

TURINYS

Kodėl nutariau parašyti šią knygą	7
-----------------------------------	---

I dalis KODĖL TAI SVARBU?

2020-ieji: žmonijos (ir mūsų pačių) atkūrimas	15
Gyvename adaptyviajame amžiuje	21
Ruoškite savo darbą ir gyvenimą ateičiai	38
Dvigubas ROI	45
Šiltnamio modelis	58

II dalis PRADĖKITE NUO AŠ

Atlikite patį svarbiausią darbą gyvenime	77
Paprastas dalykas, kurį sunkiausia padaryti	89

III dalis SKLEISKITE SAVĄJĮ AŠ Į MES

Sukurkite žmonių ekosistemą	128
Šiltnamio sąlygos prisitaikyti ir klestėti	131
AŠ ir MES suderinimas: „Starbucks“ istorija	164

IV dalis

SKLEISKITE POVEIKĮ SAVO BENDRUOMENEI

Pasvarstykite apie suinteresuotąsias šalis	182
Integruokite darbą ir gyvenimą, kad sukurtumėte visavertiškumo pojūtį	188
AŠ ir MES suderinimas su BENDRUOMENE: DMG ir „Automattic“	195

V dalis

NAUJIEJI ATGARSIAI: VISUOMENĖ + PLANETA

Poveikio atgarsių sklaida	203
Kurkite šiltnamius visuomenėje	207
Skleiskite įvairovę, lygybę, įtrauktį ir priklausymą	210
Poveikio atgarsiai BENDRUOMENĖJE	231
Poveikio atgarsiai PLANETOJE	240
Sugrįžimas prie AŠ	250
 Kas toliau?	 259
(Dar ne) pabaiga	263
Ir dar...	273
Padėkos	275
Nuorodos	279

ŠILTNAMIO MODELIS

Naudodami pradinį DH modelį, padėjome sukurti tvarias kultūras daugiau nei keturiuose šimtuose kompanijų visame pasaulyje, tokiose vietose kaip Japonija, Meksika, Sietlas, Kiu-rasao, Dubajus, Vietnamas, Turkija, Egiptas, Ispanija, Kuveitas ir Kazachstanas (kad ir kaip norėčiau čia pajuokauti apie Boratą, ši šalis ir jos žmonės su tais filmais neturi nieko bendra. Tačiau jeigu ieškote šalies, kurioje nuostabūs peizažai ir modelių grožiui prilygstantys Eurazijos kilmės žmonės, pasižymėkite ją savo lankytinų vietų sąrašė).

Visgi netrukus pastebėjau, kad tas pradinis DH modelis irgi turėjo prisitaikyti prie pokyčių, kaip ir visa kita adaptiviajame amžiuje. Negalėjome tiesiog sėdėti ant laurų ir mėgautis, tikėdamiesi, kad tai, ką sėkmingai darėme anksčiau, nė kiek nenuvertės ir kitais metais, jau nė nekalbant apie penkerių ar dešimties metų laikotarpį. Priešingu atveju žmonės be vargo galėtų pabrėžti, kad mes nepraktikavome to, apie ką pamokslavome, arba negėrėme savo pilstomo šampano (dėl to šiame gyvenime tikrai nenoriu būti apkaltinta.)

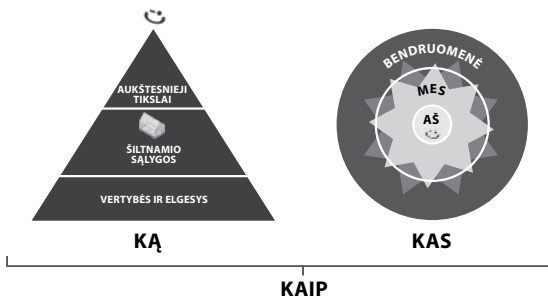
Matėme, kad laimės mokslas gali parodyti, jog jį praktikuodami mūsų klientai atranda tikrąjį tikslo ir pelno vertę, tačiau kaip jis turi evoliucionuoti toliau? Mūsų komanda žinojo, kad gyvenime kiekvienas trokšta laimės, bet taip pat pastebėjome ir kitų augančių poreikių, kuriuos norėjome patenkinti bei išpildyti. Pasauliui vis sudėtingėjant, to ignoruoti buvo paprasčiausiai nebeįmanoma. Matėme, kad žmonės nori ne vien tik jaustis laimingi, bet ir siekti tikrumo, tvirtumo bei visavertiškumo.

Vadovaudamiesi panašiu geštaltiniu požiūriu, kad visuma yra daugiau nei atskirų dalių suma, mes pritaikėme visavertiškumo sampratą kiekvienai sistemai, kuriai priklausėme: ir organizacijai, ir bendruomenei ar (svarbiausia) mums patiems. Pradinis DH modelis prisitaikė prie naujo laikotarpio, kad išpildytų kitą mūsų vizijos dalį. Šiltnamio modelio šaknys slypi pačioje esmėje to, ką reiškia būti moksliskai laimingam bei autentiškai visaverčiam, ir išsiskiria organizacinio dizaino elementais, kurie reikalingi tvarioms, poveikį daryti pasirengusioms kompanijoms sukurti. Tai natūralu, kad šie jo aspektai yra intuityvūs, bet juos pritaikyti gali pasirodyti be galo sunku, jei nedėsite pastangų. Tai lyg noras jaustis sveikesniam, atsisakant valgyti sveiką maistą ir mankštintis. Vien noro tam nepakanka. Tapti laimesniam ir sveikesniam nepavyks, kol nepradėsime iš tikrųjų stengtis.

Išlaikydami modelius kuo paprastesnius, padidiname tikimybę, kad tikrai bus imtasi veiksmų. Mums nereikia tikėtis paveikti prefrontalinę smegenų žievę ir nuolat galvoti apie tai, ką kiekvieną kartą turime daryti. Kuo daugiau tą modelį taikančių žmonių ir kompanijų matėme, tuo dažniau pastebėjome, kaip mūsų kasdieniai veiksmai puikiai padeda kopti tikslo ir pelno link. O tas tikslas tada daro poveikį ir mums, ir mūsų kompanijoms bei visam pasauliui.

Tačiau, norint to pasiekti, būtina dirbti. Ir tai ne toks darbas, už kurį gauname atlyginimą, o toks, kai apgalvotai dirbama su savimi ir sau pačiam. Jei galutinė paskata būtų pabusti, žinant, kad likusi dienos dalis turės prasmę ir tikslą bei puikiai derės su tuo, kas jums svarbiausia, ar ryžtumėtės to imtis? Ar tokio atlygio užtektų, kad dirbti su savimi atrodytų verta?

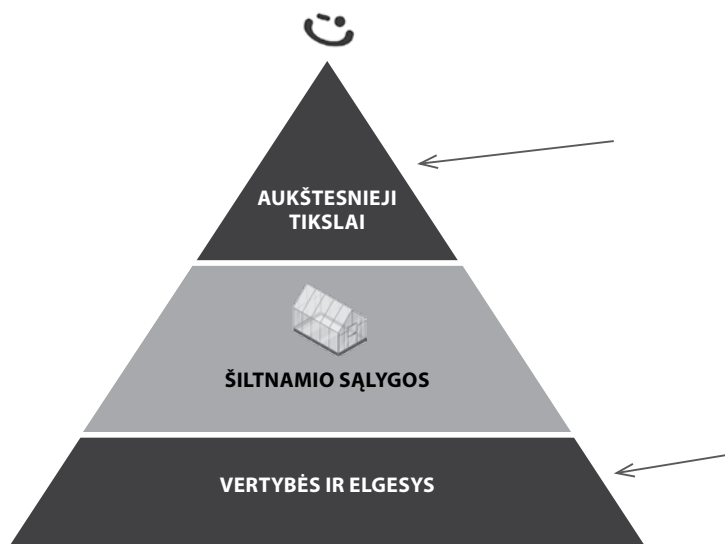
Jeigu taip, tada pradėkime kurti.



Šiltnamio modelį sudaro piramidė, kuri simbolizuoja tai, KĄ reikia padaryti. O koncentriniai apskritimai rodo, KAS turi tai padaryti. Kartu jie suformuoja KAIP, t. y. kaip sukuriame tikslingas kultūras, įmones ir bendruomenes, darančias poveikį visam pasauliui.

Kompanijos vis garsiau deklaruoja tikslingumą bei susikurtos misijos vykdymą, ir tai yra daug žadantis ženklas. „Tesla“ nori „paspartinti pasaulio perėjimą prie tvarių energijos šaltinių“. TED – tai platforma, skirta „idėjoms, kurias verta platinti“. O „Patagonia“ egzistuoja tam, kad „kurtų geriausius produktus, nedarytų bereikalingos žalos, o verslą naudotų aplinkos krizės sprendimams įkvėpti ir vykdyti“.

Tačiau viso pasaulio prekių ženklai atvirai nepaaiškina štai ko: a) ar jų žmonės ir praktika iš tikrųjų kiekvieną dieną gyvena savo tikslais; b) kaip šie tikslai susiję su *pačiu svarbiausiu* kiekvienos organizacijos vienetu (atskiris asmenimis, t. y. JUMIS); c) kaip tikslo turėjimas padeda išlaikyti ir išplėsti organizacijas, kad jos galėtų palikti dar didesnių poveikio atgarsių visame pasaulyje.



ŠILTNAMIO MODELIS: KĄ

Aukštesnieji tikslai, vertybės ir elgesys

Norėdami pradėti įgyvendinti tikslus ir užsibrėžtos misijos teiginius, pirmiausia imamės piramidės KĄ, kurios viršūnėje – aukštesnieji tikslai.

Šie tikslai tiesiog yra priežastis, kodėl mes egzistuojame (nesvarbu, ar žodžiu „mes“ apibūdintume atskirus žmones, komandas ar įmones). Tai mūsų, kaip asmenų, buvimas dalimi ko nors didesnio nei mes patys ir mūsų, kaip įmonių, veikla, kuri būtų prasmingesnė nei pinigų uždirbimas. Kaip jau išsiaiškinome, pati tvariausia laimės forma yra tikslo turėjimas, todėl tai ir atsidūrė piramidės viršuje.

Vertybės ir elgesys yra būdai įgyvendinti tikslą. Tai įsitikinimai ir kasdieniai veiksmai, kuriuos atliekame, keliaudami to tikslo link. Kiekvienai vertybei būtina apibrėžti konkrečius elgsenos modelius, kad žodžiai virstų veiksmiais. Jie padeda paversti misijos teiginius ir vertybes kai kuo daugiau nei bereikšmiai lozungai. Tai padeda įgyti aiškumo apie tai, kaip iš tikrųjų įgyvendiname savo vertybes *išmatuojamu* ir *atsakingu* elgesiu. (Kaip nustatyti šias vertybes ir elgsenos modelius, išsamiau aptarsime kiek vėliau.)

Vertybės ir elgesys kartu mums parodo, kaip siekti tokių dalykų kaip sąžiningumas, kad nesektume kompanijos „Enron“ pavyzdžiu: ji tvirtino, jog sąžiningumas svarbiausia vertybė, o vykdomoji įmonės valdžia tuo tarpu švaistė milijardines darbuotojų pensijų išmokas. Atsakingų poelgių trūkumu galima paaiškinti ir tai, kaip „Volkswagen“ įtikinėjo pirkėjus, jog pardavinėja aplinką tausojančius automobilius, o vėliau paaiškėjo, kad jie klastoja išmetamųjų dujų taršos testus – šis melas kompanijai kainavo apie 23 mlrd. eurų.²⁷

Nebandau tvirtinti, kad tokios antraštės automatiškai paverčia šiuos prekių ženklus priešais ar blogiukais. Giliau pažvelgę į kiekvieną kompaniją, pamatytumėte, kad ten yra žmonių, neišvengiamai priimančių sprendimus, kurie yra labiau blogi nei geri ir pridaro pasauliui daugiau žalos nei naudos. Bet yra ir visiškai priešingų atvejų. Mes, aišku,

žinome, kad įmonėse „Enron“ bei „Volkswagen“ dirba ir gerų žmonių. Tačiau skirtumas tarp efektyviai žmonėms prioritetą teikiančių įmonių ir tų, kurios to nedaro, yra tai, kaip stipriai vadovai yra pasiryžę pagrįsti savo tikslus *atsakingomis* vertybėmis ir elgesiu.

Šis ryšys reiškia, jog jūs visoje įmonėje suderinate ir iš viršutinių, ir iš apatinių sluoksnių, ir iš vidaus kylančius pokyčius bei užtikrinate, kad žmonės atsakytų už tai, ką kalba *ir daro*. Tai puoselėja aplinką, kurioje žmonės vieni su kitais ir su pačiu verslu elgiasi tinkamai, o ne daro tai, kas padėtų prasmukti. Taip sukuriamas pasitikėjimas ir įsitikinimas, jog kiekvienas priima sprendimus ne vien tik tam, kad gautų daugiau pelno, bet ir siekdamas organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Tokia yra organizacinė viso to pusė, tačiau reikia dar kartą pabrėžti ir vieną neretai ignoruojamą arba atmetinai vertinamą kritinę dalį – būtinybę susieti organizaciją su kiekvienu individualiu asmeniu. Kasdien atliekamuose darbuose turėtų vyrauti mūsų, kaip žmonių, esmė, mūsų branginamos vertybės ir tas tikslingas gyvenimas, kurio visi taip trokštame.

Kai tikslai, vertybės ir elgesys (angl. *Purpose, Values & Behaviors*; PVB) įgyvendinami kartu, tai tampa šviesos šaltiniu, kurio link veržiatės, taigi ir jūsų šiltnamio pagrindu. Jie yra tai, kuo remiami jūsų sprendimai ir kas apibrėžia jūsų charakterį, nes į juos įeina visa, kas jums svarbiausia. Kai pasaulyje kas nors ima atrodyti beprasmiška, PVB užtikrina, kad jūsų moralinis kompasas kartu ir vestų jus, ir suteiktų pagrindą po kojomis. Kitų kompasai gali skirtis ir tikrai skirsis nuo jūsų, bet taip ir turi būti, nes jūs išliekate ištikimi tam autentiškajam „aš“.

Nustaciūs tai, kas jums svarbiausia, pasidaro kur kas paprasčiau leisti pasaulio chaosui ir toliau siausti kur nors lauke, sutelkiant dėmesį tik į tai, kas priklauso nuo jūsų pačių. Kai niekaip negalite priimti kokio nors gyvenimiško sprendimo, pavyzdžiui, sprendami karjeros, santykių ar gyvenimo padėties klausimus, PVB palengvina tuos, regis, neįmanomus sprendimus. Pasirinkimai tampa paprastesni, suvokus, kad darote juos remdamiesi tuo, kas iš tikrųjų esate, o ne tuo, ko iš jūsų tikisi kiti.

Svarbiausia, tai yra pamatai, leidžiantys pamatyti, kaip jūsų egzistavimas, pasklidęs organizacijoje, daro poveikį visai bendruomenei. Tai suteikia galimybę nustatyti pagrindinius parametrus tam, kaip turėtų derėti jūsų komanda ar įmonė. Kartu augant ir jūsų PVB, jūs, suprantama, tiesiog būdami savimi, pradėsite pasauliui demonstruoti savo vidinį „aš“. Jausitės prasmingai laimingi ir žmogiški, susivieniję ir turintys pagrindą po kojomis, kad ir koks sujauktas bei pakvaišęs aplinkinis pasaulis atrodytų.

Darbe būti visaverčiu žmogui reiškia žinoti savo stiprybes ir silpnybes, viltis ir baimes, uždavinius ir svajones – ir visa tai priimti. Verta susipažinti su tuo, jog mūsų prefrontalinė smegenų žievė atsakinga už analitinius gebėjimus ir leidžia daryti protingus, logiškus sprendimus, o mūsų vidurinės smegenys saugo pirmąsčius impulsus regresavimui į išgyvenimo būseną. Užvaldyti emocijų, mes norime kautis, sprunkame, sustingstame, jaučiame gėdą ar šaukiamės pagalbos. Visi turime pirmąsčią „beždžionės smegenį“ (t. y. tą vidinį balsą ar kritiką) ir pasąmonę, kurios atsakingos už emocijų pliūpsnius, verčia mus dvejoti dėl savo vertės arba sužadina apsimetėlio sindromą, nes atrodo arba jaučiamės kitaip nei visi kiti skyriuje ar konferencijų salėje susirinkę žmonės. Sugrąžindamos mus į, rodos, pažįstamą bei saugią aplinką, jos gali trukdyti arba baimėmis neleisti mums adaptuotis, kad galėtume suklestėti.

Bet tai nėra blogai. Mūsų reakcija į tai yra tikra ir ji turi pagrindo. Galbūt mes, būdami šešerių, lygintuvu nusideginome ranką, todėl karštis mums nuolat kelia nerimą. Galbūt krokodilas priešistoriniais laikais užpuolė mūsų protėvius, todėl dabar instinktyviai laikomės atokiau nuo tvorelių zoologijos sode. O galbūt kūdikystėje matėme Pee-Wee Hermano filmą, tad raudoni dviračiai iki šiol mums atrodo įtartini. Ką gali žinoti? Visgi kiekvienas turi savo traumų (kai kurie rimtesnių nei kiti), o dalis mūsų kelio ir skirta tam, kad išsiaiškintume, kas paleidžia tuos pavojaus signalus, ir priimtume sąmoningų (prefrontalinių) sprendimų tiems beždžionės balsams pritildyti.

Kad galėtume darbe jaustis žmonėmis, mums reikia to, ką Chipas Conley knygoje „Emocinės lygtys“ (angl. „Emotional Equations“) vadina „emociniu sklandumu“. Jis tai apibūdina šitaip: „Mūsų emocijos panašios į oro sąlygas. Smarkios liūtys pasibaigs, o po jų galbūt pasirodys vaivorykštė. Bet, sukdamiesi nevilties sūkuryje, jaučiamės taip, lyg būtume įstrigę ir niekas negalėtų to pakeisti. O išgirstas receptas nerimui, nusivylimui ar pavydui paveikti padėjo man geriau suvaldyti tai, kas vyksta.“²⁸

Mus, kaip žmones, suformuoja genai, perduoti prieš mus gyvenusių kartų (jūsų *prigimtis*), po gimimo iš aplinkos gauta įtaka (jūsų *auklėjimas*) ir susitaikymas su tuo, kad mūsų egzistencija slypi šių dviejų veiksnių derinyje. O galiausiai yra ir dar vienas kintamasis veiksnys: mūsų individualus gebėjimas gyventi šiame adaptyviajame amžiuje ir priimti sprendimus, išreikšti teisę *rinktis*, neatsižvelgiant į tai, kokia mūsų prigimtis ir auklėjimas.

Jeigu jau dabar klausinėjate savęs, kas tas autentiškasis „aš“, ir kaupiate smalsumą savivokai skatinti, jūs veikiausiai juntate, kad tai nėra tiesiog paprastas savo gebėjimų įvardijimo pratimas. Gebėjimais pagrįstas įvertinimas naudingas funkcionaliai – pripažinti tokiems dalykams kaip „moku gerai organizuoti ir savo komandai kurti tikslus“ arba „man prastokai sekasi elektroniniais laiškais ir programa „Slack“ išreikšti nuoširdumą“. (Specialisto patarimas: pridėkite jaustukų, pavyzdžiui, palmę, meksikietišką taką ar vyno taureę – bet ką, kas tuo metu išreiškia jūsų būseną, nes jūs tiesiog esate savimi.)

Tačiau, giliau panardę po savivoką – ištyrinėję savo sąmonę, pasąmonę ir tikėjimo ar dvasingumo pojūčius, – galime pastebėti, kad didžiausios mums duotos dovanos neretai slypi tuose dalykuose, kurių esame linkę vengti. Iš Franciso Wellerio knygos „The Wild Edge of Sorrow“ sužinojau, kad, priėmę skausmą ir praradimus, užuot jų vengę, atrandame naujų pamokų, kurių galime išmokti, ir naujų laimės aukštumų. Ir svarbu prisiminti, kad širdgėla pasireiškia ne vien tik artimųjų netekties, bet ir kitokiomis formomis, pavyzdžiui, kančiomis dėl per gyvenimą susikaupusių traumų, gedulu dėl gresiančio mūsų

planetos sunaikinimo ar ta tuštuma, kuri mus užgriūva, kai jaučiamės neradę savo vietos ir bendruomenės. Welleris pabrėžia saitus tarp sielvarto ir dėkingumo, liūdesio ir intymumo, suteikiančių mums erdvės visapusiškiau gyventi bei mylėti.

Užsimindama apie būtinybę pažinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, turiu omenyje šiek tiek daugiau nei tie standartiniai atsakymai, kuriais veikiausiai esate įpratę dalytis. Įsigilinę į savo tamsiausius šešėlius ir ryškiausias šviesas, atliekame sąžiningą savityrą, kuri atveria mums tai, kas iš tiesų esame ir ko galime pasiekti savo darbovietėje, būdami tikri, pažeidžiami lyderiai.

O būtent tie lyderiai, kurie aiškiai suvokia savo pačių šiltnamį – ir geba prisitaikyti prie juos supančių aplinkybių, – ir yra ištvermingiausi bei moka prisitaikyti.



Šiltnamio sąlygos

Piramidės viduryje yra universalios šiltnamio sąlygos, būtinos tam, kad aukštesnieji tikslai būtų pagrįsti vertybėmis ir elgesiu. Tai sąlygos, padedančios mums išgyventi bei augti – ir žmogui, ir organizacijai, neatsižvelgiant į esamą padėtį. Šios sąlygos užtikrina laimės ir adaptyvumo įsitvirtinimą mūsų sistemose, kad ne tik galėtume su viskuo susitvarkyti, bet ir jaustumės tvariai puoselėjami.

MOKSLINĖ LAIMĖ

Šiltnamio sąlygose yra įtvirtinti moksliniai laimės svertai. Iš visų tyrimų, atliktų mokslinės laimės ir pozityviosios psichologijos srityse, išryškėjo trys pastovūs būdai (mes juos vadiname svertais), kaip užtikrintai pakelti savo ir visos organizacijos laimės lygį.

Šie svertai – tai mūsų suvokiami *kontrolės*, *pažangos* ir *tarpusavio ryšių* pojūčiai. Įmonės, sistemingai įdiegusios šiuos svertus, yra geriau pasirengusios įvertinti savo padėtį, nuspręsti, kuriuos svertus galima pasitelkti šiltnamiui tobulinti, o tada adaptuotis klestėjimui.

KONTROLĖ

PAŽANGA

TARPUSAVIO RYŠIAI

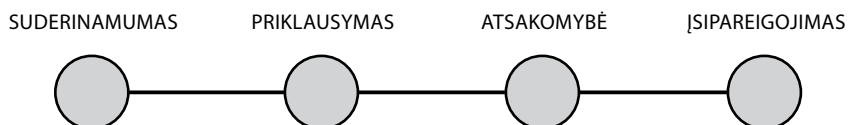
- ♦ **Kontrolė** yra autonomijos ir teisės atstovauti savo darbui suteikimas žmonėms, žmonių įgalinimas pasitikėjimu ir jiems duodamas leidimas priimti sprendimus, nes tik jie patys geriausiai žino savo darbą ir atsakomybes. Tai gali pasireikšti įvairiomis formomis: nuo žmonių pasirinkimo, kada (grafikų sudarymas) ir kur (nuotoliniu būdu ar biure) jie dirbs, iki galimybės kartu formuoti savo darbo pozicijos pavadinimą (taip registratorė tapo pirmųjų įspūdžių direktore) ir atliekamas funkcijas.
- ♦ **Pažanga** performuluoja įprastą stresą, kuris kyla bandant pasiekti nepasiekiamų tikslų, ir sukuria pasiekiamus. Vienas dažniausiai pasitaikančių skundų, ypač reikioje korporatyvioje, nuotolinėje bei startuolių aplinkoje, yra perdegimas, kurį tik sustiprina kažkur toli laukianti finišo tiesioji. Dabar, kai daug daugiau mūsų dirba nuotoliniu būdu, o riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo susiliejo, tokių perdegimo atvejų pasitaiko dar

dažniau. Visgi, sulaukę sveikinimų dėl atskirų įveiktų etapų ir apdovanojimų už pažangą (o ne tobulus rezultatus), žmonės jaučiasi produktyvesni ir labiau įsitraukę į veiklą. Kuo daugiau juntame savo darbe vykstančią pažangą ir pasiekimus, tuo tvaresnė gali būti mūsų laimė.²⁹

- ♦ **Tarpusavio ryšiai** ir prasmingi santykiai – tai dvi iš tvaresniųjų laimės formų (žinoma, pati tvariausia vis dėlto yra tikslo turėjimas). Darbe žmonės dėl draugų stengiasi labiau nei dėl žmonių, kuriuos laiko paprastais bendradarbiais. Ypač dabar, staigiai padaugėjus nuotolinio darbo, privalome performuluoti tai, kaip darbovietėje kuriame tikrus santykius, pasitelkdami tokias praktikas, kaip susirinkimų pradžioje atliekami trumpi asmeniškai klausimynai, o pabaigoje išsakomas dėkingumas. Santykiai tvirtėja ne „laimingųjų valandų“ ar metinio šventinio vakarėlio metu, o tada, kai parengiame programas, norėdami pasidalyti itin asmeniškais siekiais, pavyzdžiui, tikslais + vertybėmis, kuriuos tikimės įgyvendinti patys (netgi jei tai visai nesusiję su mūsų darbu), bei skatinti žmones palaikyti vieniems kitus tai įgyvendinant.

ADAPTYVIOSIOS ORGANIZACIJOS

Moksliniai laimės svertai puikiai tinka AŠ ir MES faktoriams, tačiau jų nepakanka, kad būtų užtikrintos optimalios šiltnamio sąlygos visiems trimis lygmenims: AŠ, MES ir BENDRUOMENĖ. Štai ko DH mus išmokė per pastaruosius kelerius metus. Egzistuoja keturios papildomos sąlygos, kurios adaptyviajame amžiuje leidžia organizacijoms išlikti tvarioms ir atsparioms: *suderinamumas, priklausymas, atsakomybė ir įsipareigojimas*.



- ♦ **Suderinamumas** atsiranda tada, kai kiekvienas gali atsakyti į klausimus: kas man iš to ir kas mums visiems iš to? Kai bendrieji įmonės tikslai, vertybės ir elgesys (PVB) kodifikuojami ir aiškiai išdėstomi visai organizacijai, žmonės bei komandos gali prie jų priderinti ir savo asmeninius PVB. Tai nutinka, žmonėms pasitelkus savo stipriąsias savybes ir susiejant jas su visos organizacijos siekiamais uždaviniais bei poreikiais. Kuriant skaidrią adaptyviąją grupinio darbo sistemą, organizacijos būna geriau parengtos naujovių įvedimui ir naujų idėjų išmėginimui, kad būtų klystama iškart, bet visada žengiant į priekį (ir dėl to nejaučiant jokios baimės). Atsižvelgiant į pagreitėjusį pokyčių tempą, kompanijoms, siekiančioms neprarasti suderinamumo, būtina išlaikyti skaidrų komunikavimą.
- ♦ **Priklausymas** atsiranda kultūrose, kur kiekvienas jaučiasi laukiamas, pasitikėjimo lygis aukštas, o žmonės nesibaimina, kad bus kaltinami dėl smalsumo. Tokios darbovietės suteikia saugumo, įtraukumo ir nešališkumo pojūtį, nes žmonės jaučia, kad yra vertinami, susiję ir ištikimi savo autentiškajam „aš“. Priklausymo kultūros džiaugiasi dėl išskirtinumo, o ne prisi-taikymo ir kuria sąryšį, kuris nepriklauso nuo panašumų. Šiose kultūrose iš tikrųjų vengiama atvejų, kai atsiranda įtampa ir prabylama apie visiems akis badančias problemas, kylančias dėl žmonių skirtumų, – jie vis tiek supranta, kad turi bendrus PVB.

Dar 2019-aisiais, prieš šią dėl pandemijos pradėtą ir precedento neturinčią izoliaciją, žurnalas „Harvard Business Review“ paskelbė: „Atskyrimas yra nuolat auganti problema. Išsiaiškinome, kad daugiau nei 40 proc. apklaustųjų savo darbovietėse jaučiasi fiziškai ir emociškai izoliuoti. Ši žmonių grupė apėmė skirtingas kartas, lytis ir tautybes.“ Visgi tekste prabilta ir apie šviesiąją pusę: „Kai žmonės jaučiasi darbe atradę savo vietą, jie tampa produktyvesni, stipriau motyvuoti, įsitraukę ir 3,5 karto labiau linkę dirbdami atskleisti visą savo potencialą.“³⁰ Be to, remiantis „BetterUp“ ataskaita „Priklausymo darbe vertė“ (angl. „The Value of Belonging at Work“), aukštesnis priklausymo

lygis susijęs su 50 proc. mažesne rizika, kad darbuotojas išeis iš darbo, ir netgi 75 proc. sumažėjusiu laikinojo nedarbingumo dienų skaičiumi. 10 tūkst. žmonių įmonei per metus tai galėtų sutaupyti daugiau nei 52 mln. JAV dolerių. Darbuotojai, kurie pranešė apie stipresnį priklausymo darbovietėje pojūtį, taip pat rodė ir 167 proc. padidėjusį darbdavio rekomendavimo indeksą (norą rekomenduoti savo įmonę kitiems). Be to, tiems žmonėms buvo dvigubai pakelti atlyginimai ir jie net 18 kartų dažniau su-laukdavo paaukštinimų.³¹

- ♦ **Atsakomybė** formuojasi kultūrose, kuriose iš žmonių tikimasi jų bendrų kodifikuotų PVB siekimo. Tai itin svarbu vykdomosios valdžios mastu, nes tie žmonės turi palyginti daug galios bei galimybę suformuoti visos kompanijos laikyseną. Didžiausią atsakomybę turinčiose kultūrose vyrauja individualios ir bendros pareigos siekti visko, kas geriausia organizacijai, jausmas. Vadovai atsakingi už rūpinimąsi darbuotojais, o šie – už darbų, dėl kurių ir buvo pakviesti, atlikimą. Pasitaikius klaidų ar nusižengimų, jie žino, kad turi galimybę iš to pasimokyti ir tobulėti. Egzistuoja toks tarpusavio supratimas, kad žmonės iš tikrųjų padarys tai, ką sakosi padarysiantys, o jeigu to nepadaro, visi jaučiasi psichologiškai saugūs pranešti apie tokias „nesąmones“ per susirinkimus ar vadinamąsias 360° apžvalgas. Kiekvienas gauna galimybę būti paskatintas, apdovanotas ir pripažintas, kaip ir teisę pasirinkti išeiti, nors nebuvo paprašytas tai padaryti, ypač jeigu trūksta veiklos suderinamumo su (asmeniniais ir kompanijos) PVB.
- ♦ **Įsipareigojimas** atsiranda tada, kai vadovai deda pastangas ne vien į trumpalaikį, bet ir į ilgalaikį pelną. Kai generalinė direktorė pasiryžta investuoti į darbo kultūrą, nes tiki, jog darbuotojai yra tas turtas, kuris atneš dar daugiau pelno, ji tai daro norėdama, kad žmonės jaustų pilnatvę ir būtų laimingesni. Lyderiai, suvokę, kad sisteminiai įvairovės ir įtraukties (angl. *Diversity & Inclusion*, D&I) pokyčiai nevyksta pranešime spaudoje ar „Twitter“ žinutėje, kasdien po truputį sprendžia kylančias problemas, o iki esminių priežasčių prisikasa sudėtingais, bet realiais pokalbiais. Kai

pardavėjai įsipareigoja įgyvendinti savo užsibrėžtus pardavimo tikslus, kartu pasirengdami dirbti su (o ne prieš) kitais savo komandos pardavėjais, jie visi supranta, jog kuria geresnę pardavimų galią būsimam įmonės augimui. Visi šie pavyzdžiai demonstruoja įsipareigojimą vykdyti realius, tvarius pokyčius.

Modernus organizacijos dizainas ateities darbe taip pat reikalauja įsipareigojimo. *Saviorganizacijos* (arba *savivaldos*) terminas pelnė blogą reputaciją, nes iškart verčia įsivaizduoti žmones, kurie daro ką panorėję ir kada panorėję. Tačiau dėl *įsipareigojimo* šios sampratos tampa veiksmingos. Žinome, kad vadovaujamosios ir kontroliuojamosios struktūros, nenorinčios atsilikti nuo eksponentinių pokyčių tempo, privalo virsti decentralizuotomis, lygesnėmis organizacijomis. Bet ką gi reiškia turėti decentralizuotą, lygesnę organizaciją? Remiantis žurnalu „Forbes“, „kitaip nei tradicinė hierarchija, kurioje įprastai vyksta tik vienpusė komunikacija ir tik viršutiniuose sluoksniuose įsitaisë žmonės turi visą informaciją bei galią, „lygesnė“ struktūra mėgina atverti komunikacijų bei bendradarbiavimo linijas, kartu pašalindama kai kuriuos organizacijos lygmenis. Stambesnėms organizacijoms tai yra praktiškiausias, plėtrą skatinantis ir logiškas sprendimas, kurį verta taikyti visos kompanijos mastu. Būtent tokio modelio link juda dauguma stambiųjų (bei nemažai vidutinio dydžio) organizacijų visame pasaulyje.“³² Tarp vadovų įsivyravus įsipareigojimams, organizacijos gali lengviau adaptuotis, kad pasiektų didesnių, globalesnių tikslų, visiems duodančių ilgalaikį pelną.

ŠILTNAMIO MODELIS: KAS



Žiedinį sampratos KAS modelį geriausiai apibūdina eilutė iš poeto Rumi kūrybos: „Tu nesi tik lašas vandenyne; tu esi visas vandenynas viename laše.“

Tai prasideda tuo AŠ – jumis, esančiais pačiame centre. Visai nesvarbu, kas jūs esate ir iš kur kilote, nes KAS modelis paverčia jus savo paties šou žvaigžde, jūsų kelionės herojumi. AŠ yra smulkiausias vienetą, individualus asmuo, jūsų gyvenimo ir darbo lyderis, jūsų vientisa, autentiška asmenybė.

Iš čia jūsų egzistavimo, vertės ir indėlio daromo poveikio atgarsiai sklinda iki MES. Tai galėtų būti jūsų komanda, darbovietės skyrius arba pareigybė, o galiausiai – ir visa organizacija.

Tuomet jūsų poveikio atgarsiai pasiekia BENDRUOMENĘ: įmonės paslaugų gavėjus, klientus, partnerius ir pardavėjus. Iš esmės tai yra visa žmonių ir asmenų, kuriuos jūs tiesiogiai paveikiate tuo, ką darote darbe, ekosistema. Mes apibrėžėme BENDRUOMENĘ kitaip, nei laikytumėte įprastai (t. y. savo draugus, šeimos narius, kaimynus), nes prasmingų santykių kūrimas darbovietėje būtent tai ir reiškia – visų šių suinteresuotųjų asmenų įtraukimą į jūsų bendruomenę.