

Αναγνωρίζοντας τη Σημασία των Ηγετών και των Διοικητικών Στελεχών

Στόχοι Μάθησης

Αφού μελετήσετε αυτό το κεφάλαιο, θα είστε σε θέση

- να κατανοήσετε τη βασική θεωρία της διοίκησης και της ηγεσίας,
 - να προσδιορίσετε τους ρόλους του διοικητικού στελέχους και του ηγέτη,
 - να αναγνωρίσετε τις κρίσιμες δεξιότητες που απαιτούνται για να είστε επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος,
 - να προσδιορίσετε συμπεριφορές που περιορίζουν την ικανότητα να είστε επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος και
 - να αναπτύξετε μια στρατηγική διαχείρισης του ταλέντου.
-

Ο Sean Greely είναι ο πρόεδρος της Net Profit Explosion (NPE), μιας εταιρείας που εστιάζει στην ενδυνάμωση όσων είναι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων fitness προκειμένου να αναλάβουν τον έλεγχο των οργανισμών τους, παρέχοντάς τους εργαλεία, καθοδήγηση και εκπαίδευση. Ο Sean ξεκίνησε ως προσωπικός γυμναστής και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα επέκτεινε τη μικρή του ατομική επιχείρηση δημιουργώντας υποκαταστήματα. Αφού ολοκληρώθηκε αυτό το επιτυχημένο εγχείρημα, ο Sean αναγνώρισε μια ανάγκη στην αγορά και την προσωπική του επιθυμία να βοηθήσει άλλους ιδιοκτήτες ανάλογων επιχειρήσεων να πετύχουν τα όνειρά τους. Η NPE συμπεριλήφθηκε πολλές φορές στη λίστα Inc. 500, η οποία περιλαμβάνει μερικές από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες στον κόσμο. Ο Sean έχει πιτύχει τεράστια ανάπτυξη της NPE, ενώ μαζί με την ομάδα του έχουν βοηθήσει εκατοντάδες ιδιοκτήτες επιχειρήσεων γυμναστικής να αναπτυχθούν.

Ο Sean είναι ένας κορυφαίος «ηγέτης» που έχει δημιουργήσει εξαιρετικά αφοσιωμένους πελάτες. Η κουλτούρα της NPE επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη αποτελεσμάτων προς όφελος των πελατών και στην υπέρβαση των προσδοκιών. Οι πελάτες της NPE προσφέρουν τακτικά πληροφόρηση, μιλούν σε εκδηλώσεις και βοηθούν ο ένας τον άλλον χρησιμοποιώντας διάφορα διαδικτυακά φόρουμ που έχει δημιουργήσει η εταιρεία. Ο Sean χρειάζεται συχνά περισσότερα στελέχη λόγω της έντονης ανάπτυξης της επιχείρησης και συνήθως τους

προσλαμβάνει επιλέγοντας από τη δεξαμενή των πελατών του που έχουν πετύχει και οι ίδιοι αξιοποιώντας τα **συστήματά** του.

Πρόσφατα, μια ομάδα VIP πελατών του Sean ξεκίνησε ένα πρόγραμμα υποτροφιών για ιδιοκτήτες επιχειρήσεων fitness που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Η NPE συνεισφέρει κεφάλαια αντίστοιχα με τα κεφάλαια που συνεισφέρουν οι πελάτες. Στην ετήσια εκδήλωση της εταιρείας, με τίτλο Mega Training, απονεμήθηκαν οκτώ υποτροφίες. Οι υποτροφίες επιτρέπουν σε άτομα να παρακολουθήσουν δωρεάν μια εκπαιδευτική εκδήλωση NPE.

Καθώς η επιχείρηση μεγάλωνε, ο Sean αναγνώρισε ότι έπρεπε να απομακρυνθεί από τις καθημερινές του λειτουργίες. Αυτό του επέτρεψε να εργαστεί για την επιχείρηση και όχι σε αυτήν. Προκειμένου να το πετύχει, προσέλαβε σπουδαίους ανθρώπους και ανέπτυξε ωραία συστήματα. Αυτή η διαδικασία επέτρεψε στον Sean να συνεχίσει να επεκτείνει το όραμα και το εύρος των επιχειρήσεων που μπορεί να αναλάβει η NPE. Αυτό δεν θα είχε συμβεί αν ο Sean είχε επικεντρωθεί στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού του. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν γνωρίζει τι συμβαίνει εντός της επιχείρησης. Ωστόσο, εστιάζει σε ευρύτερα ζητήματα, όπως η ανάπτυξη σημαντικών στελεχών, η οικοδόμηση μιας σπουδαίας κουλτούρας και ο καθορισμός του μακροπρόθεσμου οράματος για την εταιρεία. Αυτό είναι ένα δύσκολο αλλά κρίσιμο μάθημα για όλους τους ιδιοκτήτες ανάλογων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το πιο πάνω παράδειγμα, οι σπουδαίοι ηγέτες πρέπει να επικεντρώνονται στις μακροπρόθεσμες πτυχές της επιχείρησης. Είναι εύκολο να εμπλακείτε στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Όταν συμβαίνει αυτό, πολύ συχνά ο οργανισμός δεν επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Ο Dr. Stephen Covey (2008) υποστηρίζει ότι αυτές οι μακροπρόθεσμες δραστηριότητες είναι σημαντικές αλλά όχι επείγουσες. Ζητήματα όπως ο σχεδιασμός, η οικοδόμηση σχέσεων και η αναζήτηση νέων ευκαιριών δεν είναι πειστικά θέματα που απαιτούν άμεση προσοχή, αλλά αν δεν τα διαχειριστείτε, η επιχείρηση δε θα καταφέρει να είναι επιτυχής μακροπρόθεσμα.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Διαχρονικά, υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για τους παράγοντες που καθιστούν αποτελεσματικούς τους μάνατζερ/διοικητικά στελέχη και τους ηγέτες, καθώς και για τις πιθανές διαφορές μεταξύ των ρόλων του μάνατζερ και του ηγέτη. Ακολουθεί μία διεξοδική συζήτηση της θεωρίας της διοίκησης και της θεωρίας της ηγεσίας, που θα σας επιτρέψει να

καταλήξετε στα δικά σας συμπεράσματα και να κατανοήσετε ποια είναι η λογική σχετικά με αυτά τα θέματα.

Θεωρία της Διοίκησης

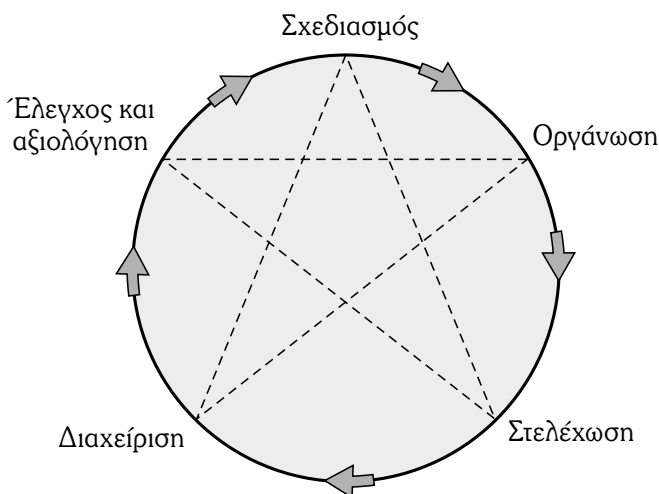
Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις στη θεωρία της διοίκησης:

1. *Προσέγγιση επιστημονικής διοίκησης (scientific management approach)*. Αυτή η θεωρία ορίζει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης και υποστηρίζει την επιβράβευση των ανθρώπων με βάση την παραγωγικότητά τους και όχι με βάση τις ώρες εργασίας. Ένα παράδειγμα είναι η αμοιβή των πωλητών μέσω προμήθειας και μπόνους (κοινώς ονομαζόμενη *αμοιβή κινήτρου [incentive pay]*) αντί μέσω μισθού ή ωρομίσθιου. Αν και αυτή η προσέγγιση αναπτύχθηκε σχεδόν πριν από έναν αιώνα από τον Frederick Taylor (1911), χρησιμοποιείται αποτελεσματικά ακόμη και σήμερα από πολλά διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων.

2. *Προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινων σχέσεων (Human relations management approach)*. Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1920 και στις αρχές της δεκαετίας του 1930, με βάση μελέτες σε περισσότερους από 20.000 εργαζόμενους, οι οποίες έδειξαν πως όταν οι εργαζόμενοι

ένιωθαν ότι τους εκτιμούν, γίνονταν πιο παραγωγικοί. Ο Mayo (1933) υπέθεσε πως όταν οι εργαζόμενοι ένιωθαν σημαντικοί, είχαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που με τη σειρά του οδηγούσε σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Η θεωρία αυτή στη συνέχεια υποστηρίχθηκε και βελτιώθηκε από πολλούς άλλους ερευνητές, κυρίως από τους Maslow (1954), Herzberg (1966) και McGregor (1960).

3. *Διαδικαστική (ή διοικητική) προσέγγιση στη διοίκηση [process (or administrative) approach to management]*. Αυτή η προσέγγιση που αναπτύχθηκε αρχικά κατά τη δεκαετία του 1930 από τους Gulick και Urwick (1937) και έκτοτε βελτιώθηκε από τους Hersey, Blanchard και Johnson (2001) καθώς και από τους Koontz, O'Donnell και Wehrlich (1984), έχει μια ευρύτερη οπτική για τον τρόπο με τον οποίον δρουν και αποφασίζουν οι διευθυντές. Πέντε διαδικασίες σχετίζονται με τους κεντρικούς θεωρητικούς παράγοντες της ανάληψης δράσης και της λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για: το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση, τη στελέχωση και τον έλεγχο ή αξιολόγηση (βλ. **εικόνα 1.1**). Οι αποφάσεις σε μία από τις πέντε διαδικασίες επηρεάζουν πάντα τις άλλες τέσσερις, Με άλλα λόγια, οι πέντε διαδικασίες είναι αλληλένδετες. Προφανώς, ο σχεδιασμός συνήθως προηγείται. Ωστόσο, ένας αποτελεσματικός διευθυντής πιθανότατα θα εκτελεί περισσότερες από μία δια-



Εικόνα 1.1 Η διαδικαστική προσέγγιση στη διοίκηση.

Ανατύπωση με άδεια από P.M. Pedersen, and L. Thibault, *Contemporary Sport Management*, 6th ed. (Champaign, IL: Human Kinetics, 2019), 97.

δικασίες ταυτόχρονα.

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1973; 1990), συνήθως ο διευθυντής αναλαμβάνει 10 διακριτούς ρόλους (δηλ. σύνολα αναμενόμενων συμπεριφορών που σχετίζονται με μια διευθυντική θέση), οι οποίοι εμπίπτουν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

1. Διαπροσωπικοί ρόλοι

- Ηγετική φυσιογνωμία που δρα με συμβολικούς και τελετουργικούς τρόπους
- Ηγέτης που επηρεάζει και συντονίζει το έργο των υφισταμένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Σύνδεσμος που αναπτύσσει και καλλιεργεί σχέσεις με άτομα και ομάδες εκτός του οργανισμού

2. Ενημερωτικοί ρόλοι

- Παρακολουθεί το περιβάλλον για πληροφορίες σχετικά με τάσεις και γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν τον οργανισμό
- Μεταδίδει πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέλη του οργανισμού
- Λειτουργεί ως εκπρόσωπος που μεταδίδει πληροφορίες σε άτομα ή ομάδες εκτός του οργανισμού

3. Εκτελεστικοί ρόλοι

- Επιχειρηματίας που αναζητά ευκαιρίες για τη βελτίωση του οργανισμού
- Διαχειριστής κρίσεων, που αντιμετωπίζει απροσδόκητες καταστάσεις οι οποίες ενδέχεται να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία
- Διαχειριστής πόρων, που καθορίζει τη βέλτιστη κατανομή πόρων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Διαπραγματευτής, που συνδιαλέγεται με άτομα ή ομάδες εκτός του οργανισμού για να επιτύχει παραχωρήσεις ή συμφωνίες για σημαντικά θέματα

Θεωρία της Ηγεσίας

Η κατανόηση της θεωρίας της ηγεσίας προσφέρει μία ευρύτερη οπτική από ιστορική σκοπιά. Είναι σημαντικό ότι αυτή η κατανόηση θα σας επιτρέψει να λάβετε αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό σας στυλ ηγεσίας, γεγονός που θα σας βοηθήσει να μεγιστοποιήσετε την αποτελεσματικότητά σας. Η θεωρία της ηγεσίας διαιρείται στις ακόλουθες τρεις προσεγγίσεις.

Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Ηγεσίας

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας βασίζεται στην παραδοχή ότι οι ηγέτες μπορούν να αναγνωριστούν από σωματικά ή πνευματικά χαρακτηριστικά ή από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και συνοψίζεται από τη δήλωση “οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται”. Αν και είχε απαξιωθεί για κάποιο διάστημα, αυτή η σχολή σκέψης προκάλεσε ανανεωμένο ενδιαφέρον όταν οι Kirkpatrick και Locke (1991) έδειξαν ότι βασικά χαρακτηριστικά όπως η ορμή, η επιθυμία για προβάδισμα, η τιμιότητα και η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η γνωστική επάρκεια και η γνώση της επιχείρησης θεωρούνται καλοί προγνωστικοί παράγοντες της δυνατότητας για ηγεσία, αν και δεν εγγυώνται επιτυχημένη ηγεσία.

Συμπεριφορική Θεωρία της Ηγεσίας

Η συμπεριφορική θεωρία της ηγεσίας υποθέτει ότι εάν μπορούν να αναγνωριστούν κρίσιμες συμπεριφορές ηγεσίας, τότε μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπαραχθεί ένα πρότυπο επιτυχημένης ηγεσίας (Likert, 1961). Αυτή η ανάλυση επικεντρώνεται σε αυτά που κάνουν οι ηγέτες, ενώ η θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά και στις ιδιότητές τους.

Η συμπεριφορική θεωρία της ηγεσίας κατηγοριοποιεί τους ηγέτες ως επικεντρωμένους στην εργασία (εστιασμένους στην επίτευξη προσωπικών ή οργανωτικών στόχων) ή στους εργαζόμενους (εστιασμένους στην οικοδόμηση καλών σχέσεων με συναδέλφους και υφισταμένους). Αυτές οι δύο κατηγορίες δεν αποκλείονται αμοιβαία. Στην πραγματικότητα, οι ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν επικεντρώνονται στην ολοκλήρωση της εργασίας και στην οικοδόμηση σχέσεων.

Θεωρία της Συγκυριακής Ηγεσίας

Οι θεωρητικοί της συγκυριακής ηγεσίας παρατήρησαν ότι διάφορα στυλ ηγεσίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα ως απόκριση σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Υπάρχουν αρκετά θεωρητικά μοντέλα συγκυριακής ηγεσίας και τέσσερα από τα πιο γνωστά είναι τα ακόλουθα:

1. Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fiedler (Fiedler's

contingency model). Ο Fiedler (1967) θεώρησε ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από το προσωπικό του στυλ και από τον βαθμό ελέγχου της κατάστασης που έχει ο ηγέτης. Σε αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης είναι κατά κύριο λόγο προσανατολισμένος στην εργασία ή στις σχέσεις. Ο Fiedler πίστευε ότι το περιβάλλον μπορεί να τροποποιηθεί ώστε να ταιριάζει με τα προσωπικά στυλ των ηγετών (τα οποία υεννο;yse ότι δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα) είτε επιλέγοντας υφισταμένους συμβατούς με τα προσωπικά στυλ των ηγετών είτε αναζητώντας καταστάσεις που ταιριάζουν με τα στυλ των ηγετών, δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

2. Μοντέλο διαδρομής-στόχου (*Path-goal model*). Αυτό το μοντέλο προτείνει ότι οι υφιστάμενοι παρακινούνται από τις εκτιμήσεις τους σχετικά με την πιθανότητα να επιτύχουν ένα πολύτιμο αποτέλεσμα, καθώς και από το επίπεδο προσωπικής ικανοποίησης που θα βιώσουν με βάση την εργασία τους. Ο Evans (1970) πρότεινε ότι ο πρωταρχικός ρόλος του ηγέτη είναι η αποσαφήνιση της διαδρομής, μέσω της οποίας ο ηγέτης περιγράφει τις συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στην ανταμοιβή. Σύμφωνα με τους House και Mitchell (1997), οι ηγέτες που έχουν επίγνωση των προσωπικών χαρακτηριστικών των υφισταμένων τους και του περιβάλλοντος μπορούν να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους για να μεγιστοποιήσουν τα κίνητρα υπό τις δεδομένες περιστάσεις.

3. Μοντέλο συγκυριακής ηγεσίας (*Situational leadership model*). Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard (1969) και προτείνει ότι οι συμπεριφορές των ηγετών εξαρτώνται από το μείγμα των στυλ καθοδήγησης και υποστήριξης που απαιτούνται για προσαρμογή στην κατάσταση το συντομότερο δυνατόν προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων. Υπάρχουν τέσσερις συμπεριφορές: εντολή, πώληση, συμμετοχή και ανάθεση. Η εντολή θεωρείται η πιο άμεση μορφή ηγεσίας επειδή ο ηγέτης απλά ενημερώνει την ομάδα τι πρέπει να κάνει και πώς να το κάνει. Η πώληση απαιτεί από τον ηγέτη να πείσει κάποια μέλη της ομάδας να ακολουθήσουν τις υποδεί-

ξεις του. Η συμμετοχή αναφέρεται στη δημιουργία σχέσεων του ηγέτη με μέλη της ομάδας και μερικές φορές στην εκχώρηση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων σε κάποιον που κατέχει περισσότερες γνώσεις ή εμπειρίες για μια συγκεκριμένη κατάσταση. Τέλος, η ανάθεση αναφέρεται στην εκχώρηση ευθυνών για ένα έργο σε μέλη της ομάδας. Μια άλλη πτυχή αυτού του μοντέλου σχετίζεται με την *ετοιμότητα* του υφισταμένου να εκτελέσει το έργο. Όταν ο ηγέτης μπορεί να προσδιορίσει το επίπεδο ετοιμότητας του υφισταμένου, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή του πιο κατάλληλου στυλ και μοτίβου επικοινωνίας για αυτόν τον υφιστάμενο.

4. **Μοντέλο πλήρους έκτασης της ηγεσίας (Full range of leadership model)**. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρία στυλ ηγεσίας: συναλλακτικό, εξουσιοδοτικό (*laissez-faire*) και μετασχηματιστικό. Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία διαπραγμάτευσης και συμφωνίας μεταξύ ηγετών και υφισταμένων που περιγράφει ανταμοιβές και κυρώσεις για τα επίπεδα απόδοσης των υφισταμένων (Bass, 1985). Η εξουσιοδοτική ηγεσία είναι, όπως θα περιμένα κανείς, η παθητική προσέγγιση ηγεσίας. Αυτό είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει σε τέσσερα σημεία: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη εκτίμηση (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991). Αυτοί οι ηγέτες είναι προσηγείς, αξιόπιστοι, ενθαρρυντικοί και πρόθυμοι να ρισκάρουν. Η έρευνα υποδεικνύει ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν και τα τρία στυλ σε διαφορετικούς βαθμούς — πιο συχνά μετασχηματιστική ηγεσία, περιστασιακά συναλλακτική ηγεσία και σπάνια έως καθόλου εξουσιοδοτική ηγεσία (Bass & Avolio, 1994).

ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι κάθε επιτυχημένος οργανισμός χρειάζεται έναν ηγέτη. Ο ρό-

λος ενός ηγέτη είναι να διαμορφώσει το όραμα του οργανισμού, να παρέχει μια σαφή εικόνα του μέλλοντος και να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με το όραμα. Ουσιαστικά, ο ηγέτης καθορίζει την πορεία της ομάδας. Κάποια στιγμή στο πρόσφατο παρελθόν, περισσότερες από 200 Καναδικές χήνες βρέθηκαν νεκρές σε ένα παγωμένο χωράφι της Μανιτόμπα. Αρχικά, θεωρήθηκε ότι είχαν δηλητηριαστεί. Ωστόσο, οι αυτοψίες στα πτηνά αποκάλυψαν ότι τα οστά του στήθους τους είχαν θρυμματιστεί και ο λαιμός τους είχε σπάσει. Το συμπέρασμα ήταν ότι ο ηγέτης είχε αποπροσανατολιστεί κατά τη διάρκεια μιας σκοτεινής νύχτας χωρίς φεγγάρι και είχε πετάξει με πλήρη ταχύτητα προς το παγωμένο έδαφος ενώ το υπόλοιπο κοπάδι τον ακολουθούσε υπάκουα. Υπάρχουν δύο διδάγματα από αυτή την ιστορία. Το πρώτο είναι ότι πρέπει να επιλέξετε τον ηγέτη σας με σύνεση. Το δεύτερο είναι ότι πρέπει να καθοδηγείτε σωστά τους ανθρώπους, αλλιώς οι συνέπειες μπορεί να είναι τρομερές.

Οι ηγέτες, εξ ορισμού, πρέπει να έχουν ακόλουθους. Προκειμένου να κάνετε τους ανθρώπους να πιστέψουν στην ηγετική σας ικανότητα και συνεπώς να σας ακολουθήσουν, πρέπει να αναπτύξετε καλές σχέσεις με τους βασικούς σας συνεργάτες. Αυτοί πρέπει να σας εμπιστευτούν και να πιστέψουν ότι νοιάζεστε πραγματικά για αυτούς. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που αφιερώνουν χρόνο προκειμένου να μάθουν για τους συνεργάτες τους, έτσι ώστε να καταλάβουν τι τους παρακινεί, γιατί αισθάνονται υπερήφανοι, ποιοι είναι οι στόχοι τους και ποιος ή τι έχει σημασία για αυτούς. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ασχολούνται λεπτομερώς με την απόδοση των συνεργατών τους και παρέχουν συνεχώς καθοδήγηση και έγκαιρη, επικοινωνιακή ανατροφοδότηση. Οι ηγέτες παρέχουν όραμα, αποσαφηνίζουν, καλλιεργούν την ελπίδα λέγοντάς στους συνεργάτες τους ότι πιστεύουν σε αυτούς και, φυσικά, επιτυγχάνουν αποτελέσματα.

Με εξαίρεση την παροχή οράματος, όλα αυτά ακούγονται παρόμοια με αυτά που αναμένεται να κάνουν τα διοικητικά στελέχη. Υπάρχει, λοιπόν, κάποια διαφορά μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας; Η βιβλιογραφία σε αυτόν τον τομέα είναι αντιφατική. Από τη μια πλευρά, ο Peter Drucker (1998), ένας από τους πιο σεβαστούς γκουρού της διοίκησης στη σύγχρονη εποχή, υποστηρίζει την αντι-