

Ekspertų įžvalgos



5 pagrindiniai valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai

Expert Insights – Five Critical Management Derailers: Symptoms and Remedies. Copyright 2009 by Profiles International. Printed and bound in the United States of America. All rights reserved. No part of the report may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems without written permission from the publisher.

Publisher
Profiles Research Institute
Dario Priolo, Managing Director
5205 Lake Shore Drive
Waco, Texas 76710-1732
Profiles International
(800) 960-9612
www.profilesinternational.com

Acknowledgements
CEO, Co-founder, Profiles International: Jim Sirbasku
President, Co-founder, Profiles International: Bud Haney
Editor-in-Chief: Dario Priolo
Managing Editor: Carrie D. Martinez
Creative Director: Kelley Taylor



Kuo aukščiau vadovai kyla hierarchijos laiptais, kuo didesnis spaudimas pasiekti rezultatų, tuo labiau jie linkę pražiūrėti pavojaus signalus, rodančius, kad jų komandų vadovai rizikuoja padaryti esmines klaidas

Ar jūsų vadovai susitelkę siekti rezultatų?

Pokyčių laikas organizacijoms atneša naujus iššūkius, ypatingai vidurinės grandies vadovams, kurie atsakingi už pokyčių realizavimą - didelis spaudimas pasiekti rezultatų, sunki emocinė aplinka ir reikalavimas padaryti daugiau su mažesniu kiekiu išteklių.

Ironiška, kad tuo metu, kai jums reikia, kad vadovai įdėtų visas pastangas ir pasirodytų kuo geriau, jie ypač linkę suklysti. Be to, kuo aukščiau vadovai pakyla hierarchijos laiptais, tuo labiau jie linkę įgyti “akluosius taškus”, kurie padidina klaidų tikimybę.

Tai privertė mus susimąstyti: kodėl vidurinės grandies vadovai spaudimo metu linkę suklysti ir kaip to išvengti? Apklausę ekspertus, mes identifikavome 5 pagrindinius požymius, rodančius, kad vadovų darbas nėra efektyvus. Jie yra:

1. Prasti komunikavimo įgūdžiai
2. Nepakankami lyderystės įgūdžiai
3. Pasipriešinimas pokyčiams
4. Nesugebėjimas pasiekti iškeltų tikslų
5. Nesugebėjimas matyti toliau už savo skyriaus ribų

Šioje ataskaitoje apžvelgiame penkis pagrindinius vadovavimo nuosmukio požymius ir pasiūlome keletą sprendimų, kaip vadovai galėtų jų išvengti.

5 valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai

1. Prasti komunikavimo įgūdžiai



“Rizikingo” vadovo požymiai

- Visada vaidijasi su kuo nors organizacijoje.
- Turi autoritariško, nusišalinusio, arogantiško ar nejautraus vadovo reputaciją.
- Veikia kaip poliarizuojantis veiksnys organizacijoje. Darbuotojai pasiskirsto į dvi stovyklas – arba ją myli, arba nekenčia.
- Vengia tiesioginio bendravimo ar tiesioginių kontaktų su bendradarbiais.
- Blogas naujienas linkęs pranešti el.paštu, o ne tiesioginio pokalbio metu.
- Priešišškai nusistačiusi bendradarbių atžvilgiu, su kuriais ją sieja bendros užduotys..
- Tampa subtilaus arba akivaizdaus sabotažo taikiniu.

Būdai užkirsti kelią klaidoms ir pagerinti darbą

1. Supraskite tikrąsias konflikto priežastis. Ar šis vadovas asmeniškai nesutaria su vienu ar dviem žmonėmis, ar yra nemėgstamas grupės įvairių žmonių? Jei konfliktas kyla dėl asmeninių nesutarimų, kuo greičiau inicijuokite jo sprendimą, neleisdamas pykčiui graužti darbuotojų santykių. Jei tai rimčiau, tai ...

2. Supraskite vadovo vadovavimo stilių ir motyvaciją. Kai kurie žmonės tiesiog nesutverti būti vadovais, nors gali būti puikūs individualūs darbuotojai. Kai kuriems žmonėms tiesiog nepatinka būti vadovais. Ir nors kai kurie gali turėti vadovo potencialą, jiems gali neužtekti įgūdžių ar patirties, kad galėtų sėkmingai susitvarkyti su savo pareigomis. Jei tai pastarasis atvejis, jūs galite padėti tokiam vadovui žymiai lengviau ir efektyviau, nei stengdamasis perauklėti žmogų, kuris neturi nei tinkamų asmeninių savybių, nei siekių tapti geru vadovu.

3. Padėkite vadovui suprasti jo paties vadovavimo ir bendravimo stilių. Daugeliu atvejų vadovai patys nežino, ko jie nežino. Pavyzdžiui, jei vadovas laikomas arogantišku, pasakykite jam tai ir padėkite keisti elgesį. Vadovui svarbu žinoti savo įprastą vadovavimo stilių ir suprasti, kaip tai įtakoja kitus žmones. Vadovas nepatobulės, jei niekada negaus konkretaus grįžtamojo ryšio.

5 valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai

2. Nepakankami lyderystės įgūdžiai



"I'll Be Back"

“Rizikingo” vadovo požymiai

- Komanda nuolat nepasiekia iškeltų tikslų, net ir po griežtų perspėjimų.
- Svarbiausi projektai nuolat viršija biudžetą arba nesilaikoma grafiko.
- Komandos nariai nemotyvuoti. Praleidinėja susirinkimus, nekokybiškai dirba.
- Komandos nariai susierzinę. Jie vaidijasi tarpusavyje ir nemato savo galutinio tikslo.
- Vadovas nesprendžia konfliktų ir prasto darbo atlikimo problemų laiku ir ryžtingai.
- Darbuotojai skundžiasi favoritizmu, nenuoseklumu arba prastu elgesiu su jais.

Būdai užkirsti kelią klaidoms ir pagerinti darbą

1. Su vadovu apsibrėžkite komandos tikslą ir užduotis. Mes visi žinome, ką reiškia “per medžius nematyti miško”, ir kartais vadovams reikia priminti, kas yra svarbu, ir kas ne. Tada jie turi prioritetus perduoti ir savo komandos nariams.

2. Padėkite vadovui suprasti jo žmones. Žmonės turi savo įprastus veiklos stilius ir pomėgius, ir tai įtakoja, kaip jie reaguoja į savo vadovą. Kai vadovas gerai pažįsta savo žmones, jis gali numatyti galimus konfliktus ar suderinamumą tarp komandos narių, taigi gali aktyviau spręsti darbo našumo problemas.

3. Padėkite vadovui suprasti jo vadovavimo stilių ir motyvaciją. Daugelis iš mūsų turi pagrindines lyderio savybes, tačiau mums reikia grįžtamojo ryšio, kad geriau suprastume savo stipriąsias ir tobulintas puses. Kai kuriais atvejais, kai tampa aišku, kad vadovas nėra pasiruošęs būti lyderiu, atviras pokalbis gali padėti rasti kitus karjeros kelius, kurie tinkamesni jo darbo stiliui ir lūkesčiams.

4. Suteikite grįžtamąjį ryšį iš kelių šaltinių. Vadovams labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš savo aukštesnio lygio vadovų, pavaldinių ir kolegų, kad galėtų geriau suprasti save, savo tobulėjimo poreikius ir kitus darbinis aspektus, kuriuos gali būti sunku atvirai išsakyti, ypatingai sunkių pokyčių metu.

5 valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai

3. Pasipriešinimas pokyčiams



Eisi paukščio Dodo keliu?

“Rizikingo” vadovo požymiai

- Vadovas susierzina, išgirdęs pasiūlymą ką nors keisti.
- Vadovas elgiasi ir žodžiais reiškia skepticizmą.
- Vadovo nuostatos nesikeičia, net jei į jo interesus atsižvelgiama.
- Vadovas kalba apie tai, kas buvo, o ne apie tai, kas bus.
- Vadovas daro tuos pačius senus dalykus tuo pačiu senu būdu, ir tikisi naujų rezultatų.
- Vadovas nejaukiai jaučiasi neapibrėžtose situacijose ir nesiryžta išmėginti naujų veiklos būdų.
- Darbuotojai skundžiasi, kad juos pasiekia prieštaringa informacija iš įmonės vadovybės ir jų tiesioginio vadovo.

Būdai užkirsti kelią klaidoms ir pagerinti darbą

1. Supraskite vadovo požiūrį į pokyčius. Žmonės yra skirtingai “užvedami”, ir tai įtakoja jų požiūrį į iššūkius ir pokyčius. Kai kuriuos pokyčiai uždega, ir jie mielai imasi veikti, kitiems pokyčiai kelia grėsmę, ir jie jų vengia. Pusiausvyra tarp abiejų tipų žmonių yra naudinga organizacijai. Žinodami, kaip žmogus reaguos į pokytį, jūs galėsite tiksliau priderinti bendravimo stilių ir jį patraukti į savo pusę.

2. Padėkite vadovui suprasti jo polinkį vengti pokyčių. Jei vadovas turi polinkį vengti pokyčių, jis turėtų žinoti šį savo bruožą. Tai padės jam susikurti būdus prisitaikyti prie pokyčių. Kai tai įmanoma, aptarkite su juo visą pokyčių procesą ir pademonstruokite, kaip pokytis teigiamai paveiks organizaciją ir jo darbą.

3. Užtikrinkite, kad vadovas susitelkęs ties naujais prioritetais. Yra daug būdų pranešti apie pokyčius, bet vien žodžių neužtenka. Jūs turite paversti šią žinutę konkrečiais tikslais ir veiksmais vadovui, o paskui patikrinti, ar jis juos supranta ir vykdo. Paklauskite vadovo ir jo darbuotojų, kokie yra jų tikslai ir prioritetai. Tai padeda pastebėti, jei yra neatitikimų, ir laiku juos pataisyti.

5 valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai

4. Nesugebėjimas pasiekti iškeltų tikslų



“Rizikingo” vadovo požymiai

- Rezultatai nuolat žemesni už suplanuotus, ypač jei jie yra objektyviai pamatuojami.
- Vadovas kaltina kitus arba ieško pasiteisinimų.
- Vadovas vengia diskusijų apie tikslų kėlimą ir progreso stebėjimą.
- Vadovas leidžia pernelyg daug laiko, energijos ir išteklių mažos svarbos veikloms.
- Vadovas demonstruoja neigiamas ar pasidavimo nuostatas.
- Darbuotojai nesupranta, kaip jie prisideda prie organizacijos tikslų.

Būdai užkirsti kelią klaidoms ir pagerinti darbą

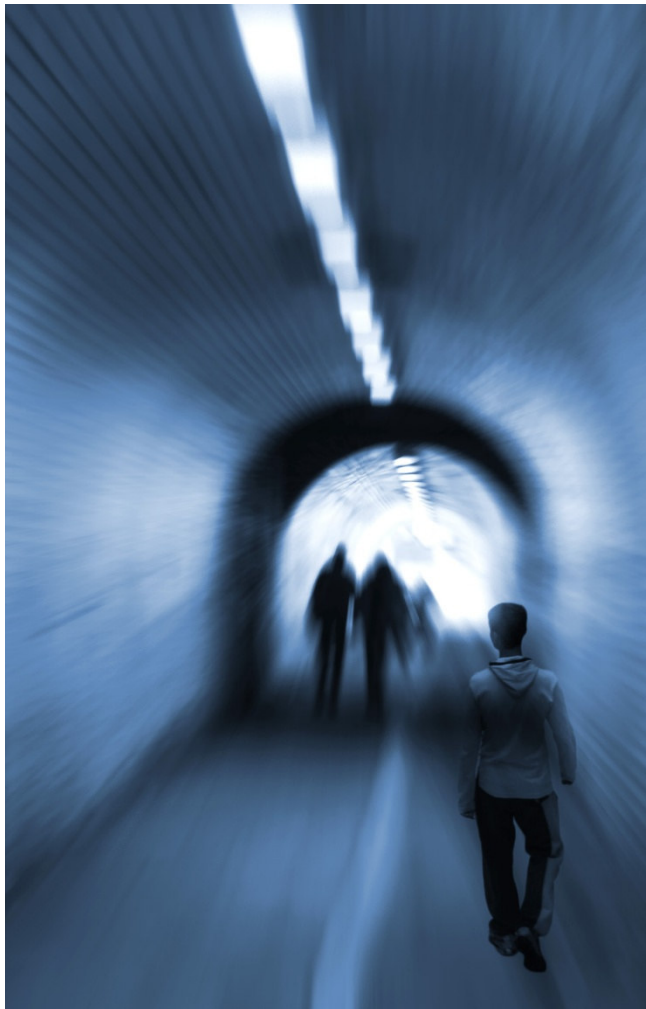
1. Aiškiai apibrėžkite keliamus tikslus ir užduotis. Sunku pataikyti į taikinį, kai taikiny nuolat juda, arba tenka šaudyti migloje. Nelaikykite savaime suprantamu dalyku, kad visi vadovai aiškiai supranta, kokių rezultatų iš jų tikimasi, ir ką jie turi padaryti, kad juos pasiektų. Kai tik įmanoma, aptarkite ne tik ką reikia pasiekti, bet ir kaip to siekti. Raginkite vadovus išskaidyti tikslus į smulkesnius tikslus ir užduotis, kurias turi atlikti jų darbuotojai.

2. Ugdykite vadovo gebėjimą siekti tikslų. Ne kiekvienas žmogus yra natūraliai orientuotas į rezultatą. Tiems, kurie tokie nėra, tikslų kėlimas ir progreso stebėjimas yra itin gąsdinantis dalykas. Tai ypač tinka naujai paskirtiems vadovams arba pozicijose, kuriose rezultatus pamatuoti yra sunku. Jei vadovė papuola į vieną šių atvejų, nusiteikite praleisti daugiau laiko su ja, mokydami, kaip siekti tikslų. Kai tik įmanoma, įtraukite ją į planavimą ir tikslų kėlimą, taip užsitikrindami jos įsitraukimą.

3. Stebėkite, ko jūs tikėtės. Kai tikslai aiškūs ir vadovai įsitraukę, sukurkite procesą, kaip stebėsite svarbiausių tikslų siekimą. Įsivaizduokite, kad tikslai ir rodikliai – tai tam tikras prietaisų skydelis, padedantis vadovui priimti sprendimą, kaip keisti veiklos kryptį ir nusistatyti prioritetus. Stebėkite rezultatus kas savaitę, ir derinkite tai su ugdymo sesijomis. Reguliariai pasitikrinkite, ar jūsų lūkesčiai ir vadovo tikslai sutampa.

5 valdymo nuosmukio požymiai: simptomai ir gydymo būdai

5. Nesugebėjimas matyti toliau už savo skyriaus ribų



“Rizikingo” vadovo požymiai

- Nelinkęs bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis iš kitų skyrių.
- Priima sprendimus, kurie naudingi jo skyriui, bet žalingi organizacijai.
- Priešinasi pokyčiams, kurie naudingi organizacijai, bet liečia jo skyrių.
- Slepia informaciją, kuri būtų naudinga kitiems padaliniams.
- Nesuvokia organizacijos tikslų ir misijos.

Būdai užkirsti kelią klaidoms ir pagerinti darbą

1. Apibrėžkite jo veiklą. Nemanykite, kad vadovas supranta, kaip jis ir jo skyriaus darbuotojai sąveikauja su kitais skyriais ir prisideda prie bendrų rezultatų. Tai turėtų būti aiškiai išsakyta, ypač jei vadovui mažai tenka bendrauti su kitų skyrių žmonėmis.

2. Įtraukite vadovą į bent vieną tarpfunkcinę grupę. Leiskite jam pačiam pajusti, ką reiškia prisidėti ir būti priklausomam nuo kažko kito, norint pasiekti bendrą rezultatą. Ideliu atveju, jis turėtų dirbti su patyrusiu vadovu, kuris galėtų konsultuoti ir padėti įgyti teigiamos patirties.

3. Iškelkite bent vieną tarpfunkcinį tikslą. Nors šis patarimas panašus į ankstesnįjį, šiame rekomenduojama įtraukti vadovą siekti tikslo dirbant įprastinių organizacijos veiklų rėmuose, o ne specifiniame projekte. Šiuo atveju vadovai, kurie siekia bendro tikslo, turėtų būti atskaitingi aukštesnio lygio vadovui, kuris galėtų stebėti progresą, facilituoti diskusijas, patarti ir skatinti atsakomybę.

4. Stebėkite vadovo pažangą. Tai daugiau nei metinis veiklos vertinimo pokalbis. Skatinkite vadovo atsakomybę, užtikridami, kad jis priima organizacijos prioritetus ir keičia savo elgesį. Stebėkite jo pažangą, pasiūlykite koučingą ir nurodykite tobulėjimo kryptis. Grįžtamasis ryšys iš kolegų ir pavaldinių jam bus labai naudingas.

Santrauka: 5 valdymo nuosmukio požymiai ir prevencijos būdai



1. Prasti komunikavimo įgūdžiai

- Supraskite tikrąsias konflikto prižastis
- Supraskite vadovo vadovavimo stilių ir motyvaciją
- Padėkite vadovui suprasti jo paties vadovavimo ir bendravimo stilių

2. Nepakankami lyderystės įgūdžiai

- Su vadovu apsibrėžkite komandos tikslą ir užduotis
- Padėkite vadovui suprasti jo žmones.
- Padėkite vadovui suprasti jo vadovavimo stilių ir motyvaciją
- Suteikite grįžtamąjį ryšį iš kelių šaltinių

3. Pasipriešinimas pokyčiams

- Supraskite vadovo požiūrį į pokyčius
- Padėkite vadovui suprasti jo polinkį vengti pokyčių
- Užtikrinkite, kad vadovas susitelkęs ties naujais prioritetais

4. Nesugebėjimas pasiekti iškeltų tikslų

- Aiškiai apibrėžkite keliamus tikslus ir užduotis
- Ugdykite vadovo gebėjimą siekti tikslų
- Stebėkite, ko jūs tikėtės

5. Nesugebėjimas matyti toliau už savo skyriaus ribų

- Paaškindite jo vaidmenį, prisidedant prie organizacijos tikslų.
- Įtraukite vadovą į bent vieną tarpfunkcinę grupę
- Iškelkite bent vieną tarpfunkcinį tikslą
- Stebėkite vadovo pažangą

imagine great people™

Susisiekite su mumis

Profiles International

www.profilesinternational.lt

Airida Zavadskė

+370 699 44420

Profiles International – kas mes esame

Profiles International organizacija yra pasaulinė lyderė, kurianti inovatyvius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus, skirtus pasirinkti ir ugdyti našius darbuotojus. Pasitelkdami mūsų išsamų vertinimų komplektą, mūsų klientai įgyja konkurencinį pranašumą pasirinkdami, samdydami ir ugdydami geriausius talentus.

Nuolat validuodama ir atnaujindama vertinimo įrankius, Profiles International aptarnauja daugelį didžiųjų kompanijų 118 šalių.

Mūsų produktai



ProfileXT®

ProfileXT padeda prognozuoti tinkamumą darbui ir tiksliai suderinti žmogaus asmenines savybes su darbo keliamais reikalavimais, tokiu būdu identifikuoti ir pastatyti kiekvieną žmogų į jam tinkamiausias pareigas. ProfileXT - vertinimas, matuojantis visą asmenybę, naudojamas atrankai, ugdymui, mokymui, perkėlimui pareigose, efektyviam vadovavimui, karjeros planavimui ir pareiginių instrukcijų ruošimui. Papildomas privalumas? 10 skirtingų ataskaitų, kurias parengti trunka mažiau nei 1 minutę – individuali ataskaita, ugdymo ataskaita, grafinė santrauka ir t.t.

CheckPoint 360™

Checkpoint360° grįžtamojo ryšio sistema padeda planuoti ir įgyvendinti profesinio vadovų tobulėjimo programą. Rezultatai leidžia vadovams palyginti savo pačių savęs vertinimą su tuo, kaip juos suvokia aplinkiniai, identifikuoti savo stipriąsias puses ir tiksliai apibrėžti ugdymo sritis.

Informacija, kurią suteikia CheckPoint360° grįžtamojo ryšio sistema, tampa dar vertingesnė, kaip ji apibendrinama Organizacijos vadovavimo analizėje (OVA). OVA ataskaita apjungia individualius vadovų vertinimo rezultatus ir aukščiausio lygio vadovams padeda įvertinti, kokia kultūra ir vertybės dominuoja organizacijoje, kiek vidurinės grandies vadovų požiūris sutampa su organizacijos iškeltais tikslais

Profiles Performance Indicator™

Tikras vadovėlis vadovams, Profiles Performance Indicator (PPI) matuoja pagrindinius darbuotojų elgesio aspektus, kurie lemia verslo sėkmę – tokius kaip lankstumas, iniciatyva ar elgesys streso metu. PPI suteikia informacijos apie darbuotoją, kuri padeda geriau jį suprasti, motyvuoti ir valdyti. Ataskaitoje vadovui pateikiamos rekomendacijos, kaip valdyti, ugdyti ir motyvuoti darbuotoją yra vertingą pagalba atskleidžiant ir panaudojant potencialą, kurį kiekvienas žmogus įnešą į savo darbą