



High Heels

Building Opportunities for Women in Construction

WP3 - Transfer, Adaptation and Update of Existing Content

RNo 17 – Self-study Package

Module Number 2 – Leadership Skills

20.07.2014



Leonardo da Vinci - Transfer of Innovation

2012-1-BG1-LEO05-06924

Document Reference Number

V2 - 20072014



THE HIGH HEELS PARTNERSHIP

 КАМАРА НА СТРОИТЕЛИТЕ В БЪЛГАРИЯ BULGARIAN CONSTRUCTION CHAMBER	Bulgarian Construction Chamber (BCC) Mr. Stiliyan Ivanov E-mail: sivanov@ksb.bg URL: www.ksb.bg
 ФЕДЕРАЦИЯ "СТРОИТЕЛСТВО, ИНДУСТРИЯ И ВОДОСНАБДЯВАНЕ "ПОДКРЕПА" СТРОИТЕЛЕН КВАЛИФИКАЦИОНЕН ЦЕНТЪР 1202 София, ул. "Фонгобу Милуша" 61/28А, етаж 10/11, факс: 02/831 39 65, skc@nadejda.net www.skc.nonstop-office.com	Construction Training Center (SKC) E-mail: skc@nadejda.net URL: www.skc.nonstop-office.com
	Militos Consulting S.A. (Militos) Ms. Georgia Micheli E-mail: micheli@militos.org URL: www.militos.org
	Knowl Mr. Dimitris Raftopoulos E-mail: d.raftopoulos@knowl.gr URL: www.knowl.gr
	R&DO Limited (RnDo) Mrs. Natasa Economou E-mail: economou@rndo.eu URL: www.rndo.eu
 Centru de cercetare, dezvoltare si excelenta	STEJAR Center of Research, Development & Excellence (Stejar) Mrs. Georgiana Mihalache E-mail: georgiana@stejar.eu URL: www.stejar.eu
	RC Professional Center Ltd. (RCProf) Mrs. Sasha Vasileva E-mail: office@arciprof.com URL: www.arciprof.com

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ηγετικές Ικανότητες

Περίληψη:

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναζητούν εργαζομένους που να κατέχουν και να επιδεικνύουν ηγετικές ικανότητες στην καθημερινή τους ρουτίνα. Ωστόσο, γιατί είναι οι ηγετικές ικανότητες τόσο σημαντικές, ώστε έχουν γραφτεί τόσα πολλά βιβλία γι' αυτό το θέμα και τόσοι οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων/στελεχών τους σε ηγετικές ικανότητες;

Η απάντηση είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ηγετικές ικανότητες, μπορούν να συνεισφέρουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού τους, στην οικοδόμηση θετικής κουλτούρας, και στη λήψη αποφάσεων που επιφέρουν ανάπτυξη και οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν σχεδιαστεί. Οι ηγέτες είναι η κινητήρια δύναμη του κάθε οργανισμού και είναι εκείνοι που παρέχουν καθοδήγηση, υποστήριξη, έμπνευση και κίνητρο σε όλους μέσα στην εταιρεία.

Οι εκπαιδευόμενοι, μέσα από τη συγκεκριμένη ενότητα, θα είναι σε θέση να κατανοήσουν τους μύθους που υπάρχουν σχετικά με την ηγεσία και ότι οι ηγέτες γίνονται, δε γεννιούνται. Θα μάθουν ότι οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να διδαχθούν και θα μάθουν ποιες είναι αυτές οι ικανότητες. Θα κατανοήσουν τις διαφορές μεταξύ ενός στελέχους (manager) και ενός ηγέτη και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά κάθε της κάθε μίας από αυτές τις δύο κατηγορίες.

Θα μάθουν τις ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται από τους οργανισμούς του 21ου αιώνα και πώς μπορούν να αποκτήσουν τη συμπεριφορά που απαιτείται για να γίνουν ηγέτες στους οργανισμούς τους. Θα μάθουν επίσης τα έξι διαφορετικά ηγετικά προφίλ και πώς μπορούν να εφαρμόσουν τις ηγετικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά από μόνοι τους. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά και θα μάθουν πώς μπορούν να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες.

Σε ποιους
απευθύνεται:

Στελέχη/Μάνατζερς

Στόχοι:	✓ Μύθοι και Γεγονότα για την Ηγετική Ικανότητα ✓ Management και Ηγετική Ικανότητα (διαφέρουν αυτά τα δύο;) ✓ Τι χρειάζονται οι ηγέτες του σήμερα; ✓ Ηγετικά προφίλ και ποια σας ταιριάζουν ✓ Αναπτύσσοντας τις ηγετικές ικανότητες για τη μελλοντική σας επιτυχία
Επιθυμητά Αποτελέσματα/ Μαθησιακά Αποτελέσματα:	Οι εκπαιδευόμενοι θα: ✓ Αποκτήσουν γνώση και θα κατανοήσουν τις θεωρίες ηγετικών ικανοτήτων ✓ Εξασκήσουν στην πράξη θεωρίες ηγετικών ικανοτήτων ✓ Κατανοήσουν πώς θα καθοδηγήσουν με ακεραιότητα άλλους; ✓ Κατανοήσουν την ηθική ηγεσία ✓ Κατανοήσουν τη σημασία της επικοινωνίας ✓ Κατανοήσουν τα διαφορετικά ηγετικά προφίλ ✓ Κατανοήσουν τη διαφορά ανάμεσα σε μάντζερς και ηγέτες ✓ Αναπτύξουν δεξιότητες κριτικής σκέψης ✓ Αναπτύξουν δεξιότητες διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, συμπεριλαμβάνοντας δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας ✓ Κατανοήσουν την ιστορία της ηγεσίας ✓ Κατανοήσουν πώς η ηθική και οι αξίες σχετίζονται με τα ηγετικά διλήμματα ✓ Μάθουν πώς θα εξασκήσουν ηγεσία ομάδας μέσω της ενεργούς συμμετοχής σε ομάδα ✓ Γίνουν άνετοι στην ανάληψη ρίσκου ✓ Μάθουν να χρησιμοποιούν διαφορετικές πηγές πληροφόρησης και διαφορετικά μέσα ✓ Αποκτήσουν δεξιότητες δια βίου μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης ικανοτήτων.
Διάρκεια:	300 λεπτά
Είδος Κατάρτισης / μέθοδος:	Αυτό-εκπαίδευση μέσω πλατφόρμας e-Learning
Βασικές ικανότητες που καλύπτονται:	✓ Επικοινωνία στην μητρική γλώσσα ✓ Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες ✓ Μαθηματικές δεξιότητες και βασικές δεξιότητες σε επιστήμες και τεχνολογία ✓ Ψηφιακές δεξιότητες ✓ Μάθηση για τη μάθηση ✓ Κοινωνικές δεξιότητες ✓ Αίσθημα πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας
Απαιτείται:	Πρόσβαση στο Internet

Δεξιότητες και Ρόλοι
Εκπαιδευτή:

- ✓ Γνώση ικανοτήτων ηγεσίας
- ✓ Γνώση εκπαίδευσης εκπαιδευτών

Activity Tables:

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες	
Διαφάνεια 2	Στόχοι Μαθήματος ✓ Οι μύθοι & τα γεγονότα γύρω από την Ηγετική ικανότητα ✓ Διοίκηση vs Ηγεσία (είναι διαφορετικά;) ✓ Τι χρειάζονται οι σημερινοί ηγέτες; ✓ Ηγετικά προφίλ, ποιο είναι το πιο κατάλληλο για εσάς; ✓ Ανάπτυξη των ηγετικών σας δεξιοτήτων για μελλοντικές επιτυχίες 
Οδηγίες	Μέσα από το συγκεκριμένο μάθημα, θα μάθετε για τις ικανότητες ηγεσίας και τους μύθους που σχετίζονται με αυτές. Θα μάθετε τι είναι ηγέτης και τι μάνατζερ και ποιες οι διαφορές μεταξύ τους. Θα μάθετε για τις ικανότητες που απαιτείται να έχουν οι ηγέτες του 21ου αιώνα και τα υπάρχοντα ηγετικά προφίλ. Θα είστε σε θέση να αναγνωρίσετε τι ηγετικό προφίλ θα πρέπει να εξασκήσετε και ποιο είναι το καλύτερο προφίλ για σας ανάλογα με την κατάσταση και τα προσωπικά σας χαρακτηριστικά. Επιπλέον θα μάθετε ποιες είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες ενός ηγέτη και ποια είναι τα 10 βήματα που μπορείτε να ακολουθήσετε ώστε να γίνετε ένας αποτελεσματικός ηγέτης μέσα στην εταιρεία σας. Όλη αυτή η γνώση θα σας βοηθήσει να διαχειριστείτε αποτελεσματικότερα τις ομάδες σας, να δημιουργήσετε δυνατότερες και πιο επιτυχημένες ομάδες και να κατακτήσετε ηγετική θέση μέσα στην εταιρεία που βρίσκεστε. Τέλος, θα θέσετε σε εφαρμογή τη θεωρητική γνώση και θα τη κάνετε κομμάτι τις καθημερινής σας ρουτίνας.
Διάρκεια	5 λεπτά

Διαφάνεια 3

Ηγεσία– «μύθοι» & πραγματικότητα

Μύθος 1 : Οι Ηγέτες δεν φοβούνται- Ο φόβος είναι κάτι φυσικό & οι ηγέτες φοβούνται απλά είναι καλοί στο να το κρύβουν.

Μύθος 2 : Οι Ηγέτες δεν παραιτούνται ποτέ- Οι Ηγέτες μπορεί να παραιτηθούν αλλά θα παραιτηθούν για να πετύχουν ένα στόχο που δεν μπορούν να τον πετύχουν διαφορετικά.

Μύθος 3 : Ηγέτης Γεννιέσαι- Ηγέτης δεν γεννιέσαι πάντα. Ηγέτης γίνεσαι μέσα από τον εαυτό σου και τις περιστάσεις.

Μύθος 4 : Όλοι οι Ηγέτες είναι σπουδαίοι ρήτορες- Οι Ηγέτες δεν είναι πάντα σπουδαίοι ρήτορες. Είναι πάντα σπουδαίοι επικοινωνιολόγοι.

Μύθος 5 : Οι Ηγέτες παίρνουν πάντα την σοφότερη απόφαση- Οι Ηγέτες δεν παίρνουν πάντα σοφές αποφάσεις αλλά πάντα καλοπροαίρετες.

Γεγονός- Οι Ηγέτες είναι άτομα επιρρεπή στα δικά τους χαρακτηριστικά, περιβάλλον και χρόνο.



Οδηγίες

Οι ηγέτες είναι άνθρωποι, και όπως όλοι οι άνθρωποι στον κόσμο αισθάνονται φόβο. Ο φόβος είναι ένα φυσικό και απαραίτητο συναίσθημα, που δε μπορεί να εξαλειφθεί ότι και να κάνει κανείς. Ωστόσο, ένας καλός ηγέτης είναι ένα άτομο που έχει φόβους αλλά ξέρει πώς να τους αντιμετωπίσει και να τους κρύψει από τους άλλους. Ένας ισχυρός ηγέτης πρέπει να ξέρει πάντα πώς να ξεπεράσει τους φόβους του, αποφεύγοντας να επηρεάσει την ομάδα του και τις επιδόσεις της.

Συνήθως οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ένας ηγέτης δεν παραιτείται ποτέ. Αυτό είναι ένας μύθος, διότι ακόμη και οι ηγέτες παραιτούνται. Αλλά το κάνουν για διάφορους λόγους και συνήθως προκειμένου να προστατεύσουν τις ομάδες τους και επειδή αυτή είναι η καλύτερη λύση. Ειδικά για έναν ηγέτη, το να πάρει την απόφαση να παραιτηθεί είναι κάτι πολύ δύσκολο, αλλά εξακολουθεί μερικές φορές να είναι η μόνη λύση. Οι δύο κύριοι λόγοι για τους οποίους ένας ηγέτης μπορεί να παραιτηθεί είναι οι εξής: α) δεν έχει πλέον όραμα ή ένα όνειρο να επιτύχει ένα στόχο και β) όταν οι προσπάθειές του δεν έχουν θετικό αντίκτυπο στο να αλλάξει η ζωή των άλλων.

Οι ηγέτες έχουν συνήθως εσωτερικό κίνητρο να πετύχουν κάποια αποτελέσματα. Όταν χάνουν το πάθος τους γι' αυτό που κάνουν, πρέπει να πάρουν τη δύσκολη απόφαση να παραιτηθούν. Όταν ένας ηγέτης δεν ηγείται σωστά, αντί να αποτελεί πλεονέκτημα για την εταιρεία γίνεται βάρος, και συνεπώς θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει αυτή την πτώση της απόδοσης του και να αποχωρήσει, δίνοντας την ευκαιρία σε κάποιο άτομο με όραμα να αναλάβει τη θέση του. Οι ηγέτες παραιτούνται όταν ισχύει κάποιος ή όλοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Όταν συνειδητοποιήσουν ότι η απόφαση που πήραν δεν ήταν σύμφωνη με το όραμά τους και εκείνο της εταιρείας
- Όταν δεν έχουν την υποστήριξη της ομάδας τους. Όταν ένας ηγέτης δεν έχει την υποστήριξη της ομάδας του να ακολουθήσει τα απαραίτητα βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη μιας στρατηγικής, ή ομάδα δεν πιστεύει στη συγκεκριμένη στρατηγική, τότε χρειάζεται είτε νέα στρατηγική είτε νέος ηγέτης.
- Όταν υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες. Συνήθως οι ηγέτες ξέρουν πώς να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ωστόσο, συχνά υπάρχουν συνθήκες πέρα από τον έλεγχο τους, που δημιουργούν εμπόδια δύσκολα να ξεπεραστούν. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει αν υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να ξεπεραστούν. Αν όχι, θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα νέο πλάνο ή να αποχωρήσουν.
- Όταν τα οφέλη είναι λιγότερα από τις απώλειες/έξοδα. Αν το συνολικό αποτέλεσμα δεν είναι θετικό για την εταιρεία, τότε ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει αυτή τη σχέση οφέλους/κόστους και να σταματήσει το έργο/σχέδιο πριν γίνει επιβάρυνση για την εταιρεία.

Μια πολύ συνηθισμένη έκφραση είναι ότι «οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται». Αυτό είναι αναληθές, δεδομένου ότι η ηγεσία είναι μια ικανότητα και όπως οι περισσότερες από τις δεξιότητες, μπορεί να καλλιεργηθεί. Χρειάζεται χρόνος, εκπαίδευση και εκμάθηση, αλλά εξακολουθεί να είναι εφικτό. Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν έμφυτες ηγετικές ικανότητες, ωστόσο η πλειοψηφία των ηγετών είναι άτομα που δε γεννήθηκαν, αλλά έγιναν ηγέτες μετά από σκληρή δουλειά, ευνοϊκές συνθήκες και ερεθίσματα που είχαν λάβει καθ' όλη την επαγγελματική τους ζωή. Όλα τα άτομα διαμορφώνουν την προσωπικότητα και τις δεξιότητές τους μέσα από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και τους ανθρώπους γύρω τους. Όταν ένα άτομο θέλει να γίνει ηγέτης παρακολουθεί κάποιο κατάλληλο μάθημα, κατανοεί τι κάνει ένας ηγέτης και ακολουθεί τα βήματα που απαιτούνται για να γίνει ο ίδιος ηγέτης. Η ηγεσία είναι μια στάση και ένας τρόπος να λειτουργεί κανείς, παρά θέμα γνώσεων.

Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να μοιραστούν το όραμά τους και να εμπνέουν τους ανθρώπους να εργαστούν από κοινού

προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Σύμφωνα με τον Vince Lombardi «**Οι ηγέτες δεν γεννιούνται, γίνονται. Και γίνονται ακριβώς όπως και οτιδήποτε άλλο, μέσα από σκληρή δουλειά. Και αυτό είναι το τίμημα που θα πρέπει να πληρώσουμε για την επίτευξη αυτού του στόχου, ή οποιουδήποτε στόχου.**».

Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ένας σπουδαίος ηγέτης είναι συχνά ένας εξαιρετικός ομιλητής. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει, καθώς ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να εμπνεύσει την ομάδα του και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με άλλους τρόπους, επίσης, εκτός από την ομιλία. Ένας μεγάλος ηγέτης θα πρέπει να είναι δεμένος με τα μέλη της ομάδας του και να τους εμπνέει και να τους δίνει κίνητρα. Όταν ένας ηγέτης χειρίζεται πολύ σωστά τη γλώσσα μπορεί να επιτύχει τα παραπάνω αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αν δεν το κάνει δεν θα είναι σε θέση να παρακινήσει/επηρεάσει τα μέλη της ομάδας του. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με την ομάδα του με διάφορους τρόπους και να μην επικεντρώνεται μόνο στην επικοινωνία μέσω της χρήσης της γλώσσας.

Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με τις αποφάσεις των ηγετών τους και αισθάνονται απογοητευμένοι από αυτούς. Είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θέλουν οι ηγέτες τους να λάβουν τις σωστότερες αποφάσεις, να παρέχουν κατευθύνσεις σε αυτούς, και σε γενικές γραμμές, περιμένουν καθοδήγηση από αυτούς. Συνήθως οι εταιρείες προωθούν τους λάθος ανθρώπους σε ηγετικές θέσεις και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι άνθρωποι να λαμβάνουν τις λάθος αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι εμπνέονται όταν οι ηγέτες τους την παίρνουν καλές και έξυπνες αποφάσεις.

Ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις καταστάσεις, τις εξωτερικές συνθήκες, τους κινδύνους και τη δυναμική της εταιρείας. Εάν ένας ηγέτης πάρει μια λάθος απόφαση, θα πρέπει να βγει μπροστά και να εξηγήσει στα μέλη της ομάδας του τους λόγους για τους οποίους πήρε αυτήν την απόφαση και ποια βήματα θα κάνει για να διορθώσει τις συνέπειές της. Όλοι κάνουν λάθη, αλλά θα πρέπει να τα μοιράζονται με την ομάδα ώστε να χτίσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τα μέλη αυτής της ομάδας.

Εφ' όσον υφίσταται μια σχέση εμπιστοσύνης, τα λάθη μπορούν να εξαλειφθούν. Όταν δεν υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης, όταν γίνουν γνωστά κρυφά σχέδια ο ηγέτης δε θα μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ομάδα του.

Διάρκεια	15 λεπτά
Πηγές	-

Διαφάνεια 4	Ηγετική Ικανότητα – ο ορισμός.. Ηγετική ικανότητα είναι και έχει περιγραφεί ως «η διαδικασία της κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα άτομο μπορεί να επιστρατεύσει τη βοήθεια και την υποστήριξη των άλλων για την υλοποίηση μιας κοινής αποστολής» ΗΓΕΤΕΣ είναι τα άτομα που έχουν οπαδούς  
Οδηγίες	Τι είναι η ηγεσία; Έχουν γραφτεί πολλά βιβλία πάνω στο θέμα της ηγεσίας και υπάρχουν πολλοί ορισμοί γι' αυτήν. Πέρα από τον κάθε ορισμό, έχουν όλα κάποια κοινά χαρακτηριστικά που δημιουργούν το πλαίσιο του τι είναι ηγεσία. Η καλύτερη προσέγγιση είναι να συνδυάσουμε όλους τους διαφορετικούς ορισμούς προκειμένου να κατανοήσουμε τι είναι η ηγεσία. Οι πιο γνωστοί ορισμοί είναι οι εξής: • Ηγεσία είναι η τέχνη του να παρακινείς τους άλλους ώστε να επιθυμούν να εργαστούν σκληρά για έναν κοινό στόχο. (Kouzes & Posner, 1995: 30) • Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα πρόσωπο θέτει ένα σκοπό ή μια κατεύθυνση για ένα ή περισσότερα άλλα πρόσωπα και τους πείθει να συνεργαστούν μαζί του και μεταξύ τους προς αυτήν την κατεύθυνση με ικανότητα και πλήρη δέσμευση. (Jaques & Clement, 1994: 4) • Οι ηγέτες άτομα που ορίζουν την κατεύθυνση για μια ομάδα εργασίας, που κερδίζουν τη δέσμευση αυτής της ομάδας προς αυτήν την κατεύθυνση, και οι οποίοι στη συνέχεια παρακινούν αυτήν την ομάδα να επιτύχει τα αποτελέσματα της κατεύθυνσης του. (Conger, 1992: 18) • Η ηγεσία απαιτεί τη χρήση δύναμης ώστε να επηρεαστούν οι σκέψεις και οι πράξεις άλλων ανθρώπων. (Zelenik, 1992) • Η ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας που συχνά περιλαμβάνει τη διάρθρωση ή την αναδιάρθρωση της κατάστασης, των

αντιλήψεων και των προσδοκιών των μελών της. Η ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ένα μέλος της ομάδας τροποποιεί τα κίνητρα ή τις αρμοδιότητες των άλλων. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επιδείξει κάποια στοιχεία ηγεσίας. (Bass, 1990: 19-20)

- Ηγεσία είναι η τέχνη του να επηρεάζεις τους άλλους να αποδίδουν στο μέγιστο ώστε να επιτυγχάνεται κάθε εργασία, στόχος ή έργο. (Cohen, 1990: 9)
- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό (ουσιαστική κατεύθυνση) στη συλλογική προσπάθεια, και προκαλεί την πρόθυμη προσπάθεια που πρέπει να δαπανηθεί για την επίτευξη του σκοπού. (Jacobs & Jaques, 1990: 281)
- Ηγεσία είναι η ανάπτυξη ενός σαφούς και ολοκληρωμένου συστήματος προσδοκιών για τον εντοπισμό, την πρόκληση και τη χρήση της δύναμης όλων των πόρων ενός οργανισμού η σημαντικότερη εκ των οποίων είναι οι άνθρωποι. (Batten, 1989: 35)
- Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων ενός ατόμου ή μιας ομάδας προς επίτευξη ενός στόχου σε μια δεδομένη κατάσταση. (Hersey & Blanchard, 1988: 86)
- Ηγέτες είναι εκείνοι που συμβάλλουν σταθερά και αποτελεσματικά στην κοινωνική τάξη, και οι οποίοι αναμένονται να το πράξουν. (Hosking, 1988: 153)
- Ηγεσία είναι μια προσπάθεια επηρεασμού των δραστηριοτήτων των οπαδών μέσα από τη διαδικασία επικοινωνίας και προς την επίτευξη κάποιου στόχου ή των στόχων. (Donnelly, Ivancevich & Gibson, 1985: 362)
- Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη του στόχου. (Rauch & Behling, 1984: 46)
- Ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που επιτρέπει στους μάνατζερς να κάνουν τους ανθρώπους τους να πραγματοποιούν πρόθυμα ό, τι οφείλουν να κάνουν, και να το κάνουν καλά. (Cribbin, 1981)
- Ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής μεταξύ ενός ηγέτη και εκείνων που τον ακολουθούν. (Hollander, 1978: 1)
- Ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία (πράξη) επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στις προσπάθειές της προς τον καθορισμό του στόχου και την επίτευξή του. (Stogdill, 1950: 3)
- Ηγεσία είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου, όταν αυτό κατευθύνει τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό στόχο. (Hemphill & Coons, 1957: 7)
- Ηγεσία είναι η επίτευξη ενός στόχου μέσα από την κατεύθυνση ανθρώπινης βοήθειας. Ένας ηγέτης είναι κάποιος που διαχειρίζεται με επιτυχία τους συνεργάτες του

	για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. (Prentice, 1961: 143) • Ηγεσία είναι η διαπροσωπική επιρροή, που ασκείται σε μια κατάσταση, και κατευθύνεται, μέσω της διαδικασίας της επικοινωνίας, προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή στόχων. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961: 24) • Ηγεσία είναι η έναρξη και διατήρηση της δομής στην προσδοκία και την αλληλεπίδραση. (Stogdill, 1974: 411) • Ηγεσία είναι η αύξηση επιρροής πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνήθειες οδηγίες της εταιρείας. (Katz & Kahn, 1978: 528) Τι είναι λοιπόν η «ηγεσία»; Ηγεσία είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους και συνδυάζει τις δυνάμεις τους ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος.
Διάρκεια	15 λεπτά
Πηγές	-

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες

Διαφάνεια 5

Διαχείριση – ο ορισμός

Διαχείριση είναι η αποδοτική, αποτελεσματική και οικονομική χρήση των πόρων για την επίτευξη αποτελεσμάτων με και διαμέσου των προσπάθειών άλλων ανθρώπων



Οδηγίες

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όπως και με την ηγεσία, έτσι και με τη διοίκηση υπάρχουν πολλοί ορισμοί γι' αυτήν την έννοια. Όλοι όμως έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: **«Διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο καθοδηγεί μια ομάδα ατόμων με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων εργασιών και στόχων».**

Η επιτυχής διοίκηση προβλέπει την τήρηση των παρακάτω τεσσάρων βασικών αρχών:

- **Σχεδιασμός.** Ο σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσα από την οποία ένα άτομο επιλέγει ποιες εργασίες/δραστηριότητες πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας, και ποια είναι τα κατάλληλα άτομα για να τις φέρουν εις πέρας αποτελεσματικά. Ο σχεδιασμός επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στόχων.
- **Οργάνωση.** Η οργάνωση είναι το στάδιο κατά το οποίο τα καθήκοντα/εργασίες που έχουν προσδιοριστεί ανατίθενται στα άτομα που έχουν καθοριστεί κατά το σχεδιασμό. Είναι ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο ξεκινούν οι εργασίες που έχουν σχεδιαστεί. Οι εργασίες/ δραστηριότητες αυτού του σταδίου βοηθούν στην προώθηση των στόχων της εταιρείας.
- **Επιρροή.** Η επιρροή είναι στενά συνδεδεμένη με την παρακίνηση, την έμπνευση και την κατεύθυνση. Αυτή είναι η φάση της διαδικασίας διοίκησης που αφορά στην καθοδήγηση που δίνουν οι μάνατζερς στην ομάδα τους προκειμένου να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους

	καθορισμένους στόχους. Η κύρια λειτουργία της επιρροής είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. • Έλεγχος. Ένας μάνατζερ που ασκεί τη λειτουργία ελέγχου θέλει να επιτύχει κάποια από τα ακόλουθα: ○ Να καθορίσει τα επόμενα βήματα και να βελτιστοποιήσει τις παραμέτρους απόδοσης. ○ Συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με την παραγωγικότητα και την απόδοση και να αξιολογήσει την απόδοση. ○ Να συγκρίνει την απόδοση και να παρέχει συμβουλές και τεχνικές για την αύξηση της και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα της εταιρείας.
Διάρκεια	10 λεπτά
Πηγές	-

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες

Διαφάνεια 6

Διαχείριση vs Ηγεσία

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| ✓ Δύναμη μέσω της θέσης | ✓ Δύναμη μέσω της επιρροής |
| ✓ Καθήκοντα | ✓ Άνθρωποι |
| ✓ Προσανατολισμένο στο Σήμερα | ✓ Οραματιστής |
| ✓ Δομή | ✓ Αυθορμητισμός |
| ✓ Έλεγχος | ✓ Ενδυνάμωση |
| ✓ Σταθερότητα | ✓ Αλλαγή |
| ✓ Διοίκηση | ✓ Καινοτομία |
| ✓ Μέθοδοι | ✓ Σκοπός |
| ✓ Πρακτικές | ✓ Αρχές |



Οδηγίες

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων υπάρχει μια ασάφεια για το τι είναι ένας μάνατζερ και τι ένας ηγέτης. Πολλοί υπάλληλοι έχουν τη τάση να μπερδεύουν αυτούς τους δύο ρόλους και να τους θεωρούν ίδιους.

Παρά το γεγονός ότι και οι μάνατζερς και οι ηγέτες έχουν πολλά παρόμοια καθήκοντα εντός ενός οργανισμού, οι ρόλοι τους είναι διαφορετικοί. Μία από τις κύριες διαφορές είναι ο τρόπος με τον οποίο ο καθένας τους εξετάζει μια κατάσταση. Οι μάνατζερς επικεντρώνονται στην τρέχουσα κατάσταση και έτσι εκτελούν εργασίες περιορισμένης χρονικής διάρκειας. Χρειάζονται να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες εργασίες και να επικεντρωθούν στην επίτευξή τους. Οι ηγέτες, αντίθετα, χρειάζεται να βλέπουν τη γενικότερη και ευρύτερη εικόνα και άρα εστιάζονται περισσότερο στο μέλλον του οργανισμού απ' ό,τι στην επίτευξη ενός σύντομου έργου / στόχου.

Η δεύτερη διαφορά μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών είναι το πώς λειτουργεί καθένας στο πλαίσιο του οργανισμού. Ο ηγέτης επικοινωνεί τις μακροπρόθεσμους στόχους και το όραμα της εταιρείας και παρακινεί και εμπνέει τα άτομα με σκοπό την επίτευξή τους, ενώ ο μάνατζερ αναθέτει ειδικά καθήκοντα και δραστηριότητες στα άτομα και φροντίζει ώστε να ολοκληρωθεί το έργο ή η όποια δραστηριότητα.

Απαιτούνται και οι δύο αυτές κατηγορίες για την ανάπτυξη ενός οργανισμού; Ναι, είναι. Οι μάνατζερς επιβλέπουν αν οι δουλειά που έχει ανατεθεί πραγματοποιείται έτσι όπως έχει σχεδιαστεί, ενώ

οι ηγέτες φροντίζουν ώστε το όραμα υφίσταται σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού και ότι οι εργαζόμενοι έχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και όραμα στο μυαλό τους.

Σύμφωνα με τον Κόττερ, 1990:

- «Η κύρια λειτουργία της Διοίκησης είναι να εξασφαλίσει την τάξη και τη συνοχή, μέσω διαδικασιών, όπως προγραμματισμό, προϋπολογισμό, οργάνωση, στελέχωση, και επίλυση προβλημάτων.
- Η κύρια λειτουργία της ηγεσίας είναι να παράγει δραστικές, επικοινωνιακές είτε προσαρμοστικές αλλαγές μέσα από διαδικασίες, όπως η θέσπιση κατεύθυνσης μέσω οραματισμού, ευθυγραμμίζοντας τους ανθρώπους, την παρακίνηση και την έμπνευση».

Παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις βασικές διαφορές μεταξύ μάνατζερς και ηγετών:

- Οι μάνατζερς δίνουν απαντήσεις, ενώ οι ηγέτες θέτουν τις ερωτήσεις που θα δώσουν τις απαντήσεις. Ο ρόλος του μάνατζερ είναι να παρέχει ερωτήσεις και να οδηγεί τους υφισταμένους που αναζητούν καθοδήγηση, ενώ ο ηγέτης θέτει τις ερωτήσεις εκείνες που βοηθούν τους εργαζομένους να ανακαλύψουν οι ίδιοι τις απαντήσεις και μ' αυτόν τον τρόπο να εξελιχθούν. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους ανθρώπους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ρωτώντας τους - «Πώς θα προχωρούσατε με αυτή την κατάσταση;», «Τι πιστεύετε σχετικά με αυτό το θέμα;», «Πώς θα το πετυχαίνατε αυτό;», έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να στηρίζει την ανάπτυξη, τα κίνητρα, την καινοτομία και την αυτονομία των εργαζομένων.
- Οι μάνατζερς επικεντρώνονται στην κακή πλευρά των πραγμάτων ενώ οι ηγέτες στην καλή. Οι μάνατζερς εντοπίζουν τα λάθη και βεβαιώνονται ότι οι εργαζόμενοι δεν θα επαναλάβουν, ενώ οι ηγέτες παρέχουν στους εργαζομένους τα κίνητρα ώστε να μάθουν και να βελτιωθούν. Οι ηγέτες πρώτα παρέχουν μια μορφή αξιολόγησης και στη συνέχεια συζητούν τα λάθη τα οποία επικοινωνούν στους εργαζομένους μέσω μιας επικοινωνιακής κριτικής και, τέλος, τους αξιολογούν και

πάλι ώστε να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους και να τους παρακινήσουν.

- Οι ηγέτες δημιουργούν αξία, ενώ οι μάνατζερς την υπολογίζουν. Ο ηγέτης δημιουργεί αξία εντός του οργανισμού και μεταξύ των εργαζομένων, ενώ ο μάνατζερ βλέπει τα πράγματα σε μια πιο ασπρόμαυρη προσέγγιση. Ένας ηγέτης σιγουρεύεται ότι οι εργαζόμενοι παράγουν αξία για την εταιρεία και δεν μετράνε ποια είναι η αξία που παράγουν.
- Οι μάνατζερς δεν επαινούν, ενώ οι ηγέτες ανταμείβουν ακόμα και την πιο μικρή βελτίωση. Ένας ηγέτης αξιολογεί τους υπαλλήλους του και έτσι δημιουργεί ένα σταθερό κίνητρο για την εργασία τους. Ένας ηγέτης εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι για το έργο τους και ότι η εργασία τους εκτιμάται. Όταν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος τότε αποκτά κίνητρα και ως εκ τούτου είναι σε θέση να συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα καταβάλλουν παραπάνω προσπάθεια και βοηθούν την εταιρεία να αναπτυχθεί γρηγορότερα.
- Οι μάνατζερς επικρίνουν, ενώ οι ηγέτες εξηγούν τα λάθη. Δεδομένου ότι οι μάνατζερς είναι προσανατολισμένοι στο στόχο, όταν εντοπίζουν ένα λάθος, πρέπει να το επισημάνουν στους εργαζόμενους, ενώ οι ηγέτες δεν θα το πουν ευθέως, έτσι ώστε να μην δημιουργηθεί η αίσθηση της αμηχανίας και της απογοήτευσης για τους υπαλλήλους τους. Ένας ηγέτης θα συζητήσει το λάθος με τον εργαζόμενο και θα τον βοηθήσει να βελτιωθεί για το μέλλον και θα του προσφέρει την ευκαιρία να μάθει από το λάθος του.
- Ένας μάνατζερ ασκεί εξουσία και ένας ηγέτης ασκεί επιρροή. Ένας μάνατζερ έχει υφισταμένους οι οποίοι κάνουν ό,τι εκείνος ζητήσει, ενώ ένας ηγέτης έχει ανθρώπους που τον ακολουθούν ζητούν τη συμβουλή του. Ένας ηγέτης προσφέρει συμβουλές και υποστήριξη σε άτομα εκτός της ομάδας του είναι ένα πρόσωπο που όλο και περισσότεροι άνθρωποι έρχονται για να ζητήσουν τη γνώμη του.
- Οι μάνατζερς επιθυμούν τα εύσημα, ενώ οι ηγέτες τα αποδίδουν στην ομάδα τους. Όταν ένας ηγέτης αποδίδει τα εύσημα στην ομάδα του, αυτό δημιουργεί ένα καλύτερο εργασιακό χώρο που έχει μια καλύτερη μακροπρόθεσμη επίδραση για την εταιρεία. Αυτό κάνει την ομάδα πιο

εύρωστη και ισχυρή εντός της εταιρείας. Όπως επισημάνθηκε νωρίτερα, οι ηγέτες επηρεάζουν παρά ασκούν την εξουσία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι αποκτούν κίνητρα μέσω του ηγέτη παρά να φοβούνται τον μάνατζερ τους.

Με λίγα λόγια οι διαφορές μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη είναι:

Ηγέτης	Μάνατζερ
Ο ηγέτης δημιουργεί την αλλαγή	Ο μάνατζερ αντιδρά στην αλλαγή
Ο ηγέτης δημιουργεί δυνατές ομάδες	Ο μάνατζερ συντονίζει ομάδες
Ο ηγέτης έχει άτομα που τον ακολουθούν	Ο μάνατζερ έχει υφισταμένους
Ο ηγέτης αναπτύσσει στους ανθρώπους δυνάμεις	Ο μάνατζερ ασκεί την εξουσία στους ανθρώπους
Ο ηγέτης κάνει όλους τους γύρω του ήρωες	Ο μάνατζερ προσπαθεί να γίνει ο ίδιος ήρωας
Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και δημιουργεί ισχύ στους υπαλλήλους του	Ο μάνατζερ ασκεί την εξουσία και τον έλεγχο
Ο ηγέτης γεννά καλές ιδέες	Ο μάνατζερ έχει καλές ιδέες
Ο ηγέτης καινοτομεί	Ο μάνατζερ μιμείται
Ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί	Ο μάνατζερ ρωτάει πώς και πότε
Ο ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη	Ο μάνατζερ χρεώνει τα λάθη
Ο ηγέτης βλέπει μακριά	Ο μάνατζερ βλέπει κοντά
Ο ηγέτης εστιάζει στα άτομα	Ο μάνατζερ εστιάζει σε κανόνες και συστήματα
Ο ηγέτης κάνει το σωστό	Ο μάνατζερ επικεντρώνεται στο σωστό

Διάρκεια 20 λεπτά

Πηγές ΚΑΜΙΑ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες

Διαφάνεια 7

Η Ιστορία της Ηγετικής Σκέψης



ΚΟΥΡΑΓΙΟ

- ✓ Η ιστορική εικόνα του ηγέτη ήταν ως ήρωα πολέμου
- ✓ Το κουράγιο ήταν υψίστης σημασίας



Οδηγίες

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι θαρραλέος άνθρωπος. Ένα άτομο που δεν φοβάται να σταθεί και να εκφράσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ιδέες του. «Θάρρος είναι αυτό που χρειάζεσαι για να σηκωθείς και να μιλήσεις. Θάρρος είναι επίσης αυτό που χρειάζεσαι για να καθίσεις και να ακούσεις». - Winston Churchill

Η λέξη "θάρρος" εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 14ο αιώνα και χρησιμοποιήθηκε ως λέξη για να περιγράψει την κατοχή των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να ξεπεραστούν δύσκολες ή επικίνδυνες καταστάσεις. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα θάρρους σε όλη την ιστορία, το πιο γνωστό είναι η ιστορία του Λεωνίδα και των 300 στρατιωτών του στη μάχη των Θερμοπυλών.

Στις μέρες μας, για να είναι κανείς θαρραλέος στο εργασιακό του περιβάλλον, θα πρέπει να:

- **Αντιμετωπίσει την πραγματικότητα.** Ένας θαρραλέος ηγέτης είναι ένα πρόσωπο που γνωρίζει την κατάσταση ως έχει και αντιμετωπίζει τα πραγματικά περιστατικά, προκειμένου να δοθούν λύσεις στα προβλήματα. Ένας ηγέτης πρέπει να ζητήσει από τα μέλη της ομάδας του να μοιραστούν την αλήθεια σχετικά με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή / και την κατάσταση της αγοράς και να προσπαθήσει να βρει βιώσιμες λύσεις.
- **Πει την αλήθεια.** Αν και μερικές φορές το να πείτε την αλήθεια μπορεί να δημιουργήσει αμήχανες, άβολες και δυσάρεστες καταστάσεις, αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να ξεκαθαρίσουμε τα πράγματα και να είμαστε σε θέση να ασχοληθούμε με το πραγματικό πρόβλημα. Ένας ηγέτης

πρέπει να μοιράζεται τη γνώμη του, ακόμα κι αν είναι δυσάρεστη για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να κάνει μία ειλικρινή συζήτηση μαζί τους.

- **Επικοινωνεί ανοιχτά.** Ένας ηγέτης δεν μπορεί να ξέρει όλες τις απαντήσεις, πρέπει να αφήνει ανοιχτά τα κανάλια επικοινωνίας ώστε να εξασφαλίσει μια ανοικτή συζήτηση με τα μέλη της ομάδας του. Ακόμα και αν ένας ηγέτης πει «δεν γνωρίζω», μπορεί να συζητήσει την κατάσταση με τα μέλη της ομάδας και να αποφασίσουν όλοι μαζί για τα βήματα που θα ακολουθήσουν.
- **Ζητά feedback.** Το να είστε ηγέτης δεν σημαίνει ότι γνωρίζετε όλες τις απαντήσεις, έτσι, μερικές φορές το feedback μπορεί να μην είναι ευχάριστο να το ακούμε, αλλά όταν αναζητούν την αλήθεια, οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, και να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις μέσα στην ομάδα ταυτόχρονα. Ένας ηγέτης πρέπει να ακούσει τι μοιράζονται τα μέλη της ομάδας του μαζί τους και να βελτιώσει την επίδοση με το να διερευνά τις παρατηρήσεις τους.
- **Κάνει ενέργειες.** Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ενεργεί προληπτικά και να λαμβάνει μέτρα πριν τα όποια ζητήματα γίνουν πιεστικά και απαιτήσουν τη λήψη απόφασης. Ένας ηγέτης πρέπει να προγραμματίζει εκ των προτέρων και να ασχολείται με τα ζητήματα που προκύπτουν πριν αυτά γίνουν απειλητικά για την απόδοση της ομάδας και την εταιρία γενικότερα. Με την ανάληψη δράσεων εκ των προτέρων οι ηγέτες μειώνουν την πιθανότητα της μειωμένης απόδοσης των εργαζομένων ενώ παράλληλα βοηθούν την ομάδα και την εταιρεία να αναπτυχθούν.
- **Πάρει αποφάσεις.** Μερικές φορές είναι αναγκαίο να ληφθούν αποφάσεις ακόμη και αν δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να δηλώνουν αν η λύση είναι σωστή ή λάθος. Ένας ηγέτης θα πρέπει να λάβει αποφάσεις και να προχωρήσει ακόμα και αν αποδειχθεί ότι η απόφαση ήταν λανθασμένη. Πρέπει να προσπαθήσει να βάλει τα πράγματα σε τάξη. Είναι προτιμότερο να ληφθεί μια απόφαση και να προχωρήσουμε μπροστά αντί να παραμένουμε κολλημένοι σε ένα μέρος.
- **Ηγηθεί της αλλαγής.** Ένας ηγέτης πρέπει να προσδιορίζει πότε χρειάζονται αλλαγές και να οδηγήσει τα μέλη της

ομάδας του ώστε να εφαρμόσουν αυτές τις αλλαγές. Εξ ορισμού, η αλλαγή είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία ή / και κατάσταση την οποία οι άνθρωποι προτιμούν να αποφύγουν, λόγω της αβεβαιότητας που δημιουργεί. Σε περίπτωση που ένας ηγέτης εντοπίσει ότι μια αλλαγή είναι απαραίτητη, δεν θα πρέπει να φοβηθεί, αλλά να την προτείνει, με αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα και ευρύτητα πνεύματος.

- **Αποδίδει τα εύσημα στα μέλη της ομάδας.** Ένας ηγέτης πρέπει να επαινεί τα μέλη της ομάδας του και να δίνει τα εύσημα στους ανθρώπους γύρω του. Δεν θα πρέπει να φοβάται, αντίθετα, θα πρέπει να προσπαθεί να τα αποδίδει όσο το δυνατόν περισσότερο.
- **Να είναι υπόλογος.** Ένας ηγέτης πρέπει να είναι υπόλογος και να περιμένει και από τα μέλη της ομάδας του να είναι υπόλογα,. Θα πρέπει να δημιουργήσει ευνοϊκό κλίμα για τους υπαλλήλους του να υλοποιήσουν τις δεσμεύσεις τους και να έχουν το θάρρος να το μοιραστούν μαζί του, εάν δεν είναι σε θέση να εκτελέσουν την καθορισμένη εργασία ή δραστηριότητα. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι πρώτα ο ίδιος υπόλογος και στη συνέχεια να ζητά από τα μέλη της ομάδας του να ενεργούν αναλόγως.
- **Να μπορεί να σταθεί μόνος του.** Ένας ηγέτης πρέπει μερικές φορές να σταθεί μόνος της και να κάνει αυτό που χρειάζεται. Ίσως αυτό δεν είναι από επιλογή αλλά από ανάγκη, αλλά ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει όραμα και να πιστεύει σ' αυτό και θα πρέπει να είναι σε θέση να το στηρίξει. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των ανθρώπων που καλείται να καθοδηγήσει.
- **Σκέφτεται έξω από το κουτί.** Ένας ηγέτης δεν ενεργεί πάντα με ένα «δίχτυ ασφαλείας», αλλά λαμβάνει μέτρα και δράσεις έξω από τη ζώνη άνεσης του. Ένας ηγέτης πρέπει να έχει καινοτόμους τρόπους σκέψης και να είναι έτοιμος να κάνει κάτι που η πλειοψηφία των συναδέλφων ή τα μέλη της ομάδας του πιστεύουν ότι είναι πάρα πολύ καινοτόμο.
- **Παίρνει ρίσκα και να κάνει λάθη.** Ένας ηγέτης πρέπει να παίρνει ρίσκα και να έχει υψηλό όριο αποτυχίας, διότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για να πετύχει. Επιπλέον, πρέπει να παίρνει ρίσκα αντί να περιμένει έως ότου οι συνθήκες

	είναι ιδανικές για να αντιδράσει. Εάν κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας κάνει λάθος, δεν πρέπει να εγκαταλείψει ή να προσπαθήσει να το κρύψει. Οι θαρραλέοι ηγέτες κάνουν λάθη στη διαδικασία πραγματοποίησης των στόχων και του οράματός τους και συνήθως μέσα από αυτή τη διαδικασία πετυχαίνουν την καινοτομία και την ανακάλυψη που οδηγούν στην επιτυχία της εταιρείας.
Διάρκεια	25 λεπτά
Πηγές	https://www.youtube.com/watch?v=zvILGIIVsMU http://neognosis.hubpages.com/hub/Spartan-King-Leonidas-300-Battle-of-Thermopylae

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες

Διαφάνεια 8

Η Ιστορία της Ηγετικής Σκέψης



Η ΚΑΡΔΙΑ

Τα τελευταία χρόνια έχει προστεθεί στο κουράγιο και το μυαλό και η σημασία της συναισθητικής νοημοσύνης.



Οδηγίες

Στο τέλος του προηγούμενου αιώνα, μια νέα αντίληψη προέκυψε στον επιχειρηματικό κόσμο, η **«Συναισθηματική Νοημοσύνη»**. Συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα των ατόμων να κατανοήσουν, αξιολογήσουν και διαχειριστούν τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των ανθρώπων γύρω τους. Η συγκεκριμένη ικανότητα προσφέρει στα άτομα την ευκαιρία να αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά στο εργασιακό και κοινωνικό τους περιβάλλον και ως εκ τούτου θεωρείται ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν ένα δυνατό από ένα αδύναμο ηγέτη. Ένας δυνατός ηγέτης έχει υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που να τον βοηθούν να επηρεάσει την αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης των ομάδων του και να δημιουργεί το περιβάλλον για την αποτελεσματική συνεργασία της ομάδας.

Η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει αναπτυχθεί από τον Daniel Goleman. Σύμφωνα με τον ίδιο, κάθε ηγέτης θα πρέπει να καλλιεργεί τη συναισθηματική νοημοσύνη του για τους εξής λόγους:

- **Αυτογνωσία.** Ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει αυτό-επίγνωση των συναισθημάτων του και είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των μελών της ομάδας του, και έτσι είναι σε θέση να κατανοήσει την επίδραση που έχει πάνω τους η στρατηγική του. Ο ηγέτης βοηθά τα άτομα της ομάδας του να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους και ως εκ τούτου είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που

μπορεί να προκύψουν και να αποφευχθούν μελλοντικές συγκρούσεις που επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας.

- **Διαχείριση Συναισθημάτων.** Ενώ η αυτογνωσία δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να γνωρίζουν τα συναισθήματά τους, η διαχείριση συναισθημάτων τους διδάσκει πώς να τα διαχειριστούν και να έχουν τον έλεγχο κάθε κατάστασης που εμφανίζεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, είτε καλή ή κακή. Όταν ένας ηγέτης ελέγχει τα συναισθήματά του, τότε παίρνει σωστές αποφάσεις χωρίς να αφήνει τα συναισθήματά του να επηρεάζουν την κρίση του. Αυτό του προσφέρει το σεβασμό από τους υπαλλήλους τους και τον βοηθά να διοικεί σωστά την εταιρεία.
- **Αποτελεσματική Επικοινωνία.** Όταν ένας ηγέτης ελέγχει τα συναισθήματά του, τότε εκφράζει τις σκέψεις του με έναν τρόπο που μεταφέρει το κατάλληλο μήνυμα και έτσι έχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τις δεξιότητες να επικοινωνούν και τα λόγια τους παρέχουν έμπνευση και κίνητρα για τα μέλη της ομάδας τους. Αυτή η ικανότητα είναι εξαιρετικής σημασίας για έναν ηγέτη από τη στιγμή που ό,τι πει ή ο τρόπος που θα το πει, θα επηρεάσει τελικά η ομάδα του θα το πραγματοποιήσει ή όχι.
- **Κοινωνική Αντίληψη.** Ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να καταλάβει τα συναισθήματα των μελών της ομάδας του παρέχοντάς τους ένα εξαιρετικά χρήσιμο feedback και να δημιουργήσει μαζί τους μια σχέση καθοδήγησης. Με την εμπάθεια, ο ηγέτης κερδίζει το σεβασμό προς το πρόσωπό του ενώ οι υπάλληλοί του αναλαμβάνουν πιο εύκολα τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που τους ζητά να εκτελέσουν.
- **Επίλυση Συγκρούσεων.** Ένας ηγέτης θα βρεθεί αντιμέτωπος με συγκρούσεις εντός των ομάδων τους, τις οποίες θα πρέπει να λύσει/διαχειριστεί. Ένας ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα γνωρίζει τον τρόπο διαχείρισής τους ώστε να μην διαταράξουν την παραγωγικότητα της ομάδας του. Με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο ηγέτης θα είναι σε θέση να λύσει τις διαφωνίες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη χωρίς φόβο και έτσι να δημιουργήσει ένα πιο ασφαλές και σταθερό περιβάλλον εργασίας.

Διάρκεια	10 λεπτά
Πηγές	http://www.undp.org/content/dam/samoa/docs/UNDP_WS_TLDP_2_Whatmakesaleader.pdf

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες	
Διαφάνεια 9	Οι Σημερινές Ηγετικές Δεξιότητες ✓ Ικανότητα παροχής κινήτρων σε μια ομάδα ✓ Καλή δουλειά σε διάφορες κουλτούρες ✓ Ανάπτυξη ταλέντων ✓ Λήψη δύσκολων αποφάσεων ✓ Ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής ✓ Δημιουργία ή καινοτομία ✓ Ικανότητα εκτέλεσης μιας στρατηγικής ✓ Διαπροσωπικές δεξιότητες ✓ Ακεραιότητα ή ηθική ✓ Τεχνική γνώση ✓ Αποφέρει αριθμούς/επίτευξη στόχων 
Οδηγίες	Κίνητρα της Ομάδας Ένας καλός ηγέτης είναι ένα πρόσωπο που είναι σε θέση να παρακινήσει και να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας του μέσα από τις δικές τους ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις. Ενεργοποιεί την ομάδα μέσα από τα λόγια και τις ενέργειές του και καταφέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα. Τους βοηθά στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και των ταλέντων τους και τους ενθαρρύνει να παίρνουν πρωτοβουλίες και να καλλιεργούν την κριτική τους ικανότητα. Είναι ένα πρόσωπο που επαινεί το προσωπικό και δεν το επικρίνει, αλλά τους δίνει ανατροφοδότηση με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Οι ηγέτες κατανοούν τις ανάγκες του προσωπικού και αγωνίζονται μαζί τους. Ενεργούν ως συνήγορος τους και τους βοηθηθούν όποτε και όπως χρειάζεται. Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τις προκλήσεις και μοιράζεται μαζί τους όλα όσα περιμένει από αυτούς. Ακεραιότητα και Ηθική Ένας ηγέτης εφόσον αποτελεί παράδειγμα για την ομάδα του πρέπει να λειτουργεί πάντα με δεοντολογικά όρια και να είναι ακεραίος. Όταν ένας ηγέτης καλείται να λάβει αποφάσεις που είναι ενάντια στις δικές του αξίες, θα πρέπει να αντισταθεί και να

αρνηθεί. Αν ένας ηγέτης καλείται να εκτελέσει μια παράνομη ή ανήθικη πράξη θα πρέπει να αρνηθεί και να προστατεύσει τα δικαιώματα των εργαζομένων και της εταιρείας. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ειλικρινής και να υπόσχεται μόνο ό,τι μπορεί να πραγματοποιήσει. Όταν οι ηγέτες κάνουν λάθη καλά θα κάνουν να το παραδεχτούν, να ζητήσουν συγγνώμη και να προτείνουν τρόπους για να διορθώσουν το λάθος τους. Ένας ηγέτης πρέπει να αποφεύγει τα κουτσομπολιά και δεν πρέπει να επαναλαμβάνει τις φήμες που αφορούν συναδέλφους ή μέλη της ομάδας. Με το ρητό «δεν θέλω να μιλήσω για κάποιον που δεν είναι εδώ», ένας ηγέτης κερδίζει το σεβασμό και καταδεικνύει σταθερό χαρακτήρα. Τέλος, ένας ηγέτης πρέπει πάντα να βάζει τα δυνατά του και να προσφέρει όλες του τις δεξιότητες, γνώσεις και τα talέντα. Ενεργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο, θα κερδίσει τον σεβασμό και τον θαυμασμό, που θα τον οδηγήσουν να είναι σωστός επαγγελματίας.

Δημιουργικότητα

Ορισμένες αποφάσεις δεν θα είναι πάντα τόσο σαφείς. Ένας μάνατζερ μπορεί να αναγκαστεί κατά καιρούς να αποκλίνει από την πορεία του και να πάρει μία βιαστική απόφαση. Σ' αυτό το σημείο η δημιουργικότητά του θα αποδειχθεί ζωτικής σημασίας. Είναι κατά τη διάρκεια αυτών των κρίσιμων καταστάσεων που η ομάδα θα τον αναζητήσει για καθοδήγηση και ίσως να αναγκαστεί να πάρει μια γρήγορη απόφαση. Ως ηγέτης, είναι σημαντικό να μάθει να σκέφτονται έξω από το κουτί και να επιλέξει μεταξύ δύο κακών επιλογών, ποια είναι η λιγότερο κακή. Μην επιλέξετε αμέσως την πρώτη ή την πιο εύκολη περίπτωση. Μερικές φορές είναι καλύτερο να σκεφτείτε, και να ζητήσετε από την ομάδα σας καθοδήγηση. Ο μάνατζερ μπορεί να φτάσει στον τελικό στόχο με το να αξιοποιήσει όλες τις πιθανές επιλογές, πριν προβεί στη λήψη μιας βιαστικής απόφασης.

Εφαρμογή μιας στρατηγικής

Ο ηγέτης είναι ο υπεύθυνος για την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας θα εμφανιστούν πολλά εμπόδια και προβλήματα και ο ηγέτης θα πρέπει να κληθεί να τα λύσει και να βοηθήσει στην πρόοδο της ομάδας. Έτσι, ένας ηγέτης θα πρέπει να κατέχει γνώση αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων. Μέσω της θετικής αντιμετώπισης, τα εμπόδια και τα προβλήματα μπορεί να αποτελέσουν μια καλή εμπειρία μάθησης, τόσο για τον μάνατζερ όσο και για τα μέλη της ομάδας του. Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να χειρίζονται άριστα το χρόνο, ώστε να μπορούν να διασφαλίσουν ότι η ομάδα υλοποιεί εγκαίρως τις

απαιτούμενες εργασίες και δραστηριότητες. Τέλος, ένας ηγέτης θα αντιμετωπίσει περιόδους απογοήτευσης κατά την εφαρμογή μιας στρατηγικής και ως εκ τούτου θα πρέπει να είναι σε θέση δίνει ο ίδιος κίνητρα στον εαυτό του. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να παρακινήσει και να εμπνεύσει και τους άλλους.

Λήψη Δύσκολων Αποφάσεων

Οι ηγέτες συχνά καλούνται να λάβουν δύσκολες αποφάσεις. Αυτή, βέβαια, είναι μια εξαιρετικά δύσκολη κατάσταση, ανεξάρτητα από το πόσο έμπειρος είναι ο ηγέτης. Όταν ένας ηγέτης παίρνει μια σκληρή απόφαση, αυτό χαρακτηρίζει την ηγεσία του. Ωστόσο, οι άνθρωποι δεν θα κρίνουν την ίδια την απόφαση, αλλά τον τρόπο που αντέδρασε ο ηγέτης σε συνθήκες πίεσης. Όταν καλείται ένας ηγέτης να πάρει μία δύσκολη απόφαση, θα πρέπει να έχει κατά νου τα εξής:

- Μπορεί να κάνει λάθη. Κάθε ηγέτης κάνει λάθη, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να τα κρύψει και να μην τα παραδεχτεί. Θα πρέπει να μοιραστεί την εμπειρία που απέκτησε απ' αυτά, ανεξάρτητα αν το σφάλμα ήταν μικρό ή μεγάλο.
- Να πάρει συμβουλές από άτομα που εμπιστεύεται. Κάθε ηγέτης προτού λάβει μια δύσκολη απόφαση που θα πρέπει να μιλήσει με τους ανθρώπους που εμπιστεύεται για να δει την αντίδρασή τους σχετικά με την απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Ένας ηγέτης δεν μπορεί να ξέρει όλες τις πτυχές, συνεπώς η καλύτερη και πιο ασφαλής λύση είναι να ζητήσει τη γνώμη των ανθρώπων τους οποίους σέβεται και εμπιστεύεται.
- Υπευθυνότητα. Όταν ένας ηγέτης παίρνει μια δύσκολη απόφαση, το βάρος της απόφασης είναι αποκλειστικά δικό του. Αν η απόφαση που πάρθηκε ήταν λάθος, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να παραδεχτεί ότι ήταν δική του και να αναλάβει την ευθύνη. Αν ήταν μια καλή απόφαση, τότε θα πρέπει να αποδώσει τα εύσημα στους ανθρώπους που τον βοήθησαν να προχωρήσει σ' αυτή.

Διαπροσωπικές Δεξιότητες

Κάθε ηγέτης πρέπει να ασκεί μια σειρά από δεξιότητες στην καθημερινή του εργασία όταν αλληλεπιδρά και να επικοινωνεί με τους γύρω του. Οι ηγέτες που έχουν αναπτύξει διαπροσωπικές δεξιότητες θεωρούνται πιο επιτυχημένοι από εκείνους που δεν έχουν. Οι πιο συχνές διαπροσωπικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι:

- Ακουστικές δεξιότητες

- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Διαπραγματευτικές δεξιότητες
- Δεξιότητες λήψης αποφάσεων

Οι ακόλουθες δεξιότητες ορίζονται ως διαπροσωπικές:

- Να είστε χαλαροί και να μιλάτε αργά και καθαρά
- Να δείχνετε ενδιαφέρον στα λόγια ανθρώπων γύρω σας
- Κάντε ερωτήσεις για να αποσαφηνιστούν τυχόν δυσνόητα σημεία
- Παραμείνετε θετικοί και προσπαθήστε να δείτε τα πράγματα από την οπτική γωνία των υπόλοιπων ανθρώπων
- Κατανοήστε και διαχειριστείτε το άγχος
- Σκεφτείτε και βελτιώστε τον εαυτό σας. Μάθετε από τα λάθη και τις επιτυχίες του παρελθόντος.

Ανάπτυξη ταλέντων

Όλο και περισσότεροι ηγέτες σήμερα προσπαθούν να προσελκύσουν ταλαντούχους εργαζόμενους και να τους διατηρήσουν. Δυστυχώς, αυτό δεν έχει επιτευχθεί πλήρως καθώς σπάνια υπάρχει η τάση ανάπτυξης ταλέντων μέσα στις εταιρείες. Ένας ηγέτης που θέλει να δημιουργήσει περιβάλλον για την ανάπτυξη ταλέντων θα πρέπει:

- Να επιδιώκει τη μάθηση. Ο ηγέτης πρέπει να διευρύνει συνεχώς τις γνώσεις του και να ζητά από τους υπαλλήλους να τον βοηθήσουν. Με το να δείξει στην ομάδα ότι και εκείνος μαθαίνει, παρέχει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους και την ίδια στιγμή θεωρείται πολύ ισχυρός. Η γνώση είναι δύναμη και ο ηγέτης θα πρέπει πάντα να προσπαθεί να μάθει περισσότερα και νέα πράγματα.
- Να υποστηρίζει την ανάπτυξη. Ένας ηγέτης πρέπει να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας του. Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα σημεία που μπορεί να βελτιώσει και έτσι οι ηγέτες θα πρέπει να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τους τομείς στους οποίους θα μπορούσαν να έχουν μεγάλες δυνατότητες. Με αυτόν τον τρόπο θα αναδείξει τα ταλέντα των εργαζομένων και θα τους υποστηρίξει στη διαδικασία της ανάπτυξης και κατάκτησης των δεξιοτήτων αυτών.
- Να συσχετίζει αξίες. Ένας ηγέτης θα πρέπει να βοηθήσει κάθε εργαζόμενο να συσχετίσει τις αξίες του με εκείνες της οργάνωσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν είναι σημαντικό για την εταιρεία, νιώθουν αναγκαίοι και προσπαθούν να δώσουν τον καλύτερό τους

	εαυτό ώστε να συμβάλουν στην ανάπτυξή της. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ευθύνες τους βοηθούν την εταιρεία και γιατί είναι σημαντικό αυτό για την επίτευξη κοινών στόχων. • Να συζητά τα προβλήματα. Μία εταιρεία που ζητά από τους εργαζομένους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ακόμη και αν κάνουν λάθη να μάθουν από αυτά, δημιουργεί ένα περιβάλλον ανάπτυξης και ως εκ τούτου ένα χώρο όπου μπορούν να αναδυθούν νέα ταλέντα. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να λάβουν νέα απαιτητικά καθήκοντα και να προσπαθούν να τα εκπληρώνουν με καινοτόμους τρόπους. Ένας ηγέτης πρέπει να αποδέχεται την αποτυχία των μελών της ομάδας του και να συζητά μαζί τους τα μαθήματα που πήραν, τι θα πρέπει να αποφεύγεται καθώς και πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν κάποια στοιχεία ακόμη περισσότερο.
Διάρκεια	20 λεπτά
Πηγές	KAMIA

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες	
Διαφάνεια 10	Ηγετικά Στυλ ✓ Επιβλητικό ✓ Δημιουργός δεσμών ✓ Οραματιστής ✓ Δημοκρατικός ✓ Καθοριστής ρυθμού ✓ Προπονητής  
Οδηγίες	Υπάρχουν διαφορετικές μορφές ηγεσίας. Οι πιο συνηθισμένες βασίζονται στη πρωτοποριακή μελέτη για την ηγεσία, που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review το 2000 στο άρθρο <u>'Leadership that Gets Results'</u>, από τον Daniel Goleman. Εντόπισε 6 διαφορετικές μορφές ηγεσίας, με βάση την προσέγγισή τους και

την κατάσταση την οποία έπρεπε να διαχειριστεί ο κάθε ηγέτης. Είναι οι:

- Ηγέτες με καταπιεστικό στυλ
- Ηγέτες - Καθοδηγητές
- Ηγέτες Οραματιστές
- Ηγέτες με ανθρωποκεντρικό στυλ
- Δημοκρατικοί Ηγέτες
- Ηγέτες με συμβουλευτικό στυλ

Σύμφωνα με πληροφορίες που μπορούμε να πάρουμε από το <http://www.skillsyouneed.com/lead/leadership-styles.html>, τον Ιούνιο 2014, αυτές οι μορφές μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

1. **Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ** απαιτούν άμεση υπακοή. Η φράση που τους χαρακτηρίζει είναι «**Κάνε ό, τι σου λέω**». Αυτοί οι ηγέτες επιδεικνύουν πρωτοβουλία, αυτό-έλεγχο, και μεθόδευση για επιτυχία. Υπάρχει, βέβαια, η χρονική στιγμή και το μέρος για ένα τέτοιο τύπο ηγεσίας: το πεδίο μάχης είναι ένα κλασικό παράδειγμα, όμως κάθε είδος κρίσης χρειάζεται σαφής, ήρεμη και επιτακτική ηγεσία. Αυτή η μορφή, ωστόσο, αποθαρρύνει τους υπόλοιπους να αναλάβουν πρωτοβουλίες, και συχνά έχει αρνητικές επιπτώσεις στα συναισθήματα των ανθρώπων.
2. **Οι ηγέτες – καθοδηγητές** αναμένουν την τελειότητα και η φράση που τους χαρακτηρίζει είναι «**Κάνε το όπως το κάνω, τώρα**». Αυτή η μορφή ηγεσίας διοικεί μέσω χρήσης παραδειγμάτων, αλλά μπορεί να λειτουργήσει μόνο με μία εξαιρετικά ικανή και γεμάτη κίνητρα ομάδα. Μπορεί να διατηρηθεί για μικρό χρονικό διάστημα προτού τα μέλη της ομάδας εξασθενήσουν. Όπως και οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ, έτσι και οι ηγέτες-καθοδηγητές έχουν ως στόχο την επιτυχία και την πρωτοβουλία, αλλά αντί για αυτό-έλεγχο, επιδεικνύουν ευσυνειδησία.
3. **Οι ηγέτες οραματιστές** οδηγούν τους ανθρώπους προς ένα όραμα, γι' αυτό και συχνά περιγράφονται ως «οραματιστές». Αυτός ο τύπος συνοψίζεται με τη φράση «**Ελάτε μαζί μου**». Είναι η πιο χρήσιμη μορφή όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή μία σαφής κατεύθυνση, και είναι πιο έντονα θετική. Οι ηγέτες οραματιστές έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και ενσυναίσθηση, ενεργώντας ως καταλύτες αλλαγής καθοδηγώντας τους ανθρώπους στο όραμα τους και εμπλέκοντάς τους στο μέλλον αυτού του οράματος.
4. **Ο ηγέτης με ανθρωποκεντρικό στυλ** εκτιμά και δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς και αρμονία, πιστεύοντας ότι

«Πάνω απ' όλα είναι οι άνθρωποι». Αυτοί οι ηγέτες επιδεικνύουν ενσυναίσθηση, και ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας ενώ είναι πολύ καλοί και στην οικοδόμηση σχέσεων. Αυτή η μορφή είναι πιο χρήσιμη όταν μια ομάδα έχει περάσει από μια δύσκολη εμπειρία, και έχει ανάγκη να θεραπεύσει ρήξεις, ή να αναπτύξει κίνητρα. Δεν προσανατολίζεται στο στόχο, άρα όποιος τη χρησιμοποιεί, θα πρέπει να δώσει στους γύρω του να καταλάβουν ότι στόχος είναι η αρμονία της ομάδας, και όχι συγκεκριμένα καθήκοντα. Είναι μάλλον προφανές ότι η συγκεκριμένη μορφή δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνη της για μεγάλο χρονικό διάστημα, αν θέλουμε να «γίνει η δουλειά».

5. **Ο δημοκρατικός ηγέτης** χτίζει τη συναίνεση μέσω της συμμετοχής, ρωτώντας συνεχώς **«Τι νομίζεις;»**, και παρουσιάζοντας υψηλά επίπεδα συνεργασίας, ηγεσίας της ομάδας και ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας. Αυτή η μορφή ηγεσίας λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη ιδιοποίησης ενός έργου, όμως επιδεικνύει αργή πρόοδο για την επίτευξη στόχων, μέχρι να αναπτυχθεί η όλη δυναμική που απαιτείται. Οποιοσδήποτε επιθυμεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη μορφή, θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα συμμετέχουν στη διαδικασία, και να καταλάβουν ότι μπορεί να πάρει χρόνο μέχρι να επιτευχθεί η συναίνεση.
6. Τέλος, ένας **ηγέτης με συμβουλευτικό στυλ** θα βοηθήσει στην ανάπτυξη των ανθρώπων γύρω του που θα τους επιτρέψει να δοκιμάσουν διαφορετικές προσεγγίσεις ενός ζητήματος με ένα πιο ανοικτό τρόπο. Η φράση που συνοψίζει αυτό το στυλ είναι **«Δοκιμάστε το»**. Και ο συγκεκριμένος ηγέτης δείχνει υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, αυτογνωσίας και δεξιοτήτων για την ανάπτυξη των υπολοίπων ανθρώπων. Μία μορφή ηγεσίας με συμβουλευτικό στυλ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν μία εταιρεία εκτιμά την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του προσωπικού της.

Διάρκεια	25 λεπτά
Πηγές	http://www.defence.gov.au/adcdocs/cdle2012/CDLE_120329_Gol eman2000LeadershipthatGetsResults.pdf https://infopeople.org/sites/all/files/past/2006/exploring/cg_El le adership_styles1.pdf

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες

Διαφάνεια 11

Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων

Φάση 1: Μάθε Έγκυρη (??) Θεωρία

“Ο μεγαλύτερος αντίπαλος μας είναι η άγνοια μας.”

Φάση 2: Πρακτική δεξιοτήτων

“Ο μεγαλύτερος αντίπαλος μας είναι η άγνοια μας.”

Φάση 3: Τέλεια γνώση δεξιοτήτων

“Ο μεγαλύτερος αντίπαλος μας είναι η άγνοια μας.”



Οδηγίες

Όπως ειπώθηκε νωρίτερα οι περισσότεροι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται. Για να γίνει κανείς ηγέτης, θα πρέπει να ακολουθήσει τους δέκα παρακάτω κανόνες:

- **Θέστε ένα όραμα.** Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να έχει ο κάθε ηγέτης είναι ένα όραμα. Κάθε άτομο πρέπει να προσδιορίσει το όραμα που θέλει να πετύχει και στη συνέχεια να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να το επιτύχει. Πρέπει να γνωρίζει το σημείο που θέλει να βρεθεί, έτσι ώστε να πάει εκεί. Όπως είπε και ο Harold Geneen, πρώην πρόεδρος της εταιρείας ΙΤΤ,: «Διαβάζετε ένα βιβλίο από την αρχή μέχρι το τέλος. Την εταιρεία την οδηγείτε με την αντίθετη φορά. Σχεδιάζετε το τέλος και στη συνέχεια να κάνετε ό, τι μπορείτε για να το πετύχετε».
- **Μοιραστείτε το όραμα.** Όταν ένας ηγέτης θέσει το όραμα τότε θα πρέπει να είναι σε θέση να το επικοινωνήσει. Πρέπει να κάνει και τους υπόλοιπους ανθρώπους να το κατανοήσουν και να αντιληφθούν τη σημασία του για την εταιρεία. Με το να επικοινωνήσουν το όραμα της εταιρείας, οι ηγέτες θα πρέπει να παρακινήσουν τους υπόλοιπους και να τους εμπνεύσουν ώστε να επιτευχθεί. Αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό, διότι αν ο ηγέτης δεν μπορεί να παρακινήσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν, τότε θα πρέπει οι ίδιοι να αμφισβητήσουν την εγκυρότητα του οράματός τους.
- **Επιλέξτε το στυλ ηγεσίας.** Όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας για κάθε άτομο και για κάθε κατάσταση. Ένα άτομο πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει ποιο είναι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την προσωπικότητάς του και την

κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει. Με την πάροδο του χρόνου, κάθε άτομο θα είναι σε θέση να χρησιμοποιεί πάνω από ένα στυλ ταυτόχρονα.

- **Γίνετε ηγέτης και όχι μάνατζερ.** Υπάρχει μια σημαντική διαφορά ανάμεσα σε ένα μάνατζερ και ένα ηγέτη. Κάθε άτομο πρέπει να κατανοήσει τη διαφορά μεταξύ των δύο αυτών τύπων και να ασκήσει τις ικανότητες ενός ηγέτη και όχι ενός μάνατζερ. Στην αρχή μπορεί να φαίνεται δύσκολο, συνεπώς το άτομο θα πρέπει να εξασκήσει αυτές τις ικανότητες ώστε να γίνει ένας πραγματικός ηγέτης και όχι ένας μάνατζερ που νομίζει ότι είναι ηγέτης.
- **Σεβαστείτε τους κανόνες και τους στόχους της εταιρείας.** Ένας ηγέτης προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της εταιρείας, πρέπει πρώτα απ' όλα να τους σέβεται όπως και τους κανόνες της. Θα πρέπει να είναι σε θέση να καινοτομεί και να ασκεί εξουσία εντός των ορίων των κανόνων αποφεύγοντας καταστάσεις παράνομες ή ανήθικες. Γνωρίζοντας τους κανόνες, ο ηγέτης μπορεί να καταλάβει ποιοι είναι οι τομείς που επιδέχονται βελτίωση και ανάπτυξη και ακολουθώντας τους, κερδίζει το σεβασμό των συναδέλφων του και της ομάδας του. Ένας ηγέτης πρέπει πάντα να θυμάται ότι χρειάζεται την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της ομάδας του, προκειμένου να πετύχει.
- **Γίνετε άτομο εμπιστοσύνης.** Ο ηγέτης πρέπει να είναι ένα πρόσωπο που οι άνθρωποι εμπιστεύονται και σέβονται. Θα πρέπει να κερδίσει το σεβασμό των άλλων μέσω της επίτευξη των στόχων, καθοδηγώντας τους άλλους, όντας πρότυπό τους και έχοντας αξίες. Αν η εμπιστοσύνη της ομάδας στο πρόσωπό του χαθεί, τότε δεν θα είναι σε θέση να τους οδηγήσει στην επιτυχία.
- **Κατανοήστε τη δύναμη της εξουσίας.** Ο ηγέτης έχει πολλή δύναμη στα χέρια του, αλλά την ασκεί, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας. Έχει τη δύναμη να επηρεάζει τους υπόλοιπους ανθρώπους και οι ιδέες του λαμβάνονται υπόψη. Όμως, πρέπει να κατανοήσει τη σημασία που έχει η γνώμη του εντός της εταιρείας και να μην καταχράται την εξουσία για προσωπικά οφέλη. Ένας ηγέτης πρώτα βάζει το καλό των υπολοίπων και της εταιρείας και έπειτα το προσωπικό του όφελος.
- **Συμπεριφερθείτε σαν ηγέτης.** Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι ηγέτες θα πρέπει να αποτελούν πρότυπο για την ομάδα τους. Τα άτομα της ομάδας καθορίζουν τη συμπεριφορά τους με βάση τον ηγέτη τους και δεδομένου ότι ο ηγέτης είναι αυτός που δίνει το παράδειγμα όσον αφορά επιχειρησιακές και προσωπικές αξίες, θα πρέπει να παρουσιάζει τη συμπεριφορά που θέλει να βλέπει και εντός

	της ομάδας του. Θα πρέπει να προσφέρει στους άλλους την ευκαιρία να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν τόσο σαν άτομα όσο και εντός της εταιρείας. • Δημιουργήστε νέους ηγέτες. Κάθε ηγέτης πρέπει να έχει στο μυαλό του ότι κάποτε θα χρειαστεί ένα άλλο άτομο να καθοδηγήσει την ομάδα και να αναλάβει τη θέση του. Ένας καλός ηγέτης εξασφαλίζει ότι μέσα στην ομάδα του υπάρχουν άνθρωποι που μεγαλώνουν και προοδεύουν. Πρέπει να τους αναθέτει όλο και πιο σημαντικές αποφάσεις και να τους καθοδηγεί σχετικά με το πώς αυτές θα πρέπει να επιτευχθούν. Ως ηγέτης, θα πρέπει να μοιράσει την εξουσία μεταξύ της ομάδας και να παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη σε όλα τα μέλη της. Θα πρέπει να προετοιμάσει τα μέλη του ώστε να έχουν υψηλότερο επίπεδο ευθύνης και να τους επιτρέψει να κάνουν λάθη και να μάθουν από αυτά. Είναι προτιμότερο για τα μέλη της ομάδας να μάθουν από νωρίς παρά αργότερα, καθώς τα λάθη τους θα μπορούσαν να βλάψουν την εταιρεία.
Διάρκεια	15 λεπτά
Πηγές	ΚΑΜΙΑ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 Δραστηριότητες

Διαφάνεια 12

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ηγετών

- ✓ Ακεραιότητα
- ✓ Αισιοδοξία
- ✓ Αλλαγή
- ✓ Κίνδυνος
- ✓ Δέσμευση
- ✓ Μάθηση



Οδηγίες

Η ηγεσία είναι πάνω απ' όλα ένας τρόπος σκέψης. Έχει να κάνει με τη σωστή συμπεριφορά, σε συνδυασμό με τις ιδανικές δεξιότητες και τις γνώσεις που οδηγούν τελικά στην αποτελεσματική διοίκηση της ομάδας και στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Είναι πολύ δύσκολο να περιγράψει κανείς τι είναι εκείνο που κάνει τους ηγέτες αποτελεσματικούς και επιτυχημένους. Παρ' όλα αυτά, ηγέτες υπάρχουν σε κάθε μέρος της κοινωνίας, είτε έχοντας δημιουργηθεί σιγά σιγά είτε έχοντας έμφυτη την ηγεσία μέσα τους. Όμως, όλοι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά και ικανότητες. Προκειμένου λοιπόν ένας ηγέτης να παρακινήσει και να εμπνεύσει την ομάδα του, θα πρέπει:

- **Να είναι ακέραιος.** Ο ηγέτης πρέπει να είναι ηθικός και να αντιμετωπίζει τα άτομα της ομάδας του ισότιμα. Όλοι θέλουν να αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο και να αναγνωρίζεται η δουλειά τους. Κάθε εργαζόμενος περιμένει από έναν ηγέτη να είναι ειλικρινής, να καθοδηγεί την ομάδα και να εμπνέει σεβασμό στους γύρω του. Ο ηγέτης πρέπει να δείχνει την εκτίμησή του και να είναι υπόδειγμα ηθικής.
- **Να είναι αισιόδοξος.** Ο ηγέτης πρέπει να προσπαθεί να καλοδιάθετος και να βοηθά τους γύρω του να δουν τη θετική πλευρά της ζωής, έτσι ώστε να μπορέσει να αναδείξει τις θετικές πτυχές των ανθρώπων και να βοηθήσει να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια και οι δύσκολες καταστάσεις. Επιπλέον, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα παραγωγικό περιβάλλον μέσω θετικού και εποικοδομητικού τρόπου και

να στηρίξει την ομάδα του ώστε να μπορεί να εργαστεί κάτω από απαιτητικές καταστάσεις .

- **Να αναζητά την αλλαγή.** Ο ηγέτης θα πρέπει να βοηθά τους ανθρώπους να βελτιώνονται, αφήνοντας πίσω τις κακές τους συνήθειες, να καινοτομούν στη δουλειά τους, να μην φοβούνται το άγνωστο και να εξερευνούν νέες καταστάσεις. Ο ηγέτης πρέπει να ζητά από τα μέλη της ομάδας του να σκέφτονται έξω από το κουτί και να βγαίνουν από τη ζώνη άνεσης των καθημερινών τους δραστηριοτήτων. Ο ηγέτης θέλει να έχει δίπλα του γενναίους και ατρόμητους υπαλλήλους οι οποίοι είναι πρόθυμοι να κάνουν το επόμενο βήμα, εφόσον γνωρίζουν ότι ο ηγέτης τους είναι εκεί για να τους προστατεύσει και να τους υποστηρίξει.
- **Να παίρνει ρίσκα.** Ένας καλός ηγέτης γνωρίζει ότι οι εργαζόμενοί του είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους και να πετύχουν ό,τι έχουν στο μυαλό τους. Οι ηγέτες δημιουργούν εργαζομένους με αυτοπεποίθηση οι οποίοι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους και να βρουν τρόπους να εκφράσουν την ενέργειά τους με δημιουργικούς τρόπους. Ο ηγέτης παρακινεί τους υπαλλήλους του να απελευθερώσουν τις δυνατότητές τους, να ξεπεράσουν κάθε εμπόδιο, και να καταφέρουν τους στόχους τους.
- **Να δημιουργεί δεσμεύσεις.** Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι δεσμευμένος στην εταιρεία και στην ομάδα του. Για να το κάνει αυτό θα πρέπει:
 - Να κάνει τους εργαζομένους του να αισθάνονται επιτυχημένοι σε αυτό που κάνουν
 - Να δημιουργήσει μια δυνατή ομάδα
 - Να δημιουργήσει εντός της ομάδας ένα περιβάλλον εκτίμησης
 - Να παρέχει τα κίνητρα στους εργαζομένους για να κάνουν το επόμενο βήμα
 - Να δημιουργήσει ισχυρές και ειλικρινείς σχέσεις
 - Να αφήσει τους εργαζομένους να μάθουν από τα λάθη τους
 - Να βοηθήσει τους εργαζομένους να ξεπεράσουν τα όποια εμπόδια
 - Να δουλεύει μαζί με τους εργαζομένους του
 - Να παίρνει αποφάσεις μαζί με τους εργαζομένους του

	○ Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μάθησης και της χαράς ○ Να δημιουργήσει ένα ηθικό περιβάλλον εργασίας ○ Να βιώσει μια νίκη με την ομάδα του ○ Να αποτελέσει το πρότυπο για τους υπαλλήλους του • Να μαθαίνει. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον μάθησης τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ του ιδίου μαζί τους. Πρέπει να προσφέρει στην ομάδα την ευκαιρία να αποκτούν και να μοιράζονται συνέχεια τις γνώσεις τους. Όταν η γνώση παρέχεται και δημιουργείται συνεχόμενα, οι ομάδες γίνονται πιο ισχυρές και δυνατές και έτσι μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα αποτελέσματα σε λιγότερο χρονικό διάστημα.
Διάρκεια	15 λεπτά
Πηγές	ΚΑΜΙΑ

ΑΣΚΗΣΕΙΣ

Διάρκεια: 1– 1,30 Ώρα

- 1. Ποιοι είναι οι πιο συνήθεις μύθοι για την ηγεσία;**
 - 2. Πότε πρέπει ένας ηγέτης να παραιτηθεί και να αφήσει ένα άλλο άτομο να αναλάβει;**
 - a. Όταν ο ίδιος δεν έχει επιτύχει αποτελέσματα
 - b. Όταν χάνει το όραμά του
 - c. Όταν τα μέλη της ομάδας του δεν τον υποστηρίζουν
 - d. Όταν τα οφέλη και το κόστος για την εταιρεία είναι το ίδιο
 - 3. Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται;**
 - a. Γεννιούνται
 - b. Γίνονται
 - 4. Οι ηγέτες είναι καλοί ομιλητές**
 - a. Σωστό
 - b. Λάθος
 - 5. Οι ηγέτες παίρνουν πάντοτε τις σωστές αποφάσεις για την εταιρεία**
 - a. Σωστό
 - b. Λάθος
 - 6. Όταν οι ηγέτες πάρουν μία λάθος απόφαση, θα πρέπει:**
 - a. Να εξηγήσουν τους λόγους στην ομάδα
 - b. Να μην πουν τίποτα
 - c. Να αποκρύψουν τις συνέπειες που είχε
 - d. Να κοινοποιήσουν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για τη διόρθωση των προβλημάτων
 - 7. Καθορίστε τον όρο «Ηγεσία» με δικά σας λόγια**
 - 8. Περιγράψτε τα βήματα κάθε διαδικασίας διοίκησης**
 - 9. Συμπληρώστε τα κενά**
 - a. Η κύρια λειτουργία της ηγεσίας είναι να «παράγει κινητήρια και εποικοδομητική ή προσαρμοστική αλλαγή μέσα από διαδικασίες, όπως η θέσπιση κατεύθυνσης μέσω της,,, και
-

10. Κατηγοριοποιήστε τι από τα παρακάτω κάνει ένας ηγέτης και τι ένας μάνατζερ

- Ο/η _____ δημιουργεί την αλλαγή
- Ο/η _____ αντιδρά στην αλλαγή
- Ο/η _____ δημιουργεί δυνατές ομάδες
- Ο/η _____ συντονίζει ομάδες
- Ο/η _____ έχει άτομα που τον ακολουθούν
- Ο/η _____ έχει υφισταμένους
- Ο/η _____ αναπτύσσει δυνάμεις στους ανθρώπους
- Ο/η _____ ασκεί εξουσία στους ανθρώπους
- Ο/η _____ κάνει ήρωες όλους τους άλλους γύρω τους
- Ο/η _____ επιχειρεί να γίνει ο ίδιος ήρωας
- Ο/η _____ εμπνέει εμπιστοσύνη και παράγει δύναμη στους υπαλλήλους του
- Ο/η _____ ασκεί έλεγχο και εξουσία
- Ο/η _____ παράγει καλές ιδέες
- Ο/η _____ έχει καλές ιδέες
- Ο/η _____ καινοτομεί
- Ο/η _____ μιμείται
- Ο/η _____ ρωτάει τι και γιατί
- Ο/η _____ ρωτάει πώς και πότε
- Ο/η _____ παίρνει την ευθύνη
- Ο/η _____ αποδίδει
- Ο/η _____ βλέπει με προοπτική
- Ο/η _____ βλέπει βραχυπρόθεσμα
- Ο/η _____ εστιάζει στους ανθρώπους
- Ο/η _____ εστιάζει σε κανόνες και συστήματα
- Ο/η _____ πράττει το σωστό
- Ο/η _____ επικεντρώνεται στο σωστό

Ηγέτης	Μάνατζερ
Ο ηγέτης δημιουργεί την αλλαγή	Ο μάνατζερ αντιδρά στην αλλαγή
Ο ηγέτης δημιουργεί δυνατές ομάδες	Ο μάνατζερ συντονίζει ομάδες
Ο ηγέτης έχει άτομα που τον ακολουθούν	Ο μάνατζερ έχει υφισταμένους
Ο ηγέτης αναπτύσσει στους ανθρώπους δυνάμεις	Ο μάνατζερ ασκεί την εξουσία στους ανθρώπους
Ο ηγέτης κάνει όλους τους γύρω του ήρωες	Ο μάνατζερ προσπαθεί να γίνει ο ίδιος ήρωας
Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και δημιουργεί ισχύ στους υπαλλήλους του	Ο μάνατζερ ασκεί την εξουσία και τον έλεγχο
Ο ηγέτης γεννά καλές ιδέες	Ο μάνατζερ έχει καλές ιδέες
Ο ηγέτης καινοτομεί	Ο μάνατζερ μιμείται

Ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί	Ο μάνατζερ ρωτάει πώς και πότε
Ο ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη	Ο μάνατζερ χρεώνει τα λάθη
Ο ηγέτης βλέπει μακριά	Ο μάνατζερ βλέπει κοντά
Ο ηγέτης εστιάζει στα άτομα	Ο μάνατζερ εστιάζει σε κανόνες και συστήματα
Ο ηγέτης πράττει το σωστό	Ο μάνατζερ επικεντρώνεται στο σωστό

11. Εξηγήστε την ερμηνεία δύο εκ των ακόλουθων σχεδίων δράσης

- Να αντιμετωπίζεις την πραγματικότητα
- Να λες την αλήθεια
- Να επικοινωνείς ανοιχτά
- Να αποζητάς την ανατροφοδότηση
- Να αναλαμβάνεις δράση
- Να παίρνεις αποφάσεις
- Να οδηγείς στην αλλαγή
- Να αποδίδεις τα εύσημα στα μέλη της ομάδας σου
- Να λογοδοτείς για τις πράξεις σου
- Να μπορείς να σταθείς μόνος σου
- Να σκέφτεσαι έξω από το κουτί
- Να παίρνεις ρίσκα και να κάνεις λάθη

12. Γιατί πρέπει ένας ηγέτης να καλλιεργήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη του;

- Αυτογνωσία.
- Διαχείριση Συναισθημάτων
- Αποτελεσματική Επικοινωνία.
- Κοινωνική Αντίληψη.
- Επίλυση Συγκρούσεων.

13. Περιγράψτε μία από τις σύγχρονες ηγετικές ικανότητες

- Ομαδικά κίνητρα
- Ακεραιότητα και ηθική
- Δημιουργικότητα
- Εκτέλεση μιας στρατηγική
- Ανάληψη σκληρών αποφάσεων
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Ανάπτυξη ταλέντων

14. Ποιες είναι οι μορφές ηγεσίας;

- Ηγέτες με καταπιεστικό στυλ
- Ηγέτες - Καθοδηγητές
- Ηγέτες οραματιστές
- Ηγέτες με ανθρωποκεντρικό στυλ
- Δημοκρατικοί Ηγέτες
- Ηγέτες με συμβουλευτικό στυλ

15. Τι από τα παρακάτω θα πρέπει να κάνει ένας ηγέτης:

- **Να ορίσει ποιο το όραμα**
- **Να μοιράζεται το όραμα**
- Να κρατά το όραμα για τον εαυτό του
- Να οδηγεί τους άλλους χωρίς συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας
- **Να επιλέξει τη μορφή ηγεσίας**
- Να προσπαθήσει να είναι και ηγέτης και μάνατζερ
- Να ορίσει τους δικούς του κανόνες
- **Να γίνει άτομο της εμπιστοσύνης**
- Να είναι ένα πρόσωπο που αποζητά αποτελέσματα και όχι εμπιστοσύνη
- Να μην προετοιμάζει τους άλλους ώστε να γίνουν ηγέτες
- **Να κατανοεί την εξουσία**
- **Να φέρεται σαν ηγέτης**

16. Εξηγήστε δύο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά του ηγέτη

- Ακεραιότητα
 - Αισιοδοξία
 - Αναζήτηση αλλαγής
 - Λήψη ρίσκων
 - Δημιουργία δεσμεύσεων
 - Μάθηση
-



This project has been funded with support from the European Commission. This communication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.