

krikščionių ir žydų santykiuose, reikalauja ne vien bendra praeitis, bet ir bendra ateitis, nes "be atminties nėra ateities". Pati istorija yra *memoria futuri*".

RIMGAUDAS GELEŽEVIČIUS

LYDERIAI IR ATSAKOMYBĖ

„Tai originali knyga, kurią turėtų perskaityti kiekvienas vadovas ir ne tik vadovas, bet kiekvienas aktyvus žmogus, siekiantis tapti tikru lyderiu. Dabar, kai reikia mažiau administratorių, o daugiau lyderių, vedančių prie permainų, ši knyga – vertinga parama dirbantiems atsakingą darbą specialistams, verslininkams." Tokiais žodžiais apie Warreno Benniso ir Burto Nanuso knygą *Lyderiai** rašė visame pasaulyje žinomas britų laikraštis *Financial Times*. Pirmą kartą šis kūrinys apie bendravimo bei valdymo meną anglų kalba pasirodė prieš penkio-liką metų ir sulaukęs didelio pasisekimo tarp skaitytojų bei palankaus kritikų vertinimo, 1997 metais buvo pataisytas, papildytas ir išleistas antrą kartą. Jau po metų ši knyga buvo išversta į lietuvių kalbą bei pristatyta Lietuvos skaitytojams. Anot pačių autorių, šis leidinys yra skiriamas daugiau verslo srities žmonėms, tačiau jis turėtų duoti naudos ir būsimiems politikams, siekiantiems tapti efektyviais lyderiais. Kad politikoje vadovavimas yra svarbus, pripažįsta ir patys knygos *Lyderiai* autoriai, teigdami, jog pažvelgus į istoriją politikos sferoje buvo gerų vadovų, kurių lyderystė buvo akivaizdi. Tarp tokių lyderių W. Bennisas ir B. Nanusas paminėjo Gandhi, Charlesą De Gaulle'į, Mao Tse-tungą, Leniną, Winstoną Churchillį ir dar keletą kitų istorinių asmenybių. Nors galbūt kai kurias knygos vietas galima būtų ir praleisti, tačiau įvairūs autorių pateikiami pavyzdžiai tik pagyvina *Lyderius*. Perskaite knygą, galėsite lengviau atskirti lyderį nuo nelyderio, efektyvų

* Bennis W. Nanus B. *Lyderiai: Atsakomybės strategija*. – Vilnius.: Algarvė, 1998.

lyderį nuo neefektyvaus, suprasite, kuo jie skiriasi. Anksčiau buvo tikima, kad vadovavimo įgūdžių negalima išsiugdyti, nes jie turi būti įgimti. Taigi vieni vadovavo, o kiti jiems paprasčiausiai pakluso. Anuomet daugelis žinojo, kad vadovavimas, kaip ir meilė, egzistuoja, tačiau niekas paties vadovavimo negalėjo nei paaiškinti, nei apibūdinti. Tuo tarpu dabar, kai apie vadovavimą yra prirašyta begalės knygų, šiuolaikiniai vadovai, tarp jų ir valstybės politikai, į akis krenta savo bejėgiškumu krizės akivaizdoje. Sprendimus jie priima paskubomis arba dar blogiau – iš viso jų nepriima. Šiuolaikiniame informacijos amžiuje valdyti turėtų būti kur kas paprasčiau ir lengviau, nei ankstesniais laikais. Tačiau masinės informacijos priemonės neleidžia nei vienam vadovui padaryti nė menkiausios klaidos. O kadangi visi vadovai yra žmonės, kuriems būdinga klysti, tad nepasitikėjimas vadovais ir nesaugumo jausmas šiais laikais tapo kasdienybe. Ką gi siūlo W. Bennisas ir B. Nanusas savo knygoje *Lyderiai*? Kaip išbristi iš tos gilios dabartinės krizės? Norint išgyventi šioje beprotybėje, reikia išsiugdyti tinkamą tikrų lyderių kartą, kurie prieš pradėdami vadovauti kitiems, reikiamu momentu mokėtų save sudrausminti, o ypač – mokėtų valdyti savo jausmus. Pagal W. Bennisą ir B. Nanusą neįmanoma išspręsti dabarties problemų, jeigu nebus veiksmingų organizacijų. O jei nebus efektyvaus vadovavimo, tai nebus ir veiksmingų organizacijų. Viena iš pagrindinių daugelio dabartinių organizacijų neveiksmingumo ir jų silpimo priežasčių yra ta, kad jose yra per daug kontroliavimo ir nėra jokio vadovavimo. Taip atsitinka dėl to, jog neskiriamas kontroliuojantis valdymas, t.y. administravimas, nuo tikro vadovavimo (galima sakyti net lyderiavimo). „Administruoti“ reiškia „nurodyti priežastį, įvykdyti, išsipareigoti ar imtis atsakomybės, duoti nurodymus.“ „Vadovauti – tai įtakoti, vesti kuria nors kryptimi, kursu, veiksmu, nuomone.“ (p. 36). Skirtumas, anot knygos autorių, čia yra esminis. „Administratoriai – tai žmonės, kurie tinkamai atlieka užduotis, o vadovai – tai žmonės, kurie tas užduotis sukuria.“ (p. 36). Paprasčiau tai galima paaiškinti tokiu pavyzdžiu. Administratorius, t.y. tas žmogus, kuris tinkamai atlieka užduotis, labai lengvai kokį nors arklį gali nusivesti prie tvenkinio, tačiau jis bus bejėgis tą arklį priversti gerti, jei arklys pats to nenorės. Imkime vadovą. Juk geras vadovas niekada neekvok savo laiko prie tvenkinio vesdamas arklį, kuris visai nenori gerti, kai tuo tarpu kiti arkliai tikrai yra ištroškę. Galbūt čia aš parinkau ir nevykusį pavyzdį, tačiau jei mes į šį pavyzdį pažiūrėsime perkeltine prasme, tai juk tos, jau mano minėtos, silpstančios organiza-

cijos kaip tik ir vadovaujasi tokiu principu. Vadovavimą dabar galima praktiškai laikyti bene pagrindine pažangos kūrimo dalimi. Tačiau kas gi yra tas vadovavimas? Kaip jį apibrėžti, nes jis lyg koks sniego žmogus, kurio pėdsakų pilna, tačiau jo paties beveik niekas nėra regėjęs? Autoriai pateikia tokį vadovavimo apibrėžimą: vadovavimas yra visuma įgūdžių, kuriuos turi dauguma, tačiau naudojasi tik mažuma. Šių įgūdžių gali išmokti visi, tik, žinoma, reikia mokytis. Warrenso Benniso ir Burto Nanuso knyga *Lyderiai* buvo parašyta daugiametio jų stebėjimo ir tyrimo pagrindu, dėl ko jie sukūrė ir išrutuliojo keturias strategijas, keturis „vadovavimo“ tipus, kuriuos gali išmokti, išplėtoti ir tobulinti kiekvienas žmogus, bent kiek susijęs su vadovavimu ir turintis bent jau šiek tiek entuziazmo. Atliekant tyrimą, buvo apklausti devyniasdešimties įvairių firmų ir organizacijų vadovai. Autoriai ieškojo tiesos apie vadovavimą branduolio – vadovo elgesio esmės — ir lėtai plėtojo keturias pagrindines temas, keturis kompetentingumo tipus, keturis valdymo įgūdžių tipus, kuriuos ir įkūnijo visi devyniasdešimt tyrime dalyvavusių vadovų. Šios keturios strategijos yra: dėmesys per viziją, prasmė per bendravimą, pasitikėjimas per padėties nustatymą ir savęs atskleidimas.

Dabar norėčiau keletą žodžių parašyti ir apie kiekvieną strategiją atskirai. Pradėsiu nuo pirmosios – dėmesio valdymo per ateities viziją. Autoriai teigia, kad vizija yra vienas iš labiausiai vadovo dėmesio reikalaujančių elementų. Vizija įkvepia drąsos ir tikslą paverčia veiksmu. „Vadovai yra labiausiai orientuotos į rezultatus asmenybės pasaulyje, o rezultatai reikalauja dėmesio. Jų ateities vizijos ar ketinimai yra pajungiantys ir pastumiantys link jų žmones.“ (p. 42). Svarbu yra suprasti, jog turint ateities viziją ir tiksliai žinant, ko reikia šios vizijos įgyvendinimui realybėje, galima kryptingai fiksuoti savo kaip vadovo dėmesį tikslui pasiekti. W. Bennisas ir B. Nanusas siūlo prisiminti šešiolikąjį Jungtinių Amerikos Valstijų prezidentą Abrahamą Lincolną, kurio pranašumas prieš kitus valstybės veikėjus buvo akivaizdus. Šis žmogus (valstybės vadovas) tiksliai žinojo, ko jis nori ir mokėjo manevruoti taip, kad tas jo tikslas nebūtų sužlugdytas. Čia aš turiu omenyje jo norą tuometinėje epochoje išsaugoti Federalinę sąjungą, dėl kurios jis buvo pasirengęs eiti į kompromisus su priešininkais, derėtis, kitaip diplomatiškai manevruoti ir netgi delsti, kai to reikalavo tam tikros to meto politinės aplinkybės. Be abejo, vienas vadovas to tikrai negalėtų padaryti. Jam reikia pavaldinių, su kuriais vadovas galėtų sudaryti tam tikrą viešiną sistemą. Sąveika tarp vadovo ir pavaldinio yra daug sudėtingesnė,

nei tai gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Tai nėra tiesiog paprastas įsakinėjimas. Šios sąveikos pagalba tiek vadovas savo pavaldiniuose, tiek ir pavaldiniai savo vadove suranda tai, ką turi savyje geriausio. Abipusis pasitikėjimas ir jų tarpusavio harmoningas ryšys leidžia pasiekti tą ateities viziją. Žinoma, vizija turėtų pateikti realų ir patrauklų vadovaujamos organizacijos ateities vaizdą bei jos būklę, kuri pranoktų dabartinę. Realio vado vizija pavaldiniams suteikia galios siekti užsibrėžto tikslo. Taip yra dėl to, kad pavaldiniai mato save dalimi tos prasmingos veiklos, kurią jiems siūlo jų vadovas. Tikrasis vadovas, t.y. vadovas-lyderis, savo entuziazmu ir pasiryžimu sunkiai dirbti bei, reikalui esant, tuo pačiu savo entuziazmu ir pasiryžimu įveikti papildomas kliūtis ir kitus sunkumus, pavaldiniams suteikia galimybę įvertinti jo vizijos realumą ir prisidėti prie jos arba ne. Vienas iš praktinių skirtumų tarp vadovo-lyderio ir vadovo-administratoriaus yra tas, jog vadovas-lyderis, sutelkdamas dėmesį į viziją, veikia *emocionalius ir dvasinius* vadovaujamos organizacijos resursus, jos vertybes, išpareigojimą bei aspiracijas, o tuo tarpu vadovas-administratorius elgiasi priešingai. Jis valdo *fizinius* vadovaujamos organizacijos resursus, jos kapitalą, žmonių įgūdžius, žaliavą ir technologiją. Tikrieji vadovavimo lyderiai patys turi vadovautis gan paprasta, bet labai aiškia ir suprantama visiems pavaldiniams filosofija: „Mes pamatėme, kas iš šios organizacijos gali išeiti, mes suprantame, kokie gali būti šios vizijos padariniai, o dabar turime ta linkme dirbti“. W. Bennisas ir B. Nanusas, aiškindami pirmąją strategiją, pabrėžia, jog vadovams „reikalingas *įžvalgumas*, kad jie galėtų nuspręsti, kaip vizija prisiderina prie organizacijos aplinkos evoliucijos; *žvilgsnio į praeitį*, kad įsitikintų, jog vizija nepažeidžia organizacijos tradicijų ir kultūros; *pasaulėžiūros*, kuri leistų interpretuoti galimų naujų vystymųsi ir tendencijų įtaką; *gilumo suvokimo*, kuris leidžia matyti visą vaizdą su būdingomis detalėmis ir perspektyva; *periferinės vizijos*, kad galimos konkurentų bei kitų tarpininkų reakcijos į naują kryptį būtų gerai suprastos; *peržiūrėjimo proceso*, kad visos anksčiau susintetintos vizijos, keičiantis aplinkai, būtų nuolatos peržiūrimos.“ (p. 110).

Prasmė per bendravimą – taip W. Bennisas ir B. Nanusas pavadinė antrąją strategiją. Kad bendravimas šiais laikais yra neatskiriama vadovavimo dalis turbūt nebesiginčys nei vienas. Be tarpusavio ryšių praktiškai nėra įmanomas ne tik kad joks vadovavimas, bet ir apskritai jokia veikla, netgi ir pati primityviausia. Vadovai turi mokėti bendrauti. Kitaip tariant, jie turi sugebėti nustatyti ryšį, sukuriant pajungiantį nori-

mos reikalų būklės atvaizdą, t.y. tokį atvaizdą, kuris sukeltų kitų entuziazmą ir įsipareigojimą. Kaip sužadinti kito žmogaus vaizduotę ir kaip perteikti savo vizijas auditorijai, kad ši pripažintų ir priimtų jūsų pasiūlytą idėją? Paprasčiausiai tai galima padaryti per sugretinimą ar kokią analogiją, nes tai suteikia objektams gyvybės. Knygos autoriai čia kaip pavyzdį pateikia buvusio JAV prezidento Ronaldo Reagano sugebėjimą materializuoti abstrakčias temas empiriškais nuorodomis. Šis valstybės vadovas, kalbėdamas apie biudžetą, pateikinėjo ne tik sausus faktus ir skaičius, bet juos sudaiktindavo. Kaip pavyzdį galima prisiminti pirmąjį Reagano biudžetinį pranešimą, kur jis 1 milijardo dolerių sumą palygino su „Empire State” pastatu. O kai Reagano valdymo metais į Grenadą buvo rengiamasi įvesti JAV karines pajėgas, prezidentas susilaukė gana didelio žmonių nepasitenkinimo. Tačiau šis JAV lyderis per valstybės karinių veiksmų aiškinamąją kalbą pasinaudojo savo sugebėjimu mintis reikšti grafiškai, dėl ko pagal ABC radijo stoties apklausą, JAV karinių pajėgų įvedimo į Granadą rėmėjų skaičius išaugo daugiau nei dvigubai. R. Reaganui galima priešpastatyti kitą buvusį JAV prezidentą J. Carterį. Jimmy’s Carteris nors ir buvo visapusiškiausiai informuotas valstybės vadovas, tačiau jo nesugebėjimas bendrauti ir reikiama forma pateikti turimus faktus praktiškai vėliau jį ir sužlugdė. Su juo dirbę žmonės skųsdavosi, kad niekada nebuvo aišku, ko prezidentas nori. Taigi mokėjimas bendrauti su auditorija yra labai didelis vadovo pranašumas. Tikrasis vadovas, t.y. lyderis, savo užsibrėžtą tikslą sugebą išdėstyti aiškiai ir suprantamai visiems žmonėms. Jis yra tartum architektas, suprantantis jo vadovaujamos organizacijos darbą ir sugebantis jį toliau formuoti. Vadovui, norinčiam pakeisti organizacijos tikslus, pritaikyti naujus darbo metodus ar panaudoti radikalias permainas, svarbu yra atsižvelgti į jį supančią socialinę struktūrą, nes priešingu atveju organizacijos kultūra ne tik kad nesugebės tų tikslų ar naujų darbo metodų palaikyti, bet galbūt net juos ir sužlugdys. Šiuo metu žinomiausi socialinės struktūros tipai yra kolegijinis, personalistinis ir formalistinis. Šie trys socialinės struktūros tipai yra suformuoti atsižvelgiant į šešis pagrindinius, organizacijos socialinę sandarą apibrėžiančius elementus: organizacijos kilmės šaltinį; pagrindinį jos darbo principą; darbo prigimtį; informacijos, sprendimų priėmimo ir galios valdymą; organizacijos įtaką bei visuomeninę padėtį. Kolegijinio tipo organizacija pasižymi tuo, jog informacija tokio tipo organizacijose dažnai yra perduodama žodžiu, betarpiško bendravimo metu.

Praktiškai visi gali dalyvauti priimant sprendimus visuotinio sutarimo būdu. Žinoma, juk būna įvairių nuomonių ir net kartais prieštaraujančių viena kitai, tačiau pagrindas yra tai, jog visi dalyviai turi žodžio teisę. Kolegijinės organizacijos vadovas turi skatinti žmones „ryžtingai kovoti už tai, kuo jie tiki, tačiau kova turi būti sąžininga, atvira, garbinga, švari ir neišeiti už kompanijos ribų”. (p. 128). Galia, įtaka bei visuomeninė padėtis tokio pobūdžio organizacijose grindžiami ne hierarchine padėtimi, o lygiu pripažinimu, kuris savo ruožtu yra grindžiamas žmonių kompetencijos lygiu, taip pat tam tikru mastu ir tarpasmeniniais igūdžiais. Personalistinio tipo organizacijose vadovas vaidina daug didesnę vaidmenį. Sprendimai priimami daugiausia vadovo nuožiūra, tačiau tai netrukdo ir jo pavaldiniams išreikšti savo nuomonę tuo ar kitu vadovavimo klausimu. Svarbiausia, kad vadovo ir jo pavaldinių santykiai būtų grindžiami tarpusavio pasitikėjimo principu. Todėl vadovo keliami tikslai turi būti aiškūs ir suprantami. Taip pat vadovas privalo siekti, kad darbas pavaldiniams teiktų džiaugsmą ir pasitenkinimą. Tam tikslui pasiekti jis retkarčiais turėtų pagirti geriausius savo darbuotojus, pasiteirauti apie reikalus jų šeimose bei išklausti likusių savo pavaldinių požiūrius, nuostatas ar nuogastavimus dėl jo priimamų sprendimų. Formalistinio socialinės sandaros stiliaus pagrindinis skiriamasis bruožas yra tas, kad decentralizuota gamybos sistema yra derinama su centralizuota politika ir finansų kontrole. Šis stilius būdingas stambioms korporacijoms, kurios susideda iš įvairių skirtingų ir integruotų kompanijų. O norint sustiprinti šių integruotų kompanijų pastangas bei darbo efektyvumą ir yra pasirenkami geriausi decentralizuotų operacijų bruožai, kartu įvedant finansinės kontrolės bei bendradarbiavimo tarp padalinių priemones. Apibendrinant šiuos tris socialinės sandaros tipus galima teigti, jog *kolegijiniame* stiliuje dominuoja sutarimas, lygiavertis dalyvavimas grupėje ir bendros pastangos darbe. *Personalistinio* stiliaus bruožas – sprendimų priėmimo taškai yra kiekvieno individo viduje. Tuo tarpu *formalistiniam* stiliui būdingos aiškiai apibrėžtos taisyklės ir politikos kryptys, lemiančios pavaldinių elgesį, ir kur nukrypimas nuo tų taisyklių, geriausiai vertinant, yra abejotinas, o blogiausiu atveju – eretiškas. Praktikoje šiuos tipus iliustruoja tokios organizacijos: formalistinį stilių – Amerikos bankas, Valstybės departamentas bei daugelis reguliuojamų pramonės šakų; kolegijinį stilių – „Intel”, „Hewlett-Packard”; kurioms yra būdingos aukštos technologijos, partnerystės sandėriai su kitomis organizacijomis bei didelis specialistų skaičius;

personalistinių stilių atstovaujančių organizacijų, dažnai sukurtų išradėjo-įkūrėjo intelekto, šiuo metu yra likę jau labai nedaug, nes jos „sensa“ ir turi tendenciją link kolegijinės arba formalistinės socialinės sandaros tipų. „Vadovas, kaip socialinės sandaros architektas, turi būti iš dalies aktorius, iš dalies konstruktorius, iš dalies nagingas menininkas, drąsiai pasitinkantis socialinės sandaros elementų iššūkius taip, kad kaip idealus pastatas jie taptų kūrybine sinteze, unikaliai pritaikyta vadovo pateiktai vizijai realizuoti.“ (p. 144). Perskaite W. Benniso ir B. Nanuso knygą *Lyderiai*, galėsite daugiau sužinoti apie „socialinės sandaros architekto įrankius“ ir jų pritaikymą praktikoje.

Trečioji strategija - pasitikėjimas per padėties nustatymą. Kas yra padėties nustatymas? Anot W. Benniso ir B. Nanuso, padėties nustatymas yra daugybė veiksmų, būtinų vadovo ateities vizijoms įgyvendinti. Atsakingumas, sugebėjimas numatyti bei patikimumas reiškia pasitikėjimą. Apskritai pasitikėjimas yra tartum kokie klajai, palaikantys organizacijų vientisumą. Tik ryžtingi bei kantrūs vadovai tampa tikrais lyderiais. Pavaldiniai, kaip ir kiti žmonės, vadovu pasitiki dėl to, kad jo pozicijos būna aiškiai suprantamos visiems. Tikrasis vadovas sugeba išdėstyti savo mintis paprastai, bet kartu ir efektingai. Vadovavimas įtvirtina pasitikėjimą, kai vadovas nustato ir išlaiko tam tikrą kursą. Čia vėlgi galima prisiminti buvusį JAV prezidentą Ronaldą Reaganą, kurio moto buvo – laikykitės kurso. Savo vadovavimo pastovumu jis išsikovojo ypatingą populiarumą ir sukūrė pastovaus bei ryžtingo politiko įvaizdį. Naujos vadovo idėjos dažnai skatina imtis gynybos bei suformuoja opoziciją, nes tos idėjos iš pradžių dažnai atrodo kvailos ir nepraktiškos arba net ir neįvykdomos. Tik vadovo ryžto, pakartotinių pastangų, begalinių įrodinėjimų ir įvairių aptarinėjimų dėka vadovo idėja yra priimama ir pripažįstama, o pats vadovas palaipsniui įgyja savo pavaldinių pasitikėjimą. Nusipirkti pasitikėjimo vadovas tikrai negali, o tuo labiau negali pasitikėjimo užsitarnauti griežtais įsakymais. Vadovas, norėdamas tapti lyderiu, turi šiek tiek išmanyti ir psichologinius dalykus, t.y. jis turi sugebėti tam tikrais atvejais numatyti žmonių elgesį. Knygos autoriai tvirtina, jog yra dvi pagrindinės sąlygos, be kurių tarp vadovo ir jo pasekėjų pasitikėjimas būtų neįmanomas. Pirma, vadovo vizija pavaldiniams turi būti aiški, patraukli ir pasiekiamą, nes vadovu pasitikima tik tada, kai jis kuria aiškias vizijas, kurios perteikia visų tarnautojų tikėjimo bendru organizacijos tikslu kontekstą. Ir antra, vadovo pozicijos turi būti

aiškos, nes pavaldiniai yra linę pasitikėti vadovais, kai jiems yra aiškus vadovo užimamos padėties santykis su organizacija, ir tai, kaip vadovas nustato organizacijos padėtį santykyje su aplinka. O trys patys svarbiausi veiksniai, į kuriuos vadovai pirmiausia turi atsižvelgti, nustatydami savo vadovaujamų organizacijų vietas, yra esamos aplinkos kompleksiskumas, laiko horizontas bei pasirinkimo galimybės. Vadovas turi mokėti tiksliai nustatyti jo vadovaujamą organizaciją supančią aplinką, tuos išorinius veiksnius, kurie vienaip ar kitaip gali veikti tą organizaciją. Pavaldinių pasitikėjimą jis įgyja nustatydamas organizacijos padėtį (poziciją). Vadovas-lyderis, jį supančioje sudėtingoje ir nepastovioje aplinkoje, kuri yra unikali, svarbi ir tinkama organizacijos resursams ir galimybėms, turi mokėti surasti nišą ir ją užpildyti. Praktiškai toks organizacijos pozicijos nustatymas gali būti pats svarbiausias ir netgi lemiamas organizacijos efektyvumo nulėmimo veiksnys. Kaip galima nustatyti tą organizacijos padėtį? W. Bennisas ir B. Nanusas rašo, jog yra keturios pagrindinės strategijos, kurias renkasi vadovai, nustatinėdami savo organizacijos padėtį. Pirmoji strategija yra reagavimo strategija. Šios strategijos pagrindas – pirma pasikeitimai, o po to reakcija bei atsakomieji veiksmai. Tokią strategiją reikėtų rinktis tik tokiu atveju, jei organizacijos išorinė aplinka keičiasi labai lėtai, suteikiant pakankamai laiko sureaguoti į pasikeitimus ir naujoves. Kita organizacijos padėties nustatymo strategija yra vidinės aplinkos keitimo strategija. Šios strategijos pagrindas – užbėgti įvykiams už akių, išvystant permainų nustatymo procedūras per tarnautojų atranką, jų apmokymą ir švietimą. Trečioji strategija – išorinės aplinkos keitimo strategija. Permainas, turėsiančias įtakos organizacijos aplinkai, numatanti kompanija pati daro pakeitimus, artimus jos poreikiams. Įtaką aplinkai galima daryti per reklamą, bendravimą su kitomis organizacijomis, įvairių naujovių diegimą ir panašiai. Ketvirtoji strategija – naujų ryšių tarp vidinės ir išorinės aplinkos nustatymas. Vadovas, numatantis permainas, naudodamasis šia strategija sieks nustatyti naujus ryšius tarp savo vadovaujamos organizacijos vidinės ir numatomos išorinės aplinkos. „Tai galima padaryti per susitarimą ir derybas, kur abi, vidinė ir išorinė, aplinkos keičiasi, kad kuo efektyviau prisiderintų viena prie kitos.“ (p. 170). O kad „įvertintų įvairių pusių poreikius ir laimėtų jų išipareigojimą, vadovas privalo būti įžvalgus derybininkas, atviras ir jautrus visų klientų poreikiams, garbingas ir patikimas visuose reikaluose ir kartu sugebėti apginti savo organizacijos interesus“. (p. 189).

Ketvirtoji ir paskutinioji strategija yra savęs atskleidimas. Savęs atskleidimas gali būti dvejopo pobūdžio: savęs atskleidimas per pozityvų savęs vertinimą ir per Wallenda'os veiksnį. Pozityvų savęs vertinimą apibūdinti yra gana sudėtinga. Daug lengviau būtų pasakyti, kas nėra pozityvus savęs vertinimas. Tai nėra kažkoks išpuikimas, savanaudiškas egocentriškumas ar net narciziškumas. Tai taip pat nėra ir perdėtas pasitikėjimas savimi ar savęs dievinimas. Paprasčiausiai tai galbūt būtų galima apibūdinti kaip savo vertės žinojimą bei pasitikėjimą savimi, neleidžiant savo ego ir įvairiems įvaizdžiams kliudyti savo pasirinktame vadovavimo kelyje. Tikrasis vadovas-lyderis pirmiausia tobulins save, ir tik po to savo pavaldinius. Pirmasis žingsnis, siekiant pozityvaus savęs vertinimo yra sugebėjimas atpažinti savo teigiamas savybes ir sugebėjimas tais pranašumais kompensuoti savo trūkumus, t.y. silpnybes. Kiti du taip pat svarbūs pozityvaus savęs vertinimo elementai yra įgūdžių disciplinavimas, kuris reiškia nuolatinį darbą bei savo sugebėjimų ugdymą, ir sugebėjimas suderinti savo įgūdžius su numatyto darbo keliamais reikalavimais, kurį apibūdinti galima kaip „neturint reikiamų įgūdžių dirbti vieną ar kitą darbą, geriau yra iš viso nepradėti jo dirbti“. Vienas pakankamai stambios kompanijos prezidentas ir kartu vyriausiasis atsakingas pareigūnas, kalbėdamas apie savęs atskleidimą per pozityvų savęs vertinimą, pasakė, kad gerai pagalvojus galima pastebėti, jog vieni žmonės kitus myli ne už tai, kas jie yra, o už tai, kaip jie verčia juos jaustis. Kitaip tariant, tai reiškia, jog norint, kad žmogus noriai priimtų kito žmogaus nurodomas kryptis, jis turi pajusti, kad tai daryti yra gerai, kartu padarant naudos ir kitiems žmonėms. Vadovavimo esmė kaip tik ir yra sugebėti „priversti“ kitą žmogų jaustis gerai blankioje ir neįspūdingoje kasdienybėje. „Pozityviai save vertinantys vadovai retai, jei kada nors iš viso griebiasi kritikos ar sankcijų prieš savo tarnautojus, nesvarbu, ar jie vadovauja didelei daugianacionalinei kompanijai, simfoniniam orkestrui ar futbolo komandai.“ (p. 76). Tad tikrai galima tvirtinti, kad tarp mūsų valstybės politikų yra tik labai nedidelė dalis pozityviai save vertinančių vadovų. W. Bennisas ir B. Nanusas šioje knygoje išskyrė penkis pagrindinius bendravimo įgūdžius, kuriuos turėtų išsiugdyti kiekvienas vadovas, norintis tapti tikru vadovavimo lyderiu. Šie penki įgūdžiai yra: pirmas – sugebėjimas priimti žmones tokius, kokie jie yra iš tikrųjų, t.y. vertinti žmones iš jų pačių pozicijų, o ne priimti juos tokius, kokius mes norėtume juos matyti, antras – sugebėjimas pažvelgti į tarpusavio santykius ir problemas iš

dabarties, o ne iš praeities taško, trečias – sugebėjimas aplink jus esančius žmones traktuoti su tuo pačiu paslaugiu dėmesiu, koks paprastai rodomas nepažįstamiems asmenims ar atsitiktiniams pažįstamiems, ketvirtas – sugebėjimas pasitikėti kitais net esant didžiulei rizikai ir penktasis bendravimo įgūdis yra sugebėjimas dirbti be nuolatinio kitų pritarimo ar pripažinimo. Praktikoje, anot knygos autorių, šie penki bendravimo įgūdžiai pravers ne tik vadovams, bet netgi ir eiliniams darbininkams, kurie, kas žino, galbūt ateityje taps vadovais ar netgi lyderiais. Savęs atskleidimas per Wallenda'os veiksnį yra taip pat svarbus elementas, kurį turi žinoti vadovai. Šį veiksnį kitaip galima būtų pavadinti reagavimu į nesėkmes. Karlas Wallenda pasaulyje buvo žinomas kaip didysis lyno akrobatas, kuris praktiškai niekuomet nebuvo patyręs nesėkmės. Jis vaikščiojo ant lyno, kuris buvo įtemptas per bedugnes, įvairias prarajas ir t.t. Kiekvieną kartą jo gyvybė kabodavo ant plauko, bet jis pasitikėdavo savimi ir visus sunkumus įveikdavo. Vieną kartą, kai jis ėjo per lyną, ištemptą 75 pėdų aukštyje, jo nervai neatlaikė spaudimo ir jis nukritęs užsimušė. Jo žmona (irgi lyno akrobatė) tuomet pasakė, kad jos vyras pirmą kartą buvo susimastęs apie tai, kad gali nukristi, tad visas savo jėgas buvo sutelkęs ne tam, kad pereitų lyną, o tam, kad nenukristų nuo jo. Tai jį ir pražudė. Galbūt vadovui nesėkmė yra tik tam tikra paskata imtis savo darbo dar aktyviau ir atsakingiau bei sutelkti visas jėgas į užduotį, o ne dairytis atgal ir be paliovos teisintis dėl praeities klaidų, t.y. telkti visą dėmesį į antraeilį, o gal net ir į neesminius dalykus. Tačiau šio veiksnio niekada nereikia pamiršti.

Visos šios keturios strategijos yra vadovavimo esmė, o vadovas, sugebėsiantis jas suvokti ir pritaikyti praktikoje, bus tikrasis vadovas – lyderis vadovavimo srityje. Toks vadovas mokės kurti, tuo „užkrėsdamas“ ir savo pavaldinius bei įgalins juos ketinimą paversti tikrove ir ją palaikyti. Harmoninga tarpusavio sąveika tarp vadovo ir jo pavaldinių sukuria tam tikrą gyvybingumą bei varomąją jėgą. Ateities vizijos suteikia energijos. Reikia pavaldinius tik įtikinti („uždegti“ juos) sėkmingu vadovo vizijos realizavimu. „Niekas geriau nepasitarnauja organizacijai (ypač kankinančių dvejonų ir nepastovumo metu), kaip vadovas, žinantis, ko jis nori, perteikiantis savo tikslus ir ketinimus, priimantis teisingą poziciją ir įgalinantis darbo jėgą.“ (p. 95). Žmogus, norintis tapti tikruoju vadovu, turi ne tik žinoti tas W. Benniso ir B. Nanuso pateiktas strategijas bei pritaikyti jas praktikoje, bet privalo

išsklaidyti ir tam tikrus mitus, kurie silpnina valdymo mokymą ir kartu atima potencialiems vadovams drąsą imtis atsakomybės. Pirmasis mitas, kurio reikia atsikratyti, yra tas, jog vadovavimas yra retas sugebėjimas. Niekuo panašiu nereikia tikėti, nes yra begalė vadovavimo galimybių, kurios pasiekiamos daugeliui žmonių. Juk sėkmingai galima vadovauti ne tik kokiai nors milijardus pelno per metus gaunančiai kompanijai, bet taip pat ir smulkesnėms organizacijoms bei firmelėms. Viskas priklauso nuo paties individo ir jo pasirinkto kurso. Galima juk pradėti vadovauti kokioms laikinoms komisijoms, vėliau komitetams, organizacijoms, valstybės departamentams bei ministerijoms. Palaipsniui galima tapti ir valstybės vadovu, o jei pasiseks, tai net galbūt pavyks tapti ir koku magnatu, t.y. vadovų vadovu. Dar vienas mitas yra tai, kad vadovais yra gimstama, o ne tampama. Čia daugelį veiksmų lemia individo charakteris ir jo ištvermė. Jei jis bus pasiryžęs tapti vadovu, mokysis juo tapti, lavins reikiamus įgūdžius ir nesisitrauks nuo užsibrėžto tikslo atsiradus pirmai kliūčiai, tai tokį individą praktiškai jau bus galima laikyti potencialiu vadovu-lyderiu. Yra ir dar keletas mitų, kuriuos taip pat turėtų žinoti žmogus, norintis tapti vadovu. Tačiau aš jų daugiau nevardinsiu, o tik pabrėšiu, kad išsklaidžius visus šiuos mitus, jums nereiks uždavinėti klausimo, kaip tapti vadovu. Klausimą jau bus galima formuoti taip: kaip padidinti savo vadovavimo efektyvumą ir kaip priimti vadovavimo atsakomybę? Atsakymą į šį klausimą, kaip ir į daugelį kitų, susijusių su vadovavimu, jūs tikrai galėsite rasti W. Bennis ir B. Nanuso knygoje *Lyderiai*. Ši knyga padės ugdyti savyje tikrą lyderį bei susipažinti su verslo gudrybėmis ir apskritai, su visa vadovavimo psichologija.

Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad Warren Bennis ir Burto Nanuso knyga *Lyderiai* yra skirta daugiau verslu užsiimantiems žmonėms, nei būsimiems ir jau esantiems diplomatom ir tuo labiau – politikams. Tačiau taip nėra. Tai knyga, suteikianti begalę svarbios informacijos visiems žmonėms, siekiantiems tapti kokios nors srities lyderiu. Skaitant tarp eilučių, praktinius patarimus tikrai bus galima pritaikyti ir politikos sferoje. Tuo labiau, kad ir patys autoriai pateikia daugybę praktinių pavyzdžių, tarp kurių yra nemažai susijusių ir su politikais. Praktiniai pavyzdžiai, skaitant knygą, leidžia lengviau suprasti teoriją ir tam tikrus jos įgyvendinimo praktikoje niuansus. Warren Bennis ir Burto Nanuso knygą *Lyderiai* galima laikyti klasikiniu leidiniu apie bendravimą, valdymą ir verslą. Ypač ji turėtų praversti

pradedantiesiems, t.y. tiems žmonėms, kurie dar tik svajoja ateityje tapti tikru kurios nors srities lyderiu ir dabar stengiasi ugdyti atitinkamus įgūdžius. Pabrėžimui dar galiu pasakyti, kad jau prasidėjusiame dvidešimto pirmajame amžiuje, kur gausybė technologinių dalykų užima vis svarbesnę vietą žmonijos istorijoje, nebijantys imtis atsakomybės vadovai bus reikalingesni daug labiau, nei bet kada iki šiol.

MARIUS UMBRAŽIŪNAS