

IŽVALGIOJI LYDERYSTĖ



VESA NISSINEN



VESA NISSINEN

IŽVALGIOJI
LYDERYSTĖ

Iš anglų kalbos vertė
Vaida Kelmelienė



VILNIUS, 2024

Versta iš:

Deep Leadership

by Vesa Nissinen

(English Translation)

Originally published by Alma Talent Oy

Bibliografinė informacija

pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų

informacinės sistemos (LIBIS) portale *ibiblioteka.lt*

„Deep Lead“ mokymo kursas yra registruotas prekės ženklas. Bendrovė „Syväjohtaminen DL Oy“ jį turi išimtinės teisės. Suomijos gynybos pajėgos turi teisę nuolat naudotis „Deep Lead“ mokymais.

Suomiško originalaus leidimo pavadinimas yra *Syväjohtaminen*.

Originalaus kūrinio autorinės teisės

© 2004 „Talentum Media Oy“ ir Vesa Nissinen.

© Vertimas į lietuvių kalbą, Vaida Kelmelienė, 2024

© Viršelio nuotrauka, *Shutterstock / PattyPhoto*, 2024

© Leidykla VAGA, 2024

ISBN 978-5-415-02803-0

Skiriu šią knygą savo tėvų kartai, mūsų karų veteranams, vyrams ir moterims, savo kruvinu prakaitu uždirbusiems viską, ką turi mano karta. Tik jų pasiaukojimo dėka ši knyga galėjo išvysti pasaulį. Mums toliau tebekuriant visuomenę, jų vertybės išlieka uolos tvirtumo. Jei tik galėtume joms prilygti...

Kalbant apie kasdienį gyvenimą, dešimt metų trukęs darbas, įsikūnijęs šioje knygoje, buvo įmanomas tik dėl nuolatinės mano šeimos paramos. Kiekviename puslapyje galiu justti Jaanos, Iidos ir Elinos buvimą.

Vesa Nissinen

Turinys

Įžanga	11
Pirma dalis	
ĮŽVALGIOJI LYDERYSTĖ PRAKTIKOJE	
1. GALIME IR TURIME IŠMOKTI LYDERYSTĖS	21
1.1 Lyderystė yra tarpasmeninė veikla	23
1.2 Mokymasis + lyderystė = įžvalgioji lyderystė	26
2. ĮŽVALGIOSIOS LYDERYSTĖS TIKSLAS – ILGALAIKĖ SĖKMĖ	34
2.1 Puiki lyderio elgsena	35
2.2 Įžvalgiosios lyderystės idėja	40
2.3 Lyderio potencialas	43
2.4 Lyderio elgsena	44
2.5 Lyderystės rezultatai	51
3. NIEKAS NEVADOVAUJA VAKUUME	55
3.1 Organizacija kaip pagrindinė veiklos aplinkos struktūra	57
3.2 Situacinis sprendimų priėmimas	59
3.3 Anticipacijos poreikis besikeičiančioje veiklos aplinkoje	61
3.4 Siekis išlaikyti pusiausvyrą veiklos aplinkoje	62

4. ĮŽVALGIOSIOS LYDERYSTĖS MODELIO PRITAIKYMAS MOKYMOSI PROCESĖ	66
4.1 Grįžtamasis ryšys – mokymosi pagrindas	70
4.2 Lyderių profiliai – suomių lyderystės pavyzdžiai	82
5. LYDERIŲ KOUČINGAS	100
5.1 Reikalingi aukštos kokybės lyderystės koučingo mokymai	100
5.2 Įžvalgiosios lyderystės koučingo procesas	102
5.3 Koučingo proceso dalyvių patirtys	109
5.4 Surengti lyderystės koučingo mokymus – iššūkis	126

Antra dalis

ĮŽVALGIOSIOS LYDERYSTĖS KOUČINGO PROGRAMOS PAGRINDINĖS IDĖJOS

6. NAUJOJI LYDERYSTĖS PARADIGMA	131
6.1 Transformacinės lyderystės iškilimas	131
6.2 Bassas – transformacinės lyderystės kūrėjas	134
6.3 Pokyčių lyderystė	137
6.4 Charizmatiškoji lyderystė	140
7. ĮŽVALGIOJI LYDERYSTĖ ŽVELGIANT IŠ ŠVIETIMO PERSPEKTYVOS	145
7.1 Ugdymo filosofijos	146
7.2 Mokymosi modeliai	149
7.3 Vadovų ugdymas	153

8. LYDERYSTĖS VEIKSMŲ FORMAVIMAS	161
8.1 Į tikslą orientuotas bendravimas	162
8.2 Lyderystės ugdymas	164
8.3 Apie lyderystės elgsenos formavimą	175
8.4 Veiklos aplinkos apibrėžimas ir tyrimai	187
9. PABAIGA	202
Priedai	206
Nuorodos	218
Rodyklė	230

Įžanga

Lyderystė – joks mistiškas dalykas. Tai žmogiškasis bendravimas ir mes turime galimybes jį parepetuoti. Įžvalgioji lyderystė – mokymosi programa, palaikanti jūsų vadovavimo įgūdžių tobulėjimą, ji padeda jums suprasti svarbiausius dalykus. Aš ėmiau svarstyti apie įžvalgiąją lyderystę, nes matau realybę kaip ir jūs: informacijos ir tyrimų kiekis tapo nekontroliuojamas. Pradėjau klausti, kas yra reikšmingiausia, kaip informaciniame sraute it didžiulėje šieno kupetoje galiu surasti tą vienintelę adatą, reikalingą mano augimui. Ar įmanoma išmokti lyderystės? Nuo ko galiu pradėti?

Įprastai literatūra aiškina, kas yra lyderystė. Aš ruošiوسي papasakoti, kaip jos galima išmokti. Mano nuomone, praktinė lyderystė nėra nei mokslas, nei menas. Kadangi lyderystės mes nebepaveldime, nė vienas iš mūsų negimstame lyderiu. Šiame žaidime virtuozaus taip pat neįmanoma tapti, tačiau, mano giliu įsitikinimu, kiekvienas lyderis turi mokėti vadovauti.

Jei skirtume minutę apie tai pagalvoti, mes lengvai atpažintume, kas yra gera lyderystė. Juk kryptis aiški, ar ne? Puikus lyderio elgesys apibūdinamas žodžiais „pasitikėjimas“, „savivertė“, „entuziazmas“, „mokymasis“. Tai turi begalinę reikšmę žmogiškajam bendravimui. Žvelgiant plačiau, gera lyderystė pasižymi gebėjimu organizuoti ir priimti sprendimus.

Įžvalgioji lyderystė prasideda nuo to, kaip jos mokomasi. Galima sakyti, kad ji suteikia aiškų pavyzdį, kaip ugdytis lyderystės srityje, tad jos modelį galima pateikti kaip konkrečią koučingo programą lyderiams. Skirtingai nei sudėtingos tradicinės lyderystės teorijos ir jų pateikiami apibūdinimai, paremti nesibaigiančiomis lentelėmis, diagramomis, įžvalgioji lyderystė pristato praktišką metodą, suprantamą ir lyderiams, ir jų sekėjams. Geriausiu atveju ji gali suformuoti pagrindą visai organizacijos veiklos kultūrai, kurios skiriamasis bruožas yra nuolatinis mokymasis.

Gilusis mokymasis apima ne tik žinias, bet ir emocijas, požiūrį, motyvus ir vertybes. Todėl tokio mokymosi neįmanoma pasiekti ar nukreipti iš asmens išorinės aplinkos.

Pagrindinis veikti gebančio žmogaus poreikis yra saugumas, o sėkmingai veikiančiai organizacijai būtina kaita. Įžvalgiosios lyderystės kertiniai principai atspindi puikios lyderio elgsenos formas, padedančias vadovui rasti pusiausvyrą tarp stabilumo ir pokyčių. Vadovas, siekiantis įžvalgiosios lyderystės galbūt nebus tobulas, tačiau sugebės savo pavyzdžiu parodyti kitiems, kaip mokytis.

Mokymosi samprata, kuria remiasi įžvalgiosios lyderystės mokymai, apima įvairių pedagoginių srovių geriausias idėjas. Asmeninė patirtis, aktyvus bendradarbiavimas mažose grupėse, kritinis mąstymas pagrindžia mokymąsi stiprinant atsidavimą ir motyvaciją. Įžvalgioji lyderystė yra visą gyvenimą trunkantis iššūkis ir galimybės. Kiekvienas iš mūsų turime mokymosi galią; lyderystės galime ir turime išmokti. Tačiau nedera iš anksto vertinti mokymosi galimybių ir ribų; jos paaiškėja, kai praveriate duris į lyderio augimo pasaulį.

Didžiausia įžvalgiosios lyderystės vertė yra tai, kad ji padeda atsakyti klausimus, į kuriuos daug žmonių šiuo metu neturi atsakymų.

Ruošdamas šią knygą perskaičiau, ir net ne vieną kartą, šimtus asmeninių mokymosi ataskaitų, kuriose įvairių sričių lyderiai apibūdino savo lyderystės vystymo procesą. Remdamasis tomis ataskai-

tomis ir daugelį metų praktikuotu koučingo darbu, galiu teigti, jog sunkiausia praktikuojant išvalgiosios lyderystės modelį yra suprasti skirtumą tarp kasdienės praktikos ir realių mokymosi tikslų. Bekauptiant betarpišką asmeninę patirtį ir vykdant stebėjimus, privalu atsižvelgti į individualų ilgalaikį tobulėjimo planą.

Rašiau šią knygą, kaip kelionės į lyderystę vadovą, įtraukiau į ją ir išgalvotą, šiek tiek provokuojančią mąstyti istoriją apie Peterį, žmogų, deja, apgailėtinai vėluojantį praverti duris į savo, kaip vadovo, augimą. Iš pradžių susipažinsite su juo, vėliau, pirmoji knygos dalis jus ves į praktinį žinių pritaikymą, o antrojoje dalyje nersime į teorijas, grindžiančias išvalgiąją lyderystę. Taip pat rasite užduočių, padėsiančių įtvirtinti žinias; gilindamiesi į jas, galėsite palyginti savo patirtį ir mintis su pateiktomis knygoje.

Nuo lyderystės kokybės, nesvarbu, ar kalbėtume apie politinę lyderystę, ar komandų vadovų kompetenciją, gyvybiškai priklauso visuomenės vystymasis. Aš išskiriu lyderius ne dėl to, kad juos išaukštinčiau. Priešingai, lyderystė ir yra stipriausia, kai kiekviename komandos naryje nuolat pulsuoja jos gyslė. Jei mums pavyks šioje srityje, mums pasiseks visur.

Helsinkis
2004-ųjų rugsėjo 15 d.
Vesa Nissinen

PETERIS PRAVERIA DURIS Į MOKYMOŠI PASAULĮ

Langas juodas, nepermatomas. O galbūt tiesiog lauke tamsu ir stiklas yra pats paprasčiausias? Tuomet langas tampa veidrodžiu – jei tik išdrįsi pažvelgti į savo atvaizdą. Tiesa, laukianti tamsoje, gąsdina. Yra dalykų, kurių niekada nenorėtum išvysti, net jei jie visuomet šalia.

Įžvalgiosios lyderystės mokymų pradžioje Peteris galvojo: „Na, dar vienas pavadinimas. Man, ilgamečiam vadovui, tikrai nebus nieko stebuklingai naujo. Tačiau net vykdomasis direktorius atėjo entuziastingas kaip vaikas. O gal jam tiesiog smalsu?“

Koučeris buvo stebėtinai sumanus, kai pakvietė visus pirmaisiai pasidalinti savo lūkesčiais ir patirtimi, o tai natūraliai palietė įžvalgiosios lyderystės esmę: atsakomybę, pasitikėjimą, motyvaciją, paskatinimą ir dėmesį asmeniui. Peteriui atrodė svarbiausia pabrėžti sprendimų priėmimo ir žmonių kontroliavimo svarbą, bet panašu, kad visi kiti pritarė koučeriu. „Pasitikėjimas ir kontrolė veikia kaip dvi svarstyklių pusės“, – pasakė šis.

Pirmos dienos temos atgaivino Peterio prisiminimus apie vieną darbuotoją, kurį kažkada reikėjo labai kontroliuoti, tačiau perėjęs pas konkurentą, jis tapo puikiu darbuotoju. Kodėl taip nutiko? Juk jam nuolat nesisekdavo, žinoma, jokių ypatingų nuostolių, bet vis tiek dirbo prastai. Peteris kaip ant ašmenų vaikščiojo, prižiūrėdamas savo skyriaus darbą ir tikrai negalėjo leisti sau jokių nesėkmių. Jis ėmė akyliau stebėti.

Porą metų tas vaikinys, kurį Peteris laikė už trumpų vadžių, sugebėjo beveik nieko neveikti. Laimei, jam užteko proto pačiam išeiti, tad Peteriui nereikėjo vargintis jį atleisti. Tą kvailėlį vėliau įdarbino varžovas, žinoma, tikriausiai už kokios nors informacijos nutekinimą. Tačiau neilgai trukus, bjaurusis ančiukas pavirto gulbe. Šiomis dienomis Peteriui būtų sudėtinga pažiūrėti jam į akis.

Po pirmosios koučingo dienos Peteris ir jo kolegės ėmėsi analizuoti ir rinkti atsiliepimus iš savo darbo bendruomenės. Peteriui tai atrodė beprasmiška, tačiau koučeris pabrėžė, jog

grįžtamasis ryšys pasitarnaus kaip įrankis asmeniniam tobulėjimui. Aiškiai buvo matyti, kad jis tikėjo tuo, ką mokė. Koučeris atkreipė dėmesį: „Neegzaminuokite žmonių, bet gaukite išsamius ir nuoširdžius atsakymus.“

Rytojaus dieną Peterio laukė pirmosios Jokūbo imtynės*: koučeris atsiuntė jam elektroninį laišką su klausimynu, kurį prašė perduoti įmonės bendruomenei. Na, žinoma, direktoriui buvo būtina persiųsti, niekaip nuo Henko neišsiseksi, tačiau bendradarbių iš savo komandos jis nenorėjo klausinėti. Ypač Margaritos. Jie abu visuomet ne itin vienas kitą mėgo. Tos moters aštrus mąstymas ir empatija priversdavo jį nuolat pasijusti nesmagiai. Be to, šalia jos jį persmelkdavo ir pagarbos, ir nepilnavertiškumo jausmas.

O labiausiai jam nepatiko tai, kad jis turi klausti savo pavaldinių nuomonės. „Velnius, jie mato medžius, bet nemato miško! Jie nesupranta, kokį spaudimą patiriame dėl lūkesčių nuolat tobulėti.“ Jį ypač erzino kalbos ir juokai per ilgas kavos pertraukėles, kurios, rodėsi, tapo norma darbe – lyg nebūtų pakankamai darbo visiems! Kartais Peteris neištverdavo ir pasakydavo ką nors – išgirdę jo žodžius, kiti pavartydavo akis ir grįždavo prie darbų. Jei Henkas nebūtų jo pasiteiravęs dėl darbuotojų apklausos, jis tikrai nebūtų siuntęs anketos. Tą penktadienio vakarą jis ilgai sėdėjo pirtyje, nors toks atsipalaidavimas saunoje su stikline alaus jau buvo tapęs rutina ir pradėjęs atsibosti.

Pirmadienį Peteris pasijuto it prašalaitis, pavydžiai žvilgtelėjęs į savo darbuotojus, džiaugsmingai besidalijančius mintimis apie naują projektą. Vyro galvoje ėmė sukstis mokymuose nugirsti žodžiai: „Kai viskas klostosi gerai, pažiūrėk per stiklą ir pamatyk žmones, pasiekusius gerų rezultatų, o kai situacija pras-

* Mistinė biblinė Jokūbo kova su nepažįstamuoju prie Jaboko upės brastos, aprašyta 32-ajame Pradžios knygos skyriuje. Jokūbas, atskleisdamas savo vardą nepažįstamajam, perleidžia save į rankas priešininkui, tai pasidavimo, visiško savęs atidavimo kitam būdas. Kova parodė, kad trokštamas Dievo palaiminimas, kurio prašė Jokūbas, mums duodamas tik pripažinus savo silpnybes ir atsidavus į Dievo rankas. (*Vert. past.*)

tesnė, pažvelk į stiklą tarsi į veidrodį ir pagalvok, ką pats galėjai padaryti geriau.“

Dar prieš metus tokią mintį Peteris būtų iškart palaikęs nesąmone ir išmetęs iš galvos, bet laikui einant jis ėmė keistis. Kada ir kaip jis, jaunystėje buvęs aistringas futbolo žaidėjas ir komandos virtuozas, prarado pasitikėjimą kitais? Ar jam dar pavyks atrasti aplinkinių talentus? Ar dar pavyks pasikeisti?

Peteris pažiūrėjo į tą prakeiktą lyderio dosjė ant stalo. Ją gavęs, vyras patyrė šoką. Jis tikėjosi aštrių atsakymų iš kai kurių žmonių – žinojo, kad kai kam jis buvo gana griežtas – tačiau jo akis badė vien neigiami atsiliepimai, neišskiriant ir Henko. Pačią pirmą dieną koučeris sakė, jog yra tikrai sunku dirbti su bosu, kurio vadovavimo stiliaus pagrindinis bruožas yra kitų kontroliavimas. Ir ši ant stalo krašto begėdiškai gulinti dosjė parodė, kad Peteris toks ir yra: beblusinėjantis, smulkmeniškias, kvėpuojantis visiems į nugarą, pratrūkstantis pykčiu. Blogas lyderis.

Kuo daugiau jis galvojo apie savo karjerą, tuo labiau suvokė, kas lėmė nesėkmes. Tai Džekas, jo buvęs vadovas, pavertė jį tokiu, koks yra šiandien. Džekas mokė, kad pasitikėjimas yra lygus silpnumui, kad pagarba žmonėms yra nenaudinga ir kuo daugiau keiksmažodžių pilasi iš tavo burnos, tuo labiau nusipelnai pagyrų už atkaklų vadovavimą.

Tuo metu Peteris buvo naujokas, o Džekas – visko matęs veteranas. Nebuvo nė minties nesutikti su juo – Peteris neturėjo nei vidinės jėgos, nei pakankamos savivertės, kad išdrįstų. Tad tiesiog jam reikėjo išmokti būti tokiu, kaip jo bosas. Kai negalėjai matyti skausmo, kurį jautė ką tik atleistas žmogus, ar tas, kurį kiti ėdė gyvą, sprukai. Tokia patirtis tave grūdino. Aplinkiniai ėmė ugnimi gesinti ugnį, kirviu prieš akmenį kirsti. Kelio atgal nebuvo, nors kartais protas ir siuntė ženklus. Anksčiau Peteris tinkamoje kompanijoje buvo linksmas ir sąmojingas vaikinai. Ir dabar toks būtų, tik tų kompanijų neliko. Net žmonos nuotrauka nuo darbo stalo dingo.

Peteriui palengvėjo suradus, ką apkaltinti. Tai ne jo, o aplinkybių kaltė. Koučeris gana tiksliai nuspėjo, jog kaltės reikia ieškoti ankstyvojoje vadovo patirtyje. Tada dažnai surasi kontroliuojantį ir stresą keliantį viršininką, suprasi, jog prisiimtas vadovavimo stilius buvo tau svetimas ir atrodė vedantis kita kryptimi. Manei, jog vyrauja „jokio pasirinkimo“ modelis ir tokioje aplinkoje privalejai elgtis atitinkamai. Bet ar tikrai?

Tuo metu, be Peterio, kompanijoje dirbo kitas jaunas vadovas, Džeremis. Net Džekas negalėjo jo pakeisti. Nepaisant daugybės kartų, kai jis peikė Džeremį be jokios aiškios priežasties, kartais visų akivaizdoje, Džeremio skyrius nuolat dirbo efektyviai, o atmosfera jame buvo kitokia nei visur. Jaunasis vadovas pasitikėjo savimi, nepasidavė manipuliacijoms ir neilgai trukus po to, kai Džekas išėjo, jis buvo paskirtas generaliniu direktoriumi.

Nusipurtęs prisiminimus, Peteris suvokė, kodėl liko darbe visam vakarui. Jis turi pasiruošti. Rytojūs – lyderystės grįžtamojo ryšio apžvalga: ryte su mokymų kursiokais, kur, žinoma, bus ir Henkas, o vėliau viską reikės aptarti su savo žmonėmis. Henkas nepaliko jokios kitos galimybės, reikalavo laikytis priimto mokymų plano.

Jis spokso į lapų krūvą, o kumščiai gniaužiasi ir prakaituoja nuo besikeičiančio spaudimo. Aptarime reikės atsiverti, nusiimti apsauginį skydą. Kodėl, po velnių, jis turi atiduoti šiuos ginklus savo žmonėms į rankas? Jie gali atkeršyti!

Tamsiame lange atsispindi pavargęs veidas, žvelgiantis tiesiai į jį. Tačiau kažkas nutiko. Peteris pajuto brandumo jausmą, supra-to priėjęs pasirinkimo kryžkelę. Veidas lange nematomai linkteli. Jis nusprendžia papasakoti savo istoriją ir paprašyti darbuotojų padėti jam surasti naują lyderystės kelią. Galiausiai, darbe jis nori būti savimi. Drąsa nugali netikrumą. O koks stiprus ir išlaisvinantis tai jausmas!

Peteris praveria duris į mokymąsi. Iš patirties jau gali pasakyti, jog laukia daug kliūčių, bet ta pati patirtis byloja, jog svarbiau-

sia rasti teisingą kryptį. Ir viskas, kas gera, prasideda nuo pasitikėjimo. Jis nusprendžia pasikeisti ir rasti naują galią gyvenime. Galima pasitikėti žmonėmis. Ir jaučia, jog vadovaujant Henkui, jis pats gali tikėtis paramos iš kitų. Teprasideda kelionė į gerąją lyderystę.

PIRMA DALIS

Jžvalgioji lyderystė praktikoje

1

Galime ir turime išmokti lyderystės

Besimokant lyderystės tikras išbandymas yra numatyti giliojo mokymosi rezultatus. Nėra tokio mato, kuriuo galima pasverti vadovaujančių žmonių ugdymosi galimybes ir ribas, todėl absoliučiai būtina, kad lyderiai, besidarbuojantys savo kompanijose, atsidavusiai praktikuotų gilųjį mokymąsi. Tai vienintelis būdas išlaisvinti viduje slypintį potencialą ir iš tiesų pamatyti, ką žmogus gali įvaldyti ir pasiekti drauge su kitais.

Mes dažnai turime skirtingos patirties, kai vadovaujame patys ir kai vadovauja mums. Pasidalindami savo patyrimais galime plačiau pažvelgti į tai, kaip veikia lyderystė skirtingose situacijose ir aplinkose. Šioje knygoje įrodysiu, jog pagrindiniai lyderystės faktoriai – organizacijos gyvybingumas, žmonių gebėjimas vadovauti bei priimti sprendimus – visuomet išlieka tokie patys, keičiasi tik veiklos aplinka, kiekvienu atveju unikali. Tai reiškia, jog vadovavimo kokybė priklauso nuo to, kaip lyderis sugeba suderinti šiuos pagrindinius faktorius savo aplinkoje.

Lyderystės sėkmę galima matuoti iš skirtingų laiko perspektyvų. Kalbant apie mokymąsi ir pokyčių sėkmę, vadovavimo rezultatai turi būti numatomi kelerius metus į priekį, nes, jei vertintume vadovaudamiesi žaibo blyksniams prilygstančiais matais, plačiai naudojamais šiuolaikinėje ir ketvirčius padalintoje ekonomikoje, neištengtume išvelgti svarbiausių lyderystės elementų.

Kodėl mes išskiriame mokymąsi kaip pagrindinę lyderystės temą, jei iki šiol puikiai susitvarkėme, vadovaudamiesi tradiciniais principais? Visuomenė pasikeitė. Žmonės vis aiškiau suvokia savo ir savo kompetencijų vertę. Darbdaviai ir organizacijos varžosi ir konkurencija dėl gabių darbuotojų tampa vis aršesnė. „Nuolankumas vadovui – tikros išminties pagrindas“, – prisidengdami Biblija sakydavo anksčiau, tačiau laikai pasikeitė. Šiandien darbuotojai gerai žino, kad turi teisę tikėtis gero vadovavimo. Kuo aukštesnės žmonių kompetencijos, tuo kritiškiau jie žvelgia į lyderystės kultūrą. Sėkmei pasiekti reikalingi gebėjimai. Tai įmanoma tik organizacijoje, kuri pasižymi geru valdymu.

Dažnai plaukai šiaušiasi skaitant vadovų darbo aprašymus, į kuriuos įprastai net neįtraukiamas personalo valdymas ir tam skirtas laikas. Priešingai, iš vadovų tikimasi aukščiausiu lygiu atliekamų užduočių ir, apskritai, kad jie būtų visų galų meistrai.

Ir tiesioginių ataskaitų gali būti per daug, turint omenyje, jog organizacijose imamas taikyti plokščiąją struktūrą. Iki šiol mūsų visuomenėje nebuvo svarstoma, jog vadovams reikia mokymų, tai neatsispindėjo ir jų darbo programose. Taip neturi būti. Kad organizacija galėtų pasigirti geru vadovavimu, reikia, jog jos lyderiai turėtų ir laiko savo sekėjams, ir, be abejo, galimybių mokytis.

Nuo pat pradžių vadovas turi suprasti, jog išvalgiosios lyderystės modelis nesiūlo teisingų atsakymų kiekvienai situacijai. *Įžvalgioji lyderystė – modelis, suteikiantis pagrindą ir kryptį lyderio augimui.*

Įžvalgiosios lyderystės esmė yra susitelkimas į žmonių lyderystę, kitais žodžiais tariant, į bendravimo įgūdžius. Dėl to jos įgyvendin-

nimas priklauso nuo mažos išlygos: niekas iš mūsų niekada nebus tobulas lyderis, tačiau mokymasis yra nesibaigiantis procesas, besitęsiantis visą mūsų karjerą. Tiesą sakant, žvelgiant iš šios perspektyvos, augimas lyderystėje prilygsta asmenybės augimui. Mokymasis turi poveikį visoms gyvenimo sritims.

Ižvalgioji lyderystė iš vadovo reikalauja kuklumo, atsidavimo ir gebėjimo stoti greta visų savoje darbo bendruomenėje. Ji neskirta žmogui, kuris tenori lengvo pasivaikščiojimo.

1.1 Lyderystė yra tarpasmeninė veikla

Palyginkime lyderystės reiškinį su asmens suvokimu apie Žemės rutulį. Bet kokia patirtis, stebėjimai ar požiūris apie šį dangaus kūną priklauso nuo asmens požiūrio, gyvenimo sferos.

Tyrinėjant rutulį iškeliamas tikslas pažvelgti į jį plačiau. Idealiu atveju, tai būtų astronauto žvilgsnis į Žemę iš kosmoso tolybių. Tačiau net ir tuomet mažiausiai pusė planetos liktų šešėlyje, nepasiekiamą žmogaus žvilgsniui.

Lyderystė – labai sudėtinga sąvoka. Manau, kad nė vienas tyrimas ar teorija negali pateikti tobulo ar vienareikšmiško atsakymo į pagrindinius lyderystės klausimus. Tai aiškiai matyti praktikoje: ši sritis buvo taip plačiai nagrinėjama, jog jei būtų buvę įmanoma, su mūsų sukauptomis žiniomis, tikrai būtume suformavę visiems priimtina teoriją. Ar norime to, ar ne, viena ar kita forma lyderystė pasireiškia visose žmogiškiosiose veiklose. Vadovaujame sau, vieni kitiems, savo organizacijoms. Nors ir kritikuoju lyderystę ar jos poreikį, turime pripažinti faktą, kad be jos negalime pasiekti sistemingo bendradarbiavimo. Gilinimasis į lyderystės sąvoką atveria mums akis į daugelį dalykų, susijusių su žmogiškumu ir žmogiškaisiais veiksmais. Iš tiesų, lyderystė yra toks pat daugialypis reiškinys kaip žmonija.

Aš žvelgiu į svarbiausias lyderystės ypatybes, analizuodamas *skirtumus tarp eksperto ir lyderio*. Ekspertas, iš esmės, yra atsakingas už

„dalykus“, pavyzdžiui, informaciją ar sprendimų priėmimą. Lyderis be šių dalykų atsako dar ir už kitus žmones bei jų veiklą. Ir atsakomybę, ir įtaką toliau apibrėžia veiklos aplinka. Svarbiausia, turime suprasti, jog lyderystė skiriasi nuo visų žmogiškųjų veiksmų tuo, jog ji apima atsakomybę ir įtaką kitų žmonių atžvilgiu.

Klausimas „Ką daro lyderis kitaip nei bet kas kitas?“ leidžia mums įsigilinti į pačią sąvokos esmę: jis prisiima atsakomybę už žmones ir jų pasiekiamus rezultatus. Tai išskirtinai būdinga lyderiams; tai – vienas iš kertinių lyderystės principų. Tačiau *iš tiesų lyderystės esmė yra tarpasmeniniai santykiai*. Ypač svarbu atsiminti, jog lyderis taip pat yra žmogus, su savo stiprybėmis ir poreikiu augti.

Vis dažniau veiksime savotiškuose tinkluose, palaikydami gana laisvus bendradarbiavimo santykius ir dalyvaudami įvairiuose projektuose. Lyderystės neparems hierarchinė organizacija ir su ja susiję oficialūs galios susitarimai. Vienintelis vienijantis faktorius yra tikslas, kurio siekti turėtų visi kartu, tad, pirmiausia, reikia išsiaiškinti tikslus.

Dažnai mus supantys žmonės atstovauja skirtingoms kultūroms, kalba skirtingomis kalbomis, nesilaiko tų pačių tradicijų. Tokioje veiklos aplinkoje, kelyje į sėkmę svarbiausiomis savybėmis tampa gebėjimas prisitaikyti ir bendradarbiauti.

Sėkmingos lyderystės atveju išryškintos ir įkūnijos bendruomeninės vertybės. Tačiau žmonijos istorijoje žinoma, jog lyderystė gali sukelti ir virtualią blogybę. Dėl to vadovaujantis žmogus visuomet turi apvarstyti vertybes. Nebijant šiek tiek perdėti, galėtume teigti, jog savo nuoširdžiausia forma lyderystė iškelia ir realizuoja visuomenėje svarbiausias vertybes.

Vadovavimą ir vadovo veiksmus pateisina etiškumas, grindžiamas bendrais įsitikinimais ir vertybėmis, susijęs su pagrindine organizacijos misija. Teisingai suprastas įmonės finansinis pelningumas jokiū būdu neprieštarauja principui, kad tik pakankamai sėkminga įmonė gali tinkamai rūpintis savo darbuotojais.

Kiekvienas iš mūsų galime paklausti savęs, *ar galime veikti ir nuspręsti, vadovaudamiesi savo pačių interesais ar atsižvelgiame į bendruomenės poreikius*. Tai yra esminis buvimo žmogumi, taigi ir lyderystės, klausimas. Atsakymai į jį retai būna visiškai aiškūs, nesvarbu, kokioje veiklos aplinkoje esame.

Lyderystė grindžiama integruotu požiūriu, kuris apima pagrindinę organizacijos misiją, taip pat veiklos kryptis ir tikslus. Ko tikimasi iš lyderystės? Gebėjimo išanalizuoti veiklos aplinką ir įvertinti, kaip ji keisis. Prašau atkreipti dėmesį, jog vartoju terminą „lyderystės“, ne „lyderio“. Pastarojo užduotis – siekti sėkmę palaikančių veiksmų ir daryti tai kartu su kitais žmonėmis.

Jam nereikia būti super herojumi, jei į svarbiausius procesus įtraukia ir kitus asmenis. Veiksni lyderystė atsiskleidžia, kai į veiklas įsitraukia tinkami žmonės, nepaisant užimamų pareigų. Tokioms sąlygoms esant, galima apibrėžti individualius ir grupės tikslus, pasižyminčius tiek nuoseklumu ir realistiškumu, tiek ir drąsa. Be to, tikslai įkvepia, jei juos įgyvendinus, numatomi teigiami rezultatai.

Be abejo, vadovavimas turi duoti *rezultaty*. O šie turi būti apibrėžiami taikant kriterijus, kylančius iš pagrindinių organizacijos užduočių ir jų pasiekimo per tam tikrą laiką. Rezultatus ir vertybes jungia tvaraus vystymosi principas. Kompanija, veikianti verslo rinkoje, turi būti pelninga. Vyriausybinių organizacija turi veikti ekonomiškai efektyviai ir kokybiškai. Kiekvienas kolektyvas, ieškodamas tinkamų priemonių rezultatams pasiekti, atsižvelgia į šiuos principus ir atskaitos taškus.

Tačiau visais atvejais yra svarbu, jog žmonės nebūtų laikomi tik darbo ištekliais ar gamybos veiksniais. Lyderis privalo juose matyti daug didesnę vertę nei ekonominę jų atlikto darbo naudą.

„Ižvalgioji lyderystė“ (angl. „Deep Leadership“, 2004) – pokyčiams įkvepianti knyga, skirta vadovams, siekiantiems ugdyti savo lyderystės gebėjimus, formuoti sveiką, motyvuojančią organizacinę kultūrą, kurioje klesti abipusis pasitikėjimas ir bendrystė. Ižvalgiosios lyderystės programą Suomijoje sukūrė pulkininkas, leitenantas, edukologijos mokslų daktaras Vesa Nissinenas, kuris, remdamasis savo ilgamete vadovavimo patirtimi tarptautinėse kompanijose, Suomijos gynybos pajėgose, pristato naują – holistinį – požiūrį į lyderystę. Ją knygos autorius apibrėžia ne kaip struktūrinį-formalųjį įmonių valdymą, o kaip nuolatinį vadovo asmeninį tobulėjimą ugdant ne tik profesinius įgūdžius, bet ir emocinį intelektą, kurie kartu skatina teigiamus pokyčius įmonėse.

Šioje knygoje skaitytojai ras išvalgų, paskatinimo bei patarimų, kaip išdrįsti vadovams pasižiūrėti į save, pripažinti, kad jie nėra tobuli, ir gebėti pastoviai mokytis. Prisipažinsiu, kad skaitydama, dažniau nei norėčiau, atpažinau savo klaidas ir tai priverstė atidžiau stebėti savo elgesį, nusistatymus bei juos keisti. Inicijuoti įpročių pokyčius tikrai nelengva, bet kaip prasminga ir naudinga!

Algė Jablonskienė, „OVC Consulting“ partnerė ir konsultantė

Kokia ta programa, kurią pasirinkome Lietuvos kariuomenės vadams ugdyti? Ižvalgiąją lyderystę autorius pristato per Peterio istoriją. Pradžioje jis mąsto – dar viena kažkokia lyderystė, DEEP LEADERSHIP... Vėliau įsitikina, kad su išvalgiosios lyderystės programa sieksime ne primesto vadovavimo, o tokio, kuris patiktų mums patiems, didintų motyvaciją ir rezultatus.

Linas Dungveckis, „OVC Consulting“ konsultantas, „Deep Lead“ treneris,
atsargos karininkas

