Практическая работа №6

«Тема: Коммуникация и стили поведения»

Задание 1. Методика «Поведенческие признаки коммуникативной толерантности».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели и суждения** | **Баллы** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Непринятие или непонимание индивидуальности человека:   * медлительные люди обычно действуют мне на нервы; * меня раздражают суетливые, непоседливые люди; * я с трудом переношу детские шумные игры; * оригинальные, яркие, нестандартные личности чаще всего действуют на меня отрицательно; * безупречный во всех отношениях человек насторожил бы меня |  |  |  |  |
| 2 | Использование себя в качестве эталона при оценке других:   * меня обычно выводит из себя несообразительный собеседник; * меня раздражают любители поговорить; * я бы тяготился разговором с безличным для меня попутчиком в поезде (самолёте), если он проявит инициативу; * я бы тяготился разговором со случайным попутчиком, который уступает мне по уровню знаний и культуры; * мне трудно найти общий язык с партнерами иного, чем у меня, интеллектуального уровня |  |  |  |  |
| 3 | Категоричность или консерватизм в оценках людей:   * современная молодёжь вызывает неприятные чувства своим внешним видом (прической, косметикой, нарядами); * так называемые новые русские обычно производят неприятное впечатление либо бескультурьем, либо рвачеством; * представители некоторых национальностей в моем окружении откровенно не симпатичны мне; * есть тип мужчин/женщин, который я не выношу; * терпеть не могу партнеров с низким профессиональным уровнем |  |  |  |  |
| 4 | Неумение скрывать или сглаживать неприятные чувства при столкновении с некоммуникабельными качествами партнеров:   * я считаю, что на грубость следует отвечать грубостью; * мне трудно скрыть, если человек мне чем-нибудь неприятен; * меня раздражают люди, стремящиеся в споре настоять на своём; * мне неприятны самоуверенные люди; * обычно мне трудно удержаться от замечания в адрес озлобленного или нервного человека, который толкается в транспорте |  |  |  |  |
| 5 | Стремление переделать, перевоспитать партнеров:   * я имею привычку поучать окружающих; * невоспитанные люди возмущают меня; * я часто ловлю себя на том, что пытаюсь воспитывать; * я по привычке постоянно делаю кому-либо замечания; * я люблю командовать близкими |  |  |  |  |
| 6 | Стремление подогнать партнера под себя, сделать его удобным:   * меня раздражают старики, когда в час пик они оказываются в городском транспорте или в магазинах; * жить в номере гостиницы с посторонним человеком — для меня просто пытка; * когда партнер не соглашается в чем-то с моей «правильной» позицией, то обычно это раздражает меня; * я проявляю нетерпение, когда мне возражают; * меня раздражает, если партнер делает что-то по-своему, не так, как мне хочется |  |  |  |  |
| 7 | Неумение прощать другому ошибки, неловкость, преднамеренное причинение вам неприятностей:   * обычно я надеюсь, что моим обидчикам достанется по заслугам; * меня часто упрекают в ворчливости; * я долго помню нанесённые мне обиды теми, кого я ценю и уважаю; * нельзя прощать сослуживцам бестактные шутки; * если деловой партнер непреднамеренно заденет моё самолюбие, я на него тем не менее обижусь |  |  |  |  |
| 8 | Нетерпимость к физическому или психическому дискомфорту партнера:   * я осуждаю людей, которые плачутся в чужую жилетку; * внутренне я не одобряю коллег (приятелей), которые при удобном случае рассказывают о своих болезнях; * я стараюсь уходить от разговора, когда кто-нибудь начинает жаловаться на свою семейную жизнь; * обычно я без особого внимания выслушиваю исповеди друзей/подруг; * мне иногда нравится позлить кого-нибудь из родных или друзей/подруг |  |  |  |  |
| 9 | Неумение приспособиться к партнерам:   * как правило, мне трудно идти на уступки партнерам; * мне трудно ладить с людьми, у которых плохой характер; * обычно я с трудом приспосабливаюсь к новым партнерам по совместной работе; * я сторонюсь отношений со странными людьми; * чаще всего я из принципа настаиваю на своём, даже если понимаю, что партнер прав |  |  |  |  |
|  | Всего в сумме |  |  |  |  |

Посчитайте сумму баллов, полученных вами по всем девяти признакам. Чем больше баллов вы наберёте, тем ниже ваш уровень коммуникативной толерантности. Максимальное число которое можно набрать — 135, свидетельствует об абсолютной нетерпимости к окружающим, что вряд ли возможно для нормальной личности. Невероятно получить и 0 баллов. Следует обратить внимание на то, по каким из девяти поведенческих признаков вы набрали высокие суммарные оценки: здесь возможен интервал от 0 до 15.

Задание 2. Методика «Дипломатичный и авторитарный стили поведения на деловом совещании».

С помощью этой методики можно узнать об авторитарном или дипломатичном стиле поведения руководителя при совместном решении деловых вопросов.

*Инструкция*

Оцените объективно и правдиво, насколько приведенные утверждения соответствуют действительности. Поставьте сами себе баллы от 1 до 5 и запишите результаты напротив каждого пункта.

1 — нет, так совсем не бывает;

2 — нет, как правило, так не бывает;

3 — неопределенная оценка;

4 — да, как правило, так бывает;

5 — да, так бывает всегда.

*Вопросы-утверждения*

1. Я поручаю работу подчиненным даже в том случае, если есть опасность, что при её невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Чаще всего мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Я защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю любые аргументы, в том числе агрессивные.
17. Я ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь, когда чего-то не знаю.
19. Я энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они изначально были моими.
21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я охотно советую другим людям, как им организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь в том числе к тем людям, чья точка зрения отличается от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить несогласного.
26. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда до конца выслушиваю критику.
32. Я излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю коллегам получить слово во время совещания.
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения, для того чтобы показать другим, что слежу за ходом дискуссии.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Я не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не соответствует действительности.
38. Я трачу много сил, чтобы объяснить другим людям, как им следует поступать.
39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны в том числе те люди, которые очень редко просят слова.

*Обработка результатов*

Чтобы узнать результаты, посчитайте сумму баллов по каждому вопросу-утверждению в соответствии с ключом. Сумма баллов каждому стилю поведения может колебаться от 20 до 100.

*Ключ*

А. Дипломатичный стиль поведения: ответы «да» по пунктам: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40.

Б. Авторитарный стиль поведения: ответы «да» по пунктам: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39.

*Результат*

Если сумма баллов раздела «А» хотя бы на 10 превышает сумму баллов оценок «Б», то вы хороший дипломат: вы стремитесь учитывать альтернативные мнения; вам интересно, совпадают ли ваши идеи с мыслями сотрудников; вы готовы к компромиссу и даете понять сотрудникам, что вам вовсе не безразличен их вклад в принятие решения.

Если сумма баллов раздела «Б» как минимум на 10 баллов превышает сумму баллов раздела «А», вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно, стараетесь лоббировать свои проекты, не обращая внимания на окружающих, не стремитесь сделать решение общим делом, не ищете поддержки, необходимой для воплощения планов в действительность.

Задание 3. Методика А. Л. Журавлева «Стиль руководства».

Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства:

* директивного (авторитарного);
* коллегиального (демократического);
* либерального.

*Инструкция*

В опросе ниже приведены 27 характеристик деятельности руководителя.

Для каждой характеристики указаны пять возможных вариантов ее проявления. Выберите и отметьте один или несколько вариантов проявления каждой характеристики, соответствующих вашему начальству.

*Текст опроса*

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
   1. централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
   2. пассивен в выполнении управленческих функций;
   3. четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
   4. ожидает указаний сверху или даже требует их;
   5. централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
   1. переходит на более жесткие методы руководства;
   2. не меняет способы руководства;
   3. не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
   4. начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
   5. плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
   1. недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;
   2. регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
   3. умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
   4. старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
   5. общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
   1. исполнители работают хуже;
   2. коллектив не снижает продуктивности;
   3. исполнители постоянно работают не в полную силу;
   4. продуктивность работы повышается;
   5. коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
   1. сам обращается за советом к подчиненным;
   2. не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;
   3. подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
   4. руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
   5. если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
   1. контролирует от случая к случаю;
   2. всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
   3. контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
   4. контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
   5. нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
   1. руководителя интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
   2. решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
   3. в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
   4. больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
   5. когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
   1. приказывает так, что хочется выполнять;
   2. приказывать руководитель не умеет;
   3. просьба руководителя не отличается от приказа;
   4. приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
   5. его приказы вызывают у подчиненных недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
   1. обычно не обижается, прислушивается к ней;
   2. выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
   3. не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
   4. принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
   5. не реагирует.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
    1. сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
    2. если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;
    3. не стремится пополнить свои знания;
    4. когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;
    5. если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
    1. складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
    2. распределяет ответственность между собой и своими подчиненными;
    3. всю ответственность возлагает только на себя;
    4. нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
    5. бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих заместителей или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:
    1. старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
    2. добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
    3. руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
    4. осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
    5. не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:
    1. исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
    2. с руководителем работать интересно, поэтому исполнители ожидают его возвращения;
    3. отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
    4. вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
    5. сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.
14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
    1. для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
    2. всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
    3. часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
    4. часто делает подчиненным замечания и выговоры;
    5. его замечания всегда справедливы.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
    1. всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
    2. по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;
    3. в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
    4. создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
    5. характер обращения с подчиненными у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:
    1. руководитель привлекает членов коллектива к управлению;
    2. нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
    3. управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
    4. бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;
    5. управленческие функции выполняет только руководитель.
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
    1. стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
    2. не может влиять на дисциплину;
    3. умеет поддержать дисциплину и порядок;
    4. дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
    5. недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:
    1. общается с подчиненными только по деловым вопросам;
    2. заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
    3. часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
    4. инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
    5. нередко руководителя трудно понять в общении с ним.
19. Характер принятия решения по руководству коллективом:
    1. руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
    2. редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
    3. старается принимать решения вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
    4. решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
    5. берется за решение преимущественно мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
    1. в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
    2. руководитель старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;
    3. в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
    4. люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;
    5. в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
    1. способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
    2. иногда руководитель навязывает свое мнение под видом мнения большинства;
    3. исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
    4. исполнители предоставлены сами себе;
    5. предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
    1. регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
    2. советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
    3. обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
    4. с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
    5. советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
    1. инициатива подчиненных руководителем не поощряется;
    2. считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
    3. руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
    4. руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;
    5. инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
    1. его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
    2. он требователен, но вместе с тем и справедлив;
    3. о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
    4. пожалуй, он не очень требовательный человек;
    5. руководитель требователен к себе и к другим.
25. Отношение руководителя к нововведениям:
    1. наверное, он консервативен, потому что боится нового;
    2. охотно поддерживает целесообразные нововведения;
    3. поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
    4. у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
    5. нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:
    1. в своей работе широко опирается на общественные организации;
    2. многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
    3. некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
    4. большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
    5. руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.
27. Отношение руководителя к самому себе:
    1. руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
    2. никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
    3. считает себя незаменимым в коллективе;
    4. увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
    5. руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

*Ключ*

В соответствии с таблицей подсчитайте сумму баллов по каждому из стилей Руководства:

Д - директивный;

К - коллегиальный;

П - попустительский.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Варианты ответов** | | | | |
| **А** | **Б** | **В** | **Г** | **Д** |
|  | Д = 3 | П = 2 | К = 3 | П = 3 | К = 2 |
|  | Д = 3 | К = 2 | П = 1 | К = 3 | П = 3 |
|  | П = 1 | К = 2 | П = 2 | К = 1  П = 2 | К = 2 |
|  | Д = 1 | К = 2 | П = 2 | П = 1 | К = 2 |
|  | К = 3 | Д = 2 | П = 2 | П = 2  К = 1 | К = 2 |
|  | П = 3 | Д = 3 | К = 3 | Д = 3 | Д = 2 |
|  | Д = 1 | К = 1 | П = 2 | П = 1  К = 1 | К = 1 |
| **№**  **п/п** | **Варианты ответов** | | | | |
| **А** | **Б** | **В** | **Г** | **Д** |
|  | К = 3 | П = 3 | Д = 2 | П = 2 | Д = 3 |
|  | К = 2 | П = 2 | Д = 2 | Д = 2  П = 2 | П = 2 |
|  | Д = 2 | К = 2 | П = 1 | Д = 2  К = 2 | К = 1  К = 2 |
|  | П = 2 | К = 2 | Д = 2 | Д = 1  П = 2 | Д = 2  П = 1 |
|  | К = 1 | Д = 1 | П = 1 | Д = 2 | Д = 3 |
|  | Д = 2 | К = 2 | П = 2 | К = 1 | Д = 1  П = 2 |
|  | П = 3 | Д = 3 | К = 3 | Д = 2 | К = 3 |
|  | К = 2 | Д = 2 | П = 2 | Д = 2 | Д = 2  П = 2 |
|  | К = 2 | Д = 1  П = 1 | Д = 1  П = 2 | П = 3 | — |
|  | Д = 2 | П = 2 | К = 2 | Д = 2 | П = 3 |
|  | Д = 3 | К = 3 | П = 2  К = 1 | П = 2  Д = 1 | П = 1 |
|  | Д = 3 | П = 2 | К = 3 | П = 3 | П = 3 |
|  | Д = 1 | К = 1 | П = 1 | К = 2 | Д = 2 |
|  | К = 2 | Д = 2 | Д = 2 | П = 2 | Д = 2 |
|  | К = 2 | Д = 1  К = 2 | Д = 2  К = 1 | К = 2 | Д = 2 |
|  | Д = 2 | П = 2 | К = 2 | П = 2 | П = 3 |
|  | Д = 3 | К = 3 | Д = 2 | П = 3 | К = 2 |
|  | П = 1 | К = 1 | Д = 2 | К = 2 | П = 2 |
|  | К = 2 | К = 3 | П = 3 | Д = 3 | К = 3 |
|  | П = 1 | К = 2 | Д = 1 | К = 2 | Д = 3 |
| Д = К = П = | | | | | |

Далее сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для последующего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения. Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых не превышает 10.

Сначала определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в три и более баллов.

Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства таковы:

1. Д–1–1: директивный стиль (например, 10–2–4, 6–3–4, 9–5–4 и т.п.);
2. 1–K–1: коллегиальный стиль (например, 4–9–4, 3–8–4, 5–10–4 и т.п.);
3. 1–1–П: попустительский стиль (например, 3–2–10, 4–3–9 и т.п.).

Если выраженные два стиля доминируют над третьим приблизительно одинаково, то стиль руководства - смешанный:

1. Д–К–1: директивно-коллегиальный (например, 7–8–4, 6–7–3 и т.п.);
2. 1–К–П: коллегиально-попустительский (например, 4–7–9, 4–7–7, 3–6–7 и т.п.);
3. Д–1–П: директивно-попустительский (например, 8–1–6, 8–3–8, 7–2–9 и т.п.);
4. Д–К–П: смешанный (например, 2–3–3, 3–3–3, 5–6–6, 10–8–8 и т.п.).

Результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

* одинаково низкая выраженность стилей (2–3–3, 3–3–3 и т.п.) характерна для неопытных руководителей;
* одинаково средняя выраженность стилей (5–6–6, 6–6–4 и т.п.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
* одинаково высокая выраженность стилей (10–8–8, 9–9–8 и т.п.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

*Интерпретация результатов*

Любое сочетание стилей приемлемо, если значение директивного – в диапазоне от 5 до 7 баллов (лучше 6–10–5 или 5–9–4, чем 3–0–4 или 3–8–3).

Задание 4. Методика «Самооценка стиля управления».

*Инструкция*

Ответьте, долго не раздумывая, согласны вы или не согласны с утверждениями, приводимыми в опросе. Сделайте соответствующие пометки напротив каждого пункта.

*Текст опроса*

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Принимая решение в трудных ситуациях, я всегда сначала думаю о других и лишь затем о себе.
3. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
4. Как правило, я не полагаюсь на своих помощников.
5. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных и слабых.
6. Я часто советуюсь со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
7. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у подчиненных раздражения.
8. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих распоряжений.
9. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
10. Я воздерживаюсь от коллективного руководства, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
11. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаю своих ошибок.
12. На грубость подчиненного я стараюсь реагировать так, чтобы не вызвать конфликт.
13. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
14. Я всегда стремлюсь быть первым во всех начинаниях коллектива.
15. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
16. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
17. Я предоставляю хорошим специалистам большую свободу в решении сложных задач, особо их не контролирую.
18. Мне нравится обсуждать и анализировать с подчиненными проблемы коллектива.
19. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими обязанностями.
20. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными.
21. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений, даже когда обстоятельства против них.
22. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
23. Самое трудное для меня - вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
24. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.
25. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратство.
26. Руководство людьми я представляю себе как мучительное занятие.
27. Я стараюсь развивать в коллективе сотрудничество и взаимопомощь.
28. Я с благодарностью отношусь к советам и предложениям подчиненных.
29. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
30. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные являются лишь исполнителями решений начальника.
31. Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.
32. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
33. Главное в руководстве — умело распределить свои обязанности между помощниками.

*Обработка результатов*

За каждый утвердительный ответ начисляется 1 балл.

*Ключ к расшифровке данных*

О проявлении авторитарного стиля руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

О проявлений демократического стиля руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

О проявлении либерального (попустительского) стиля руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

*Выводы*

Подсчитывается сумма набранных по каждой шкале (по каждому стилю) баллов. Степень выраженности каждого стиля такова:

* 0-3 балла - слабая;
* 4-7 баллов - средняя;
* 8-11 баллов - высокая.

Если по всем шкалам оценки низкие, то стиль не сформирован; если высокие, то можно говорить о смешанном стиле управления. Если оценка одного из стилей превышает остальные на три и более баллов, то такой стиль является доминирующим.