## Szituációs menedzsment

#### 1. szituáció

Beosztottai újabban nem fogadják az Ön baráti kapcsolatteremtési és a nyilvánvalóan a javukat szolgáló törekvéseire tett kísérleteit. Teljesítményük rohamosan hanyatlik.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Hangsúlyozná az együttműködés és a feladat teljesítésének szükségességét.
2. Nem zárkózna el a párbeszédtől, de nem erőltetné részvételét.
3. Beszélne beosztottaival és azután kitűzné a célokat.
4. Szándékosan nem tenne semmit.

#### 2. szituáció

A csoport megállapítható teljesítménye növekszik. Bizonyosságot szerez arról, hogy a csoport minden tagja tudatában volt felelősségének és az elvárt teljesítményszintnek.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Fenntartja a barátságos érintkezést, de továbbra is bizonyosságot gyűjt arra, hogy a csoport minden tagja felelősségének és a megkívánt teljesítményszintnek tudatában van-e.
2. Nem tesz egyértelmű lépéseket.
3. Mindent megtesz, hogy a csoport fontosnak és közreműködőnek érezze magát.
4. Hangsúlyozza a határidők és a feladatok fontosságát!

#### 3. szituáció

A csoport tagjai képtelenek egy probléma megoldására. Rendszerint a csoportot hagyja egyedül dolgozni. A csoport teljesítménye és a személyek közti viszony jó.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Ön együtt dolgozna a csoporttal és közösen oldanák meg a problémát.
2. Engedné, hogy a csoport egyedül oldja meg.
3. Gyorsan és szigorúan fellépve kijavítaná a hibát, és új utasításokat adna.
4. Bátorítaná a csoportot, hogy dolgozzon a problémán és támogatná erőfeszítéseiket.

#### 4. szituáció

Változást tervez. Beosztottai kiváló eredményeket értek el. Elismerik a változás szükségességét.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Megengedné a csoportnak, hogy részt vegyen a változtatás kialakításában, de ezt nem utasítások kiadásán keresztül érné el.
2. Bejelentené a változásokat, majd szoros felügyelete alatt végrehajtatná őket.
3. Megengedné, hogy a csoport maga alakítsa ki irányelveit.
4. Felhasználná a csoport javaslatait, de Ön irányítaná a változást.

#### 5. szituáció

A csoport teljesítménye az utóbbi néhány hónapban csökken. A tagok közömbösek a célok elérése iránt. A szerepek és az egyéni felelősségek újbóli meghatározása a múltban segített. Állandóan szükség volt arra, hogy felhívják figyelmüket a feladatok időben való teljesítésére.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Megengedné, hogy a csoport maga alakítsa ki irányelveit.
2. Felhasználná a csoport javaslatait, de ügyelne a célok teljesítésére.
3. Újra meghatározná a szerepeket és az egyéni felelősségeket és gondosan felügyelne.
4. Megengedné a csoport részvételét a szerepek és felelősségek meghatározásában, de ezt csak utasítások kiadásán keresztül érné el.

#### 6. szituáció

Egy hatékonyan működő szervezetbe lépett. Az előző vezető szigorúan ura volt a helyzetnek. Az eredményességet fenn akarja tartani, de szeretné emberségesebbé változtatni a környezetet.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Mindent megtesz, hogy a csoport fontosnak és közreműködőnek érezze magát.
2. Hangsúlyozza a határidők és a feladatok fontosságát.
3. Szándékosan nem tenne semmit.
4. Bevonná a csoportot a döntéshozatalba, de ügyelne a célok teljesítésére.

#### 7. szituáció

Olyan struktúra bevezetését fontolgatja, mely új lesz a csoport számára. A csoport tagjai javaslatokat tettek a szükséges változtatásra. A csoport eredményes, és működése során rugalmasságot mutat.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Meghatározná, hogy miben álljon a változtatás, és gondosan felügyelné.
2. Részt venne a csoport munkájában a változtatás kialakításában, de megengedné a tagoknak a végrehajtás megszervezését.
3. Hajlandó lenne az ajánlott változtatásokat megvalósítani, de a kivitelezés irányítását magának fenntartaná.
4. Elkerülné a nézeteltéréseket, hagyná menni a dolgokat a maguk útján.

#### 8. szituáció

A csoport teljesítménye és a személyek közti viszony jó. Bizonytalanságot érez, ami a csoport feletti irányítása hiányából fakad.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Magára hagyja a csoportot.
2. Megvitatja a helyzetet a csoporttal és azután kezdeményezi a szükséges változtatásokat.
3. Lépéseket tesz arra, hogy úgy irányítsa beosztottait, hogy azok megszabott módon dolgozzanak.
4. Támogatja a csoportot a helyzet megvitatásánál, de nem csak utasításokat kibocsátva.

#### 9. szituáció

Főnöke Önt nevezte ki egy olyan feladat végrehajtásának a vezetésére, amely túlságosan is sürgető ahhoz, hogy a változtatást illetően a csoport tagjaitól javaslatokat kérhessen. A csoport saját céljaival nincs tisztában. A gyűlések látogatása gyér. A gyűlések csoportos találkahellyé változtak. Potenciálisan megvan a képességük a segítségnyújtásra.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Hagyná, hogy a csoport saját maga oldja meg problémáit.
2. Felhasználná a csoport javaslatait, de ügyelne a célok teljesítésére.
3. Újra meghatározná a célokat és gondosan irányítana.
4. Megengedné, hogy a csoport részt vegyen a célok felállításában, de nem erőltetné azt.

#### 10. szituáció

Beosztottai rendszerint képesek a felelősségvállalásra, de az Ön által felállított új követelményekre nem reagálnak.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Megengedné, hogy a csoport részt vegyen a követelmények meghatározásában, de nem ragadná magához a vezetést.
2. Újra meghatározná a követelményeket és óvatosan irányítana.
3. Elkerülné a nézeteltérést azzal, hogy nem gyakorolna nyomást; a helyzetet úgy hagyná, ahogy van.
4. Felhasználná a csoport javaslatait, de ügyelne, hogy az új követelményeknek eleget tegyenek.

#### 11. szituáció

Új állásba léptették elő. A korábbi vezető kivonta magát a csoport ügyeiből.   
A csoport megfelelően végezte el feladatait. A csoporton belüli kapcsolatok jók.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Lépéseket tesz arra, hogy úgy irányítsa beosztottait, hogy azok megszabott módon dolgozzanak.
2. Bevonja beosztottait a döntéshozatalba és kikényszeríti a jó együttműködést.
3. Megvitatja a csoporttal a múltbeli teljesítményt és megvizsgálja az új gyakorlat szükségességét.
4. Ön is magára hagyja a csoportot.

#### 12. szituáció

A legújabb információ a beosztottai közti belső nehézségeket jelzi. A csoport teljesítménye kiváló. A tagok sikeresen tesznek eleget a hosszú távú céloknak. Az elmúlt évben harmonikusan dolgoztak együtt. Mindegyikük jól képzett a feladatára.

##### Cselekvési alternatívák:

1. Kipróbálná saját megoldását a beosztottain és megvizsgálná egy új gyakorlat szükségességét.
2. Megengedné, hogy a csoport tagjai maguk oldják meg a problémákat.
3. Gyorsan és szigorúan fellépve kijavítaná a hibát, és új utasításokat adna.
4. Részt venne a probléma megvitatásában, miközben támogatást nyújtana beosztottainak.

Karikázza be minden sorban az Ön által jelölt betűt. A végén összege az oszlopok aljára az adott oszlopban lévő karikákat!

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (1) Irányítás | (2) Edzés | (3) Támogatás | (4) Delegálás |  |
| 1. 1. szituáció | A | C | B | D | R1 |
| 1. 2. szituáció | D | A | C | B | R2 |
| 1. 3. szituáció | C | A | D | B | R3 |
| 1. 4. szituáció | B | D | A | C | R4 |
| 1. 5. szituáció | C | B | D | A | R1 |
| 1. 6. szituáció | B | D | A | C | R2 |
| 1. 7. szituáció | A | C | B | D | R3 |
| 1. 8. szituáció | C | B | D | A | R4 |
| 1. 9. szituáció | C | B | D | A | R1 |
| 1. 10. szituáció | B | D | A | C | R2 |
| 1. 11. szituáció | A | C | B | D | R3 |
| 1. 12. szituáció | C | A | D | B | R4 |
|  |  |  |  |  |  |

Az oszlopok alján lévő számok az adott stílus alkalmazásának gyakoriságát mutatja, magyarázatát a következő oldalon találja!

Az alábbi táblázatban karikázza be minden sorban azt a számot, ami az Ön által jelölt betűt alatt található. A végén adja össze az oszlopok aljára az adott oszlopban lévő bekarikázott számokat!

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | D |
| 1. 1. szituáció | 3 | 1 | 2 | 0 |
| 1. 2. szituáció | 3 | 0 | 2 | 1 |
| 1. 3. szituáció | 2 | 1 | 0 | 3 |
| 1. 4. szituáció | 2 | 0 | 3 | 1 |
| 1. 5. szituáció | 0 | 2 | 3 | 1 |
| 1. 6. szituáció | 1 | 2 | 0 | 3 |
| 1. 7. szituáció | 0 | 3 | 1 | 2 |
| 1. 8. szituáció | 3 | 1 | 0 | 2 |
| 1. 9. szituáció | 0 | 2 | 3 | 1 |
| 1. 10. szituáció | 2 | 0 | 1 | 3 |
| 1. 11. szituáció | 0 | 3 | 1 | 2 |
| 1. 12. szituáció | 1 | 3 | 0 | 2 |
| ***Részösszegek*** |  |  |  |  |

Adja össze a 4 oszlop részösszegeit az így kapott összpontszám mutatja meg, hogy ki tudja-e helyesen választani az egyes szituációkban a legmegfelelőbb vezetési stílust. Értékelését a „Pontszám alapján” pontban olvashatja!

**Értékelés**

***a, Gyakoriság alapján***

*Elsődleges stílus:* azon stílus, amelyet leggyakrabban használunk. Legmagasabb számmal jelzett negyed jelöli a teszt kitöltőjének elsődleges stílusát.

*Másodlagos stílus:* a tesztelt személy „háttér" stílusát adja meg, ha valamely negyedbe 2 vagy annál több válasz került. A másodlagos stílust, akkor használjuk, amikor valamilyen oknál fogva az elsődleges stílus nem használható.

*Stílusok közötti megosztás*

Ha mindegyik negyedben 2 vagy annál több találat van, a tesztelt személy rugalmasan tud alkalmazkodni az adott szituáció által megkívánt stílusokhoz; 3 vagy több válasz az adott negyedbe az adott stílust nagyfokú rugalmassággal tudja használni.

1 válasz esetén az adott negyedben; nem vonható le mélyebb következtetés a stílushoz tartozó rugalmasságot illetően, az adat statisztikailag nem szignifikáns.

***Pontszám alapján***

30-36: A vezető magasfokú adaptációs készséggel rendelkezik. Akkurátusan diagnosztizál és használja a szituáció által megkívánt vezetői stílust.

24-29: Az adaptáció készség közepes szintjére utal. A vezető ebben az intervallumban kevésbé rugalmasan tud váltani az elsődleges stílusból a másodlagos stílusába.

0-23: 23 pont, ahol a tesztelt személynek feltétlen szüksége van önfejlesztésre, hogy növelje a diagnosztizált feladatra való felkészültségének a fokát és a megkívánt vezetői viselkedést elsajátítsa.