



# Πρόγραμμα Κατάρτισης «5 Βήματα τη Μέρα για Ενσυνείδηση και Ευημερία στην Εργασία: Κατάρτιση και Παιχνίδια για Στελέχη του Δημοσίου Τομέα»

## Ενότητα 1: ΣΥΝΔΕΘΕΙΤΕ Εγχειρίδιο Εκπαιδευτή Παράρτημα 1



CARDET



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή αυτής της δημοσίευσης δε συνιστά αποδοχή του περιεχομένου της, το οποίο αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο των συγγραφέων και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. [Αριθμός έργου: 2017-1-UK01-KA202-036546]

## Περιεχόμενα

Θέμα 1 - Αυτογνωσία: συνδεθείτε με τον εαυτό σας .....	4
Στόχοι της Ενότητας «Συνδεθείτε» .....	5
Στόχοι του θέματος «Αυτογνωσία: συνδεθείτε με τον εαυτό σας».....	5
Δραστηριότητες .....	5
Δραστηριότητα Α/1 –Τετράγωνο στα τυφλά .....	6
Δραστηριότητα Α/2 – Έντυπο Παρατήρησης .....	7
Δραστηριότητα Α/3 – Το Μοντέλο των Κοινωνικών Ρόλων .....	10
Δραστηριότητα Α/4 – Άσκηση «Το Βουνό» .....	15
Δραστηριότητα Β/1 – Οι ρόλοι στην ομάδα (Belbin) .....	16
Δραστηριότητα Β/2 – Φτιάχνοντας μια ομάδα .....	19
Δραστηριότητα Β/3 – Ομαδική άσκηση: Στην Έρημο.....	20
Δραστηριότητα Β/4 – Ερωτηματολόγιο.....	22
Δραστηριότητα Γ/1 – Νοητικός Χάρτης Ιδιοτήτων .....	30
Δραστηριότητα Γ/2 – Η Θεωρία των Βασικών Ποιοτήτων .....	32
Δραστηριότητα Γ/3 – Φτιάξτε ένα Διάγραμμα Ποιοτήτων .....	35
Δραστηριότητα Γ/4 – Σενάρια για Διάγραμμα Ποιοτήτων.....	37
Θέμα 2 – Ανάλυση Ρόλων .....	43
Στόχοι της Ενότητας «Συνδεθείτε» .....	44
Στόχοι του θέματος «Ανάλυση Ρόλων» .....	44
Δραστηριότητες .....	44
Δραστηριότητα Δ/1 – Κοινωνικοί ρόλοι .....	45
Δραστηριότητα Δ/2 – Σενάριο Πωλήσεων .....	46
Δραστηριότητα Δ/3 – Γρήγορη Συζήτηση.....	48
Δραστηριότητα Δ/4 – Σχέδιο Δράσης.....	48
Δραστηριότητα Ε/1 – Μοντέλο Perma .....	55
Δραστηριότητα Ε/2 – Η Λίστα.....	57
Δραστηριότητα Ε/3 – Επιλογή Ασκήσεων .....	59
Δραστηριότητα Ε/4 – Η Κλίμακα .....	61
Δραστηριότητα Στ/1 – Οδοντογλυφίδα.....	63
Δραστηριότητα Στ/2 – Ερωτηματολόγιο .....	64
Δραστηριότητα Στ/3 – Το μοντέλο Hersey-Blanchard.....	64

Δραστηριότητα Στ/4 – Το συλ μου, ο Υπάλληλός μου ..... 68

## Ενότητα 1 - ΣΥΝΔΕΘΕΙΤΕ

### ΘΕΜΑ 1 - ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ: ΣΥΝΔΕΘΕΙΤΕ ΜΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ

---

## Στόχοι της Ενότητας «Συνδεθείτε»

Με το τέλος της Ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση:

1. Να αποκτήσουν μια πιο βαθιά σύνδεση με τον εαυτό τους
2. Να δημιουργούν δεσμούς με διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων σε επαγγελματικό επίπεδο, βελτιώνοντας τα αποτελέσματα της ομάδας
3. Να δημιουργούν δεσμούς με μια ομάδα που περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων και να κατανοούν τις ανάγκες, τον τρόπο ζωής, τα πρότυπα και τις αξίες τους.
4. Να δείχνουν κατανόηση απέναντι σε άλλους συναδέλφους με διαφορετικό ρόλο.

## Στόχοι του θέματος «Αυτογνωσία: συνδεθείτε με τον εαυτό σας»

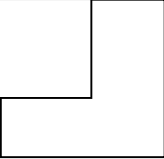
Με την ολοκλήρωση αυτού του Θέματος, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση:

1. Να αξιολογούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους
2. Να αισθανθούν/συνειδητοποιήσουν τον αντίκτυπο του κοινωνικού τους ρόλου σε μια ομάδα
3. Να κατανοήσουν το δικό τους πλαίσιο αναφοράς, ώστε να μπορούν να βλέπουν και άλλες οπτικές
4. Να δουν αυτές τις διαφορές στο συλ ως συμπληρωματικές και όχι ως αντιθετικές

## Δραστηριότητες

Α' Κύκλος Kolb	• A/1 –Τετράγωνα στα τυφλά
	• A/2 – Έντυπο Παρατήρησης
	• A/3 – Μοντέλο Κοινωνικών Ρόλων
	• A/4 – Άσκηση «Το βουνό»
Β' Κύκλος Kolb	• B/1 – Οι ρόλοι στην ομάδα (Belbin)
	• B/2 – Φτιάχνοντας μια ομάδα
	• B/3 – Ομαδική άσκηση «Η Έρημος»
	• B/4 – Ερωτηματολόγιο
Γ' Κύκλος Kolb	• Γ/1 – Νοητικός Χάρτης Ιδιοτήτων
	• Γ/2 – Η Θεωρία των Βασικών Ποιοτήτων
	• Γ/3 – Φτιάξτε ένα Διάγραμμα Ποιοτήτων
	• Γ/4 – Σενάρια για Διάγραμμα Ποιοτήτων

Δραστηριότητα A/1 –Τετράγωνα στα τυφλά

Φάση	Συγκεκριμένη εμπειρία	Διάρκεια	Περίπου 1 ώρα
Στόχοι δραστηριότητας	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αντιλαμβάνονται ποιο ρόλο αναλαμβάνουν αυτόματα σε μια ομάδα</li> </ul>		
Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα	<p>Ύφασμα για το δέσιμο των ματιών (ένα για κάθε συμμετέχοντα)            Δύο σχοινιά μήκους περίπου 10-20 μέτρα            Φύλλο οδηγιών (για τον εκπαιδευτή)            Χρονόμετρο</p>		
Περιεχόμενο	<p>Άσκηση: Τετράγωνα στα τυφλά</p> <p><b>Προετοιμασία</b>            Οι συμμετέχοντες απλώνονται σε όλο το δωμάτιο. Χρειάζεστε αρκετό χώρο (τουλάχιστον 15m<sup>2</sup>), μπορείτε όμως να βγείτε και σε εξωτερικό χώρο.            Οι συμμετέχοντες παίρνουν από ένα ύφασμα για να καλύψουν τα μάτια τους.</p> <p><b>Οδηγίες</b>            Οι συμμετέχοντες παίρνουν δύο σχοινιά και πρέπει με αυτά να φτιάξουν δύο τετράγωνα με κλειστά μάτια.</p>  <p>Οι πλευρές του μικρού τετραγώνου είναι οι μισές σε μήκος σε σχέση με τις πλευρές του μεγάλου τετραγώνου.            Οι συμμετέχοντες έχουν 30 λεπτά για να προετοιμαστούν/να σκεφτούν πώς θα κάνουν την άσκηση, χωρίς να έχουν δεμένα τα μάτια.            Έχουν 10 λεπτά για να ολοκληρώσουν την άσκηση με δεμένα μάτια!</p> <p><b>Κανόνες:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Όλοι πρέπει να κρατούν το σχοινί στο τέλος της άσκησης.</li> <li>- Οι συμμετέχοντες ξεδένουν τα μάτια τους μόλις ο εκπαιδευτής δώσει το σήμα.</li> <li>- Ο εκπαιδευτής παρατηρεί κατά τη διάρκεια της άσκησης ποια δυναμική υπάρχει στην ομάδα και ποιους κοινωνικούς ρόλους αναλαμβάνει ο κάθε συμμετέχων.</li> <li>- Μετά την άσκηση γίνεται μια ομαδική συζήτηση σχετικά με τη δυναμική της ομάδας.</li> </ul>		
Δραστηριότητα	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Οι συμμετέχοντες καλούνται να σχηματίσουν δύο τετράγωνα. Μπορούν να το κάνουν με τα υλικά που θα τους δώσετε.</li> <li>2. Οι κανόνες είναι ότι όλοι πρέπει να κρατούν το σχοινί σφιχτά στο τέλος και μπορούν να ξεδέσουν τα μάτια μόνο όταν ο εκπαιδευτής δώσει το σήμα. Η προετοιμασία γίνεται ομαδικά, χωρίς να είναι δεμένα τα μάτια και χωρίς να χρησιμοποιούνται τα υλικά. Μπορούν μόνο να</li> </ol>		

	<p>επιθεωρήσουν τον χώρο όπου βρίσκονται τα σχοινιά. Όταν τελειώσει ο χρόνος προετοιμασίας (ο εκπαιδευτής θα πει τότε) πρέπει να δέσουν τα μάτια.</p> <p>3. Έχουν 30 λεπτά για προετοιμασία και 10 λεπτά για ολοκλήρωση της άσκησης.</p>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Ο εκπαιδευτής μπορεί να κάνει διάφορες ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Πώς πήγε η άσκηση;</li> <li>- Ποια ήταν η εμπειρία σας με την άσκηση;</li> <li>- Τι είδατε;</li> <li>- Τι παρατηρήσατε;</li> <li>ο Ποιος πήρε πρωτοβουλίες;</li> <li>ο Ποιος έκανε αστεία;</li> <li>ο Ποιος κινητοποιούσε τους άλλους;</li> <li>- Τι σας φάνηκε δύσκολο;</li> <li>- ο Με ποιο τρόπο;</li> <li>- ο Τι το έκανε δύσκολο;</li> <li>- Τι πιστεύετε ότι κύλησε ομαλά;</li> <li>ο Με ποιο τρόπο;</li> <li>ο Τι βοήθησε;</li> </ul>

### Δραστηριότητα A/2 – Έντυπο Παρατήρησης

<b>Φάση</b>	Αναστοχαστική Παρατήρηση	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 20 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Να μπορούν να ονομάσουν και να ορίσουν τα συμπεριφορικά τους χαρακτηριστικά με βάση την προηγούμενη ομαδική δραστηριότητα.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Έντυπο παρατήρησης (ένα για κάθε συμμετέχοντα)		
<b>Περιεχόμενο</b>	Δείτε το Παράρτημα Ι (Έντυπο Παρατήρησης)		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δώστε ένα έντυπο παρατήρησης σε κάθε συμμετέχοντα</li> <li>2. Πείτε τους να βάλουν ✓ στα κουτιά που αντιστοιχούν στον τρόπο που συμπεριφέρθηκαν κατά τη διάρκεια της άσκησης. Πείτε τους να συμπληρώσουν αυτά που γνωρίζουν και ότι αν δεν είναι σίγουροι δε χρειάζεται να απαντήσουν.</li> <li>3. Έχουν περίπου 5 με 10 λεπτά για να συμπληρώσουν το έντυπο παρατήρησης.</li> </ol>		
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Αφού συμπληρώσουν το έντυπο ατομικά, οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τις βασικές τους απαντήσεις στην ομάδα. Οι υπόλοιποι μπορούν να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν και μπορούν να προσθέσουν πράγματα. Ο εκπαιδευτής κάνει ερωτήσεις στην ομάδα (βλ. «Τετράγωνα στα τυφλά»)</p> <p>Προσπαθήστε να συμπεριλάβετε όλους τους συμμετέχοντες στη συζήτηση.</p>		

### Παράρτημα Ι

Ρώτησα αρκετές φορές αν όλοι συμφωνούσαν με τις αποφάσεις της ομάδας.	<input type="checkbox"/>
Είχα υπόψη μου ότι και τα πιο ήσυχα μέλη της ομάδας πρέπει να μιλήσουν.	<input type="checkbox"/>
Άκουγα προσεκτικά τους άλλους, δε διέκοπτα συχνά.	<input type="checkbox"/>
Δεν πήρα πολλές πρωτοβουλίες, ακολουθούσα τις αποφάσεις της ομάδας.	<input type="checkbox"/>
Απέφευγα να συζητήσω με κάποιον που είχε έντονη άποψη.	<input type="checkbox"/>
Θεωρούσα ότι η συνεργασία είναι πιο σημαντική από το αποτέλεσμα της άσκησης.	<input type="checkbox"/>
Είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να είναι φιλικά και να δείχνουν σεβασμό.	<input type="checkbox"/>
Ήμουν προσεκτικός όταν έπρεπε να παρθούν αποφάσεις.	<input type="checkbox"/>
Έλεγα αν όλοι ήξεραν ποιος είναι ο ρόλος τους κατά τη διάρκεια της άσκησης.	<input type="checkbox"/>
Βοήθησα πολλές φορές κατά τη διάρκεια της άσκησης.	<input type="checkbox"/>

Ανησυχούσα όταν η ομάδα παρέμενε στη φάση των ιδεών για πολλή ώρα.	<input type="checkbox"/>
Ήμουν ένας από τους πρώτους που υπέδειξε πώς πρέπει να λυθεί η άσκηση.	<input type="checkbox"/>
Αναζητούσα τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την ολοκλήρωση της εργασίας.	<input type="checkbox"/>
Ανέλαβα την πρωτοβουλία να κατευθύνω τα άτομα κατά τη διάρκεια αυτής της άσκησης.	<input type="checkbox"/>
Δε μου άρεσε όταν χανόταν χρόνος άσκοπα.	<input type="checkbox"/>
Πήρα αρκετές φορές τις τελικές αποφάσεις στην ομάδα.	<input type="checkbox"/>
Είχα μια σαφή εικόνα του πώς μπορεί να πετύχει η άσκηση.	<input type="checkbox"/>
Έκανα σαφή την προσέγγιση.	<input type="checkbox"/>
Εξήγησα πολλές φορές στους άλλους τι να κάνουν.	<input type="checkbox"/>

Πειραματίστηκα και ανακάλυψα διαφορετικούς τρόπους προτού καταλήξω σε ένα καλά μελετημένο σχέδιο.	<input type="checkbox"/>
Μιλούσα και γελούσα πολύ κατά τη διάρκεια της άσκησης.	<input type="checkbox"/>
Ήμουν χαστικός/-ή στο πώς παρουσίαζα τις ιδέες μου.	<input type="checkbox"/>
Αυτή ήταν μια ωραία άσκηση επειδή έπρεπε να εργαστούμε ομαδικά.	<input type="checkbox"/>
Δημιούργησα μια καλή ατμόσφαιρα στην ομάδα.	<input type="checkbox"/>
Είχα πολλές ιδέες για το πώς να προσεγγίσω την άσκηση και τις μετέφερα αμέσως στην ομάδα.	<input type="checkbox"/>
Τους ενθάρρυνα όλους πριν αρχίσουμε την άσκηση.	<input type="checkbox"/>
Οι άλλοι μου είπαν για λεπτομέρειες που έχω παραλείψει.	<input type="checkbox"/>
Ανταποκρινόμουν και συμπλήρωνα τις ιδέες των άλλων.	<input type="checkbox"/>
Συμπλήρωνα τις προτάσεις των άλλων και διέκοπτα συχνά.	<input type="checkbox"/>





Σκεφτόμουν προσεκτικά προτού μοιραστώ την ιδέα μου με την ομάδα.	<input type="checkbox"/>
Υπενθύμιζα αρκετές φορές στην ομάδα ότι η άσκηση πρέπει να πραγματοποιηθεί με δεμένα μάτια.	<input type="checkbox"/>
Σημείωνα λεπτομέρειες κατά την εκτέλεση της άσκησης.	<input type="checkbox"/>
Ρωτούσα τους εκπαιδευτές αρκετές φορές πόση ώρα έχει μείνει.	<input type="checkbox"/>
Προσπαθούσα να δομήσω την προσέγγιση. Σκεφτόμουν σε βήματα.	<input type="checkbox"/>
Ήμουν προσεκτικός και είχα μια ιδιαίτερα παρατηρητική στάση.	<input type="checkbox"/>
Είχα τις δικές μου ιδέες για την άσκηση, αλλά δεν τις μοιραζόμουν πάντα με την ομάδα.	<input type="checkbox"/>
Διόρθωνα την προσέγγιση των ατόμων που και πού.	<input type="checkbox"/>
Κατά τη διάρκεια της φάσης εκτέλεσης, έλεγγα ότι τα σκοινιά είναι σωστά τοποθετημένα.	<input type="checkbox"/>
Λειτουργήσα καλύτερα στο παρασκήνιο.	<input type="checkbox"/>

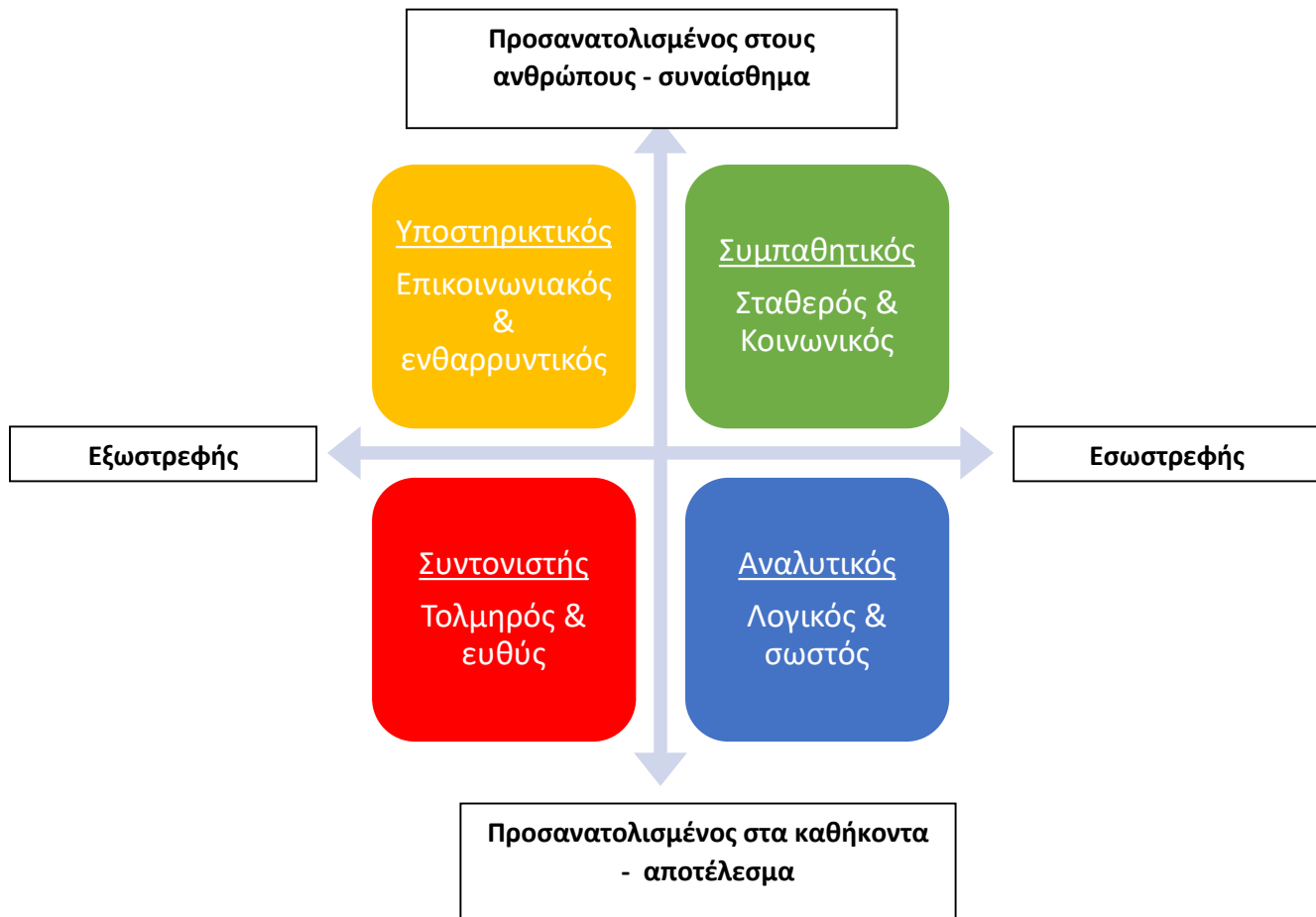
### Δραστηριότητα A/3 – Το Μοντέλο των Κοινωνικών Ρόλων

Φάση	Αφηρημένη εννοιοποίηση	Διάρκεια	Περίπου 15 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Να γνωρίζουν τα τέσσερα διαφορετικά κοινωνικά στυλ/ρόλους.</li> <li>- Να γνωρίζουν ότι κάθε στυλ έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Παρουσίαση PowerPoint Λίστες ελέγχου Πίνακας παρουσιάσεων + μαρκαδόρος</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Ένα κοινωνικό στυλ/ρόλος χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό προτιμήσεων συμπεριφοράς που ελέγχουν τον τρόπο αντίδρασης, σκέψης και δράσης. Υπάρχουν συνολικά τέσσερα κοινωνικά στυλ. Ο καθένας από εμάς διαθέτει έναν συνδυασμό αυτών των στυλ, ωστόσο ένα από αυτά εμφανίζεται πιο συχνά, το λεγόμενο προτιμώμενο στυλ. Προσδιορίζουμε το προτιμώμενο στυλ μέσω 2 βασικών κριτηρίων:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις όσον αφορά το ενδιαφέρον τους για τον εξωτερικό κόσμο (εξωστρέφεια) ή τον εσωτερικό κόσμο (εσωστρέφεια).</li> <li>• Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την αντικειμενική, λογική ανάλυση (σκέψη) ή με έναν πιο υποκειμενικό και προσωπικό τρόπο (συναίσθημα).</li> </ul> <p>Οι εσωστρεφείς άνθρωποι μπορούν να εστιάσουν σε ένα πράγμα για μεγάλο χρονικό διάστημα, διότι δεν είναι ευαίσθητοι σε εξωτερικούς περισπασμούς. Τους αρέσει να έχουν χρόνο να συλλέξουν πληροφορίες και να επικεντρωθούν στην βασική ιδέα.</p> <p>Τους απορροφά πολλή ενέργεια το να συμμετέχουν σε δραστηριότητες με άτομα που δε γνωρίζουν καλά.</p> <p>Οι εξωστρεφείς άνθρωποι είναι δραστήριοι και ανήσυχοι. Έχουν ένα ευρύ πεδίο ενδιαφερόντων και ένα εκτεταμένο δίκτυο γνωριμιών. Τους αρέσει να εξετάζουν την εξωτερική κατάσταση, αντί για τις υποκείμενες ιδέες.</p> <p>Δυσκολεύονται όταν πρέπει να σκεφτούν ή να παρατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.</p> <p>Τα άτομα «της σκέψης» λειτουργούν με το μυαλό: προτιμούν να λειτουργούν με τη σκέψη και κάνουν σχέδια με βάση τους κανόνες της λογικής. Τα άτομα αυτά είναι πολύ καλά στο να διαχειρίζονται απρόσωπα θέματα και να εφαρμόζουν απρόσωπες προσεγγίσεις.</p> <p>Δυσκολεύονται να λάβουν την υποστήριξη και τη συμμετοχή άλλων για τις ιδέες τους με βάση το συναίσθημα.</p>		

	<p>Οι άνθρωποι «του συναισθήματος» λειτουργούν με την καρδιά: προτιμούν να λειτουργούν με το συναίσθημα και κάνουν σχέδια με βάση πρότυπα, αξίες και ατομικά χαρακτηριστικά. Τα άτομα αυτά είναι πολύ καλά σε καταστάσεις όπου θεωρείται σημαντικός ο σεβασμός, η κατανόηση και η ενσυναίσθηση. Χρειάζονται πολλή προσπάθεια για να πείσουν τους άλλους μέσω λογικών επιχειρημάτων για κάτι που πιστεύουν ενστικτωδώς.</p> <p>Με βάση αυτά τα δύο κριτήρια, έχουμε 4 κοινωνικά στυλ. (Παράρτημα II)</p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<p>Κάνετε τη σύνδεση μεταξύ της άσκησης «τετράγωνα στα τυφλά» (A/1), της παρατήρησης (A/2) και της θεωρίας.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Παρουσιάζετε τους δύο άξονες, τον άξονα χ (εσωστρέφεια-εξωστρέφεια) και τον άξονα ψ (συναίσθημα-αποτέλεσμα)</li> <li>2. Σχεδιάζετε τους άξονες στον πίνακα και εξηγείτε: εσωστρέφεια και εξωστρέφεια, συναίσθημα και αποτέλεσμα</li> <li>3. Ζητάτε από τους συμμετέχοντες να γράψουν το όνομά τους στο στυλ που πιστεύουν ότι τους αντιπροσωπεύει.</li> <li>4. Κάνετε ερωτήσεις: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Γιατί γράψατε το όνομά σας στο συγκεκριμένο στυλ;</li> <li>- Πώς αντικατοπτρίστηκε αυτό στην άσκηση «τετράγωνα στα τυφλά»;</li> <li>- Ήταν αυτό φανερό και για τους άλλους συμμετέχοντες;</li> <li>- ....</li> </ul> </li> <li>5. Κάνετε αναφορά στα διαφορετικά κοινωνικά στυλ, τα παρουσιάζετε στο PowerPoint και δίνετε παραδείγματα με βάση αυτά που παρατηρήσατε κατά τη διάρκεια της άσκησης «τετράγωνα στα τυφλά».</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Ποια φράση αντιστοιχεί σε ποιο στυλ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Δώσε μου χρόνο – ΘΑ ΤΟ ΚΑΝΩ ΣΩΣΤΑ»</li> <li>- «Δείξε μου ότι νοιάζεσαι – ΘΑ ΤΟ ΚΑΝΩ ΜΕ ΠΡΟΣΟΧΗ»</li> <li>- «Ενέπλεξέ με – ΘΑ ΤΟ ΚΑΝΩ ΜΑΖΙ ΣΟΥ»</li> <li>- «Έξυπνα, γρήγορα, αποτελεσματικά – ΘΑ ΤΟ ΚΑΝΩ ΤΩΡΑ»</li> </ul>

## Παράρτημα II

Με βάση αυτά τα βασικά κριτήρια, έχουμε 4 κοινωνικά στυλ.



Αν ανήκετε στο «Αναλυτικό» στυλ, παρακινείστε από την ποιότητα, την τελειότητα και το να είστε σωστοί.

- **Σας αρέσει:** το πρόγραμμα, οι λίστες, οι σωστές διαδικασίες, η συνέπεια, η ακρίβεια και η επιθυμία να σκέφτεστε προτού να ενεργείτε. Σας αρέσει τα πράγματα να είναι σαφή και ακριβή.
- **Είστε καλοί:** στο να αναλύετε τις δραστηριότητες προσεκτικά και να υποδεικνύετε λάθη. Είστε οργανωμένοι. Κάποιες φορές όμως χάνετε στις λεπτομέρειες, είστε αφελείς και υπερβολικά προσεκτικοί.

- **Δε σας αρέσει:** να κάνετε λάθη, να σας επικρίνουν, να παίρνετε γρήγορες αποφάσεις και να έχετε ανεπαρκή χρόνο για ανάλυση και αξιολόγηση, χωρίς να κατανοείτε καλά τα πράγματα.

Αν ανήκετε στο «**Συμπαθητικό**» **στυλ**, **κινητοποιείστε από τις καλές σχέσεις, την εκτίμηση και ένα ήσυχο περιβάλλον.**

- **Σας αρέσει:** να μπορείτε να κάνετε προγνώσεις καταστάσεις, η ρουτίνα, η συνεργασία και το να μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις γνώσεις σας. Λαμβάνετε υπόψη τα συναισθήματά σας πριν ενεργήσετε.
- **Είστε καλοί:** στο να βοηθάτε τους άλλους, να διατηρείτε τις ισορροπίες και να είστε αφοσιωμένοι. Κάποιες φορές όμως κλείνεστε στο καβούκι σας, είστε πεισματάρηδες και υπερβολικά μετριόφρονες.
- **Δε σας αρέσει:** να μην ξέρετε σε ποιο σημείο βρίσκεστε, η ανασφάλεια, η διαφωνία και να νιώθετε ότι σας επιτίθενται.

Αν ανήκετε στους «**Υποστηρικτικούς**»: **κινητοποιείστε από την αναγνώριση, τη δημοτικότητα και τη διασκέδαση**

- **Σας αρέσει:** η φιλική ατμόσφαιρα, η ελευθερία να μιλάτε και να κάνετε αστεία. Λαμβάνετε υπόψη σας τα συναισθήματά σας πριν αντιδράσετε.
- **Είστε καλοί:** στο να πείθετε και να κινητοποιείτε τους άλλους. Είστε πάντα ενθουσιώδεις, αλλά κάποιες φορές υπερβάλλετε, μιλάτε πολύ και δεν τελειώνετε αυτά που αρχίζετε.
- **Δε σας αρέσουν:** Τα χρονοδιαγράμματα, οι προθεσμίες, η ρουτίνα, η απόρριψη και οι μη φιλικοί άνθρωποι


Αν ανήκετε στους «**Συντονιστές**»: **κινητοποιείστε από τα αποτελέσματα, τη δράση και τους στόχους.**

- **Σας αρέσουν:** οι προκλήσεις, η ποικιλία, τα δύσκολα καθήκοντα, η ελευθερία της δράσης και να είστε επικεφαλής. Σας αρέσει να σκέφτεστε πριν να ενεργείτε.
- **Είστε καλοί:** στο να πείθετε και να κινητοποιείτε τους άλλους. Είστε γρήγοροι στην επίλυση προβλημάτων, παίρνετε ρίσκα και είστε αποφασιστικοί. Αλλά κάποιες φορές δίνετε την

εντύπωση ότι είστε αυταρχικοί και ανυπόμονοι και συνήθως ξεχνάτε να δώσετε προσοχή στις λεπτομέρειες.

- **Δε σας αρέσει:** όταν οι άλλοι θέλουν να πάρουν τον έλεγχο, αμφισβητούν τις αποφάσεις σας ή προσπαθούν να σας κακομεταχειριστούν.

Δραστηριότητα A/4 – Άσκηση «Το Βουνό»

<b>Φάση</b>	Ενεργός πειραματισμός	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τους κοινωνικούς ρόλους σε μια πραγματική περίπτωση.</li> <li>- Να μπορούν να αναγνωρίσουν τα τέσσερα στυλ και να περιγράψουν πώς ενεργούν συνήθως σε μια κατάσταση.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Διαφάνειες με μια εικόνα βουνού Πίνακας</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Οι συμμετέχοντες ήδη γνωρίζουν το μοντέλο των κοινωνικών ρόλων και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του κάθε ρόλου/στυλ. Σε αυτή τη δραστηριότητα προσπαθούν να εφαρμόσουν αυτή τη γνώση σε ένα πραγματικό παράδειγμα.</p>		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δείξτε την εικόνα του βουνού και δώστε το ακόλουθο σενάριο: «Θα ανεβείτε σε ένα βουνό με μια ομάδα ανθρώπων που διαθέτουν διαφορετικά κοινωνικά στυλ. Πώς θα αναγνωρίσετε τους ρόλους; Τι θα κάνουν; Τι θα πουν; Πώς θα ενεργήσουν στην ομάδα; Πώς θα προετοιμαστούν για την αναρρίχηση»;</li> <li>2. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να διατυπώσουν τα χαρακτηριστικά κάθε κοινωνικού ρόλου. Για παράδειγμα, πώς θα αναγνωρίσετε το άτομο με αναλυτικό στυλ (μπλε χρώμα στο διάγραμμα πιο πάνω);</li> <li>3. Αυτό θα γίνει με όλη την ομάδα, μπορείτε όμως επίσης να χωρίσετε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες και να τους δώσετε χρόνο να πουν ιδέες στις ομάδες τους. Στη συνέχεια, θα δοθεί ομαδική ανατροφοδότηση. Δώστε τους ένα χρονοδιάγραμμα σε αυτή την περίπτωση.</li> </ol>		
			

<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Δείτε πιο πάνω.</p> <p>Σωστές απαντήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Κίτρινο - είναι πολύ ενθουσιώδεις, μιλούν πολύ, ίσως πάρουν λάθος δρόμο και δε θα φτάσουν στην κορυφή - θα είναι μια πολύ ευχάριστη, διασκεδαστική αναρρίχηση με πολλή ενέργεια.</li> <li>- Πράσινο – βοηθούν πολύ τους άλλους: μεταφέρουν τα σακίδια των κουρασμένων συναδέλφων, μιλούν σε μικρές ομάδες, ακολουθούν τους κανόνες και παραμένουν ασφαλείς.</li> <li>- Μπλε - είναι πολύ οργανωμένοι: έχουν εργαλεία και οδηγίες για όλα. Για παράδειγμα ξέρουν ακριβώς ποια εργαλεία είναι απαραίτητα (π.χ. ποια είναι τα καλύτερα παπούτσια για περπάτημα, κ.λπ.) – θέλουν να είναι ασφαλείς και τους αρέσει να απολαμβάνουν τη θέα, δε μιλούν συνεχώς και απολαμβάνουν τη σιωπή.</li> <li>- Κόκκινο - είναι πολύ ανταγωνιστικοί και αποφασισμένοι να φτάσουν στην κορυφή σε μικρό χρονικό διάστημα - θα είναι πολύ γρήγοροι και ίσως δεν απολαύσουν τη διαδρομή καθαυτή, αλλά θα είναι πολύ ικανοποιημένοι όταν φτάσουν στον στόχο/την κορυφή.</li> </ul>

### Δραστηριότητα Β/1 – Οι ρόλοι στην ομάδα (Belbin)










<b>Φάση</b>	Αφηρημένη εννοιοποίηση	<b>Διάρκεια</b>	45 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Να ξέρουν ποιοι είναι οι διαφορετικοί ρόλοι σε μια ομάδα</li> <li>- Να αναγνωρίζουν ποιο ρόλο αναλαμβάνουν συνήθως οι ίδιοι σε μια ομάδα</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Ετοιμάστε έναν φάκελο που να περιλαμβάνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Τους εννιά ρόλους σε μια ομάδα, ο καθένας σε διαφορετικό χαρτί Α4</li> <li>- Εννιά ορισμούς σε μικρότερο χαρτί (Α5), ο καθένας σε ξεχωριστό χαρτί</li> </ul> <p>Θα σχηματίσετε ομάδες των 3 (το πολύ 4) ατόμων, οπότε θα πρέπει να έχετε περισσότερους από έναν φακέλους.</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων της ομάδας, υπάρχουν συγκεκριμένοι διακριτοί ρόλοι σε κάθε ομάδα. Αυτοί οι ρόλοι μπορούν να είναι λειτουργικοί, οργανωτικοί, προσωπικοί ή ακόμη και εξειδικευμένοι. Κάθε ομάδα πρέπει να περιλαμβάνει διαφορετικούς ρόλους, ανάλογα με τους συγκεκριμένους στόχους</p>		



που θέλει να επιτύχει.

### BELBIN'S 9 TEAM ROLES

Enter your sub headline here

			Team Role Contribution	Allowable Weakness
Thinking	Plant	PL 	Creative, Imaginative, Free thinking. Generate ideas and solves hard problems	Ignores incidentals. Too Pre-occupied to fully communicate.
	Monitor Evaluator	ME 	Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.	Lacks drive and ability to inspire others Can be overly critical.
	Specialist	SP 	Single minded, self starting, dedicated. Provides rare knowledge and skills.	Contributes only on a narrow front. Dwells on Technicalities.
Action	Shaper	SH 	Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has drive to overcome obstacles.	Prone to provocation. Offends People's feelings.
	Implementer	IMP 	Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organizes tasks.	Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.
	Completer Finisher	CF 	Painstaking, conscientious, anxious. Finds errors. Polishes and perfects.	Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.
People	Coordinator	CO 	Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.	Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.
	Team Worker	TW 	Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.	Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.
	Resource Investigator	RI 	Outgoing, enthusiastic, Communicative. Explores opportunities, develops contacts.	Over optimistic. Loses interest, once initial enthusiasm expires.

Δείτε περισσότερες λεπτομέρειες για τη θεωρία του Belbin στο Παράρτημα.

			Συνεισφορά στην ομάδα	Μειονεκτήματα
Σκέψη	Καλλιεργητής	PL (planter)	Δημιουργικός, ευφάνταστος, παράγει ιδέες και λύνει δύσκολα προβλήματα	Αγνοεί τις συνέπειες. Πολύ απορροφημένος για να επικοινωνήσει πλήρως.
	Ελεγκτής/ αξιολογητής	ME (Monitor evaluator)	Ψύχραμος, στρατηγικός, οξυδερκής. Βλέπει όλες τις επιλογές και κρίνει με ακρίβεια.	Του λείπει ο δυναμισμός και η ικανότητα να κινητοποιήσει τους άλλους. Μπορεί να γίνει υπερβολικά επικριτικός.
	Ειδικός	SP (Specialist)	Αποφασιστικός, παίρνει πρωτοβουλίες, αφοσιωμένος. Παρέχει σπάνια γνώση και δεξιότητες.	Συνεισφέρει μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Κολλά στις λεπτομέρειες.
Δράση	Διαμορφωτής	SH (Shaper)	Απαιτητικός, δυναμικός, λειτουργεί πολύ καλά υπό πίεση. Θέλει να ξεπερνά τα εμπόδια.	Τείνει να προκαλεί και πληγώνει τα συναισθήματα των άλλων.
	Εφαρμοστής	IMP (Implementer)	Πρακτικός, αξιόπιστος, αποτελεσματικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πράξη και οργανώνει καθήκοντα.	Δεν είναι πολύ ευέλικτος. Αντιδρά αργά σε νέες δυνατότητες.
	Ολοκληρωτής	CF (Completer Finisher)	Επιμελής, προσεκτικός, ευσυνείδητος. Βρίσκει λάθη και τελειοποιεί. Αναθέτει καθήκοντα αποτελεσματικά.	Τείνει να ανησυχεί χωρίς λόγο. Διστάζει να αναθέσει καθήκοντα.
Άνθρωποι	Συντονιστής	CO (Coordinator)	Ήρμος, με αυτοπεποίθηση, εντοπίζει ταλέντα. Διασαφηνίζει στόχους.	Μπορεί να δώσει την εντύπωση ότι είναι χειριστικός. Δίνει τα καθήκοντά του σε άλλους.
	Ομαδικός εργάτης	TW (Team Worker)	Συνεργάσιμος, οξυδερκής και διπλωματικός. Ακούει και αποτρέπει συγκρούσεις.	Αναποφάσιτος σε καταστάσεις σύγκρουσης. Αποφεύγει την αντιπαράθεση.
	Ερευνητής πόρων	RI (Resource Investigator)	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εξερευνά ευκαιρίες, αναπτύσσει επαφές.	Υπερβολικά αισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του, μόλις περάσει ο αρχικός ενθουσιασμός.
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πείτε στους συμμετέχοντες ότι θα παρουσιάσετε ένα μοντέλο που αναφέρεται στους ρόλους που μπορεί να αναλάβουν τα άτομα σε μια ομάδα.</li> <li>2. Χωρίστε την ομάδα σε μικρότερες υποομάδες (το πολύ 4, το λιγότερο 3 άτομα ανά ομάδα)</li> <li>3. Πείτε τους ότι έχουν δύο λεπτά για να ολοκληρώσουν την άσκηση.</li> <li>4. Η άσκηση έχει ως εξής: Θα πάρουν έναν φάκελο που περιέχει εννιά διαφορετικούς ρόλους και εννιά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνδέονται με τον κάθε ρόλο. Ο στόχος τους είναι να αντιστοιχίσουν τον κάθε ρόλο με τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματά του.</li> </ol>			
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Παρουσιάζετε τις σωστές απαντήσεις και η κάθε ομάδα υπολογίζει πόσες σωστές/ λανθασμένες απαντήσεις έχει.</p>			

## Δραστηριότητα Β/2 – Φτιάχνοντας μια ομάδα

<b>Φάση</b>	Ενεργός πειραματισμός	<b>Διάρκεια</b>	45 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνωρίζουν και να αναθέτουν τον ρόλο που λείπει σε μια ομάδα, έτσι ώστε να λύσουν την άσκηση</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Τρία σενάρια σε PowerPoint Εκτυπωμένα φύλλα του Παραρτήματος IV</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p><b>Σενάριο 1:</b> Ο Χάρης και ο Χρίστος Ο Χάρης είναι «<b>καλλιεργητής</b>» σε όλα του. Η βαθμολογία του είναι πάνω από 60% σε αυτό τον ρόλο στο τεστ Belbin. Το υπόλοιπο 40% κατανέμεται ισότιμα στους υπόλοιπους ρόλους. Ο Χρίστος είναι «<b>διαμορφωτής</b>». Υπερβάλλει, πιέζει και απειλεί. Έχει δυνατή φωνή και βλέπει κάθε κατάσταση ως μια κατάσταση που πρέπει να αλλάξει ο ίδιος προσωπικά. Ο Χάρης και ο Χρίστος δε φαίνεται να μοιάζουν. Μπορούμε να πούμε ότι ο Χάρης και ο Χρίστος αλληλοσυμπληρώνονται τέλεια. Αλλά δεν είναι έτσι.</p> <p>Ένας «καλλιεργητής» είναι πολύ δημιουργικός και έξυπνος. Ταυτόχρονα όμως είναι κάπως εσωστρεφής. Το αρνητικό σε σχέση με αυτό είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιεί τη δύναμή του μυαλού του και τη δημιουργικότητά του για τα λάθος πράγματα. Είναι απορροφημένος στις σκέψεις του και δε συνειδητοποιεί πολύ καλά τι συμβαίνει γύρω του. Όταν ο Χρίστος αρχίζει να γίνεται πολύ απαιτητικός και δυναμικός, κάνει τον Χάρη να κλείνεται στον εαυτό του. Όταν οι άνθρωποι πληρούν έναν ορισμένο ρόλο σε ακραίο βαθμό χωρίς να μπορούν να εξυπηρετήσουν άλλους ρόλους, ορισμένοι συνδυασμοί είναι πολύ ατυχείς. Εδώ είναι που παίζει ρόλο η ποιότητα των άλλων μελών της ομάδας.</p> <p>Ποιον ρόλο χρειάζεται ο Χρίστος στην ομάδα για να τον βοηθήσει; Ποιον ρόλο χρειάζεται ο Χάρης στην ομάδα για να τον βοηθήσει;</p> <p><b>Σενάριο 2:</b> Η εταιρεία σας θέλει να αναπτύξει και να ξεκινήσει μια εκστρατεία κατά της κατάχρησης αλκοόλ. Ποιους ρόλους θα συμπεριλαμβάνατε σίγουρα σε αυτήν την ομάδα και γιατί;</p> <p><b>Σενάριο 3:</b> Ο οργανισμός σας περνά μια δύσκολη χρονιά. Είστε υπεύθυνος/η για την καθοδήγηση του οργανισμού στη διαδικασία αναδιάρθρωσης. Πρέπει να την προετοιμάσετε μαζί με άλλα άτομα ως ομάδα. Ποιους ρόλους θα συμπεριλαμβάνατε σίγουρα σε αυτήν την ομάδα και γιατί;</p>		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Χωρίστε την ομάδα σε ζευγάρια.</li> <li>2. Δώστε την εξής οδηγία: θα σας δώσω τρία σενάρια στα οποία πρέπει να αποφασίσετε ποιους ρόλους χρειάζεται πραγματικά η ομάδα.</li> </ol>		

	3. Δώστε χρονικό περιθώριο 30 λεπτά το πολύ.
<b>Αξιολόγηση</b>	<p><b>Κάντε μια ομαδική συζήτηση όπου κάθε ομάδα παρουσιάζει την απάντησή της.</b></p> <p><b>Λύση 1:</b> Ένας καλός «Ομαδικός εργάτης» συνεργάζεται με τον Χρίστο όσο το δυνατόν περισσότερο. Ένας «Συντονιστής» ενθαρρύνει τον Χάρη και χαμηλώνει την ένταση της φωνής του Χρίστου.</p> <p><b>Λύση 2:</b> Χρειάζεστε πολλή δημιουργικότητα. Χρειάζονται «Καλλιεργητές» και «Ερευνητές πόρων».</p> <p><b>Λύση 3:</b> Μια ομάδα που πρέπει να κάνει για μια αναδιάρθρωση έχει μεγάλη ανάγκη για ρόλους όπου ο αλτρουισμός και η πειθαρχία αντιπροσωπεύονται σε μεγάλο βαθμό. Σε μια αναδιάρθρωση, η υποστήριξη και το να ακολουθούμε προσεκτικά μια πορεία είναι πολύ σημαντικά.</p>

### Δραστηριότητα Β/3 – Ομαδική άσκηση: Στην Έρημο

<b>Φάση</b>	Συγκεκριμένη εμπειρία	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 45 λεπτά-1 ώρα
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Εργαστούν ομαδικά για να λύσουν την άσκηση.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Φύλλο εργασίας (Παράρτημα Ι)		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p><b>Άσκηση: Στην Έρημο</b></p> <p>15 Ιουλίου, 10 το πρωί. Το αεροπλάνο σας έχει συντριβεί στην έρημο νοτιοανατολικά των Ηνωμένων Πολιτειών. Το αεροσκάφος δύο κινητήρων και το σώμα του πιλότου και του συγκυβερνήτη έχουν απανθρακωθεί. Μόνο ο σκελετός του αεροσκάφους έχει απομείνει. Το θετικό της υπόθεσης είναι ότι κανένας επιβάτης δεν τραυματίστηκε.</p> <p>Ο πιλότος δεν κατάφερε να στείλει σήμα για το ποια είναι η θέση του πριν από την συντριβή. Εντούτοις, μπορεί κανείς να υποθέσει βάσει των ενδείξεων στο έδαφος ότι το αεροσκάφος ήταν 100 χιλιόμετρα μακριά από την πορεία του.</p> <p>Δεκαπέντε λεπτά πριν από τη συντριβή, ο πιλότος ανέφερε στους επιβάτες ότι 115 χιλιόμετρα νοτιοανατολικά υπήρχε ένα ορυχείο, οπότε κοντά βρισκόταν μια κατοικημένη περιοχή.</p> <p>Το έδαφος γύρω σας είναι σχετικά επίπεδο. Υπάρχουν μερικοί κάκτοι, όλα είναι ξερά.</p> <p>Το τελευταίο δελτίο καιρού έδειξε θερμοκρασία 55 °C. Φοράτε ελαφριά ρούχα: κοντομάνικο πουκάμισο, μακρύ παντελόνι, παπούτσια πόλης. Ο καθένας από εσάς έχει ένα χαρτομάντιλο.</p>		

### Άσκηση

Προτού το αεροσκάφος πιάσει φωτιά, καταφέρατε να αρπάξετε τα 15 αντικείμενα που βρίσκονται στο φύλλο εργασίας που σας δόθηκε.

Η άσκησή σας είναι να κατατάξετε αυτά τα αντικείμενα σε σειρά ανάλογα με το πόσο σημαντικά είναι όσον αφορά την «επιβίωση στην έρημο».

**Το πιο σημαντικό αντικείμενο βαθμολογείται με 1 και το λιγότερο σημαντικό αντικείμενο με 15.**

**Υποθέτετε ότι ο αριθμός των επιζώντων αντιστοιχεί στον αριθμό των μελών της ομάδας σας και ότι έχετε αποφασίσει να μείνετε όλοι μαζί.**

### Επιβίωση στην έρημο: Φύλλο απαντήσεων για τον εκπαιδευτή

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ	Ταξινόμηση από ειδικούς	Επεξήγηση
Φακοί με 4 μπαταρίες	4	Για να τραβήξουν την προσοχή
1 μαχαίρι	6	Εργαλείο
Εναέριος χάρτης της περιοχής	12	Δε δίνει πληροφορίες για το έδαφος
Μεγάλο αδιάβροχο παλτό	7	Υγρασία
Μαγνητική πυξίδα	11	Δεν κινούνται καθόλου
Κουτί πρώτων βοηθειών	10	Δεν τραυματίστηκε κανένας
Colt 45 (όπλα)	8	Για να τραβήξουν την προσοχή
Ένα άσπρο και ένα κόκκινο αλεξιπτωτο	5	Προστασία από τον ήλιο και προσοχή
1000 ταμπλέτες αλάτι	15	Δεν ωφελεί κάπου
1 λίτρο νερό ανά άτομο	3	Προφανές
Βιβλίο: «Φαγητό στην έρημο»	13	Δε χρειάζεται
2 γυαλιά ηλίου ανά άτομο	9	Προστασία των ματιών από τον ήλιο
2 λίτρα βότκα	14	Προκαλεί αφυδάτωση
1 πανωφόρι ανά άτομο	2	Προστασία από τον ήλιο
1 καθρέφτης	1	Για να τραβήξουν την προσοχή

### Δραστηριότητα

Κάντε τη σύνδεση μεταξύ της θεωρίας και του Ενεργού πειραματισμού:

1. Διαβάστε την εισαγωγή
2. Μοιράστε το φύλλο εργασίας «Επιβίωση στην έρημο» (βλ. Παράρτημα Ι)
3. Στην αρχή, συμπληρώνει ο καθένας μόνος του την πρώτη στήλη
4. Μετά, η ομάδα έχει 30 λεπτά να καταλήξει σε μια κοινή ΟΜΑΔΙΚΗ απόφαση σχετικά με τη σωστή σειρά.
5. Αρχίστε.

### Αξιολόγηση

Μετά την άσκηση:

1. Ζητήστε από έναν συμμετέχοντα να δώσει τις απαντήσεις της ΟΜΑΔΑΣ (στήλη 2)

2. Γράψτε τις απαντήσεις τις σωστές απαντήσεις των ειδικών στον πίνακα
  3. Πείτε στους συμμετέχοντες να υπολογίσουν τις στήλες 4-5-6
- Οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους στην ομάδα.

#### Δραστηριότητα Β/4 – Ερωτηματολόγιο

<b>Φάση</b>	Αναστοχαστική Παρατήρηση	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Συνειδητοποιούν τον δικό τους ρόλο στην ομάδα και τα μειονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που συνδέονται με αυτόν τον ρόλο.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Ερωτηματολόγια: ένα για κάθε συμμετέχοντα Οι διαφορετικοί ρόλοι της ομάδας σε χαρτί Α4</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Δείτε το ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα ΙΙΙ</p>		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εξηγήστε το ερωτηματολόγιο διαβάζοντας την εισαγωγή: «Το παρόν ερωτηματολόγιο σας βοηθά να καταλάβετε ποιους ρόλους αναλαμβάνετε συνήθως σε μια ομάδα. Για κάθε ενότητα δραστηριοτήτων ή χαρακτηριστικών παρακάτω, επιλέξτε αυτές που σας χαρακτηρίζει καλύτερα.</li> <li>2. Δώστε το ερωτηματολόγιο στους συμμετέχοντες.</li> <li>3. Δώστε τους χρόνο να το συμπληρώσουν ατομικά.</li> <li>4. Απαντήστε τις ερωτήσεις τους αν χρειαστεί.</li> </ol>		
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Αφού συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, ζητάτε από τους συμμετέχοντες να σηκωθούν και να δείξουν παραστατικά τα αποτελέσματά τους. Το κάνετε αυτό απλώνοντας τους διαφορετικούς ρόλους στο έδαφος.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποιον ρόλο αναλάβατε στην ομάδα;</li> <li>2. Τους προκάλεσε κάποια έκπληξη το αποτέλεσμα ή όχι; Γιατί;</li> <li>3. Επιδείξατε αυτόν τον ρόλο στην άσκηση «επιβίωση στην έρημο»; Δώστε στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να περπατήσουν και να πάνε σε έναν διαφορετικό ρόλο αν χρειαστεί.</li> <li>4. Πώς επιδείξατε αυτόν τον ρόλο στην άσκηση;</li> </ol>		

Παράρτημα Ι: Επιβίωση στην έρημο

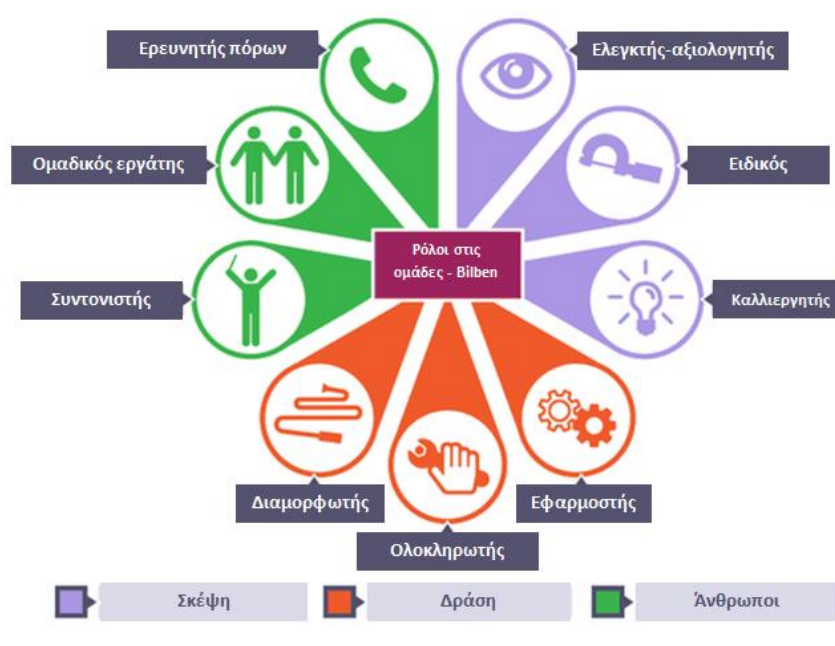
Επιβίωση στην έρημο

Αντικείμενα	1 ΑΤΟΜΟ	2 ΟΜΑΔΑ	3 ΕΙΔΙΚΟΙ	4 1 - 3	5 2 - 3	6 1 - 2
Φακοί με 4 μπαταρίες						
1 μαχαίρι						
Εναέριος χάρτης της περιοχής						
Μεγάλο αδιάβροχο παλτό						
Μαγνητική πυξίδα						
Κουτί πρώτων βοηθειών						
Colt 45 (όπλα)						
Ένα άσπρο και ένα κόκκινο αλεξιπτωτο						
1000 ταμπλέτες αλάτι						
1 λίτρο νερό ανά άτομο						
Βιβλίο: φαγητό στην έρημο						
2 γυαλιά ηλίου ανά άτομο						
2 λίτρα βότκα						
1 πανωφόρι ανά άτομο						
1 καθρέφτης						
			ΣΥΝΟΛΟ			

## Παράρτημα II: Θεωρητικό υπόβαθρο για το μοντέλο Belbin

Η έρευνα έδειξε ότι οι πιο επιτυχημένες ομάδες αποτελούνται από έναν συνδυασμό συμπεριφορών/ρόλων. Ανακάλυψαν ότι υπάρχουν εννέα κατηγορίες συμπεριφοράς – αυτές ονομάστηκαν «Ρόλοι της ομάδας». Κάθε ομάδα πρέπει να περιλαμβάνει και τους εννέα ρόλους, αν θέλει να έχει υψηλές επιδόσεις. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι κάθε ομάδα χρειάζεται εννέα άτομα! Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν δύο ή τρεις ρόλους τους οποίους εφαρμόζουν αυθόρμητα, ενώ αυτό μπορεί να αλλάξει στην πορεία. Κάθε ρόλος στην ομάδα έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του και ο καθένας είναι εξίσου σημαντικός. Παρόλα αυτά, δεν είναι πάντα απαραίτητοι ταυτόχρονα - είναι σημαντικό πρώτα να εξετάζουμε τους στόχους της ομάδας και να καθορίζουμε ποια καθήκοντα πρέπει να πραγματοποιηθούν· μόλις γίνει αυτό, μπορούν να γίνουν συζητήσεις σχετικά με το ποιο ρόλοι είναι απαραίτητοι και σε ποιες περιπτώσεις πρέπει να αξιοποιούνται.

Τίποτα από αυτά δεν μπορεί να γίνει, αν τα άτομα δε συμπληρώσουν ένα Ερωτηματολόγιο Αυτοαντίληψης Belbin και αν δε ζητήσουν ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου θα βοηθήσουν στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων (και των αδυναμιών) του κάθε ατόμου και του ρόλου του, ώστε να γίνουν γνωστά σε όλη την ομάδα<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>



### Παράρτημα III: Ερωτηματολόγιο Belbin για τους Ρόλους στην Ομάδα

Για κάθε ενότητα προτάσεων, κατανέμετε συνολικά δέκα βαθμούς στις προτάσεις που θεωρείτε ότι περιγράφουν καλύτερα τη συμπεριφορά σας. Αυτοί οι βαθμοί μπορούν να κατανεμηθούν σε πολλές προτάσεις. Σε ακραίες περιπτώσεις, θα μπορούσαν να κατανεμηθούν βαθμοί σε όλες τις προτάσεις ή να δοθούν δέκα βαθμοί σε μία μόνο πρόταση.

---

**1. Παίρνω ικανοποίηση σε μια δουλειά, όταν:**

- (α) Αναλύω καταστάσεις και ζυγίζω όλες τις πιθανές επιλογές.
- (β) Βρίσκω πρακτικές λύσεις σε προβλήματα.
- (γ) Αισθάνομαι ότι δημιουργώ καλές εργασιακές σχέσεις.
- (δ) Μπορώ να ασκώ ισχυρή επιρροή σε αποφάσεις.
- (ε) Μπορώ να συναντήσω ανθρώπους που μπορεί να έχουν κάτι νέο να προσφέρουν.
- (στ) Μπορώ να κάνω τους ανθρώπους να συμφωνήσουν σε μια αναγκαία πορεία δράσης.
- (ζ) Αισθάνομαι στο στοιχείο μου, όταν μπορώ να αφοσιωθώ πλήρως σε μια εργασία.
- (η) Βρίσκω έναν τομέα που διευρύνει τη φαντασία μου.

**2. Η χαρακτηριστική μου προσέγγιση στην ομαδική δουλειά είναι ότι:**

- (α) Με ενδιαφέρει να γνωρίζω καλύτερα τους συναδέλφους μου.
- (β) Δε διστάζω να αμφισβητώ τις απόψεις των άλλων ή να έχω μια όχι τόσο δημοφιλή άποψη.
- (γ) Συνήθως μπορώ να βρω ένα επιχειρήμα για να αντικρούσω άστοχες απόψεις.
- (δ) Νομίζω ότι έχω ταλέντο στο να κάνω τα πράγματα να λειτουργούν σωστά, όταν πρέπει να εφαρμοστεί ένα σχέδιο.
- (ε) Έχω την τάση να αποφεύγω το προφανές και να σκέφτομαι αντισυμβατικά.
- (στ) Τελειοποιώ τα πράγματα σε όποια ομαδική δουλειά αναλαμβάνω.
- (ζ) Είμαι έτοιμος/η να αξιοποιήσω επαφές εκτός της ίδιας της ομάδας.
- (η) Ενώ ακούω προσεκτικά όλες τις απόψεις, δε διστάζω να αποφασίσω όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση.

**3. Όταν συμμετέχω σε ένα έργο με άλλους ανθρώπους:**

- (α) Έχω την ικανότητα να επηρεάζω τους ανθρώπους χωρίς να τους πιέζω.
- (β) Η γενική εγρήγορσή μου αποτρέπει τις απροσεξίες και παραλείψεις.
- (γ) Είμαι έτοιμος να ασκήσω πιέσεις για να διασφαλίσω ότι δε χάνεται χρόνος στη συνάντηση και ότι δεν ξεφεύγουμε από τον πρωταρχικό στόχο.
- (δ) Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μπορούν να βασιστούν πάνω μου ότι θα συνεισφέρω κάτι πρωτότυπο.
- (ε) Είμαι πάντα έτοιμος να υποστηρίξω μια καλή πρόταση προς το κοινό συμφέρον.
- (στ) Είμαι πρόθυμος να ψάξω για τις πιο πρόσφατες εξελίξεις και ιδέες.
- (ζ) Πιστεύω ότι η ικανότητά μου για ψύχραιμη κρίση εκτιμάται από τους άλλους.
- (η) Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μπορούν να βασιστούν πάνω μου ότι όλη η βασική δουλειά είναι οργανωμένη.

4. **Τι πιστεύω ότι μπορώ να συνεισφέρω σε μια ομάδα:**

- (α) Νομίζω ότι μπορώ να δω γρήγορα και να επωφεληθώ από νέες ευκαιρίες.
- (β) Μπορώ να εργαστώ καλά με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων.
- (γ) Η παραγωγή ιδεών είναι ένα από τα έμφυτά μου χαρακτηριστικά.
- (δ) Η ικανότητά μου έγκειται στο ότι μπορώ να προσελκύσω τους ανθρώπους που εντοπίζω ότι έχουν κάτι πολύτιμο να συνεισφέρουν στους στόχους της ομάδας.
- (ε) Η ικανότητά μου να ολοκληρώνω με επιτυχία τα καθήκοντά μου σχετίζεται με την προσωπική μου αποτελεσματικότητα.
- (στ) Είμαι διατεθειμένος να μην είμαι αρεστός προσωρινά, αν αυτό πρόκειται να οδηγήσει τελικά σε αξιόλογα αποτελέσματα.
- (ζ) Μπορώ γρήγορα να διαισθανθώ τι μπορεί να λειτουργήσει σε μια κατάσταση με την οποία είμαι εξοικειωμένος.
- (η) Μπορώ να αιτιολογήσω με λογικά επιχειρήματα μια εναλλακτική πορεία δράσης χωρίς προκατάληψη ή εμπάθεια.

5. **Αν έχω κάποιο ελάττωμα στην ομαδική εργασία, αυτό θα μπορούσε να είναι ότι:**

- (α) Δε νιώθω άνετα, εκτός αν οι συναντήσεις είναι καλά δομημένες και διεξάγονται σωστά.
- (β) Έχω την τάση να είμαι πολύ γενναιοδωρος απέναντι σε άλλους που έχουν μια έγκυρη άποψη που δεν την έχουν διατυπώσει σωστά.
- (γ) Έχω την τάση να μιλάω πολύ στη φάση που η ομάδα εξετάζει νέες ιδέες.
- (δ) Ο αντικειμενικός τρόπος που έχω να βλέπω τα πράγματα με δυσκολεύει στο να συμμετάσχω εύκολα και με ενθουσιασμό σε συζητήσεις.
- (ε) Μερικές φορές τείνω να είμαι έντονος και αυταρχικός, αν χρειάζεται να γίνει κάτι.
- (στ) Δυσκολεύομαι να ηγηθώ της ομάδας, ίσως επειδή είμαι υπερβολικά ευαίσθητος στην ατμόσφαιρα που επικρατεί στην ομάδα.
- (ζ) Τείνω να κολλώ σε ιδέες που μου έρχονται και έτσι χάνω την αίσθηση του τι συμβαίνει.
- (η) Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι ανησυχώ χωρίς λόγο για λεπτομέρειες και για το ενδεχόμενο να πάει κάτι στραβά.

**6. Αν μου δοθεί σε απρόοπτο χρόνο ένα δύσκολο έργο το οποίο πρέπει να ολοκληρώσω σε μικρό χρονικό διάστημα και με άτομα που δε γνωρίζω:**

- (α) Θα ήθελα να απομονωθώ σε μια γωνιά για να σκεφτώ έναν τρόπο να ξεφύγω από το αδιέξοδο, προτού αναπτύξω ένα σχέδιο.
- (β) Θα ήμουν έτοιμος να συνεργαστώ με το πρόσωπο που έδειξε την πιο θετική προσέγγιση, όσο δύσκολη και αν είναι.
- (γ) Θα έβρισκα έναν τρόπο να μειώσω το μέγεθος του έργου, προσδιορίζοντας πώς θα μπορούσαν να συμβάλουν καλύτερα τα διάφορα άτομα.
- (δ) Η έμφυτή μου υπευθυνότητα θα βοηθούσε να διασφαλιστεί ότι δε θα χάσουμε το χρονοδιάγραμμα.
- (ε) Πιστεύω ότι θα παρέμενα ψύχραιμος και θα διατηρούσα την ικανότητά μου να σκέφτομαι σωστά.
- (στ) Θα παρέμενα προσηλωμένος στον στόχο μου, παρά τις πιέσεις.
- (ζ) Θα ήμουν διατεθειμένος να αναλάβω επικεφαλής, αν ένιωθα ότι η ομάδα δεν προχωρούσε.
- (η) Θα άνοιγα συζητήσεις με σκοπό να ενθαρρύνω νέες σκέψεις και να κινητοποιήσω τα πράγματα.

7. **Αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην εργασία μου σε ομάδες:**

- (α) Δεν είμαι υπομονετικός με τα άτομα που εμποδίζουν την πρόοδο.
- (β) Οι άλλοι με επικρίνουν για το γεγονός ότι είμαι υπερβολικά αναλυτικός και όχι αρκετά διαισθητικός.
- (γ) Η επιθυμία μου να διασφαλίσω ότι η δουλειά γίνεται σωστά μπορεί να καθυστερήσει τις διαδικασίες.
- (δ) Έχω την τάση να βαριέμαι μάλλον εύκολα και να βασίζομαι σε ένα ή δύο ενθουσιώδη μέλη για να με ανυψώσουν.
- (ε) Δυσκολεύομαι να ξεκινήσω εκτός αν οι στόχοι είναι σαφείς.
- (στ) Μερικές φορές δυσκολεύομαι να εξηγήσω και να αποσαφηνίσω περίπλοκες ιδέες που σκέφτομαι.
- (ζ) Δε νιώθω άνετα να ζητώ από τους άλλους να κάνουν πράγματα που δεν μπορώ να κάνω.
- (η) Διστάζω να πω την άποψή μου όταν έρχομαι αντιμέτωπος με έντονες αντίθετες απόψεις.

**Υπολογισμός βαθμολογίας**

Ενότητα ερωτήσεων	Εφαρμοστής	Συντονιστής	Διαμορφωτής	Καλλιεργητής	Ερευνητής Πόρων	Ελεγκτής	Ομαδικός εργάτης	Ολοκληρωτής
1	(β)	(στ)	(δ)	(η)	(ε)	(α)	(γ)	(ζ)
2	(δ)	(η)	(β)	(ε)	(ζ)	(γ)	(α)	(στ)
3	(η)	(α)	(γ)	(δ)	(στ)	(ζ)	(ε)	(β)
4	(ζ)	(δ)	(στ)	(γ)	(α)	(η)	(β)	(ε)
5	(α)	(β)	(ε)	(ζ)	(γ)	(δ)	(στ)	(η)
6	(στ)	(γ)	(ζ)	(α)	(η)	(ε)	(β)	(δ)
7	(ε)	(ζ)	(α)	(στ)	(δ)	(β)	(η)	(γ)

ΣΥΝΟΛΟ								
--------	--	--	--	--	--	--	--	--

Παράρτημα IV: Επισκόπηση των ρόλων σε μια ομάδα

	Ακρίβεια	Συναισθηματισμός	Δημιουργικότητα	Αλτρουισμός	Εξωστρέφεια	Ευφυΐα
<u>Καλλιεργητής</u>	--	++	++	--	+/-	++
<u>Συντονιστής</u>	+	++	+/-	+	++	+/-
<u>Διαμορφωτής</u>	--	--	+/-	--	++	+/-
<u>Ερευνητής πόρων</u>	+/-	++	+	+/-	++	+/-
<u>Εφαρμοστής</u>	++	++	--	+	--	+/-
<u>Αξιολογητής</u>	-	+	--	+	--	++
Ομαδικός εργάτης	-	+/-	+/-	++	+/-	+/-
<u>Ολοκληρωτής</u>	++	--	--	-	--	+/-
Ειδικός	++	--	-+	-	+/-	++

Δραστηριότητα Γ/1 – Νοητικός Χάρτης Ιδιοτήτων

<b>Φάση</b>	Αναστοχαστική Παρατήρηση	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 30 λεπτά	
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Προσδιορίζουν τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά/ιδιότητες και να καταλάβουν καλύτερα τι σημαίνουν αυτές οι ιδιότητες.</li> </ul>			
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Ένα μεγάλο κομμάτι χαρτί/πίνακας          Μαρκαδόροι          Μια σειρά από διάφορα χαρακτηριστικά/ιδιότητες – γράψτε τα σε μικρές κάρτες</p>			
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Ελκυστικός          Στοργικός          Απαιτητικός          Χαρισματικός          Γοητευτικός          Χαρούμενος          Καθαρός          Ψύχραιμος          Έξυπνος          Πολύχρωμος          Συντροφικός          Συμπονετικός          Συμβιβαστικός          Με αυτοπεποίθηση</p>	<p>Διακριτικός          Δραματικός          Υπεύθυνος          Δυναμικός          Καλαίσθητος          Ειλικρινής          Διαχυτικός          Μορφωμένος          Αποτελεσματικός          Κομψός          Ευφραδής          Με ενσυναίσθηση          Ενεργητικός          Ενθουσιώδης</p>	<p>Καλοσυνάτος          Αξιοπρεπής          Εργατικός          Υγιής          Εγκάρδιος          Βοηθητικός          Ηρωικός          Ευγενής          Ευθύς          Τίμιος          Ταπεινός          Με χιούμορ          Ιδεαλιστής          Με φαντασία</p>	<p>Πιστός          Συναισθηματικός          Μεγαλόψυχος          Πολύπλευρος          Αρρενωπός          Ώριμος          Μεθοδικός          Σχολαστικός          Μετριοπαθής          Μετριοφρων          Πολυεπίπεδος          Συγυρισμένος          Όχι αυταρχικός</p>



	<p>Αντικειμενικός Παρατηρητικός Ανοικτός Αισιόδοξος Μεθοδικός Οργανωμένος Αυθεντικός Επιμελής Παθιασμένος Υπομονετικός Πατριωτικός Συμφιλιωτικός Οξυδερκής Τελειομανής Ευχάριστος Πειστικός Οργανωτικός Παιχνιδιάρης Προσεγμένος Δημοφιλής Πρακτικός Ακριβής Ηθικός Βαθυστόχαστος Ευέλικτος Προστατευτικός</p>	<p>Τυχερός Εγκρατής Τυπικός Αποφασιστικός Λογικός Ρεαλιστικός Αναστοχαστικός Χαλαρός Αξιόπιστος Εφευρετικός Δείχνει σεβασμό Υπεύθυνος Γρήγορος Ευσεβής Ρομαντικός Παλαιών αρχών Συνετός Σώφρων Γνωστικός Πνευματικός Σχολαστικός Σταθερός Ανιδιοτελής Κάνει αυτοκριτική Αυτοκαταστροφικός Γενναιόδωρος</p>	<p>Ανεξάρτητος Αυτάρκης Ευαίσθητος Συναίσθηματικός Καλόψυχος Σοβαρός Σέξι Δοτικός Εύστροφος Απλός Επιδέξιος Σεμνός Κοινωνικός Φερέγγυος Εκλεπτυσμένος Αυθόρμητος Αθλητικός Σταθερός Στωικός Δυνατός Μελετηρός Μειλίχιος Διακριτικός Γλυκός</p>	<p>Συμπαθητικός Συστηματικός Καλόγουστος Δάσκαλος Διεξοδικός Τακτοποιημένος Ανεκτικός Υπάκουος Δείχνει εμπιστοσύνη Αδιαμαρτύρητος Κατανοητικός Μη δογματικός Τίμιος Πολιτισμένος Περιπετειώδης Ζωηρός Ζεστός Καλοαναθρεμμένος Διαβασμένος Ακέραιος Σοφός Πνευματώδης Νεανικός</p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Προετοιμασία: Απλώστε τις κάρτες με τις ιδιότητες σε όλη την αίθουσα.</li> <li>2. Δώστε σε κάθε συμμετέχοντα ένα κομμάτι χαρτί και έναν μαρκαδόρο.</li> <li>3. Πείτε τους να γράψουν το όνομά τους στη μέση του χαρτιού.</li> <li>4. Εξηγήστε την άσκηση: «Πρόκειται να φτιάξουμε έναν νοητικό χάρτη για το ποιο είστε σήμερα. Θα περπατήσετε στο δωμάτιο και θα γράψετε τις λέξεις που περιγράφουν καλύτερα την προσωπικότητά σας».</li> </ol>			
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Αφού φτιάξουν τον ατομικό τους χάρτη:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πείτε στους συμμετέχοντες να σχηματίσουν ζευγάρια και αφήστε τους να μιλήσουν ο ένας στον άλλο για τα χαρακτηριστικά τους.</li> <li>2. Αν έχουν το ίδιο χαρακτηριστικό, πείτε τους να εξηγήσουν τι σημαίνει για τον καθένα. Για παράδειγμα: αν και τα δύο άτομα έχουν γράψει το χαρακτηριστικό «ευέλικτος», πρέπει να εξηγήσουν ο ένας στον άλλο τι σημαίνει «ευέλικτος» για αυτούς προσωπικά, δίνοντας ίσως ένα παράδειγμα. Η ευελιξία μπορεί να είναι μια δυνατότητα προσαρμογής σε νέες, διαφορετικές ή μεταβαλλόμενες καταστάσεις ή μπορεί να σημαίνει ένα ευέλικτο άτομο χωρίς ισχυρές πεποιθήσεις.</li> </ol>			

Δραστηριότητα Γ/2 – Η Θεωρία των Βασικών Ποιοτήτων

Φάση	Αφηρημένη εννοιοποίηση	Διάρκεια	30 λεπτά
<b>Στόχοι ενότητας</b>	<p>Με το τέλος της Ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Να αποκτήσουν μια πιο βαθιά σύνδεση με τον εαυτό τους</li> <li>2. Να δημιουργούν δεσμούς με διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων σε επαγγελματικό επίπεδο, βελτιώνοντας τα αποτελέσματα της ομάδας.</li> <li>3. Να δημιουργούν δεσμούς με άλλες ομάδες με διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων και να κατανοούν τις ανάγκες, τον τρόπο ζωής, τα πρότυπα και τις αξίες τους.</li> <li>4. Να δείχνουν κατανόηση απέναντι σε άλλους συναδέλφους με διαφορετικό ρόλο</li> </ol>		
<b>Στόχοι θέματος</b>	<p>Με το τέλος αυτού του θέματος, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μπορούν:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Να αξιολογούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους</li> <li>2. Να αισθανθούν/συνειδητοποιήσουν τον αντίκτυπο του κοινωνικού τους ρόλου σε μια ομάδα</li> <li>3. Κατανοούν το δικό τους πλαίσιο αναφοράς, ώστε να μπορούν να δουν τις οπτικές των άλλων</li> <li>4. Να βλέπουν αυτές τις διαφορές στο συλ ως συμπληρωματικές και όχι ως αντιθετικές.</li> </ol>		
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνωρίζουν τι σημαίνει «ποιότητα», «παγίδα», «αλλεργία» και «πρόκληση» και πώς σχετίζονται το ένα με το άλλο.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Παρουσίαση PPT με επεξήγηση της θεωρίας Ένα δικό σας παράδειγμα «ποιότητας», «παγίδας», «πρόκλησης», «αλλεργίας». Ένα επιπλέον παράδειγμα για όλη την ομάδα</p>		



Περιεχόμενο



**Τι είναι οι βασικές ποιότητες;**

Οι βασικές ποιότητες είναι, σύμφωνα με τον Daniel Ofman, τα ιδιαίτερα γνωρίσματα/πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν κάποιον. Κάτι στο οποίο είστε πραγματικά καλοί ή για το οποίο επαινείστε συχνά από άλλους. Σας κάνουν το άτομο που είστε σήμερα. Θεωρείτε αυτές τις ποιότητες τόσο δεδομένες, που δεν τις προσέχετε σχεδόν καθόλου και δε σας απασχολούν. Πιστεύετε ότι τις έχουν όλοι. Επηρεάζουν τον τρόπο που βλέπετε τα πράγματα, πώς συμπεριφέρεστε, πώς αλληλεπιδράτε με τους άλλους και τι σας ενοχλεί στη συμπεριφορά τους. Βασικές ποιότητες είναι, επίσης, τα θετικά χαρακτηριστικά/γνωρίσματα που ένα άλλο άτομο θα χρησιμοποιήσει για να σας περιγράψει αν του ζητηθεί. Κάποιες φορές, θεωρείτε τόσο αυτονόητες τις βασικές σας ποιότητες για το ποιο είστε ως άτομα και για το πώς λειτουργείτε στη ζωή, που δεν καταλαβαίνετε ότι οι άλλοι δεν είναι σαν εσάς ή δε συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Για παράδειγμα, αν γεννηθήκατε ένα πολύ αποφασιστικό άτομο, τότε θα συμπεριφέρεστε ανάλογα, χωρίς επιπλέον προσπάθεια ή ενέργεια, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι όλοι οι άλλοι θα κάνουν το ίδιο.

**Οι ποιότητες μπορεί να εξελιχθούν σε παγίδες**

Σύμφωνα με τον Daniel Ofman, όταν μια ποιότητα ξεπεράσει ένα όριο, δημιουργείται μια «παγίδα». Τότε, η ποιότητα έχει αρνητικές επιπτώσεις στους γύρω της και συχνά αποτελεί εμπόδιο για το ίδιο το άτομο (οι βασικές ποιότητες εμφανίζονται στην υπερβολή τους και αυτό οδηγεί σε υπερβολική συμπεριφορά).

Αυτή είναι μια παραμόρφωση της ποιότητας, η άλλη πλευρά του νομίσματος· η ποιότητά σας γίνεται αδυναμία. Μερικά παραδείγματα είναι:

- Το να είστε υπερβολικά οργανωμένοι και τελειομανείς.
- Το να είστε πολύ αποφασιστικοί και να πέφτετε στην παγίδα να γίνεστε πειστικοί.
- Το να έχετε υπερβολική αυτοπεποίθηση, δίνοντας την εντύπωση ότι είστε αλαζόνες.
- Το να είστε πολύ βοηθητικοί, να φτάνετε στην υπερβολή και να καταλήγετε να δίνετε την εντύπωση ότι είστε παρεμβατικοί.

### **Προκλήσεις**

Μια πρόκληση είναι το θετικό αντίβαρο μιας παγίδας. Π.χ. για ένα άτομο που έχει την τάση να γίνεται πειστικό (η παγίδα του να είμαστε αποφασιστικοί), το θετικό αντίβαρο (η πρόκληση) είναι η υπομονή. Η βασική ποιότητα και η πρόκληση αλληλοσυμπληρώνονται. Πρόκληση είναι αυτό που πρέπει να επιτύχετε προκειμένου να εξελιχθείτε και να επιτύχετε την ισορροπία μεταξύ των δύο. Αν η πρόκληση δεν είναι αρκετά αναπτυγμένη, η βασική ποιότητα πρέπει να βελτιωθεί για να βρεθεί η ισορροπία. Για παράδειγμα: δεν είναι απαραίτητο να γίνουμε λιγότερο αποφασιστικοί, αλλά να αναπτύξουμε περισσότερη υπομονή, κάτι που θα μας οδηγήσει στο να είμαστε αποφασιστικοί και υπομονετικοί ταυτόχρονα, με αποτέλεσμα να μην γινόμαστε πειστικοί. Με άλλα λόγια, η πρόκληση πάντα λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική ποιότητα. Βοηθά να μη φτάσουμε στην υπερβολή και να μην πέσουμε στην παγίδα.

Η πρόκληση εξισορροπεί την παγίδα ή/και την αλλεργία και σας βοηθά να προσδιορίσετε τη βασική ποιότητα του άλλου. Για παράδειγμα, αν νομίζετε ότι κάποιος είναι υπερβολικά σχολαστικός και υπομονετικός, ίσως αυτή να είναι η δική σας πρόκληση (ίσως κάποιες φορές μπορεί να είστε πολύ πειστικοί). Μπορείτε να μάθετε πολλά από τους ανθρώπους που βρίσκετε ενοχλητικούς. Η μετατροπή μιας πηγής απογοήτευσης και άγχους σε μια ευκαιρία μάθησης δημιουργεί ευκαιρίες εξέλιξης.

### **Παγίδες ενός άλλου ατόμου: αλλεργίες**

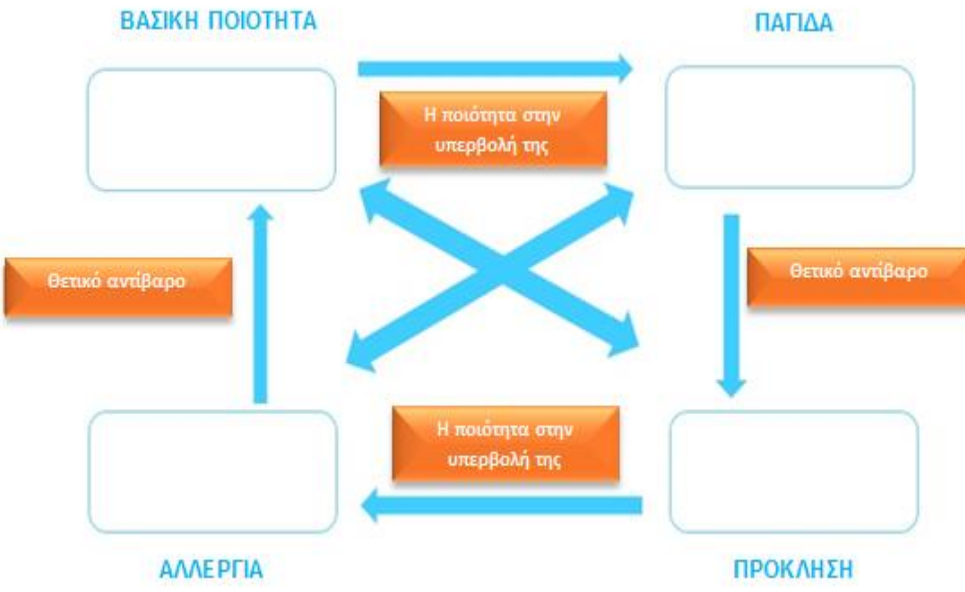
Οι βασικές ποιότητες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την πρόληψη πιθανών συγκρούσεων με τους ανθρώπους γύρω σας. Όπως ο καθένας έχει τις βασικές του ποιότητες, έτσι έχει και αλλεργίες. Η αλλεργία είναι το άμεσο αρνητικό αντίβαρο της βασικής ποιότητας και η ποιότητα στην υπερβολή της. Για παράδειγμα:

- το αρνητικό αντίβαρο της βασικής ποιότητας «αποφασιστικότητα» είναι η «παθητικότητα». Όσο περισσότερο τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με αυτό που τους προκαλεί αλλεργία, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να πέσουν στη παγίδα τους. Το αποφασιστικό πρόσωπο αρχίζει να πιέζει ως απάντηση στην υπερβολική παθητικότητα του άλλου ατόμου.
- Αν είστε πολύ μετριόφρονες και ταπεινοί, μπορεί να ενοχλείστε από

	<p>ανθρώπους που καυχούνται συνεχώς για το τι κάνουν ή έχουν επιτύχει.</p> <p><b>Δείτε το Παράρτημα Ι για παραδείγματα «Διαγραμμάτων Ποιοτήτων»</b></p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εξηγήστε τις διάφορες πτυχές του μοντέλου. Ξεκινήστε με την «ποιότητα».</li> <li>2. Εξηγήστε τι σημαίνει ποιότητα και συμπληρώστε το παράδειγμα με τη δική σας ποιότητα.</li> <li>3. Κάντε το αυτό και για τις τέσσερις πτυχές του μοντέλου, έως ότου να έχετε συμπληρώσει ένα διάγραμμα ποιοτήτων. Κάντε ερωτήσεις όπως:             <ol style="list-style-type: none"> <li>α. Ποια πιστεύετε ότι θα μπορούσε να είναι η παγίδα του ... (το παράδειγμά σας)</li> <li>β. Τι άλλο...;</li> </ol> </li> <li>4. Ρωτήστε την ομάδα αν υπάρχει κάτι άλλο που δεν είναι ξεκάθαρο.</li> <li>5. Ολοκληρώστε τη θεωρία κάνοντας μαζί ακόμη ένα παράδειγμα.</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Αντιστοιχήστε:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποιότητα είναι:</li> <li>2. Παγίδα είναι:</li> <li>3. Πρόκληση είναι:</li> <li>4. Αλλεργία:</li> </ol> <p>α. Κάτι που πρέπει να πετύχουμε για να εξισορροπήσουμε μια παγίδα          β. Κάτι που παίρνουμε ως δεδομένο          γ. Κάτι που δε μας αρέσει στους άλλους          δ. Κάτι που οι άλλοι μας λένε συνέχεια να σταματήσουμε να κάνουμε</p> <p>Λύση: 1β, 2δ, 3α, 4γ</p>

### Δραστηριότητα Γ/3 – Φτιάξτε ένα Διάγραμμα Ποιοτήτων

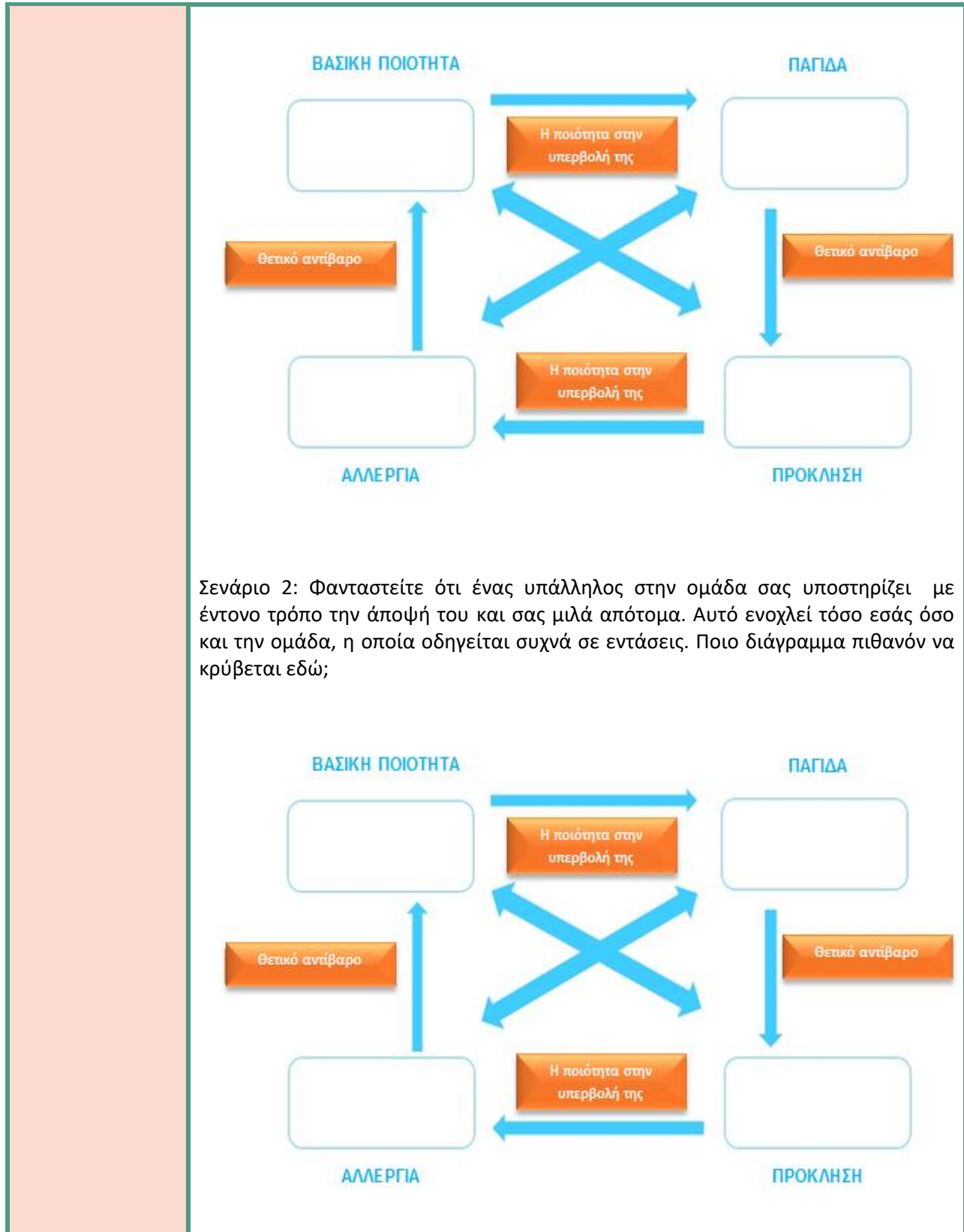
<b>Φάση</b>	Ενεργός πειραματισμός	<b>Διάρκεια</b>	30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Να αναγνωρίζουν και να τοποθετούν σωστά τις ποιότητες, παγίδες, αλλεργίες και προκλήσεις.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>4 κενά Διαγράμματα Ποιοτήτων          Οι συνδυασμοί λέξεων σε χαρτί μεγέθους Α5 ή Α6 (κάθε συνδυασμός ξεχωριστά)          Φύλλο απαντήσεων για τον εκπαιδευτή</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Συνδυασμός 1: παρεμβατικότητα - ανεξαρτησία - βοηθητική συμπεριφορά – απόσταση/ψυχρότητα          Συνδυασμός 2: αυθορμητισμός - προγραμματισμός - συνέπεια – απρόβλεπτη</p>		

	<p>συμπεριφορά Συνδυασμός 3: σταθερότητα - ευελιξία - ακαμψία – χαοτική συμπεριφορά Συνδυασμός 4: ακρίβεια – δημιουργικότητα – επιλεκτικότητα – απερισκεψία</p> 
<p><b>Δραστηριότητα</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δώστε τις εξής οδηγίες στους συμμετέχοντες: Στην παρακάτω άσκηση θα βρείτε τέσσερις συνδυασμούς τεσσάρων λέξεων. Η κάθε λέξη αντιπροσωπεύει μια βασική ποιότητα, μια παγίδα, μια πρόκληση και μια αλλεργία. Εναπόκειται σε εσάς να κάνετε τους σωστούς συνδυασμούς και να βάλετε τις λέξεις στη σωστή θέση στο διάγραμμα.</li> <li>2. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρότερες ομάδες (το μέγιστο 3 άτομα ανά ομάδα)</li> <li>3. Δώστε ένα χρονικό περιθώριο: αυτή η άσκηση θα διαρκέσει περίπου 20 λεπτά.</li> <li>4. Μοιράστε το υλικό στις ομάδες.</li> </ol>
<p><b>Αξιολόγηση</b></p>	<p>Μετά από αυτή την άσκηση, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ζητήσει από κάθε ομάδα να παρουσιάσει τα αποτελέσματά της. Ο εκπαιδευτής διευκολύνει αυτή τη διαδικασία κάνοντας ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποιο είναι το σκεπτικό σας πίσω από αυτή την απόφαση;</li> <li>- Πώς καταλήξατε σε αυτό;</li> <li>- ....</li> </ul> <p>Λύση για τον εκπαιδευτή:</p>

	Ποιότητα 	Παγίδα 	Πρόκληση 	Αλλεργία 
1	Βοηθητική συμπεριφορά	Παρεμβατικότητα	Ανεξαρτησία	Απόσταση/ ψυχρότητα
2	Αυθορμητισμός	Απρόβλεπτη συμπεριφορά	Συνέπεια	Προγραμματισμός
3	Ευελιξία	Χαοτική συμπεριφορά	Σταθερότητα	Ακαμψία
4	Ακρίβεια	Επιλεκτικότητα	Δημιουργικότητα	Απερισκεψία

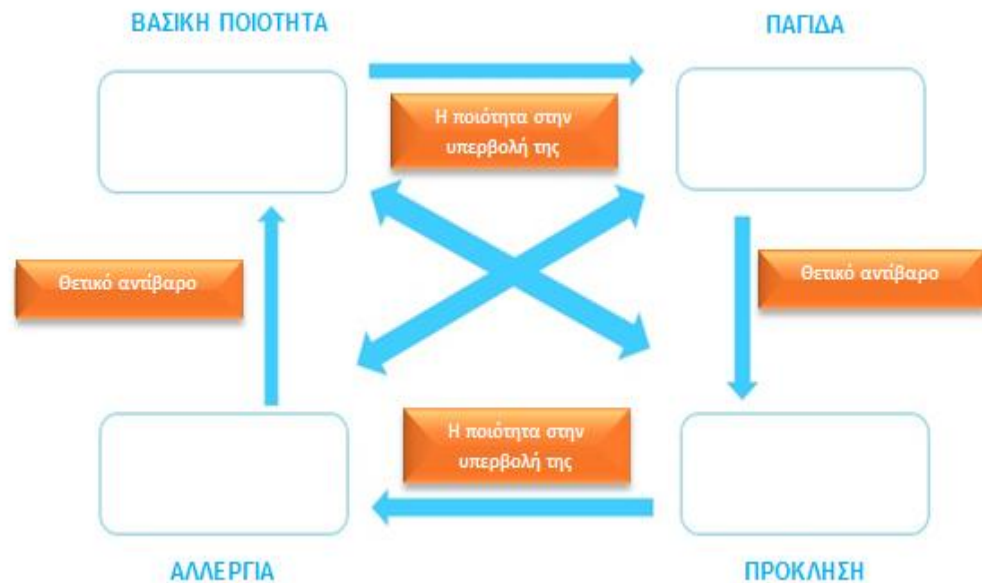
#### Δραστηριότητα Γ/4 – Σενάρια για Διάγραμμα Ποιοτήτων

Φάση	Συγκεκριμένη εμπειρία	Διάρκεια	Περίπου 2 ώρες (με την αξιολόγηση)
Στόχοι δραστηριότητας	Με την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να: - Φτιάχνουν ένα δικό τους διάγραμμα ποιοτήτων		
Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα	Ένα κενό Διάγραμμα Ποιοτήτων Δύο εκτυπωμένα σενάρια Φύλλο απαντήσεων για τον εκπαιδευτή		
Περιεχόμενο	Σενάριο 1: Φανταστείτε ότι ένα μέλος της ομάδας σας τείνει να δημιουργεί προβλήματα και ένταση συνεχώς. Δεν ακολουθεί τις εντολές και απλώς ενεργεί όπως τον/την συμφέρει. Ποιο διάγραμμα ταιριάζει σε αυτή την περίπτωση;		



Σενάριο 2: Φανταστείτε ότι ένας υπάλληλος στην ομάδα σας υποστηρίζει με έντονο τρόπο την άποψή του και σας μιλά απότομα. Αυτό ενοχλεί τόσο εσάς όσο και την ομάδα, η οποία οδηγείται συχνά σε εντάσεις. Ποιο διάγραμμα πιθανόν να κρύβεται εδώ;

Σενάριο 3: Φανταστείτε ότι ένας υπάλληλος στην ομάδα σας παραδίδει πάντα το έργο του πολύ αργά. Χάνει τις προθεσμίες, αλλά το έργο του είναι καλής ποιότητας. Ποιο διάγραμμα πιθανόν να κρύβεται εδώ;



#### Δραστηριότητα

Κάνετε τη σύνδεση μεταξύ της θεωρίας και της φάσης του Ενεργού Πειραματισμού:

1. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ζευγάρια
2. Μοιράστε τους το υλικό
3. Εξηγήστε την άσκηση: γράψαμε μερικά σενάρια, κάθε ένα από τα οποία περιλαμβάνει μια κρυφή ποιότητα, παγίδα, πρόκληση και αλλεργία. Μπορείτε να συμπληρώσετε το διάγραμμα;
4. Δώστε τους 45 λεπτά να συμπληρώσουν το διάγραμμα.
5. Διορθώστε τις απαντήσεις.

Λύση σεναρίου 1:

Βασική ποιότητα: αυτονομία  
 Παγίδα: πείσμα  
 Πρόκληση: υπακοή/συμμόρφωση  
 Αλλεργία: παθητικότητα/εξάρτηση

Λύση σεναρίου 2:

Βασική ποιότητα: αποφασιστικότητα  
 Παγίδα: αυταρχικότητα/αλαζονεία  
 Πρόκληση: σκέψη πριν τη δράση – διπλωματία  
 Αλλεργία: σιωπή

	<p>Λύση σεναρίου 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Βασική ποιότητα: ακρίβεια (τελειομανία)</li> <li>• Παγίδα: καθυστέρηση</li> <li>• Πρόκληση: ταχύτητα</li> <li>• Αλλεργία: απρόσεκτη συμπεριφορά</li> </ul>
<p><b>Αξιολόγηση</b></p>	<p>Οι συμμετέχοντες θα ολοκληρώσουν τον ΝΟΗΤΙΚΟ ΧΑΡΤΗ που άρχισαν στη φάση της αναστοχαστικής παρατήρησης.</p> <p>Δώστε τους αρκετό χρόνο να ολοκληρώσουν τον χάρτη. Πρέπει να επιλέξουν τουλάχιστον 3 βασικές ποιότητες και να προσπαθήσουν να συμπληρώσουν το δικό τους διάγραμμα για αυτές τις ποιότητες. Βοηθήστε τους αν χρειαστεί. Ζητήστε τους να παρουσιάσουν τον νοητικό χάρτη τους ο ένας στον άλλο.</p>



### Παράρτημα Ι: Παραδείγματα «διαγραμμάτων ποιότητας»

Μια λίστα παραδειγμάτων μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη σε περίπτωση που δεν μπορείτε να βρείτε τη σωστή λέξη/όρο για να συμπληρώσετε το διάγραμμα.

Σημείωση: αυτά είναι μόνο παραδείγματα και είναι σημαντικό να μην αντιγράψετε κανένα από αυτά χωρίς να το σκεφτείτε. Τα παραδείγματα που αναφέρονται σε αυτή τη λίστα ως πιθανές βασικές ποιότητες, παγίδες, αλλεργίες και προκλήσεις δεν ταυτίζονται απαραίτητα με το ποιος είστε ως άτομο. Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι αναγνωρίζετε τον εαυτό σας στο χαρακτηριστικό και τη λέξη που επιλέξατε. Χρησιμοποιήστε τη λίστα για έμπνευση.

Βασική ποιότητα	Παγίδα	Αλλεργία	Πρόκληση
Προσαρμοστικότητα	Υποτακτικότητα	Αυταρχικότητα	Πρωτοβουλία
Αναλυτικότητα	Ψυχρότητα	Συναισθηματισμός	Ευσαιθησία
Προσοχή	Αναποφασιστικότητα	Απερισκεψία	Ευελιξία
Βοηθητική συμπεριφορά	Θυσία	Εγωισμός	Αυτονομία
Αξιοπιστία	Ανία	Αυθαιρεσία	Καινοτομία
Συντομία	Υπεραπλούστευση	Πλατειασμός	Επιλεκτικότητα
Δημιουργικότητα	Χάος	Γραφειοκρατία	Πειθαρχία
Σχολαστικότητα	Πιεστικότητα	Παθητικότητα	Υπομονή
Ενσυναίσθηση	Συναισθηματισμός	Απόσταση/εγωισμός	Συμπόνια
Ενθουσιασμός	Παρορμητικότητα	Απαισιοδοξία	Ρεαλισμός
Ελικρίνεια	Ευθύτητα	Ανελικρίνεια	Διακριτικότητα
Ευελιξία	Αστάθεια	Ακαμψία	Τάξη
Αυτοπειθαρχία	Ακαμψία	Χάος	Ευελιξία
Υπομονή	Παθητικότητα	Πιεστικότητα	Ενεργητικότητα
Υπακοή	Δουλικότητα	Πείσμα	Αυτονομία
Μετριοφροσύνη	Αορατότητα	Αλαζονεία	Αυτοπεποίθηση
Ενσυναίσθηση	Θυσία	Αδιαφορία	Παράβλεψη
Δύναμη	Επιθετικότητα	Παθητικότητα	Εγκράτεια
Αφοσίωση	Υποτακτικότητα	Ανυπακοή	Κριτική
Δεκτικότητα	Παθητικότητα	Αυταρχικότητα	Αποφασιστικότητα
Ακρίβεια	Τελειομανία	Χάος	Ευελιξία
Ευσαιθησία	Επιφυλακτικότητα	Αναισθησία	Αυτοπεποίθηση

<b>Αισιοδοξία</b>	Αφέλεια	Απαισιοδοξία	Ρεαλισμός
<b>Πειθώ</b>	Φανατισμός	Απάθεια	Ενεργή ακρόαση
<b>Ρεαλισμός</b>	Αδιαφορία	Αφέλεια	Μεγαλοψυχία
<b>Ηρεμία</b>	Καθυστέρηση	Νευρικότητα	Ενεργητικότητα
<b>Υπευθυνότητα</b>	Υπερφόρτωση	Θυματοποίηση	Έκκληση για βοήθεια
<b>Φιλικότητα</b>	Απρέπεια	Αγένεια	Ευγένεια
<b>Γενναιοδωρία</b>	Έλλειψη ορίων	Εγωισμός	Οριοθέτηση
<b>Αναστοχασμός</b>	Αμφισβήτηση	Αλαζονεία	Αυτοπεποίθηση
<b>Ανεξαρτησία</b>	Μοναξιά	Εξάρτηση	Ομαδικό πνεύμα
<b>Αυτοπεποίθηση</b>	Αλαζονεία	Μετριοφροσύνη	Μετριοπάθεια
<b>Σύνεση</b>	Επιλεκτικότητα	Απάθεια	Χαλαρότητα
<b>Φροντίδα</b>	Υπερπροστατευτικότητα	Αδιαφορία	Παράβλεψη

## Ενότητα 1 - ΣΥΝΔΕΘΕΙΤΕ

### ΘΕΜΑ 2 – ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΟΛΩΝ

---

## Στόχοι της Ενότητας «Συνδεθείτε»

Με το τέλος της Ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση:

1. Να αποκτήσουν μια πιο βαθιά σύνδεση με τον εαυτό τους
2. Να δημιουργούν δεσμούς με διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων σε επαγγελματικό επίπεδο, βελτιώνοντας τα αποτελέσματα της ομάδας.
3. Να δημιουργούν δεσμούς με μια ομάδα που περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων και να κατανοούν τις ανάγκες, τον τρόπο ζωής, τα πρότυπα και τις αξίες τους.
4. Να δείχνουν κατανόηση απέναντι σε άλλους συναδέλφους με διαφορετικό ρόλο.

## Στόχοι του θέματος «Ανάληψη Ρόλων»

Με την ολοκλήρωση αυτού του θέματος, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μπορούν:

1. Να κατανοούν ποιοι είναι οι στρεσογόνοι παράγοντες των μελών της ομάδας, τόσο οι προσωπικοί όσο και αυτοί που προκαλούνται από την αλληλεπίδραση με άλλους.
2. Να αισθανθούν/συνειδητοποιήσουν τον αντίκτυπο που έχει ο κοινωνικός τους ρόλος και το στυλ επικοινωνίας και ηγεσίας τους σε μια ομάδα.
3. Να κατανοήσουν τι μπορούν να κάνουν ως διευθυντές, ώστε να βελτιώσουν την ενσυνείδηση τους και την ενσυνείδηση της ομάδας, επενδύοντας σε τεχνικές που είναι αποδεδειγμένο ότι αυξάνουν την ενσυνείδηση.
4. Να κατανοήσουν το δικό τους πλαίσιο αναφοράς, ώστε να μπορέσουν να δουν τα πράγματα και από άλλες οπτικές.

## Δραστηριότητες

Δ' Κύκλος Kolb	• Δ/1 – Κοινωνικοί Ρόλοι
	• Δ/2 – Σενάριο Πωλήσεων
	• Δ/3 – Γρήγορη Συζήτηση
	• Δ/4 – Σχέδιο Δράσης
Ε' Κύκλος Kolb	• Ε/1 – Μοντέλο Perma
	• Ε/2 – Σχέδιο Δράσης
	• Ε/3 – Επιλογή ασκήσεων
	• Ε/4 – Η Κλίμακα
Στ' Κύκλος Kolb	• Στ/1 - Οδοντογλυφίδα
	• Στ/2 - Ερωτηματολόγιο
	• Στ/3 – Το μοντέλο Hersey-Blanchard
	• Στ/4 – Το Στυλ μου, Ο Υπάλληλός μου

## Δραστηριότητα Δ/1 – Κοινωνικοί ρόλοι

<b>Φάση</b>	Αφηρημένη εννοιοποίηση	<b>Διάρκεια</b>	30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Να αναλύουν τα τέσσερα διαφορετικά κοινωνικά στυλ/ρόλους</li> <li>- Να γνωρίζουν ότι το κάθε στυλ έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>4 φάκελοι που περιέχουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 χρώματα: κίτρινο – κόκκινο – πράσινο – μπλε</li> <li>- 4 ονόματα: υποστηρικτικός – συντονιστής – αναλυτικός – συμπαθητικός</li> <li>- Στρεσογόνοι παράγοντες ανά χρώμα</li> </ul>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Θεωρητικό υπόβαθρο:</p> <p>Η βιβλιογραφία προτείνει διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορούν οι διευθυντές να διαχειριστούν το άγχος τους. Το κύριο εύρημα τονίζει τη σημασία δημιουργίας θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους. Όταν ερχόμαστε σε επαφή με ανθρώπους, αναπόφευκτα ερχόμαστε σε επαφή με διαφορετικές προσωπικότητες.</p> <p>Η προσωπικότητά μας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που αντιμετωπίζουμε το άγχος και το πώς αντιδρούμε όταν αισθανόμαστε αγχωμένοι.</p> <p>Η προσωπικότητά μας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώς εκδηλώνεται το άγχος: μερικοί τείνουν να κατευθύνουν το άγχος τους προς τους άλλους, άλλοι απλώς στρέφονται στον εαυτό τους.</li> <li>• Τι θεωρούμε αγχωτικό: για παράδειγμα, υπάρχουν άνθρωποι που διατηρούν την ψυχραιμία τους σε στρεσογόνες καταστάσεις, άλλοι όμως πανικοβάλλονται. Αυτό που δημιουργεί άγχος για ένα άτομο, μπορεί να είναι παιχνιδάκι για κάποιον άλλο.</li> <li>• Τι βοηθά στην ανακούφιση του άγχους: τα πράγματα που βοηθούν στην αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους για ένα άτομο, μπορεί να είναι αντιπαραγωγικά για κάποιο άλλο.</li> </ul> <p>Όταν αποκτήσετε μια εικόνα για την προσωπικότητα των υπαλλήλων σας, αποκτάτε παράλληλα και μια εικόνα για τους στρεσογόνους τους παράγοντες, τη συμπεριφορά τους όταν είναι αγχωμένοι και για τι μπορεί να βοηθήσει στην ενδυνάμωσή τους.</p> <p>Αυτό όχι μόνο ωφελεί την προσωπική ευημερία των υπαλλήλων σας, αλλά συμβάλλει και στην ενίσχυση των επαφών και των σχέσεων μεταξύ εσάς και των υφισταμένων σας.</p> <p>Ένας σημαντικός παράγοντας που προκαλεί άγχος στους διευθυντές είναι οι αντιδράσεις σε μια συγκεκριμένη κατάσταση στην εργασία (π.χ. άγχος για τον</p>		

	<p>τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσουν τα άτομα). Ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούν οι άνθρωποι αντιστοιχεί σε ένα «κοινωνικό στυλ» ή «κοινωνικό ρόλο».</p> <p>Το να γνωρίζουμε πώς να έρθουμε σε επαφή με ένα κοινωνικό στυλ διαφορετικό από το δικό μας συμβάλλει σημαντικά στο να γίνουμε πιο ενσυνείδητοι.</p> <p>Δείτε το Παράρτημα Ι, το οποίο εξηγεί τα κοινωνικά στυλ και ποιοι στρεσογόνοι παράγοντες σχετίζονται με κάθε κοινωνικό στυλ.</p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δώστε γενικές οδηγίες πριν ξεκινήσετε την άσκηση.</li> <li>2. Άσκηση: πείτε στους συμμετέχοντες ότι πρέπει να αντιστοιχήσουν τα χρώματα με τα ονόματα και τους στρεσογόνους παράγοντες.</li> <li>3. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες των 3 ή 4 ατόμων.</li> <li>4. Χρόνος: 20 λεπτά για ολοκλήρωση της άσκησης.</li> <li>5. Μετά την άσκηση, εξηγήστε το μοντέλο των κοινωνικών στυλ.</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Οι ομάδες παρουσιάζουν τις απαντήσεις τους στους υπόλοιπους.</p> <p>Κάντε ερωτήσεις για να ενθαρρύνετε τη συζήτηση/αλληλεπίδραση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποιες είναι οι απαντήσεις σας;</li> <li>- Τι απάντησαν οι άλλες ομάδες;</li> <li>- Πώς σκεφτήκατε αυτή την απάντηση;</li> </ul>

### Δραστηριότητα Δ/2 – Σενάριο Πωλήσεων

<b>Φάση</b>	Ενεργός πειραματισμός	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Εφαρμόζουν τις γνώσεις τους για τους κοινωνικούς ρόλους σε παραδείγματα από την πραγματική ζωή.</li> <li>- Μπορούν να αναγνωρίζουν τα τέσσερα κοινωνικά στυλ/ρόλους και να περιγράφουν πώς αντιδρούν συνήθως σε μια κατάσταση.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Παρουσίαση PowerPoint με το σενάριο		

<p><b>Περιεχόμενο</b></p>	<p>Η άσκηση: Η Λώρα, πωλήτρια, πρόκειται να συναντήσει έναν πελάτη, ο οποίος μπορεί να είναι είτε υποψήφιος αγοραστής ή μηχανικός είτε ένας υψηλά ιστάμενος διευθυντής. Είναι η δουλειά της πωλήτριας να πείσει αυτούς τους ανθρώπους να τη συμπαθήσουν και στη συνέχεια να αγοράσουν το προϊόν/υπηρεσία.</p> <p>Πριν πάει στη συνάντηση, η πωλήτρια θα εξετάσει το «στυλ» του ατόμου που πρόκειται να συναντήσει. Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της συνάντησης, θα προσαρμοστεί στο συγκεκριμένο στυλ συμπεριφοράς, για να κάνει το άτομο να νιώσει άνετα.</p> <p>Τι θα έπρεπε να κάνει η Λώρα, αν...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ο πελάτης ανήκει στο αναλυτικό στυλ;</li> <li>2. Ο πελάτης ανήκει στο υποστηρικτικό στυλ;</li> <li>3. Ο πελάτης ανήκει στο συντονιστικό στυλ;</li> <li>4. Ο πελάτης ανήκει στο συμπαθητικό στυλ;</li> </ol>
<p><b>Δραστηριότητα</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δείξτε την εικόνα μιας πωλήτριας και παρουσιάστε την περίπτωση της Λώρα σε μια διαφάνεια.</li> <li>2. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να περιγράψουν τις ενέργειες που πρέπει να κάνει η πωλήτρια ανάλογα με τον κοινωνικό ρόλο/στυλ που έχει απέναντί της.</li> <li>3. Δώστε τους 15 λεπτά.</li> <li>4. Στη συνέχεια, συζητήστε το σενάριο και τα αποτελέσματα.</li> </ol>
<p><b>Αξιολόγηση</b></p>	<p>Δείτε πιο πάνω.</p> <p>Απάντηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αν ο πελάτης είναι «αναλυτικός», η πωλήτρια πιθανότατα θα παραλείψει την κουβεντούλα και θα παρουσιάσει μόνο τα δεδομένα.</li> <li>- Αν ο πελάτης ανήκει στο «συμπαθητικό» στυλ, η πωλήτρια θα ξεκινήσει με το να δημιουργήσει μια σχέση και θα ρωτήσει για την οικογένεια του πελάτη, θα συζητήσει μαζί του γενικά.</li> <li>- Αν ο πελάτης είναι «υποστηρικτικός», η πωλήτρια θα δημιουργήσει πολλές διαφορετικές ιδέες και θα ανταλλάξει ιδέες με τον πελάτη. Θα τον επαινέσει ανοιχτά.</li> <li>- Αν ο πελάτης είναι «συντονιστής», η πωλήτρια θα μιλήσει για τα πλεονεκτήματα, τις απαραίτητες ενέργειες και τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών.</li> </ul>



### Δραστηριότητα Δ/3 – Γρήγορη Συζήτηση

<b>Φάση</b>	Συγκεκριμένη εμπειρία	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 1 ώρα
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Μάθουν για τους ρόλους σε μια ομάδα</li> <li>- Σκεφτούν στρατηγικές για τη μείωση του άγχους στην ομάδα</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Χαρτί Α3 (ένα για κάθε άτομο) Κουδούνι (ή άλλος ήχος)		
<b>Περιεχόμενο</b>	Ως διευθυντές, είναι χρήσιμο να έχετε μια γενική εικόνα της ομάδας σας, των ρόλων των μελών της και του τι μπορείτε να κάνετε για να μειώσετε το άγχος τους, δημιουργώντας μια θετική σχέση μεταξύ τους.		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εξηγήστε την άσκηση όπως περιγράφεται πιο πάνω στο «Περιεχόμενο».</li> <li>2. Δώστε την άσκηση: «Θα δημιουργήσετε έναν “χάρτη ομάδας”. Σε αυτόν τον χάρτη ομάδας θα κάνετε μια επισκόπηση των διαφορετικών κοινωνικών στυλ/ρόλων που υπάρχουν στην ομάδα σας. Για κάθε ρόλο γράφετε στο χαρτί τι έχετε κάνει για να μειώσετε το άγχος και να δημιουργήσετε μια θετική σχέση.</li> <li>3. Μετά το πρώτο μέρος, θα γίνει γρήγορη συζήτηση μεταξύ σας σε ζευγάρια. Έχετε 5 λεπτά για να ζητήσετε από διάφορα μέλη της ομάδας να σας βοηθήσουν να σκεφτείτε νέες στρατηγικές (έχοντας υπόψη τα κοινωνικά στυλ)».</li> <li>4. Κτυπάτε ένα κουδούνι κάθε πέντε λεπτά και οι συμμετέχοντες αλλάζουν ζευγάρια.</li> <li>5. Δώστε τους 1 ώρα για όλη την άσκηση</li> <li>6. Βοηθήστε όπου χρειάζεται.</li> </ol>		
<b>Αξιολόγηση</b>	Οι συμμετέχοντες πρέπει να βρουν τουλάχιστον δύο στρατηγικές ανά ρόλο.		

### Δραστηριότητα Δ/4 – Σχέδιο Δράσης

<b>Φάση</b>	Αναστοχαστική Παρατήρηση	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 20 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν για να είναι πιο ενσυνείδητοι όσον αφορά την οικοδόμηση θετικών σχέσεων στη δουλειά.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Φύλλο εργασίας «Σχέδιο Δράσης»		
<b>Περιεχόμενο</b>	Δείτε Παράρτημα II «Σχέδιο Δράσης»		



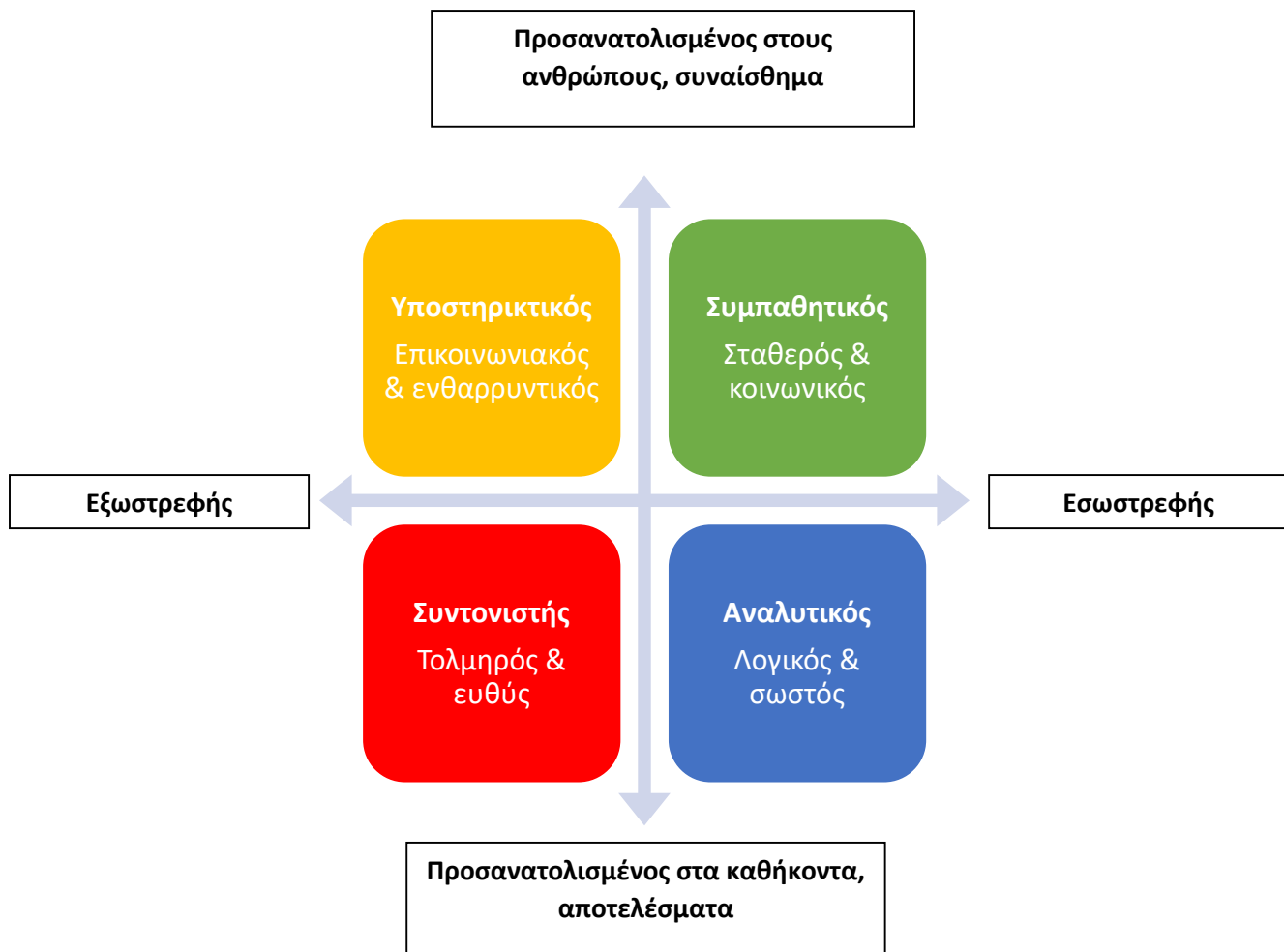
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Δώστε ένα φύλλο εργασίας «Σχέδιο Δράσης» σε κάθε συμμετέχοντα.</li><li>2. Πείτε τους να γράψουν τις ενέργειες που θα κάνουν τώρα, σε ένα μήνα και σε έξι μήνες.</li><li>3. Έχουν 10 λεπτά</li></ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	Μετά την ολοκλήρωση της ατομικής άσκησης/παρατήρησης, οι συμμετέχοντες θα παρουσιάσουν τις απαντήσεις τους στην ομάδα.

## Παράρτημα Ι

Ένα κοινωνικό στυλ χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό προτιμήσεων συμπεριφοράς που ελέγχουν τον τρόπο αντίδρασης, σκέψης και δράσης.

Υπάρχουν συνολικά τέσσερα κοινωνικά στυλ. Κάθε ένας από εμάς διαθέτει έναν συνδυασμό αυτών των στυλ, ωστόσο ένα από αυτά εμφανίζεται πιο συχνά, το λεγόμενο προτιμώμενο στυλ. Προσδιορίζουμε το προτιμώμενο στυλ μέσω δύο βασικών κριτηρίων:

- Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις όσον αφορά το ενδιαφέρον τους για τον εξωτερικό κόσμο (εξωστρέφεια) ή τον εσωτερικό κόσμο (εσωστρέφεια).
- Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την αντικειμενική, λογική ανάλυση (σκέψη) ή με έναν πιο υποκειμενικό και προσωπικό τρόπο (συναίσθημα)



**Αν ανήκετε στο «Αναλυτικό» στυλ, παρακινείστε από την ποιότητα, την τελειότητα και το να είστε σωστοί.**

- **Σας αρέσει:** το πρόγραμμα, οι λίστες, οι σωστές διαδικασίες, η συνέπεια, η ακρίβεια και η επιθυμία να σκέφτεστε προτού να ενεργείτε. Σας αρέσει τα πράγματα να είναι σαφή και ακριβή.
- **Είστε καλοί:** στο να αναλύετε τις δραστηριότητες προσεκτικά και να υποδεικνύετε λάθη. Είστε οργανωμένοι. Κάποιες φορές όμως χάνετε στις λεπτομέρειες, είστε αφελείς και υπερβολικά προσεκτικοί.
- **Δε σας αρέσει:** να κάνετε λάθη, να σας επικρίνουν, να παίρνετε γρήγορες αποφάσεις και να έχει ανεπαρκή χρόνο για ανάλυση και αξιολόγηση, χωρίς να κατανοείτε καλά τα πράγματα.

**Αν ανήκετε στο «Συμπαθητικό» στυλ, κινητοποιείστε από τις καλές σχέσεις, την εκτίμηση και ένα ήσυχο περιβάλλον.**

- **Σας αρέσει:** να μπορείτε να προβλέψετε καταστάσεις, η ρουτίνα, η συνεργασία και το να μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις γνώσεις σας. Λαμβάνετε υπόψη τα συναισθήματά σας πριν ενεργήσετε.
- **Είστε καλοί:** στο να βοηθάτε τους άλλους, να διατηρείτε τις ισορροπίες και να είστε πιστοί. Κάποιες φορές όμως κλείνεστε στον εαυτό σας, είστε πεισματάρηδες και υπερβολικά μετριοφρονες.
- **Δε σας αρέσει:** να μην ξέρετε σε ποιο σημείο βρίσκεστε, η ανασφάλεια, η διαφωνία και να νιώθετε ότι σας κυνηγούν.

**Ανήκετε στους «Υποστηρικτικούς»:** κινητοποιείστε από την αναγνώριση, τη δημοτικότητα και τη διασκέδαση

- **Σας αρέσει:** η φιλική ατμόσφαιρα, η ελευθερία να μιλάτε και να κάνετε αστεία. Λαμβάνετε υπόψη σας τα συναισθήματά σας πριν αντιδράσετε.
- **Είστε καλοί:** στο να πείθετε και να κινητοποιείτε τους άλλους. Είστε πάντα ενθουσιώδεις, αλλά κάποιες φορές υπερβάλλετε, μιλάτε πολύ και δεν τελειώνετε αυτά που αρχίζετε.

- **Δε σας αρέσουν:** Τα χρονοδιαγράμματα, οι προθεσμίες, η ρουτίνα, η απόρριψη και οι μη φιλικοί άνθρωποι

Ανήκετε στους «**Συντονιστές**»: **κινητοποιείτε από τα αποτελέσματα, τη δράση και τους στόχους!**

- **Σας αρέσουν:** οι προκλήσεις, η ποικιλία, τα δύσκολα καθήκοντα, η ελευθερία της δράσης και να είστε επικεφαλής. Σας αρέσει να σκέφτεστε πριν να ενεργείτε.
- **Είστε καλοί:** στο να πείθετε και να κινητοποιείτε τους άλλους. Είστε γρήγοροι στην επίλυση προβλημάτων, παίρνετε ρίσκα και είστε αποφασιστικοί. Αλλά κάποιες φορές δίνετε την εντύπωση ότι είστε αυταρχικοί και ανυπόμονοι και συνήθως ξεχνάτε να δώσετε προσοχή στις λεπτομέρειες.
- **Δε σας αρέσει:** όταν οι άλλοι θέλουν να πάρουν τον έλεγχο, αμφισβητούν τις αποφάσεις σας ή προσπαθούν να σας κακομεταχειριστούν.

## Αναλυτικός

**Με αγχώνει...** η έλλειψη πληροφοριών, δομής και λογικής, η ποιοτικά κακή δουλειά, η κακή προετοιμασία, οι βεβιασμένες αυθόρμητες αποφάσεις, ο χαμένος χρόνος, η βιαστική δουλειά, οι κοινωνικοί περισπασμοί.

**Θα το καταλάβετε επειδή θα γίνω...** επικριτικός, θα κάνω πολλές ερωτήσεις, θα υπεραναλύω, θα γίνω σχολαστικός και θα ασχολούμαι με τις λεπτομέρειες, θα κάνω λογικές αναλύσεις, θα γίνω απόμακρος και κλειστός.

**Βοηθήστε με να αντιμετωπίσω το άγχος μου...** παρέχοντάς μου ανατροφοδότηση για το πώς να προχωρήσω, λεπτομερείς πληροφορίες και χρόνο για να τις επεξεργαστώ, επιτρέποντάς μου να ξεκινήσω από την αρχή με μια καλύτερη ανάλυση, εξηγώντας το «γιατί» πίσω από μια ιστορία, απαντώντας τις ερωτήσεις μου και επιβεβαιώνοντας και καταγράφοντας τις λεπτομέρειες.

## Συμπαθητικός

**Με αγχώνει ...** η αθέμιτη ή απρόσωπη μεταχείριση, η παραβίαση προτύπων και αξιών, οι περισπασμοί, η πίεση χρόνου, οι απότομες αλλαγές και οι συγκρούσεις.

**Θα το παρατηρήσετε επειδή θα γίνω...** ήσυχος, απόμακρος ή θα φαίνομαι στεναχωρημένος, παθητικός και πεισματάρης και θα αντιδρώ με τρόπο που μπορεί να θεωρηθεί απρόσωπος.

**Βοηθήστε με να αντιμετωπίσω το άγχος μου...** κατανοώντας τα συναισθήματά μου, προσεγγίζοντάς με ώστε να κερδίσετε την εμπιστοσύνη μου, κάνοντας ερωτήσεις για να ακούσετε τη γνώμη μου, αφήνοντας για λίγο στην άκρη τη δουλειά και δίνοντάς μου χρόνο να ξεκουραστώ, δίνοντάς σαφείς οδηγίες, βοηθώντας με στο πώς να χειριστώ ή να κάνω τα πράγματα, εστιάζοντας στα πράγματα που πάνε ήδη καλά.

## Υποστηρικτικός

**Με αγχώνει...** ο περιορισμός της ευελιξίας, της δημιουργικότητας και της ελευθερίας μου, το να μην είμαι μέρος της ομάδας, να με ξεχνούν ή να με απορρίπτουν ως άτομο, η έλλειψη επιρροής και συμμετοχής, η σχολαστική συμπεριφορά, το να δουλεύω μόνος μου με αυστηρές διαδικασίες.

**Θα το παρατηρήσετε επειδή θα γίνω...** υπερευαίσθητος, συναισθηματικός ή χαοτικός, θα αρχίσω να μιλώ πολύ, δε θα έχω κάποιο συγκεκριμένο στόχο και θα θέλω να εμπλέκομαι σε σχέσεις υπερβολικά.

**Βοηθήστε με να αντιμετωπίσω το άγχος μου...** δίνοντάς μου το περιθώριο να αποφασίσω τον ρυθμό που θα δουλέψω, αφήνοντάς με να εκτονωθώ για λίγο και μετά να συνεχίσω με τη δουλειά μου, σπάζοντας την ένταση οδηγώντας την προσοχή σε κάτι άλλο ή μέσω του χιούμορ, δίνοντάς μου παραδείγματα με τα οποία μπορώ να ταυτιστώ, ακούγοντάς με προσεκτικά και ενημερώνοντάς με ποιος εμπλέκεται.

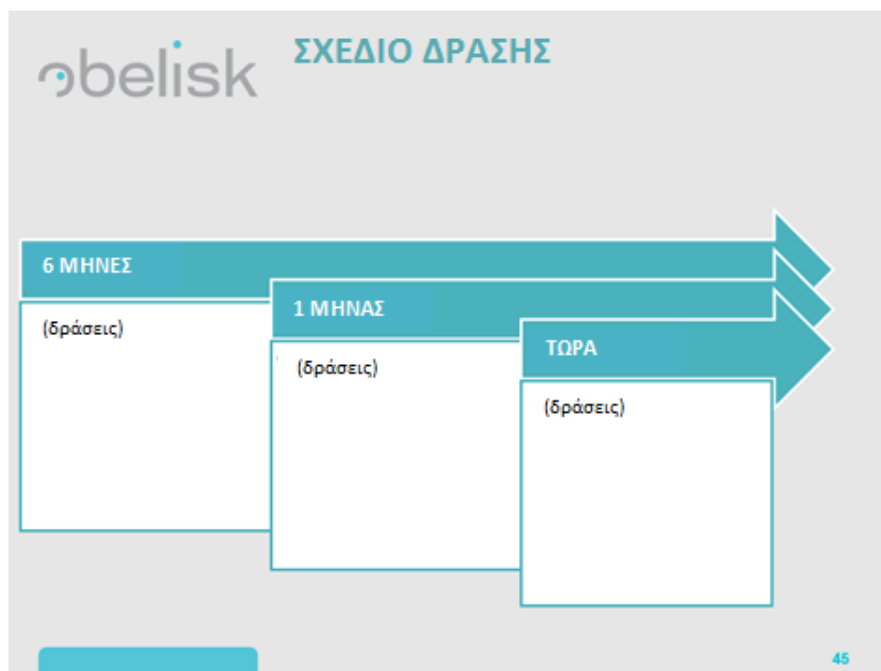
## Συντονιστής

**Με αγχώνει...** η έλλειψη εστίασης, η αναποφασιστικότητα, η απώλεια ελέγχου, η έλλειψη σταθερής ηγεσίας, η παθητικότητα και αδράνεια, το να μη λέει κάποιος αυτό που πιστεύει ή αισθάνεται πραγματικά, τα πολλά λόγια και οι λίγες πράξεις.

**Θα το παρατηρήσετε επειδή θα γίνω...** ανυπόμονος, αυταρχικός, απαιτητικός και θα συνεχίσω να κάνω κάτι παρόλο που μάλλον είναι λάθος. Θα αναλάβω τον έλεγχο και δε θα λαμβάνω υπόψη μου τους άλλους.

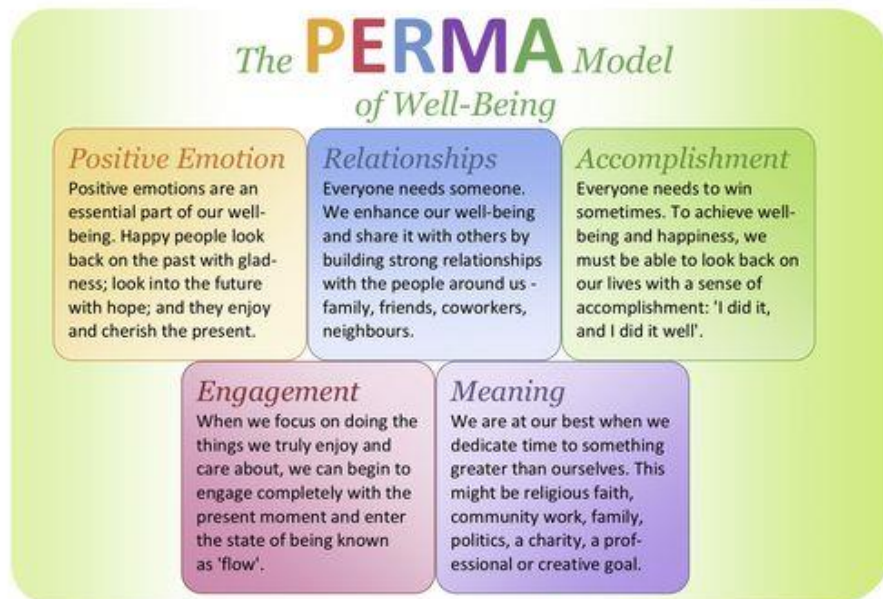
**Βοηθήστε με να αντιμετωπίσω το άγχος μου...** αφήνοντάς με να αναλάβω άμεση δράση ή να πάρω μια απόφαση, δίνοντάς μου λίγο χρόνο ή την ευκαιρία να πω την άποψή μου, παρέχοντάς μου εναλλακτικές και την ευκαιρία να επιλέξω, βάζοντάς με επικεφαλής ή λέγοντάς μου ξεκάθαρα τι θα ακολουθήσει και ποια θα είναι τα οφέλη.

### Παράρτημα II: «Σχέδιο δράσης»



Δραστηριότητα E/1 – Μοντέλο Perma

Φάση	Αφηρημένη εννοιοποίηση	Διάρκεια	30 λεπτά
Στόχοι δραστηριότητας	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <p>Γνωρίζουν τι σημαίνουν τα πέντε στοιχεία του μοντέλου PERMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Να εστιάζουν στα θετικά συναισθήματα των ιδίων και της ομάδας τους.</li> <li>2. Να εστιάζουν στο «τώρα» και να ανησυχούν λιγότερο για πράγματα του παρελθόντος που δε μπορούν να αλλάξουν.</li> <li>3. Να επιδιώκουν ειλικρινείς και αυθεντικές σχέσεις.</li> <li>4. Να γνωρίζουν τι έχει αξία για τους ίδιους και την ομάδα τους.</li> <li>5. Να κατανοήσουν ότι η ευτυχία και η ατυχία δεν είναι συγκοινωνούντα δοχεία.</li> </ol>		
Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα	<p>Παρουσίαση PowerPoint με τη θεωρία για το μοντέλο. Βεβαιωθείτε ότι κάθε φάση βρίσκεται σε διαφορετική διαφάνεια.</p>		
Περιεχόμενο	<p>Στο βιβλίο του Flourish (2011), όπου αναπτύσσει το μοντέλο PERMA, ο Martin Seligman περιγράφει πέντε παράγοντες που έχουν αποδειχτεί ιδιαίτερα σημαντικοί για την ευτυχία: Θετικά Συναισθήματα, Σχέσεις, το να είμαστε «Παρών», Νόημα και Επίτευγμα. Σε γενικές γραμμές, είναι μια θεωρία της ευημερίας, μια εξέλιξη της θεωρίας της «Αυθεντικής Ευτυχίας» του Seligman</p> <div data-bbox="527 1081 1356 1564" data-label="Diagram"> <p style="text-align: center;"><b>SELIGMAN'S PERMA MODEL</b></p> <p>The PERMA model was designed by <a href="#">Martin Seligman</a> with five core element of psychological well-being and happiness.</p> </div> <p>(2002).</p> <p>Θετικά συναισθήματα – αισθανόμαστε όμορφα Είμαστε «παρών» – βρίσκουμε ροή Σχέσεις – αυθεντικοί δεσμοί Νόημα – ύπαρξη με νόημα Επίτευγμα – αίσθηση ικανοποίησης</p>		



From Martin Seligman's *Flourish*, 2011

**Θετικό συναίσθημα (Positive Emotion):** Τα θετικά συναισθήματα είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας καλής ζωής. Οι χαρούμενοι άνθρωποι κοιτάζουν πίσω στο παρελθόν με χαρά, κοιτάζουν το μέλλον με ελπίδα και απολαμβάνουν το παρόν.

**Είμαστε «παρών» (Engagement):** Όταν εστιάζουμε στο να κάνουμε τα πράγματα που μας αρέσουν πραγματικά και που απολαμβάνουμε, μπορούμε να αρχίσουμε να συμμετέχουμε πλήρως στην παρούσα στιγμή και να εισέλθουμε στο στάδιο που είναι γνωστό ως «ροή».

**Σχέσεις (Relationships):** Όλοι χρειαζόμαστε κάποιον. Βελτιώνουμε την ποιότητα της ζωής μας και τη μοιραζόμαστε με άλλους, χτίζοντας ισχυρές σχέσεις με τους ανθρώπους γύρω μας – την οικογένεια, τους φίλους, τους συναδέλφους, τους γείτονες.

**Νόημα (Meaning):** Είμαστε ο καλύτερός μας εαυτός όταν αφιερώνουμε χρόνο σε κάτι σπουδαιότερο από τον εαυτό μας. Αυτό μπορεί να είναι η πίστη, η κοινοτική εργασία, η οικογένεια, η πολιτική, η φιλανθρωπία, ένας επαγγελματικός ή



	<p>δημιουργικός στόχος.</p> <p><b>Επίτευγμα (Accomplishment):</b> Όλοι πρέπει να κερδίζουμε κάποιες φορές. Για να καταφέρουμε να φτάσουμε σε ένα επίπεδο ευημερίας και ευτυχίας, πρέπει να μπορούμε να κοιτάζουμε το παρελθόν μας με μια αίσθηση ικανοποίησης: «Το έκανα, και το έκανα καλά».</p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πείτε στους συμμετέχοντες ότι θα παρουσιάσετε ένα μοντέλο που εμβαθύνει στην ευτυχία, την ευημερία και στην ενσυνείδηση τους ως διευθυντών.</li> <li>2. Δώστε ένα προσωπικό παράδειγμα από το εργασιακό σας περιβάλλον, όπου οι διευθυντές πρέπει να δείξουν ενσυνείδηση. Ή χρησιμοποιήστε ένα φανταστικό παράδειγμα: «Είστε διευθυντής/τρια και πρέπει να εφαρμόσετε ένα καινούριο πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Τέσσερις από τους δέκα υπαλλήλους προβάλλουν αντίσταση».</li> <li>3. Εξηγήστε τις φάσεις του μοντέλου.</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<a href="https://rumble.com/v40c37-four-tips-for-happiness.html">https://rumble.com/v40c37-four-tips-for-happiness.html</a>

### Δραστηριότητα E/2 – Η Λίστα

<b>Φάση</b>	Ενεργός πειραματισμός	<b>Διάρκεια</b>	30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνωρίζουν τις φάσεις του μοντέλου και να αντιστοιχούν τις ασκήσεις με τις φάσεις.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Λίστα με δέκα ασκήσεις		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Ασκήσεις :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Άσκηση ευγνωμοσύνης: γράψτε 3 πράγματα τη μέρα για τα οποία είστε ευγνώμονες.</li> <li>2. Κάντε οριγκάμι.</li> <li>3. Άσκηση «καλοσύνης» (μια πράξη καλοσύνης κάνει τον «ευεργέτη» και τον «ευεργετούμενο» να νιώθουν καλά): γράψτε τι θα μπορούσατε να κάνετε αυτή τη βδομάδα.</li> <li>4. Καταγράψτε τα πράγματα που σας δίνουν και τα πράγματα που σας παίρνουν ενέργεια. Επιλέξτε τι θέλετε να κάνετε πιο συχνά.</li> <li>5. Κάντε κάτι για τον εαυτό σας κάθε μέρα.</li> </ol>		

- Θα κάνετε κάθε μέρα κάτι διαφορετικό για τον εαυτό σας. Για παράδειγμα, μια βόλτα, συζήτηση με έναν φίλο, ένα ζεστό μπάνιο, να δείτε το ηλιοβασίλεμα πίνοντας τσάι. Το μόνο όριο είναι η φαντασία σας. Απλά επιλέξτε κάτι που σας αρέσει να κάνετε.
  - Πριν αρχίσετε, να θυμάστε ότι η καθημερινή σας δραστηριότητα είναι η στιγμή σας να χαλαρώσετε. Επομένως αφήστε τις ανησυχίες και τους φόβους σας στην άκρη.
  - Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητάς σας, προσπαθήστε να είστε «παρών» και να βιώνετε αυτό που συμβαίνει. Παρατηρήστε τις αισθήσεις σας.
  - Μετά το τέλος της δραστηριότητας, θυμηθείτε να σχεδιάσετε για την επόμενη μέρα: τι θα κάνετε αύριο; Ενθαρρύνετε συναισθήματα ανυπομονησίας.
6. Κάντε ένα σχέδιο δράσης: τώρα – σε 1 μήνα - σε 6 έξι μήνες
  7. Ασκήσεις αναπνοής
  8. Ασκήσεις ακρόασης: Κάντε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (πού, πότε, πώς, τι, ποιος) όταν κάποιος λέει μια ιστορία.
  9. Προσπαθήστε να εστιάσετε στις θετικές πτυχές των στρεσογόνων σας παραγόντων: πείτε μια ιστορία διαφορετικά: τι αλλάζει, όταν εστιάζετε στις θετικές πτυχές;
  10. Η άσκηση «Ο Καλύτερος Δυνατός Εαυτός» καλεί τους συμμετέχοντες να οραματιστούν ένα φανταστικό μέλλον στο οποίο όλα έχουν εξελιχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τους ίδιους.
    - Έχετε δέκα λεπτά, κατά τη διάρκεια των οποίων πρέπει να σκεφτείτε την καλύτερη δυνατή κατάσταση για εσάς στο μέλλον. Γράψτε την σε ένα χαρτί.
    - Φανταστείτε τη ζωή σας, έτσι όπως την ονειρευόσασταν πάντα. Οραματιστείτε ότι έχετε δώσει τον καλύτερό σας εαυτό και έχετε πετύχει τα πράγματα που θέλετε στη ζωή.
    - Καθώς γράφετε, μην ανησυχείτε για τη γραμματική ή τη στίξη, εστιάστε μόνο στο να γράψετε όλες τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας με εκφραστικό τρόπο. Μπορεί να χρειαστείτε πολλά φύλλα χαρτιού για αυτή την άσκηση.
    - Αναστοχασμός: αφού τελειώσετε, πρέπει να αναστοχαστείτε για τα συναισθήματά σας και να απαντήσετε τις ακόλουθες ερωτήσεις για το πώς σας επηρέασε η συγκεκριμένη άσκηση:
      - Η άσκηση σας επηρέασε περισσότερο συναισθηματικά ή επηρέασε την τωρινή εικόνα που έχετε για τον εαυτό σας;
      - Σας κινητοποίησε ή σας ενέπνευσε;
      - Σας έκανε να θέλετε να κάνετε αλλαγές;
      - Πώς σας επηρέασε γενικά η άσκηση;

Φάση:

P (Θετικά συναισθήματα)

	<p>E (Είμαστε Παρών)</p> <p>R (Σχέσεις)</p> <p>M (Νόημα)</p> <p>A (Επιτεύγματα)</p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ζευγάρια.</li> <li>2. Δώστε οδηγίες: «Θα πάρετε μια λίστα με δέκα ασκήσεις που μπορείτε να κάνετε μόνοι σας ή με τον παρτενέρ σας για να ενισχύσετε τις πτυχές του μοντέλου PERMA. Πρέπει να αντιστοιχήσετε τις ασκήσεις με τις διάφορες φάσεις του μοντέλου»</li> <li>3. Δώστε 30 λεπτά χρόνο.</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p><b>Κάντε μια ομαδική συζήτηση όπου τα ζευγάρια παρουσιάζουν τις απαντήσεις τους.</b></p> <p><b>Πείτε τις σωστές απαντήσεις:</b></p> <p><b>P: 1, 5</b></p> <p><b>E: 2, 7</b></p> <p><b>R: 3, 8</b></p> <p><b>M: 4, 9</b></p> <p><b>A: 6, 10</b></p>

### Δραστηριότητα E/3 – Επιλογή Ασκήσεων

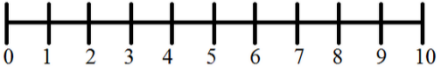
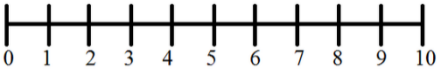
<b>Φάση</b>	Συγκεκριμένη εμπειρία	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 45 λεπτά – 1 ώρα
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Βιώσουν πρακτικά την επίδραση του μοντέλου PERMA</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	---		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Οι συμμετέχοντες επιλέγουν τουλάχιστον μία άσκηση που θα ήθελαν να κάνουν από τη λίστα της προηγούμενης δραστηριότητας.</p> <p>Ο στόχος είναι να νιώσουν πώς είναι να κάνουν την άσκηση και πώς να την εφαρμόσουν στον χώρο εργασίας.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Άσκηση ευγνωμοσύνης: γράψτε 3 πράγματα τη μέρα για την οποία είστε ευγνώμονες.</li> <li>2. Κάντε οριγκάμι.</li> <li>3. Άσκηση «καλοσύνης» (μια πράξη καλοσύνης κάνει τον «ευεργέτη» και τον «ευεργετούμενο» να νιώθουν καλά): γράψτε τι θα μπορούσατε να</li> </ol>		

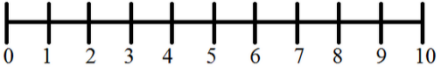
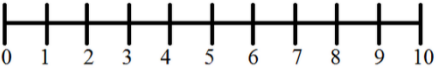
κάνετε αυτή τη βδομάδα.

4. Καταγράψτε τα πράγματα που σας δίνουν και τα πράγματα που σας παίρνουν ενέργεια. Επιλέξτε τι θέλετε να κάνετε πιο συχνά.
5. Κάντε κάτι για τον εαυτό σας κάθε μέρα.
  - Θα κάνετε κάθε μέρα κάτι διαφορετικό για τον εαυτό σας. Για παράδειγμα, μια βόλτα, συζήτηση με έναν φίλο, ένα ζεστό μπάνιο, να δείτε το ηλιοβασίλεμα πίνοντας τσάι. Το μόνο όριο είναι η φαντασία σας. Απλά επιλέξτε κάτι που σας αρέσει να κάνετε.
  - Πριν αρχίσετε, να θυμάστε ότι η καθημερινή σας δραστηριότητα είναι η στιγμή σας να χαλαρώσετε. Επομένως αφήστε τις ανησυχίες και τους φόβους σας στην άκρη.
  - Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητάς σας, προσπαθήστε να είστε «παρών» και να βιώνετε αυτό που συμβαίνει. Παρατηρήστε τις αισθήσεις σας.
  - Μετά το τέλος της δραστηριότητας, θυμηθείτε να σχεδιάσετε για την επόμενη μέρα: τι θα κάνετε αύριο; Ενθαρρύνετε συναισθήματα ανυπομονησίας.
6. Κάντε ένα σχέδιο δράσης: τώρα – σε 1 μήνα - σε 6 έξι μήνες
7. Ασκήσεις αναπνοής
8. Ασκήσεις ακρόασης: Κάντε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (πού, πότε, πώς, τι, ποιος) όταν κάποιος λέει μια ιστορία. Μη δίνετε απαντήσεις.
9. Προσπαθήστε να εστιάσετε στις θετικές πτυχές των στρεσογόνων σας παραγόντων: πείτε μια ιστορία διαφορετικά: τι αλλάζει, όταν εστιάζετε στις θετικές πτυχές;
10. Η άσκηση «Ο Καλύτερος Δυνατός Εαυτός» καλεί τους συμμετέχοντες να οραματιστούν ένα φανταστικό μέλλον στο οποίο όλα έχουν εξελιχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για αυτούς.
  - Έχετε δέκα λεπτά, κατά τη διάρκεια των οποίων πρέπει να σκεφτείτε την καλύτερη δυνατή κατάσταση για εσάς στο μέλλον. Γράψτε την σε ένα χαρτί.
  - Φανταστείτε τη ζωή σας, έτσι όπως την ονειρευόσασταν πάντα. Οραματιστείτε ότι έχετε δώσει τον καλύτερό σας εαυτό και έχετε πετύχει τα πράγματα που θέλετε στη ζωή.
  - Καθώς γράφετε, μην ανησυχείτε για τη γραμματική ή τη στίξη, εστιάστε μόνο στο να γράψετε όλες τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας με εκφραστικό τρόπο. Μπορεί να χρειαστείτε πολλά φύλλα χαρτιού για αυτή την άσκηση.
  - Αναστοχασμός: αφού τελειώσετε, πρέπει να αναστοχαστείτε για τα συναισθήματά σας και να απαντήσετε τις ακόλουθες ερωτήσεις.
    - Η άσκηση σας επηρέασε περισσότερο συναισθηματικά ή επηρέασε την τωρινή εικόνα που έχετε για τον εαυτό σας;
    - Σας κινητοποίησε ή σας ενέπνευσε;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σας έκανε να θέλετε να κάνετε αλλαγές;</li> <li>• Πώς σας επηρέασε γενικά η άσκηση;</li> </ul>
<b>Δραστηριότητα</b>	<p>Κάντε τη σύνδεση μεταξύ της θεωρίας και της φάσης του Ενεργού Πειραματισμού.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να κάνουν όποια άσκηση θέλουν (μόνοι τους ή ομαδικά)</li> <li>2. Δώστε τους μία ώρα να κάνουν μία ή περισσότερες ασκήσεις.</li> <li>3. Αρχίστε.</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Μετά από κάθε άσκηση, οι συμμετέχοντες γράφουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Πώς ένιωσαν</li> <li>- Επιλέγουν αν θέλουν να δουλέψουν ομαδικά ή ατομικά.</li> </ul>

### Δραστηριότητα Ε/4 – Η Κλίμακα

<b>Φάση</b>	Αναστοχαστική Παρατήρηση	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Προσδιορίζουν τουλάχιστον μία ενέργεια που μπορούν να κάνουν, για να βελτιώσουν τις πτυχές PERMA.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Κλίμακες για κάθε φάση του μοντέλου μαζί με ερωτήσεις (βλ. Περιεχόμενο)		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Οι διευθυντές επιλέγουν τι πιστεύουν σε μια κλίμακα από το 1-10 για καθεμία από τις πτυχές του μοντέλου PERMA.</p> <p>Ο εκπαιδευτής θέτει ερωτήσεις σχετικά με τον καθέναν από τους πέντε τομείς, για παράδειγμα:</p> <p><b>Θετικά συναισθήματα</b></p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 20px;">  </div> <div> <p>«Σε ποιο βαθμό βιώνετε σήμερα θετικά συναισθήματα;»</p> <p>«Ποιες δραστηριότητες σας δίνουν ευχαρίστηση στη ζωή/σας κάνουν να αισθάνεστε καλά;»</p> </div> </div> <p><b>Είμαστε «παρών»</b></p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 20px;">  </div> <div> <p>«Κατά τη διάρκεια ποιων δραστηριοτήτων χάνετε την αίσθηση του χρόνου;»</p> </div> </div>		

	<p><b>Σχέσεις</b></p>  <p>«Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις σας με άλλους ανθρώπους;» «Ποιες είναι οι σημαντικότερες σχέσεις σας και γιατί;»</p> <p><b>Νόημα</b></p>  <p>«Σε ποιο βαθμό κάνετε σήμερα πράγματα που νιώθετε ότι είναι πολύτιμα και έχουν αξία;»</p> <p><b>Επιτεύγματα</b></p> <p>«Τι θα κάνατε (ποια δραστηριότητα θα προσπαθούσατε να κάνετε) ακόμη και αν δεν τα καταφέρνατε/δεν πετυχαίνατε σε αυτή;» «Τι κάνετε απλά και μόνο επειδή το απολαμβάνετε;»</p>
<p><b>Δραστηριότητα</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εξηγήστε στους συμμετέχοντες ότι θα δουλέψουν με μια κλίμακα βαθμολόγησης.</li> <li>2. Μοιράστε το υλικό.</li> <li>3. Δώστε χρόνο 15 λεπτά.</li> <li>4. Απαντήστε στις ερωτήσεις τους.</li> </ol>
<p><b>Αξιολόγηση</b></p>	<p>Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να σχηματίσουν ζευγάρια και να συζητήσουν για τα αποτελέσματά τους. Μπορούν να προσθέσουν πράγματα ή να κάνουν ερωτήσεις ο ένας στον άλλο, ώστε να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα.</p>

Παράρτημα Ι: Επιβίωση στην Έρημο

Σημείωση: περιλαμβάνεται στη Δραστηριότητα Β/4

Δραστηριότητα Στ/1 – Οδοντογλυφίδα

<b>Φάση</b>	Συγκεκριμένη εμπειρία	<b>Διάρκεια</b>	15-20 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Συνειδητοποιήσουν ποιο είναι το συλ ηγεσίας τους και πώς επιδρά αυτό στην ομάδα.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Έξι οδοντογλυφίδες ανά συμμετέχοντα Αριθμός συμμετεχόντων: χωρίς όριο, αλλά άρτιος αριθμός.</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Ο εκπαιδευτής/τρια ζητά από τους συμμετέχοντες να χωριστούν σε ζευγάρια. Το άτομο Α βγαίνει έξω από την αίθουσα. Το άτομο Β παραμένει μέσα. Μόλις βγουν έξω, ο εκπαιδευτής/τρια δίνει στα άτομα Β τις ακόλουθες οδηγίες:</p> <p>«Είστε οι διευθυντές. Μέσα είναι οι υπάλληλοί σας. Θα σας δώσω έξι οδοντογλυφίδες. Στόχος είναι οι υπάλληλοί σας να κάνουν τέσσερα ισόπλευρα τρίγωνα με έξι οδοντογλυφίδες. Κάθε πλευρά του τριγώνου αντιστοιχεί σε μια οδοντογλυφίδα. Αυτό σημαίνει ότι η οδοντογλυφίδα δεν πρέπει να σπάσει ή να μοιραστεί».</p> <p>Ο εκπαιδευτής/τρια μπορεί να δώσει πλεονέκτημα στον διευθυντή και να του πείτε τη λύση. Το πώς θα δουλέψει ο διευθυντής (αν θα χρησιμοποιήσει τη λύση ή όχι) είναι αποκλειστικά δική του επιλογή.</p>		
<b>Δραστηριότητα</b>	<p>Κάνετε τη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και ενεργού πειραματισμού.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Χωρίστε την ομάδα σε ζευγάρια.</li> <li>2. Πάρτε τους «διευθυντές» (άτομο Β) έξω και εξηγήστε την άσκηση.</li> <li>3. Δώστε τους τις οδοντογλυφίδες και αφήστε τους να αποφασίσουν ποιοι από τους συμμετέχοντες μέσα στην αίθουσα θα είναι οι υπάλληλοί τους.</li> <li>4. Δώστε τους 15 λεπτά να ολοκληρώσουν την άσκηση.</li> </ol>		
<b>Αξιολόγηση</b>	<p><b>Λύση για τον εκπαιδευτή:</b></p> <p>Οι οδοντογλυφίδες πρέπει να σχηματίσουν ένα τρισδιάστατο σχήμα. Τοποθετείτε τρεις οδοντογλυφίδες στο τραπέζι σε σχήμα τριγώνου. Από κάθε κορυφή του τριγώνου ξεκινά κάθετα μια άλλη οδοντογλυφίδα (μια οδοντογλυφίδα από κάθε κορυφή). Αυτές οι οδοντογλυφίδες πρέπει να ενωθούν σε ένα σημείο. Έτσι, θα σχηματιστεί μια πυραμίδα.</p>		

### Δραστηριότητα Στ/2 – Ερωτηματολόγιο

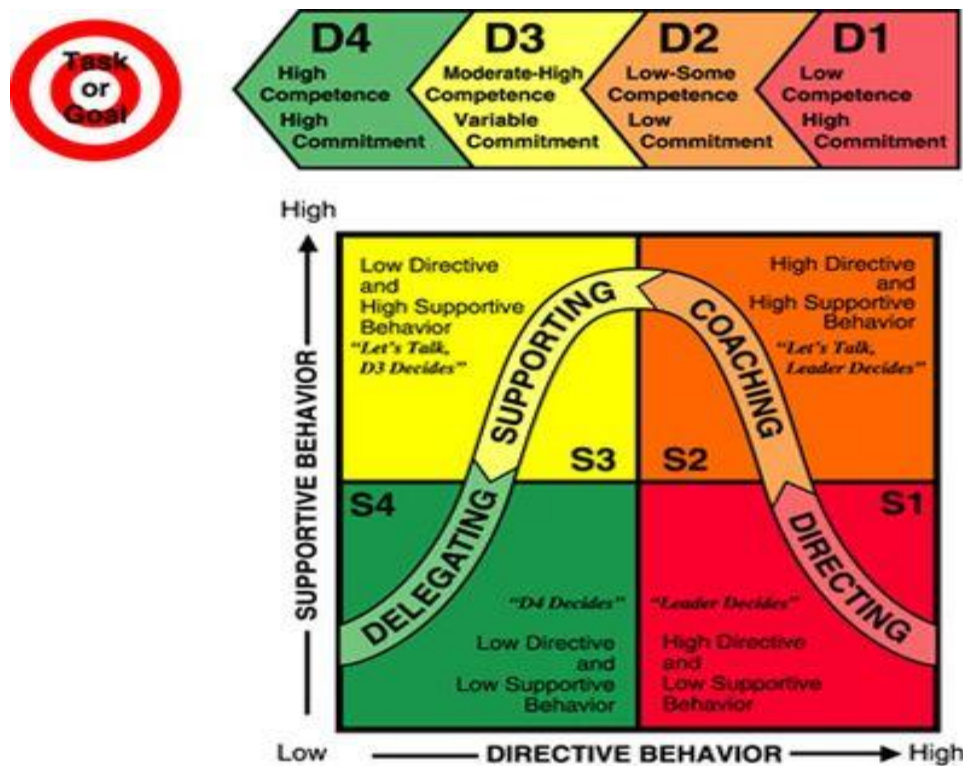
<b>Φάση</b>	Αναστοχαστική Παρατήρηση	<b>Διάρκεια</b>	Περίπου 30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Συνειδητοποιήσουν ποιο είναι το στυλ ηγεσίας τους.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Ερωτηματολόγιο (1 για κάθε συμμετέχοντα) Βλ. Παράρτημα II		
<b>Περιεχόμενο</b>	Βλ. Ερωτηματολόγιο		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πείτε στους συμμετέχοντες ότι θα συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο, για να ανακαλύψουν ποιο είναι το στυλ ηγεσίας τους.</li> <li>2. Έχουν περίπου 15 λεπτά για να το ολοκληρώσουν.</li> <li>3. Μοιράστε το ερωτηματολόγιο.</li> <li>4. Απαντήστε στις ερωτήσεις τους κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας.</li> </ol>		
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τα αποτελέσματά τους και κάντε αναστοχαστικές ερωτήσεις, όπως: <ul style="list-style-type: none"> <li>α. Πώς ερμηνεύετε τα αποτελέσματά σας;</li> <li>β. Τι αναγνωρίζετε;</li> <li>γ. Τι δεν περιμένατε να δείτε;</li> <li>δ. ...</li> </ul> </li> </ol>		

### Δραστηριότητα Στ/3 – Το μοντέλο Hersey-Blanchard

<b>Φάση</b>	Αφηρημένη εννοιοποίηση	<b>Διάρκεια</b>	30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Γνωρίζουν τι είναι το μοντέλο Hersey-Blanchard.</li> <li>- Συνδέουν το μοντέλο με το τι σημαίνει να είσαι ενσυνείδητος διευθυντής.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	Παρουσίαση PowerPoint με την επεξήγηση του μοντέλου. Ένα παράδειγμα του μοντέλου.		



Περιεχόμενο



D1: Χαμηλή ικανότητα, υψηλή δέσμευση

D2: Χαμηλή/μέτρια ικανότητα, χαμηλή δέσμευση

D3: Μέτρια/υψηλή ικανότητα, μεταβαλλόμενη δέσμευση

D4: Υψηλή ικανότητα, υψηλή δέσμευση

S1: Διευθυντικό – Υψηλά επίπεδα διευθυντικής συμπεριφοράς και χαμηλή υποστήριξη

S2: Καθοδηγητικό – Υψηλά επίπεδα διευθυντικής συμπεριφοράς και υψηλή υποστήριξη

S3: Υποστηρικτικό – Χαμηλά επίπεδα διευθυντικής συμπεριφοράς και υψηλή υποστήριξη

S4: Αναθετικό – Χαμηλά επίπεδα διευθυντικής συμπεριφοράς και χαμηλή υποστήριξη

**Τι είναι το μοντέλο Hersey-Blanchard;**

Το μοντέλο Hersey-Blanchard είναι ένα μοντέλο ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση (καταστασιακή ηγεσία, situational leadership) που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι σταθερά καλύτερο από ένα άλλο και ότι οι πετυχημένοι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με την «ωριμότητα της ομάδας». Η ωριμότητα της ομάδας καθορίζεται από την ικανότητα και την αυτοπεποίθηση της ομάδας της οποίας προσπαθούν να ηγηθούν. Το μοντέλο εισηγείται όπως οι ηγέτες να διαχειρίζονται τα διάφορα επίπεδα ωριμότητας της

ομάδας τους προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά τους όσον αφορά τα καθήκοντα και τις σχέσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο, από αυτό προκύπτουν τέσσερα στυλ ηγεσίας.

Οι Hersey και Blanchard χαρακτηρίζουν τα στυλ ηγεσίας με κριτήριο αφενός το ενδιαφέρον των ηγετών όσον αφορά τα καθήκοντα των υφισταμένων και αφετέρου το ενδιαφέρον τους όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Κατηγοριοποίησαν όλα τα στυλ ηγεσίας σε τέσσερις τύπους συμπεριφοράς, τους οποίους ονόμασαν S1, S2, S3, S4:

S1	S2	S3	S4
Διευθυντικό	Καθοδηγητικό	Υποστηρικτικό	Αναθετικό
Τα άτομα δε διαθέτουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την εργασία και είναι πρόθυμα να εργαστούν στο έργο. Είναι αρχάριοι αλλά ενθουσιώδεις.	Τα άτομα είναι πιο ικανά να κάνουν την εργασία· ωστόσο, δεν έχουν κίνητρο για να την πραγματοποιήσουν. Δεν είναι πρόθυμοι.	Τα άτομα είναι έμπειρα και ικανά να κάνουν την εργασία, αλλά δεν έχουν την αυτοπεποίθηση ή την προθυμία να αναλάβουν την ευθύνη.	Τα άτομα έχουν εμπειρία στη συγκεκριμένη εργασία και έχουν αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να την κάνουν καλά. Είναι σε θέση και πρόθυμοι όχι μόνο να κάνουν την εργασία, αλλά και να αναλάβουν την ευθύνη για αυτή.

Από τα πιο πάνω, δεν υπάρχει ένα και μόνο στυλ που να θεωρείται ως η καλύτερη επιλογή για να χρησιμοποιείται από τους ηγέτες συνεχώς. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι και πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με την κατάσταση.

Το μοντέλο Καταστασιακής Ηγεσίας II του Blanchard χρησιμοποιεί τους όρους «ικανότητα» (δυνατότητα, γνώση και δεξιότητα) και «δέσμευση» (αυτοπεποίθηση και κίνητρο), για να περιγράψει διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης. [4]

	<p>Σύμφωνα με τον Ken Blanchard, «τέσσερις συνδυασμοί ικανότητας και δέσμευσης αποτελούν αυτό που αποκαλούμε "επίπεδο ανάπτυξης"».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1 – Χαμηλή ικανότητα με υψηλή δέσμευση[4]</li> <li>• D2 – Χαμηλή/μέτρια ικανότητα με χαμηλή δέσμευση</li> <li>• D3 – Υψηλή ικανότητα με χαμηλή/μεταβλητή δέσμευση</li> <li>• D4 – Υψηλή ικανότητα με υψηλή δέσμευση</li> </ul> <p>ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ το μοντέλο Hersey-Blanchard Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν το μοντέλο Hersey-Blanchard πρέπει να μπορούν να επιλέξουν το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει με την ωριμότητα της ομάδας τους. Για παράδειγμα, αν η ωριμότητα της ομάδας είναι υψηλή, το μοντέλο προτείνει ένα «αναθετικό» στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης πρέπει να παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση. Αντίθετα, αν η ωριμότητα της ομάδας είναι χαμηλή, λόγω έλλειψης εμπειρίας ή μη εξοικείωσης, ενδείκνυται ένα πιο άμεσο στυλ ηγεσίας, για να διασφαλιστεί ότι η ομάδα έχει κατανοήσει με σαφήνεια τους στόχους της και τον τρόπο που αναμένεται να τους επιτύχει.</p> <p>Το μοντέλο αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1970 από τον καθηγητή και συγγραφέα Paul Hersey και τον ειδικό στην ηγεσία Ken Blanchard, συγγραφέα του <i>The One Minute Manager</i>.</p> <p>Λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες και η ενσυνείδηση της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή της και τα αποτελέσματα του έργου, οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν την κατάλληλη δομή και βαθμό ελέγχου, για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.</p> <p>Αν ένας ηγέτης δεν προσαρμόσει το ύφος του στον υφιστάμενο (υπάλληλο), αυτό θα δημιουργήσει περισσότερο άγχος και για τα δύο μέρη. Ο υπάλληλος που έχει εμπειρία στη δουλειά του θα απογοητευτεί, αν ο ηγέτης του δώσει οδηγίες για το τι πρέπει να κάνει και πώς να το κάνει.</p>
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εξηγήστε τις διαφορετικές πτυχές του μοντέλου. Αρχίστε εξηγώντας τους άξονες X και Ψ</li> <li>2. Εξηγήστε τα στυλ (S1-S4)</li> <li>3. Δώστε ένα παράδειγμα για κάθε στυλ</li> <li>4. Εξηγήστε τα στυλ D1-D4</li> <li>5. Δώστε ένα παράδειγμα για το καθένα</li> <li>6. Ρωτήστε την ομάδα αν υπάρχει οτιδήποτε που δεν είναι ξεκάθαρο.</li> </ol>
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Ολοκληρώστε τη θεωρία κάνοντας ένα νέο παράδειγμα με όλη την ομάδα.</p>

Δραστηριότητα Στ/4 – Το στυλ μου, ο Υπάλληλός μου

<b>Φάση</b>	Ενεργός πειραματισμός	<b>Διάρκεια</b>	30 λεπτά
<b>Στόχοι δραστηριότητας</b>	<p>Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αναγνωρίζουν ποιο στυλ ηγεσίας πρέπει να εφαρμοστεί ανάλογα με την ικανότητα του υπαλλήλου.</li> </ul>		
<b>Υλικά που χρειάζονται για τη δραστηριότητα</b>	<p>Η λίστα των Hersey-Blanchard</p>		
<b>Περιεχόμενο</b>	<p>Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι + Οδηγίες: «Η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από το πόσο ευέλικτοι είμαστε στο στυλ ηγεσίας μας. Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε μια γενική εικόνα των αναγκών και των ικανοτήτων των υπαλλήλων μας ».</p>		
<b>Δραστηριότητα</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δώστε οδηγίες σε ολόκληρη την ομάδα: «Στην παρακάτω άσκηση θα χρειαστεί να βρείτε στρατηγικές για να διαχειριστείτε καλύτερα το άγχος των υπαλλήλων σας με το να είστε πιο ευέλικτοι στο στυλ ηγεσίας σας. Θέλω να δώσετε δύο παραδείγματα υπαλλήλων και να πείτε ποιο επίπεδο ικανοτήτων έχουν (D1-4) και τι μπορείτε να κάνετε για να τους βοηθήσετε σε αυτό το επίπεδο».</li> <li>2. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες (το μέγιστο 3 άτομα ανά ομάδα)</li> <li>3. Αυτή η άσκηση θα διαρκέσει περίπου 30 λεπτά</li> <li>4. Μοιράστε το υλικό στις ομάδες.</li> </ol>		
<b>Αξιολόγηση</b>	<p>Μετά από αυτή την άσκηση ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ζητήσει από κάθε ομάδα να παρουσιάσει το αποτέλεσμά της. Ο εκπαιδευτής διαμεσολαβεί στη διαδικασία κάνοντας ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ποιο είναι το σκεπτικό σας πίσω από αυτή την απόφαση;</li> <li>- Πώς καταλήξατε σε αυτή;</li> <li>- ...</li> </ul>		

## Παράρτημα Ι: Επεξήγηση του μοντέλου Hersey -Blanchard

**Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου σε κάθε φάση/στάδιο;**

### Φάση 1

- Ο αρχάριος έχει ανασφάλεια.
- Φοβάται να κάνει λάθη.
- Ενθουσιάζεται από όσα βλέπει και ζει.
- Επιζητά καθοδήγηση και ασφάλεια (λίστες, υπενθυμίσεις).
- Παρακολουθεί το έμπειρο προσωπικό, αντιγράφοντας τη συμπεριφορά του.
- Χρησιμοποιεί λίστες και υπενθυμίσεις.
- Θέλει να κάνει καλή εντύπωση.
- Ο αρχάριος με κίνητρο έχει εντυπωσιακές ικανότητες εκμάθησης.

### Φάση 2

- Σε αυτή τη φάση, μπορεί να είναι απίστευτα παραγωγικός/ή.
- Φέρνει εις πέρας πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας και αφιερώνει πολλή ενέργεια για να το κάνει.
- Τώρα δεν τον απασχολεί τόσο πολύ η εντύπωση που θα κάνει στους άλλους.
- Η προσοχή του τώρα επικεντρώνεται περισσότερο στο έργο που έχει. Η ποιότητα της δουλειάς του είναι το πιο σημαντικό.
- Πρέπει να κάνει τη δουλειά του καλύτερα και πιο σωστά από ποτέ. Ο υπάλληλος θέλει να αποδείξει ότι είναι καλός στο επάγγελμά του.
- Για να το καταφέρει, δίνει όλη του την προσοχή στο έργο που έχει να υλοποιήσει και εστιάζει στο τεχνικό κομμάτι.
- Ανταγωνίζεται τον εαυτό του και τους άλλους για να κάνει τα πράγματα ολοένα και καλύτερα.

### Φάση 3

- Τώρα βλέπει ότι οι εργασιακές διαδικασίες έχουν μεγάλη επίδραση στο αποτέλεσμα, στην ατμόσφαιρα και στην ευημερία των υπαλλήλων. Θέλει να μπορεί να συζητά αυτές τις πτυχές της διαδικασίας.
- Τον ενδιαφέρει το κίνητρο των ανθρώπων.
- Θέλει να δείξει περισσότερα κομμάτια του εαυτού του στους άλλους.
- Θέλει οι άλλοι να είναι καλοί και να έχουν κίνητρο, να υπάρχει μια καλή ατμόσφαιρα.
- Ο ίδιος αισθάνεται σαν να μαθαίνει ξανά: διαχείριση ομάδας, τεχνικές συνομιλίας, διαχείριση συγκρούσεων, ηγεσία, καθοδήγηση. Ενδιαφέρεται για μοντέλα με τα οποία μπορεί να καταλάβει και να κατηγοριοποιήσει καλύτερα τους ανθρώπους.
- Τον ενδιαφέρουν οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Είναι πρόθυμος να τους εκπροσωπήσει και να τους υπερασπιστεί.
- Αν μπουν νέα άτομα στον οργανισμό, τότε είναι πρόθυμος να τους καθοδηγήσει.

- Θα δώσει επίσης προσοχή στην ευημερία των νέων υπαλλήλων και θα οργανώσει τα πράγματα γι' αυτούς.

#### Φάση 4

- Μπορεί να χειριστεί πιο πολύπλοκα και μεγάλα έργα και θέλει να έχει πρόσβαση σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Μπορεί πλέον να θέσει σαφείς προϋποθέσεις προτού δεχθεί προτάσεις με ενθουσιασμό.
- Θέλει να κάνει τη διαφορά και τώρα ξέρει πώς να το κάνει.
- Θέλει να προσεγγίσει την κατάσταση από μια νέα και ευρύτερη προοπτική και να επιτύχει μια πραγματική αλλαγή.
- Δίνει προσοχή στο δίκτυό του και μπορεί να δει τον οργανισμό, τους προμηθευτές και τους πελάτες ως σύστημα.
- Είναι ορατός στον οργανισμό.
- Έχει τον χώρο να πειραματιστεί με νέες προσεγγίσεις.
- Αν του ανατεθούν καθήκοντα όπου δεν έχει πολλή πρωτοβουλία, γίνεται πολύ δύσκολο για τον ίδιο να πρέπει να εκτελέσει αυτά τα καθήκοντα. Αυτό δε σημαίνει ότι δε θα δεχόταν ποτέ ξανά καθοδήγηση. Θέλει καθοδήγηση και συμβουλές από ανθρώπους που σέβεται και που έχουν περισσότερα να προσφέρουν από βασικές γνώσεις.

#### Φάση 5

- Ο εργαζόμενος τώρα θέλει να επωφεληθούν και άλλοι από αυτό που έχει επιτύχει.
- Θέλει να μοιραστεί τις γνώσεις και την εμπειρία του και θα επικεντρωθεί περισσότερο στις συμβουλές σε συνδυασμό με την καθοδήγηση.
- Θέλει να καταγράψει τις γνώσεις που έχει αποκτήσει και να τις μεταδώσει σε άλλους με όλους τους πιθανούς τρόπους.
- Θέλει να λειτουργήσει ως μέσο προώθησης για ταλαντούχους νέους, π.χ. παρέχοντας πρόσβαση στο δικό του δίκτυο. Επιδιώκει έναν ρόλο στον οποίο μπορεί να έχει προστιθέμενη αξία μέσω της εκτεταμένης εμπειρίας του.
- Δεν ξοδεύει πλέον χρόνο για να αντικρούσει ασυμβίβαστα, επικριτικά ερωτήματα, διαφωνίες και τσακωμούς. Αντ' αυτού, μπαίνει σε διάλογο με τους άλλους και επιδιώκει τη σύνθεση και τη συνέργεια.
- Το πάθος και η ενεργός συμμετοχή είναι τα κίνητρά του. Γίνεται πιο ήρεμος και πιο συνετός. Η αγανάκτηση και οι σκληρή κριτική δίνουν τη θέση τους στην αναγνώριση, την αποδοχή και την κατανόηση. Αποδέχεται τις προσωπικές του αδυναμίες και μειονεκτήματα. Αποδέχεται ότι δεν είναι τέλειος. Είναι πιο ικανός να αντέχει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και είναι θαρραλέος και σταθερός.

## Τι θέλει ένας εργαζόμενος σε κάθε στάδιο;

### Φάση 1

- Ένας νέος υπάλληλος θέλει να νιώσει ευπρόσδεκτος.
- Θέλει να παρατηρεί πώς δουλεύει ένας έμπειρος συνάδελφος.

### Φάση 2

- Θέλει να παίρνει ανατροφοδότηση σε σχέση με τη δουλειά του.
- Θέλει βοήθεια με την ανάπτυξη των ικανοτήτων του.
- Θα ήθελε να δει περισσότερους έμπειρους συναδέλφους και άλλα μέρη.
- Η ανάγκη για εκπαίδευση αυξάνεται.
- Ο υπάλληλος θέλει να μαθαίνει πολλά πράγματα. Αυτή η φάση της «περιέργειας» είναι ιδανική για εκπαίδευση.
- Ο εργαζόμενος θέλει να μάθει δεξιότητες που να μπορεί να εφαρμόσει στην πράξη.
- Επομένως, η εκπαίδευση πρέπει να είναι πρακτική και να εφαρμόζεται άμεσα.
- Πρέπει να είναι προσανατολισμένη στις λύσεις και στις δεξιότητες
- Θέλει να ακούει συμβουλές.

### Φάση 3

- Ο εργαζόμενος τώρα θέλει έναν προϊστάμενο που να νοιάζεται για τους υπαλλήλους του.
- Η θέση στην ιεραρχία δεν είναι πλέον αρκετή για να κερδίσει την εκτίμησή του.
- Θέλει μια ώριμη επικοινωνία με τον προϊστάμενό του και δεν είναι πρόθυμος να υπακούει στη βάση εξουσίας και διαταγών.
- Δεν εντυπωσιάζεται πλέον εύκολα από το στάτους.
- Ένας υπάλληλος στη Φάση 3 αναστοχάζεται για τον εαυτό του και αναρωτιέται: «Ποια είναι η θέση μου εδώ, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά μου, τι θέλω στην πραγματικότητα;»
- Θέλει προσωπική ανατροφοδότηση.
- Θέλει επίσης τη συχνή προσοχή του διευθυντή του, ειδικά για το προσωπικό του σχέδιο ανάπτυξης.
- Αρχίζει να αμφιβάλλει για τον εαυτό του, τις συνήθειες του και τα πρότυπά του.
- Πολλές φορές δεν ξέρει τι θέλει πραγματικά στη δουλειά. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τα άτομα της προσωπικής του ζωής αξιολογούνται. Αυτό είναι συχνά ένας λόγος που αναζητά έναν προσωπικό μέντορα.
- Κάνει προσωπικές συζητήσεις. Αν αυξηθεί η αυτοπεποίθησή του, θέλει να αναλάβει και αυτός τον ρόλο του μέντορα.

#### Φάση 4

- Θέλει να τον παίρνουν στα σοβαρά.
- Σε αυτή τη φάση, ο εργαζόμενος θέλει οι συνάδελφοί και οι προϊστάμενοί του να ενδιαφέρονται για τις ιδέες του.
- Θέλει να έχει λόγο για το περιεχόμενο και τη μορφή του έργου στο οποίο δουλεύει.
- Θέλει να μπορεί να πειραματιστεί και επομένως να κάνει λάθη.
- Η ανάπτυξη είναι απαραίτητη.
- Σε αυτή τη φάση, ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει αποστροφή προς ένα έργο που είναι αναγκασμένος να κάνει, και στο οποίο είναι καλός, αλλά το οποίο δε βρίσκει ουσιαστικά σημαντικό για τον οργανισμό καθώς και για την προσωπική του ανάπτυξη. Μπορεί να χάσει το κίνητρό του, ακόμη και να νιώσει εξουθένωση.
- Θέλει απαιτητικά ή καινοτόμα καθήκοντα, που να καλύπτουν τις σχετικές ανάγκες του οργανισμού ή της αγοράς.
- Θέλει να συμβάλλει και να προσφέρει.

#### Φάση 5

- Θέλει ελευθερία.
- Χώρο για αναστοχασμό και εργασία σε πραγματικά σημαντικά θέματα.
- Εκπαίδευση.
- Διαχειρίζεται πλήρως τον εαυτό του. Βρίσκει τους δικούς του μέντορες και βιβλιογραφία και πηγαίνει σε συναντήσεις και συνέδρια που τον αφορούν.
- Θέλει ευκαιρίες να φανεί χρήσιμος στους άλλους.
- Λόγω των εμπειριών και της τεχνογνωσίας του, αλλά και της δυνατότητάς του να εγκαταλείψει το εργασιακό περιβάλλον, έχει μεγάλη σημασία για τους άλλους.
- Η προσανατολισμένη στις λύσεις στάση είναι ξεπερασμένη.
- Το ενδιαφέρον και ο σεβασμός των πιο θεμελιωδών επιλογών και αξιών στη ζωή είναι πρωταρχικής σημασίας.
- Υποστήριξη από τον οργανισμό για την επιδίωξη προσωπικών στόχων.

#### Τι θα τον/τη βοηθήσει σε κάθε φάση;

##### Φάση 1

- Συγκεκριμένα παραδείγματα και σύντομες οδηγίες.
- Εργασίες και καθήκοντα.
- Δομή στην διαδικασία ένταξης.
- Εργασίες αναστοχασμού.
- Επιβεβαίωση.



- Κομπλιμέντα.
- Κριτική ανατροφοδότηση (ή καλύτερα: σαφής επεξήγηση ή επίδειξη)

## Φάση 2

- Ευκαιρίες για διαμόρφωση μιας ρουτίνας.
- Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε έναν ανταγωνισμό με τον εαυτό του: κάθε φορά τα πράγματα πρέπει να γίνονται λίγο καλύτερα.
- Για αυτό είναι σημαντικό τα διάφορα καθήκοντα να πραγματοποιούνται συχνά στην αρχή.
- Ευκαιρίες να δουλέψει με νέους ανθρώπους.
- Η εκπαίδευση δίπλα από μια ομάδα συναδέλφων που δουλεύουν πάνω σε πρακτικά προβλήματα είναι μια εξαιρετική ευκαιρία μάθησης σε αυτό το στάδιο. Η εμπειρία και οι ικανότητες του εργαζομένου αυξάνονται μέσω της εμπειρίας των συναδέλφων του. Η μέθοδος αυτή παρέχει δομή και ασφάλεια. Καθώς ο εργαζόμενος αποκτά όλο και περισσότερη εμπειρία, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων του αυξάνονται. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει έναν συστηματικό τρόπο σκέψης για την επίλυση προβλημάτων. Η επανειλημμένη εφαρμογή της διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα εξοικειωθεί με αυτόν τον συστηματικό τρόπο επίλυσης προβλημάτων.

## Φάση 3

- Περισσότερος χρόνος για διαδικασίες.
- Ρόλος στις συζητήσεις.
- Εκπαίδευση.
- Προσωπική ανάπτυξη.
- Προσωπική ανατροφοδότηση.
- Χρόνο για εξάσκηση.
- Ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων/ιδεών και ευκαιρίες για πειραματική μάθηση.
- Ζητά επίσης ανατροφοδότηση από ειδικούς για τη δική του προσέγγιση και συμπεριφορά.
- Συνεργασία με άλλους.
- Η ποιότητα των σχέσεων είναι πλέον σημαντική.
- Αναγνώριση και επιρροή.
- Θα έχει κίνητρο να βελτιώσει τη δουλειά του με καθήκοντα ειδικά σχεδιασμένα για τη συμμετοχή των ανθρώπων στις διαδικασίες και τη βελτίωση της συνεργασίας και της ατμόσφαιρας.
- Ευκαιρίες για να καθοδηγήσει άλλους.
- Διαμορφώνει τη δική του διαδικασία ανάπτυξης εντός του οργανισμού, αναλογιζόμενος το μέλλον και σχεδιάζοντας ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης.
- Θα ήθελε να επεξεργαστεί αυτό το σχέδιο με άλλους, ειδικά με τον προϊστάμενό του.

#### Φάση 4

- Ένας προϊστάμενος που είναι σε θέση να σεβαστεί τις γνώσεις του και ο οποίος είναι δεκτικός στις ιδέες του.

#### Φάση 5

- Ένας προσωπικός μέντορας.
- Αν κάποιος δυσκολεύεται σε αυτή τη φάση, μπορεί να βοηθήσει ένας προσωπικός μέντορας. Ένας μέντορας μπορεί να φέρει ένα άτομο σε επαφή με τον εαυτό του και τις επιθυμίες του – πολλές φορές υποσυνείδητες- για το μέλλον. Επίσης, στη φάση αυτή κάποιος μπορεί να αναζητήσει έναν προσωπικό μέντορα που μπορεί να του δείξει τον δρόμο προς μια πιο πνευματική αφύπνιση.

## Παράρτημα II: Ερωτηματολόγιο Hersey-Blanchard

### Στόχοι ερωτηματολογίου:

- Κατανόηση του τι είναι η ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση (καταστασιακή ηγεσία)
- Εξάσκηση στην επιλογή του πιο κατάλληλου στυλ ηγεσίας για την περίπτωση
- Αναγνώριση των δεξιοτήτων (επίπεδο ικανότητας) του εργαζομένου

### Πιο κάτω περιγράφονται 20 καταστάσεις. Κάθε περιγραφή περιλαμβάνει:

- Την εργασία (Ε) που πρέπει να γίνει
- Το επίπεδο ικανότητας του υπαλλήλου (Ι)
- Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας (Σ), το οποίο προκύπτει από τον συνδυασμό του (Ε) και του (Ι).

### Για κάθε κατάσταση, παρουσιάζονται 4 επιλογές (α, β, γ και δ) χειρισμού της κατάστασης (στυλ ηγεσίας)

- Η άσκηση είναι ατομική.
- Για κάθε περίπτωση, κυκλώστε την επιλογή που θεωρείτε ότι είναι η πιο κατάλληλη.
- Προσπαθήστε να φανταστείτε ότι βρίσκεστε σε αυτές ή σε παρόμοιες καταστάσεις και αξιολογήστε πώς θα αντιδρούσατε. Μην αξιολογήσετε πώς θα έπρεπε να αντιδράσετε.

1. Ζητήσατε από ένα μέλος του προσωπικού σας να συντάξει μια έκθεση σχετικά με τον ανταγωνισμό. Αυτός ή αυτή συνήθως ολοκληρώνει τις υποχρεώσεις του/της μέχρι την καθορισμένη προθεσμία, εφόσον ενθαρρύνεται. Αυτή τη φορά έχει καθυστερήσει. Εσείς...

- α. λέτε στον/στην υπάλληλό σας ότι θέλετε την έκθεση· του/της εξηγείτε ακριβώς τι θέλετε σε αυτήν την έκθεση και στη συνέχεια παρακολουθείτε την πρόοδό του καθημερινά.
- β. απλά δίνετε στον υπάλληλό σας περισσότερο χρόνο για να γράψει την έκθεση.
- γ. ενημερώνετε τον υπάλληλό σας πότε θέλετε την έκθεση και ρωτάτε τους λόγους της καθυστέρησης.
- δ. κινητοποιείτε/ενθαρρύνετε τον υπάλληλό σας να τελειώσει την έκθεση.

2. Είστε υπεύθυνοι για μια μικρή ομάδα εργασίας που αποτελείται από άτομα από διαφορετικά τμήματα. Όλοι εργαστήκατε σκληρά για την ολοκλήρωση μιας έκθεσης. Ένα από τα μέλη της ομάδας έφτασε πολύ αργά στις δύο τελευταίες συναντήσεις χωρίς δικαιολογία. Επίσης καθυστερεί να παραδώσει το δικό του κομμάτι του έργου. Χρειάζεστε τα δικά του δεδομένα μέσα στις επόμενες τρεις ημέρες. Εσείς...



- α. του λέτε τι ακριβώς θέλετε και τον επιβλέπετε προσεκτικά, για να βεβαιωθείτε ότι τελειώνει την έκθεσή του.
- β. τον ρωτάτε τον λόγο της καθυστέρησης και τον παροτρύνετε να παραδώσει τη δουλειά του στην ώρα της.
- γ. Τονίζετε την κρισιμότητα της έκθεσής του και τον υποστηρίζετε στο να την παραδώσει στην ώρα της.
- δ. Πιστεύετε ότι είναι αρκετά ώριμος ώστε να τελειώσει μόνος του την έκθεση και ότι οι προθέσεις του είναι καλές μέχρι αποδείξεως του αντιθέτου.

3. Στο παρελθόν είχατε κάποια προβλήματα με έναν υπάλληλο: όχι μόνο ήταν αργός, αλλά πάντα έπρεπε να τον επιβλέπετε προσεκτικά για να διασφαλίσετε ότι η δουλειά έγινε σωστά. Τελευταία, αυτό έχει βελτιωθεί σημαντικά. Δε χρειάζεται να τον έχετε τόσο από κοντά. Έκανε ακόμη και προτάσεις για το πώς να είναι πιο οργανωμένος. Εσείς...

- α. συνεχίζετε να τον/την παρακολουθείτε προσεκτικά και να του δίνετε οδηγίες.
- β. τον/την επιβλέπετε προσεκτικά και ακούτε προσεκτικά τις ιδέες και εισηγήσεις που δίνει.
- γ. δέχεστε τις ιδέες του/της και τον/την ενθαρρύνετε να κάνει περισσότερες εισηγήσεις.
- δ. σταματάτε να τον/την επιβλέπετε, αφού θεωρείτε ότι είναι έτοιμος/η να δουλέψει ανεξάρτητα.

4. Το προσωπικό σας κάνει συνήθως καλή δουλειά. Τους δίνετε οδηγίες και τους ενθαρρύνετε. Ωστόσο, τις τελευταίες εβδομάδες δεν αποδίδουν τόσο καλά. Δε φτάνουν πλέον τους ημερήσιους μέσους όρους και η ποιότητα του έργου είναι πλέον «ελάχιστα επαρκής». Εσείς...

- α. αφήνετε την ομάδα να λύσει μόνη της τα προβλήματά της.
- β. διασφαλίζετε ότι τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα βελτιώνονται, επικοινωνώντας με την ομάδα, ώστε να ακούσετε και να χρησιμοποιήσετε τις εισηγήσεις και τις ιδέες τους.
- γ. δίνετε στην ομάδα πολύ ακριβείς οδηγίες και τους επιβλέπετε πιο στενά.
- δ. ζητάτε από την ομάδα να συζητήσει το πρόβλημα και να το επιλύσει.

5. Πρέπει να κάνετε εξοικονόμηση κόστους στο τμήμα σας και έχετε ζητήσει από ένα πολύ έμπειρο μέλος του προσωπικού σας να το κάνει αυτό για σας. Έχει πάντα πολύ κίνητρο να σας βοηθήσει και έχει ήδη δείξει ότι μπορεί να αντιμετωπίσει όλες τις πτυχές της δουλειάς της. Παρόλο που αισθάνεστε ότι είναι απόλυτα ικανή για το έργο, τώρα φαίνεται να είναι αδιάφορη. Εσείς...



- α. αναλαμβάνετε το έργο εσείς οι ίδιοι και χρησιμοποιείτε τις εισηγήσεις της.
- β. της δίνετε το έργο όπως και να έχει και της επιτρέπετε να το φέρει εις πέρας μόνη της.
- γ. συζητάτε την κατάσταση μαζί της και την ενθαρρύνετε να πραγματοποιήσει το έργο σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία της.
- δ. παίρνετε τον έλεγχο, της λέτε ακριβώς τι πρέπει να κάνει και την επιβλέπετε στενά.

6. Ένα πολύ παραγωγικό και αποτελεσματικό μέλος του προσωπικού σας ζητά βοήθεια για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Συνήθως εργάζεται εντελώς ανεξάρτητα. Πρόσφατα, ωστόσο, είχε μικρά προβλήματα που επηρέασαν την αυτοπεποίθησή της. Εσείς...

- α. αναλύετε τα προβλήματά της και της λέτε πώς μπορεί να τα επιλύσει.
- β. την αφήνετε να δουλέψει μόνη της πιστεύοντας ότι θα το ξεπεράσει.
- γ. συνεργάζεστε μαζί της για να βρείτε μια λύση και τη βοηθάτε να την εφαρμόσει.
- δ. την καλείτε σε μια συνέντευξη, στην οποία τη συμβουλεύετε ώστε να βρει μια λύση μόνη της.

7. Ένα από τα μέλη του προσωπικού σας αναλαμβάνει έναν νέο ρόλο. Στην προηγούμενη θέση της δεν είχε ανάγκη εποπτείας ή υποστήριξης. Λέει ότι δεν αισθάνεται άνετα στη νέα της θέση. Εσείς...

- α. συζητάτε τον νέο της ρόλο μαζί της και την ενθαρρύνετε.
- β. της δίνετε μια σαφή περιγραφή του ρόλου της και την εποπτεύετε στενά.
- γ. την αφήνετε να βρει μόνη της πώς θέλει να φέρει εις πέρας τον ρόλο της.
- δ. της δίνετε ακριβείς οδηγίες, αλλά τις δίνετε και εισηγήσεις για το πώς να κάνει τη δουλειά πιο ενδιαφέρουσα.

8. Ένας από τους υπαλλήλους σας είναι δεν είναι πολύ σίγουρος για μια εργασία που του έχετε αναθέσει. Είναι πολύ επαγγελματίας στη δουλειά του και γνωρίζετε ότι είναι σε θέση να φέρει εις πέρας αυτό το έργο. Εσείς...

- α. ακούτε τις ανησυχίες του και τον διαβεβαιώνετε ότι έχετε εμπιστοσύνη στην ικανότητά του να κάνει τη δουλειά.
- β. του δίνετε μια περιγραφή όλων όσων πρέπει να κάνει και προσπαθείτε να ενθαρρύνετε τις ιδέες του.
- γ. του δίνετε ακριβείς οδηγίες και τον ελέγχετε καθημερινά.
- δ. του λέτε να το χειριστεί μόνος του, αφού πιστεύετε ότι είναι ικανός.



9. Σε μια συνάντηση, ζητήσατε από την ομάδα σας να εξετάσει το ενδεχόμενο αναδιοργάνωσης του προγράμματος εργασίας. Τους έχετε διδάξει εσείς οι ίδιοι πώς να το κάνουν αυτό. Τα μέλη της ομάδας είναι πολύ ικανά και εργάζονται καλά ως ομάδα. Εσείς...

- α. διαμορφώνετε ένα πρόγραμμα εργασίας σε συνεργασία μαζί τους.
- β. διαμορφώνετε εσείς ένα πρόγραμμα εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη σας τις εισηγήσεις τους.
- γ. τους δίνετε την ευθύνη να φτιάξουν και να εφαρμόσουν το νέο πρόγραμμα εργασίας.
- δ. διαμορφώνετε εσείς ένα πρόγραμμα εργασίας και, ειδικά στα πρώιμα στάδια, αυξήστε το επίπεδο επίβλεψης.

10. Καθυστερείτε δέκα λεπτά αργά σε μια συνάντηση με το προσωπικό σας. Από την εμπειρία σας, πιστεύετε ότι τώρα θα κουβεντιάζουν μεταξύ τους. Όταν φτάνετε, ωστόσο, εκπλήσσετε: εργάζονται σε ένα καινούριο έργο. Εσείς...

- α. τους αφήνετε να δουλέψουν χωρίς να τους ενοχλήσετε.
- β. τους ευχαριστείτε για τη δουλειά τους και μπαίνετε επικεφαλής της συνάντησης.
- γ. λαμβάνετε μέρος στη συζήτηση και τους καθοδηγείτε να φτάσουν σε ένα συμπέρασμα.
- δ. λαμβάνετε μέρος στη συζήτηση, ακούτε τις πιθανές λύσεις τους και τους υποστηρίζετε.

11. Έχετε έναν πάρα πολύ εργατικό υπάλληλο. Δε χρειάζεται πολλή επίβλεψη, αλλά τον υποστηρίζετε ούτως ή άλλως. Αναρωτιέστε πώς θα τον χειριστείτε τον επόμενο χρόνο, γνωρίζοντας ότι το περιεχόμενο της δουλειάς του δε θα αλλάξει. Εσείς...

- α. τον αφήνετε να δουλέψει μόνος του υποθέτοντας ότι θα βελτιωθεί.
- β. συζητάτε τη δουλειά μαζί του και δίνετε έμφαση στη σημασία των οδηγιών, καθώς και στον καθορισμό των προθεσμιών.
- γ. συζητάτε τους στόχους για τον επόμενο χρόνο και αξιοποιείτε τις εισηγήσεις του.
- δ. συνεχίζετε να τον υποστηρίζετε και προτείνετε να θέσει κάποιους στόχους για τον εαυτό του.

12. Στο παρελθόν εργαστήκατε πολύ στενά με το προσωπικό σας. Τους δίνετε σαφείς οδηγίες και ήσασταν πάντα εκεί για να τους βοηθήσετε. Γνωρίζετε τώρα ότι είναι σε θέση να δουλεύουν όλο και πιο ανεξάρτητα. Αλλά ταυτόχρονα πρέπει να αναθέσετε νέα καθήκοντα στα υπάρχοντα καθήκοντα του τμήματος. Εσείς...

- α. δίνετε σαφείς οδηγίες, κατανέμετε τη δουλειά δίκαια και προνοείτε για εντατική επίβλεψη και παρακολούθηση.



- β. εξηγείτε τα νέα καθήκοντα και αφήνετε χώρο για ερωτήσεις και σχόλια. Πάνω από όλα, τους λέτε ότι τους εμπιστεύεστε να υλοποιήσουν τα καθήκοντα με επιτυχία μόνοι τους.
- γ. τους λέτε ακριβώς ποια είναι τα νέα καθήκοντα και ενσωματώνετε τις εισηγήσεις και τις ιδέες τους.
- δ. τους δίνετε τα επιπλέον καθήκοντα και τους λέτε να τα κατανείμουν μεταξύ τους.

13. Έχετε πρόσφατα προσλάβει μια νέα υπάλληλο. Ο ρόλος της στο τμήμα είναι σημαντικός, αλλά στερείται εμπειρίας. Πιστεύετε 100% στις δυνατότητές της. Εσείς...

- α. την αφήνετε να οργανωθεί μόνη της.
- β. της περιγράφετε τι ακριβώς περιμένετε από αυτήν και την επιβλέπετε στενά.
- γ. της δίνετε μια περιγραφή του ρόλου και της ζητάτε να κάνει εισηγήσεις, ώστε να ενσωματωθούν στα καθήκοντά της.
- δ. δώστε της την ευκαιρία να σκεφτεί κάποιες ιδέες και προτάσεις και υποστηρίξετε την σε αυτές.

14. Ο προϊστάμενός σας σας ζητάει να αυξήσετε την παραγωγικότητα στο τμήμα σας κατά 10%. Γνωρίζετε ότι αυτό μπορεί να γίνει αν καταβάλετε 100% προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναθέσετε ένα έργο το οποίο είχατε ήδη ξεκινήσει σε έναν άλλο υπάλληλο. Σκέφτεστε κάποιον που είναι εξοικειωμένος με το θέμα, ο οποίος όμως δεν έχει πολύ αυτοπεποίθηση να το κάνει μόνος του. Εσείς...

- α. συζητάτε το έργο μαζί του και τον ενθαρρύνετε να το αναλάβει.
- β. του παρέχετε ένα αναλυτικό σχέδιο και διαδικασία και ζητάτε την ανατροφοδότησή του.
- γ. του δίνετε το έργο και του ζητάτε να το οργανώσει μόνος του.
- δ. του δίνετε τη διαδικασία γραπτώς, εξηγώντας όλες τις φάσεις.

15. Ένας από τους υπαλλήλους σας πρότεινε την αναδιοργάνωση του τμήματος. Η πρότασή του ήταν καλή. Κάνει συχνά καλές προτάσεις. Εσείς...

- α. υποδεικνύετε πώς πρέπει να υλοποιηθεί η πρόταση.
- β. συζητάτε μαζί του για το έργο και του προσφέρετε κυρίως ηθική υποστήριξη.
- γ. αναλαμβάνετε το έργο και ενσωματώνετε τις ιδέες του σε αυτό.
- δ. του ζητάτε να αφοσιωθεί 100% στην υλοποίηση του έργου.



16. Είστε επικεφαλής μιας ομάδας έργου. Λόγω οικογενειακών θεμάτων, χάσατε δύο συναντήσεις. Με την επιστροφή σας, παρατηρείτε ότι η ομάδα έχει σημειώσει ικανοποιητική πρόοδο. Πώς αντιδράτε;

- α. επανεντάσσετε στην ομάδα χωρίς να αλλάξετε τη μέθοδο που εργάζονται.
- β. μπαίνετε και πάλι επικεφαλής στη συνάντηση.
- γ. αφήνετε την ομάδα να συνεχίσει και υποστηρίζετε τη δουλειά της.
- δ. παίρνετε τον ρόλο του «διαμεσολαβητή», δηλ. κυρίως συνοψίζετε τις εισηγήσεις τους.

17. Το προσωπικό σας έχει πολλά προσόντα και μπορεί να εργαστεί αυτόνομα. Η απόδοσή του είναι πολύ καλή. Ποιο είναι το επόμενο βήμα στη συνεργασία σας μαζί τους;

- α. προσφέρετε κυρίως ηθική υποστήριξη και συντηρείτε την καλή εργασιακή ατμόσφαιρα.
- β. εστιάζετε στην επίβλεψη.
- γ. δεν κάνετε τίποτα απολύτως· τους αφήνετε να εργαστούν όπως θέλουν.
- δ. λειτουργείτε ως συντονιστής, ενθαρρύνοντας τις εισηγήσεις τους.

18. Χρειάζεται μια νέα εργασιακή διαδικασία για βελτίωση της παραγωγικότητας του τμήματος. Στο παρελθόν, το προσωπικό σας δεν αντιστάθηκε στην αλλαγή, αλλά δεν ήταν σε θέση να την εφαρμόσει στην πράξη από τη στιγμή που δεν είχε τις απαιτούμενες δεξιότητες. Εσείς...

- α. τους παρέχετε λεπτομερή περιγραφή της νέας διαδικασίας και προβλέπετε στενότερη εποπτεία.
- β. συζητάτε τη νέα διαδικασία με το προσωπικό σας, για να τους δώσετε τη δυνατότητα να υποβάλουν προτάσεις προτού η διαδικασία γίνει επίσημη.
- γ. αναλύετε τη νέα διαδικασία και οργανώνετε μια ομαδική συζήτηση όπου μπορείτε να ενθαρρύνετε την ομάδα να συνεργαστεί με ενθουσιασμό.
- δ. αφήνετε σε αυτούς την εφαρμογή αυτής της νέας διαδικασίας.

19. Μόλις αναλάβετε επικεφαλής μιας ομάδας έργου που στο παρελθόν εργάστηκε αρκετά καλά αν λάμβανε βοήθεια και υποστήριξη. Η ομάδα φαίνεται να ξοδεύει περισσότερο χρόνο να ασχολείται με θέματα εσωτερικής συνεργασίας παρά με το ίδιο το έργο. Τα αποτελέσματα είναι φτωχά. Εσείς...

- α. συζητάτε τις επιδόσεις με την ομάδα και την υποστηρίζετε στη λήψη διορθωτικών μέτρων.



- β. δίνετε σαφείς οδηγίες σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και επιβλέπετε στενά τις δραστηριότητες της ομάδας.
- γ. αφήνετε την ομάδα να καθορίσει μόνη της τα καθήκοντα και τις ευθύνες της.
- δ. καθοδηγείτε και οργανώνετε τις απαραίτητες αλλαγές, λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις της ομάδας.

20. Ένας από τους υπαλλήλους σας επιθυμεί να αλλάξει καθήκοντα. Τα καθήκοντα που θέλει να αναλάβει είναι καινούρια γι' αυτόν, αλλά πάντα ήταν αποτελεσματικός στις προηγούμενες θέσεις του. Εσείς...

- α. του λέτε ακριβώς τι πρέπει να κάνει και πάνω απ' όλα ενισχύετε τον ενθουσιασμό του.
- β. του αναθέτετε τα νέα καθήκοντα και τον βοηθάτε να βρει τον βέλτιστο τρόπο να οργανώσει ο ίδιος το έργο του.
- γ. ειδικά στην αρχή, του προσφέρετε πολλή υποστήριξη, τόσο σε πρακτικό όσο και σε ηθικό επίπεδο.
- δ. του δίνετε ακριβή περιγραφή καθηκόντων και τον εποπτεύετε στενά.

### Πίνακας Βαθμολογίας

Το μοντέλο Hersey & Blanchard διακρίνει ανάμεσα σε τέσσερις μορφές ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση:

- S1: διευθυντικό (υψηλή εστίαση στα καθήκοντα, χαμηλή εστίαση στη σχέση)
- S2: καθοδηγητικό (υψηλή εστίαση στα καθήκοντα, υψηλή εστίαση στη σχέση)
- S3: υποστηρικτικό (χαμηλή εστίαση στα καθήκοντα, υψηλή εστίαση στη σχέση)
- S4: αναθετικό (χαμηλή εστίαση στα καθήκοντα, χαμηλή εστίαση στη σχέση).

«Ευελιξία στο στυλ» ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο είστε σε θέση να υιοθετήσετε διαφορετικά στυλ ηγεσίας (ανεξαρτήτως του κατά πόσο αυτά τα στυλ είναι αποτελεσματικά).

«Αποτελεσματικότητα στο στυλ» ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο είστε σε θέση να υιοθετήσετε το πιο κατάλληλο/αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε μια δεδομένη κατάσταση:

X = Χαμηλή · M = Μέτρια · K = Καλή και E = Εξαιρετική

	Στυλ 1 (S1)	Στυλ 2 (S2)	Στυλ 3 (S3)	Στυλ 4 (S4)
1	α	γ	δ	β
2	α	γ	β	δ
3	α	β	γ	δ
4	γ	β	δ	α
5	α	γ	δ	β
6	β	δ	α	γ
7	γ	β	α	δ
8	δ	β	α	γ
9	β	γ	δ	α
10	β	γ	δ	α
11	α	γ	β	δ
12	β	γ	δ	α
13	δ	β	α	γ
14	α	γ	β	δ
15	β	δ	γ	α
16	β	δ	α	γ
17	α	β	γ	δ
18	δ	α	γ	β
19	β	δ	α	γ
20	δ	α	γ	β
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>S1__</b>	<b>S2__</b>	<b>S3__</b>	<b>S4__</b>

Στον πιο κάτω πίνακα, κυκλώστε την απάντηση που δώσατε σε κάθε ερώτηση.  
Στη συνέχεια υπολογίστε τα αποτελέσματα σύμφωνα με τις οδηγίες στον Πίνακα Γ.

Ερώτηση	<u>Ευελιξία στο στυλ</u>						<u>Αποτελεσματικότητα στο στυλ</u>					
	<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>			<u>Χ</u>	<u>Μ</u>	<u>Κ</u>	<u>Ε</u>		
1	α	γ	δ	Β			β	δ	α	γ		
2	α	γ	β	Δ			δ	β	γ	α		
3	α	β	γ	Δ			δ	γ	α	β		
4	γ	β	δ	Α			α	δ	β	γ		
5	δ	α	γ	β			δ	β	α	γ		
6	α	γ	δ	β			α	γ	β	δ		
7	β	δ	α	γ			γ	α	δ	β		
8	γ	β	α	δ			γ	β	δ	α		
9	δ	β	α	γ			δ	β	α	γ		
10	β	γ	δ	α			α	β	δ	γ		
11	β	γ	δ	α			β	γ	δ	α		
12	α	γ	β	δ			α	γ	δ	β		
13	β	γ	δ	α			α	δ	γ	β		
14	δ	β	α	γ			δ	β	γ	α		

15		α	γ	β	<u>δ</u>					α	γ	β	δ
16		β	δ	γ	<u>α</u>					β	δ	γ	α
17		β	δ	α	<u>γ</u>					β	δ	α	γ
18		α	<u>β</u>	γ	δ					δ	γ	α	β
19		<u>β</u>	δ	α	γ					γ	α	δ	β
20		δ	<u>α</u>	γ	β					β	γ	δ	α
		<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>					<u>X</u>	<u>M</u>	<u>K</u>	<u>E</u>
Συνολική βαθμολο γία	- <u>α</u>	.....	.....	.....	.....				- <u>β</u>	.....	.....	.....	.....
	<u>γ</u>	5	5	5	5				<u>δ</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>