

# Verslo valdymas

## Užduotis vadovams: leisti spręsti darbuotojams

**Interviu ::** Organizacijoms keliaujant per skirtingus brandos etapus, turi keistis ir lyderystės stilius

AGNĖ RANONYTĖ  
agne.ranonyte@versloziniuos.lt

Sparčiai vystęsis Lietuvos verslas žengia į naują etapą. Tačiau šis virsmas nėra lengvas, o iš vadovų jis reikalauja kitokios lyderystės: išmokyti įsiklausyti, išgirsti, sudaryti darbuotojams galimybę priimti sprendimus, išlaviruoti tarp laisvę varžančių, bet būtinų sistemų ir gebėjimo prireikus greitai reaguoti, pabrėžia dr. Virginijus Kundrotas, „Adizes Institute“ (JAV) vadovas Lietuvai.

**Jei vertintume mūsų šalies 10-15 metų verslo valdymo raidą, kas, jūsų akimis, labiausiai pasikeitė?**

Viena vertus, kiekviena organizacija, neatsižvelgiant į jos dydį, veikimo sritį, kryptį, sektorių, išgyvena tam tikrus raidos etapus. Per kiekvieną jų ji elgiasi nuspėjamai: daro panašias klaidas, išgyvena panašius iššūkius, patiria panašius konfliktus. Kita vertus, kiekviena organizacija yra unikali dėl savo veiklos, geografijos, žmonių, kurie joje dirba.

Organizacijų transformacijos ir pokyčių valdymo teorija, sukurta JAV konsultanto ir mokslininko dr. Ichako Adizeso, dalija organizacijų gyvavimo ciklą į 10 etapų: ikivedybinį, kūdikystės, spartaus augimo, paauglystės, klestėjimo, stabilumo, aristokratijos, ankstyvosios biurokratijos, biurokratijos ir mirties.

Praėję 10-15 metų buvo spartaus augimo laikotarpis. Šis laikotarpis pasižymi ir tam tikra porcija chaoso planuojant strateginius tikslus, dėliojant prioritetus, renkantis proveržio kryptis. Šiame etape prioritetu tampa viskas – norisi ir to, ir ano, ir trečio. Taigi pristinga nuoseklumo planuojant ir planus įgyvendinant.

Bendrovėms reikėjo kurti savo įvaizdį, užkariauti rinkas, pozicijuoti save kaip naujas dalyves. Tuo metu sėkmingas lyderystės stilius buvo tipiškas verslo „steigėjas“, t. y. vadovas, kuris turėjo daug energijos, pasižymėjo puikia intuicija, gebėjo priimti greitus ir rizikingus sprendimus, padaręs klaidą greitai ją ištaisyti.

Dažnai pagrindinius sprendimus priimdavo generalinis, o kitiems likdavo tik taktiniai sprendimai. Kitaip sakant, buvo būdingas autokratinis valdymas. Šiame etape esančioms organizacijoms pagrindinė „strategija“ buvo trumpalaikė: kuo greičiau pasinaudoti galimybėmis. Vadovai tuomet galvojo – pokyčių greitis didelis, laiko planuoti nėra, reikia veikti. *Entrepreneriški* vadovai šiame etape jautėsi it žuvis vandeny. Jie mėgo dinamiką, nuolatinį „konstruktyvų chaosą“.

**Kurį etapą išgyvena dauguma mūsų šalies bendrovių dabar ir kas jam būdinga?**



**Sistemos mažina lankstumą. Todėl organizacija turi labai sąmoningai stebėti procesus, diskutuoti ir nuolat keistis taip, kad neperlenktų lazdos nė į vieną pusę: per daug sistemų arba per daug lankstumo ir chaoso.**

● dr. Virginijus Kundrotas, „Adizes Institute“ (JAV) vadovas Lietuvai.  
ROBERTO MISIUKONIO NUOTR.

Pasiekus paauglystės etapą toks požiūris pradeda trukdyti. Priimti teisingus, įžvalgius sprendimus vienam vadovui tampa nebeįmanoma. Šiame etape atsiranda gerokai didesnės integracijos pačioje bendrovėje ir sprendimų priėmimo paskirstymo būtinybė. Lyderystės stilius iš vienvaldžio turi keistis į demokratinį.

Šiame etape lyderis privalo užtikrinti, kad teisingi sprendimai būtų priimami ten, kur jie turi būti priimti. Kitaip tariant, jis turi užtikrinti, kad organizacijoje visi vienodai suprastų, kokia yra jos misija, t. y. dėl ko ji egzistuoja, kurios rinkos ir klientai svarbiausi, kokia planuoja tapti ateityje, kokiomis vertybėmis turi vadovautis, kad to pasiektų. Vadovui tenka užduotis užtikrinti, kad atsirastų reikiama struktūra, kuri sutartą

viziją ir misiją įgyvendintų, kuri atitiktų besikeičiančius rinkos poreikius ir kad ši struktūra būtų visiems aiški, logiška, iškomunikuota ir visų vienodai suprasta ir, reikalui esant, lanksčiai pritaikoma pagal rinkos pokyčius. Vadovas turi užtikrinti, kad vadybiniai procesai, planavimas, koordinavimas, stebėseną būtų aiškiai sudėlioti ir iškomunikuoti. Kitaip sakant, bendrovėje turi atsirasti konkrečios ir lanksčios vadybinės sistemos. Taigi šiame etape vadovui būtina tapti labiau integruojančiu ir sistema kuriančiu vadovu nei tokiau, kuris pats sprendžia čia ir dabar.

Tai nelengva, ypač jei vadovas nesupranta, kad kitaip šio etapo neįmanoma sėkmingai pereiti.

**Kas vadovams sunkiausia?**

Vadovui sunku pradėti skirstyti atsakomybes, nes jis bijo prarasti kontrolę. Savo ruožtu darbuotojai nėra visiškai pasirengę prisiimti atsakomybės už sprendimus, nes per metus metus jie įprato, kad prireikus sprendimą ras vadovas.

Jei vadovas negali paskirstyti atsakomybių, t. y. jis ar ji bando, bet pavaldiniai klysta ir gelbėdama(-s) padėti jis ar ji vėl susigrąžina sprendimų priėmimo prerogatyvą, o pavaldiniai nėra pasirengę prisiimti ne tik įgaliojimų, bet ir atsakomybės, organizacija pakliūva į „steigėjo spąstus“. Tai lemia, kad augama lėčiau, o kartais, jei konkurencija labai didelė, – ir verslo krizė.

Todėl sėkmingiausios yra tos įmonės, kurios sugebėjo išaugti iš šio paauglystės etapo, sutarė dėl strateginių tikslų, suformavo tikslus palaikančią struktūrą, aiškius vadybinius procesus. Kitaip tariant, gerai viduje integruotos organizacijos.

Tokiose bendrovėse darbuotojai jaučiasi atsakingi, jie aktyviai prisideda prie pokyčių valdymo, siūlo idėjas. Tai padeda greitai reaguoti į besikeičiančius poreikius rinkoje, nes užuot laukę, ką vadovas pasakys, patys darbuotojai reaguoja.

Kad įvyktų ši transformacija, reikia ir vadybinių kompetencijų, kurios leidžia suvokti, kad lyderystės stilius turi iš esmės keistis ir kaip tai padaryti.

**Kokių savybių reikia pačiam vadovui, kad jo vadovaujama įmonė sėkmingai įveiktų šį etapą?**

Juokaujame, kad vadovo ausys turi būti didesnės nei burna. Tai reiškia, kad jis ar ji turi daugiau įsiklausyti į tai, ką sako, siūlo ir mano kiti. Vadovas ir toliau turi priimti sprendimus, kuriuos jam priklauso priimti pagal įgaliojimus, bet jis privalo girdėti darbuotojų pasiūlymus

ir skatinti darbuotojus, kad šie, užuot atėję su problema, ateitų su sprendimu. Tik tada vadovas gali priimti sprendimą, užuot už darbuotojus nusprendęs iš karto.

Taip vyksta mokymosi procesas ir pačioje organizacijoje: pavaldiniai mokosi kreiptis į vadovą jau turėdami sprendimą, jiems leidžiama juos priimti drauge su klaidų rizika. Svarbu, kad tai vyktų sistemaiškai, t. y. kiekvienam turi būti aišku, kokios yra to ar kito asmens atsakomybės ribos ir kada kuris asmuo privalo priimti sprendimus. Šis procesas nelengvas, nes dėl jo nusprendžiama lėčiau ir pradžioje gali atsirasti tam tikrų klaidų. Todėl kai kurie aukščiausio lygio vadovai neatlaiko išbandymo: jie nori spręsti greitai ir vėl to imasi patys. Tada įmonėje suprantama, kad niekas nesikeičia, iniciatyva parkeliauja vadovui, o šis vėl tampa „butelio kakliuku“, nes iššūkių visada daugiau, nei laiko juos įveikti. Taigi bendrovė pradeda strigti, nebespėti.

Tik įveikus šį etapą, kuriame šiuo metu yra daugelis įmonių, galima pereiti į klestėjimo etapą, kai ir sprendimų priėmimo greitis, ir kokybė yra optimalūs.

Čia slypi ir kitas pavojus: kai pradeda sisteminti, organizuoti, kartais tuo per daug susižavima ir sistemos užkerta kelią į gyvenimą patekti naujoms idėjoms, nes joms reikia lankstumo. Sistemos mažina lankstumą, tad didėja nuspėjamumas. Todėl organizacija turi labai sąmoningai stebėti procesus, diskutuoti ir nuolat keistis taip, kad neperlenktų lazdos nė į vieną pusę: per daug sistemų arba per daug lankstumo ir chaoso.

**Ką patartumėte vadovui, kuris stengiasi transformuoti organizaciją?**

Svarbu žinoti, kuriame gyvavimo cikle yra bendrovė. Tai lemia ir jos tikslus, ir lyderystės stilių. Pirmuose etapuose daugiau iniciatyvos priimant sprendimus rodo vadovas, vėliau jis ar ji turi vis labiau paskirstyti atsakomybes, stebėti, vertinti procesą. Užuot pateikęs visus atsakymus, jis užtikrina, kad reikiamus sprendimus priimtų kiti, kuriems tai priklauso pagal jų atsakomybes ir įgaliojimus.

Tokiam vadovui reikia papildomų vadybinių kompetencijų, kad suvoktų visumą, organizaciją, jos žmones. Vadovui reikia sugebėti nustatyti tuos, kurie tam tikrose srityse geriausi, ir sudaryti galimybes jiems priimti sprendimus.

Sprendimų kompleksiskumas tik didės. Todėl vadovų užduotis – sukurti įmonėse tokią kultūrą, kad visi tobulėtų kryptingai, ta linkme, kuri reikalinga organizacijai, kurioje visi žinotų, kokie yra pagrindiniai įmonės strateginiai prioritetai konkrečiu laikotarpiu ir kodėl. Tokį klimatą, kur organizacija nuolat pritaikytų struktūrą, kad galėtų siekti strateginių tikslų. Klimatą, kuriame organizacija gebėtų dirbti kaip komanda, besivadovaujanti pamatinėmis vertybėmis.

Kitaip tariant, iš darytojo vadovas vis labiau turi tapti integruotoju, kuris sudarytų galimybes visiems nustatyti bendrus tikslus ir jų siekti.

