που οι ηγέτες και οι διαχειριστές κάνουν καθημερινά στις αντίστοιχες επιχειρηματικές τους προσπάθειες. Ενώ κάποιες επιλογές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορούν να θεωρηθούν απλές και εύκολες στην σκέψη, οι περισσότερες οργανωτικές αποφάσεις είναι περίπλοκες, προκλητικές, χρονοβόρες και συχνά απαιτούν μια προσέγγιση πολλαπλών σταδίων για την λήψη των σωστών αποφάσεων από τους ηγέτες. Αν και πολλοί ερευνητές υποστήριζαν ότι το μέγεθος των οργανώσεων μπορεί να είναι ένας παράγοντας στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι ηγέτες τους. Για παράδειγμα: οι Fredrickson και Iaquinto συμφώνησαν ότι το μεγαλύτερο μέγεθος συνδέεται με την πληρότητα στις οργανωτικές στρατηγικές αποφάσεις. Το πιο σημαντικό, οι Dean και

Sharfman καθώς και οι μελέτες του Bradford [Hickson CJ (1986)] δεν διαπίστωσαν διαφορές στη στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα μπορούσε να αποδοθεί στο οργανωτικό μέγεθος.

Για αυτόν τον ερευνητή, ανεξάρτητα από τη φύση και το μέγεθος του οργανισμού, η λήψη αποφάσεων ηγεσίας είναι πάντα ζωτικής σημασίας και ιδιαίτερης σημασίας, διότι επηρεάζει τη μοίρα όλων των εργαζομένων και ολόκληρο το σύστημα στην οργάνωση με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Για παράδειγμα, ο εντοπισμός κρίσιμων καταστάσεων και η λήψη ποιοτικών αποφάσεων ηγεσίας για το θέμα αυτό, για λογαριασμό ολόκληρης της οργάνωσης, έχει αναγνωριστεί από οργανωτικούς και ακαδημαϊκούς ερευνητές ως καθοριστική πτυχή των αποτελεσματικών διαδικασιών ηγεσίας και διαχείρισης στις επιχειρήσεις.

Κατά τη γνώμη του, ο Yukl [Yukl G (2010)], χαρακτήρισε την καλή λήψη αποφάσεων ως ένα από τα βασικά συστατικά των στρατηγικών ηγεσιών στην οργανωτική διαχείριση. Όλοι οι ηγέτες και άλλοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σε επιχειρήσεις θα πρέπει να καταλάβουν ότι ένας ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να οδηγήσει μια ομάδα ανθρώπων να επιτύχουν κοινούς στόχους προς τη σωστή κατεύθυνση, με αποδοτικότητα κόστους, μέσα στο χρονικό πλαίσιο και επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων [Nahavandi A(2004)]

Ο ρόλος ενός ηγέτη στην οργάνωση της λήψης αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι ο βασικός ρόλος της ηγεσίας και οι άνθρωποι συνδέουν πάντα την ηγεσία στις επιχειρήσεις και την πολιτική με τη λήψη καλών αποφάσεων και με μεγάλη έμφαση στο να είναι επικεφαλής μιας ομάδας. Οι ηγέτες πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων τραβώντας παρά να πιέζουν. εμπνέοντας τους υφισταμένους τους παρά να τις διατάξει. επιτρέποντας στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν τη δική τους πρωτοβουλία και εμπειρίες αντί να αρνούνται τις προσπάθειές τους ή να περιορίζουν τις εμπειρίες και τις ενέργειές τους στην οργάνωση. Είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουμε ότι η λειτουργική ηγεσία δεν καθορίζεται συνήθως από ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών αλλά από γενικές απαντήσεις που προδιαγράφονται και ποικίλλουν ανάλογα με διαφορετικά προβλήματα, ζητήματα, προκλήσεις, περιστάσεις και διαφορετικές καταστάσεις.

Στις απόψεις τους, οι Hackman και Walton υποστήριξαν ότι: η έμφαση μεταβιβάζεται από "τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες" σε "τι πρέπει να γίνει για αποτελεσματική απόδοση" (σελ. 77). Κάθε οργάνωση είναι ένα συστηματικό σύνολο και δίκτυο που είναι δυναμικό, προκλητικό, πολύπλοκο και έχει καθιερωθεί για το σκοπό εξυπηρέτησης του κοινού καλού και των επιτευγμάτων του στόχου. Παρόλο που κανένας ηγέτης δεν υπάρχει και λειτουργεί εκτός του οργανισμού, όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται ηγέτες να υπάρχουν και να επιβιώσουν σε όλες τις λειτουργίες του.

Σύμφωνα με [Kotter JP (1990)], οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να ηγούνται και να διαχειρίζονται. Διαφορετικά, χωρίς να οδηγεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά, οι σημερινές οργάνώσεις αντιμετωπίζουν την απειλή εξαφάνισης.

Κατά την άποψη του Glanz [Glanz J (2002)], η ουσία της καλής ηγεσίας είναι η ικανότητα να λαμβάνουν στοχαστικές, αιτιολογημένες αποφάσεις. Για να είναι ο καλύτερος δικαστής, ο ηγέτης πρέπει να έχει δεξιότητες κριτικής σκέψης. Πρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα σε καταστάσεις. Πρέπει επίσης να αντικατοπτρίζουν και να είναι σε θέση να επισημάνουν τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Η καλή κρίση στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής ηγεσίας απαιτεί ο ηγέτης να έχει μια σταθερή βάση στην εκπαιδευτική επιχείρηση, σε συνδυασμό με μια έντονη αίσθηση συνειδητοποίησης των πολύπλοκων παραγόντων που επηρεάζουν τη σχολική πρακτική.

Σύμφωνα με τον Northouse [Northouse PG (2004)], η ηγεσία ορίζεται ως: "μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο". Για αυτόν, ο ηγέτης πρέπει να είναι διατεθειμένος να αναλάβει την ευθύνη και τα καθήκοντά του, να επιδιώξει στόχους, αυτοπεποίθηση, ασκεί πρωτοβουλία σε κοινωνικές καταστάσεις και είναι πρόθυμος να δεχτεί συνέπειες σε όλες τις οργανωτικές αποφάσεις. Το παράδειγμα του Northouse, το οποίο δηλώνει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο, εστιάζοντας σαφώς στην λήψη αποφάσεων ηγεσίας σε οργανισμούς. Εννοεί και προσδιορίζει τα πέντε βασικά στοιχεία που είναι κοινά για το φαινόμενο της ηγεσίας.

Αυτές οι πέντε συνιστώσες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στοιχεία και τα θέματα που αποτελούν τις βασικές συνιστώσες του "consensus" για τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία θεωρείται σήμερα στις απόψεις του Northouse: 1. η ηγεσία είναι μια διαδικασία, 2. η ηγεσία εξέρχεται από μια αμοιβαία σχέση επιρροής, 3. Η ηγεσία παρουσιάζεται σε ένα κοινοτικό ή ομαδικό πλαίσιο, 4. η ηγεσία περιλαμβάνει την επίτευξη στόχων γύρω από κοινά οράματα, σκοπούς και αξίες. 5. Η ηγεσία είναι σκόπιμη για πραγματική ή συγκεκριμένη αλλαγή [Northouse PG (2004)].

Η μεγαλύτερη προσοχή στο παραπάνω παράδειγμα και σε πέντε στοιχεία της ηγετικής και διοικητικής διαχείρισης των οργανώσεων πρέπει να παρέχει σαφή εικόνα της αποτελεσματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε όλες τις περιπτώσεις. Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι μερικές φορές μπορεί να συμβεί λάθος και οι σημαντικές αποφάσεις που παίρνουν έξυπνοι, υπεύθυνοι άνθρωποι με τις καλύτερες πληροφορίες και προθέσεις μπορούν να πάνε στραβά. Για παράδειγμα: ο πόλεμος στην Ιράκ και η κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών αγορών το 2008. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να αναγνωρίσουν τα λάθη τους και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για να επιδιορθώσουν, να διορθώσουν ή να τροποποιήσουν την κατάσταση. Διότι σε κάθε οργανωτική δραστηριότητα απαιτείται σταθερή, σαφής και ποιοτική ηγεσία για την επιτυχία [Everett C (2002) & Buch K, Rivers D (2002)]. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται και αυτό που επιλέγουν να κάνουν, θα κριθεί τελικά από το σκοπό ή το κίνητρο αυτών των πράξεων και από τις αξίες που καθοδηγούν τις ηγετικές αποφάσεις και τις συμπεριφορές τους.

Ο Leana [Leana CR (1985)] διαπίστωσε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη επηρέασε έντονα τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων που προτάθηκαν και συζητήθηκαν από τις ομάδες και τις πραγματικές τελικές αποφάσεις που έλαβαν. Λόγω της πολυπλοκότητας που συνδέεται με πολλούς οργανισμούς, οι ηγέτες και οι διαχειριστές θα πρέπει, μέσω της ορθής λήψης αποφάσεων, να επηρεάσουν την ανάπτυξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους, εισάγοντας νέες στρατηγικές τεχνικές, τεχνολογίες, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, επικαιροποίηση πολιτικών, ηθικά πρότυπα διατηρώντας παράλληλα την αποστολή και το όραμα της οργάνωσης. Κάθε επιχειρηματικός και θεσμικός ηγέτης πρέπει να τηρεί κοινά πρότυπα, με κανόνες και διαδικασίες που να είναι σαφείς, σταθεροί, δίκαιοι και συνεπείς, αντιμετωπίζοντας παράλληλα όλους τους εμπλεκόμενους στην εταιρία τους με αξιοπρεπή, συνετή και σεβασμό, ανεξάρτητα από τις διαφορές τους. Κατά την λήψη καλών αποφάσεων και την αποτελεσματική εργασία μεταξύ των εργαζομένων στις οργανώσεις, είναι απαραίτητο οι ηγέτες να θεωρηθούν στρατηγική στόχος της οργάνωσης [Feigenbaum A (1991)].

Ωστόσο, οι ηγέτες πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση, να σχεδιάσουν μπροστά, να ακούν, να αναζητούν σωστές πληροφορίες, να είναι αναλυτικοί και, όπου χρειάζεται, να εμπλέκουν τους υποκειμένους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποφεύγοντας ταυτόχρονα να μην εργάζονται ταχέως. Πρέπει να υπάρχει μια σειρά μέτρων για την ενσωμάτωση των ανωτέρω στοιχείων σε μια σωστή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτά τα στοιχεία επιτρέπουν στους ηγέτες των επιχειρήσεων να μεταφράσουν τις προθέσεις τους στην πραγματικότητα, ευθυγραμμίζοντας τις ενέργειες με τον οργανισμό πίσω από έναν ελκυστικό στόχο. Ως ηγέτης αναμένεται να ληφθούν αποφάσεις που είναι προς το συμφέρον ολόκληρου του οργανισμού. Σε επιβεβαίωση και υποστήριξη της παραπάνω δήλωσης.

Οι Jacobs και Jaques [Jacobs TO, Jaques E (1991)] δήλωσαν: Οι εκτελεστικοί ηγέτες προσδίδουν αξία στις οργανώσεις τους σε μεγάλο βαθμό δίνοντας μια αίσθηση κατανόησης και σκοπού στις συνολικές δραστηριότητες του οργανισμού. Σε εξαιρετικές οργανώσεις, σχεδόν πάντα υπάρχει η αίσθηση ότι ο «αφεντικός» ξέρει τι κάνει, ότι έχει μοιραστεί αυτές τις πληροφορίες προς τα κάτω, ότι έχει νόημα και ότι θα λειτουργήσει.

Κατανοώντας τη σημασία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Η καλή κατανόηση και η καθιέρωση σωστών αποφάσεων και πολιτικών είναι πολύ σημαντικές για την ηγεσία σε όλες τις επιχειρήσεις. Η ηγεσία είναι λειτουργική, που σημαίνει ότι η ηγεσία είναι στην υπηρεσία της συλλογικής αποτελεσματικότητας [Fleishman EA, Mumford MD, Zaccaro SJ, Levin KY, Korotkin, AL, et al. (1991) & Hackman JR, Walton RE (1986) & Lord RG (1977)]. Οι άνθρωποι σε ηγετικές θέσεις, είτε σε ιδρύματα, επιχειρήσεις, κυβερνήσεις είτε σε μη κερδοσκοπικές

οργανώσεις, αμφισβητούνται καθημερινά με μια μυριάδα ηγετικών αποφάσεων στην ατομική τους εταιρεία. Αυτοί οι επιχειρηματικοί ηγέτες και διευθυντές λαμβάνουν πάντα αποφάσεις που σχετίζονται με τους υφισταμένους τους, την πολιτική τους, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, τις μεθόδους, την κατάρτιση και τις αποζημιώσεις που κάνουν συχνά σε κρίσιμες, περίπλοκες και δύσκολες καταστάσεις.

Η λήψη αποφάσεων ηγεσίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οποιουδήποτε οργανισμού. Περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν το θάρρος και την αξιολόγηση της ηγεσίας, καθώς και τη συλλογή, την ερμηνεία και την ανταλλαγή πληροφοριών, τη δημιουργία και τον εντοπισμό εναλλακτικών τρόπων δράσης, την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων με την ενσωμάτωση των συχνά διαφορετικών απόψεων και απόψεων των μελών της ομάδας. και την εφαρμογή μιας επιλογής και την παρακολούθηση των συνεπειών της "[Thompson LL (2008)].

Ως διαδικασία επιλογής από τις πολλές διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις, οι ηγέτες της οργάνωσης πρέπει να εξετάσουν, να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τις καλύτερες από όλες τις διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις από τις οποίες είναι γνωστά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Αυτή η συγκεκριμένη διαδικασία θα τους βοηθήσει να λάβουν καλές αποφάσεις και να ενισχύσουν την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησής τους. Οι πιο εξειδικευμένοι ηγέτες είναι τόσο πιο πιθανό να αισθάνονται σίγουροι για τις ικανότητές τους και να είναι ικανοί να λαμβάνουν καλές αποφάσεις. Επειδή μόνο ο ηγέτης κατανοεί τη φύση και τις αρχές της λήψης αποφάσεων θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει πιο πολύπλοκες και προκλητικές καταστάσεις πιο αποτελεσματικά από ό, τι ο ηγέτης που δεν έχει καμία από τις ιδέες. Για παράδειγμα: ο ηγέτης που είχε τις γνώσεις και έχει μελετήσει τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής ποικιλομορφίας, έχει περισσότερες πιθανότητες να αποφασίσει για την οικοδόμηση μιας ομάδας σε σύγκριση με έναν ηγέτη που δεν το έχει.

Η λήψη αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την οργάνωση, διότι διαπερνά όλες τις διευθυντικές λειτουργίες και όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, πρόσληψη, επιλογή, περιγραφή θέσεων εργασίας, οργάνωση, σχεδιασμός, κατάρτιση, μάρκετινγκ, πολιτική και αποζημίωση μεταξύ άλλων. Με απλά λόγια, πρόκειται για πράξη άσκησης διευθυντικών καθηκόντων και ευθυνών.

Σύμφωνα με τους Mumford, Zaccaro και Harding [Mumford MD, ZaccaroSJ, Harding EA (2009)], οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων αναφέρονται στην δημιουργική ικανότητα ενός ηγέτη να λύσει νέα και ασυνήθιστα, κακώς καθορισμένα οργανωτικά προβλήματα. Ο Nahavandi υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης είναι οποιoσδήποτε που επηρεάζει άτομα ή ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό, τους βοηθά στην επίτευξη στόχων και τους καθοδηγεί προς την επίτευξη αυτών των στόχων, επιτρέποντάς τους έτσι να είναι αποτελεσματικές.[Nahavandi A(2004)]

4) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οργανωτική ηγεσία είναι το σχέδιο που έχουν οι ηγέτες για την οργάνωση. Οργανώνουν ένα σχέδιο για να εδραιώσουν την επιτυχία και να επιτύχουν τους στόχους μιας επιχείρησης. Οι αποφάσεις γίνονται σε οργανισμούς καθημερινά. Αυτές οι αποφάσεις, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλες ή μικρές, επηρεάζουν την οργάνωση σε σημαντικό βαθμό. Είναι σημαντικό οι ηγέτες να αξιολογήσουν την κατάσταση πριν λάβουν μια απόφαση.

Όπως προαναφέρθηκε, πολλές μελέτες από διαφορετικά επαγγέλματα είχαν δείξει ότι υπάρχουν αρκετοί σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας σε οργανισμούς. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν: την εμπειρία του παρελθόντος [Juliusson EA, Karlsson N, Gärling T (2005)], τις γνωστικές προκαταλήψεις [Stanovich KE, West RF (2008)], την ηλικία και τις ατομικές διαφορές ως προς την προσωπική συνάφεια [Acevedo M, Krueger JJ (2004)] και την κλιμάκωση της δέσμευσης καθώς και την επιρροή των επιλογών των ανθρώπων. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σημαντική για την κατανόηση των αποφάσεων που λαμβάνονται. Δηλαδή, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα [Dietrich M (2010)].

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι άλλοι κύριοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων περιλαμβάνουν: την επιρροή του ηγετικού στυλ, μια ποικιλία γνωστικών προκαταλήψεων, την αλλαγή, την τεχνολογία, την πολιτική, την επικοινωνία, την οικονομική κατάσταση, το κόστος αγοράς και την κοινωνική ευθύνη μεταξύ άλλων παραγόντων. Οι προαναφερόμενοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε οργάνωση με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Ο Dietrich στη συζήτηση σχετικά με τη λήψη αποφάσεων ηγεσίας συμφωνεί έντονα ότι η ηλικία, το περιβάλλον, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, οι προκαταλήψεις, οι εμπειρίες του παρελθόντος συγκαταλέγονται μεταξύ των σχετικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων μεταξύ ηγετικών και διαχειριστικών οργανώσεων.

Όπως αναφέρθηκε ήδη και ανωτέρω, τα τρία κύρια στάδια συμπεριφοράς της ηγεσίας Kurt Lewin μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων σε οποιαδήποτε οργάνωση. Υπάρχουν συγκεκριμένα: αυταρχικός, συμμετοχικός και εκλεκτικός ηγετικός τρόπος. Η αυταρχική, γνωστή και ως έγκυρη λήψη αποφάσεων, συνδέεται με έναν ηγέτη που έχει τον απόλυτο έλεγχο και την κυριότητα στην λήψη αποφάσεων στον οργανισμό. Εδώ ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις χωρίς συμβουλές ή προτάσεις ιδεών από τους υφισταμένους του. Αυτό το στυλ λειτουργεί καλά όταν οι αποφάσεις πρέπει να γίνονται γρήγορα και σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Ο συμμετοχικός ή δημοκρατικός τρόπος συμπεριλαμβάνει περισσότερο την ομάδα. Αυτό είναι ένα στυλ ηγεσίας που επιτρέπει και ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράζουν τις ιδέες τους και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Το Laissez-faire, γνωστό και ως εξουσιοδοτημένο, επιτρέπει στον αρχηγό να αναθέτει την ευθύνη λήψης αποφάσεων σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Αυτό το στυλ λειτουργεί καλά αν ο ηγέτης περιβάλλεται από κίνητρα, εξειδίκευση και ταλαντούχους ομάδα

εργαζομένων. Η κατανόηση της κουλτούρας του λαού οποιασδήποτε ομάδας από έναν ηγέτη είναι ένας αυθεντικός τρόπος γνώσης αυτών.

Ο Morgan [Morgan G (1997) Images of Organization. Sage Publications, Thousand Oaks, CA] περιγράφει τον πολιτισμό ως ενεργό φαινόμενο ζωής, μέσω του οποίου οι άνθρωποι δημιουργούν και αναδημιουργούν από κοινού τον κόσμο στον οποίο ζουν. Η έλλειψη του πολιτισμού και της γνώσης των ανθρώπων στον οργανισμό σας μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρησή σας. Ο πολιτισμός του λαού είναι πολύ σημαντικός και τι πιστεύουν ότι πρέπει να γίνει στην κοινωνία τους [Hofstede GH (2001) Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations (2nd edn.) Sage, Thousand Oaks, CA]. Οι προηγούμενες εμπειρίες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις μελλοντικές αποφάσεις. Οι Juliusson, Karlsson και Garling [Juliusson EA, Karlsson N, Gärling T (2005) weighing the past and the future in decision making. European Journal of Cognitive Psychology 17: 561-575] ανέφεραν επίσης ότι οι προηγούμενες αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι πολίτες στο μέλλον.

Πρόσφατα, ορισμένοι ερευνητές τόνισαν τη σημασία των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και συναισθηματικών επιρροών στη λήψη αποφάσεων [Fischhoff B (1996) & Moore D, Lowenstein G (2004) & Strack F, Neumann R (1960)]. Ο Fischhoff [Fischhoff B (1996)] υπογραμμίζει την επίδραση που μπορεί να έχει το πλαίσιο και η ερμηνεία στη λήψη αποφάσεων και ο Loewenstein [Moore D, Lowenstein G (2004).] τονίζει ότι οι σπλαχνικοί παράγοντες, όπως η σεξουαλική διέγερση ή η πείνα, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σήμερα, οι ομάδες και οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν ταχεία αλλαγή όπως ποτέ πριν. Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία έχουν αυξήσει τις αγορές και τις ευκαιρίες για περισσότερη ανάπτυξη και έσοδα. Η ηγεσία είναι η ανθρώπινη επικοινωνία που τροποποιεί τις συμπεριφορές και τις συμπεριφορές των άλλων προκειμένου να επιτύχει τους κοινούς στόχους και ανάγκες.

Προτάσεις

1. Είναι πολύτιμο για τους ηγέτες να εκπαιδεύονται στην τεχνολογία, την πολιτιστική πολυμορφία και τα δεοντολογικά πρότυπα ώστε να μπορούν να μάθουν το καλύτερο μοντέλο που θα ακολουθήσουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ηγεσίας.
2. Οι ηγέτες πρέπει να καλλιεργούν μια ουσιαστική σχέση σε όλες τις επιχειρήσεις που απαιτούν σαφή, ειλικρινή και αμοιβαία επικοινωνία.
3. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση, να σχεδιάζουν πορεία, να ακούν, να αναζητούν σωστές πληροφορίες, να είναι αναλυτικοί και, όπου χρειάζεται, να εμπλέκουν τους υφιστάμενους τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποφεύγοντας ταυτόχρονα να μην δουλεύουν βιαστικά.

4. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ποιες αποφάσεις πρέπει να λάβουν και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

5. Πρέπει να δείξουν στους οπαδούς ότι είναι σε θέση να αναγνωρίσουν πότε κάνουν λάθος και να προχωρήσουν σε μια καλύτερη λύση.

6. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για μελλοντική έρευνα σε αυτό το θέμα της "Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ηγεσίας.

Γενικό Συμπέρασμα

Ο σκοπός αυτής της μελέτης επικεντρώθηκε στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία στη λήψη αποφάσεων μεταξύ των ηγετών των επιχειρήσεων και των διαχειριστών στις πρακτικές που αυτές ακολουθούν . Αυτή η μελέτη εξέτασε την επιρροή της λήψης αποφάσεων σε οργανωτικές ηγετικές και διαχειριστικές δραστηριότητες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα, την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων στις σημερινές επιχειρήσεις . Η μελέτη είναι επικεντρωμένη στον εντοπισμό των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ των ηγετών της επιχείρησης μέσα από τις απόψεις διάφορων μελετητών και ερευνητών που ασχολήθηκαν με το επικείμενο ζήτημα .Οι μελέτες και οι έρευνες τους έδειξαν τη σημασία και την επείγουσα ανάγκη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες καταλήγουν στις επιλογές τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων τους .

Όλοι συμφώνησαν ότι η λήψη αποφάσεων ηγεσίας είναι μία από τις πιο δυναμικές και προκλητικές έννοιες σε κάθε επιχείρηση . Επιβεβαίωσαν ότι οι ηγέτες και οι διευθυντές όλων των επιπέδων θα πρέπει να εξετάζουν το γενικό συμφέρον των ανθρώπων που εκτελούν τις αποφάσεις τους, ενθαρρύνοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα. Τα ευρήματα των ερευνών τους έδειξαν ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη αλλαγής και βελτίωσης στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων μεταξύ των στελεχών της διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει ιδιαίτερη ανάπτυξη στην τεχνολογία, στη πολυμορφία, στη παγκοσμιοποίηση, στη πολιτική, στην ομαδική εργασία και στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Τα ευρήματα των μελετητών και των ερευνητών συνέβαλαν πραγματικά στο να κατανοήσουμε ποιος είναι ο αποτελεσματικότερος ηγέτης για μια επιχείρηση και ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί κατά την λήψη των αποφάσεων του . Τέλος, η λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση είναι μια συνεχής διαδικασία. Από την άποψη αυτή, υπάρχει ανάγκη για μελλοντική έρευνα σχετικά με τη λήψη αποφάσεων στην ηγεσία. Έτσι, η ηγετική ικανότητα να κατανοούν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην επιχείρησή τους είναι σημαντική για την κατανόηση των αποφάσεων που λαμβάνονται για την πρόοδο της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Hsiung H (2012) Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics* 107: 349-361.
- Olsen EE, Eoyang G H (2001) Facilitating organization change: lessons from complexity science. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Ejimabo NO (2013) Understanding the impact of leadership in Nigeria: its reality, challenges, and perspectives. *Sage Open*, April-June 2013: 1- 14.
- Nelson D, Quick J (2003) Organizational behavior: Foundation, realities, & challenges. Mason OH: Thomson Southwestern.
- Yukl G (2010) Leadership in Organizations (7th edn.) Prentice Hall.
- Stogdill RM (1974) Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press, New York.
- Glaholt MG, Wu MC, Reingold EM (2010) Evidence for top-down control of eye movements during visual decision making. *Journal of Vision* 10.
- Yukl G, Lepsinger R (2005) Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics* 34: 361-375.
- Northouse PG (2004) Leadership: Theory and practice (3rd edn.) Sage, Thousand Oaks, CA.
- Drath W, Palus CJ (1994) Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Jacobs TO, Jaques E (1990) Military executive leadership. In: Clark KE, Clark MB (eds.) Measures of leadership. Leadership Library of America, West Orange, New Jersey, pp. 281-295.

- Pomerol JC, Adam F (2004) Practical decision making-From the legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems. In: Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8.3 International Conference 2004. Symposium conducted at The IFIP TC8/ WG8.3 International Conference, Monash University.
- Langley A, Mintzberg H, Pitcher P, Posad E, Saint-Macary J (1995) Opening up decision making: The view from the black stool. *Organization Science* 6: 260-279.
- Kotter JP (1990) *A Force for Change: How leadership differs from management*. The Free Press, New York, USA.
- Thomas GF, Zolin R, Hartman J (2009) The Central Role of Communication In Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal Of Business Communication* 46: 287-310
- Marrow AJ (1969) *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*. Basic Books Inc., New York.
- Likert R (1947) Kurt Lewin: a pioneer in human relation research. *Human Relations* 1: 131-140.
- Cummings TG, Huse EF (1989) *Organization Development and Change* (4th edn.) West Publishing
- Burnes B (2000) *Managing Change* (3rd edn.) FT/Pearson Educational, Harlow.
- Dawson P (1994) *Organizational Change: A Processual Approach*. Paul Chapman Publishing, London.
- Dent EB, Goldberg SG (1999) Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science* 35: 25-41.
- Hatch MJ (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Kanter RM, Stein BA, Jick TD (1992) *The Challenge of Organizational Change*. Free Press, New York.
- Marshak RJ (1993) Lewin meets Confucius: a re-view of the OD model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 29: 393-415.
- Boone, Bowen D (1987) *The great writing in management and organizational behavior*. Random House Inc., New York.
- Juliusson EA, Karlsson N, Gärling T (2005) weighing the past and the future in decision making. *European Journal of Cognitive Psychology* 17: 561-575 .

- Stanovich KE, West RF (2008) On the relative independence of thinking biases and cognitive ability. *Journal of Personality and Social Psychology* 94: 672-695.
- Acevedo M, Krueger JI (2004) Two egocentric sources of the decision to vote: The voter's illusion and the belief in personal relevance. *Political Psychology* 25: 115-134.
- Dietrich M (2010) Efficiency and profitability: a panel data analysis of UK manufacturing firms 1993-2007 .
- Finucane ML, Mertz CK, Slovic P, Schmidt ES (2005) Task complexity and older adults' decision-making competence. *Psychology and Aging* 20: 71-84.
- Sunstein CR, Thaler RH (2003) Libertarian paternalism is not an oxymoron. *University of Chicago Law Review* 70: 1159-1199 .
- Milkman KL, Rogers T, Bazerman M (2008) Harnessing your inner angels and demons: What we have learned about want/should conflict and how that knowledge can help us reduce short-sighted decision making. *Perspectives on Psychological Science* .
- Bateman TS, Zeithami CP (1989) The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal* 10: 59-74.
- Kerr J, Slocum JW Jr (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive* 1: 99-108.
- Barnard CI (1968) The functions of the executive. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Donaldson G (1983) Decision making at the top: The shaping of strategic direction. Basic Books, New York.
- Finkelstein S, Hambrick D (1996) Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly* 35: 484-503.
- Smith LT (1999) Decolonizing methodologies: Research and indigenous peoples. University of Otago Press, Dunedin, New Zealand.
- Hickson CJ (1986) Quaternary volcanics of the Wells Gray-Clearwater area. East central British Columbia: Ph.D. Thesis, University of British Columbia, Vancouver.
- Nahavandi A (2004) The art and science of leadership (4th edn.) Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

- Glanz J (2002) Finding your leadership style: A Guide for Educators. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria VA.
- Everett C (2002) Penn States commitment to quality improvement. Quality Progress 35: 44-49.
- Buch K, Rivers D (2002) Sustaining a quality initiative. Strategic Direction. 18: 15-17.
- Leana CR (1985) A partial test of Janis' groupthink model: Effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision-making. Journal of Management 11: 5-17.
- Feigenbaum A (1991) Total quality control (3rd edn.) McGraw-Hill, NY.
- Jacobs TO, Jaques E (1991) Executive leadership. In: Gal R, Manglesdorff AD (eds.) Handbook of military psychology, Wiley, New York.
- Fleishman EA, Mumford MD, Zaccaro SJ, Levin KY, Korotkin, AL, et al. (1991) Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. Leadership Quarterly 2: 245-287.
- Hackman JR, Walton RE (1986) Leading groups in organizations. In Goodman PS (ed.) Designing effective work groups. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lord RG (1977) Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. Administrative Science Quarterly 22: 114-133.
- Thompson LL (2008) Making the Team: A guide for Managers (3rd edn.) Prentice, NJ.
- Mumford MD, Zaccaro SJ, Harding EA (2009) The leadership. Quarterly Newsletter 11: 155-170.
- Morgan G (1997) Images of Organization. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede GH (2001) Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations (2nd edn.) Sage, Thousand Oaks, CA.
- Fischhoff B (1996) The real world: what good is it? Organizational Behavior and Human Process 65: 232-248.
- Moore D, Lowenstein G (2004) Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. Social Justice Research 17: 189-202.

- Strack F, Neumann R (1996)“The spirit is willing, but the flesh is weak”: beyond mind-body interactions in human decision-making. *Organizational Behavior and Human Process* 65: 272-292

- Alhassan, Y., Ibrahim, O., Abdul-Basit Fuseini, & M., Issah, G. (2014). Assessing the effects of leadership style on staff productivity in Tamale Polytechnic, Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(9), 1-23.

- 2. Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M. & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-99.

- 3. Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychological Association*, 62 (1), 25-33.
doi:10.1037/0003-0668.62.1.25.

- 4. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In I. B. Weiner (Ed.), *European Scientific Journal* July 2016 edition vol.12, No.20 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431 psychology: Industrial and organizational psychology: 277-307.

- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 419-439.
doi:10.1016/j.lequa.2006.01.001.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901.

- Boundless (2015, July). *Leadership Traits*. Boundless Management.

Retrieved, 26 August 2015 from

https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/defining-leadership-68/leadership-traits-342_3994/

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Capelli, P., Singh, H., Singh, J., & Useem, M. (2014). Indian business leadership: Broad mission and creative value. *The Leadership Quarterly*, 26,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.001>
- Colbert, A.E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.03.004.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Manual for the revised NEO personality inventory (NEO-PIR) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danquah, E., Owusu-Bempeh, G., Abbey, W.M., & Pokua-Duah, G. (2015). Examining the leadership styles within Ghana Link Network services. *European Journal of Business and Management*, 7 (12), 25-30. Retrieved From <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/21831/22550>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: A theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-541. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Derue, D. S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytical

test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x.

- Djelic, M.L. (1993). *Exporting the American model: The post-war transformation of European business*. Oxford University Press.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. doi: 10.2307/2393314.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A., Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63, 509–537. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x.
- Gençöz, T., & Öncül, Ö. (2012). Examination of personality characteristics in a Turkish sample: Development of basic personality traits inventory. *The Journal of General Psychology*, 139 (3), 194-216. doi:10.1080/00221309.2012.686932
- Gentry, W.A., Cullen, K.L., & Altman, D.G. (2012, December). *The irony of integrity: A study of the character strengths of leaders (A White Paper)*. Center for Creative Leadership. Retrieved from <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/IronyOfIntegrity.pdf>
- Germain, M. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy? *Performance Improvement*, 51 (5), 32-39. doi: 10.1002/pfi.21265.
- Ginsburg, J. P. (2009). *Determining the personality characteristics that identify a successful global virtual team members (Doctoral dissertation)*.

Retrieved

from

<http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/1962608581/fmt/ai/rep/NPD>

[F?_s=wTH2z%2FcdeAcqElRTHLJr4FzVtGM%3D](http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/1962608581/fmt/ai/rep/NPD?_s=wTH2z%2FcdeAcqElRTHLJr4FzVtGM%3D)

- Ghana Investment Promotion Centre (GIPC) (2014). The Ghana Club 100.

Retrieved December 18, 2014, from [http://www.gipcghana.com/about-gc-](http://www.gipcghana.com/about-gc-100)

100

- George, B. (2007, February). Discovering your authentic leadership.

Harvard Business Review, 129-138.

- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York, NY: Bantam Books.

- Goleman, D. (1998, November-December). What makes a leader? Harvard Business Review, 93-102.

- Goleman, D. (2000, March-April). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78-90.

- Goleman, D. (2001, December). Primal leadership: The hidden driver of great performance. Harvard Business Review, 43-51.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). The new leaders transforming the art of leadership into the science of results. National College for School Leadership. Time Warner Paperbacks: 1-5.

- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership. New York, NY: Paulist Press.

- Greenleaf, R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334-343. doi: 10.5465/AMR.2007.24345254.

- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206. doi: 10.5465/AMR.1984.4277628.

- Hiller, N.J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26 (4), 297-319. doi: 10.1002/smj.455.

- Hogan, R.T., & Benson, M.J. (2009). Personality, leadership, and globalization: Linking personality to global organizational effectiveness. In

W.H. Mobley, Y. Wang, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership*, vol. 5 (pp.11-34). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/s1535-1203(2009) 0000005005.

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493-504. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>.

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>.

- House, R. J., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi: 10.1177/014920639702300306.

- INFOTECH (2010). Statistics on Registrar-General's Department (RGD). [Fact sheet]. Retrieved from <http://gegov.com.gh/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9b5bb764-1049-4000-b9fd-382d9d49e54c>

- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective.

- Human Systems Management, 32(3), 199-211. doi:10.3233/HSM-130791.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality and to performance motivation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>
 - Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
 - Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60. Retrieved from <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>
 - Klann, G. (2007). *Leadership character: Strengthening the heart of good leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
 - Larbi, E.K. (2011, September 8). Speech delivered at Maastricht, The Netherlands, during the graduation ceremonies of the Maastricht School of Management. *Selected Speeches and Articles*. Retrieved from <http://regent.edu.gh/index.php/selected-speeches-and-articles>
 - Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53, 45–68. doi: 10.5465/AMJ.2010.48036912.
 - Lyons, P., & Doueck, H. J. (2010). *The dissertation from beginning to end: Pocket guides to social work research methods*. New York, MA: Oxford University Press.
 - Miles, M., & Huberman, A. (1984). *Qualitative Data Analysis*. London, UK: Sage.

- Morton, E.Y. (2013). Leadership traits and characteristics of elected California women political leaders (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://pepperdine.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/p15093coll2/id/347>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murray, C.D. (2004). An interpretive phenomenological analysis of the embodiment of artificial limbs. *Disability and Rehabilitation*, 26(16), 963–973. <http://dx.doi.org/10.1080/09638280410001696764>
- Murray, C.D., & Harrison, B. (2004). The meaning and experience of being a stroke survivor: An interpretive phenomenological analysis. *Disability and Rehabilitation*, 26(13), 808–816. doi: 10.1080/09638280410001696746
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nyukorong, R. (2015). *Personality characteristics of successful business executives: A phenomenological study* (Doctoral Dissertation). Swiss Management Center (SMC) University, Zurich, Switzerland.
- Olivero, N., & Lunt, P. (2004). Privacy versus willingness to disclose in e-commerce exchanges: The effect of risk awareness on the relative role of trust and control. *Journal of Economic Psychology*, 25(2), 243–262. doi:10.1016/S0167-4870(02)00172-1
- Quisenberry, W. L. (2011). *Common Characteristics and Attributes of Self-Managed Virtual Teams* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://gradworks.umi.com/34/81/3481272.html>
- Richards, L., & Morse, J. M. (2007). *Read me first for a user's guide to qualitative methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S.M., & Hiller, N.J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-

evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence.

Journal of Applied Psychology, 94(6), 1365-1381. doi: 10.1037/a0016238

- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research: Understanding qualitative research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Sodiya, A. S., Longe, H. O. D., Onashoga, S. A., Awodele, O., & Omotosho, L. O. (2007). An improved assessment of personality traits in software engineering. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, Management*, 2, 163-177.
- Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten Characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. In *Focus on Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century* (pp. 1-10). New York, NY: John Wiley and Sons.
- Taylor, L. (2010). Why CEOs are rarely fired? Evidence from structural estimation. *Journal of Finance*, 65(6), 2051–2087. doi: 10.1111/j.1540-6261.2010.01610.x.
- Thompson, A. D., Grahek, M., Phillips, R. E., & Fay, C. L. (2008). The search for worthy leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 366–382.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership? In W. H. Mobley, Y. Wang, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (vol. 7, pp.9-36). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/s1535-1203(2012) 0000007005.
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (eds)(2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. New York, NY: Palgrave MacMillan.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.

- Wang, H., Waldman, D. A., & Zhang, H. (2012). Strategic leadership across cultures: Current findings and future research directions. *Journal of World Business*, 47, 571-580. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.010.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspective of leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 6-16. Doi: 10.1037/0003-066X-62.1.6.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership* (pp. 3 – 41). San Francisco: Jossey-Bass.
- Edwin A. Locke, *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully* (New York: Lexington Books; Toronto: Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International, 1991), p. 2
- Parag Diwan, *Management Principles and Practices* (New Delhi: Excel Books, 2002), p. 32
- Chin, Roger (2015). "[Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management](#)". *Team Performance Management*. 21(3/4): 199. doi:10.1108/TPM-07-2014-0037.
- [Locke et al. 1991](#)
- Goldsmith Marshall, "[Leaders Make Values Visible](#)", 2016
- Richards & Engle, 1986, p. 206

- KSEEB.*Sanskrit Text Book -9th Grade*. Government of Karnataka, India.
- Cano, PE, Librado F. (2010).*Transformation Of An Individual Family Community Nation And The World*. Trafford Publishing. p.134.
- Singh, Ravinder; Rani, Ajita (2017).*Human Behaviour*. Notion Press.
- Saxena Dr., P.K. (2009).*Principles of Management, A Modern Approach*. New Delhi: Global India Publications PVT LTD. p.30.
- *The 100 Greatest Leadership Principles of All Time*, edited by Leslie Pockell with Adrienne Avila, 2007, Warner Books
- [Greenleaf, Robert K.](#)(1977).[Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness](#). Mahwah, New Jersey: Paulist Press (published 2002).Retrieved2014-07-21.
- Benjamin Jowett's translation of Plato's *Republic* does not use the word "leadership"; Plato discusses primarily a "[guardian](#)" class. See[Plato](#)(1892).[The Dialogues of Plato translated into English with Analyses and Introductions by B. Jowett, M.A.](#)3. Oxford University Press. Retrieved 2014-09-12.
- [Donald Markwell](#),*"Instincts to Lead": On Leadership, Peace, and Education*, Connor Court: Australia, 2013."[Archived copy](#)". Archived from[the original](#)on 2017-02-22. Retrieved 2016-12-22.
- Bird, C. (1940).*Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature".*Journal of Psychology*.**25**: 35–71.[doi:10.1080/00223980.1948.9917362](#).[PMID18901913](#).
- Mann, R. D. (1959). "A review of the relationship between personality and performance in small groups".*Psychological Bulletin*.**56**(4): 241–270.[doi:10.1037/h0044587](#).
- Kenny, D. A.; Zaccaro, S. J. (1983). "An estimate of variance due to traits in leadership".*Journal of Applied Psychology*.**68**(4): 678–685.[doi:10.1037/0021-9010.68.4.678](#).
- Lord, R. G.; De Vader, C. L.; Alliger, G. M. (1986). "A meta-analysis of the relation between personality traits and leader perceptions: An application of validity generalization procedures".*Journal of Applied Psychology*.**71**(3): 402–410.[doi:10.1037/0021-9010.71.3.402](#).
- Arvey, R. D.; Rotundo, M.; Johnson, W.; Zhang, Z.; McGue, M. (2006). "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors".*The Leadership Quarterly*.**17**: 1–20.[doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.009](#).

- Judge, T. A.; Bono, J. E.; Ilies, R.; Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review". *Journal of Applied Psychology*.**87**(4): 765–780.[doi:10.1037/0021-9010.87.4.765](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765).[PMID12184579](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12184579/).
- Tagger, S.; Hackett, R.; Saha, S. (1999). "Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes". *Personnel Psychology*.**52**(4): 899–926.[doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x).
- Kickul, J.; Neuman, G. (2000). "Emergence leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs". *Journal of Business and Psychology*.**15**: 27–51.
- Smith, J. A.; Foti, R. J. (1998). "A pattern approach to the study of leader emergence". *The Leadership Quarterly*.**9**(2): 147–160.[doi:10.1016/s1048-9843\(98\)90002-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(98)90002-9).
- Foti, R. J.; Hauenstein, N. M. A. (2007). "Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness". *Journal of Applied Psychology*.**92**(2): 347–355.[doi:10.1037/0021-9010.92.2.347](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.347).[PMID17371083](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17371083/).
- Zaccaro, S. J. (2007). "Trait-based perspectives of leadership". *American Psychologist*.**62**(1): 6–16.[doi:10.1037/0003-066x.62.1.6](https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.6).[PMID17209675](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17209675/).
- Zaccaro, S. J., Gulick, L. M. V. & Khare, V. P. (2008). "Personality and leadership". In C. J. Hoyt, G. R. Goethals & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads*(Vol 1) (pp. 13–29). Westport, Connecticut: Praeger.
- Gershenoff, A. G.; Foti, R. J. (2003). "Leader emergence and gender roles in all-female groups: A contextual examination". *Small Group Research*.**34**(2): 170–196.[doi:10.1177/1046496402250429](https://doi.org/10.1177/1046496402250429).
- Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Harding, F. D.; Jacobs, T. O.; Fleishman, E. A. (2000). "Leadership skills for a changing world solving complex social problems". *The Leadership Quarterly*.**11**: 11–35.[doi:10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7).
- Smith, J. A.; Foti, R. J. (1998). "A pattern approach to the study of leader emergence". *Leadership Quarterly*.**9**(2): 147–160.[doi:10.1016/s1048-9843\(98\)90002-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(98)90002-9).
- Magnusson, D. (1995). "Holistic interactionism: A perspective for research on personality development". In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*(pp. 219–247). New York: Guilford Press.
- [Spillane \(2004\)](#)
- Horton, Thomas. New York:*The CEO Paradox*(1992)

- [Lewin et al. \(1939\)](#)
- "Ohio State Leadership Studies Explained with Examples"(2017)
- AAmoldt (2015)
- Stoker (2016)
- [Blake et al. \(1964\)](#)
- Miltenberger, R. G., (2004).*Behavior Modification Principles and Procedures*(3rd ed). Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F., (2010).*Leadership, Theory, Application, & Skill Development*.(4th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- [Spencer \(1884\)](#), apud [Heifetz \(1994\)](#), p. 16
- [Hemphill \(1949\)](#)
- [Wormer et al. \(2007\)](#), p. 198
- [Fiedler \(1967\)](#)
- [Vroom, Yetton \(1973\)](#)
- [Vroom, Jago \(1988\)](#)
- [Sternberg, Vroom \(2002\)](#)
- [Lorsch \(1974\)](#)
- [House \(1971\)](#)
- [House \(1996\)](#)
- [Hersey et al. \(2008\)](#)
- Businessballs management information website – Leadership Theories page, "Integrated Psychological Approach" section:<http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#integrated-psychological-leadership>
- Scouller, J. (2011).*The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Cirencester: Management Books 2000.
- Scouller, J. (2011), pp. 34–35.
- Businessballs information website: Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section.

Businessballs.com.:<http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#integrate-psychological-leadership>2012-02-24. Retrieved 2012-08-15

- Scouller, J. (2011), pp. 137–237.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Atwater, L. E. (1996). "The transformational and transactional leadership of men and women". *Applied Psychology: an International Review*. **45**: 5–34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* 2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers; US.
- [Burns, J. M.](#) (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Graen, G. B.; Novak, M. A.; Sommerkamp, P. (1982). "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model". *Organizational Behavior & Human Performance*. **30**(1): 109–131. doi:10.1016/0030-5073(82)90236-7
- *Scouller, J. (2011). The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Cirencester: Management Books 2000.,*
- [Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section. At the end of the Integrated Psychological section it comments on the connection between the Three Levels model, authentic leadership and servant leadership](#) 'Businessballs.com. 2012-02-24. Retrieved2012-08-03.
- *Scouller, J. (2011), pp. 34–35.* Also see the "[Businessballs information website: Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section, "Analysis of Traditional Models of Leadership – Strengths and Weaknesses"](#)". Businessballs.com. 2012-02-24. Retrieved2012-08-03.
- *Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. Journal of Psychology, Vol. 25.*
- *Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). Organizational Behaviour (third edition), p.601. London: Prentice Hall.*
- "[Businessballs information website: Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section – see "Scouller's 3P integration/extension of existing leadership models" table](#)". Businessballs.com. 2012-02-24. Retrieved 2012-08-03.
- *Scouller, J. (2011), pp. 137-237.*

- Collins, J. (2001) pp. 37-38. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York. HarperCollins
- Scouller, J. (2011), p.47.
- Scouller, J. (2011), pp. 67-75.
- Scouller, J. (2011), p.26.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York: HarperCollins.
- Rob MacLachlan (2011-08-30). "[Review in People Management magazine by Rob MacLachlan, 30 August 2011](#)". Peoplemanagement.co.uk. Retrieved 2012-08-03.
- Bass 1990 for an extensive review
- Sadier 1997
- Carter et al 2000
- Hyland and Mattay (1997)
- Sargent (1996)
- Allen L. A., *Management and Organization*, McGraw-Hill, New York, 1988
- Dean W. J., Bowen E. D., *Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development*, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No 3, 392-418, 1994.
- Donnelly, Gipson, Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 10th Edition, IRWIN McGraw-Hill, New York, 1998.
- Drucker P., *Management - Tasks, Responsibilities, Practices*, London, 1974.
- Dunham R. & J. Peirce, *Management*, Scott Foresman, 1989.
- Gerwin D. «Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective» *Management Science*, Vol. 39, No 4, pages 395-410, April 1993.
- Grant R., Shani R., Krishnan R. (1994) «TQM's Challenge to Management Theory and Practice», *Sloan Management Review*, pp. 25-35, Winter 1994.
- Higginson Th., Waxler P. R., «Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and Reengineering», *Industrial Management*, pages 4-7, Nov.-Dec. 1994.
- Imai M., «KAIZEN. The Key to Japan's Competitive Success», Random House, 1986

- Juran J, «Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook.», Free Press, 1989
- Juran J., Gryna F.,«Juran's Quality Control Handbook», 14th ed., McGraw Hill, 1988.