Ένα Εγχειρίδιο
για την ανάπτυξη των Δεξιοτήτων (Soft Skills) των Νέων Ανθρώπων

Ηγετικές Δεξιότητες

Ηγετικές Δεξιότητες

Τι είναι και γιατί είναι σημαντικές

- Είναι κάποιοι άνθρωποι γεννημένοι ηγέτες, ενώ άλλοι είναι προορισμένοι για να ακολουθούν;
- Είσαι γενικά υπάκουος στην εξουσία, ή θεωρείς τον εαυτό σου επαναστάτη;

Σε πολλές πτυχές της ζωής, κάποιοι ξεχωρίζουν περισσότερο από άλλους. Ωστόσο, σπάνια σκεφτόμαστε το γιατί. Είναι εύκολο να επικρίνουμε τους ανθρώπους που πιστεύουμε ότι είναι «κακοί» ηγέτες και δίχως αμφιβολία όλοι μας μπορούμε να σκεφτούμε δασκάλους που δεν μας άρεσαν στο σχολείο ή πολιτικούς που κάνουν τακτικά κατάχρηση της εξουσίας τους.

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά δεν περιορίζονται μόνο σε όσους βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας, αλλά είναι εμφανή σε όλες τις πτυχές της ζωής, ξεκινώντας από την οικογένεια και τους φίλους σου και τελικά σε σένα τον ίδιο! Η ζωή σε φέρνει αντιμέτωπο με κάθε είδους καταστάσεις στις οποίες απαιτούνται ηγετικά χαρακτηριστικά. Η ανάγκη ύπαρξης αυτών των δεξιοτήτων δεν περιορίζεται απλώς σε εκείνους που ονομάζουμε ηγέτες.

Σε αυτό το μέρος του εγχειρίδιου θα αποκτήσεις μια κατανόηση των δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών που καθιστούν κάποιον αποτελεσματικό ηγέτη και θα εξετάσουμε πώς μπορείς να τις αναπτύξεις. Η ηγεσία δεν είναι από μόνη της μια δεξιότητα αλλά μάλλον αποτελείται από ένα σύνολο άλλων δεξιοτήτων όπως τις δεξιότητες επικοινωνίας, την προσαρμοστικότητα και την ομαδική εργασία.

Πως να χρησιμοποιήσεις αυτό το εγχειρίδιο

Μπορείς να χρησιμοποιήσεις τα κεφάλαια του εγχειριδίου είτε μόνος σου είτε ως μέλος μιας ομάδας. Ο δάσκαλος/σύμβουλος σου θα σε βοηθήσει να αποφασίσεις ποια προσέγγιση ταιριάζει καλύτερα με τις ατομικές σου ανάγκες.

Εάν δεν το έχεις κάνει ήδη, τότε ρίξε μια ματιά στο κεφάλαιο «Εισαγωγή και Καθοδήγηση» όπου θα σε σου δώσει μια γενική εικόνα για το πως μπορείς να χρησιμοποιήσεις καλύτερα το εγχειρίδιο του προγράμματος UMJ.

Εάν χρειάζεσαι επιπλέον χώρο για να καταγράψεις τις σκέψεις και τις δράσεις σου, μπορείς να χρησιμοποιήσεις επιπλέον κόλλες χαρτί.

Ηγετικές Δεξιότητες

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Σε αυτή την ενότητα:

- Θα αναλογιστείς ποιες είναι οι πιο σημαντικές δεξιότητες και ιδιότητες για μια αποτελεσματική ηγεσία.
- Θα εξετάσεις διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στην ηγεσία, και πως αυτές μπορούν να εφαρμοστούν σε μια σειρά από διαφορετικές καταστάσεις.
- Θα σχεδιάσεις τις δικές σου ηγετικές δεξιότητες και θα αποφασίσεις πώς θα μπορέσεις να τις βελτιώσεις.
- Θα εντοπίσεις κάποια κατάσταση ή δραστηριότητα στην οποία έχεις συμμετοχή, και θα σχεδιάσεις να εφαρμόσεις κάποιες ηγετικές δεξιότητες ενώ συμμετέχεις σε αυτές.
- Θα αξιολογήσεις πως οι δεξιότητες σου αναπτύχθηκαν ως αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας, και θα σκεφτείς τους τρόπους με τους οποίους σκοπεύεις να συνεχίζεις να αναπτύσσεις αυτές τις δεξιότητες.

Θυμήσου! Οι δεξιότητές σου δεν θα αναπτυχθούν σε μια νύχτα. Θα χρειαστεί να αφιερώσεις κάποιο χρόνο για την ανάπτυξή τους. Θα χρειαστεί να προσπαθήσεις να δοκιμάσεις πράγματα στην πράξη, και έπειτα να επιστρέψεις και να δεις πόσο έχουν βελτιωθεί.

Εάν χρειάζεσαι βοήθεια, ζήτησε από κάποιον να εργαστεί μαζί σου σε αυτό το κομμάτι. Αυτός θα μπορούσε να είναι ένας δάσκαλος, ένας προπονητής, ένας μέντορας, ένας σύμβουλος απασχόλησης, ή κάποιος άλλος με παρόμοιο ρόλο.

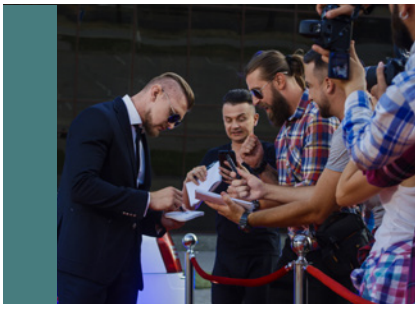
Αυτό το στάδιο του ταξιδιού είναι ελαφρώς διαφορετικό από τα άλλα στάδια και θα χρειαστεί να συνδυάσεις κάθε δεξιότητα που εξετάσαμε μέχρι στιγμής για να αναπτύξεις τις ηγετικές σου δεξιότητες. Αλλά πρώτα, ας δούμε πού βρίσκεσαι πριν ξεκινήσεις αυτό το στάδιο του ταξιδιού. Ήρθε η ώρα για τον έλεγχο δεξιοτήτων.

Αυτός ο πίνακας μπορεί να σου φανεί χρήσιμος στον σχεδιασμό του ταξιδιού σου και στην παρακολούθηση της προόδου σου:

Σημειώσεις	Ημερομηνία Έναρξης	Ημερομηνία Λήξης	Σημειώσεις
Αρχικός Έλεγχος Δεξιοτήτων			
Δραστηριότητες Ανάπτυξης			
Σχεδιασμός Δράσης			
Δραστηριότητες Ανάπτυξης			
Αντανάκλαση, αξιολόγηση και δεύτερος έλεγχος δεξιοτήτων			
Συνεχίζοντας το ταξίδι			

Πριν το ταξίδι – Έλεγχος Δεξιοτήτων

Ποιος έχει την εξουσία;
Σκέψου τις παρακάτω περιπτώσεις.
Ποιος έχει την εξουσία σε αυτές τις περιπτώσεις; Πως την χρησιμοποιεί;



Γράψε τις σκέψεις σου για τα παρακάτω. Μην σκεφτείς πολύ – γράψε απλά τις πρώτες σκέψεις που σου έρχονται στο μυαλό!

Ένα διάσημο πρόσωπο που θαυμάζεις:	Ένα άτομο από το σχολείο, το κολέγιο, τη δουλειά ή από άλλη ομάδα που σέβεσαι:
Μια φορά που εμπιστεύτηκες σε κάποιον μια δουλειά:	Μια φορά που έπρεπε να αναλάβεις μια δουλειά:

Τώρα, συμπλήρωσε τον Έλεγχο Δεξιοτήτων.

Βήμα 1:

Επισήμανε στον πίνακα τα σημεία που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις δεξιότητες σου.
Μπορείς να σκιάσεις ή να χρωματίσεις το πλέγμα, ή να μαρκάρεις με ένα Χ και στην συνέχεια να τραβήξεις μια γραμμή για να περιγράψεις τις δεξιότητες σου. Μπορείς να το κάνεις μόνος/μόνη σου εάν θέλεις. Εάν δεν είσαι σίγουρος πώς να το συμπληρώσεις, ζήτησε βοήθεια.

		Αναπτυσσόμενες		Βελτιωμένες	Ισχυρές	
		Ποτέ – Δυσκολεύομαι	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές φορές	Συνήθως, αλλά όχι πάντα	Πάντα-Κανένα πρόβλημα!
	Παράδειγμα: *Είμαι ενεργός ακροατής και συνεργάζομαι καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας μου.*	1	2	3	4	5
1	Είμαι ενεργός ακροατής και συνεργάζομαι καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας.	1	2	3	4	5
2	Ακούνε τις απόψεις μου και είμαι πειστικός και αληθοφανής.	1	2	3	4	5
3	Αναγνωρίζω ποιος μπορεί να κάνει καλύτερα μια δουλειά και μπορώ να πείσω κάποιον να συμμετέχει σε μια ομάδα.	1	2	3	4	5
4	Σέβομαι τα άλλα μέλη της ομάδας μου, τα επαινώ και τα ανταμείβω όταν το αξίζουν.	1	2	3	4	5
5	Κάνω όσα λέω, και οι άλλοι εμπιστεύονται ότι ενεργώ σύμφωνα με τις αξίες μου.	1	2	3	4	5
6	Μπορώ να αναλύω και να επιλύω προβλήματα δημιουργικά και με αποτελεσματικότητα.	1	2	3	4	5
7	Μαθαίνω από τα λάθη μου και ενθαρρύνω τους άλλους να κάνουν το ίδιο.	1	2	3	4	5
8	Είμαι υπεύθυνος για τις πράξεις μου και με ευχαρίστηση δέχομαι αντίθετες απόψεις.	1	2	3	4	5
9	Είμαι πολύ συγκεντρωμένος στις υποχρεώσεις μου και φροντίζω αυτές να ολοκληρώνονται σωστά και έγκαιρα.	1	2	3	4	5
10	Προσαρμόζομαι εύκολα και έχω την αποφασιστικότητα να αλλάξω τον τρόπο προσέγγισης μου όταν αυτό χρειάζεται.	1	2	3	4	5

Βάλε σκίαση στο κουτί που περιγράφει το γενικό επίπεδο των ηγετικών δεξιοτήτων σου.

Γενικά, το επίπεδο των ηγετικών μου δεξιοτήτων είναι:	Αναπτυσσόμενες	Βελτιωμένες	Ισχυρές

Αναπτυσσόμενες = οι δεξιότητες σου αρχίζουν να αναπτύσσονται.

Βελτιωμένες = εξασκείς και αναπτύσσεις τις δεξιότητες σου αλλά όχι εντελώς.

Ισχυρές = οι δεξιότητες σου είναι καλά ανεπτυγμένες και εφαρμόζονται κανονικά στη δουλειά.

Βήμα 2:

Ζήτησε από κάποιον που σε ξέρει καλά να σκιάσει ή να μαρκάρει τις θέσεις που σε αντιπροσωπεύουν καλύτερα. Θα μπορούσε να είναι ένας δάσκαλος, ένα άτομο που εργάζεται με νέους (youth worker), ένας μέντορας ή ένας σύμβουλος απασχόλησης ή κάποιος με παρόμοιο ρόλο. Δεν πρέπει να κοιτάξουν τις απαντήσεις σου!

Η γνώμη δόθηκε από τον/την:		Αναπτυσσόμενες		Βελτιωμένες	Ισχυρές	
Σχέση:		Δυσκολεύομαι – Ποτέ	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές φορές	Συνήθως, αλλά όχι πάντα	Πάντα-Καμένα πρόβλημα!
	Παράδειγμα: *Είναι ενεργός ακροατής και συνεργάζεται καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας του.*	1	2	3	4	5
1	Είναι ενεργός ακροατής και συνεργάζεται καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας.	1	2	3	4	5
2	Ακούνε τις απόψεις του και είναι πειστικός και αληθοφανής.	1	2	3	4	5
3	Αναγνωρίζει ποιος μπορεί να κάνει καλύτερα μια δουλειά και μπορεί να πείσει κάποιον να συμμετέχει σε μια ομάδα.	1	2	3	4	5
4	Σέβεται τα άλλα μέλη της ομάδας του, τα επαινεί και τα ανταμείβει όταν το αξίζουν.	1	2	3	4	5
5	Κάνει όσα λέει, και οι άλλοι εμπιστεύονται ότι ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες του.	1	2	3	4	5
6	Μπορεί να αναλύει και να επιλύει προβλήματα δημιουργικά και με αποτελεσματικότητα.	1	2	3	4	5
7	Μαθαίνει από τα λάθη του και ενθαρρύνει τους άλλους να κάνουν το ίδιο.	1	2	3	4	5
8	Είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του και με ευχαρίστηση δέχεται αντίθετες απόψεις.	1	2	3	4	5
9	Είναι πολύ συγκεντρωμένος στις υποχρεώσεις μου και φροντίζει αυτές να ολοκληρώνονται σωστά και έγκαιρα.	1	2	3	4	5
10	Προσαρμόζεται εύκολα και έχει την αποφασιστικότητα να αλλάξει τον τρόπο προσέγγισης του όταν αυτό χρειάζεται.	1	2	3	4	5

Σημείωσε το κουτί που περιγράφει καλύτερα το γενικό επίπεδο του/της στις ηγετικές δεξιότητες.

Γενικά, το επίπεδο των ηγετικών του/της δεξιοτήτων είναι:	Αναπτυσσόμενες	Βελτιωμένες	Ισχυρές

Αναπτυσσόμενες = οι δεξιότητες σου αρχίζουν να αναπτύσσονται.

Βελτιωμένες = εξασκείς και αναπτύσσεις τις δεξιότητες σου αλλά όχι εντελώς.

Ισχυρές = οι δεξιότητες σου είναι καλά ανεπτυγμένες και εφαρμόζονται κανονικά στη δουλειά.

Βήμα 3:

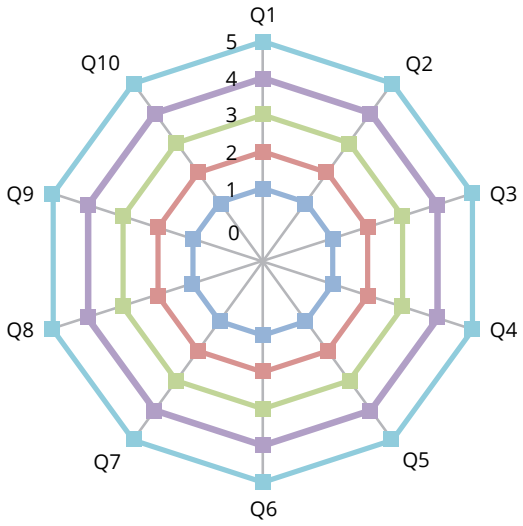
Στη συνέχεια, σημείωσε τις απαντήσεις σου στα παρακάτω ιστογράμματα.

Ερώτηση 1 – Ερώτηση 10 (Q1 - Q10) αντιπροσωπεύει τις ερωτήσεις. Για κάθε ερώτηση, εάν απαντήσεις 5, κύκλωσε το μπλε σταυρό. Εάν απάντησες 4, κυκλώσε το μωβ σταυρό. Εάν απαντήσεις 3 κύκλωσε τον πράσινο, 2 τον κόκκινο σταυρό, 1 κυκλώστε τον σκούρο μπλε.

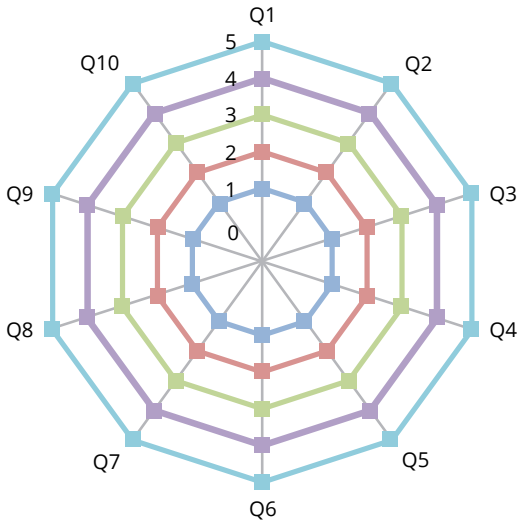
Όταν κυκλώσεις όλους τους σταυρούς, γύρω από τον ιστό, θα πρέπει να ενώσεις τον κάθε σταυρό με μια μαύρη γραμμή. Το τελικό διάγραμμα θα πρέπει να μοιάζει κάπως σαν ιστός αράχνης και μπορεί να έχει πολλά διαφορετικά σχήματα ανάλογα με τις απαντήσεις σου.

Εάν χρειαστείς περισσότερη βοήθεια, δες την ενότητα **Οδηγίες και Συμβουλές** για το πώς θα το κάνεις.

Οι απαντήσεις μου:



Οι απαντήσεις του άλλου ατόμου:



Συζητήστε για τα διαφορετικά σας πλέγματα.

- Τα ολοκληρωμένα διαγράμματα σας είναι ίδια ή διαφορετικά;
- Οι άλλοι σε βλέπουν με τον ίδιο τρόπο;

Αποφασίστε μαζί ποιά είναι τα αδύνατα και δυνατά σημεία σου και βεβαιώσου ότι συμφωνείτε και οι δύο.

Απαριθμήστε παρακάτω τα δυνατά και αδύνατα σημεία σου.

Ποια είναι τα τρία **πιο αδύνατα σημεία** σου;	Ποια είναι τα τρία πιο **δυνατά σημεία** σου;
Σημείο 1:	Σημείο 1:
Σημείο 2:	Σημείο 2:
Σημείο 3:	Σημείο 3:

Τα δυνατότερα σημεία σου μπορεί να είναι οι ηγετικές δεξιότητες στις οποίες είσαι ήδη καλός αλλά μπορείς πάντα να βελτιώνεσαι. Τα αδύνατα σου σημεία είναι αναμφίβολα οι τομείς που πρέπει να σκεφτείς να βελτιώσεις.

Να έχεις στο μυαλό σου ότι τα επίπεδα είναι προσωπικά και αντανακλούν τις συνήθειες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες σου και δεν μπορούν να συγκριθούν με άλλους ανθρώπους με διαφορετικά υπόβαθρα.

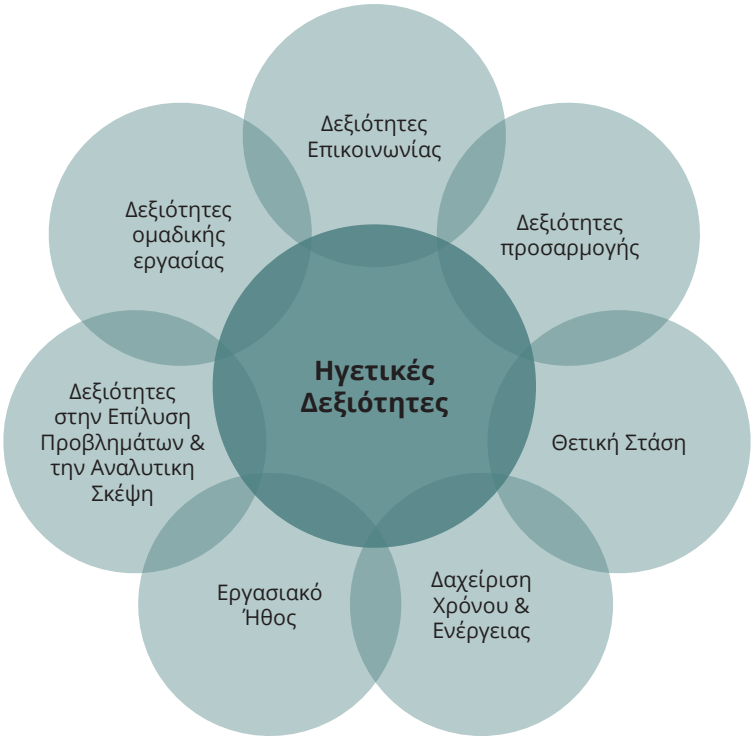
Οι σημείωσεις σου

Συνεχίζοντας το ταξίδι – Ανάπτυξη δραστηριοτήτων

Βρίσκεσαι σε ταξίδι, επειδή συμμετέχεις ήδη σε κάποια μορφή δραστηριότητας ή σε κάποια εργασία που συνεργάζεσαι με άλλα άτομα.

Οι ηγετικές δεξιότητες ως ένας συνδυασμός δεξιοτήτων

Εάν έχεις ολοκληρώσει κάποιες από τις άλλες ενότητες και έχεις δει την ενότητα «Ομαδική Εργασία», θα αντιλήφθηκες ότι η ηγεσία αποτελείται από πολλές διαφορετικές δεξιότητες. Όπως και στην περίπτωση των δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας, είναι καλύτερα να σκεφτούμε τις δεξιότητες ηγεσίας σαν μια 'ομάδα' ή ένα συνδυασμό δεξιοτήτων.



Δεξιότητες επικοινωνίας	• **Να ακούς και να δείχνεις ενσυναίσθηση.** Εκτός του να είσαι ενεργός ακροατής, νοιάζεσαι για τους ανθρώπους της ομάδας σου, και μπορείς να έρθεις στην θέση τους. Μπορείς να επιλύεις διαμάχες με αντικειμενικό και διπλωματικό τρόπο. • **Να πείθεις.** Μπορείς να δώσεις μια πλήρη εξήγηση των ιδεών και του συλλογισμού σου. Οι άλλοι μπορούν εύκολα να καταλάβουν τη λογική σου. • **Να εκφράζεσαι με σαφήνεια.** Τα άλλα μέλη της ομάδας κατανοούν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν επειδή τους εξηγείς πλήρως τα πράγματα, χρησιμοποιώντας σαφή και κατανοητή γλώσσα. Μπορείς να το κάνεις προφορικά και γραπτά.
Δεξιότητες προσαρμογής	• **Να δέχεσαι την εποικοδομητική κριτική.** Μπορείς να δεχτείς την εποικοδομητική κριτική (critical feedback) από άλλα άτομα χωρίς να νιώσεις ότι αυτή είναι επίθεση προς στην ηγετική σου ικανότητα. Μπορείς να αλλάξεις την προσέγγιση σου με βάση αυτή την κριτική. • **Να παίρνεις δύσκολες αποφάσεις.** Μπορείς να εκτιμήσεις γρήγορα τα υπέρ και τα κατά μιας κατάστασης, και είσαι έτοιμος/έτοιμη να πάρεις αποφάσεις βάση στοιχείων, ακόμα και αν δεν είναι βολικές ή αποδεκτές.

Θετική Στάση	• **Δες τα θετικά στους άλλους.** Σέβεσαι τα άλλα μέλη της ομάδας σου, τα επαινείς και τα ανταμείβεις όταν το αξίζουν. • **Δείξε τις εξειδικευμένες γνώσεις σου.** Είσαι καταρτισμένος, ικανός και παθιασμένος με αυτό που κάνεις. Έχεις αυτοπεποίθηση στις ικανότητες σου χωρίς να είσαι αλαζόνας.
Διαχείριση Χρόνου & Ενέργειας	• **Να είσαι αξιόπιστος/η και συνεπής.** Έρχεσαι στη ώρα σου και κάνεις περισσότερη δουλειά από αυτή που σου αναλογεί. Είσαι συνεπής στην τήρηση των προθεσμιών. • **Να αναθέτεις με σύνεση.** Δεν αναλαμβάνεις παραπάνω δουλειά από αυτή που μπορείς και δεν υπόσχεσαι να κάνεις πράγματα που ξέρεις ότι δεν μπορείς να καταφέρεις. Αντ' αυτού, αναθέτεις με σιγουριά καθήκοντα σε άλλους. Βοηθάς και υποστηρίζεις τα μέλη της ομάδας να διαχειριστούν το χρόνο και την ενέργεια τους με σωστό τρόπο.
Εργασιακό Ήθος	• **Να διευθύνεις με ακεραιότητα.** Είσαι τίμιος/α και αξιόπιστος/η και δίνεις το καλό παράδειγμα. Οι πράξεις σου συνάδουν με τις αξίες σου και αναλαμβάνεις την ευθύνη για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. • **Δώσε κίνητρα στην ομάδα σου.** Είσαι δυναμικός/ή και αποφασιστικός/ή και αυτό το παράδειγμα προς μίμηση χρησιμεύει για να εμπνέεις την ομάδα σου. Δίνεις κίνητρα στους άλλους για να πάρουν πρωτοβουλία.
Δεξιότητες στην Επίλυση προβλημάτων & την Αναλυτική Σκέψη	• **Έχεις ξεκάθαρο όραμα.** Μπορείς να σκέφτεσαι στρατηγικά, έχοντας την ικανότητα να προβλέπεις τις συνέπειες μιας συγκεκριμένης ενέργειας. Μπορείς να εξετάσεις κάτι πιο σφαιρικά και μπορείς επίσης να εστιάζεις στις λεπτομέρειες. • **Παίρνεις ρίσκα.** Δέχεσαι με χαρά την ευκαιρία να πειραματιστείς με νέες λύσεις. Ωστόσο, είσαι αμερόληπτος και ευσυνείδητος στις αποφάσεις σου, και όχι ιδιαίτερα αρνητικός ή απερίσκεπτος.
Δεξιότητες ομαδικής εργασίας	• **Δημιουργία και στήριξη μιας ομάδας.** Μπορείς να διακρίνεις ποιό είναι το κάτάλληλο άτομο για κάθε ρόλο μέσα στην ομάδα, και μπορείς να δώσεις κίνητρα σε όλους για να δουλέψετε καλά μαζί. Δημιουργείς σχέσεις και την αίσθηση του στόχου σε όλη την ομάδα.

Σκέψου σχετικά με τις παρακάτω ερωτήσεις (δεν χρειάζεται να κρατήσεις σημειώσεις).

- Προκαλούν έκπληξη κάποιες από αυτές τις ηγετικές δεξιότητες; Γιατί; Ποιες;
- Πιστεύεις ότι κάποιες λείπουν;
- Πιστεύεις ότι οι περισσότεροι πολιτικοί και ηγέτες στον χώρο των επιχειρήσεων επιδεικνύουν αυτές τις ηγετικές δεξιότητες; Γιατί; Γιατί όχι;
- Μπορείς να σκεφτείς κάποια άτομα που γνωρίζεις ότι επιδεικνύουν αυτές τις ηγετικές δεξιότητες; Έχουν κάποιο ηγετικό ρόλο;
- Πόσες από αυτές τις ηγετικές δεξιότητες πιστεύεις ότι διαθέτεις;

Οι 6 Μορφές Ισχύος

Η Ισχύς κατέχεται και ασκείται με εκατοντάδες τρόπους στην καθημερινότητα μας. Μπορεί να βοηθήσει ομάδες και οργανώσεις να αξιοποιήσουν την ικανότητα τους να φέρουν σε πέρας μια δουλειά, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για χειραγώγηση, κακομεταχείριση ή εκμετάλλευση.

Πριν από 60 χρόνια, οι ψυχολόγοι French και Raven καθόρισαν 6 μορφές ισχύος που μπορούν να ασκήσουν οι άνθρωποι που κατέχουν θέσεις δύναμης και ηγεσίας. Η παρατήρηση αυτών των μορφών ισχύος μπορεί να σε βοηθήσει να αναγνωρίσεις ένα καλό ηγέτη.

Η Νομιμοποιημένη Ισχύς (Legitimate power) δίνεται σε άτομα που έχουν μια αναγνωρισμένη θέση δύναμης με κάποιο βαθμό ευρείας στήριξης. Σε αυτή εντάσσονται οι πολιτικοί, οι επιχειρηματικοί ή θρησκευτικοί ηγέτες, για παράδειγμα, Ωστόσο, αυτή η στήριξη – και συνεπώς η νομιμότητα – μπορεί να αλλάξει πολύ γρήγορα, και είναι συνήθως ανεπαρκής από μόνη της.

Η ισχύς μέσω ανταμοιβών (Reward power) βασίζεται σε αυτούς που έχουν ισχύ ελέγχοντας ένα σύστημα 'ανταμοιβών' . Οι ανταμοιβές όπως αυξήσεις, μπόνους και διευκολύνσεις μπορούν να δώσουν κίνητρα και στήριξη. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος η ανταμοιβή να χρησιμοποιηθεί με ανακόλουθο τρόπο και ίσως να απομείνει λίγη νομιμότητα μόλις εξαντληθεί όλη η ανταμοιβή.

Η ισχύς της εξειδίκευσης (Expert power) προκύπτει όταν ένα ισχυρό άτομο μπορεί να κερδίσει το σεβασμό λόγω της ασυνήθιστα μεγάλης εμπειρίας και γνώσης στον τομέα του. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις του συνήθως έχουν επιρροή και άρα οι άλλοι μπορούν να τον εμπιστευτούν για να τους καθοδηγήσει. Δεν χρειάζεται να κατέχει μια ισχυρή θέση στην ιεραρχία για να έχει επιρροή στους άλλους αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και την εμπειρία του.

Η ισχύς του να είσαι αρεστός (Referent power) προκύπτει όταν κάποιοι έχουν τα ηνία επειδή είναι αρεστοί στους άλλους. Ένα καλό παράδειγμα είναι η δύναμη και η επιρροή που κατέχεται από τους διάσημους. Σε αυτή η μορφή δύναμης μπορεί εύκολα να γίνει κατάχρηση. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να πάρει μια προαγωγή επειδή είναι αρεστός και όχι γιατί είναι καλός στη δουλειά ή είναι έντιμος.

Η ισχύς της επιβολής (Coercive power) βασίζεται στην τιμωρία και τις απειλές για να μπορεί να διατηρηθεί η εξουσία, Ενώ αυτή η μορφή ισχύος/δύναμης μπορεί να είναι χρήσιμη για να ξεπεραστεί μια βραχυπρόθεσμη κρίση, συνήθως θεωρείται μια από πιο ασταθείς. Στον εργασιακό χώρο μπορεί να οδηγήσει σε εκφοβισμό ,οργή και αποθάρρυνση και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων.

Η ισχύς της ενημέρωσης (Informational power) βασίζεται στο άτομο που έχει τη δύναμη να ελέγχει τη ροή των πληροφοριών που έχουμε στην διάθεση μας με αποτέλεσμα να διαστρεβλώνεται η πραγματικότητα. Για παράδειγμα, ένας πολιτικός ή ένας δημοσιογράφος θα μπορούσε να παραποιήσει στατιστικές, ή ένας διαιτητής ποδοσφαίρου θα μπορούσε να χαλάσει ένα αγώνα. Αυτή η μορφή ισχύος έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες.

Διάβασε ξανά τις 6 μορφές Ισχύος και σκέψου τις παρακάτω ερωτήσεις.
(Δεν χρειάζεται να κρατήσεις σημειώσεις).

- Έχεις νιώσει ποτέ ανίσχυρος; Γιατί έγινε αυτό; Ποια μορφή ισχύος χρησιμοποιήθηκε εναντίον σου;
- Ποιες από αυτές τις μορφές ισχύος βιώσατε πρόσφατα; Με ποιον τρόπο;
- Ποιες από αυτές τις μορφές ισχύος έχετε χρησιμοποιήσει; Γιατί; Τι έγινε;
- Εάν διατηρούσατε μια ηγετική θέση, ποιες μορφές ισχύος θα χρησιμοποιούσατε πρώτα;
- Ποιες μορφές ισχύος θα αποφεύγατε;

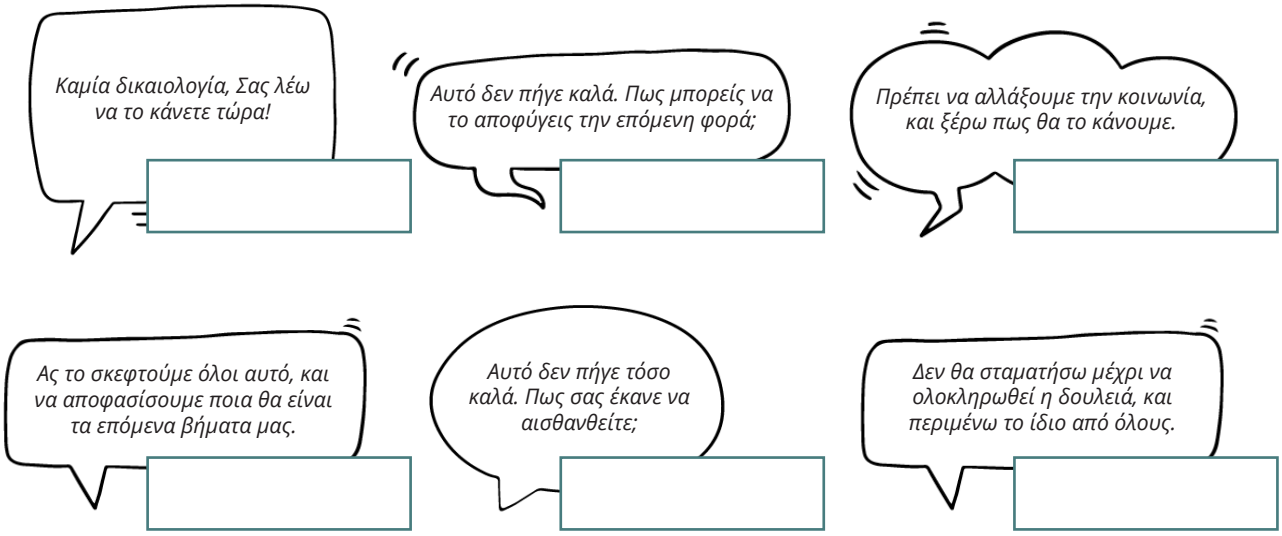
Οι σημείωσεις σου

Σχεδιασμός Δράσης

Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη δύναμη τους με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Παρόλο που είναι εφικτό να μάθεις να εξασκείς τις ηγετικές σου δεξιότητες, χρειάζεται επίσης να σκεφτείς τι είδους ηγέτη θα ήθελες να γίνεις. Μια από τις τελευταίες προσεγγίσεις στην βιβλιογραφία είναι «τα 6 στυλ Ηγεσίας» σύμφωνα με τον Goleman[1].

Στύλ	Προσέγγιση	Πότε να το χρησιμοποιείς
Καταπιεστικό (Coercive)	Ο ηγέτης της εντολής **(autocratic leader)** παίρνει όλες τις αποφάσεις χωρίς καμιά συμμετοχή από την ομάδα, και ζητάει από τους άλλους να κάνουν αυτό που τους λέει.	Όταν χρειάζεται να γίνουν επείγουσες και σημαντικές δουλειές και τα μέλη της ομάδας είναι νέα ή άπειρα.
Καθοδηγητικό (Pace-setting)	Ο ηγέτης που καθοδηγεί (pace-setting leader) έχει υψηλές προσδοκίες από την ομάδα, δίνοντας το παράδειγμα και όχι εντολές.	Όταν χρειάζεται να γίνουν επείγουσες και σημαντικές δουλειές και τα μέλη της ομάδας έχουν τα κίνητρα και τις γνώσεις.
Κυριαρχικό (Authoritative)	Ο **κυριαρχικός- οραματιστής ηγέτης** έχει σαφές όραμα για το τι θα πετύχει και μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους για να εργαστούν μαζί του.	Όταν απαιτούνται μακροπρόθεσμες στρατηγικές αλλαγές.
Ανθρωπιστικό (Affiliative)	Ο ανθρωπιστής ηγέτης **(affiliative leader)** δίνει προτεραιότητα στις καλές σχέσεις μέσα στην ομάδα, μερικές φορές εις βάρος της ολοκλήρωσης μιας εργασίας.	Όταν μια ομάδα περνάει μια δύσκολη περίοδο και χρειάζεται να ξαναχτιστεί η εμπιστοσύνη.
Δημοκρατικό (Democratic)	Ο δημοκρατικός ηγέτης **(democratic leader)** εκτιμά την ομαδική εργασία και επιτυγχάνει τη συναίνεση μέσω της συμμετοχής. Όλοι πρέπει να συμβάλλουν.	Όταν χρειάζονται δημιουργικές λύσεις, με μια δυνατή ομάδα για να τις εφαρμόσει.
Συμβουλευτικό (Coaching)	Ο ηγέτης μέσω των συμβουλών **(coaching leader)** κάνει συνεχώς εποικοδομητική κριτική για να διασφαλίσει ότι τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν και βελτιώνονται.	Όταν οι εργασίες είναι σημαντικές αλλά όχι επείγουσες και οι δεξιότητες χρειάζεται να ενισχυθούν.

Ποιο ηγετικό στυλ χρησιμοποιείται σε αυτά τα παραδείγματα;



Βρείτε τις απαντήσεις στην τελευταία σελίδα της ενότητας.

1 Δες: https://online.seu.edu/6-leadership-styles-in-business/

Ποιο είδος ηγετικού στυλ θα σου έδινε το κίνητρο για να τα πας καλά; Ποιο στυλ θα σε αποθάρρυνε; **Πως θα διεύθυνες εσύ;**

Είναι πολύ εύκολο να ασκείς κριτική στους ηγέτες, αλλά είναι πολύ πιο δύσκολο να είσαι καλός ηγέτης. Φαντάσου ότι είσαι συνάδελφος και διευθυντής σε ένα εργασιακό χώρο που ξέρεις. Ποιο θα ήταν το ηγετικό σου στυλ;

Είσαι συνάδελφος. Δύο άτομα στην ομάδα είχαν μια τεράστια διαφωνία και τώρα αρνούνται να μιλήσουν μεταξύ τους. Αυτή η διαφωνία έχει αρχίσει να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις σχέσεις των εργαζομένων οι οποίοι έχουν αρχίσει να παίρνουν το μέρος του ενός και του άλλου.

Σε αυτό το παράδειγμα, μπορούμε να ακολουθήσουμε διαφορετικές προσεγγίσεις.

Καταπιεστική: Τους μαζεύεις όλους και τους λες πως να συμπεριφερθούν αλλιώς θα αναμείξεις τον διευθυντή- καμία ερώτηση, καμία συζήτηση.

Καθοδηγητική: Αναφέρεις μια περίσταση όπου είχες κάποια διαφωνία με κάποιον, αλλά αυτή δεν επηρέασε την σχέση σου μαζί του. Αναμένεις όλοι να ακολουθήσουν αυτό το παράδειγμα.

Κυριαρχική: Τους μαζεύεις όλους και τους υπογραμμίζεις την σημασία να τερματίζονται οι διαφωνίες γρήγορα. Καθιστάς σαφές ότι αυτό περιμένεις να πραγματοποιηθεί.

Ανθρωπιστική: Κανονίζεις να συναντήσεις κάθε άτομο ξεχωριστά για να καταλάβεις τους λόγους για τους οποίους προέκυψε η διαφωνία, και έπειτα προσπαθείς να μεσολαβήσεις μεταξύ των δύο συναδέλφων, προσέχοντας να μην πληγώσεις τα συναισθήματα τους.

Δημοκρατική: Μίλησε με όλους στην ομάδα, για να μάθεις πως η διαφωνία επηρεάζει τα άτομα. Τους ρωτάς πως θα έλυναν αυτοί την διαφωνία και προσπαθείς να εξασφαλίσεις μια συμφωνία.

Συμβουλευτική: Αποδέχεσαι ότι θα χρειαστεί χρόνος για να θεραπευτούν οι σχέσεις. Συναντιέσαι με όλα τα εμπλεκόμενα άτομα τακτικά, και με τον καιρό, δίνεις χρήσιμες συμβουλές για να βοηθήσεις την ομάδα να αποκτήσει ξανά την συνοχή της.

Ποια μορφή ισχύος θα χρησιμοποιούσες; Ποιο θα ήταν το ηγετικό σου στυλ;

Είσαι συνάδελφος. Υποψιάζεσαι ότι κάποιος κλέβει από το ταμείο. Δεν είσαι σίγουρος/η, αλλά νομίζεις ότι ξέρεις ποιος είναι.	
Είσαι διευθυντής. Ένα μέλος της ομάδας λέει ότι σκέφτεται να αποχωρήσει επειδή οι ιδέες του/της δεν λαμβάνονται ποτέ σοβαρά υπόψη. Τον έχετε σε υπόληψη και δεν θέλετε να φύγει.	

Σκέψου τις επόμενες ερωτήσεις (δεν χρειάζεται να κρατήσεις σημειώσεις):

- Ποιο είναι το ηγετικό στυλ που προτιμάς;
- Ποιο ηγετικό στυλ θα απέφευγες να χρησιμοποιήσεις;

Τώρα, ανέφερε μια ομάδα που συμμετέχεις αυτή τη στιγμή, ή που θα συμμετέχεις σύντομα. Θα πρέπει να έχει σχέση με την εργασία, τη δραστηριότητα ή το project που συμμετέχεις τώρα.

Ο στόχος της ομάδας είναι να:

Ο ρόλος μου στην ομάδα είναι:

Καθώς ξεκινάς την ομαδική εργασία, κράτησε σημειώσεις για τα παρακάτω σημεία.

Ποιος διευθύνει την ομάδα;	Ποιες μορφές δύναμης χρησιμοποιεί;	Ποιο είναι το ηγετικό του/της στυλ;
Ανέφερε 2 περιπτώσεις όπου θα μπορούσες να έχεις ηγετική θέση.	Περίπτωση 1:	Περίπτωση 2:
Πως θα χρησιμοποιήσεις τις ακόλουθες δεξιότητες αν κατείχες μια ηγετική θέση;		
Δεξιότητες Επικοινωνίας	Δεξιότητες Προσαρμοστικότητας	Θετική Στάση
Διαχείριση Χρόνου & Ενέργειας	Εργασιακό Ήθος	Δεξιότητες Επίλυσης Προβλημάτων & Αναλυτικής Σκέψης
Δεξιότητες Ομαδικής Εργασίας	Ποιες μορφές ισχύος θα χρησιμοποιούσες;	Ποιο ηγετικό στυλ θα χρησιμοποιήσεις;

Κατόπιν, κράτησε κάποιες σημειώσεις για το πώς εφάρμοσες τις ηγετικές σου δεξιότητες.

Τι συνέβη; Έγινες ηγέτης; Περίπτωση 1:
Τι συνέβη; Έγινες ηγέτης; Περίπτωση 2:

Αναστοχασμός και Αξιολόγηση

Πως πήγε; Να η ευκαιρία να αναλογιστείς σε τι βαθμό βελτίωσες τις ηγετικές σου δεξιότητες. Συμπλήρωσε κάθε βέλος παρακάτω με τα αποτελέσματα και τις σκέψεις σου.

Ποιά εργασία/ δραστηριότητα ολοκλήρωσες;

Εφάρμοσες την συμβουλή σου σχετικά με την ηγεσία; Με ποιον τρόπο;

Μπορείς να χρησιμοποιήσεις τώρα καλύτερα τις ηγετικές σου δεξιότητες; Με ποιον τρόπο;

Ποιές καινούργιες ηγετικές δεξιότητες θα πάρεις μαζί σου και θα αναπτύξεις πιο εκτεταμένα στο μέλλον;

Μετά το ταξίδι – Έλεγχος δεξιοτήτων

Ολοκλήρωσες σχεδόν αυτή τη φάση του ταξιδιού σου στις δεξιότητες σου. Χρησιμοποίησες αυτό το μέρος του ταξιδιού για να σκεφτείς για τις ηγετικές σου δεξιότητες. Τώρα είναι καιρός να δεις πόση απόσταση κάλυψες κατά το ταξίδι σου στις ηγετικές δεξιότητες. Υπέδειξε τις θέσεις που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τις δεξιότητες σου τώρα.

		Αναπτυσσόμενες		Βελτιωμένες	Ισχυρές	
		Ποτέ – Δυσκολεύομαι	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές φορές	Συνήθως, αλλά όχι πάντα	Πάντα-Κανένα πρόβλημα!
	Παράδειγμα: *Είμαι ενεργός ακροατής και συνεργάζομαι καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας μου.*	1	2	3	4	5
1	Είμαι ενεργός ακροατής και συνεργάζομαι καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας.	1	2	3	4	5
2	Ακούνε τις απόψεις μου και είμαι πειστικός και αληθοφανής.	1	2	3	4	5
3	Αναγνωρίζω ποιος μπορεί να κάνει καλύτερα μια δουλειά και μπορώ να πείσω κάποιον να συμμετέχει σε μια ομάδα.	1	2	3	4	5
4	Σέβομαι τα άλλα μέλη της ομάδας μου, τα επαινώ και τα ανταμείβω όταν το αξίζουν.	1	2	3	4	5
5	Κάνω όσα λέω, και οι άλλοι εμπιστεύονται ότι ενεργώ σύμφωνα με τις αξίες μου.	1	2	3	4	5
6	Μπορώ να αναλύω και να επιλύω προβλήματα δημιουργικά και με αποτελεσματικότητα.	1	2	3	4	5
7	Μαθαίνω από τα λάθη μου και ενθαρρύνω τους άλλους να κάνουν το ίδιο.	1	2	3	4	5
8	Είμαι υπεύθυνος για τις πράξεις μου και με ευχαρίστηση δέχομαι αντίθετες απόψεις.	1	2	3	4	5
9	Είμαι πολύ συγκεντρωμένος στις υποχρεώσεις μου και φροντίζω αυτές να ολοκληρώνονται σωστά και έγκαιρα.	1	2	3	4	5
10	Προσαρμόζομαι εύκολα και έχω την αποφασιστικότητα να αλλάξω τον τρόπο προσέγγισης μου όταν αυτό χρειάζεται.	1	2	3	4	5

Σκιάστε το κουτί που υποδεικνύει γενικά το επίπεδο σου στις ηγετικές δεξιότητες.

Γενικά, οι ηγετικές μου δεξιότητες είναι:	Αναπτυσσόμενες	Βελτιωμένες	Ισχυρές

Αναπτυσσόμενες = οι δεξιότητες σου αρχίζουν να αναπτύσσονται.

Βελτιωμένες = εξασκείς και αναπτύσσεις τις δεξιότητες σου αλλά όχι εντελώς.

Ισχυρές = οι δεξιότητες σου είναι καλά ανεπτυγμένες και εφαρμόζονται κανονικά στη δουλειά.

Ζήτησε από κάποιον που σε ξέρει καλά να υποδείξει στον πίνακα τις θέσεις που σε αντιπροσωπεύουν καλύτερα τώρα. Δεν πρέπει να κοιτάξουν τις απαντήσεις σου!

		Αναπτυσσόμενες		Βελτιωμένες	Ισχυρές	
		Ποτέ – Δυσκολεύομαι	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές φορές	Συνήθως, αλλά όχι πάντα	Πάντα-Καμένα πρόβλημα!
	Παράδειγμα: *Είναι ενεργός ακροατής και συνεργάζεται καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας του.*	1	2	3	4	5
1	Είναι ενεργός ακροατής και συνεργάζεται καλά με τα άλλα άτομα της ομάδας.	1	2	3	4	5
2	Ακούνε τις απόψεις του και είναι πειστικός και αληθοφανής.	1	2	3	4	5
3	Αναγνωρίζει ποιος μπορεί να κάνει καλύτερα μια δουλειά και μπορεί να πείσει κάποιον να συμμετέχει σε μια ομάδα.	1	2	3	4	5
4	Σέβεται τα άλλα μέλη της ομάδας του, τα επαινεί και τα ανταμείβει όταν το αξίζουν.	1	2	3	4	5
5	Κάνει όσα λέει, και οι άλλοι εμπιστεύονται ότι ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες του.	1	2	3	4	5
6	Μπορεί να αναλύει και να επιλύει προβλήματα δημιουργικά και με αποτελεσματικότητα.	1	2	3	4	5
7	Μαθαίνει από τα λάθη του και ενθαρρύνει τους άλλους να κάνουν το ίδιο.	1	2	3	4	5
8	Είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του και με ευχαρίστηση δέχεται αντίθετες απόψεις.	1	2	3	4	5
9	Είναι πολύ συγκεντρωμένος στις υποχρεώσεις μου και φροντίζει αυτές να ολοκληρώνονται σωστά και έγκαιρα.	1	2	3	4	5
10	Προσαρμόζεται εύκολα και έχει την αποφασιστικότητα να αλλάξει τον τρόπο προσέγγισης του όταν αυτό χρειάζεται.	1	2	3	4	5

Βάλτε σκίαση στο κουτί που υποδεικνύει γενικά το επίπεδο του/της στις ηγετικές δεξιότητες.

Γενικά, το επίπεδο των ηγετικών του/της δεξιοτήτων είναι:	Αναπτυσσόμενες	Βελτιωμένες	Ισχυρές

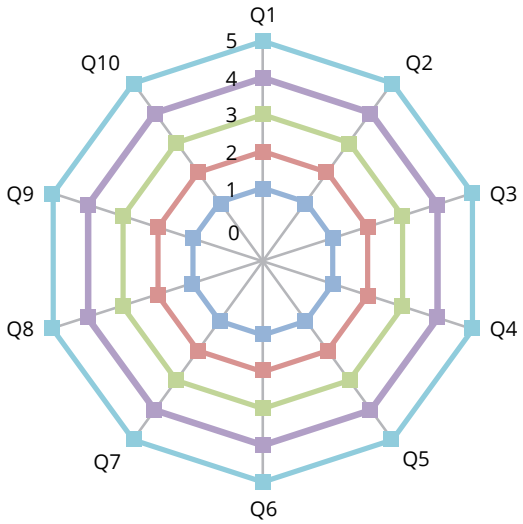
Αναπτυσσόμενες = οι δεξιότητες σου αρχίζουν να αναπτύσσονται.

Βελτιωμένες = εξασκείς και αναπτύσσεις τις δεξιότητες σου αλλά όχι εντελώς.

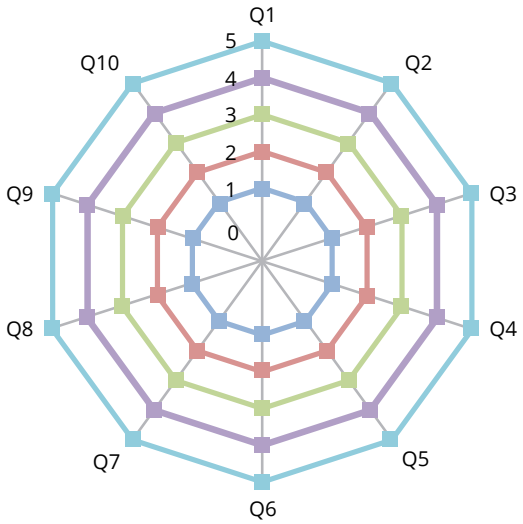
Ισχυρές = οι δεξιότητες σου είναι καλά ανεπτυγμένες και εφαρμόζονται κανονικά στη δουλειά.

Στη συνέχεια, σημείωσε τις απαντήσεις σου στα παρακάτω ιστογράμματα.
Εάν χρειαστείς περισσότερη βοήθεια, δες την ενότητα **Οδηγίες και Συμβουλές** για το πώς θα το κάνεις.

Οι απαντήσεις μου:



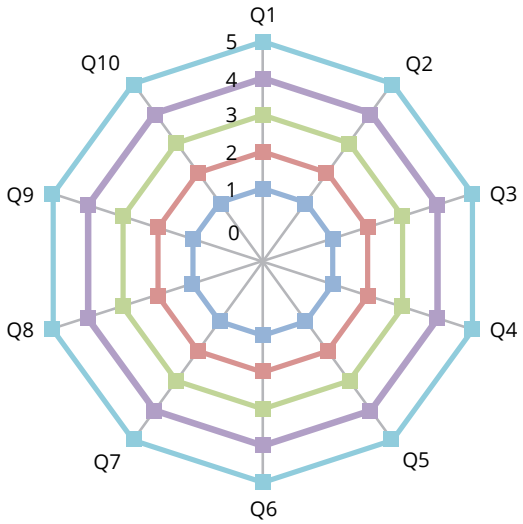
Οι απαντήσεις του άλλου ατόμου:



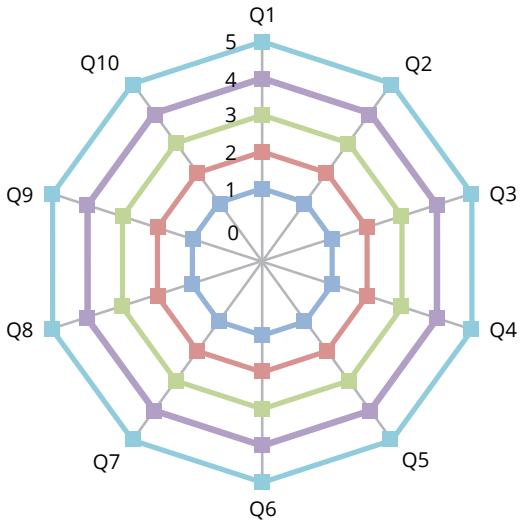
Εάν τα ιστογράμματα σας μοιάζουν, πηγαίνεις στην επόμενη φάση.
Εάν είναι διαφορετικά, δουλέψτε μαζί για να βγάλετε μόνο ένα ιστόγραμμα για το οποίο θα συμφωνείτε και οι δύο.

Σχεδίασε δύο διαγράμματα – με τις δεξιότητες σου πριν και τις δεξιότητες σου τώρα.

Οι δεξιότητες μου πριν:



Οι δεξιότητες μου τώρα:



Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα διαγράμματα σου 'πριν' και 'μετά' ; Πόση πρόοδο έχεις κάνει;

Εάν είναι ίδια, μην αποθαρρυνθείς. Μερικές φορές πηγαίνουμε πίσω ή χρειαζόμαστε περισσότερο χρόνο για να αναπτύξουμε τις δεξιότητες μας. Αυτό είναι μέρος του ταξιδιού! Να έχεις στο μυαλό σου ότι τα επίπεδα είναι προσωπικά και αντανακλούν τις συνήθειες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες σου και δεν μπορούν να συγκριθούν με άλλους ανθρώπους με διαφορετικά υπόβαθρα.

Προχωρώντας

Αυτή η φάση του ταξιδιού έχει σχεδόν τελειώσει. Είναι καιρός να προετοιμαστείς για την επόμενη φάση.

1. Πως θα συνεχίσεις να αναπτύσσεις τις ηγετικές σου δεξιότητες;

Θα συνεχίσω να αναπτύσσω τις ηγετικές μου δεξιότητες με τον ακόλουθο τρόπο:

2. Έκανες αίτηση για μια δουλειά ή για ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο και θέλουν να μάθουν τι εμπειρία έχεις σε ηγετική θέση;

Τι παραδείγματα μπορείς να δώσεις στη γραπτή σου αίτηση τώρα;

3. Η αίτηση σου άρεσε και θέλουν να σε καλέσουν για συνέντευξη.

Τι επιπλέον παραδείγματα ηγετικών δεξιοτήτων θα ανέφερες στην συνέντευξη σου;

Είσαι έτοιμος πλέον να προχωρήσεις στην επόμενη ενότητα.

Σελίδα Απαντήσεων

Καμία δικαιολογία, Σας λέω να το κάνετε τώρα!

Καταπιεστικός

Αυτό δεν πήγε καλά. Πως μπορείς να το αποφύγεις την επόμενη φορά;

Σύμβουλος

Πρέπει να αλλάξουμε την κοινωνία, και ξέρω πως θα το κάνουμε.

Οραματιστής Κυριαρχικός

Ας το σκεφτούμε όλοι αυτό, και να αποφασίσουμε ποια θα είναι τα επόμενα βήματα μας.

Δημοκρατικός

Αυτό δεν πήγε τόσο καλά. Πως σας έκανε να αισθανθείτε;

Ανθρωπιστής

Δεν θα σταματήσω μέχρι να ολοκληρωθεί η δουλειά, και περιμένω το ίδιο από όλους.

Καθοδηγητής

Οι σημείωσεις σου