

## Vprašalnik: Kako ukrepate v težavnih situacijah?

V skupini preberite in razmislite o vsaki situaciji. Rangirajte odgovore po vaši presoji:

4- najbolj ustrezno

3-ustrezno

2-manj ustrezno

1-neustrezno

1. Do svojih sodelavcev, ki ste jim v skupini nadrejeni, ste prijateljski in skrbni, oni pa se na vaše vedenje ne odzivajo. Učinkovitost dela je začela močno upadati.

- a) Vztrajate, da morajo biti naloge opravljene.
- b) Pripravljeni ste na odprto razpravo, svojega mnenja ne vsiljujete.
- c) Pogovorite se z zaposlenimi in oblikujete nove cilje.
- d) Ne vmešavate se.

2. Uspešnost dela v skupini se pod vašim nadzorom povečuje. Ugotovili ste, da se vsak član skupine zaveda svojih odgovornosti in standardov dela.

- a) Podpirate svoje ljudi in jamčite, da se bodo v prihodnje zavedali odgovornosti in delovnih standardov.
- b) Ne naredite nič posebnega.
- c) Naredite vse, da bi skupina občutila, da jih jemljete resno.
- d) Poudarite pomembnost upravljanja s časom pri opravljanju delovnih nalog.

3. Člani vaše skupine sami ne morejo rešiti problema. Običajno sicer uspešno opravljajo delovne naloge in tudi medsebojni odnosi so dobri.

- a) Sodelujete s skupino, da bi našli rešitev problema.
- b) Pustite jim, da sami najdejo rešitev.
- c) Hitro in odločno reagirate, da popravite napake in jim daste nova navodila.
- d) Spodbujate ljudi, da najdejo svojo rešitev in jim obenem nudite tudi svojo pomoč.

4. Uvajate določene spremembe. Vaši ljudje vedno opravijo svoje naloge in tudi razumejo potrebo po uvedbi sprememb.

- a) Članom skupine omogočite udeležbo pri načrtovanju in uvajanju sprememb, sami pa se v ta proces ne vključujete preveč.
- b) Seznanite jih s spremembami in jih vpeljete pod strogim nadzorom.
- c) Dovolite jim, da postavijo svoje cilje pri uvajanju sprememb.
- d) Sprejmete ideje članov skupine, čeprav ste njihov šef.

5. V zadnjih mesecih ugotavljate, da učinkovitost dela upada. Sodelavci niso zainteresirani za doseganje zastavljenih ciljev. V takšnih situacijah je pomagala ponovna postavitev (redefinicija) ciljev. Vi ste morali nadzirati pravočasno izpolnitev nalog.

- a) Dovolite zaposlenim, da si zastavijo lastne cilje.
- b) Sprejmete njihove predloge, vendar kontrolirate izpolnitev ciljev.
- c) Redefinirate cilje in odgovornosti in skrbno kontrolirate delo v skupini.
- d) Dovolite jim, da sami redefinirajo cilje in odgovornosti, ne da bi jih preveč usmerjali.

6. Prevzeli ste vodstveni položaj v uspešnem timu. Prejšnji vodja je strogo nadziral celotni delovni proces. Želite ohraniti visoko učinkovitost, vendar bi obenem radi tudi boljše klimo.

- a) Poudarite pomen upravljanja s časom (pravočasnega izpolnjevanja nalog).
- b) Dovolite članom tima, da soodločajo, vendar spremljate izpolnjevanje ciljev.
- c) Ne vtikujete se.
- d) Naredite vse, da bi člani tima čutili, da jih akceptirate in spoštujete.

7. Načrtujete spremembe v delovni skupini. Nekateri člani so že izrazili svoje predloge.

Skupina naj bi bila učinkovita in fleksibilna.

- a) Najavite spremembe in jih strogo kontrolirate.
- b) Spremembe razvijate skupaj s skupino in članom omogočite, da se svobodno odločijo o izvedbi.
- c) Pokažete pripravljenost za diskusijo, vendar ste vodja vi.
- d) Dovolite jim razvoj in izvršitev nujnih sprememb.

8. Učinkovitost je dobra, odnosi tudi. Razmišljate, da ne bi spremenili svojega neusmerjenega stila vodenja.

- a) Pustite jim, da nadaljujejo.
- b) Razpravljate o situaciji in izvršitvi nujnih sprememb.
- c) Vodite skupino k jasno opredeljenemu delovnemu procesu.
- d) Dovolite jim, da si zastavijo lastne cilje, vendar jih preveč ne silite.

9. Postali ste vodja delovne skupine na projektu. Situacija je slaba. Nihče se ne zaveda pomembnosti ciljev, sodelovanja na sestankih ni.

- a) Pustite jim, da sami rešijo probleme.
- b) Upoštevate predloge, vendar preverite izpolnitev ciljev.
- c) Redefinirate cilje in skupino strogo nadzirate.
- d) Skupino poizkušate prepričati o pomembnosti ciljev in pripraviti do sodelovanja.

10. Dobra skupina ne ustreza novi organizaciji delovnega procesa.

- a) Dovolite jim, da sami redefinirajo svoje naloge, ne da bi jih ves čas nadzirali.
- b) Ne nasprotujete jim. Pustite tako, kot je.
- c) Opredelite nove naloge in jih pazljivo nadzirate.
- d) Sprejmete predloge članov. Prepričate se, če so sposobni opraviti nove zadolžitve.

11. Napredovali ste. Vaša skupina je dobra. Delajo samostojno in dosejajo večino zastavljenih ciljev. Odnosi so dobri.

- a) Vodite jih k jasno definiranim kriterijem uspešnosti dela.
- b) Dovolite jim udeležbo v odločanju in pohvalite dobre predloge.
- c) Pogovorite se o delovni učinkovitosti in se odločite, katere spremembe so nujne.
- d) Pustite jim, naj delajo kot doslej.

12. Izvedeli ste za težave, ki so nastale znotraj delovne skupine, ki je sicer uspešna. Tudi vzdušje in usposobljenost članov sta na visoki ravni.

- a) Poskusite z novo rešitvijo in se odločite, ali je potrebno uvesti spremembe..
- b) Dovolite jim, da sami rešijo svoje probleme.
- c) Reagirajte hitro in odločno, da popravite napake.
- d) Skupini daste podporo s svojo udeležbo pri reševanju problema.

	AVTOKRATSKI STIL	DEMOKRATIČNI STIL	PREPRIČEVALNO VODENJE	VODENJE Z DELEGIRANJEM
1	A	B	C	D
2	D	C	A	B
3	C	A	D	B
4	B	D	C	A
5	C	A	B	D
6	B	D	A	C
7	A	B	C	D
8	C	D	B	A
9	C	D	B	A
10	C	A	D	B
11	C	B	A	D
12	C	D	A	B

Vaš najpogostejši stil je tisti, kjer ste zbrali največ točk.

**Komentar:** Vsak stil vodenja je toliko dober, kolikor ustreza situaciji.

