

## Ο ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Υπό τοῦ κ. CHR. ARGYRIS

Καθηγητοῦ τῆς Βιομηχανικῆς Ὀργανώσεως καὶ Διευθυντοῦ Ἐρευνῶν  
τοῦ Κέντρου Ὀργανώσεως Ἐργασίας εἰς τὸ Πανεπιστήμιον Yale, Η.Π.Α.

Ἐσχάτως ἐπεσκέφθην μερικά ἐργοστάσια, εἰς τὰ ὁποῖα συνήρχοντο φωτισμένοι διευθυνταὶ τῆς χώρας, διὰ νὰ συζητήσουν ἐνδιαφέροντα αὐτοῦς προβλήματα. Ἄν καὶ εἰς τὰς συσκέψεις αὐτὰς συνεζητεῖτο εὐρεῖα ποικιλία προβλημάτων, ἐν τούτοις, ὅλοι συνεφώνουν ἐπὶ τοῦ ὅτι μία τῶν πλέον σημαντικῶν ἀπασχολήσεων αὐτῶν ἦτο ἡ ἀνάπτυξις μελλοντικῶν διευθυντικῶν στελεχῶν.

Ἐνῶ συνεζητεῖτο τὸ θέμα τοῦτο, οἱ μετέχοντες διευθυνταὶ πολλάκις ἠρώτων ὁ εἰς τὸν ἄλλον : «Ποῖα εἶναι τὰ χαρακτηριστικὰ τοῦ ἐπιτυχημένου διευθυντοῦ» ; Τὸ γεγονός ὅτι πολλοὶ ἐξ αὐτῶν ἦσαν ἐνήμεροι, τοῦ τί ἔχει γραφῆ ἐπὶ τοῦ προκειμένου, μὲ ἔκαμε νὰ ἐκπλήσσωμαι διατὶ ἐτίθετο ἐπιμό-  
νως τὸ ἐρώτημα τοῦτο.

Προτοῦ προφθάσω νὰ ζητήσω διασαφίσεις, εἰς ἐξ αὐτῶν ἔδωκε μίαν πιθανὴν ἀπάντησιν.

Διευτύπωσε τὴν γνώμην ὅτι, κατὰ τὴν πείραν του, αἱ περιγραφαὶ τῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ἐπιτυχοῦς διευθυντοῦ ἔχουν τὴν τάσιν νὰ διατυποῦνται εἰς γενικοὺς ὅρους, οἱ ὁποῖοι δὲν ἀντιπροσωπεύουν τὰς πραγματικὰς συνθήκας τῆς ζωῆς.

Λόγου χάριν, εἶναι δύσκολον νὰ διατυπωθοῦν εἰς συγκεκριμένους ὅρους καὶ τὴν ἐν τῇ πράξει συμπεριφορὰν, χαρακτηρισμοὶ ὡς : τιμιότης, ἀκεραιότης, θάρρος, ἀφοσίωσις (loyalty).

Κάποιος διηρωτήθη ἐὰν «τιμιότης» δὲν ἐσήμαινεν ὅτι ὁ διευθυντὴς οὐδέποτε ἔκλεψε.

Ἡ ὁμὰς ἐξέσπασε σὲ γέλια, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον ἦτο ἴσως μίᾳ ἄμεσος ἀπάντησις.

### ΑΝΑΓΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΟΡΩΝ

Εἰς μίαν ἄλλην σύσκεψιν, μίᾳ ὁμᾷ διευθυντῶν ἠπόρει ἐπὶ τοῦ τί ἐσήμαινεν ἀκριβῶς «νὰ εἶναι κανεὶς ἀφοσιωμένος». Διηρωτῶντο ἐὰν ὁ ὅρος αὐτὸς εἶχε τὴν αὐτὴν σημασίαν διὰ κάθε ἓνα. «Πότε δὲν εἶναι τις ἀφοσιωμένος» ; Μερικοὶ ἐξέφεραν τὴν γνώμην ὅτι ἐὰν ὁ διευθυντὴς ἦτο ἐργατικὸς, καὶ ἡγάπα τὴν δουλειά του, τότε ἦτο πραγματικὰ ἀφοσιωμένος. Ἄλλοι ὅμως ἀμέσως

ἡμφισβήτησαν τὸ συμπέρασμα τὸ ὁποῖον ἐξήγετο ἐκ τοῦ ἄνω ὀρισμοῦ κατὰ τὸ ὁποῖον ἕνας διευθυντής, ὅστις εἰργάζετο μὲν σκληρά, ὁ ὁποῖος ὅμως ἠδύνατο εἰς τὸ τέλος τῆς ἡμέρας νὰ λησμονῆ τὴν ἐργασίαν, μπορούσε νὰ θεωρηθῆ ὅτι δὲν εἶναι ἀφοσιωμένος στὴν δουλειά του. Ὅ,τι προσπαθοῦμε νὰ τοῖσους εἶναι ὅτι πολλὰ τῶν φερομένων χαρακτηριστικῶν τοῦ ἐπιτυχοῦς διευθυντοῦ δὲν φαίνεται νὰ ἔχουν πολλήν σχέσιν ὅταν ἐφαρμόζονται εἰς τὴν ἐν τοῖς πράγμασι ζωὴν.

Ἡ πείρα ἐκ τῶν ἀνωτέρω παρατηρήσεων δὲν βοηθεῖ παρά εἰς τὸ νὰ διεγείρῃ τὴν σκέψιν. Ἐως ἐκ τούτου ἀπεφάσισα νὰ ἐπανεξετάσω ὅλας τὰς σημειώσεις, τὰς ὁποίας ἐκράτησα κατὰ τὴν διάρκειαν συνεντεύξεων μὲ διευθυντάς, εἰς πολλὰς ὀργανώσεις. Ἐσκέφθην, ὅτι ἴσως ἦτο ἐνδιαφέρον νὰ μελετήσω τὰς σημειώσεις αὐτάς καὶ νὰ ἴδω μήπως ἠδυνάμην νὰ ἀνακαλύψω ἀξίας λόγου ἰδέας, αἱ ὁποῖαι νὰ μὲ ἐβοήθουν ὅπως διατυπώσω κατάστασιν τῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ἐπιτυχοῦς διευθυντοῦ, προσγειωμένων καὶ ρεαλιστικῶν.

Προτοῦ διατυπώσω τὸ συμπέρασμα τῆς μελέτης μου, θὰ ἤθελα νὰ κάμω μερικὰς προεισαγωγικὰς παρατηρήσεις.

Πρῶτον, περιορίζομαι εἰς τὴν ἐκτελεστικὴν ἡγεσίαν, τὴν ἀπαντωμένην εἰς συναγωνιστικὰς καταστάσεις.

Δεύτερον, συγκεντροῦμαι εἰς τὰ χαρακτηριστικὰ τὰ ὁποῖα μοῦ φαίνεται ὅτι βοηθοῦν ὅπως καταστῆ τις καὶ παραμείνῃ ἐπιτυχὴς διευθυντής. Δὲν συζητῶ περὶ τῶν χαρακτηριστικῶν τῶν ὀργανώσεων ὧν προΐσταται ὁ διευθυντής, καὶ τὰ ὁποῖα δημιουργοῦν, καὶ ἐνισχύουν, τὴν ἀποδοτικὴν ἡγεσίαν. Θέτω τὸ ὄριον τοῦτο, ὅχι διότι πιστεύω ὅτι δυνάμεθα νὰ διαχωρίσωμεν τὰ δύο ταῦτα ἀλλὰ ἀπλῶς δι' ἔλλειψιν χώρου καὶ χρόνου.

Τέλος, ἐπιθυμῶ νὰ καταστήσω σαφές ὅτι τὰ σημειούμενα χαρακτηριστικὰ προέρχονται ἐκ τῆς παρατηρήσεως πολλῶν διευθυντῶν. Οὐδεὶς διευθυντής ἔχει, ἢ ἀπαιτεῖται ἀπὸ αὐτὸν νὰ ἔχη, ὅλας τὰς ἰκανότητας εἰς τὸ ἔπακρον ἀνεπτυγμένας. Ἐν ὅψει τῶν ἀνωτέρω περιορισμῶν, τονίζω ὅτι ὁ κατάλογος οὗτος δὲν εἶναι ἡ τελευταία λέξις, ἀλλὰ ὅτι πρωταρχικῶς ἀποβλέπει νὰ κεντρίσῃ τὴν συζήτησιν καὶ τὴν σκέψιν.

#### 1. Ἐπίδειξις ὑψηλῆς ἀνοχῆς εἰς τὴν ἀπογοήτευσιν, λόγω διαψεύσεως τῶν ἐλπίδων (frustration)

Διευθυνταὶ τινὲς παρουσιάζονται πάντοτε πρὸς ἀποδοτικὴν ἐργασίαν ὑπὸ ἀπογοητευτικῆς συνθήκας. Εἶναι ἱκανοί, λ.χ. νὰ ἐργάζονται σκληρῶς ἐπὶ ἐνὸς σχεδίου, ἂν καὶ καλῶς γνωρίζουν ὅτι ἡ προσπάθειά των πιθανὸν νὰ μὴν καταλήξῃ. Ἄλλοι ἐπιδέχονται προσωρινὴν ἀπογοήτευσιν ὅταν λ.χ. δὲν εἶναι ἱκανοὶ νὰ ἱκανοποιήσωσιν καθημερινὰς, ἀμέσους ἐπιθυμίας των, προκειμένου νὰ ἐπιτύχουν ἀπωτέρους σκοπούς. Ἐνῶ ὑπομένουν τὴν διάψευσιν, δὲν «ἐκρήγνυνται» εἰς τὴν μικροτέραν πρόκλησιν. Ἐὰν νομίζουν ἀναγκαιοῦν νὰ συγκρατοῦν τὰ αἰσθήματά των, εἶναι ἱκανοὶ νὰ πράττουν τοῦτο χωρὶς νὰ μειώσουν πολὺ τὴν ἰκανότητά των νὰ σκέπτονται καθαρὰ καὶ λογικὰ. Ἄλλοι, τέλος, φαίνεται ὅτι ἀναπτύσσουν μεθόδους ὅπως ἀνακουφίζονται ἀπὸ τὰς καταθλίψεις

αί όποιαι προκύπτουν έκ τῆς άπογοητεύσεως. Ἡ συμμετοχή ἢ παρακολούθησις άθλητικῶν γεγονότων, οί μακρυνοί περίπατοι, οί μονόλογοι εἶναι παραδείγματα τοιούτων μεθόδων άνακουφίσεως.

## 2. Ἐνθάρρυνσις πλήρους συμμετοχῆς τῶν συνεργαζομένων

Ἡ ικανότης τῶν διευθυντῶν ὅπως ἐπιτρέπουν εἰς τοὺς ὑπ' αὐτοὺς νὰ συζητοῦν καὶ ἐν άνάγκῃ νὰ ὑποδεικνύουν τροποποιήσεις τῶν άποφάσεων, χωρὶς νὰ αἰσθάνωνται ὅτι ἀπειλεῖται ἡ προσωπική ἀξία των, φαίνεται ὡς ἐν ἕτερον ἐνδιαφέρον χαρακτηριστικόν. Τοῦτο εἶναι ἀληθές καὶ ὅταν πρόκειται περὶ συνεργασίας μὲ τοὺς προϊσταμένους των. Ἐνθαρρύνουν τὴν συμμετοχὴν ὑπὸ τὴν ἀληθῆ ἐννοίαν τῆς λέξεως.

Ἐάν λ.χ. οί διευθυνταὶ συνεσκέπτοντο μὲ τοὺς ὑφισταμένους των διὰ τὴν ἐπίλυσιν ἐνὸς προβλήματος, οὐδέποτε ἤρχιζαν τὴν συζήτησιν μὲ τὰς ὑποδεικνυόμενας λύσεις. Πρῶτον θὰ ἐβλεπον ἐάν οί ὑφισταμένοι των κατενόησαν τὸ πρόβλημα, ὡς αὐτοί. Ἐπειτα ἐβόηθουν τοὺς ὑφισταμένους νὰ ἀναπτύξουν ὅσους τὸ δυνατόν περισσοτέρους λόγους διὰ τὴν ὑπαρξιν τοῦ προβλήματος. Τέλος τοὺς ἐνεθάρρυναν ὅπως ὑποδείξουν λύσεις τοῦ προβλήματος, ὑπὸ τὸ φῶς τῆς προσωπικῆς των ἀναλύσεως τῆς καταστάσεως. Οί διευθυνταὶ συμμετέσχον, ἀλλὰ προσεπάθουν νὰ παρουσιάσουν τὰς ιδέας των, ἀφ' οὗ οί ἄλλοι ἐξέφραζον τὴν γνώμην των. Ἐκαμαν τὸ πᾶν ὅπως συμμετέχουν, μὲ τὸ ἐλάχιστον ἐπιβολῆς ἐπὶ τῶν ἄλλων.

Ἀσφαλῶς εἰς πολλὰς περιπτώσεις ἡ ὁμάς ἀπῆλθε μὲ τὰ αὐτὰ ἐρωτήματα τὰ ὅποια εἶχον οί διευθυνταὶ προτοῦ συναντηθοῦν. Τοῦτο ὁμως δὲν τοὺς ἡνόχλει. Φαίνεται ὅτι ἐθεώρουν ὅτι ὑπῆρχον ἄλλης φύσεως μακρῶς πνοῆς ἀνταμοιβαὶ ἀπὸ τοιοῦτον τρόπον λειτουργίας τῶν συνεντεύξεων.

Μεταξὺ τῶν ἄλλων πλεονεκτημάτων ἀπὸ τὰς συνεντεύξεις, ταῦτα ἦσαν τὰ ἀκόλουθα : 1) οί διευθυνταὶ ἐβλεπον τὰς ικανότητας τῶν ὑφισταμένων των νὰ ἀναλύσουν προβλήματα ἐν τῇ πράξει καὶ οὕτω ἐσχημάτιζον μίαν πραγματικωτέραν ἐκτίμησιν περὶ αὐτῶν, 2) οί ὑφισταμένοι ἐβοηθοῦντο νὰ μανθάνουν νὰ ἐργάζωνται ὁμοῦ ὡς μία συνεταιρική ὁμάς, μὲ τὴν ἐλάχιστην ἐξάρτησιν ἀπὸ τὸν προϊστάμενον, 3) οί ὑφισταμένοι ἐσχημάτιζον μίαν καθαρωτέραν ιδέαν τῶν γενικῶν ὀργανωτικῶν προβλημάτων, συννοούμενοι εἰς ὁμάδας, ὅπου ὑπεχρεοῦντο νὰ ἀκούσουν τὰς ἀπόψεις τοῦ ἄλλου πρὶν ἀκούσουν τὴν ἄποψιν τῶν διευθυντῶν, 4) Ἐδεικνύετο εἰς τοὺς ὑφισταμένους, διὰ τῆς συμπεριφορᾶς καὶ οὐχὶ ἀπλῶς διὰ λόγων, ὅτι οί διευθυνταὶ εἰλικρινῶς ἐνδιεφέροντο διὰ τὴν πραγματικὴν συμμετοχὴν τῶν ὑφισταμένων των, ὅπου ἕκαστος ἐξ αὐτῶν ἐνεθαρρύνετο νὰ ἐκφρασθῆ ἐλευθέρως.

Μερικοὶ διευθυνταὶ, δυνάμεθα νὰ προσθέσωμεν, ἦσαν ἱκανοὶ νὰ συμμετάσχουν εἰς μίαν διάσκεψιν μὲ τὰς ἀπαντήσεις των ἐν νῶ, τόσον καλῶς ὁμως κρυμμένας, ὥστε ἀφοῦ οί ὑφισταμένοι ἔκαμον συστάσεις τινὰς καὶ ἠρωτῶντο ποίαν ἐκ τῶν συστάσεων τούτων προετίμα ὁ διευθυντής, νὰ μὴ δύνανται ν' ἀπαντήσουν ἐπακριβῶς.

### 3. Συνεχῆς ἐξέτασις τοῦ ἑαυτοῦ των

Οἱ διευθυνταὶ ἐφαίνοντο πρόθυμοι ὅπως ἐξετάζουν τὸν ἑαυτὸν των προσεκτικῶς. Ὡς εἰς ἕξ αὐτῶν τὸ διετύπωσε : «Συνεχῶς κάμνω ἀμηχάνους ἐρωτήσεις εἰς τὸν ἑαυτὸν μου». Αὐτὸ δὲν ἐσήμαινεν ὅτι συνεχῶς ἐπέκρινον ἑαυτούς. Τουναντίον, ἐφαίνετο ὅτι εἶχον αὐτοσεβασμὸν πρὸς τὴν προσωπικότητά των. Ἐάν λ.χ. ἔκαμνον ἐν σφάλμα, προσεπάθουν ὅπως κατανοήσουν τὸ σφάλμα των, χωρὶς νὰ ταράσσωνται ὑπερβολικῶς διὰ τὴν προσωπικὴν των εὐθύνην. Ἦτο ὡς νὰ ἔλεγαν : «Ἀσφαλῶς ἔκαμα λάθος· τὸ ἀναγνωρίζω. Ὅταν ὁμως τὸ ἔκανα, ἐνόμιζα ὅτι ἐνήργουν τὸ καλῦτερον πού ἤδυνάμην, μετὰ τὰ διαθέσιμα στοιχεῖα πού εἶχα. Προφανῶς αὐτὰ δὲν ἦσαν ἄρκετά. Τώρα διερωτῶμαι τί μπορῶ νὰ κάμω, διὰ νὰ προλάβω τὴν διάπραξιν παρομοίου λάθους ; Τί δύναμαι νὰ προσθέσω εἰς τὰς γνώσεις μου, ὥστε νὰ καταστῶ καλῦτερος ἡγέτης ; Οἱ διευθυνταὶ αὐτοί, θὰ ἤθελα νὰ τονίσω, κατενόουν πλήρως ὅτι αἱ προσωπικαὶ των κλίσεις, οἱ προσωπικοὶ των τρόποι θεωρήσεως τοῦ κόσμου, δὲν ἦσαν ἀναγκαστικῶς οἱ καλῦτεροι. Ἐσέβοντο τὴν κρίσιν των, οὐχὶ καὶ τότε ὡς ὀρθήν, ἀλλὰ ὡς πάντοτε γιγνομένην μετὰ τὰς ἀρίστας τῶν διαθέσεων. Ὁ αὐτοσεβασμὸς των, φαίνεται ὅτι τοὺς καθιστᾷ ἱκανοὺς νὰ σέβωνται τοὺς ἄλλους. Ὁ H. S. Jullivan εἰς τὴν «Ψυχιατρικὴν του» κάποτε εἶπεν : «Δὲν θὰ κριθῆς, ὡς σὺ κρίνεις ἑαυτὸν, ἀλλὰ ὡς κρίνεις τὸν ἑαυτὸν σου, οὔτε θὰ κρίνης καὶ τοὺς ἄλλους».

Μὲ ἄλλας λέξεις, προσπαθοῦμεν νὰ ὑποδείξωμεν ὅτι μερικαὶ ἐκ τῶν παρατηρήσεών μας δεικνύουν ὅτι ἵνα τις σέβεται τοὺς ἄλλους, πρέπει πρῶτα νὰ σέβεται τὸν ἑαυτὸν του.

Ὁ ἄνθρωπος ἔχει τάσιν ὅπως αἰσθάνεται τοὺς ἄλλους, ὡς ἐν τῇ πραγματικότητι αἰσθάνεται διὰ τὸν ἑαυτὸν του. Ἀκολουθοῦντες τὸ ἐπιχείρημα τοῦτο εἰς τὴν λογικὴν του κατάληξιν, τονίζομεν ὅτι τὸ πρόσωπον τὸ ὅποιον δὲν ἐκδηλῶνει ἄρκετὸν σεβασμὸν διὰ τοὺς ἄλλους δὲν τρέφει οὕτω διὰ τὸν ἑαυτὸν του τὸν ἄρκετὸν σεβασμὸν.

### 4. Κατανόησις «τῶν νόμων τοῦ ἀνταγωνιστικοῦ πολέμου»

Οἱ διευθυνταὶ παρεδέχθησαν ὅτι ἔζων εἰς ἕνα ἀνταγωνιστικὸν κόσμον. «Δὲν δυνάμεθα νὰ ἀποκρύψωμεν τὸ γεγονός ὅτι ζῶμεν εἰς ἕνα ἀναγκαστικὸν κόσμον, ὅπου ὁ καθεὶς πρέπει νὰ κοιτάζη διὰ τὸν ἑαυτὸν του».

Ἄν καὶ δὲν συνεφώνουν ὅτι ἦτο σωστὸν νὰ ὀνομάσουν τὴν κατάστασιν αὐτὴν ὡς ἕνα «σκυλοφάγωμα», παρεδέχοντο ὅτι κατὰ καιροὺς ἐδαγκώθησαν.

Ἀνεγνώριζον ὅτι ὑπάρχουν κανόνες πολέμου καὶ ἦσαν ἱκανοὶ νὰ περιγράψουν τούτους ἄρκετὰ ἐπακριβῶς. Μὲ ἄλλας λέξεις, ἐγνώριζον πλήρως τοὺς κανόνες τούτους. Ἐπὶ πλέον, τινὲς ἐξ αὐτῶν δὲν διέβλεπον ὅτι ἡ κατάστασις καὶ οἱ κανόνες θὰ ἤλλαζον.

Ὅταν οἱ συνάδελφοὶ των συνεζήτουν μετὰ αὐτούς, δὲν ἐνόμιζον ὅτι ἠπειλοῦντο. Μὲ ἄλλας λέξεις ἐάν τις ἐδείκνυε ποιῶν τινα διάθεσιν πρὸς πάλιν (ἀνταγωνιστικὸν πνεῦμα), δὲν διέκειτο ἐχθρικῶς πρὸς τὸ πρόσωπον τοῦτο, οὔτε ἠσθᾶ-

νοντο ότι προσεπάθει να τους τυλίξει. Έφαινετο ότι απέδεχοντο την έχθρότητα εκ μέρους τών άλλων, χωρίς εμφανή ένδειξιν ότι επικράνησαν υπερβολικά.

##### 5. Έκφρασις έχθρότητος με τάκτ

Πολλοί εκ τών διευθυντών ηδύναντο να παρέρχωνται την έχθρότητα ταύτην θυμοσόφως, όπως ηδύναντο και να την δεχθούν. Έφαινετο ότι ησαν ικανοί να εκφράζουν την όργην των και έχθρότητά των χωρίς υπερβολάς και ακρότητας. Ήσαν ικανοί λ.χ. να κάμουν ένα σύντροφόν των να έννοήσει, χωρίς περιφράσεις, ότι δεν τους ηρεσε, ό,τι τους έκανε, και έπραγματοποιούν τουτό με την έλαχίστην δυσαρέσκειαν και εμφανή ανταγωνισμόν.

##### 6. Παραδοχή της νίκης με συγκρατημένα συναισθήματα

Την ίδιαν στάσιν την όποιαν έπήραν έν περιπτώσει ήττης, έτήρουν και έν περιπτώσει νίκης. Ουδέποτε έφαινοντο ότι καθίστανται υπερβολικά πεφυσιωμένοι, όταν έπετύγχανον ένα σοβαρόν αντικειμενικόν σκοπόν. Άσφαλώς έπανηγύριζον τó γεγονός, έμειδίων, ησθάνοντο έσωτερικώς εύχαριστημένοι, ουδέποτε όμως έξήπτοντο η έκαμον θόρυβον διά την νίκην των.

##### 7. Ουδέποτε η άποτυχία τους συνέτριβε

Άλλοι διευθυνταί ησαν ικανοί να ύποστούν την ήτταν, χωρίς να αισθάνωνται ότι ξεμεηδενίσθησαν. Είχον την ικανότητα ν' αντικρύζουν μίαν σημαντικήν ζημίαν, χωρίς να έπιτρέπουν την προσωπικότητά των όπως συντριβή. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν ησθάνοντο στενοχωρημένοι και δυστυχείς η άποθαρρυμένοι. Ήσαν και τó έλεγον, αλλά όσα συγκρατημένα συναισθήματά των έξεφράζοντο καταλλήλως, έφαινοντο ότι ησαν ικανοί να μην άπασχολούνται πλέον περι τής ήττης των και να αρχίζουν σκεπτόμενοι τόν έπόμενον σκοπόν, η τó έπόμενον πρόβλημα, τά όποια πιθανόν να αντιμετώπιζαν.

##### 8. Κατανόησις της ανάγκης όρίων και δυσμενών άποφάσεων

Ένιοι διευθυνταί ησθάνοντο ότι εις τόν συναγωνιστικόν των κόσμον θα τους διεβίβαζον διαταγάς, αί όποιαι δεν τους ηρεσκον. Κατενόουν τó γεγονός ότι οι προϊστάμενοί των θα εύρισκον προς τουτό εύκαιρίας, όταν τó έθεώρουν άναγκαϊον. Κατενόουν τó γεγονός ότι κατά καιρούς θα περιωρίζοντο εις ό,τι τους έπέτρεπετο να κάμουν. Άν και προσωπικώς δεν ηύνόουν τους περιορισμούς τούτους, δεν ησθάνοντο ότι «τá είχαν μαζί τους» η ότι «κάποιος προσεπάθει να τους ύποσκελίση η να τους ύποβιβάση».

##### 9. Συνταύτισις τών έαυτών των με ομάδας

Άλλοι διευθυνταί έδιδον την έντύπωσιν ότι ησαν ικανοί να άγκυροβολήσουν την προσωπικότητά των εις κάτι στερεόν, λ.χ. μίαν ομάδα, διά να παραμείνουν σταθεροί κατά πολλά άνεβοκατεβάσματα, τά όποια χαρακτηρί-

ζουν μίαν ανταγωνιστικήν ζωήν. Αί ομάδες αὐται ἦσαν ὄλων τῶν μεγεθῶν. Ἐξικνούντο ἀπὸ τὴν μικρὰν ομάδα τῶν στενῶν φίλων μέχρι τοῦ διευθυντικοῦ ἐπαγγέλματος. Οἱ διευθύνται συνεταυτίζοντο ἰσχυρῶς (ἐξηρτῶντο στενωῶς) μετὰ τὰς ομάδας αὐτὰς καὶ οὕτω ἀπέκτων ἐν αἴσθημα ἀσφαλείας (ἦτοι ἐν αἴσθημα ὅτι τοὺς ἤθελον) καὶ μίαν σταθερότητα εἰς τὴν ζωήν των.

Ὡς ἐν παράδειγμα τοιαύτης συνταυτίσεως μετὰ τὸ διευθυντικὸν ἐπάγγελμα, φέρεται τὸ λεχθέν. «Γνωρίζω περὶ τίνος πρόκειται. Ὅλοι ἀκούομεν ἐκφράσεις ἐναντίον μας, ἰδίως ἐκ μέρους τῶν ἐργατικῶν ὀργανώσεων, αἱ ὁποῖαι προσπαθοῦν νὰ ὑποσκάψουν τὸ κῦρος μας. Ὅποιος ἀναδέχεται τὴν παρακαταθήκην τῆς ἡγεσίας προώριστα νὰ ὑφίσταται ταῦτα, ἀλλὰ ἐγὼ εἶμαι προπαρασκευασμένος. Καὶ δὲν εἶμαι ὁ μόνος ποὺ ἔχει τέτοια αἰσθήματα, ἀκούω αὐτὸ καὶ ἀπὸ ἄλλους διευθυντὰς».

Ἄλλοι συνταυτίζον τὸν ἑαυτὸν των μετὰ τὴν ομάδα τῶν μετόχων. Ὅταν οἱ διευθύνται αὐτοὶ λαμβάνουν ἀποφάσεις, αἱ ὁποῖαι τὸ γνωρίζουν δὲν θὰ εἶναι ἀρεσταί, ἐνισχύονται ὑπομιμνήσκοντες ὅτι «καὶ οἱ μέτοχοι εἰς τὸ τέλος τέλος πρέπει νὰ ἰκανοποιηθοῦν. Ὁ μόνος δὲ τρόπος ἰκανοποιήσεως εἶναι ἕνας ὑγιῆς ἰσολογισμός».

#### 10. Καθορισμὸς τῶν ἐπιδιωκομένων σκοπῶν ρεαλιστικῶς

Τοῦτο εἶναι σημαντικόν. Ἡ αἴσθησις τῆς ἐπιτυχίας ἐφαίετο ἐνισχυομένη ὅταν οἱ διευθύνται, μεταξὺ ἄλλων, κατηύθυναν τὴν ἐνεργητικότητά των πρὸς σκοποὺς ἀρκετὰ δυσκόλου ἐπιτεύξεως, δυναμένους ὁμως τελικῶς νὰ ἐπιτευχθοῦν. Μετὰ ἄλλους λόγους τὸ ἐπίπεδον τῶν ἐπιδιώξεων των εὐθυγραμμίζετο μετὰ τὰς ἰκανότητάς των καὶ τὴν πραγματικότητα τῆς καταστάσεως.

Οἱ ἄνθρωποι ἐτόνιζον μερικοὶ διευθύνται, ἀποτυγχάνουν ὅταν ἐπιδιώκουν πολὺ ὑψηλὰ ἢ πολὺ χαμηλὰ.

Αὐτὰ εἶναι μερικὰ χαρακτηριστικά, τὰ ὁποῖα θέτω ἐνώπιόν σας. Ἀσφαλῶς θὰ ὑπάρχουν καὶ ἄλλα.

Λ.χ. μερικοὶ διευθύνται εἶχον τὴν ἰκανότητα νὰ πειθαρχοῦν ἄλλους, χωρὶς νὰ τοὺς θίγουν. Ἴσως ἔμαθαν ὅτι ἡ ἐπιβολὴ κυρώσεων ἐπεβάλλετο μόνον ὅτε αἱ περιπτώσεις τὸ ἀπήτην καὶ ὄχι ἀπλῶς ὅπως ἰκανοποιήσουν τὸ ἐγὼ των. Οἱ αὐτοὶ διευθύνται ἐφαίνοντο ἰκανοὶ νὰ ἀνταμείβουν χωρὶς νὰ προσδίδουν εἰς τὴν χειρονομίαν των ταύτην πατρικὴν χροιάν. Ἴσως ἐπετύγχανον τοῦτο, διότι ὅπως καὶ εἰς τὴν ἐπιβολὴν τῆς ποινῆς, ἡμεῖον μόνον ὅταν ἐνόμιζον ὅτι ἡ ἐπιχείρησις των ἀπήτηι τοῦτο.

Ἄλλο ἐξ ἴσου ἀπατηλὸν καὶ ὑποκειμενικὸν χαρακτηριστικὸν ἐφαίετο νὰ εἶναι ὅτι μερικοὶ διευθύνται παρεκινούντο πρὸς δρᾶσιν ἀπὸ τὸν αὐτοσεβασμὸν των. Ἦσαν ὑπερήφανοι διὰ τὴν ἐργασίαν των καὶ τὸ αἶσθημα τοῦτο τοὺς ἐπέτρεπεν νὰ συνεχίζον τὰς προόδους των.

Παρακαλῶ ὁμως ὅπως μὴ παρασηγήσητε τοὺς λόγους μου. Δὲν ἀνέπτυσσαν ἡ ἐξεδήλουν αἰσθήματα ὑπεροχῆς. Δὲν μετέδιδαν τὴν ἐντύπωσιν ὅτι ἦσαν καλύτεροὶ τῶν ἄλλων ἢ ἀπαραίτητοι.

Ἀντιθέτως, ἐκράτουν κρυμμένην τὴν ἰκανότητα ταύτην καὶ ἐχρειάσθησαν ἐπανειλημμέναι συνεντεύξεις προτοῦ τὴν ἀνιχνεύσω.

Ὑποδεικνύων τὰ χαρακτηριστικὰ ταῦτα δὲν ἐκφέρω κρίσιν ἔαν εἶναι καλὰ ἢ κακά. Τονίζω μόνον ὅτι ἐκδηλώνω τὴν καθημερινὴν συμπεριφορὰν ἐπιτυχῶν διευθυντῶν, ζώντων καὶ ἐργαζομένων εἰς ἐπιχειρήσεις ἐσωτερικῶς καὶ ἐξωτερικῶς συναγωνισίμους.

Ἡ περαιτέρω συζήτησις καὶ ἔρευνα θὰ μᾶς βοηθήσῃ ὅπως καταλήξωμεν εἰς πλεόν συγκεκριμένα συμπεράσματα.