

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 której podejmujesz decyzje, delegujesz i egzekwujesz zadania oraz w sytuacjach konfliktowych. Zastanów się, jak się jak wówczas postępujesz. W poniższej ankiecie znajduje się 18 par zdań opisujących możliwe sposoby postępowania/ zachowania.. 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 niezadowolenie 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 szczerość 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.	Niepokoi mnie atak pracowników w moją stronę. Brak mi wówczas stanowczości. Czasem paraliżuje mnie taka sytuacja i nie podejmuje 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.

Lp.	STYL DEMOKRATYCZNY	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.

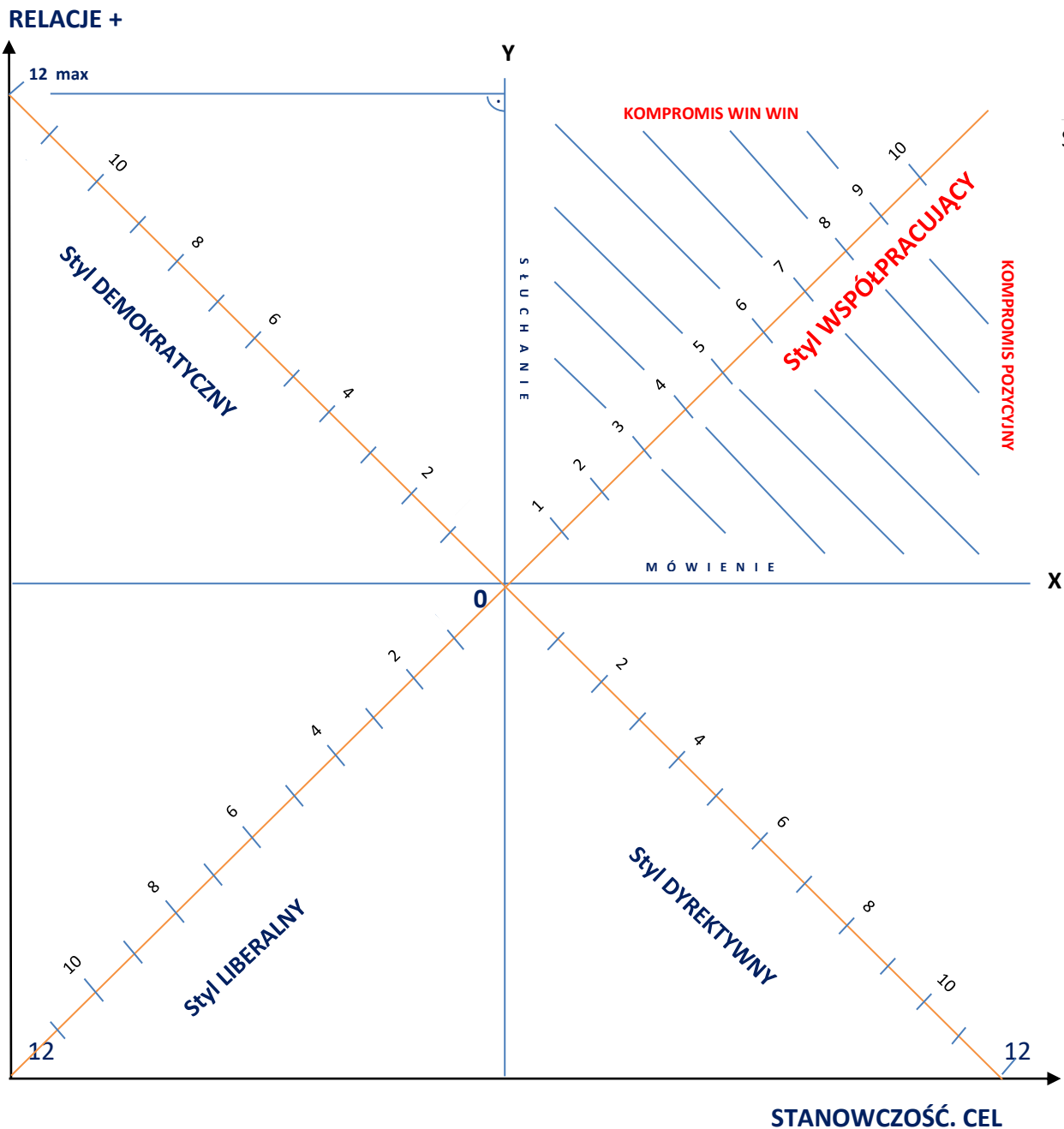
Charakterystyka stylów kierowania

STYL DEMOKRATYCZNY	STYL WSPÓŁPRACUJĄCY
<p>Niska stanowczość do osiągnięcia własnych celów. Wysokie nastawienie na współpracę i pozytywne relacje.</p> <p>Styl dostosowujący i zgadzający się na stanowiska lub rozwiązania pracownika.</p> <p>Styl nisko nastawiony na kontrolę realizowanych zadań.</p> <p>Cechami osoby reprezentującej styl dostosowujący są: rezygnowanie, ustępowanie, dopasowanie się, zbyt duża wyrozumiałość, wycofanie się, odstąpienie, zaniechanie, a często pobłażanie.</p> <p>Osoba reprezentująca ten styl kierowania w większości zgadza się na rozwiązania pracowników, kosztem własnych celów.</p> <p>Menedżer stosujący ten styl kierowania jest odbierany przez pracowników jako: „Miękki wobec problemów i miękki wobec ludzi”</p>	<p>Wysoka stanowczość do osiągnięcia własnych celów przy równie wysokim nastawieniu na współpracę i pozytywne relacje.</p> <p>Delegowanie zadań i rozwiązywanie problemów następuje poprzez kooperację i osiągnięcie porozumienia.</p> <p>Można to osiągnąć poprzez ustępstwa stanowisk (tzw. kooperacje pozycyjną) lub analizę: korzyści i obaw z przyjęcia stanowisk partnera (tzw. kooperacja partnerska win-win).</p> <p>Cechami osoby reprezentującej styl kooperacyjny są: obustronne zrozumienie, współdziałanie, współpraca, partnerstwo, tolerancja, wyrozumiałość.</p> <p>Menedżer stosujący ten styl kierowania jest odbierany przez pracowników jako: „Twardy wobec problemów i miękki wobec ludzi”.</p> <p>Jest to najskuteczniejszy styl kierowania, którego można i trzeba się nauczyć.</p>
STYL LIBERALNY	STYL DYREKTYWNY
<p>Niska stanowczość do osiągnięcia własnych celów i niskie nastawienie na współpracę.</p> <p>Styl uciekający od podejmowania decyzji, dający dużą swobodę działania i podejmowania decyzji.</p> <p>Cechami osoby reprezentującej styl liberalny są: niewłączanie się w dyskusje, nie angażowanie się, brak kontroli, bierność, pasywność, wycofanie, asekuracja.</p> <p>Osoby kierowane w ten sposób mogą mieć negatywne odczucia: bagatelizowania i ignorowania problemów, uciekania od odpowiedzialności, lekceważenia obaw przed realizacją celów.</p> <p>„Żaden wobec problemów i żaden wobec ludzi”</p>	<p>Wysoka stanowczość do osiągnięcia własnych celów przy niskim nastawieniu do współpracy i relacji.</p> <p>Styl nakazujący, dyrektywny, chcący przeforsować swoje cele. Wysoko nastawiony na kontrolę oraz dyskusje, polemikę, a w niej na osiągnięcie (swoich) celów, nawet kosztem niskich relacji i atmosfery.</p> <p>Cechami osoby reprezentującej styl zadaniowy są: przeciwstawianie się, polemika oraz konfrontacja.</p> <p>Osoby kierowane w ten sposób mogą mieć negatywne odczucia: arogancji, nalegania, braku zrozumienia, ignorowania. Często towarzyszą takim menedżerom napady złości, gniewu, irytacji oraz nerwowość.</p> <p>Menedżer stosujący ten styl kierowania jest odbierany przez pracowników jako: „Twardy wobec problemów i twardy wobec ludzi”</p>

Niektórzy z menedżerów, mają ułatwioną możliwość nauczenia się i stosowania stylu współpracującego. Należą do nich osoby, które mają wysoki wskaźnik kooperacji, który jest **WYPADKOWĄ** 3 stylów wrodzonych. Jeśli Tobie wyszedł nisko, nie przejmuj się. Poniższe narzędzia komunikacji w kierowaniu, wskażą Ci jak go rozwijać.

Zobacz, jaki jest Twój wskaźnik WSPÓŁPRACY - KOOPERACJI, A POTEM (bez względu na wynik) NAUCZMY SIĘ TEGO STYLU, aby stosować go w praktyce.

TWÓJ „WSKAŹNIK” WSPÓŁPRACY



Określenie Twojego wskaźnika WSPÓŁPRACY - KOOPERACJI.

1. Na powyższym diagramie zaznacz na 3 liniach (Styl Dyrektywny, Liberalny, Demokratyczny) 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 WSPÓŁPRACA
3. Z zaznaczonego punktu na linii styl DEMOKRATYCZNY poprowadź linię prostą (w prawo) prostopadłą do osi 0-Y.
4. Zaznacz punkt przecięcia obydwu linii z punktu 2 i 3 i nazwij ją małą literą „k”.
5. Z punktu „k” poprowadź prostą prostopadłą do linii WSPÓŁPRACA. Zaznaczony punkt na tej linii (nazwij dużą literą „K”) pokazuje w sposób liczbowy wartość Twojej umiejętności kooperacji. (TZW. WSKAŹNIK WSPÓŁPRACY). Stylu kooperacyjnego możemy i musimy się nauczyć.