

KÉRDŐÍV A VEZETÉSI STÍLUSOKRÓL

1995 decemberében az Open Society Institute szervezésében *Francis Simon*, brit információs és könyvtári tanácsadó szemináriumot tartott az Országos Széchényi Könyvtárban, a változásmenedzsment témakörében. A három nap programján sajnálatosan kevés könyvtáros szakembernek volt lehetősége jelen lenni, így hasznos lehet a szeminárium anyagából részletet bemutatni. A jelenlévők a szeminárium alatt több értékelő kérdőívet töltöttek ki, amelyekből olyan következtetéseket lehet levonni, hogy milyen a könyvtárak kezdeményező készsége, a kérdőívet kitöltőnek a csapatmunkára való alkalmassága, konfliktuskezelési szintje, illetve azt, hogy a motiváció melyik szintjét igényli az adott könyvtáros.

Az alábbiakban a vezetési stílus minősítését célzó kérdőívet mutatunk be*, amely arra is alkalmas, hogy gyakorló vezetők visszajelzést kapjanak munkastílusukról, hogy a beosztottak ráismerjenek az egyes stílusok hatásaira, illetve arra, hogy a könyvtároshallgatók számára menedzsment-esetgyakorlatot vázoljon. A kérdőív előtt – bevezetésként – csak röviden esik szó a vezetői típusokról.

A KÉRDŐÍV

E kérdőív segít az egyes vezetési stílusok jellemzőinek meghatározásában. Az alábbi négy stílus kerül meghatározásra: utasító, eladó, partícipatív és delegáló. Jellemzőik:

- ♦ *Utasító*: erős szabályozó, ellenőrző funkció, szabályokat és szabványokat határoz meg, hangsúlyt helyez a javításra, az igazgatásra és az elérendő célokra.
- ♦ *Eladó*: humánus hozzáállás, csoportmunka, szabványok tudatosítása, a munkacsoport szempontjainak mérlegelése, a folyamatok szabályozása
- ♦ *Partícipatív* (munka- és hatáskörmegosztó): a munkatársak határozzák meg a célokat és ők szervezik a munkát, a vezető azon van, hogy mindenki be legyen vonva a munkába és a döntéshozatalba, illetve támogatja a munkatársakat.
- ♦ *Delegáló*: a célokat a munkatársak határozzák meg, a problémákat szintén maguk oldják meg, s mindezt a vezető támogatásával teszik.

KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

1. Mind a tizenkét pontra adjon választ.
2. Minden esethez négy lehetséges válasz tartozik. Gondosan olvassa el mindegyiket, és karikázza be annak a válasznak a betűjelét, amelyik legközelebb áll az Ön elképzeléséhez.
3. Mindegyik esetben csak egy betűt karikázzon be!

* A szeminárium anyagaként használt többi kérdőív az 1995-ben megjelent *Deckers – Mikulás: Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe* c. könyv második, javított kiadásában fog rövidesen megjelenni.

KÉRDÉSEK

- 1. Beosztottaira nem hat az utóbbi időben az Ön barátságos közeledése, hogylétük felől is hiába érdeklődik.*
 - a. Hangsúlyozza a feladatok teljesítésének fontosságát.
 - b. A munkatársak számára elérhetővé teszi magát, de nem erölteti saját részvételét.
 - c. Beszél a beosztottakkal és meghatározza a célokat.
 - d. Kifejti saját elképzeléseit, de nem avatkozik közbe.
- 2. Az Ön munkacsoportjának növekszik a mért teljesítménye. Megbizonyosodott róla, hogy valamennyi munkatárs tudatában van felelősségének és ismeri a teljesítmény-előírásokat.*
 - a. Fenntartja a közvetlen kapcsolatot, de továbbra is ügyel arra, hogy valamennyi munkatárs tudatában legyen felelősségének és ismerje a teljesítmény-előírásokat.
 - b. Nem tesz semmi különbséget.
 - c. Olyasmit tesz, amitől a munkatársak fontosnak és döntéshozatalba bevontnak érzik magukat.
 - d. Hangsúlyozza a feladatok célját és fontosságát.
- 3. A csoport tagjai képtelenek maguk megoldani az előttük álló feladatot. Ön általában magukra szokta hagyni őket. Egyébként jó a csoport teljesítménye és a személyes kapcsolatok is.*
 - a. A munkatársakkal együtt Ön is nekilát a probléma megoldásának.
 - b. Hagyja tovább a munkatársakat, hadd oldják meg maguk a gondokat.
 - c. Gyorsan és határozottan kijavítja a tévedéseket és újra eligazítja őket.
 - d. Arra biztatja a munkatársakat, hogy dolgozzanak a problémán, egyúttal támogatja őket erőfeszíté seikben.
- 4. Ön változást határozott el. Beosztottai eddig is jól teljesítettek és elfogadják a változásokat.*
 - a. Megengedi, hogy ők is segítsenek a változás megtervezésében, de azért nem túl közvetlenül.
 - b. Bejelenti és be is vezeti a változásokat, szoros felügyelettel.
 - c. Megengedi, hogy a csoport saját maga határozza meg a változás irányát.
 - d. A csoport javasatait felhasználva Ön irányítja a változásokat.
- 5. Beosztottainak teljesítménye romlott az elmúlt néhány hónapban. Voltak, akik nem érték el a kitűzött célokat, és folyton változtatni kellett a munka menetét, hogy időben végezni tudjanak. A szerepek és hatáskörök ismételt meghatározása korábban már segített.*
 - a. Lehetővé teszi, hogy a csoport határozza meg saját feladatait és a felelősségi köröket.
 - b. A csoport javaslatait beépítve megvizsgálja, mely célokat sikerült elérni.
 - c. Újra meghatározza a szerepeket és a felelősségi köröket; gondosan felügyeli a munkát.
 - d. Arra biztatja a munkatársakat, hogy dolgozzanak a problémán, egyúttal támogatja őket erőfeszíté seikben.
- 6. Ön bekerült egy hatékonyan működő szervezetbe. Az előző menedzser szorosan fogta a gyeplőt. Ön meg szeretné tartani a jó teljesítményt, de humanizálni szeretné a környezetet.*
 - a. Olyan dolgokat tesz, ami által a csoport fontosnak, és a döntési folyamatba bevontnak érzi magát.
 - b. Hangsúlyozza a feladat céljainak fontosságát.
 - c. Kifejti elképzeléseit, de nem avatkozik közbe.
 - d. Bevonja a csoportot a döntéshozásba, de ügyel arra, hogy a célokat ne tévesszék szem elől.

7. Ön olyan szervezeti változásokat határoz el, amilyennel a csoport még nem találkozott. A tagok elmondták elképzeléseiket a kívánatos változásokról. A csoport korábban már bizonyította teljesítőképességét és rugalmasságát.
- a. Meghatározza a változások irányát és szorosan felügyeli azt.
 - b. A csoport tagjaival együttesen tervezi meg a változást, és lehetővé teszi, hogy a csoport tervezze meg annak bevezetését.
 - c. A változásokat a csoport szándékai szerint hajtja végre.
 - d. Kerüli a konfrontációt, nem avatkozik a dolgokba.
8. A csoport teljesítménye, valamint a belső személyes kapcsolatok megfelelőek, de Ön nem érzi teljes irányítása alatt a beosztottakat.
- a. Magára hagyja a csoportot.
 - b. Megbeszéli a csoporttal a helyzetet, és megfelelő lépésekre határozza el magát.
 - c. A közvetlen beosztottak által dolgozni kezd – jól meghatározott módszer szerint.
 - d. A csoporttal megbeszéli a helyzetet úgy, hogy érezzék az Ön támogatását, ugyanakkor ügyel arra, hogy ne legyen elutasító.
9. Az Ön felettese kinevezte Önt egy feladat élére, mely azonban messze túlmutat a javasolt változásokon. A csoport számára nem világosak a változás céljai. A megbeszélésen is kevesen jelentek meg. A gyűlések fecsegéssé alakultak át. A csoportban azonban benne van a változás lehetősége.
- a. Hagyja a csoportot, hogy dolgozzák ki a problémát.
 - b. A csoport javaslatait beépíti, de ügyel arra, hogy azok megfeleljenek a céloknak.
 - c. Újra meghatározza a célokat, és gondosan felügyeli a változásokat.
 - d. Lehetővé teszi a csoport számára, hogy célokat határozzon meg, de nem erölteti ezt.
10. Az Ön beosztottai – akik egyébként képesek munkájukért felelősséget vállalni – most nem reagálnak a frissen meghatározott elvárásokra.
- a. Lehetővé teszi számukra, hogy újrafogalmazzák az elvárásokat, de az ellenőrzést nem engedi át.
 - b. Újra meghatározza a célokat és gondosan felügyeli a változásokat.
 - c. Nyomást nem gyakorol rájuk, hogy kerülje a konfrontációt. Nem avatkozik a dolgokba.
 - d. A csoport javaslatait beépíti, de ügyel arra, hogy megfeleljenek a céloknak.
11. Ön új beosztást kapott. Az előző vezető nem volt beavatva a csoport munkájába. A csoport megfelelően végezte feladatait, és eleget tett az utasításoknak. Jók a belső munkatársi kapcsolatok is.
- a. A közvetlen beosztottak által dolgozni kezd – jól meghatározott módszer szerint.
 - b. A beosztottakat bevonja a döntéshozatali folyamatba, és megfelelő módon támogatni fogja őket munkájukban.
 - c. Megbeszéli a csoporttal az addigi teljesítményeket és az új gyakorlat követelményeire összpontosít.
 - d. Ön sem avatkozik be a csoport munkájába.
12. A csoport figyelemre méltó teljesítményeket mutat fel. A munkatársaknak megfelelő hosszú távú céljaik vannak. Újabbban azonban nézeteltérések támadtak közöttük, noha korábban egyetértésben dolgoztak. Mindannyian a feladatuknak megfelelő képességekkel rendelkeznek.
- a. Kipróbálja saját elképzeléseit a munkatársakon, és tanulmányozza az új gyakorlat megkívánta igényeket.
 - b. Felkínálja a csoporttagok számára, hogy saját maguk dolgozzák ki a munka menetét.
 - c. Gyorsan és határozottan javítja a hibákat és megfelelő útra tereli a csoportot.
 - d. Részt vesz a problémamegoldó beszélgetésen, miközben támogatásáról biztosítja a beosztottakat.

EREDMÉNYTÁBLA

Feladatok

1. Karikázza be az egyes kérdések számának sorában az Ön által korábban megjelölt betűket.
2. Adja össze az egyes sorokban a találatokat, majd írja az összeget a legelső sorba.

| Kérdések száma | ① | ② | ③ | ④ |
|----------------|---|---|---|---|
| 1. | a | c | b | d |
| 2. | d | a | c | b |
| 3. | c | a | d | b |
| 4. | b | d | a | c |
| 5. | c | b | d | a |
| 6. | b | d | a | c |
| 7. | a | c | b | d |
| 8. | c | b | d | a |
| 9. | c | b | d | a |
| 10. | b | d | a | c |
| 11. | a | c | b | d |
| 12. | c | a | d | b |
| Összesen: | | | | |

Megoldótábla

| | ① | ② | ③ | ④ |
|-------------------------------|--------------|-------|----------|----------|
| Orientáltság szintje feladat: | alacsony | magas | alacsony | magas |
| emberek: | magas | magas | alacsony | alacsony |
| Vezetői stílus | participatív | eladó | delegáló | utasító |

Amelyik oszlopban a legtöbb pontot szerezte, az a vezetési stílus illik leginkább Önre.

Ford.: Mikulás Gábor