

## АНАЛИЗ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

---

### Личная анкета

Кен Бланшар  
Дреа Зигарми  
Дуглас Форсайт  
Рональд Хемблетон

Имя \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Название организации \_\_\_\_\_



## LBAII® Self

Анализ стилей руководства LBAII® представляет собой обратную связь о Вашей личной оценке и оценке другими Вашего стиля руководства.

Опросник содержит 20 типичных ситуаций из практики руководителя с одним или несколькими сотрудниками.

### З А Д А Н И Е

*Предположим, Вы руководитель.  
Обведите кружком один из вариантов  
решений (А, Б, В или Г), который бы  
наиболее соответствовал Вашему  
поведению в каждой ситуации.*



**Ken**<sup>THE</sup>**Blanchard**  
COMPANIES

**Global Headquarters** USA +1 760.489.5005 / 800.728.6000 • Fax +1 760.489.8407  
UK +44 (0) 1483 456300 • Canada +1 905.829.3510 / 800.665.5023 • Singapore +65 6775 1030  
[www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com)

## 1

Вы попросили новую сотрудницу составить предложение на закупку нового

оборудования для Вашего отдела. Для принятия решения о вариантах выбора (с учетом характеристик и стоимости), ей необходимо получить подробную информацию об этом оборудовании у специалистов. Она беспокоится, что не справится с задачей из-за большого количества другой текущей работы. Вы бы...

**А.** Обозначили ей срок подготовки предложения и разъяснили его содержание; объяснили шаги, которые ей следует предпринять для получения информации о новом оборудовании; договорились о ежедневных встречах по обсуждению хода выполнения задачи.

**Б.** Попросили ее самостоятельно разработать предложение, сказали о его важности; попросили ее определить срок сдачи предложения; предоставили необходимые ей ресурсы; попросили ее периодически информировать вас о результатах.

**В.** Обозначили ей срок подготовки предложения и сказали о его важности; объяснили ей содержание предложения и шаги, которые ей следует предпринять для получения подробной информации об оборудовании; выслушали ее сомнения и, по возможности, учли ее идеи и предложения; договорились о еженедельных встречах по обсуждению хода выполнения задачи.

**Г.** Попросили ее самостоятельно разработать предложение, сказали о его важности; выяснили, какие сложности на предвидит и как их можно решить; попросили ее определить срок сдачи предложения, периодически проверяли ход выполнения задачи.

## 2

Ваша рабочая группа длительное время работает над подготовкой итогового

отчета подразделения. С сегодняшнего дня к работе подключился еще один сотрудник. Его задача — подготовить финальные цифры по расходам. Но он еще не знаком с требованиями к этому документу и его формату. Он заинтересован узнать больше о своей роли в рабочей группе. Вы бы...

**А.** Подробно сказали ему, что необходимо сделать; разъяснили требования к документу и объему данных; представили сотрудника другим коллегам по группе; в течение недели регулярно проверяли его работу, чтобы увидеть ход выполнения задачи и своевременно внести коррективы.

**Б.** Спросили, чем вы можете ему помочь; представили сотрудника другим коллегам по группе; выяснили, какие у него есть предложения для скорейшего выполнения задачи; в течение недели проверяли его работу.

**В.** Подробно объяснили требования к документу и объему необходимых данных; спросили об его идеях; представили сотрудника другим коллегам по группе; в течение недели регулярно проверяли его, чтобы понять, как продвигается работа, и нужны ли исправления.

**Г.** поприветствовали его как нового члена рабочей группы; представили его тем коллегам, которые бы могли ему помочь; попросили его в случае возникновения проблем обращаться к ним или к вам.

**3** Недавно Вы заметили, что у одного из Ваших подчиненных есть проблемы с эффективностью. Он проявляет совершенное безразличие к работе. Только при постоянном нажиме с Вашей стороны ему удается справиться со своими задачами. Вы полагаете, что ему не достаточно опыта, чтобы выполнить важное задание, которое Вы ему поручили. Вы бы...

**А.** Подробно объяснили ему, как подойти к решению этой задачи и каков должен быть результат; определили сроки, когда и что Вы от него ожидаете, что необходимо для этого сделать; часто проверяли, идет ли работа по графику.

**Б.** Подробно объяснили ему, как подойти к решению этой задачи и каков должен быть результат; спросили об его идеях и предложениях по выполнению работы - если они удачные, одобрили бы их; спросили об его отношении к задаче; контролировали, идет ли работа по графику.

**В.** Совместно с ним искали решения задачи, предложили Вашу помощь и поощряли его внедрять собственные идеи; спросили об его отношении к задаче; периодически проверяли, как продвигается работа.

**Г.** Дали ему понять важность этой задачи; попросили составить план работы со сроками выполнения и прислать Вам; попросили его обращаться к Вам в случае возникновения проблем.

**4** Из-за реорганизации внутри фирмы Ваша команда была заново укомплектована. Эффективность команды снизилась, сроки не выдерживаются. Ваш руководитель обеспокоен. Члены команды стремятся выполнить работу лучше, но им не хватает знаний и опыта. Вы бы...

**А.** Попросили сотрудников определить потребности в обучении и составить план роста эффективности; предоставили им необходимые ресурсы; были готовы при необходимости оказать им помощь; попросили их держать Вас в курсе.

**Б.** Обсудили с сотрудниками Ваш план по повышению эффективности их работы, объяснили вашу точку зрения; спросили об их идеях и, по возможности, учли предложения сотрудников; часто проверяли работу, чтобы следить за выполнением плана.

**В.** Рассказали сотрудникам, какие шаги они должны сделать для повышения эффективности; четко обозначили знания и навыки, которыми они должны овладеть, установили сроки; внимательно следили за ходом выполнения плана.

**Г.** Помогли сотрудникам в составлении плана роста эффективности; поощрили творческий подход; поддерживали составленный сотрудниками план и периодически проверяли результаты работы команды.

5

Ввиду сокращения бюджета необходимо пересмотреть общие затраты команды. Вы попросили очень опытную сотрудницу Вашей команды заняться этой задачей. Она работала во всех направлениях деятельности команды. Раньше она всегда была готова помочь. Вы понимаете, что она компетентна для этой задачи, но Вам кажется, что она равнодушна к ней. Вы бы...

- А.** Подбодрили ее; объяснили, что конкретно ей нужно сделать для выполнения этой задачи; спросили об ее предложениях; по возможности, приняли их, но подчеркнули обязательность выполнения ваших рекомендаций; часто проверяли выполнение задачи.
- Б.** Подбодрили ее; предложили ей выполнить задачу так, как она сама считает нужным; при необходимости были готовы помочь; попросили держать вас в курсе дела.
- В.** Подбодрили ее; спросили о предложениях по оптимальному решению задачи; помогли ей рассмотреть различные варианты; сказали, что Вы приветствуете ее собственные идеи; договорились о промежуточных точках контроля.
- Г.** Подбодрили ее; составили подробный план; отметили конкретные шаги, которые она должна сделать для выполнения задачи; часто проверяли, все ли шаги выполняются согласно плану.

6

Уже второй раз в этом месяце у Вас возникли проблемы с одним из Ваших сотрудников. Он задерживает еженедельные отчеты, и их качество значительно снизилось. В прошлом году проблем с качеством выполнения аналогичных задач не было. Вы впервые собираетесь обсудить с ним создавшуюся ситуацию. Вы бы...

- А.** Сказали ему, что необходимо улучшить качество и сроки выполнения задач; совместно просмотрели и обсудили некачественные отчеты; убедились, что сотрудник понимает, что Вы от него ожидаете, и как конкретно ему следует делать отчеты; продолжали наблюдать и регулярно проверять результаты его работы.
- Б.** Не оказывая давления на сотрудника, попросили его, как и прежде делать отчеты пунктуально и с необходимым качеством; продолжали наблюдать за результатами его работы.
- В.** Обсудили с ним важность соблюдения сроков и стандартов качества отчетов; выслушали его сомнения и проблемы, но при этом убедились, что сотрудник понимает, что Вы от него ожидаете; обсудили каждый отчет, ответили на вопросы; по возможности учли идеи и предложения сотрудника; продолжали наблюдать и регулярно проверять результаты его работы.
- Г.** Спросили его о причине несвоевременности и низкого качества отчетов; выслушали и обсудили его мнение и проблемы; помогли ему понять важность соблюдения сроков и высокого качества; продолжали наблюдать за результатами его работы.

7

Вы попросили одного из Ваших опытных сотрудников заняться новым проектом. В

прошлом он превосходно справлялся со своими задачами. Новый проект чрезвычайно важен для будущего Вашей рабочей группы. Сотрудник очень рад новому проекту, но не имеет представления, с чего начинать. Ему не хватает информации о проекте. Вы бы...

- А.** Объяснили ему, почему Вы считаете его компетентным специалистом для этой задачи; спросили его о возможных сложностях; помогли в поиске вариантов решений; поддерживали с ним частый контакт для оказания поддержки.
- Б.** Детально объяснили, с чего ему следует начать работу над проектом; определили, что конкретно ему необходимо сделать для выполнения проекта; внимательно следили за ходом его работы.
- В.** Попросили его в течение двух недель составить план выполнения проекта и согласовать его с вами; дали достаточно времени для подготовки; периодически предлагали ему Вашу поддержку.
- Г.** Подробно объяснили ему, как, на ваш взгляд, следует работать над этим проектом; попросили его высказать идеи и предложения; по возможности приняли их, но при этом убедились, что сотрудник понимает ваши рекомендации; регулярно контролировали ход выполнения проекта.

8

Один из сотрудников чувствует себя неуверенно по отношению к задаче,

которую Вы ему поручили. Он очень компетентен, и Вы знаете, что он способен успешно справиться с заданием. Срок выполнения приближается. Вы бы...

- А.** Осудили приближающиеся сроки выполнения задачи; спросили о его видении вариантов своевременного выполнения задачи; вселили ему уверенность в правильности его подхода; периодически проверяли, как у него обстоят дела для оказания своевременной поддержки.
- Б.** Обсудили приближающиеся сроки выполнения задачи; разработали для него план действий, спросили его мнение; по возможности приняли его предложения, но убедились, в понимании приоритета вашего видения; регулярно контролировали ход выполнения задачи.
- В.** Подробно рассказали, какие действия он должен предпринять; объяснили ему важность своевременного выполнения задания; внимательно следили за ходом его работы.
- Г.** Спросили его, есть ли проблемы; дали ему возможность самостоятельно найти решения; напомнили ему о приближении срока выполнения задания, попросили его держать вас в курсе.

9

Ваши сотрудники попросили Вас внести изменения в график рабочего процесса

ввиду изменений в клиентской базе данных. На Ваш взгляд, эти изменения имеют смысл. Все сотрудники очень компетентны и хорошо сработались. Вы бы...

**А.** Помогли им рассмотреть возможные варианты изменений графика; были готовы принять участие в дискуссиях с Вашей командой, поддержали разработанный сотрудниками вариант; проверяли, как реализуются новый график.

**Б.** Самостоятельно разработали изменение графика рабочего процесса; объяснили, почему Вы предлагаете именно этот вариант; выслушали идеи и комментарии сотрудников и, по возможности, учли их; проверяли, как реализуется Ваше решение.

**В.** Поручили сотрудникам разработать изменение графика рабочего процесса и внедрить его после согласования с Вами; через некоторое время проконтролировали, все ли в порядке, эффективны ли изменения.

**Г.** Самостоятельно разработали изменение графика рабочего процесса; подробно объяснили сотрудникам суть изменений, ответили на возможные вопросы; часто проверяли, все ли работают по новому графику.

10

В рамках реорганизации к Вам перевели шесть новых сотрудников.

За последние три месяца вы наблюдаете у них снижение эффективности работы. Похоже, им не хватает знаний и навыков для выполнения новых задач. Ввиду реорганизации у них также изменилось отношение к работе понизилась мотивация. На собрании команды Вы бы...

**А.** Указали им на снижение качества их работы за последние три месяца; попросили их разработать план повышения эффективности и установить срок его реализации; через некоторое время проверили результаты работы.

**Б.** Указали им на снижение качества их работы за последние три месяца; сказали, что им необходимо изменить в работе; дали им конструктивную обратную связь и показали, что конкретно нужно сделать для повышения эффективности, внимательно наблюдали за их работой.

**В.** Указали им на снижение качества их работы за последние три месяца; сказали, что, как и почему им необходимо изменить в работе; выслушали их мнение; по возможности учли их идеи и предложения, обеспечили четкое выполнение Ваших указаний; регулярно наблюдали за их работой.

**Г.** Указали им на снижение качества их работы за последние три месяца, спросили о причинах; выслушали их проблемы и предложения; помогли им самостоятельно спланировать мероприятия, направленные на повышение эффективности; периодически проверяли их работу.

## 11

Один из сотрудников Вашей команды в течение последних двух лет работает

с высокой эффективностью. Он с нетерпением ожидает новых сложных задач в будущем году. Бюджет и цели отдела не будут меняться в сравнении с текущим годом. Во время встречи с сотрудником для обсуждения целей и мероприятий на предстоящий год Вы бы...

- A.** Предложили ему самостоятельно поставить цели и составить план мероприятий на следующий год для вашего утверждения; сказали ему, что свяжитесь с ним, если у Вас появятся вопросы.
- B.** Сами поставили ему цели, которые сотрудник должен будет выполнить в следующем году, составили план мероприятий; отправили сотруднику; организовали встречу с сотрудником для ответа на его вопросы.
- B.** Сами поставили ему цели, которые сотрудник должен будет выполнить в следующем году, составили план мероприятий; обсудили с ним во время следующей встречи его идеи и предложения, по возможности включили бы их; сохранили за собой принятие окончательного решения.
- Г.** Предложили ему подготовить и прислать цели и план мероприятий на следующий год; совместно обсудили их на встрече; выслушали его идеи, помогли в поиске дополнительных идей; поручили ему составить окончательный вариант.

## 12

Последние два года сотрудники вашей команды работают очень эффективно. Но

за последнее время случились три крупных промаха, которые произошли не по их вине. Эффективность работы и общее настроение в команде резко упали. Ваш руководитель также обеспокоен этой ситуацией. На общем совещании группы Вы бы...

- A.** Обсудили с сотрудниками произошедшие неудачи; обозначили членам команды конкретные шаги, направленные на улучшение качества работы; внимательно наблюдали за их работой.
- B.** Спросили сотрудников, что они думают по поводу произошедшего; выслушали их мнение и волнующие их вопросы; подбодрили; помогли им обсудить и выработать идеи для изменения ситуации и повышения эффективности работы; периодически контролировали их работу.
- B.** Обсудили произошедшие неудачи; четко обозначили членам команды необходимые результаты и что им необходимо делать для улучшения ситуации; выслушали и, по возможности, учли их идеи; вдохновили команду работать дальше; часто проверяли их результаты работы.
- Г.** Без обвинения членов команды обсудили с ними произошедшие неудачи; попросили их установить срок исправления ситуации и повышения эффективности, при этом оказывать друг другу помощь и поддержку; продолжили следить за результатами работы.



## 13

Недавно к Вам пришла новая сотрудница, которая должна в

Вашей команде выполнять важную работу. Несмотря на ее незначительный опыт, она с усердием принялась за работу с уверенностью, что она хорошо справится с этой задачей. Вы бы...

**А.** Дали ей время определиться, в чем заключается ее работа и как ее делать; рассказали о важности ее работы; и попросили, при необходимости, обращаться к Вам за помощью; наблюдали за результатами.

**Б.** Объяснили ей, каких результатов и когда Вы ожидаете; подробно рассказали, что и как необходимо делать для достижения нужных результатов; показали, что она должна делать; внимательно следили за ее работой.

**В.** Объяснили ей, каких результатов и когда Вы ожидаете; подробно рассказали, что и как необходимо делать для достижения нужных результатов; объяснили, зачем необходимы отдельные шаги; выслушали ее идеи и предложения; по возможности, учли их, но подчеркнули, что она должна придерживаться Вашего плана; часто проверяли результаты ее работы.

**Г.** Спросили ее, как она собирается выполнять работу; с какими проблемами может столкнуться; помогли найти решение этих проблем; поощрили ее работать по собственному плану; были готовы, при возникновении трудностей, оказать ей помощь; периодически наблюдали за ее работой.

## 14

Ваш руководитель поставил вам задачу повысить эффективность

работы команды на 7%. Это возможно, но потребует Вашего полного вовлечения. Чтобы освободить на это время Вам необходимо передать обязанности по разработке новой системы контроля расходов одному из Ваших сотрудников. Сотрудница, которой Вы решили передать эту задачу, имеет большой опыт с системами контроля расходов. Но она не уверена, что самостоятельно справится с этой задачей. Вы бы...

**А.** Поставили ей задачу, выслушали ее сомнения и объяснили, почему Вы уверены, что она справится с работой; если ей нужно, совместно обсудили различные варианты решения задачи; поддержали ее и дали необходимые ресурсы; периодически наблюдали за результатами.

**Б.** Поставили ей задачу, выслушали ее сомнения; подробно обсудили, что и как необходимо сделать для решения задачи; спросили об ее идеях и предложениях и учли их по возможности, убедились, что она будет следовать Вашему плану; часто проверяли результаты работы.

**В.** Поставили ей задачу, выслушали ее сомнения, доверили ей самостоятельно решать все вопросы и проблемы; дали ей время разобраться; не требовали быстрых результатов; попросили ее чаще информировать Вас о состоянии дел.

**Г.** Поставили ей задачу, выслушали ее сомнения и вселили в нее чувство уверенности, подробно объяснив, что и как необходимо делать для решения этой задачи; часто и внимательно наблюдали за ходом выполнения работ.

15

Ваш руководитель поручил вам выделить сотрудника из Вашей команды в

специальную рабочую группу, которая будет разрабатывать рекомендации для новой системы компенсации. Вы решили выбрать очень эффективную сотрудницу, которой хорошо известно мнение ее коллег по поводу текущей системы компенсаций. Она имеет опыт успешного руководства рабочей группой и рада этой задаче. Вы бы...

- А.** Поручили ей задачу, рассказали, как и в каком виде она должна представлять мнение коллег на рабочей группе; попросили ее в течение двух дней после каждой встречи рабочей группы присылать вам отчет о результатах ее работы.
- Б.** Попросили ее взяться за эту задачу; помогли ей выработать позицию, которую она будет представлять на рабочей группе; периодически встречались с ней для обмена информацией.
- В.** Поручили ей задачу; объяснили, что ей нужно сделать, чтобы рабочая группа обязательно учла интересы ее коллег; спросили об ее идеях и предложениях; убедились, что она будет действовать согласно вашим рекомендациям; попросили ее после каждой встречи рабочей группы присылать Вам отчет.
- Г.** Поручили ей задачу; попросили держать Вас в курсе.

16

Из-за семейных обстоятельств не смогли принять участие в последних

двух встречах кросс-функциональной команды, которой вы руководите. На следующей встрече вы обнаружили, что группа отлично работает и решает необходимые вопросы. Все сотрудники были хорошо подготовлены к встрече, активно участвовали в ней и были довольны результатами. Вы не совсем понимаете, в чем теперь ваша роль. Вы бы...

- А.** Поблагодарили членов команды за проделанную работу; предложили команде продолжать работать так, как она работала на последних двух встречах.
- Б.** Поблагодарили членов команды за проделанную работу; самостоятельно определили повестку следующей встречи, взяли на себя руководящую роль на встрече.
- В.** Поблагодарили членов команды за проделанную работу; попросили высказать идеи и предложения по совершенствованию работы; сделали все возможное, чтобы все члены команды почувствовали себя значимыми и вовлеченными.
- Г.** Поблагодарили членов команды за проделанную работу; самостоятельно определили повестку следующей встречи с учетом идей и предложений членов команды.

## 17

У Вас работают компетентные и самостоятельные сотрудники.

Команда мотивированная, т.к. предыдущий проект был очень успешный. Показатели работы команды превосходны. Вам необходимо установить цели для команды на следующий год. На совместной встрече Вы бы...

- А.** Похвалили команду за хорошую работу в прошедшем году, вовлекли сотрудников в обсуждение и постановку целей на следующий год; призвали их выдвигать новые идеи; поддержали их при обсуждении новых идей.
- Б.** Похвалили команду за хорошую работу в прошедшем году, поставили амбициозные цели на следующий год; рассказали им, как нужно действовать, чтобы достигнуть эти цели.
- В.** Похвалили команду за хорошую работу в прошедшем году, предложили самостоятельно определить цели и составить план мероприятий на следующий год; были готовы при необходимости оказать помощь.
- Г.** Похвалили команду за хорошую работу в прошедшем году; определили цели на следующий год и ознакомили с необходимыми шагами для достижения целей; предложили команде высказать свои идеи и предложения и, по мере возможности, приняли их.

## 18

Ваш руководитель и Вы считаете, что изменения рабочих процессов

в вашем отделе приведут к значительному повышению эффективности в долгосрочной перспективе. Ваши сотрудники горят желанием внедрить изменения, но из-за узкой специализации им не хватает знаний и навыков, чтобы увидеть «большую» картину и понять общую ситуацию. Вы бы...

- А.** Изложили Ваше видение новых рабочих процессов и план их внедрения; обсудили с сотрудниками их идеи и предложения; по возможности учли их, но при этом проследили, чтобы в основном реализация шла по Вашему плану; регулярно проверяли применение новых рабочих процессов и следили за результатами.
- Б.** Изложили и продемонстрировали новые рабочие процессы; проинструктировали команду, как их использовать; внимательно следили за результатами работы.
- В.** Обсудили с командой, как лучше изменить рабочие процессы; мотивировали сотрудников к активному и творческому подходу; помогли им оценить различные варианты изменений; периодически проверяли использование новых процессов и результаты работы.
- Г.** Попросили команду составить план изменений рабочих процессов и внедрить его; ответили на общие вопросы и передали ответственность сотрудникам; периодически проверяли, как идут дела.

19

Вас недавно назначили руководителем отдела. С тех пор

работа отдела ухудшилась. Произошли технологические изменения, и Ваши сотрудники еще не освоили новые инструменты работы. Хуже того, у них отсутствует мотивация для приобретения новых знаний и навыков. На встрече отдела Вы бы...

**А.** Обсудили снижение показателей работы отдела, выслушали проблемы сотрудников и спросили об их предложениях для улучшения качества работы; выразили им доверие, признание предыдущих заслуг; периодически контролировали работу сотрудников.

**Б.** Проинформировали о необходимых действиях, которые вы ожидаете от сотрудников; обсудили и по возможности учли идеи сотрудников, внесли изменения в план действий; удостоверились, что Ваш план будет выполнен; чаще контролировали результаты работы сотрудников.

**В.** Проинформировали о снижении показателей работы, попросили сотрудников проанализировать ситуацию и составить план действий и согласовать его с вами; определили срок составления плана, наблюдали за работой сотрудников.

**Г.** Проинформировали о необходимых действиях для повышения эффективности, которые вы ожидаете от сотрудников; четко определили, кто за что отвечает, полномочия каждого, стандарты качества работы; внимательно следили за работой сотрудников.

20

Вы заметили, что одна из Ваших малоопытных сотрудниц

неправильно составляет некоторые отчеты: они неточные и неполные. Эта сотрудница без особого энтузиазма выполняет эту задачу и считает ее потерянным временем. Вы бы...

**А.** Обратили ее внимание на неточность и неполноту отчетов; обсудили, что конкретно ей необходимо делать, чтобы улучшить качество отчетов; объяснили, почему это важно; попросили ее высказать свои предложения; позаботились, чтобы она придерживалась Ваших рекомендаций; чаще проверяли ее письменные отчеты.

**Б.** Обратили ее внимание на неточность и неполноту отчетов; попросили ее составить план действий для улучшения качества отчетов; предоставили ей больше времени для правильного выполнения задачи; проверяли ее письменные отчеты.

**В.** Обратили ее внимание на неточность и неполноту отчетов; спросили ее, что и как она собирается изменить, помогли ей разработать план действий для улучшения качества отчетов; периодически контролировали ее письменные отчеты.

**Г.** Обратили ее внимание на неточность и неполноту отчетов; показали ей, как сделать качественный отчет; обозначили, что конкретно ей необходимо делать, чтобы улучшить качество отчетов; внимательно контролировали ее письменные отчеты.