



## CHESTIONAR-echipa managerială Autoevaluarea stilului de conducere

### Instrucțiuni

Prin acest test urmează să vă autoevaluați stilul de conducere pe care îl adoptați în mod obișnuit.

### Metoda de lucru:

În pagina alăturată veți găsi un tabel care conține 6 grupe a câte 5 itemi.

Se evaluează de la 1 la 5 propozițiile din fiecare grupă, notând în coloana **III** -cu **1** pe cea care reprezintă cea mai aproape formulare de tendința dvs. personală obișnuită, cu **2** pe cea care este imediat următoare și tot așa până la **5**. Propoziția notată cu **5** va reprezenta atitudinea cea mai puțin caracteristică stilului dvs. Obișnuit.

Folosiți în continuare tabelul de corespondență (T2) pentru a înlocui cifrele din coloana **I** a chestionarului anterior cu litere de la **A** la **E**.

Pentru ușurința exercitiului se vor trece literele din coloana **IV** a tabelului T1.

În tabelul T3 se vor trece literele corespunzătoare ierarhizării făcute în tabelul T1 în coloana **III**.

Veți remarca în tabelul **T3** ultima coloana, intitulată “**litera dominantă**”. Aceasta ultima coloana va fi completată numai după ce s-a încheiat completarea celorlalte coloane.

### Tabelul2 (T2)

Decizie	1= A	2= C	3= D	4= B	5= E
Convingeri personale	1= E	2= C	3= B	4= D	5= A
Conflict	1= B	2= A	3= D	4= C	5= E
Autocontrol	1= B	2= D	3= A	4= E	5= C
Simțul umorului	1= E	2= A	3= D	4= B	5= C
Activitatea profesională	1= B	2= C	3= E	4= A	5= D

### Tabelul 3 (T3)

	Decizie	Convingeri personale	Conflict	Autocontrol	Simțul umorului	Activitate profesională	Litera dominantă
1							
2							
3							
4							
5							

**CHESTIONAR-echipa managerială**  
**Autoevaluarea stilului de conducere**

I	II	III	IV
<b>DECIZIA</b>			
1.	Accept deciziile altora.		
2.	Caut înainte de toate să iau deciziile raționale în raport cu obiectivele propuse.		
3.	Caut înainte de toate să iau decizii aplicabile în condițiile unui personal dat, chiar dacă soluțiile în sine sunt imperfecte.		
4.	Dau o mare importanță menținerii relațiilor bune.		
5.	Dau o importanță crescută luării de decizii sănătoase și obiective care sunt înțelese de toată lumea și obțin unanimitatea.		
<b>CONVINGERI PERSONALE</b>			
1.	Ascult și caut idei, opinii și atitudini diferite de ale mele. Sunt convins de ceea ce gândesc, dar sunt sensibil la ideile altora și dispus la a-mi schimba opinia.		
2.	Îmi apar ideile, opiniile și atitudinile, în ciuda celorlalți și împotriva lor dacă este necesar.		
3.	Prefer să favorizez și să apar opiniile, atitudinile și ideile altora sau ale unui grup interesat, mai curând decât să le susțin pe ale mele.		
4.	Atunci când apar idei, opinii sau atitudini diferite de ale mele, propun un compromis.		
5.	Ma adaptez ușor la opiniile, atitudinile și ideile altora și prefer să evit, pe cât posibil, să iau atitudine.		
<b>CONFLICT</b>			
1.	Evit să generez conflicte, dar atunci când apar, încerc înainte de toate să domolesc spiritele și să mențin coeziunea grupului.		
2.	Într-un conflict încerc să rămân neutru și să stau la distanță.		
3.	Atunci când un conflict izbucnește, încerc să fiu drept și să ajung la o soluție echitabilă, la un compromis acceptabil.		
4.	Atunci când izbucnește un conflict, mă implic total; atac, încercând să îl înăbuș și să îmi impun punctul de vedere.		
5.	Atunci când apare un conflict, încerc înainte de toate să descopăr originea lui prin întoarcerea la adevăratele cauze.		
<b>AUTOCONTROL</b>			
1.	Tensiunile din cadrul colectivului mă deranjează și reacționez de regula cu calm și simpatie, ascultând cu ușurință punctele de vedere ale celor din grup.		
2.	În caz de criză sunt debusolat, cu atât mai mult cu cât nu știu spre ce parte să mă întorc, sau cine urmează, pentru a evita ca starea de tensiune să persiste.		
3.	Știind să rămân neutru, sunt rareori tulburat.		
4.	Atunci când sunt provocat, mă stapânesc, cu toate că nervozitatea mea este vizibilă.		
5.	Atunci când lucrurile nu merg așa cum aș vrea, mă apăr, rezist și revin cu contraargumente.		
<b>SIMȚUL UMORULUI</b>			
1.	Umorul meu are ca scop unic redarea adevăratei valori lucrurilor. Îmi conserv umorul chiar în situațiile de criză.		
2.	Pentru ceilalți umorul meu pare deplasat.		
3.	Umorul meu face mai ușoară acceptarea de către ceilalți a punctului meu de vedere; el este mai mult diplomatic.		
4.	Umorul meu vizează întreținerea de bune relații, sau, atunci când se produc tensiuni, pentru a lăsa deoparte nota de seriozitate a momentului.		
5.	Umorul meu este caustic. El este uneori o armă ofensivă.		
<b>ACTIVITATEA PROFESIONALĂ</b>			
1.	Conduc rareori de o manieră imperativă; prefer să propun ajutorul meu pentru ca oamenii interesați să decidă ei înșiși.		
2.	Nu mă menajez nici pe mine nici pe ceilalți.		
3.	Depun mari eforturi pentru a-i ajuta și antrena pe ceilalți.		
4.	Fac doar atât cât trebuie pentru a ieși la liman.		
5.	Caut să îmi mențin un ritm de muncă acceptabil.		

Fiecare litera dominantă corespunde unui stil de conducere. Astfel avem cinci stiluri de conducere, descrise în cele ce urmează:

#### **Tipul A**

Are o atitudine pasivă. Se așteaptă puțin de la el. În egală măsură dă puțin organizației (subalterni, șefi). Adoptă o atitudine de descurajare. Practic reacționează foarte puțin, doar pentru a se debarasa de greutate și persoane incomode. Planifică puțin, considerându-se releu de transmisie și lasă oamenii să se organizeze cum vor. Își asumă responsabilitățile cu minimum de angajament, evitând astfel incertitudinea, eșecul și riscul de a deveni original. Ignorează greșelile subordonaților și le transferă destul de multă răspundere. Face referire cu multă bucurie la regulamente și obiceiuri. Se izolează de șefi și subordonați, acceptând doar relațiile care nu pot fi evitate. Primește ordinele fără întrebări, evitând a se face remarcat.

#### **Tip B**

Pentru acest tip de lider atitudinile și sentimentele angajaților sunt pe primul plan. Aspirațiile, fie ele individuale sau de grup, trebuie satisfăcute. El delegă aceluia că are toată încrederea, se întâlnește des cu subordonații și îi încurajează de fiecare dată să vină la el atunci când au probleme. Complimentează când are ocazia, nu acuză sau blamează, pune accent pe relații informale. Se forțează să ajute, chiar punând mâna la lucru. Dacă trebuie să dea directive, folosește persuasiunea și gratificația ca și cum s-ar scuza. Face sistematic apel la rațiune și sentimente. Dorința secretă este aceea de a fi iubit. Șeful de acest tip, minimalizează problemele și atunci când vorbește cu un superior, pledează tot timpul cauza subordonaților, insistând pe eforturile lor de colaborare.

#### **Tip C**

Liderul din această categorie are tendința de a organiza totul astfel încât sentimentele să nu împiedice în nici un fel producția și eficiența lucrului. Este dur cu sine și cu cei din jur. Se preocupă mult de problemele de producție măsurabile obiectiv și de tot ceea ce întreprinde. Conștient de autoritatea sa, o face să fie simțită comandând, controlând și așteptându-se ca totul să fie făcut ca la carte. Verifică îndeaproape și tratează cu fiecare în parte condițiile de lucru și eventualele greșeli. Vrea rezultate. Are încredere absolută în propria persoană. Cea mai bună cooperare este supunerea, sau inițiativa în sensul îmbunătățirii execuției. Acceptă să plătească bine pentru a obține rezultate. Când descoperă greșeli, caută responsabili și ia imediat măsuri pentru ca așa ceva să nu se mai întâmple. Nu are încredere în grup și preferă să lucreze individual. Îi place să fie lider, să fie în centrul atenției și să ia decizia finală.

#### **Tip D**

Caracteristic acestui stil de conducere este logica și persuasiunea și, în același timp, evitarea extremelor. Liderul din acest tip, cedează în anumite puncte pentru a înregistra avantaje în alte zone, se joacă cu compromisul și cu tocmeala. Planifică, fără a intra însă în detalii, lăsând o margine de responsabilitate și inițiativă. În caz de conflict, face uz de diplomatie, atenție și măsură. Face eforturi de mobilizare, de motivare și dă o mare importanță comunicării, pentru că știe care sunt căile de evitare a conflictelor. Controlurile sunt riguroase, dar sancțiunile moderate, mergând pe principiul acordării a încă unei șanse. Se bazează mai mult pe tradiție și experiență decât pe autoritate. Ce ghidează un astfel de șef în acțiunile sale este "ceea ce trebuie făcut". În organizații conduse de astfel de oameni se așteaptă ca birocracia să crească. Crede că trebuie să dea pentru a primi; favorizează contactele individuale și de grup. În relațiile cu șefii știe să folosească reuniunile și relațiile informale pentru a facilita pe cele formale. Este atent la ce s-a spus, la ce a auzit, mergând până la a face mici anchete personale.

#### **Tip E**

Pentru acest tip de manager este posibil să facă personalul să participe la exigentele activității concomitent cu implicarea acestuia în elaborarea strategiilor și în definirea condițiilor de lucru. Este adeptul lucrului în echipă și a cooperării optime. Considerând că activitățile și personalul sunt legate îi place să participe și să antreneze; el vrea să motiveze. Știe să creeze condiții de lucru în așa fel încât persoanele interesate sunt dispuse să-și aducă concursul în mod deliberat. Informarea este o necesitate. Acordul din partea grupului este lege pentru acest tip de lider, în absența unor criterii mai obiective. La greșeli și infrațiuni reacționează încercând să tragă o concluzie în perspectiva dezvoltării ulterioare, căutând să înțeleagă pe cel responsabil înainte de a sancționa.