

LINAS DUNGVECKIS

ŠVYTURIAI.

LYDERYSTĖ KIEKVIENAM

VADOVUI
KOMANDAI
ORGANIZACIJAI



Linas Dungveckis

ŠVYTURIAI

LYDERYSTĖ KIEKVIENAM



*Vadovui
Komandai
Organizacijai*



VILNIUS 2021

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

© Linas Dungveckis, 2021
© Viršelis, Viktorija Austytė, 2021
© Leidykla VAGA, 2021

ISBN 978-5-415-02605-0

Turinys

Ižanga • 7

I DALIS

Pripažintas vadovas per septynias savaites • 13

„Serve to Lead“ – britų karininkų devizas • 16

1. Pažink • 18

2. Spręsk • 28

3. Palaikyk • 33

II DALIS

Iniciatyvi komanda per šešis mėnesius • 48

„Auftragstaktik“ – vokiškasis vadovavimas
pasitikėjimu • 48

1. Pasitikėkime vieni kitais • 56

2. Supraskime misiją • 59

3. Užtikrinkime kompetencijas • 69

4. Noriai vykdykime užduotis • 78

5. Imkimės iniciatyvos • 84

6. Rizikuokime • 90

III DALIS

Patraukli organizacija per trejus metus • 96

„Deep Leadership®“ – organizacijos

bendradarbiavimo sistema • 97

1. Peržiūrėkite strategiją ir svarbiausius rodiklius • 108

2. Informuokite apie pokytį • 115

3. Vadovaukitės lyderystės modeliu • 118

4. Paruoškite ambasadorius • 123

5. Ugdykite visus vadovus • 136

6. Ugdykite visus • 138

7. Matuokite sėkmę • 141

Juodasis segtuvas • 144

IV DALIS

Lyderystės švyturys • 146

Komandos rezultatai • 147

Lyderystės švyturys: Nulinis lygis • 150

Lyderystės švyturys: Manipuliavimo aukštas • 150

Lyderystės švyturys: Įtraukimo aukštas • 153

Lyderystės švyturys: Dalijimosi aukštas • 157

Padėkos • 161

Literatūra, įkvėpimas, idėjos • 163

Ižanga

Humaniškasis vadovavimas – daugiau nei tikslo pasiekimas.

RUDOLFAS STEIGERIS

Šią knygą skiriu jauniems vadovams, kurie dar tik žengia pirmuosius žingsnius (I dalis), pažengusiems vadovams, kurie siekia ir stengiasi suburti darnią komandą (II dalis), ir – labai patyrusiems vadovams, norintiems organizacijoje sukurti tokią aplinką, kuri skatintų vadovus augti ir lyderiauti, o komandas – įsitraukti ir būti šeiminingiškomis (III dalis). Šioje knygoje rasi tris programas. Jas visas sujungs ir ilgą, nuoseklų kelią į lyderystę parodys devynių lyderystės lygių sistema – Lyderystės švyturys.

Pradėjęs vadovauti, jokios pagalbos neturėjau. Net nešovė į galvą, kad gali būti apie tai rašančių knygų. Nors... Antrame kurse mums pristatė knygą *Humaniškasis vadovavimas**, parašytą Vokietijoje ir Austrijoje dirbusio

* Rudolf Steiger, *Humaniškasis vadovavimas: Pamąstymų paskatos civilinei ir karinei vadovybei*. Iš vokiečių k. vertė M. S. Striška. Vilnius: Krašto apsaugos ministerija, 1998. (*Čia ir toliau – autoriaus past.*)

karininko R. Steigerio. Kažkodėl pats pavadinimas ir jos idėjos tapo pajuokų objektu. Jos neatrodė tinkamos kariuomenei. Knygą atmetėme, dar neperskaite...

Todėl mokiausi iš savo vadų. O jie buvo sovietinio vadovavimo stiliaus gerbėjai. Taip pas mus būryje įsigalėjo bausmių ir baimės atmosfera. Po Rugsėjo 11-osios atakų JAV mes ruošėmės saugoti Ignalinos atominę elektrinę nuo galimų teroristinių išpuolių. Jau po pirmo patikrinimo supratau, kad esame per silpnai pasirengę, ir tik dar labiau prispaudžiau būrį.

Po kelių mėnesių mano būrys buvo vienas geriausių. Dirbome tiksliai ir suderintai – kaip laikrodys. Kol kartą vienas karys pasakė, kad nevažiuos su manimi į budėjimą. Jis suprato, kad atsisakymas vykti į kovinį budėjimą užtraukia baudžiamąją atsakomybę, tačiau jam tai buvo mažiau baisu negu savaitė budėjimo, per kurį aš organizuodavau nesibaigiančius patikrinimus. Dėl papildomų pratybų kariams likdavo miegoti tik kelios valandos per parą.

Po gero pusmečio įvyko teismo posėdis. Karys gavo metus lygtinai. O aš pagaliau supratau, kad dėl visko kaltas buvo mano noras pasiekti rezultatą, nepaisant žmonių emocijų ir nuovargio.

Tada mano vadu tapo Mindaugas. Jis buvo baigęs Švedijos karo akademiją ir atnešė visiškai kitokią vadovavimo kultūrą. Jam visi buvo lygūs, ir jis buvo lygus su visais. Gerai išmanė ginkluotę ir taktiką, organizavo naudingas pratybas. Jos buvo kitokios nei mano – jose buvo galima



Linas Dungveckis ir Mindaugas Stankūnas

šypsotis per įsakymo skelbimą, vadavietėje, šalia žemėlapių, kabinti animacinių filmų herojus, o per pertraukėles buvo privaloma – tiesiog būtina – ilsėtis.

Visiškai neliko nuobaudų. Šauktiniams rytais pradėjome spausti rankas. O kuopos rezultatai metų gale visus nustebino. Tai buvo geriausiai pavykusios pratybos. Kariai patys norėjo ir stengėsi. Seržantai galvojo, kaip geriau kariauti. Vadavietė improvizavo, kūrė ir tobulino procedūras tiesiog pratybų metu. Vakaraais – dar viena tradicija iš Švedijos – vadavietė kepdavo vaflius su grietinele ir uogiene visai kuopai karių, susirinkusių nakvoti palapinėse.

Kam reikia dar vienos knygos apie lyderystę?

SKAITYTOJAS

Kai pradėjau domėtis literatūra apie lyderystę, Karo akademijos bibliotekoje radau šimtą devynias knygas, kurių pavadinimuose buvo žodis *leadership*. Vienos buvo labai akademinės, kalbančios apie lyderystės teorijas ir jas patvirtinančius tyrimus. Kitos daugiau praktinės, su vadų, merų, vadovų patarimais. Trečios – konsultacinės, jose ugdymo ekspertai dalijasi patirtimi, kaip ugdyti vadovus.

Pastebėjau, kad *lyderystė* turi daug reikšmių ir apibrėžimų. Didžiausi moksliniai tyrimai, kuriuose vartojamas žodis *leadership* neskyrė vadovavimo nuo lyderystės. Jie matavo, koks vadovo elgesys lemia geriausius komandos rezultatus. Taigi, supratau, kad man lyderystė yra toks vadovo elgesys, kuris užtikrina geriausius ir ilgalaikius komandos rezultatus. Ir jokio skirtumo, ar jį vadinsime vadovavimu, ar lyderyste.

Kuo labiau gilinausi, tuo daugiau turinys kartojosi. Bendros idėjos apie lyderystę, pavyzdį ir pasiaukojimą įkvepia, bet... Labiausiai pasigedau patarimų, ką tiksliai nuo pat pirmos dienos turi daryti vadovas. Ir dar labai svarbu: kodėl reikia daryti taip, o ne kitaip.

Man trūko plano, kurį vykdydamas iš karto būtum neblogas vadovas. Būtent tokie patarimai ir planas man būtų labai padėję pirmaisiais, antraisiais ir netgi dešimtaisiais vadovavimo metais.

Yra nemažai prieštaraujančių tokiam požiūriui. Ir jie sako tiesą. Negali duoti recepto, nežinodamas ligos. Skiriasi darbo sąlygos, žmonių patirtis, organizacijos kultūra. Galų gale skirtingi patys vadovai, todėl ne visiems tinka vienas receptas. Jei būtų vienas visiems veiksmingas būdas, visi jį žinotų ir naudotų. O dabar kažkam jis bus patogus, bet kažkas jausis ne savo rogėse.

Vis dėlto tikiu, kad čia pateikiau gana universalų receptą. Jis susideda iš trijų komponentų: pirmas – mūsų ir karų patirties suformuota Didžiosios Britanijos kariuomenės vadovavimo filosofija „Serve to Lead“, antras – vokiška vadovavimo sistema „Auftragstaktik“, arba vadovavimas pasitikėjimu, trečias – suomių giliosios lyderystės (angl. *Deep Lead*®) modelis. Šios didžiuliais ilgalaikiais moksliniais tyrimais ir praktika pagrįstos teorijos suteikia tvirtą pagrindą ir neleidžia nuklysti nuo pagrindinio kelio.

Pastaba. Galvojau, kaip knygoje vadinti Tavo komandos žmones. Pavaldiniai jau skamba valdiškai, kolegos – painiai. Vadinsiu jais arba darbuotojais.

Tavo laivas

Kodėl daug kas knygoje sukasi apie laivą? Noriu, kad kuo lengviau, iš pirmo karto, prisimintum palyginimus ir patarimus. Laivas, jo įgula, vėjas, burės, varžybos, kuriose viską lemia įgūdžiai, įkvepia mane, tikiu – įkvėps ir Tave.

Pirmiausia – įlipk į laivą. Ten laukia patyrusi įgula. Nesiūbuok valties ir nekelk bangų. Apsiprask. Susipažink. Mokykis iš įgulos. Padėk jai.

Antra: susitarkite, kur plauksite, kad laive nekiltų maišto. Nustatykite kryptį. Nusibrėžkite maršrutą. Pasi-dalykite pareigas ir atsakomybes. Užtikrintai judėkite į priekį.

Trečia: pasiruoškite vandenynui. Mokykitės greičiau kelti ir nuleisti bures, keisti kursą, toliau matyti tamsoje, ilgiau nepavargti ir nuolat išlaikyti nuotaiką. Dabar jau galite lenktyniauti!

Ir dar: perėjus į antrą etapą, pirmas nesibaigia. Nuolatos reikės susipažinti artimiau, mokytis iš komandos ir jai padėti. Perėjus į trečią, nesibaigia nei pirmas, nei an-tras etapai. Reikės nuolatos tartis dėl komandos krypties, misijos, plano, vaidmenų. Todėl žiūrėk į šį planą ne kaip į atskirus žingsnius, o kaip į veiklą, kuri niekada nesibaigia. Kaip ir laivo vairavimas.

Taigi, Tu – naujas kapitonas, o laivo įgula – Tavo ko-manda. Būk šeimininkas nuo pat pirmos dienos.

Sėkmės ir kantrybės! Pergalė atitenka geriau pasiruo-šusiems!

P. S. Istorija apie laivą ir visos su juo susijusios situacijos – išgalvotos. Autoriaus požiūris į vadovavimą, lyderystę, jos ugdymą nėra oficiali KAS pozicija.

I DALIS

Pripažintas vadovas per septynias savaites

Su Dainiumi susitikti tarėmės aštuntą, bet kol kas sėdžiu vienas.

– Vieną tamsaus, – kol įpils, dar suspėsiu atsakyti į porą žinučių. Įlendu į telefoną.

– Sveiks, pijoke! – sėda šalia Dainius. – Ko toks rimtas?

– Žiūrėk. Rašo iš flotilės – siūlo grįžti laivo vadu.

– Patrulinio? Taigi tavo svajonė! Kurio?

– „P14 Aukštaičio“. Buvo graži svajonė, dabar jau primiršta.

– Aaa, „Aukštaitis“, patrulinis. Tai nebenori?

– Nežinau. Seniai nebegalvojau apie tai.

– Tokios progos nesimėto. Žinai, po to lengviau pereiti į keltą ar krovininį.



Karinių jūrų pajėgų laivas, įgula su aiškia hierarchine struktūra, nesuskaičiuojamos valandos, praleistos kartu siekiant užsibrėžtų tikslų. Tai viskas, ko reikia, kad susidurtume su kone visais įmanomais vadovavimo iššūkiais. Ši knyga – lengvai skaitomas, paprastais pavyzdžiais pateiktas lyderystės patarimų gidas, kuriame kiekvienas vadovas, komanda ar organizacija atras savo sėkmės formulę.

*Kmdr. ltn. Tomas Naujokaitis,
priešmininio laivo „Kursis“ vadas*

Įtraukianti knyga apie lyderystę, kurioje gausu praktinių patarimų, gyvenimiškų situacijų, tvirtas teorinis stuburas, paremtas lyderystės modeliais ir mokslinių tyrimų išvadomis. Ir visa tai sumaniai apjungia istorija apie laivą – neįmanoma atsitraukti iki pat paskutinių knygos puslapių. Labai rekomenduoju tiek vadovams, tiek ir komandoms – nuo pradedančiųjų iki brandžių organizacijų, siekiančių pokyčio.

*Mantė Januškevičienė,
Metasite Business Solutions CEO*



Lyderystė – plati sąvoka, bet ši knyga padės pradedančiam vadovui susidėlioti prioritetus ir išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų, o patyrusiam primins arba patvirtins jau taikomas technikas, leis užtikrinčiau jaustis, bendraujant su savo komandomis. Knyga dar kartą privers pasitikrinti, ar neužsisukame į rutinos ratą ir ar nepamirštame fundamentalių lyderio atsakomybių.

Laimonas Žukas, Kilo Health COO



Švyturiai
Lyderystė kiekvienam

www.vaga.lt