

JOHN C.
MAXWELL

LYDERYSTĖS POKYČIAI

11 ESMINIŲ POKYČIŲ,
KURIUOS TURI SUPRASTI KIEKVIENAS LYDERIS

Iš anglų kalbos vertė *Dalia Janušaitienė*



eugrimas

Vilnius 2019

Versta iš knygos
Leadershift:
The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace
by John C. Maxwell

Published by arrangement with HarperCollins Leadership,
a division of HarperCollins Focus, LLC.

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Visos teisės saugomos. Jokia šio leidinio dalis negali būti
reprodukuojama ir platinama jokiais elektroninėmis
ar mechaninėmis formomis, įskaitant fotokopijavimą,
įrašymą ar kitas informacijos kaupimo ir atgaminimo
sistemas be leidėjo raštiško sutikimo.

Iš anglų kalbos vertė
Dalia Janušaitienė (HESI Group)

Redagavo ir korektūrą atliko
Regina Dobelienė

Maketavo
Ernestas Vinickas

Viršelį adaptavo
Eglė Raubaitė

ISBN 978-609-437-384-8

© 2019 by John C. Maxwell
All rights reserved.
© Leidykla „Eugrimas“, 2019

Šią knygą skiriu Ed'ui Bastian'ui.

Tą dieną, kai jus sutikau, supratau, kad esate aukščiausio lygio vadovas. *Fortune* pavadino jus vienu žymiausių pasaulio lyderių. Būdamas *Delta Air Lines* generalinis direktorius vadovavote vienai šauniausių pasaulio įmonių. Ilgiau negu dešimtmetį stebėjau, kaip globalių pokyčių verpetuose sugebate vadovauti sąžiningai, pagarbiai, ištvėringai ir neprarandate tarnystės jausmo. Taip pat nežinau nė vieno žmogaus, sėkmingiau įgyvendinusio lyderystės pokyčius. Dėkoju jums už draugystę ir už tai, kaip formuojate lyderystę visame pasaulyje.

TURINYS

1 SKYRIUS

KODĖL KIEKVIENAM LYDERIUI REIKIA POKYČIŲ / 9

2 SKYRIUS

IŠ SOLISTO Į DIRIGENTUS / 27

3 SKYRIUS

NUO TIKSLŲ SIEKIMO PRIE AUGIMO / 48

4 SKYRIUS

NUO PRIVILEGIJŲ PRIE KAINOS / 67

5 SKYRIUS

NE PATIKTI ŽMONĖMS, BET IŠ JŲ REIKALAUTI / 87

6 SKYRIUS

NUO PALAIKYMO PRIE KŪRYBOS / 109

7 SKYRIUS

NE TIK LIPTI KOPĖČIOMIS, BET IR PADĖTI JAS STATYTI / 133

8 SKYRIUS

NUO NURODINĖJIMO PRIE ASMENINIO RYŠIO / 153

9 SKYRIUS

NUO VIENALYTĖS PRIE ĮVAIRIOS KOMANDOS / 175

10 SKYRIUS
NUO AUTORITETINGŲ PAREIGŲ
PRIE MORALINIO AUTORITETO / 198

11 SKYRIUS
NUO KVALIFIKUOTOS
PRIE TRANSFORMUOJAMOSIOS LYDERYSTĖS / 219

12 SKYRIUS
NUO KARJEROS PRIE PAŠAUKIMO / 238

PADĖKOS / 261
APIE AUTORIŲ / 263
PASTABOS / 265

1 skyrius

KODĖL KIEKVIENAM LYDERIUI REIKIA POKYČIŲ

Keiskis arba mirk.

– THOMAS EDGLEY

Jau senokai brandinau mintį parašyti knygą apie *lyderystės pokyčių valdymą*, nes per tuos dešimtmečius, kuriuos skyriau lyderystės tyrimams ir praktikai, labai daug kas pasikeitė. XX a. aštuntajame dešimtmetyje, kai tik pradėjau savo karjerą, knygų apie lyderystę buvo labai nedaug. Tuo metu verslo pasaulyje viešpatavo *vadyba*, o karalius buvo Peter'is Drucker'is. Padėtis ėmė keistis baigiantis devintajam dešimtmečiui, kai lyderystės temos ėmėsi keli autoriai. Žmonės mielai pirko ir skaitė jų knygas. Kodėl? Jie jautė, kad gyvenimas juda vis sparčiau ir nuolat kinta, taigi reikia kelrodžio, kuris padėtų susiorientuoti vis sudėtingesniame pasaulyje.

Jei nori, kad jiems sektųsi, žmonės turi išmokti lyderystės. Vadybos principai, kurių jie buvo mokomi ilgus metus, priklausė nuo stabilumo ir žinomų veiksmų. Pasak Nacionalinės lyderių rengimo iniciatyvos mokslinių tyrimų direktoriaus Eric'o J. McNulty'io:

Vadybos sistemos ir procesai dažniausiai yra tiesiniai, t. y. daroma prielaida, kad panašūs pradiniai duomenys lems panašius rezultatus. Daugeliu atvejų taip ir yra. Tačiau kalbant apie lyderystę, pasaulio vaizdas tampa kur kas sudėtingesnis, nes lyderystė susijusi su žmonėmis – jų motyvacija, interesais ir atsidavimu. Mechaninės sistemos gali būti tiesinės, tačiau kai tik įsiterpia žmogiškasis veiksnys, sistema tuo pat metu tampa ir sudėtinga, ir prisitaikanti.¹

Tad jeigu vadyba stabilumą laikė savaime suprantamu dalyku, lyderystė siūlė principus, tinkamus ir nežinomybės sąlygomis. XX a. devintajame dešimtmetyje žmonės ėmė ieškoti lyderių, kurie galėtų juos vesti, o organizacijų vadovai suprato patys turintys tokiais tapti. Savo aplinkoje pradėję taikyti lyderystės principus, jie suklestėdavo. Štai kodėl per pastaruosius trisdešimt metų verslo pasaulyje įsitvirtino būtent lyderystė.

SPARČIAI – GREIČIAU, PIRMYN – ARČIAU

Kad ir koks spartus buvo praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio gyvenimo tempas, palyginti su šios dienos standartais man jis atrodo lėtas. Šiandien gyvenimas juda *kur kas* sparčiau. Su pokyčiais ir nežinomybe turime susitvarkyti tiesiog neįsivaizduojamu greičiu.

Kelerius metus viena iš mano vadovaujamų organizacijų, *John Maxwell Team*, prašė manęs kasdien kurti trumpus vaizdo įrašus, kuriuos vadinome *Minutė su Maxwell'u*. Man stojus prieš kamerą, komanda pasiūlydavo žodį arba frazę ir prašydavo manęs reaguoti į ją arba vieną minutę jų pagrindu pamokyti. Tai tikrai smagu, be to, vėliau vaizdo įrašai skelbiami internete, kur jie tarnauja kaip mokomoji medžiaga. Neseniai filmuojant vieną iš jų man buvo pa-

siūlyta frazė *greitai pirmyn*. Mintyse man tuoj pat iškilo žodžiai *greičiau* ir *arčiau*. Tai reiškė, kad į ateitį judame greičiau nei bet kada. Be to, nepanašu, kad tempas mažėtų. Ar kas nors gali rimtai tvirtinti, kad ateityje gyvenimo tempas bus lėtesnis negu šiandien? Technologijos, socialinė žiniasklaida ir pokyčių sparta niekada to neleis. Taigi norėdami judėti pirmyn privalome judėti greičiau. Būdami lyderiai turime išlikti priekyje, kad galėtume matyti daugiau ir toliau negu kiti.

Dėl pokyčių tempo taip pat privalome būti lankstūs. Ar prisimenate Motulės žąsies eilėraštką: „Džekai, būk vikrus“?

*Džekai, būk miklus,
Džekai, būk vikrus,
vyruti,
šok per kliūtį.*

Kuo vikresni, geriau prisitaikantys ir lankstesni esame, tuo greičiau galime judėti ir keistis.

Įprastai varžybose pagerbiami tris pirmąsias vietas užėmę sportininkai, ir visi jie gauna apdovanojimus. Tačiau atrodo, kad šiandien gyvenime pripažįstami ir apdovanojami tik pirmosios vietos laimėtojai. Kaip sakoma, jei atbėgai antras, esi pirmasis pralaimėtojas. Štai kodėl greitis ir vikrumas tokie svarbūs.

Prieš kelerius metus laikraštyje *New York Times* skaičiau straipsnį apie gepardus, kuris atskleidžia miklumo svarbos sėkmei esmę:

Kiekvienas, stebėjęs, kaip gepardas vežasi antilopę, puikiai žino, kokios nepaprastai greitos šios katės. Tačiau pasirodo, kad greitis nėra didžiausia išpūdingų gepardo medžioklės įgūdžių paslaptis – naujausias tyrimas apie tai, kaip gepardai laukinėje gamtoje persekioja

grobį, atskleidė, kad svarbiausia yra vikrumas: sugebėjimas šokinėti į šonus, staiga pakeisti judėjimo kryptį ir akimirksniu sulėtinti tempą – dėl šių gepardo savybių antilopė praktiškai neturi vilties ištrūkti.

Gepardai gali įsibėgėti iki ~95 km/h, o vidutinis jų greitis apie ~55 km/h. Mokslininkai nustatė, kad didžiausiu greičiu gepardas įveikia tik nedidelę dalį atstumo, kurį paprastai nubėga per dieną.

Be to, tyrėjai pastebėjo, kad kiekvienu šuoliu gepardas savo greitį gali sumažinti net ~15 km/h, ir šis gebėjimas medžioklėje naudingas negu greičio rekordai. Duomenys rodo, kad gepardas lėčiau ima bėgti prieš pasukdamas, ir tai suteikia jam pranašumą prieš greitą ir sumanų grobį².

Laikui bėgant trumpėja ir laikotarpiai. Kai buvau jaunas vadovas, buvau mokomas, kad jei noriu veiksmingai vadovauti organizacijai, turėčiau parengti ilgalaikį dešimties metų planą, vidutinės trukmės penkerių metų planą ir trumpalaikį dvejų metų planą. Dabar tai skamba absurdiškai. Šiandien dvejų metų trukmės planai jau ilgalaikiai. Technologijos ir naujovės vystosi taip sparčiai, kad pokyčiams reikia kur kas mažiau laiko. Mes, vadovai, nebegalime sau leisti neskubėti ar pernelyg daug laiko skirti svarstyrams. Privalome keistis, iš naujo vertinti situaciją ir vėl keistis. Privalome keistis *nuolat*.

Kaip lyderis gali nuveikti daugiau, nei tiesiog būti ar sugebėti išlikti tokioje aplinkoje? Svarbiausia – išmokti nuolat įgyvendinti *lyderystės pokyčius*. Kas yra lyderystės pokyčiai? Tai – gebėjimas ir noras keisti lyderystės stilių taip, kad ta kaita turėtų teigiamą poveikį organizacijai ir skatintų asmeninį tobulėjimą.

Švietėja ir knygų autorė Bruna Martinuzzi, cituodama organizacijos *Economist Intelligence Unit* atliktą tyrimą, minėjo tris

lyderystės ypatybes, kurios bus svarbiausios ateinančiais metais: „gebėjimas įkvėpti darbuotojus (35 proc.), gebėjimas sėkmingai dirbti skirtingose kultūrose (34 proc.) ir gebėjimas palengvinti pokyčius (32 proc.)“. Visos šios trys savybės reikalauja gebėjimo prisitaikyti. Martinuzzi šį gebėjimą palygino su kinų patarle, kuri skelbia, kad išmintingas žmogus prie aplinkybių prisitaiko taip, kaip vanduo prie ąsočio. Ko gero, istorijoje dar nebuvo tokio meto, kai gebėjimas prisitaikyti būtų buvęs svarbesnis negu dabar. „Gebėjimas prisitaikyti, t. y. gebėjimas keistis (arba leistis keičiamam) prisitaikant prie naujų aplinkybių yra esminė lyderių savybė.“³

Naujausias organizacijos *Right Management* atliktas tyrimas, kuris buvo paskelbtas *Flux* ataskaitoje, aiškiai atskleidžia, kad gebėjimo prisitaikyti reikia vis labiau. Jame tvirtinama, jog 91 proc. įdarbinimo atvejų ateityje bus grindžiami žmonių gebėjimu tvarkytis su pokyčiais ir neapibrėžtumu.⁴

Gerai lyderiai prisitaiko. Jie keičiasi. Jie nelieka tokie patys, nes supranta, kad ir pasaulis aplink juos nėra pastovus. Šis principas visada buvo teisingas, tačiau dar niekada nebuvo toks akivaizdus, kaip šiomis dienomis, ir gebėjimas greitai keistis niekada nebuvo svarbesnis.

Pokyčių valdymas – tai gebėjimas ir noras keisti lyderystės stilių taip, kad tai turėtų teigiamą poveikį organizacijai ir skatintų asmeninį tobulėjimą.

Sakydamas, kad gerai lyderiai geba prisitaikyti, neturiu omenyje prisitaikėliškumo. Pavyzdžiui, sėkmės ugdytojas Dave'as Martin'as yra pasakęs:

Tarp gebėjimo prisitaikyti ir prisitaikėliškumo yra esminis skirtumas. Atrodo, kad „didieji“ lyderiai jį instinktyviai supranta – jie niekina konformizmą, tačiau puoselėja drąsų gebėjimą prisitaikyti prie

kintančių aplinkybių. Prisitaikėliškumas yra neigiama savybė, kuri reiškia įsiliejimą į minią, tapsmą vidutinybe, atsisakymą išsiskirti ar pasinaudoti savo unikalumu. Kita vertus, gebėjimas prisitaikyti – tai teigiama savybė, nes jis padeda suprasti pasikeitusią vėjo kryptį ir pritaikyti savo kursą prie visų naujosios vėjo krypties privalumų. Jei konformizmas yra atmetimo baimės pagimdyta silpnybė, gebėjimas prisitaikyti – tai stiprybė, kylanti iš pasitikėjimo savimi, savo sprendimais ir gebėjimais.⁵

Susidūrę su neapibrėžtumu prisitaikėliai traukiasi į vietą, kurioje gali jaustis saugūs. Kita vertus, prisitaikyti gebantys lyderiai priima neapibrėžtumo iššūkį ir su juo susitvarko. Man patinka šia tema išsakytos Šiaurės Rytų universiteto Šeimos verslo centro profesoriaus emerito Paul'o Karofsky'io mintys, nors *neapibrėžtumą* jis vadino *neaiškumu*:

Neaiškumas gali neleisti žmonėms užmigti, tačiau kiekvienas, kuris tikisi ypač paprastos karjeros, neturėtų siekti lyderio pozicijos. Aki vaizdu, kad lyderiai turi sekėjų. Sekėjams reikia krypties. Krypčiai nustatyti reikia sprendimų. Priimant sprendimus reikia apsvarstyti įvairias galimybes. O nagrinėjant galimybes tenka susidurti su neapibrėžtumu.⁶

Jeigu norite būti sėkmingas lyderis, turėtumėte išmokti nebijoti neapibrėžtumo ir nuolat keistis. Turite būti lankstūs ir susidūrę su neapibrėžtumu nepamesti iš akių to, kas svarbiausia. Lyderiai, gebantys valdyti pokyčius, privalo būti lyg vanduo. Jų gebėjimą prisitaikyti galima palyginti su skysčiu. Vanduo randa kelią, o vėliau pats jį sukuria. Bet pirmiausia jis keičiasi pagal aplinkybes. Aplinka lemia pokyčius. Judantis vanduo taip pat galingas. Pirmiausia

jis juda aplink objektą, tačiau tuo pačiu metu pradeda tą objektą judinti. Laikui bėgant vanduo gali nudilinti net kiečiausią akmenį. Taigi net nedidelis pokytis gali daryti didelę įtaką. Jis gali būti paprastas ir akivaizdus, tačiau ne trivialus.

Tiesa yra ta, kad *bet kokiai jūsų, kaip lyderio, pažangai reikalingas pokytis, kuris keičia jūsų mąstymą, veiksmus ir vadovavimą*. Jeigu norite būti veiksmingas lyderis, privalote valdyti pokyčius. Jeigu norite pasiekti sėkmę besikeičiančiame pasaulyje, negalite likti toks pats, mąstyti taip pat ir veikti taip pat.

Malcolm'as Gladwell'as yra pasakęs: „Jūs, kaip asmuo, kaip žmogus, privalote nuolat atnaujinti savo požiūrį į kuo daugiau dalykų. Jeigu nuolat sau ne-

Jeigu norite pasiekti sėkmę besikeičiančiame pasaulyje, negalite likti toks pats, mąstyti taip pat ir veikti taip pat.

prieštaraujate, vadinasi, *nemąstote*.⁶⁷ Galbūt mes, lyderiai, privalome pripažinti „proto valymo siūlo“ vertę. Odontologai ragina mus kasdien naudotis dantų siūlu, kad išsaugotume sveikus dantis, o „proto siūlu“ turėtume pašalinti senąjį mąstymą ir skatinti sveiką lyderystę.

Trečiajame gyvenimo dešimtmetyje mane įkvėpė XIX a. pamokslininko Phillips'o Brooks'o, gerai žinomos giesmės *Betliejaus miestelis* autoriaus, žodžiai:

*Kiekvienam žmogui liūdna bus ta diena, kai jis taps visiškai patenkintas tuo, kaip gyvena, mintimis, kurias mąsto, darbais, kuriuos daro, kai į jo sielos duris nuolat nebesibels troškimas nuveikti ką nors daugiau – tai, kam, šis žmogus žino, jis buvo sukurtas ir paskirtas.*⁸

Įsiminiau šiuos žodžius, ir jie dažnai padėdavo man augti ir siekti didesnių dalykų.

Gebėjimas valdyti pokyčius veda mus pirmyn ir padeda išvengti natūralios pagundos likti sustabarėjusio mąstymo. Jis skatina mus imtis naujovių ir išeiti iš savo komforto zonos, abejoti įprasta išmintimi ir džiaugtis pokyčiais. Bet kokie lyderystės pokyčiai gali padaryti jus geresniu lyderiu.

AR ESATE PASIRENGĘS KEISTIS?

Prieš pradėdamas kalbėti apie praktinį lyderystės pokyčių valdymą, norėčiau padėti pamatą – apibūdinti pokyčiams reikalingą mąstymą. Kiek esate atviras pokyčiams? Ar esate pasirengęs užduoti daugiau klausimų, o ne pateikti daugiau atsakymų? Ar norite tapti geresniu klausytoju ir geresniu stebėtoju?

Ar norite labiau pasitikėti savo intuicija ir kūrybiškumu? Pokyčių valdymas reikalauja kliautis vertybėmis, principais ir strategija – jis vers jus remtis naujovėmis, ieškoti galimybių ir pasitelkti kūrybiškumą. Be to, jums reikės atsisakyti kai kurių dalykų ir pasiryžti tobulėti.

Turėsite suderinti saugumo teikiantį stabilumą ir gebėjimą prisitaikyti, atveriantį naujas galimybes.

Valdyti lyderystės pokyčius nėra lengva, ypač pačioje pradžioje. Dažnai tenka pamiršti kai ką, kas pasiteisino anksčiau, kad išbandytumėte kažką naujo.

Turėsite derinti saugumo teikiantį stabilumą ir gebėjimą prisitaikyti, atveriantį naujas galimybes. Tai padės jums tapti geresniu ir atrasti savyje kažką naujo, kas leis jaustis visiškai kitu žmogumi. Noras tobulėti skatins jus nuolat mokytis. Gera naujiena – mokydamasis valdyti pokyčius, tapsite geresniu lyderiu!

KAIP VALDYTI LYDERYSTĖS POKYČIUS?

Jeigu į ankstesnius klausimus atsakėte „taip“ arba jeigu norite judėti ta kryptimi, kad ilgainiui galėtumėte atsakyti „taip“, esate pasirengę žengti pirmyn ir imtis lyderystės pokyčių. Toliau šioje knygoje pristatysiu jums vienuolika svarbiausių pokyčių, kuriuos įgyvendinau kaip lyderis. Tačiau prieš tai norėčiau išmokyti jus septynių dalykų, kuriuos turite nuolat taikyti, kad pajėgtumėte sėkmingai keistis. Kasdien juos praktikuokite ir būsite pasirengęs lanksčiai ir labiau pasitikėdamas savimi valdyti visus lyderystės pokyčius.

1. Nuolat mokykitės, pamirškite, ko išmokote, ir mokykitės iš naujo

Jau rašiau apie tai, koku greičiu keičiasi mūsų pasaulis.

Neseniai šia tema perskaičiau Pasaulio ekonomikos forumo straipsnį, paskelbtą *Harvard Business Review* – *Mind the (Skills) Gap* (*Atsižvelgti į (gebėjimų) spragą*): „Mokykloje išmoktos pamokos gali pasenti studentams dar nespėjus grąžinti paskolų. Nustatyta, kad koledžo bakalaurų įgyti įgūdžiai, kurie turėtų suteikti pakankamai svarbiausių žinių tolesnei karjerai, bus tinkami tik penkerius metus.

Nagrinėjant turimus įgūdžius menkinančių pokyčių poveikį, Pasaulio ekonomikos forumo ataskaitoje *The Future of Jobs* (*Darbo vietų ateitis*) rašoma: „Iki 2020 m. vidutiniškai daugiau negu trečdalių daugumai profesijų reikalingų įgūdžių sudarys įgūdžiai, kurie šiandien atitinkamai profesijai nėra laikomi itin svarbiais.“ Arba, kaip tiesiai sako portalo *lynda.com* autorius Mark'as Niemann-Ross'as: „Per ketverius metus turėsite iš naujo išmokti 30 proc. savo darbo.“⁹