

GET-UP σχέδιο μαθήματος για Κυρίως Μάθημα

Ενότητα **8** : Διαχείριση και καθοδήγηση άλλων

Υποενότητα **2** - Στυλ και Τεχνικές Ηγεσίας

Μαθησιακά αποτελέσματα : Με την ολοκλήρωση αυτού του εργαστηρίου , οι πράσινοι επιχειρηματίες (οι μαθητές) θα είναι ικανοί να:

- ❖ Κατανοήσουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας .
- ❖ Προσδιορίσουν το δικό τους στυλ ηγεσίας .
- ❖ Κατανοήσουν τη διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας .

Μέθοδος περιεχομένου και διδασκαλίας	Χρόνος (λεπτά)	Απαιτούμενα υλικά / εξοπλισμός	Εκτίμηση / Αξιολόγηση
--------------------------------------	----------------	--------------------------------	-----------------------

<p><u>Εισαγωγή και προεισαγωγή:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ο εκπαιδευτής καλωσορίζει όλους τους εκπαιδευόμενους στην διαπροσωπική συνάντηση και παρέχει μια σύνοψη των θεμάτων που θα καλυφθούν σε αυτό το σύντομο εργαστήριο. ❖ Ο εκπαιδευτής εισάγει τους εκπαιδευόμενους στο θέμα των στυλ ηγεσίας μέσω της προεισαγωγής: «Λέξη από χορδές » (βλ. Παράρτημα 1) ❖ Μετά από αυτή τη δραστηριότητα, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να διεξάγει μία ομαδική συζήτηση για να απαντήσει στα εξής: <ul style="list-style-type: none"> ○ Σε κάθε ομάδα, ποιος μαθητής (ες) ανέλαβε την ευθύνη στην ομάδα για να ολοκληρώσει η ομάδα την άσκηση; ○ Πώς θα περιγράφατε το ύφος της ηγεσίας; ○ Πώς λειτούργησε η ομάδα με αυτό το στυλ ηγεσίας; ❖ Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να συνοψίζει τα σημεία που έγιναν, αναγράφοντας τα σε ένα Αναδιπλούμενο πίνακα (Flipchart) . 	<p><u>10 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Πρόγραμμα / Επισκόπηση του περιεχομένου της κατάρτισης. ❖ Ένα χαρτί ανά ομάδα . ❖ Ένας μαρκαδόρος ανά ομάδα . ❖ Ένα κομμάτι νήματος ανά εκπαιδευόμενο. ❖ Υπολογιστικό φύλλο και μαρκαδόρο για την καταγραφή σχολίων ανατροφοδότησης. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι μαθητές θα συμμετάσχουν στην προεισαγωγική δραστηριότητα και θα συμμετάσχουν στην ομαδική συζήτηση.
--	------------------------	--	--

<p><u>Ομαδική συζήτηση και δραστηριότητα καταιγισμού ιδεών:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρησιμοποιώντας ένα αναδιπλούμενο πίνακα (Flipchart) και ένα μαρκαδόρο, ο εκπαιδευτής ζητά από τους εκπαιδευόμενους να προσδιορίσουν: Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των επιχειρηματιών, των διευθυντών και των ηγετών; ❖ Ο εκπαιδευτής λαμβάνει υπόψη τους ορισμούς των μαθητών σε ένα αναδιπλούμενο πίνακα (Flipchart) . ❖ Ακολούθως, οι εκπαιδευτές ζητούν από την ομάδα να συζητήσει τα ακόλουθα ερωτήματα: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Από αυτούς τους 3 ρόλους, που είναι ο πιο σημαντικός ρόλος για έναν επιχειρηματία που έχει όταν ξεκινά μια πράσινη επιχείρηση; ❖ Απαιτείται ένα μείγμα και των 3 ρόλων για να ξεκινήσει μια επιχειρηματική ιδέα; ❖ Υπάρχει ένα στάδιο στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας όταν πρέπει να είστε και οι 3; ❖ Καθώς αναπτύσσετε την επιχείρησή σας, θα σταματήσετε να λειτουργείτε σε έναν από αυτούς τους ρόλους; ❖ Χρησιμοποιώντας τους ορισμούς που παρέχονται, συζητήστε πώς πρέπει να κάνετε τα πράγματα διαφορετικά σε διαφορετικά στάδια. 	<p><u>20 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Διαφάνειες PowerPoint; ❖ Προβολέας και οθόνη ❖ Φορητός υπολογιστής ❖ Αντίγραφα του ενημερωτικού φυλλαδίου «μορφές ηγεσίας» για όλους τους εκπαιδευόμενους. ❖ Αντίγραφα του «κουίζ αυτοαξιολόγησης» για όλους τους μαθητές. ❖ Στυλό και υλικό λήψης σημειώσεων για τους εκπαιδευόμενους. ❖ Αναδιπλούμενος πίνακας (Flipchart) και μαρκαδόρος για δραστηριότητα καταιγισμού ιδεών. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα λάβουν σημειώσεις προς υποστήριξη της μάθησής τους. ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα ολοκληρώσουν το σύντομο κουίζ αυτοαξιολόγησης για να καθορίσουν το δικό τους στυλ ηγεσίας.
--	------------------------	--	---

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ακολουθώντας, ζητήστε από τους εκπαιδευόμενους να σκεφτούν πώς οι διαφορετικές μορφές ηγεσίας σχετίζονται με την δημιουργία και λειτουργία μιας μικρής πράσινης επιχείρησης (π.χ. κάποιος με ένα σαφές όραμα και ηγετικό ρόλο που προχωρά στην ανάπτυξη μίας επιχείρησης από μόνος τους του σε σχέση με μία ομάδα όπου το όραμα συν-δημιουργείται μεταξύ τους με πιο δημοκρατικό τρόπο) 	<u>15 λεπτά</u>		
<p><u>Παρουσίαση εκπαιδευτή και έντυπα :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρησιμοποιώντας τις διαφάνειες του PowerPoint, ο εκπαιδευτής εισάγει τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των 3 μορφών ηγεσίας: Απολυταρχικό ή Αυταρχικό; Συμμετοχικό ή Δημοκρατικό; αναθετικό ή μη παρεμβατικό; ❖ Ο εκπαιδευτής διανέμει αντίγραφα του <i>φυλλαδίου "Ηγετικές μορφές"</i> στους εκπαιδευόμενους για να προβληματιστούν ως μέρος της αυτοδιδασκαλίας τους (βλ. Παράρτημα 2) . 	<u>10 λεπτά</u>		
<p><u>Κουίζ αυτοαξιολόγησης και συζήτηση:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ο εκπαιδευτής διανέμει αντίγραφα του « κουίζ αυτοαξιολόγησης» σε όλους τους μαθητές και τους ζητά να ολοκληρώσουν το κουίζ για να καθορίσουν το δικό τους ηγετικό στυλ (βλ. Παράρτημα 3) . 			

<ul style="list-style-type: none">❖ Μετά από αυτό το κουίζ, ο εκπαιδευτής οδηγεί σε ομαδική συζήτηση σχετικά με τα εξής:<ul style="list-style-type: none">❖ Πού εκπλαγήκατε με τα αποτελέσματα του κουίζ;❖ Πιστεύατε ότι είχατε ένα διαφορετικό στυλ από αυτό που δείχνει το κουίζ;❖ Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτό το στυλ προς όφελός σας στην εκκίνηση της επιχείρησής σας; <p><u>Ομαδικός καταγισμός ιδεών:</u></p> <ul style="list-style-type: none">❖ Σε συνέχεια των αποτελεσμάτων του κουίζ αυτοαξιολόγησης, ο εκπαιδευτής διεξάγει μια σύντομη δραστηριότητα καταγισμού ιδεών σχετικά με το θέμα: Τι κάνει έναν ηγέτη;❖ Ο εκπαιδευτής θα καταγράψει όλα τα χαρακτηριστικά, τα γνωρίσματα και τη συμπεριφορά που αναφέρει η ομάδα.❖ Τα αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας θα επαναληφθούν από την ομάδα στην υποενότητα 3.			
---	--	--	--

<p><u>Έντυπο και δραστηριότητα μικρών ομάδων :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Χρησιμοποιώντας τον αναδιπλούμενο πίνακα (Flipchart) και ένα καρταδόρο, ο εκπαιδευτής ζητά από την ομάδα να προσδιορίσει κατά την άποψή της τις διαφορές μεταξύ «διοίκησης» και «ηγεσίας»; Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας διαφάνειες PowerPoint και ένα φυλλάδιο, ο εκπαιδευτής εισάγει την ομάδα στις διαφορές μεταξύ των συμπεριφορών διαχείρισης και ηγεσίας σύμφωνα με τους Kotter και Bennis (βλέπε παράρτημα 4). Ο εκπαιδευτής εισάγει πρώτα μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση των Kotter και Bennis και στη συνέχεια χωρίζει τους μαθητές σε μικρές ομάδες των 3/4. Σε αυτές τις μικρότερες ομάδες, ο εκπαιδευτής ζητά από τους εκπαιδευόμενους να αναθεωρήσουν τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές που παρατίθενται στο Παράρτημα 4. Πρώτα, εργαζόμενοι σε ατομική βάση, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να επιλέξουν τις 3 πιο συναφείς συμπεριφορές που πρέπει να υιοθετήσουν κατά την δημιουργία της επιχείρησής τους. Στη συνέχεια, δουλεύοντας στις ομάδες τους, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να επιλέξουν 3 μόνο συμπεριφορές κατόπιν συμφωνίας όλων των μελών της ομάδας. Ο εκπαιδευτής θα επαναφέρει μαζί ολόκληρη την 	<p><u>20 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Διαφάνειες PowerPoint; ❖ Προβολέας και οθόνη ❖ Φορητός υπολογιστής ❖ Αντίγραφα του φυλλαδίου «Διαφορές μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας για όλους τους μαθητές ❖ Στυλό και υλικό καταγραφής σημειώσεων για τους εκπαιδευόμενους. ❖ Υπολογιστικό φύλλο και καρταδόροι για συζήτηση ομαδικής ανατροφοδότησης. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα λάβουν σημειώσεις προς υποστήριξη της μάθησής τους.
---	------------------------	---	--

<p>ομάδα των εκπαιδευόμενων και θα ζητήσει από όλες τις ομάδες να αναφέρουν τις 3 επιλεγμένες συμπεριφορές και τις αναγράφει σε ένα αναδιπλούμενο πίνακα (Flipchart) .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο εκπαιδευτής διεξάγει μια σύντομη ομαδική συζήτηση σχετικά με τις επιλεγμένες συμπεριφορές, επισημαίνοντας ποιες μπορούν να καταχωρηθούν ως διοικητικές ή ηγετικές. 			
<p><u>Κλείσιμο Μαθήματος και Αξιολόγηση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ο εκπαιδευτής κλείνει το κύριο μάθημα με μια σύντομη λεκτική συζήτηση ανατροφοδότησης. ❖ Ο εκπαιδευτής διανείμει στους εκπαιδευόμενους αντίγραφα της φόρμας αξιολόγησης του εργαστηρίου και τους ζητάει να τη συμπληρώσουν. 	<p><u>5 λεπτά</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Αντίγραφα των εντύπων αξιολόγησης για τους εκπαιδευόμενους. ❖ Στυλό και υλικά καταγραφής σημειώσεων για τους εκπαιδευόμενους. ❖ Αναδιπλούμενος πίνακας (Flipchart) και μαρκαδόροι για λεκτική συζήτηση ανατροφοδότησης. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Οι εκπαιδευόμενοι θα συμμετάσχουν πλήρως στις δραστηριότητες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης και θα συμπληρώσουν το έντυπο αξιολόγησης.
<p>Συνολικός χρόνος</p>	<p>90 λεπτά</p>		

Παράρτημα 1 – Προεισαγωγή - Λέξη από χορδές

(Προεισαγωγή, προσαρμοσμένη από την πηγή: www.leadershipgeeksact.com)

- ❖ **Περιγραφή:** Το *Λέξη από χορδές* είναι ένα παιχνίδι που προωθεί την επικοινωνία, το συντονισμό και την ομαδικότητα μέσα στην ομάδα για να ολοκληρώσει την εργασία. Οι μαθητές πρέπει να συνεργάζονται ελέγχοντας έναν μαρκαδόρο με τα νήματα τους για να γράψουν μια πλήρη λέξη.
- ❖ **Σκοπός:** Προώθηση ομαδικότητας, βελτίωση επικοινωνίας, ομαδικές δραστηριότητες διασκέδασης.
- ❖ **Χρόνος και υλικά:** Αυτή η δραστηριότητα διαρκεί 10 λεπτά με μια ομάδα μαθητών 5/6 ατόμων. Θα πρέπει να ακολουθείται από μια ομαδική συζήτηση και μια συζήτηση παροχής ανατροφοδότησης. Για την διεξαγωγή αυτής της δραστηριότητας, οι εκπαιδευτές θα διαθέσουν ένα μεγάλο φύλλο χαρτιού ανά ομάδα, έναν μαρκαδόρο ανά ομάδα και ένα κομμάτι νήματος για κάθε εκπαιδευόμενο.

Οδηγίες: Παιχνίδι ηγεσίας - Λέξεις από χορδές

1. Ο εκπαιδευτής χωρίζει τους μαθητές σε ομάδες των 5 ή 6 ατόμων.
2. Κάθε ομάδα θα καθίσει σε κύκλο με το φύλλο χαρτιού στο κέντρο.
3. Το νήμα που κατέχει κάθε συμμετέχων πρέπει τώρα να δεθεί με το μαρκαδόρο. Κάθε μαρκαδόρος πρέπει να φέρει 5-6 νήματα.
4. Το ένα άκρο του νήματος θα συνδεθεί με το μαρκαδόρο, ενώ το άλλο άκρο θα κρατηθεί από κάθε συμμετέχοντα.
5. Στη συνέχεια, η ομάδα θα πρέπει να αποφασίσει για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

6. Στη συνέχεια, θα πρέπει να κινούν τον μαρκαδόρο κρατώντας μόνο τα νήματα για να γράψουν τα χαρακτηριστικά που έχουν επιλέξει σε αυτό το κομμάτι χαρτί.

Ενημερωτικές σημειώσεις

Μετά τη δραστηριότητα, ο εκπαιδευτής πρέπει να ζητήσει από τους εκπαιδευόμενους τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Ποιο ήταν το άτομο της ομάδας σας που επέλεξε να αναλάβει την ευθύνη αμέσως μετά που σας έδωσα τις οδηγίες;
2. Ποιο σύστημα χρησιμοποιήσατε για να γράψετε τις λέξεις;
3. Το σύστημα αυτό ήταν αποτελεσματικό; Η ομάδα σας επέλεξε να το αλλάξει στη μέση της πρόκλησης και πώς;

Παράρτημα 2 - Φυλλάδιο - Στυλ ηγεσίας

Απολυταρχικό ή Αυταρχικό;	<p>Χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Ισχυρογνώμων€ Αποφασιστικό <p>Συμπεριφορές:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Επιτρέπει λίγο χρόνο ή καθόλου για διαβούλευση.€ Δεν δέχεται τις προτάσεις του άλλου.€ Επιβάλλει τις δικές τους ιδέες και αποφάσεις στους άλλους.
--------------------------------------	---

	<p>Οφέλη :</p> <ul style="list-style-type: none">€ Σαφής λήψη αποφάσεων€ Η ομάδα και άλλοι γνωρίζουν την κατεύθυνση στην οποία πηγαίνουν και τι απαιτείται€ Σεβασμός από τους άλλους στην εταιρεία σας - σημάδι ισχυρής ηγεσίας <p>Μειονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Οι καλές ιδέες και απόψεις μπορούν να κατασταλούν€ Προωθεί μια κουλτούρα εξάρτησης μέσα στην εταιρεία.
<p>Συμμετοχικό ή Δημοκρατικό;</p>	<p>Χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Συνεργατικό€ Δίκαιο <p>Συμπεριφορές:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, διαβούλευση και συμμετοχή των άλλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.€ Λαμβάνει όλες τις απόψεις πριν αποφασίσει.€ Διανέμει την ευθύνη σε άλλους. <p>Οφέλη :</p> <ul style="list-style-type: none">€ Δημιουργεί συναίνεση

	<ul style="list-style-type: none">€ Ενθαρρύνει τις ιδέες και τη δημιουργικότητα των άλλων€ Δημιουργεί δέσμευση αφού άτομα συμφωνούν από κοινού τι πρέπει να γίνει. <p>Μειονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις όταν απαιτείται γρήγορη λήψη αποφάσεων.€ Σύγχυση εάν η επικοινωνία δεν είναι ξεκάθαρη σχετικά με το ποια ενέργεια έχει αποφασιστεί ή ποιος είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο έργο.
<p>Αναθετικό ή μη παρεμβατικό</p>	<p>Χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Ευέλικτο€ Ανέμελο <p>Συμπεριφορές:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Ανάθεση από την αρχή σε ικανούς εμπειρογνώμονες€ Μεγιστοποίηση ηγετικών ιδιοτήτων προσωπικού€ Επιτρέπει στο προσωπικό να λύσει προβλήματα και να διαχειριστεί τις προκλήσεις <p>Οφέλη :</p>

- € Το προσωπικό και οι συνεργάτες είναι εξουσιοδοτημένοι να εργάζονται με δική τους πρωτοβουλία.
- € Οι άνθρωποι με διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων μπορούν να εμπλουτίσουν την επιχείρηση στην πρώιμη ανάπτυξή της.
- € Η δημιουργικότητα μπορεί να ενθαρρυνθεί στην εταιρεία με διαφορετικούς συνεργάτες.

Μειονεκτήματα:

- € Οι επιχειρηματίες μπορεί να χάσουν την δυναμική τους στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων στις επιχειρήσεις τους
- € Οι επιχειρηματίες ενδέχεται να χάσουν την εξουσία τους να επηρεάσουν την κατεύθυνση που ακολουθεί η εταιρεία τους.

Άσκηση:

Για να προσδιορίσετε ποιο στυλ ταιριάζει περισσότερο στις φυσικές σας ηγετικές τάσεις, ρωτήστε τον εαυτό σας τις ακόλουθες ερωτήσεις και εξετάστε τις προτιμήσεις σας:

Κατά την ανάπτυξη της επιχειρησιακής σας ιδέας μέχρι αυτό το σημείο:

- ❖ Όλες οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν είτε μεγάλες είτε μικρές απαιτούν την τελική σας έγκριση πριν από τη λήψη μέτρων;*
- ❖ Θα προτιμούσατε να ενθαρρύνετε τους συμβούλους και τα μέλη της οικογένειας να υποβάλλουν προτάσεις και συστάσεις σχετικά με την επιχείρησή σας προτού λάβετε τελική απόφαση;*
- ❖ Θα προτιμούσατε να αναθέτεται σε άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις για την επιχείρησή σας για λογαριασμό σας;*

Παράρτημα 3 - Έντυπο - Κουίζ αυτοαξιολόγησης ηγετικού στυλ

(πηγή : <https://www.mindtools.com/pages/article/leadership-style-quiz.htm>)

Για κάθε ερώτηση, συμπληρώστε τη δήλωση σας επιλέγοντας μία από τις τρεις επιλογές: Α, Β ή Γ. Παρακαλώ απαντήστε ανάλογα με το πώς θα συμπεριφερόσασταν στην πραγματικότητα, αντί για το πώς νομίζετε ότι θα έπρεπε.

Για να λάβετε το συνολικό σας σκορ, παραχωρήστε ένα βαθμό 1 για κάθε δήλωση όπου σημειώσατε Α, 2 για κάθε δήλωση που απάντησε Β και 3 για κάθε δήλωση όπου επιλέχθηκε το Γ και στη συνέχεια να προσθέσετε το σκορ για όλες τις δηλώσεις μαζί.

12 Δηλώσεις προς απάντηση	Α	Β	Γ
<p>1. Εάν υπάρχει σοβαρή διαμάχη στην ομάδα μου:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Α - Υπενθυμίζω σε όλους ότι έχουμε στόχους να συναντήσουμε.€ Β - Φέρνω τους ανθρώπους μαζί για να μπορέσουμε να το μιλήσουμε.€ Γ – Αφήνω να εργάζονται μόνοι τους έτσι ώστε να μην χρειάζεται να ενοχλούν ο ένας τον άλλο.			
<p>2. Έχω εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας μου:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Α - Πολύ.€ Β – Σε ένα δίκαιο βαθμό.€ Γ - Καθόλου.			

<p>3. Μερικοί από τους ανθρώπους μου είναι πολύ εξειδικευμένοι και αυτό-υποκινούμενοι. Αυτοί:</p> <ul style="list-style-type: none">€ A - Μπορεί να είναι ελεύθεροι να κάνουν την δουλειά τους.€ B - Συχνά έχω μαζί τους συναντήσεις δημιουργικού προγραμματισμού.€ Γ - Υπόκεινται στις ίδιες στρατηγικές και διαδικασίες στον χώρο εργασίας όπως όλοι οι άλλοι.			
<p>4. Ο καλύτερος τρόπος για να εξασφαλίσω ότι η ομάδα μου εκπληρώνει τους στόχους της είναι:</p> <ul style="list-style-type: none">€ A – Ευθύς ηγεσία€ B - Ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων.€ Γ - Συχνή και ευρεία Ανάθεση.			
<p>5. Έχουμε μια προθεσμία οκτώ ωρών για ένα έργο που νομίζω ότι απαιτεί 16 ώρες, γι 'αυτό:</p> <ul style="list-style-type: none">€ A - Δίνετε οδηγίες και προθεσμίες σε κάθε μέλος της ομάδας.€ B - Αναφέρετε την προθεσμία και αφήνετε όλους να συνεχίσουν με αυτό. Ξέρουν τι κάνουν.€ Γ - Ρωτάτε τα μέλη της ομάδας ποίος πιστεύουν είναι ο πιο γρήγορος τρόπος για να τα ολοκληρώσετε.			

<p>6. Η κακή απόδοση πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A - Τιμωρείται, έτσι ώστε να μην ξανασυμβεί. € B - Επικοινωνείτε με το άτομο, ώστε να μπορέσετε να μάθετε το γιατί. € Γ – Αφήνεται ως έχει. Θα βελτιωθεί από μόνη της. 			
<p>7. Πρέπει να αναπτύξω και να εφαρμόσω μια νέα στρατηγική κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, έτσι:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A - Δημιουργείτε τη στρατηγική και στη συνέχεια την προωθείται στην ομάδα. € B - Αναφέρετε στην ομάδα την πρόκληση και ζητάτε προτάσεις για το πώς θα την αντιμετωπίσετε. € Γ - Παραδίνετε το έργο στα μέλη της ομάδας και ζητάτε όπως επιστρέψουν με ένα σχέδιο. 			
<p>8. Μου αρέσει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A - Αφήνω την ομάδα μου να πάρει τις αποφάσεις. € B - Παίρνω μια απόφαση, αλλά όχι μέχρι να ακούσω τα σχόλια της ομάδα μου. € Γ - Παίρνω μια απόφαση, αλλά όχι μέχρι να εξηγήσω την λογική μου στην ομάδα . 			

<p>9. Έχω έναν νέο άτομο στην ομάδα μου, έτσι:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A – Το αφήνω να ανακαλύψει τον καλύτερο τρόπο εργασίας. € B – Το προσκαλώ σε συναντήσεις ομαδικής συνεργασίας. € Γ - Κάθομαι μαζί του μέχρι να καταλάβει τις διαδικασίες και την ποιότητα που περιμένω. 			
<p>10. Νομίζω ότι οι μεγάλοι ηγέτες:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A - Γνωρίζουν καλύτερα. Γι 'αυτό είναι ηγέτες. € B - Είναι ταπεινοί και κατανοούν ότι μια ομάδα δουλεύει καλύτερα συλλογικά. € Γ - Δίνουν στα μέλη της ομάδας αρκετό χώρο να δουλέψουν. 			
<p>11. Όταν ρωτήθηκε αν μου αρέσει να υπηρετώ την ομάδα μου, εγώ:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A - Δεν είμαι σίγουρος. € B - Είπα ναι, ολόψυχα. € Γ – Κατσούφιασα. 			

<p>12. Παρατηρώ ότι ένα μέλος της ομάδας μου δεν είναι έχει κίνητρο, οπότε εγώ:</p> <ul style="list-style-type: none"> € A - Παρακολουθώ στενά κάθε ένα από τα καθήκοντά του για να διασφαλίσω ότι ακολουθεί σωστά τις διαδικασίες. € B - Καταβάλλω επιπλέον προσπάθεια για να εξασφαλίσω ότι συμμετέχει σε ομαδικές συζητήσεις. € Γ – Τραβάω πίσω, γιατί πιθανότατα χρειάζεται λίγο χώρο. 			
--	--	--	--

Συνολική βαθμολογία = _____

Ερμηνεία σκορ

Σκορ	Σχόλιο
<p>12-20</p>	<p>Συνήθως υιοθετείτε ένα αυταρχικό ή απολυταρχικό στυλ ηγεσίας. Συμβουλευέστε σπάνια τα μέλη της ομάδας σας και, αντί αυτού, τείνετε να τους πείτε τι θέλετε, όταν το θέλετε και πώς θέλετε να γίνει.</p> <p>Αυτό το στυλ λειτουργεί καλά σε μια κρίση, όταν μια εργασία πρέπει να ολοκληρωθεί γρήγορα. Ωστόσο, πιθανότατα θα αποθαρρύνετε , θα αποδυναμώσετε και θα ερεθίσετε τους ανθρώπους εάν το χρησιμοποιείτε συνεχώς. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε υψηλά ποσοστά απουσίας και φυγής. Θα χάσετε επίσης μια πληθώρα ιδεών, καταπνίγοντας έτσι την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.</p>

21-27	<p>Στρέψετε προς ένα δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Έχετε την τάση να ορίζετε τις παραμέτρους της εργασίας και να έχετε τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις, αλλά συμμετέχετε ενεργά με τα μέλη της ομάδας σας στη διαδικασία.</p> <p>Αυτό το στυλ μπορεί να δημιουργήσει εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εσάς και τους ανθρώπους σας, καθώς πιθανότατα θα νιώθουν αφοσιωμένοι και εκτιμημένοι. Αλλά δεν είναι αποδοτικό σε μια κατάσταση υψηλής πίεσης που απαιτεί μια γρήγορη ανάκαμψη, καθώς θα σας επιβραδύνει. Και αν δεν σας αρέσει η διαφωνία ή η σύγκρουση, μπορεί να δυσκολευτείτε με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στις διαβουλεύσεις.</p>
28-36	<p>Το προεπιλεγμένο στυλ ηγεσίας σας είναι πιθανόν αναθετικό ή μη παρεμβατικό. Δίνετε στα μέλη της ομάδας σας ελευθερία στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται για την επίτευξη των στόχων τους.</p> <p>Αυτή είναι μια ιδανική προσέγγιση όταν οι άνθρωποι σας είναι πολύ εξειδικευμένοι και εσωτερικά παρακινημένοι, και όταν εργάζεστε με εργολάβους και ελεύθερους επαγγελματίες που εμπιστεύεστε. Αν όμως ένα μέλος της ομάδας είναι άπειρο ή αναξιόπιστο, ή αν χάσετε το τι συμβαίνει, αυτή η προσέγγιση μπορεί να επέλθει καταστροφικά πίσω σε εσάς.</p>

Παράρτημα 4 - Φυλλάδιο - Διαφορές μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας

(Προσαρμοσμένο από την πηγή: <http://dtpr.lib.athabascau.ca/action/download.php?filename=mba-12/open/BhamaniMoiz.pdf>)

Διοίκηση και ηγετική συμπεριφορά Σύμφωνα με τον Kotter

Οι Διοικούντες	Οι ηγέτες
Επιδιώκουν την τάξη και τη συνέπεια	Επιδιώκουν την αλλαγή και την κινητοποίηση
Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και του προϋπολογισμού - καθορίζουν ημερήσιες διατάξεις, ορίζουν χρονοδιαγράμματα και κατανέμουν πόρους.	Καθορίζουν μια κατεύθυνση - εξετάζουν το μεγάλο εικόνα, αποσαφηνίζουν την κατάσταση, δημιουργούν ένα όραμα και καθορίζουν στρατηγικές
Όσον αφορά την στελέχωση - παρέχουν δομή, τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας και καθορίζουν κανόνες και διαδικασίες.	Σε σχέση με τους ανθρώπους - ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους, επικοινωνούν τους στόχους, χτίζουν ομάδες και επιζητούν δέσμευση.
Εστιάζουν στον έλεγχο και την επίλυση των ζητημάτων με τη λήψη μέτρων προς τη διόρθωση θεμάτων, δημιουργώντας λύσεις και καθορίζοντας κίνητρα για επιβράβευση της καλής εργασίας.	Εστιάζουν στην παροχή κινήτρων και έμπνευσης στους ανθρώπους μέσω της ενδυνάμωσης, εξέτασης του τρόπου ικανοποίησης των ανεκπλήρωτων αναγκών και της ενεργοποίησης των ανθρώπων.

Διοίκηση και ηγετική συμπεριφορά Σύμφωνα με τον Bennis

Οι διοικούντες	Οι ηγέτες
Οι διοικούντες διαχειρίζονται τους τρέχοντες τρόπους εργασίας.	Οι ηγέτες καινοτομούν για να βρουν νέους τρόπους εργασίας.
Οι διοικούντες αντιγράφουν τα πράγματα που έχουν γίνει και έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά .	Οι ηγέτες παρέχουν πρωτότυπες λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν .
Οι διοικούντες δίνουν έμφαση στη δομή και τα συστήματα του οργανισμού.	Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στα άτομα του οργανισμού.
Οι διοικούντες ασχολούνται με θέματα βραχυπρόθεσμης φύσης.	Οι ηγέτες τείνουν να επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμα προβλήματα που υπάρχουν.
Οι διοικούντες θα θέσουν ερωτήσεις όπως "Πώς;" και "Πότε;"	Οι ηγέτες θα θέσουν ερωτήματα όπως "Τι;" και "Γιατί;"
Οι διοικούντες ελέγχουν συνεχώς τα παρών αποτελέσματα.	Οι ηγέτες συνεχώς εξετάζουν τον ορίζοντα.
Οι διοικούντες διατηρούν την κατάσταση ως έχει και λειτουργούν μέσα σε αυτή .	Οι ηγέτες προτιμούν να αμφισβητήσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

Οι διοικούντες μπορούν καλύτερα να περιγραφούν ως "κλασικοί καλοί στρατιώτες".

Οι ηγέτες μπορούν καλύτερα να περιγραφούν ως "ανεξάρτητα άτομα".