

GET-UP Plan de lecție pentru Masterclass

Modulul 8: Managementul și conducerea celorlalți

Unitatea 2 – Stiluri și tehnici de conducere

Rezultatele învățării: La finalizarea acestei formări, antreprenorii verzi (formabili) vor fi în măsură să:

- ❖ înțeleagă diferitele stiluri de conducere. și, de asemenea, să determineți
- ❖ identifice stilul personal de conducere
- ❖ înțeleagă diferența dintre management și conducere.

Conținut și metodă de formare	Durata (minute)	Materiale/ Echipamente necesare	Evaluare
<p><u>Introducere și ice-breaker:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formatorul urează bun venit tuturor formabililor la sesiunea față-în-față și oferă un plan al subiectelor care vor fi discutate în acest scurt workshop. ❖ Formatorul prezintă formabililor tema stilurilor de conducere prin ice-breaker-ul: „Cuvântul din sfuri” (vezi Anexa 1) ❖ După această activitate, formatorul va conduce o discuție de grup care să răspundă la următoarele: <ul style="list-style-type: none"> ○ În fiecare echipă, care formabil(i) a(u) preluat conducerea în grup pentru efectuarea exercițiului? ○ Cum ați descris stilul lor de conducere? ○ Cum a lucrat grupul împreună în condițiile acestui stil de conducere? ❖ Formatorul va rezuma chestiunile care au reieșit și le va scrie pe flipchart. 	<p><u>10 minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Agenda/Prezentare generală a conținutului de formare; ❖ Câte o coală de hârtie pentru fiecare grup; ❖ Câte un marker pentru fiecare grup; ❖ Câte o bucată de sfoară pentru fiecare formabil; ❖ Flipchart și marker pentru notarea feedback-ului. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii se vor implica în activitatea ice-breaker și vor contribui la discuția în grup.

<p><u>Discuție de grup și activitate brainstorm:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folosind flipchart și marker, formatorul cere formabililor să identifice: Care sunt diferențele dintre antreprenori, manageri și lideri? ❖ Formatorul notează pe flipchart definițiile date de formabili. ❖ În continuare, formatorul cere grupului să discute următoarele întrebări: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Din aceste 3 roluri, care este cel mai relevant rol pe care îl are un antreprenor când demarează o afacere verde? ❖ Este necesară o combinare a tuturor celor 3 roluri ca să pornești o idee de afacere? ❖ Există un stadiu în dezvoltarea afacerii dvs. când trebuie să fii toți 3? ❖ Pe măsură ce îți dezvolti afacerea, vei înceta să preiei unul dintre aceste roluri? ❖ Folosind definițiile furnizate, discutați cum trebuie să faceți lucrurile diferite în diferite stadii. ❖ În continuare, cere formabililor să reflecteze asupra modului în care diferitele stiluri de conducere se referă la înființarea și administrarea unei afaceri mici verzi (de ex. cineva cu o viziune clară conducând dezvoltarea unei afaceri singur vs. un start bazat pe o echipă unde viziunea este creată în colaborare de ei într-un mod mai democratic) 	<p><u>20 de minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Slide-uri ❖ PowerPoint; ❖ Proiector și ecran; ❖ Laptop; ❖ Copii ale fișei „Stiluri de conducere” pentru toți formabilii; ❖ Copii ale fișei „Test de autoevaluare” pentru toți formabilii; ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabili; ❖ Flipchart și marker pentru activitatea brain-storming. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii vor lua notițe ca sprijin în învățare. ❖ Formabilii vor completa testul scurt de autoevaluare pentru a determina propriul lor stil de conducere.
<p><u>Prezentarea formatorului și fișa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Folosind slide-uri PowerPoint, formatorul prezintă caracteristicile, avantajele și dezavantajele celor 3 stiluri de conducere: autoritar sau autocratic; participativ sau democratic; delegativ sau laissez faire. 	<p><u>15 minute</u></p>		

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formatorul distribuie formabililor copii ale fișei „Stiluri de conducere” pentru ca ei să reflecteze, ca parte a învățării autodirijate (vezi Anexa 2). <p><u>Test de autoevaluare și discuție:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formatorul distribuie copii ale „Testului de autoevaluare” tuturor formabililor și le cere să efectueze testul ca să determine propriul stil de conducere (vezi Anexa 3). ❖ După acest test, formatorul ghidează o discuție de grup despre următoarele: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ați fost surprins de rezultatele testului? ❖ Credeți că aveți un stil diferit față de ce arată testul? ❖ Cum puteți folosi acest stil în avantajul dvs. atunci când înființați afacerea dvs.? <p><u>Brain-storming:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ După rezultatele testului de autoevaluare, formatorul conduce o scurtă activitate de brainstorm în grup pe tema: Ce te face lider? ❖ Formatorul va nota toate caracteristicile, trăsăturile și comportamentele menționate de grup. ❖ Rezultatele acestei activități vor fi revăzute de grup în unitatea 3. 	<p style="text-align: center;"><u>10 minute</u></p>	
<p><u>Fișă și scurtă activitate de grup:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Folosind flipchart și marker, formatorul cere grupului să identifice diferențele dintre „management” și „conducere” în opinia lor. • Apoi, folosind slide-uri PowerPoint și o fișă, formatorul prezintă grupului diferențele dintre comportamentele de 	<p style="text-align: center;"><u>20 de minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii vor lua notițe ca sprijin în învățare. ❖ Slide-uri PowerPoint; ❖ Proiector și ecran; ❖ Laptop; ❖ Copii ale fișei „Diferențe între”

<p>management și conducere potrivit lui Kotter și Bennis (vezi Anexa 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mai întâi, formatorul face o scurtă prezentare a literaturii de specialitate de la Kotter și Bennis, iar apoi împarte formabilii în grupe mai mici de 3/4. • În aceste grupe mai mici, formatorul cere formabililor să parcurgă calitățile și comportamentele din Anexa 4. • Lucrând mai întâi individual, formabilul trebuie să aleagă cele mai relevante 3 comportamente pe care ei să le adopte când încep propria afacere. • Lucrând apoi în grupe, formabilii trebuie să aleagă doar 3 comportamente cu acordul tuturor membrilor grupei. • Formatorul va reuni întregul grup și va cere grupelor să prezinte cele 3 comportamente selectate în timp ce formatorul le notează pe flipchart. • Formatorul conduce o scurtă discuție de grup despre comportamentele alese, evidențiind care sunt considerate specifice pentru managerii sau lideri. 		<p>management și conducere” pentru toți formabilii;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabilii; ❖ Flipchart și marker pentru feedback-ul grupului. 	
<p><u>Închiderea sesiunii și evaluare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formatorul încheie master-class-ul cu o scurtă sesiune verbală de feedback. ❖ Formatorul va distribui formabililor copii ale formularului de evaluare a workshopului și îi roagă să îl completeze. 	<p><u>5 minute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Copii ale formularului de evaluare pentru formabilii; ❖ Stilouri și materiale de luat notițe pentru formabilii; ❖ Flipchart și markere pentru feedback-ul verbal 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formabilii se vor angaja total în evaluarea și feedback-ul activităților și vor completa formularul de evaluare.
<p>Timp total</p>	<p>90 de minute</p>		

Anexa1 – Ice-breaker – Cuvântul din sfori

(Ice-breaker, adaptat după sursa: www.leadershipeggeeksact.com)

- ❖ **Descriere:** *Cuvântul din sfori* este un joc care dezvoltă comunicarea, coordonarea și lucrul în echipă în cadrul grupului ca să îndeplinească sarcina. Va trebui ca formabilii să coopereze prin controlarea unui marker cu sforile ca să scrie un cuvânt întreg.
- ❖ **Scop:** Coagularea echipei, îmbunătățirea comunicării, activități distractive în echipă.
- ❖ **Timp și materiale:** Această activitate durează 10 minute cu un grup de 5/6 formabili; aceasta ar trebui urmată de o discuție de grup și de o sesiune de feedback. Pentru a efectua această activitate, formatorii vor avea nevoie de câte o coală mare de hârtie pentru fiecare grup, câte un marker pentru fiecare grup și câte o bucată de sfoară pentru fiecare formabil.

Instrucțiuni: Joc de conducere–Cuvântul din sfori

1. Formatorul împarte formabilii în grupe de câte 5 sau 6 participanți.
2. Fiecare grup va sta în cerc cu o coală de hârtie în centru.
3. Sforile ținute de fiecare participant ar trebui să fie legate de marker. Fiecare marker ar trebui să aibă 5-6 sfori legate de el.
4. Un capăt al sforii va fi legat de marker, în timp ce celălalt capăt va fi ținut de fiecare participant.
5. Apoi, grupul va trebui să decidă asupra unei calități privind conducerea.
6. Apoi, va trebui ca ei să manevreze markerul doar cu ajutorul sforilor ca să scrie pe coala de hârtie acea calitate pe care ei au ales-o.

Puncte de discuție

După activitate, se recomandă ca formatorul să pună următoarele întrebări formabililor:

1. Cine a fost persoana din grupul dvs. care a ales să preia conducerea imediat după ce v-am oferit instrucțiunile?
2. Ce sistem ați folosit pentru a scrie cuvintele?
3. Acel sistem a fost eficient? Grupul dvs. a ales să schimbe modul de acțiune în mijlocul realizării sarcinii?

Anexa 2 – Fișă – Stiluri de conducere

<p><i>Liderul autoritar sau autocratic:</i></p>	<p>Trăsături:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Încăpățânat <input type="checkbox"/> Hotărât <p>Comportamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nu oferă nicio ocazie pentru consultare. <input type="checkbox"/> Desconsideră sugestiile celorlalți. <input type="checkbox"/> Își impune propriile idei și decizii asupra celorlalți. <p>Beneficii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Luarea deciziilor este fermă <input type="checkbox"/> Echipa și ceilalți știu direcția către care se îndreaptă și ce este necesar <input type="checkbox"/> Respectul celorlalți din compania dvs.– semn al unei conduceri puternice <p>Inconveniente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ideile și părerile bune pot fi reprimare <input type="checkbox"/> Promovează o cultură a dependenței în cadrul companiei.
<p><i>Liderul participativ sau democratic:</i></p>	<p>Trăsături:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Colaborativ <input type="checkbox"/> Corect <p>Comportamente:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Încurajează munca în echipă, consultarea și participarea celorlalți în luarea deciziilor. <input type="checkbox"/> la în considerare toate opiniile înainte de a lua o decizie. <input type="checkbox"/> Distribuie responsabilitatea către alții. <p>Beneficii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Construiește un consens <input type="checkbox"/> Încurajează ideile și creativitatea celorlalți <input type="checkbox"/> Edifică angajamentul căci indivizii sunt de acord împreună asupra a ce trebuie făcut. <p>Inconveniente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Poate cauza întâzieri când se impun decizii rapide. <input type="checkbox"/> Confuzie dacă nu este clară comunicarea despre ce acțiune a fost decisă sau cine este responsabil de sarcina imediată.
<p>Liderul delegativ sau Laissez-faire:</p>	<p>Trăsături:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibil <input type="checkbox"/> Relaxat <p>Comportamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Deleagă autoritatea către experți capabili <input type="checkbox"/> Maximizează calitățile de conducere ale personalului <input type="checkbox"/> Autorizează personalul să rezolve probleme și să gestioneze provocările <p>Beneficii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personalul și colaboratorii sunt împuterniciți să lucreze din propria inițiativă. <input type="checkbox"/> Oamenii cu diferite seturi de abilități pot aduce un plus afacerii în dezvoltarea ei la început. <input type="checkbox"/> Creativitatea poate fi promovată în companie cu diferiți colaboratori. <p>Inconveniente:</p>

- Antreprenorii pot pierde controlul asupra procesului de luare a deciziilor în afacerea lor
- Antreprenorii pot pierde puterea de a influența direcția în care merge compania lor.

Exercițiu: Pentru a identifica stil se potrivește cel mai bine cu tendințele dvs. naturale de conducere, puneți-vă următoarele întrebări și gândiți-vă la preferințele dvs.:

Dezvoltând ideea dvs. de afacere până în acest moment:

- ❖ Toate deciziile, majore sau mai puțin însemnate, necesită aprobarea dvs. finală înainte să fie puse în practică?
- ❖ Ați prefera să încurajați consilierii, consultanții și membrii familiei să vă ofere sugestii și recomandări pentru afacerea dvs. înainte ca dvs. să luați o decizie finală?
- ❖ Ați prefera ca alții să ia deciziile pentru afacerea dvs. în locul dvs.?

Anexa 3 – Fișă– Test de autoevaluare pentru stilul de conducere

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

Pentru fiecare întrebare, completați afirmația alegând una dintre cele trei opțiuni: A, B sau C. Vă rugăm să răspundeți mai degrabă potrivit modului în care v-ați comporta în realitate, decât modului în care credeți că ar trebui să o faceți.

Pentru a calcula scorul dvs. total, vă rog să atribuiți un scor de 1 pentru fiecare afirmație unde ați bifat A, un scor de 2 pentru fiecare afirmație unde ați răspuns B și un scor de 3 pentru fiecare afirmație unde C a fost selectat și apoi adunați punctele dvs. pentru toate afirmațiile.

12 Afirmații de completat			
	A	B	C
<p>1. Dacă este un conflict serios în interiorul echipei mele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Reamintesc tuturor că avem niște scopuri de atins. <input type="checkbox"/> B - Îmi aduc oamenii laolaltă încât să putem discuta. <input type="checkbox"/> C - Îi las să lucreze singuri așa încât nu e nevoie să se deranjeze reciproc. 			
<p>2. Am încredere în membrii echipei mele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Foarte mult. <input type="checkbox"/> B - Într-o măsură justă. <input type="checkbox"/> C - Deloc. 			
<p>3. Unii dintre oamenii mei sunt foarte competenți și motivați. Ei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Pot fi lăsați liberi să își creeze povestea. <input type="checkbox"/> B - Adesea avem împreună ședințe de planificare creative. <input type="checkbox"/> C - Sunt supuși aceluiași strategii și procese la locul de muncă precum oricine altcineva. 			

<p>4. Cel mai bun mod pentru mine să mă asigur că echipa mea își atinge scopurile este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Să conduc din frunte. <input type="checkbox"/> B - Să încurajez participarea tuturor. <input type="checkbox"/> C - Să deleg adesea și pe larg. 		
<p>5. Avem un termen limită de opt ore pentru un proiect care cred că necesită 16 ore, deci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Dau instrucțiuni și termene limită fiecărui membru al echipei. <input type="checkbox"/> B - Stabilesc un alt termen și las pe toată lumea să continue. Ei știu ce fac. <input type="checkbox"/> C - Îi întreb pe membrii echipei mele care simt că este cel mai rapid mod de a îndeplini sarcina. 		
<p>6. Performanța slabă ar trebui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Să fie pedepsită, așa încât să nu se repete. <input type="checkbox"/> B - Să fie discutată cu persoana respectivă, așa încât să putem învăța. <input type="checkbox"/> C - Să fie trecută cu vederea. Se va rezolva de la sine. 		
<p>7. Am nevoie să dezvolt și să aplic o nouă strategie în social media, așadar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Concep o strategie eu însumi și apoi o dau echipei. <input type="checkbox"/> B - Comunic echipei mele care este sarcina și le cer sugestii despre cum să o îndeplinim. <input type="checkbox"/> C - Predau membrilor echipei mele proiectul și le cer să vină cu un plan. 		
<p>8. Îmi place:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Să las echipa mea să ia deciziile. <input type="checkbox"/> B - Să iau o decizie, dar nu înainte ca echipa mea să contribuie. <input type="checkbox"/> C - Să iau o decizie, dar nu înainte să fi expus echipei mele motivele mele. 		
<p>9. Am un nou venit în echipa mea, deci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A - Îl las pe el/ea să descopere cel mai bun mod de lucru. <input type="checkbox"/> B - Îl/o invit la întâlniri de echipă colaborative. 		

<input type="checkbox"/> C - Stau cu el/ea până când el/ea înțelege procesele și calitatea la care mă aștept.			
10. Cred că liderii buni: <input type="checkbox"/> A - Știu cel mai bine. De aceea sunt lideri. <input type="checkbox"/> B – Sunt modești și înțeleg că o echipă lucrează cel mai bine în colectiv. <input type="checkbox"/> C - Dau membrilor echipei lor libertate de mișcare ca să se descurce.			
11. Întrebat fiind dacă îmi place să îmi servesc echipa,: <input type="checkbox"/> A - Nu sunt sigur. <input type="checkbox"/> B - Spun da, din toată inima. <input type="checkbox"/> C - Mă încrunt.			
12. Observ că un membru al echipei mele este demotivat, așa că: <input type="checkbox"/> A - Urmăresc îndeaproape fiecare sarcină a sa să mă asigur că el/ea urmează corect procedurile. <input type="checkbox"/> B - Fac un efort suplimentar ca să mă asigur că el/ea este implicat în discuțiile din echipă. <input type="checkbox"/> C - Mă retrag, căci el/ea probabil are nevoie de spațiu.			

Scorul total = _____

Interpretarea scorului

Scor	Comentarii
12-20	De cele mai multe ori adoptați un stil de conducere autoritar sau autocratic . Rareori vă consultați cu membrii echipei dvs. și, în

	<p>schimb, tindeți să le spuneți ce, când și cum vreți dvs. să se facă.</p> <p>Acest stil funcționează bine într-o criză, când o sarcină trebuie să fie îndeplinită rapid. Totuși, probabil că veți demoraliza, demotiva și irita oamenii dacă îl folosiți mereu. Acestea se pot traduce prin absenteism ridicat și rata mare a plecărilor din companie. De asemenea, veți pierde și o bogăție de idei, înăbușind astfel inovația și creativitatea.</p>
21-27	<p>Înclinați spre un stil de conducere democratic sau participativ. Tindeți să fixați parametri de lucru și să aveți ultimul cuvânt de spus în decizii, dar îi implicați activ pe membrii echipei dvs. în acest proces.</p> <p>Acest stil poate edifica încrederea între dvs. și oamenii dvs., căci ei se vor simți implicați și apreciați. Dar nu este foarte bun într-o situație de mare presiune care necesită o finalizare rapidă, întrucât vă va încetini. Și, dacă nu vă place dezacordul sau conflictul, e posibil să vă luptați cu modul în care oamenii răspund la consultare.</p>
28-36	<p>Stilul dvs. de conducere implicit este probabil delegativ sau „laissez faire”. Le dați membrilor echipei dvs. mână liberă în modul cum lucrează pentru atingerea scopurilor.</p> <p>Aceasta este o abordare ideală când oamenii dvs. sunt foarte competenți și motivați, și când lucrați cu contractori și liber profesioniști în care aveți încredere. Dar dacă un membru al echipei este lipsit de experiență sau nu este de încredere, sau dacă pierdeți din vedere ce se întâmplă, această abordare se poate întoarce împotriva catastrofal.</p>

Anexa 4 – Fișă– Diferențe între management și conducere

(adaptat după sursa: <http://dtp.r.lib.athabascau.ca/action/download.php?filename=mba-12/open/BhamaniMoiz.pdf>)

Management și comportament de conducere, potrivit lui Kotter

Managerul	Liderul
------------------	----------------

Urmărește ordinea și consecvența	Urmărește schimbarea și mișcarea
În timpul planificării și stabilirii bugetului– stabilește agende, fixează programul și alocă resurse.	Stabilește o direcție – se uită la ansamblu, clarifică situația, creează o viziune și stabilește strategii
În legătură cu personalul– asigură structura, funcțiile și definește reguli și procese.	În legătură cu personalul– aranjează oamenii, comunică obiective, construiește echipe și urmărește implicarea.
Se concentrează pe control și pe rezolvarea problemelor acționând ca să corecteze chestiuni, creând soluții și fixând stimulente ca să recompenseze munca eficientă.	Se concentrează pe motivarea și inspirarea oamenilor prin autorizare, căutând cum să satisfacă nevoi neîmplinite și stimulând oamenii.

Management și comportament de conducere, potrivit lui Bennis

Managerul	Liderul
Managerul administrează modul de lucru curent.	Liderul inovează ca să găsească noi moduri de lucru.
Managerul copiază ceea ce s-a mai făcut și s-a dovedit eficient.	Liderul dă soluții originale care pot fi folosite.
Managerul pune accent pe structura și sistemele din organizație.	Liderul pune accent pe oamenii din organizație.
Managerul se ocupă de chestiuni care sunt pe termen scurt.	Liderul tinde să se concentreze pe problemele pe termen lung care există.

Managerul va pune întrebări precum „Cum?” și „Când?”	Liderul va pune întrebări precum „Ce?” și „De ce?”
Managerul analizează continuu profitul.	Liderul analizează continuu perspectivele.
Managerul menține starea de fapt și lucrează în cadrul ei.	Liderul preferă să conteste starea de fapt.
Managerul poate fi cel mai bine descris ca „soldatul credincios clasic”.	Liderul poate fi cel mai bine descris ca „propria sa persoană”.