



DELFI
REKOMENDUOJA

BOSO VALANDA

KASDIENĖ ŠIUOLAIKINIO VADOVO
KNYGA: KAIP VADOVAUTI ŽMONĖMS?

SAULIUS JOVAIŠAS

BENDRAAUTORIAI: SOLVEIGA KURGONAITĖ, VALERIJA BUŽĖNIENĖ,
TOMAS MISIUKONIS, VIKTORAS KETURAKIS, EGLĖ DAUNIENĖ, NOMEDA MARAZIENĖ

baltos lankos

Saulius Jovaišas

BOSO VALANDA

KASDIENĖ ŠIUOLAIKINIO VADOVO KNYGA:
KAIP VADOVAUTI ŽMONĖMS?

Bendra autoriai:
Solveiga Kurgonaitė
Valerija Buzėnienė
Tomas Misiukonis
Viktoras Keturakis
Eglė Daunienė
Nomedą Marazienė

baltos lankos

TURINYS

<i>PIRMA DALIS, ARBA VIETOJ ĮVADO</i>	9
I DALIS. O KAM TIE VADOVAI REIKALINGI?!	
VADOVO TIKSLAI, MISIJA IR PASKIRTIS	19
Tai vis dėlto kam reikalingi tie vadovai?	29
Vadovas! Ir... Vadovas?	35
II DALIS. KĄ DARO TAS, KURIS NIEKO NEDARO? KĄ IR KAIP DARO VADOVAS, KAD DARBUOTOJAI PRISIIMTŲ ATSAKOMYBĘ IR BŪTŲ EFEKTYVŲS VERTĖS KŪRĖJAI?	50
Ką dirba vadovas?	53
Planavimas: kam to reikia?	53
Planavimas: tikslų kėlimas darbuotojams	56
Organizavimas: organizacinė struktūra	61
Organizavimas: personalo atranka	65
Vadovo vaidmuo atrenkant naujus darbuotojus. Valerija Buzėnienė	67
Šiandien kitaip nei vakar. Valerija Buzėnienė	72
Organizavimas: naujo darbuotojo įvedimas	78
Vykdymo užtikrinimas: ugdymas	84
Vykdymo užtikrinimas: koučingas – ugdomojo vadovavimo įrankis	88
Koučingas vadovo darbe: ne panacėja, bet veikia puikiai. Tomas Misiukonis	89
Vykdymo užtikrinimas: komandos formavimas	112
Vadovavimas komandai. Viktoras Keturakis	114
Vykdymo užtikrinimas: motyvuojantys veiksniai	128
Motyvavimas grįžtamoju ryšiu	137
Veiklos užtikrinimas: problemų sprendimas (norma ar problema?)	141

Apie susirinkimus. Eglė Daunienė.....	150
Kontrolė: kontrolė kokia?.....	166
III DALIS. VADOVAS NESIJAUČIA. JIS JAUČIA...	
VADOVO EMOCINĖ KOMPETENCIJA.....	174
Emocinis intelektas kaip esminė vadovo kompetencija.....	175
Vadovavimas ir emocinis intelektas. Nomedą Marazienė.....	179
Efektyvi vadovo komunikacija. Įtikinimo menas	194
Įtikinimo menas: empatijos vaidmuo.....	199
IV DALIS. IR VĒL APIE TĄ PATĮ: VADOVAVIMAS AR LYDERYSTĖ?	
NUOSTATOS. PRINCIPAL. VERTYBĖS. ATSAKOMYBĖ.	206
Kas galvoje, tas...	212
Pozityvumas	212
Pagarba	213
Pasitikėjimas	215
Tolerancija	219
Geranoriškumas.....	222
Reiklumas	222
Pasitikėjimas savimi.....	225
„Boso valanda“: Refleksija. Sąmoningumas. Saviugda.	227
Asmeninis pavyzdys. Reputacijos kūrimas.....	229
Literatūros sąrašas.....	236

PIRMA DALIS,

ARBA VIETOJ ĮVADO



Saulius

Ir čia visai ne įvadas. Bet kaip kitaip paskatinti jus perskaityti įvadą, jei ne pervadinti jį Pirmą dalimi. Na, koks normalus žmogus skaito įvadus? Aš – niekada. Šiame įvade, kaip ir daugelyje kitų, autoriai labiausiai džiaugiasi savo išmintimi ir bando paaiškinti skaitytojams tai, ką norėjo pasakyti knygoje. Jie mano, kad be paaiškinimo skaitytojas supras ne viską ar bent jau neįstengs įvertinti rašytojų genialumo.

Neabejoju, kad jūs norėjote (o kai kurie vis dar norite) parašyti knygą. O ar jau pagalvojote, kaip norėtumėte ją pradėti? Kaip jūs mūsų vietoje pradėtumėte knygą, kuria ketinate pakeisti pasaulį? Na, gerai, ne visą pasaulį, tik tą, kuris aplinkui ir visai netoli. Tą pasaulį, kurį mes vadiname vadyba. Vadovavimu. Ir tai, geografiškai apsibrėžiant labai paprastai, – Lietuvos vadybos pasaulį. Mes nusprendėme pradėti būtent taip. O kaip pradėsite jūs, tikimės dar pamatyti. Kada nors.

Apie ką ši knyga? Peteris Druckeris kitados yra taikliai pasakęs: „Jei vadovai suprastų, kad jų darbas ir yra darbas su žmonėmis, jie būtų kur kas efektyvesni vadovai...“ (Ar kažkaip panašiai.) Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad šių dienų vadovas yra ne darytojas, o ugdytojas. Šiandien vadovai – ne tie žmonės, kurie valdo kitus, kad jie atliktų užduotis, ar funkcijas, o tie, kurie ugdo žmones, kad būtų pasiekti tikslai.

Šia knyga norisi paskatinti būsimus ir esamus vadovus permąstyti, ko reikia, kad būtum efektyvus. Mes, verslo atstovai, gana daug kalbame apie tai, kad reikia didinti darbuotojų efektyvumą. Ir labai dažnai mintis apie vadovo efektyvumą praslysta. Tarsi vadovo darbas nereikalautų efektyvumo kriterijaus. O juk vadovas yra reikalingas tik tuo atveju, jei jis yra efektyvus. Efektyvus, vadinasi, užtikrinantis pridėtinės vertės didinimą. Juk iš tiesų pridėtinę vertę kuria darbuotojai, o vadovas prisideda prie jos kūrimo, užtikrindamas, kad darbuotojai ją sukurtų.

Ir čia galbūt verta vadovo efektyvumo matą apibrėžti kiek plačiau: juk geru vadovu laikome tą, kurio įmonė, skyrius ar padalinys pasiekia užsibrėžtus tikslus, tačiau taip nutinka tik tada, kai tikslus pasiekia darbuotojai. O darbuotojų efektyvumas, ko gero, priklauso nuo vadovo elgesio su jais. Ar ne?

Visuotinė bei asmeninė laisvė ir perteklinė gerovė padarė žmogų kur kas laisvesnį ir kur kas mažiau orientuotą į išgyvenimą, o vis labiau – į gyvenimo kokybę. Prieš dvidešimt metų, siekiant verslo tikslų, vadovui reikėjo valdyti procesus ir žmones juose, o šiandien žmones reikia suprasti, išgirsti, ugdyti ir skatinti, nes jie gali sau leisti nenorėti kažko daryti. Jiems reikia padėti *norėti*.

Jiems reikia padėti norėti padaryti, ir padaryti *daugiau*, nei jie mano galintys padaryti. (Pakartosiu šitą man pačiam painų sakinį: Jiems reikia padėti norėti padaryti, ir padaryti *daugiau*, nei jie mano galintys padaryti.) Tik taip organizacija gali pasiekti išskirtinių tikslų, išskirtinių ambicingų rezultatų. Ir teorija, ir praktika rodo, kad tai įmanoma tik sukūrus organizacijose teisingus, produktyvius ir konstruktyvius santykius, kurie skatintų žmones bendradarbiauti, burtis į komandas ir tiek kartu, tiek individualiai atsiduoti kasdienei darbinei veiklai.

Kaip vadovui pasiekti tokį darbuotojų įsitraukimo lygį, – štai apie ką ši knyga. Kaip turi elgtis ir ką turi daryti vadovas, kad jo vadovaujamos organizacijos darbuotojai kurtų maksimalią pridėtinę vertę. Noriai. Ir dar savo noru noriai.

Taigi darbuotojų efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimo kurti teisingus santykius organizacijoje, kitaip sakant, nuo sugebėjimo dirbti su žmonėmis. Vadinasi, vadovo efektyvumas ir matuojamas tuo, kiek jis sugeba susitvarkyti su žmonėmis ir socialinėmis situacijomis (nepabijokim to žodžio – problemomis). O tai labai panašu į emocinę kompetenciją. Juk taip Danielis Golemanas ir aprašo emocinį intelektą – kaip sugebėjimą susitvarkyti su žmonėmis ir problemomis. Ir kartu (štai čia mes patyliukais prisėliname prie šios knygos pamatinės žinutės) aukštos emocinės kompetencijos pagrindą sudaro gebėjimas susitvarkyti su savimi. Gebėjimas pažinti ir valdyti save. Tad vadovo efektyvumas neatsiejamas nuo gebėjimo dirbti su savimi. O kad mokėtum dirbti su savimi, reikia žinoti: kam to reikia? Kokia tavo paskirtis tavo, kaip vadovo, veikloje? Kam tu, vadove, reikalingas?

Esu įsitikinęs, kad žmogaus gyvenimas yra projektas. Tik klausimas – kieno projektas? Ar paties žmogaus, ar kažkieno kito. Ir tik pats žmogus gali nuspręsti – ar jo gyvenimas yra *jo* projektas. Būtent ne rasti atsakymą, o *nuspręsti*.

Gali būti, kad atsakymo visai nėra (ir mums jo gal nė nereikia). Bet sprendimo galimybė tikrai yra. Jeigu čia kalbame apie buvimą efektyviu vadovu, efektyviu žmogumi, sutikite, efektyvumo lygis greičiausiai yra visai kitas, jei manai, kad kuri savo paties projektą. Todėl ir pradėdame šią knygą nuo klausimo, koks tavo vaidmuo, kokia paskirtis šiame projekte? Ar tai visgi tavo, vadove, projektas?

Suvokus misiją ir paskirtį. Prisiėmus buvimą vadovu kaip projektą. Natūraliai visu aštrumu išskyla vadovo darbo turinio klausimas. Ką tu turi daryti ir kaip? Kad tave ne tik laikytų geru vadovu, bet ir kad iš tiesų toks būtum. Kaip lavinti ir tobulinti savyje tai, kas leistų būti tikram, jog savo misiją ir paskirtį organizacijoje visiškai įvykdai? Čia kaip sako Simonas Sinekas (http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_ignite_action): pirmiausia KODĖL? Paskui KĄ? Ir tik tada – KAIP? Na, o visam kitam, kaip senam anekdote, – gamta pagelbės...

Trumpiau (o todėl, be abejo, išmintingiau) tariant: organizacijos paskirtis (prasmė) yra kurti pridėtinę vertę. Tai yra kurti kažko daugiau, nei buvo vakar. Kokia ta vertė, priklauso nuo organizacijos strateginio pasirinkimo. Šiaip ar taip, jei organizacijos paskirtis yra kurti maksimalią vertę, tai vadovo misija – užtikrinti, kad ta vertė būtų sukurta. Kad ją sukurtų darbuotojai. Tam darbuotojai ir turi būti maksimaliai įsitraukę ir *norėti* kurti tą vertę. Ir būtent vadovo elgesys su darbuotojais yra lemiantis faktorius jų įsitraukimui, lojalumui, produktyvumui ir efektyvumui užtikrinti.

Juk nuo vadovo priklauso, kokį žmogų jis pasamdys. Kaip jį įves į vertės kūrimo procesą. Kaip užtikrins jo kompetencijos, motyvacijos ir įsitraukimo lygio nuolatinį augimą. Kiek sugebės darbuotoją paversti atsidavusiu sekėju. Tik darbuotojai nusprendžia, kada vadovas tampa lyderiu. Tik jie nusprendžia, kada eiti paskui vadovą savo noru. Ir nusprendžia tik iš vadovo elgesio. Iš jo elgesio su jais, iš jo elgesio su klientais, iš to, ką vadovas daro. Ir čia lemiamą reikšmę turi komunikacija ir vertybėmis grįstas elgesys. Juk apie tai, ką vadovas galvoja arba ketina daryti, darbuotojai nieko nežino. O būtent vadovo mąstymas, ketinimai ir kompetencija, emocinė kompetencija, formuoja jo elgesį apskritai. Ir jo elgesį su darbuotojais.

Šią knygą planavau rašyti dviese. Man labai norėjosi į kalbėjimą apie šiuolaikinį ir ypač ateities vadovavimą įtraukti jauną žmogų, kuris atstovautų naujajai darbuotojų ir ateities vadovų kartai. Taip, savotiškai norėjau suprasti naująją Y kartą. Ir padėti šiandienos ir ateities vadovams ją suprasti.

Štai laidoje, tiksliau, internetinių seminarų cikle „Boso valanda“ (iš čia citatų knygoje bus daug) kalbinau čempionę, Lietuvos olimpietę, šuolininkę į aukštį ir jaunosios kartos atstovę Airinę Palšytę. Jos, kaip daug pasiekusios Y kartos atstovės, nesusedėjau nepaklause:

– Daugelis verslo žmonių prisipažįsta, kad turi rimtų problemų su vadinamąja Y karta. Mano, vyresnioji, karta su jais sunkiai susišneka ir

sunkiai išsireikalauja norimo rezultato. Patark, Airine, kaip mums elgtis su jumis, jūsų karta, kad darbas būtų padarytas, rezultatas pasiektas?

– Gal ir negaliu pasakyti, kaip mus auklėti, kaip mus valdyti, – garsiai mąstė Airinė. – Bet... Dalykas tas, kad mes nebijom klysti. Galbūt kažką norim daryti savaip. Mokykloje nuolat pykdavau, kai mokytoja neleisdavo man išspręsti užduoties taip, kaip aš noriu. Kai jaunas žmogus, toks kaip aš, yra kišamas į tam tikrus rėmus, jis priešinasi. Natūraliai pradeda maištauti. Užsiblokuoja. Nebegirdi. Jam pasidaro nebeįdomu. Jis ima ieškoti kitų galimybių. Darbo ar kitos veiklos. Tiems vadovams, kurie yra kitos kartos nei aš, gal reikėtų būti šiek tiek atlaidesniems. Reikėtų nuoširdaus bendravimo. Paaiškinti, kodėl kažko yra reikalaujama. Aš, pavyzdžiui, labai mėgstu aiškumą. Mėgstu, kai man būna aiškiai išdėstoma, kodėl turiu elgtis būtent taip, o ne kitaip. Kol to nežinau, ieškau savo būdų. Ir man jie bus daug priimtinesni už tuos, kuriuos man siūlo. Todėl geriausia viską išsiaiškinti. Kodėl taip yra geriausia? Kokia yra praktika? Galbūt paklausti jauno žmogaus, kokių jis turi idėjų. Manau, kad tiek vienai, tiek kitai pusei būtų daug lengviau bendradarbiauti. Mums reikia leisti improvizuoti. Parodyti kūrybiškumą. Galbūt tas žinias, kurias tu rime, pritaikyti šiek tiek kitaip, nei yra įprasta.

– Visa tai panašu į receptą. Paklausti jaunų žmonių nuomonės. Padėti jiems suprasti priežastis. Pasikalbėti, – sureagavau. Nors ir taip tarsi viskas aišku. Bet, matyt, nevisiškai aišku, jei ne taip dažnai vadybinėje kasdienoje taikoma.

Taigi 2014 metų rudenį kartu su leidykla „Baltos lankos“ bei didžiausiu žinių portalu Delfi.lt paskelbėme konkursą. Visų universitetų vadybos ar kitų socialinių mokslų studentai galėjo rašyti esė tema „Geras vadovas šiandien“ ir laimėti galimybę tapti knygos apie vadovavimą bendraautoriumi. Taip šios knygos bendraautore tapo Solveiga Kurgonaitė, Vytauto Didžiojo universiteto politikos mokslų magistrantė. Ką ji pati sako apie save knygoje?