

SILPNAS VADAS DIRBA IKI VĒLUMOS

(Pabaiga. Pradžia – Nr. 9)

O dabar pažiūrėkime į kitą polių, t. y. – koku vada nereikėtų būti. Žinoti, koku nereikia būti – tai taip pat žingsnis į vadovavimo sėkmę. Taigi kokios yra visuotinai pripažintos, tipiškos silpno (bloga) vado savybės?

Silpnas vadas:

▽ nuolat susiduria su netikėtomis aplinkybėmis ir eikvoja daug laiko bei energijos joms pašalinti. Silpną vadą kiekvieną dieną persekioja problemos, nes jis nesugeba jų nuspėti ir joms pasirengti. Silpnas vadas visą laiką užsiėmęs neesminiais reikalais, todėl išleidžia iš akių tai, kas svarbiausia.

▽ įsitikinęs, kad moka dirbti geriau už visus, todėl viską stengiasi daryti pats. Tai rodo mažiausiai dviejų efektyvios vadybos elementų nesuvokimą: tai, kad vadas kasdien turi išspręsti daugiau problemų nei pajėgia, yra visiškai normalu, todėl dalį užduočių jis deleguoja savo pavaldiniams, ir kad dauguma pavaldinių kai ką moka geriau už vadą – visiškai normalu: kas gamina – tas nevaldo, ir atvirkščiai. Vado reikalas – vadovauti, o ne daryti viską pačiam. Profesionalus vadas organizuoja darbą taip, kad jis vyktų maksimaliai efektyviai.

▽ niekada neturi laiko ir tuo didžiuojasi. Kažkur tai matėte? Aš taip pat! Jis vienu metu priiminėja lankytojus, kalba telefonu, pasirašinėja įsakymus ir atlieka dar aibę kitų darbų. Galima mėginti daryti daug darbų iš karto, bet 95 procentiniais punktais galima garantuoti, kad viską reikės perdaryti iš naujo. Spėkite, kam? Pavaldiniams, žinoma...

▽ amžinai apsvirtęs popieriais ir pats nežino, kurie iš jų svarbūs, kurie – ne. Jis ne tik pats nieko negali atrasti, bet ir parodo pavaldiniams, jog nesugeba būti organizuotas ir nusistatyti prioritetų.

▽ dirba nuo ankstauro ryto iki vėlumos, kartais ir naktimis. Nieko, išskyrus gailėstį, toks vadas pavaldiniams nesukelia. Jis ignoruoja pagrindinius efektyvaus valdymo dėsnius, o būtent – kiekvienas darbas trunka tiek laiko, kiek skirta jam atlikti, ir ilgesnis nei 8 valandų darbas yra neproduktyvus, vadinasi, už jį mokama per aukštą kainą.

▽ namo nešasi išsipūtusį portfeli. Čia net komentarai nereikalingi.

▽ svarbius klausimus stengiasi atidėti ateičiai. Jis tikisi, kad problema arba išsprends savaime, arba ją išsprends kas nors kitas. O jeigu jis imasi ją spręsti, tai nepabaigia. Augančios problemos jį verčia daryti daug valdymo klaidų.

▽ mąsto tik juoda ir balta spalvomis: arba viskas gerai, arba viskas blogai. Jo vertinimai viena-reikšmiški, kategoriški, be atspalvių. Tai rodo, kad vadas nesugeba siekti kompromiso.

▽ teikia per daug reikšmės atsitiktinėms, neesminėms detalėms, neskiria svarbiausių ir antraeiliių reikalų – iš musės daro dramblių.

▽ siekia priimti patį geriausią sprendimą, o ne įvykdomą. Jis pamiršta, kad joks sprendimas negali tenkinti absoliučiai visų. Menas vadovauti, be kita ko, yra sprendimo parinkimas ne iš daugybės idealių, o iš realiai įgyvendinamų. Maksimaliai efektyvus sprendimas minimaliai pažeidžiant interesus – pagrindinis šiuolaikinio profesionalaus vado orientyras.

▽ stengiasi įgyti gero vado reputaciją arba familiariai bendraudamas su pavaldiniais, arba atvirų durų principu – kai į jo kabinetą gali įeiti kas nori ir kada nori.

▽ stengiasi išvengti atsakomybės, linkęs kaltinti kitus, t. y. visuomet ieško atpirkimo ožio.

▽ grupės ar atskirų karių sėkmę prisiskiria sau taikydamas principą – jų sėkmė nebūtų įmanoma be mano gero vadovavimo.

Kritika sistemoje „vadas – pavaldinys“

Kritika – tai toks elgesys, kai žmogus analizuoja kito žmogaus ar grupės veiksmą, elgesį, vertina akcentuodamas trūkumus ir nurodo būdus jiems pašalinti. Negalima laikyti kritika šiurkščių, nedalykinių ginčų.

Svarbiausia kritikos funkcija – padėti artėti prie tiesos. Antroji – paveikti žmogaus ar grupės mintis

ir veiksmus, prieštaraujančius bendriems interesams. Trečioji funkcija – auklėti ir perauklėti žmogų. Jos tikslas – paveikti žmogaus įsitikinimus.

Jeigu pavaldinys nusižengė ir nusipelnė kritikos, tai nelaukia malonaus pokalbio su vadu. Jis žino, kad vadas bus griežtas, tačiau tikisi, kad jis bus ir teisingas. Kritikos rezultatyvumas ir pavaldinio reakcija į kritiką daug priklauso nuo mokėjimo kritikuoti. Mandagumas ir taktas, kantrumas ir pusiausvyra, pagarba kritikuojamojo asmenybei – tai veiksniai, formuojantys tinkamą kritikos stilių.

Ketvirtoji kritikos funkcija – grįžtamasis ryšys. Tai kritika iš apačios. Klausytis kritikos niekam nemalonu, o ypač vadui. Tačiau kompetentingas vadas laukia iš kolektyvo kritinio savo darbo įvertinimo.

Kritikuojant, tuo labiau skiriant nuobaudą, būtina atsižvelgti ne tik į aplinkybes, dėl kurių atsirado aplaidumas, bet ir į prasižengusiojo individualias savybes (lytį, amžių, temperamentą, statusą kolektyve ir panašiai). Negalima kritikuoti melancholiko taip, kaip kritikuojate sangviniką, moters – kaip vyro ir panašiai. Vyrams galima kelti griežtesnius, kategoriškesnius reikalavimus, o moterys jautriau reaguoja į kritiką, pakeltą balsą, šiurkštesnį žodį.

Kritikuojant, tuo labiau skiriant nuobaudą, negalima remtis vien įtarimu, nepatikrintu faktu. Jeigu vadas neįsitikinęs pavaldinio kalte, geriau nekritikuoti ir nebausti.

Prie dalykiškos kritikos priskiriamas ir vado sugebėjimas kritikuoti nesikarščiuojant, ramiai, nesisvaidant grasinimais. Riksmu, pakeltu balsu dažniausiai kalbama tada, kai neturima tvirtų įrodymų ir kalbėtojas neįsitikinęs savo teisumu.

Mokėti kritikuoti – vadinasi, nesakyti kritinių pastabų praeinant pro šalį, prabėgomis. Tinkamiausia kritikos forma – pokalbiai. Vadas turi stengtis, kad pasikalbėjimų metu karys pripažintų sunkumus ir pagalvotų, kaip juos įveikti. Pasikalbėjimo metu išklausomas ir pasiaiškinimas. Pasiaiškinti ir apsiginti turi teisę kiekvienas.

Kad su ugnimi reikia elgtis atsargiai, žino net ir vaikai. Tuo tarpu kritikos liepsnos karštumą suvokia tik nedaugelis. Geriausiai tai supranti tuomet, kai pajunti savo kailiu. Tikroji ugnis naikina fizinius objektus ir palieka aiškiai matomus padarinius, o žodinė ugnis ardo žmogaus esybę iš vidaus, todėl pasekmės nematomos. Tikriausiai tai viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl žmonės dažnai pir-



Rimo Vilavičiaus nuotr.

ma pasako, o tik paskui pagalvoja. O derėtų elgtis atvirkščiai, nes:

Kritika veikia mūsų nuomonę apie save. Ji slopina ir menkina žmogaus asmeninius gabumus, veikia žmogaus savigarbą, savęs vertinimą. Jei jums kas dieną kartotų, kad esate niekam tikęs ir nieko nesugebate, galiausiai ir patys pradėtumėte tuo tikėti.

Kritika slopina iniciatyvą. Gyvenime neįmanoma nieko pasiekti, jeigu neturi įpročio imtis iniciatyvos. Joks žmogus nebuvo įkalbėtas siekti sėkmės. Kritiniai žodžiai nuodija žmogaus sugebėjimus imtis iniciatyvos toje srityje, kurioje buvo nuolatos kritikuojamas.

Kritika slopina kūrybingumą. Be kūrybingumo negalima surasti jokių alternatyvų, o be alternatyvų... nė iš vietos. Kritika meta iššūkį tikėjimui savo kūrybinėmis galiomis ir slopina visas įdomias mintis. Jeigu jų ir yra, žmogus bijo jas išsakyti, kad nebūtų kritikuojamas.

Kritika neleidžia rizikuoti. Negalima pasiekti jokio didesnio tikslo nerizikuojant. Kuo platesnis užmojis, tuo didesnis rizikos laipsnis. Nesėkmės baimė ir sąmoningas bei nesąmoningas kritikos vengimas yra du didžiausi noro rizikuoti žudikai. Vienas iš labiausiai nekenčiamų sakinių yra: „Ar aš tau nesakiau, kad taip ir bus..?“ Nenorėdami susilaukti panašių replikų, žmonės vengia rizikos bet kokia kaina, nors ji yra būtina.

Kritika skatina ir ugdo nesąžiningumą. Žymiai paprasčiau sakyti tai, ką kiti nori girdėti, nei sakyti tiesą ir už tai susilaukti neigiamos reakcijos. Tiek suaugusieji, tiek vaikai dažnai nepasako, ką iš tikrųjų jaučia, galvoja, kuo tiki ir ko trokšta, nes bijo sulaukti nepritarimo. Dalinė tiesa ir melas sėjami derlingoje kritikos vengimo dirvoje.

Kritika sujaukia žmogaus emocijas. Ji dažniausiai sukelia neigiamus jausmus ir nemalonią emocinę ar fizinę būseną. Tai gali būti skausmas, pyktis, apmaudas, kartėlis, nusiminimas, neviltilis, net neapykanta. Kadangi visi nori jaustis puikiai, todėl vengia daryti tai, už ką galima būtų sulaukti kritinių pastabų.

Kritika kenkia santykiams. Norint laimingo ir sėkmingo gyvenimo, veiksminga partnerystė su kitais žmonėmis yra būtina. Tuo tarpu nepamatuota ir neapgalvota kritika griaua bet kokių santykių pamatus.

Pagyrimai sistemoje „vadas – pavaldinys“

Kiekvienas žmogus nori, kad jo darbas būtų vertinamas. Žmogui svarbus yra vado ir viso kolektyvo pagyrimas, jo darbo įvertinimas. Žinoma, kad emo-

cijos ir nuotaika daro didelę įtaką žmogaus psichiniam būviui, jo mąstymui, valiai.

Paprastai pavaldiniai laukia iš vadų penkių dalykų: 1) kad vadas aiškiai, nedviprasmiškai išdėstytų užduotį; 2) netrukdytų dirbti ir sudarytų tam sąlygas; 3) įvertintų pavaldinio darbą; 4) padėtų, jeigu pavaldiniui šito reikia; paskatintų, jei pavaldinys nusipelnė.

Vertinimas gali būti tiesioginis ir netiesioginis. Tiesioginis – kai vadas, girdamas ar peikdamas, pamini pavaldinio vardą, nurodo konkrečią vietą ir aplinkybes. Antruoju atveju – jis arba beasmenis, arba skirtas keliems asmenims. Pirmenybę žmonės teikia tiesioginiam vertinimui, jeigu jis teigiamas. Ir atvirkščiai, padarius ką nors ne taip, tiesioginis neigiamas vertinimas nėra pagėdaujamas.

Vertinant karį, būtina atsižvelgti į jo individualias savybes. Žmonės nevienodai reaguoja į papeikimą ar pagyrimą. Vertinimas turi būti adekvatus darbuotojo veiklai ir elgesiui. Tai sudėtingas dalykas. Dar senovės išminčiai yra pasakę, jog visuomenės bėda yra ta, kad ji neatlygina žmogui pagal jo nuopelnus. Kartais ji atlygina su kaupu, o kartais duoda daug mažiau, negu nusipelnėta.

Norint, kad pagyrimas ar skatinimas būtų efektyvus, pagyrimo forma turi atitikti giriamojo laimėjimus. Už mažas pastangas geriausia paskatinti darbuotoją asmeniškai, o už dideles pastangas ar rezultatus skatinimas turėtų būti paskelbiamas viešai.

Reikia vengti kelis kartus pavaldinius skatinti tais pačiais metodais. Ypač svarbu skatinimo sistemoje derinti materialines ir moralines darbo paskatas. Taigi vadas turi skatinti savo pavaldinius, kai šie yra to verti. Pavaldinys turi pajusti, kad jis darbą padarė taip, kaip reikia, ar net geriau.

Pabaigos žodis

Kad ir kokio lygio vadas būtumėte, kad ir kiek pavaldinių turėtumėte – vieną, du, penkis, šimtą ar tūkstantį, – visuomet prisiminkite, kad pavaldiniai gali pamiršti ir tikriausiai pamirš, ką jiems sakėte, bet niekuomet nepamirš, kokius jausmus jiems sukėlėte. Linkiu, kad jūs būtumėte minimi tik gerais žodžiais ir už tas savybes, kurias, neabejoju, turite. Sėkmės!

Kpt. Andrius Jurgaitis

Dr. Jono Basanavičiaus
karo medicinos tarnybos

Psichologinių tyrimų laboratorijos psichologas