

## Geriausi įmonių vadovai - verslo vizionieriai

**Metų CEO** :: Finalininkai dalyvavo tyrime, nustatant vadovavimo stilių

JOLITA MAŽEIKIENĖ  
jolita.mazekiene@versloziniuos.lt



Tarp geriausių Lietuvos vadovų dominuoja veiksmingos lyderystės bruožai. Tai atskleidė Adizeso instituto Vakarų Europai ir Baltijos šalims tyrimas, kuriame dalyvavo „Verslo žinių“ ir banko „Nordea“ rengiamo konkurso „Metų CEO“ finalininkai.

Pagal Adizeso pokyčių valdymo metodologiją egzistuoja keturi vadybiniai vaidmenys ir jų taikymo metodologija PAEI. P vaidmeniui (angl. „Produce“ - vykdymas) būdinga daug ką daryti pačiam. A vaidmuo (angl. „Administer“ - administravimas) sistemina, kas padaryta, aiškiai nustato, kas, kada ir kur bus daroma. E (angl. „Entrepreneur“ - verslumas) - būdingas pokyčių organizacijoje skatinimas, prisitaikymas prie naujų grėsmių ir galimybių. I (angl. „Integrate“ - integravimas) - užtikrina, kad kiekvienas organizacijoje yra reikalingas, kuria bendrumo jausmą. Asmuo gali turėti vieną, kelias ar PAEI savybių derinį, kai viena savybė yra labiau išreikšta už kitą.

### Pergalių siekia su komanda

Anot dr. Virginijaus Kundroto, Adizeso instituto Vakarų Europai ir Baltijos šalims viceprezidento, didžioji dalis (70%) vadovavimo stiliaus nustatymo testą atlikusių vadovų turi stipriai išreikštą lyderio savybę, jų vadovavimo stilius - dažniausiai į rezultatą orientuotas E vadybinis vaidmuo ir kartu stipriai išreikštas integruotojo (I) vadybinis vaidmuo.

„Tokie lyderiai gerai suburia komandas, jomis rūpinasi, siekia, kad veikla įmonėje būtų integruota, kad darbuotojai vieni kitiems padėtų įgyvendinti įmonės tikslus ir pan. Tai į žmones ir komandą orientuoti vadovai, kurie supranta, kad vienas lauke nesikurs ir didelių pergalių nepasieksi. Šis lyderystės požymis yra labai geras, jis rodo didelę tikimybę, kad organizacijoje yra arba bus sukurtas komandinio darbo, savitarpio pagalbos ir pasitikėjimo klimatas, kuris tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje užtikrina veiksmingą problemų sprendimą“, - sako p. Kundrotas.

Vadybinių vaidmenų EI derinį turin-

● Dr. Virginijus Kundrotas, Adizeso instituto Vakarų Europai ir Baltijos šalims viceprezidentas, ROBERTO MISIUKONIO NUOTR.



Tai, kad tarp Lietuvos verslo lyderių dominuoja „entrepreneurio“ ir integruotojo vadybinių vaidmenų derinys, džiugina, nes tokie vadovai paprastai žiūri „nuo aukšto kalno“, todėl didelė tikimybė, kad jie pasirinktą tinkamą strategiją ir ją įgyvendins su visa komanda.

tys vadovai (75% dalyvavusiųjų tyrime) rūpestį žmonėmis ir komandiniu darbu įgyvendina organizacijos tikslų kontekste. „Komandinis darbas ir rūpestis žmonėmis yra suvokiamas kaip būtina priemonė organizaciniams tikslams pasiekti. Tai nėra tiesiog noras būti „geram ir populiariam“ vadovui. Tai daroma siekiant, kad organizacija klestėtų ir plėtotųsi optimaliu tempu. Kitaip tariant, šie vadovai nesivaiko vienadienių rezultatų, bet buria komandą, kuri galėtų sėkmingai dirbti kartu ir ilgai“, - komentuoja p. Kundrotas.

Anot p. Kundroto, tai, kad tarp Lietuvos verslo lyderių dominuoja „entrepreneurio“ ir integruotojo vadybinių vaidmenų

derinys, džiugina, nes tokie vadovai paprastai turi daug idėjų, mato „didelį pavelslį“, žiūri „nuo aukšto kalno“ ir todėl labai didelę tikimybę, kad jie pasirinktą tinkamą strategiją ir ją įgyvendins su visa komanda.

### Vadovauja klestinčioms įmonėms

Ketvirtadaliui tyrime dalyvaujančių konkurso „Metų CEO“ finalininkų būdingi stipriai išreikšti vykdytojo (P) ir integruotojo (I) vaidmenys. „Tai rodo, kad šie lyderiai šilti, darbštūs ir siekia įgyvendinti organizacijos tikslus naudojant visos komandos pajėgumą. Tokie lyderiai patys stipriai prisideda atliekant komandos narių darbą, gali ne tik patarti, bet ir patys

kibti į pagalbą atliekant darbus. Tokių vadovų trūkumas - tolimos, ilgalaikės perspektyvos nematymas, bet gebėdami dirbti su komanda jie šį matymą gali gauti iš kitų komandos narių, kurie yra kūrybingesni ir inovatyvesni“, - sako p. Kundrotas.

Tikimybė, kad vadybinių vaidmenų PI derinį turinčių vadovų idėjos bus įgyvendintos, yra labai didelė, nes šie lyderiai puikiai naudoja kitų komandos narių idėjas ir jas dar gali patobulinti, remdamiesi savo patirtimi.

Trečdalis apklausoje dalyvavusių vadovų turi aiškiai išreikštą ir į rezultatą orientuotą vadybinių vaidmenų derinį PE, tokių vadovų tikslas - būti rezultatyviems ir efektyviems tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje. „Įdomu, kad dauguma šių vadovų vadovauja gamybos įmonėms. Tokiose įmonėse šis stilius yra labai priimtinas, nes jose kasdien reikia siekti rezultato, galvoti apie naujų produktų kūrimą ir jautriai sekti rinkos tendencijas. Vienintelis pavojus - būdami mažiau orientuoti į komandą šie vadovai gali per daug susitelkti į finansinių rezultatų siekimą, bet šią funkciją jie gali skirti personalo vadovui“, - aiškina p. Kundrotas.

Adizeso instituto duomenimis, Vidurio ir Rytų Europoje vadybinių vaidmenų derinys PE yra vyraujantis pokyčių vadovų vadovavimo stilius. Šio tipo vadovai puikiai tinka sudėtingose ir neprognozuojamose situacijose, kai reikia priimti greitus ir neretai rizikingus sprendimus. „Tai, kad jie nebuvo dauguma tarp šios apklausos dalyvių, rodo, kad didžiosios įmonės Lietuvoje jau yra subrendusios ir išgyvenusios sudėtingiausius išlikimo laikus. Tikėtina, kad apklausoje dalyvaujančių vadovų valdomos įmonės šiuo metu klesti, o šiuo etapu labai svarbu tarp vyraujančių vadybinių vaidmenų turėti stipriai išreikštą integruotojo funkciją“, - apibendrina p. Kundrotas.

Įdomus tyrimo aspektas: Lietuvos įmonių vadovų nurodytas vadybinis stilius, koku jie norėtų vadovautis, atspindi tikrąjį jų vadovavimo stilių. „Metų CEO“ finalininkai mano, kad ilgalaikės perspektyvos, idėjos, įžvalgos, inovacijos, drąsa keistis, komandos telkimas, palaikymas ir vedimas į priekį yra svarbiausi lyderio bruožai.

LIETUVOS VERSLO LYDERIAI 2013

Nordea pristato METŲ CEO

versli Lietuva pristato METŲ EKSPORTUOTOJAS

ENERGIJOS TIEKIMAS Lietuviško kapitalo lyderis pristato EFEKTYVIAUSIA ĮMONĖ

UŽ TVARIĄ PLĖTRĄ SIEMENS pristato „ŽALIAUSIA“ ĮMONĖ

Investuok Lietuvoje METŲ INVESTUOTOJAS