**Способны ли вы быть руководителем?**

Иногда полезно быть жестким руководителем. Здесь однако необходима трезвая оценка особенностей стиля своего руководства и своего характера. Чтобы помочь вам в такой самооценке, американскими специалистами по управлению был разработан несложный, но полезный тест. В его основе тезис о том, что каждый руководитель располагает двумя видами психических ресурсов: Д-ресурсами и В-ресурсами.

Д-ресурсы (от слова "действовать") тратятся нами на то, чтобы воздействовать на окружающих, навязывая им свои желания, свое видение проблем, свое стремление к быстрейшему их разрешению. В-ресурсы (от слова "воспринимать") служат для того, чтобы уяснить чувства, желания и стремления подчиненных и других людей, с которыми приходится сталкиваться по делам службы

|  |  |
| --- | --- |
| Д-утверждения | В-утверждения |
| 1. Работая с людьми, я трачу основное время на то, что говорю сам. | Работая с людьми, я трачу основное время на то, что выслушиваю их. |
| 1. Я достигаю успеха за счет затрат главным образом собственной энергии. | Я достигаю успеха за счет использования в нужном направлении энергии других. |
| 1. Я защищаю себя от нападок или критики тем, что даю отпор немедленно и решительно. Я использую свою энергию на то, чтобы идти к цели напрямик. | Я защищаю себя от нападок или критики путем отвлечения или рассеивания энергии моих оппонентов, позволяя им тратить свою энергию до тех пор, пока они не устанут. |
| 1. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы люди поняли мою точку зрения. | Я всегда стараюсь добиться того, чтобы полностью понять точку зрения других. |

Всего Д-баллов:

Всего В-баллов:

Сам тест, опробованный его авторами на нескольких тысячах руководителей организаций различного типа, довольно велик. Мы приводим лишь его небольшой фрагмент.

Прочтите приведенные пары утверждений и оцените их справедливость для вас лично. Чем ближе вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку вы должны ему выставить, но при этом сумма оценок по каждой из пар должна быть равна 10 (например, Д-утверждение - 7 баллов, В-утверждение - 3 балла).

Чтобы сопоставить ваши оценки с результатами тестирования других менеджеров, умножьте суммы Д-баллов и В-баллов на 3. Средние значения получаемых таким образом оценок составили для группы из 1200 американских руководителей: для Д-утверждений - 54, а для В-утверждений - 66.

Если ваши оценки по одному из видов утверждений выше этих средних оценок, это можно расценить как свидетельство вашей большой склонности либо к "жесткому стилю" руководства (в случае более высокой суммы по Д-утверждениям), либо к повышенной податливости к воздействиям извне (в случае более высокой суммы по В-утверждениям).

Стоит добавить, что когда из общей группы американские исследователи выделили руководителей, признанных их начальством перспективными, то оказалось, что для них характерна более высокая, чем в среднем, сумма оценок по Д-утверждениям - около 60 баллов. Это уже достоверное статистическое подтверждение того, что "жесткий стиль" руководства приносит лучшие результаты, чем стремление быть хорошим для всех.

**"Комплекс угрожаемого авторитета" - болезнь руководителя**

Авторитет - это человек, играющий определенную социальную роль, с ним связаны соответствующие ожидания окружающих. Но авторитет - это и психологическое состояние личности, которое складывается из осознания своих возможностей и компетенции, понимания того, что ожидают от нее окружающие, из осознания своих прав, значения собственной деятельности. Рост авторитета нередко рассматривается руководителем как собственная победа, а его потеря - как личная трагедия.

"Комплекс угрожаемого авторитета" можно считать своеобразной болезнью. Есть ли от нее лекарство? Чтобы лечить болезнь, ее надо распознать. К сожалению, поставить себе самому диагноз "комплекс угрожаемого авторитета" - дело весьма трудное. Характер этого "недуга" таков, что он плохо поддается самодиагнозу, а те, кто со стороны его обнаруживают, либо не реагируют, либо используют его для достижения собственных корыстных целей. Но определенные признаки "комплекса угрожаемого авторитета" можно у себя подметить. Для руководителей, которые хотели бы убедиться, не поражены ли они этим "заболеванием", предлагаем короткий тест. Однако предупреждаем, что считать его абсолютно безошибочным нельзя.

Подумайте и отметьте ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому вашим убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:
2. всегда;
3. обычно;
4. иногда;
5. почти никогда.
6. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия события:
7. всегда;
8. обычно;
9. иногда;
10. почти никогда.
11. Причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение ко мне или некомпетентность некоторых моих подчиненных:
12. всегда;
13. обычно;
14. иногда;
15. почти никогда.
16. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеет морального права выдвигать против меня обвинения:
17. признаю полностью;
18. согласен частично;
19. скорее не согласен;
20. совершенно не согласен.
21. Многим сотрудникам безразличны мои неудачи:
22. совершенно верно,
23. частично верно;
24. скорее неверно;
25. совершенно неверно.
26. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:
27. согласен полностью;
28. согласен частично;
29. скорее не согласен;
30. совершенно не согласен.
31. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:
32. согласен полностью;
33. согласен частично;
34. скорее не согласен;
35. совершенно не согласен.
36. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:
37. всегда;
38. в общем;
39. иногда;
40. почти никогда.
41. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:
42. всегда;
43. в общем;
44. иногда;
45. почти никогда.
46. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:
47. всегда;
48. в общем;
49. иногда;
50. почти никогда.
51. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:
52. согласен полностью;
53. согласен частично;
54. скорее не согласен;
55. совершенно не согласен.
56. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:
57. всегда;
58. в общем;
59. иногда;
60. почти никогда.
61. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:
62. всегда;
63. в общем;
64. иногда;
65. почти никогда.
66. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:
67. всегда;
68. в общем;
69. иногда;
70. почти никогда.
71. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:
72. согласен полностью;
73. согласен частично;
74. скорее не согласен;
75. совершенно не согласен.

**Результат**

Если у вас явно преобладают ответы "А", будьте осторожны: "комплекс угрожаемого авторитета" может стать вашей "болезнью".

Если у вас явно преобладают ответы "Б", то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной "болезни".

Если у вас явно преобладают ответы "В", то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если у вас явно преобладают ответы "Г", то скорее всего вы не подходите для роли "авторитета".

Если ни один из типов ответов не получил явного преимущества, этот тест не может описать вас достаточно точно.

Лечить "комплекс угрожаемого авторитета" крайне трудно, поэтому наиболее эффективными являются профилактические меры, которые должен принять сам руководитель. Чтобы избежать этой "болезни", ему необходимо создать в коллективе климат здорового критицизма, основанного на деловом, принципиальном анализе ситуаций, возникающих в организации.