

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Υπάρχουν ορισμένα άτομα που έχουν την ικανότητα να ενθαρρύνουν, να συντονίζουν, να καθοδηγούν και γενικά να επηρεάζουν τη δράση άλλων προσώπων. Τα άτομα αυτά αποκαλούνται ηγέτες και η δραστηριότητα τους ηγεσία. Σύμφωνα με το Λεξικό της Κοινωνιολογίας: ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας που αποβλέπει στο συντονισμό των ενεργειών ενός κοινωνικού συνόλου για την πραγματοποίηση ενός κοινού σκοπού.⁹¹ Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν θέσεις που αποτελούν την ιεραρχία της. Τα άτομα που κατέχουν αυτές τις θέσεις συνιστούν την ηγεσία της οργάνωσης. Από τον ορισμό φαίνεται ότι τα κύρια στοιχεία της ηγεσίας είναι: α) η άσκηση εξουσίας, β) η ύπαρξη των μελών της ομάδας, γ) η πραγματοποίηση κοινού σκοπού. Στις μέρες μας, περισσότερο απ' ό,τι στο παρελθόν, για να επιβιώσουν οι οργανώσεις, ιδιαίτερα οι οικονομικές, χρειάζονται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία.

Η ηγεσία διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: την άτυπη και την τυπική.⁹² Άτυπη χαρακτηρίζεται η ηγεσία που θεμελιώνεται στην προσωπικότητα και τις ικανότητες του ηγέτη. Τυπική θεωρείται η ηγεσία η οποία στηρίζεται στη θέση του ηγέτη και ασκείται με βάση συγκεκριμένους κανόνες. Δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν στο ίδιο πρόσωπο στοιχεία τυπικής και άτυπης ηγεσίας. Για παράδειγμα αν ο διευθυντής μιας επιχείρησης ασκεί με επιτυχία το έργο του και αναγνωρίζεται από τους υφιστάμενους όχι λόγω της θέσης που κατέχει αλλά λόγω της προσωπικότητας,⁹³ του ήθους και των ικανοτήτων του,

⁹¹ Τσαούσης Δ, 1987, 98.

⁹² Βλ. ό.π.

⁹³ Για τη σημασία της προσωπικότητας των ηγετικών στελεχών στις οργανώσεις και τη συμβολή της στην επιτυχία βλ. Havaleschka F, 1999, 114-132.

τότε γίνεται λόγος για τον προϊστάμενο - ηγέτη σε αντιδιαστολή από τον τυπικό προϊστάμενο.

Ο προϊστάμενος – ηγέτης χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία: ενθαρρύνει, καθοδηγεί, υποκινεί, κερδίζει την εκτίμηση, εμπνέει, αναζητά την καινοτομία, ακούει τους υφισταμένους και βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων τους, διαθέτει κριτική και διαπραγματευτική ικανότητα, αυτοπεποίθηση, προσαρμοστικότητα, αναλαμβάνει τις ευθύνες του, αναγνωρίζει το έργο των άλλων, είναι ταπεινόφρων και δίκαιος, τον διακρίνει η συνέπεια λόγων και έργων και η συναισθηματική σταθερότητα, σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει, ελέγχει, συνεργάζεται και συμβάλλει στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.⁹⁴

Με κριτήριο, κυρίως, τον τρόπο λήψης των αποφάσεων στην ομάδα και το στυλ συμπεριφοράς, που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, διακρίνονται οι εξής βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων:⁹⁵

1. Αυταρχική ή εξουσιαστική ηγεσία. Ο αυταρχικός ηγέτης χαρακτηρίζεται, συνήθως, από τα εξής χαρακτηριστικά: λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις δίχως προηγουμένως να συζητήσει το πρόβλημα με τα άλλα μέλη της ομάδας, ως μέσα ελέγχου χρησιμοποιεί τις εντολές, τις απειλές και τις τιμωρίες, χρησιμοποιεί το μονόλογο ως μέσο επικοινωνίας, εκδηλώνει αρνητική στάση και απαισιόδοξη διάθεση.
2. Συμμετοχική ή δημοκρατική. Ο δημοκρατικός ηγέτης, συνήθως: συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, ενθαρρύνει την έκφραση γνώμης σε θέματα εργασίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, χρησιμοποιεί το διάλογο ως μέσο επικοινωνίας, ως μέσα ελέγχου επιλέγει την επιδοκιμασία, την ενθάρρυνση, την επιχειρηματολογία, την παρακίνηση, εκδηλώνει θετική στάση και έχει αισιόδοξη διάθεση.
3. Αδιάφορη ή χαλαρή. Ο αδιάφορος ηγέτης μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους υφισταμένους του και σπάνια ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της παραγωγικής διαδικασίας, αφήνει τους υφισταμένους να αντεπεξέλθουν μόνοι τις δυσκολίες, ακόμη και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Ο αδιάφορος ηγέτης είναι

⁹⁴ Περισσότερα για τα χαρακτηριστικά των ηγετών βλ. ενδεικτικά: α) Darbin A, 2001, β) Stogtill R. (μετ. Ροζάνη Σ.) 103, γ) Fiol C.et.al, 1999, 449-482, δ) Gibb C. (μετ. Ροζάνη Σ.), 225.

Ιδιαίτερα για τα χαρακτηριστικά των ηγετών στις σύγχρονες οργανώσεις βλέπε: α) Popper M - Lipshitz R, 1993, β) Arvonen J - Petterson P, 2002, 101-112, γ) Klagge J, 1996, 38-45, δ) Horner M, 1997, 270-287, ε) Mael F.et.al, 2001, 132-148, στ) Harris P, 1999, 55-58.

⁹⁵ Βλ. ενδεικτικά: α) Mullins L, 1996, 259, β) Κάντας Α, 1998, τ.1, 151, , γ. Cattell R - Stice G, 170, δ. Bennett R, 1997, 176, ε. Ζαβλανός Μ, 1997, 51 και στ. Hodgetts R - Luthans F, 1997, 364.

τυπικά παρών στην οργάνωση αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία της.

5.2 Η εξουσία στις οργανώσεις

Σύμφωνα με τον ορισμό της ηγεσίας κύριο στοιχείο της είναι η άσκηση εξουσίας, δηλαδή η δυνατότητα των ηγετών να δίδουν εντολές και η δύναμη να επιβάλλουν υπακοή. Ο Weber (Βέμπερ)⁹⁶ διακρίνει τρεις μορφές εξουσίας:

1. Τη νόμιμη – ορθολογική. Αυτή η μορφή εξουσίας ασκείται από πρόσωπα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις με αρμοδιότητες καθορισμένες από την έννομη τάξη⁹⁷, όπως για παράδειγμα είναι ο διευθυντής μιας υπηρεσίας.
2. Την παραδοσιακή εξουσία. Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται στις παραδόσεις, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις πατριαρχικές παραδοσιακές κοινωνίες στις οποίες ο πατέρας ή ο μεγαλύτερος στην ηλικία θεωρείται από τα υπόλοιπα μέλη ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης της οικογένειας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα παραδοσιακής εξουσίας στο χώρο των οργανώσεων είναι τα παιδιά να κληρονομήσουν την ιδιοκτησία μιας οργάνωσης από τους γονείς και την εξουσία που απορρέει απ' αυτήν τη θέση.
3. Τη χαρισματική εξουσία. Η χαρισματική εξουσία πηγάζει από τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη και στηρίζεται στην αφοσίωση των ανθρώπων σ' αυτόν, ο οποίος τους εμπνέει και τους ελκύει.

5.3 Διευθυντικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα

Οι R. Blake (Μπλέκ) και J. Mouton⁹⁸ (Μουτόν) δημιούργησαν ένα πλαίσιο, για να περιγράψουν το στυλ διεύθυνσης. Για τη δημιουργία αυτού του πλαισίου ελαβαν υπόψη δύο κύριες παραμέτρους της παραγωγικής διαδικασίας: α) τις ανάγκες της επιχείρησης για κέρδος και β) τις ανθρώπινες ανάγκες για καλές εργασιακές σχέσεις. Το πλέγμα αυτό το ονόμασαν διευθυντικό ή διοικητική σχάρα (σχήμα 1). Σχηματικά το διευθυντικό πλέγμα περιλαμβάνει δύο άξονες: α) τον οριζόντιο (ΟΧ) που παριστάνει το

⁹⁶ Περισσότερα βλ ενδεικτικά: Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 95 και Mullins L, 1996, 77

⁹⁷ Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 475.

⁹⁸ Βλ. Blake R - Mouton J, 1985. Βλ. ακόμη: Blake R - Mouton J, 1979 και Blake R – McCauley A, 1997.

ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το κέρδος της οργάνωσης, β) τον κάθετο (ΟΨ) που εμφανίζει τη στάση και το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τον εργαζόμενο.

Σχήμα 1

Ψ

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ο

Χ

Κάθε άξονας παίρνει τιμές από το ένα έως το εννέα, όπου το ένα δείχνει τον ελάχιστο βαθμό ενδιαφέροντος και το εννέα το μέγιστο. Το κάθε στέλεχος της οργάνωσης μπορεί να τοποθετηθεί σε οποιαδήποτε θέση του πλαισίου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται οι εξής πέντε χαρακτηριστικοί τύποι διοίκησης :

1. Ο «παραγωγός» (9.1). Έχει εννέα βαθμούς στο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ένα βαθμό στο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, δηλαδή αυτός ο τύπος διοίκησης δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τον άνθρωπο. Ενδιαφέρεται πρωταρχικά για το αποτέλεσμα της εργασίας και βλέπει τον άνθρωπο σαν μηχανή. Στις εμφανιζόμενες διαφωνίες λαμβάνει πειθαρχικά μέτρα και γενικά διοικεί με αυταρχικό τρόπο. Αυτοί που εργάζονται με ένα τέτοιο στέλεχος, συνήθως, ή συμμορφώνονται ή αλλάζουν τμήμα ή απολύονται.
2. Ο «ανθρωπιστής ή λεσχιάρχης» (1.9). Είναι το αντίστροφο του «παραγωγού». Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον (εννέα) για τον άνθρωπο και χαμηλό (ένα) για την παραγωγή. Ο «λεσχιάρχης» δίδει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων του, στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος και αδιαφορεί για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.
3. Ο «άσχετος». Τοποθετείται και στους δύο άξονες στη χαμηλότερη βαθμίδα της κλίμακας (1.1), δηλαδή δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους εργαζομένους. Συνήθως σ' αυτόν τον τύπο διοίκησης ανήκουν τα στελέχη που επανειλημμένα είχαν παραγκωνιστεί στις προαγωγές ή αισθάνονται ότι τα έχουν αδικήσει.

4. Ο «μέτριος» (5.5). Είναι το στέλεχος που δείχνει μέτριο ενδιαφέρον, τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο.
5. Ο «συμμετοχικός ή δημοκρατικός ηγέτης» (9.9). Αυτού του τύπου το διοικητικό στέλεχος δείχνει ενδιαφέρον στον υψηλότερο βαθμό τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο. Πιστεύει ότι η εργασία μπορεί να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούνται ταυτόχρονα οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωσης και τα συμφέροντα των εργαζομένων. Καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, ενθαρρύνει το διάλογο, παρακινεί, καθοδηγεί, συντονίζει και δίδει ελευθερία δράσης.

Αρκετοί παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης μιας οργάνωσης, όπως για παράδειγμα: οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, το είδος της εργασίας, το μέγεθος της και το οργανωτικό της κλίμα. Παρόλο που ο τελευταίος τύπος (9.9) θεωρείται ιδανικός και χρησιμοποιείται ως πρότυπο, βρέθηκε από έρευνες⁹⁹, ότι δεν υπάρχει ένας τύπος διοίκησης που να είναι ο καλύτερος για κάθε περίπτωση και για κάθε πρόσωπο.

5.4 Θεωρία Χ,Υ

Ο D. McGregor (Μακ Γκρέγορ 1906-1964) αναζήτησε τις προϋποθέσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπινων συνόλων και παρουσίασε το 1960 τη θεωρία του, που είναι γνωστή ως θεωρία Χ,Υ.¹⁰⁰ Η θεωρία Χ αναφέρεται στις εξής παραδοχές:

- Ο άνθρωπος αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει, όταν του δίδεται η δυνατότητα.
- Για να επιτυγχάνονται ικανοποιητικές αποδόσεις, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ελέγχονται και να απειλούνται με κυρώσεις.
- Η πλειονότητα των εργαζομένων επιθυμεί να διοικείται, να μην αναλαμβάνει ευθύνες και να νιώθει ασφαλής.

Η θεωρία Υ αποτελεί τον αντίποδα της θεωρίας Χ και περιλαμβάνει τις εξής παραδοχές:

- Ο μέσος άνθρωπος δεν απεχθάνεται από τη φύση του την εργασία. Αν το κάνει, σημαίνει ότι υπάρχουν κακές συνθήκες στο χώρο της εργασίας του.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών μπορεί να αντικατασταθεί από τον αυτοέλεγχο και την ανάληψη πρωτοβουλιών, όταν τα άτομα θα νιώσουν ότι ανήκουν στην οργάνωση και ταυτιστούν με τους στόχους της.

⁹⁹ Βλ. Ζαβλανός Μ, 1997, 73 και Ζευγαρίδης Σ. – Ξηροτύρη Σ, 1985, 68.

¹⁰⁰ McGregor D, 2003, 108.

- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες την υπευθυνότητα. Αν εμφανίζει ανευθυνότητα στο χώρο της εργασίας, είναι συνέπεια των εμπειριών του και όχι έμφυτο χαρακτηριστικό.
- Η προσήλωση των εργαζομένων στους στόχους της οργάνωσης είναι συνέπεια των αμοιβών. Οι υψηλότερες αμοιβές, η αυτοεπιβεβαίωση, η αποδοχή, μπορούν να επιτευχθούν μέσω των προσπαθειών για επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Οι εργαζόμενοι δε στερούνται ικανοτήτων. Όμως θα πρέπει να αξιοποιούνται. Τα ηγετικά στελέχη είναι ανάγκη να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και τότε οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, φαντασία, συνέπεια κ.ά.

Η θεωρία Χ ταιριάζει περισσότερο προς το θεωρητικό μοντέλο του Taylor, βασίζεται στην εξουσία και την αυταρχικότητα. Σύμφωνα με τη θεωρία Χ η ευθύνη για τη χαμηλή απόδοση της οργάνωσης καταλογίζεται στην ανικανότητα των εργαζομένων. Αντίθετα η θεωρία Υ υποδηλώνει ότι οι ανεπάρκειες των οργανώσεων πρέπει να αποδίδονται στη διοίκηση, που δεν απελευθερώνει και δεν αξιοποιεί τις δυνάμεις που έχουν οι εργαζόμενοι. Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες τις παραδοχές της θεωρίας Υ¹⁰¹, γιατί έτσι επιτυγχάνονται καλύτερα οι στόχοι της οργάνωσης και εξασφαλίζεται περισσότερο η ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

5.5 Ηγετικά στελέχη

Στέλεχος χαρακτηρίζεται ο φορέας μιας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις, που επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων ανθρώπων στην οργάνωση.¹⁰² Ηγετικά στελέχη χαρακτηρίζονται τα στελέχη που προΐστανται άλλων φορέων θέσεων εργασίας. Κύρια στοιχεία της έννοιας «ηγετικό στέλεχος είναι: α) η ευθύνη, δηλαδή η υποχρέωση να εκπληρώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του, β) η εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εκτέλεση των καθηκόντων του γ) η ανάληψη πρωτοβουλιών, δηλαδή το δικαίωμα για αυτόβουλη απόφαση. Τα διοικητικά στελέχη, συνήθως, αναλαμβάνουν εργασίες όχι για εκτέλεση αλλά για διευθέτηση.

Η θεωρητική προσέγγιση των ηγετικών στελεχών έχει τις εξής τρεις κύριες κατευθύνσεις: α) τη θεωρία των ιδιοτήτων, β) τη θεωρία της κατάστασης, γ) τη θεωρία της ομάδας.

¹⁰¹ Περισσότερα για τη θεωρία Χ,Υ βλ ενδεικτικά: α) Handel M, 2003, 108, β) Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 143, γ) Χυτήρης Λ, 2001, 243.

¹⁰² Κανελλόπουλος Χ, 1991, 191.

- Η θεωρία των ιδιοτήτων θεωρεί ότι τα καθήκοντα όλων των ηγετικών στελεχών παρουσιάζουν κοινά βασικά χαρακτηριστικά και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών.
- Η θεωρία της κατάστασης θεωρεί ότι τα ηγετικά καθήκοντα εξαρτώνται από τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά στην οργάνωση.
- Η θεωρία της ομάδας θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται, κυρίως, από την ομάδα.

Η θεωρία των ιδιοτήτων, όπως είδαμε, δίδει έμφαση στα προσόντα των ηγετικών στελεχών. Γενικά γίνεται παραδεκτό ότι τα διοικητικά στελέχη διευκολύνονται στο έργο τους, όταν διαθέτουν:

1. Γνώσεις. Το διοικητικό στέλεχος για να είναι αποτελεσματικό στο έργο του, πρέπει να κατέχει γνώσεις, ειδικές και γενικές, που αναφέρονται στον προγραμματισμό, στις μεθόδους υποκίνησης, στις διαδικασίες ελέγχου, στη δομή και τις λειτουργίες της οργάνωσης. Αυτές οι γνώσεις αποκτώνται με τις βασικές και τις μεταπτυχιακές σπουδές, την εμπειρία, τη συνεχή κατάρτιση και ενημέρωση.
2. Παιδεία. Η παιδεία ως έννοια είναι ευρύτερη της εκπαίδευσης. Για μια περισσότερο αναλυτική προσέγγιση της έννοιας γίνεται αναφορά στα αποτελέσματά της που είναι η ηθική, η πνευματική και η κοινωνική ολοκλήρωση του ανθρώπου.¹⁰³ Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει συνείδηση της σημασίας της παιδείας, με συνέπεια ο σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και στο χώρο των οργανώσεων να έχει κατεύθυνση την ευρύτερη μόρφωση των εκπαιδευομένων.
3. Ηγετικές ικανότητες. Αυτές προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς του ρόλους και αναφέρονται, κυρίως, στις ικανότητες του να οργανώνει, προβλέπει, συντονίζει, ελέγχει, εμπνέει, πείθει, παρακινεί, ενθαρρύνει, καθοδηγεί, οραματίζεται, επικοινωνεί, διαπραγματεύεται, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να διαθέτει αυτοκυριαρχία και αποφασιστικότητα, ήθος, ενσυναίσθηση, συναισθηματική ισορροπία, να είναι ειλικρινής στις σχέσεις του με τους άλλους, καινοτόμος και αποτελεσματικός.
4. Δημοκρατική ή συμμετοχική συμπεριφορά. Συμπεριφορά είναι ο τρόπος δράσης του ανθρώπου. Σχηματικά η συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους μπορεί να συμβολιστεί με ένα συνεχές που στο ένα άκρο τοποθετείται η δημοκρατική συμπεριφορά και στο άλλο η αυταρχική. Κύριο κριτήριο για την τοποθέτηση του

¹⁰³ Δηλαδή του ανθρώπου με: ήθος, ηθική συνείδηση, κριτική και δημιουργική ικανότητα, κοινωνική συνείδηση και ευαισθησία. Βλ. σχετικά με το θέμα: Πυργιωτάκης Ι, 1999 και Καζεπίδης Τ, 1995.

διοικητικού στελέχους σε κάποια θέση του συνεχούς είναι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων. Οι R. Tannenbaum και W. Schmidt¹⁰⁴ ξεκινώντας από την αυταρχική συμπεριφορά παρουσιάζουν τις εξής επτά χαρακτηριστικές θέσεις του συνεχούς: 1) το διοικητικό στέλεχος παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του για εκτέλεση, 2) προσπαθεί να πείσει για την ορθότητα της απόφασής του, 3) παρουσιάζει τις αποφάσεις του και συζητά τους τρόπους υλοποίησης, 4) παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις που υπόκεινται σε αλλαγές, 5) παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει γνώμες και στη συνέχεια αποφασίζει, 6) ορίζει τα όρια μέσα στα οποία η ομάδα θα αποφασίσει, 7) η ομάδα αποφασίζει μέσα στα καθορισμένα από την οργάνωση όρια. Επίσης σημαντικά κριτήρια για την τοποθέτηση του διοικητικού στελέχους σε κάποιο σημείο του συνεχούς θεωρούνται: οι τεχνικές ελέγχου, ο τρόπος χρήσης της αξιολόγησης, οι μορφές επικοινωνίας, οι στάσεις και οι διαθέσεις του. Με βάση τα πιο πάνω κριτήρια το διοικητικό στέλεχος με δημοκρατική ή συμμετοχική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τα εξής: α) συμβάλλει στη συλλογική λήψη των αποφάσεων, β) ως τεχνικές ελέγχου χρησιμοποιεί συνήθως την επιχειρηματολογία, την επισήμανση και ανάλυση των συνεπειών, γ) θεωρεί και χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης, δ) έχει, συνήθως, θετική στάση προς τη ζωή και αισιόδοξη διάθεση.

5. Φιλοπονία. Δηλαδή επιθυμία για χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του και συστηματική εργασία.

Εδώ έγινε μια γενική σκιαγράφηση των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που διευκολύνουν τα ηγετικά στελέχη στο έργο τους. Όμως δεν υπάρχουν συνταγές με γενική ισχύ επιτυχίας. Σημαντική παράμετρος, που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε οργάνωσης, όπως για παράδειγμα είναι: η φύση των δραστηριοτήτων της, το μέγεθός της, το περιβάλλον της. Το έργο των ηγετικών στελεχών είναι πολύπλοκο και πολυσήμαντο, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι οργανώσεις δραστηριοποιούνται σ' ένα περιβάλλον απαιτητικό, πολύπλοκο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο.

¹⁰⁴ Βλ. Mullins L, 1996, 261.