

Ronald Heifetz Alexander Grashow Marty Linsky Donald L. Laurie
TRUMPAS ĮVADAS Į ADAPTYVIAJĄ LYDERYSTĘ





Ronald Heifetz Alexander Grashow Marty Linsky Donald L. Laurie

Trumpas įvadas į
ADAPTYVIAJĄ
LYDERYSTĘ

UDK



Apsvarstė ir rekomendavo išleisti Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto taryba (2017 m. rugsėjo 28 d. posėdžio protokolas Nr. T-2017-19).

Recenzavo: Dr. Jaunius Gumbis, Vilniaus universiteto Teisės fakulteto docentas.

Sudarytojas ir redaktorius – Rytis Paulauskas.

Iš anglų kalbos vertė – Aušra Valantinienė.

Viršelio dailininkas – Rimvydas (Ray) Bartkus.

Ellex[®] Valiunas

Leidinio rengimą ir išleidimą rėmė advokatų kontora „Ellex Valiūnas ir partneriai“.

TURINYS

Leidinio įvadas	5
Redakatoriaus žodis	7
Teorija, kuria grindžiama praktika	
Glaustas adaptyvios lyderystės pagrindų įvadas	
The Theory Behind the Practice –	
A Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework	9
Teorija, kuria grindžiama praktika	11
Neveikiančios sistemos iliuzija	14
Kaip atskirti technines problemas nuo adaptacinių iššūkių	16
Kaip atskirti lyderystę nuo valdžios	19
Susigyventi su disbalansu.	24
Stebėti, aiškinti, įsikišti	26
Eksperimentuokite ir rizikuokite sumaniai	30
Dalyvaukite ir protu, ir širdimi	31
Susieti veiksmus su tikslu	32
Žodynėlis	33
Lyderystė (nuolatinės) krizės metu	
Leadership in a (Permanent) Crisis	39
Išlaukti ar „perkrauti“	42
Šiandienos lyderystės užduotys	43
Rūpinkitės savimi.	49
Lyderio darbas	
The Work of Leadership	51
„Pakilti į balkoną“	55
Nustatyti adaptacinę problemą.	56
Reguluoti stresą.	57
Griežtai išlaikyti dėmesį.	59
Gražinti darbą žmonėms.	61
Skatinti lyderių balsus iš žemiau	62
Adaptacinis darbas įmonėje „KPMG Netherlands“	63
Lyderystė kaip mokymosi procesas	67

Lyderių išgyvenimo vadovas	
A Survival Guide for Leaders	69
Priešiška aplinka	74
Adaptyvus pokytis prieš techninį: kieno ši problema?	75
Vidiniai pavojai	82
Kam imtis lyderio vaidmens?	85

Leidinio įvadas

Šiame leidinyje pateikti straipsniai – tai įvadas į adaptyvią lyderystę ir pagrindinių jos priemonių bei idėjų apžvalga. Šis sąvadas nėra baigtinis, tačiau kruopščiai atrinkta medžiaga puikiai atspindi pastarųjų metų leidinių esmę.

Adaptyvios lyderystės ir tradicinės lyderystės sampratos skiriasi keliais svarbiais aspektais. Mes lyderystę suvokiame kaip žmogaus elgesį, o ne patį žmogų. Manome, kad lyderystė gali ir turi būti būdinga bet kokias pareigas bendrovėje ar už jos ribų einančiam žmogui – nepriklausomai nuo pareigų ar atliekamų funkcijų, nepriklausomai nuo to, esate tėvas ar vaikas, viršininkas ar pavaldinys, jūs turite galimybę taikyti lyderystės principus. Ir galimybė juos taikyti suteikiama kasdien – prie šeimos pietų stalo, darbe ar klasėje, ar net visuomeniniame gyvenime. Svarbiausia – visus lyderystei būtinus įgūdžius įmanoma išugdyti (vieninteliai nepritariantys šiam teiginiui, kiek pastebėjau, yra tie, kurie mano turintys „šią įgimtą dovaną“). Lyderystės galima išmokti.

Galiausiai mes manome, kad lyderystė yra sunkus ir pavojingas darbas. Būtent todėl jūs (ir aš) lyderystės imamės tik tada, kai tai būtina. Už lyderystės taikymą žmonės baudžiami. Jiems priešinasi tie, kurie mano, kad lyderystė gali jiems kelti pavojų. Ir (visiškai teisingai) pavojus labai dažnai yra neatsiejama adaptyvių pokyčių dalis. Lyderystė yra sudėtingas dalykas, nes problemos, kurioms spręsti būtina lyderystė, nėra tokios, kur pakanka greito, lengvo, neskausmingo ekspertų ar įtakingų asmenų atsakymo.

Jau įrodyta, kad šios adaptyvios lyderystės idėjos yra naudingos tokiems žmonėms kaip jūs – tiems, kurie aistringai siekia pokyčių ir pažangos, kurie stengiasi įveikti neįveikiamus iššūkius dirbdami su žmonėmis, šeimomis, bendruomenėmis, organizacijomis ir kultūromis visame pasaulyje. Tie iš mūsų, kurie prisidėjo skleidžiant adaptyvios lyderystės idėjas Lietuvoje, tikisi, kad šioje šalyje jos bus taip pat naudingos.

Gyvename sudėtingu laikotarpiu, kuriam būdingi nuolatiniai spartūs pokyčiai ir milžiniška nežinomybė. Tokiomis aplinkybėmis žmonės, sprendžiantys sudėtingas problemas, turi būti pasiryžę susidurti su pavojais, eksperimentuoti, įžengti į nepažįstamą erdvę ir elgtis naujai bei galbūt nepatogiai. Ne tik aš vienas tikiuosi – tikisi visi, kurie prisidėjo prie šio leidinio straipsnių vertimo ir publikavimo, kad sužinoję apie šias idėjas ir pradėję jas taikyti, jums labiausiai rūpimose srityse pasieksite daugiau nei anksčiau.

Man pasisekė, kad dirbau su dr. Ronald'u Heifetz'u ir mūsų kolegomis Harvardo Kenedžio mokykloje (Harvard Kennedy School) bei Ed'u O'Malley ir jo kolegomis Kanzaso lyderystės centre (Kansas Leadership Center) ir daugiau kaip tris dešimtmečius praleidau tirdamas, dėstydamas, mokydamasis pats ir konsultuodamas kitus adaptyvios lyderystės klausimais.

Pasinaudosiu viena pagrindinių šio leidinio frazių – kovodamas su iššūkiiais asmeniniame ir profesiniame gyvenime ir bandydamas taikyti adaptyvios lyderystės principus kartais netgi nusileisdavau iš balkono į šokių aikštelę. Tuomet mintys visada tapdavo aiškesnės. Lyderystė yra sudėtinga ir rizikinga. Vis dėlto mane įkvėpė ir toliau dirbti paskatino tokie žmonės kaip jūs – žmonės, atsidavę tikslui sumažinti atotrūkį tarp dabartinės padėties ir savo siekių visų žmonių, organizacijų ir bendruomenių, kuriose jie gyvena, dirba ir linksminasi, atžvilgiu.

Rašydamas šį įvadą tikiuosi, kad jums ši medžiaga bus naudinga, kad remsitės šia informacija ir straipsniuose pateikiamas idėjas plėtosite ir pritaikysite sprendami problemas, su kuriomis susiduriate savo aplinkoje ir Lietuvoje, ir kad jūs patys, taip pat ir aš bei mano kolegos galėsime pasimokyti iš šios patirties.

Pirmyn.

Marty Linsky

Niujorkas

2016 m. spalio 12 d.

Redakatoriaus žodis

Su adaptyvios lyderystės teorija susidūriau 2001 metais studijų Kembridže, Masačusetse metu. Nuostata, jog lyderystė yra elgesys, o ne užimamos pareigos hierarchinėje struktūroje, stipriai trikdė. Juk ankstesnės patirtys skatino deleguoti atsakomybę „tikram lyderiui“. „Tvirtai rankai“, kuri pajėgtų išspręsti visas svarbias problemas. Žinojau ir nemažai pavyzdžių, kai už iniciatyvą, ypač pasibaigusią nesėkme, baudžiama. Tad kodėl turime imtis lyderystės?

Nuolatos tenka ieškoti atsakymo į šį klausimą – siekiant pokyčių darbe, akademinėje veikloje ar tiesiog gyvenimiškose situacijose. Visi turėsime savus ir dažnai skirtingus atsakymus. Man vienas iš svarbių adaptyvios lyderystės teorijos ir praktikos tikslų – adaptyvios kultūros organizacijose kūrimas. Valstybinės, verslo ar visuomeninės organizacijos, kuriose įvardijamos sunkios temos, dalijamasi bendra atsakomybe už jų tikslus, skatinami nepriklausomi sprendimai, vystoma lyderystės bei nuolatinis mokymosi procesas, išlieka ir klesti sudėtingoje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Šio rinkinio straipsniai pristato adaptyvios lyderystės teorijos esmę bei analitinius įrankius, reikalingus grupių dinamikai suprasti. Tokia lyderystė skatina geriau įsiklausyti į savo vidinius lyderystės veiklos motyvus, formuoja kritinį mąstymą, o taip pat ragina išgirsti kitų argumentus bei nuomones, telkiant partnerystes svarbiems iššūkiams įveikti.

Nuoširdi padėka Harvardo Kenedžio mokyklos dėstytojams Marty Linsky, Ronald Heifetz, Hugh O'Doherty, o taip pat Kanzaso lyderystės centro vadovui Ed O'Malley bei Mary Tolar už jų perteiktas profesines žinias bei asmeninį adaptyvios lyderystės teorijos Lietuvoje plėtojimo palaikymą. Straipsnius vertusi Aušra Valantinienė tiksliai ir profesionaliai perteikė šios teorijos niuansus bei sąvokas. Didelis ačiū žymiam menininkui, niujorkiečiui Rimvydui (Ray) Bartkui už jo puikią asociatyvią iliustraciją knygos viršeliui, o Harvardo Business Review grupės asocijuotam direktoriui Jon Shipley už supratimą bei palankių leidybinių sąlygų suderinimą.

Didelė atsakomybė ir įkvėpimas veikti kartu su adaptyvios lyderystės komanda – Tarptautinių santykių ir politinių mokslų instituto vadovais prof. dr. Ramūnu Vilpišausku bei doc. dr. Margarita Šešelgyte, doc. dr. Inga Vinogradnaite, Giedre Biržyte, Egle Dauniene, Giedriumi Dusevičiumi, Ieva Giedraityte bei Giedre Lečinskiene. Jų dėka lyderystės teorija ir praktika tampa dėstoma disciplina ir įdomiu gyvenimo eksperimentu jį pasirinkusiems.

Noriu nuoširdžiai padėkoti dr. Jauniui Gumbiui už jo nuolatinį dėmesį ir vertingas įžvalgas adaptyviai lyderystei, o taip pat paramą išleidžiant šį straipsnių rinkinį.

Rytis Paulauskas

Ambasadorius

Vilnius, 2017 birželis

Teorija, kuria grindžiama praktika
Glaustas adaptyvios lyderystės pagrindų įvadas
The Theory Behind the Practice –
A Brief Introduction to the Adaptive Leadership
Framework

Ištrauka iš

Ronald Heifetz, Alexander Grashow ir Marty Linsky

Adaptyvios lyderystės praktika:

priemonės ir taktika jūsų organizacijos ir pasaulio pokyčiams

Original work copyright © The Theory Behind the Practice –
A Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework. Copyright 2009
Harvard Business School Publishing Corporation
Vertimas į lietuvių kalbą © Vilniaus universitetas, 2017
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Šis skyrius pirmą kartą buvo paskelbtas kaip knygos „Adaptyvios lyderystės praktika: priemonės ir taktika jūsų organizacijos ir pasaulio pokyčiams“ (angl. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*), 2 skyrius, copyright 2009 Cambridge Leadership Associates.

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, įskaitant padarymą viešai prieinamo kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinį, esantį viešosiose bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, nekomerciniais mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

2 skyrius

Teorija, kuria grindžiama praktika

Nuo 1994 m. ADAPTYVIOS lyderystės tema buvo plėtojama ir tyrinėjama ne tik knygoje „Lyderystė be lengvų atsakymų“ (angl. *Leadership Without Easy Answers*) ir „Lyderystės balansavimas ties riba“ (angl. *Leadership on the Line*), bet ir kituose leidiniuose.¹ Šioje naujoje srityje sparčiai gausėjanti literatūra apima ir mūsų kolegų darbus: Sharon Daloz Parks knygą „Lyderystės gali būti mokoma“ (angl. *Leadership Can Be Taught*) ir Dean Williams knygą „Tikroji lyderystė“ (angl. *Real Leadership*).² Kitose knygoje adaptyvios lyderystės pagrindai taikomi sprendžiant problemas konkrečiame profesiniame kontekste. Tai Richard Foster ir Sarah Kaplan „Kūrybinė destrukcija“ (angl. *Creative Destruction*) bei Donald L. Laurie „Tikras lyderių darbas“ (angl. *The Real Work of Leaders*) darbai, pateikiantys idėjų didelėms įmonėms, Gary De Carolis „Vaizdas iš balkono“ (angl. *A View from the Balcony*), apibūdinantis priežiūros principus, Stacie Goffin ir Valora Washington „Pasirengęs ar ne“ (angl. *Ready or Not*) – aiškinantis ankstyvojoje vaikystėje įgyto išsilavinimo svarbą, Shifra Bronznick, Didi Goldenhar ir Marty Linsky „Užtikrinant vienodas sąlygas“ (angl. *Leveling the Playing Field*) – pasakojantis apie moterų vaidmenį žydų įmonėse ir Kevin Ford „Bažnyčios transformavimas: gėris didybės vardan“ (angl. *Transforming Church: Bringing Out the Good to Get to Great*) – kalbantis apie iššūkius, su kuriais susiduria Amerikos bažnyčios.³

Šis darbas gimė iš pastangų praktiškai perprasti santykį tarp lyderystės, prietaikymo, sistemų ir pokyčio. Jo šaknys glūdi ir mokslinėse pastangose paaiškinti žmonių gyvenimo evoliuciją ir visos žmonijos evoliuciją nuo pat žemės atsiradimo iki mūsų laikų.

Beveik 4 mln. metų mūsų protėviai gyveno nedidelėse gentyse, kurios klaidžiojo ieškodamos maisto. Jų medžioklės įrankiai, medžiojimo ir judėjimo strategija darėsi vis sudėtingesnė, taip pat tobulėjo fiziniai gebėjimai ir evoliucijos eigoje plėtėsi jų spektras. Remiantis tuo, ką antropologai ir psichologai įvardijo kaip mūsų gebėjimą įsisavinti senolių išmintį, pirmykščiai žmonės formavo kultūras su tvariomis normomis, reikalaujančiomis minimalių valdžios pastangų jas įgy-

1. Ronald A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1994); ir Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

2. Sharon Daloz Parks, *Leadership Can Be Taught* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); ir Dean Williams, *Real Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2005).

3. Richard Foster ir Sarah Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them* (New York: Doubleday Business, 2001); Donald L. Laurie, *The Real Work of Leaders* (Cambridge, MA: Perseus, 2000); Gary De Carolis, *A View from the Balcony* (Dallas: Brown Books, 2005); Stacie Goffin ir Valora Washington, *Ready or Not* (New York: Teachers College Press, 2007); Shifra Bronznick, Didi Goldenhar ir Marty Linsky, *Leveling the Playing Field* (New York: Advancing Women Professionals and the Jewish Community, 2008); ir Kevin G. Ford, *Transforming Church: Bringing Out the Good to Get to Great* (Colorado Springs, CO: David C. Cook, 2008).

vendinant. Kultūros normos žmonijai suteikė išskirtines galimybes prisitaikyti ir keistis, kai visai neseniai, prieš maždaug 12 tūkst. metų, žmonės išmoko sukultūrinti augalus ir prisijaukinti gyvūnus, o jų naujas gebėjimas saugoti maistą sudarė palankias sąlygas kurti tvarias gyvenvietes bei lėmė jų atsiradimą. Kartu gyvenant dideliame žmonių skaičiui, atsirado nauji poreikiai valdyti dideles organizacijas ir bendruomenes.

Rašytinės istorijos eigoje augant ir įvairėjant politinės ir komercinės veiklos mastui, valdymui, strategijai ir koordinavimui, mūsų protėviai ir toliau bandydavo prisitaikyti prie naujų galimybių ir iššūkių. Taip pat evoliucionavo supratimas apie praktinį šių procesų valdymą, įskaitant ir procesus mūsų gyvenimuose – tai, ką mes vadiname adaptyvia lyderyste.

Adaptyvi lyderystė – tai praktinis žmonių mobilizavimas siekiant sudėtingų problemų sprendimo ir klestėjimo. Klestėjimo sąvoka yra perimta iš evoliucinės biologijos, kuri išskiria tris sėkmingos adaptacijos požymius: 1) išsaugoma DNR, kuri yra būtina tolesniam rūšies išlikimui, 2) atmetama (iš naujo nustatoma arba pertvarkoma) DNR, kuri nebeatitinka esamų rūšies poreikių, 3) sukuriama DNR kombinacijos, kurios suteikia rūšiai galimybę suklestėti nauju būdu ir sudėtingesnėje aplinkoje. Sėkminga adaptacija leidžia gyvybės sistemai iš savo istorijos pasisemti tai, kas geriausia ir taikyti tai ateityje. Ką tai pagal analogiją reiškia adaptyviai lyderystei?

- *Adaptyvi lyderystė konkrečiai siejama su pokyčiu, kuris suteikia gebėjimą klestėti. Nauja aplinka ir naujos svajonės reikalauja naujų strategijų ir gebėjimų, taip pat lyderių jiems mobilizuoti. Kaip ir evoliucijos eigoje, šie nauji lyderystės deriniai ir variacijos padeda organizacijoms sudėtingomis aplinkybėmis klestėti, o ne išnykti, regresuoti ar susitraukti. Lyderystė tokiu atveju susiduria su normatyviniais vertės, tikslo ir proceso klausimais. Ką klestėjimas reiškia organizacijoms, veikiančioms konkrečiame kontekste?*

Biologijoje klestėjimas reiškia dauginimąsi. Bet versle klestėjimo pavyzdžiai yra trumpalaikis ir ilgalaikis akcininkų turto vertės padidėjimas, išskirtinis klientų aptarnavimas, aukšta darbuotojų moralė, teigiamas socialinis poveikis ir poveikis aplinkai. Todėl siekiant adaptyvios sėkmės organizacijos kontekste būtina lyderystė, galinti suderinti daugybės akcininkų prioritetus ir apibrėžti klestėjimą bei jį realizuoti.

- *Sėkmingi adaptyvūs pokyčiai yra grindžiami praeitimi, jos neatsisakoma. Vyksiant biologinei adaptacijai, faktinis DNR kiekis, kuris keičiasi, yra labai menkas, nors DNR pokyčiai ir gali smarkiai išplėsti rūšies gebėjimą suklestėti. Daugiau nei 98 proc. mūsų dabartinės DNR atitinka šimpanzės DNR – pakako, kad pasižeistų mažiau nei 2 proc. mūsų protėvių genetinio kodo ir žmonės įgavo išskirtinį galimybių ir gebėjimų spektrą. Adaptyviai lyderystei tenkantis iššūkis yra įtraukti žmones į procesą, kurio metu nustatoma, kas iš jų organizacijos paveldo yra svar-*

biausia ir turi būti išsaugota, ir ko galima atsisakyti. Todėl sėkminga adaptacija yra kartu ir konservatyvi, ir progresyvi. Jose geriausiai panaudojama anksčiau įgyta išmintis ir praktinės žinios. Efektyviausia lyderystė įtvirtina vertybių, kompetencijų ir strateginės orientacijos pokytį, kuris turi išlikti organizacijoje.

- *Organizacinė adaptacija vyksta eksperimentuojant.* Biologijoje lytinė reprodukcija – tai eksperimentas, kurio metu esant dideliame nesėkmių rodikliui sparčiai randasi atmainos. Trečdalis visų nėštumų baigiasi savaiminiu persileidimu, paprastai per pirmas savaites po pastojimo, nes embriono genetinis nukrypimas yra pernelyg didelis, kad vaisius išgyventų. Organizacijose procesas atrodo panašiai. Pasaulio farmacijos milžinai turi būti pasiruošę nesėkmės atveju netekti pinigų, kad išrastų dar vieną pelną nešantį vaistą. Siekiantiems įnešti adaptyvių pokyčių reikalinga eksperimentinė mąstysena. Jie turi išmokti improvizuoti darbo eigoje, laimėti laiko ir rasti išteklių kitam eksperimentų etapui.
- *Adaptacija remiasi įvairove.* Evoliucinėje biologijoje gamta, kuri atlieka fondo valdytojo vaidmenį, įvairina riziką. Kiekvienas gyvybės užmezgimas yra variantas, naujas eksperimentas, gimdantis organizmą, kuris turi kitokių gebėjimų nei likusioji populiacijos dalis. Įvairindama genų fondą, gamta reikšmingai padidina tikimybę, kad *kai kurie* rūšies nariai turės gebėjimą išgyventi kintančioje ekosistemoje. Priešingai, klonavimas – neįprastas reprodukcijos mechanizmas – yra nepaprastai veiksmingas užtikrinant didelį dauginimosi rodiklį, tačiau variacijos laipsnis yra kur kas mažesnis nei lytinės reprodukcijos atveju. Todėl tikimybė, kad klonavimo būdu bus sukurtos naujovės, leidžiančios daryti atradimus ir klestėti naujoje aplinkoje, yra gerokai mažesnė. Evoliucijos paslaptis slypi variacijoje, kuri organizacine prasme galėtų būti vadinama paskirstytu arba kolektyviniu intelektu. Atitinkamai ekonominėje politikoje adaptyvi lyderystė turėtų būti orientuota į ekonomikos įvairinimą, kad žmonės būtų mažiau priklausomi nuo vienos įmonės ar pramonės šakos. Organizacijoje adaptyvi lyderystė padėtų sukurti kultūrą, kurioje būtų vertinama pažiūrų įvairovė ir kuri mažiau remtųsi centralizuotu planavimu ir keletu aukščiausių vadovų genialumu, nes tokiu atveju adaptyvios sėkmės tikimybė mažėja. Tai ypač pasakytina apie pasaulines įmones, vykdančias veiklą daugelyje vietos mikroaplinkų.
- *Nauja adaptacija reikšmingai pakeičia, iš naujo nustato ir pertvarko dalį senosios DNR.* Susidūrus su adaptyviais iššūkiais lyderystė analogiškai atneša nuostolių. Mokymasis dažnai yra skausmingas. Vieno individo inovacijos gali versti kitą individą jaustis nekompetentingu, išduotu ar nereikšmingu. Nedaugeliui patinka toks „persitvarkymas“. Todėl lyderystei reikia diagnostinio gebėjimo atpažinti tuos nuostolius ir nuspėjamas gynybinės reakcijos tendencijas, kurios veikia individualiame ir sisteminiame lygmenyse. Taip pat būtinos žinios, kaip šias tendencijas neutralizuoti.
- *Adaptacijai reikia laiko.* Dauguma biologinių adaptacijų, kurios labai padidina rūšies pajėgumą suklestėti, trunka tūkstančius, net milijonus metų. Per

tam tikrą laikotarpį įvykęs progresas yra radikalus, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jis vyksta palaipsniui. Atrodo, kad viskas veikia taip – esamos populiacijos atstovas turi adaptyvų gebėjimą savo laikmečiu išdrįsti peržengti savo rūšiai įprastos ekologinės nišos ribas ir priartėti prie galimybių ribos, kurią gali toleruoti jis pats ir jo atžalos. Pavyzdžiui, paprastas žmogus persikelia į vėsesnę ar aukštesnę vietovę ir supranta, kad gali ten gyventi. Tokiu būdu jis „paragina“ aplinką selektyviai paspausti ateities kartas ir palankumą parodyti tiems jo atžalų variantams, kurie naujoje aplinkoje pasirodo esantys stipresni. Bėgant laikui taip sutelkiami nauji gebėjimai prisitaikyti; palikuonys jau gyvena ne ties savo pajėgumų riba, o jų diapazono viduryje. Adaptuojantis be kita ko pasikeičia šilumą sulaikančių riebalų ir šildančių kapiliarų pasiskirstymas. Evoliucijos procesas tęsiasi, kadangi kai kurios jų atžalos ir toliau bando savo pajėgumų ribas. Nors organizacinė ir politinė adaptacija palyginti atrodo žaibiška, šiais atvejais taip pat reikia laiko naujoms normoms ir procesams konsoliduoti. Todėl adaptyviai lyderystei yra būtinas atkaklumas. Reikšmingas pokytis yra laikui bėgant laipsniškai vykstančių eksperimentų rezultatas. Kultūros keičiasi lėtai. Praktikuojantys šios formos lyderystę turi likti žaidime, net ir įkarščiui slūgstant.

Trumpuoju laikotarpiu lyderystės esmę sudaro žmonių telkimas siekiant išspręsti čia pat kylančias adaptacines problemas. Bėgant laikui, šios ir kitos pastangos formuoti kultūrą padeda sukurti adaptacinius organizacijos pajėgumus ir paskatina procesus, generuojančius naujas normas, kurios sudaro sąlygas organizacijai susitvarkyti su nenutrūkstamu srautu adaptyvių iššūkių, kuriuos pateikia naujos realijos, galimybės ir spaudimą pasirengęs pasiūlyti pasaulis.

Neveikiančios sistemos iliuzija

Egzistuoja mitas, kuris nuslopina daugelį iniciatyvų keisti(s) – tai mitas, kad organizacija turi keistis, nes ji neveikia. Tikrovėje bet kuri socialinė sistema (įskaitant organizaciją, valstybę ar šeimą) yra tokia, kokią ją nori matyti tą sistemą sudarantys individai (bent jau tie individai ir grupelės, kurie turi didžiausią poveikį). Šia prasme apskritai subalansuota sistema veikia puikiai, net jeigu tam tikrais aspektais kai kuriems nariams ir stebėtojams iš šalies ir gali atrodyti „nefunkcionali“, ir net jeigu ateityje jai gali grėsti pavojus. Kaip mūsų kolega Jeffas Lawrence’as apgailestaudamas pastebi, „Nėra tokio dalyko kaip „nefunkcionali“ organizacija, nes kiekviena organizacija yra puikiai sustyguota tam, kad pasiektų dabartinių rezultatų.“

Nė vienas, pamėginęs įvardyti ar pašalinti organizacijos nefunkcionalumą, nebus populiarus. Pakankamam svarbių žmonių skaičiui ši situacija patinka būtent tokia, kokia ji yra, kad ir kas apie tai būtų sakoma, nes priešingu atveju ji būtų kitokia.

Tarkime, kad jūs nusprendžiate nuolat pabrėžti esamą atotrūkį tarp įmonės deklaruojamo skaidrumo ir realybės, kurioje dauguma žmonių organizacijoje griežtai kontroliuoja informacijos srautą. Vargu ar jums atlygins ar padėkos už tai, kad nustatėte šį neatitikimą, ypač tie, kuriems yra naudinga kontroliuoti informaciją. Akivaizdu, kad sistema kaip visuma yra apsisprendusi gyvuoti su šiuo atotrūkiu tarp palaikomos vertės ir dabartinės realybės (faktinės vertės). Dominuojančiai koalicijai panaikinti šį atotrūkį būtų skausmingiau nei gyventi su juo.

Ši idėja yra svarbi savo poveikiu problemos sprendimo būdams. Gėdinga tai ar ne, kai pasekmės yra nuspėjamos ir gali būti nuostolingos pagrindinėms šalims, organizacija renkasi esamą situaciją, o ne bando ką nors naują. Atsižvelgus į tai, galima rinktis skirtingas atotrūkio panaikinimo strategijas. Suvokus, kad tai, kas mums atrodo nefunkcionalu, o kitiems, esantiems toje sistemoje, tai funkcionuoja, dėmesys nukreipiamas į tai, kaip sutelkti ir išlaikyti žmones rizikos laikotarpiu, kuris dažnai yra siejamas su adaptyviu pokyčiu, o ne į mėginimus juos įtikinti savo motyvo teisingumu.

Štai pavyzdys. Mes bendradarbiavome su stambia JAV pelno nesiekiančia organizacija, kuri susidūrė su didele darbuotojų kaita. Į ją dirbti ateina jauni talentingi žmonės, padirba keletą metų ir išeina dirbti kitur toje pačioje srityje. Beveik visi organizacijoje paviršutiniškai pritaria minčiai, kad dėl didelės darbuotojų kaitos turimo talento neužtenka norint užtikrinti, kad ateityje organizacija turės pakankamai stiprius, kvalifikuotus ir patyrusius aukštesnio lygmens vadovus. Vyko gausios viešos diskusijos dėl darbuotojų išsaugojimo. Buvo sudarytos darbo grupės darbuotojų išsaugojimo klausimui spręsti. Atsirado naujos skatinimo programos. Tačiau nedaug kas pasikeitė. Kodėl? Vidurinio ir aukštesnio lygmens vadovai nenori, kad gabus jaunimas organizacijoje užsiliktų ilgesniam laikui, mintų jiems ant kulnų ir skatintų juos tobulėti arba pasitraukti, arba imtų abejoti organizacijos pasirinkta veiklos kryptimi ir tikslu, ir juos keistų. Organizacija yra tokia, nes to nori vadovaujantys asmenys ir įmonės senbuviai. Jie gražydami rankas renkasi pasaulį, kuriame niekad nesibaigia kadru nutekėjimas.

Amerikos automobilių pramonė tikriausiai yra pats dramatiškiausias ypač gerai funkcionuojančių ir itin sudėtingų organizacijų, „puikiai sustyguotų tam, kad pasiektų dabartinių rezultatų“, pavyzdys, nes ji galvotrūkčiais puolė adaptyvaus spaudimo link, nors dėl to buvo perspėjama ne vieną dešimtmetį nuo pirmųjų naftos krizių 20 a. 8-ojo dešimtmečio pabaigoje iki didėjančio susirūpinimo pasauliniu atšilimu 20 a. 9-ajame ir 10-ajame dešimtmečiuose. Adaptacijos nesėkmės, kurios ypač išryškėjo 2008 m. pabaigoje, dabar galima diagnozuoti tik esant plačiam daugelio suinteresuotųjų šalių – nuo valdybų, vykdomųjų, vidurinėsios grandies vadovų, profesinių sąjungų narių iki pardavėjų ir jų organizacijų, didelės investuotojų grupės ir milijonų pirkėjų, kurie yra linę rinktis didelius ir galingus automobilius, sunkvežimius ir visureigius, nes jie yra „gerokai kietesni“ nei vienatūriai – įsigalėjusių interesų pasiskirstymui.

Kaip atskirti technines problemas nuo adaptacinių iššūkių

Dažniausia lyderystės nesėkmės priežastis yra ta, kad adaptacinės problemos yra prilyginamos techninėms. Koks skirtumas? Techninės problemos gali būti labai sudėtingos ir nepaprastai svarbios (pvz., ydą turinčio širdies vožtuvo pakeitimas atliekant širdies operaciją), bet joms išspręsti yra sprendimai, kuriuos įgyvendinti galima pasitelkiant turimą praktinę patirtį. Jas galima išspręsti pasitelkiant autoritetingą kompetenciją, turimas organizacijos struktūras, procedūras ir veikimo būdus. Adaptacinius iššūkius galima įveikti tik keičiant žmonių prioritetus, įsitikinimus, įpročius ir lojalumą. Progreso vardan reikia žengti toliau nei autoritetinga kompetencija, mobilizuoti atradimus, atsikratyti tam tikrų įsišaknijusių veikimo būdų, susitaikyti su nuostoliais ir kurti naujus pajėgumus vėl suklestėti. 2-1 pav., kuris buvo adaptuotas iš „Lyderystė be lengvų atsakymų“ (angl. *Leadership Without Easy Answers*), išskiriami tam tikri skirtumai tarp techninių problemų ir adaptacinių iššūkių.

Kaip matyti iš 2-1 pav., problemas ne visada galima lengvai priskirti prie „techninių“ ar „adaptacinių“. Kai darbe tenka imtis naujo iššūkio, jis nebūna pažymėtas didžiąja *T* ar *A* raide. Dauguma problemų yra mišrios, jose persipina ir techniniai, ir su adaptacija susiję elementai.

Štai pavyzdys iš asmeninio gyvenimo. Tuo metu, kai yra rašomas šis darbas, devyniasdešimt penkerių Marčio motina Ruth yra geros sveikatos. Ji neturi nė vieno žilo plauko (nors ji pašviesino kelias sruogėles, kad kiti žinotų, jog jos natūrali plaukų spalva yra juoda). Ji gyvena viena ir vis dar vairuoja automobilį, net ir tamsiu paros metu. Kai Martis atvyksta iš Niujorko, kur jis gyvena, į Kembridžą Masačusetse dėstyti Harvardo Kenedžio mokykloje, Ruth dažnai nuvažiuoja nuo savo namų iki greta esančio Čestnathilo (angl. *Chestnut Hill*) su juo papietauti.

2-1 pav. Kaip atskirti technines problemas nuo adaptacinių

Problemų tipas	Problemų apibūdinimas	Sprendimas	Veiklos vieta
Techninė	Aiški	Aiški	Valdžia
Techninė ir adaptacinė	Aiški	Reikalingas mokymasis	Valdžia ir suinteresuotosios šalys
Adaptacinė	Reikalingas mokymasis	Reikalingas mokymasis	Suinteresuotosios šalys

Prieš kurį laiką Martis pastebėjo, kad kaskart jai atvykus kartu papietauti ant jos automobilio rasdavosi vis nauji įbrėžimai. Vienas požiūris į šį klausimą būtų toks – automobilį reikėtų nuvaryti į servisą kėbulo remontui. Šia prasme šioje situacijoje egzistuoja techninis aspektas – įbrėžimus galima pašalinti panaudojant serviso turimą autoritetingą kompetenciją. Tačiau žvelgiant giliau, matyti ir adaptacinis iššūkis. Ruth yra vienintelė iš jos bendraamžių, kuri vis dar vairuoja automobilį net ir tamsiu paros metu. Jai, gyvenančiai vienai, o ne senjorų namuose ir vis dar galinčiai daugiau ar mažiau pačiai pasirūpinti savimi, tai kelia nenusakomą pasididžiavimą (ir suteikia patogumo). Kad liautųsi vairavusi, net jeigu tik tamsiu paros metu, jai reikėtų akimirksniu prisitaikyti, adaptuotis prie situacijos. Techninė dalis yra ta, kad jai tektų mokėti už taksi paslaugas, prašyti draugų ją nuvežti, kur jai reikia, ir pan. Adaptacinė dalis slypi netektyje, kuri yra susijusi su šiuo pokyčiu – istorija, kurią ji pasakoja apie savo esmę, būtent tai, kad ji yra vienintelė iš jos pažįstamų, sulaukusi devyniasdešimt penkerių metų ir vis dar vairuojanti tamsiu paros metu, netektų svarbios dalies. Tai išplėstą dalį jos širdies ir atimtų svarbiausią jos, kaip nepriklausomos moters, tapatybės elementą. Išsprendus šį klausimą tik kaip techninę problemą būtų sutaisytas automobilis (nors tik laikinai, nes kelionės į servisą tikėtina vis dažnėtų), tačiau liktų nepaliestas gilesnis adaptacinis šio klausimo aspektas – kaip pertvarkyti tapatybę ir rasti būdų klestėti esant naujiems apribojimams.

Korporacijų pasaulyje matėme adaptacinių problemų, kurios turi svarbių techninių aspektų, kai įmonės susijungia arba vykdo svarbius įsigijimus. Išskyla didelės techninės problemos, pvz., IT sistemų ir biurų sujungimas. Tačiau grėsmę sėkmei kelia būtent adaptaciniai elementai. Kiekvienas iš pirmiau buvusių nepriklausomų subjektų privalo atsisakyti tam tikrų savo kultūrinės DNR elementų, brangių įpročių, darbų ir vertybių, kad sukurtų bendrą įmonę ir sudarytų sąlygas naujam dariniui išgyventi ir suklestėti. Mūsų paprašė padėti susitvarkyti su šiuo fenomenu tarptautinėje finansinių paslaugų įmonėje, kurioje po susijungimo praėjus keliems metams kiekvienos buvusios įmonės „likučiai“ vis dar dirba jiems įprastu būdu, trukdydami bendradarbiauti, aptarnauti tarptautinius klientus, ir neleisdami užtikrinti rentabilumą. Kai tik jie priartėja prie svarbių pokyčių, atspindinčių įmonės vienovę, ta pusė, kuri jaučia, kad netenka kažko brangaus, sėkmingai tam pasipriešina. Sandoris yra gana aiškus: jūs mums leidžiate išsaugoti visą mūsų DNR, o mes leidžiame jums išsaugoti jūsiškę. Jiems pavyko sujungti tik kai kurias bazines technologijas ir komunikacijos sistemas, kurios palengvino gyvenimą visiems, nekeliant grėsmės branginamoms vertybėms arba veikimo būdams. Panašaus kliento atveju didelė JAV inžinerijos įmonė funkcionuoja franšizės pagrindu. Visi jos padaliniai, dauguma kurių buvo įsigyti, o ne pačios sukurti, veikia pagal savo metodus, nors pagrindinė įmonės produktų serija buvo standartizuota, o autonomija, kuri praeityje šiems mažesniems padaliniais buvo veiksminga ir, jų pačių nuomone, atspindi jų esmę, neleidžia jiems konkuruoti kainų atžvilgiu, ateityje sudarant didelės apimties sutartis.

Mes taip pat stebėjome, kaip tas pats anksčiau itin pelningų išskirtinių paslaugų standartizavimas paveikė profesionalių paslaugų pasaulio segmentus (kaip antai advokatų kontorą), kuriuose santykių kūrimas buvo orientacinė vertybė ir pagrindinė strategija ir kuriuose konkurencija, visų pirma grindžiama kaina, reiškia kankinantį persitvarkymą iš vidaus. Vis dėlto, kol anksčiau santykiais grįstos profesijos sprendžia adaptacines dalies jų darbo standartizavimo problemas, daugelyje įmonių, sukurtų pagal produkto pardavimų modelį ir mąstyseną, vyksta atvirkštinis procesas.

Vis vienodėjančiame globalizuotame trečiojo tūkstantmečio pasaulyje, kuriam taip sparčiai kuriamos inovacijos, turėti atitinkamu metu tik geriausią produktą nėra tvarus planas. Taigi, kaip ir vienas iš mūsų klientų – pirmaujanti pasaulinė technologinių produktų įmonė – šios įmonės stengiasi prisitaikyti pereidamos iš sandoriais pagrįstos aplinkos, kurioje parduodami produktai, prie santykiais pagrįstos aplinkos, kurioje sprendimai siūlomi remiantis pasitikėjimu ir abipusiu supratimu.

Poreikis transformuotis kelia susirūpinimą daugeliui įmonių – nuo profesionalių paslaugų teikėjų iki draudimo ir skaitmeninės įrangos bendrovių. Plėtodamos produktų liniją, pasitelkdamos gabius pardavėjus ir taikydamos puikias rinkodaros strategijas, šios įmonės užsitikrino didelę sėkmę. Jos dabar ima suprasti, kad tiek tarpusavio santykiuose organizacijos viduje, tiek bendraujant su klientais reikia daugiau asmeninių, o ne techninių įgūdžių. Darbuotojai, kurie buvo apmokyti ir sėkmingai dirbo pardavimų srityje, pagal savo patirtį ar įgūdžius nėra pasirengę pasiekti sėkmės, kai pagrindinis svirtas augimui yra santykių kūrimas ir reakcija. Sėkmingų žmonių, įpusėjusių karjerą, prašoma atsiriboti nuo turimų žinių, kaip dirbti sėkmingai, ir surizikavus peržengti savo kompetencijos ribas mėginant adaptyviai reaguoti į naujus poreikius klientų aplinkoje.

Panašiai kaip Marčio ir jo motinos atveju, sistemos, organizacijos, šeimos ir bendruomenės priešinasi adaptaciniams iššūkiams, nes jie reikalauja pokyčių, iš dalies atnešančių ir netektį. Ruth iš esmės nė kiek nesiskiria nuo tų paveldėtų elementų, kurie liko po susijungimo suformuotoje įmonėje ir kurie nenori atsisakyti savo išskirtinumo.

Žinoma, kartais adaptacinis iššūkis yra ne mūsų jėgoms, todėl mes paprasčiausiai negalime nieko padaryti, kad ir kaip besistengtumėme. Vezuvijus išsiveržia. Bet net kai turime pajėgumų reaguoti sėkmingai, mes neretai nepasinaudojame galimybe, lygiai kaip nutiko ir Amerikos automobilių pramonėje per pastaruosius dešimtmečius.

Jums yra žinomas posakis „Žmonės priešinasi pokyčiams“. Iš tiesų jis ne visiškai teisingas. Žmonės nėra kvaili. Jiems patinka pokyčiai, kai jie žino, kad tai geras dalykas. Niekas negražina laimingo loterijos bilieta. Žmonės priešinasi ne pačiam pokyčiui, bet netekčiai. Kai pokytis yra susijęs su tikra arba galima netektimi, žmonės laikosi įsikibę to, ką turi, ir priešinasi pokyčiams. Mes teigiame, kad

bendras veiksnys, sąlygojantis adaptacijos nesėkmę, yra pasipriešinimas netekčiais. Todėl raktas į lyderystę yra diagnostinis gebėjimas nustatyti kintančioje situacijoje gresiančių netekčių pobūdį – nuo gyvenimo ir tų, kuriuos mylime, iki darbo, gerovės, statuso, svarbumo, bendruomeniškumo, lojalumo, tapatumo ir kompetencijos. Adaptyvi lyderystė beveik visuomet reikalauja įvertinti netektis, jas suvaldyti, paskirstyti ir nurodyti kontekstą, kuris skatina žmones, išgyvenančius netektį, persikelti į naują aplinką.

Adaptacija yra kartu ir išsaugojimo, ir netekties procesas. Nors pokyčių sąlygojama netektis yra sunkioji dalis, adaptacinio pokyčio esmė slypi ne pokytyje. Klausimas yra ne tik „Ką reikia paaukoti iš to, kas mums svarbu, kad išgyventume ir ateityje suklestėtume?“, bet ir „Kurie elementai iš to, kas mums svarbu, yra esminiai ir turi būti išsaugoti ateičiai, nes priešingu atveju mes neteksime svarbių vertybių, pagrindinių kompetencijų ir savo identiteto?“ Kaip ir gamtoje, sėkminga adaptacija leidžia organizacijai ar bendruomenei pasilikti ateičiai geriausią tradicijų, tapatybės ir istorijos dalį.

Kokius klausimus apie adaptacinius pokyčius ir su jais susijusią netektį beužduotumėte, atsakyti į juos sunku, nes tam reikalingas nelengvas pasirinkimas, kompromisas bei neapibrėžtumas toliau eksperimentuojant ir mokantis iš klaidų. Tai sunkus darbas ne tik todėl, kad jis sudėtingas intelektiniu požiūriu, bet ir todėl, kad jis meta iššūkį individų ir organizacijų investicijoms į santykius, kompetenciją ir tapatumą. Reikia keisti istorijas, kurias jie pasakojo sau ir visam pasauliui, apie tai, kuo jie tiki, ką remia ir kam atstovauja.

Padėti individams, organizacijoms ir bendruomenėms spręsti šiuos sudėtingus klausimus, atskirti esminę ir išsaugotiną DNR nuo DNR, kurios reikia atsisakyti, ir taikyti naujas idėjas formuojant organizacijos gebėjimus prisitaikyti ir suklestėti kintančioje aplinkoje ir yra adaptyvios lyderystės darbas.

Kaip atskirti lyderystę nuo valdžios

Adaptyvi lyderystė iš esmės skiriasi nuo išties gerai atliekamo darbo. Ji skiriasi nuo autoritetingos kompetencijos ir nuo aukštų pareigų politinėje arba organizacinėje hierarchijoje. Taip pat ji skiriasi nuo milžiniškos neformalios galios, pasireiškiančios kaip patikimumas, pasitikėjimas, pagarba, žavėjimasis ir moralinis autoritetas. Kaip neabejotinai matyti, daugelis žmonių eina pareigas aukštesniame lygmenyje, nors savo organizacijų neveda link sunkaus, bet reikalingo adaptacinio pokyčio link. Kiti, turintys reikšmingą formalią valdžią ar jos neturintys, bet remiami didelės jais susižavėjusios „sekėjų“ grupės, taip pat dažnai nesugeba sutelkti šių sekėjų spręsti sudėtingiausias problemas. Siekdami apsaugoti ir padidinti turimą neformalią valdžią, jie neretai pataikauja savo bendruomenei, mažindami brangias korekcijas, kurių sekėjai turės imtis, ir rodydami pirštą į „kitus, kurie privalo keistis ar būti pakeisti“, ir neigia, kad atpildo diena ateis ir ją atidėlioja.

Žmonės seniai painioja lyderystės ir valdžios, galios bei įtakos sąvokas. Manome, kad labai naudinga lyderystę laikyti praktika, veikla, kuria kai kurie žmonės užsiima dalį laiko. Lyderystę suprantame kaip žodį, kuris žymi veiksmą, o ne darbą. Valdžia, galia ir įtaka yra svarbios priemonės, bet jos neapibrėžia lyderystės. Taip yra todėl, kad valdžios, galios ir įtakos išteklių gali būti naudojami visais tikslais ir visoms užduotims, kurios neturi nieko bendra su lyderyste arba yra menkai su ja susijusios, kaip antai atlikti operaciją arba valdyti organizaciją, kuri ilgai ir sėkmingai veikia stabilioje rinkoje.

Galios ir įtaka, kylančios iš formalios ir neformalios valdžios, turi tą pačią bazinę struktūrą. Socialinė sutartis yra identiška: A šalis suteikia B šaliai įgaliojimus mainais už paslaugas. Kartais ši sutartis įforminama pareigine instrukcija arba įgaliojimu, kuriuo įsteigiama darbo grupė, organizacijos padalinys, vyriausybinė įstauga ar organizacijos misija. Kartais sutartis lieka aiškiai neapibrėžta, nes ji sudaroma su charizmatiškais autoritetais ir jų bendruomene arba su pavaldiniais ir to paties lygmens kolegomis, kurie gali demonstruoti skirtingą pasitikėjimą, pagarbą ir susižavėjimą jumis, ir suteikia jums pagrindinį galios šaltinį – jų dėmesį. Vis dėlto visi valdžia grįšti santykiai, tiek formalūs, tiek neformalūs, regis, atitinka tą pačią bazinę apibrėžties tendenciją: galia, patikėta mainais už paslaugą – „Aš pasikliaunu, kad tu įgyvendinsi tikslus, kurie man yra svarbūs“.

Tuomet valdžią suteikia vienas ar daugiau žmonių remiantis prielaida, kad jūs padarysite tai, ko jiems reikia: centralizuotai ir greitai pateiksite organizacijai problemų sprendimus. Žmonės jums suteikia valdžią arba savanoriškai jus seka, nes tikisi, kad suteiksite paslaugą, tapsite nugalėtoju, atstovu, ekspertu, veikėju, kuris gali pateikti sprendimus *tame kontekste, kuriame jie suvokia situaciją*. Ir jeigu gyvenimas pateikia išskirtinai techninių problemų, žmonės gauna tai, ko jiems reikia, įprasta tvarka kreipdamiesi į valdžios institucijas dėl problemų sprendimo.

Pažvelkime atidžiau į valdžios ir adaptyvios lyderystės skirtumus. Organizacijos gyvenime jūsų įgaliojimai (įgaliojimus suteikiantys asmenys) yra viršinininkai, kolegos, pavaldiniai, net organizacijai nepriklausantys asmenys, kaip antai klientai ar užsakovai ir, galimai, žiniasklaida. Įgaliotojas yra bet kuris asmuo, skiriantis jums dėmesį ir paramą, kad jūs atliktumėte savo darbą ir pateiktumėte problemų sprendimus.

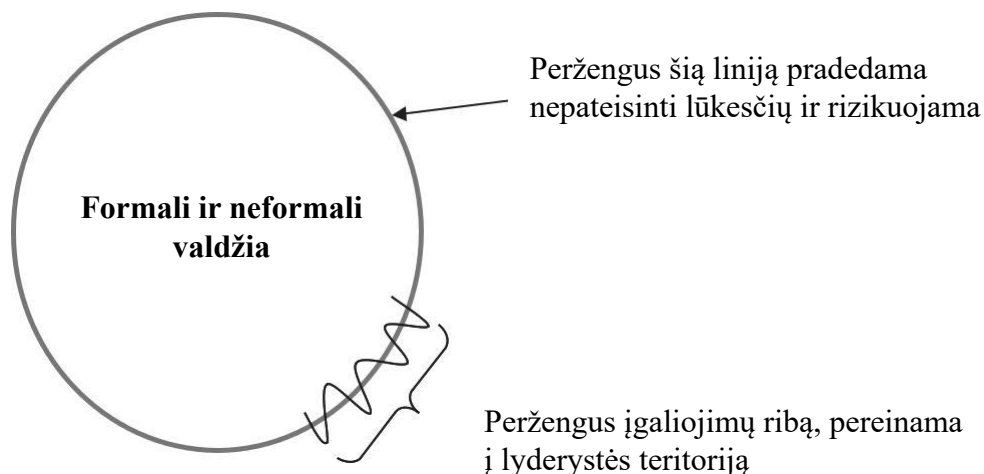
Atlikdamas bet kurį vaidmenį – generalinio direktoriaus, gydytojo ar konsultanto – jūs turite konkrečius įgaliojimus (žr. 2-2 pav.), kurie kyla iš įgaliotojų lūkesčių ir apibrėžia, ko iš jūsų tikimasi. Kol jūs darysite tai, ko iš jūsų tikimasi, jūsų įgaliojimai liks patenkinti. Jeigu atliekate tai, ką turite padaryti *iš tiesų* gerai, jums bus dosniai atlyginta: atlyginimo pakėlimu, premija, svarbesnėmis pareigomis, apdovanojimu, išpuodingesniu titulu ar geresne darbo vieta.

Vienas iš labiausiai gundančių organizacijos apdovanojimų už tai, kad darote tiksliai tai, ko jai reikia – demonstruojate meistriškumą vykdant kitų asmenų nurodymus – yra „lyderio“ vardas. Kadangi jūs, kaip ir dauguma žmonių, siekiate

šio vardo, jo suteikimas yra puikus būdas jus išlaikyti būtent ten, kur organizacijai reikia – jūsų įgaliojimų diapazono viduryje ir toli nuo adaptyvios lyderystės darbų.

Prieš dvidešimt metų, Ronas Harvarde dėstė vykdomąją programą vyresniesiems JAV kariuomenės pareigūnams. Praėjus šešioms savaitėms nuo programos pradžios, oro pajėgų pulkininkas įžengė į auditoriją, kurioje vyko seminaras, nusiminęs. Ronas jo paklausė: „Kas nutiko?“ Pulkininkas atsakė: „Kai prieš daugelį metų mane paskyrė karininku, man pasakė, kad aš esu lyderis. Dabar aš suvokių, kad buvau valdžios atstovas, bet nesu tikras, ar išvis ėmiausi lyderystės.“ Kitą savaitę jis atėjo į tą pačią auditoriją apmąstęs šią jam nerimą keliančią mintį, bet atrodė energingai. „Dabar aš matau lyderystės galimybes, kurių niekad neįžvelgiau anksčiau.“

2-2 pav. Formali ir neformali valdžia



Pavadindama jus lyderiu, jūsų organizacija jums atsilygina už tai, kad padarėte tai, ko pageidavo jūsų įgaliojimai. Pateisinti įgaliojimų lūkesčius, žinoma, svarbu. Medicinoje gydytojai ir slaugės kasdien gelbsti gyvybes pateisindami pacientų, kurie jiems patikėjo suteikti patikimas paslaugas, viltis. Tačiau meistriškai atliktas darbas paprastai neturi nieko bendra su pagalba savo organizacijai įveikiant adaptacinius iššūkius. Kad galėtumėte balansuoti ant 2-2 pav. pavaizduoto apskritimo ribos, siekdami jums labai rūpimo tikslo, turite turėti noro ir įgūdžių. Adaptivi lyderystė nėra įgaliojimų lūkesčių pateisinimas ar jų pranokimas. Tai – *iššūkio metimas* kai kuriems tokiems lūkesčiams, sugebėjimas atrasti būdą nuvilti žmones visiškai jų neištumiant už ribos. Tam reikia gebėjimo suvaldyti pasipriešinimą, kurį jūs neišvengiamai išprovokuosite. Kai imsitės adaptyvios lyderystės, jūsų įgaliojimai, suprantama, stengsis jus sulaikyti. Jie jus pasamdė, balsavo už jus arba įgaliojo atlikti konkrečią užduotį, o dabar jūs užsiimate kitkuo, tai reiškia, kad jūs atsiskotė

sutikti su nekintančia padėtimi, keliate klausimą, kuris laikomas tabu, įvardijate prieštaravimus tarp to, ką žmonės *deklaruoja* esant jiems vertinga, ir to, ką jie iš *tiesų* vertina. Jūs gąsdinate žmones. Jiems gali kilti noras jums atsikratyti ir rasti kitą žmogų, kuris darys tai, ko jie nori.

Įsivaizduokite, pavyzdžiui, širdies chirurgą, sakantį pacientams, kad jis atsisakys atlikti operaciją, jeigu pacientai neatliks savo darbo dalies: po operacijos mes rūkyti, kasdien reguliariai mankštinsis ir maitinsis sveikai. Be to, siekdamas užtikrinti, kad reikalavimai bus įvykdyti, chirurgas primygtinai reikalauja, kad pacientai 50 proc. viso savo turto pervestų į trečiojo asmens valdomą sąlyginio deponavimo sąskaitą šešiams mėnesiams. Tikėtina, kad dauguma pacientų susiras kitą chirurgą, kuris atliks operaciją ir nekels tokių reikalavimų. O širdies chirurgas, kuris norėjo savo pacientus sutelkti adaptaciniam darbui, neteks savo pacientų.

Nieko stebėtino, kad kasdieniniame organizacijos gyvenime pastebime mažai adaptyvios lyderystės apraiškų. Adaptyvi lyderystė yra pavojinga. Žodis *lyderis* (angl. *leader*) yra kilęs iš indoeuropietiškos šaknies *leit*, reiškiančios vėliavnešį, kuris nešdavo vėliavą į kovą žygiuojančios kariuomenės priešakyje ir paprastai žūdavo per pirmą priešų ataką. Ši auka įspėdavo likusią kariuomenę apie vietą, kurioje laukė pavojus.

Pavojai slypi poreikyje mesti iššūkį formalią ir neformalią valdžią suteikiančių asmenų lūkesčiams. Vis dėlto, neretai lyderystės iššūkiai yra susiję su konfliktų valdymu aplinkoje, kurioje įgaliojimai suteikė valdžią. Pavyzdžiui, kai įgaliojimus suteikia kelios skirtingos ar iš dalies sutampančios frakcijos, aplinkos elementai, kuriuos politikai sukuria tam, kad laimėtų rinkimus, kartais ne tik vienas kitam prieštarauja, bet ir yra nesuderinami. Kartais tai gali būti pasakytina ir apie jus. Jeigu jūs buvote arba dabar esate vidurinėsios grandies vadovas, tikriausiai teko pasijausti įspraustam tarp pavaldinių lūkesčių, kad jūs juos apsaugosite ir užtarsite, ir aukštesnės grandies vadovų lūkesčių, kad jūs kontroliuosite darbo užmokesčio sąnaudas, išlaidas ir metų pabaigoje mokamas premijas arba net atleisite kai kuriuos pavaldinius. Kaip vienam iš tėvų jums galbūt teko atsidurti tarp savo sutuoktinio (-ės) ar partnerio (-ės) ir vaikų arba, dar blogiau, tarp savo sutuoktinio (-ės) ar partnerio (-ės) ir savo paties (pačios) motinos!

Vieną mūsų draugę dizaino studijos vykdomojo vadovo pareigoms neseniai pasamdė didelė tinklo dizaino įmonė. Ją vadovų komanda į darbą priėmė norėdama jaunų ir talentingų tinklo dizainerių grupėje užtikrinti discipliną, profesionalumą ir įmonės orientavimą. Tačiau tinklo dizaineriai, kurių pasitikėjimo jai reikėjo, kad įvykdytų užduotį, jos atėjimą į įmonę vertino kaip galimybę aukštesniuose įmonės valdymo lygmenyse įgyti užtarėją. Ji negalėjo patenkinti abiejų grupių norų. Tuomet kilo klausimas, kuriuos iš tų, kas jai suteikė valdžią, ji turi nuvilti ir kaip tai padaryti laipsniškai, jiems priimtiniu tempu? Sėkmei ir išgyvenimui lemiami tapo laikas ir veiksmų seka. Pavyzdžiui, yra lengviau iš pat pradžių vykdyti vyresniųjų vadovų jums suteiktus įgaliojimus, o ne mesti jiems iššūkius savo pavaldinių vardu.

Tapatinti lyderystę su valdžia yra senas ir suprantamas įprotis. Mes visi norime tikėti, kad lyderiais galime tapti vien tik labai gerai atlikdami darbą, kurio iš mūsų yra tikimasi. Tačiau labai svarbu atskirti lyderystės veiksmus nuo valdžios veiksmų. Imdamiesi adaptyvios lyderystės ir peržengdami autoritetingo valdymo ribas jūs rizikuojate ir sakote žmonėms, ką jie turėtų, o ne ką norėtų išgirsti, tačiau jūs galite padėti organizacijai, bendruomenei ar visuomenei progresuoti priimant didžiausius iššūkius.

Kas jūs bebūtumėte: šalies ar įmonės prezidentas, liginės administratorius, teisių gynimo organizacijos vadovas ar paprasčiausiai (paprasčiausiai?) vienas iš tėvų, jūsų funkcijos atliekant valdžios vaidmenį iš esmės yra tokios pačios. Jūs tampate atsakingas už šiuos tris pagrindinius dalykus: 1) vadovavimą, 2) apsaugą ir 3) tvarką. Kitaip tariant, iš jūsų tikimasi, kad išaiškinsite vaidmenis ir pasiūlysite viziją (vadovavimas), užtikrinsite, kad grupė, organizacija ar visuomenė būtų nepažeidžiama ir galėtų atlaikyti išorines grėsmes (apsauga), ir išlaikysite stabilumą (tvarka). Kadangi norint išspręsti adaptacijos problemas, reikia įžengti į nepažįstamą erdvę ir sutrikdyti pusiausvyrą, ši veikla pati savaime yra neaiški, rizikinga ir organizacijai, ir individui, todėl neretai ji būna pavojinga ir dezorientuojanti (žr. 2-3 pav.).

2-3 pav. Lyderystė valdžios požiūriu

Užduotis	Techninė	Adaptacinė
Vadovavimas	Apibrėžti problemą ir pateikti jos sprendimą	Nustatyti adaptacinę problemą; suformuluoti pagrindinius klausimus ir problemas
Apsauga	Saugoti nuo išorinių grėsmių	Atskleisti išorines grėsmes
Tvarka		
Orientavimas	Orientuoti žmones į esamus vaidmenis	Keisti esamų vaidmenų orientaciją; priešintis žmonių orientavimui į naujus vaidmenis pernelyg greitai
Konfliktas	Atkurti tvarką	Atskleisti konfliktą arba leisti jam pačiam išaiškėti
Normos	Išsaugoti normas	Mesti normoms iššūkį arba leisti, kad tai padarytų kiti

Susigyventi su disbalansu

Imdamiesi adaptyvios lyderystės, jūs turite padėti žmonėms išgyventi neramų laikotarpį, kol jie atsirinks, kas yra svarbu, o ko galima atsisakyti, ir eksperimentuos ieškodami iškilusių adaptacinių problemų sprendimų. Šis disbalansas gali paskatinti bet ką, pradedant konfliktu, nusivylimu ir panika, ir baigiant painiava, dezorientacija ir baime netekti brangių dalykų. Ne už tai jums yra mokama ir neabejotinai ne to tikimasi, kai jūs telkiate žmones spręsti techninę problemą, kuri yra priskiriama jų kompetencijai arba reikalauja patirties, kuri yra lengvai prieinama. Todėl, taikant adaptyvią lyderystę, reikia aiškių įgūdžių ir įžvalgų, padėsiančių susitvarkyti su šiuo energijos sūkuriumi. Jūs turite gebėti padaryti du dalykus: 1) toje aplinkoje valdyti pats save ir 2) padėti žmonėms pakęsti patiriamą diskomfortą. Jums reikia susigyventi su disbalansu.

Priimti realybę, kurioje adaptaciniai procesai atneša stresą, reiškia pajusti kito skausmą, kuris ateina su giliais pokyčiais. Stresas gali ateiti su pokyčiu, tačiau žvelgiant iš strateginės perspektyvos žmonių trikdymas yra ne pokyčio esmė ar tikslas, bet pasekmė. Tikslas – progresas sprendžiant sudėtingą kolektyvinę problemą. Vairuojant automobilį, variklyje išsiskiria natūralus šalutinis produktas – šiluma, kurią reikia suvaldyti ir išlaikyti produktyvios temperatūros intervale. Automobilį jūs vairuojate ne tam, kad gautumėte šilumą (nebent noritę sušilti žiemą), o tam, kad nuvažiuotumėte į tam tikrą vietą. Tačiau dažnai jums tenka stebėti temperatūros matuoklį ir įsitikinti, kad variklio aušinimo sistemos veikia tinkamai.

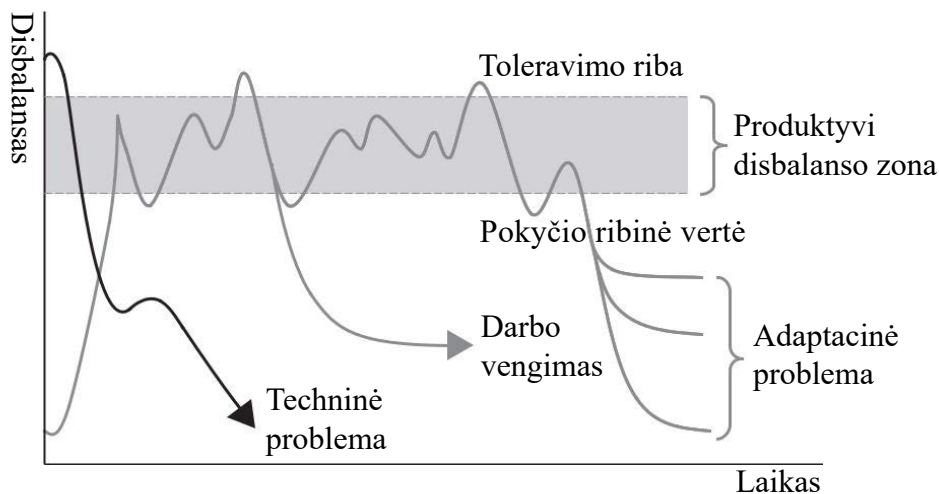
Kolektyvinis ir individualus disbalansas yra jūsų pastangų pritraukti dėmesį į sudėtingų klausimų sprendimą ir paskatinti didesnę žmonių atsakomybę, nei nustatyta normomis ir pareigybinėse instrukcijose, šalutinis produktas. Žinoma, organizacijoms ir individams patinka būti komforto zonoje. Iškeldami sudėtingą klausimą arba giliai įsisknijusių vertybių konfliktą, jūs išstumiate žmones iš jų komforto zonos ir įplieskiate liepsną. Tai sudėtinga. Jūs turite nuolat manipuliuoti liepsna, kad pamatytumėte, kokį karštį sistema gali pakelti. Jūsų tikslas turėtų būti išlaikyti temperatūrą vadinamojoje *produktyvioje disbalanso zonoje* (PDZ) – karščio, kuris sukliamas jums įsikišus, turi pakakti, kad pritrauktumėte dėmesį ir paskatintumėte judėti, bet jo turi būti ne per daug, kad organizacija (ar jos dalis) neišlėktų į orą (žr. 2-4 pav.).

Tai kaip greitpuodis – nustačius per žemą temperatūrą ir slėgį, nėra jokios galimybės sudedamąsias dalis paversti geru patiekalu. Nustačius per didelę temperatūrą ir slėgį, dangtis neatlaikys, o jūsų patiekalo sudedamosios dalys ištiks po visą kambarį. Naudinga įsivaizduoti, kad savo ranką laikote ant termostato ir atidžiai kontroliuojate karštį ir slėgį. Ši užduotis daug lengvesnė, kai organizacijoje esate ne eilinis, o aukštesnes pareigas einantis darbuotojas. Iš valdžioje esančių žmonių tikimasi, kad jie laikys ranką ant termostato (nors paprastai tikimasi, kad temperatūrą jie sumažins, o ne pakels).

Atidžiai išnagrinėkite 2-4 paveikslėlį. Techninės problemos linija atspindi disbalanso pokyčius, kai organizacija sprendžia techninę problemą. Adaptacinės problemos linija rodo disbalanso pokyčius, kai organizacija sprendžia adaptacinę problemą. Horizontali juosta žymi produktyvią disbalanso zoną. Žemiau PDZ ribos žmonės jaučiasi patogiai ir yra patenkinti. Aukščiau PDZ ribos disbalansas yra toks didelis ir viskas taip įkaitę, kad įtampa organizacijoje pasiekia neįmanomas aukštumas. Produktyvioje zonoje streso lygis yra pakankamai aukštas, kad būtų galima mobilizuoti žmones sutelkti dėmesį į problemą, kurios jie mieliau išvengtų, ir ją nagrinėti. Brūkšninė darbo vengimo linija rodo, kaip sumažėja disbalansas, kai organizacija vengia spręsti sudėtingus klausimus.

Dar kartą pažvelkite į techninės problemos liniją. Norint parodyti, kaip keičiasi disbalansas esant techninei problemai, tarkime, kad beslidinėdami jūs susilaužėte koją. Tuo momentu disbalansas pasiekia kulminaciją ir yra praktiškai nepakenčiamas. Jūs gulite sniege, šalate ir kenčiate baisų skausmą, o žmonės čiuožia pro šalį. Tuomet pasirodo malonūs patruliai su neštuvais, antklode ir užuojauta, net viskio taurele, jeigu tik norite. Disbalansas sumažėja iki labiau pakenčiamo lygio. Jis gali vėl padidėti, kol laukiate gydytojo reanimacijos palatoje, ir vėliau, kai reikia iškęsti kelis mėnesius skausmingos reabilitacijos. Bet apskritai jis sumažėja ir, jums pasveikus, iš viso pranyksta.

2-4 pav. Produktyvi disbalanso zona



Šaltinis: Adaptuota iš Ronald A. Heifetz ir Donald L. Laurie, „Mobilizuojant adaptyvų darbą: daugiau nei vizija pagrįsta lyderystė“ (angl. *Mobilizing Adaptive Work: Beyond Visionary Leadership*), paskelbta „Lyderio pokyčių vadovas“ (angl. *The Leader's Change Handbook*), redaktoriai Jay A. Conger, Gretchen M. Spreitzer ir Edward E. Lawler III (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

Adaptacinės problemos atveju disbalanso tendencija visiškai kitokia. Iš pradžių disbalansas yra mažas. Jūs nustatote adaptacinę problemą, kurią, jūsų many-
mu, įmonė turi spręsti, bet dauguma aplinkinių jos nemato arba mato, bet nenori
jos spręsti. Jūs turite padidinti karštį iki tokio lygio, kad diskomfortas, kurį patir-
tumėte ignoruodami problemą, taptų toks pat arba didesnis nei diskomfortas, ku-
ris kiltų dėl nemalonių problemos ignoravimo pasekmių. Kitaip tariant, jūs turite
grupę atvesti į PDZ.

Pradėjus spręsti adaptacinę problemą, netrukus linijiškumas gerokai sumažė-
ja. Stiprėjant jūsų intervencijai, disbalanso intensyvumas didėja ir mažėja. Kar-
tais atrodo, kad kaskart paeidami du žingsnius į priekį, jūs žengiate vieną žingsnį
atgal. Akivaizdu, kad jums reikia apsišarvuoti kantrybe ir būti atkakliam, kad
galėtumėte vadovauti adaptyviam pokyčiui. Jūs taip pat turite numatyti ir neu-
traliuoti taktiką, kurios žmonės ims, kad sumažintų karščio lygį iki komforta-
bilesnio. Šis vengimas dirbti gali pasireikšti skirtingai, pvz., sukuriamas naujas
komitetas, neturintis įgaliojimų, arba surandamas atpirkimo ožys. Priešingai nei
techninės problemos atveju, nėra aiškaus linijinio kelio adaptacinės problemos
sprendimui. Jums reikia plano, bet taip pat ir galimybės nuo jo nukrypti kilus
naujiems klausimams, pasikeitus sąlygoms ir pasireiškus naujoms pasipriešini-
mo formoms. Kartą išlaisvinę energiją, skirtą adaptacinei problemai spręsti, jūs
negalėsite kontroliuoti rezultatų. Todėl adaptacinės problemos linijos pabaigoje
yra kelios galimos išdavos. Šiam darbui reikia lankstumo ir atvirumo net ir api-
brėžiant tai, kas būtų laikoma sėkmingu rezultatu. Kelias yra vingiuotas ir, ka-
dangi ieškant adaptacinės problemos sprendimo visada tenka paskirstyti kai ku-
riuos nuostolius, nors ir tarnaujant svarbiam tikslui, su tuo susijusioje sisteminėje
dinamikoje, pokyčių politikoje iškils daug nenuspėjamų elementų. Adaptacinio
sprendimo paieškos kelias kiek primins kamanės skrydį, todėl kartais jausitės
tarsi judėtumėte netgi ne ta kryptimi. O sprendimas gali būti visiškai kitoks, nei
jūs iš pradžių įsivaizdavote.

Stebėti, aiškinti, įsikišti

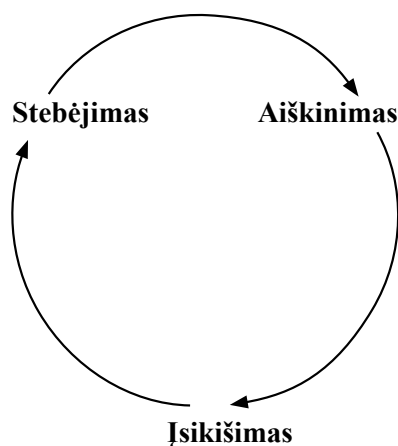
Adaptyvi lyderystė – tai kartotinis procesas, apimantis tris pagrindines vei-
klas: 1) jus supančių įvykių ir tendencijų stebėjimą; 2) to, ką pastebėjote, aiški-
nimą (kelių hipotezių apie tai, kas iš tiesų vyksta, formulavimą) ir 3) intervencijų
planavimą remiantis stebėjimo rezultatais ir jų išaiškinimą siekiant spręsti nusta-
tytą adaptacinę problemą. Kiekviena iš šių veiklų remiasi ankstesnėmis veiklo-
mis, o pats procesas apskritai yra kartotinis – jūs ne kartą tobulinate savo paste-
bėjimus, aiškinimus ir intervencijas (žr. 2-5 pav.). Atidžiau pažvelkite į kiekvieną
iš šių veiklų.

Stebėjimas

Marčio žmona Lynn turi meninį išsilavinimą. Kai ji atsiveda (tiksliau, atsitempia) vyrą į muziejų ir jie apžiūrinėja paveikslą ant sienos, Martis mato apie 25 proc. to, ką išvelgia Lynn. Ji ragina jį prieiti arčiau prie šedevro, parodo kelis elementus ir, jeigu jai pasiseka, jis pamato iki 50 proc. jos išvalgų.

Priklausomai nuo ankstesnės patirties ir unikalios perspektyvos, du žmonės, stebintys tą patį įvykį ar situaciją, mato skirtingus dalykus. Stebėjimas yra labai subjektyvi veikla. Tačiau adaptyvios lyderystės tikslas yra pasiekti, kad stebėjimas vyktų kuo objektyviau. Veiksmingas būdas tai padaryti – „palikti šokių aikštelę ir pakilti į balkoną“.

2-5 pav. Adaptyvios lyderystės procesas



Tai leidžia jums atsitraukti, stebėti per atstumą save ir kitus veikloje, ir išvelgti įvykių tendencijas, kurias sunku pastebėti, jeigu esate įstrigęs pirmame aukšte.

Billas Russellas, profesionalaus krepšinio šlovės muziejaus narys, krepšinio žvaigždė, o vėliau ir Bostono „Celtics“ komandos treneris jų sėkmingiausių čempionatų laikotarpiu 6-ojo dešimtmečio pabaigoje ir 7-ajame dešimtmetyje parašė knygą „Antras vėjas: kategoriško vyro memuarai“ (angl. *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*), kurioje aprašė, kaip jis sugebėjo matyti visą aikštelę, tendencijas ir ryšius tarp visų dešimties žaidėjų, įskaitant ir patį save, numatyti jų būsimą buvimo vietą ir nuspręsti, kur toliau mesti ar atsidengti.⁴ Jis laimėjo du NBA čempionatus kaip žaidžiantis treneris, o gebėjimas būti žaidime ir kartu už jo ribų buvo neįkainojamas.

Pirmas svarbus žingsnis yra surinkti visus turimus duomenis, kurie leistų pamatyti, surasti ir atrasti. Nelengva stebėti tai, kas vyksta. Sunku išlaikyti objektyvumą, kai esi įpusėjęs darbą organizacijoje. Kyla nesibaigiantys klausimai: „Kas su kuo kalba? Kas kam atsako? Kokios yra sąjungos ir ryšiai už organizacinės struktūros

4. Bill Russell ir Taylor Branch, *Second Wind: The Memoirs of an Opinion-ated Man* (New York: Random House, 1979).

ribų? Kaip atsirado problema, su kuria susidūrėme? Kokie yra skirtingi požiūriai į ją? Kokios yra su problema susijusios elgesio tendencijos, kurios nėra matomos, kol nepradedi jų ieškoti? Kaip organizacijos kultūra ir struktūra veikia žmonių elgesį?“

Dirbdami su klientais mes dažnai paprašome, kad kas nors susitikimo ar seminaro metu atliktų „stebėtojo balkone“ vaidmenį. Šio asmens užduotis yra sėdėti kabineto gale, užsirašinėti kas vyksta, ir apibendrinti įvairias dalyvių pastabas ir elgesį. Stebėtina, kiek daug įmanoma pamatyti atsitraukus į šoną ir tiesiog stebint ir fiksuojant veiksmą. Paprastai mes paprašome „stebėtojo balkone“ iš pradžių papasakoti grupei, ką pamatė, konstatuoti tik faktus be jokių interpretacijų, tarsi grupė žiūrėtų futbolo rungtynių vaizdo įrašą be komentatoriaus pastabų.

Interpretacija

Interpretacija kelia didesnę iššūkį nei stebėjimas. Garsiai iškėlę hipotezę ir atskleidę savo stebėjimų prasmę, rizikuojate išprovokuoti skirtingai situaciją interpretuojančių žmonių įtūžį. Jie norės, kad jūs laikytumėtės jų „tiesos“. Pavyzdžiui, tarkime, kad jūs ir jūsų kolega vadovas susirinkimo metu pastebėjote tą patį – kažkas nuolat pertraukinėja tyliai kalbančią vienintelę afroamerikietę grupės narę. Šią situaciją jūs aiškinate taip, kad grupė ignoruoja jos požiūrio į aptariamą užduotį esmę, ir grupei tai lengvai pavysta, nes grupės išankstinė nuomonė menkina moters reiškiamos pozicijos patikimumą. Tačiau jūsų kolega mano, kad tai jos kalbėjimo manieros pasekmė. Esant šiems prieštarangiems aiškinimams, jūsų kolega pasiūlo jai nusamdyti įgūdžių tobulinimo instruktorių, o jūs teigiate, kad grupė turi susikoncentruoti į jos požiūrį darbo klausimais, kad ir kokie sudėtingi jie būtų, ir galbūt inicijuoti konsultacijas dėl kultūrinės įvairovės.

Kad ir kokia provokuojanti būtų ši veikla, jūs vis tiek turėsite ją interpretuoti. Jūsų smegenys sukurtos suteikti reikšmę tam, ką matote, todėl jos ieško tendencijų informacijoje, kuri pereina per jūsų pojūčius. Dauguma interpretacinių tendencijų yra sukuriamos nesąmoningai ir žaibiškai, versdamos mus nedelsiant imtis veiksmų nespėjus nė savęs paklausti „Ar aš teisingai aiškinu tai, kas vyksta? Kokios yra alternatyvios hipotezės?“ Adaptyvios lyderystės atveju *prieš* puldami veikti turite gerai apgalvoti, kaip jūs suprantate tai, ką matote.

Aiškinimo veikla gali būti suprantama kaip gebėjimas skaityti tarp eilučių. Idėja yra ta, kad aiškinimai turi būti kuo tikslesni ir grindžiami kuo platesnio spektro jutimine informacija. Be to, ką žmonės aiškiai sako ir daro, turite stebėti kūno kalbą ir emociją, ir atkreipti dėmesį į tai, kas lieka *nepasakyta*. Užduokite sau klausimą: „Kokioms pagrindinėms vertybėms ir lojalumui kyla grėsmė?“ „Kiek mane supantys žmonės supranta esamą situaciją kaip techninę, o ne adaptacinę problemą?“ Jeigu jums abejonių nekelia jūsų paties ir grupės pasirinkta interpretacija, galiausiai jūs ir jūsų organizacija tapsite sąmokslininkais ir pradėsite vengti sudėtingo darbo – svarbesnių klausimų sprendimo.

Todėl net ir išsamiausiai išnagrinėta interpretacija tebus geras spėjimas. Jūs niekada neturėsite visų duomenų, kurių reikia bendram vaizdui susidaryti. Ir niekas nėra toks protingas, kad galėtų suformuluoti ir įvertinti visas *galimas* vienkartinio stebėjimo interpretacijas.

Tačiau jeigu turite adaptyvios lyderystės įgūdžių, jūs galite turėti daugiau negu vieną bet kuriuo metu stebimos konkrečios situacijos interpretaciją, net jeigu jos viena kitai prieštarauja, kaip pirmiau pateiktame pavyzdyje, kai tyliai kalbančiai moteriai buvo sunku būti išgirstai, o jūsų ir kolegų interpretacijos nesutapo. Vienu metu galvoje turėti kelias interpretacijas yra sudėtinga, nes mes esame natūraliai linkę visada ieškoti vieno „teisingo“ atsakymo. Šis protinis subalansavimo veiksmas reikalauja gebėjimo tuos pačius duomenis pamatyti iš kelių skirtingų perspektyvų.

Interpretacija yra tik spėjimas, nors kuo daugiau jūs praktikuositės, tuo geresni bus spėjimai. Jūsų interpretacijos paviešinimas pats savaime yra intervencija, kuri dažnai yra provokuojanti. Jeigu jūs tai padarysite atsargiai eksperimento tvarka ir tada stebėsite (ir interpretuosite) reakciją, jums tai padės įvertinti, kiek priartėjote prie tikslo.

Intervencija

Ką darysite toliau, kai jau išaiškinote stebėtą problemos sprendimo dinamiką? Ar pasamdysite įgūdžių tobulinimo ar kultūrinės įvairovės instruktorių? O gal abu? Ar jūs tame susirinkime pateiksite savo aiškinimą, pamėginsite tai padaryti mažesnėje grupėje ar palauksite kito susirinkimo? Jūsų kitas žingsnis, intervencija turėtų atspindėti jūsų hipotezę. Tokį žingsnį (jūs pats ir galbūt kiti) turėtų laikyti eksperimentu ir jis turėtų tarnauti bendram tikslui. Tinkamai suplanuotos intervencijos kuria kontekstą. Jos susieja jūsų interpretaciją su užsibrėžtu tikslu ar esama užduotimi, todėl žmonės gali suprasti, kad jūsų požiūris atitinka jų kolektyvines pastangas. Jeigu aplinkiniai to aktualumo neįžvelgia, jie gali jus nurašyti tarsi tas klausimas būtų jūsų „arkliukas“ („Tai Džeko reikalas“). Intervencija yra gera tada, kai atsižvelgiama į turimus organizacijos išteklius. Pavyzdžiui, tikriausiai jūs nesūlytumėte masinės visa apimančios kultūrinės įvairovės arba įgūdžių tobulinimo programos, jeigu būtumėte ką tik 50 proc. sumažinęs premijas. Be to, planuodami intervenciją, turėtumėte atsižvelgti į savo poziciją organizacijoje ir jūsų sėkmę lemiančius veiksnius. Jūsų veiksmai gali skirtis, jeigu esate generalinis direktorius, vienintelė moteris grupėje arba naujausias grupės narys. Galiausiai, planuodamas intervenciją, pagalvokite, kokie jūsų paties įgūdžiai ir ištekliai. Ką jūs iš tiesų mokate geriausiai? Kokie intervencijų būdai jums ne taip sekasi? Pavyzdžiui, kai kurie žmonės geriau geba susirinkime valdyti dešimties žmonių grupę, bet jiems nesiseka glaudus pokalbis akis į akį. Kuo daugiau įgūdžių turite savo arsenale, tuo didesnę intervencijų spektrą jūs norėsite ir galėsite panaudoti, ir tuo labiau tikėtina, kad jos atneš pageidaujamą rezultatą.

Kartu planuokite ir intervencijas, kurios nepatenka į jūsų komforto zoną. Visi turi savo veiksmų paletę, kurios jie griebiasi spręsdami problemą. Žmonės pripranta (ir gerai išmoksta) įsikišti konkrečiais, ribotais būdais. Jie tampa nuspėjamais. Deja, nuspėjama tampa ir organizacija. Šis nuspėjamumas gali apriboti jūsų efektyvumą. Kiti žmonės žinos, ko iš jūsų tikėtis ir kaip tai nukreipti kita linkme. Pavyzdžiui, jeigu jums gerai sekasi įtikinėti apeliuojant į emocijas, jie žinos, kad norėdami išmušti jus iš vėžių jie turi išlikti ramūs.

Kad įtvirtintumėte gebėjimą planuoti intervencijas už jūsų komforto zonos ribų, turite įgyti patirties. Tačiau tai gyvybiškai svarbus efektyvios lyderystės elementas. Jis padės jums pritaikyti intervencijas kiekvienai unikaliai situacijai ir sumažinti jūsų veiksmų nuspėjamumą. Tokiu būdu kitiems bus sunkiau jus neutralizuoti.

Eksperimentuokite ir rizikuokite sumaniai

Kai sprendžiate adaptacines problemas, akivaizdaus atsakymo į klausimą „Kas čia vyksta?“ nėra. Mėginimas apibrėžti nagrinėjamą problemą yra pats savaime ginčytinas. Tokiam neaiškumui suvaldyti reikia drąsos, atkaklumo ir eksperimentinės mąstysenos: jūs mėginate, stebite, kas bus, ir atitinkamai darote korekcijas.

Kai pradodate mąstyti eksperimentiškai, jūs aktyviai įsipareigojate imtis jūsų suplanuotos intervencijos, bet kartu neleidžiate sau prie jos prisirišti. Todėl prašovę pro šalį, jūs nesijaučiate įsipareigoję ją ginti. Tokia mąstysena atveria jums kitas nenumatytas galimybes. (Jums neabejotinai yra žinomos istorijos apie tai, kaip Bendžaminas Franklinas ir Tomas Edisonas atsitiktinumo dėka padarė didelius išradimus, nors turėjo visiškai kitų tikslų.) Eksperimentinis mąstymas taip pat leidžia jums mokytis – jūs neatmetate galimybės, kad klystate. Galiausiai eksperimentinė mąstysena sudaro palankesnes sąlygas adaptyvios lyderystės procesui kartotis – jūs įsikišate vadovaudamasis savo situacijos interpretacija ir stebite, kas vyks toliau. Savo eksperimento rezultatus jūs panaudojate tolesniems veiksams arba tarpinėms korekcijoms.

Vienu metu galvoje turėti nesuderinamas idėjas šiek tiek primena sprendimą tuoktis. Tą akimirką, kai nusprendžiate, kad tai tas žmogus, su kuriuo norite praleisti likusį savo gyvenimą, turite visiškai susigyventi su šiuo pasirinkimu; turite visa širdimi tikėti, kad tai teisingas sprendimas. Tačiau jūsų praktiškoji pusė taip pat žino, kad kitokiomis aplinkybėmis jūs būtumėte įsimylėjęs kažką kitą. Tuomet kaip tas išrinktasis gali tapti tuo vieninteliu „tikroju“? Jeigu sprendimą tuoktis su konkrečiu asmeniu šiuo konkrečiu momentu laikytumėte 51–49, o ne 90–10 klausimu, jūs niekada nežengtumėte to žingsnio. Toks pats paradoksas yra ir su adaptyvios lyderystės intervencijomis. Jūs turite atlikti eksperimentą būdamas visiškai įsitikinęs ir tikėdamasis geriausio rezultato.

F. Skotas Ficdžeraldas kartą pasakė, kad „aukščiausio intelekto išbandymas yra gebėjimas vienu metu galvoje turėti dvi prieštaringas idėjas ir vis tiek funk-

cionuoti.⁴⁵ Adaptyvios lyderystės atveju jūs turite tikėti, kad tuo momentu, kai imatės intervencijos, ji yra visiškai teisingas dalykas. Tačiau kartu jūs neturite atmesti galimybės, kad labai klystate.

Vis dėlto adaptyvios lyderystės esmę sudaro valia *ir* įgūdžiai. Efektyvios intervencijos gali išgyvenimo ir sėkmės tikimybę padidinti jūsų naudai. Intervencijos, kurios sėkmės tikimybė (tarkime) yra vos 50–50, tikimybę galima padidinti iki 60–40, jeigu tik ją suplanuosite meistriškai. Šioje knygoje aprašytos priemonės ir ištekliai jums padės to pasiekti.

Dalyvaukite ir protu, ir širdimi

Jeigu lyderystė apima ir valią, ir įgūdžius, tuomet būtina žinoti, kaip veikia protas ir jausmai. Jūs turite rodyti drąsą širdimi, protu, dvasia ir visa savo esybe. O įgūdžiams ugdyti reikia naujų kompetencijų, nes protiniu darbu rengdami savo kūną išmokssite naujų diagnostinių ir veikimo metodų.

Apie šią idėją galite galvoti kaip apie kelių intelekto tipų (protinio, emocinio, dvasinio ir fizinio) suderinimą arba fizinių centrų (proto, širdies ir kūno) bendradarbiavimą. Tačiau pagrindinė samprata yra ta pati. Jūs pats esate lyderystės įgyvendinimo šaltinis.

Vienas išskirtinis vadovavimo adaptaciniam pokyčiui aspektas yra tas, kad jūs turite susieti žmonių, kuriuos norite suburti, vertybes, įsitikinimus ir nerimą. Tai padaryti sunku, jeigu širdyje netapsite viso to dalimi. Lyderystės veiksmai reikalauja ne tik pasitelkti visas savo esybės dalis, kad galėtumėte pasinaudoti visais savo paties valios, įgūdžių ir išminties ištekliais. Tačiau norėdami pasiekti sėkmės, turite tas savybes pasitelkti tam, kad žmonės kuo labiau įsitrauktų į procesą.

Lyderystė yra reikalinga, kai logika nepateikia atsakymo. Vadovauti adaptaciniam pokyčiui nereiškia geriau argumentuoti arba užkrauti žmones gausesniais faktais. Pavyzdžiui, rūkymas. Tarkime, kad jūs turite rūkantį draugą Ijaną. Jeigu Ijanas yra toks pat kaip ir dauguma rūkalių, jis puikiai žino, kad šis įprotis kenkia jo sveikatai. Daugiau informacinės medžiagos apie tabako pavojų ir daugiau nuotraukų, rodančių, kaip atrodo, rūkymo pažeisti plaučiai, šio įpročio nepakeis. Tai, kas jam neleidžia atsikratyti šio įpročio, yra jausmai. Kad paskatintumėte jį mesti šį įprotį, turite suprasti ir išnagrinėti, kas jį verčia rūkyti, t. y. kas jam suteikia malonumo, sumažina nerimą arba primena apie mylimą tėtį.

Tai pasakytina ir apie praktikuojamą lyderystę. Jūs stengiatės išjudinti žmones, kurių neįtikino logika ir faktai. Jie mieliau renkasi dabartinę padėtį, o ne rizikuoja veikti kitaip. Jie įstrigo šioje situacijoje širdimi ir siela, o ne protu. Kad juos paskatintumėte, reikia iki jų „prisibelsti“. Jeigu problemą sprendžiate neįdėdami širdies, jūs suprasite, kad beveik neįmanoma pajungti ir kitus.

5. Žr. *The Complete Newspeak Dictionary* iš George'o Orwello 1984, <http://www.newspeakdictionary.com>.

Susieti veiksmus su tikslu

Nėra prasmės imtis lyderystės ir rizikuoti savo paties profesine sėkme ir materiline gerove, jeigu nėra didesnio jus įtikinančio tikslo. Koks tai galėtų būti tikslas? Kaip žinoti, kad dėl konkretaus tikslo verta rizikuoti ir vadovauti adaptaciniams pokyčiams jūsų organizacijoje? Ar įgyvendindamas šį tikslą pasieksite rezultatų, kuriuos vertins jūsų organizacija? Tai sudėtingi klausimai, į kuriuos galite atsakyti tik įvardydamas savo paties vertybes.

Aiškliai apibrėžti vertybes, kuriomis jūs vadovaujate savo gyvenime ir darbe, ir nustatyti didesnius tikslus, kurių įgyvendinimo jūs galėtumėte imtis, yra drąsu. Jums tenka rinktis tarp konkuravimo ir teisėtų tikslų, bei daug paaukoti dėl vieno ar kelių jų. Taip jūs pareiškiate, už ką jūs atiduotumėte gyvybę, ir tuo pačiu – dėl ko jūs norite gyventi.

Mes bendradarbiaujame su daugeliu žmonių iš valstybinio švietimo sistemos. Mokytojai, inspektoriai, tėvai, mokyklų direktoriai, centrinio biuro administratoriai ir išrinkti mokyklos komiteto nariai turi asmeninių, profesinių ir kartais ideologinių įsipareigojimų, kurie dažnai trukdo kolektyvinėms pastangoms spręsti adaptacines problemas. Sudėtingų pokalbių ir sunkių pasirinkimų įkarštyje jie dažnai nukrypsta nuo bendro tikslo – jaunimo švietimo. Paprasti klausimai „Kaip ši nauja politika yra susijusi su mūsų tikslu? Kaip ji padeda mums šviesti vaikus?“ gali padėti žmonėms susitelkti ir atsisakyti dalies savo interesų.

Pavyzdžiui, mokytojai gali atsisakyti autonomiškumo dalyvaudami vienas kito pamokose ir padėdami tobulėti. Jie gali rasti būdų į jaunų studentų švietimo procesą įtraukti tėvus ir šeimas, net jeigu jie niekada nedalyvavo tėvų dalyvavimą skatinančiuose kursuose, o švietimo sistema to beveik neskatina ir neteikia jiems pagalbos.

Įmonės gyvenime tikslo sąvoka yra itin įtakinga. Vienas iš mūsų klientų, sparčiai auganti rinkodaros įmonė, atsidūrė kryžkelėje. Savo verslo srityje ji staiga pakilo iki antros vietos. Tačiau greitas augimas nebebuvo įmonei tinkamas ateities siekis. Ėmė kilti klausimai: kam augimas buvo naudingas? Ar tolesnis augimas yra įmanomas ir išvis pageidaujamas? Kokia buvo tikėtina tokio augimo priežastis? Tarp kūrybos darbuotojų ir pardavimo personalo kilo įtampa sprendžiant, kas nusipelnė pripažinimo už sparčią įmonės plėtrą, taigi, ir kieno vertybėmis bus vadovaujama ateityje. Pasiekusi milžiniškos sėkmės įmonė pametė kelią. Aukščiausių vadovų grupė inicijavo diskusiją apie tikslą. Diskusija buvo nepatogi jiems visiems, bet galiausiai padėjo išsiaiškinti, koks turi būti kitas įmonės gyvavimo etapas ir kokie galėtų būti jos nauji orientaciniai tikslai.

Nustatyti bendrą tikslą dažnai yra sudėtinga ir skausminga užduotis, kadangi siauresnius interesus tenka paaukoti visuotinių interesų labui. Tai yra ir vertinga koregavimo priemonė. Priimant sudėtingą sprendimą ar žvelgiant į miglotą sėkmės perspektyvą – tai priminimas vienas kitam, kad tai, ką darote, nubrėžia gaires, suteikia jėgų ir įkvėpimo.

Žodynėlis

Šiame žodynyje pateiktas sąvokas suformulavo ir per dvidešimt penkerius metus patobulino visų pirma Riley Sinder, Deanas Williamsas ir autoriai. Jos nėra baigtinės. Jos turėtų būti naudingos ir pasitarnauti kaip pirmos apibendrinančios sąvokos, padėsiančios giliau ir plačiau suprasti lyderystės esmę ir praktiką.

veikti politiškai – į mobilizavimo strategiją įtraukti kitų šalių lojalumą ir vertybes.

Tarkime, kad žmonės veikia ne kaip individai, o formaliai arba neformaliai atstovauja bendruomenės lojalumui, lūkesčiams ir spaudimui.

adaptacija (pritaikymas) – sėkminga adaptacija leidžia organizmui suklestėti naujoje arba sudėtingoje aplinkoje. Adaptacijos procesas yra kartu ir konservatyvus, ir progresyvus, nes jis leidžia gyvajai sistemai atrinkti ir ateityje pritaikyti geriausią savo tradicijų, identiteto ir istorijos dalį. Taip pat žr. klestėti.

adaptyvus gebėjimas – žmonių atsparumas ir sistemų pajėgumas dalyvauti apibrėžiant ir sprendžiant problemą, nepaisant pusiaukelėje patiriamo adaptacinio spaudimo ir atsirandančio disbalanso.

adaptacinė problema – atotrūkis tarp žmonių puoselėjamų vertybių (kurios leidžia klestėti) ir realybės, su kuria jos susiduria (esamas gebėjimo realizuoti tas vertybes savo aplinkoje trūkumas). Taip pat žr. techninė problema.

adaptivi kultūra – adaptivi kultūra apima bent penkis praktikos aspektus: 1) viešai įvardijama tai, kas yra matoma ir žinoma („drambliai kambaryje“), 2) dalijamasi atsakomybe už organizacijos ateitį, 3) atliekamas nepriklausomas vertinimas, 4) ugdomi lyderystės gebėjimai ir 5) įtvirtinami svarstymai ir tęstinis mokymasis.

adaptivi lyderystė – adaptacinio darbo mobilizavimo veikla.

adaptacinis darbas – žmonių išlaikymas per ilgą disbalanso laikotarpį, kurio metu jie nustato kurią kultūrinę DNR dalį reikia išsaugoti, o kurios atsisakyti, ir išranda arba atranda naują kultūrinę DNR, kuri jiems padės naujai suklestėti; t. y., mokymosi procesas, kuriame sistemai priklausantys žmonės sėkmingai adaptuojasi. Taip pat žr. techninis darbas.

sąjungininkas – bendruomenės narys, pritariantis konkrečiam klausimui.

protėvis – ankstesnės kartos šeimos arba bendruomenės narys, formuojantis asmens identitetą.

nužudymas – asmens, ikūnijančio nuomonę, kurią kita socialinės sistemos frakcija desperatiškai nori nutildyti, nužudymas arba neutralizavimas (nužudant jo atliekamą vaidmenį).

dėmesys – labai svarbus lyderystės išteklius. Kad vyktų pažanga sprendžiant adaptacines problemas, lyderiai turi gebėti įtraukti žmones sunkių klausimų sprendimo procesą ilgalaikiu disbalanso laikotarpiu.

valdžia – formali arba neformali galia sistemoje, kurią viena šalis suteikia kitai mainais už paslaugą. Pagrindinės valdžios paslaugos arba socialinės funkcijos yra: 1) vadovavimas; 2) apsauga ir 3) tvarka. Taip pat žr. formali valdžia ir neformali valdžia.

diapazonas – gebėjimų spektras, kurio ribose asmuo jaučiasi komfortabiliai ir turi veiklai reikalingų įgūdžių. Taip pat žr. repertuaras.

jausmai – neprotiniai žmogaus gebėjimai: emocinis, dvasinis, instinktyvus ir kintinis.

nešioti vandenį (dirbti už kitą) – daryti už kitus darbą, kurį jie turėtų atlikti patys.

auka – asmuo, kompetencija ar vaidmuo, kurio netenkama kaip adaptacinio pokyčio šalutinio produkto.

klasikinė klaida – laikyti adaptacinę problemą technine.

patikėtinis – asmuo, investuojantis į kito asmens sėkmę ir laimę, o ne į jo požiūrį ar darbotvarkę.

drašus pokalbis – dialogas, skirtas išspręsti klausimą dėl konkuruojančių prioritetų ir įsitikinimų, kartu išsaugant santykius. Taip pat žr. „dirigavimas“ konfliktui.

„šokių aikštelė“ – veiksmo vieta, kurioje atsiranda trintis, triukšmas, įtampa arba sisteminė veikla. Galiausiai tai vieta, kurioje atliekamas darbas.

šokti savo įgaliojimų paribyje – imtis veiksmų, kuriais priartėjama prie formalių ar neformalių jūsų įgaliojimų ribų arba jos peržengiamos.

įprasti veiksmai – įprasta reakcija į pasikartojantį akstiną. Žr. taip pat derinimas.

panaudoti save – sąmoningai valdyti savo vaidmenis, įgūdžius ir tapatybę.

disbalansas – pastovios būsenos nebuvimas, paprastai socialinėje sistemoje pasireiškiantis didėjančia būtinybe, augančiu konfliktu, disonansu ir įtampa, kuriuos sukelia adaptacinės problemos.

tai, kas visiems matoma ir žinoma („dramblys kambaryje“) – sudėtingas klausimas, apie kurį organizacijoje ar bendruomenėje visi žino, bet atvirai neaptarinėja. Taip pat žr. įvardyti tai, kas matoma ir žinoma („dramblį kambaryje“).

dalyvauti ir protu, ir širdimi – susieti visus jūsų bendram darbui telkiamų žmonių išteklius. Taip pat lyderystės praktikai visiškai atsiduoti pačiam. Protas yra tai, kas susiję su protiniais gebėjimais, arba logika ir faktais; širdis arba jausmai yra tai, kas susiję su emociniais gebėjimais, arba vertybėmis, įsitikinimais, įpročiais ir reakcijos tendencijomis. Taip pat žr. jausmai.

eksperimentinė mąstysena – pozicija, remiantis kuria bet kuris požiūris į adaptacinę problemą yra laikomas ne sprendimu, o kartotinio hipotezės išbandymo, aplinkos stebėjimo, mokymosi, koregavimo pusiaukelėje ir (prireikus) alternatyvų išbandymo pradžia.

frakcija – grupė, kuri 1) laikosi bendro požiūrio, suformuoto tradicijos, galios ryšių, lojalumo ir interesų, ir 2) taiko savo pačios situacijos analizavimo taisykles ir vidinės logikos sistemą, pagal kurią grėsmės, problemų terminai ir sprendimai apibrėžiami taip, kad tai būtų suprantama jos pačios nariams.

frakcijos žemėlapis – diagrama, kurioje vaizduojamos su adaptacine problema susijusios grupės ir kuri apima lojalumą, vertybes ir gresiančias netektis, kurios kiekvieną frakciją išlaiko jos pozicijoje.

atrasti savo balsą – atradimo, kaip geriausia save panaudoti kaip instrumentą efektyviai sprendžiant klausimus, tikslingai formuluoti ir pasakoti istorijas bei įkvėpti kitus, procesas.

formali valdžia – aiški galia, suteikta tam, kad būtų patenkinti aiškūs lūkesčiai dėl paslaugos, pvz., išdėstyti pareiginėje instrukcijoje ar vykdomuosiuose įgaliojimuose.

„pakilti į balkoną“ – pažvelgti per atstumą. Tai protinis veiksmas, kai „pasitraukiama iš šokių aikštelės“, veiklos sukurio siekiant stebėti ir susidaryti bendresnį vaizdą apie save ir didesnę sistemą. Leidžia pamatyti tendencijas, kurios nėra matomos „žiūrint iš apačios“. Taip pat žr. stebėjimas.

gražinti darbą – valdžios atstovo veiksmai priešinantys spaudimui prisiimti atsakomybę už problemų sprendimą vietoj kitų asmenų, o vietoje to – mobilizuojant pagrindinių suinteresuotųjų šalių atsakomybę už savo adaptacinio darbo dalį.

sulaikanti aplinka – suderintos santykių ar socialinės sistemos savybės, kurios tarnauja tam, kad žmonės bendradarbiautų tarpusavyje nepaisant adaptacinio darbo generuojamų skaldančių jėgų. Gali, pavyzdžiui, apimti politinius ar meilės ryšius; sutartas taisykles, procedūras ir normas; bendrus tikslus ir bendras vertybes; tradicijas, kalbą ir ritualus; adaptacinio darbo išmanymą; pasitikėjimą valdžia. Sulaikanti aplinka suteikia grupei tapatumo ir užkerta kelią konfliktui, chaosui ir painiavai, kuri dažnai atsiranda kovojant su sudėtinga problemiška realybe. Taip pat žr. greitpuodis ir atsparumas.

nenukrypti nuo kurso – laikytis savo pozicijos visų pirma ne savigynos tikslais, bet laukti tinkamo laiko ir imtis veiksmų arba pakartotinių veiksmų. Taip pat išlikti tvirtu, toleruoti karštį ir žmonių, kurie priešinasi problemos sprendimui, spaudimą.

alkis – normalus žmogaus poreikis, kurį kiekvienas asmuo siekia patenkinti. Toks poreikis gali būti: 1) galia ir kontrolė, 2) patvirtinimas ir svarba, 3) intymumas ir malonumas.

neveikiančios sistemos iliuzija – kiekviena žmonių grupė veikia taip, kad pasiektų dabartinius rezultatus. Esama tikrovė – tai numanomų ir aiškių sistemą sudarančių žmonių (bent jau dominuojančių suinteresuotųjų asmenų) sprendimų rezultatas. Šia prasme nėra viena sistema nėra neveikianti, nors pokyčių procesai dažnai grindžiami idėja, kad organizacija yra neveiksni. Toks požiūris daugelio žmonių akyse sumenkina sukauptą dabartinio sistemos veikimo būdo funkcionalumą.

neformali valdžia – galia, numanomai suteikta tam, kad būtų patenkinti aiškūs lūkesčiai dėl paslaugos, pvz., atstovavimas tokioms kultūrinėms normoms kaip tarpusavio pagarba arba moralinės valdžios suteikimas, kad būtų įgyvendinti judėjimo siekiai.

interpretacija (aiškinimas) – nustatyti elgesio tendencijas, kurios padeda suprasti situaciją. Interpretacija – tai neapdorotų duomenų išaiškinimo suprantama ir aiškia kalba procesas. Dauguma situacijų gali turėti ne vieną interpretaciją.

intervencija – veiksmy seka arba konkretus veiksmas, įskaitant tyčinį neveikimą, kuriuo siekiama progresą pritaikyti adaptacinėms problemoms spręsti.

lyderystė turint valdžią – sutelkti žmones siekiant spręsti adaptacinę problemą iš valdžios perspektyvos. Valdžia teikia išteklių ir kuria kliūčių lyderystei.

lyderystė neturint valdžios – sutelkti žmones adaptacinei problemai spręsti imantis veiksmy, kurie viršija formalius ir neformalius lūkesčius, apibrėžiančius įgaliojimų ribas, pvz., kelti netikėtus klausimus aukštesnio nei vidurinės grandies darbuotojams, mesti iššūkį savo bendruomenės lūkesčiams arba į pagalbą pasiūlyti organizacijai nepriklausančius žmones. Valdžios nebuvimas taip pat suteikia išteklių ir apriboja galimybes.

puolimas veikti – tipinis elgesys anksčiau laiko reaguojant į disbalansą įprastinėmis priemonėmis.

žaibolaidis – asmuo, kuriam tenka iškęsti grupės pyktį ar nusivylimą, dažnai išreikšiamą asmeniniu puolimu ir paprastai skirtą nukreipti dėmesį nuo susirūpinimą keliančio klausimo bei užkrauti atsakomybę kam nors kitam.

susigyventi su disbalansu – laipsniškas žmonių nuraminimo procesas, kai į nepatogią neaiškumo, netvarkos, konflikto, chaoso būseną pereinama tokiu tempu ir lygiu, koks jų nepribloškia, bet išstumia iš komforto zonos ir sutelkia adaptacinės problemos sprendimui.

įvardyti tai, kas matoma ir žinoma arba „dramblį kambaryje“ (angl. elephant in the room) – problemos sprendimo veiksmas, kuris gali būti esminis siekiant pažangos adaptacinės problemos sprendime ir kuris buvo ignoruojamas siekiant išlaikyti pusiausvyrą. Diskutuoti apie tai, kas yra nediskuotina. Taip pat žr. „dramblis kambaryje“.

stebėjimas – svarbių duomenų rinkimas atsiribojus, tarsi per atstumą, panaudojant tam kuo daugiau šaltinių. Taip pat žr. „pakilti į balkoną“.

opozicija – šalys ar frakcijos, kurios jaučia grėsmę arba rizikuoja ko nors netekti, jeigu jų pozicija bus priimta.

„dirigavimas“ konfliktui – suplanuoti, kaip priversti šalis, susiduriančias su tarpusavio skirtumais, dirbti produktyviai, ir vadovauti procesui (nepainioti su šalių nesutarimų sprendimu už jas pačias). Taip pat žr. drąsus pokalbis.

parinkti darbo tempą – nustatyti, kiek trikdžių socialinė sistema gali atlaikyti, ir sudėtingą problemą išskaidyti į mažesnius elementus, juos išdėstyti tokia eilės tvarka ir įgyvendinti tokiu tempu, koks yra žmonėms priimtinas.

partneriai – bendradarbiaujantys individai ar frakcijos, įskaitant sąjungininkus ir patikėtinius. Taip pat žr. sąjungininkas, patikėtinis bei skirtumą tarp jų.

asmeninis lyderio darbas – suprasti save ir išmokti valdytis, kad taptum efektyvesnių mobilizuojantis adaptaciniam darbui.

- greitpuodis** – sulaikanti aplinka, kuri yra pakankamai tvirta, kad išlaikytų adaptacinių procesų disbalansą. Taip pat žr. sulaikanti aplinka ir atsparumas.
- produktyvi disbalanso zona** – optimalus stresinis diapazonas, kuriame neatidėliotina problema sistemoje motyvuoja žmones įsitraukti į adaptacinį darbą. Jeigu lygis per žemas, žmonės bus linkę likti abejingi ir taikyti tą pačią darbo metodiką, bet jeigu jis per aukštas, žmonės, tikėtina, bus priblokšti ir gali pradėti panikuoti arba imtis kraštutinių priemonių, kad išvengtų darbo, kaip antai atpirkimo ožio suradimas arba nužudymas. Taip pat žr. darbo vengimas.
- progresas** – naujo gebėjimo, kuris leidžia socialinei sistemai klestėti naujoje ir sudėtingoje aplinkoje, išsiugdymas. Socialinio ir politinio mokymosi procesas, kuris lemia grupės, bendruomenės, organizacijos, tautos ar pasaulio būklės gerėjimą. Taip pat žr. klestėti.
- tikslas** – visasiejantis vadovavimo ir indėlio jausmas, užtikrinantis prasmingą organizacinio ir politinio proceso priemonių orientavimą.
- tikrovės išbandymas** – procesas, kurio metu palyginami duomenys ir interpretuojama situacija, siekiant nustatyti, kuri interpretacija, arba kuri nauja konkuruojančių interpretacijų sintezė, užfiksuoja daugiausiai informacijos ir geriausiai paaiškina situaciją.
- reguluoti karštį** – didinti arba mažinti stresą sistemoje, siekiant išlikti produktyvioje disbalanso zonoje.
- repertuaras** – gebėjimų spektras, kuriame individas jaučiasi komfortabiliai ir turi įgūdžių. Taip pat žr. diapazonas.
- atsparumas** – individų ir sulaikančios aplinkos gebėjimas tam tikrą laiką likti disbalanso būsenoje. Taip pat žr. sulaikanti aplinka ir greitpuodis.
- problemos branda** – dominuojančios suinteresuotųjų šalių koalicijos pasirengimas spręsti problemą dėl visose suinteresuotųjų šalių grupėse bendrai jaučiamos būtinybės.
- ritualas** – simbolinę reikšmę turinti praktika, kuri padeda sukurti bendruomeniškumo jausmą.
- vaidmuo** – socialinės sistemos lūkesčiai, kurie apibrėžia, kokias paslaugas turi teikti individai ar grupės.
- šventovė** – vieta ar priemonė, skirtos atgauti jėgas.
- įgaliojimų apimtis** – paslaugos, kurias teikti asmenį įgalioja kiti asmenys, turintys tam tikras teises.
- socialinė sistema** – bet kuris kolektyvinis darinys (nedidelė grupė, organizacija, organizacijų tinklas, tauta ar visas pasaulis), susiduriantis su bendrais iššūkiais, kurie yra tarpusavyje susijusę, ir todėl pasižymintis interaktyvia dinamika ir sąvybėmis.
- tarp eilučių slypinti prasmė** – pagrindinė kieno nors pastabos reikšmė ar neišsakyta potekstė, dažnai nustatoma pagal kūno kalbą, toną, balso intensyvumą ir pasirinktą kalbą.

matuoti temperatūrą – įvertinti esamą sistemos disbalanso lygį.

techninė problema – problema, kurią galima diagnozuoti ir išspręsti (paprastai – per trumpą laiko tarpą) taikant įtvirtintas praktines žinias ir procedūras. Techninės problemos gali būti sprendžiamos pasitelkiant autoritetingą kompetenciją ir įprastus procesus.

techninis darbas – problemos apibrėžimas ir sprendimas, kuris padeda efektyviai sutelkti, koordinuoti ir taikyti tuo momentu pakankamą kompetenciją, procesus ir kultūrinės normas.

klestėti – atitikti aukščiausias žmonių vertybes. Reikalauja adaptyviai reaguoti atskiriant, kas yra svarbu, o ko galima atsisakyti, ir taikyti naujus metodus, kad socialinė sistema galėtų iš praeities pasiimti ir ateityje pritaikyti tai, kas geriausia.

derinimas – individo asmeninė psichologija, įskaitant lojalumą, vertybes, požiūrį, kurie suformavo jo pasaulėžiūrą ir tapatybę ir kurie verčia individą sąmoningai ir nesąmoningai, produktyviai ir neproduktyviai atsiliepti išoriniam akstinui. Taip pat žr. įprasti veiksmai.

darbo vengimas – sąmoningos ir nesąmoningos socialinės sistemos tendencijos, kuriomis nukreipiamas žmonių dėmesys arba perkeliama atsakomybė kitiems tais atvejais, kai susidūrus su adaptacine problema siekiama socialinę pusiausvyrą atkurti progreso sąskaita.

Kai ekonomika atsigauja, į įprastas vėžes negrįžtama, todėl reikalingas kitoks lyderystės mechanizmas.

Lyderystė (nuolatinės) krizės metu

Leadership in a (Permanent) Crisis

Ronald Heifetz, Alexander Grashow ir Marty Linsky

Original work copyright © Leadership in a (Permanent) Crisis by Ronald Heifetz, Alexander Grashow and Marty Linsky. Copyright 2009 Harvard Business School Publishing Corporation. Reprint (R0907F)

Vertimas į lietuvių kalbą © Vilniaus universitetas, 2017
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, įskaitant padarymą viešai prieinamo kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinį, esantį viešosiose bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, nekomerciniais mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

Lyderystė (nuolatinės) krizės metu

Idėja glaustai

Ar laukiate, kada jūsų organizacijoje viskas grįš į įprastas vėžes? Turiu nuliūdinti. Net jei dabartinė ekonomikos krizė baigėsi, lyderiui reikės naujų įgūdžių, derančių prie neatidėliotinių sprendimų, didelės rizikos ir neužtikrintumo kupinos aplinkos.

Jūs turėsite:

Skatinti adaptaciją, padėti žmonėms sukurti „naują elgesio modelį“, leisiantį organizacijai klestėti naujame pasaulyje, net jeigu jie ir toliau imsis tinkamiausių veiksmų dabartinei sėkmei užtikrinti.

Priimti disbalansą ir išlaikyti žmones pakankamo diskomforto būklėje, kuri paskatintų pokyčius, tačiau neskatintų kovoti, bėgti ar tiesiog nuleisti rankas.

Skatinti lyderystę, visuose organizacijos lygmenyse suteikiant žmonėms galimybę vadovauti eksperimentams, kurie padėtų organizacijai prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Jūs neįgyvendinsite lyderystės tikslų, jeigu aukositės ir ignoruosite savo poreikius.

Kai ekonomika atsigauna, į įprastas vėžes negrįžtama, todėl reikia kitokio lyderystės mechanizmo.

Lyderystė (nuolatinės) krizės metu

Ronald Heifetz, Alexander Grashow ir Marty Linsky

Labai palengvėtų, jeigu dabartinę ekonomikos krizę laikytume tiesiog dar vienu sunkiu laikotarpiu, kurį turime išgyventi. Deja, net ir pasibaigus recesijai, šiandienis tempas, didelė rizika ir neaiškumas lieka norma. Ekonomika negali pastatyti užkardos nuo intensyvėjančios pasaulinės konkurencijos, energetikos apribojimų, klimato kaitos ir politinio nestabilumo. Staigi krizė (kurią mes įveiksime pasitelkdami ekspertinius techninius politikų pakoregavimus) tiesiog paruošia dirvą ilgalaikiai ar net nuolatinėi krizei, kylančiai iš rimtų ir nepažįstamų problemų.

Pagalvokite apie širdies smūgį, kuris pakerta vidury nakties. Greitosios pagalbos tarnyba skubiai veža auką į ligoninę, kur traumų ir chirurgijos ekspertų grupė, vadovaudamasi nustatytomis procedūromis, nes kūrybinei improvizacijai beveik nėra laiko, stabilizuoja paciento būklę ir sutvarko širdies arterijas. Skubos nebeliko, tačiau išlieka didelę riziką keliančios, bet mažiau opios problemos. Kaip atsigavusiam po operacijos pacientui išvengti dar vieno širdies smūgio?

Kaip jis, išgyvenęs tokį sukrėtimą, prisitaikys prie naujos, nenuspėjamos realybės ir vėl džiaugsis gyvenimu? Krizė toli gražu nesibaigė.

Kas jūs bebūtumėte: generalinis direktorius ar vadovas, vadovaujantis neplaukotai įmonės iniciatyvai, besitęsiančios krizės metu lyderio užduotis yra pavojinga. Lyderystė ištikus krizei įgyvendinama dviem aiškiais etapais. Pirmas – skubios pagalbos etapas, kai jūsų užduotis yra stabilizuoti padėtį ir laimėti laiko. Antras – adaptacinis etapas, kai sprendžiate pagrindines krizės priežastis ir formuojate pajėgumus klestėti naujomis aplinkybėmis. Adaptacinis etapas yra ypač keblus: žmonės daro jums milžinišką spaudimą, kad reaguotumėte į jų nerimą su autoritetingu užtikrintumu, net jeigu tai reikštų perdėtai vertinti tai, ką žinote, ir nepakankamai įvertinti tai, ko nežinote. Jeigu jų paprašysite imtis būtinų, bet nepatogių adaptyvių pokių jų elgesyje ar darbe, jie gali bandyti jus sužlugdyti. Kol žmonės garsiai reikalauja nurodymų, jums reikia pasirinkti tolesnį veiksmų planą, kuris yra visiškai neiškus. Vienintelis garantuotas dalykas yra ateityje laukiantys vingiai ir posūkiai.

Visgi jūs turite imtis lyderystės.

Ronald Heifetz (heifetz@cambridge-leadership.com), **Alexander Grashow** (agrashow@cambridge-leadership.com) ir **Marty Linsky** (marty@cambridge-leadership.com) yra „Cambridge Leadership Associates“ partneriai ir knygos „Adaptyvios lyderystės praktika“ (angl. *The Practice of Adaptive Leadership*) (Harvard Business Press, 2009) bendraautorai. Heifetz, Harvardo universiteto John F. Kennedy valdymo koledžo Viešos lyderystės centro steigėjas, ir Linsky, Kenedžio mokyklos fakulteto narys, yra straipsnio „Lyderių išgyvenimo vadovas“ (angl. *Survival Guide for Leaders*) (HBR June 2002) bendraautorai.

Išlaukti ar „perkrauti“

Dabartinės ekonomikos krizės pavojus yra tas, kad vadovaujančiose pozicijose esantys žmonės stengsis krizę išlaukti. Jie mėgins spręsti problemą trumpalaikėmis priemonėmis: sugriežtinta kontrole, visuotiniu sąnaudų mažinimu, restruktūrizavimo planais. Jie imsisi jiems žinomų įprastų veiksmų, kad sumažintų nusivylimą ir išsklaidytų savo ir kitų žmonių baimes. Pirminis jų veiksmų mechanizmas bus pagrįstas turima kompetencija ir naudojamas siekiant padėti organizacijoms išverti audrą.

Tai suprantama. Valdžioje esantiesiems būdinga mėginti apsaugoti savo žmones nuo išorinių grėsmių, kad visi galėtų greitai grįžti prie įprastos veiklos. Tačiau šiais laikais net ir kompetentingiausia valdžia negalės pasiūlyti tokios apsaugos. Šiuo metu niekas neturi kompetencijos, susijusios su gebėjimu prisitaikyti, kurio organizacijai reikia siekiant išspręsti nesibaigiančius iššūkius. Niekas iš valdžios atstovų, tiesą sakant, net ir niekas iš mūsų, šioje situacijoje nebuvo atsidūręs. (Galų gale žinios, kuriomis rėmėmės praityje, atvedė mus ten, kur esame.) Organizacija, kuri priklauso tik nuo savo vyresniųjų vadovų sprendimų, rizikuoja patirti nesėkmę.

Ši rizika didėja, jeigu padarome neteisingas išvadas dėl tikėtino atsigavimo po dabartinio ekonomikos nuosmukio. Daugelis žmonių išgyvena širdies smūgi, bet dauguma pacientų, kuriems buvo operuota širdis, netrukus grįžta prie įprasto gyvenimo būdo: tik apie 20 proc. meta rūkyti, sureguliuoja mitybą arba pradeda daugiau mankštintis. Iš tiesų sumažinus tempą, sėkmingas pradinis gydymas sukuria grįžimo prie įprasto gyvenimo iliuziją. Dėl medicinos specialistų techninio meistriškumo, kuris padeda išspręsti neatidėliotą išgyvenimo klausimą, pacientai nuosekliai paleidžiami „nuo kabliuko“, kuris verčia juos keisti savo gyvenimą ir užsitikrinti ilgalaikį klestėjimą. Didelė rizika ir netikrumas išlieka, bet nusulęęs skubumo pojūtis neleidžia daugumai pacientų sutelkti dėmesį į poreikį prisitaikyti.

Žmonės, kurie praktikuoja vadinamąją „adaptyvią lyderystę“, šios klaidos nedaro. Užtuot įsitausę patologiai, jie pasinaudoja tokiomis kaip ši akimirkos teikiomomis galimybėmis ir spaudžia organizacijos „perkrovimo“ mygtuką. Jie pasinaudoja dabarties neramumais tolesniems veiksams planuoti ir durims į praeitį užverti. Šiame procese jie keičia pagrindines žaidimo taisykles, pertvarko organizacijos dalis ir iš naujo apibrėžia, koks darbas turi būti atliekamas. Mes kalbame ne apie tokį organizacijos sukrėtimą, dėl kurio viskas netenka prasmės. Adaptacijos procesas yra tiek pat išsaugojimo procesas, kiek ir pertvarkos procesas. Tiksliniai konkrečių organizacijos DNR grandžių pakeitimai atneš didelių pokyčių. (Pagalvokite, kad žmonių ir šimpanzių DNR sutampa daugiau kaip 90 proc.)

Vis dėlto žmonės patirs netektį. Kai kurios organizacijos dalys turės išnykti, kai kurios darbo vietos ir pažįstami darbo metodai bus panaikinti. Mėgindami ugdyti naujas kompetencijas, žmonės dažnai jaus gėdą dėl savo nekompetencijos. Daugelis turės iš naujo apsvarstyti lojalumo savo mentoriams ir kolegoms, kurių mokymu nebesivadovauja, klausimą.

Siekiant sėkmės jūsų jautrumas (empatija) bus tiek pat svarbus, kiek ir jūsų strateginiai sprendimai dėl organizacijos DNR elementų, kurių reikia atsakyti. Taip yra todėl, kad jums reikia kitų žmonių pagalbos – ne jų aklo lojalumo sekant iš paskos jūsų parodytu keliu į ateitį, bet jų entuziastingos pagalbos surandant tą kelią. Jeigu jie yra pasirengę jums padėti, jūs privalote jiems suteikti galimybę veikti nesibaigiančio neaiškumo ir nekontroliuojamų pokyčių aplinkoje.

Šiandienos lyderystės užduotys

Šiame kontekste lyderystė yra improvizacijos ir eksperimentavimo menas. Įgūdžiai, kurie leido daugumai vadovų pakilti iki vadovaujančios pozicijos – analitinio problemų sprendimo, patikimo sprendimų priėmimo, aiškios krypties nustatymo – gali trukdyti sėkmei. Nors šie įgūdžiai dar kartais bus tinkami, adaptaciniame krizės etape reikia taikyti naują lyderystės praktiką.

Skatinti adaptaciją. Šiandien vadovai susiduria su dviem besikertančiais poreikiais. Jie privalo veikti, kad išspręstų šių dienų problemas. Jie privalo adaptuoti

tai, kas ir kaip turi būti padaryta siekiant klestėjimo rytdienos pasaulyje. Jie privalo kurti „naują elgesio modelį“ tobulindami savo šiandieninę „geriausią praktiką“.

Julie Gilbert yra įrodymas to, kad šias dvilypes užduotis gali ir iš tiesų turėtų įgyvendinti tie, kurie nebuvo organizacijoje pasiekę aukščiausių pozicijų. Kaip mažmeninės prekybos įmonės „Best Buy“ viceprezidentė, o vėliau ir vyresnioji viceprezidentė laikotarpiu nuo 2000 m. iki 2009 m., įmonės negebėjime gauti pelno iš aktyvesnio moterų dalyvavimo į vyrus orientuotame vartotojams skirtos elektronikos pasaulyje išvelgė artėjančią krizę. Moterys įgijo vis didesnę tiesioginę ir netiesioginę įtaką priimant sprendimus dėl pirkinių. Bet norint pasinaudoti šia tendencija sumanaus rinkodaros plano nepakanka. Tam reikia pakeisti įmonės orientaciją.

Adaptyvi lyderystė praktikoje

Best Buy | *Vyresnioji viceprezidentė padėjo įmonei prisitaikyti prie realybės, t. y. kad vis daugiau moterų priima sprendimus įsigyti vartotojams skirtų elektronikos prekių.*

Beth Israel Deaconess Medical Center | *Naujasis generalinis direktorius padėjo nefunkcionaliai organizacijai, suformuotai po nemalonaus dviejų Harvardo universiteto ligoninių susijungimo, prisitaikyti prie šių laikų sveikatos priežiūros iššūkių.*

Egon Zehnder International | *Steigėjas skatino lyderystę, kuri padėjo vadovų paieškos įmonei adaptuotis prie aplinkos, kurioje atsirado internetinės įdarbinimo paslaugos ir vyko konkurentų PVAP.*

Priversti įmonę prisitaikyti prie aplinkos pokyčių nėra lengva. Reikia kovoti su lojalumu įprastam elgesiui ir suprasti, kad jūsų troškimas pakeisti tokią aplinką paverčia jus puolimo taikiniu. Gilbert buvo įsitikinusi, kad užuot tiesiog pardavinėjus technologines prekes daugiausia vyriškai auditorijai, „Best Buy“ turėjo parodyti, kad vartotojams skirtos elektronikos prekės vis labiau integruojamos į šeimos gyvenimą ir pritraukti moteris. Todėl Gilbert ėmėsi steigti nedideles parduotuves, prekiaujančias namų kino sistemomis ir prie jų derančiais baldais bei aksesuarais. Parduotuvėse buvo įrengtos svetainių ekspozicijos, kuriose buvo eksponuojamos ne tik elektronikos prekės, bet ir laisvalaikio aplinka. Pardavėjai buvo išmokyti bendrauti su pirkėjomis, kurios kartu su vyrais ateina apžiūrėti sistemas (kurias jie anksčiau ignoruodavo).

Gilbert teigia, kad gindama šį požiūrį ji susidūrė su nemalonia vadovų kritika, nes jų akimis, „Best Buy“ parduoda technologines prekes, o ne patirtį. Tačiau pradėjus skirti dėmesį pirkėjoms, kai jos kartu su vyrais įžengdavo į parduotuvę – akių kontaktas, pasisveikinimas, pasiteiravimas, kokie jos mėgstamiausi filmai, ir jų demonstravimas per sistemas – neretai pora nusipirkdavo aukštesnės klasės prekę, nei iš pradžių planavo. Gilbert teigimu, porų įsigytų prekių gražinimo ir keitimo atvejų

sumažėjo 60 proc., palyginti su laikotarpiu, kai prekes įsigydavo vyrai. Persvarsčius tradicinę praktiką, „Best Buy“ namų kino sistemų verslas suklestėjo ir išsiplėtė nuo dviejų bandomųjų parduotuvių 2004 m. viduryje iki daugiau kaip 350 po penkerių metų.

Ketindamas atsisakyti elgesio, kuris atrodytų netinka besikeičiančiai aplinkai, turite *atskirti tai, kas svarbu, nuo to, ko reikia atsisakyti*. Kas yra brangaus ir svarbaus organizacijos tapatumui ir gebėjimams, ką būtina išsaugoti? Ką reikia palikti praėityje, kad būtų galima judėti į priekį, net jeigu daugelis tai vertina?

Gilbert norėjo išsaugoti stiprią „Best Buy“ reagavimo į klientų poreikius kultūrą. Tačiau įmonės išskirtinai vyriška kultūra – „vyrai, parduodantys vyrams“ – jai atrodė kaip kliūtis kelyje į sėkmę. Pavyzdžiui, frazė „lėktuvai pakilo“ reiškė, kad aukščiausieji vadovai vyrai įsėdo į įmonės lėktuvą, ketindami aplankyti „Best Buy“ parduotuves. Skrydžių metu jie turėjo progą privačiai aptarti svarbius klausimus ir sutvirtinti tarpusavio ryšius. Po šių kelionių dažnai būdavo pranešama apie svarbius sprendimus.

Sulaukusi tokios grupės, besilankančios „Best Buy“ namų kino sistemų parduotuvėje, skambučio dėl moterų pirkėjų, Gilbert įkalbėjo aukščiausios grandies vadovus nebeleisti pakilti lėktuvui, jeigu jame nebus nors vienos moters.

Formuojant organizacijos gebėjimą prisitaikyti ne visada yra aišku, kuria linkme viskas krypsta, todėl protinga yra vengti didelių ir išsamių strateginių planų. Verčiau *atlikti kelis eksperimentus*. Žinoma, daugelis jų nepavyks, o eigoje bus nuolat daromos tarpinės korekcijos. Tačiau vingiuotas kelias simbolizuos jūsų įmonės gebėjimą atrasti geresnius produktus ir procesus. Štai ištrauka iš technologijų pramonės veiklos plano: versija 2.0 yra aiškus patvirtinimas, kad į rinką patenkantys produktai yra eksperimento rezultatas, prototipai, kurie kitame etape bus patobulinti.

„Best Buy“ namų kino sistemų verslas buvo eksperimentas. Platesnio masto eksperimentas įmonėje užgimė iš Gilbert įsitikinimo, kad siekiant prisitaikyti prie augančio moterų pirkėjų skaičiaus, „Best Buy“ turi keisti moterų vaidmenį savo organizacijoje. Įmonė tradiciškai laukė, kad aukščiausieji vadovai vadovautų ir siūlytų naujoves. Bet kaip Gilbert mums paaiškino, iniciatyva (parduodant vartotojams skirtą elektroniką) skirti dėmesį moterims, turėtų kilti „iš apačios“. Siekiant pritraukti pirkėjas moteris, reikėjo suteikti galių darbuotojoms visuose įmonės lygmenyse.

Taip susikūrė forumo grupės „WoLF (Women’s Leadership Forum) packs“ (*liet. Moterų lyderystės forumo grupės*), kuriose moterys nuo kasininkų iki įmonių vadovių susivienijo tam, kad viena kitą paremtų ir, remdamosi kolektyvine patirtimi, kurtų naujoviškus projektus. Nestandartiniu būdu mėginant neutralizuoti „Best Buy“ tradicinei vyriškai kultūrai kylančią grėsmę, du vyrai prisijungė prie dviejų moterų ir ėmėsi vadovauti kiekvienai grupei.

Nenuleiskite akių nuo termostato. Jeigu karščio per mažai, žmonės nepriims sudėtingų sprendimų. Jeigu per daug – jie gali pradėti panikuoti.

Prie WoLF grupių prisijungė daugiau kaip 30 000 darbuotojų. Įmonė teigia, kad iniciatyva sustiprino didelį potencialą turinčių lyderių pasiūlą, lėmė įmonėje darbo ieškančių moterų skaičiaus augimą ir pagerino finansinius rezultatus, nes sumažėjo moterų darbuotojų kaita. Gilbert, kuri neseniai išėjo iš „Best Buy“, kad padėtų kitoms įmonėms kurti panašias programas, suvokė dvilypį adaptyvios lyderystės tikslą – spręsti iškilusią problemą ir formuoti gebėjimą prisitaikyti. Orientuodama organizaciją taip, kad ji galėtų pasitelkti daugiau darbuotojų ir pasiektų platesnes rinkas, ji iškart teigiamai paveikė įmonės finansinius rodiklius.

Priimti disbalansą. Jeigu nėra būtinybės ir skubos, sudėtingų pokyčių tikimybė tampa gerokai mažesnė. Tačiau jeigu žmonės jaučia per didelį stresą, jie ima kovoti, atsitraukia arba sustingsta. Lyderystės menas šiuolaikiniame pasaulyje apima „dirigavimą“ su pokyčiais susijusiems neišvengiamiems konfliktams, chaosui ir sąmyšiui, kad šie neramumai būtų ne destruktivūs, o produktyvūs.

Sveikatos priežiūra tam tikra prasme yra turbulencijos ir netikrumo, su kuriuo susiduria visa ekonomika, mikropasaulis. Paulas Levy, medicinos centro „Beth Israel Deaconess Medical Center“ Bostone generalinis direktorius, bando padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių šiame sektoriuje.

Kai 2002 m. Levy pradėjo eiti pareigas, „Beth Israel Deaconess“ buvo rimtų finansinių problemų turinti nefunkcionali organizacija. Prieš keletą metų suformuota po skuboto dviejų Harvardo medicinos mokyklų ligoninių susijungimo, ji dėjo pastangas, kad integruotų labai skirtingą abiejų ligoninių darbo kultūrą. Dabar ji klimpo į skolas – buvo tikėtina, kad ją įsigis pelno siekianti įmonė ir ji neteks prestižinės mokslinių tyrimo įstaigos statuso. Levy skubiai įgyvendino pokyčius, kurie sustiprino ligoninės finansinę padėtį ir sumažino skirtingų kultūrų keliamą įtampą.

Siekdamas išgelbėti medicinos centrą, Levy turėjo sukurti diskomforto atmosferą. Jis privertė darbuotojus susidurti su potencialiai katastrofiškais *status quo* išsaugojimo padariniais – nesibaigiančiais finansiniais nuostoliais, masiniais atleidimais ir skubiu pardavimu – atmintinėje visiems darbuotojams teigdamas, kad „tai mūsų paskutinė proga“ išgelbėti šią įstaigą. Jis viešai metė iššūkį galingoms medicinos darbuotojų grupėms ligoninėje ir leido suprasti, kad jis nebetoleruos susidūrimų tarp dviejų kultūrų.

Tačiau sėkmingas pokytis negarantavo ilgalaikės sėkmės netikrumo temdojoje aplinkoje. Iš tiesų stabilumas, kurio buvo pasiekta pirminėmis Levy pastangomis, kėlė grėsmę ligoninės gebėjimui adaptuotis prie ateityje jos laukiančių iššūkių.

Išlaikyti organizaciją produktyvioje disbalanso zonoje – subtili užduotis. Lyderystės praktikoje jūs turite *nenuleisti akių nuo termostato*. Jeigu karščio nuolat

per mažai, žmonės nejaus poreikio uždavinėti nepatogius klausimus arba priimti sudėtingus sprendimus.

Jeigu jo nuolat per daug, kyla grėsmė, kad organizacija gali subyrėti: žmonės tikėtinais ims panikuoti ir bandys išlaukti sunkų laikotarpį.

Praėjus finansinei krizei, Levy ir toliau palaikė aukštą temperatūrą. Jis žengė ligoninės istorijoje precedento neturintį žingsnį ir viešai paskelbė ketvirčio ataskaitas apie medicininės klaidas ir nustatė tikslą šias klaidas ištaisyti per ketverius metus. Nors paviešinus šią informaciją ligoninei teko kęsti viešą gėdą, Levy manė, kad rimtų klaidų pripažinimas ir mokymasis iš jų leis patobulinti sveikatos priežiūrą, sustiprins pasitikėjimą įstaiga ir užtikrins jos ilgalaikį gyvybingumą.

Norint išlaikyti tinkamą disbalanso lygį, reikia *nuasmeninti konfliktą*, kuris natūraliai kyla, kai žmonės eksperimentuoja ir keičia kryptį neužtikrintumo ir neramumų kupinoje aplinkoje. Tikslas yra konfliktą nukreipti ne į suinteresuotas šalis, o į aktualius klausimus, įskaitant ir savas pozicijas. Tačiau aktualūs klausimai savaime yra ne vien sausi faktai ir analizė. Tai ir žmonių kompetencija, lojalumas ir tiesioginiai interesai. Todėl reikia *veikti politiškai* ir analitiškai. Sumaišties laikotarpiu, norėdami suprasti aplinkinių grupių interesus, baimes, lūkesčius ir lojalumą, turite žvelgti giliau nei klausimo esmė. Pagrindinis tikslas yra koordinuoti konfliktus ir nuostolius, taip pat derinti įvairius interesus.

Tam reikia *sukurti drąsių pokalbių kultūrą*. Ilgalaikio neužtikrintumo laikotarpiu būtina aptarti sudėtingiausias temas. Kitaminčiai, kurie gali turėti svarbių įžvalgų, turi būti apsaugoti nuo organizacijos spaudimo patylėti. Vadovai turi išklaustyti nepažįstamus balsus ir nuteikti aplinką būti atvira ir rizikuoti.

2009 m. pradžioje, kai po kelių pelningų metų „Beth Israel Deaconess“ buvo prognozuojamas 20 mln. JAV dolerių metinis nuostolis, Paulas Levy surengė darbuotojų susirinkimą aptarti darbuotojų atleidimą. Jis išreiškė susirūpinimą, kaip taupymas atsilies mažus atlyginimus gaunantiems darbuotojams, pvz. valytojams, ir atsargiai pasiūlė atrodytų nepopuliarią idėją – apsaugoti mažai uždirbančius darbuotojus sumažinant daugiau uždirbančių darbuotojų, įskaitant daugelio sėdinčių auditorijoje, atlyginimą ir premijas. Jo nuostabai pasigirdo garsūs plojimai.

Išgirdus jo nuoširdų pagalbos prašymą, pasipylė daugybė pasiūlymų dėl išlaidų mažinimo, įskaitant 13 medicinos skyrių vadovų pasiūlymą išsaugoti 10 darbo vietų asmeniškai paaukojus iš viso 350 000 JAV dolerių.

Vadovų grupė pati negali rasti geriausių sprendimų. Tačiau lyderis gali sudaryti sąlygas organizacijos viduje iškilti kitiems lyderiams.

Galiausiai šios pastangos padėjo sumažinti planuotą atleisti darbuotojų skaičių 75 proc.

Skatinti lyderystę. Įmonės gebėjimas prisitaikyti dažniausiai gimsta ne iš naujos didelio masto iniciatyvos, sugalvotos pagrindiniame biure, bet iš mikroadapta-

cijų, vykstančių visoje įmonėje kaip atsakas į daugelį įmonės mikroaplinkų, visumos. Net ir sėkmingas, svarbus pokytis paprastai yra daugelio eksperimentų, kurių vienas galiausiai tampa lemtingu, rezultatas.

Siekiant paskatinti tokius eksperimentus, jūs turite pripažinti žmonių tarpusavio priklausomybę organizacijoje, lygiai kaip vis daugiau įmonių pripažįsta išorinių rinkos dalyvių – tiekėjų, klientų, net konkurentų – tarpusavio priklausomybę. Viltis, kad vadovų grupė pati ras geriausią veiklos kryptį, yra iliuzija. Todėl turite praktikuoti lyderystę skatindami lyderystę organizacijos viduje.

2000 m. birželio mėn. vykusiame pasauliniame partnerių susitikime Egonas Zehnderis, jo vardu pavadintos vadovų paieškos įmonės steigėjas, pranešė, kad atsistatydina. Užuoat kalbėjęs apie tai, kaip jo vadovaujama prieš 36 metus įkurta įmonė stabiliai augo, jis įspėjo – stabilumas „šiolaikiniame pasaulyje yra išipareigojimas, o ne turtas. Kiekvienas naujas horizontas – tai žvilgsnis pro besisukantį kaleidoskopą“ (tai disbalanso simbolis, jeigu tik toks galėtų būti). „Šios įmonės ateitis“, tęsė toliau Zehnderis, „yra tik šioje salėje esančių vyrų ir moterų rankose.“

Iš kieno nors kito lūpų šis pareiškimas būtų nuskambėjęs kaip privalomas pasakyti, bet nereikšmingas. Tačiau Egonas Zehnderis šią įmonę sukūrė vadovaudamasis įsitikinimu, kad pokyčiams vidinėje ir išorinėje aplinkoje reikia naujos rūšies lyderystės. Jis anksti pamatė, kad jo nauja įmonė negalės realizuoti viso potencialo, jeigu visą atsakomybę už jos sėkmę prisiims jis vienas.

Pavieniai vadovai neturi asmeninių gebėjimų pajusti visus juos supančius pokyčius ir suteikti jiems prasmę. Jie turi *paskirstyti lyderystės atsakomybę*, pakeisti hierarchiją ir formalią valdžią organizacine struktūra, kuri grindžiama kolektyviniu intelektu. Vadovai turi sumažinti savo pareigos jausmą, verčiantį juos daryti viską ir būti viskuo, ir vietoj to dalytis savo našta su žmonėmis, atliekančiais įvairias funkcijas įvairiose organizacijos srityse. Perkeldamas atsakomybę už adaptacinį darbą organizacijos darbuotojams, jūs pasiliecate sau erdvės pagalvoti, išbandyti ir nustatyti, koks kitas iššūkis laukia ateityje.

Siekdami plačiau paskirstyti lyderiui tenkančią atsakomybę, turite *visus sutelkti bendriems sprendimams* padidinant informacijos srautą, kuris leistų žmonėms visoje organizacijoje priimti savarankiškus sprendimus ir dalytis patirtimi, įgyta įgyvendinant naujoves.

Kad rastųsi nauja lyderystė ir naujoviškos idėjos, jūs turite *pasinaudoti įvairove*, nors tai, žinoma, lengviau pasakyti, nei padaryti. Mes visi esame linkę leisti laiką su žmonėmis, kurie yra panašūs į mus. Išgirsti įvairias grupes ir mokytis iš jų – pastangų reikalaujantis darbas. Bet jeigu jūs nepasitelksite kuo įvairesnių patirčių ir požiūrių, įskaitant ir jaunesnių darbuotojų, rizikuojate veikti, nematydamas visų vidinių ir išorinių kintančios realybės niuansų.

Norint sukurti tokią aplinką, reikia atsisakyti dalies valdžios, paprastai siejamos su lyderyste, ir netgi dalies savo teisinės ar psichologinės įtakos organizacijoje.

Žinoma, tikslas yra pasiekti, kad visi „elgtųsi taip, tarsi įmonė priklausytų jiems“ ir todėl būtų motyvuoti kurti naujas idėjas arba imtis vadovauti kuriant vertę įmonei, kad ir kokias pareigas jie eitų.

Iš tiesų Zehnderis pavertė įmonę korporacija, kurioje kiekvienas partneris, įskaitant jį patį, turėjo vienodą akcinio kapitalo dalį ir tokį patį balsų skaičių partnerių susirinkimuose. Visų atlygis didėjo arba mažėjo priklausomai nuo bendro įmonės rezultato. Buvo siekiama, kad visi partneriai „vienodai suvoktų esmę ir siektų to paties tikslo.“

Zehnderio bendradarbiavimu pagrįstos paskirstytos lyderystės modelis parodė, kokios strateginės peržiūros įmonė ėmėsi iškart po jo atsistatydinimo. Trumpuoju laikotarpiu vadovų paieškos rinkoje partneriai patyrė dramatišką žlugimą. Ilgalaikė jų problema buvo kintanti konkurencinė aplinka, įskaitant internetinių įdarbinimo paslaugų atsiradimą ir kelių pagrindinių konkurentų pradinį viešą akcijų platinimą (PVAP). Kol įmonė mėgino rasti būdą adaptuotis ir klestėti tokioje aplinkoje, ore pleveno Zehnderio žodžiai: „Pirmūnus nuo atsilikėlių atskiriame pagal tai, kaip jie tvarkosi su pokyčiais. Bet pirma turime suprasti, kas niekada neturėtų keistis. Turime užčiuopti skirtumą tarp amžinų principų ir kasdienės veiklos“. Vėlgi, tvariausi pokyčiai yra siejami visai ne su pokyčiais, o su to, kas yra vertinga ir svarbu, suradimu ir išsaugojimu.

Planuodama ateitį įmonė taikė „iš apačios į viršų“ strategiją ir į procesą įtraukė visus partnerius, nuo jaunesniųjų iki vyresniųjų. Ji nusprendė likti privačia ūkinė bendrija. Priešingai nei konkurentai, kurie nurodė masiškai mažinti darbuotojų skaičių, įmonė nusprendė praktiškai neatleidinėti darbuotojų – buvo manoma, kad išsaugoti organizacijos socialinę struktūrą, kuri yra svarbi siekiant ilgalaikės sėkmės, yra svarbiau nei trumpalaikiai finansiniai rezultatai. Iš tiesų įmonė nusprendė toliau samdyti ir rinkti partnerius, net ir sumažėjus rinkai.

Pagrįsta tarpusavio priklausomybės kultūra, įmonė prisitaikė prie kintančios aplinkos, įgijusi rinkos dalį parodė puikius rezultatus net ir trumpuoju laikotarpiu, gavo neblogą pelną ir išlaikė moralę – pagrindinį sėkmės šaltinį. Adaptacinis darbas leido įmonei pasiimti iš praeities tai, kas geriausia, ir perkelti tai į ateitį.

Rūpinkitės savimi

Kad jėgos, kurios buvo svarbiausia krizės priežastis, jūsų neįvartytų į kampaną, turite sugebėti atsisakyti autoritetingam pasitikėjimui savimi būdingų įpročių. Lyderio darbas reikalauja, kad sugebėtumėte suvaldyti ne tik kritiškas adaptacines reakcijas įmonės viduje ir ją supančioje aplinkoje, bet ir savo paties mintis ir emocijas.

Tai jūsų ribų išbandymas. Siekiant sėkmės labai svarbu rūpintis savo fizine ir emocine būseną. Jei paaukosite save darbui, neįgyvendinsite nė vieno savo lyderystės tikslo.

Pirma, leiskite sau *būti optimistu ir realistu*. Iš to atsiranda sveika įtampa, kuri neleidžia optimizmui pavirsti neigimu, o realizmui – cinizmu.

Antra, *raskite „šventovę“*, kurioje galėtumėte apmąstyti įvykius ir prisiminti, ko siekiate. Tai gali būti vieta ar veikla, leidžianti jums atsitraukti ir perkalibruoti vidines reakcijas. Pavyzdžiui, jeigu esate linkęs iš organizacijos reikalauti per daug, galite laiką skirti klausimui: „Ar aš per daug reikalauju? Ar rizikuoju išspausti iš žmonių, taip pat ir iš savęs, paskutines jėgas? Ar aš vertinu viską, ką žmonės paaukoja mano prašymu?“

Trečia, *užmegzkite ryšį su tais, kuriais pasitikite*, ir kuriems galite pasipasakoti apie savo darbo dienas ir įvardyti tam tikrų savo veiksmų motyvus. Būtų idealu, jeigu jūsų patikėtiniu būtų ne dabartinis sąjungininkas iš jūsų organizacijos, kuris vieną dieną gali atsidurti kitoje barikadų pusėje, o kas nors iš šalies. Svarbiausia, kad jūsų patikėtiniui labiau rūpėtų jūs, o ne kylančios problemos.

Ketvirta, *rodykite daugiau emocijų*. Tinkamai parodytos emocijos gali būti veiksminga pokyčių priemonė, ypač jeigu jas derinate su pasitikėjimu. Išlaikydamas šią pusiausvyrą leidžiate žmonėms suprasti, kad nors situacija yra persmelkta emocijų, ji yra valdoma. Vaikščioti ant bedugnės krašto sunku, ypač moterims, kurios gali baimintis būti atleistas iš darbo dėl per didelio emocionalumo.

Galiausiai, *nepasimeskite savo vaidmenyje*. Jeigu jūsų gyvenimas sukasi tik apie vieną dalyką, kad ir koks jūsų darbas būtų svarbus jums ir kitiems, kai aplinka pasikeičia, jūs tampate pažeidžiamas. Be to, taip jūs atsisakote kitų galimybių realizuoti save.

Aukščiausiems ir kilniausiems organizacijos siekiams įgyvendinti gali nepakakti ir jūsų gyvenimo. Jūsų pastangos galbūt yra tik šio darbo pradžia. Tačiau jūs galite kasdien nuveikti kažką naudingo bendraudami su bendradarbiais, šeima ir atsitiktiniais pažįstamais. Adaptyvi lyderystė – tai kasdienė galimybė pasitelkti žmogiškuosius išteklius ir užtikrinti klestėjimą kintančiame ir sudėtingame pasaulyje.

Pastaba: Dalis šiame straipsnyje pateiktos informacijos paimta iš „Paulas Levy: vadovavimo „Beth Israel Deaconess Medical Center“ medicinos centrui perėmimas“ (angl. Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center), HBS Nr. 9-303-008, ir „Strateginė „Egon Zehnder International“ apžvalga“ (angl. Strategic Review at Egon Zehnder International), HBS Nr. 9-904-071.

Lyderio darbas

The Work of Leadership

Ronald A. Heifetz ir Donald L. Laurie

Original work copyright © The Work of Leadership by Ronald Heifetz and Donald Laurie. Copyright 2001 Harvard Business School Publishing Corporation.

Reprint (R0111K)

Vertimas į lietuvių kalbą © Vilniaus universitetas, 2017

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, įskaitant padarymą viešai prieinamo kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinį, esantį viešosiose bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, nekomerciniais mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

Lyderio darbas

Sekėjai iš savo lyderių nori komforto, stabilumo ir sprendimų. Bet tai – vaikų darželis. Tikrieji lyderiai užduoda sudėtingus klausimus ir išstumia žmones iš jų komforto zonos. Tada jie suvaldo iš to kylantį stresą.

Kartais pasirodo straipsnis, kuris tradicinį požiūrį į kurį nors dalyką ne apverčia aukšty n kojom, o išverčia vidine puse lauk. Taip nutiko ir su šiuo principiniu Ronaldo Heifetzo ir Donaldso Laurie darbu, kuris buvo paskelbtas 1997 m. sausio mėn. Autoriai ne tik pristato pažangią adaptyvą pokyčio – pokyčio, kuris atsiranda, kai žmonės ir organizacijos yra priversti prisitaikyti prie radikaliai pasikeitusios aplinkos – koncepciją, bet ir meta iššūkį tradiciniam supratimui apie lyderio ir sekėjo santykį.

Tradiciskai manoma, kad lyderiai yra piemenys, saugantys savo bandą nuo ašiaurios aplinkos. Visiskai ne, teigia autoriai. Lyderiai, kuriems iš tiesų rūpi jų sekėjai, priverčia juos pajauti skausmingą tikrovę ir reikalauja, kad jie surastų būdą, kaip į ją reaguoti. Užuoat klaidingai tikinę žmones, kad visiskai pakanka to, ką jie turi geriausio, lyderiai primygtinai reikalauja, kad jie save pranoktų. Ir užuoat užglais- tų konfliktus, lyderiai nesutarimus iškelia į paviršių.

Modeliuodami atvirumą, kurį jie ragina lyderius demonstruoti, autoriai neslepia, kiek emociškai kainuoja adaptyvus pokytis. Nedaugelis padėkotų lyderiui už sukeltą nerimą ir atskleistą konfliktą. Tačiau emociškai stiprūs lyderiai greitai sužino, ko gali pasiekti užtikrindami savo sekėjams ne komfortą, o didžiausią gerovę.

Ronald A. Heifetz ir Donald L. Laurie

Kad išgyventų, Jackas Pritchardas turėjo pakeisti gyvenimo būdą. Širdies chirurgas jam pasakė, kad trigubas šuntavimas ir vaistai galėtų padėti, bet jokia techninė korekcija nepadės, jei Pritchardas pats neprisivers pakeisti viso gyvenimo įpročių. Jis turėjo liautis rūkęs, subalansuoti mitybą, pradėti kasdien mankštintis, rasti laiko pailsėti ir nepamiršti kvėpuoti giliau. Pritchardo gydytojas galėjo pasiūlyti savo nuoseklias technines žinias ir imtis palaikymo veiksmų, tačiau tik Pritchardas galėjo adaptuoti savo išsisknijusius įpročius, kad ilgainiui pataisytų sveikatą. Gydytojas susidūrė su lyderystės užduotimi mobilizuoti pacientą svarbiems elgesio pokyčiams, o Jackas Pritchardas susidūrė su adaptaciniu darbu – jis turėjo nuspręsti, kokie konkrečiai pokyčiai reikalingi ir kaip juos įtraukti į savo kasdienę veiklą.

Šiandien žmonės susiduria su tokiais pat iššūkiais kaip Pritchardas ir jo gydytojas. Jos susiduria su adaptacinėmis problemomis. Visuomenių, rinkų, klientų, konkurentų ir technologijų pokyčiai visame pasaulyje verčia organizacijas patikslinti savo vertybes, kurti naujas strategijas ir išmokti naujų veiklos būdų. Dažnai sun-

kiausia lyderių užduotis vykdant pokyčius yra sutelkti žmones visoje organizacijoje adaptaciniam darbui.

Adaptacinis darbas reikalingas, kai iššūkis metamas jūsų giliems įsitikinimams, kai vertybės, kurios atnešė mums sėkmę, tampa nebe tokios svarbios ir kai atsiranda teisėtos, bet konkuruojančios pažiūros. Su adaptacijos problemomis susiduriame kasdien visose darbovietėse grandyse – kai vykdoma įmonės restruktūrizacija arba pertvarkymas, kuriama arba įgyvendinama strategija arba kai susijungia įmonės. Adaptacijos problemos kyla, kai rinkodaros skyriui yra sunku dirbti su vykdomuoju skyriumi, kai tarpfunkcinės grupės prastai dirba arba kai aukščiausios grandies vadovai skundžiasi: „Neatrodo, kad mes galime efektyviai atlikti savo darbą.“ Adaptacinės problemos dažnai yra sisteminio pobūdžio ir joms nėra paruoštų atsakymų.

Labai svarbu mobilizuoti organizaciją, kad ji adaptuotų savo elgesį ir suklestėtų naujoje verslo aplinkoje. Be šio pokyčio šiandien žlugtų bet kuri įmonė. Iš tiesų gebėjimas priversti žmones atlikti adaptacinį darbą konkurencingame pasaulyje yra lyderystės požymis. Vis dėlto daugumai aukščiausios grandies vadovų yra itin sunku imtis lyderystės, o ne tik taikyti autoritetingą kompetenciją. Kodėl? Mes išskiriame dvi priežastis. Pirma, kad pokytis vyktų, vadovai turi suardyti savo pačių ilgametę elgesio tendenciją – būti lyderiu pateikiant sprendimus. Ši tendencija yra gana natūrali, nes daugelis vadovų savo pozicijų valdžioje pasiekia pasitelkdami gebėjimą prisiimti atsakomybę ir spręsti problemas.

Adaptacinių problemų sprendimai glūdi ne vadovų kabinetuose, o kolektyviniame visų lygių darbuotojų intelektualėje.

Tačiau atsakomybė už problemų sprendimą, kai įmonė susiduria su adaptacinėmis problemomis, turi būti perkelta joje dirbantiems žmonėms. Adaptacinių problemų sprendimai glūdi ne vadovų kabinetuose, o kolektyviniame visų lygių darbuotojų, kurie turi vienas kitą išnaudoti kaip išteklius, dažnai peržengdami ribas ir surasdami savo būdą rasti tuos sprendimus, intelektualėje.

Antra, adaptyvus pokytis erzina tuos, kurie jį išgyvena. Jiems tenka prisiimti naujus vaidmenis, užmegzti naujus ryšius, perimti naujas vertybes, elgesio tendencijas ir naują požiūrį į darbą. Daugelis darbuotojų prieštaringai vertina pastangas ir tai, ką dėl jų reikia paaukoti. Jie dažnai laukia, kad aukščiausios grandies vadovai nuimtų nuo jų pečių šią naštą. Tačiau šių lūkesčių reikia išmokyti atsisakyti. Užtuot patenkinę lūkesčius ir pateikę atsakymus, lyderiai turi uždavinėti sudėtingus klausimus. Užtuot gynę žmones nuo išorinių grėsmių, lyderiai turi leisti jiems pajauti realybę ir paskatinti juos prisitaikyti. Užtuot orientavę žmones į turimus vaidmenis, lyderiai turi pakeisti kryptį taip, kad pradėtų kurtis nauji ryšiai. Užtuot malšinę konfliktą, lyderiai turi iškelti problemas į dienos šviesą. Užtuot vadovavęsi normomis, lyderiai turi mesti iššūkį dabartiniam darbo metodui ir padėti kitiems atskirti nekin-tamas vertybes nuo praeities praktikos, kurios turi būti atsisakyta.

Remdamiesi bendravimo su vadovais iš viso pasaulio patirtimi, mes siūlome šešis vadovavimo adaptaciniam darbui principus: „pakilti į balkoną“, nustatyti adaptacinę problemą, reguliuoti stresą, išlaikyti sutelktą dėmesį, gražinti darbą atgal tiems, kas jį turi daryti, ir apsaugoti lyderystės balsus iš žemiau. Šiuos principus iliustruojame pateikdami adaptyvaus pokyčio pavyzdį iš profesionalių paslaugų įmonėje „KPMG Netherlands“ patirties.

*Ronaldas A. Heifetzas yra vienas iš Harvardo universiteto John F. Kennedy valdymo koledžo Kembridže (Masachusettsas) Viešos lyderystės centro. Donald L. Laurie yra Bostone įsteigtos konsultavimo valdymo klausimais įmonės „Laurie International“ steigėjas ir generalinis direktorius. Jis taip pat yra kitos Bostone įsteigtos konsultavimo valdymo klausimais įmonės „Oyster International“ steigėjas ir partneris. Jis yra knygos „Rizikos katalizatorius“ (angl. **Venture Catalyst**) (Perseus Books, 2001) autorius. Šis straipsnis parengtas iš dalies pagal Heifetzo „Lyderystė be lengvų atsakymų“ (angl. **Leadership Without Easy Answers**) (Belknap Press of Harvard University Press, 1994).*

„Pakilti į balkoną“

Earvino „Magico“ Johnsono didybę vadovaujant krepšinio komandai iš dalies lėmė jo gebėjimas žaisti iš visų jėgų, bet kartu stebėti visą žaidimo situaciją tarsi jis stovėtų spaudos ložėje arba balkone virš žaidimo aištelės. Bobby Orras žaidė ledo ritulį taip pat. Kiti žaidėjai gali neatpažinti stambesnių žaidimo derinių, kuriuos tokie kaip Johnsonas ir Orras greitai perpranta, nes jie dalyvauja žaidime visiškai į jį pasinerdami. Jų dėmesį prikausto greitas judesys, fizinis kontaktas, minios užimas ir spaudimas veikti. Sporte dauguma žaidėjų gali ir nematyti, kas yra atsidengęs metimui, kas neblokuoja arba kaip bendradarbiauja puolėjai ir gynėjai. Tokie žaidėjai kaip Johnsonas ir Orras visa tai stebi ir veikia vadovaudamiesi tuo, ką mato.

Verslo lyderiai turi gebėti matyti tendencijas tarsi žvelgtų į juos iš balkono. Nieko gero nebus, jeigu jie pasiners į veiksmų sūkurį. Lyderiai turi arba matyti, arba patys sukurti pokyčio kontekstą. Jie turėtų leisti darbuotojams pajusti įmonės istoriją ir suprasti, kas buvo gero praeityje, taip pat suvokti, kokios rinkos jėgos veikia šiandien ir kokią atsakomybę už ateities kūrimą žmonės turi prisiimti. Lyderiai turi gebėti identifikuoti kovą dėl vertybių ir galios, atpažinti darbo vengimo tendencijas ir stebėti daugelį kitų funkcinių ir disfunkcinių reakcijų į pokytį.

Be gebėjimo judėti pirmyn ir atgal tarp veiksmo vietos ir balkono, apmąstyti kiekvieną dieną ir akimirka, tuos būdus, kuriais organizacijos įpročiai gali sabotuoti adaptacinį darbą, lyderis lengvai ir nesąmoningai tampa sistemos įkaitu. Adaptyvaus pokyčio dinamika yra pernelyg sudėtinga, kad ją būtų įmanoma sekti, jau nekalbant apie galimybę daryti jai įtaką, jeigu jie lieka „įvykių erdvėje“.

Mes susitikome su keliais lyderiais, kurių kai kurie yra aptarti šiame straipsnyje ir kurie vesdami savo organizacijas per pokytį sugeba praleisti didelę dalį brangaus laiko balkone. Be šio požiūrio jie tikriausiai nebūtų galėję mobilizuoti žmones adaptaciniam darbui. Todėl „pakilti į balkoną“ yra būtina išankstinė sąlyga, kad būtų įgyvendinti kiti penki principai.

Nustatyti adaptacinę problemą

Kai leopardas kėsinaisi į šimpanzių būrį, jam retai tepavyksta pagauti nuklydusią šimpanzę. Šimpanzės žino, kaip reaguoti į tokio pobūdžio grėsmę. Bet kai priartėja žmogus su automatiniu šautuvu, įprasta reakcija negelbsti. Šimpanzės rizikuoja būti išnaikintos brakonierių, jeigu neras būdo, kaip „nukenksminti“ naują grėsmę. Panašiai ir žmonės, kai jos negeba greitai išmokti prisitaikyti prie naujų problemų, tikėtina, kad jos vienaip ar kitaip išnyks.

Pažvelkime į gerai žinomą „British Airways“ atvejį. Stebėdamas revoliucinius pokyčius, kurie 9-ajame dešimtmetyje vyko oro linijų pramonėje, tuometis generalinis direktorius Colinas Marshallas aiškiai atpažino poreikį paversti oro linijas, kurias jų pačių keleiviai praminė „velniškai siaubingomis“ (angl. *Bloody Awful*), klientų aptarnavimo pavyzdžiu. Jis taip pat suprato, kad ši ambicija pareikalautų daugiau nei vertybių, praktikos ir ryšių pokyčių visoje įmonėje. Organizacija, kurios darbuotojai laikėsi įsikibę savo funkcijų ir vertino pataikavimą viršrinkams labiau nei klientų pamaloninimą, negalėjo tapti „pasaulio mėgstamiausiomis oro linijomis“. Marshallui reikėjo organizacijos, atsidavusios klientų aptarnavimui, pasitikėjimu grįstai veiklai, pagarbai individui ir komandiniam darbui nepaisant ribų. Vertybės turėjo keistis visoje „British Airways“. Žmonės turėjo išmokti bendradarbiauti ir išsiugdyti kolektyvinį atsakomybės už vadovavimą oro linijoms ir jų darbo rezultatą jausmą. Marshallas nustatė esminę adaptacinę problemą – pasitikėjimo kūrimą visoje organizacijoje. Jis yra vienas pirmųjų mums žinomų vadovų, kuris pirmenybę skyrė būtent šiam klausimui.

Kad galėtų vadovauti „British Airways“, Marshallas turėjo priversti savo vadovų komandą suprasti, kokio pobūdžio grėsmę kelia nepatenkinti klientai – tai techninė ar adaptacinė problema? Ar šalia įprastos veiklos pakaktų eksperto konsultacijų ir techninių korekcijų, ar darbuotojai visoje įmonėje turi išmokti dirbti kitaip, išsiugdyti naujas kompetencijas ir pradėti bendradarbiauti?

Marshallas ir jo komanda pradėjo detalesnę organizacijos problemų analizę. Jie ieškojo trijose srityse. Pirma, išklaušė organizacijai priklausančių ir nepriklausančių žmonių idėjas ir klausimus – jie susitiko su skrydžio ekipažais, pasirodė Niujorko 350 darbuotojų turinčiame rezervacijų centre, vaikštinėjo Tokijo bagažo tvarkymo skyriuje ir lankėsi keleivių salėse visuose oro uostuose, kuriuose jie atsidurdavo.

Pirmi klausimai buvo: kieno vertybės, įsitikinimus, požiūrį ar elgesį reikėtų keisti siekiant pažangos? Kokie prioritetų, išteklių ir galios pokyčiai būtini? Kas ir ko turėtų atsisakyti?

Antra, Marshallas ir jo komanda į konfliktus žvelgė kaip į užuominas – adaptacinių problemų simptomus. Tarpfunkcinių konfliktų išraiška buvo tik paviršinis reiškinys; reikėjo nustatyti pagrindinius konfliktus. Ginčai dėl atrodytų techninių klausimų, pavyzdžiui, procedūrų, tvarkaraščių, pavaldumo, rodė esminius konfliktus dėl vertybių ir normų.

Trečia, Marshallas ir jo komanda „pažvelgė į veidrodį“ ir pripažino, kad jie patys įkūnijo tas adaptacines problemas, su kuriomis susidūrė organizacija. Ankstyvajame „British Airways“ transformacijos etape vadovų komandai buvo pademonstruota, kaip konkuruojančios vertybės ir normos nefunkcionuoja ir menkina likusios įmonės dalies gebėjimą bendradarbiauti tarpfunkciniu lygiu ir tarp skirtingų skyrių, bei ieškoti reikiamų kompromisų. Nė vienas vadovas negali išvengti fakto, kad jo komanda atspindi geriausias ir blogiausias įmonės vertybes ir normas, todėl parodo pavyzdį (*angl. case in point*), kaip reiktų susidaryti vaizdą apie laukiantį adaptacinį darbą.

Todėl norint tapti mėgstamiausiomis pasaulyje oro linijomis, „British Airways“ buvo gyvybiškai svarbu nustatyti adaptacinę problemą. Kad strategija taptų sėkminga, įmonės lyderiai turėjo suprasti patys save, savo darbuotojus ir potencialius konflikto šaltinius. Marshallas pripažino, kad strategijos kūrimas pats savaime reikalauja adaptacinio darbo.

Reguliuoti stresą

Adaptacinis darbas kelia stresą. Prieš nurodydamas darbuotojams imtis spęsti problemas, kurioms nėra parengtų sprendimų, lyderis turi suvokti, kad per trumpą laikotarpį jie gali įgyti ribotą kiekį žinių. Kartu, tikrovėje susidurdami su naujomis problemomis, jie turi jausti poreikį keisti(s). Jie negali išmokti naujų veiklos būdų, kai yra paveikti emocijų, bet visiškai eliminavus stresą dingsta ir paskata imtis adaptacinio darbo. Lyderis turi rasti subtilią pusiausvyrą tarp poreikio keisti(s) ir emocijų, kurias kelia pokytis, todėl lyderystė yra tarsi vaikščiojimas skustuvo ašmenimis.

Kad padėtų išlaikyti produktyvų įtampos lygį, lyderis turi dalyvauti sprendžiant tris pagrindines užduotis. Vykdydamas šias užduotis jis gali motyvuoti žmones, neatimdamas jų gebėjimų. Pirma, lyderis privalo kurti vadinamąją „sulaikančią aplinką“. Pagal greitpuodžio analogiją lyderis turi reguliuoti slėgį padidindamas karštį, bet taip pat išleisti dalį garų. Jeigu slėgis viršija leistiną ribą, greitpuodis išleikia į orą. Tačiau išvirti be garų neįmanoma.

Ankstyvuosiuose įmonės pokyčio etapuose sulaikanti aplinka gali tapti laikina „vieta“, kurioje lyderis sukuria sąlygas įvairioms grupėms tarpusavyje aptarti iššūkius, su kuriais susidūrė, apibrėžti klausimus ir juos apsvarstyti, išaiškinti prielaidas, kurios grindžiamos pažiūromis ir vertybėmis. Bėgant laikui etapais galima įtraukti daugiau „prinokusių“ problemų. Pavyzdžiui, įmonėje „British

Airways“ per 4–5 metus dėmesys nuo turinio buvo perkeltas į klientą, taip pat buvo sprendžiami svarbūs su tuo susiję klausimai: suburta patikima vadovų komanda, prasidėjo komunikacija itin susiskaidžiusioje organizacijoje, apibrėžtos naujos veiklos ir kompensavimo priemonės bei sukurtos sudėtingos informacinės sistemos. Tuo laikotarpiu visų lygių darbuotojai išmoko nustatyti, ką ir kaip jiems reikėjo pakeisti.

Todėl lyderis turi nustatyti darbo eigą ir tempą. Pernelyg dažnai aukščiausios grandies vadovai sako, kad viskas yra svarbu. Jie pradeda naujas iniciatyvas nestabdydami kitos veiklos arba vienu metu pradeda vykdyti per daug iniciatyvų. Jie pribloškia ir klaidina tuos, kurie turi prisiimti atsakomybę už darbą.

Antra, lyderis atsako už krypties nustatymą, apsaugojimą, orientavimą, konfliktų valdymą ir normų formulavimą (žr. priedą „Adaptacinis darbas reikalauja lyderystės“). Šių pareigų vykdymas vadovui taip pat yra svarbus techninėse ar kasdieninėse situacijose. Tačiau lyderis, dalyvaujantis adaptaciniame darbe, naudojasi savo valdžia, kad jas vykdytų kitaip. Lyderis vadovauja nustatydamas organizacijos adaptacinius iššūkius ir suformuluodamas pagrindinius klausimus ir problemas. Lyderis apsaugo darbuotojus suvaldydamas pokyčių tempą. Lyderis orientuoja žmones naujiems vaidmenims ir pareigoms išaiškindamas verslo realybę ir pagrindines vertybes. Lyderis padeda atskleisti konfliktą, bet jį laiko kūrybiškumo ir mokymosi varikliu. Galiausiai, lyderis padeda organizacijai išlaikyti tas savybes, kurias būtina išsaugoti, ir kvestionuoti tas, kurias reikia keisti.

Trečia, lyderis turi būti matomas ir išlaikyti pusiausvyrą. Suvaldyti nepasitenkinimą tikriausiai yra sunkiausias lyderio darbas. Spaudimas atkurti pusiausvyrą yra milžiniškas. Lygiai kaip molekulės daužosi į greitpuodžio sienelės, taip ir žmonės atakuoja lyderius, kurie mėgina išlaikyti sudėtingo ir konfliktiško darbo sąlygojamą spaudimą. Nors būnant lyderiu reikia giliai suprasti pokyčio skausmą – baimes ir aukas, susijusias su pagrindiniu pokyčiu – taip pat reikia gebėjimo išlaikyti stabilumą ir įtampą. Priešingu atveju slėgis „išstrūksta“ ir prarandama paskata mokytis ir keisti(s).

Lyderis turi turėti emocinių gebėjimų toleruoti neaiškumą, nusivylimą ir skausmą. Jis turi gebėti kelti sudėtingus klausimus, bet pats per daug neišsijausti. Darbuotojai ir kolegos bei klientai atidžiai stebi verbalines ir neverbalines lyderio gebėjimo išlaikyti stabilumą užuominas. Jis turi komunikuoti pasitikėjimą, kad jis ir jie gali susitvarkyti su laukiančiomis užduotimis.

Lyderis turi nustatyti darbo eigą ir tempą. Pernelyg dažnai aukščiausios grandies vadovai sako, kad viskas yra svarbu. Jie pribloškia ir klaidina tuos, kurie turi prisiimti atsakomybę už darbą.

Griežtai išlaikyti dėmesį

Skirtingi žmonės toje pačioje organizacijoje atsineša skirtingą patirtį, prielaidas, vertybes, įsitikinimus, įpročius. Ši įvairovė yra vertinga, nes inovacijos ir mokymasis yra skirtumų rezultatas. Niekas nieko neišmoksta nebūdamas atviras prieštaringsiems nuomonėms. Vis dėlto visų lygių vadovai dažnai nenori arba negali kolektyviai spręsti konkuruojančių požiūrių klausimo. Jie dažnai vengia skirti dėmesį klausimams, kurie jiems kelia nerimą. Jie greitai atkuria pusiausvyrą, dažnai taikydami darbo vengimo manevrus. Lyderis privalo priversti darbuotojus susidurti su sudėtingais kompromisais dėl vertybių, procedūrų, veikimo metodų ir galios.

Tai pasakytina ir apie organizacijos viršūnę, ir apie jos viduriniąją grandį bei su klientais dirbančius darbuotojus. Iš tiesų, jeigu vadovų komanda negali sumodeliuoti adaptacinio darbo, organizacija sunyksta. Jeigu jau aukščiausios grandies vadovai negali iškelti ir spręsti nesantaiką kurstančių klausimų, tai kaip kiti organizacijos darbuotojai keis savo elgesį ir atnaujins ryšius? Kaip Janas Carlzonas, legendinis „Scandinavian Airlines System“ (SAS) generalinis direktorius, mums pasakė: „Viena įdomiausių lyderystės misijų yra priversti vadovų komandoje dirbančius žmones klausytis ir mokytis vienas iš kito. Vykstant diskusijoms, žmonės gali išmokti rasti kolektyvinius sprendimus tada, kai supranta vienas kito prielaidas. Lyderio darbas yra atskleisti konfliktą ir panaudoti jį kaip kūrybiškumo šaltinį.“

Kadangi darbo vengimas organizacijose yra išvešėjęs, lyderis turi neutralizuoti trukdžius, kurie neleidžia žmonėms spręsti adaptacinių problemų. Atpirkimo ožio suradimas, neigimas, dėmesys tik šios dienos techniniams klausimams arba individų, o ne jų atstovaujama pozicijų puolimas – visų darbo vengimo formų galima tikėtis, kai organizacija imasi adaptacinio darbo. Trukdžius reikia nustatyti, kai jie atsiranda, tam, kad žmonės vėl sutelktų dėmesį reikiama linkme.

Kai nevaisingas konfliktas pakeičia dialogą, lyderis turi pasirodyti ir priversti komandą suformuluoti problemas. Jo užduotis yra užtikrinti gilesnę diskusiją užduodant klausimus, išskaidant problemas dalimis ir neleidžiant, kad konfliktas liktų poliarizuotas ir paviršutiniškas. Kai žmonės pradeda kaltinti išorines jėgas, vadovybę ar didelį darbo krūvį, lyderis turi pažadinti komandos atsakomybę už laiko panaudojimą tolesniems veiksams jausmą. Kai komanda susiskaldo ir individai puola ginti savo teritoriją, lyderiai turi pademonstruoti poreikį bendradarbiauti. Žmonės turi atrasti tarpusavio konsultacijų ir pagalbos sprendžiant problemas vertę ir naudą panaudoti vienas kitą kaip išteklius sprendžiant problemą.

Pavyzdžiui, vienas mūsų pažįstamas generalinis direktorius naudojami vadovų susirinkimais, net ir tais, kuriuose dėmesys skiriamas veiklos ir techniniams klausimams, kaip galimybė išmokyti komandą dirbti kolektyviai sprendžiant adaptacijos problemas.

Adaptacinis darbas reikalauja lyderystės

Lyderio atsakomybė	Situacijos tipas Techninė ar kasdienė	Adaptacinė
Vadovavimas	Apibrėžti problemas ir teikti sprendimus	Nustatyti adaptacinę problemą ir suformuluoti pagrindinius klausimus ir problemas
Apsaugojimas	Apsaugoti organizaciją nuo išorinių grėsmių	Leisti organizacijai pajauti išorinį spaudimą tiek, kiek ji gali išverti
Orientavimas	Išaiškinti vaidmenis ir atsakomybę	Mesti iššūkį esamiems vaidmenims ir pasipriešinti spaudimui greitai nustatyti naujus vaidmenis
Konflikto valdymas	Atkurti tvarką	Atskleisti konfliktą arba leisti jam iškilti
Normų formulavimas	Išlaikyti normas	Mesti iššūkį neproduktyvioms normoms

Žinoma, tik retas vadovas ketina vengti adaptacinio darbo. Apskritai, šiuo klausimu žmonės turi dvejopą požiūrį. Nors jie nori pažangos sprendžiant sudėtingas problemas arba siekia gyventi pagal atnaujintas ir išaiškintas vertybes, žmonėms taip pat norisi išvengti su tuo susijusio streso. Kaip milijonai JAV piliečių nori sumažinti federalinio biudžeto deficitą, bet nemokėdami mokesčių, neatiduodami savo premijų ar darbų, taip ir vadovai gali laikyti adaptacinį darbą prioritetu, tačiau jiems sunku atsisakyti puikiai žinomų kitokių darbo metodų. Žmonėms reikia lyderystės, kad tai padėtų jiems išlaikyti dėmesį ties sudėtingais klausimais. Griežtas dėmesys – tai lyderystės valiuta.

Reguliuojant stresą, lyderiui tenka svarbi kelių rūšių atsakomybė, ir jis gali pasinaudoti turima valdžia atsižvelgdamas į darbo situacijos pobūdį.

Grąžinti darbą žmonėms

Kiekvienas organizacijos darbuotojas turi išskirtinę prieigą prie informacijos, kuri atsiranda iš būtent to darbuotojo požiūrio į tam tikrus dalykus. Kiekvienas įžvelgia skirtingus poreikius ir galimybes. Žmonės, kurie nujaučia ankstyvus pokyčius rinkoje, dažnai lieka užribyje, bet organizacija klesti, jeigu gali panaudoti šią informaciją taktiniams ir strateginiams sprendimams. Kai žmonės nesivadovauja savo specialiomis žiniomis, verslas negali prisitaikyti.

Pernelyg dažnai žmonės laukia nurodymo iš vadovų, tikėdamiesi, kad aukščiausios grandies vadovai susitvarkys su rinkos iššūkiais, už kuriuos atsako jie patys. Iš tiesų didesnis ir nuolatinis stresas, susijęs su adaptaciniu darbu, tokią priklausomybę dar labiau paaštrina. Žmonės yra linkę tapti pasyvūs, o lemiamų veiksmų imasi aukščiausios grandies vadovai, kurie didžiuojasi, kad patys sprendžia problemas. Toks elgesys atkuria pusiausvyrą trumpuoju laikotarpiu, bet galiausiai lemia susitaikymą ir darbo vengimo įpročius, kurie apsaugo žmones nuo atsakomybės, skausmo, poreikio keisti(s).

Priversti žmones prisiimti didesnę atsakomybę nėra lengva. Ne tik daugelis žemesnės grandies darbuotojų jaučiasi patogiai, kai jiems sakoma, ką daryti, bet ir daugelis vadovų pripranta elgtis su pavaldiniais kaip su mechanizmais, reikalaujančiais kontrolės. Leisti žmonėms imtis iniciatyvos apibrėžiant ir sprendžiant problemas reiškia, kad vadovai turi išmokti palaikyti, o ne kontroliuoti. Savo ruožtu darbuotojai turi išmokti prisiimti atsakomybę.

Janas Carlzonas paragino SAS įmonėje prisiimti atsakomybę parodydamas pasitikėjimą kitais ir decentralizuodamas valdžią. Lyderis turi leisti žmonėms patirti atsakomybės naštą. Pasak jo, „Svarbiausia yra leisti jiems atrasti problemą.“ „Jūs nepasieksite sėkmės, jeigu žmonės nesupras problemos ir neatras savyje sprendimo.“ Todėl Carlzonas siekė plataus darbuotojų įsitraukimo į šią veiklą.

Pavyzdžiui, per pirmas dvi darbo SAS savaites, Carlzonas skyrė iki 50 proc. savo laiko tiesioginiam bendravimui dideliuose susirinkimuose ir netiesioginiam naujoviškam bendravimui: per seminarus, idėjų paieškos užsiėmimus, tobulinimosi pratimus, naujienlaiškius, lankstinukus bei informaciją žiniasklaidoje. Įvairiais simboliniais veiksmais – pavyzdžiui, panaikindamas pretenzingą vadovų valgomąjį ir sudegindamas kalnus instrukcijų ir nurodymų – jis pademonstravo, koku mastu taisyklės įsiviešpatavo įmonėje. Jis ėmėsi aktyviai veikti, susitikinėjo su žmonėmis iš organizacijos ir už jos ribų, ir juos išklaušė. Jis net parašė knygą „Tiesos akimirkos“ (angl. Moments of Truth) (HarperCollins, 1989), kurioje jis paaiškino savo vertybes, filosofiją ir strategiją. Kaip pabrėžė Carlzonas, „Jeigu niekam kitam nebus įdomu, ją perskaitys bent jau mano žmonės.“

Lyderis taip pat turi išugdyti kolektyvinį pasitikėjimą. Carlzonas taikliai pastebėjo: „Žmonės negimsta pasitikėdami savimi. Net ir labiausiai savimi pasitikinčius žmones galima palaužti. Pasitikėjimas ateina iš sėkmės, patirties ir organiza-

cijos aplinkos. Svarbiausias lyderio vaidmuo yra įkvėpti žmonėms pasitikėjimo. Jie turi išdrįsti rizikuoti ir prisiimti atsakomybę. Jūs turite juos palaikyti, jeigu jie klysta.“

Skatinti lyderių balsus iš žemiau

Eksperimentams ir mokymuisi atviros organizacijos pamatas – visiems darbuotojams suteikta galimybė išsakyti savo mintis. Tačiau iš tiesų informatoriai, kūrybingi normų nepaisantys asmenys ir kiti originalūs balsai kasdieniame gyvenime dažnai žlugdomi ir tildomi. Jie sukuria disbalansą, o lengviausias būdas organizacijai atkurti pusiausvyrą yra neutralizuoti tuos balsus. Kartais tai daroma prisidengiant komandiniu darbu ir pozicijų „suderinimu“.

Balsai iš apačios paprastai būna ne tokie aiškūs kaip norėtusi. Žmonės, kurie reiškia savo mintis neturėdami valdžios, paprastai yra drovūs ir, kad prabilėtų garsiai, kartais jiems tenka smarkiai „skatinti save“. Žinoma, tai neretai jiems trukdo veiksmingai komunikuoti. Jie pasirenka netinkamą laiką ir vietą, dažnai aplenkia reikalingus komunikacijos kanalus ir nepaiso hierarchijos ryšių. Tačiau ir prastai pateiktoje žinutėje gali slypėti svarbi išvalga, kurią būtina pastebėti ir panaudoti. Ignoruoti pareiškimą, nes jis pateiktas nelaiku, yra neaiškus ar tariamai nepagrįstas, reikštų netekti potencialiai vertingos informacijos ir atgrasinti potencialų organizacijos lyderį.

Taip nutiko Davidui, didelės gamybinės įmonės vadovui. Jis klausė, kai jo vadovai skatino darbuotojus ieškoti problemų, kalbėti atvirai ir prisiimti atsakomybę. Jis iškėlė klausimą dėl vieno iš generalinio direktoriaus globojamų projektų – klausimą, kuris buvo laikomas „pernelyg aštriu, kad jį būtų galima spręsti“ ir todėl buvo „pakištas po kilimu“ ne vieniems metams. Visi suprato, kad jis buvo nediskutuotinas, tačiau Davidas žinojo, kad tęsiant projektą būtų pažeisti arba sugriauti pagrindiniai įmonės bendros strategijos elementai. Jis klausimą iškėlė tiesiogiai posėdyje, kuriame dalyvavo viršininkas ir generalinis direktorius. Jis pateikė aiškų problemos apibūdinimą, ataskaitą apie alternatyvius požiūrius ir šio projekto pasekmių, jeigu jis bus tęsiamas, santrauką.

Generalinis direktorius piktai nutraukė šią diskusiją ir patvirtino teigiamus jo globojamo projekto aspektus. Kai Davidas ir jo viršininkas išėjo iš kabineto, viršininkas pratrūko: „Kas tu manai esąs su savo šventuolišku požiūriu?“ Jis leido suprasti, kad Davidui niekada nepatiko generalinio direktoriaus globojamas projektas, nes ši idėja kilo ne jam pačiam. Diskusija buvo baigta.

Davidas geriau išmanė projekto sritį nei jo viršininkas arba generalinis direktorius. Tačiau jo vadovai neparodė jokio susidomėjimo, nesistengė įsigilinti į Davido logiką ir neįvertino to, kad širdyje jis elgėsi atsakingai ir vadovavosi įmonės interesais. Netrukus Davidui paaiškėjo, kad svarbiau buvo suvokti, kas svarbu viršininkui, o ne skirti dėmesį tikriems klausimams. Generalinis direktorius ir Davido viršininkas

kas kartu sutriuškino lyderio „iš apačios“ požiūrį ir „nužudė“ jo potencialą tapti organizacijos lyderiu. Jam lieka išeiti iš įmonės arba niekada daugiau neiti prieš srovę.

Lyderiai turi pasikliauti kitais žmonėmis įmonėje, kad galėtų kelti klausimus, galinčius rodyti artėjančius adaptyvius pokyčius. Jie turi pridengti tuos, kurie parodo vidinius įmonės prieštaravimus. Šie individai dažnai laikosi požiūrio, provokuojančio būtinybę persvarstyti, ko nedaro valdžios atstovai. Todėl paprastai, kai valdžios atstovai jaučia instinktyvų poreikį mesti piktą žvilgsnį ar kitaip nutildyti kažką, jie turėtų susilaikyti. Būtinybė atkurti socialinę pusiausvyrą yra gana galinga ir iškyla greitai. Reikia įprasti pakilti „į balkoną“, susitvardyti ir paklausti: apie ką šis vyrukas iš tiesų kalba? Ar mes kažką praleidome?

Vadovai turi palaikyti, o ne kontroliuoti. Savo ruožtu darbuotojai turi išmokti prisiimti atsakomybę.

Adaptacinis darbas įmonėje „KPMG Netherlands“

Itin sėkminga „KPMG Netherlands“ veikla rodo tinkamą pavyzdį, kaip įmonė gali dalyvauti adaptaciniame darbe. 1994 m. Ruudas Koedijkas, įmonės pirmininkas atpažino strateginį iššūkį. Nors audito, konsultavimo ir mokesčių apskaičiavimo įmonė Nyderlanduose pirmavo šioje srityje ir dirbo labai pelningai, augimo galimybės segmentuose, kuriuos ji aptarnavo, buvo ribotos. Rinkai tampant vis labiau prisotinta ir konkurencijai konsultaciniame versle didėjant, audito verslo ribos siaurėjo. Koedijkas žinojo, kad įmonei reikia eiti į pelningesnes augimo sritis, bet nežinojo, kokios tai sritys arba kaip jas nustatyti.

Koedijkas ir jo valdyba buvo užtikrinti, kad jie turėjo analitinės strategijos priemonių, leidžiančių išanalizuoti tendencijas ir netolygumus, suprasti pagrindines kompetencijas, įvertinti savo konkurencinę padėtį ir numatyti potencialias galimybes. Jie buvo gerokai mažiau tikri, kad galėjo įgyvendinti strategiją, atsiradusią iš jų darbo. Istoriskai įmonė priešinosi mėginimams keisti(s), iš esmės todėl, kad partneriai buvo patenkinti tuo, kas yra. Jie ilgą laiką džiaugėsi sėkme, todėl nematė pagrindo iš kolegų ar kitų žemesnes pareigas einančių darbuotojų mokytis dirbti kitaip. Sugriauti partnerių požiūrį ir gilų jo poveikį organizacijos kultūrai buvo neįtikėtinas adaptacinis iššūkis KPMG.

Koedijkas „iš balkono“ matė pačią slopinamo KPMG pokyčio struktūrą. Tiesą sakant, KPMG labiau priminė nedidelių feodų sanauką, kurioje kiekvienas partneris atliko feodalo vaidmenį. Įmonės sėkmė buvo jungtinis visų partnerių, bet ne bendras 300 kolegų, dirbančių kartu įgyvendinant tą pačią ambiciją, rezultatas. Sėkmė buvo matuojama tik pavienių padalinių pelningumu. Vienas partneris šią situaciją apibūdino taip: „Jeigu rezultatai teisingi, vadinasi, tu esi „geras vyrukas“. Todėl joks partneris nesikišdavo į kito partnerio teritoriją, o mokymasis iš kitų buvo

retas reiškinys. Kadangi nepriklausomumas buvo labai vertinamas, konfrontacijos pasitaikydavo retai, o konfliktas būdavo užmaskuojamas. Jeigu partneriai norėdavo pasipriešinti visos įmonės mastu vykdomam pokyčiui, jie tai darydavo netiesiogiai. „Sakyk taip, bet nedaryk nieko,“ – tokia buvo populiariausia frazė.

Koedijkas taip pat žinojo, kad šis autonomiškumo jausmas tapo kliūtimi ugdyti naujus talentus KPMG. Direktorai atsilygindavo savo pavaldiniams už du dalykus: klaidų nebuvimą ir didelį apmokamų savaitinių darbo valandų skaičių. Pabrėžiamas buvo ne kūrybiškumas ar inovacijos. Peržiūrėdami pavaldinių darbą, partneriai ieškojo klaidų, o ne naujos sampratos ar kitokio požiūrio. Nors Koedijkas galėjo įžvelgti šiai organizacijai kylančių adaptacijos problemų kontūrus, jis žinojo, kad negali nurodyti keisti elgesį. Jis galėjo tik sudaryti sąlygas darbuotojams patiems atrasti, kaip jie turi pasikeisti. Jis pradėjo realizuoti sumanytą.

Iš pradžių Koedijkas surengė visų 300 partnerių susirinkimą, kuriame jis pritraukė visų dėmesį į KPMG istoriją, esamą tikrovę ir verslo problemas, kurių buvo galima tikėtis. Jis iškėlė klausimą, kaip jie reaguotų į įmonės pasikeitimą ir paprašė išsakyti savo poziciją šiais klausimais. Pradėdamas strateginę iniciatyvą dialogu, o ne įsakymu, jis įgijo partnerių pasitikėjimą. Pasitikėjimas juo didėjo, todėl remdamasis juo Koedijkas įkalbėjo partnerius atleisti 100 partnerių ir kitų darbuotojų nuo kasdienių pareigų, kad jie galėtų spręsti strateginius klausimus. Beveik 4 mėnesius šiam darbui jie skirtų 60 proc. savo laiko.

Koedijkas ir jo kolegos įsteigė strateginės integracijos grupę, kurią sudarė 12 vyresniųjų partnerių, turinčių bendradarbiauti su 100 specialistų (vadinamuoju „šimtuku“) iš skirtingų organizacijos lygių ir veiklos sričių. Į pagrindinę strateginę iniciatyvą įtraukti žemesnio rango nei partneris darbuotojus buvo negirdėta ir reiškė naują požiūrį nuo pat pradžių – šių žmonių nuomonė dažniausiai nebuvo vertinama ir įmonės vadovai jos neklausdavo. Padalytas į 14 darbo grupių šimtukas turėjo dirbti trijose srityse: ateities tendencijų ir netolygumų vertinimo, pagrindinių kompetencijų apibrėžimo ir adaptacinių problemų, su kuriomis susidūrė organizacija, sprendimo. Jie įsikūrė atskirame aukšte kartu su savo pagalbinio personalu, ir jų nevaržė tradicinės taisyklės ir nuostatos. Hennie Both, KPMG rinkodaros ir komunikacijos vadovė, sutiko dirbti projektų vadove.

Vykstant strateginiam darbui darbo grupėms teko kovoti su esama KPMG kultūra. Kodėl? Nes buvo neįmanoma dirbti naujo darbo pagal senas taisykles. Darbo grupės negalėjo dirbti, kai didelės pagarbos individui kaina buvo efektyvus komandinis darbas, kai giliai išsiskniję įsitikinimai neleido vykti tikrai diskusijai ir kai lojalumas padaliniais trukdė tarpfunkciniam problemų sprendimui. Visų blogiausia tai, kad darbo grupių nariai suprato, jog jie patys vengia konflikto ir negali tų problemų aptarti. Kelios darbo grupės nebegalėjo funkcionuoti ir vykdyti savo strateginių užduočių.

Kad jie galėtų skirti dėmesį toms sritims, kurios turėtų būti keičiamos, Both padėjo darbo grupėms apibūdinti, kokios kultūros jie pageidauja ir palyginti ją su

esama kultūra. Specialistai nustatė, kad tik maža jų dalis sutampa. Pagrindiniai dabartinės kultūros požymiai buvo šie: formuoti prieštaringas nuomones, reikalauti tobulumo ir vengti konflikto. Pagrindinės pageidaujamos kultūros sąvybės buvo šios: sudaryti savirealizacijos galimybes, kurti dėmesingą aplinką ir palaikyti pasitikėjimu grįstus santykius su kolegomis. Tiksliai apibūdinusi šį atotrūkį, grupė galėjo apčiuopti adaptacinę problemą, kurią Koedijkas įžvelgė KPMG.

Kitaip tariant, asmenys, kurie turėjo imtis pokyčių, galiausiai patys sau apibrėžė adaptacinę problemą – kaip KPMG galėjo sėkmingai vadovautis kompetencija pagrįsta strategija, kuri priklausė nuo daugybės padalinių ir lygių bendradarbiavimo, jeigu jos darbuotojai nesugebėjo sėkmingai dirbti net darbo grupėse? Supratę šią problemą darbo grupių nariai galėjo tapti likusių įmonės darbuotojų atstovais.

Kiekvieno nario asmeniškai buvo paprašyta apibrėžti savo adaptacinę problemą. Kokio požiūrio, elgesio ar įpročių kiekvienam jų reikia, kad keistųsi, ir kokių konkrečių veiksmų jis ar ji imtųsi? Ką dar reikia įtraukti į individualius pokyčius, kad būtų prisikasta iki šaknų? Atlikdami instruktorių ir konsultantų vaidmenį, darbo grupių nariai vienas kitam teikė grįžtamąją informaciją ir pasiūlymus. Jie išmoko pasitikėti, iš tiesų atidžiai klausyti ir konsultuoti.

Pažanga šioje srityje akivaizdžiai pakėlė pasitikėjimo lygį, o darbo grupių nariai pradėjo suprasti, ką kasdienybėje reiškia adaptuoti elgesį. Jie suprato, kaip apibrėžti adaptacinę problemą ir kaip perteikti tai, ko jiems reikia, norint pagerinti kolektyvinį gebėjimą spręsti problemas. Jie kalbėjo apie dialogą, darbo vengimą ir kolektyvinį grupės intelektą. Jie žinojo, kaip pavadinti vieną ar kitą disfunkcinį elgesį. Jie pradėjo formuoti kultūrą, kuri buvo būtina naujai verslo strategijai įgyvendinti.

Nepaisant didelės pažangos formuojant kolektyvinį supratimą apie adaptacinę iššūkį, Koedijkas, valdyba ir Both nuolat reguliavo streso lygį.

Darbo pobūdis kėlė stresą. Strateginis darbas reiškia plačias užduotis su ribotomis instrukcijomis, o KPMG darbuotojai buvo įpratę prie labai struktūrizuotų užduočių. Strateginis darbas taip pat reiškia kūrybiškumą. Vieno susirinkimo per pusryčius metu valdybos narys atsistojo ant stalo, paakindamas grupę parodyti daugiau kūrybiškumo ir atmesti senas taisykles. Šis radikalus ir netikėtas elgesys dar labiau pakėlė streso lygį – niekas iki šiol nematė taip besielgiančio partnerio. Žmonės suvokė, kad jų darbo patirtis juos parengė tik tipinėms užduotims, atliekamoms kartu su tame pačiame skyriuje dirbančiais tokiais pat žmonėmis kaip ir jie.

Procesas sudarė sąlygas konfliktui kilti ir sutelkė darbuotojų dėmesį į aktualias problemas, kad padėtų jiems išmokti konstruktyviai susitvarkyti su konfliktu. Tačiau pakenčiamo lygio karštis buvo palaikomas tokiais būdais:

- Vieną kartą, kai įtampa buvo neįprastai padidėjusi, šimtukas susirinko išreikšti savo susirūpinimą valdybai. Susirinkimas vyko Oprah Winfrey laidų stiliumi. Valdyba sėdėjo auditorijos viduryje ir atsakinėjo į aplink ją sėdinčios grupės klausimus.

- Grupė nustatė sankcijas, kad atgrasytų nuo nepageidaujamo elgesio. Dėl futbolo pamišusiuose Nyderlanduose visiems proceso dalyviams buvo išduotos geltonos kortelės, kurias futbolo teisėjai naudoja, skirdami baudą prasižengusiems žaidėjams. Jie korteles naudojo veiksmui sustabdyti, kai kas nors imdavo argumentuoti savo poziciją neišklausęs ir nesupratęs kitų dalyvių prielaidų ir konkuruojančių požiūrių.
- Grupė sukūrė simbolius. Jos nariai palygino senąją KPMG su dideliu ir nerangiu, daug miegoti mėgstančiu begemotu, kuris tampa agresyvus, kai sutrikdomi jo įprasti įpročiai. Grupės nariai norėjo tapti delfiniais, kurie buvo apibūdinti kaip žaismingi, noriai besimokantys ir mielai pasirengę grupės naudai nuplaukti dar vieną mylią. Jie net atkreipė dėmesį į tai, kokią reikšmę perteikė drabužiai: kai kurie klientai nustebo tą vasarą matydami vadovus vilkinčius šortus ir marškinėlius trumpomis rankovėmis ir vaikštinėjančius po KPMG biurus.

Įgyvendinus strateginius ir adaptacinius pokyčius, KPMG darbo grupės atrado naujas 50–60 mln. JAV dolerių vertės verslo galimybes.

- Grupė tyčia pabrėžė malonumą. „Laikas žaisti“ galėjo reikšti ilgus pasivažinėjimus dviračiu arba pasišaudymą lazeriniais šautuvais vietos pramogų centre. Viena spontaniška akimirka KPMG biure, diskusija apie žmonių, sutelktų bendram tikslui, galią leido grupei pasirodyti ir panaudoti kolektyvinį svertą, kad pajudintų atrodytą nepajudinamą betono bloką.
- Grupė dalyvaudavo dažnuose 2–3 dienų už biuro sienų rengiamuose susitikimuose, kad padėtų užbaigti atskirus darbo etapus.

Šių veiksmų visuma pakeitė požiūrį ir elgesį. Smalsumas tapo didesne vertybe nei paklusimas taisyklėms. Žmonės nebepataikavo aukščiausios grandies vadovams – kovoje dėl idėjų tikras dialogas neutralizavo hierarchinius santykius. Tendencija, kai kiekvienas individas stengėsi argumentais pagrįsti būtent savo globjamą projektą, užleido vietą kitų pozicijų supratimui. Atsirado pasitikėjimas, kad žmonės iš skirtingų skyrių gali bendradarbiauti ir kartu spręsti problemas. Smalsiausi žmonės, užduodantys įdomius klausimus, netrukus pelnė didžiausią pagarbą.

Susidūrusi su strateginėmis ir adaptacinėmis problemomis, KPMG kaip visuma perėjo nuo audito prie garantijų, nuo konsultavimo veiklos klausimais prie įmonės vizijos kūrimo, nuo verslo proceso pertvarkymo prie organizacinių gebėjimų ugdymo ir nuo klientų mokymo apie tradicinius įgūdžius prie mokymusi pagrįstų organizacijų kūrimo. Darbo grupės atrado naujas 50–60 mln. JAV dolerių vertės verslo galimybes.

Daugelis vyresniųjų partnerių, kurie manė, kad įmonė, kurioje vyrauja audito mentalitetas, negali išlaikyti kūrybingų žmonių, nustebo pamatę, kad procesas išlaisvino kūrybiškumą, aistrą, vaizduotę ir norą rizikuoti. Šios dvi istorijos parodo esminius įmonės mąstysenos pokyčius.

Mes matėme, kaip vienas vidurinės grandies vadovas įgijo pasitikėjimo kurti naują verslą. Jis įžvelgė galimybę teikti KPMG paslaugas virtualioms organizacijoms ir strateginėms sąjungoms. Jis keliavo po pasaulį ir aplankė 65 virtualių organizacijų lyderius. Jo naujoviško tyrimo rezultatai buvo panaudoti kaip KPMG potencialas ateinant į šią augančią rinką.

Be to, jis atstovavo naujai KPMG pasauliniame forume skaitydamas svarbų pranešimą apie tyrimo rezultatus. Mes taip pat matėme, kaip 28 metų auditorė meistriškai vadovauja garbesnio amžiaus vyresniųjų partnerių vyrų grupei, kai šie visą dieną ieško galimybių įgyvendinti naują įmonės strategiją. Prieš metus tai būtų buvę neįmanoma. Vyresnieji partneriai niekada nebūtų klausę tokio balso iš apačios.

Lyderystė kaip mokymosi procesas

Daugelis pastangų keisti organizacijas susijungimo ir įsigijimo, restruktūrizacijos, pertvarkymo būdu ir strateginis darbas žlugo, nes vadovai nesugebėjo suprasti adaptaciniam darbui keliamų reikalavimų. Jie darė tipinę klaidą traktuodami adaptacines problemas kaip technines, kurias gali išspręsti išmintingi aukščiausios grandies vadovai.

Būtent šios klaidos pasekmės šiandien veikia organizacijų lyderių darbą. Strategijas kuriantys lyderiai turi galimybę pasinaudoti technine kompetencija ir priemonėmis, kurių jiems reikia norint vertinti susijungimo ar restruktūrizacijos naudą, suprasti ateities tendencijas ir netolygumus, nustatyti galimybes, apibrėžti turimas kompetencijas ir nustatyti valdymo mechanizmus, kurie pagrįstą strateginę kryptį. Šios priemonės ir metodai yra labai naudingi ir lengvai prieinami organizacijų viduje bei gaunami iš įvairių konsultacinių įmonių. Tačiau daugeliu atvejų atrodytų geros strategijos lieka neįgyvendintos. Neretai netinkamai įvardijama nesėkmės priežastis: „Mes turėjome gerą strategiją, bet negalėjome jos efektyviai įgyvendinti.“

Iš tiesų pati strategija yra dažnai netobula, nes ją rengiant ignoruojama per daug pozicijų. Nesėkmingas adaptacinis darbas strategijos formavimo proceso metu – požymis, kad aukščiausios grandies vadovai yra linkę į techninį problemų sprendimo būdą. Vadovai neretai randa problemos sprendimą ir paskui bando jį įpiršti kai kuriems kolegoms, apeidami kitus arba primesdami jiems savo sprendimą įsipareigojimų kūrimo procese.

Pernelyg dažnai lyderiai, jų grupė ir konsultantai nesugeba nustatyti ir išnagrinėti problemos adaptacinių aspektų ir užduoti sau klausimą: kas ir ką turi išmokti, kad strategija būtų parengta, suprasta, kad būtų įsipareigota ją įgyvendinti ir ji būtų įgyvendinta?

Ta pati techninė orientacija tarsi į spąstus uždaro verslo proceso perprojektavimo ir restruktūrizavimo iniciatyvas, kurioms konsultantai ir vadovai turi praktinių žinių – supranta, kaip atlikti techninį darbą nustatant tikslus, planuojant naują darbų srautą, dokumentais pagrindžiant rezultatus ir apie juos informuojant, bei nustatant,

kokią veiklą turi atlikti organizacijos darbuotojai. Daugeliu atvejų, vykstant per projektavimą prašunama pro šalį, nes proceso perplanavimas traktuojamas kaip techninė problema: vadovai nenustato adaptacinio darbo apimties ir nepasitelkia žmonių, kurie yra susiję su pokyčiais. Aukščiausios grandies vadovai neskiria laiko ir pastangų, kad suprastų šias problemas ir parodytų žmonėms kelią pereinamajame etape. Iš tiesų projektavimas savaime yra netinkama metafora.

Trumpiau tariant, vyraujanti samprata, kad lyderystės esmę sudaro vizija ir žmonių priderinimas prie tos vizijos, yra neteisinga, nes adaptaciniai sprendimai ir toliau traktuojami kaip techniniai: valdžios atstovas turi numatyti, kuria kryptimi eina įmonė ir kokia kryptimi turi sekti darbuotojai. Lyderystė nuvertinama ir laikoma tik gilių žinių ir gebėjimo įtikinėti deriniu. Toks požiūris rodo esminį neteisingą supratimą apie tai, kaip įmonės pasiekia sėkmės sprendžiamas adaptacines problemas. Adaptacines situacijas sunku apibrėžti ir tiksliai išspręsti, nes tam reikia vadovų ir žmonių visoje organizacijoje indėlio ir atsakomybės. Jos negali būti išspręstos lyderių pasiūlytais sprendimais – adaptaciniams sprendimams reikia, kad organizacijos nariai prisiimtų atsakomybę už problematiškas situacijas, su kuriomis jie susiduria.

Lyderio darbas turi vykti kiekvieną dieną. Jis neturi būti kelių žmonių atsakomybė, kas pasitaiko retai, arba vienintelė galimybė gyvenime. Mūsų pasaulyje vykdydami veiklą mes visada susiduriame su adaptacinėmis problemomis. Kai vadovo paprašoma suderinti prieštarigus lūkesčius, jis ir jo komanda susiduria su adaptacine problema. Kai vadovas mato problemos (daugeliu aspektų – techninės, išskyrus tai, kad reikia keisti pavaldinių požiūrį ir įpročius) sprendimą, jis susiduria su adaptacine problema. Kai darbuotojas, dirbantis su klientais, mato atotrūkį tarp organizacijos tikslo ir uždavinių, kuriuos jis turi įgyvendinti, jis susiduria ir su adaptacine problema, ir su rizika bei galimybe imtis vadovavimo iš apačios.

Šiame kontekste lyderystei būtina mokymosi strategija. Lyderis, atėjęs iš viršaus ar iš apačios, turintis valdžią ar jos neturintis, turi sutelkti žmones problemos sprendimui, vertybių suderinimui, požiūrio keitimui ir naujų įpročių formavimui. Autoritetingam asmeniui, kuris didžiuojasi savo gebėjimu spręsti sudėtingas problemas, šis pokytis gali atrodyti kaip drastiškas pabudimas. Vis dėlto tai turi palengvinti „visažinystės“ našta – kai privaloma žinoti visus atsakymus ir prisiimti visą atsakomybę. Žmogui, kuris laukia viršininko skambučio arba vadovauti kviečiančios „vizijos“, šis pokytis gali atrodyti ir geras, ir blogas. Adaptaciniams mūsų laikmečio poreikiams užtikrinti reikia lyderių, kurie prisiima atsakomybę nelaukdami apsišaukimo ar prašymo. Vadovauti galima ir turint tik klausimus.

Vadovauti organizacijai pokyčių laikotarpiu gali būti pavojinga, ir tai pakišo koją ne vienam lyderiui. Norėdami išvengti pavojų, savo veikloje vadovaukitės keliomis pagrindinėmis taisyklėmis ir savo vidiniu kompasu.

Lyderių išgyvenimo vadovas

A Survival Guide for Leaders

Ronald A. Heifetz ir Marty Linsky

Original work copyright © A Survival Guide for Leaders by Ronald Heifetz and Marty Linsky. Copyright 2002 Harvard Business School Publishing Corporation.
Reprint (R0206C)

Vertimas į lietuvių kalbą © Vilniaus universitetas, 2017
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, įskaitant padarymą viešai prieinamo kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas parduodant, nuomojant, teikiant panaudai ar kitaip perduodant nuosavybėn.

Draudžiama šį kūrinį, esantį viešosiose bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, nekomerciniais mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

Idėja glaustai

Vadovauti kitiems gerais ir blogais laikais yra jaudinantis, net žavingas dalykas. Tačiau lyderystė turi ir tamsiąją pusę: neišvengiamos pastangos pašalinti jus iš žaidimo, kai jūs vedate savo organizaciją per sudėtingus pokyčius.

Vadovaujant pokyčiams, būtina paprašyti žmonių spręsti skausmingus klausimus ir atsisakyti jiems brangių įpročių ir įsitikinimų. Koks rezultatas? Kai kurie žmonės bando pašalinti tą, kuris akivaizdžiai vadovauja pokyčiams, tai yra jus. Nesvarbu, ar jie užsipuola jus asmeniškai, menkina jūsų autoritetą, gundo į situaciją pažvelgti jų akimis, jų tikslas vienas – išmušti jus iš vėžių, malšinti *jų* skausmą bei atkurti įprastą tvarką.

Kaip atsilaikyti prieš mėginimus jus pašalinti ir toliau skatinti pokyčius? Suvaldyti priešišką *aplinką* – jūsų organizaciją ir joje dirbančius žmones – ir savo *silpnąsias vietas*.

Idėja praktikoje

APLINKOS VALDYMAS

Siekdami sumažinti pavojų, jog galite būti pašalinti:

Būkite toje erdvėje ir virš jos. Stebėkite, kas vyksta su jūsų iniciatyva tuo metu, *kai* tai vyksta. Dažnai kilkite „į balkoną“ ir grįžkite atgal „į šokių aikštelę“, užduodami sau klausimą: „Kas iš tiesų čia vyksta?“ „Kas gina senus įpročius?“

Globokite neįsipareigojusius. Jūsų sėkmei labai svarbūs tie, kurie neturi įsipareigojimų, bet yra atsargūs. Parodykite, kad jūsų ketinimai yra rimti, pavyzdžiui, atleiskite asmenis, kurie negali įgyvendinti reikalingų pokyčių. Ir pats elkitės taip, kaip raginate elgtis kitus.

► Pavyzdys:

St. Petersburg Times redaktorius norėjo sukurti kritiškesnį laikraštį. Jis žinojo, kad reporteriai, kurie nebesivaržė kritikuodami pašnekovus, susidūrė su intensyviu visuomenės spaudimu. Jis *savo noru* tapo straipsnio herojumi ir primygtinai pareikalavo, kad istorija apie tai, kaip jis buvo pagautas išgėręs prie vairo ir suimtas, pasirodytų laikraščio pirmajame puslapyje.

„Diriguokite“ konfliktui. Palaikykite pakankamai aukštą temperatūrą, kad motyvuotumėte, bet neleiskite įvykti sproгимui.

Pakelkite temperatūrą, kad priverstumėte žmones susidurti su paslėptais konfliktais ir kitomis sudėtingomis problemomis. Tada *sumažinkite karštį*, kad kiek atslūgtų destruktivi sumaištis.

Sulėtinkite pokyčių tempą. Pajuokaukite, darykite pertraukas, nupieškite šviesesnę ateitį.

Perduokite darbus tiems, kurie turi juos daryti. Venkite pats spręsti konfliktus, nes žmonės kaltins jus už bet kokius sukkelto sąmyšio rezultatus. Pasitelkite kitus problemoms spręsti.

► Pavyzdys:

Kai „Chicago Bulls“ krepšinio žvaigždė atsisėdo ant atsarginių suolelio išizeidęs, kad jam nebuvo leista padaryti paskutinį metimą, treneris leido komandai išspręsti neklusnumo problemą. Emocingas pokalbis, kuriam vadovavo komandos vėteranas, suvienijo žaidėjus, kurie laimėjo septintas NBA atkrintamąsias rungtynes.

SAVĖS VALDYMAS

Kad patys nesusinaikintumėte sudėtingų pokyčių procese:

Apribokite savo norą kontroliuoti ir troškimą būti svarbiu. Tvarka pati savaime neleidžia organizacijoms spręsti ginčytinus klausimus. O išpūsta savivertė skatina nesveiką priklausomybę nuo jūsų.

► Pavyzdys:

Kenas Olsonas, kažkada galingos „Digital Equipment Corporation“ vadovas, skatino tokią priklausomybę, todėl kolegos retai jam prieštaraudavo. Kai jis atsisakė asmeninių kompiuterių rinkos (būdamas įsitikinęs, kad jie mažai kam reikalingi), aukščiausios grandies vadovai jį palaikė ir taip nulėmė DEC žlugimą.

Įsitvirtinkite.

- Susiraskite saugią vietą (pvz., prie draugo virtuvės stalo) arba kasdienę veiklą (kasdienis pasivaikščiojimas), kuri padėtų psichologiškai atsistatyti ir perkalibruoti savo moralės kompasą.
- Raskite kuo pasitikėti (ne sąjungininką iš jūsų organizacijos) ir kas palaikytų jus, bet nebūtinai pritartų jūsų iniciatyvai.
- Puolimą vertinkite kaip reakciją į jūsų profesinį vaidmenį, o ne į jus asmeniškai. Jūs išliksite ramesnis ir galėsite užtikrinti žmonių įsitraukimą į veiklą.

Vadovauti organizacijai pokyčių laikotarpiu gali būti pavojinga, ir tai pakišo koją ne vienam lyderiui. Kad išvengtumėte pavojų, savo veikloje vadovaukitės keliomis pagrindinėmis taisyklėmis ir savo vidiniu kompasu.

Lyderių išgyvenimo vadovas

Ronald A. Heifetz ir Marty Linsky

Pagalvokite apie daugelį pastarųjų metų aukščiausios grandies vadovų, kurie kartais po ilgesnio laikotarpio nuo reikšmingos sėkmės nudega ir lieka sužlugdyti. Arba pagalvokite apie jums žinomus asmenis, kurie užėmė ne tokias svarbias pareigas, galbūt žmones, savo organizacijose inicijuojančius svarbius pokyčius, ir staiga netekusius darbo. Pagalvokite apie save – ar ėmėsi lyderystės jūs kada nors buvote pašalintas ar nustumtas į šalį?

Pripažinkime, kad imtis lyderystės reiškia gyventi pavojingai. Nors lyderystė dažnai yra apibūdinama kaip jaudinanti ir žavinga veikla, kuria jūs įkvepiate kitus sekti jus ir gerais, ir blogais laikais, toks apibūdinimas neparodo tamsiosios lyderystės pusės – neišvengiamus mėginimus išstumti jus iš žaidimo.

Kartais šie mėginimai yra pagrįsti. Aukščiausias pareigas einantys asmenys dažnai turi sumokėti už trūkumų turinčią strategiją arba kai kuriuos blogus sprendimus. Bet neretai veikia daugiau veiksnių. Mes nekalbame apie tipinę įstaigų politiką; mes kalbame apie didelę riziką, su kuria susiduriate, kai mėginate organizaciją vesti per sudėtingus, bet būtinus pokyčius. Tokiu metu rizika yra ypač didelė, nes nesvarbu, ar tai multimilijardinė kompanija, ar dešimties asmenų pardavimo grupė – transformuojantis būtina atsisakyti brangių dalykų: kasdienių įpročių, lojalumo, mąstysenos. Mainais už tai gali būti pasiūlyta tik galimybė turėti geresnę ateitį.

Tokią dramatišką organizacijos transformaciją mes vadiname „adaptyviu pokyčiu“, kuris labai skiriasi nuo „techninio pokyčio“, nes pastaruoju atveju valdžią turintys asmenys į procesą įsitraukia įprasta tvarka. Techninės problemos, nors neretai ir sudėtingos, gali būti išspręstos pritaikant turimas praktines žinias ir esamus organizacijos problemų sprendimo procesus. Adaptacinės problemos yra atsparios tokiems sprendimams, nes tokiu atveju individai turi keisti savo darbo būdą visoje organizacijoje. Ir kadangi ta problema glūdi juose pačiuose, sprendimas priklauso nuo jų. (Žr. skiltį žemiau „Adaptyvus pokytis prieš techninį: kieno ši problema?“)

Techninis atsakas į adaptacinį iššūkį gali būti patrauklus trumpalaikėje perspektyvoje. Tačiau tam, kad pažanga būtų reali, anksčiau ar vėliau vadovaujantys asmenys turi savęs ir organizacijoje dirbančių žmonių paprašyti išnagrinėti gilesnius klausimus ir priimti sprendimą, dėl kurio gali tekti aukštyn kojom apversti visą organizaciją ar jos dalį.

Būtent čia slypi pavojus. Šioje situacijoje dauguma asmenų, kurie imasi lyderystės, pasineria į veiklą ir gina tikslą, kuriuo tiki, bei pradeda nebematyti aplinkos. Ne kartą matėme drąsuolius, visiškai nepastebinčius artėjančios grėsmės, kol tampa per vėlu reaguoti.

Pavojus gali būti įvairių formų. Jus gali tiesiogiai užsipulti ir mėginti nukreipti diskusiją į jūsų charakterį ir stilių bei vengti aptarinėti jūsų iniciatyvą. Jūs galite atsidurti užribyje, būti susietas su vienu klausimu, dėl ko sumenkinamas platesnis jūsų valdžios mastas. Jus gali sugundyti rėmėjai, todėl baimindamasis netekti jų pritarimo ir palankumo, negalėsite pareikalauti, kad jie paaukotų tai, ko reikia, kad iniciatyva pavyktų. Nuo jūsų tikslo gali atitraukti kiti žmonės, užversdami jus kasdienine veikla ir versdami jus dirbti ir rūpintis kitais reikalais.

Kiekviena iš šių trukdymo taktikų, taikomų sąmoningai arba ne, gimsta iš žmonių baimės, kad jūsų iniciatyva organizacijoje paskatins disbalansą. Mėgindami apriboti jūsų veiksmus, jie siekia atkurti tvarką, išsaugoti tai, kas jiems yra pažįstama, ir apsaugoti nuo adaptyvaus pokyčio keliamo skausmo. Jie ir vėl nori jaustis patogiai, o jūs stovite jiems skersai kelio.

Taigi, kaip apsisaugoti? 50 mokymo ir konsultavimo metų mes savęs to nuolat klausėme – stebėjome, kaip geriausi ir gerų ketinimų turintys žaidėjai iškrenta iš žaidimo. Kartais klausimas tapdavo skausmingai asmeniškais; kaip asmenybės, kurios imasi lyderystės veiksmų, buvome ne kartą išmušti iš vėžių arba išstumti iš veiklos. Todėl mes siūlome, mūsų manymu, keletą pragmatinių atsakymų, kurie kyla iš šių stebėjimų ir patirčių. Reikėtų pabrėžti, kad mūsų patarimas akivaizdžiai tinka ne tik aukščiausios grandies vadovams, bet ir žmonėms, kurie vadovauja pokyčių iniciatyvoms turėdami nedidelę valdžią organizacijoje arba jos visai neturėdami.

Ši „išgyvenimo vadovą“ sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmoje žvelgiama į priekį, pateikiami taktiniai patarimai dėl ryšių su organizacija ir joje dirbančiais žmonėmis. Ši dalis skirta apsaugoti jus nuo tų, kurie bando jus nustumti į šoną, kol neįgyvendinote iniciatyvos. Antroje dalyje žvelgiama į vidų, dėmesį skiriant jūsų pačių žmogiškiems poreikiams ir silpnosioms pusėms. Ji skirta tam, kad jūs nenuleistumėte rankų.

Priešiška aplinka

Vadovavimas dideliems organizaciniais pokyčiams dažnai apima radikalų sudėtingo žmonių, užduočių ir institucijų, kurios yra pasiekusios tam tikrą modus vivendi, tinklo pertvarkymą, kad ir koks nefunkcionalus tas tinklas jums atrodytų. Kai sutrikdomas status quo, žmonės jaučia didelę netektį ir nusivylimą dėl neišsipildžiusių lūkesčių. Jie gali išgyventi laikotarpį, kai jaučiasi nekompetentingi arba neloyalūs. Nieko stebėtino, kad jie priešinasi pokyčiui arba mėgina nušalinti tą, kuris už jį atsakingas. Šiame straipsnyje mes siūlome kelis išorinių grėsmių mažinimo metodus, kurie konceptualiai atrodo paprasti, bet juos įgyvendinti yra sudėtinga.

Būkite toje erdvėje ir virš jos. Gebėjimas išlaikyti perspektyvą veiksmų procese yra labai svarbus siekiant sumažinti pasipriešinimą. Visi karininkai žino, kaip yra svarbu išlaikyti gebėjimą apmąstyti situaciją, ypač tada, kai aplink daug dirbtinai sukkelto triukšmo (angl. fog of war). Didieji sportininkai turi vienu metu dalyvauti žaidime ir matyti bendrą vaizdą. Šį įgūdį mes vadiname gebėjimu „pasitraukti iš šokių aikštelės ir pakilti į balkoną“ – šis vaizdinys atspindi protinę veiklą, kai yra atsitraukiama nuo veiklos ir užduodamas klausimas „Kas iš tiesų čia vyksta?“.

Lyderystė – tai improvizacijos menas. Jūs galite vadovautis bendra vizija, aiškiais vertybėmis ir strateginiu planu, bet tai, ką jūs iš tiesų darote kiekvieną akimirką, neįmanoma numatyti scenarijuje. Jūs turite reaguoti realiuoju laiku. Pagal mūsų metaforą jūs turėtumėte pakilti „į balkoną“ ir grįžti „į šokių aikštelę“, judėti pirmyn ir atgal visą dieną, savaitę, mėnesį, ištisus metus. Nors dabar šiandienos planas gali atrodyti prasmingas, rytoj jūs pamatysite nenumatytus šios dienos veiksmų padarinius ir turėsite atitinkamai prisitaikyti. Todėl gera ir tvari lyderystė pirmiausia reikalauja gebėjimo matyti, kas tuo momentu vyksta su jumis ir jūsų iniciatyva, ir suprasti, kaip šiandienos posūkiai nulems rytdienos planus.

Ronald A. Heifetz ir Marty Linsky moko lyderystės Harvardo universiteto Kembridže (Masačiusetas), John F. Kennedy valdymo mokykloje. Jie yra aukščiausios grandies vadovus lyderystės praktikos klausimais konsultuojančios įmonės „CambridgeLeadershipAssociates“ partneriai (www.cambridge-leadership.com). Jie taip pat yra knygos „Sprendžiasi lyderystės likimas: išgyvenant lyderystės pavojus“ (angl. *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*) (Harvard Business School Press, 2002), iš kurios adaptuotas šis straipsnis, bendraautorai.

Adaptivus pokytis prieš techninį: kieno ši problema?

Adaptivaus ir techninio pokyčio atskyrimo svarbą ir sudėtingumą galima iliustruoti analogija. Iškilus problemoms dėl automobilio, jūs kreipiatės į mechaniką. Daugelyje atvejų mechanikas gali sutaisyti automobilį. Bet jeigu bėdos dėl automobilio atsirado dėl šeimos nario vairavimo stiliaus, tikėtina, kad šios problemos pasikartos. Traktuoti problemas kaip grynai technines – dažnai kreiptis į mechaniką, kad automobilis vėl veiktų nepriekaištingai – reiškia slėpti tikrąsias problemas. Galbūt jūs turite priversti savo motiną liautis vairavus automobilį, kai išgeria, įkalbėti senelį atsisakyti vairuoti arba pasirūpinti, kad jūsų paauglys elgtųsi atidžiau. Kokios bebūtų pagrindinės problemos, mechanikas jų išspręsti negali. Pokyčiai turi vykti šeimoje, ir jie nebus lengvi. Žmonės priešinsis veiksams, net neigs, kad tokios problemos egzistuoja. Taip yra todėl, kad diskomforto jausmą, kai vienas asmuo sutrikdo grupės ar organizacijos pusiausvyrą, paprastai patiria net ir tie, kurių adaptivus pokytis tiesiogiai nepaliečia.

Toks pasipriešinimas adaptiviam pokyčiui neabejotinai vyksta ir versle. Iš tų, tai klasikinė klaida, kai įmonės adaptacinės problemos yra traktuojamos kaip techninės. Pavyzdžiui, vadovai mėgina pagerinti finansinius rezultatus mažindami visos valdybos sąnaudas. Tokiu būdu ne tik išvengiama sudėtingo pasirinkimo, kuriose srityse mažinti išlaidas, bet ir užmaskuojamas faktas, kad tikroji įmonės problema glūdi pakeistoje strategijoje.

Traktuodami adaptacines problemas kaip technines, vadovai gali daryti tai, kas visos karjeros metu jiems sekėsi labiausiai – spręsti kitų žmonių problemas. Kitiems organizacijoje tai leidžia džiaugtis pirmaprade dvasine ramybe, kuri kyla iš žinojimo, kad jų vadovas planuoja išlaikyti tvarką ir stabilumą. Juk vadovas neprivalo kurstyti, o žmonės neprivalo išgyventi nepatogius pokyčius. Dauguma žmonių nesutiktų, kad, nepaisant selektyvaus ir skausmingo sąnaudų mažinimo, tai mažiau traumuoja nei iš naujo „išradinėjant“ įmonę.

Tačiau laikytis atsitraukimo taktikos (žiūrėti „iš balkono“) itin sudėtinga, kai esate aktyviai įsitraukęs į tai, kas vyksta apačioje; jus stumia ir traukia įvykiai ir aplinkiniai žmonės bei juos stumiate ir traukiate jūs pats. Net jeigu galite ištrūkti,

galimybę atsitraukti ir pamatyti bendrą vaizdą apsunkena keli veiksniai. Pavyzdžiui, atsitraukę toliau, vis tiek turite tiksliai interpretuoti, ką matote ir girdite. Lengviau pasakyti, nei padaryti. Mėgindami išvengti sudėtingų pokyčių žmonės natūraliai, net nesąmoningai gina savo įpročius ir mąstyseną. Siekdami plataus įvairių žmonių indėlio, visada turite atsižvelgti į nežinomus faktorius. Jūs taip pat turite stebėti savo paties veiksmus; matyti save objektyviai žvelgiantį žemyn „iš balkono“ tikriausiai yra pati sunkiausia užduotis.

Laimei jūs galite išmokti vienu metu būti ir stebėtoju, ir dalyviu. Praktikuokitės būdami susirinkime, stebėkite, kas tuo metu vyksta – net jeigu jūs esate įvykių dalis. Stebėkite santykius ir pamatykite, kaip gali keistis žmonių dėmesys vienas kitam: jie palaiko, trukdo arba klausosi. Stebėkite žmonių kūno kalbą. Kai iškeliate klausimą, nepasiduokite instinktui sėdėti įsitempusiam ant kėdės krašto ir būti pasirengusiam ginti savo žodžius. Šis metodas, kuris yra toks pat paprastas kaip ir pastumti kėdę keliais coliais toliau nuo stalo, kai pabaigiate kalbėti, gali jums suteikti ir fizinį, ir metaforinį atstumą, kuris jums reikalingas, kad galėtumėte tapti stebėtoju.

Globokite neįsipareigojusius. Mintis vienam vadovauti pokyčių iniciatyvai yra viliojanti. Nėra nieko, kas sumenkintų jūsų idėjas arba dalytųsi šlove, todėl neretai tai tiesiog jaudina. Lygiai taip pat tai yra kvaila. Jums reikia partnerių, žmonių, kurie galėtų padėti apsaugoti jus nuo puolimo ir parodytų galimus rimtus jūsų strategijos ar iniciatyvos trūkumus. Be to, kai esate ne vienas, o apsuptas būrio rėmėjų, esate mažiau pažeidžiamas. Taip pat turite atidžiai stebėti opoziciją. Žinojimas, ką galvoja jūsų oponentai, gali padėti jums efektyviau kvestionuoti jų pastangas sužlugdyti jūsų darbotvarkę ir joms sutrukdyti arba leis jums pasiskolinti idėjų, kurios pagerins jūsų iniciatyvą. Kartą per savaitę išgerkite puodelį kavos su tuo, kas skiria daugiausiai jėgų, kad pamatytų jūsų nesėkmę.

Nors santykiai su sąjungininkais ir oponentais yra svarbūs, jūsų sėkmę neretai lemia niekam neįsipareigoję, nei vienai pusei nepriklausantys darbuotojai, kurie atsargiai vertina jūsų planus. Jie menkai suinteresuoti įgyvendinti jūsų iniciatyvą, bet jiems svarbus status quo – komfortas, stabilumas ir saugumas. Jie mato ateinančius ir išėinančius pokyčių įgyvendintojus ir žino, kad jūsų iniciatyva sutrikdys jų gyvenimus ir įneš neaiškumo ateityje. Jūs norite būti tikras, kad šis bendras nesmagumo jausmas neperaugtų į siekį jus nustumti į šoną.

Šie žmonės turi matyti, kad jūsų ketinimai yra rimti, pavyzdžiui, kad jūs norite atsisakyti tų, kurie negali įgyvendinti jūsų iniciatyvai reikalingų pokyčių. Tačiau jie turi matyti ir tai, kad jūs suprantate, su kokia netektimi prašote juos susitaikyti. Turite įvardyti, kas bus prarasta, ar tai būtų laiko patikrintos kasdienės veiklos ar pagrindinių įmonės vertybių pokyčiai, ir aiškiai pripažinti to sukeliama skausmą. Tereikia padaryti kelis paprastus pareiškimus. Tačiau neretai reikia kažko labiau apčiuopiamo ir viešo – prisiminkite Franklino Ruzvelto „pokalbį prie židinio“ per radiją didžiosios depresijos metu – kad įtikintumėte žmones, jog jūs iš tiesų suprantate situaciją.

Vadovai, vadovaujantys sudėtingų pokyčių iniciatyvoms, dažnai visiškai nemato artėjančių grėsmių, kol tampa per vėlu reaguoti.

Galimą pasipriešinimą jums ir jūsų iniciatyvoms gali susilpninti ne tik nenoras susitaikyti su aukomis ir pripažinti žmonių netektis, bet ir dviejų tipų labai asmeninio pobūdžio veiksmai. Pirmas – elgtis taip, kaip ragini elgtis kitus. 1972 m. Gene'as Pattersonas perėmė St. Petersburg Times redaktoriaus pareigas. Jo darbas buvo perkelti gerbiamą regioninį laikraštį į aukštesnį lygį, pagerinti jo reputaciją, pelnytą už kokybiškus straipsnius, ir kartu paversti jį bebaimių ir kritišku naujienų šaltiniu. Tai pareikalautų didelių ne tik bendruomenės požiūrio į laikraštį pokyčių, bet ir Times reporterių požiūrio į save ir savo vaidmenis pokyčių. Kadangi žinomos organizacijos ir asmenys nebeišvengtų pateisinamos kritikos, reporteriai kartais susilauktų piktų straipsnių herojų priekaištų.

Praėjus keliems metams po atėjimo, Pattersonas dalyvavo vakarėlyje, kurį savo namuose surengė laikraščio užsienio redaktorius. Pakeliui namo jis sustojo užsidedus raudonam šviesoforo signalui ir apibraižė šalia stovintį automobilį. Į įvykio vietą iškviestas policijos pareigūnas pareiškė Pattersonui kaltinimus dėl vairavimo apsvaigus. Pattersonas paskambino Bobui Haimanui, Times žurnalistui veteranui, kuris buvo ką tik paskirtas vyriausiuoju redaktoriumi, ir primygtinai pareikalavo, kad laikraštyje būtų paskelbta žinia apie jo suėmimą. Kiek Haimanas prisimena, jis mėgino Pattersoną atkalbėti teigdamas, kad apie suėmimą dėl vairavimo apsvaigus, kai niekas nėra sužalotas, pranešama retai, net jeigu įvykyje dalyvauja žinomi asmenys, Pattersonas tvirtai laikėsi savo nuomonės ir reikalavo, kad ši istorija patektų į pirmą laikraščio puslapį.

Pattersonas, redakcijoje vis dar laikomas pašaliečiu, žinojo, kad jeigu jis nori, kad jo žurnalistai laikytųsi aukščiausių žurnalistikos standartų, jis turi pats parodyti pavyzdį, net jeigu tai būtų skausminga. Nedaugelis lyderių pasiryžta gėdingai pasirodyti pirmajame laikraščio puslapyje. Tačiau elgesys, kokio tikiesi iš kitų, ar tai būtų atlyginimo susimažinimas sunkiu laikotarpiu ar darbo diena, praleista šalia darbuotojų prie pertvarkytos gamybos linijos, gali būti svarbus veiksnys siekiant žmonių, kurie gali pakenkti jūsų iniciatyvai, pritarimo.

Antras dalykas, kurį galite padaryti, kad neutralizuotumėte galimą pasipriešinimą – pripažinti savo atsakomybę už bet kurias problemas, kurias dabar patiria įmonė.

Jeigu įmonėje jau kurį laiką einate vyresniojo vadovo ar kitas pareigas, tikėtina, kad vienu ar kitu būdu esate prisidėjęs prie kilusios sumaišties. Net jeigu jūs įmonėje esate naujokas, turite nusistatyti savo elgesio sritis, kurios galėtų stabdyti pokyčius, kuriuos tikėtės įgyvendinti.

Mokydami, rengdami ir konsultuodami žmones mes dažnai prašome parašyti arba papasakoti apie su lyderyste susijusią problemą, su kuria jie dabar susiduria.

Per daugelį metų mes perskaitėme ir išgirdome apie tūkstančius tokių problemų. Paprastai pirmoje istorijos versijoje autoriaus nematyti. Pagrindinė jos perduodama žinia yra tokia: „Jeigu tik kiti žmonės pasistengtų, aš galėčiau čia šį dalyką pagerinti.“ Bet pernelyg greitai baksnodamas į kitus žmones pats rizikuoja tapti taikiniu. Atminkite, kad jūs prašote žmonių persikelti į juos gąsdinančią vietą. Jeigu tuo pat metu juos už tai kaltinate, jie neabejotinai atsisuks prieš jus.

20 a. 10-ojo dešimtemčio pradžioje Leslie Wexneris, „Limited Brands“ steigėjas ir generalinis direktorius, suprato, kad įmonei būtini dideli pokyčiai, taip pat ir reikšmingas etatų mažinimas. Tačiau jo konsultantas jam pasakė, kad reikia keisti ką kita: ilgalaikius įpročius, kurie sudarė savivokos esmę. Visų pirma, jis turėjo liautis elgęsis su įmone kaip su savo šeima. Atlaidus tėvas turėjo tapti generaliniu direktoriumi, tinkamus žmones paskirti į tinkamas pareigas ir reikalauti jų atskaitomybės už darbą. „Aš buvau sportininkas, išmokytas žaisti beisbolą“, prisiminė Wexneris sakydamas paskutinę savo kalbą Karvardo Kenedžio mokykloje. „Vieną dieną kažkas patapšnojo man per petį ir pasakė: „Futbolas“. Aš atsakiau: „Ne, aš esu beisbolo žaidėjas.“ O jis pasakė: „Futbolas.“ Aš pasakiau: „Aš nemoku žaisti futbolo. Mano ūgis nesiekia 1,93 m ir nesveriu 136 kg.“ Tačiau jeigu niekas nebevertins beisbolo, beisbolo žaidėjas taip pat bus nereikalingas. Todėl aš pažvelgiau į veidrodį ir tariau: „Schlemieli, niekas nenori žiūrėti beisbolo. Pradėk žaisti futbolą.“ Jo asmeninė transformacija – atlaidaus tėvo tiems, kurie jo neturi, vaidmens atsisakymas – padėjo įkalbėti kitus darbuotojus palaikyti įmonės pertvarkymą. Jo noras keisti(s) padėjo apsaugoti nuo antpuolių per visą ilgą ir apskritai sėkmingą įmonės pokyčių laikotarpį.

„Diriguokite“ konfliktui. „Diriguoti“ konfliktui – vienas iš didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria organizacijos pokyčių lyderis.

Kad neutralizuotumėte galimą pasipriešinimą, turite pripažinti savo atsakomybę už bet kurias problemas, kurias šiuo metu patiria organizacija.

Konfliktas gali apimti pasipriešinimą pokyčiams arba prieštarungus požiūrius į pokyčių įgyvendinimo tvarką. Dažnai jis bus latentinis (paslėptas), o ne akivaizdus. Taip yra todėl, kad dauguma organizacijų yra alergiškos konfliktui, visų pirma jį laiko pavojaus šaltiniu, o tai neabejotinai gali būti tiesa. Tačiau konfliktas yra būtina pokyčių proceso dalis, ir, jeigu su juo susitvarkoma tinkamai, gali pasitarnauti kaip pažangos variklis.

Todėl svarbi lyderio, kuris mėgina pasiekti reikšmingų pokyčių, pareiga yra suvaldyti aistringus žmonių konfliktus taip, kad sumažintų jų destruktivų potencialą ir konstruktyviai pažabotų energiją. Tai pasiekti jums padės du metodai. Pirma, raskite saugią vietą, kurioje konfliktai galėtų nevaržomai virti. Antra, kontroliuokite temperatūrą ir užtikrinkite, kad konfliktas neperkaistų ir jūsų nenudegintų.

Indas, kuriame lėtai verda konfliktas, kuriame prieštaringos nuomonės susimaišo, netenka aštrumo ir idealiai pereina į konsensuą, kitokiame kontekste atrodo ir bus juntamas visai kitaip. Tai gali būti apsaugota fizinė erdvė, galbūt ne įmonės teritorijoje, kur išorinis pagalbininkas talkina grupei įveikiant nesutarimus. Tai gali būti aiškus taisyklių rinkinys ir procesai – jie gali suteikti mažumai tikrumo, kad jos balsas bus išgirstas nesiimant procesui trukdančios veiklos. Bendra kalba ir organizacijos istorija gali vienyti žmones išbandymų laikotarpiu. Kokios formos bebūtų, tai turi būti vieta arba priemonė, sulaikanti didelio pokyčio grėsmės išlaisvintas jėgas.

Tačiau nesusprogdamas indas gali atlaikyti tik tam tikrą įtampą. Didelis iššūkis, su kuriuo jūs susidūrėte kaip lyderis, yra išlaikyti darbuotojų patiriamo streso produktyvumo lygį. Pastangų keisti(s), o taip pat jūsų valdžios ir net išgyvenimo sėkmei užtikrinti turite stebėti, kiek jūsų organizacija toleruoja karštį, ir atitinkamai reguliuoti temperatūrą.

Pirmiausia karštį reikia padidinti tiek, kad žmonės stabtelėtų, atkreiptų dėmesį ir pradėtų spręsti tikras jiems grėsiančias problemas ir kovoti su tikrais iššūkiais. Juk be streso nebūtų ir akstino keisti(s). Jūs galite konstruktyviai kelti temperatūrą sutelkdami žmonių dėmesį į sudėtingus klausimus, priversdami juos prisiimti atsakomybę už šių klausimų nagrinėjimą ir sprendimą bei į viešumą iškeldami konfliktus, vykstančius už uždarų durų.

Tačiau jūs turite sumažinti temperatūrą, kai reikia sumažinti nevaisingą sumaištį sukeliančius veiksniai. Jūs galite mažinti temperatūrą lėtinami pokyčių tempą arba nagrinėdami kokį nors santykinai aiškų techninį problemos aspektą, taip išsklaidydamas žmonių susirūpinimą ir leisdamas jiems apšilti prieš didesnius iššūkius. Jūs galite nustatyti problemų sprendimo proceso struktūrą suformuodamas darbo grupes su konkrečiomis užduotimis, nustatydamas laiko parametrus, įtvirtindamas sprendimo priėmimo taisykles ir apibrėždamas ataskaitų teikimo ryšius. Jūs galite juokauti, rasti pretekstą pertraukai ar vakarėliui, kad laikinai sušvelnintumėte įtampą. Jūs galite kalbėti apie žmonių baimes ir dar kritiškiau apie jų viltis dėl daugiau žadančios ateities. Parodydamas žmonėms, kaip gali atrodyti jų ateitis, jūs įkūnijate viltį, o ne baimę ir sumažinate tikimybę, kad tapsite konflikto žaibolaidžiu.

Abiejų šių taktikos formų tikslas – palaikyti pakankamą aukštą karščio lygį, kad žmonės būtų motyvuoti, bet jis turi būti ir pakankamai žemas, kad išvengtumėte katastrofiško sprogo – šį diapazoną mes vadiname „produktyviu streso diapazonu“. Vis dėlto atminkite, kad dauguma darbuotojų refleksyviai norės, kad sumažintumėte karštį; iš tiesų jų skundai gali būti ženklas, kad aplinka tinkama sunkiam darbui.

Mes jau paminėjome klasikinį pavyzdį, kaip suvaldyti pokyčių sukeltą stresą: tai Franklino Ruzvelto pavyzdys pirmaisiais jo prezidentavimo metais. Kai 1933 m. jis užėmė šį postą, depresijos sukeltas chaosas, įtampa ir susirūpinimas pasiekė aukštumas. Demagogai kurstė klasių, etninį ir rasinį konfliktą, kuris kėlė grėsmę visos

tautos vientisumui. Žmonės bijojo neaiškios ateities. Todėl Ruzveltas pirmiausia padarė tai, kas galėtų sumažinti netvarką iki pakenčiamo lygio. Jis ėmėsi ryžtingų ir autoritetinių veiksmų – per pirmas savo kadencijos 100 dienų „prastūmė“ Kongrese išskirtinį skaičių projektų – ir parodė amerikiečiams kryptį bei suteikė saugumo, užtikrindamas, kad jie yra patikimose rankose. Pokalbiuose prie židinio jis kalbėjo apie žmonių nerimą ir pyktį, piešė pozityvią ateities viziją, kuri sušvelnino esamos krizės sukeltą stresą iki pakeliamo lygio ir atrodė verta tos kainos, kurią jie turėjo sumokėti už pažangą.

Bet jis žinojo, kad problemų, su kuriomis susidūrė tauta, neįmanoma išspręsti Baltuosiuose rūmuose. Jis turėjo sutelkti piliečius ir priversti juos svajoti, mėginti, kovoti ir galiausiai rasti kartais skausmingus sprendimus, kurie padėtų pertvarkyti šalį ir leistų judėti toliau į priekį. Tam jis turėjo palaikyti tam tikrą fermentacijos ir streso lygį. Taigi, pavyzdžiui, valdė didelėje grupėje kūrybingų žmonių, kuriuos jis atvedė į vyriausybę, kylančius konfliktus dėl visuomenės prioritetų ir programų. Duodamas dviem skirtingiems administratoriams tą pačią užduotį ir atsisakydamas aiškiai apibrėžti jų vaidmenis, jis privertė juos kurti naujas ir tarpusavyje konkuruojančias idėjas. Ruzveltas parodė gebėjimą atpažinti, kada įtampa tautos viduje išauga per daug, ir emocinį tvirtumą susitaikyti su karščiu ir neleisti išnykti dideliam nerimui.

Deleguokite darbus tiems, kurie turi juos daryti. Kadangi dideliems pokyčiams įgyvendinti reikia, kad žmonės visoje organizacijoje prie jų prisitaikytų, jūs, kaip lyderis, neturite pasiduoti refleksinei reakcijai ir teikti atsakymus. Prisiverskite, kaip ir Ruzveltas, perduoti didelę darbo dalį ir problemų sprendimą kitiems. Jei gu jūs to nepadarysite, nevyks tikri ir tvarūs pokyčiai. Be to, rizikinga asmeniniame lygmenyje laikytis įsikibus darbo, kurį turi atlikti kiti.

Būdamas sėkmingu vadovu, jūs įgijote pasitikėjimą ir autoritetą, parodėte savo gebėjimą išspręsti kitų žmonių problemas. Šis gebėjimas gali būti teigiama savybė tol, kol nesusidursite su situacija, kurioje negalėsite pateikti sprendimų. Kai taip nutiks, visi jūsų įpročiai, pasididžiavimas ir kompetencija taps nesvarbūs, nes jūs privalote darbui sutelkti kitus žmones, o ne ieškoti sprendimų pats. Mėgindamas išspręsti adaptacinę problemą už kitus, geriausiu atveju jūs diagnozuosite techninę problemą ir užtikrinsite trumpalaikį palengvėjimą. Tačiau klausimas liks iki galo neišspręstas.

1994 m. Nacionalinės krepšinio lygos Rytų konferencijos pusfinaliuose „Chicago Bulls“ pralaimėjo „New York Knicks“ per pirmas dvi rungtynes iš geriausių septynių rungtynių serijos. Čikagos komanda ketino įrodyti, kad ji yra kai kas daugiau nei vienas žmogus, kad ji gali laimėti ir be Michaelo Jordano, kuris baigė karjerą praėjusio sezono pabaigoje.

Likus dviem sekundėms iki trečių rungtynių pabaigos rezultatas tapo lygus 102:102. Čikagos komanda turėjo kamuolį ir pertraukėlę paskutiniam metimui suplanuoti. Treneris Philas Jacksonas pasirinko Scottie Pippeną, „Bulls“ žvaigždę po

to, kai Jordanas pasitraukė, mesti Toniui Kukociui nuo šoninės linijos, kad šis atliktų paskutinį metimą. Kadangi žaidimas turėjo prasidėti, Jacksonas pastebėjo, kad Phippenas sėdi suolelio gale. Jacksonas paklausė jo, ar jis žais. „Nežaisiu“, pasakė Phippenas, išsižeidęs, kad ne jam buvo pavesta atlikti paskutinį metimą. Turėdamas tik keturis žaidėjus, pasiruošusius eiti į aikštelę, Jacksonas skubiai paprašė dar vienos minutės pertraukėlės ir Phippen'ą pakeitė puikiu metiku – atsarginiu žaidėju Pete Myersu. Myersas puikiai perdavė kamuolį Kukociui, kuris padarė klaidinantį judesį, stebuklingai dėjo kamuolį į krepšį ir laimėjo rungtynes.

„Bulls“ komanda grįžo į persirengimo kambarį, tačiau pergalės sukeltą euforiją temdė neįprastas Phippeno neklusnumas. Jacksonas atsimenta, kad jam įžengus į tyloje skendintį kambarį, jis nebuvo tikras dėl to, ką daryti. Ar reikėtų nubausti Phippeną? Priversti jį atsiprašyti? Apsimesti, kad nieko nebuvo? Visi žiūrėjo į jį. Treneris apsižvalgė, susidurdamas su kiekvieno žaidėjo žvilgsniu, ir pasakė: „Tai, kas įvyko, mus užgavo. Dabar turite tai išspręsti.“

Jacksonas žinojo, kad jeigu jis imsis veiksmų spręsti šią krizinę situaciją, jis pavers Phippeno elgesį trenerio ir žaidėjo tarpusavio klausimu. Tačiau jis suprato, kad incidento esmę sudarė gilesnis klausimas: Kas buvo „Chicago Bulls“ be Michaelo Jordano? Klausimas buvo ne kas pakeis Jordaną, nes niekas neketino jo pakeisti, bet ar žaidėjai gali susižaišti kaip komanda, kurioje nėra nė vieno dominuojančio asmens ir kurios kiekvienas žaidėjas yra pasirengęs padaryti viską, kad padėtų komadai. Problema buvo susijusi su žaidėjais, o ne su juo, todėl tik jie galėjo ją išspręsti. Nesvarbu, ką jie tuo metu nusprendė. Svarbu buvo tai, kad sprendimą priėmė ne Jacksonas, o jie. Vėliau sekė diskusija, kuriai vadovavo emocionalusis Billas Cartwrightas, komandos veteranas. Jacksono žodžiais, pokalbis suartino komandos narius. „Bulls“ sėkmingai žaidė varžybose iki septintų rungtynių, kol pralaimėjo „Knicks“ komandai.

Jacksonas perdavė Phippeno ir Jordano klausimus spręsti komandai dėl kitos priežasties. Jeigu jis būtų ėmėsis šio klausimo, jis pats būtų tapęs problema, bent jau tuo momentu. Tokiu atveju jo, kaip trenerio, pozicijai nebūtų kilusi grėsmė. Tačiau kitose situacijose priėmus atsakomybę už konflikto sprendimą organizacijoje kyla rizika. Tikėtina, kad jumis pasipiktins frakcija, kuriai jūsų sprendimas yra nepalankus, ir beveik visi laikys jus kaltu dėl sąmyšio, kurį sukėlė jūsų sprendimas. Daugelio manymu, vienintelis būdas neutralizuoti grėsmę yra atsikratyti jumis.

Neatsižvelgiant į tą riziką, dauguma vadovų negali atsispirti pagundai patys spręsti svarbias organizacines problemas. Žmonės tikisi, kad atsirasite reikiamoje vietoje ir išgelbėsite padėti, imsitės iniciatyvos ir išspręsite problemą. Juk būtent už tai aukščiausios grandies vadovams ir mokama. Jei pateisinsite šiuos lūkesčius, žmonės jus vadins žavingu ir drąsiu, netgi lyderiu, o tai nuteikia maloniai. Tačiau tam, kad savo darbuotojų lūkesčiams mestumėte iššūkį, reikia daugiau drąsos ir lyderio savybių.

Vidiniai pavojai

Mes apibūdinome kelias lyderystės taktikos rūšis, kurias galite taikyti bendraudami su aplinkiniais, ypač tais, kurie gali pakenkti jūsų iniciatyvoms. Ši taktika gali padėti plėtoti iniciatyvas ir, ne mažiau svarbu, užtikrinti, kad jūs išliktumėte pozicijoje, kuri jums leistų jas įgyvendinti. Tačiau mūsų stebėjimai ir skausminga asmeninė patirtis rodo, kad vienas patikimiausių būdų, kaip organizacija galėtų jums sutrukdyti, yra tiesiog leisti jums paspartinti savo paties žlugimą.

Lyderystės veiksmų įkarštyje, kai išsiskiria daug adrenalino, lengva įsitikinti, kad tau nėra būdingi įprasti žmogiški trūkumai, kurie gali įveikti paprastus mirtinguosius. Jūs pradodate veikti tarsi būtumėte nesunaikinamas. Tačiau lyderystės intelektualiniai, fiziniai ir emociniai iššūkiai yra negailestingi. Be to, kad turite pakilti „į balkoną“, jums reikia reguliariai lankytis savo paties „vidiniame kambaryje“ ir įvertinti, kokių aukų pareikalauja šie iššūkiai. Jeigu jūs to nepadarysite, atrodytų nesunaikinama jūsų esybė gali pati susinaikinti. Beje, jūsų priešams ir net draugams, kurie priešinasi jūsų iniciatyvai, tai idealus rezultatas, nes niekas nesijaus atsakingas už jūsų nesėkmę.

Valdykite savo troškimus. Mes visi turime troškimų, kurie yra įprastų žmogiškųjų poreikių išraiška. Tačiau kartais šie troškimai sutrikdo mūsų gebėjimą veikti protingai ar tikslingai. Ar jie būtų paveldėti, ar įgyti mus auklėjant, kai kurie šių troškimų gali būti tokie stiprūs, kad daro mus nuolat pažeidžiamus. Paprastai stresinė situacija arba aplinka gali iššaukti perdėtą poreikį, sustiprinantį mūsų troškimus ir užgožiantį įprastą savidiscipliną. Du iš labiausiai paplitusių ir pavojingiausių troškimų yra troškimas kontroliuoti ir troškimas būti svarbiu.

Visi nori turėti galimybę kažkiek kontroliuoti savo gyvenimą. Tačiau kai kurių žmonių poreikis kontroliuoti yra neproporcingai didelis. Jie galėjo užaugti namuose, kuriuose galiojo labai griežta tvarka arba gyvenimas vyko neįprastai chaotiškai. Bet kuriuo atveju situacija leido jiems tapti chaoso prisijaukinimo meistrais ne tik savo gyvenime, bet ir organizacijoje.

Tas poreikis kontroliuoti gali tapti pažeidžiamumo šaltiniu. Žinoma, iš pradžių gebėjimas paversti netvarką tvarka gali būti laikoma požymiu. Organizacijoje, kurioje kilo sąmyšis, jūs galite atrodyti tarsi dievo siųstas, jeigu galite (ir desperatiškai norite) ištraukti ir imtis vadovavimo. Sumažindami stresą iki pakenčiamo lygio, jūs pasirūpinate, kad arbatinukas neperkaistų.

Tačiau trokšdami tvarkos, jūs galite klaidingai priemonės palaikyti tikslu. Užuot užtikrinę, kad streso lygis organizacijoje išliktų pakankamai aukštas, kad pažangą galima būtų panaudoti sprendžiant problemas, jūs dėmesį skirate tvarkos, kaip savaiminio tikslo, palaikymui. Versdami žmones priimti sudėtingus kompromisus, kurių reikia svariems pokyčiams, rizikuojate grįžti prie netvarkos, kurią niekinate. Jūsų gebėjimas sukontroliuoti situaciją taip pat tinka žmonėms organizacijoje, kuriems natūraliai labiau patinka ramybė, o ne chaosas. Deja, šis troškimas kon-

troliuoti daro jus neatsparų organizacijos norui išvengti darbo sprendžiant ginčytinus klausimus ir priverčia tapti šio noro įgyvendintoju. Nors tai gali užtikrinti jūsų išgyvenimą trumpuoju laikotarpiu, galiausiai būsite pagrįstai apkaltintas, kad nesugebėjote susitvarkyti su sudėtingais iššūkiais, kai dar buvo laikas tai padaryti.

Daugumai žmonių taip pat reikia jaustis svarbiems ir pripažintiems kitų. Šiuo atveju pavojus yra tas, kad dėl šio pripažinimo jūs susidarysite išpūstą savo kaip asmens ir savo tikslo vaizdą. Grandiozinis susireikšminimo jausmas neretai priveda prie saviapgaulės. Ypač esate linkę pamiršti kūrybišką vaidmenį, kurį abejonė – o ji atskleidžia tas realybės dalis, kurių priešingų atveju nepamatysite – atlieka verčiant organizaciją tobulėti. Abejonės nebuvimas leidžia pamatyti tik tai, kas patvirtina jūsų paties kompetenciją, o tai beveik garantuoja katastrofiškas klaidas.

Kitas pavojingas perdėto susireikšminimo jausmo šalutinis poveikis yra tas, kad jūs paskatinsite žmones organizacijoje tapti priklausomais nuo jūsų. Kuo didesnis streso lygis, tuo didesnės jų viltys ir lūkesčiai, kad jūs padarysite darbą. Tai atleidžia juos nuo atsakomybės už judėjimą į priekį. Bet jų priklausomumas gali būti žalingas ne tik grupei, bet ir jums asmeniškai. Bendruomenei sužinojus apie jūsų žmogiškuosius trūkumus priklausomumas gali greitai virsti panieka.

Norėdamas išgyventi, turite turėti šventyklą, kurioje galėtumėte apmąstyti praėjusios dienos kelionę, atnaujinti savo emocinius išteklius ir perkalibruoti savo moralinį kompasą.

Dvi gerai žinomos istorijos iš kompiuterių pramonės rodo priklausomumo pavojus ir kaip jų išvengti. Kenas Olsenas, „Digital Equipment Corporation“ steigėjas, išplėtojo įmonę iki 120 000 darbuotojų turinčios bendrovės, kuri pasiekusi aukščiausią lygį tapo pagrindine IBM konkurente. Būdamas dosnus, jis su savo darbuotojais elgėsi itin gerai ir eksperimentavo su personalo politika, kurios tikslas buvo padidinti kūrybiškumą, grupinio darbo apimtis ir darbuotojų pasitenkinimą. Tai ir ilgametė įmonės sėkmė privertė įmonės aukščiausius vadovus į ją pažvelgti kaip į vienintelį asmenį, priimančią sprendimus visais klausimais. Jo sprendimas atsisakyti asmeninių kompiuterių rinkos, nes, jo įsitikinimu, jie buvo mažai kam tereikalingi, kas tuo metu atrodė pagrįsta, apskritai laikomas įmonės pabaigos pradžia. Bet esmė glūdi ne čia – blogų sprendimų versle pasitaiko visiems. Esmė ta, kad Olsenas sukūrė tokią priklausomumo atmosferą, kad jo sprendimus kolegos retai teuzginčydavo, bent ne tada, kai dar buvo ne per vėlu.

Palyginkite šį sprendimą su Billo Gateso sprendimu neiti į interneto verslą, kuris buvo priimtas keliais metais vėliau. Jam prireikė nedaug laiko, kad pakeistų savo nuomonę priešinga ir inicijuotų įmonės pokyčius, kurie pavertė „Microsoft“ interneto paslaugų teikimą pagrindine veikla. Stebėjęs, kaip sparčiai keičiasi kompiuterių rinka, ir atidžiai išklausęs kolegų, Gatesas apsigalvojo, bet taiklus veiklos krypties pakeitimas nepakenkė jo išdidumui ir tvirtai reputacijai.

Įsitvirtinkite. Norėdami išgyventi neramių pokyčių iniciatyvą, turite rasti būdą, kaip atgauti pusiausvyrą ir stabilizuotis. Pirma, turite rasti saugią vietą, kurioje kasdien galėtumėte apmąstyti praėjusios dienos kelionę, atitaisyti patirtą psichologinę žalą, atnaujinti savo emocinius išteklius ir perkalibruoti savo moralinį kompasą. Jūsų rojus gali būti fizinė vieta, pvz., prie jūsų draugo virtuvės stalo, ar kasdienė veikla, kaip antai kasdienis pasivaikščiojimas savo rajone. Kokia bebūtų jūsų šventykla, turite ją naudotis ir ją saugoti. Deja, toks poilsis laikomas prabanga ir yra paverčiamas vienu iš tų dalykų, kurių reikia pirmiausia atsisakyti, kai gyvenime atsiranda streso, o laikas ima spausti.

Antra, jums reikia asmens, kuriuo galėtumėte pasitikėti, kuriam galėtumėte papasakoti, kas susikaupė širdyje ir mintyse be baimės būti teisiamas ar išduotas. Kai tik ant stalo išklosite visą neįsisavintą netvarką, sąžiningai padedami savo patikėtinio galite pradėti rūšiuoti, kas yra vertinga, ir ką reikia pamiršti. Patikėtinis, kuris paprastai nėra bendradarbis, taip pat gali pakelti ūpą, kai esate nusivylęs, ir sugrąžinti ant žemės, kai pernelyg rimtai pradodate žiūrėti į pagyras. Bet nepainiokite patikėtinį su sąjungininkais: užuot rėmęs jūsų dabartinę iniciatyvą, patikėtinis paprasčiausiai palaiko jus. Dažna klaida yra ieškoti patikėtinio tarp patikimų sąjungininkų, kurių asmeninis lojalumas gali išgaruoti, kai iškils ir dėmesio centre atsidurs naujas už jus svarbesnis klausimas.

Galbūt svarbiausiai yra tai, kad jūs turite atskirti savo asmenybę, kuri audringu oru gali pasitarnauti kaip inkaras, nuo savo profesinio vaidmens, kuris tokios paskirties neturi. Lengva juos sumaišyti. O kiti žmonės tik padidina sumaištį: kolegos, pavaldiniai ir net viršininkai nereta elgiasi taip tarsi jūsų vaidmuo atspindėtų jūsų tikrąjį „aš“. Bet taip nėra, kad ir kiek savęs – savo aistrų, vertybių ir talentų – jūs iš tiesų pagirtinai atiduodate savo profesiniam vaidmeniui. Paklauskite apie tai bet kurio, kuris pajuto nemalonų pabudimą pasitraukus iš aukštų pareigų ir staiga supratus, kad į jo skambučius atsiliepiama ne taip greitai kaip anksčiau.

Ši rimta pamoka moko dar vienos svarbios tiesos, kuri yra lengvai pamirštama: kai žmonės užsipuola ką nors, esantį valdžioje, dažniau jie puolą vaidmenį, o ne asmenį. Net kai puolimas yra itin asmeniškasis, pirmiausia turite jį suprasti kaip reakciją į tai, kaip jūs atlikdamas savo vaidmenį veikiate žmonių gyvenimus. Kritikos supratimas neleidžia pakirsti jūsų stabilumo ir savivertės jausmo. Tai svarbu, nes tikėtina, kad pajutęs puolimą jūs pradėsite gintis ir mėginsite atsikirsti savo kritikams, kurie gali paskatinti jūsų žlugimą.

Skubame pasakyti, kad kritika jūsų vaidmens atlikimui gali būti ir pagrįsta. Pavyzdžiui, galbūt pasielgėte netaktiškai iškeldamas organizacijoje tam tikrą klausimą arba per staigiai padidinote pokyčių iniciatyvos karštį.

Tačiau kritikos esmė paprastai esate ne jūs, o problema. Asmeniškai jus puldami žmonės neretai siekia tik neutralizuoti grėsmę, kurią jie įžvelgia jūsų požiūryje. Ar kas nors jus užsipuola, kai įteikiate čekius su didelėmis sumomis ar atnešate gerų

žinių? Žmonės užsipuola jūsų asmenybę, stilių arba nuomonę, kai jiems nepatinka jūsų transliuojama žinia.

Kai „asmeninius“ puolimus primate asmeniškai, jūs vienu iš įprastų būdų nesąmoningai pasiruošiate būti išstumtas iš veiklos – jūs pats tampate problema. Palyginkite, kaip kandidatai į prezidentus Gary Hartas ir Billas Clintonas atrėmė kaltinimus dėl ryšių su moterimis. Hartas piktai kontratakavo, kritikuodamas reporterius, kurie be jokios sąžinės graužaties metė ant jo šešėlį. Ši asmeninė gynybinė reakcija pritraukė dėmesį į jo elgesį. Clintonas per nacionalinę televiziją iš esmės pripažino, kad nuklydo ir sukėlė sumaištį. Strateginis situacijos valdymas leido jam kampanijos metu dėmesį sutelkti į politikos klausimus. Nors abu puolimai buvo itin asmeniškai, tik Clintonas suprato, kad iš esmės buvo puolamos jo atstovaujamos pozicijos ir jo siekiamas vaidmuo.

Nesumenkinkite to, kaip yra sudėtinga atskirti asmenybę nuo vaidmens ir ramiai reaguoti į asmeninį puolimą primenančią kritiką, ypač kai ją reiškia tie, kurie jums rūpi. Tačiau nusiteikdami iš anksto, jūs pasirūpinsite inkaru, kuris neleis jums užplaukti ant seklumos ir suteiks stabilumo, leis išlikti ramiu, susitelkusi ir ryžtingu telkiant žmones spręsti sudėtingus klausimus.

Kam imtis lyderio vaidmens?

Mums nebus pavykę, jeigu šis „išgyvenimo vadovas“, skirtas išvengti lyderystės grėsmių, privers jus tapti cinišku ar beširdžiu lyderiu arba visiškai atsisakyti lyderystės iššūkių. Mes nepaminėjome, koks jaudinantis dalykas yra įkvėpti žmones ieškoti kūrybingų sprendimų, galinčių pakeisti organizaciją į gerąją pusę. Tikimės, kad parodėme, jog lyderystės esmė slypi gebėjime pranešti nerimą keliančias naujienas ir kelti sudėtingus klausimus taip, kad žmonės priimtų siunčiamą žinią, o ne nužudytų pasiuntinį. Tačiau mes neaptarėme priežasčių, kodėl kyla noras taip rizikuoti.

Žinoma, daugelį žmonių, kurie siekia aukštų pareigų valdžioje, traukia galia. Bet galiausiai to nepakanka, kad būtų verta taip smarkiai rizikuoti. Mes teigtume, kad pažvelgę giliau į save žmonės grumiasi su lyderystės iššūkiais, kad į kitų gyvenimus atneštų pozityvių pokyčių.

Artėdami prie šešiasdešimtmečio, įmonių prezidentai ir viceprezidentai neretai peržvelgia savo karjerą, kurią jie skyrė siekdami laimėjimų rinkoje. Jie gali būti pasiekę didelės sėkmės, bet kai kuriems žmonėms sunku įžvelgti prasmę jų gyvenime, turint omenyje tai, ko jie atsisakė. Per dideliame žmonių skaičiui jų pasiekimai atrodo beprasmiški. Tokie klausinėja, ar jiems nederėjo elgtis agresyviau ir abejoti įmonės tikslais arba kurti ambicingesnes savo įmonių vizijas.

Pagrindinė prielaida, kurią darome šiame straipsnyje, yra ta, kad jūs galite vadovauti ir išlikti – ne tik apčiuopti pulsą, bet ir iš tiesų gyventi. Tačiau klasikinės valdžią turinčio asmens naudojamos apsaugos priemonės atskiria jį nuo tų savybių,

kurios skatina aštrią gyvenimo patirtį. Cinizmas, dažnai slepiamas po realizmo kauke, žlugdo kūrybiškumą ir drąsą. Arogancija, dažnai pateikiama kaip autoritetingos žinios, sunaikina smalsumą ir norą abejoti. Beširdiškumas, kartais vaizduojamas kaip milžiniška patirtis, neleidžia užjausti kitų.

Sunki tiesa yra ta, kad sužinoti, koks yra atlygis už lyderystę ir kokie jos džiaugsmai, neįmanoma nepatyrus ir skausmo. Bet likti žaidime ir kęsti tą skausmą yra verta ne tik dėl teigiamų pokyčių, kurių galite įnešti į kitų žmonių gyvenimą, bet ir prasmės, kurios suteikiate savo gyvenimui.

Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky, Donald L. Laurie
Trumpas įvadas į ADAPTYVIAJĄ LYDERYSTĘ

Sudarytojas ir redaktorius Rytis Paulauskas
Viršelio dailininkas Rimvydas (Ray) Bartkus
Vertėja Aušra Valantinienė

Maketavo UAB „AOLA“

BAR-kodas