

Verslo Valdymas

Strategija, vadovai ir valdymas

Ženklai, rodantys, kad vadovas jau „prinoko“

Lyderystė :: Jei nieko nedarysi, organizacijos laukia liūdna pabaiga



MILDA TARCIJONAITĖ
milda.tarcijonaitė@verslozinios.lt

Kiek metų efektyvu vadovauti organizacijai, vadybos specialistai nesūma įvardyti, tačiau pabrėžia, kad tuomet, kai lyderis nebespėja progresuoti kartu su įmone, vertėtų pagalvoti apie pokyčius.

Dr. Virginijus Kundrotas, Adizeso instituto (JAV) vadovas Lietuvai, sako, kad svarbu pirmiausia suprasti, kokius tikslus kasdien turi įgyvendinti organizacija, kad galėtume ją vadinti sėkminga.

Pirma, organizacija turi būti rezultatyvi, kitaip tariant, patenkinti trumpalaikius kliento poreikius.

Antra, procesai įmonėje turėtų veikti efektyviai, taupant tiek žmogiškuosius, tiek finansinius išteklius.

Trečia, reikia nuolat galvoti apie būsimus klientų poreikius.

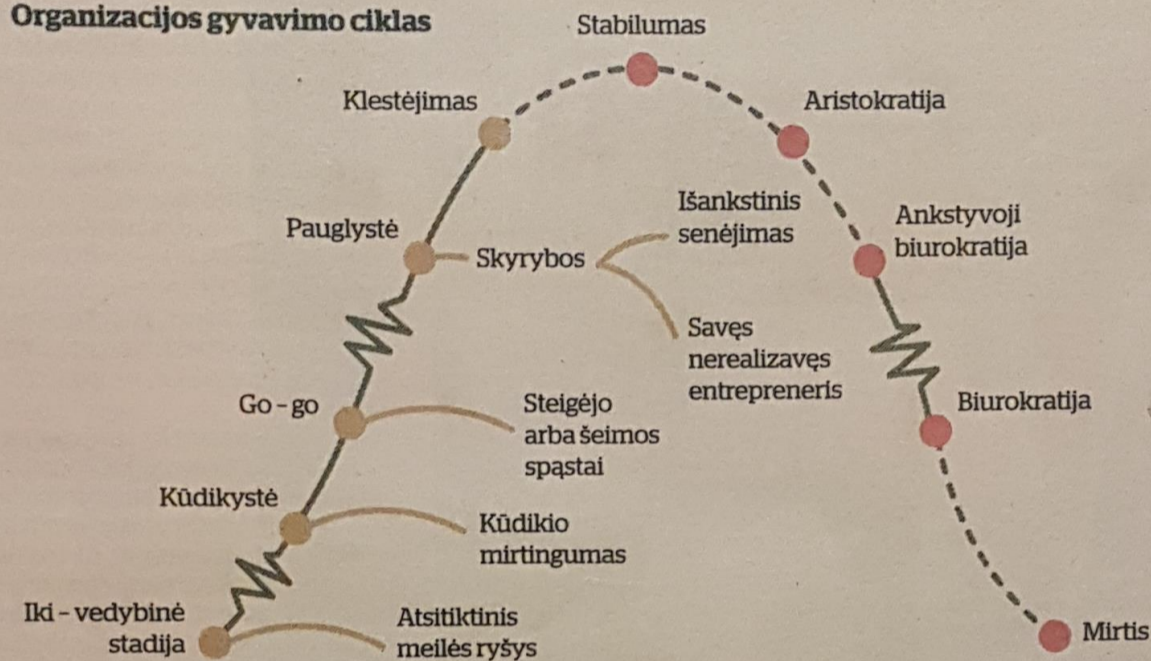
Galiausiai organizacijoje turėtų vyruoti tokia atmosfera, kad dirbantieji jaustųsi darnia ir draugiška komanda.

Pašnekovas paaiškina, kad šie uždaviniai dar vadinami organizacijos vaidmenimis. Tokiu būdu kiekvienas vadovas privalo užtikrinti, kad jam patikėtoje organizacijoje, padalinyje, grupėje šie 4 vaidmenys visada būtų realizuojami.

„Kai trūksta kurio nors iš jų (ar nepakankamai gerai jį realizuoja), organizacija „pradedama sirgti“ atitinkamomis ligomis, kurios aiškiai signalizuoja apie konkretaus vaidmens realizavimo trūkumus“, - sako p. Kundrotas.

Jis pateikia pavyzdį: jei netinkamai vykdomas pirmasis vaidmuo (trumpalaikis rezultatyvumas), greitai pamatysime sumažėjusią įmonės apyvartą. Esant prastam mikroklimatui, organizacijoje bus daug vidinių ginčų, nesutarimų, konfliktų, ilgainiui padidės darbuotojų kaita.

Organizacijos gyvavimo ciklas



SALTINIS: ICHAK ADIZES, PHD 2018

„Tapus vadovu iškart atsakomybė atsiranda už visus 4 vaidmenis. Vadovui reikia ne tik juos visus išmanyti, bet ir užtikrinti, kad jie būtų tinkamai įgyvendinami jam priskirtame padalinyje ar organizacijoje. Taip vadovo raida ir susideda iš etapų mokantis geriau suprasti, organizuoti, moderuoti ir atlikti tuos vaidmenis organizacijoje“, - kalba pašnekovas.

Vadybos kompetencijos neatsiranda savaime. Pasak p. Kundroto, vadybos stilius reikia mokytis, galiausiai duoti galimybę sau suklysti, o jei taip atsitiko, išanalizuoti padėtį ir padaryti išvadas iš klaidų.

Viskas savu laiku

Pašnekovas paneigia vieną vadybos mitų, esą ilgainiui vadovo vadovavimo stilius pasikeičia ir būtent tuomet organizacijoje atsiranda problemų.

„Esmė ta, kad pati organizacija pasikeičia. Ji yra gyvas organizmas, turintis savo gyvavimo ciklą: auga, vystosi, bręsta, kartais sustoja ir pradeda senti. Ir jei nieko nedarysi, jos neišvengiamai laukia mirtis. Skirtumas tarp atskirų gyvų organizmų ir organizacijos yra tas, kad organizacija, jei ji žino, ką ir kaip daryti, gali gyvuoti šimtmečius“, - paaiškina p. Kundrotas.

Pokyčių valdymo ekspertas dr. Ichakas Adizesas (JAV, Kalifornija) yra

išskyręs 10 pagrindinių organizacijos gyvavimo ciklo etapų, per kiekvieną jų organizacijai atsiranda skirtingų poreikių, problemų ir iššūkių. Pasak p. Kundroto, toks vadybinis stilius, kuris kuo puikiau tiko pirmuose organizacijos vystymosi etapuose, kai organizacijai reikėjo stiprios globos, pasakymo, kur eiti, kai reikėjo to, kas sunkiais momentais imtųsi iniciatyvos, viską nuspręstų, vėlesniame etape pradeda trukdyti, kelti diskomfortą.

„Jei jūs su savo paaugliu sūnumi ar dukra elgsitės taip, kaip elgėtės, kai jie buvo vaikai, galiu garantuoti, kad turėsite bėdų. Paaugliams reikia kitokio bendravimo, jie jaučiasi jau suaugę ir jautriai reaguoja į jų nuomonės nuvertinimą, neiškius draudimus, ribojimus“, - metaforišką pavyzdį pateikia pašnekovas.

Jei vadovas tai supranta ir adaptuoja savo vadybos stilių pagal organizacijos poreikius, tuomet tiek organizacija, tiek vadovas gali toliau sėkmingi vystytis. Priešingu atveju konfliktškumo lygis gali išaugti tiek, kad vadovas bus pašalintas (jei jis pats nėra savininkas), arba prasidės personalo kaita.

Pavojaus signalai

Kuo skiriasi tikras lyderis nuo tiesiog vadovo? Ponas Kundrotas šį skirtumą apibūdina taip: tai gebėjimas klausytis,

girdėti, reaguoti į komandos siunčiamus signalus, reiškiamus poreikius.

„Tai nereiškia, kad būtina su viskuo sutikti, ypač jei argumentai per silpni. Tačiau kiekvienas turi teisę išsakyti savo nuomonę tame etape, kai vyksta diskusijos. Diskusijos baigiasi, kai priimamas sprendimas. O tada lyderio vaidmuo tampa užtikrinti, kad tas sprendimas būtų įgyvendinamas taip, kaip buvo sutarta“, - kalba pašnekovas.

Vadovą, kuris nebesugeba keistis kartu su organizacija, nebespėja adekvačiai reaguoti į pokyčius, galima vadinti „prinokusių“.

„Jie tiek pripratę priiminėti visus esminius sprendimus greitai, individualiai ir vienašališkai, kad tampa sunku to atsisaikyti. Tuo labiau kad tokia patirtis puikiai veikia ir pasiteisino anksčiau. Bet dabar organizacija išaugo, sprendimų spektras išsiplėtė, problemų kompleksškumas padidėjo ir tas pats vadovas, kuris buvo neginčijamas autoritetas, dabar neišvengiamai pradeda klysti“, - apibendrina p. Kundrotas ir priduria, kad toks vadovo elgesys, kai pagrindiniai sprendimai priimami tik vieno asmens, sukuria klimata, kai darbuotojų iniciatyva nunyksta. Beje, vienas vadovų „prinokimo“ ženklų, sako pašnekovas, - nuolatinis jo skundimasis, esą „tie mano darbuotojai kažkokie vangūs, nieko nesiūlo, be iniciatyvos“.

Dar vienas signalas, kad organizacijai reikia pokyčių, - vadovo entuziazmo sumažėjimas. Kai veikla jam nebeteikia malonumo, arba atvirkščiai - nebespėjama paskui vykstančius pokyčius, kyla stresas dėl neaiškumo, ką ir kaip daryti, kokius sprendimus priimti. Kitas požymis, kalba p. Kundrotas, - išaugęs konfliktškumo lygis organizacijoje, kuris signalizuoja, kad vadovas nesusitvarko su situacija, daro netinkamus žingsnius.

„Šioje situacijoje ieškoti įpėdinio jau per vėlu, nes tam reikia pasirengti iš anksto. Realus veiklos perdavimo planavimas yra įmanomas tik tada, kai organizacijoje vyrauja tarpusavio pasitikėjimo ir pagarbos kultūra. Kai darbuotojas, ruošiantis sau pamainą, tvirtai žino, kad dėl to, net pasikeitus pareigoms, jo situacija nepablogės, kad jam bus pasiūlyta galbūt kita, bet ne kiek ne prastesnė darbo vieta. Jei to nebus, veiklos perdavimo planavimas gali likti tik popieriuje“, - sako p. Kundrotas.

VERSLO VALDYMAS:

PERGALIŲ VADYBA

Vasario 28 d.
aukščiausio
lygio vadovų
konferencija

NASA sudominęs per 140 išradimų patentavęs Lietuvos mokslininkas: „Neapibrėžtumus versle tik didėja. Kaip veikti ir laimėti?“

Prof. dr. Arminas Ragauskas, Lietuvos mokslininkas, išradėjas, inovatorius



Estijos metų bendrovė ir metų eksportuotoja „Magnetic MRO“: planas – augti dvigubai

Jonas Butautis, „Magnetic MRO“ valdybos pirmininkas

