|  |  |
| --- | --- |
|  | **Chestionar pentru autodiagnosticarea stilului managerial**  Adaptare după Serge Alècian, Dominique Foucher, Guide de management dans la service public, Collection Service Public, Les Editions d’organisation, Paris, 1996  Pentru a vă identifica stilul managerial, trebuie să completați cei 48 de itemi, împărțiți în șase teme, acordând 0, 2, 4 sau 6 puncte după cum considerați că răspunsul corespunde comportamentului dumneavoastră:   * 6 puncte dacă răspunsul corespunde în totalitate, este exact ceea ce faceți; * 4 puncte dacă răspunsul corespunde frecvent, este deseori ceea ce faceți; * 2 puncte dacă răspunsul corespunde câteodată, este ceea ce faceți câteodată; * 0 puncte dacă răspunsul nu corespunde niciodată cu ceea ce faceți, nu este deloc ceea ce faceți.   Pentru fiecare dintre cele șase teme va trebui să acordați cel puțin o dată fiecare dintre cele patru punctaje. Punctajul maxim pe care îl puteți obține pentru o temă este 36. Completarea chestionarului va dura aproximativ 15 minute. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr. crt.** | **Itemii** | **0** | **2** | **4** | **6** |
| **Schimbarea** | | | | | |
| 1 | Când aveți de realizat o schimbare în organizație, nu apelați la colaboratori decât după o relfecție îndelungată. |  |  |  | x |
| 2 | Dacă domnește un climat de încredere, schimbările care trebuie puse în practică se vor face fără dificultăți. |  |  |  | x |
| 3 | De fiecare dată când aveți de făcut o schimbare, vă informați colaboratorii pentru a îi implica și, eventual, pentru a îi determina să propună soluții. |  |  |  | x |
| 4 | Vi se pare esențial ca shimbările să fie însoțite de instituirea unor proceduri clare. |  |  | x |  |
| 5 | Trebuie să știți să impuneți schimbările. Dacă se așteaptă adeziunea personalului, nu este posibilă nicio schimbare. |  | x |  |  |
| 6 | Nu prea sunteți în favoarea schimbărilor deorece ați constatat că oamenii sunt împotriva lor. | x |  |  |  |
| 7 | Schimbările! Sunteți de părere că se vorbește mult despre ele și așteptați să vedeți ce se va întampla. |  |  | x |  |
| 8 | Sunteți adeptul maximei conform căreia „e preferabil pasul pe loc în ordine decât să avansezi în dezordine”. |  |  | x |  |
| **Gestiunea competențelor** | | | | | |
| 9 | Sunteți de părere că partenerii dumneavoastră trebuie să se ocupe singuri de succesul lor profesional. | x |  |  |  |
| 10 | Nu le cereți colaboratorilor să facă din nou ceea ce nu pot. |  |  |  | x |
| 11 | Supravegheați posibilitățile partenerilor de a își ameliora cunoștințele și competențele în legătură cu dumneavoastră. |  |  | x |  |
| 12 | Alcătuiți împreună cu colaboratorii planuri de formare individuală pentru a-i face să-și amelioreze competențele. |  |  | x |  |
| 13 | Dacă ați avea posibilitatea, v-ați debarasa bucuros de un colaborator care vă contestă deciziile. | x |  |  |  |
| 14 | Acceptați ca partenerii dumneavoastră să urmeze cursuri de perfecționare a căror utilitate profesională nu vi se pare evidentă. |  | x |  |  |
| 15 | Nu luați parte activă la evoluția profesională a colaboratorilor dumneavostră decât dacă sunteți implicat personal. |  |  | x |  |
| 16 | Considerați că procedurile specifice sunt indispensabile. |  |  | x |  |
| **Conflictele** | | | | | |
| 17 | În caz de conflict, preferați o discuție față în față, chiar dacă această soluție poate afecta spiritul de echipă. |  |  |  | x |
| 18 | Într-o echipă există deseori conflicte cu care știți să vă acomodați, dacă nu afectează activitatea. |  |  | x |  |
| 19 | În cazul unor dezacorduri, ascultați mai întâi pentru a putea înțelege, apoi vă puneți de acord cu colaboratorii asupra soluțiilor dce tebuie adoptate. |  |  |  | x |
| 20 | Acordați multă importanță organizării deoarece este o bună modalitate de a controla conflictele. |  | x |  |  |
| 21 | La apriția unor conflicte, interveniți cât se poate de repede. |  |  | x |  |
| 22 | Descurajați discuțiile care pot amenința ambianța de lucru. |  | x |  |  |
| 23 | În caz de conflict, contați mult pe factorul timp pentru redresarea lucrurilor. | x |  |  |  |
| 24 | Când vă confruntați cu o opoziție, nu ezitați să vă adresați superiorului dumneavoastră ierarhic pentru a vi se da câștig de cauză. |  |  | x |  |
| **Echipa și colaboratorii** | | | | | |
| 25 | Pentru dumneavoastră, lucrul bine făcut este cel care modelează spiritul de echipă. |  |  |  | x |
| 26 | Pentru a vă conduce colaboratorii, țineți cont de gradul lor de motivare, de punctele lor forte, precum și de cele slabe. |  |  | x |  |
| 27 | Când un colaborator nu este de acord cu dumneavoastră, vă acordați timp să-i explicați exact felul în care vedeți lucrurile. |  |  |  | x |
| 28 | Colaboratorii știu când se pot întâlni cu dumneavoastră pe parcursul unei zile. |  |  |  | x |
| 29 | Schimbul de idei cu colaboratorii asupra deciziilor luate vi se pare deseori o pierdere de timp. |  | x |  |  |
| 30 | Schimbul de idei cu colaboratorii asupra deciziilor luate vi se pare deseori o pierdere de timp. Părerea dumneavoastră este că un manager trei să facă un minimum de „valuri” în interiorul echipei și să aștepte de la colaboratori același lucru. |  | x |  |  |
| 31 | În echipă, fiecare comunică după propria înțelegere și sunteți de părere că acest fapt nu este treaba dumneavoastră. |  |  | x |  |
| 32 | Pentru a obține un bun spirit de echipă, aveți grijă ca niciunul dintre colaboratorii dumneavoastră să nu intre pe teritoriul celuilalt. |  |  |  | x |
| **Decizia** | | | | | |
| 33 | Când luați o decizie, le explicați colaboratorilor motivele acesteia și le pretindeți să adere la ea. |  |  |  | x |
| 34 | Înaintea lansării unei acțiuni, ascultață sugestiile colaboratorilor, dar preferați modalitățile care s-au dovedit deja eficiente. |  |  |  | x |
| 35 | Când se pune o problemă importantă în echipă, la rezolvarea acesteia solicitați participarea persoanelor interesate. |  |  |  | x |
| 36 | De fiecare dată când trebuie să luați o decizie, definiți cu precizie cadrul acesteia (context, riscuri, costuri). |  |  | x |  |
| 37 | Le pretindeți colaboratorilor să vă urmeze instrucțiunile cuvânt cu cuvânt. |  | x |  |  |
| 38 | Când trebuie luată o decizie, o căutați pe cea care va întruni cel mai puternic consens. |  |  | x |  |
| 39 | Luarea de decizii este înainte de toate o chestiune de abilitate, deoarece trebuie să cunoști arta manipulării pentru a-ți atinge scopurile. |  | x |  |  |
| 40 | O dată decizia luată, definiți în scris procedura care trebuie urmată pentru a o pune în practică. |  |  | x |  |
| **Organizarea** | | | | | |
| 41 | După ce ați expilcat ce doriți, așteptați ca toată lumea să se organizeze în consecință pentru a obține rezultatele așteptate. |  |  | x |  |
| 42 | Necesitatea constantă de adaptaptare la condiții noi v-a determinat să nu formalizați decât lucrurile esențiale. |  | x |  |  |
| 43 | Când un colaborator nu este de acord cu dumneavoastră, vă acordați timp să-i explicați exact felul în care vedeți lucrurile. |  |  | x |  |
| 44 | Sunteți atent ca funcțiile și rolul fiecăruia să fie bine definite. |  |  | x |  |
| 45 | Numai controlul strict ne dă garanțai lucrului bine făcut. |  | x |  |  |
| 46 | În opinia dumneavoastră, controlul nu este necesar dacă în interiorul echipei domnește un bun spirit de echipă. |  | x |  |  |
| 47 | Vi se pare inutil să vă palnificați munca; există atâtea elemente care nu pot fi planificate. |  |  | x |  |
| 48 | Sunteți de părere că esențialul ste ca fiecare membru al echipei să-și îndeplinească munca încredințată în conformitate cu instrucțiunile definite în prealabil. |  |  |  | x |

Prima 32

A doua 24

A treia 28

A patra 36

A cincea 34

Ultima 28

|  |  |
| --- | --- |
| j0299125 | **Interpretare**  Notați în tabel punctajele acordate pentru fiecare item. Realizați totatul pentru fiecare stil în parte. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stilul** | **Itemii** | | | | | | **Propria evaluare** | | | | | | **Total** |
| **Întreprinzător** | **1** | **9** | **17** | **25** | **33** | **41** | **6** | **0** | **6** | **6** | **6** | **4** | **28** |
| **Realist** | **2** | **10** | **18** | **26** | **34** | **42** | **6** | **6** | **4** | **4** | **6** | **2** | **28** |
| **Participativ** | **3** | **11** | **19** | **27** | **35** | **43** | **6** | **4** | **6** | **6** | **6** | **4** | **32** |
| **Organizator** | **4** | **12** | **20** | **28** | **36** | **44** | **4** | **4** | **2** | **6** | **4** | **4** | **24** |
| **Autoritar** | **5** | **13** | **21** | **29** | **37** | **45** | **2** | **0** | **4** | **2** | **2** | **2** | **12** |
| **Demagog** | **6** | **14** | **22** | **30** | **38** | **46** | **0** | **2** | **2** | **2** | **4** | **2** | **12** |
| **Oportunist** | **7** | **15** | **23** | **31** | **39** | **47** | **4** | **4** | **0** | **4** | **2** | **4** | **18** |
| **Birocratic** | **8** | **16** | **24** | **35** | **40** | **48** | **4** | **4** | **4** | **6** | **4** | **6** | **28** |

|  |  |
| --- | --- |
| j0299125 | **Interpretare**  Nu există un stil managerial ideal, ci opt stiluri posibile care geneară un profil stilistic în care unul este dominant. Caracteristicile celor opt stiluri sunt prezentate în continuare:  **Întreprinzătorul** – fixează marile orientări și așteaptă de la fiecare dintre colaboratorii săi să se angajeze pe deplin, să se responsabilizeze și să obțină rezultate. Își explică deciziile, deleagă responsabilități, ăși demonstrează competența, dar își retrage încrederea dacă scopurile nu sunt atinse. Intervine fără întârziere câna apare un conflict. **Pentru el, a conduce înseamnă a clarifica, a decide, a-i face pe alții să acționeze.**  **Realistul**–este un om cu experiență. Crede mult în experiența acumulată în practică. Pragmatic, el ține cont de persoane și de situații pentru a le fixa scopurile, a le determina nivelul rezultatelor așteptate. Se poate conta pe el și știe întotdeauna să găsească soluția convenabilă. **Pentru el, a conduce înseamnă a fi practic.**  **Participativul** – este conștient că resursele umane sunt esențiale în organizație. În același timp nu uită că, spre deosebire de alte resurse, acestea nu aparțin organizației. Este doritor să-și consulte colaboratorii deoarece este de părere că aceasta reprezintă maniera cea mai eficace și mai adaptată scopurile care le sunt fixate. Are dorința de a informa, de a explica. Încurajează confruntarea de idei, este interesat de colaboratorii săi. **Pentru el, a conduce înseamnă a miza pe resursele umane.**  **Organizatorul** – crede cu tărie în virtuțile organizării, clarifică regulile de funcționare din interiorul echipei referitoare la gestionarea timpului, la delegare, la control. Formalizează ceea ce, în opinia lui, trebuie să fie regulile și le utilizează pentru a conduce, pentru a duce la obținerea de rezultate. **Pentru el, a conduce înseamnă a defini structura ad-hoc și a formaliza regulile de funcționare care derivă din aceasta.**  **Autoritarul** – dă instrucțiuni clare și precise, asemeni întreprinzătorului. Diferența este că se așteaptă ca instrucțiunile sale să fie respectate întocmai. De fapt, supunerea celorlați reprezintă condiția fără de care nu se poate pentru a lucra și realiza scopurile încredințate. Acesta este spiritul în care intervine la producerea unei erori, la declanșarea unui conflict sau la efectuarea unui control. **Pentru el, a conduce, înseamnă a lua decizii, a ordona și a controla.**  **Demagogul** –a moștenit un discurs participativ, dar fără să creadă în el sau fără să reușească să-l pună în practică. Veghează la întreținerea unui bun spirit de echipă, evitând orice neînțelegeri între persoane și căutând să aplaneze dificultățile cât se poate de repede. **Pentru el, a conduce înseamnă a ști să creezi un climat propice în scopul de a-i face pe ceilalți să accepte mai ușor constrângerile.**  **Oportunistul**–om cu experiență, are tendința de a manevra, pentru că, fie este depășit, fie contează pe timp să aranjeze lucrurile și să rezolve situațiile delicate în favoarea lui. El se „navighează” de bună voie la vedere, mai ales când e vorba despre efectuarea unor schimbări în interiorul echipei. **Pentru el, a conduce înseamnă a ști să asculți, să manevrezi și să te adptezi la împrejurări.**  **Birocratul** - crede în virtuțile organizării, dar pentru el aceasta constituie un scop în sine: fiecare știe ce are de făcut, respectând legile și procedurile. Compartimentarea este un mijloc eficace de realizare a activității. Dacă apar conflicte sau dezacorduri, se face referire la regulamentul, textul, procedura care permite separarea. Relațiile sunt formale. **Pentru el, a conduce înseamnă a aplica regulile și procedurile și a respecta formalismul necesar pentru buna funcționare a echipei.**  Aceste stiluri se grupează în stiluri eficace, respectiv întreprinzător, realist, partcipativ, organizator, care pun în practică regula celor 4 C (coerență, claritate, curaj, considerație) și ineficace, respectiv autoritar, oportunist, demagog, birocrat.  Clasificați-vă răspunsurile în ordine descrescătoare și veți obține propriul profil managerial a cărui interpretare va fi înlesnită de următoarele precizări:  ***Gradul de eficacitate managerială*** reprezintă un dozaj științific al celor patru stiluri eficace. Sunteți în această situație dacă ați obținut un scor ridicat, mai mare de 22 de puncte și dacă diferențele dintre cele patru stiluri sunt mai mici de 10 puncte.  ***Eficiența dumneavoastră managerială*** se bazează pe un stil clar identificat. Sunteți în această situație dacă aveți un scor ridicat, spre maximul de 36 de puncte și diferențiat, atunci cand diferența dintre stilul cu punctajul cel mai mare și stilul cu cel de al doilea punctaj este de cel puțin 5 puncte.  ***Gradul de „estompare” managerială*** este de prezența a cel puțin unui stil ineficace între primle patru stiluri considerate eficace. Comparați cele opt stiluri două câte două (întreprinzător-autoritar; realist-oportunist; participativ-demagog; organizator-birocratic). Sunteți cu atât mai puțin ambiguu în ceea ce privește maniera de acțiune cu cât diferența dintre cele două stiluri din fiecare pereche este mai mare.  (Instrumentul a fost preluat și adaptat din Alois Gherguț, 2007, pg. 94-100) |