

AUTOANALIZA - JAK POSTRZEGASZ SWÓJ STYL KIEROWANIA

INSTRUKCJA:

Celem tego kwestionariusza jest zapoznanie Cię z informacjami dotyczącymi sposobu w jaki pełnisz rolę lidera. Narzędzie badawcze, które proponujemy do tej autoanalizy, zawiera opis dwudziestu typowych sytuacji, które mogą zdarzyć się w miejscu pracy i w których uczestniczy lider-kierownik zespołu i jeden lub kilku podległych mu pracowników.

Opisowi każdej sytuacji towarzyszą cztery warianty reakcji kierownika zespołu - sposobu w jaki może zachować się w przedstawionej sytuacji.

Założmy, że to Ty jesteś liderem zaangażowanym w każdą z tych dwudziestu sytuacji. W każdej z nich musisz dokonać wyboru tylko jednej decyzji z czterech proponowanych możliwości. Zaznacz tę, która jak sądzisz, najlepiej opisuje twoje zachowanie w prezentowanej sytuacji.

Swój wybór wskażesz otaczając kółkiem jedną z liter **A, B, C** lub **D**.

Imię _____

1. Poprosiłeś nową pracownicę o przygotowanie raportu niezbędnego przy podejmowaniu decyzji o zakupie nowego sprzętu dla Waszego działu. Aby dokonać rozsądnego wyboru, uwzględniając różne możliwości sprzętu i jego koszty, potrzebna jest jej dużo większa wiedza na ten temat. W jej odczuciu przydzielenie tego zadania spowoduje, że i tak obszerny harmonogram jej zajęć będzie napięty do granic możliwości. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A.** Oznajmił jej, że chcesz by raport był przygotowany. Wyjaśnił co raport ma zawierać. W ogólnym zarysie przedstawił sposoby działania, które powinna podjąć, by zdobyć wiedzę na temat sprzętu. Ustalił terminy cotygodniowych spotkań by śledzić postępy w pracy.
- B.** Poprosił ją o przygotowanie raportu. Omówił jego znaczenie. Zapytał o ostateczny termin wykonania pracy. Zapewnił jej środki, o których ona sądzi, że będą jej potrzebne. Okresowo kontaktował się z nią aby śledzić postępy jej pracy.
- C.** Oznajmił jej, że chcesz by raport został przygotowany i omówił jego znaczenie. Wyjaśnił co raport ma zawierać. W ogólnym zarysie przedstawił sposoby działania, które powinna podjąć by więcej dowiedzieć się na temat sprzętu. Wysłuchał jej obaw i gdy to możliwe wykorzystał jej pomysły. Zaplanował cotygodniowe spotkania by śledzić jej postępy w pracy.
- D.** Poprosił ją o przygotowanie raportu. Omówił jego znaczenie. Zbadał bariery, które w jej odczuciu powinny być usunięte oraz sposoby poradzenia sobie z nimi. Poprosił, by ustaliła ostateczny termin wykonania pracy i okresowo kontaktował się z nią by, śledzić postępy w pracy.

2. Twój zespół zadaniowy ciężko pracuje nad przygotowaniem całościowego sprawozdania z pracy waszego działu. Do tej grupy dołączył nowy członek. Musi on przedstawić zestawienie finansowe na koniec przyszłego tygodnia lecz zupełnie nie jest zorientowany co do wymagań stawianych takiemu sprawozdaniu. Jest podekscytowany i z entuzjazmem chce dowiedzieć się jaka jest jego rola w zespole. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A.** Powiedział mu dokładnie co jest potrzebne. Szczegółowo określił format i wymogi raportu. Przedstawił go innym członkom grupy zadaniowej. W trakcie tygodnia często kontaktował się z nim, by śledzić postępy i szczegółowo określać wszelkie zmiany.
- B.** Zapytał czy możesz w czymś pomóc. Przedstawił go innym członkom grupy zadaniowej. Wspólnie z nim zbadał co jest mu potrzebne by przyspieszyć pracę nad raportem. W trakcie tygodnia często się z nim kontaktował by zobaczyć jak sobie radzi.
- C.** Szczegółowo określił format raportu i potrzebne informacje a także poprosił go o namysł i zgłoszenie własnych pomysłów. Przedstawił go każdemu z członków grupy zadaniowej. Często się z nim

kontaktował w trakcie tygodnia, by zobaczyć jak postępuje praca nad raportem i pomóc w ewentualnych zmianach.

D. Serdecznie powitał go w zespole i przedstawił innym członkom zespołu, którzy mogą mu być pomocni. Kontaktował się z nim w ciągu tygodnia, by zobaczyć jak sobie radzi.

3. Zauważyłeś ostatnio, że jeden z Twoich pracowników ma trudności z pracą. Sprawia wrażenie, jakby powierzone mu obowiązki w ogóle go nie obchodziły. Jedynie Twoje stałe ponaglanie spowodowało, że zadanie zostało w końcu wykonane. Podejrzewasz że, być może brakuje mu wystarczającej znajomości rzeczy, by wykonać bardzo ważne zadanie, które mu powierzyłeś. Jak byś postąpił? Czy byś ...

A. Szczegółowo określił kroki, jakie powinien podjąć oraz rezultaty, których od niego oczekujesz. Wyjaśnił kolejność, terminy i inne wymogi pracy dokumentacyjnej. Często sprawdzał, by zobaczyć czy praca postępuje tak jak powinna.

B. Szczegółowo określił kroki, jakie powinien podjąć oraz rezultaty, których od niego oczekujesz. Zapytał o jego pomysły i gdyby były odpowiednie włączył je do planu. Poprosił, by podzielił się z tobą swoimi odczuciami związanymi z przydziałem tego zadania. Często sprawdzał, by dopilnować aby praca przebiegała jak powinna.

C. Zaangażował go do rozwiązywania problemu, występującego w tym zadaniu. Zaoferował swoją pomoc i zachęcił do wykorzystywania jego własnych pomysłów przy realizacji tego przedsięwzięcia. Poprosił by podzielił się swoimi odczuciami związanymi z przydziałem tego zadania. Często sprawdzał, by dopilnować czy praca postępuje tak jak powinna.

D. Poinformował go jak ważne jest to zadanie. Poprosił, by w ogólnym zarysie przygotował plan jego realizacji i przysłał ci jego kopię. Często sprawdzał czy praca postępuje tak jak powinna.

4. Z powodu zmian organizacyjnych w instytucji skład pracowników Twojego zespołu zmienił się. Wyniki pracy obniżyły się. Nie dotrzymuje się terminów wykonania prac i Twój szef jest tym wszystkim zaniepokojony. Członkowie zespołu chcą poprawić wyniki swojej pracy, ale potrzebna im do tego większa wiedza i umiejętności. Jak byś postąpił? Czy byś ...

A. Poprosił, ich by sami opracowali własny plan poprawy wyników pracy. Był do dyspozycji by pomóc, gdyby o to prosili. Zapytał jakie, w ich opinii, szkolenie przydałoby się, by poprawić wyniki pracy i zapewnił im środki, których potrzebują. Dalej śledził wyniki ich pracy.

B. Omówił swój plan rozwiązania tego problemu. Poprosił ich o dodanie własnych pomysłów i jeśli to możliwe, uwzględnił je w planie. Wyjaśnił słuszność swojego planu. Śledził wyniki ich pracy by wiedzieć jak jest on realizowany.

C. Przedstawił w ogólnym zarysie określone kroki, które chcesz by podjęli w celu rozwiązania tego problemu. Szczegółowo określił potrzebny im do tego czas i umiejętności, których chcesz, by się nauczyli. Dalej śledził wyniki ich pracy.

D. Pomógł im w określeniu planu działania i zachęcił ich do twórczego podejścia. Wspierał ich w realizacji ich planu stale śledząc wyniki pracy.

5. Z powodu cięć budżetowych konieczna jest konsolidacja. Poprosiłeś bardzo doświadczoną pracownicę Twojego działu o zajęcie się tą konsolidacją. Osoba ta pracowała we wszystkich działach waszego wydziału. W przeszłości zwykle była chętna do pomocy. Podczas gdy w Twoim odczuciu jest ona w stanie wykonać to zadanie, wydaje się że ona sama ma wątpliwości co do tego. Jak byś postąpił? Czy byś...

A. Rozproszył jej wątpliwości. Ogólnie przedstawił kroki jakie powinna podjąć aby uporać się z tym projektem. Zapytał o jej pomysły i w miarę możliwości włączył je do planu, upewniając się jednak, że stosuje się do wytyczonej przez ciebie ogólnej linii działania. Często sprawdzał jak się toczą sprawy.

B. Rozproszył jej wątpliwości. Poprosił, by zajęła się projektem, który sama uważa za słuszny. Zapewnił, że jesteś gotów jej pomóc w każdej chwili. Był cierpliwy, jednak często sprawdzał, aby wiedzieć co się robi w tej sprawie.

- C. Rozproszył jej wątpliwości. Poprosił by sama rozstrzygnęła jaki sposób podejścia do projektu jest najlepszy. Pomógł jej znaleźć alternatywne sposoby działania i zachęcił do korzystania z jej własnych pomysłów. Często sprawdzał jak sobie radzi.
- D. Rozproszył jej wątpliwości. Naszkicował całościowy plan i szczegółowo określił jakie kroki chcesz by podjęła. Często sprawdzał jak są one realizowane.

6. Już po raz drugi w tym miesiącu masz kłopoty z jednym ze swoich pracowników. Jego tygodniowe sprawozdania są niekompletne i spóźnione. W ubiegłym roku przedstawiał na czas, bez zarzutu wykonane sprawozdania. Po raz pierwszy będziesz rozmawiał z nim w tej sprawie. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Poleciał mu kompletność i terminowość jego sprawozdań. Przejrzał z nim sprawozdania, które są niekompletne. Upewnił się, że wie czego się od niego oczekuje i w jaki sposób ma wypełniać poszczególne części sprawozdania. Dalej śledził wyniki jego pracy.
- B. Poprosił go, by dokładnie wykonał swoje sprawozdania i oddawał je na czas, jednak nie wywierając przy tym na niego zbyt dużej presji. Dalej śledził wyniki jego pracy.
- C. Omówił z nim rygory czasowe i standardy, według których sporządza się takie sprawozdania. Wysłuchał jego uwag upewniając się jednak, że wie czego się od niego oczekuje. Wspólnie z nim przejrział wszystkie części sprawozdania i wyjaśnił wszystkie możliwe wątpliwości. Wykorzystał jego pomysły, o ile to możliwe. Dalej śledził wyniki jego pracy.
- D. Zapytał go dlaczego sprawozdania są niekompletne. Wysłuchał jego wątpliwości i zrobił co mógł by uświadomić mu znaczenie terminowego i rzetelnego wykonywania sprawozdań. Dalej śledził wyniki jego pracy.

7. Poprosiłeś jednego ze swoich starszych pracowników o podjęcie się nowego przedsięwzięcia. W przeszłości znakomicie wypełniał swoje obowiązki. Przedsięwzięcie, które mu powierzyłeś do wykonania jest ważne dla przyszłości Twojego zespołu. Pracownik ten z entuzjazmem odnosi się do powierzonego zadania, jednak nie wie jak się do tego zabrać, gdyż brakuje mu informacji na temat tego przedsięwzięcia. Wasze wzajemne stosunki są dobre. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Wyjaśnił dlaczego uważasz, że posiada umiejętności do wykonania tej pracy. Zapytał jakie problemy przewiduje przy realizacji zadania i pomógł mu w znalezieniu różnych możliwości ich rozwiązania. Często był z nim w kontakcie wspierając go w tej pracy.
- B. Szczegółowo przedstawił w jaki sposób powinien postępować przy realizacji tego przedsięwzięcia. Określił działania niezbędne do wykonania tej pracy. Regularnie sprawdzał jak toczą się sprawy.
- C. Poprosił go o przygotowanie planu realizacji przedsięwzięcia i przysłanie ci go do akceptacji w terminie dwu tygodni. Dał mu wystarczająco dużo czasu do ruszenia z realizacją, nie ponaglając go. Często oferował swoją pomoc.
- D. Przedstawił ogólnie w jaki sposób należy podejść do realizacji tego przedsięwzięcia i poprosił go o dodanie własnych pomysłów i sugestii, w miarę możliwości włączył je do planu, upewniając się jednak, że wytyczona przez ciebie ogólna linia działania w tej sprawie jest przestrzegana. Regularnie sprawdzał jak sprawy się toczą.

8. Jeden z Twoich pracowników ma pewne obawy w związku z zadaniem, które mu przydzieliłeś. Jest on wysokiej klasy specjalistą i jesteś pewien, że posiada umiejętności potrzebne do wykonania pracy z powodzeniem. Termin wykonania pracy zbliża się. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Powiadomił go, o twoich obawach związanych ze zbliżającym się terminem wykonania pracy. Pomógł mu zbadać alternatywne sposoby działania i zachęcił do korzystania z jego własnych pomysłów. Często się z nim kontaktował, aby wiedzieć jak sprawy się mają.
- B. Omówił z nim twoje obawy związane z nieuchronnie zbliżającym się terminem wykonania pracy. W ogólnym zarysie przedstawił mu plan działania do wykonania. Po zorientowaniu się jaka jest jego opinia w tej sprawie, w miarę możliwości zmodyfikował plan, upewniając się jednak, że podąża on wytyczoną przez ciebie ogólną linią działania. Często się z nim kontaktował, aby wiedzieć jak się sprawy mają.

- C. Konkretnie przedstawił powody konieczności dotrzymania terminu wykonania tej pracy. Ogólnie naszkicował mu plan działań, które chciałbyś by podjąć. Poprosił, by zastosował się do twoich zaleceń. Często sprawdzał jakie są jego postępy.
- D. Zapytał go czy ma jakieś problemy, ale pozwolił mu rozwiązywać je samodzielnie. Przypomniał mu o nieuchronnie zbliżającym się terminie wykonania zadania, ale nie ponaglał go przy tym. Poprosił o przedstawienie aktualnych informacji w tej sprawie za trzy dni.

9. Twój zespół zwrócił się do Ciebie z prośbą o rozważenie zmian w harmonogramie pracy. Ich propozycja wydaje Ci się rozsądna. Twój zespół jest pewny potrzeby wprowadzenia tych zmian. Pracownicy są kompetentni i dobrze ze sobą współpracują. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Pomógł im zbadać alternatywne możliwości ułożenia harmonogramu prac. Był do dyspozycji, by ułatwić wspólną dyskusję na ten temat w zespole. Wspierał plan, który opracują. Sprawdzał jak wprowadzają swój plan w życie.
- B. Opracował nowy harmonogram pracy samodzielnie. Wyjaśnił sensowność swojego projektu. Wysłuchał ich reakcji, poprosił ich o zgłoszenie pomysłów i gdy to możliwe uwzględnił ich zalecenia. Sprawdzał jak wprowadzają twój harmonogram w życie.
- C. Zezwolił by zespół samodzielnie opracował nowy harmonogram pracy. Pozwolił na wprowadzenie go w życie po twojej uprzedniej akceptacji. Kontaktował się z nimi w późniejszym terminie, by ocenić ich postępy.
- D. Samodzielnie opracował nowy harmonogram pracy. Wytłumaczył jak będzie on działał i wyjaśnił wszystkie wątpliwości, które mogą zgłosić. Sprawdzał czy stosują się do twojego harmonogramu.

10. Wskutek organizacyjnych zmian przydzielono Ci sześciu nowych ludzi, którzy w ciągu ostatnich trzech miesięcy osiągalni coraz gorsze wyniki pracy. Nie wydaje się by posiadali wystarczającą wiedzę i umiejętności potrzebne do tych, nowych dla nich zadań a ich stosunek do pracy pogorszył się z powodu zmian. Jak byś postąpił w czasie zebrania zespołu pracowników? Czy byś ...

- A. Uświadomił im spadkową tendencję wyników pracy, która uwidoczniła się w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Poprosił by sami zdecydowali co z tym zrobić i wyznaczył termin wprowadzenia w życie rozwiązań, które sami w tej sprawie wypracują. Stale śledził ich postępy.
- B. Uświadomił im spadkową tendencję wyników ich pracy, która uwidoczniła się w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Szczegółowo ustalił działania, które chcesz by podjęli. Udzielił im konstruktywnej informacji zwrotnej o sposobach poprawienia wyników pracy. Stale śledził wyniki ich pracy.
- C. Uświadomił im spadkową tendencję wyników ich pracy w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Ogólnie omówił działania, które chcesz by podjęli, wyjaśnił dlaczego, po czym zapytał o ich opinie na ten temat. W miarę możliwości wykorzystał ich pomysły, upewniając się jednak, że są zgodne z wytyczoną przez siebie linią działania. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- D. Uświadomił im spadkową tendencję wyników pracy, która uwidoczniła się w ciągu ostatnich trzech miesięcy. Zapytał ich, dlaczego wyniki ich pracy obniżają się. Wysłuchał ich uwag i pomysłów. Pomógł im w stworzeniu ich samodzielnego planu poprawy wyników pracy. Śledził wyniki ich pracy.

11. Pracownik Twojego departamentu, który spisywał się dobrze w ciągu ostatnich 22 miesięcy wspólnej pracy, z entuzjazmem myśli o wyzwaniach, jakie niesie nadchodzący rok. Budżet i cele waszej jednostki nie zmieniły się wiele od ubiegłego roku. Jak byś postąpił na spotkaniu z nim omawiając cele i plan działania na przyszły rok ? Czy byś...

- A. Poprosił go o dostarczenie ci ogólnego zarysu jego celów i planu działania na przyszły rok do twojej akceptacji. Powiadomił go, że wezwiesz go, gdybyś miał pytania.
- B. Sam przygotował dla niego listę celów i plan działań, które w twoim odczuciu mogą być zrealizowane w przyszłym roku. Wysłał do niego i odbył z nim spotkanie, by zorientować się czy ma jakieś pytania.
- C. Sam przygotował dla niego plan działania i listę celów, które w twoim odczuciu może osiągnąć w przyszłym roku. Spotkał się z nim by omówić jego reakcje i sugestie na tę propozycję. Po wysłuchaniu

jego pomysłów ewentualnie zmodyfikował plan, jednak zachowując pewność, że prawo do ostatecznej decyzji zależy od Ciebie.

- D. Poprosił go o przysłanie Ci ogólnego zarysu jego celów i planu działania na przyszły rok. Wspólnie z nim to później przejrzał i omówił. Wysłuchał jego pomysłów i pomógł mu zbadać alternatywne działania. Po pozwolił podjąć mu samodzielnie ostateczną decyzję w tej sprawie.

12. Twój zespół w ciągu ostatnich dwu lat zanotował wspaniałe wyniki w pracy. Jednak, za sprawą czynników poza kontrolą, Twoi pracownicy doświadczyli ostatnio trzech poważnych porażek. Ich morale i wyniki pracy drastycznie spadły i Twój szef jest tym zaniepokojony. Jak byś zachował się w czasie zebrania zespołu? Czy byś...

- A. Omówił ostatnie porażki. Przedstawił im konkretne wskazówki, do których chcesz by się stosowali by poprawić wyniki swojej pracy. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- B. Zapytał jakie są ich odczucia w związku z ostatnimi porażkami. Wysłuchał ich uwag, zachęcał i pomagał im w znalezieniu pomysłów na poprawę wyników pracy. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- C. Omówił ostatnie porażki. Wyjaśnił jakie konkretne działania chcesz, by podjęli w celu poprawy wyników pracy. Wysłuchał ich pomysłów i jeśli uznał to za możliwe włączył je do planu działania. Położył nacisk na rezultaty. Zachęcał ich do podejmowania prób i nie zrażania się. Dalej śledził wyniki ich pracy.
- D. Omówił ostatnie porażki, ale nie naciskał ich. Poprosił by sami wyznaczili termin poprawy wyników pracy i wspólnie wspierali się w realizacji tego celu. Dalej śledził wyniki ich pracy.

13. Ostatnio przydzielono Ci nową pracownicę, która będzie miała do wykonania bardzo ważną pracę w Twojej jednostce organizacyjnej. Mimo, że nie jest doświadczona, przejawia duży entuzjazm i wierzy w swoje możliwości dobrego wykonania powierzonego jej zadania. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Zostawił jej czas do zorientowania się czego ta praca wymaga i jak ją wykonywać. Poinformował ją dlaczego ta praca jest tak ważna. Poprosił, by kontaktowała się z tobą, gdyby potrzebowała pomocy. Śledził jej postępy.
- B. Konkretnie określił kiedy i jakich rezultatów oczekujesz.. Jasno wyznaczył działania, które powinna podjąć by osiągnąć rezultaty. Pokazał jej jak wykonywać tę pracę. Śledził jej postępy.
- C. Omówił kiedy i jakich rezultatów oczekujesz. Jasno określił działania, które może podjąć w celu osiągnięcia tych rezultatów. Wyjaśnił jej dlaczego te właśnie działania są konieczne i zorientował się jakie ma pomysły. Jeśli uznał to za możliwe, włączył je, upewniając się jednak, że twój ogólny plan działania jest przestrzegany. Śledził wyniki jej pracy.
- D. Zapytał ją w jaki sposób zamierza zabrać się do tej pracy. Pomógł jej ujawnić i zanalizować problemy, które ona przewiduje, podając różne możliwe rozwiązania. Zachęcił ją do realizacji jej planu. Był do dyspozycji by wysłuchać jej niepokojów. Śledził wyniki jej pracy.

14. Twój szef poprosił cię o zwiększenie rezultatów pracy twojej jednostki organizacyjnej o 7%. Wiesz, że jest to możliwe, będzie jednak wymagało od Ciebie dużego zaangażowania w sprawę. Aby mieć na to czas musisz przydzielić swoją dotychczasową pracę nad projektem nowego systemu kontroli kosztów, jednemu ze swoich pracowników. Osoba, której chcesz to powierzyć ma znaczne doświadczenie w dziedzinie systemów kontroli kosztów, lecz nie jest do końca pewna czy poradzi sobie samodzielnie z tym zadaniem. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Przydzielił jej to zadanie i wysłuchał jej wątpliwości. Wyjaśnił jej dlaczego uważasz, że posiada umiejętności do podjęcia tego zadania. Pomógł jej zbadać alternatywne sposoby podejścia, jeśli sądziłaby, że może to być pomocne. Zachęcał ją i wspierał zapewniając potrzebne środki. Śledził jej postępy.
- B. Przydzielił jej to zadanie i wysłuchał jej wątpliwości. Omówił działania, które powinna podjąć by wykonać zleconą pracę. Poprosił o jej pomysły i sugestie. Po włączeniu jej pomysłów, gdyby to było możliwe, upewnił się, że stosuje się do wytyczonej przez Ciebie ogólnej linii działania. Śledził jej postępy.

- C. Przydzielił jej to zadanie. Wysłuchał jej wątpliwości pozwalając jednak, by rozwiązała te kwestie sama. Dał jej czas by przystosowała się do tej pracy i unikał natychmiastowego pytania o rezultaty. Śledził jej postępy.
- D. Przydzielił jej to zadanie. Wysłuchał jej rozterek i zminimalizował jej poczucie niepewności, mówiąc konkretnie w jaki sposób realizować to zadanie. Ogólnie przedstawił działania, które należy podjąć. Dokładnie kontrolował jej postępy.

15. Twój szef poprosił Cię o wyznaczenie kogoś do pracy w zespole zadaniowym, złożonym z przedstawicieli wszystkich działów instytucji. Celem pracy tego zespołu jest przedstawienie zaleceń zmian w systemie wynagrodzeń. Wybrałeś bardzo efektywną pracownicę, która zna opinie swych współpracowników na temat aktualnego systemu wynagrodzeń. Z powodzeniem kierowała już innym zespołem zadaniowym. Chce podjąć się tego zadania. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Przydzielił jej to zadanie, mówiąc jednak w jaki sposób powinna reprezentować punkt widzenia swoich współpracowników. Ustalił, że będzie ci przekazywać sprawozdania z postępu prac zespołu w ciągu dwu dni po każdym jego roboczym spotkaniu.
- B. Poprosił by przyjęła to zadanie do wykonania. Pomógł jej sformułować punkt widzenia, który będzie reprezentować w trakcie pracy zespołu. Okresowo kontaktował się z nią.
- C. Przydzielił jej to zadanie. Omówił co powinna zrobić by zapewnić, że punkt widzenia jej współpracowników będzie uwzględniony przez zespół zadaniowy. Poprosił ją o pomysły upewniając się, że stosuje się do twoich ogólnych zaleceń. Poprosił o składanie ci sprawozdania po każdym spotkaniu zespołu zadaniowego.
- D. Przydzielił jej to zadanie. Poprosił by informowała cię o postępie prac. Okresowo się z nią spotykał.

16. Z powodu choroby w Twojej rodzinie byłeś zmuszony opuścić dwa zebrania komisji, której pracy przewodniczysz. Po przybyciu na kolejne spotkanie stwierdzasz, że komisja pracuje dobrze i sukcesywnie zbliża się do realizacji jej celów. Wszyscy członkowie przychodzą przygotowani i aktywnie uczestniczą w pracach. Wydaje się przy tym, że tryskają entuzjazmem z powodu postępu prac. Nie jesteś pewien jaka powinna być w tej sytuacji twoja rola. Jak byś postąpił? Czy byś ...

- A. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Pozwolił grupie kontynuować pracę w taki sposób jak to czyniła w czasie ostatnich dwu spotkań.
- B. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Ustalił porządek dzienny następnego zebrania. Zaczął kierować działaniami grupy.
- C. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Robił co mógł, by mieli poczucie znaczenia i pełnego uczestnictwa w pracach. Starał się zabiegać o ich pomysły i sugestie.
- D. Podziękował członkom komisji za ich dotychczasową pracę. Ustalił porządek dzienny następnego zebrania, nie zapominając poprosić ich o pomysły i sugestie.

17. Twój zespół jest bardzo kompetentny i dobrze sobie radzi pracując samodzielnie. Ich entuzjazm wzrósł po ostatnim sukcesie. Wyniki pracy grupy są ponadprzeciętne. Nadszedł moment, by wyznaczyć zadania jednostki (organizacyjnej) do realizacji w przyszłym roku. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Pochwalił ich za rezultaty ubiegłorocznej pracy. Wciągnął grupę w rozwiązanie problemu i ustalenie zadań na przyszły rok. Zachęcał ich do twórczego podejścia i pomógł odkryć różne warianty. Śledził wprowadzanie w życie ich planu.
- B. Pochwalił ich za rezultaty ubiegłorocznej pracy. Postawił im nowe wyzwania wyznaczając cele na przyszły rok. Ogólnie przedstawił kolejność działań niezbędnych do zrealizowania tych zadań. Śledził jak wprowadzają w życie twój plan.
- C. Pochwalił ich za rezultat ubiegłorocznej pracy. Poprosił by sami wyznaczyli sobie zadania na przyszły rok i ustalili plan działań niezbędnych do ich realizacji. Był gotów wnieść swój wkład w tę pracę, gdyby o to poproszono. Śledził wprowadzanie w życie ich planu.

D. Pochwalił ich za rezultaty ubiegłorocznej pracy. Wyzaczył zadania na przyszły rok i ogólnie zarysował plan działań koniecznych do ich realizacji. Poprosił o ich pomysły i sugestie i jeśli uznał to za możliwe, włączył je do planu. Śledził wprowadzanie w życie twojego planu.

18. Ty i Twój szef wiecie, że Twój wydział potrzebuje zestawu nowych procedur, po to by poprawić wyniki długoterminowych prac. Pracownicy wydziału są chętni do wprowadzenia zmian, lecz z racji swych wyspecjalizowanych funkcji, brakuje im wiedzy i umiejętności zrozumienia obrazu całości. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Ogólnie przedstawił nowe procedury działania. Zorganizował i pokierował wprowadzaniem ich w życie. Włączył grupę do dyskusji nad alternatywnymi rozwiązaniami. W miarę możliwości wykorzystał ich sugestie, zmuszając ich jednak by stosowali się do wytyczonej przez ciebie ogólnej linii działania. Śledził w jaki sposób posługuje się nowymi procedurami.
- B. Ogólnie opisał i zademonstrował nowe procedury. Ścisłe kierował grupą przy stosowaniu nowych procedur po raz pierwszy. Bacznie obserwował jak grupa je stosuje.
- C. Włączył grupę w dyskusję o tym jakie powinny być procedury. Pobudzał ich inicjatywę i zachęcał do twórczego myślenia przy tworzeniu nowych procedur. Pomógł im zbadać możliwe alternatywne rozwiązania. Służył pomocą przy stosowaniu nowych procedur. Dokładnie śledził rezultaty.
- D. Poprosił grupę o sformułowanie i wprowadzenie w życie zestawu nowych procedur. Udzielił wszystkich niezbędnych im informacji, jednak dając im pełną odpowiedzialność za to zadanie. Ścisłe obserwował stosowanie nowych procedur.

19. Mianowano Cię ostatnio kierownikiem Waszego działu. Od czasu przyjęcia tego obowiązku zauważyłeś, że wyniki pracy pogorszyły się. Nastąpiły zmiany technologiczne i Twój personel nie nabył jeszcze wprawy w posługiwaniu się nowymi umiejętnościami i technikami pracy. Najgorsze, że wcale nie wydają się być chętni do nauki tych umiejętności. Jak byś postąpił w czasie zebrania zespołu? Czy byś...

- A. Omówił pogorszenie się wyników pracy zespołu. Wysłuchał ich uwag. Poprosił, by sami znaleźli sposób poprawy wyników pracy. Wyrzucił swoją wiarę w ich strategię. Podkreślił ich starania w minionym okresie, jednak bacznie obserwował ich działania podczas wprowadzania ich strategii.
- B. W ogólnym zarysie przedstawił niezbędne działania korygujące, które chcesz by podjęli. Poddał dyskusji ten plan i włączył ich pomysły, zwracając jednak uwagę czy wprowadzają w życie twój plan działań korygujących. Śledził ich działania.
- C. Powiadomił ich o spadku wyników pracy. Poprosił by przeanalizowali problem i przedstawili ci do akceptacji projekt działań, które zamierzają w tej sprawie podjąć. Wyzaczył termin przedstawienia ci tego planu i śledził wprowadzanie go w życie.
- D. Ogólnie przedstawił i nakazał niezbędne działania korygujące, które chcesz by podjęli. Szczegółowo określił podział ról, zakres odpowiedzialności i standardy działań. Często sprawdzał czy wyniki ich pracy ulegają poprawie.

20. Zauważyłeś, że jedna z Twoich niedoświadczonych pracownic nie wykonuje prawidłowo pewnych zadań. Przedstawia niekompletne i niewłaściwie sporządzone raporty. Nie jest ona entuzjastką tej pracy i często myśli, że ta cała papierkowa robota to strata czasu. Jak byś postąpił? Czy byś...

- A. Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Omówił jakie działania powinna podjąć i wyjaśnił dlaczego są one tak ważne. Poprosił o jej sugestie w tej sprawie, upewniając się jednak, że stosuje się do twoich uwag.
- B. Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Poprosił by sama ustaliła dogodny dla niej termin wykonania raportów i dotrzymania później tego zobowiązania. Dał jej więcej czasu na właściwe wykonanie tego zadania. Stale kontrolował wyniki jej pracy.
- C. Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Zapytał co zamierza z tym zrobić. Pomógł jej ułożyć plan rozwiązania jej problemów. Stale kontrolował wyniki jej pracy.
- D. Powiadomił ją, że przedstawia niekompletne i niewłaściwie przygotowane raporty. Dokładnie, krok po kroku, ustalił działania jakie powinna podjąć i wyznaczył terminy ich wykonania. Pokazał jej w jaki sposób sporządza się raport. Stale kontrolował wyniki jej pracy.

KARTA PRACY - KLUCZ DO ANALIZY ZACHOWAŃ KIEROWNICZYCH

PYTANIE	STYL INSTRUJĄCY	STYL UCZĄCY	STYL WSPIERAJĄCY	STYL DELEGUJĄCY
1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	B	C	A	D
5	D	A	B	C
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
SUMA				

INTERPRETACJA

Największa liczba punktów (zakreśleń) w kolumnie wskazuje preferencje w stosowaniu określonego stylu kierowniczego.