

Structură Leadership

Joc de cunoaștere:

Timp alocat - 20 min

Dac-aș fi: Cursanții vor avea pregătită o foaie a 4 pe care o vor împărții în 4 cadrane, în fiecare cadran vor scrie cuvântul care va răspunde la întrebările pe care trainerul le va pune. Pe lângă răspunsurile la întrebări, cursanții se vor prezenta (nume, facultate, asociație, hobby).

Întrebări:

Dac-aș fi o apă, aș fi "exemplu" (fluviu, izvor, gheață, abur, mare, ocean, etc) și de ce?

Dac-aș fi un animal, aș fi "exemplu" și de ce?

Dac-aș fi un Zeu, aș fi "exemplu" (Dumnezeu, Odin, Poseidon, Atena, etc) și de ce?

Dac-aș fi un lider celebru, aș fi "exemplu" și de ce?

Debriefing - Trainerul va sublinia faptul că oamenii sunt foarte diferiți, și în calitate de lideri va trebui să ne adaptăm în funcție de tipologiile umane.

1. Primul slide cu obiective (prezentarea obiectivelor din training).

La finalul trainingului vom fi capabili să:

- să definim leadershipul și să enumerăm trăsăturile unui lider
- să înțelegem diferitele tipuri/stiluri de lideri
- să fim capabili să ne adaptăm stilurile de leadership în funcție de nevoile echipei/situației
- să înțelegem diferențele dintre leadership și management
- vom fi motivați să ne asumăm rolul de lider atunci când situația o cere.

2. Introducerea - Timp alocat 20 min

-Brainstorming prin care cursanții spun definiția proprie a leadershipului.

-SWG prin care se ajunge la o definiție a fiecărei grupe, apoi ne întoarcem în plen pentru definiția finală.

SAU

Trainerul oferă mai multe definiții din care cursanții extrag cele mai importante cuvinte folosind turul de masă. Cu cele mai importante cuvinte identificate se realizează definiții noi în cadrul SWG-urilor, urmând să ajungem cu toții la aceeași definiție în plen.

Sugestii de definiții:

- "Leadershipul este arta de a-i mobiliza pe ceilalți să-și dorească să lupte pentru aspirații comune." (Kouzes & Posner, 1995, p. 30).
- "Leadershipul este un proces prin care un individ influențează un grup de indivizi pentru a atinge un scop comun." (Northouse, 2010, p. 3)

- “Leadershipul este o funcție/un rezultat al cunoașterii personale, al unei viziuni bine comunicate, al creării încrederii în rândul colegilor și al luării de măsuri eficiente pentru realizarea propriului potențial de leadership.” Warren Bennis
- “Leadershipul este ridicarea viziunii unui om către idealuri mai înalte, ridicarea performanței unui om la un standard mai înalt, construirea personalității unui om dincolo de limitele sale normale.” Peter Drucker
- “Procesul de influențare a oamenilor prin furnizarea de scop, direcție și motivație, în timp ce operează pentru a îndeplini misiunea și pentru a îmbunătăți organizația.” (US Army Manual)
- Leadershipul înseamnă a crea o viziune la care alții să aspire și a-i energiza pentru a munci pentru a îndeplini acea viziune. (Anita Roddick)
- ”Cel mai bun exemplu de leadership, este leadershipul prin exemplu.” Jerry McClain
- ”Leadership-ul este arta de a convinge pe cineva sa facă ce vrei tu, de plăcere” Dwight Eisenhower
- ”Esența leadershipului este viziunea. Nu poți sufla într-o trompetă nesigură”

- Debriefing - Timp alocat 10 min

De ce e bun leadershipul pentru studenți/elevi?

E important să înțelegem acest concept de la o vârstă fragedă și felul în care ne raportăm noi la oamenii din jurul nostru reprezintă un anumit tip de leadership (**tipurile de leader**) Fiecare dintre noi are momente în care este pus în situația de a fi lider, de la cele mai mici lucruri, până la situații dificile și complexe.

Exemple:

-Trainerul vine cu exemple de leadership (oamenii din comunitate doresc să facă o schimbare și insuflă viziunea asupra celor din jur pentru a acționa - **leadership conștient/controlat**;

Denis și Vlad merg la **sală**, iar Denis este cel care alege traseul - **leadership inconștient**).

- Cursanții vor contribui cu exemple în care au fost puși în această situație (putem combina cu jocul de cunoaștere, dacă acolo întrebăm cursanții când au fost puși în situația de a fi lider).

-Trainerul va folosi exemple și din training: un moment în care s-a remarcat un cursant ca lider. **(Opțional)**

3. Ce implică procesul de leadership? Care e scopul? Timp alocat 20 min

Cei 4 E - Envision - Inspiră/Vizualizează, Enable- Impulsionează (Scopul liderului e acela de a le facilita drumul spre viziune), Empower- Împuternicește, Energize- Energizează.

Acestea sunt cele 4 elemente importante de care un lider trebuie să țină cont.

Sugestie: Brain Picking, pornind de la definiție, pentru fiecare termen în parte. Trainerul alege câțiva cursanți pentru a defini cei 4 termeni. Pentru fiecare "E" trainerul va oferi un cuvânt cheie pentru a evita bariera de limbă,

4. Caracteristicile unui lider (prin Brainstorming/Tur de masă identificăm caracteristici generale, iar apoi prin SWG-urile deja formate de la prima activitate se vor alege cel mai importante 4. Ulterior, în plen, cursantii vor cădea de acord asupra celor mai importante 4 caracteristici comune.)

Ex: Vizionar, creativ, adaptabil, curajos, entuziast, comunicativ, carismatic, empatic, etc.

5. În funcție de caracteristicile generale, există și anumite tipologii/stiluri de lideri, fiecare persoană tinde mai mult către o anumită tipologie/stil, care se potrivește cu personalitatea sa, dar situațional, fiecare individ își poate adapta stilul pentru a eficientiza procesul de conducere. - Timp alocat 20 min.

- Sugestie: Brain Picking/Brainstorming pentru a identifica cel puțin 2 caracteristici pozitive și 2 negative pentru fiecare tip/stil de leader. Trainerul va avea tabel pregătit pentru a completa fiecare tip/stil de leader cu caracteristicile propuse de cursanți. Ulterior va completa eventualele lipsuri cu informațiile din suportul de curs.

- Tipologii:

a) După relația cu oamenii:

a.1 Autoritar:

- refuză orice sugestie din partea echipei;
- descurajează exprimarea și dezvoltarea echipei;
- este preocupat de realizarea atribuțiilor;
- în prezența liderului randamentul grupului crește;
- crede în organizare, adoptă un stil perfecționist;
- oferă o siguranță în îndeplinirea obiectivelor.

a.2 Democrat:

- asigură participarea echipei la proces;

- randamentul grupului nu depinde de prezența sau absența sa;
- prelungeste procesul decizional;
- delega multe atribuții și crește nesiguranța echipei în aptitudinile sale.

a.3 Permisiv: - evită implicarea în organizarea și execuția activităților echipei;

- Acționează spontan și nu planifică activitatea împreună cu echipa;

- Membrii echipei au mai multă inițiativă

- Membrii echipei devin mai responsabili

b) După atitudinea față de sarcini/responsabilitate:

b.1 Repulsiv:

- complexe de inferioritate și neîncredere în sine;
- evitarea responsabilităților;
- adoptarea rapidă a deciziilor și asumarea acestora;
- reducerea rapidă a stării de nesiguranță.

b.2 Dominant:

- dorința puternică de avansare;
- dinamism, energie;
- Încredere în sine;
- învinuirea altora pentru eșecuri;
- șanse mici de a se corecta sau perfecționa prin învățare. Caracter fixist;
- climat de tensiune și conflicte.

b.3 Indiferent:

- lipsa interesului în promovare;
- lipsa empatiei față de echipă
- caracter ponderat;
- stil conștiincios și realist;

***Teoria Cercului de Aur (Opțional) - Timp alocat 5-10 min**

Pentru ca echipa să fie motivată și să dea randament teoria cercului de aur ne explică traseul cel mai optim pe care un leader trebuie să-l urmeze împreună cu echipa sa. La baza teoriei stau cele mai importante 3 întrebări:

1. De ce? - Scopul echipei (Motivația);
2. Cum? - Modalitatea prin care scopul trebuie îndeplinit (Organizarea);

3. Ce? - Acțiunile ce duc la îndeplinirea scopului (Execuția);

Pentru atingerea randamentului, leaderul trebuie să amintească scopul echipei pentru a-i motiva (De ce?), apoi să stabilească modalitatea de lucru (Cum?), iar ultimul pas este execuția/acțiunile ce duc la îndeplinirea scopului (ce?).

* Se aplică opțional - Tipuri de leadership în Cultura Organizațională a asociațiilor:

= **Conservator** (Replică a liderului de dinainte - lider executant, care duce mai departe tradiția. Lider constant, organizația stagnează iar în final are o ușoară tendință de scădere)

X Conflictual (Este în contradicție cu toată activitatea grupului de dinaintea leadershipului său și schimbă toată activitatea echipei inclusiv scopul acesteia. Are succes sau distruge tot).

≠ **Emancipat** (Este în contradicție cu toată activitatea grupului de dinaintea leadershipului său, dar schimbă doar anumite lucruri, iar scopul rămâne același).

+ **Dezvoltator** (Liniar la început, are viziune și păstrează ce e bun și e și inovator. Organizația crește mult pe termen lung).

- **Distrugător** (Are un trend liniar la început, lucrurile par că merg bine, apoi distruge tot. Setul individual de valori este în contradicție cu scopul) - Exemplu de "AȘA NU"

- ∅ **Nulitate** (în lipsa lui se nasc alți lideri - lider în lipsă). - Spre deosebire de cel **Distrugător**, liderul **Nulitate**, lasă loc de reconstrucție.

- Sugestie: Brainstorming pentru a identifica cel puțin 2 caracteristici pozitive și 2 negative pentru fiecare tip/stil de leader. Fiecare cursant va avea tabel pregătit pentru a completa fiecare tip/stil de leader cu caracteristicile propuse de cursanți. Ulterior va completa eventualele lipsuri cu informațiile din suportul de curs.

6. Niveluri de Leadership - Timp alocat 10 min

*Schema cu 5 trepte din Ghid de adăugat pe prezentarea ppt.

Lider în drept - Validat de funcția pe care o deține;

Lider în relație - Validat de membrii echipei și conexiunea cu aceștia;

Lider în rezultate - Validat de rezultatele obținute împreună cu echipa;

Lider în handover - Validat de implicarea în dezvoltarea celorlalți membri ai echipei;

Lider în respect - Validat de istoric și de acțiuni. Reprezintă un model pentru ceilalți.

7. Lider și Manager - Diferențele dintre Leadership și Management în diferitele etape de implementare ale unei activități. Metodă de predare - Predare (Trainerul îi poate conferi un caracter interactiv, implicând cursanții în proces)

- Timp alocat 20-30 min

În primă fază prezentăm trăsăturile caracteristicile liderilor și a managerilor.

Manager

Controlează riscul
Este reactiv
Caută și apoi urmează o direcție
Impune, aplică regulile organizației
Coordonează și controlează efortul
Face lucrul (sarcina) bine
Putere derivată din rolul formal
Muncă de specialitate
Specialist în aspectele tehnice
Atent la conținut
Accent pe tehnici
Succes bazat pe predictibilitate
Obiective
Planuri
Strategie de sus în jos
Accent pe rezultate imediate
Linier rațional, analitic
Efort și recompense individualizate
Managementul știe ce este mai bine
Succesul este succes personal
Potrivit doar pentru organizație
(urmărește profitul)

Lider

Își asumă riscuri
Este proactiv
Furnizează ceva în care să crezi
Schimbă regulile organizației
Inspiră realizările, creațiile, rezultatele
Face ceea ce trebuie (componenta etică)
Putere derivată din rolul informal
Muncă de adaptare, modelare
Specialist în relațiile sociale
Atent la proces
Accent pe principii
Succes bazat pe inovare și adaptare
Viziune și valori
Energie
Leadership la toate nivelurile
Accent pe rezultate pe termen lung
Intuitiv, vede în ansamblu
Efort și recompense de echipă
Doar împreună știm ce este mai bine
Succesul este succesul celorlalți
Potrivit pentru organizație în context social

E important ca trainerii să stăpânească informația care urmează să fie prezentată. În funcție de pregătirea participanților voștri puteți adapta volumul de informație, precum și exemplele.

Leadership-ul și Managementul sunt la fel de importante. În plus, în funcție de nevoile echipei noastre, ar trebui să ne putem transpune, conștient, în ambele roluri, dar niciodată simultan (nu putem fi lideri și manageri în același moment).

1. Crearea unui plan.

Leadershipul stabilește direcția - Dezvoltă viziunea, o viziunea a unui viitor, de cele mai multe ori, un viitor îndepărtat. Totodată, liderul gândește și dezvoltă strategii utile în producerea schimbărilor necesare pentru atingerea viziunii.

Exemplu: Echipa este lipsită de motivație, inițiativă, creativitate și încredere (atât încredere în colegi, cât și în propriile idei). Toate elementele menționate anterior sunt necesare unei echipe care vrea să atingă o viziune măreață. Pentru a putea atinge viziunea, liderul va dezvolta strategii care vor reduce lipsurile de mai sus, transformându-le în plusuri prin Team Buildings, Sesiuni constante de brainstorming și feedback, Va încuraja echipa și o va îndemna să își asume responsabilitate și să acționeze ...)

Managementul planifică și se ocupă de bugetare - Managementul stabilește în detaliu atât pașii cât și desfășurătorul activităților / orarul (Timetables) importante pentru atingerea rezultatelor, mai apoi alocă resursele necesare (umană, monetară, timp).

Exemplu: Liderul știe că are nevoie de Team Building-ul de mai sus, și știe ce vrea să îndeplinească în cadrul teambuilding-ului (să motiveze echipa, să îi impulsioneze, să îi energizeze). Managerul va stabili locația, va organiza deplasarea, va seta bugetul necesar, va scrie desfășurătorul activităților, se va ocupa de detalii.

2. Resursa umană.

Leadershipul aliniaza oamenii cu viziunea, insufla echipei viziunea, și se asigura că aceasta o asimileaza - Leadershipul are rolul de a comunica directia generala, prin fapte și cuvinte, tuturor celor a căror cooperare ar putea fi necesara. Scopul este de a influența formarea de echipe și coaliții care înțeleg viziunea și strategiile, și accepta validitatea acestora.

Exemplu: La prima întâlnire cu echipa pe care o coordonăm, în calitate de lideri, ne vom asigura că viziunea pe care o avem va fi transmisă clar și explicit. Totodată, vom insufla viziunea într-o manieră care îi va determina pe coechipierii noștri să asimileze și să își însușească pe deplin viziunea.

Managementul se ocupă de organizare și alocarea de resurse umane. - Stabilirea unei structuri pentru realizarea planului. Încadrarea în structuri a persoanelor. Delegarea responsabilității și autorității pentru realizarea planului. Furnizarea de politici și proceduri pentru a ajuta ghidarea oamenilor. Crearea de metode sau sisteme de monitorizare a implementării.

Exemplu: Pentru îndeplinirea viziunii managerul va dezvolta planul de acțiune (Obiective și Activități) - va crea echipe care vor îndeplini obiectivele și activitățile, și în cadrul acelor echipe va numi coordonatori. Va monitoriza implementarea și randamentul- orice obiectiv SMART este măsurabil.

3. Execuția

Leadership-ul motivează și inspiră - Energizarea oamenilor pentru a depăși barierele care pot sta în calea schimbării prin satisfacerea nevoilor umane de bază, dar adesea neîndeplinite (nevoi fiziologice, nevoi de securitate, nevoia de apartenență, nevoia de stimă). Această etapă corespunde celui de al 4-lea "E - Energizează". Leader-ul va stimula constant echipa și își va pune în aplicare aptitudinile de specialist în relații sociale.

Exemplu. Un membru din echipa noastră nu se simte apreciat, din acest motiv randamentul său scade. În calitate de lideri, este datoria noastră să oferim credit

fiecărui voluntar în parte, și să îi asigurăm de faptul că input-ul fiecărui membru este esențial îndeplinirii viziunii noastre.

Managementul controlează și rezolvă probleme - Monitorizarea rezultatelor și planificarea în detaliu. Identificarea abaterilor și apoi planificarea și organizarea pentru rezolvarea acestor probleme.

Exemplu: Managerul va delega responsabilități membrilor echipei în funcție de cunoștințele și abilitățile fiecărui membru. Există situația în care unii membri ai echipei sunt mai puțin pregătiți în domeniul lor de activitate, având astfel un randament scăzut. Managerul va delega acelor membrii task-uri cu grad de dificultate scăzut, asigurându-se totuși că în timp, acei membri își vor dezvolta cunoștințele și abilitățile (programe de formare, mentorat, etc)

4. Rezultatul

Leadership-ul produce schimbări, adesea de amploare mare și efect major, și are potențialul de a produce schimbări extrem de utile.

Exemplu: Martin Luther King Jr. Recomandare: Trainerul poate face research și să aducă exemple susținute.

Managementul produce un anumit grad de predictibilitate și ordine și are potențialul de a produce în mod consecvent rezultate cheie necesare atingerii viziunii.

Exemplu: Henry Ford al doilea, Jeff Bezos. Recomandare: Trainerul poate face research și să aducă exemple susținute.

După ce prezentăm trăsăturile caracteristice ale liderilor/managerilor și diferențele dintre leadership și management, vom face exercițiul pe care urmează să îl prezentăm.

Lista următoare o vom folosi într-un exercițiu SWG în care fiecare echipă va împărți trăsăturile în două categorii: Trăsături specifice Liderilor respectiv Trăsături specifice Managerilor. M = manager L= leader. Înainte de a oferi participanților lista de mai jos, ștergem M/L. M/L sunt utile trainerului pentru verificare la partea de debriefing.

Veți putea trimite participanților în chat documentul prin acest link pe care îl vor folosi în SWG-uri la acest exercițiu.

<https://drive.google.com/file/d/18HxmcpPisj-qCvYbejsBX4aQjD8j--Ek/view?usp=sharing>

- Oferă tehnici, proceduri și instrumente M

- Cucerește și deschide inimi și minți L
- Arată ce trebuie făcut L
- Indică direcția, asigură orientarea L
- Identifică obiectivele pe termen lung și mediu L
- Minimiza efortul M
- Asigură respectarea regulilor normelor M
- Asigură logistica M
- Asigură îndeplinirea eficientă a activității M
- Stimulează creativitatea L
- Administrează eficient resursele M
- Urmărește rezultatul imediat M
- Identifică obiectivele pe termen scurt M
- Oferă setul de principii și valori L
- Generează viziunea L
- Inspiră încredere L

Recomandare: QUIZZ (kahoot) cu întrebări din training. După fiecare întrebare și răspuns, puteți reveni la prezentare, făcând astfel și o recapitulare.

Număr întrebări: 10 - 15 întrebări + 2 3 de probă

Timp alocat: 15 - 20 timp cu tot cu recapitulare.