

*Tomas Misiukonis
Almanta Jakštaitė-Vinkuvienė*

VADOVAS

per 24 h



*Gyvybiškai svarbūs patarimai
augantiems vadovams*

*Tomas Misiukonis
Almanta Jakštaitė-Vinkuvienė*

VADOVAS

per 24 h

*Gyvybiškai svarbūs patarimai
augantiems vadovams*



VILNIUS 2022

Visos teisės saugomos. Jokia šio leidinio dalis negali būti reprodukuojama ir platinama jokiais elektroninėmis ar mechaninėmis formomis, įskaitant fotokopijavimą, įrašymą ar kitas informacijos kaupimo ir atgaminimo sistemas be leidėjo raštiško sutikimo.

© Tomas Misiukonis, 2017, 2022

© Almanta Jakškaitė-Vinkuvienė, 2017, 2022

© Viršelis, Milena Grigaitienė, 2017

© Leidykla VAGA, 2017

ISBN 978-5-415-02486-5

TURINYS

Padėka / 9

Įvadas / 10

VADOVO TAPATYBĖ IR VAIDMUO

Kaip išlaikyti deramą atstumą su kolegomis? / 13

Kaip elgtis su darbuotojais, kurie anksčiau buvo vadovo kolegos? / 21

Kaip reikalauti drausmės ir rezultatų nesugadinant santykių? / 23

Kaip surasti aukso vidurį tarp „kieto“ ir „minkšto“ vadovavimo? / 27

Kaip elgtis, jeigu norisi kolegas „gelbėti“? / 33

Kaip bendrauti su kitais vadovais? / 37

Kaip bendrauti su savo vadovu? / 41

Kaip rasti daugiau laiko kolegoms? / 46

Kaip rodyti daugiau empatijos ir neperdegti? / 51

Kaip mažiau kontroliuoti ir daugiau padaryti? / 55

Kaip įgyti autoritetą ir pasitikėjimą? / 60

Kaip atsisakyti neveiksmingų darbo būdų ir išmokti būti kitokiam? / 66

Kaip neįsivelti į psichologinius žaidimus darbe? / 69

Kaip įveikti gandus ir apkalbas darbe? / 79

Kaip išvengti vadybos klišių ir jomis nesivadovauti? / 84

Kaip kurti ryšius renginiuose ir pristatymuose? / 92

VEIKLOS GERINIMAS

- Kaip sužinoti, kas motyvuoja kolegą? / 100
- Kaip elgtis didelių pokyčių metu? / 106
- Kaip tinkamai deleguoti užduotis ir funkcijas? / 112
- Ar būtinas metinis veiklos aptarimas? / 118
- Kaip aptarti einamuosius kolegų veiklos rezultatus? / 129
- Kaip kolegą pagirti? / 136
- Kaip kolegą kritikuoti? / 143
- Kaip išdėstyti lūkesčius? / 149
- Kada geriau susilaikyti nuo grįžtamojo ryšio? / 152
- Kaip kalbėti apie mokymų poreikį? / 156
- Kaip užtikrinti, kad kolegų taikytų mokymuose įgytas žinias? / 162
- Kaip kolegai „parduoti“ įmonės tikslus? / 167

KOMANDOS ĮKVĖPIMAS

- Kaip palaikyti komandos „sveikatą“? / 174
- Ką daryti, kai savo komanda nebetikite / 182
- Kaip skatinti komandos pasitikėjimą ir atvirumą? / 188
- Kaip spręsti komandos konfliktus? / 194
- Kaip užtikrinti, kad kolegų išsipareigotų komandai? / 200
- Kaip neapleisti komandos ir neprarasti dėmesio rezultatui? / 206
- Kaip priimti ir skatinti įvairovę komandoje? / 213
- Kaip susirinkimuose visus įtraukti į diskusiją ir ją suvaldyti? / 219
- Kaip išmokyti komandą džiaugtis laimėjimais? / 225
- Kaip įveikti komandos senbūvių užgaidas? / 230
- Kaip padėti komandai įveikti stresą? / 234
- Kaip vadovauti jaunajai kolegų kartai? / 247

DARBUOTOJŲ UGDYMAS –

ATSAKOMYBĖS IR SAVARANKIŠKUMO SKATINIMAS

Kada užduoti klausimus ir kada patarti? / 256

Ką daryti, kai kolega prašo atsakymo, nors jį gali

surasti pats? / 259

Dėl ko nereikia sakyti „pakoučinti“ arba „iškoučinti“? / 261

Kaip pasakyti kolegoms, kad imatės ugdymo

iniciatyvų? / 265

Kaip kolegai nepiršti savo nuomonės ugdymo

pokalbiuose? / 268

Kaip aiškiai ir tiksliai klausti? / 273

Kaip išmokti klausytis? / 275

Kaip padėti kolegai pamatyti jo stipriąsias ir tobulintinas

savybes? / 278

Kaip provokuoti konstruktyviai? / 281

Kaip padėti kolegai numatyti tobulėjimo tikslus? / 282

Kaip elgtis, jeigu pokalbis įstrigo arba darosi

paviršutiniškas? / 286

Kaip nekonkrečias idėjas paversti konkrečiais

veiksmiais? / 289

Kaip išlaikyti ugdymo pokalbių tęstinumą? / 291

SUDĖTINGOS BENDRAVIMO SITUACIJOS

Kaip paskatinti kolegą kalbėti atviriau? / 295

Kaip elgtis, kai kolega sako: „Man ir taip gerai“? / 300

Ką daryti, kai kolega sako: „Nežinau“? / 304

Ką daryti, kai kolega sako: „Taip, bet...“ / 306

Ką daryti, kai kolega sako: „Neturiu laiko“? / 308

Kodėl neverta klausti „Kodėl“? / 313

Ką daryti, kai kolega vengia ieškoti sprendimų? / 316

- Ką daryti, jeigu uždavus klausimus kolega pateikia klaidingus sprendimus? / 320
- Kaip elgtis, kai kolega turi tik vieną sprendimą ir neieško alternatyvų? / 322
- Ką daryti, kai kolega kalba nekonkrečiai? / 324
- Ką daryti, jeigu kolega nevykdo susitarimų? / 326
- Ką daryti, jeigu kolega kaltina aplinką ir kitus darbuotojus? / 329
- Kaip aptarti ribojančias kolegos nuostatas? / 331
- Kaip kalbėti su negatyvią nuotaiką skleidžiančiu, tačiau gerai dirbančiu kolega? / 333
- Kaip elgtis, jeigu kolega susipyko su bendradarbiu? / 338
- Ką daryti, jeigu kolega nepripažįsta klaidų? / 343
- Ką daryti, jeigu kalbantis atsiranda daug pauzių ir neaiškumo? / 345
- Ką daryti, kai kolega pyksta kritikuojamais? / 347
- Ką daryti, kai kolega kalba tai, ką noriu girdėti? / 349
- Kaip skatinti pozityvų kolegos mąstymą? / 352
- Ką daryti, kai darbui daro įtaką asmeninės kolegos problemos? / 356
- Kaip reaguoti, kai kolega verkia? / 360
- Kada vadovas turėtų patylėti? / 362

SUNKŪS VADOVO SPRENDIMAI

- Kaip kalbėti su atleidžiamuoju? / 365
- Kolegų norai ir lūkesčiai – ką daryti vadovui? / 373
- Kaip kalbėti apie atlygį? / 377

ASMENINIS VADOVO TOBULĖJIMAS

- Kokios baimės valdo vadovus? / 383
- Kaip suprasti, kad jums nesiseka? / 388

Kaip gauti grįžtamąjį kolegų ryšį? / 394

Kaip elgtis, kai kolegos vadovo metodikas priima priešišškai
ir abejingai? / 398

Mentorystė – unikali tobulėjimo galimybė kiekvienam
vadovui / 402

Geri klausimai sau / 406

Pabaigos žodis / 411

1 priedas. Savęs įvertinimo klausimynas / 413

Bibliografija / 414

PADĖKA

Dėkojame visiems vadovams, kurie įkvėpė parašyti šią knygą. Sutikome jus įvairiuose miestuose, skirtingose įmonėse ir auditorijose. Daugelis diskusijų su jumis, kiekviena iš tūkstančių valandų, kurias praleidome kartu, tapo šios knygos forma ir turiniu. Jūs, mieli vadovai ir kiti profesionalai, kuriuos mums teko garbė ugdyti, vesti jums strategines sesijas ar atlikti tyrimus jūsų įmonėse, esate šios knygos bendraautorai.

ĮVADAS

Šioje knygoje pateikėme atsakymus į dažniausiai vadovų užduodamus klausimus apie vadovavimą ir lyderiavimą. Atsakymai yra pagrįsti ne tik praktinėmis mūsų įžvalgomis, tačiau ir vadovų patirtimi. Mokymuose, konferencijose, asmeninėse sesijose kalbinome gamybos, finansų, prekybos, technologijų ir kitų sričių vadovus. Dar daugiau – atsakymus pagrindėme tyrimais, atliktais Lietuvoje veikiančiose įmonėse. Siekiame, kad skaitytojas šioje knygoje rastų kiek įmanoma praktiškesnius atsakymus, kaip elgtis siekiant sukurti puikius santykius su kolegomis darbe ir užtikrinti gerus komandos veiklos rezultatus.

Ši knyga nežada padėti įveikti visus sunkumus vadovaujant. Toks yra vadovų darbas – jie visada turi rūpintis, kaip pasiekti geriausius rezultatus užtikrinant veiksmingiausią komandos įsitraukimą ir savijautą. Akivaizdu, tokia užduotis nelengva ir netrumpalaikė, o būdų tam įgyvendinti kiekvienas vadovas imsis kitokių. Tačiau knygoje tuos būdus apibendrinome ir išskyrėme, mūsų manymu, geriausias praktikas, kurių nauda neabejojame. Jomis taip pat neabejojo daugelis vadovų.

Tikime, kad praktiški ir aiškūs patarimai padės rasti geriausius būdus, tinkančius jums ir jūsų komandai. Be mūsų patarimų, rasite ir daug klausimų, kuriuos rekomenduojame užduoti sau ir komandoms.

Knyga nėra vien tik nurodymai kaip tai padaryti, todėl skatiname ieškoti savų būdų laikantis čia pateiktų įžvalgų.

Vadovai turi augti nuolat, todėl jie neturėtų įsikibti įsigalėjusių praktikų. Geriausiai sekasi tiems, kurie nenuilsdami sau kelia klausimus, kaip tobulėti, ir skiria energijos ieškoti atsakymų.

Pastarųjų metų vadovų kompetencijų tyrimai (taikant 360 laipsnių metodą, kai vadovą įvertina visų lygmenų kartu dirbantys kolegos) parodė, kad 8 iš 10 silpniausių vadovų igūdžių yra iš vadovų darbo su sau pavaldžiais žmonėmis srities, o tarp 10 stipriausių igūdžių, deja, nėra nė vieno, tiesiogiai susijusio su darbu su komandos nariais (OVC Consulting, 2015–2016). Remdamiesi šių tyrimų rezultatais, parengėme ir knygos pabaigoje pateikiame klausimyną greitam įsivertinimui. Prieš pradėdami skaityti įsivertinkite, kaip šioje srityje sekasi jums (1 priedas).

Kam ši knyga skirta?

Visų grandžių vadovams, kurie siekia augti ir ieško atsakymų į rūpimus vadybos bei lyderiavimo klausimus. Žinoma, augantys vadovai – plati sąvoka, tačiau rašydami galvojome apie vadovus, kurie komandų lyderiais tapo neseniai ir ieško būdų sutvirtėti – įgyti kolegų pagarbą ir pasitikėjimą. Šis leidinys bus įdomus tiems, kurie anksčiau buvo kokių nors sričių specialistai, tačiau dėl savo gebėjimų greitai tapo vadovais ir dabar dar mokosi vadovauti. Jis padės ir vadovams, jau turintiems patirties, tačiau ieškantiems naujų požiūrių ar būdų savo veiklai. Knyga pasitarnaus ir būsimiems vadovams – tikintiems savo galimybėmis ir kryptingai siekiantiems tokios karjeros.

Kaip šią knygą skaityti?

Ji – atsakymų į vadovų užduodamus klausimus rinkinys, todėl galima pradėti skaityti nuo jums aktualaus skyriaus. Peržiūrėkite turinį, ir, tikime, iš karto rasite ne vieną įdomų patarimą. Mažiau patyrusiems vadovams būtų pravartu skaityti nuo pradžių. Aprašomus dalykus galite aptarti su komanda. Būtų gera praktika čia pateiktus principus apgalvoti su kolegomis ir nuspręsti, kaip norėtumėte juos taikyti savo padalinyje.

Čia aprašomus dalykus palyginkite su savo patirtimi arba kitų, labiau patyrusių, vadovų praktika ir ieškokite tinkamiausių sprendimų. Kai kas, ką čia pateikiame, gali prieštarauti jūsų dabartiniam požiūriui, tačiau tikimės, kad prieštaravimai skatins aktyviau ieškoti tiesos.

Knygą sudaro keli skyriai, kuriuose aptariame vadovų vaidmens kūrimą, įvairų bendravimą su kolegomis, įskaitant pastarųjų ugdymą ar sudėtingų situacijų su jais sprendimą. Taip pat patariame, kaip galite gerinti padalinio veiklą, skatinti augti komandą ir save.

Vartojamos sąvokos

Vadovų komandos narius, darbuotojus dažniausiai vadiname kolegomis. Sąvoka *vadovas* yra bendro pobūdžio ir apima bet kurią vadovų grandį. Aprašydami vadovus ir kai kuriuos atvejus dėl patogumo vartojame vyriškąją giminę.

VADOVO TAPATYBĖ IR VAIDMUO

Šiame skyriuje aptariame, kaip geriau pažinti save ir artimiausią darbo aplinką. Praktiniai patarimai padės eiti tinkama linkme, kad kuo greičiau sukurtumėte reikiamus ryšius ir nesuklystumėte vertindami situacijas, kurioms reikalinga jūsų lyderystė.

Kaip išlaikyti deramą atstumą su kolegomis?

Nauji ir mažiau patyrę vadovai laužo galvas, kaip su kolegomis išlaikyti gerus santykius ir kartu rasti deramą atstumą tarp savęs ir jų. Šis klausimas svarbus, nes „gerai nustatytas“ atstumas yra svarbus tiek vadovo savijautai, tiek kitų darbuotojų motyvacijai. Vadovai turi laikytis tam tikro atstumo, kad esant reikalui galėtų skirti užduotis ar pareikalauti siekti tikslo. Kita vertus, to neįmanoma padaryti kokybiškai, jei vadovas nepažįsta savo komandos žmonių. Vadovas turi norėti ir mokėti bendrauti, taip pat būti atviras bei nuoširdus.

Kaip rodo darbuotojų įsitraukimo tyrimai, Lietuvos organizacijose bendravimą su vadovais pakankamai atviru laiko 53 proc. vadovų ir 41 proc. nevadovaujančių kolegų. Kaip matote, yra kur tobulėti, tačiau tarp vadovų įvardijamo „draugiškumo“ ir veiklai būtino „dalykiškumo“ svarbu sąmoningai išlaikyti pusiausvyrą.

Nekeista, kad klausimas, „koku atstumu“ bendrauti su kolegomis, labai dažnai kyla tiems vadovams, kurie padarė karjerą savoje komandoje. Anksčiau visi po darbo kartą per savaitę ar dvi lankėsi kitapus gatvės esančiame restorane ir kalbėdavo įvairiomis asmeninėmis temomis. Dabar situacija jau kitokia – vadovas jaučia, kad santykiai darbe pasikeitė. Komanda nežino, kaip priimti buvusį kolegą, o pastarasis bando rasti sau naują vietą tarp kitų. Jis lyg ir toks pats, koks buvo, tačiau ne visai – dabar nebe taip lengva kalbėtis ar draugiškai „narsyti“ kitus kolegas. Kaip elgtis – tegu komanda eina vakarieniauti viena? Ar vadovui prisijungti prie jos tik kartkartėmis? Ateiti kiekvieną kartą ir iš susitikimo išeiti anksčiau?

Augantys vadovai daro klaidingą prielaidą: *jeigu būsiu mėgstamas, tai būsiu geras vadovas*. Vadovai nesąmoningai bando patikti ir įtikti komandai. Jie mano, kad tokia strategija užtikrins komandos pagarbą ir pasitikėjimą, tačiau kartais gaunamas atvirkščias efektas – vadovas bijo skirti darbus ir vengia kritikuoti.

Kartą ugdėme vieną jauną vadovą, kuris pakeitė ilgus metus dirbusį garbaus amžiaus lyderį. Komanda buvo labai prisirišusi prie ankstesnio vadovo ir neskubėjo pasitikėti naujuoju. Bandymai patikti jaunajam vadovui baigėsi tuo, kad jam tapo sunku pareikalauti kolegų gerinti veiklą. Jis ilgai vengė deleguoti užduotis, konstruktyviai kritikuoti ir bijojo prašyti atlikti būtinus darbus. Manė, kad bet koks griežtesnis poelgis padėtų blogins – komanda jį laikys „blogu“ vadovu ir nepriims. Prireikė kelių ugdymo sesijų, kol jis suprato, jog būti geru vadovu nereiškia privalomai patikti komandai siaurąja prasme. Išlėto mokėsi sakyti „ne“, deleguoti vis sudėtingesnes funkcijas ir esant reikalui išsakyti būtiną kritiką.

Panašiai atsitinka ir vadovams, ateinantiems vadovauti iš kitų įmonių. Jeigu jie neturi reikiamos patirties, jie skuba patikti žmonėms tikėdamiesi jų palankumo. Gera supranta, kad daro klaidą, tačiau kito pasirinkimo nemato. Jie galvoja: *turiu parodyti jiems savo kompetenciją, sukurti su jais gerą ryšį, turiu būti mėgstamas ir gerbiamas*, bet ir blaškosi: *jeigu pernelyg su jais suartėsiu, užlips ant galvos*. Pasakyta grubokai, tačiau vadovai nesirenka žodžių ir privačiuose pokalbiuose šneka atvirai. Jie supranta, kad artima draugystė darbe užkirs kelią objektyviam darbuotojų veiklos vertinimui, jos efektyvumo reikalavimui, delegavimui ir kitoms svarbioms funkcijoms.

Praleiskite šiek tiek laiko kartu, net jeigu tai patinka ne visiems

Stebint santykių įmonėse tendencijas, galima teigti, kad šiuolaikinėse organizacijose dėl vadovavimo kultūros pokyčių santykiai tarp vadovų ir darbuotojų darosi bičiuliškesni ir partneriškesni. Nors žmonėms patinka atskirti darbo santykius ir santykius gyvenime, tačiau iš tikrųjų šis skirtumas ne toks didelis.

Vienas būdų, kaip vadovai galėtų saugiai kurti gerus santykius darbe, tai bendrauti didesne grupe. Tam padeda įvairios progos pabūti su komanda neformalioje aplinkoje. Toks bendravimas leis naujam vadovui pamatyti platesnį paveikslą ir kartu sudarys patogesnes sąlygas kurti tinkamą atstumą tarp komandos ir savęs. Bendruose susitikimuose galite proporcingai paskirstyti dėmesį skirtingoms kolegų grupelėms, be to, bendri susitikimai mažiau įpareigoja kaip susibūrimas mažesnėmis grupelėmis.

Bet kai pasiūlau susirinkti ir ką nors nuveikti, sutinka toli gražu ne visi, – sako vadovai. Nesitikėkite, kad į dažasvydžio sesiją, žygį baidarėmis ar naują restoraną eis visi kolegos. Vadovai dažnai užsigauna ir visko prisigalvoja, kai vienas ar kitas atsisako dalyvauti tokiaame susibūrimė. Net jei susirinks ne visi, tačiau dalyvavusiems bus smagu, grįžę jie pasakos išpūdžius ir įtrauks tuos, kurie dėl įvairių priežasčių negalėjo ar nenorėjo dalyvauti. Vadovo reikalas yra pasiūlyti, pakviesti ir įgyvendinti progą, jeigu dalyvauja bent pusė žmonių. Kai kuriems nepatinka susitikimai po darbo ir tokį pasirinkimą galima gerbti. Jie gali turėti kitų reikalų arba jiems tokios iniciatyvos gali pabosti.

Draugaukite su visa komanda ir neišskirkite favoritų

Kartą viena vadovė pasakojo apie mėgstamus ir nemėgstamus kolegas. Ji sakė, kad darbe turi favoritus, su kuriais bendrauja daugiau, tad natūralu, kad jų idėjomis pasitiki labiau. Kiti kolegos reaguoja jautriai, ir tai suprantama. Nemalonu būti „antraeiliam“.

Vadovams labai svarbu bendrauti su komanda neišskiriant favoritų. Vadovas gali pagirti puikiai dirbantį ar kritikuoti atsiliekantį, tačiau turėtų aiškiai nerodyti simpatijos ir antipatijos. Su vienais darbuotojais leidžiantis laiką po darbo, o kitų į tą kompaniją nekviečiantis vadovas gali greitai tapti nemėgstamas. Nejaukiai jausis net vadovo mėgstami žmonės, nes matys, kad kiti darbuotojai juos laiko vadovo numylėtiniais. Išvykę su komanda į renginį, pasikalbėkite ir ką nors nuveikite su visais kolegomis ar grupelėmis. Jeigu tai vakarienė kartu švenčiant dar vieno sėkmingo projekto pabaigą, parodykite dėmesį visiems.

Vadas prie mūsų taip ir nebuvo prisėdęs reiškia, kad kitą kartą turėsite kurti stipresnį ryšį. Jums gali atrodyti, kad žmonės ir taip geba savimi pasirūpinti, tačiau kalbama ne apie rūpestį, bet apie dėmesio parodymą, ir tai turite daryti pats. Net jeigu darbuotojai yra gana savarankiški ir manote, kad jūsų dėmesio nereikia – klystate. Jie patys gali apie tai nežinoti ir kai jiems jūsų reikės, turėsite dirbti papildomai – įrodinėti, kad komanda iš tiesų rūpi. Ypač tai aktualu vadovams, kurie dirba su nutolusia komanda.

Būkite neutralūs

Galbūt kartais pirmadienio ryte gerdami kavą su kolegomis kalbatės, kaip praleidote savaitgalį. Pateikite kuo mažiau asmeninių detalių, kurias būtų galima interpretuoti. Galbūt patyrėte smagų nuotykį, sakykim, važinėdamasis dviračiu? Galite papasakoti apie vieną ar kitą aplankytą renginį, atostogų įspūdžius. Tie, kurie tiki, kad vadovas turi būti šimtu procentų atviras, šią mintį turbūt norės užginčyti, tačiau patariame laikytis tokio principo – vadovai neturėtų plačiai pasakoti apie save kontroversiškų detalių, nes gali sukurti netinkamą įspūdį. Vadovai yra labiau matomi ir aptarinėjami, todėl dažniau vertinami remiantis įvairiais stereotipais. Jeigu kolegos virtuvėlėje aptaria pramoginiuose žurnaluose aprašomus garsius žmones, vadovui derėtų komentarų neteikti. Jis gali likti neutralus ar kartu pajuokauti. Nesakykite nuomonės apie žmonėms jautrius dalykus, nebent jūsų nuomonė dera su priimtinomis moralės normomis ir komandos vertybėmis.

Atstumas socialiniuose tinkluose

Vienas vadovas sakė, kad kolegų jis nekviečia į socialinį tinklą ir atsisako jų kvietimų – esą tai yra asmeninė erdvė, taip pat jautri interpretacijoms. Kitas vadovas kalbėjo atvirkščiai: *Visada atsakau į kvietimus draugauti socialiniame tinkle ir pats tokius išsiunčiu kolegoms.* Pasak jo, taip geriau susipažįsta su kolegomis. Galbūt vadovams, kurie dalyvauja socialiniuose tinkluose ir rūpinasi viešąja nuomone apie save, labiau tiktų dalytis kokiais nors profesiniais ar dalykiniais įrašais, o ne asmeninio pobūdžio informacija. Jeigu kontaktuose yra kolegų, parodykite deramą dėmesį, ypač jei jie atsiunčia savo kūrybos ar kitokią vertingą žinutę.

Nėra numatyto tikslaus atstumo tarp vadovo ir komandos

Yra tik faktas, kad darbuotojų pasitikėjimui vadovais yra svarbus pastarųjų prieinamumas. Kaip rodo darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos tyrimai Lietuvos organizacijose, vadovų, ypač aukštesniųjų grandžių, prieinamumą teigiamai vertina 56 proc., penktadalis sako priešingai. Tad ir mūsų pateikti pavyzdžiai bus nevienodai vertinami skirtingų įmonių kultūrų. Vienose organizacijose atstumo tarp vadovo ir darbuotojo nėra, kitose šie atstumai yra milžiniški. Vadovą labiau įsivaizduojame kaip smalsų, bet neįkylų žmogų, kuris reikalui esant gali būti žmoniškas, paprastas, tačiau turi gebėti kalbėti tiesiai ir mokėti užduoti reikalingus klausimus, kurie skatintų kolegų atsakomybę ir atskaitomybę.

Neišlaikydami reikiamo atstumo galite sukurti prielaidas apie jus susidaryti kitokią įspūdį negu norėtumėte. Kolegos ti-

kėsis draugiško jūsų požiūrio tada, kai reikės spręsti sunkesnes darbo santykių problemas. Lygiai taip pat galite užsigauti labiau, jeigu jus kritikuos ypač artimi kolegos. Kai santykiai „sušyla“, visų lūkesčiai keičiasi. Kolegos gali tikėtis jūsų atleidimo ar išskirtinio dėmesio, kai norėsite kritikuoti ar pareikalauti veiklos efektyvumo. Lygiai taip pat artimų kolegų atleidimo tikėsitės jūs.

Darbe vadovas tam tikra prasme yra vienišas žmogus. Su kolegomis jis gali gvildinti darbo turinio problemas, tačiau neviešina savo asmeninių išgyvenimų, nors darbuotojai tai daro laisviau. Atskleistais vadovo išgyvenimais ir asmeniniais rūpesčiais vėliau gali būti pasinaudota, galbūt nesąmoningai. Žmonės viską interpretuoja, dažnai netinkamai apibendrina ir mėgsta kalbėti ypač apie vadovus, nes juos nesąmoningai sieja su galia, taigi kalbos apie vadovų elgesį, jų gyvenimo užkulius yra dažnos. Natūralu, kad, siekdami sumažinti šią atskirtį, vadovai sukuria artimesnius santykius su kolegomis negu derėtų.

Emocinis prisirišimas neabejotinai darys įtaką vadovo sprendimams dėl vieno ar kito žmogaus gerovės ar karjeros. Vienas sudėtingiausių vadovų darbų – darbuotojų atleidimas. Vadovai šią temą dažnai nagrinėja ugdymo sesijose. Visada būna vienas pasikartojantis aspektas. Dažniausiai vadovai aptaria tas situacijas, kai reikia atleisti bičiulius, ne tik kolegas. *Ką aš jam pasakysiu? Kaip jis į mane žiūrės? Aš sugadinsiu santykius.* Jau būna vėlu priminti, kad santykių kaip laikrodžio atgal neatsuksi. Net ir tokiais sunkiais atvejais reikia mokytis atskirti kolegiškumą nuo draugiškumo ir išsaugoti santykius su atleidžiamuoju.

Vadovas turi daug motyvacinių įrankių. Kurdamas ypač šiltus santykius, rizikuoja sprendimus priimti vadovauda-

masis simpatija ir antipatija. Žinoma, veiklos rodikliai padeda neprarasti krypties, tačiau čia gali veikti vadinamasis *halo* efektas. Mums simpatiškus žmones laikome kompetentingesniais, o darbe tai gali būti klaida. Viena motyvacinių priemonių – vadovo elgesio pavyzdžiai, kurie turėtų įkvėpti, nustatyti tam tikrą standartą. Vadovas „draugelis“ vargiai galės pateikti tokių pavyzdžių, nes iš jo bus tikimasi „draugelio“ elgesio. Pavyzdžiui, per įmonės vakarėlius jis gali būti raginamas elgtis taip, kaip vadovui nedera.

Nors vadovas yra vaidmuo, už šio vaidmens yra žmogus. Vadovai klausia: *Kokiam man būti?* Atsakome – žmoniškam – sąžiningam su savimi ir teisingam su kitais. Nieko blogo, jeigu kartais su kolegomis pasilinksminsite ar pasikalbėsite ne tik darbo temomis. Tačiau aiškus ribų tarp draugystės ir vadovavimo išlaikymas yra puiki prielaida sveikai komandos aplinkai. Turite mokėti parodyti reiklumą ir tvirtumą tada, kai to reikia, nebijodami sugadinti santykių. Net jeigu tuo metu kolegos skaudžiau reaguos į jūsų „ne“ ar „reikia“, tačiau, gerai argumentavę, išlaikysite būtiną atstumą.

APIBENDRINIMAS: vadovai turi išlaikyti deramą atstumą tarp savęs ir kolegų. Jis reikalingas tam, kad vadovai galėtų vykdyti savo funkcijas, kurios ne visada patiks komandai. Pernelyg draugiškam vadovui, kuris siekia patikti žmonėms, gali būti sunku reikalauti efektyvios jų veiklos. Nesivadovaukite simpatijomis ir antipatijomis, dažniau bendraukite būriu, rodykite dėmesį visiems ir nustatykite jums geriausiai tinkantį atstumą tarp savęs ir komandos.

Kaip elgtis su darbuotojais, kurie anksčiau buvo vadovo kolegos?

Esame sutikę vadovų, kurie, paskirti vadovauti, jau kitą rytą labai pasikeitė – pasitempė ir šiek tiek perlenkė lazda nurodinėdami. Matėme vadovų, kurie nekeitė nieko – išliko bičiuliški ir vis delsė imtis vadovui priklausančių darbų, pavyzdžiui, vertinti žmonių veiklos. Lyg ir norisi, kad santykiai nesikeistų, tačiau tikrovė juos keičia. Tarp jūsų atsiranda galios asimetrija – anksčiau negalėję (ir neįautę poreikio) reikalauti veiklos rezultato iš kolegų, tai daryti šiandien privalote.

Paskyrimą aptarkite su kolegomis

Kuo greičiau įsisažmoninkite, kad tapote komandos vadovu ir jūsų gyvenimas darbe keisis. Vadovo veikloje yra privalomų veiksmų, kurių nedarėte nebūdami vadovai, sakykim, nereikėjo teikti kolegoms grįžtamojo ryšio, ugdyti jų ar atleisti iš darbo. Jeigu manote, kad ta tikrovė, kurioje dirbote, jums tapus vadovu, nesikeis, tuomet tikėtina, dar nesate pasirengę tapti lyderiu.

Skubėkite paklausti savo vadovo, ko iš jūsų tikisi – jis gali būti ir greičiausiai bus geriausias patarėjas bei mentorius pirmaisiais mėnesiais. Iš karto susitikite su komanda ir viską atvirai aptarkite. Gali būti, kad norėsite pasakyti, kad niekas nesikeis, tačiau iš tikrųjų keisis daug kas – netrukus skirstysite darbus, kartu spręsite problemas, nustatysite tikslus ir reikalausite juos vykdyti ir galbūt tai darysite kitaip, negu buvo daroma anksčiau. Galite atskleisti savo nerimą, tačiau nesikuklinkite ir nesižeminkite: *Ką padarysi, mane paskyrė vadovu,*

teks dirbti. Matydami savimi abejojančią vadovą darbuotojai taip pat abejos jo kandidatūrą. Iš prigimties nesu vadovas, bet kažkas turi tai daryti – blogiausia, ką gali pasakyti vadovas.

Aiškiai aptarkite žaidimo taisykles

Tai gyvybiškai būtinas dalykas. Su komanda atskirame aptarime numatykite, kaip kartu dirbsite. Kaip elgsitės įvairiomis aplinkybėmis, kaip pasiskirstysite atsakomybę, atliksite veiklos kontrolę ir ugdysite kolegas. Taip pat kiekvienas pasakykite, kaip šiuos susitarimus vertinate. Pavyzdžiui, sutarkite, kad nuo šiol mažiau reikės pildyti darbo ataskaitų, tačiau veiklą plačiau aptarsite gyvai. Kitoks darbo būdas šiai komandai neįprastas, ir nuogąstaujate, kaip seksis, todėl klauskite: *Kaip jūs tai priimate, ką galvojate? Ką reikia keisti? Kaip norėtumėte, kad?... Kaip matote, įtraukiate komandą – ji turi padėti ieškoti bendrų susitarimų. Negalvokite jų vienas ir „nenuleiskite“ komandai. Jie taip pat jaučia pokytį, nori suprasti naujas žaidimo taisykles, dalyvauti jas kuriant. Komanda, pajutusi, kad vadovas ją pasitiki, greičiau pasitikės ir juo. Be to, susitarimai, padaryti su komanda, visiems priimtinesni.*

Neįrodinėkite, kas čia yra vadovas

Didelė pagunda – tapus vadovu įrodinėti, kad iš tiesų nusipelnėte šių pareigų. Lyg jaustumėte, kad turite kolegoms pasiteisinti. Gali būti, kurį laiką erzins kolegų juokeliai apie jus – to neišvengsite. Nors to nelinkime, tačiau gali būti komandoje žmogus, taip pat tikėjęsis šios vietos. Su juo santykiškai kurį

laiką gali būti įtempti. Nerodykite savo vertės neetiškais būdais – prisiimdami sau per daug garbės už sprendimus ar rodydami visiems, koks esate darbštus, nes, tarkim, dirbate iki vėlumos. Nesiųskite kolegoms vidurnaktį parašytų elektroninių laiškų, norėdami parodyti, koks esate atsakingas. Užuot juokingai rodę savo vertę, imkitės darbų kartu su komanda. Jie jau žino, kas tapo skyriaus vadovu, ir nereikia kiekvieną dieną įrodinėti, kad jūs šios vietos nusipelnėte. Elkitės taip, lyg šitaip ir turėjo būti. Prašykite grįžamojo ryšio ir pasikliaukite komandos patarimais kartu priimant sprendimus ir pozityviai skatinant juos vykdyti. Su priešiškiu nusiteikusi darbuotoju susitikite atskirai, pasakykite savo nuomonę, parodykite jo situacijos supratimą, būkite atviras ir nusietaikite bendradarbiauti nepamiršdamas daugiausia dėmesio skirti kitiems komandos nariams.

APIBENDRINIMAS: tapus vadovu, pasikeičia ne tik jūsų, bet ir komandos situacija. Neįrodinėkite savo vertės ir nesiųskite kaltas, kad tapote vadovu. Kuo greičiau susitarkite su komanda, kaip kartu dirbsite, ko vieni iš kitų tikėtės.

Kaip reikalauti drausmės ir rezultatų nesugadinant santykių?

Vadovai, kurie kelia šį klausimą, greičiausiai jau pavėlavo ir sukūrė nepageidaujamus draugystės ryšius darbe arba iki šiol nedrįsta imtis kai kurių vadovui priklausančių veiklų. Gali būti, kad saugodamiesi galimos neigiamos kolegų reakcijos pernelyg „atleido vadeles“ – pametė susitelkimą į veiklą ir at-

laidžiai vertina klaidas ar bendrą neveiklumą arba laukia, „kol kolega pats susipras“. Žmonės patys paprastai nesusipranta ir blogos praktikos tik labiau įsigali, jeigu į tai laiku neįsikiša vadovas. Nors ankstesniuose skyriuose aptarėme daugystės darbe pavojus ir būdus, šiame skyriuje akcentuosime, ką daryti, jeigu dėl per daug draugiškų vadovo ir kolegų santykių prastėja veiklos rezultatai.

Vadovai privalo pasiekti rezultatus

Nėra specialių technikų, kurios padėtų vadovams pakeisti santykių kryptį ir slapčia padaryti taip, kad darbuotojai būtų drausmingi. Gali tekti to pareikalauti tiesiogiai kartu rizikuojant paaukoti ankstesnius santykius. *Pastaruoju metu pastebėjau, kad tavo veiklos rezultatai suprastėjo, nes per mažai ją aptardavome. Noriu pasikalbėti su tavimi, kaip gali ją pagerinti. Suprantu, tau gali būti nesmagu, nes iki šiol sutarėme gerai. Noriu išlaikyti gerus mūsų santykius, tačiau negaliu būti dėmesingas tavo veiklai. Ką apie tai galvoji?*

Vadovai daro klaidingą prielaidą, kad, pareikalavę gerinti kolegos veiklą, sugadins su juo santykius. Žinoma, vadovai turi būti dėmesingi ir žinoti darbuotojų poreikius, tačiau kartu reikia stebėti jų veiklą ir skatinti ją gerinti.

Darbas yra vieta, kur svarbu ne tik gerai praleisti laiką, bet ir šį bei tą padaryti. Blogai, kai vadovai, užuot pateikę aiškius reikalavimus gerinti veiklą, kalba aptakiai – „gerai būtų“, „jeigu galėtum“, „reikėtų labiau pasistengti“ ir pan. Būkite tiesūs ir kartu teisingi: *Tavo rezultatai pastaruoju metu pablogėjo 20 proc., tad dabar susitarkime, kaip gerinsi veiklą.*

Žmoniški santykiai ir orientacija į veiklą – suderinami dalykai

Pagalvokite apie žmones, kuriuos gerbiate ir kurie padarė jums teigiamą įtaką. Tikriausiai galite pasakyti, jog jie sugebėjo su jumis išlaikyti partnerišką, šiltą ir pasitikėjimu grįstą ryšį, tačiau tuo pat metu įkvėpė siekti daugiau nemanipuliuodami ar perdėtai nespausdami. Tokį požiūrį ir siūlome vadovams – būti žmoniškam, drąsiam ir kai reikia – reikliam, atviram ir tiesiam.

Kaip geri mokytojai, kurie jums padarė teigiamą įtaką, pareikalaudavo rezultato? Pasakykite kolegai, kad vertinate santykius su juo, bet aiškiai paprašykite: *Noriu, kad mūsų santykiai netrukdytų veiklai. Jie neturi būti pranašesni už kitų kolegų, kurie vykdo nustatytus veiklos tikslus.*

Gerai vadovai turi būti reiklūs, tačiau privalo pasiūlyti jų galioje esančią pagalbą: *Kuo galiu padėti? Ko tau gali prireikti, kad pagerintum veiklos rodiklius?* Reikia padėti ne tik mokiniiui – naujokui šiame darbe, bet ir patyrusiems kolegoms, jiems pagalba bus kitokia. Su pastarąja pagalba vadovams sekasi kiek sunkiau, nes jų teikiamą paramą, kad sektųsi darbas, teigiamai vertina 73 proc. naujokų ir tik 54 proc. dirbančių 2–3 metus. Ne visa pagalba yra pagalba, net jeigu ji atrodo kaip geranoriškas siekis padėti tam tikroje situacijoje. Pasakymas *Eik, ten viskas parašyta, pasiskaityk tvarką* nėra pagalba, tik atsikratymas žmogumi, kuris kažko nesupranta. Kartais reikia daugiau dėmesio, negu keli bendro pobūdžio patarimai.

Gali būti, kad su kolega teks susitarti, kaip bendrausite darbe ir už jo ribų. Tai svarbu tada, kai jis yra senas draugas,

su kuriuo bendraujate, pavyzdžiui, šeimomis. Toks susitarimas turi būti daromas jūsų iniciatyva. Paaiškinkite, dėl ko tai svarbu, ir paklauskite, ką apie tai mano jis. Pasiūlykite bendravimo būdus: *Noriu pasiūlyti, kad susirinkime tu taip pat įsitrauktum į diskusiją. Noriu paprašyti, kad projektus baigtum taip pat laiku, kaip ir tavo kolegos.*

Būtinai parodykite komandai, kad iš savo draugų reikalaujate to paties kaip ir iš kitų darbuotojų. Sakykim, jeigu į projekto aptarimą artimas kolega numoja ranka ir leidžia sau vėluoti, tuoj pat parodykite nepritirimą tokiam elgesiui. Gali tekti prie visų pasakyti pastabą ar jį paskubinti. Būkite nuoseklūs, venkite išlygų, dvigubų standartų ir nedarykite nieko apsimestinau. Parodykite, kad darbe labiausiai vertinate atsakomybę siekiant tikslų, o už jo ribų visi galite rinktis kitus prioritetus.

APIBENDRINIMAS: būkite drąsūs ir teisingi – susitarkite su draugais, kad iš jų reikalausite to paties kaip ir iš kitų kolegų. Parodykite komandai, kad bičiulius laikote tokiais pat lygiaverčiais kolegomis kaip ir kitus. Elkitės taip, kad kiti suprastų: jums svarbu tiek santykiai su komanda, tiek jos veiklos rezultatai.

Kaip surasti aukso vidurį tarp „kieto“ ir „minkšto“ vadovavimo?

Tiek gyvenime, tiek darbe pačius įvairiausius dalykus dažniausiai skirstome pagal dvi spalvas – juodą arba baltą. Bičiuliai sutikti gatvėje klausia: *Na, kaip sekasi?* Mes atsakome: *Gerai*. Arba: *Blogai*. Įvykius skirstome į laimingus ir nesėkmingus. Apie žmones sakome, kad vieni kvaili, o kiti – protingi. Apie orą – „geras“ arba „blogas“. Vadovai taip pat blaškosi ir klausia: *Būti „kietam“ ar „minkštam“? O kokia turėtų būti tiksli proporcija tarp šių požiūrių?*

Reikia suprasti, kad vienu atveju jie kalba apie „žmonių vadovą“ – tą, kuris rodo jausmus, būna atlaidus ir suprantantis. Kitu atveju galvoje turi „kietos rankos vadovą“ – reiklų, griežtą, kartais autokratą.

Originalią vadovų klausimo formuluotę pakeitėme. Jie paprastai klausia: *Koks vadovavimo stilius geresnis – „minkštas“ ar „kietas“?* Toks skirstymas į priešingus polius iš esmės yra klaidingas. Geri vadovai taiko abu šiuos stilius ir ieško geriausio jų balanso. Vadovavimas yra siekis surasti geriausią šių vektorių derinį konkrečiomis aplinkybėmis, todėl reikėtų klausti, ne kurį stilių pasirinkti, bet kaip juos suderinti.

Šiame skyriuje kalbėsime tik apie vadovo elgesį su kolegomis, o ne su išorės partneriais. Šiuo atveju elgesys gali skirtis, nes agresyvesnėse aplinkose, pavyzdžiui, dirbdamas su įmonės skolininkais ar piktybiškai vėluojančiais tiekėjais, vadovas bus griežtas ir tvirtas. Tai gali būti neišvengiama ten, kur vyrauja savitos kultūrinės nuostatos ir savotiškai pateisinamas tiek balso pakėlimas, tiek kitoks aštresnis elgesys.



Tomas Misiukonis yra *OVC Consulting* kompanijos partneris ir konsultantas. Savo darbinėje praktikoje jis individualiai konsultuoja vadovus, veda ugdymo ir lyderystės mokymus. Tomas taip pat yra knygų „Koučingo praktika vadovams“, „Koučingo technikos“ autorius, knygų „Dėmesio grupė“ ir „Boso valanda“ bendraautoris.

Almanta Jakštaitė-Vinkuvienė yra *OVC Consulting* partnerė ir darbuotojų įsitraukimo sprendimų organizacijose konsultantė. Pastaraisiais metais dirba su organizacijomis ir vadovais, ieškančiais „rakto“ žmonių motyvacijai ir rezultatyvioms pastangoms darbe didinti; koordinuoja pagal tarptautinę metodiką atliekamus šios srities tyrimus.



Ši knyga pretenduoja tapti vadovų „stalo knyga“. Kartą perskaičius, ją galima atsiversti kaskart, iškilus konkrečioms situacijoms, kurioms spręsti reikalinga pagalba. Kartu ši knyga yra Lietuvos vadovų, šios knygos „bendraautorinių“, aktualijų rinkinys, kuris įtraukia pavyzdžiais bei tyrimų rezultatais.

Kiekviena knygoje aptariama tema gausiai iliustruota klausimais, kurie skatina sustoti ir apgalvoti savo praktiką. Taip autoriai atskleidžia pagrindinę knygos idėją – dalindamiesi praktinėmis įžvalgomis skatina užmegzti ryšį su savimi, kitais ir išlikti atviriems įvairioms patirtims.

Jei šią knygą būčiau perskaitęs prieš 20 metų, kai pradėjau vadovo karjerą, daug klaidų ir nemalonių situacijų turbūt būčiau išvengęs, geriau supratęs savo ir kitų baimes bei galimybes.

Ši knyga – tarsi geras mentorius, kuris padeda suprasti, jog visi esame žmonės su savo jausmais, įpročiais, nuostatomis, o vadovaujant būtina kalbėtis ir girdėti, net tik klausytis. Puiki knyga visiems vadovams, kurie nori tobulėti ir drįsta sau pripažinti, kad augti dar yra kur.

Milda Autukaitė

Swedbank personalo tarnybos vadovė

Skirmantas Mačiukas

Circle K viceprezidentas, vykdančysis direktorius

ISBN 978-5-415-02486-5



9 785415 024865

www.vaga.lt