

## Kuo skiriasi geras ir puikus valdymas?

Kęstutis Masiulis

*Mykolo Romerio universitetas  
Valakampių g. 20, LT-10101 Vilnius*

**James C. Collins. *Nuo gero prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne. Vilnius: Goldratt Baltic Network ir D.Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, 2004. 360 p.***

Vadybos specialistus visada domina pačios sėkmingiausios įmonės, nes jose galima atrasti atsakymus į klausimą – kaip yra valdomos geriausios įmonės. Atsakymui į šį klausimą skirta daug tyrimų ir knygų. Tačiau dar įdomesnis klausimas yra ne tai, kaip dirba pačios geriausios įmonės, bet kaip iš gerų jos tampa puikios. Tokį klausimą ir gvildena J. C. Collinso knyga.

Knyga parašyta plataus tyrimo pagrindu, kurį atliko J. C. Collinso vadovaujama JAV mokslininkų grupė. Tyrime buvo aprėptos gerus rezultatus rinkoje demonstruojančios didžiosios JAV įmonės. Iš jų išskirtos įmonės, kurių kumuliatyvus akcijų pelningumas rinkos vidurkį viršija bent tris kartus ir kurios tokį lygį stabiliai išlaiko bent penkiolika metų. Tokios įmonės buvo pavadintos „puikiomis“, tuo atskiriant jas nuo menkesnius rodiklius

turinčių „gerų“ įmonių, arba tų, kurios tokius puikius rodiklius demonstravo tik trumpą laiką, o po to nusmuko. Pastarosios įmonės šiame tyrime buvo referentinės. Po to iš puikių įmonių dar buvo atrinktos tos, kurios iki „puikios“ veiklos buvo geros ar netgi smunkančios. Galiausiai tyrimas ir sukoncentruotas į tą persilaužimo periodą ir veiklos po jo specifiškumą, tiriant lyderiavimą, strategijas, personalo vadybą, skatinimo sistemas ir t.t. Tyrimu buvo siekiama atrasti, kuo puikios („iškilusios“) įmonės persilaužimo periodu ir po jo skiriasi nuo referentinių. Knygoje teigiama, kad įmonėms tampant puikiomis nuosekliai įvykdomi trys procesai: atrandami disciplinuoti žmonės, sukuriamas disciplinuotas mąstymas ir įdiegiami disciplinuoti veiksmai.

Tyrime nustatyta, kad puikioms įmonėms vadovauja vadovai, kurių lyderystės stilius labai skiriasi nuo įprastų charizmatinių lyderių stiliaus. Tuos lyderius J. C. Collinsas vadina penktojo lygio vadovais. Penktojo lygio vadovai yra pažaboję savo asmenines ambicijas, turto ar pripažinimo siekimą ir visas pastangas skiria institucijos pažangai. Jiems būdingas retas asmeninio kuklumo ir nepaprasto institucinio ryžto derinys. Tokių vadovų egzistavimas puikių veiklos rodiklius turinčiose įmonėse tyrimuose patvirtinta empiriškai.

Antrasis požymis, kuriuo išsiskiria puikių įmonių vadovaujantis personalas, yra tas, kad šiose įmonėse pirmiau yra suburiama reikiama vadovų komanda, o tik po to ji nustato raidos strategiją. Kitaip tariant, klausimas „kas“ eina pirmiau nei „ką“: sprendiniai – prieš viziją, strategiją, prieš organizacinę sąrangą ir taktiką. Tokių tinkamos komandos subūrimą autorius vadina „reikiamų žmonių susodinimu į autobusą“ ir paaiškina palyginimu, kad po to ta komanda nesunkiai nustato, kuria kryptimi turės autobusas judėti.

Visa tai padaroma iki įmonės persilaužimo. Iki persilaužimo momento padaromas ir dar vienas itin svarbus veiksmas, kurį J. C. Collinso tyrimo grupė pavadino „akistata su brutaliais faktais“. Kitaip tariant, komanda yra supažindinama su esama padėtimi įmonės viduje ir rinkoje. Su jais nuolat supažindinami ir kiti darbuotojai, nes faktai yra geriau už svajones, kadangi jų įsisąmoninimas geriausiai motyvuoja kolektyvą. Taip pat nustatyta, kad geriausi rezultatai pasiekiami vadovaujant klausimais, o ne atsakymais, stengiantis skatinti dialogą, o ne diegiant prievartą ir paklusnumą. Tačiau taip pat yra būtina ne tik drąsiai priimti brutalius faktus, bet ir tokių faktų apsuptyje neprarasti tvirto tikėjimo ir optimizmo.

Visi tie valdymo veiksmai padeda išsiaiškinti, kuria kryptimi dera judėti, ir ryžtą tos kryp-

*Kęstutis Masiulis* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo katedros vedėjas, profesorius, filosofijos mokslų daktaras.

El. paštas: [masiulis@mr.uni.lt](mailto:masiulis@mr.uni.lt)

Apžvalga įteikta redakcijai 2005 m. lapkričio mėn.

ties laikytis. Tada ir įvyksta įmonių persilaužimas, joms iš tradicinių, tampant puikiomis. Formuojant plėtros koncepciją (ją autorius vadina „ežio koncepcija“), svarbiausia, anot tyrimo autoriaus, atsakyti į tris klausimus: kurioje srityje galima pirmą kartą pasaulyje; kas labiausiai kelia įmonės entuziazmą ir kas varo įmonės ekonominę variklį? Gavus atsakymus į šiuos klausimus, suformuojama veiklos strategija, kurios reikia kuo griežčiausiai laikytis. Tas tiesos paieškos procesas yra nuolatinis ir pasikartojantis, kuriam siekti geriausia priemonė yra specialiai sudaryta taryba.

Tačiau persilaužimas bus nieko vertas, jeigu jis nebus palydėtas drausmės kultūros, kuri prasideda nuo disciplinuočių ir pareigingų žmonių. Labiausiai dera siekti ne sudrausminti netinkamus žmones, bet į autobusą susodinti žmones su vidine savidrausme. Be to, tie žmonės turi pasižymėti disciplinuotu mąstymu, nes disciplinuoti veiksmai be disciplinuoto mąstymo vestų tiesiai į katastrofą. Todėl įmonėje sukuriama savidrausmės ir kūrybiškumo atmosfera, tampanti jos veiklos ir jos kultūros pamatu. Svarbu dar ir tai, kad tokiose puikiose įmonėse egzistuoja ir negatyvi drausmė: griežtas atsakymas imtis veiksmų, kurie nesiderina su pagrindine koncepcija, kad ir kaip viliojančiai jie atrodytų. Siūloma netgi sudaryti sąrašą to, ką reikia liautis daryti, ir teigiama, kad tokie są-

rašai yra net svarbesni už pozityvių darbų sąrašus. Valingas ir sutelktai kryptingas darbas žingsnis po žingsnio įsuka įmonės augimo smagratį.

Apibendrinantis šio tyrimo atradimas siejasi su savotišku puikių įmonių požiūriu į technologijas. Nustatyta, kad puikiose įmonėse į technologijų naujoves žiūrima labai pragmatiškai, griežtai iš užsibrėžtos plėtros koncepcijos. Technologinės naujovės diegiamos tik tos ir tik tada, jei jos yra būtinos ir atitinka šią koncepciją. Todėl technologija tampa varomosios jėgos spartintoja, bet nėra jos kūrėja, be to tik tos, kurios griežtai atitinka atsakymus į minėtus tris koncepcinius klausimus. Todėl iš tikrųjų puikių kompanijų iškilimo pagrindas yra ne technologijos, bet įdiegta darbo kultūra.

Autorius daro išvadą, kad gerų kompanijų virtimas puikiomis yra palaipsniui ir kumuliatyviai vykstantis procesas, kuriame nė vieno veiksmo negalima laikyti lemiamu. Kitaip tariant sunkus persitvarkymo ir veiklos gerinimo smagratys yra sukamas nuolatos, o po to jis ima pats skatinti veiklos pertvarką. Ilgamžės puikios įmonės išsaugo savo veiklos kultūrą, savo pagrindines strategijas ir tikslus, kaip savo veiklos pagrindą, bet ne strategijas ir veiklos praktikas, kurias jos nepaliaujamai pritaiko prie kintančio pasaulio. Išsikeldamos labai ambicingus tikslus, jos vadovaujasi ne bravūra, bet supratimu ir drausa, ir

tuo skiriasi nuo kitų įmonių. Galiausiai prieinama išvada, kad jų atrasti puikios veiklos receptai gali būti pritaikyti bet kurioje srityje, netgi paprastame asmenų gyvenime, paverčiant gerą gyvenimą puikiu. Jis mano, kad tyrimo nustatytas tiesas gali kiekvienas prisitaikyti savo gyvenime, jei tik nori jį pasidaryti puikiu.

Galima drąsiai teigti, kad J. C. Collinso tyrimų rezultatai turi didžiulės vertės ne tik verslo vadybai, bet ir vadybai apskritai. Maža to, jo formuluojami teiginiai pranoksta vadybos sritį ir neišvengiamai daro įtaką socialinės psichologijos, lyderystės, sociologijos, politologijos tyrimams, paveiks socialinių teorinių koncepcijų plėtrą ir privers permąstyti valdymo darbą dirbančių žmonių praktiką, nes „tai, kad geras – puikaus priešas, yra ne tik verslo problema. Tai bendražmogiška problema“.

Knyga parašyta puikiu stiliumi, įtraukia skaitytoją į savo turinį taip, lyg tai būtų ne mokslinių tyrimų rezultatus konceptualizuojantis kūrinys, bet skoningas literatūros žanro veikalas. Ji tikrai pretenduoja būti skaitoma plataus specialistų ir eilinių skaitytojų būrio. Knygos autorius pasistengė ją sukomponuoti aiškiai, pateikti kiekvienos dalies įvadą ir išvadą, savo teiginius iliustruoti schemomis ir brėžiniais, skaičiais ir gausiais pavyzdžiais. Todėl jam pavyko knygą padaryti parankia studijavimo priemone tiek studentui, tiek vadybos praktikui.