

Θέματα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και Ανάπτυξης Ομαδικού Πνεύματος

Πέτρος Πασιαρδής
Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
P.O.Box 24801
1304 Λευκωσία, Κύπρος
FAX (+357-22) 411971
e.mail: p.pashiardis@ouc.ac.cy

Η Διοίκηση είναι σαν
τον Έρωτα.

Θα πρέπει να
προσεγγίζεται με
πάθος ή καθόλου.

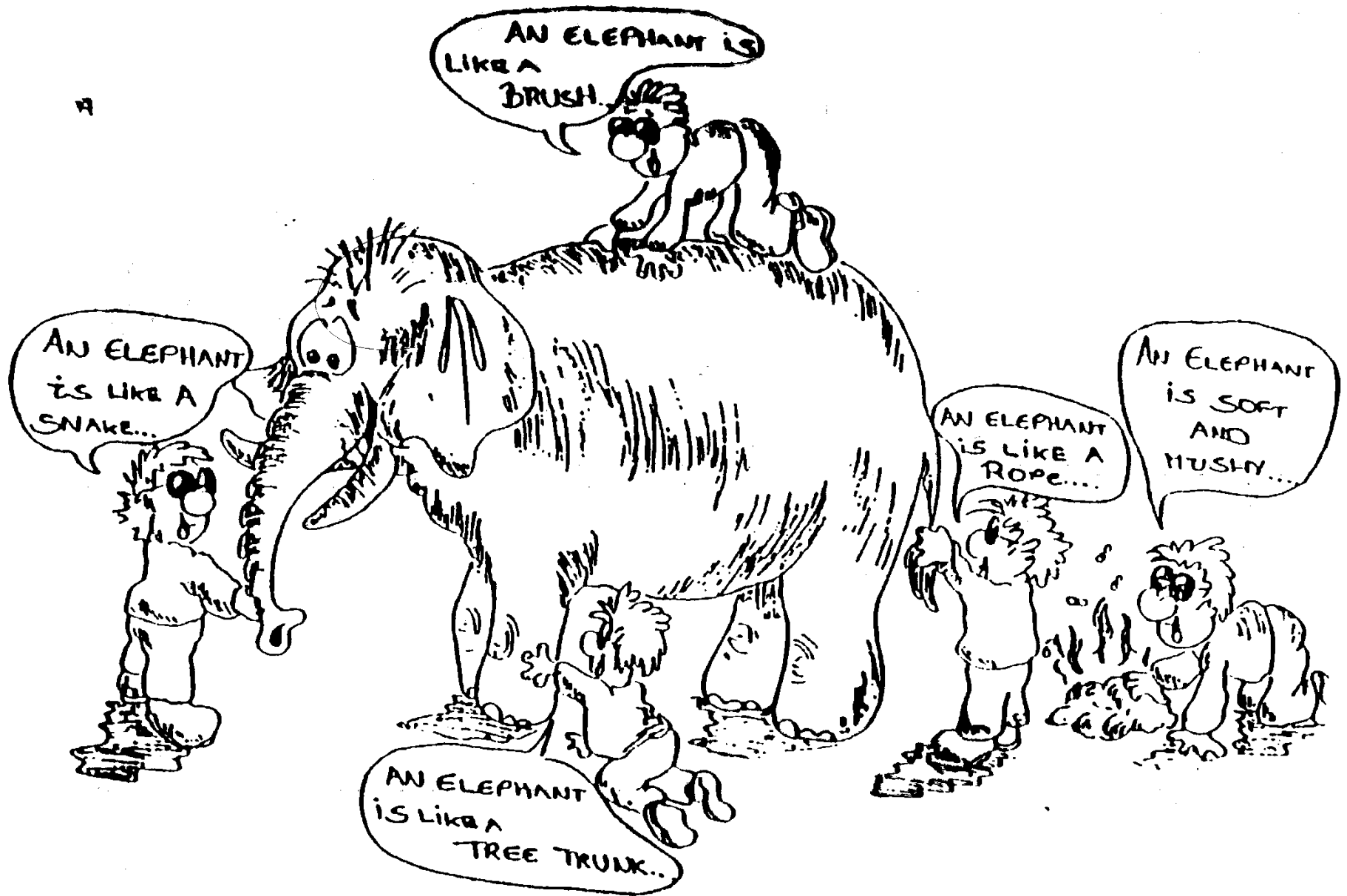
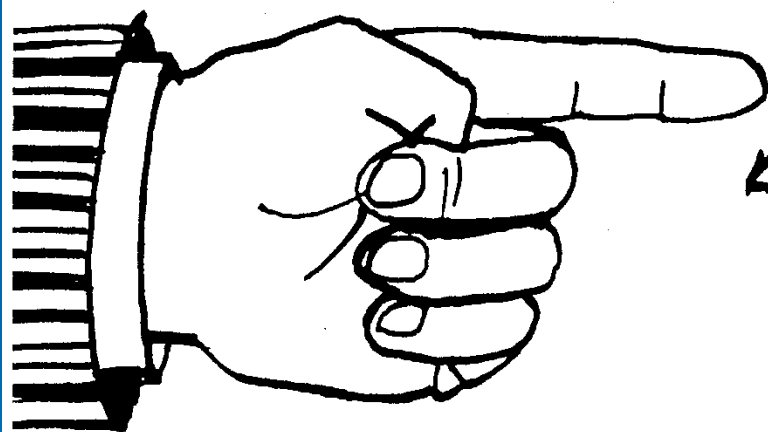


Illustration 4: The blind men and the elephant

ΘΥΜΗΘΕΙΤΕ!



Ένα δάκτυλο δείχνει μπροστά
και τρία πίσω

New Public Management in Education: A Call for the Edupreneurial Leader?

https://www.researchgate.net/publication/325973851_New_Public_Management_in_Education_A_Call_for_the_Edupreneurial_Leader

A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework

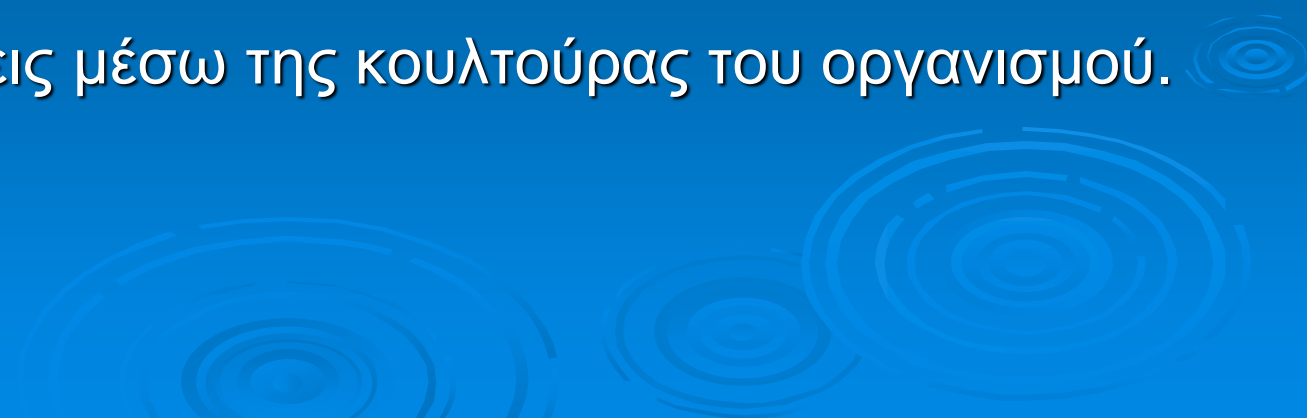
https://www.researchgate.net/publication/241591337_A_validation_study_of_the_leadership_styles_of_a_holistic_leadership_theoretical_framework

Successful and effective schools: Bridging the gap

https://www.researchgate.net/publication/342241467_Successful_and_effective_schools_Bridging_the_gap

ΗΓΕΣΙΑ

Πώς βελτιώνουμε την ηγεσία μέσα στους οργανισμούς:

- εκπαίδευση,
 - επιλογή,
 - διαδοχή,
 - μεταμορφώσεις μέσω της κουλτούρας του οργανισμού.
- 

ΗΓΕΣΙΑ

Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Theory, Stogdill 1904-1947)

- Ικανότητες (εξυπνάδα, ευφράδεια, πρωτοτυπία, κρίση)
- Επιδόσεις (γνώσεις, αθλητικά)
- Υπευθυνότητα (πρωτοβουλία, επιμονή, επιθετικότητα, αυτοπεποίθηση)
- Συμμετοχή (δραστηριότητα, κοινωνικότητα, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, χιούμορ)
- Στάτους (κοινωνικοοικονομική κατάσταση, δημοτικότητα)
- Χαρακτηριστικά της περίπτωσης (χαρακτηριστικά των υφισταμένων, στόχοι)

ΗΓΕΣΙΑ

Transformational Leadership (MacGregor Burns)- Μετασχηματιστική ηγεσία

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες:

- Μιλούν για αλλαγή
- Δημιουργούν όραμα
- Συγκεντρώνονται στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων
- Είναι φίλοι και καθοδηγητές για τους υφισταμένους τους
- Αλλάζουν τον οργανισμό για να συμβαδίζει με το δικό τους όραμα αντί να μάχονται μέσα στον ίδιο οργανισμό.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΦΥΣΗ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ McGregor (1960)

Θεωρία Χ	Θεωρία Υ
Η εργασία είναι αποκρουστική για τον πιο πολύ κόσμο	Η εργασία είναι τόσο φυσιολογική όσο είναι και το παιχνίδι για το παιδί εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές
Οι πλείστοι άνθρωποι δεν είναι φιλόδοξοι, έχουν μικρή επιθυμία για ανάληψη ευθυνών, και προτιμούν να καθοδηγούνται στην εργασία τους	Ο αυτο-έλεγχος είναι πολύ συχνά μια σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
Οι πιο πολλοί άνθρωποι έχουν μικρές δυνατότητες για δημιουργικότητα στη λύση προβλημάτων του οργανισμού	Η δυνατότητα για δημιουργία κατά τη διάρκεια λύσεως προβλημάτων είναι πλατιά διαδεδομένη μέσα στον οργανισμό
Κίνητρα υπάρχουν μόνο στο φυσιολογικό επίπεδο και στο επίπεδο ανάγκης για ασφάλεια της πυραμίδας του Maslow	Κίνητρα υπάρχουν στο κοινωνικό επίπεδο, και στο επίπεδο της αυτο-πραγμάτωσης της πυραμίδας του Maslow
Οι πιο πολλοί άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται συνεχώς και μάλιστα να απειλούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού	Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να είναι αυτο-κατευθυνόμενοι και δημιουργικοί στη δουλειά τους εάν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα

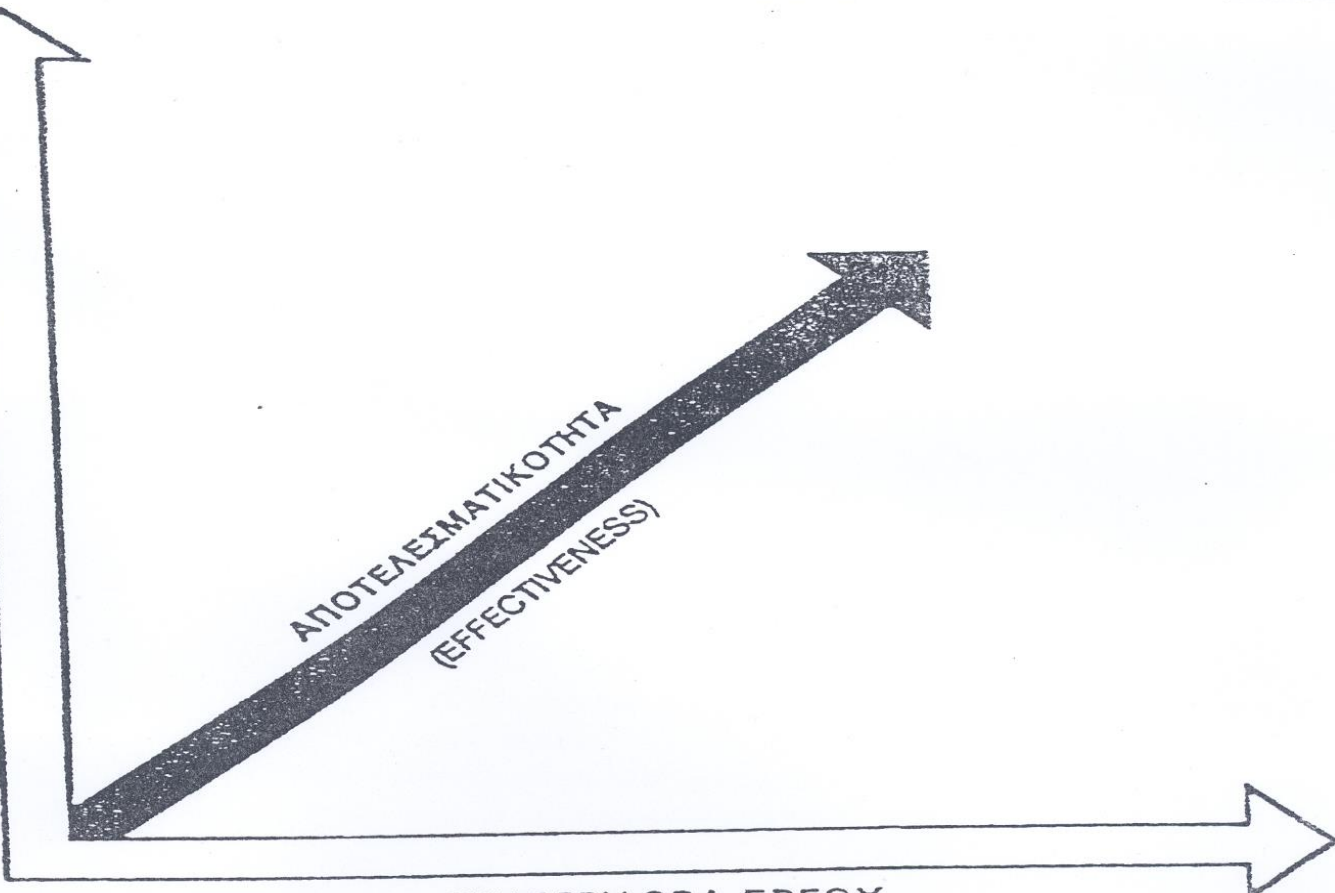
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

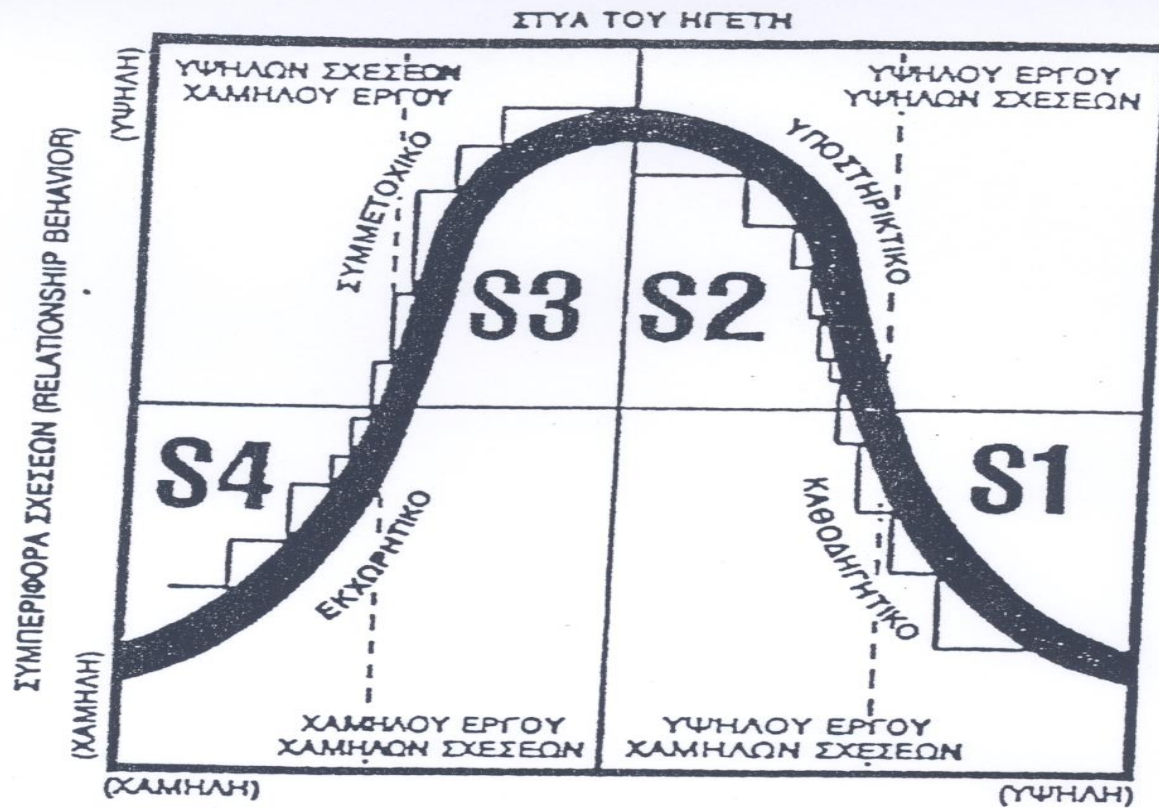
- Η θεωρία του "Κύκλου της Ζωής" των Hersey και Blanchard (1988) είναι βασισμένη σ' εκείνες τις θεωρίες της ηγεσίας που θέλουν τον ηγέτη να ενεργεί διαφορετικά κάθε φορά, ανάλογα με την περίπτωση (situational leadership theories).
- Το συνηθισμένο μοντέλο για τις θεωρίες αυτές είναι οι δύο άξονες (X και Y).
- Στον άξονα X βρίσκεται η προδιάθεση του ηγέτη για παραγωγή έργου και αποτελεσμάτων (task orientation), ενώ στον άξονα Y βρίσκεται η προδιάθεση του ηγέτη για ανθρώπινες, διαπροσωπικές σχέσεις (human relations orientation).

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΧΕΣΕΩΝ
(RELATIONSHIP BEHAVIOR)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
(EFFECTIVENESS)

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΟΥ
(TASK BEHAVIOR)

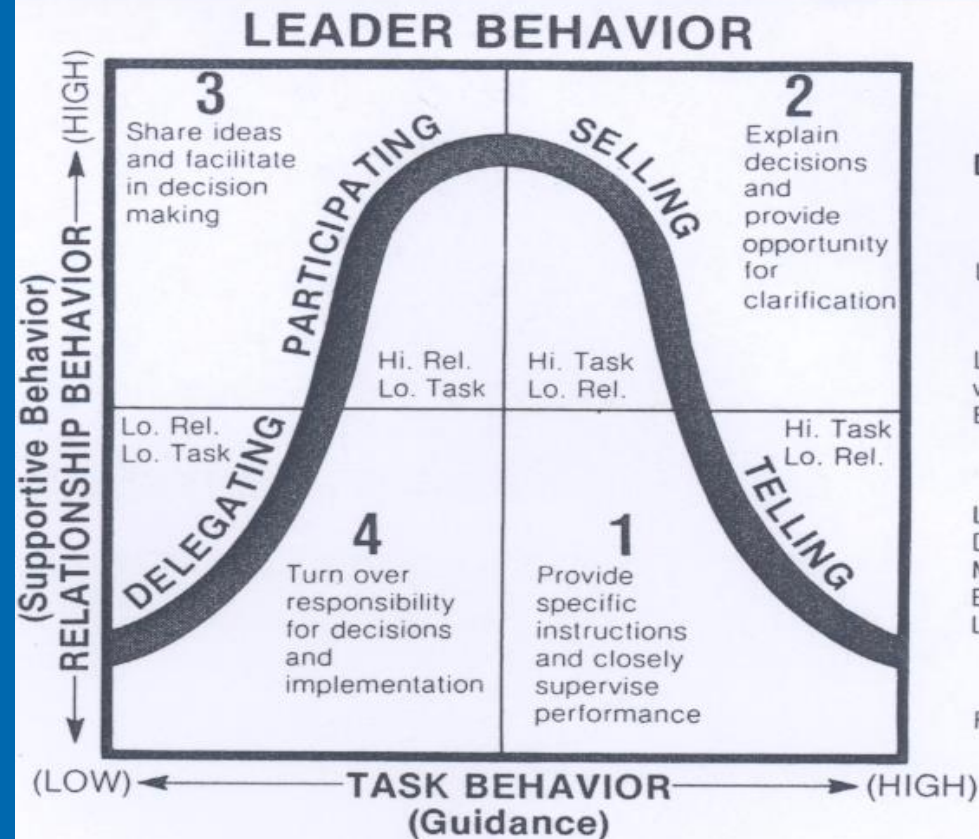




ΥΨΗΛΗ		ΜΕΣΗ		ΧΑΜΗΛΗ	
M4		M3		M2	
				M1	

**ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ
(MATURITY OF FOLLOWERS)**

Το βασικό μοντέλο της ενδεχομενικής ηγεσίας
(Situational Leadership)



FOLLOWER READINESS

HIGH	MODERATE	LOW
R4	R3	R2
Able and Willing or Confident	Able but Unwilling or Insecure	Unable but Willing or Confident
R1		
Unable and Unwilling or Insecure		

FOLLOWER DIRECTED
LEADER DIRECTED

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

- Ο βαθμός της προδιάθεσης για αποτελέσματα ή για διαπροσωπικές σχέσεις του ηγέτη θα πρέπει να εξεταστούν σε συνάρτηση με την ετοιμότητα (ωριμότητα) του υφιστάμενου.
- Με τον όρο **ωριμότητα** (ετοιμότητα) δεν εννοούμε τη συναισθηματική ή σωματική ή ψυχολογική ωριμότητα αλλά την ετοιμότητα και ικανότητα του υφιστάμενου να εκτελέσει κάποια συγκεκριμένη εργασία.
- Η κεντρική ιδέα πίσω απ' αυτή την έννοια είναι ότι όσο αυξάνει το επίπεδο ωριμότητας (ετοιμότητας) του υφιστάμενου, ο αποτελεσματικός ηγέτης θα γίνεται λιγότερο "κατευθυντικός" και λιγότερο "συναισθηματικός ή επαινετικός" στον τρόπο χειρισμού του υφιστάμενου.
- Στην ουσία όσο ο υφιστάμενος γίνεται περισσότερο "επαγγελματίας" και γνώστης του έργου που πρέπει να πραγματοποιηθεί, τόσο λιγότερη κατεύθυνση χρειάζεται, ενώ ταυτόχρονα δε χρειάζεται ούτε και πολλούς επαίνους για να μπορεί να εργαστεί αποδοτικά.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

- Με βάση τη θεωρία τους, οι Hersey και Blanchard (1988) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα "στυλ ηγεσίας" το οποίο είναι το καλύτερο κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες.
- Ο καλός ηγέτης αλλάζει την προσέγγιση του (το στυλ του) ανάλογα με την συγκεκριμένη κατάσταση που έχει ν' αντιμετωπίσει καθώς και την ετοιμότητα του υφιστάμενου.
- Για παράδειγμα, εάν οι υφιστάμενοι έχουν "χαμηλή" ετοιμότητα (π.χ., καινούργιοι υπάλληλοι, διευθυντές, εκπαιδευτικοί, αστυνομικοί μαθητές, κτλ.), πρέπει ο ηγέτης να είναι πιο κατευθυντικός, για να βοηθήσει τους υφιστάμενούς του να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο ετοιμότητας.
- Δηλαδή, ο καλός ηγέτης θα πρέπει να χειρίζεται τους υφιστάμενούς του ανάλογα με το βαθμό επαγγελματικής ωριμότητας και ετοιμότητας που διαθέτουν.
- Έτσι, οι πρωτοδιόριστοι υφιστάμενοι που μόλις τέλειωσαν το πανεπιστήμιο ή την αρχική τους εκπαίδευση χρειάζονται--με βάση το μοντέλο αυτό--πιο πολλή καθοδήγηση στην αρχή--και άρα πρέπει ο ηγέτης να είναι κατευθυντικός--και σιγά-σιγά να ακολουθεί την καμπύλη γραμμή στο σχεδιάγραμμα και να αυξάνει τη ροπή του προς τις ανθρώπινες σχέσεις--να γίνεται δηλαδή πιο επαινετικός, πιο "ανθρώπινος"--και να λιγοστεύει την ροπή του προς αποτελέσματα διότι και ο εκπαιδευτικός "ωριμάζει" και βρίσκεται ήδη στο Ε2 στάδιο ετοιμότητας κοκ.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

- Έτσι, ο ηγέτης ενεργεί όπως ένας προπονητής (πολύ κατευθυντικός και καθοδηγητικός αλλά ταυτόχρονα και πολύ επαινετικός), ώσπου οι υφιστάμενοι να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο ετοιμότητας το Ε4, όπου πλέον είναι αυτοδύναμοι και μπορούν να εργαστούν ανεξάρτητα από την υποστήριξη και τους επαίνους που παίρνουν ή δεν παίρνουν από τον ηγέτη (δηλαδή ο ηγέτης μεταφέρει τις εξουσίες του σχεδόν εξ ολοκλήρου στον υφιστάμενο).
- Στο τελευταίο αυτό στάδιο ετοιμότητας ο εργαζόμενος γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν και ταυτόχρονα έχει τη σιγουριά και την αυτοπεποίθηση για να το κάνει. Δεν χρειάζεται ούτε πολύ έπαινο ούτε πολλή καθοδήγηση.
- Είναι το στάδιο κατά το οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι πιο πολύ συντονιστικός γιατί έχει "ώριμους" υφιστάμενους που γνωρίζουν να κάνουν τη δουλειά τους τέλεια.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

- Όμως, ακόμα και ο ώριμος ή έτοιμος υφιστάμενος μπορεί να ξαναγίνει "ανώριμος" όταν καταπιαστεί με κάτι καινούργιο, ή μετατεθεί σε καινούργιο σταθμό, ή όταν αλλάξουν με κάποιο τρόπο οι συνθήκες εργασίας, κοκ.
- Δηλαδή δε φτάνει κάποιος στο στάδιο E4 και παραμένει εκεί. Για αυτό τον λόγο, πρέπει και ο ηγέτης να είναι σε θέση πάντοτε να πηγαίνει μπροστά και πίσω ακολουθώντας την καμπύλη γραμμή του σχεδιαγράμματος.
- Προς ποια κατεύθυνση θα πάει κάθε φορά θα εξαρτηθεί από την ωριμότητα και ετοιμότητα των υφιστάμενων αλλά και τη δική του ικανότητα να διακρίνει σε ποιο στάδιο βρίσκονται οι υφιστάμενοι του οργανισμού.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

- Ένα **μειονέκτημα** της θεωρίας αυτής είναι ότι άτομα που έχουν λίγη πείρα με τη χρήση των διαφόρων στυλ ηγεσίας πιθανώς να χρειαστούν πολύ χρόνο, άσκηση και ειδική επιμόρφωση σ' αυτά τα θέματα προτού είναι έτοιμα να αναπτύξουν την απαιτούμενη ευελιξία στη συμπεριφορά τους για να μπορούν με άνεση να αλλάζουν στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση.
- Τέλος, το μεγάλο **πλεονέκτημα** της θεωρίας αυτής είναι η απλότητά της και το ότι δίνει ελπίδες σε όλους όσους κατέχουν ηγετικές θέσεις ότι ορισμένες αρχές ηγεσίας μπορούν ν' αποκτηθούν μέσα από μελέτη και άσκηση και ότι δεν είναι κληρονομικές οι πιο βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται κάποιος ηγέτης.
- Άλλα δύο σημαντικά πλεονεκτήματα της θεωρίας αυτής είναι τα εξής:
 - (α) Όταν η θεωρία αναφέρεται στην ωριμότητα ή ετοιμότητα, κάνει διαχωρισμό μεταξύ ωριμότητας της ομάδας και ατομικής ωριμότητας και παραμένει έγκυρη. Αυτό είναι σπουδαίο χαρακτηριστικό, γιατί σημαίνει ότι η θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί και στις σχέσεις μεταξύ ατόμων και στις σχέσεις μεταξύ ομάδων.
 - (β) Αναφέρεται ταυτόχρονα σε σχέσεις ιεραρχικές--μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων--και σε σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και πάλι παραμένει έγκυρη.

ΠΕΝΤΕ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΕΔΩΣΗΣ ΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

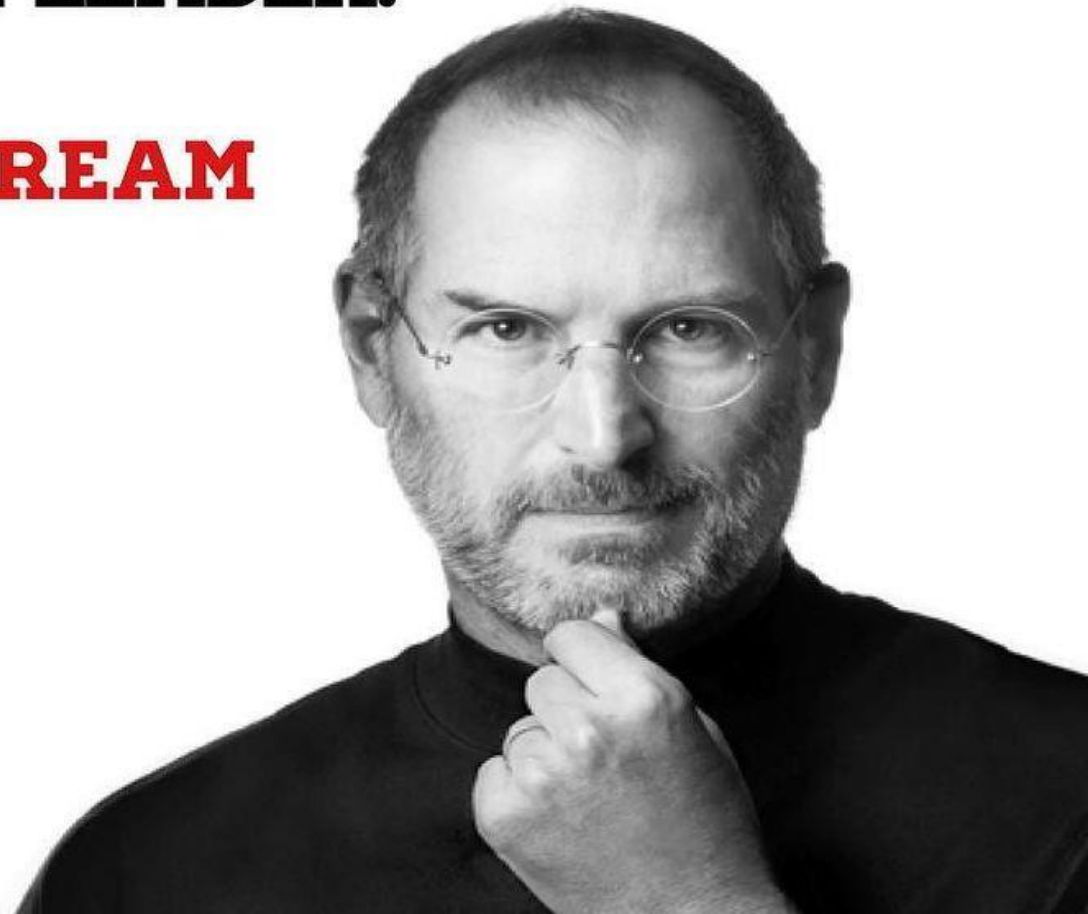
- Πες κάτι
- Δείξε το
- Άσε να δοκιμάσει
- Παρατήρησε τη συμπεριφορά
- Αντάμειψε την πρόοδο ή δείξε τη σωστή κατεύθυνση

**IF YOU WANT TO MAKE
EVERYONE HAPPY**

DON'T BE A LEADER.

SELL ICE CREAM

STEVE JOBS



ONE MINUTE ΕΠΑΙΝΟΙ

➤ ΣΤΑΔΙΑ:

1. Πες στον υφιστάμενο τι έκανε.
2. Να εκφράσεις τα συναισθήματά σου.
3. Ενθάρρυνε και άλλες παρόμοιες συμπεριφορές.

➤ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ:

- Κάνε την κατ'οίκον εργασία σου
- Δώσε έπαινο αμέσως
- Μην αξιολογήσεις
- Να είσαι σαφής και περιγραφικός
- Μη δώσεις επιπλέον εργασία
- Μην πεις “ναι μεν, αλλά”

ONE MINUTE ΤΙΜΩΡΙΕΣ

➤ ΣΤΑΔΙΑ:

1. Κάνε την κατ' οίκο εργασία· να συλλέγεις γεγονότα.
2. Πες στον υφιστάμενο τι έκανε.
3. Να εκφράσεις τα συναισθήματά σου.
4. Κάνε παύση.
5. Δώσε έπαινο για προηγούμενη καλή συμπεριφορά.

➤ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ:

- Μην αξιολογήσεις· να είσαι συγκεκριμένος και περιγραφικός.
- Δώσε την τιμωρία σχεδόν αμέσως μετά την τιμωρητέα πράξη.
- Μην κάνεις επίθεση στην προσωπικότητα του υφιστάμενου.
- Μην απειλήσεις.
- Μην τιμωρείς δημοσίως.
- Να δέχεσαι το γεγονός ό,τι έγινε, έγινε.

ΤΡΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

- Ισορροπία
- Υπερβολική αξιολόγηση και έλεγχος
- Ελάχιστη αξιολόγηση και έλεγχος



ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ

- Θυμός, απογοήτευση
 - Ευθυνοφοβία
 - Οι άνθρωποι προσπαθούν να πάρουν τα ρέστα
 - Αποξένωση
 - Χαμηλός βαθμός πρωτοβουλίας
- 

ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ

- Οι άνθρωποι αποτυγχάνουν
- Θυμός, απογοήτευση
- Έλλειψη πρωτοβουλίας, ευθυνοφοβία



ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΛΟΙ ΚΕΡΔΙΖΟΥΝ

➤ ΑΠΟΦΕΥΓΕ:

- Τη σπανιότητα στους πόρους
(ανθρώπινους και υλικούς)
- Το δικό μου κέρδος, η δική σου ζημιά
- Η δική μου ζημιά, το δικό σου κέρδος

ΟΙ ΔΥΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΝΟΣ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ευελιξία

Διάγνωση



ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

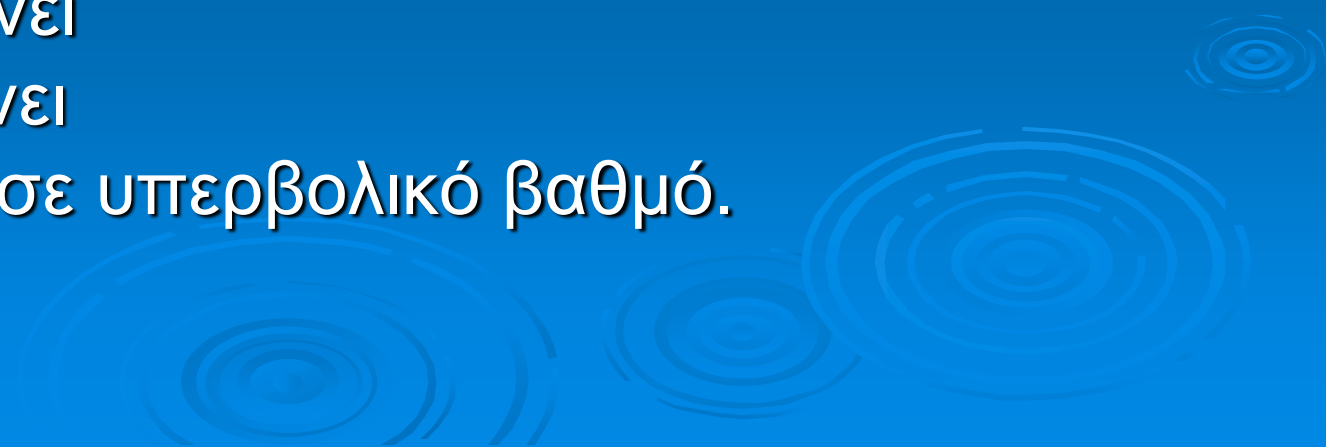
Είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά

όπως το αντιλαμβάνονται οι ίδιοι



ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ:

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης
εμπλέκεται σε μονόδρομη επικοινωνία·
ορίζει επακριβώς το ρόλο του υφιστάμενου
και λέει στον υφιστάμενο
τι να κάνει
πού να το κάνει
πότε να το κάνει
πώς να το κάνει
και επιβλέπει σε υπερβολικό βαθμό.



ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης
εμπλέκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία·
ακούει και προσφέρει υποστήριξη και ενθάρρυνση
διευκολύνει την αλληλεπίδραση
και εμπλέκει τον υφιστάμενο στη διαδικασία λήψεως
αποφάσεων

Διαφορετικοί έπαινοι

Για

Διαφορετικούς ανθρώπους

-- και --

Διαφορετικοί έπαινοι

Για

Τους ίδιους ανθρώπους,

Ανάλογα με τη μορφή της εργασίας ή έργου

ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

➤ Δομή

➤ Έλεγχος

➤ Επιθεώρηση



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ο ΗΓΕΤΗΣ:

- Θέτει σκοπούς και στόχους
- Σχεδιάζει και οργανώνει την εργασία
- Συνεχώς μεταδίδει και ιεραρχεί τα σημαντικά που πρέπει να γίνουν
- Αποσαφηνίζει τους ρόλους του ηγέτη και των υφισταμένων
- Θέτει χρονικά πλαίσια
- Αποφασίζει για τη μέθοδο και τρόπους αξιολόγησης
- Υποδεικνύει ή λέει στον υφιστάμενο πώς να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία
- Ελέγχει την εργασία

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

➤ **Ακούει**

➤ **Επαινεί**

➤ **Διευκολύνει**



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ο ΗΓΕΤΗΣ:

- Ακούει τα προβλήματα του υφιστάμενου είτε σχετίζονται με την εργασία του είτε όχι
- Επαινεί τον υφιστάμενο
- Ζητεί εισηγήσεις ή ανατροφοδότηση
- Ενθαρρύνει ή διαβεβαιώνει τον υφιστάμενο
- Μεταδίδει πληροφορίες σχετικές με τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού
- Μεταδίδει πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό του
- Διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων από μέρους του υφιστάμενου

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΥΛ #1

- Αναγνωρίζει τα προβλήματα
- Θέτει στόχους και αποσαφηνίζει τους ρόλους
- Αναπτύσσει σχέδιο δράσης για επίλυση των προβλημάτων
- Ελέγχει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων σχετικά με το γιατί, το πώς, το πότε και με ποιον
- Δίδει σαφείς οδηγίες και εμπλέκεται σε μονόδρομη επικοινωνία
- Ξεκινά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων
- Ανακοινώνει λύσεις και αποφάσεις
- Επιθεωρεί και αξιολογεί την εργασία του υφιστάμενου

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΥΛ #2

- Αναγνωρίζει τα προβλήματα
- Θέτει στόχους
- Αναπτύσσει σχέδιο δράσης και συμβουλεύεται τον υφιστάμενο
- Εξηγεί τις αποφάσεις στον υφιστάμενο και επιζητεί ιδέες· εμπλέκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία
- Υποστηρίζει και επαινεί την πρωτοβουλία του υφιστάμενου
- Παίρνει τις τελικές αποφάσεις και δίνει λύσεις αφού ακούσει τις ιδέες, γνώμες, και συναισθήματα των υφισταμένων
- Καθοδηγεί την εργασία των υφισταμένων
- Αξιολογεί την εργασία του υφιστάμενου

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΥΛ #3

- Εμπλέκει τον υφιστάμενο στη διαδικασία οριοθέτησης των προβλημάτων και στη θέση σκοπών
- Ζητεί από τον υφιστάμενο να προσδιορίσει πώς θα γίνει μια εργασία
- Παραθέτει διαβεβαίωση, υποστήριξη και μέσα εάν του ζητηθούν
- Μοιράζεται την ευθύνη για την επίλυση προβλημάτων και για τη λήψη αποφάσεων
- Ακούει και διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων από μέρους των υφισταμένων
- Συνεργάζεται με τον υφιστάμενο για να αξιολογήσει την εργασία του

ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΥΛ #4

- Προσδιορίζει τα προβλήματα με τη βοήθεια του υφιστάμενου
- Θέτει στόχους με συνεργατικό τρόπο
- Επιτρέπει στον υφιστάμενο να εκπονήσει ένα σχέδιο δράσης και ελέγχει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο θα επιλυθεί
- Αποδέχεται τις αποφάσεις των υφισταμένων και μόνο περιοδικά ελέγχει την απόδοσή τους
- Επιτρέπει στον υφιστάμενο να αξιολογήσει την εργασία του
- Επιτρέπει στον υφιστάμενο να αναλάβει πρωτοβουλία και να πάρει και τον έπαινο

**Αυτό που είναι σημαντικό
για έναν ηγέτη
Δεν είναι τι συμβαίνει
όταν είναι εκεί**

**Είναι τι συμβαίνει όταν
ΔΕΝ είναι εκεί**

The background of the slide is a solid blue color. In the lower right quadrant, there are several faint, concentric circles that resemble ripples in water, creating a subtle decorative pattern.