

Ivadas

Aktyvumas

Viskas prasidėjo taip. Markas vadovavo „Sony“ žmogiškųjų išteklių plėtrai Europoje, o Jonas keliavo po pasaulį pasakodamas apie savo tarptautinį bestselerį *Funky business* (parašytą kartu su Kjellu A. Nordströmu). Kartą Jonas gavo kvietimą dalyvauti Šveicarijoje vykstančiame „Sony“ renginyje *Vadovavimo kelionė*. Jo tikslas – paskatinti keistis aukščiausius „Sony“ vadovus. Jis paskatino keistis ir mus: šis renginys buvo mūsų draugystės ir bendro darbo, trukusio šešerius metus, pradžia.

Tenka pripažinti, kad „Sony“ vadovai buvo nelengva publika. Viską jie jau buvo girdėję anksčiau. Jie *žinojo*, kad turi keistis, tačiau jiems neužteko energijos atsikratyti savo skepticizmo ir imtis veiklos. Tai, ką mes kalbėjome, jiems atrodė protinga. Bet kas toliau?

Jonas aiškino. Jis grafiškai pavaizdavo tas tendencijas, kurios daro įtaką „Sony“ verslui: nuolat atsirandančius naujus konkurentus, žinių ekonomikos augimą, vartotojus, laukiančius fantastiškų, tik jiems vieniems skirtų paslaugų. Jis išmušė žmones iš vėžių, ir jie pajuto įkvėpimą. Tuomet vadovai buvo suskirstyti į komandas ir gavo užduotis, skatinančias pažvelgti į pasaulį naujai.

Jonas vaikštinėjo aplink ir rašė pastabas. Markas buvo renginio vadovas, besirūpinantis tokiomis jo sąlygomis, kurios visiems dalyviams leistų vystyti savas idėjas ir tuo pačiu taupyti „Sony“ pinigus, kurti naujas vertybes ir įkvepiančią jos ateities viziją.

Renginys suteikė energijos daugiau negu visi anksčiau buvę korporaciniai susitikimai, kuriuose mes dalyvavome. Mes išmokome beveik tiek pat, kiek ir renginio dalyviai.

Mes suvokėme, kad tai, ką mes kalbame ir darome, yra neatskiriamai susiję. Jono nupieštą bendrą pasaulio vaizdą Markas papildė detalėmis ir apibrėžimais. Mūsų susitikimas „Sony“ organizacijoje iššaukė tikrus po-

kyčius. Buvo pradėta vykdyti daugiau negu 200 projektų. Jų vertė – 250 milijonų eurų. Tačiau svarbiausia, kad vadybininkai prisiėmė atsakomybę už jiems keliamas užduotis.

Mes supratome, kad šį tą žinome. Keletą metų dirbome kartu didelėse organizacijose, aiškindami pokyčių *kodėl* ir *kaip* dinamiką bei aktyvindami jų sąveiką. *Energingesnės bendrovės link* yra šio darbo rezultatas.

Ši knyga remiasi gyva darbo su žmonėmis ir organizacijomis patirtimi. Po pirmosios mūsų aktyvinimo patirties Markas tapo konsultantu, padedančiu organizacijoms iš įvairių pasaulio šalių suprasti pasaulio pokyčius. Jonas toliau rašė knygas bei straipsnius ir nuolat keliavo po pasaulį, ragindamas organizacijas keistis. *Kodėl* ir *kaip* vis dar reikalauja sunkaus darbo.

Kodėl tai svarbu jums? Mūsų asmeninė patirtis atspindi tą kelionę, į kurią leidžiasi organizacijos visame pasaulyje. Pokyčiai yra tikrovės dalis, jie neišvengiami. Tačiau mes gana dažnai sutinkame tokių žmonių bei organizacijų, kurie mano gali jų išvengti. Jie patys save įtikino, kad permainos jų nepaveiks. Mes taip iki galo ir nesupratome, kaip ir kodėl jiems atrodo, kad jie apsaugoti nuo pokyčių. Jie tiesiog nenori matyti tikrosios padėties. Niekas nėra apsaugotas nuo revoliucijų.

Kai kartu su pirmųjų kursų studentais analizuodavome vadybos klasika tapusius pavyzdžius ir paskui aptardavome rezultatus, jie dažnai sakydavo, kad visi svarbiausi dalykai įmonėje nutiko todėl, kad „pasikeitė pasaulis“. Taip, pasaulis keičiasi. Jis kinta, ir taip bus visada. Jūs turite pasirinkti ar didinsite, ar mažinsite pokyčių skaičių. Tiesą sakant, galimas yra tik vienas pasirinkimas.

Ši knyga siekia pažadinti organizacijas iš snaudulio. Ji gali padėti tiems vadovams, kurie žino, jog turi keistis, įgyvendinti pokyčius ir suteikti sau bei savo komandai naujos energijos.

Apie knygą

Energingesnės bendrovės link yra unikali knyga. Pasižiūrėkite į verslo knygų lentynas ir pamatysite daugybę iliustruotų leidinių, aiškinančių, *kodėl* žmonės ir organizacijos turi keistis. Šalia jų guli kitos knygos, aiškinančios žmonėms ir organizacijoms, *kaip* jie turi elgtis, norėdami pasikeisti. Mums tai visada atrodė nesuprantama ir neveiksminga. Norėdami keistis, žmonės ir organizacijos turi suprasti ir pasikeitimo priežastis, ir būdus – ir *kodėl*, ir *kaip*. Nė vienas iš šių dviejų dalykų negali atstoti kito.

Būtent todėl šią knygą sudaro dvi susijusios dalys. Pirmoji dalis siekia atskleisti priežastis ir atsakyti į klausimą *kodėl*. Tai Jono kompetencijos

sritis. Ši dalis kelia klausimus, kuriuos jūs turite užduoti sau, jeigu norite būti aktyvūs ateityje. Kodėl pokyčiams versle didžiausią poveikį daro vadovai? Kodėl nebeužtenka vien tik vadybos? Kodėl talentingi žmonės, kuriuos mes visi norėtume matyti savo darbuotojais, reikalauja iš savo vadovų gerokai daugiau negu kiti? Kodėl tobulėjimas įprastose veiklos srityse nebeužtikrina ateities? Kodėl aktyvus vadovavimas tampa svarbiausiu dalyku, skiriančiu žemėjančios augimo kreivės organizacijas nuo tų, kurių kreivės nuolat kyla?

Antroji dalis siekia atsakyti į klausimą, *kaip* įgyvendinti pokyčius, t. y. paaiškinti antrąjį lygties kintamąjį. Norėdami ką nors atlikti, turite žinoti, kaip tai reikia daryti. Mūsų pokyčių modeliui Markas pritaikė savo 25 metų darbo korporacijose patirtį. Kaip kasdieniai vadovų veiksmai padeda siekti organizacijos tikslų? Kaip kasdieniai vadovų veiksmai veikia žmonių atsidavimą organizacijai ir norą prisidėti prie jos sėkmės? Kaip vadovai gali užtikrinti, kad visada bus atlikta tai, ką jie mano esant būtina atlikti? Kaip vadovai gali užtikrinti saugią kompanijos ateitį ir nuolatinį jos atsinaujinimą, o ne vien tik įprastą veiklą? Trumpai tariant, *kaip vadovai įgyvendina pokyčius*.

Šioje dalyje rašoma apie praktinius dalykus. Joje pateikiamas ne sėkmės receptas, o idėjų, veiksmų, geros ir blogos patirties rinkinys, apimančias ir daugybę pavyzdžių, ką kasdien veikia vadovai, įgyvendindami pokyčius.

Abi dalys gali būti skaitomos atskirai, tačiau, mūsų įsitikinimu, permainų *kodėl* ir *kaip* yra susiję. Tai dvi organizacijos gyvenimo pusės, apie kurias reikia galvoti atsižvelgiant į jų tarpusavio santykį. Prisiminkite Arnoldą Schwarzeneggerį ir Danny DeVito filme *Dvyniai* (angl. *Twins*) – jie nepanašūs ir kartais vienas kitam nemalonūs partneriai, bet, kad ir kaip būtų, partneriai.

Slaptažodis – 3^e

Šias abi dalis ir visą mūsų mąstymą į vieną visumą jungia 3^e vadovavimo modelis. Jis yra sudarytas iš trijų pagrindinių elementų – vizijos kūrimo, darbuotojų įtraukimo ir įgyvendinimo.

Vizijos kūrimas (angl. *envisioning*) – įtikinamo organizacijos tikslo ir ateities vaizdo kūrimas.

Įtraukimas (angl. *engaging*) – žmonių pavertimas vizijos šalininkais, padedančiais ją realizuoti.

Įgyvendinimas (angl. *executing*) – rezultatų, užtikrinančių vizijos realizavimą, siekimas, pasitelkiant komandas.

Ši pokyčių valdymo teorija remiasi sveiku protu ir atsirado tyrinėjant tas priežastis, kurios verčia atskirus žmones ir komandas siekti gerų rezultatų. Tai ir vadovavimo filosofija, ir veiklos programa. Kaip sako japonai – veikla be vizijos yra košmaras, o vizija be veiklos – sapnas vidury dienos.

Organizacijos gali naudotis šia teorija dviem būdais – kaip modelių vadovams ugdyti ir kaip modelių projektams įgyvendinti. Kai geriau suprastite šią, įvairiais pavyzdžiais iliustruotą sistemą, pamatysite, kaip aktyvieji vadovai įgyvendina pokyčius. Tai sieja mūsų modelį ir tuos požiūrius, kuriuos mes laikome teisingais. Vadovavimas, mūsų nuomone, yra pokyčių iniciavimas ir įgyvendinimas, tai perėjimas nuo svajonių prie veiklos.

Organizacijos yra žmonių sambūriai. Tai akivaizdus, bet dažnai pamirštas dalykas, dingstantis vadybos teorijų labirintuose. Istorija rodo, kad būtent žmonės, o ne jų produktai ar technologijos, lemia organizacijų ateitį. Žmonių atsidavimas organizacijai yra daug galingesnė ateities užtikrinimo jėga negu naujausia techninė ir programinė įranga.

Paklauskite bet kurio žmogaus, dirbusio IBM per paskutinius 10 metų, ar jis pritaria šiam teiginiui. Jų įranga dominavo pasaulyje, tačiau ši puiki trumpalaikė monopolija žlugo, kai personaliniai kompiuteriai sulaukė pilnametystės. Susidūrusi su būtinybe konkuruoti pražūtingoje mažų, standartizuotų mechanizmų rinkoje IBM atrado save iš naujo. IBM suteikė savo žmonėms naujos energijos pasiūlydama naują verslą – integruotas e-verslo paslaugas ir sistemas (pagal pareikalavimą). Sužavėti šios idėjos IBM nariai noriai darė viską, ko reikėjo jų perkvalifikavimui ir perorientavimui.

Mūsų organizacijose dirbančius žmones reikia vesti į priekį, o ne jiems vadovauti, ir ypač mikro lygiu, kaip dažnai daroma daugelyje verslo sričių. Daugybę vadybininkų atliekamų dalykų turi daryti ir vadovai, tačiau jų nepakanka ir jie retai kada įkvepia žmones dirbti iš visos širdies. Vadyba jums kol kas buvo naudinga, tačiau aktyvus vadovavimas teikia begalines galimybes.

Matykite skirtumą

Daugelis tradicinių vadovavimo teorijų susitelkia ties dviem aspektais – vadovavimu žmonėms ir užduočių atlikimu. Metų metais šie du vadybos aspektai buvo vaizduojami diagramomis, siekiant parodyti, jog užduotis būtina tam tikru atžvilgiu derinti su žmonėmis. Kiti modeliai šį santykį padaro dar sudėtingesnį, nes pabrėžia ir būtinybę skirti dėmesį komandoms. Visa tai labai reikalinga, tačiau to neužtenka, jeigu norite sužavėti

jūsų organizacijoje dirbančių žmonių protus bei širdis ir taip įgyti tikrą konkurencinį pranašumą. Kaip sako daugelis verslo žinovų – kartu su kiekviena pasamdyta pora rankų jūs gaunate ir laisvas smegenis. Vadovų užduotis yra atrasti būdus, kaip jomis pasinaudoti.

Ši trumparegiška tendencija sukūrė vadybos teoriją, kuri visą dėmesį skiria projektų ar korporacijos tikslų įgyvendinimui, organizuojant komandinį darbą. Šiuose modeliuose aiškiai trūksta tam tikru požiūriu labai svarbaus veiksnio – atsakymo į klausimą *kodėl*. Vadovavimas – tai ne tik vadyba, bet ir būsimos darbotvarkės nustatymas, tai ne vien tik išteklių planavimas ir įgaliojimų skirstymas. Jis apima ir kiekvieno organizacijos nario savarankiškų pastangų skatinimą. Vadovas privalo turėti daugiau įkvėpimo, negu jo pavaduotojai turi įkarščio. Vadovavimas yra iš esmės susijęs su pokyčiais. Jeigu jūs nevaldote pokyčių, tai ką jūs *valdote*?

Žiūrint istoriškai, kiekviena vadovavimo samprata atspindi savo laikmečio mokslą. Kai vadovavimas buvo siejamas su kova, bent jau su klasių kova Didžiojoje Britanijoje, jis buvo susijęs su asmens padėtimi visuomenėje, jo išsiauklėjimu arba kilme – šie dalykai lemdavo, kad žmogus bus vadovas. Kai šeštajame ir septintajame dešimtmetyje vadyboje ėmė stiprėti humanistinės psichologijos mokyklos įtaka, galimybę būti vadovu siedavo su žmogaus patirtimi.

Nors mąstymas kinta ir jame atsispindi mūsų laikai, kai kurie seni ginčai tebesitęsia. Vienas seniausių psichologijos ginčų yra susijęs su „įgimto ar įgyto“ klausimu. Dauguma patikimų tyrimų, regis, sutinka su tuo, jog mūsų asmenybę veikia abu dalykai, ir siūlo perpus padalyti atsakymą į klausimą, kas turi lemiamą įtaką – mūsų genai ar ankstyvoji patirtis. Mes esame įsitikinę, kad tą patį galima pasakyti apie gebėjimą vadovauti. Nesvarbu sutarti, kokioje fazėje šis ginčas yra dabar. Daug svarbiau imtis to, kas yra veiksminga praktikoje. Imkimės praktinių priemonių ir darykime viską, kas reikalinga, kad išugdytume vadovus, suteikiančius organizacijoms didžiausią sėkmės tikimybę.

Žinoma, mes sutinkame, kad žmones galima išmokyti vadovavimo stilių ir vadybos technikų. Tačiau ir mums, ir verslininkams visiškai aišku, kad kai kurie žmonės daug labiau tinka vadovauti negu kiti – jie yra veržlesni ir turi didesnius siekius. Ignoruojant šį faktą ir neieškant būdų juo pasinaudoti, mažėja galimybių rasti savo verslui talentingą vadovą.

Mes jums patariame ieškoti žmonių, kurie pasižymi būtinais privalumais, ir leisti jiems jais pasinaudoti. Toks vadovavimo būdas daug pozityvesnis. Tobulinkite privalumus, o ne stenkitės šalinti trūkumus. Dirbkite su klausimais *kodėl* ir *kaip*. Radę atsakymą į klausimą *kodėl*, žmonės gali ieškoti metodų, *kaip* kurti aktyvią organizaciją, kuri supranta, kur ir kodėl eina, bei žino būdus, kaip ten patekti.

Kodėl + Kaip = Energija

Didieji

Dabar yra ypač palankus laikas vadovams deramai atsakyti į iššūkį. Mohammadas Ali, sportininkų panteono legenda, kartą pasakė: „Jeigu aš šluočiau gatves, būčiau geriausias gatvių šlavėjas pasaulyje, aš būčiau didis.“ Mes atkartojame jo požiūrį. Jeigu jūs ketinate žengti į vadovavimo ringą, siekite būti geriausias.

Vadybos, komandų ir kontrolės laikas praėjo. Aktyvus vadovavimas bus pagrindinis dalykas, skiriantis sėkmingai veikiančias ir vidutiniškų rezultatų pasiekiančias organizacijas. Ir privačiame, ir viešajame sektoriuje jau pradeda suprasti, kad įkvepiantys vadovai yra vertingi ir pasitaiko retai. Jie sugeba reikšmingai pakeisti žmonių darbo kokybę. Nesvarbu, kokia jūsų misija, – širdies transplantavimo operacijos, atliekamos mažiausiomis sąnaudomis ir suteikiančios ilgiausią gyvenimą, ar knygų siuntimas klientams visame pasaulyje žemiausia kaina ir per trumpiausią laiką, vadovavimas yra labai svarbus.

Ir visgi tas poveikis, kurį aktyvus vadovas gali daryti organizacijai, kol kas vis dar yra nepakankamai vertinamas. Vadovai išlaisvina energiją ir skatina savarankiškas žmonių pastangas. Tie vadovai, kuriais verta sekti, išlaisvina didžiulį kiekį energijos, slypinčios organizacijose dirbančiuose žmonėse. Jų veiksmai užtikrina stiprų ir energingą organizacijų pulsą.

Vadovai lemia organizacijos širdies plakimą. Monotonišku ritmu dirbančios organizacijos nepritraukia arba neišlaiko talentų. Aktyvioms organizacijoms tai pavyksta.

Jonas Ridderstråle'is ir Markas Wilcozas, 2007 rugsėjis

Padėka

Knygos rašymas yra komandinis darbas. Todėl mes turime padėkoti visiems tiems vadovams, kurie mums suteikė idėjų, įkvėpimo ir įdomios tyrimų medžiagos. Jūs įžiebėte mūsų ugnį. Verslo teoretikai, konsultantai, lektoriai ir akademikai taip pat prisidėjo prie mūsų požiūrio į darbo pasaulį formavimo. Kai kurių iš šių žmonių vardai minimi knygoje, kiti nurodomi kaip tam tikrų tyrimų ar atskirų studijų autoriai. Jeigu norite viso nuorodų sąrašo, prašome kreiptis į kuri nors iš mūsų.

Britų autorius, rašantis apie verslą, ir brangus draugas Stuartas Craigneris padėjo mums redaguoti knygą, gražino mūsų rašymo stilių ir aštrino argumentus. Jis pritaikė tekstą skaitymui. Už tai mes (ir jūs visi, skaitytojai) esame labai dėkingi. Taip pat dėkojame savo leidėjams iš „Wiley“ – už jų avantiūrizmą.

Jonas norėtų asmeniškai padėkoti kai kuriems žmonėms. Jo buvęs kolega ir trijų ankstesniųjų knygų bendraautoris Kjellas A. Nordströmas padėjo suformuluoti kai kurias iš šioje knygoje esančių idėjų. Visada buvo labai smagu kartu su juo dirbti tiek profesinėje, tiek ir privačioje srityje. Britt-Marie ir Karoline iš „Speakersnet“ įnešė į profesinį gyvenimą tvarkos ir džiaugsmo. Jos nedvejodamos padėdavo išspręsti tiek smulkias, tiek ir dideles problemas bet kuriuo paros metu. Ačiū! Kitos lektorių agentūros ir atstovybės visame pasaulyje taip pat daug prisidėjo prie profesinio gyvenimo palengvinimo. Zlatanai, aš iki šiol džiaugiusi renginiu ir prašau – leisk man paverkti iš džiaugsmo ir 2008, ir 2010 metais! Janai Lapidothai, dėkoju tau už tai, kad įtikinai mane parašyti knygas, kurias dabar skaito žmonės. Jacqueline Asker ir jos stebuklingos skaidrių idėjos taip pat buvo svarbus sėkmės veiksnys. Galiausiai nuoširdžiai dėkoju visiems kolegoms iš „Swedish Management Group“ ir Ashridge'o. Kaip ir mano šeima bei draugai, jūs buvote jautrūs klausytojai, išsakėte daug vertingų pastabų ir suteikėte paramą. Esu labai dėkingas. Ąsa, Joeli ir Siri, jau labai greitai naujos energijos įgavęs tėtis ir sutuoktinis išnirs iš mūsų namo-biuro sutemų. Pažadai!