



ALISA MINIOTAITĖ | IGNAS STAŠKEVIČIUS

LYDERYSTĖ

ALISA MINIOTAITĖ | IGNAS STAŠKEVIČIUS

LYDERYSTĖ

VILNIUS 2019

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

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, taip pat padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas: parduoti, nuomoti, teikti panaudai ar kitaip perduoti nuosavybėn.

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

© Alisa Miniotaitė, 2019

© Ignas Staškevičius, 2019

© „Tyto alba“, 2019

ISBN 978-609-466-392-5

TURINYS

Įžanginis žodis.....	7
Pradžia	13
I. VADOVAVIMAS IR LYDERYSTĖ	17
II. LYDERIO BRUOŽAI.....	38
III. ELGESIO TEORIJA IR SITUACINIS VADOVAVIMAS	47
Elgesio teorija.....	50
Situacinis vadovavimas	61
IV. LYDERIO IR SEKĖJO SANTYKIS	65
Psichologinis saugumas	81
Atstumas santykyje.....	85
V. SEKĖJYSTĖ	91
VI. TRANSFORMACINĖ LYDERYSTĖ.....	102
VII. CHARIZMATINĖ LYDERYSTĖ.....	143
Charizmos efektas	151
Charizmatinių lyderių bruožai.....	152
Charizmatinių lyderių elgesys.....	153
Situaciniai charizmatinės lyderystės veiksniai.....	154
Neatsakyti klausimai	159
VIII. AUTENTIŠKA LYDERYSTĖ.....	161
Vidinė moralė, arba lyderystės etika	187
IX. TARNAUJANČIOJI LYDERYSTĖ.....	199
X. PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ	215
XI. PATS SAU LYDERIS	224
Pabaigos žodis.....	234
Literatūros sąrašas.....	237

IŽANGINIS ŽODIS

Mielas skaitytojau,

Privalau pranešti iškart: prieš pradėdamas rašyti žinojau, kad šis trumpas tekstas atsidurs įžangos vietoje – toje knygos dalyje, kurią kiekvienas įgudęs skaitytojas dažniausiai praleidžia. Tokiam skaitytojui nereikia nei patarimų, nei pamaloninimų, nei paskatinimų – jis neima į rankas atsitiktinių knygų ir visada žino, ko ieško savo pamėgtų knygynų lentynose Vilniuje, Vievėje, Varšuvoje, Londone, Niujorke ar bedvasėse virtualiosios prekybos erdvėse. Žino todėl, kad kažkada atrado su niekuo nepalyginamą skaitymo malonumą ir nuolat jo siekdamas susikūrė savo unikalų metodą. Tik prabėgomis žvilgtelėjęs į pagyras ketvirtame viršelio puslapyje, atsiverčia turinį, randa labiausiai sudominusį skyrių, perskaito kelias pastraipas ir – galbūt – nusprendžia skaityti visą knygą. Pasiekęs pabaigą, vis dar veikiamas perskaityto teksto magijos, melancholiškai vartydamas įveiktus puslapius, pastebi skyrelį knygos pradžioje: pratarinę, įvadą, įžangos žodį... Na, kas ten dar?

Taigi, mielas skaitytojau, jei skaitai šias eilutes, greičiausiai knygą jau perskaitei. Jei ne – negaišk laiko, padaryk tai dabar ir sugrįžk čia, lauksiu. Noriu pasidalyti keliomis mintimis apie knygoje aptariamą lyderystės fenomeną. Civilizacijos istorijoje apstu garsių karvedžių, valdovų, pranašų, kurių išskirtines asmenybes supa šimtmečius neblėstantis dėmesys. Galima pagrįstai tvirtinti, kad svarbus tokio susidomėjimo veiksnys – noras įminti tą pagrindinę „paslaptį“, kurios žinojimas leido vesti paskui save minias

ištikimų sekėjų, kartais net ir visiškai pražūtinga kryptimi. Todėl nėra nieko stebėtino, kad šiuolaikiniai socialiniai mokslai, pavadinę šį reiškinių „lyderystės“ terminu, taip pat siekia jį pažinti, remdamiesi plačiu savo tyrimų metodų arsenalu. Svarbu atkreipti dėmesį, kad lyderystė – vienas iš reiškinių, kurie įdomūs tik savo kraštutinumais. Visų pirma norime skaityti laurais vainikuotų poetų eiles, žiūrėti daugiausia apdovanojimų pelniusius filmus, aplankyti vietas, kurias savo sąrašuose nurodo patikimi šaltiniai.

Taupydami laiką, pinigus, sveikatą ir kitus išteklius, atkreipiame dėmesį ir į kitą spektro pusę, stengdamiesi išsiaiškinti blogiausius variantus: ko nereikia skaityti, klausyti ir kurias vietas aplenkti. Bet pagrindinė visų galimų variantų aibės dalis – viskas, kas yra tarp „geriausio“ ir „blogiausio“ po pilkos kasdienybės normaliojo skirstinio gaubtu, – beveik nieko nedomina. Neteko girdėti apie specialiai leidyklų sudarytus neįsimenančios poezijos rinkinius, nepavykusių filmų festivalius ar niekuo neišsiskiriančių vietų gidus turistams.

Nei gyvenimiškos vidutinybės, nei statistinio vidurkio nepripažįstančių reiškinių apibrėžiamą pasaulį (tiksliau – šalį) rašytojas, mokslininkas Nassimas Talebas pavadino Ekstremistanu. Kitaip negu sporto varžybose, net ir antra vieta čia skirta tik geriausiam tarp pralaimėjusių. Savaip šį principą išreiškė ir Michailas Bulgakovas, „Meistro ir Margaritos“ veikėjo lūpomis tvirtindamas, kad nebūna antro šviežumo eršketo – šitaip apibūdinama žuvis yra tiesiog pašvinkusi.

Ekstremistano terminą pasiūlęs autorius jame įkurdina beveik visus socialinius reiškinius. Be abejo, čia atsiduria ir lyderystė. Suprantama, prastų vadovų – deja – pasitaiko. Taip juos ir vadina, vertindami menkus jų vadovaujamų organizacijų rezultatus.

Bet prastas lyderis tiesiog nėra lyderis. Taigi, analizuodami lyderystės reiškinių tyrėjai dažniausiai susiduria tik su individualais, kurie jau pateko į įvairius „geriausiųjų“ sąrašus, t. y. tam tikra prasme apsigyveno Ekstremistane. Žinoma, tai nesumenkina pačių tyrimų, bet reikalauja atidesnio žvilgsnio į jų rezultatų pritaikomumą, ypač tada, kai išvados ir rekomendacijos bendrų imperatyvų ar konkrečių pamokų pavidalu skiriamos likusio pasaulio gyventojams. Kitaip tariant, pravartu atsispirti kai kurioms natūraliai kylančioms pagundoms, žvelgiant į dažnai iš tiesų stulbinamus Ekstremistano gyventojų pasiekimus.

Viena iš tokių pagundų – retrospektyvus vertinimas. Stanisławas Lemas romane „Sloga“ pasitelkia tokią šaudymo į taikinį metaforą: jei didžiulis net ir ne pačių geriausių šaulių skaičius ilgą laiką šaudytų į tą patį taikinį, tai tarp tūkstančių paleistų kulku greičiausiai pasitaikytų ir ta, kuri pataikytų į taikinio centrą. Kiek tą konkrečią kulką paleidusio šaulio patirties analizė būtų naudinga, tobulinant karių šaudymo taiklumą? Matyt, nedaug. Todėl retrospektyviai vertindami sėkmingas lyderių patirtis, turėtume prisiminti Danieliaus Kahnemano knygoje „Mąstymas, greitas ir lėtas“ pabrėžiamą atsitiktinumo įtaką, kurią jis išreiškė dviem „lygtimis“:

pasiekimai = talentas + sėkmė,

dideli pasiekimai = truputį daugiau talento + daug sėkmės.

Kita pagunda – nesėkmių ignoravimas. Antrojo pasaulinio karo metais britų Karališkųjų oro pajėgų vadovybė, norėdama sumažinti karinių operacijų nuostolius, nusprendė papildomais šarvais apsaugoti jautriausias lėktuvų korpusų vietas. Pirmiausia buvo pasiūlyta suskaičiuoti kulku ir sviedinių pramuštas skyles iš skrydžių sugrižusių lėktuvų korpusuose ir apsaugoti tas korpu-

so dalis, kuriose tų skylių pasitaiko daugiausia. Bet matematikas Abrahamas Waldas paaiškino, kad derėtų elgtis priešingai: šarvus įrengti tose vietose, kur skylių mažiausiai. Todėl, kad dėkui, kliudyti į tas vietas, iš skrydžių negrįžo. Panašiai ir vadovai, patyrę sėkmę, o vėliau dėl įvairiausių priežasčių praradę lyderių titulų, tuoj pat netenka Ekstremistano pilietybės ir nebepatenka į lyderystės tyrimų akiratį. Labai galimas dalykas, kad vien tik „sėkmės“ atvejų analizės pagrindu parengti pasiūlymai vadovams, keitinantiems pereiti į lyderių kategoriją, palieka „pažeidžiamas“ jų silpniausias vietas.

Mielas skaitytojau, palieku Tau spręsti, kaip ši knyga susidoroja su minėtomis pagundomis. Neradau joje nei noro prikišamai pamokyti, nei bandymo nuslėpti skaudžias ir nevykusias patirtis.

Knyga parašyta šiandien vis rečiau pasitaikančiu epistoliariniu stiliumi: ją sudaro dviejų lyrinio herojų – Alisos ir Igno – susirašinėjimas. Mūsų laikais šis žanras gyvuoja gal tik internetinių tinklaraščių pavidalu. Laiškai – klasikinio bendravimo būdas, kai herojus skiria įvairios sunkios įveikiamos kliūtys: atstumai, valstybių ir kalbų sienos, įstatymai, tradicijos (meilužių ir sąmokslininkų susirašinėjimo atvejais). Tokio stiliaus pasirinkimas visiškai suprantamas: Alisa rašo laiškus Ekstremistane sėkmingai, seniai ir – norisi tikėti – ilgai įsikūrusiam Ignui. Remdamasi savo akademinio ir praktinio tyrimų patirtimi, ji bando įrengti laiškuose besirutuliojantį siužetą teorinio lyderystės modelių lauke. Alisa tarsi kviečia Igną žaisti šachmatų partiją su žinomomis taisyklėmis ir apibrėžtais figūrų ėjimais. Bet Ekstremistano šachmatai – kitokie. Todėl Igno minties „žirgai“ šuoliuoja laisvai, visiškai nejausdami privalomų L raidės pavidalo ėjimo pančių. Jis patyręs pasakotojas, turintis asmeninę istoriją kiekvienai Alisos

pasiūlytai teorinei konstrukcijai. Istorijos – sudėtingesnės metaforos, taikomos tuomet, kai sudėtingų dalykų neįmanoma išreikšti paprasta formule. Igno laiškai byloja apie dar vieną svarbią aptariamo reiškinių savybę: lyderis yra tas, kuris turi galią primesti savo metaforas visuomenei.

Ši knyga – kelionės į Ekstremistaną nuotykių aprašymas. Mielas skaitytojau, kad ir kaip norėtusi, nebandyk jos pakartoti – tai ne kelionių gidas. Jei pasiryši – ir jei pasiseks, – rasi savo kelią.

*Doc. dr. Alfredas Chmieliauskas,
ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto rektorius*

Alisa

Daugelis lyderystės tyrinėtojų laužo galvas ir gyvena su nuolat kirbančiu klausimu „kaip“. Aš taip pat nepaliauju ieškoti atsakymo, kaip lyderis veda, kaip daro įtaką, kas yra svarbu sekėjams. Mintis apie knygą galvoje sukasi pastaruosius aštuonetą metų. Lietuvoje trūksta kokybiškos medžiagos apie vadovavimą ir lyderystę, mokslininkų, tyrinėjančių lyderystę, – vos keli. Studentai vargiai gali pacituoti kokių lietuvių autorių šia tema. Noriu užkurti aktyvesnę diskusiją mūsų krašte apie tai, kaip mes suprantame lyderystę, kas yra lyderystė, kokia lyderystė geriausiai tinka Lietuvoje.

Apie lyderystę visuomet norėjau kalbėti dialogo forma – dviejų skirtingų autorių diskusija, skirtingų požiūrių susidūrimas, tiesos paieškos. Žinoma, aš viena iš tų dviejų, kurie aktyviai diskutuoja, bendraautorė.

2016 m. lapkritį „Lyderio dilemos“ laidoje dalyvavo Ignas Staškevičius. Žinojau, kad Ignas ne tik verslininkas, bet ir daug skaito, rašo, domisi literatūra. Kalbėjome apie autentišką lyderystę, tačiau Ignas, akivaizdu, nėra šios krypties „fanas“. Laida veikiau panėšėjo į Igno monologą, tapo aišku, kad jis turi savitą požiūrį į lyderystę.

„Būtų įdomu kada daugiau padiskutuoti apie lyderystę“, – vilkdamasis paltą burbtelėjo „Žinių radijo“ fojė. Virš darbo stalo pasikabinau „primintuką“ apie tai. Kai po penkių mėnesių kreipiausi į Igną, jis, žinoma, nustebo. Nieko nebeprisiminė. Bet į susitikimą atvyko.

Kviečiu Igną rašyti šią knygą kartu. Tikiu, kad gerai sude-rinsime praktiko ir mokslininko-konsultanto, skirtingų kartų, ly-čių požiūrius. Tikiuosi vaisingos diskusijos. Turiu nuogastavimų. Matyti, kad klausytis – ne stiprioji Igno pusė. Labiausiai mėgsta girdėti save. Gal ir visi taip? O gal taip elgiasi lyderiai? Bus matyt. Prieš akis – ilga, įdomi kelionė.

Mano startinė pozicija – lyderystė – tai atsakomybės pri-siėmimas. Atsakomybės ribos – nuo atsakomybės už save, savo šeimą, savo skyrių iki atsakomybės už organizaciją, miestą, šalį, o galbūt net ir pasaulį. Prisiimti atsakomybę – tai nuolat ieškoti atsakymo „kaip“, nepasitenkinti *status quo*, rūpintis kito (taip pat organizacijos, bendruomenės, visuomenės) augimu, gerove: nuo tikslų, vizijos kėlimo, iššūkių, kliūčių numatymo, žmonių sutelki-mo iki moralinių normų laikymosi. Mokslininkai lyderio brandą būtent ir sieja su vidinio moralės konflikto sprendimu: aš pasiren-ku, už ką būsiu atsakingas. Tik išsprendęs vidinį moralinį atsako-mybės konfliktą tampu atsakingu, brandžiu lyderiu.

Ignas

Beveik kasdien sulaukiu kokio nors pasiūlymo. Prieš kokį dešimtmetį elektroninio pašto dėžutę kimšo laišakai, primygtinai peršantys potencialią didinančių vaistų arba siūlantys pasididinti penį. Nepriimti visko asmeniškai padėdavo kolegijų liudijimai, kad adresates moteris pasiekia lygiai tokia pati korespondencija. Kompiuterijos žinovams surentus patikimas užtvaras nuo tokių brukalų, dėmesio ėmė reikalauti išmanesni ar net visai originalūs interesantai. Kiekvieną rytą įsijungęs ekraną pasijuntu esąs ma-dingas tarpdisciplininis žmogus. Gal norėčiau steigti viešąją pirtį? Ar nepamiršau, kad manęs laukia didžiausioje verslo lyderių kon-

ferencijoje? Ar suvokiu, kad dabar puikus metas investuoti superkant Lietuvos miškus? Gal domintų paskutinė galimybė prisidėti kuriant aparatą, kuris iš tikro yra amžinasis variklis? Turbūt nepraleisiu progos įsigyti pirmąjį „Lolitos“ leidimą su autoriaus dedikacija? Ar nebijau netekti visų savo duomenų? Negi atsisakysiu nuskristi į išskirtinius savęs ugdymo kursus Monte Karle? Įpratau kartoti banalybę, kad dera dėkingai vertinti kiekvieną pasiūlymą, nes jis suponuoja dvi galimybes: priimti arba atmesti. Jei nėra pasiūlymo, nėra ir galimybės rinktis.

Alisos kvietimas drauge parašyti knygą apie lyderystę nuskambėjo kaip vilionė patirti nuotyki. Mėgstu nuotykius. Teliko pasitikrinti, ar čia nekvepia apgaule, ar žadama intriga nėra tik nuobodžios rutinos šydas. Susitikęs su socialinių mokslų daktare jos vardo vadybos laboratorijoje atsikračiau tokių abejonių. Šis projektas nėra iš tolo nekvepia nei *chaltūra*, nei komercija. Čia ne koks nors užsakymas svetimų pinigų „įsisavinimui“ pridengti.

Sunerimau dėl kita ko. Prisiminiau, kaip Eimuntas Nekrošius skundėsi, kalbinamas statyti „Nybelungų giesmę“ Kopenhagos operoje. „Kas žiūrės septyniolika valandų trunkantį spektaklį?“ – klausė Metras. Kas skaitys dar vieną knygą beviltiškai nuvalkiota tema? Nebent ji bus įdomi. Pirmiausia, aiškiai susitarėme susitikę, ji turės būti įdomi mudviem su Alisa.

Man įdomu, kaip Alisa moksliškai narstys lyderystę – reiškinių, kuris tai atsiranda, tai pranyksta. Ar lyderystė turi dėsnių? Fizikai aprašo vėjo gūsius, debesų kamuolius, upių sūkurius ir ugnikalnių pliūpsnius, nes išmano savo lygtis ir formules, o socialinių mokslų studijos dažnai dvelkia menkai apmąstytais fenomenologiniais pliurpalais. Ar lyderystė – tai pastanga? Kiek ji trunka? Juk gamtos vėtros nurimsta, srovės nusilpsta, versmės išsenka. O

kaip yra su sąmonės polėkais? Ar įmanoma aptikti gyvą lyderį – žmogų, kuris kasdien uoliai praktikuoja lyderystę? Gal lyderystė įgimta? Kaip veikia lyderio smegenys?

Atsiliepiu į lyderišką Alisos iniciatyvą, tikėdamasis išsiaiškinti ką nors nauja apie pasaulį, ir pažadu bendradarbiauti laikydamasis šešių taisyklių:

1. Jokių nesąmonių;
2. Jokio melavimo;
3. Jokio puikavimosi;
4. Jokios įtampos;
5. Jokios skubos;
6. Jokių pasiteisinimų.

Yra dar slapta septintoji taisyklė, ją atskleisiu tik pasiekęs rankraščio pabaigą. Paisyti tokių nuostatų nėra lengva nei gyvenant, nei rašant knygą. Užtat turėtų būti įdomu.



VADOVAVIMAS IR LYDERYSTĖ

Ignai, ar įžvelgi vadovavimo ir lyderystės, vadovo ir lyderio skirtumą? Kalbu ir apie sąvoką, ir apie reiškinį.

Kol Ignas rašo atsakymą į klausimą, galvoju, kodėl svarbu suprasti skirtumą tarp vadovavimo ir lyderystės. Kas iš to, kad žinosime, kad vadovavimas – tai išteklių (žmogiškųjų, finansinių, techninių ir kt.) valdymas. Lotyniškai *manus* – ranka, vadovavimas (angl. žodis *management* kilęs iš *manus*) apima planavimą, organizavimą, kontrolę. Puikiai galime įsivaizduoti, kaip vadovas savo rankomis deleguoja ir viską kontroliuoja (neperžengdamas savo atsakomybės).

Lyderystė – kur kas labiau tyrinėjamas reiškinys, išnarstytas po kaulelį, ir vis dar lieka neatsakyta šio reiškinio dalis. Šiandien lyderystė suprantama kaip procesas (tai pabrėžia daugelis lyderystės tyrėjų, turėdami omenyje ir tai, kad ji laikui bėgant vystosi), kai asmuo daro įtaką grupei, nukreipia ją siekti bendro tikslo. Ki-

taip tariant, lyderis sutelkia grupę siekti bendro tikslo. Šis *sutelkimas* ir yra *įtaka*, ta lyderystės dalis, į kurią daugiausia ir kreipiame žvilgsnį.

Į lyderystę galime žvelgti šimtais akių ir beveik kiekvienas autorius ar verslininkas turi savo lyderystės matymą. Lyderystės mokslas tyrinėja lyderį kaip asmenį, jo elgesį, jo sąveiką, santykių su sekėjais (iš čia ir procesas) ir pasiektą rezultatą.

Taigi, kodėl aiškinamės vadovavimo ir lyderystės skirtumus?... – vėl stabtelėjus ateina Igno atsakymas.

Jei būčiau spartietis, atsakyčiau „Taip“. Matau ne vieną skirtumą.

Pradėsiu nuo sąvokų. Man regis, žmonės jomis švaistosi pernelyg atsainiai. Bet kuris žodis, juolab sąvoka, gyvavo ir brendo taip ilgai, kad vien dėl to nusipelnė pagarbos.

Esu girdėjęs apie vieną Užkaukazės kalbotyrininką, jau dvidešimt penkerius metus nagrinėjantį vieną vienintelę sąvoką, ir tas tyrimo objektas nėra „transpersonalizmas“, „diskursas“ ar „pažina“. Ne, jį užkabino žodis, ištartas pasakos „Vilkas uodegą prišalo“ veikėjo. Atsimeni epizodą, kai senis, prisižvejojęs pilnas roges žuvų, smagiai lekia namo ir pamato ant kelio gulinčią lapę? Rudoji apsimetė negyva, žvejas patikėjo, sustabdė savo kuiną. „Štai šaunios radybos, – tarė senis. – Bus apykaklė mano bobos kailiniams.“ Lažinčiausi iš viso savo honoraro už šią knygą, kad neatspėtum, kurį žodį iš pasakiškos citatos nusigriebė anas semiotikos mėgėjas. Ne „radybos“, ne „apykaklė“ ir net ne „bobos“. Per dvidešimt penkerius metus jis nebaigė tirti, ką šiuo atveju reiškia „tarė“. Pagalvojo? Balsu pasakė? Sau burbtelėjo? Arkliui? Dievui? Skaitytoji? O gal tikėjosi prakalbinti lapę, tikrindamas, ar ji tikrai nustipusi?

Esu ne tik ne spartietis, bet ir ne semantikas, tad nesileisiu į šizofrenišką išvedžiojimą apie visas įmanomas „vadovavimo“ ir „lyderio“ sąvokų prasmes. Tiesiog priminsiu, ką mums teikia „Lietuvių kalbos žodynas“. „Vadovauti“ ten reiškia „tvarkyti, organizuoti, būti atsakingam“. Žodį „lyderis“ šis žodynas aiškina taip: „politinės partijos, profesinės sąjungos ar kitos grupės vadovas, vadas“. Antroji „lyderio“ reikšmė, nusakanti pirmavimo aspektą, anot žodyno sudarytojų, vartotina tik sporto varžybų kontekste.

Žodynai dažnokai nustebina. Šis pamėgino mane prigauti, lyg lapė tą senį iš pasakos. Esu ne sykį viešai šaipęsis iš pavaldinių neturinčių direktorių. Argi ne juokinga, kai trijų asmenų bendrovės personalą sudaro generalinis direktorius, finansų direktorė ir komercijos direktorius? O dabar – še! Sąvoka „vadovauti“ dėl anksčiau cituoto išaiškinimo suteikia vadovui teisę apsieiti be kitų gyvų būtybių. Tvarko vienišas žmogus departamentą, skyrių, sandėlį, katalogą ar stalčių ir yra vadinamas vadovu. Svarbiausia tvarkant būti atsakingam. Mat sąvoka „organizuoti“ gali būti taikoma ne tik žmonių organizacijoms. Anot to paties žodyno, organizuoti galima ir savo darbą.

Pateiktoje lyderio definicijoje jau aptinku sąvoką „vadovas“. Taigi lyderiu galiu vadinti asmenį, kuris, būdamas atsakingas, tvarko ir organizuoja politinę partiją, profesinę sąjungą ar kitą grupę. Prieš imdamasis lyderio ir vadovo santykio, noriu atkreipti dėmesį į tai, kam lyderiaujama. Mat žodynas neprieštarauja, kad atsakingas asmuo vadovautų kad ir stalčiui, o malonumą jaustis tvarkomai lyderio jis priskiria tik partijai, sąjungai ar grupei. Sąvoka „grupė“ čia, ko gero, taikoma ne šiaip daiktų, o tik gyvų būtybių kuopai. Bent man pirmiausia į galvą braunasi sovietmečio simboliu tapusi „grupė draugų“.

Tokia paviršutiniška sąvokų apžvalga perša banalią išvadą, kad ne kiekvienas vadovas yra lyderis, tačiau kiekvienas lyderis yra vadovas. Ar tikrai?

Griebiu pirmąją ką tik suformuluotos išvados pusę, teiginį „Ne kiekvienas vadovas yra lyderis“. Jis gali būti aiškinamas bent dviem būdais: kad lyderis yra kažin kokia geresnė ar aukštesnė vadovo kategorija arba kad „vadovas“ ir „lyderis“ gali būti skirtingas savybės žymintys, taigi ir skirtingus veikėjus apibūdinantys žodžiai. Šis aiškinimas netiesiogiai prieštarauja antrajai banaliosios išvados daliai, teigiančiai, kad „Kiekvienas lyderis yra vadovas“.

Čia stabtelėsiu apžvelgti, kur atsidūriau, bandydamas anaip tol ne lakoniškai atsakyti į tavo klausimą. Kol kas jaučiuosi išsugojęs tvirtą tikėjimą, kad vadovavimas ir lyderystė nėra sinonimai. Be to, supyniau abejonę, kurią verta perfrazuoti į paprastą klausimą: „Ar lyderiauti gali ne pats vadovas, o kitas jo vadovaujamos grupės asmuo?“

Mano atsakymas: „Taip, gali.“

Mes, krepšinio šalies piliečiai, žinome, kad rinktinę į pergalę atvedęs žaidėjas nebūtinai yra jos kapitonas.

Norėčiau, kad būtume daugiau nei „krepšinio šalis“.

Sutinku. „Krepšinio šalies piliečio“ tapatybė skamba apgailėtina. Ne todėl, kad bėgimą vertinu labiau už sportinius žaidimus. Vaikystėje buvau krepšininkas. Kiekviena proga padėdavau šalin akinius, nešiotus dėl trumparegystės, ir sprukdavau pamėtyti į krepšį. Su Vilniaus komanda net laimėjome dvylikamečių Lietuvos čempionatą.

Dabar man kelia įtarimą perdėtas domėjimasis bet kuriuo profesionaliuoju sportu. Abejoju, ar troškimas tapti krepšinio, plaukimo, net maratono žvaigžde – tinkama paskata jaunai asme-

nybei. Čia iš atminties išplaukia juokelis apie pamokas ruošiantį berniuką ir po bulvarines naujienas naršantį tėvą. Perskaitęs, kad futbolo dievaitis pasirašė naują sutartį ir uždirbs dvidešimt penkis milijonus per metus, tėvas šaukia sūnui: „Ei, ko ten tinginiauji prie knygų?! Eitum kamuolio paspardyti.“ Sužvaigždėję čempionai privalėtų ne tiek daugiaženklėmis pajamomis kurstyti paprastų mirtingųjų pavydą, kiek įpūsti jiems drąsos ieškoti naujų savo galimybių ribų. Sportas žavus tuo, kad įkvepia polėkį tobulėti, norą sveikiau gyventi.

Manau, kvaila didžiuotis savo šalimi vien todėl, kad jos rinktinė laimėjo kokias nors rungtynes, net jeigu mūsų šalis įveikė Rusiją ar Jungtines Valstijas. Liūdna, kai tokia pergalė daugelyje galvų tampa didžiausiu visos valstybės pasiekimu per dešimtmetį. Bjauru, kai sportas nors trumpam mus supriešina su kitomis tautomis arba sukuria progą pašiepti kaimynus. Ir visiškai neprotinga, mano manymu, leisti valandas prie ekrano, laukiant varžybų rezultato. „Formulė 1“ jau beveik pasitraukė į besivystančių šalių rinkas, nes pažangių kraštų gyventojams pramoga klausytis variklių ūžimo tapo atgrasi. Toks pat likimas, ko gero, laukia viso elitinio sporto.

Kol profesionalai žaidžia savo žaidimus, verčiau išeiti pajudėti pačiam. Džiaugčiausi išgirdęs Lietuvą vadinant krepšinio šalimi ne dėl mūsų aistros jį žiūrėti, o dėl pomėgio žaisti. Taptume tikra krepšinio šalimi, jei net per finalines bet kurio čempionato rungtynes visose aikštelėse bumsėtų kamuoliai. Mėgėjiško sporto populiarumas atspindi valstybės kultūros ir ekonomikos išsivystymo lygį daug labiau už jos vietą olimpinių žaidynių įskaitoje.

Tikiuosi, nemanai, kad tinkama alternatyva „krepšinio šaliai“ būtų „lyderių šalis“. Taukšti apie tai įvairiose pseudolyderių

konferencijose – ne ką geriau, nei priliubus alaus šūkauti ksenofobiškas skanduotes stadione. Verčiau jau tyliai imtis lyderystės pačiam, ir tai tikrai nėra vien įžymybių privilegija. Esu tikras, kad Lietuvoje gausėjant lyderystės praktikai atitinkamai nunyks tuščiakalbystė apie ją.

Hm... Lietuva – „Lyderių šalis“... skamba taip pat kaip „Lietuva – gėrio ir grožio šalis“. Žinoma, būtų gerai, jei visi Lietuvos gyventojai prisiimtų atsakomybę bent jau už save (kalbu apie šį lyderystės aspektą). Pasaulis yra įvairus. Noriu, kad ir Lietuva tokia būtų – sveika, normali, vakarietiška valstybė. Visgi išsaugojusi savo unikalumą – turtingą lietuvių kalbą, gražią gamtą, autentišką miestelių ir miestų architektūrą. O žmonės – turintys idėjų, gerbiantys ir mylintys savo kraštą. Tik tiek.

Taigi, krepšinio rinktinės debiutantas, laiku prasiveržęs po varžovų krepšiu, gali padovanoti svaiginamos palaimos vakarą savo sirgaliams. Ar tai geriausias ne vadovo lyderystės pavyzdys? Aišku, ne. Krepšinio komandos hierarchija nėra tokia griežta kaip verslo organizacijų ar valstybės tarnybų, kur tokių šaunuolių išsišokėlių pasirodo nuolatos. Esu matęs, kaip finansų direktorius ištraukia įmonę iš bankroto nagų tokią akimirką, kai generaliniam jau kyla pagunda mojuoti balta vėliava. Istorijoje rastume ne vieną atvejį, kai užsienio reikalų ministras ėmėsi iniciatyvos ir suderėjo paliaubas, nors karalius ar prezidentas buvo nusiteikęs statyti ant kortos tautos likimą.

Jeigu niekada nelyderiautų, žemesnes pareigas einantys asmenys nebūtų pastebimi. Karjeros procesai taptų vangūs ir suvaržyti formalumų. Organizacijose negalėtume įsivaizduoti aukščiausių vadovų kaitos. Valstybėse nesiburtų opozicijos. Kiekvienas hierarchijos viršūnę užėmęs lyderis jaustųsi nepajudina-

mas. Laimei, dažniausiai taip nėra. Juk ne visi diktatoriai miršta sostuose, o bendrovėse ilgametį direktorių, žiūrėk, netikėtai pakeičia jaunas, bet nė kiek ne prastesnis įpėdinis.

Kas iš to? Grįžtu prie banaliosios žodyno sąvokų padiktuotos išvados. Ar dabar turėčiau ją perrašyti: „Ne kiekvienas vadovas yra lyderis ir ne kiekvienas lyderis yra vadovas“? Taip, man regis, tokia formuluotė atspindi kasdienybę. Galėčiau čia sustoti, bet šitaip įsibėgėjus maga praplėsti išvadą, atsižvelgiant į žodyno pakįštą mintį, kad bet kuris atsakingas grupės narys, ėmęsis tvarkyti jam pavestą ūkį, laikytinas vadovu. Gal tiksliau skambėtų toks vadovavimo ir lyderystės santykį nusakantis postulatą: „Ne kiekvienas vadovas yra lyderis ir ne kiekvienas lyderis yra aukščiausiasis vadovas“? Arba šitoks: „Ne kiekvienas vadovas yra lyderis, bet kiekvienas lyderis yra koks nors vadovas“? O gal: „Kiekvienas esame vadovas, todėl visi galime tapti lyderiais“?

Ak, Ignai, na ir prirašei, užtruks visa tai išrūšiuoti. Taip norisi užsikabinti už to „tarė“... Iš tiesų, koks daugialypis šis žodis! Kaip turbūt ir kiekvienas žodis lyderystės apibrėžime. Juk čia turime „lyderį“, „įtaką“, „sekėją“, „tikslą“, „rezultatą“ ir „procesą“, reiškiantį viso labo tai, kad yra sąveika ir viskas rutuliojasi laike. Taigi, jei imtume nagrinėti kiekvienos sąvokos daugialypiškumą ir jų tarpusavio dermę, išeitų lyderystės tyrinėjimas n-tuoju laipsniu. Paskęstume. Skaitytojas nori aiškumo. Susiimkime.

Pastebėjau, kad mėgsti pašiepti smulkiuosius verslininkus. Ypač tuos, kurie vadina save direktoriais ar generaliniais direktoriais. Bepigu tau, juk dirbai įmonėse, kurios turi šimtus darbuotojų. Klausimas, ar tokioje įmonėje skyriaus vadovas yra didesnis vadovas už mažos įmonės savininką, ar net tokios įmonės direktorius yra „didesnis“ už mažos įmonės direktorių. Juk mažos

įmonės direktorius viską kūrė savo rankomis, o kitas vadovas – samdomas žmogus. Pastebėjau, kad neretai organizacijose karjerą padaro tie, kurie geba geriausiai prisitaikyti. Ar tai lyderiška savybė? Kaip manai?

Alisa, kažkur girdėjau, kad žmogus kaip rūšis paplito visoje Žemėje todėl, kad išsiugdė gebėjimą prisitaikyti prie įvairiausių sąlygų. Skamba įtikinamai, bet ką gi tai reiškia, kalbant apie lyderystę? Jeigu prisitaikėliškumas – tiesiog bazinė biologinė *Homo sapiens* savybė, joje ieškoti lyderystės pradų neverta. Lyderiui dera būti tobulai lanksčiam tik vienu atveju – jeigu jis, augdamas pats, sugeba tapti pavyzdžiu, kaip keistis (laužant savo požiūrį, diegiant naujus metodus, išeinant už komforto ribų, etc.) sekėjams, kad visi drauge dar geriau prisitaikytų prie kintančios ar jau pasikeitusios aplinkos. Šiaip jau lyderis turėtų ne skubėti prisitaikyti, o ryžtis pakeisti organizaciją, kovodamas su joje išvešėjusiomis nesąmonėmis ir skatindamas pažangą.

Palietėme svarbų klausimą, nes yra sakoma, kad esi lyderis tiek, kiek turi sekėjų. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad didelės įmonės ar skyriaus vadovas turi daugiau sekėjų. Bet kiek iš tiesų jie yra sekėjai, o kiek tiesiog pavaldiniai? Būtent ši dalis irgi skiria vadovavimą ir lyderystę. Vadovavimas pagrįstas formalia galia, o lyderystė – savanoriška sekėjyste. Kai kurie mokslininkai dėl šios priežasties kritikuoja lyderystės tyrimus, teigdami, kad lyderystės neįmanoma tirti verslo organizacijoje, kadangi joje lyderio ir sekėjo santykis pagrįstas formalia galia. Todėl tikrą lyderystę galima tirti neformaliose arba, pavyzdžiui, nevyriausybinėse organizacijose, kur paskui lyderį sekama savo noru.

Tu teisus. Į vadovavimo ir lyderystės santykį žvelgiama dvejopai: a) tai nesusikertančios tiesės, dvi skirtingos sąvokos (jas ap-

tarėme anksčiau), arba b) tai vienos linijos du poliai. Viename gale – vadovavimas – arba vadovas, tik pradedantis deleguoti, kontroliuoti, kitaip tariant, valdyti išteklius. Kitame gale – lyderis – kuriantis viziją, įgyvendinantis pokytį, sutelkiantis žmones. Bernardas M. Bassas ir Ruth Bass, aiškindami skirtumą tarp vadovo ir lyderio, pažymi, kad vadovas planuos skyriaus veiklą, bet nekurs jo vizijos, apgalvos struktūrą ir organizuos darbą, bet neaugins savo darbuotojų. Kontroliuos skyriaus veiklą, bet nesirūpins darbuotojų įgalinimu, pavyzdžiui, savarankiškai priimti sprendimus.

Net savo mažoje organizacijoje galiu stebėti, kaip darbuotojai vadovauja kitiems darbuotojams. Taip, esu tikra, jie tikrai nesiekia įgalinimo. Taigi, dar tikrai nėra lyderiai. Kol kas. Vadinasi, lyderis yra užaugęs. Arba bent jau pasiekęs tam tikrą lygmenį, kai jam pradeda rūpėti ir kitų augimas, branda?

Solidžiausios Lietuvoje – dažniausiai užsienio kapitalo įmonės, valdomos iš būstinių kitose šalyse. Lietuvoje samdomi administratoriai – geri vadovai / vadybininkai. Manau, šios įmonės net nenori, kad jų vadovai Lietuvoje lyderiautų. Vizija nuleidžiama iš viršaus, reikia vykdyti nurodymus, laikytis procedūrų. Kai tokios įmonės užsako vadovams lyderystės mokymus, kiek suglumstu: ar tikrai jiems reikia lyderystės?

Ignai, kaip buvo tuomet, kai vadovavai „VP grupės“ įmonei? Ar kreipei dėmesį į tai, ar jums reikalingas vadovas, ar lyderis?

Alisa, „tuomet“ šiandieniniam skaitytojui skamba taip pat miglotai, kaip „VP grupė“. Man pačiam sunku dorai atsakyti į elementariai suformuluotą klausimą „Kaip buvo tuomet?“ Neseniai sutikta neuromokslininkė paaiškino, kad to paties žmogaus atsiminimai apie tą patį faktą dėl įvairiausių priežasčių keičiasi. Taigi

nepyk, neatsakysiu, kaip buvo, nusakysiu, kaip atsimenu dabar, rašydamas šias eilutes.

Įsiterpsiu. Iš tiesų neuromokslininkai yra nustatę ir daugybę tyrimų įrodė, kad kuriame atmintį, remdamiesi dabarties informacija. Dažnai iš karto prisimename visiškai mažai apie neseną įvykį. Tačiau vėliau, grįždami prie jo, vis papildome nauja turima informacija (vaizdiniais, veikėjais, emocijomis, nuotaikomis ir pan.). Pavyzdžiui, vaikystėje buvau pasiklydusi miške. Labai išsigandau. Žinau, kad klaidžiojau. Veikiausiai šią baimę įsivaizduoju remdamasi dabartine savo baimės patirtimi, o mišką matau žalią – tokį kaip dabar, kai grybauju Dzūkijoje. Matau šypsena mamos veide, kai ji mane suranda. Ji vilki raudoną megztą liemenę, susirišusi vešlius juodus plaukus. Tikėtina, kad toks mamos vaizdinys yra iš kito gyvenimo fragmento...

Visgi norėjau pasakyti ką kita. Vienam epileptikui Henriui buvo išoperuota smegenų dalis – *hippocampus*, atsakinga už atmintį. Henris prarado ne tik atmintį. Paaiškėjo ir štai kas: jis negalėjo įsivaizduoti ateities. Jis negalėjo matyti, kaip atrodys jo rytojus (keliuosi, valau dantis) ar atostogos prie jūros – atimtas jausmas, kaip gurgžda smėlis po kojomis, kaip vėjas glosto galvą, kaip atrodo tyvuliuojanti jūra. Kodėl apie tai prakalbau? Gebėjimas kurti viziją – vienas svarbiausių lyderio igūdžių. Taigi, šis netikėtas atradimas kelia minčių: jei nori kurti gerą viziją, veikiausiai turi turėti gerą atmintį ir būti daug patyręs. Gali būti, kad lyderis turi būti plačių interesų, tuomet jo vizija bus turtingesnė.

Viešai daugmaž sutariama, kad „VP grupės“ istorija prasi-dėjo 1992-aisiais, kai būrelis bendraminčių studentų nusipirko maisto ir alkoholio parduotuvėlę Savanorių prospekte, Vilniuje. Kas tai per mistinis aktas? Turbūt įsivaizduoji, kaip devyni jau-

nuoliai atsitiktinai susitinka, eidami pirkti alaus, ir pradeda ne vakarėlį, o verslą?

Mistika įdomu. Kaip radote vienas kitą? Kaip gimė tokia idėja ir sprendimas, kas ją įgyvendins? Ir dar klausimas – ar įsivaizduoji, kad šiame būryje galėjo būti ir moteris? Juk tai turbūt ne atsitiktinumas, kad jame nebuvo nė vienos moters?

Ši istorija man miela, tad atsakysiu po truputį. Su svarbiausiu VP partneriu Nerijumi Numavičiumi drauge mokiausi medicinos, kūrėme studentų medikų asociaciją, organizavome mainus vasaros praktikoms su užsieniečiais. Ten pat studijavo du broliai Marcinkevičiai.

Žmonėms patinka mįslingi reiškiniai, jie mėgina išvelgti aukštesniųjų jėgų paslaptis ten, kur viskas labai žemiška, nors tikrų stebuklų kartais nepastebi. Vienas sutiktas nepalietis papasakojo, kad šioje šalyje visai neseniai, 2008-aisiais, parlamentas nubalsavo, jog vietos karalius nėra dieviška būtybė. Įsivaizduok, šimtus metų gyveno piliečiai meldamiesi valdovui, kol politikai paskelbė, kad jis – visai ne visagalis. Paklausiau, ar naujoji valdžia griebėsi filosofinės nuostatos, kad Dievo neįmanoma pažinti, – jeigu ką nors suvoki, tai nėra Jis. O gal pasklidus technologijoms kilo reali grėsmė, kad tinkluose pasipils asmenukės su karaliumi, tad Aukščiausiojo atsiųsta vyriausybė šitaip pasirūpino išvengti krizės? Pasirodo, ne. Labiausiai monarchijos griūtį paskatino užsienio jėgos, sukėlusios skandalą, kai girtas sosto įpėdinis vairuodamas džipą užmušė Nepalo estrados žvaigždę. Parlamentui liko demokratiškai panaikinti monarchų dinastijos neliečiamybę.

Vieta neatskiriamai sukimba su laiku. Fizikai jau seniai vartoja „erdvėlaikio“ sąvoką, bet žmonės vis tiek tikisi Šiluvoje pajusti Šventosios Dvasios dvelksmą, keliauja medžioti prasmį į

Meką ar Jeruzalę, bando išgirsti orakulo gaidelių Delfų muziejaus prižiūrėtojo balse, o žvelgdami į šiuolaikinius egiptiečius svarsto, ar dabartiniai Kairo gyventojai pastatytų piramides.

2016-aisiais viena Vokietijos televizijos filmavimo grupė paprašė parodyti vietą, kurioje neva gimė „VP grupė“. Adresai keičiasi lėčiau už žmones. Nuvedžiau, parodžiau. Solidi draugis – reporteris, operatorius ir garso režisierius – žadėjo apžvelgti pavyzdinę Lietuvos verslo istoriją. Išvydęs pusvalandžio trukmės laidą, supratau, kad Vilniuje televizinkinai ieškojo tik iliustracijų savo atsainiam požiūriui pagrįsti. Viską į klišines lentynėles jie susidėliojo dar namie, rašydami scenarijų: Sovietų Sąjungos griūtis, penkiolika tragiškų laukinio kapitalizmo metų ir viltinga narystė Europos Sąjungoje.

Vieta nekalta, kad žmonės įpina ją į savo pasakojimus. Man ta istorija prasidėjo ne toje vietoje ir bent pora metų anksčiau. Uoliai studijavau mediciną, naktimis dirbau slaugytoju vaikų ortopedijos skyriuje. Tryniausi įvairiose kompanijose, bet artimiau susidėdavau su ryškesniais išsišokėliais.

Kodėl susidėdavai tik su ryškesniais išsišokėliais?

„Kodėl?“ – šiuo atveju man per sunkus klausimas. Tai tavo sritis. Teorizuodama lyderystę, galėtum pasiūlyti moksliską atsakymą, o aš paminėsiu keletą konkrečių asmenų.

Nesu tikra, ar mokslas gali atsakyti, kodėl susidėdavai su „ryškesniais išsišokėliais“. Galbūt iš dalies tai galėtų paaiškinti neuromokslas. Tiesą sakant, pastarosiomis dienomis svarsčiau panašia tema. „Lyderio dilemos“ laidoje dalyvavo verslininkas Arvydas Avulis. Pasakodamas apie savo kelią į dabarties pasiekimus, paminėjo, kad gimė skurdžioje šeimoje ir vaikystė nebuvo lengva.

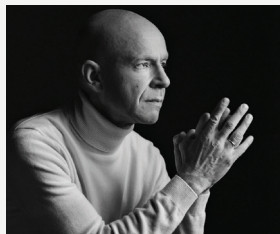
Visgi jis nesitenkino esama padėtimi, o norėjo daugiau. Mintimis vis grįžtu prie šios pokalbio dalies. Ko gero, lyderiams nepakanka ir jie nori daugiau. Kartą viena kolegė psichoterapeutė paklausė: „Alisa, tau vis negana?“ Susimąščiau, kad gal ir tikrai negana, užkariavus pasaulį, ateina eilė Mėnuliui. Ten jau veržiasi Richardas Bransonas. Spėju, ir tavo paminėti „VP grupės“ įkūrėjai, ir tu pats nesitenkinote esama padėtimi. Pasaulyje daug nagrinėjama toksiška lyderystė, Lietuvoje, deja, apie tai mažai kalbama. Kaip žinai, rašiau disertaciją apie autentišką lyderystę. Autentiškas žmogus – harmoningas, save aktualizavusi, „teisinga“ asmenybė. Atrodytų, tokiam tikrai turėtų „pakakti“. Taigi kurį laiką svarsčiau, ar tik nebus taip, kad didžiausi lyderiai anaip tol ne autentiškos, o alkanos asmenybės, kurios nori ką nors įrodyti sau ir visam pasauliui? Jaučiu, kad tai svarbi tema. O atsakant į klausimą – spėju, kad tau a) buvo tiesiog įdomu su tokiomis asmenybėmis, b) galbūt jutai, kad su jomis gali pasiekti daugiau, patenkinti savo alkį. O grįžtant prie Avulio ir noro daugiau, nepasitenkinimo esama padėtimi – svarstau, kas tai lemia. Kol kas negaliu atsakyti į šį klausimą.

Mokslinio darbo – naujagimių hemangiomų (kraujagyslinių navikų) tyrimų – ėmiausi su chirurgu Juozu Prušinsku. Stačioniškas suvalkietis nuolat riejosi su Onkologijos instituto vadovybe, eksperimentavo kurdamas savo gydymo būdus, derindamas virtuozišką skalpelio meistrystę su prideginimu elektra ir šaldymu skystu azotu. Drauge smagiai padirbėjome, spėjau perskaiityti porą pranešimų užsienio konferencijose, net publikavome straipsnį, tačiau galiausiai mokslinį vadovą nuteisė už netinkamą melanoma sirgusios pacientės gydymą ir patupdė į atvirąją Kybartų koloniją, o aš apsisprendžiau mesti gydytojo kelią.



DR. ALISA MINIOTAITĖ

Tarptautinės bendrovės ALISA MANAGEMENT LABORATORY įkūrėja, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros Lyderystės programos vadovė. Veda mokymus, konsultuoja Lietuvos ir užsienio bendroves. Laidų bei straipsnių autorė, aistringa slidininkė ir keliautoja, mama.



IGNAS STAŠKEVIČIUS

Gimė 1970 metais, nuo tada gyvena Vilniuje. Su bendraminčiais įsteigė ir išplėtė ne vieną verslą, tarp jų – prekybos tinklą „Maxima“. Yra studijavęs mediciną ir teisę, vadovavęs įvairioms bendrovėms, parašęs keletą knygų, sukūręs dokumentinių filmų, nubėgęs maratoną.

Du lyderystės praktikai – Alisa Miniotaitė ir Ignas Staškevičius – kartu ieško atsakymo į lyderystės „kaip“. Kaip tapti lyderiu, kaip vesti žmones pirmyn, kaip padaryti, kad žmonės tave sektų, kaip pasiekti tikslą. Diskutuodami ir dalydamiesi patirtimi, autoriai žvelgia į lyderystės reiškinį pro skirtingų teorijų akinius. Iš įdėmių spalvingo pokalbio atsiradusios įžvalgos įkvėps tikslų siekiančius vadovus, padės norintiesiems tapti lyderiais, jaudins tiesiog smalsius skaitytojus.

Lyderystė ir jos supratimas turi būti viduje. Jeigu norėsi būti antras, nieko nepasieksi. Mes, lietuviai, turime būti lyderiai, turime eiti į priekį, o ne skųstis, kad mus kas nors aplenkė. Šios knygos autoriai yra darbai įrodę, kad geba ne tik kurti vizijas, bet ir jas įgyvendinti. Gulėdamas lovoje didelių strategijų nesusapnuosi, lyderystei reikia strateginės drausmės, atvirumo pokyčiams, kūrybingumo ir noro būti geriausiam.

Profesorius Vladas Bumelis

Ši knyga – kelionė į Ekstremistaną nuotykių aprašymas. Mielas skaitytojau, kad ir kaip norėtusi, nebandyk jos pakartoti – tai ne kelionių gidas. Jei pasiryši – ir jei pasiseks, – rasi savo kelią.

*Doc. dr. Alfredas Chmieliauskas,
ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto rektorius*



Pirkite internetu
www.tytoalba.lt