**Stilul de conducere\***

**şi cultura de echipă**

**Imaginaţi-vă că vă aflaţi în fiecare din cele 12 situaţii prezentate mai jos.**

**În fiecare situaţie, aveţi de ales între patru decizii.**

**După citirea atentă a textelor, încercuiţi litera care corespunde deciziei pe care aţi lua-o dacă v-aţi afla în sitaţiile descrise; reţineţi că nu puteţi lua decât *o singură* decizie.**

1. Sunteţi conducătorul unei noi echipe. V-aţi întâlnit cu membrii ei, iar aceştia s-au arătat cu toţii receptivi. Competenţa şi performanţa lor prezintă numeroase lacune.

A/ Îi precizaţi, fiecăruia în parte, sfera de responsabilitate, procedurile de urmat şi termenele de execuţie. Îi cereţi în mod ferm să le respecte şi obţineţi angajamentul său în acest sens.

B/ Convocaţi o şedinţă, în scopul de a restabili motivaţia membrilor echipei. Recunoaşteţi capacităţile şi calităţile fiecăruia dintre ei şi faceţi apel la spiritul lor de echipă.

C/ Faceţi, cu fiecare dintre colaboratorii dumneavoastră, o analiză detaliată a rezultatelor sale personale, apoi stabiliţi, de comun acord, obiective şi termene de execuţie realiste.

D/ Nu doriţi să interveniţi „oficial”, dar altfel nu se poate! Le daţi de înţeles tuturor că aşteptaţi din partea lor un reviriment rapid, care le va permite să îndrepte situaţia până nu e prea târziu.

2. Predecesorul dumneavoastră ştia să-şi conducă oamenii, din moment ce departamentul pe care l-aţi preluat este relativ eficient; cu toate acestea, sunteţi de părere că ar fi bine ca, menţinând situaţia productivă, să dezvoltaţi un climat de muncă mai motivant.

A/ Iniţiaţi convorbiri individuale cu fiecare dintre membrii echipei, felicitându-i pentru rezultatele bune, şi îi ţineţi la curent cu progresele lor individuale şi colective măsurabile.

B/ Hotărâţi să nu interveniţi, ci să vă consacraţi timpul căutării creative de noi metode de rentabilizare, participând totodată la şedinţe în care veniţi cu propuneri şi căutaţi să provocaţi reacţii.

C/ În cursul unei şedinţe, vă exprimaţi satisfacţia de a face parte dintr-o asfel de echipă şi convingerea că fiecare dintre membrii ei va continua să se dedice atingerii obiectivelor comune.

D/ Subliniaţi progresele înregistrate de fiecare dintre membrii echipei. Le reamintiţi cât de important este să-şi îndeplinească sarcina la timp şi în cele mai bune condiţii.

3. Competenţele individuale şi performanţele grupului au atins un nivel bun, dar unii membri par să nu prea poată trece peste anumite incompatibilităţi interpersonale.

A/ Propuneţi şi organizaţi o şedinţă în scopul rezolvării problemelor, având grijă ca toată lumea să participe, şi, concomitent, vă asiguraţi că munca rămâne concentrată pe obiective clar definite.

B/ Consideraţi că, pe ansamblu, echipa „se descurcă” şi că va şti să-şi rezolve problemele relaţionale. La nevoie, dacă lucrurile vor lua o întorsătură proastă, veţi veni cu câteva propuneri.

C/ Cu acordul colaboratorilor dumneavoastră, luaţi măsurile necesare obţinerii rezultatelor propuse.

D/ În cadrul unei şedinţe, vă felicitaţi colaboratorii pentru spiritul de echipă pe care-l manifestă, îi îndemnaţi să se înţeleagă mai bine între ei, apoi vă arătaţi dispus să răspundeţi eventualelor lor nevoi.

4. Echipa înţelege bine şi acceptă avantajele unei modificări procedurale care urmează să fie implementată în sectorul ei de activitate. În plus, climatul şi rezultatele sunt excelente.

A/ Convocaţi o şedinţă în scopul de a menţine climatul bun şi de a-i încuraja pe membrii echipei să accepte respectiva schimbare.

B/ Subliniaţi importanţa respectivei schimbări şi anunţaţi că veţi urmări îndeaproape implementarea ei.

C/ Fiind sigur că echipa va reuşi să implementeze schimbările necesare, vă îndreptaţi atenţia către studierea altor subiecte, de ordin strategic.

D/ Iniţiaţi convorbiri individuale, în cursul cărora îi cereţi fiecăruia dintre colaboratorii dumneavoastră să reflecteze la implicaţiile respectivei modificări şi să vă comunice sugestiile sale.

5. De curând, echipei dumneavoastră i s-a încredinţat un nou proiect ambiţios, care însă vi se pare că o va depăşi. Rezultatele recente lasă de dorit. Termenele de execuţie nu mai sunt respectate.

A/ Consideraţi că echipa se va redresa de la sine. Aveţi alte priorităţi, pe care caracterul urgent al noului proiect urmează să le reconfigureze.

B/ Vă întâlniţi cu fiecare colaborator în parte şi îi redefiniţi funcţiile şi responsabilităţile personale, apoi, în cursul unei şedinţe de lucru, elaboraţi împreună cu întregul colectiv o procedură detaliată de monitorizare a noului proiect.

C/ Ca să recăpătaţi controlul asupra situaţiei, discutaţi cu fiecare colaborator în parte. Îi precizaţi sfera de responsabilitate şi obiectivele în cadrul noului proiect. Monitorizaţi progresul acestuia.

D/ În cadrul unei şedinţe, le împărtăşiţi membrilor echipei dumneavoastră că vă îngrijorează climatul care pare să se deterioreze, apoi îi îndemnaţi să facă totul pentru ca noul proiect să însemne un adevărat succes colectiv.

6. Odată ce fiecare a înţeles rolul ce-i revine şi importanţa standardelor de calitate, performanţele echipei dumneavoastră s-au îmbunătăţit. Ca urmare, vreţi să continuaţi să o îndrumaţi, pentru a vă asigura că progresele vor continua.

A/ Recunoaşteţi meritele şi contribuţia fiecăruia şi organizaţi un seminar de motivare pentru ca grupul să se „sudeze” şi pentru ca fiecare să se simtă bine în cadrul lui.

B/ Până la confirmarea bunei funcţionări a echipei, insistaţi asupra importanţei sarcinilor trasate şi a respectării termenelor de execuţie.

C/ Vă adaptaţi intervenţiile în mod informal, în funcţie de reacţiile şi de nevoile fiecăruia, precum şi de situaţiile neprevăzute care pot apărea.

D/ Începeţi să-i asociaţi pe membrii echipei la deciziile ce-i privesc personal pe fiecare dintre ei şi elaboraţi, în grup, o procedură colectivă de monitorizare a rezultatelor în raport cu obiectivele urmărite.

7. Intenţionaţi să faceţi câteva schimbări în structura echipei dumneavoastră. Membrii grupului au făcut sugestii pozitive cu privire la aceste schimbări, iar echipa a dovedit o bună capacitate de adaptare.

A/ Ţineţi cont de sugestiile făcute, definiţi modificările din fiecare fişă a postului şi supravegheaţi implementarea lor.

B/ Încercaţi să vă asiguraţi de adeziunea la schimbări a tuturor membrilor colectivului, convocând echipa cu regularitate şi lăsând-o pe ea să implementeze schimbările respective.

C/ Ţineţi cont, în mod obiectiv, de propunerile concrete care vă sunt şi vă vor fi făcute, asigurându-vă totodată că acţiunea nu-şi pierde din coerenţă.

D/ Ori de câte ori puteţi, participaţi activ la şedinţele de echipă şi împărtăşiţi spontan colaboratorilor dumneavoastră toate ideile pe care le aveţi cu privire la monitorizarea schimbărilor.

8. Performanţele tehnice ale grupului şi relaţiile interpersonale sunt excelente.

A/ În sfârşit! Lăsaţi echipa să lucreze liniştită, conştient că fiecare ştie ce are de făcut, şi vă concentraţi asupra dezvoltării de noi oportunităţi.

B/ Vă convocaţi colaboratorii şi, felicitându-i pe fiecare în parte pentru performanţele lor, îi asociaţi la căutarea în colectiv a unor strategii de creştere a eficienţei şi a profitabilităţii.

C/ Daţi instrucţiunile necesare pentru implementarea unor noi tehnici de producţie, considerate mai performante pe termen lung.

D/ În cursul unei şedinţe, vă arătaţi satisfacţia pentru climatul ce domneşte în cadrul echipei şi le împărtăşiţi celorlalţi bucuria de a face parte dintr-un grup atât de performant.

9. Şeful dumneavoastră v-a numit în fruntea unei comisii de studiu şi dezvoltare. Comisia nu-şi prea înţelege obiectivele. Şedinţele ei, la care absenteismul este ridicat, au început să semene cu nişte reuniuni mondene.

A/ Comandaţi ceai şi fursecuri şi le spuneţi celorlalţi membri ai comisiei că, din moment ce scopurile acesteia nu par să intereseze pe nimeni, măcar să petreceţi împreună câteva momente plăcute, înaintea naufragiului! Sunteţi sigur că o astfel de abordare paradoxală îi va trezi pe toţi la realitate.

B/ Trimiteţi fiecărui membru al comisiei o notă cu descrierea detaliată a situaţiei şi cu propriile dumneavoastră opinii, apoi îi convocaţi pentru a elabora o nouă procedură de lucru, mai eficientă.

C/ Chemaţi comisia la ordine. Trasaţi fiecărui membru în parte obiective şi termene precise. Urmăriţi zi de zi felul în care se achită de sarcini.

D/ În pregătirea următoarei şedinţe, şi pentru ca lucrurile să redemareze aşa cum trebuie, profitaţi de orice întâlnire ocazională cu ceilalţi membri ai comisiei pentru a vă manifesta îngrijorarea şi pentru a face apel la spiritul lor de echipă.

10. Colaboratorii dumneavoastră ştiu să-şi asume responsabilităţi, dar nu par dispuşi să adere la recentele modificări pe care le-aţi operat în fişele posturilor, în sensul configurării unor funcţii centrate mai mult pe munca în echipă.

A/ Le arătaţi că sunteţi conştient de îngrijorarea lor faţă modificările efectuate şi îi implicaţi colectiv în implementarea lor, astfel încât fiecare să se simtă în largul lui.

B/ Vă reafirmaţi punctul de vedere. Daţi instrucţiuni clare şi obţineţi de la fiecare angajamentul că le va pune în aplicare.

C/ Recurgeţi la o tactică surprinzătoare, reuşind astfel să vă remobilizaţi echipa şi să o ajutaţi să se angajeze în atingerea unor noi obiective, pe cât de motivante, pe atât de urgente.

D/ Explicaţi în detaliu necesitatea schimbării, culegeţi şi ţineţi cont de sugestiile fiecăruia, apoi vegheaţi la aplicarea întocmai a modificărilor.

11. La prima vedere, echipa dumneavoastră lucrează corespunzător; tocmai i-au fost fixate noi obiective, mai ambiţioase, dar relaţiile interpersonale par cam reci.

A/ Pentru a face faţă noilor obiective, luaţi toate măsurile necesare implementării celor mai bune metode de lucru.

B/ În şedinţe ţinute cu regularitate, vi-i asociaţi pe toţi colaboratorii, le acordaţi mai multă atenţie şi le sprijiniţi toate iniţiativele.

C/ Analizaţi cu fiecare în parte nivelul de performanţă şi motivaţia individuală, apoi studiaţi, cu întreaga echipă, utilitatea adoptării unor noi metode de lucru.

D/ Momentan, nu aveţi niciun motiv să interveniţi; procedaţi prin delegare şi aveţi încredere în capacităţile grupului, urmând să vedeţi dacă vor apărea probleme.

12. Echipa dumneavoastră şi-a dovedit capacitatea de a-şi rezolva problemele, fiecare este competent în funcţia pe care o ocupă, iar climatul este excelent. Totuşi, o serie de informaţii indirecte sugerează existenţa unor eventuale probleme.

A/ Întreprindeţi o anchetă, stând de vorbă cu fiecare dintre colaboratori pentru a identifica eventualele lor probleme, apoi studiaţi în colectiv soluţiile cele mai potrivite şi mai centrate pe performanţă.

B/ Rămâneţi pe fază, dar îi lăsaţi să se descurce. Sunt oameni în toată firea, aşa că aveţi în sfârşit ocazia de a proceda prin delegare şi de a vă ocupa de alte priorităţi.

C/ Luaţi rapid măsurile necesare remedierii situaţiei. Daţi noi instrucţiuni şi obţineţi acordul grupului.

D/ Fără să dramatizaţi, le aduceţi la cunoştinţă ceea ce aţi aflat şi le reamintiţi că aveţi încredere în ei. În fond, până acum au ştiut să se înţeleagă bine între ei.

**Cum îmi identific stilul de conducere?**

**În tabelul „STILUL DUMNEAVOASTRĂ” şi în tabelul „ADECVARE”, încercuiţi litera care corespunde deciziei pentru care aţi optat pentru fiecare situaţie în parte.**

**Faceţi totalul cerculeţelor din fiecare coloană, apoi treceţi aceste totaluri în căsuţele prevăzute în acest scop.**

**Înmulţiţi totalurile din coloanele a, b, c şi d (din tabelul „ADECVARE”) şi treceţi rezultatele în căsuţele prevăzute în acest scop, apoi faceţi totalul celor patru rezultate obţinute.**

|  | **STILUL**  **DUMNEAVOASTRĂ** | | | | | | |  | **ADECVAREA**  **STILULUI DVS.**  **LA SITUAŢIE** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **1** | | | **2** | **3** | **4** |  | **a** | **b** | **c** | **d** |
| **1** | | A | | | C | B | D |  | D | B | C | A |
| **2** | | D | | | A | C | B |  | B | D | C | A |
| **3** | | C | | | A | D | B |  | C | B | A | D |
| **4** | | B | | | D | A | C |  | B | D | A | C |
| **5** | | C | | | B | D | A |  | A | D | B | C |
| **6** | | B | | | D | A | C |  | C | A | B | D |
| **7** | | A | | | C | B | D |  | A | C | D | B |
| **8** | | C | | | B | D | A |  | C | B | D | A |
| **9** | | C | | | B | D | A |  | A | D | B | C |
| **10** | | B | | | D | A | C |  | B | C | A | D |
| **11** | | A | | | C | B | D |  | A | C | D | B |
| **12** | | C | | | A | D | B |  | C | A | D | B |
| **Coloane** | | | **1** | **2** | | **3** | **4** |  | a | b | c | d |
| **Total :** | | 0 | | | 0 | 0 | 0 |  | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Înmulţit cu**

|  |  |  |  |  |  | -2 | -1 | +1 | +2 | **TOTAL** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |