

Въпросник за лидерския стил на Хей МакБер

Изчисляване на резултатите

За да изчислите резултатите си за всяка от скалите, съберете точките в края на всяка страница от въпросника и попълнете крайния сбор за всяка колона на последната страница. Прехвърлете крайния сбор по-долу.

A	B	C	D	E	F	
						= 36

Изграждане на профил на лидерския стил

На следващата страница ще намерите графика, на която може да начертаете профила на лидерския си стил. Отбележете резултатите си за всяка скала и потъмнете стълбчетата от основата им до мястото на вашия резултат.

Интерпретиране на профила

Въпросникът за лидерски стил измерва вашето възприемане за това как управлявате, ръководите, мотивирате или контролирате в понятията на шест лидерски стила: *Заставящ*, *Авторитетен*, *Свързващ*, *Демократичен*, *Темпоопределящ* и *Напътстващ*.

Стилът, на който имате 10 процента повече точки в сравнение с другите е вашият доминиращ стил, който използвате най-често. Ако имате повече от един доминиращ стил, сигурно ги редувате при справяне с различни хора и различни ситуации.

Стилът, на който имате 10 процента по-ниски стойности от доминиращия стил и 10 процента по-високи от останалите резултати е вашият поддържащ стил, който използвате в случаите, когато виждате, че доминиращият ви стил е неефективен или неподходящ при справяне с конкретен служител или ситуация.

Определете доминиращите и поддържащите стилове:

Доминиращи

Поддържащи

КРАТКИ ОПИСАНИЯ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ

<p>1. Заставящ Лидер от типа "<i>Прави, каквото ти казвам</i>", който контролира отблизо служителите и мотивира чрез заплахи и дисциплина.</p>	<p>3. Свързващ Лидер от типа "<i>Първо хората, после задачите</i>", който акцентира на добрите междуличностни отношения и мотивира, опитвайки се хората да бъдат задоволени, чрез допълнителни облаги, сигурност и социални дейности.</p>	<p>5. Темпоопределящ Лидер от типа "<i>Ако сам не си го направил, няма кой друг</i>", който изпълнява сам много от задачите, очаквайки служителите да последват примера му и мотивира чрез задаване на високи стандарти и оставяне на служителите да работят самостоятелно.</p>
<p>2. Авторитетен Лидер от типа "<i>Строг, но справедлив</i>", който дава на служителите ясни насоки и мотивира чрез убеждаване и обратна връзка за изпълнението на задачите.</p>	<p>4. Демократичен Лидерство чрез участие, който насърчава приноса на служителите при вземането на решения и мотивира чрез награждаване на екипните усилия.</p>	<p>6. Напътстващ <i>Развиващ</i> лидер, който помага и окуражава служителите да усъвършенстват изпълнението си и мотивира чрез осигуряване на възможности за професионално развитие.</p>

Обсъждане на стиловете

Нито един от стиловете не е ефективен във всяка една ситуация и спрямо всички хора. Ситуативните изследвания на управлението нееднократно са показвали, че ефективното лидерство е изкуството да се използва подходящ лидерски стил при справяне с конкретни хора в конкретни ситуации. Следователно, когато четете описанията на стиловете, избягвайте да ги натоварвате с позитивни или негативни оценки. Целта на изследването не е да определи стиловете или хората като добри или лоши, а да ви стимулира да помислите кои лидерски стилове използвате и кои биха могли да се използват по-ефективно в различни ситуации.

ОПИСАНИЯ НА СТИЛОВЕТЕ

1. ЗАСТАВЯЩ СТИЛ		
<p>Заставящият стил има за водеща цел <i>постигане на незабавно съгласие</i> от служителите. Когато използва този стил, лидерът:</p> <ul style="list-style-type: none">• задава ясни насоки на служителите, без да се старее да спечели техния принос или да изслуша реакциите им• поддържа стегнат контрол чрез чести визити, доклади и други форми на близък мониторинг• разчита на негативна, коригираща обратна връзка, като показва какво не е направено добре и какво трябва да се поправи• използва извънредни стратегии за привличане на вниманието (присмех или подигравка), за да обърка и постигне съгласяване• ясно показва негативните последици за служителя, ако не се подчини	<p>Заставящият стил е <i>най-ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• при кризисни ситуации като местни природни бедствия или непосредствено застрашаващи живота ситуации, когато хората се нуждаят от ясни, смислени насоки и лидерът разполага с повече информация от служителите• когато процедурите трябва да се следват абсолютно точно и малките отклонения биха предизвикали сериозни проблеми (напр. при работа при опасни условия)• при проблемни служители, когато всички други средства са се изчерпали и единствените останали възможности са подобрене или отстраняване	<p>Заставящият стил е <i>най-слабо ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• при продължителни отношения с мотивирани служители, способни да насочват и контролират собствената си работа• при талантиливи, знаещи служители, от които се очаква инициативност и иновативност или които са единствените специалисти в областта

ОПИСАНИЯ НА СТИЛОВЕТЕ

2. АВТОРИТЕТЕН СТИЛ		
<p>Авторитетният стил има за водеща цел <i>задаване на дългосрочна посока и визия</i> на служителите. Когато използва този стил, лидерът:</p> <ul style="list-style-type: none">• отделя време да развие и формулира ясна визия и насоки на груповата работа• изслушва гледните точки на служителите относно своята визия и как да бъде постигната тя, без да оставя съмнение кой контролира нещата• гледа на оказването на влияние като на ключова управленска дейност, напр. обяснява защо точно тази визия на езика на интересите на работните групи• задава стандарти и наблюдава изпълнението във връзка с визията• използва балансирана позитивна и негативна обратна връзка, за да повиши мотивацията	<p>Авторитетният стил е <i>най-ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• когато нова визия или насоки трябва да бъдат комуникирани и приети от работните групи• по отношение на нови служители, които са зависими от лидера и очакват активно насочване• когато лидерът се възприема като експерт или авторитет	<p>Авторитетният стил е <i>най-слабо ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• ако се използва продължително време при опитни и обиграни служители, които знаят колкото, или дори повече от лидера• когато се правят опити да се насърчават самоуправляващи се екипи и вземане на решения с участие

ОПИСАНИЯ НА СТИЛОВЕТЕ

3. СВЪРЗВАЩ СТИЛ		
<p>Свързващият стил има за водеща цел <i>създаване на хармония</i> сред служителите и между тях и лидера. Когато използва този стил, лидерът:</p> <ul style="list-style-type: none">• се фокусира върху поддържане на приятелски отношения сред служителите• поставя на второ място насоките за задачите, целите и стандартите и първо посреща изявените емоционални потребности на служителите• предприема действия, за да посрещне нуждите на "целия човек", чрез осигуряване на сигурност и баланс между работа и семейство• намира възможности за позитивна обратна връзка и избягва противопоставяне във връзка с изпълнението• награждава личностните характеристики, освен изпълнението	<p>Свързващият стил е <i>най-ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• когато задачите са рутинни и изпълнението е на необходимото равнище спрямо целите на организацията• при служители, които се нуждаят от индивидуална подкрепа, поради семейни проблеми или големи промени в организационните функции и възможности• при различни и конфликтни групи или индивиди, които трябва да работят заедно в хармония	<p>Свързващият стил е <i>най-слабо ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• когато е необходима негативна обратна връзка относно изпълнението, за да се подобрят стандартите и префокусира целите• при служители, които са ориентирани към задачата и не се интересуват от непринудени разговори и приятелство с лидера си

ОПИСАНИЯ НА СТИЛОВЕТЕ

4. ДЕМОКРАТИЧЕН СТИЛ		
<p>Демократичният стил има за водеща цел <i>изграждане на ангажираност и съгласие</i> сред служителите. Когато използва този стил, лидерът:</p> <ul style="list-style-type: none">• позволява пълно участие на служителите при задаване на насоките на работната група и установяване на плановете за постигането им• акцентира върху важността на консенсуса при вземането на решения за процесите на работа в групата• провежда много събрания, за да осигури изявяването на всички гледни точки при развитието на процеса на вземане на решение• изслушва внимателно идеите на служителите• награждава груповото изпълнение, вместо да се занимава с даване на обратна връзка на звездите или средните изпълнители	<p>Демократичният стил е <i>най-ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• при служители, които притежават равно или дори по-голямо познание от лидера и има достатъчно време за вземане на решение• когато при вземането на решения служителите споделят общи интереси за насоките и функциите на екипа• при фокусиране на екипната работа да се определят стандарти и процеси за усъвършенстване на тоталното качество	<p>Демократичният стил е <i>най-слабо ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• когато съществува риск служителите да решат нещо неприемливо за лидера• ако служителите не са обучени за начините на постигане на консенсус и демократично вземане на решение

ОПИСАНИЯ НА СТИЛОВЕТЕ

5. ТЕМПООПРЕДЕЛЯЩ СТИЛ		
<p>Темпоопределящият стил има за водеща цел <i>изпълняване на задачите в съответствие с високи стандарти за съвършенство.</i> Когато използва този стил, лидерът:</p> <ul style="list-style-type: none">• води чрез собствения си пример или чрез образец, очаквайки, че другите разбират смисъла на образца• работи повече самостоятелно, отколкото като лидер на екип• делегира сериозни задачи само на отличаващи се изпълнители, които нямат нужда от много инструкции• упражнява стегнат контрол на по-слабите изпълнители чрез изрични инструкции или отстранява от работата, когато изпълнението не е адекватно• поощрява повече индивидуалните усилия, вместо екипната работа	<p>Темпоопределящият стил е <i>най-ефективен:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• при служители, които също задават образец на работа и могат да работят независимо спрямо високи стандарти• когато е необходимо лидерът да помага на служители, поради недостиг на работна ръка, ограничени ресурси или внезапни критични положения• при слаби служители, които са на път да изпаднат от отдела или организацията	<p>Темпоопределящият стил е <i>най-слабо ефективен:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• когато служителите искат обратна връзка, достъп до техния лидер и планове за развитие, за да усъвършенстват изпълнението си• когато насоките за груповата работа не са ясно зададени и приети от всички страни

ОПИСАНИЯ НА СТИЛОВЕТЕ

6. НАПЪТСТВАЩ СТИЛ		
<p>Напътстващият стил има за водеща цел <i>дългосрочно професионално развитие на служителите</i>. Когато използва този стил, лидерът:</p> <ul style="list-style-type: none">• помага на служителите да определят своите настоящи силни и слаби страни• работи със служителите, за да установи дългосрочни цели за развитие въз основа на силните и слабите им страни• използва слушане и отворени въпроси, за да насърчи служителите да разрешат своите проблеми в работата• осигурява непрекъсната обратна връзка спрямо изпълнението и предприетите усилия за развитие• може да направи компромис с непосредствените стандарти за изпълнение в името на дългосрочното развитие, т.е. гледа на грешките като на възможности за учене	<p>Напътстващият стил е <i>най-ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• при служители, които се интересуват от развитие на кариерата и дългосрочно планиране за постигане на своите цели• като начин за насърчаване на поемането на отговорност от служителите за намиране на собствени решения на проблемите в работата• когато от служителите се изисква да бъдат иновативни, да поемат пресметнати рискове и да показват инициативност	<p>Напътстващият стил е <i>най-слабо ефективен</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">• при нови служители без достатъчно опит да се справят сами с проблемите в работата или да определят как всекидневната дейност се отнася към кариерните им цели• когато са необходими явни насоки какво трябва да се осъществи

Анализ на ефективността на стиловете

РАБОТЕН ЛИСТ 1

1. Опишете ключовите характеристики на лидерското поведение. Какво прави и казва ръководителят в ситуацията?

2. Кой лидерски стил изглежда, че доминира в описания начин на правене на нещата?

3. Как лидерът използва ефективно този стил?

4. Опишете кои форми на поведение при този стил изглеждат неефективни. Какво е влиянието им върху индивидуалното или груповото изпълнение?

5. Лидерът използва ли комбинация от стилове или втори стил. Ако да, определете кои са те, кои форми на поведение се отнасят до тях и ефективното или неефективното им използване.

Лидерски стилове	Конкретно поведение	Ефективно/ неефективно използване

6. Представете си, че трябва да дадете обратна връзка на този лидер за това как се е справил със ситуацията. Какво ще му *препоръчате да продължи да прави, да прави повече или да прави по-малко?*

Препоръки	Аргументи (Защо)	Към какъв лидерски стил насочват препоръките Ви?

7. Обобщение: Какви други препоръки могат да се направят, за да се повиши ефективността на лидерския стил?

РАБОТЕН ЛИСТ 2

1. Опишете ключовите характеристики на лидерското поведение. Какво прави и казва лидерът в ситуацията?

2. Кой лидерски стил изглежда, че доминира в описания начин на правене на нещата?

3. Как лидерът използва ефективно този стил?

4. Опишете кои форми на поведение при този стил изглеждат неефективни. Какво е влиянието им върху индивидуалното или груповото изпълнение?

5. Лидерът използва ли комбинация от стилове или втори стил. Ако да, определете кои са те, кои форми на поведение се отнасят до тях и ефективното или неефективното им използване.

Лидерски стилове	Конкретно поведение	Ефективно/ неефективно използване

6. Представете си, че трябва да дадете обратна връзка на този лидер за това как се е справил със ситуацията. Какво ще му препоръчате да продължи да прави, да прави повече или да прави по-малко?

Препоръки	Аргументи (Защо)	Към какъв лидерски стил насочват препоръките Ви?

7. Обобщение: Какви други препоръки могат да се направят, за да се повиши ефективността на лидерския стил?

УПРАЖНЕНИЕ

Това упражнение е проектирано да Ви подпомогне в изостряне на разбирането за лидерските стилове и тяхното влияние, ефективност или неефективност спрямо различни хора и ситуации.

I. Определете лидерските стилове, които обикновено се използват във Вашата организация.

Организациите често развиват климат или култура, въз основа на лидерските стилове на ключовите ръководители и лидери, които задават модела за предпочитаните стилове в организацията.

- Кой са двата най-редовно използвани лидерски стила във Вашата организация? Дайте пример при какви обстоятелства сте виждали всеки от тях в действие. Какви бяха резултатите – ефективни или неефективни?

Лидерски стил	Пример	Резултати
Преобладаващ:		
На второ място:		

ЦЕНТЪР“ОБРАЗОВАНИЕ ЗА ДЕМОКРАЦИЯ”
Пловдив, 4000, ул.“К.Фотинов”№15, тел./факс: 032/ 62 83 74 e-mail:
center@centerbg.org, www.centerbg.orgВЪ

- Кой от стиловете използва най-често Вашият ръководител? Какъв е ефектът върху Вас?

Лидерски стил на моя ръководител	Ефект върху мен

II. Определете ситуации и хора, спрямо които използвате различни лидерски стилове.

- Какъв ефект постигате при използването на всеки от стиловете?

Лидерски стил	Ситуации, хора, спрямо които го използвам	Ефект

5. Какво ще направите? Какъв е планът ви за действие?

Стъпки на действие	Най-ефективният лидерски стил е...	Ще направя или ще кажа...	Мисля, че това има смисъл, защото...
1. _____ _____	_____	_____	_____
2. _____ _____	_____	_____	_____
3. _____ _____	_____	_____	_____
4. _____ _____	_____	_____	_____
5. _____ _____	_____	_____	_____
6. _____ _____	_____	_____	_____
7. _____ _____	_____	_____	_____
8. _____ _____	_____	_____	_____

6. Как ще определя дали съм постигнал успех в тази ситуация? Как ще измеря успеха?
