



warsztaty

przywództwo
scenariusz 2

warsztaty kompetencyjne dla Samorządów Uczniowskich w zakresie
ZARZĄDZANIA i marketingu politycznego

LIDER

warsztaty kompetencyjne dla Samorządów Uczniowskich w zakresie **ZARZĄDZANIA** i marketingu politycznego

scenariusz 2
przywództwo

LIDER

rok założenia 1991

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, ul. Spółdzielcza 8, 15-441 Białystok, tel (085) 653 77 00
fax (085) 732 95 05, NIP 542-20-98-509, e-mail: fundacja@bfkk.pl, www.bfkk.pl

kompetencje do pracy

spis treści

wprowadzenie	4
podstawy teoretyczne	6
zadanie do wykonania.....	8



wprowadzenie

Czas trwania: 1x45 min

Cele:

1. Pogłębienie wiedzy uczniów z zakresu zarządzania.
2. Pogłębienie wiedzy uczniów z zakresu przywództwa.
3. Rozwój kompetencji społecznych uczniów.
4. Rozwój kompetencji obywatelskich uczniów.

Efekty uczenia się:

1. Uczniowie wiedzą jakie są źródła władzy.
2. Uczniowie wiedzą czym charakteryzują się poszczególne style zarządzania.
3. Uczniowie współpracują w grupie, wymieniają się pomysłami, podejmują wspólne decyzje.
4. Uczniowie potrafią właściwie prezentować wyniki swojej pracy.

Kształtowane kompetencje kluczowe:

1. Kompetencje społeczne (m.in. umiejętność pracy w grupie, komunikacji)
2. Kompetencje obywatelskie
3. Kompetencja uczenia się całe życie

Forma pracy:

- Praca w grupie

Środki dydaktyczne:

- Długopisy
- Kartki
- Cukierki

Faza przygotowawcza:

1. Nauczyciel przedstawia uczniom teoretyczne aspekty przywództwa (źródła władzy oraz style kierowania)

Faza realizacyjna:

1. Uczniowie dzielą się na grupy lub nauczyciel dzieli uczniów na grupy (losowo lub celowo ustalając skład grupy), zgodnie z zasadą opisaną w punkcie 1 w części *Zadanie do wykonania*.
2. Uczniowie pracują w grupach. W każdej grupie, jedna osoba jest liderem. Każda grupa ma obserwatora. Dokładny przebieg zadania został opisany w części *Zadanie do wykonania*.



Faza podsumowująca:

1. Nauczyciel podsumowuje pracę uczniów, starając się przy tym podkreślić, że nie istnieje jeden najlepszy styl kierowania. To czy dany styl jest dobry zależy od sytuacji, w której jest stosowany i innych czynników, takich jak: złożoność zadania, kwalifikacje personelu.



podstawy teoretyczne

Przywództwo jest jedną z form kierowania ludźmi. Osoba, którą nazywamy przywódcą lub liderem, może oddziaływać na zachowania innych dzięki specjalnej więzi, która występuje między nią a tymi ludźmi. Przywódcą nie można nikogo mianować. Żeby nim zostać, trzeba mieć zwolenników, którzy sami zdecydowali, że będą przywódcy słuchać.

Niektórzy mają bardzo silną potrzebę władzy i będą starali się dominować w każdym środowisku. *Władza* to zdolność danej jednostki do wywierania wpływu na decyzje innych, innymi słowy to możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań grup albo poszczególnych osób.

Wyróżniamy pięć źródeł władzy:

- Władzę formalną – jest to władza prawomocna, przysługująca osobom zajmującym konkretne stanowisko. Wynika z formalnych uprawnień. Samo posiadanie władzy formalnej nie czyni z nikogo przywódcy.
- Władzę nagradzania – to władza przyznawania lub cofania nagród, które inni cenią. Im większa liczba nagród kontrolowanych przez jednostkę tym większy zakres jej władzy nagradzania. Jeżeli jednostka dysponuje tylko możliwością przyznawania nagród formalnych, które inni cenią to nie jest przywódcą. Jeśli podwładni cenią również nagrody nieformalne, które jednostka przyznaje np. pochwały to oznacza, że jednostka jest przywódcą.
- Władzę wymuszania – to władza wywierania przymusu, pozwala wyegzekwować stosowanie się do wymagań za pomocą zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego.
- Władzę ekspercką – wynika z posiadania informacji lub kompetencji. Im ważniejsze są te informacje i im mniej osób ma do nich dostęp, tym większy jest zakres władzy eksperckiej, w którą wyposażona jest dana osoba. Na ogół ludzie, którzy są przywódcami, mają też dużą władzę ekspercką.
- Władzę odniesienia – oparta jest na naśladownictwie, lojalności i charyzmie. Jest to źródło władzy właściwe dla przywódcy.

Z przywództwem związane jest zagadnienie stylów kierowniczych, inaczej stylów zarządzania. Styl zarządzania to względnie trwałe i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to - osiągnięcia celów stojących przed organizacją.

Wyróżniamy trzy podstawowe style kierowania:

- Styl autokratyczny - osoba zarządzająca w tym stylu jest przekonana, że przeciętny człowiek ma chwiejny stosunek do pracy, stara się uchylać od obowiązków i odpowiedzialności oraz dąży do minimalizacji wysiłku wkładanego w pracę. W związku z tym kierownicy powinni być surowi i wymagający, gdyż tylko taka postawa zapewni realizację zadań.
- Styl demokratyczny – Osoba zarządzająca w tym stylu jest przekonana, że przeciętny pracownik chętnie poświęca swoje umiejętności i energię na realizację celów, które uzna za własne. Potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań organizacyjnych. Podwładni mają więc prawo udziału w podejmowaniu decyzji, a menedżer określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują wybierając sposób uważany za najbardziej odpowiedni.



KOMPETENCJE mają GŁOS - rozwój kompetencji obywatelskich samorządów uczniowskich szkół zawodowych w województwie podlaskim

- Styl liberalny – Osoba zarządzająca w tym stylu pozostawia pracownikom niemal całkowitą swobodę w wyborze celów zawodowych i sposobów ich realizacji.

Tabela 1. Porównanie zachowań osób kierujących wg. stylu autokratycznego, demokratycznego i liberalnego

Styl autokratyczny	Styl demokratyczny	Styl liberalny
<ul style="list-style-type: none"> • sam określa cele grupowe i czynności, które należy wykonać, aby te cele osiągnąć; • arbitralnie decyduje o podziale pracy, przydzielając pracownikom określone działania według własnego uznania; • jego zachowanie organizacyjne sprowadza się do wydawania rozkazów i poleceń; • oceniając prace podwładnych wydaje arbitralne oceny zarówno negatywne, jak i rzadziej – pozytywne; • wobec pracowników stosuje raczej kary niż nagrody czy pochwały. 	<ul style="list-style-type: none"> • zachęca zespół do podejmowania decyzji dotyczących celu i sposobu wykonywania pracy; • proponuje alternatywne formy rozwiązywania problemów, przy czym ostateczna ich akceptacja zależy od grupy; • pozostawia podział pracy samym pracownikom; • formułuje pochwały i uwagi krytycznych pod adresem podwładnych na podstawie obiektywnych kryteriów; • zachęca pracowników do wyrażania swoich pomysłów i opinii; • uczestniczy w pracy grupy. 	<ul style="list-style-type: none"> • pozostawia pracownikom całkowitą swobodę decyzji grupowych i indywidualnych; • nie uczestniczy w pracy swoich podwładnych, nie ingeruje w nią; • udziela informacji dotyczących celów i zadań tylko wtedy, gdy zostanie o to poproszony; • nie komentuje i nie ocenia pracy zespołu.

Niektórzy uważają, że są lepsze i gorsze style kierowania (np. wiele osób za najlepszy uznaje styl demokratyczny). Jednak to, czy dany styl jest dobry, zależy od sytuacji, w której jest stosowany oraz takich czynników, jak: złożoność zadania, presja czasu, kwalifikacje i poziom motywacji zespołu.



zadanie do wykonania

1. Nauczyciel dzieli uczniów na grupy min. 4-osobowe (skład grupy ustalają uczniowie lub nauczyciel). Z każdego zespołu wybierana jest jedna osoba, która będzie obserwatorem. Zespół po wybraniu obserwatora nie może liczyć mniej niż 3 osoby.

Przykład: jeżeli liczba uczestników zajęć będzie wynosić 30 osób to grupę dzielimy na 6 zespołów 5-osobowych, z każdego zespołu wybieramy obserwatora, jeżeli liczba osób w grupie nie pozwala na równy podział grup, wtedy dzielimy uczniów na możliwie największą liczbę grup, a pozostałym osobom przydzielamy rolę obserwatora. Obserwator może obserwować więcej niż jedną grupę.

2. Obserwatorzy mają do wykonania inne zadanie niż pozostali członkowie zespołu. Obserwatorów należy poinstruować na osobności. Nie uczestniczą oni w pracy zespołu, nie mogą również komunikować się z członkami zespołu. Obserwatorzy przyglądają się pracy zespołu/zespołów. Nauczyciel na osobności wręcza obserwatorom arkusze obserwacji (*Załącznik 1*) i wyjaśnia wszystkie związane z nimi niejasności. Obserwatorzy muszą odpowiedzieć na pytania zawarte w arkuszu, zapisując swoje spostrzeżenia. Po poinstruowaniu obserwatorów, obserwatorzy nie komunikują się już z grupą do czasu aż zostaną o to poproszeni. Dokładna instrukcja, którą należy przekazać obserwatorom znajduje się w *Załączniku 2*.

3. W każdym zespole wybierany jest lider.

4. Liderzy każdego zespołu na osobności losują styl zarządzania, zgodnie z którym mają zarządzać grupą (*Załącznik 3*). Liderzy nie mogą podzielić się z grupą informacją na temat wylosowanego stylu. Od tej chwili wcielają się w wylosowaną rolę. Następnie liderzy otrzymują polecenie:

Zespół musi zaplanować 2-dniową wycieczkę do wybranego miasta w Polsce. Plan wycieczki powinien obejmować m.in. harmonogram wycieczki, dokładną datę i miejsce wycieczki, określone miejsca zbierek, dokładnie określoną grupę docelową do której skierowana jest wycieczka, koszt wycieczki, koszty biletów wstępu, określone godziny przerw, środek transportu (który dowiezie uczestników na miejsce), niezbędne rzeczy, które uczestnicy wycieczki muszą zabrać ze sobą na wyjazd i podobne/inne informacje, które grupa uzna za istotne. Koszt wycieczki przypadający na jednego uczestnika to maksymalnie 850 zł. Z posiadanych środków należy opłacić koszty transportu, posiłki, ewentualne koszty biletów wstępu, przewodnika oraz wszystkie inne wydatki w trakcie wyjazdu. Zadanie jest na czas. Grupa, która wygra zajmuje pierwsze miejsce, kolejne grupy zajmują kolejne miejsca.

Instrukcję podajemy tylko raz, liderzy muszą zrozumieć jej sens i treść, a następnie odpowiednio poinstruować członków grupy, wskazując cel zadania.

5. Po wykonaniu zadania, plan wycieczki opracowany przez każdy zespół jest prezentowany. Prezentacji dokonuje jeden członek zespołu.
6. Po prezentacjach nauczyciel przyznaje cukierki liderom. Lider zespołu, który wygrał otrzymuje tyle cukierków, aby każdy członek zespołu otrzymał jeden cukierek. Pozostałe zespoły otrzymują coraz mniej cukierków (tj. drugiemu zespołowi przyznajemy o jeden mniej cukierek niż jest w nim członków zespołu, trzeciemu zespołowi przyznajemy o dwa cukierki mniej niż jest w nim członków zespołu itd.).



KOMPETENCJE mają GŁOS - rozwój kompetencji obywatelskich samorządów uczniowskich szkół zawodowych w województwie podlaskim

7. Lider dzieli cukierki między członków zespołu, cukierki nie mogą być podzielone na pół. Lider powinien wyjaśnić, dlaczego decyduje się na podział cukierków pomiędzy członków we wskazany sposób, powinien to zrobić zgodnie z wylosowanym stylem zarządzania.
8. Po podziale liderzy wychodzą a członków poszczególnych grup prosimy o ocenę swojego lidera i poziomu zadowolenia z pracy w zespole. Na arkuszu oceny lidera (*Załącznik 4*) uczestnicy oceniają lidera w skali od 1 do 5 oraz wskazują jedną mocną i jedną słabą stronę lidera. Oceny są anonimowe, trzeba jedynie zaznaczyć numer grupy. Uczestnicy nie konsultują się przy wystawianiu ocen.
9. Liderzy wracają. Prosimy ich, aby ocenili jak spisali się w roli lidera.
10. Następnie obserwatorzy przedstawiają wyniki swoich obserwacji.
11. Nauczyciel uzupełnia wypowiedzi liderów i obserwatorów, przedstawia zbiorcze opinie na temat danego lidera i oceny wystawione mu przez członków grupy.