Определение стиля руководителя

Предлагаемая вам далее методика самооценки стиля руководства основана на самостоятельном выборе испытуемым вариантов собственных действий в предлагаемых ситуациях. Прочтите ситуацию № 1, ознакомьтесь с возможными вариантами ответов, выберите тот вариант, который в наибольшей степени соответствует вашему мнению. Запишите или отметьте ваш ответ. Можно выбрать только один вариант из четырех возможных. Затем рассмотрите ситуацию № 2 и т. д. Если вы затрудняетесь с выбором варианта ответа, остановитесь на том, к которому вы склоняетесь в большей степени.

Ситуации для анализа

Ситуация № 1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает распоряжение Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего срочного распоряжения. Вы и Ваш непосредственный начальник считаете свои распоряжения неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

* А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего текущего распоряжения.
* Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах мой начальник.
* В. Выражу свое несогласие с решением непосредственного начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его распоряжения подчиненному без согласования со мной.
* Г. В интересах дела отменю распоряжение непосредственного начальника, прикажу подчиненному продолжать выполнение моего распоряжения.

Ситуация № 2. Вы получили одновременно два срочных распоряжения: от Вашего непосредственного начальника и прямого (вышестоящего). Времени для согласования сроков и условий у Вас нет. Необходимо приступить к их выполнению. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

РЕКЛАМА

* A. В первую очередь буду выполнять распоряжение того начальника, которого лично более уважаю.
* Б. Сначала буду выполнять распоряжение, на мой взгляд, наиболее важное.
* B. Буду выполнять распоряжение прямого начальника.
* Г. Буду выполнять распоряжение своего непосредственного начальника.

Ситуация № 3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает их успешной службе. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в этой ситуации:

* A. Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на службе, а решить сам конфликт — это их личное дело.
* Б. Лучше всего поручить разобраться в этом активу коллектива.
* B. Прежде всего попытаться разобраться в причинах конфликта самому и найти способ примирить конфликтующих.
* Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и воздействовать на них через этих людей.

Ситуация № 4. В самый напряженный период завершения планового мероприятия в коллективе нарушена служебная дисциплина, в результате чего допущен сбой. Начальнику неизвестен виновный или их группа. Однако выявить виновных и наказать их надо. Что предпринять в данной ситуации?

* A. Оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения срочного мероприятия.
* Б. Подозреваемых в нарушении вызвать к себе и строго поговорить с ними с глазу на глаз, предложив назвать нарушителей.
* B. Сообщить о случившемся авторитетным членам коллектива и предложить им обсудить создавшееся положение, выявить конкретных нарушителей.
* Г. Для повышения служебной дисциплины и служебных показателей, не теряя времени на разговоры, провести совещание, выявить и наказать нарушителей, предупредить о недопущении подобных фактов.

Ситуация № 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеются несколько кандидатур, характеризующихся описанными ниже качествами. Выберите одну из кандидатур.

* A. Первый предпочитает избегать конфликтов с сослуживцами, стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные, товарищеские отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно.
* Б. Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с сослуживцами, не боится «испортить» личные отношения во имя достижения поставленной цели.
* B. Третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от Вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения функциональных обязанностей.
* Г. Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напористый в организационных вопросах и всегда стремится добиваться своего, не придавая большого значения возникающим недоразумениям и конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация № 6. Ситуация аналогична предыдущей (№ 5). Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с непосредственным начальником:

* A. Первый быстро соглашается с мнениями, указаниями непосредственного начальника (то есть Вашими), безоговорочно и пунктуально выполняет любые его распоряжения, независимо от своего отношения к делу
* Б. Второй может быстро согласиться с мнением и распоряжением начальника и безоговорочно выполнить любое его распоряжение, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах.
* B. Третий кандидат обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, труден в контакте, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любое распоряжение и добивается оптимальных результатов.
* Г. Четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями, но всегда стремится решать все самостоятельно, избегать лишних контактов с начальником, не любит, когда ему мешают, ответственен и имеет чувство собственного достоинства.

Ситуация № 7. Когда Вам случается быть в праздничной компании, к чему Вы более склонны?

* A. Вести разговор на близкие вам темы, особенно по профессии.
* Б. Выяснять взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою точку зрения.
* B. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, веселое настроение в компании.
* Г. Добиваться согласия спорящих, быть их посредником или судьей.

Ситуация № 8. Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил распоряжение в установленный срок, хотя давал обещание. Ваша реакция:

* A. Сначала добиться выполнения распоряжения, а потом уже поговорить наедине, воспитывать, а если надо, и наказать.
* Б. Поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причины срыва, добиться выполнения распоряжения, в случае повторного нарушения наказать строже.
* B. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму, меру воздействия применить к нему.
* Г. Отменить распоряжение, передать вопрос на решение актива коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль над службой провинившегося, вовремя исправлять нарушения.

Ситуация № 9. Ваш подчиненный игнорирует Ваши распоряжения, делает все по-своему, не устраняет того, что Вы велели исправить. Ваше поведение в отношении него?

* A. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные уставные меры наказания, не теряя времени на разговоры.
* Б. В интересах дела вызвать его на откровенный разговор и постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятные служебные контакты в дальнейшем.
* B. Прежде всего попытаться воздействовать на него через активных и авторитетных для него сослуживцев.
* Г. Сначала подумать о том, что зависит от Вашего поведения, не делаете ли Вы сами ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав или не прав этот подчиненный.

Ситуация № 10. В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, назначается новый руководитель. Каким образом, по Вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

* А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого стиля службы, опираться на представителей противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты и воздействуя силой своего примера.
* Б. В первую очередь попытаться привлечь на свою сторону и переубедить тех, кто не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому
* В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив коллектива, поручив ему разрешить возникшие споры и устранить разногласия.
* Г. Попытаться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие служебные традиции коллектива и отвергая косное и вредное для дела.

Ситуация № 11. Один из Ваших подчиненных внезапно заболел. Остальные очень заняты подготовкой важного мероприятия. Часть работы, порученная заболевшему, также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

* A. Распоряжусь: «Вы выполняйте распоряжение вместо заболевшего. Вы выполняйте другое распоряжение, а Вы помогите сослуживцам, когда выполните свое распоряжение» и т. д.
* Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя это распоряжение. Ведь оно все равно должно быть выполнено. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить за этот период, а потом мы решим вместе, как выполнить часть работы, порученную заболевшему».
* B. Скажу коллективу так: «Я очень загружен службой, распределите-ка между собой эту работу. Выручайте друг друга и весь коллектив. Он поправится — отработает. Давайте за дело!».
* Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не хочет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Ситуация № 12. У Вас создались натянутые отношения с сослуживцем. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо. Что Вы предпримете для этого в первую очередь?

* А. Вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить причины натянутых отношений.
* Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к сослуживцу.
* В. В первую очередь обращу внимание сослуживца на служебные вопросы, которые страдают от наших натянутых отношений.
* Г. Обращусь к другим сослуживцам, которые хорошо знают его, и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений.

Ситуация № 13. Вы недавно назначены руководителем подразделения, в котором раньше работали на нижестоящей должности. Вы вызвали подчиненного для выяснения его частых опозданий на службу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Как Вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

* A. Независимо от своего опоздания, сразу потребую письменное объяснение его частых опозданий.
* Б. Извинюсь перед подчиненным, а затем начну беседу.
* B. Объясню причину своего опоздания и, используя его как пример, покажу подчиненному, чего можно было бы ожидать от меня как руководителя, если бы я также часто опаздывал, как и он.
* Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на более удобный момент.

Ситуация № 14. Вы служите начальником отдела уже второй год. Подчиненный обращается к Вам с просьбой дать отпуск за свой счет на четыре дня по поводу бракосочетания. «Почему на четыре?» — с недоумением спрашиваете Вы. «А помните, когда женился Иванов, ему разрешили», — невозмутимо отвечает подчиненный. «Я могу отпустить Вас только на три дня, согласно действующему положению», — отвечаете Вы и подписываете документ. Однако подчиненный выходит на службу через четыре дня. Ваши действия в этом случае?

* A. Сообщу о нарушении служебной дисциплины непосредственному начальнику, пусть он решает.
* Б. Потребую от подчиненного отработать четвертый день за счет выходного. Скажу, что Иванов тогда тоже отработал.
* B. В виде исключения в беседе ограничусь публичным замечанием, ведь люди женятся не часто. В документах поставлю день без выработки/отгул.
* Г. Возьму всю ответственность на себя. Просто скажу, что так поступать не следовало. Но уж раз женился, поздравляю, желаю счастья.

Ситуация № 15. Вы — начальник отдела. В нерабочее время один из ваших подчиненных выпил и в состоянии опьянения случайно испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь отремонтировать оборудование, получил легкую травму. Виновник звонит Вам после работы домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на этот звонок?

* A. «Действуйте согласно инструкции. Сделайте все, что требуется по правилам техники безопасности».
* Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт о поломке оборудования. Завтра разберемся».
* B. «Без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду, разберусь и помогу».
* Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите скорую помощь. Я буду в 9 часов утра».

Ситуация № 16. Однажды Вы слышите, как несколько начальников спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными. К какой из четырех точек зрения присоединились бы Вы?

* A. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая характер и темперамент, считаясь с его личностью.
* Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.
* B. Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.
* Г. Лучшие стимулы в работе — это четкие распоряжения, приличная зарплата и своевременная премия.

Ситуация № 17. После реорганизации Вам необходимо срочно, согласно новому штатному расписанию, перекомплектовать в коллективе ряд отделов. Какой путь Вы выбираете?

* A. Возьмусь задело сам, изучу все списки кандидатов, предложу руководству свой проект новых отделов и фамилии их руководителей.
* Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это их работа.
* B. Соберу актив коллектива. Во избежание конфликтов предложу подать свои предложения по составу отделов заинтересованным подчиненным. Затем обсудим их на совещании.
* Г. Вначале обсужу вопрос о предстоящей работе этих отделов со специалистами и руководством в интересах дела.

Ситуация № 18. В Вашем коллективе имеется подчиненный, который скорее числится, чем служит. Уволить его нет юридических оснований, а загрузить функциональными обязанностями пока нет возможности. Что делать с этим подчиненным в дальнейшем?

* A. Лично поговорю с ним откровенно с глазу на глаз и предложу уволиться по собственному желанию.
* Б. Предложу руководству сократить эту должность.
* B. Попытаюсь все же использовать данного подчиненного на вспомогательных работах, более четко определить круг его функциональных обязанностей.
* Г. Создам в подразделении такое отношение к этому подчиненному, чтобы он сам понял необходимость перехода на другое место работы.

Ситуация № 19. При распределении премии некоторые подчиненные посчитали, что их незаслуженно обошли, и обратились к Вам с жалобой. Что Вы им ответите?

* A. «Премии распределяет и присуждает актив коллектива, я тут ни при чем».
* Б. «Не волнуйтесь, Вы получите премию в другой раз».
* B. «Хорошо, я еще раз обсужу этот вопрос, постараюсь учесть Ваши претензии».
* Г. «Премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с достижениями каждого в служебной деятельности».

Ситуация № 20. Вы недавно назначены начальником большого отдела. Еще не все знают Вас в лицо. Идя по коридору, Вы видите Ваших подчиненных, о чем-то оживленно беседующих и не обращающих на Вас никакого внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы застаете их за тем же занятием. Как Вы себя поведете?

* A. Остановлюсь. Дам им понять, что я — новый начальник, вскользь замечу, что вижу их здесь давно. Задам вопрос: «Не случилось ли чего? Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».
* Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник, попрошу, чтобы он зашел ко мне.
* B. Поинтересуюсь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к руководству. После этого замечу, что пора работать.
* Г. Прежде всего поинтересуюсь, как обстоят дела в их отделе, каковы сроки окончания работы, загрузка, что мешает работать ритмично.

Обработка и интерпретация результатов

В представленной далее таблице подсчитайте баллы за каждый из выбранный вами вариант в каждой из двадцати ситуаций. 1 балл оценивается в 5%, так как максимальное количество баллов по каждой шкале может равняться 20, что составляет 100%.

Подсчитывая сумму баллов по всем шкалам, можно сделать вывод о стиле руководства, учитывая, что равномерное распределение ответов (от 4 до 6 баллов) свидетельствует о                           гибкости руководителя, его способности активно адаптироваться к ситуации, об умении перестраивать стиль руководства.

Доминирующий стиль руководства по шкале фиксируется в случае, когда больше 50% ответов приходится на одну шкалу.

Стиль руководства незначителен или отсутствует, если руководитель не дает ответов по данному типу или их незначительное количество (до 2-3).

Сочетание у руководителя преобладающих выборов «Д» и «С» говорит о его                              инициативности, «О» и «К» характеризуют                              исполнительский стиль.

Отсутствие ответов по шкале «К» и преобладание ответов по шкалам «Д», «С», «О» характеризует руководителя с                          авторитарным стилем.

Наиболее универсальным считается гибкий стиль; остальные могут быть полезны в зависимости от требований служебной деятельности и уровня развития коллектива.

Таблица 1. Таблица для определения стиля руководства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер ситуации | Возможные ответы по шкалам | | | |
|  | Д | К | С | О |
| 1 | г | б | в | а |
| 2 | б | а | г | в |
| 3 | а | г | в | б |
| 4 | а | в | б | г |
| 5 | б | а | г | в |
| 6 | в | б | г | а |
| 7 | а | г | б | в |
| 8 | а | в | б | г |
| 9 | б | в | г | а |
| 10 | г | б | а | в |
| 11 | а | б | г | в |
| 12 | в | б | г | а |
| 13 | г | б | в | а |
| 14 | б | в | г | а |
| 15 | а | г | в | б |
| 16 | б | а | в | г |
| 17 | г | в | а | б |
| 18 | в | г | а | б |
| 19 | г | б | в | а |
| 20 | г | в | а | б |
| Сумма баллов |  |  |  |  |
| % по шкале |  |  |  |  |

Критерии классификации стилей руководства

* Авторитарный: если шкалы Д, С, О > 4, а шкала К < шкалы О.
* Демократический: если шкалы Д + К> = С + О.
* Не вмешивающийся: если шкала Д 4.
* Гибкий: если все шкалы Д=К=С=О>4.
* Односторонний: если любая из шкал Д, К, С, О > 10.
* Инициативный: если шкалы Д + С >= К + О.
* Исполнительный: если шкалы К + О > Д + С.
* Невыраженный: если все шкалы Д, К, С, О < 3.

Текстовой интерпретатор стилей руководства

Стиль «авторитарный». Характеризуется преимущественно жесткими способами управления, пресечением инициативы подчиненных, единоличным принятием решений. Преобладающие ориентации: на дело (цели, задачи, план); на себя (опора на личный опыт, склонность к риску, волевым решениям); на официальную субординацию (фактор власти, соблюдение установленных правил). Однако отсутствует ориентация на межличностный контакт, демократические и коллегиальные установки, что может отрицательно влиять на социально-психологический климат в коллективе.Ситуативное применение авторитарного стиля оправдано в случаях, когда в еще несформированном коллективе необходим строгий контроль, нет единства мнений, часты нарушения дисциплины или же предстоит выполнение ответственной задачи, но отсутствует активное ядро, на которое руководитель в полной мере мог бы положиться.

Стиль «демократический». Сочетает в себе ориентацию на дело и межличностные контакты с соблюдением официальных норм субординации. Применяется объективное оценивание подчиненных, стимулирование их труда в соответствии с их личным вкладом, разумное распределение ролей между неформальными лидерами, а также коллегиальность в обсуждении и принятии решений с уважением отдельного мнения и обязательностью принятого группой решения, делегирование необходимой доли полномочий заместителям или отдельным лидерам. Достоинством стиля является то, что он способствует установлению в коллективе деловых и товарищеских отношений в их гармоничном дополнении и проведению руководящих установок через ядро коллектива при необходимой мере контроля. Стиль наиболее приемлем в коллективах с высоким уровнем развития и на отдельных этапах его становления, что требует от руководителя определенной управленческой компетентности, реалистичности оценок результатов.

Стиль «не вмешивающийся». Руководитель осуществляет минимальное руководство. Стиль оправдан в ситуации руководства высокоразвитым коллективом профессионалов с высокими уровнями сплоченности, сотрудничества и взаимопомощи, при сознательной дисциплине, коллегиальности принятия группового решения и обязательности его выполнения каждым сотрудником. В остальных случаях невмешательство руководителя может приводить к негативным последствиям, проявлению анархии, формированию неблагоприятного морально-психологического климата в организации, явной или скрытой конфронтации, срывам в деятельности, текучести кадров, их неудовлетворенности условиями труда и профессией.

Стиль «гибкий». Характеризуется гармоничным сочетанием ориентации на дело, межличностные контакты и официальную субординацию, что позволяет руководителю легко приспосабливаться к требованиям ситуации, сохраняя за собой право решающего голоса при коллегиальном принятии решений. Руководитель склонен вдумчиво относиться к производственным и социальным вопросам, отстаивать интересы дела и коллектива, учитывать индивидуальные особенности подчиненных и проявления неформального лидерства в коллективе.

Стиль «односторонний». Характеризуется преобладанием акцентуации руководителя, что сопряжено с нанесением ущерба отвергаемой стороне его работы: доминирование ориентации на дело, как правило, приводит к трудностям в социально-психологической области руководства, поскольку ее игнорирование дестабилизирует коллектив вопреки явной заинтересованности руководителя в результатах труда. Аналогично, акцент на межличностные контакты без делового опосредования дает руководителю ограниченное представление об управляемых явлениях, вопреки его желанию наладить контактные и доверительные отношения с подчиненными: в его оценках отсутствует основной объективный компонент — результат труда и вклад в него как группы в целом, так и каждого отдельного подчиненного. Односторонняя акцентуация только на себя еще более явно свидетельствует о неблагополучном способе адаптации руководителя к требованиям своей профессии: неадекватности его уровня притязаний и самооценки, затруднениях в освоении управленческих функций и поведенческих ролей. Наконец, ориентация только на официальную субординацию делает вообще невозможным эффективное руководство в связи с явными пробелами в установках руководителя.

Стиль «инициативный». Стиль характеризуется одновременным преобладанием ориентации руководителя на дело и на себя. Такой руководитель очень инициативен и настойчив, превыше всего ценит деловые качества, способен добиваться хороших результатов в деятельности, своевременного и качественного выполнения задания всем коллективом (особенно если это подкреплено личным авторитетом). Однако ему необходимо помнить, что ориентация на чисто деловые отношения с подчиненными оказывает отрицательное воздействие на коллектив. Поэтому благоприятный социально-психологический климат в коллективе возможен, если его руководитель окажется способным периодически переключаться и на решение социально-психологических задач.

Стиль «исполнительный». Стиль руководителя отличается сочетанием преобладания официальной субординации и межличностных контактов. Данный стиль адекватен, если возглавляемый коллектив достиг высокого уровня развития коллективистских отношений, интеграции и единства мнений по поводу распределения ролей между формальными и неформальными лидерами, а руководитель выполняет строго по необходимости собственно управленческие функции. Такая ситуация достаточно редка. Руководителю в этом случае следует обратить внимание на отсутствующую в его представлениях об оптимальном стиле руководства ориентацию на дело и на самого себя (с учетом, прежде всего, своего реального положения в коллективе и характера межличностных и деловых предпочтений в нем). Вероятно, что ему недостает инициативности и решительности в принятии самостоятельных решений, способности к разумному риску, стремления к дальнейшему росту.

Стиль «невыраженный». Наблюдается в случае малой выраженности всех четырех стилей, что встречается довольно редко и преимущественно у начинающих руководителей, установки и личные ориентации которых еще не определены. Возможна связь этого явления с малой личной заинтересованностью руководителя в своей профессии или должности, отсутствием четкой регламентации деятельности групповыми нормами на начальных этапах становления коллектива, случайностью комплектования кадров подразделения.