



„Vadovavimo ir lyderystės mokymai: kaip tapti efektyviu vadovu?“

Projektas „Tūkstantmečio mokyklos II“, vykdomą pagal 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programos pažangos priemonę Nr. 12-003-03-01-01 „Igyvendinti „Tūkstantmečio mokyklų“ programą

1



Lyderis ir vadovas:

Švietimo lyderystės principai ir taikymas organizacijos veikloje.

Turinys (2 dienos)

- Lyderystės tipai/stiliai.
- EKO ir EGO lyderystė.
- Lyderystės tikslai.
- Lyderis – ugdytojas.
- Tikslų formulavimas (SMART kriterijai praktiškai).
- Delegavimas ir įsitraukimo didinimas, motyvacija ir atsakomybės stiprinimas.
- Sokrato klausimai ir kiti įsitraukimą bei motyvaciją stiprinantys metodai.
- Kasdieninis grįžtamasis ryšys be kritikos, pagyrimas ir atliktų darbų vertinimas.

2

Apie mane

VEGA DIKČIENĖ

Vega mokymai ir konsultacijos, MB

Psichologė - kognityvinės elgesio terapijos psichoterapeutė

Sertifikuota įgūdžių lavinimo trenerė

Personalo kompetencijų ugdymo konsultantė

Sąmoningumo ugdymo (Mindfulness) konsultantė

Koučingo ir neurolingvistinio programavimo (NLP) meistrė

www.vegadi.lt

3

VADOVUI REIKALINGI GEBĖJIMAI

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...?

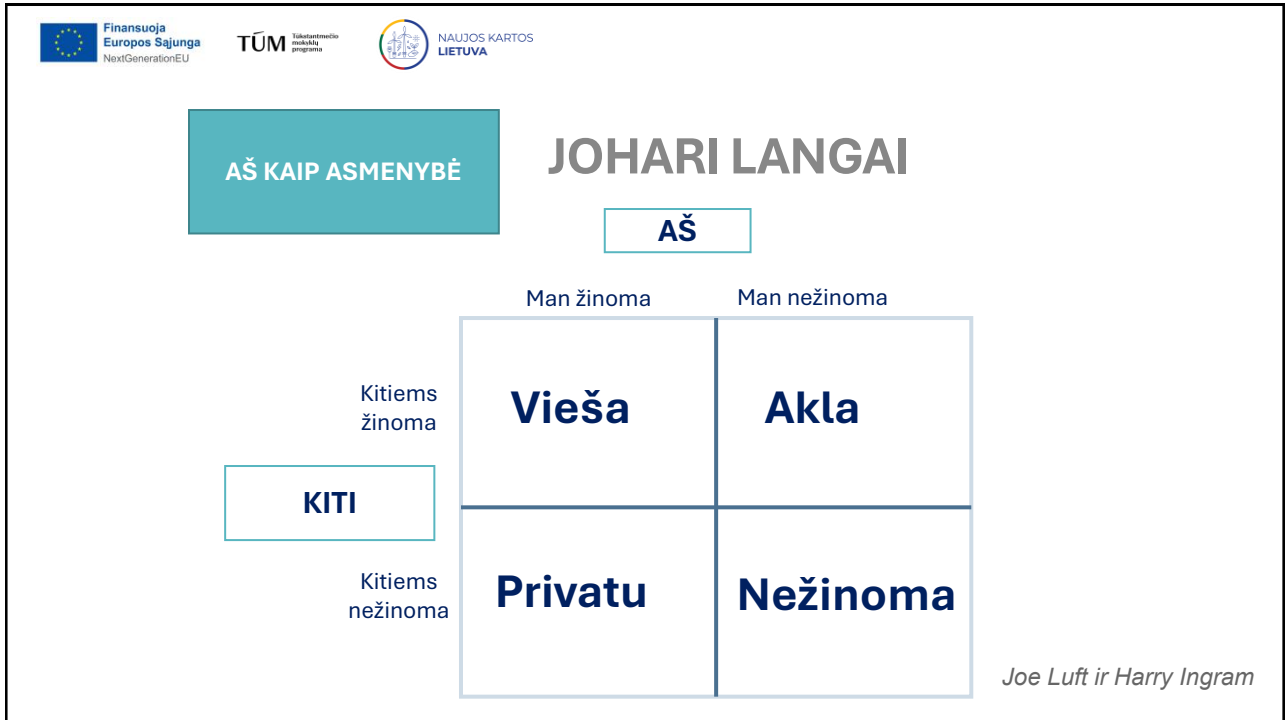
Savybės



Elgesys

4

4



5



6

Švietimo įstaigos vadovo funkcijos

- 1) organizuoja švietimo įstaigos veiklą,
- 2) vadovauja kuriant lyderystės ugdymui kultūrą,
- 3) įgyvendina personalo valdymo priemones,
- 4) bendradarbiauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir partneriais,
- 5) kiekvienais metais iki sausio 20 dienos teikia švietimo įstaigos viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą.
- 6) atlieka kitas funkcijas, nustatytas švietimo įstaigos įstatuose ir kituose teisės aktuose.

(sutrumpinta mokymosi tikslais, remiantis: <https://www.infolex.lt/ta/54723:str59#>
Švietimo įstatymo 59 straipsnio pakeitimai)

7

LYDERYSTĖS SVARBA UGDYMO ĮSTAIGOJE

...“Lietuvos švietimo įstaigų vadovai labai daug dėmesio skiria ne lyderystei, ugdymui ir mokymuisi, bet administracinėms funkcijoms, nors kintantys reikalavimai šiandienos švietimui turėtų keisti švietimo įstaigos vadovo portretą iš administratoriaus į bendruomenės lyderį, besirūpinantį ugdymo kokybe....“

[SAKYMAS.

DĖL lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo

2020 m. lapkričio 23 d. Nr. V-1817

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1653db302d7511eb932eb1ed7f923910>

8

Lyderystė šiuolaikinės personalo vadybos akimis

Šiuolaikinėje lyderystėje **pirmumas skiriamas darbuotojui**, o tik po to klientui ar paslaugos gavėjui.

Lyderystė siejama su:

- pasitikėjimu,
- tikslo pasiekimu įgalinant,
- apjungiant skirtingas kompetencijas,
- kuriant besimokančios organizacijos kultūrą,
- pasidalinant atsakomybėmis;
- atsisakant konkurencijos

Daugelis organizacijų **atsisako darbuotojų metinių veiklos vertinimų** ir pereina prie dažnesnių **mokymąsi skatinančių pokalbių**.

Ilgų atostogų svarba efektyvumui ir trumpos atostogos atsigavimui po sunkių darbų.

Perduoti atsakomybę ir kontrolę darbuotojams. Kai jie perima kontrolę – darbo našumas kyla. Savarankiškumas yra vienas iš svarbiausių vidinės motyvacijos veiksmų.

Švietimo įstaigos vadovo tapatumo sampratos



Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai, 2021 kovas, Nr. 1 (191);
https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/08/nr1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf

VADYBINIS STILIUS**Vadovas daugiau orientuojasi:**

Orientuojasi į užduočių vykdymą, procesų valdymą ir rezultatų pasiekimą.

Dažnai dirba pagal nustatytas taisykles ir procedūras.

Priima sprendimus remdamasis analize, duomenimis ir aiškiomis gairėmis.

Dažnai laikosi nustatytų procedūrų, kad užtikrintų nuoseklumą ir efektyvumą.

Motyvuoja darbuotojus daugiausiai materialiais paskatinimais.

Santykiai labiau orientuoti į užduoties atlikimą, nei į asmeninį palaikymą.

Orientuoti į rizikos mažinimą ir santūrūs pokyčiams.

Ekonominės paskatos – labiau vadovo veiklos sritis

UGDANTIS STILIUS**Lyderis daugiau orientuojasi:**

Orientuojasi į žmones ir jų vystymą.

Siekia įkvėpti, motyvuoti asmeniniu ryšiu, pripažinimu ir dvasiniu įkvėpimu.

Siekia paskatinti komandą siekti bendrų tikslų, puoselėti santykius ir pasitikėjimą.

Įtraukia komandą į sprendimų priėmimą.

Autoritetą įgyja per pasitikėjimą, komunikaciją ir asmenines savybes.

Linke pasikliauti komandos intuicija ir kūrybiškumu.

Kuria aplinką, kurioje žmonės jaučiasi vertinami, vertingi ir įsitraukę.

Yra empatiški, supranta kiekvieno žmogaus poreikius.

Jiems žmonės yra vertybė.

Lyderystės dilema

TRANSAKcinė IR TRANSFORMACINė LYDERYSTė

Transakcinė - orientuota į mainus. Atlikai darbą, gavai atlygį.

- griežta struktūra;
- iš anksto nustatyti tikslai ir jų siekis;
- darbuotojų priežiūra;
- darbų organizavimas;
- bonusų sistema;
- konkuravimas
- kiekvienas darbuotojas vertinamas atskirai;
- paveikus trumpalaikiams tikslams siekti;
- Kuo daugiau naudos mažesnėmis sąnaudomis
-

Transformacinė - tai procesas, kuris skatina pokyčius, kūrybiškumą, ugdo ir puoselėja vertybes.

- Išskiria ypatingą svarbą vizijos siekimui;
- motyvuoja darbuotojus mokytis ir siekti didesnių tikslų;
- skatina siekti ambicingų tikslų;
- skatina kūrybiškumą ir inovaciją;
- palaiko pokyčius;
- labiau orientuoti į ateitį;
- stiprina pasitikėjimą;
- palaiko bendradarbiavimą ir nekonkuravimą;
- Pasidalinimas žiniomis, gebėjimais;
-

EKO ir EGO lyderystė

ECO lyderystė (angl. Eco Leadership) akcentuoja bendruomenės interesus, tvarumą ir socialinę atsakomybę.

- Daro poveikį kito žmogaus asmenybės ir profesiniam vystymuisi.
- Dalinasi žiniomis.
- Skatindami bendradarbiavimą, dialogą ir atsakingą sprendimų priėmimą.
- Deleguoja darbus, ugdo, skatina mokymąsi.
- Grįžtamasis ryšys sutelktas į pasiekimų akcentavimą ir atliekamų darbų kokybės gerinimą įgalinat darbuotoją.
- Pirma darbuotojas, po to klientas.
- Pasitikėjimas darbuotojais.

EGO lyderystė (angl. Ego Leadership) – tai ekspertinė lyderystė, kuri daugiausia koncentruojasi į individualius lyderio interesus, ambicijas ir asmeninius pasiekimus.

- Lyderiai dažnai siekia asmeninės šlovės.
- Orientuoti į galią ir kontrolę, ir jų sprendimai dažnai priklauso nuo asmeninės naudos.
- Mažai deleguoja, daugiau nurodinėja
- Grįžtamasis ryšys sutelktas į klaidų aptarimą, dominuoja kontrolė.
- Siunčia laiškus baigiantis darbams, po darbo valandų ar savaitgaliais.

LYDERYSTĖS ĮVAIROVĖ

Tiesioginė (direktyvioji) – nurodo, instruktuoja, kontroliuoja. Greiti sprendimai ir krizių valdymas.

Transakcinė (1947 m. Max'as Weber'is, o vėliau, 1981 m. Bernard'as Bass'as) – matuoja, skatina mainus „padarai - gavai“. Aiškūs tikslai, aiškūs standartai, kriterijai. Vertinimas ir apdovanojimai ar sankcijos už darbu (ne)atlikimą.

Transformacinė (1987 m. James MacGregor Burns) - įkvepia, ugdo, skatina pokyčius, drąsina, įgalina. Charizmatiškas lyderis, įkvepianti vizija, skatinami pokyčiai, ugdo pasekėjus, kurie nori tobulėti. Didina kūrybiškumą, lojalumą.

Įgalinančioji - delegavimas, pasitikėjimas, mokymas, palaikymas, skatinimas iniciatyvos. Vadovas suteikia atsakomybę, įgalina darbuotojus priimti sprendimus, skatina autonomiją ir savarankiškumą. Didina pasitikėjimą ir darbuotojų pasitenkinimą.

Pasak Dukynaitės (2015), suskaičiuojama apie 70 įvairių lyderystės teorijų klasifikavimo sistemų.

<https://epublications.vu.lt/object/elaba:114192171/>

Lyderio reikšmingas kompetencijos

- **Kognityvinės:** kritinis mąstymas, kūrybiškumas, problemų sprendimo gebėjimai, analitinis mąstymas, strateginis mąstymas ir kt.
- **Funkcinės:** bendravimo-komunikaciniai ir technologiniai gebėjimai, tarpkultūrinės kompetencijos, mokymosi visą gyvenimą gebėjimai, asmeninio tobulėjimo ir karjeros planavimo, vadybiniai, sprendimų priėmimo, problemų sprendimo ir pokyčių valdymo gebėjimai.
- **Asmeninės savybės:** pasitikėjimas, saviveiksmingumas, komandinio darbo gebėjimai, atjauta, gebėjimas apjungti žmones, streso ir sudėtingų situacijų valdymo gebėjimai, etikos laikymasis.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad ne tik kompetencijos yra reikšmingos lyderiams. **Ypatingai svarbu:** charakteris, gebėjimas įsipareigoti, atjauta ir palaikymą, atida ir kt.

15

Santykių lyderystė - tai apie žmones

Pagrindinis dėmesys skiriamas santykiams tarp vadovo ir darbuotojų bei tarp pačių darbuotojų.

Pagrindinis tikslas — **kurti tarpusavio pasitikėjimu, pagarba ir bendradarbiavimu grįstą darbo aplinką, kurioje žmonės įsitraukia, mokosi ir kartu pasiekia rezultatus.**

Žmogaus augimas vyksta per tarpasmeninius ryšius.

Svarbu empatiškai, palaikantys santykiai — dėmesys ryšių kokybei.

16

Santykių lyderystė

Pasidailyta/pasidalytoji lyderystė (angl. distributed leadership) - tai vadovavimo modelis, kuriame lyderystės funkcijos, atsakomybė ir sprendimų priėmimas nėra sutelkti vieną asmenį vadovą. Sprendimų priėmimą, atsakomybes ir t.t. dalijasi komandos nariai pagal kompetencijas, situaciją ir poreikį. Tai požiūris į lyderystę kaip į procesą ir santykių tinklą, o ne kaip į vieno lyderio savybę. (<https://epublications.vu.lt/object/elaba:114192171/>)

Lyderis – tai vizionierius ir komandos telkėjas, kūrybinio mąstymo skatintojas bei tuo pačiu racionalus vadybininkas. (Z. Atkočiūnienė ir kt.

<https://epublications.vu.lt/object/elaba:47119560/>)

17

Pasidailyta/pasidalytoji lyderystė - darbuotojų įgalinimas priimti sprendimus

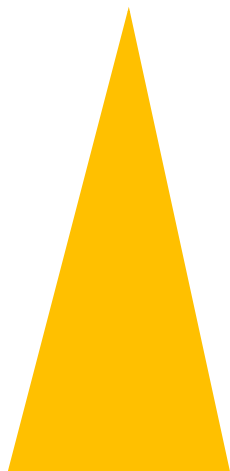
„Duif ir kt. (2013) išskiria septynias dominuojančias dimensijas švietimo įstaigose:

1. **Mokyklos struktūra** (suteikiama galimybė visiems dalyvauti priimant sprendimus; susitarta dėl lyderiavimo vaidmenų; skatinama neformali lyderystė ir profesinis tobulėjimas).
2. **Strateginė vizija** (bendra vizija, bendros vertybės, tokios kaip besimokanti organizacija).
3. **Vertybės ir įsitikinimai** (būdingos vertybės: abipusė pagarba, pasitikėjimas, dideli lūkesčiai, už klaidas nebaudžiama, bet jos yra laikomos mokymosi galimybe).
4. **Bendravimas ir bendradarbiavimas** (bendradarbiaujama siekiant pagerinti mokyklos rezultatus, įgyvendinti kolektyvines ambicijas ir išspręsti problemas, dalijamasi žiniomis).
5. **Sprendimų priėmimas** (profesionalai gali savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su jų darbo turiniu, organizavimu. Visi įtraukiami į sprendimų priėmimą dėl mokyklos siekių).
6. **Atsakomybė ir atskaitomybė** (profesionalai atskaitingi už savo darbo rezultatus. Tarpusavyje teikiama grįžtamoji informacija, padedanti tobulėti ir tobulinti mokyklą).
7. **Iniciatyva** (remiantis kompetencija, tikimasi, kad kiekvienas prisidės idėjomis, iniciatyva).“

<https://epublications.vu.lt/object/elaba:114192171/>

18

Lojalumo lygiai



Lojalumas susitapatinimo lygmenyje

Lojalumas įsitikinimų/vertybių lygmenyje

Lojalumas sugebėjimų lygmenyje

Lojalumas elgesio/bendravimo lygmenyje

Lojalumas tam tikrų fizinių parametrų lygmenyje

Nulinis lojalumas

Paslėptas nelojalumas

Atviras nelojalumas

19

LYDERIO VERTYBĖS

- Pasitikėjimas savimi
- Pasitikėjimas kitais
- Skaidrumas
- Sąžiningumas
- Profesionalumas
- Lankstumas
- Bendradarbiavimas
- Atsidavimas

„Sumanūs lyderiai mokosi iš savo klaidų, dar sumanesni – iš kitų klaidų, o sumaniausi – iš kitų lyderių sėkmės“ – teigia lyderystės guru tituluojamas Džonas C. Maksvelas.

20

SITUACIJOS APTARIMAS

Istorija apie Praną....

21

“Problemiška ugdymo įstaiga” (1)

- Pranas tapo nedidelės, gan prastai vertinamos, ugdymo įstaigos vadovu, ankstesnei vadovei išėjus į pensiją.
- Jis žinojo apie visas problemas, tačiau nežinojo kaip pakeisti situaciją, kuri tęsiasi metų metus.
- Jis galvojo, kad ankstesnė vadovė Ona turėjo išspręsti susidariusią situaciją ir vis kaltino buvusią vadovę.
- Po 2 mėnesių Pranui buvo pasiūlyta eiti į lyderystės mokymus.

Mokymuose jis suprato, kad:

- Būdamas vadovu jis turi būti sąžiningas, negali atsitraukti.
- Reikia bendrauti su pedagogais ir stiprinti jų atsakomybę.
- Būtina įtraukti visus darbuotojus į darbo organizavimo ir darbų paskirstymo procesą.
- Reikia motyvuoti darbuotojus ir deleguoti jiems darbus, teikti grįžtamąjį ryšį.
- Negalima delsti ir būtina imtis veiksmų dabar.

22

“Problemiška ugdymo įstaiga”(2)

Pedagogai:

- 1 darbuotojas, kuris dirba kelerius metus ir atlieka tik tas užduotis, kurios jam patinka, o kitus darbus ignoruoja;
- 2 jaunesni pedagogai, kurie mažai rodo iniciatyvos ir dažniausiai kasdieninį darbą laiko monotonišku ir nuobodžiu;
- 2 pareigingos ir gabios specialistės, kurios tiek apsikrovusios darbais, kad dienos pabaigoje tiesiog miega stovėdamos;
- 1 pedagogė, kuri dirba ne pilnu etatu. Ji ne labai domisi ugdymo įstaiga, nedalyvauja užklausinėse veiklose, renginiuose, nors darbus atlieka pakankamai gerai.
- 1 darbuotojas, kuris jau keli metai yra nepatenkintas ugdymo įstaigos darbu, burba, tačiau jokios iniciatyvos nesiūlo.

23

“Problemiška ugdymo įstaiga”(3)

Užsimotvavęs Pranas grįžo į darbą ir....

- sušaukė pedagogų ir darbuotojų susirinkimą,
- pareiškė, kad dabar, siekdamas sąžiningumo, kontroliuos kaip kas dirbs,
- konstatavo, kad nuo kitos savaitės, kai kuriems darbuotojams bus padidintas darbo krūvis, o daug dirbantiems – sumažintas,
- teks aktyviau dalyvauti įvairiuose renginiuose kartu su ugdytiniais ir rašyti projektus – taip kelti mokyklos prestižą,
- darbuotojai pradės dirbti lanksčiau, keisis užduotimis, palaikys vienas kitą,
- vyks nuolatinis rezultatų aptarimai,
- bus vertinamos pedagogų kompetencijos,
- geriausi darbuotojai bus apdovanoti prizais, o metų gale premijomis.

KAIP JAM SEKĖSI? Kodėl?

24

“Problemiška ugdymo įstaiga”(4)

Kaip elgėsi darbuotojai:

- Visi darbuotojai pareiškė nesutinkantys dirbti pagal vadovo pasiūlytą modelį.
- Diskusijos vyko ilgą laiką.
- Savo pasipriešinimą darbuotojai argumentavo taip:
 - „Mūsų ugdymo įstaigai tokie darbo principai „netiks“,
 - „Juk Jūsų siūlymas nerimtas“,
 - „Visi mes čia esame skirtingi. Mūsų įstaiga kitokia“,
 - „Labai gaila, tačiau nematome ryšio tarp to, ką siūlote ir vertinimo“,
 - „Manome, kad Jūs čia per trumpai esate ir neperpratote mūsų sistemos“,
 - „Jūs nesupratote, kaip mes paprastai dirbame“,
 - „Mes dirbame gerai ir jokių pokyčių nereikia“,
 - „Jūs nesuprantate su kokiais žmonėmis mes dirbame“,
 - „Jūs neturite pakankamai patirties mūsų srityje, tai ne labai žinote ką daryti“.

25

Darbas grupėse

“Problemiška ugdymo įstaiga”(5)

KAIP BŪTŲ PASIELGĘS LYDERIS?

- KĄ DARĖ GERAI?
- KĄ REIKĖJO DARYTI KITAIP?



26

“Problemiška ugdymo įstaiga” (6)

- Trūko pagarbos.
- Darbuotojai nebuvo **įtraukti į sprendimų procesą**.
- Vadovui pritrūko lyderystės kompetencijų.
- Nebuvo laipsniškumo, griebėsi visko iš karto.
- Vadovas laikėsi principo „Aš geriau žinau“, dominavo nurodymai.
- Nebuvo sukurta aiški darbuotojų **motyvavimo sistema**.
- Dominavo tik materialinis skatinimas.
- Nesidomėjo darbuotojų nuomone: kas gerai, ką reiktų palikti, ką keisti.
- Buvo girdima visuotina kontrolė.

27

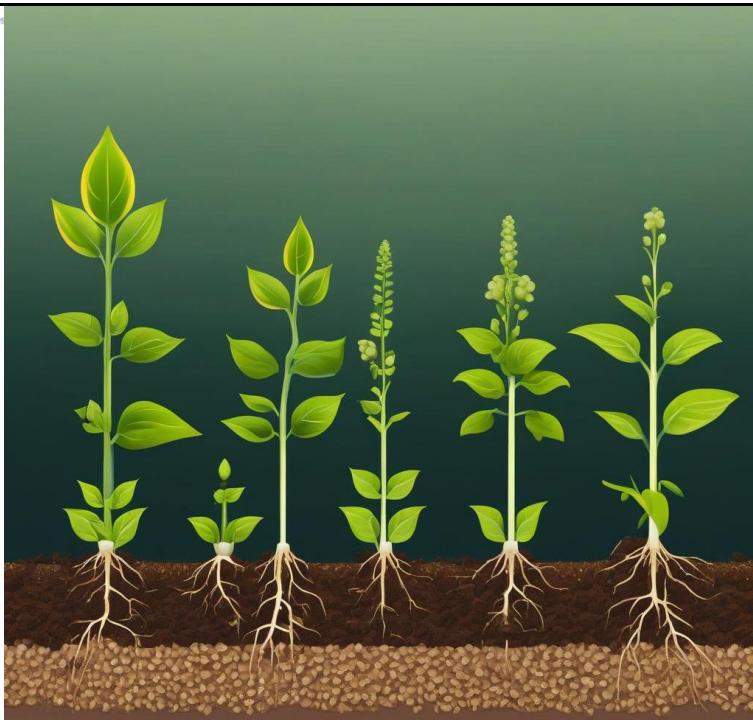


DVI BABOS

Vega Dikčienė

28

**PRISIMINK
ŽMONES, KURIE
PADĖJO AUGTI**



29

KLAUSK, O NE AIŠKINK



30



KAS SVARBIAUSIA?

Tikslai – KO IŠTIKRO NORIU?
koncentracija į jų pasiekimą ir reikiamų priemonių pasirinkimas.



Vertybės – KODĖL MAN TAI SVARBU?
Skatinimas suprasti savo vertybes ir remtis jomis siekiant tikslo.



Įsitikinimai – KUO AŠ TIKIU?
Pagalba atsirenkant - kas trukdo, kas padeda.
Sustiprina pozityviuosius.

31

SUKUR ATEITĮ **MATOMĄ**



Nustatykite konkrečius, išmatuojamus tikslus, kurie padėtų įgyvendinti viziją.

32

MOKYKLOS VIZIJA

Mokykla – kurioje gera mokytis ir augti.

MOKYKLOS VIZIJA

Mokykla, kurioje užauga asmenybės.

MOKYKLOS VIZIJA

Mokyklos bendruomenė – moderni, įtrauki ir kūrybiška.

MOKYKLOS VIZIJA

Ugdyti sąmoningą demokratinės visuomenės pilietį, išsaugant jo tautinį identitetą daugiakultūrės aplinkos sąlygomis.

MOKYKLOS VIZIJA

Mokykla sudaranti sąlygas kiekvienam patirti sėkmę.

MOKYKLOS VIZIJA

Atskleidžianti kiekvieno mokinio asmeninius gebėjimus bei kryptingai juos ugdanti mokykla, pasitelkiant įvairias aukštojo mokslo ir verslo sektoriaus edukacines erdves.

MOKYKLOS VIZIJA

Tapti inovatyvia ir sėkminga ugdymo įstaiga.

PROTINGO TIKSLO KRITERIJAI

SMART

S (angl. specific). **KONKRETUS**, tikslus, aiškiai suprantamas. Kokio rezultato tikimasi?

M (angl. measurable). **PAMATUOJAMAS**. Kaip bus sužinota, kad tai pasiekta? Kokiais kriterijais įvertinsite? Kaip pasikeis situacija?

A (angl. achievable). **PASIEKIAMAS**. Ar žinote kokiais veiksmais tai galės pasiekti? Ar turite pakankamai vidinių ir išorinių išteklių?

R (angl. realistic) **REALISTIŠKAS**. Ar jis dera su kitais tikslais? Ar išlaikomas balansas tarp tikslo įgyvendinimo ir kitos veiklos?

T (angl. timed). **APIBRĖŽTAS LAIKE**. (Kada tikslas turi būti įgyvendintas? Ar darbuotojas tai žino?)

SITUACINIS VADOVAVIMAS – pagalba vadovui ir darbuotojui

Paul Hersey ir Ken Blanchard (1972)

Situacinis vadovavimas – tai vadovo gebėjimas prisitaikyti prie darbuotojo konkrečiu metu, konkrečioje situacijoje.



35

VADOVAVIMO STILIAUS PASIRINKIMĄ LEMIA:

- **Aplinkybės**, išorinė aplinka, rinkos sąlygos ir t.t.
- **Vadovo asmenybė**, jo įsitikinimai, turima patirtis.
- **Darbuotojo branda** (darbuotojo pasirengimas (kompetencija ir motyvacija, pasitikėjimas) ir vadovo elgesio (orientuoto į užduotį ir į santykius).

Lyderį, kuris mokydamas ir kurdamas žmones įgalina ir pakelia tolimesniam skrydžiui.

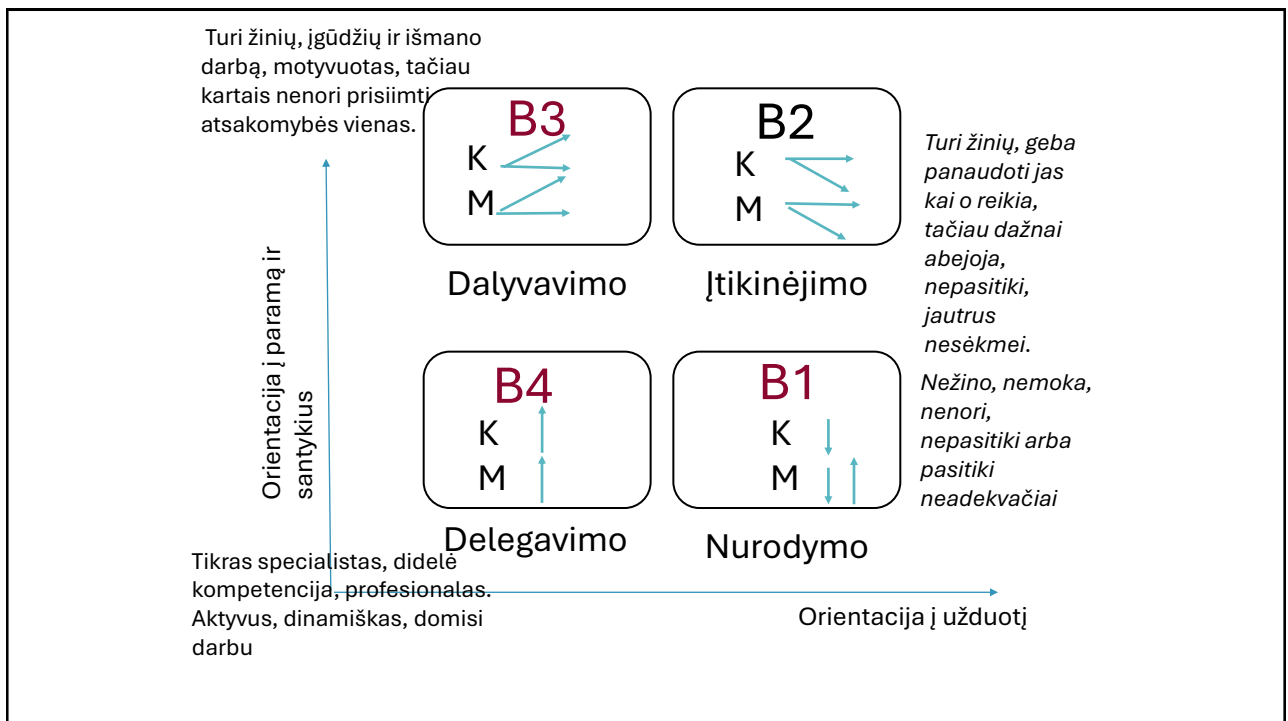
36

DARBUOTOJO BRANDA – TAI:



- **Žinios ir gebėjimai** konkrečiai užduočiai atlikti.
- **Motyvacija** siekti numatytų tikslų.
- Gebėjimas siekti tikslų **savarankiškai**.

37



38

BENDRAVIMAS – TAI PSICHOLOGINĖ ŽMONIŲ TARPUSAVIO SĄVEIKA, KAI KEIČIAMASI INFORMACIJA

Bendraujant dalyvauja

Jausmai – kaip jaučiuosi
Mąstymas – ką galvoju apie tai
Elgesys - sprendimai
Fiziologinės reakcijos – ką jaučiu kūne

Bet koks bendravimo procesas, telefonu taip pat, vyksta dviem būdais:

- verbaliniu (žodiniu) ir
- neverbaliniu (nežodiniu) būdu



39

(5)

Pas Jus dirba lietuvių kalbos ekspertė. Dalyvauja vadovėlių rengime. Dėsto lietuvių kalbą vyresnių klasių mokiniams. Mokinį paruošia egzaminams. Tačiau padažnėjo konfliktų su jaunesniais kolegomis.

Amžius: 69 metai.

Lietuvių kalbos mokytoja, ekspertė.

Kompetencijos: gerai išmano dėstomą dalyką, laikosi reikalavimų, vyresnių klasių mokiniai visi išlaiko egzaminus.

Motyvacija: dirba sąžiningai, mėgsta dėstomą dalyką, dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose ir pati juos veda.

Pomėgiai: laisvalaikio vadovauja vienam iš senjorų klubų, rašo eilėraščius, daug skaito, vasaros metu keliauja.



40



KAS SVARBIAUSIA?

Tikslai – KO IŠTIKRO NORIU?

koncentracija į jų pasiekimą ir reikiamų priemonių pasirinkimas.



Vertybės – KODĖL MAN TAI SVARBU?

Skatinimas suprasti savo vertybes ir remtis jomis siekiant tikslo.



Įsitikinimai – KUO AŠ TIKIU?

Pagalba atsirenkant - kas trukdo, kas padeda.
Sustiprina pozityviuosius.

41

DELEGAVIMAS



42

KAIP DELEGUOTI

Kodėl nedeleguojam:

- Asmenybės ypatumai
- Pasitikėjimo stoka
- Konkurencijos baimė
- Baimė blogai pasirodyti
- Mėgstami vadovo darbai
- Bendravimo sunkumai
- Ankstesnė patirtis
- Kiti vadovo įsitikinimai
-

43

KAIP DELEGUOTI?

Užduotys, kurių negalima deleguoti:

- Ritualai
- Organizacijos / padalinio politikos ir strategijos nustatymo
- Specifinių užduočių, susijusių su personalu:
 - Darbuotojų įvertinimas
 - Sudrausminimo
 - Pagyrimo
 - Nesutarimų sprendimo
 - Paties delegavimo
- Krizių įveikimo
- Užduočių, susiję su konfidencialia informacija.

44

KAIP DELEGUOTI?

1. Užduoties parinkimas ir suformulavimas

Įvertinti poreikį deleguoti

- Ar galima užduotį suformuluoti pagal SMART kriterijus?
- Ar darbuotojas sugebės ją atlikti savarankiškai?
- Ar reiks pagalbos, kas galės padėti?
- Ar užtenka resursų (žinių, laiko, gebėjimų ir kt.)?
- Ar darbuotojas norės, bus motyvuotas, atlikti?
- Ar galėsiu aš, ar kitas kolega padėti?
- Kas gali sutrukdyti?
- Kada apie tai pasakysiu?

45

KAIP DELEGUOTI?

2. Situacijos įvertinimas

- Kokios yra aplinkybės dabar?
- Kaip pats darbuotojas vertins gautą užduotį, kiek ji atitinka jo lūkesčius?
- Koks darbuotojų skaičius, jų darbo krūvis?
- Kokia yra darbuotojų mokymo ir motyvavimo politika?
- Kokia yra organizacijos struktūra ir klimatas?
- Kiek galima perduoti atsakomybę?
- Kaip reaguos kiti darbuotojai?
- Koks yra laikas, skirtas užduoties atlikimui?
- Koks yra reikalingos informacijos kiekis?
- Kaip tai atitinka darbuotojo vertybes?

46

KAIP DELEGUOTI?

3. Darbuotojo pasirinkimas

Svarbiausi veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti:

- delegavimo tikslas
- darbuotojo darbo krūvis
- darbuotojo įgūdžiai
- darbuotojo savarankiško darbo patirtis

Asmeninės ypatybės:

- organizacijos tikslų priėmimas ir lojalumas
- susidomėjimas darbu ir įsitraukimas
- susidomėjimas problema ir pasirengimas priimti atsakomybę
- sugebėjimas ir noras dalinti informacija
- neapibrėžtumo toleravimas ir kūrybiškumas

47

KAIP DELEGUOTI?

4. Užduoties perdavimas

Aiškūs užduoties aprašas, terminai, prioritetas, reikalingi ištekliai, apribojimai.

Efektyvus perdavimo elementai:

- Pokalbio aplinka
- Formulavimas remiantis SMART ar kitais kriterijais
- Abipusis bendravimas
- Priežasčių nurodymas
- Laiko darbui atlikti nustatymas
- Išteklių suteikimas
- Prioritetų nustatymas
- Patarimų suteikimas
- Pagarbos parodymas
- Entuziazmo išreiškimas
- Kontrolės priemonių nustatymas

48

KAIP DELEGUOTI?

5. Stebėjimas ir tarpinis grįžtamasis ryšys

- Kokį vadovavimo stilių naudosiu?
- Kaip ugdysiu?
- Ką darbuotojas daro gerai?
- Kaip įsitikinsiu ar laikomasi terminų?
- Kaip įgalinsiu ir perduosiu atsakomybę?
- Kaip paskatinsiu patį darbuotoją kalbėti apie tarpinius rezultatus?
- Ką darysiu, kai negalėsiu padėti?

49

KAIP DELEGUOTI?

6. Grįžtamasis ryšys ir patirčių apibendrinimas

Galimi klausimai darbuotojui:

- Ko išmokai, atlikdamas užduotį?
- Kas patiko / nepatiko?
- Ką darytum kitą kartą taip pat?
- Ką darytum kitą kartą kitaip?
- Kokios pagalbos reikėjo? Kas padėjo?
- Kaip įgyta patirtimi pasinaudosi ateityje?
- Kokios pagalbos reiktų iš vadovo?

50

KAIP DELEGUOTI?

7. Vadovo patirties apibendrinimas

- Kokią patirtį įgijau deleguojant?
- Ko darbuotojas išmoko?
- Kaip man sekėsi deleguoti ir suteikti grįžtamąjį ryšį?
- Ką kitą kartą darysiu taip pat?
- Ką keisčiau?
- Kiek laiko sutaupėte ir kam jį panaudojote?
- Kokias užduotis atlieku pats, tačiau galėčiau deleguoti? Kam ir kada?

51

SOKRATO KLAUSIMAI SKATINANTYS MĄSTYTI

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ką manote reiktų daryti? • Kas skatina jus tikėti šia mintimi? • Kokie faktai (įrodymai) gali patvirtinti šią mintį? • Kokie faktai (įrodymai) gali prieštarauti šiai minčiai? • Kas blogiausio gali atsitikti? • Kas gali atsitikti geriausio? • Kokia išeitis labiausiai tikėtina? • Ką jūs patartumėte tokioje situacijoje esančiam žmogui? • Kaip šią situaciją galėtų matyti kiti žmonės? | <ul style="list-style-type: none"> • Kokio rezultato tikiesi? • Kaip manote, kas pasikeis, jei tai pasieksi? • Kaip šie sprendimai pagerins/pablogins situaciją? • Kuo tai naudinga jus? • Kaip manote, kaip viskas bus, jei liks taip kaip yra? • Kas skatina jus tikėti šia mintimi? • Kas gali padėti pasiekti tikslo? • Kas gali sutrukdyti/padėti? • Kaip toks mąstymas padeda arba trukdo pasiekti jūsų tikslus/atlikti užduotį? |
|--|---|

52

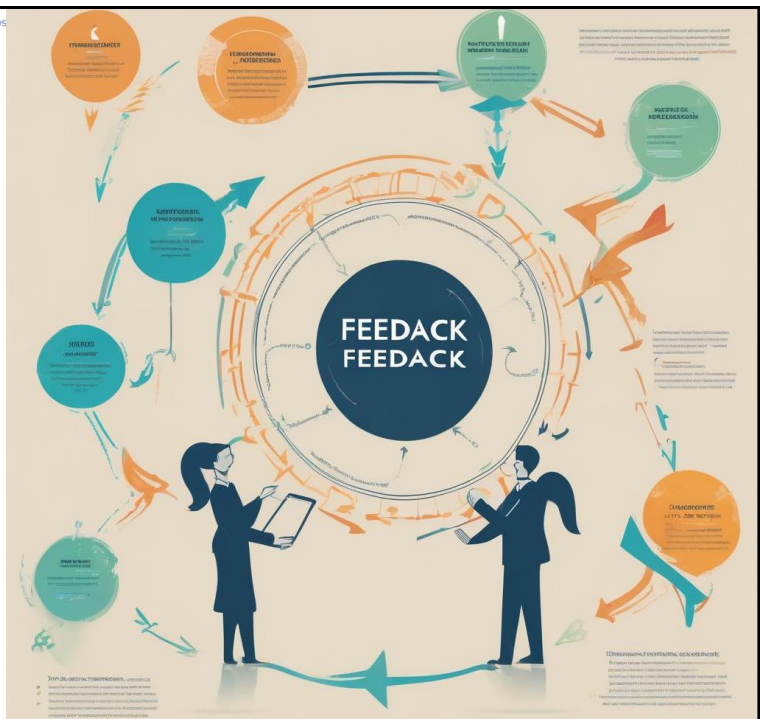
Skalė nuo 1 iki 10 Klausimai padedantys pamatuoti situaciją

- Kiek esate patenkintas dabartine situacija, įvertinkite nuo 0 iki 10?
- Papasakokite, kaip situacija atrodo dabar, kai ją vertini
- Jei Jūs pakiltumėte 1 balu, tai, kas tada būtų kitaip?
- O kaip būtų (kaip ji atrodytų), jei tai būtų?
- Kiek Jums svarbu, kad kažkas keistųsi, įvertinkite nuo 0 iki 10?
- Kokio lygio Jūsų motyvacija siekti šio tikslo, įvertinkite 10 balų. *Kiek esate pasiruošęs imtis veiksmų, kad įvyktų pokyčiai* Jei tai (pvz. 6), tai ką dar turite padaryti, kad būtų (pvz.7)?
- Kaip Jūs elgiatės, kai motyvacija 9 - 10?
- Kiek Jūs esate užtikrintas, kad įsitsitės veiksmų jau dabar?
- Įsivaizduokite, kad Jūs jau pasiekėte tikslą, ką tada matote, girdite, jaučiate?
- Koks bus Jūsų pirmas žingsnis?
- Kada tai pradėsite daryti?

53

GRĮŽTAMOJO RYŠIO TIPAI

- Padėka
- Mokymas
- Į(si)vertinimas
- UGDYMAS
- Įspėjimas



54

LAUKIAMO GRĮŽTAMOJO RYŠIO SAVYBĖS

- Pastovus/reguliarus
- Konkretus
- Individualus
- Apie elgesį
- Pagarbus ir mandagus
- Abipusis

55

Nelaukiamas grįžtamasis ryšys

- Vadovas nepasiruošęs
- Vadovas „maigo kompiuterį“
- Skubama
- Darbuotojas per daug susijaudinęs
- Vadovas neišmano ką dirba darbuotojas
- Triukšmas aplinkui
- Kažkas dar klausosi

56



PAGAL KĄ IR KAIP JŪS VERTINATE DARBUOTOJO DARBO KOKYBĘ?

57



Grįžtamas ryšys BE KRITIKOS

58

Koks grįžtamasis ryšys Jums padeda?

- Prisiminkite Jums svarbius žmones, kurių grįžtamasis ryšys buvo Jums malonus ir skatino tobulėti?

KĄ JIE DARĖ? KĄ SAKĖ? KO NEDARĖ IR NESAKĖ?

- PRISIMINKITE KITUS Jums artimus žmones, kurių grįžtamasis ryšys buvo skaudus, nemalonus ir stabdė Jūsų vystymąsi?

KĄ JIE DARĖ? KĄ SAKĖ? KO NEDARĖ IR NESAKĖ?

59



AR TOBULO GRĮŽTAMOJO RYŠIO NĖRA?

Žmonėms patinka siekti tikslų ir spręsti problemas, tačiau visai nepatinka paskęsti problemose ir nematyti išeities.

60

GRĮŽTAMOJO RYŠIO NAUDA

1. Daro teigiamą poveikį asmens mokymuisi.
2. Suteikia naudingos informacijos apie tai įvyko, vyksta ir gali įvykti.
3. Didina pasitikėjimą savimi ir motyvuoja.
4. Patvirtina ar palygina požiūrius ir nuomones.
5. Žadina įžvalgas ar idėjas.



61

GRĮŽTAMOJO RYŠIO ALGORITMAS

1. **Prisimenam**, kokį darbą turėjo atlikti (SMART) arba apie ką vyks kalba.
2. **Darbuotojo prašome įvertinti kaip jis pats** vertina atliktą darbą, jei galima būtų vertinti balais (pvz. 100 balų skalėje)? *(Patys nevertiname, net jei darbuotojas nemato klaidų arba jų mato per daug!!!).*
3. Pirmoje eilėje visada klausiamo, kalbame apie tai **kas pavyko (+)** ir aptariame visus užduoties atlikimo etapus.
Net ir tada, kai darbuotojas savo darbą labai sukritikavo arba Jūs manote, kad viskas buvo blogai!!!).
3. Darbuotojo klausiamo ar jis ir ateityje darytų tą patį, ar kyla minčių **ką galėtų padaryti kitaip** ar papildomai - **aptariama įgyta patirtis**.
Jei darbuotojas nemato tobulinimui galimybių, tačiau Jūs matote - paklausiamo kaip jis mano ar būtų geriau, jei...?
5. **Apibendrinime**. Apjungiamo 3 ir 4 punktai. Ko išmoko, ką patobulino, kokią patirtį išsineša, ką sužinojo svarbaus ar naujo?

TIK PO TO, KAI DARBUOTOJAS VISKĄ PASAKO, GALITE APTARTI JŪSŲ SIŪLYMUS, PASIDALINTI SAVO MINTIMIS. Jūsų siūlymai neturi skambėti, kaip nurodymai ar ekspertinis žinojimas.

62

ĮSPĖJIMO SAKYMAS

Tai darome tik tada, jei ankstesni pokalbiai nedavė jokie rezultato ir yra teisiškai fiksuoti!

Kalbame dalykiškai, remiamės faktais, kalbame apie situaciją ir esame griežti problemai, tačiau **geranoriški žmogui**. PRIEŠ KALBANT PASIRUOŠKITE RAŠTU KĄ SAKYSITE.

1. Pasakoma dėl ko susitikome ir kokia yra situacija (faktai be interpretacijų).
2. Pasakoma, kaip nepadaryti darbai ar klaidos daro įtaką jam, kolegoms ir įmonei.
3. Aiškiai ir labai trumpai pasakome, kas turėji būti padaryta ir kodėl tai svarbu.
4. Pabrėžiama, kas bus jei nesilaikys reikalavimų (pvz., bus įspėjimas raštu ir pan.).
5. Pasiūloma apmąstyti apie tai ką Jūs sakėte ir susitikti po tam tikro laiko.

Po šio pokalbio jokių debatų ir pasiteisinimų nėra. Kalbame geranoriškai ir rodome pagarbą.

63



64