

STYLE KIEROWANIA

Kierowanie zespołem (przewodzenie) - to umiejętność angażowania ludzi do realizowania zadanych celów oraz ich egzekwowania. Angażować możemy poprzez stosowanie wszelkich narzędzi motywacji, do których głównie zaliczamy odpowiednio POSTĘPOWANIE oraz KOMUNIKOWANIE w takich sytuacjach.

Styl kierowania (przewodzenia) – to właściwy dla danego przywódcy, sposób postępowania (zachowania) oraz komunikowania się z podległym zespołem pracowników podczas delegowania i egzekwowania wyznaczonych celów.

POZNAJ SWÓJ PRZEWODNI STYL KIEROWANIA

Wyobraź sobie codzienną sytuację w Twoim zespole, w trakcie delegowania i egzekwowania przez Ciebie zadań. Zastanów się, jak się postępujesz w tego typu sytuacjach. W poniższej ankiecie znajduje się 18 par zdań opisujących możliwe sposoby postępowania/ zachowania z Twoim pracownikiem. Z każdej pary zdań A lub B wybierz to, które w zależności od określonej tam sytuacji lepiej opisuje Twoje zachowanie/ postępowanie. Może się zdarzyć tak, że żadna możliwość nie będzie wprost i precyzyjnie charakteryzować Ciebie w danych sytuacjach. Postaraj się jednak wówczas wybrać tę sytuację, która lepiej opisuje hipotetyczny, przypuszczalny sposób Twojego zachowania. Prosimy nie zastanawiać się zbyt długo nad wyborem zdania A lub B, jednakże nie odpowiadać bez zastanowienia. Zaznacz tylko jedną odpowiedź (A lub B) przy każdym stwierdzeniu. Badanie jest autoanalizą własnych kompetencji, zatem **odpowiadaj szczerze „tak jak jest”, a nie „tak jak chciałbyś aby było” lub wg Ciebie być powinno.** 😊

1	A.	Czasem próbuję zrozumieć tłumaczenia pracownika i przyjmuje jego rozwiązania.
	B.	Dbając o cele firmy i własne staram się być stanowczy i nie zmieniać zdania.
2	A.	Czasem wolę dostosować się z moimi celami do harmonogramu i możliwości pracownika, bo zależy mi na relacjach i na dobrej atmosferze pracy.
	B.	Czasem daję pracownikowi wolną rękę podczas określania celów, żeby mógł je realnie wykonać wtedy kiedy może i chce.
3	A.	Zazwyczaj jestem nieustępliwy w dążeniu do moich celów, nawet gdy pracownik nie jest do końca zadowolony.
	B.	Próbuję dawać ludziom możliwość swobody w planowaniu i organizowaniu sobie zadań, wówczas są zadowoleni.
4	A.	W trakcie delegowania zadań lubię dyskutować, choć czasem pracownicy mnie irytują i jestem zły, bo mają rozwiązania, które chronią tylko ich interesy.
	B.	Ustępuję żeby nie denerwować siebie i innych. Dyskusje często nie mają sensu, a zależy mi na dobrej później współpracy i pozytywnej atmosferze.
5	A.	Lepiej unikać sytuacji konfliktowych z pracownikiem. Jeśli się takie pojawią to lepiej jest „milczeć” lub „wyjść” i nie tłumaczyć się.
	B.	Wolę czasem ustąpić aby mieć wewnętrzny spokój i zadowolenie że w ten sposób zażegnałem konflikt i niezadowolone pracowników
6	A.	Czasem ignoruję argumenty pracownika i nie podejmuję żadnej decyzji. Analizuję je później w samotności.
	B.	Czasem drażnią mnie tłumaczenia pracownika, reaguje wówczas stanowczo. Od razu mówię to co myślę.
7	A.	Czasem trudno jest podjąć jakąś decyzję. Wówczas przyjmuje poddane propozycje, które wydają się najbezpieczniejsze.
	B.	Czasami wiem, że moja decyzja nie jest dobra dla pracownika. Podejmuję ją jednak, bo uważam że w efekcie będzie dobra dla wszystkich.
8	A.	Czasem ulegam pod presją różnych czynników, godząc się na rozwiązania pracowników.
	B.	Staram się unikać dawania rozwiązań, bo czasem problemy „same się rozwiązują”
9	A.	Nie lekceważę żadnego konfliktu z pracownikiem. Daję logiczne argumenty, aby go przekonać.
	B.	Próbuję z rezerwą i dystansem podchodzić do konfliktów z pracownikiem.
10	A.	Nie ustępuję pracownikowi tylko dlatego by mieć z nim dobre relacje. Dobre relacje próbuję budować na prawdzie i szczerości.
	B.	Czasem, aby zadowolić pracownika, jestem skłonny przyznać mu rację. Prawda może boleć, a szczerść może być atakiem.

11	A.	Mam ochotę czasem uciec od sytuacji problemowych. Konflikty mnie „męczą”.
	B.	Czasem godzę się na proponowane rozwiązania dla tzw. „świętego spokoju”.
12	A.	Staram się unikać niepotrzebnych złych emocji i napięć związanych z konfliktem z pracownikiem.
	B.	Czasem podniesienie głosu w konflikcie i wprowadzenie pracownika w stan emocji negatywnych daje odpowiednie rezultaty.
13	A.	Wolę czasem przyjąć zdanie innych, bo zależy mi na relacjach i dobrej atmosferze rozmów
	B.	Czasem używam wulgaryzmu, aby podkreślić moje zdenerwowanie i zaangażowanie.
14	A.	Czasem brak mi stanowczej reakcji na atak współpracownika. Odstępuję wówczas od swoich racji. Dla dobra „sprawy” przyjmuję jego stanowisko.
	B.	Niekoniecznie mnie atak pracowników w moją stronę. Brak mi wówczas stanowczości. Czasem paraliżuje mnie taka sytuacja i nie podejmuję wówczas żadnych decyzji.
15	A.	Czasem w sytuacji konfliktowej narzucam pracownikowi swoje rozwiązanie.
	B.	Unikam rozmów z pracownikiem, aby nie tłumaczyć się z podjętych rozwiązań.
16	A.	Jeśli jestem do czegoś przekonany, to nalegam na przyjęcie mojego rozwiązania.
	B.	Wolę czasem być wyrozumiały i przyjąć zdanie innych niż eskalować konflikt.
17	A.	Czasem moje wycofanie się w momencie sporu z pracownikiem jest dobrym rozwiązaniem
	B.	Czasem „wchodzę w buty” pracownika w pracy, słucham go i przyznaję mu rację.
18	A.	Konflikty między pracownikami z innych działów mnie nie interesują. Nie analizuję ich i nie doradzam, nawet gdy mnie o to proszą.
	B.	Konflikty między innymi pracownikami z innych działów są dla mnie ciekawym doświadczeniem. Logicznie je analizuję i chętnie proponuję rozwiązania.

Zakreśl zaznaczone wyniki do poniższej tabeli. Podsumuj ilość zaznaczeń w poszczególnych kolumnach.
Tab.1 Tabela wyników – style kierowania.

Lp.	STYL DOSTOSOWUJĄCY	STYL DYREKTYWNY	STYL LIBERALNY
1	A	B	
2	A		B
3		A	B
4	B	A	
5	B		A
6		B	A
7	A	B	
8	A		B
9		A	B
10	B	A	
11	B		A
12		B	A
13	A	B	
14	A		B
15		A	B
16	B	A	
17	B		A
18		B	A
SUMA:


Najwyższy wynik liczbowy w danej kolumnie świadczy o Twoim przewodnim stylu kierowania.

Odpowiedni styl kierowania, czyli sposób komunikowania się oraz postępowania i zachowania (reagowania), wpływa na wymiar obustronnych RELACJI/ atmosfery pracy oraz osiąganych CELÓW własnych i zespołowych.

Łącząc obydwie te wymiary (relacji i celów) uzyskujemy 3 główne style kierowania (liberalny, dostosowujący, dyrektywny) oraz 1 (kooperacyjny) będący ich wypadkową.

Style główne charakterystyczne są dla 3 pierwotnych zachowań przywódczych. Są to zachowania, które w dużym skrócie możemy opisać jako:

1. Nakazowe – gdzie wydaje się polecenie: „masz to zrobić” i oczekujemy natychmiastowej reakcji.
2. Dostosowujące – gdzie pytamy: „kiedy możesz to zrobić”? i dostosowujemy się do pracownika.
3. Liberalne – gdzie oznajmiamy: „zrób to wtedy kiedy będziesz mógł” i dając swobodę, czekamy.

<p>3 główne style kierowania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Styl dyrektywny 2. Styl dostosowujący 3. Styl liberalny <p>W pracy z ludźmi podczas delegowania zadań obecni przywódcy zorientowali się, że można zwiększyć efektywność pracy poprzez zastosowanie innego stylu kierowania. Jest to tzw.: 4. Styl kooperacyjny, w którym traktujemy pracownika jak partnera, z którym współpracujemy przy planowaniu i organizowaniu zadań. Konsultujemy cele do realizacji lub wspólnie rozwiązujemy problemy.</p>	<p>Nastawienie na pozytywną atmosferę pracy/ Relacje +</p> 
--	--

<p>STYL DOSTOSOWUJĄCY</p> <p>Niskie zorientowanie na osiągnięcie własnych celów. Wysokie nastawienie na relacje z partnerem i pozytywną atmosferę.</p> <p>Styl dostosowujący i zgadzający się na stanowiska lub rozwiązania pracownika w delegowanych zadaniach. Styl nienastawiony na kontrolę realizowanych zadań.</p> <p>Cechami osoby reprezentującej styl dostosowujący są: rezygnowanie, ustępowanie, pobłażanie, dopasowanie się, zbytnia wyrozumiałość, wycofanie się, odstąpienie, zaniechanie.</p> <p>Osoba reprezentująca ten styl kierowania zgadza się na rozwiązania pracowników kosztem własnych celów.</p>	<p>STYL KOOPERACYJNY</p> <p>Wysokie zorientowanie na osiągnięcie własnych celów przy równie wysokim nastawieniu na pozytywne relacje i atmosferę pracy.</p> <p>Delegowanie zadań następuje poprzez kooperację i osiągnięcie porozumienia i chęci:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. uniknięcia IMPASu. Strony ustępują z proponowanych wcześniej pozycji. Stosują tzw. kooperację pozycyjną. 2. uzyskania KORZYŚCI z porozumienia. Strony analizują: korzyści z realizacji swoich stanowisk oraz analizują obawy z przyjęcia stanowisk partnera. <p>Cechami osoby reprezentującej styl kooperacyjny są: porozumienie, współdziałanie, współpraca, partnerstwo, tolerancja, wyrozumiałość.</p>
<p>STYL LIBERALNY</p> <p>Niskie zorientowanie na osiągnięcie własnych celów oraz niskie nastawienie na relacje z partnerem i pozytywną atmosferę.</p> <p>Styl uciekający od podejmowania decyzji, dający dużą swobodę działania i podejmowania decyzji.</p> <p>Cechami osoby reprezentującej styl liberalny są: bagatelizowanie i ignorowanie problemów, uciekanie od odpowiedzialności, lekceważenie obaw przed realizacją celów, niewłączanie się w dyskusje, nie angażowanie się, brak kontroli, znikanie, opuszczanie, bierność, pasywność, wycofanie, asekuracja.</p>	<p>STYL DYREKTYWNY</p> <p>Wysokie zorientowanie na osiągnięcie własnych celów oraz niskie nastawienie na relacje z partnerem i pozytywną atmosferę.</p> <p>Styl nakazujący, często agresywny, chcący przeforsować swoje cele. Wysoko nastawiony na kontrole oraz dyskusje, polemikę, a w niej na osiągnięcie (swoich) celów, nawet kosztem niskich relacji i atmosfery. Cechami osoby reprezentującej styl dyrektywny są: przeciwstawianie się, polemika, awanturnictwo, konfrontacja, arogancja, napady złości, gniewu, irytacja, nerwowość, naleganie.</p>

Większość przywódców (menedżerów) stosuje jeden styl kierowania celami (ten przewodni) wobec wszystkich pracowników. To błąd. Powinno stosować się wszystkie 4, w zależności od tego na jakim jest etapie rozwoju jest pracownik. Są 3 etapy rozwoju pracownika:

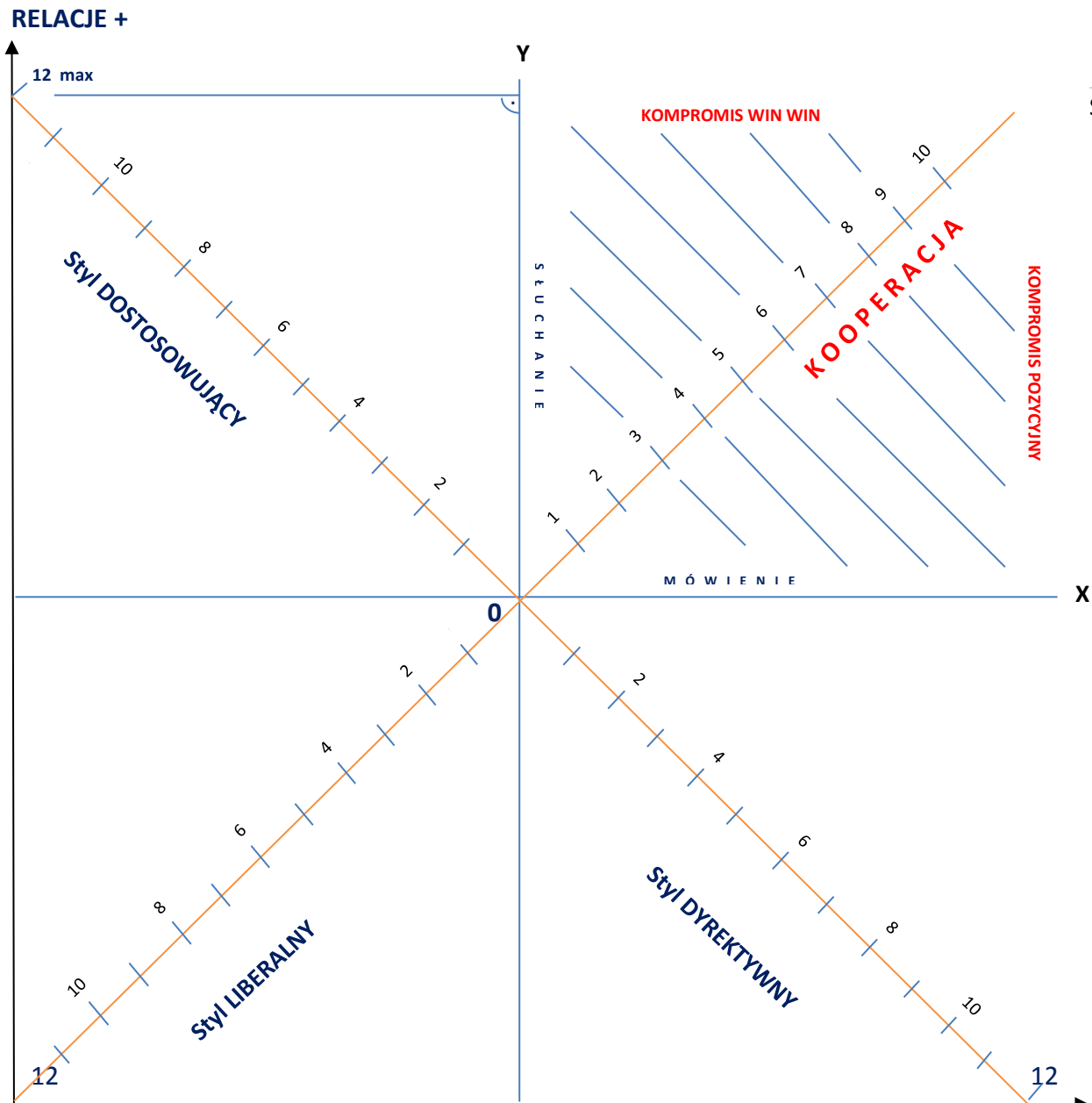
1. Etap zapoznawczy (z firmą, ludźmi, wartościami, zasadami), tzw. forming. Jest to tzw. etap wraźniowy, w którym pracownik chce zrobić jak najlepsze wrażenie i formuje swoją pozycję w zespole. Mimo małych kompetencji, ma duże zaangażowanie do pracy. Etap ten może trwać do pół roku. Wobec takiego pracownika powinno zastosować się **STYL DYREKTYWNY**.
2. Etap problemowy (z pracownikami, szefem), tzw. konfliktowy. Jest to etap, w którym pracownik jest niezadowolony z wielu sytuacji, zachowań, postaw czy zasad, które burzą jego wartości czy własne zasady. Umiejętność rozwiązywania problemów czy konfliktów, to wówczas podstawowa umiejętność przywódcy. Wobec pracownika, który pracuje parę miesięcy i ma jeszcze niskie kompetencje i zaangażowanie, powinno zastosować się **STYL KOOPERACYJNY**.
Etap ten składa się z dwóch podetapów:
2a – etap burzowy – tzw. storming, gdzie następują obustronne ataki, formułowane zarzuty.
2b – etap „poburzowy”, czyli normowania (wspólnego ustalania) zasad pracy na przyszłość – tzw. norming
Problemy i sytuacje konfliktowe (choć w mniejszym stopniu) mogą występować również u pracowników z wieloletnim stażem. Wówczas wobec takich pracowników powinno również stosować się **STYL KOOPERACYJNY**.
3. Etap wykonywania pracy, tzw. performing. Po każdym konflikcie należy wspólnie ustalić zasady pracy na przyszłość (etap 2 b) i ją wykonywać. Na tym etapie ludzie mają duże zaangażowanie do pracy (jeśli etap 2b został pozytywnie zakończony), dlatego aby tego nie gasić powinno stosować się **STYL DOSTOSOWUJĄCY** lub dla pracowników o dużym stażu pracy **STYL LIBERALNY**.

Umiejętność zastosowania odpowiedniego stylu kierowania wobec danego pracownika jest podstawową umiejętnością każdego przywódcy.

Trzy style kierowania (w większym lub mniejszym, stopniu) mamy wrodzone, a jeden przewodni w nas dominuje. Ważne jest aby wypracować w sobie jak największą umiejętność stosowania **stylu kooperacyjnego**, bowiem on jest najczęściej potrzebny. Styl ten jest **WYPADKOWĄ** 3 stylów głównych.

Zobacz, jaki jest Twój wskaźnik KOOPERACJI.

TWÓJ „WSKAŹNIK” KOOPERACJI



WŁASNE CELE I ROZWIĄZANIA

Określenie Twojego wskaźnika KOOPERACJI.

1. Na powyższym diagramie zaznacz na 3 liniach (Styl Dyrektywny, Liberalny, Dostosowujący) punkty wynikające z wartości uzyskanych w Tab. 1 Tabeli wyników.
2. Z zaznaczonego punktu na linii styl DYREKTYWNY poprowadź linię prostą (w górę) prostopadłą do osi 0-X, „wchodząc” w głąb obszaru KOOPERACJA.
3. Z zaznaczonego punktu na linii styl DOSTOSOWUJĄCY poprowadź linię prostą (w prawo) prostopadłą do osi 0-Y. Zaznacz punkt przecięcia tej linii z linią prostą wyprowadzoną z linii Rywalizacja. Punkt przecięcia nazwij małą literą „k”.
4. Z punktu „k” poprowadź prostą prostopadłą do linii KOOPERACJA. Zaznaczony punkt na tej linii (nazwij dużą literą „K”) pokazuje w sposób liczbowy wartość Twojej umiejętności kooperacji. (TZW. WSKAŹNIK KOOPERACJI). Połącz wyznaczone punkty na wszystkich liniach liniami prostymi. To jest obszar Twoich reakcji w KIEROWANIU ZESPOŁAMI.