

Adaptyvioji lyderystė – metodas svarbiems iššūkiams spręsti

Jill Hufnagel ir Sabina Nawaz

Adaptyviosios lyderystės idėja, išplėtotą Ron Heifetz, Marty Linsky bei jų kolegų Harvardo Kenedžio vyriausybės mokykloje, siūlo būdą, kaip strategiškai spręsti, atrodytų, neišsprendžiamus ir dažnai precedento neturinčius iššūkius. Per pastaruosius 30 metų daugybė skirtingų sektorių ir pasaulio valstybių organizacijų panaudojo adaptyviosios lyderystės įgūdžius ir priemones permainingoms įgyvendinti, todėl modelis yra pagrįstas praktine patirtimi ir išvalgomis.

Kertiniai adaptyviosios lyderystės principai

Norėdami klestėti, o ne tik išgyventi, identifikuokite ir nuolat kartokite strateginius adaptacijos žingsnius

Kiekviena sistema yra nuolatinės kaitos ir prisitaikymo procese. Žiūrint trumpuoju laikotarpiu permainos vyksta laipsniškai, tačiau pažvelgus iš ilgalaikės perspektyvos permainų poveikis yra milžiniškas. Įdomu tai, kad gana dažnai atrodo, kad adaptacija vyksta nesąmoningai. Adaptyvioji lyderystė duoda įrankius, kaip pagreitinti adaptaciją, padėdama organizacijoms identifikuoti tuos 5-10 procentų pasenusio elgesio modelių, kurių galima atsisakyti. Taip atsiranda erdvės naujovėms. Tuo pačiu **adaptacija visada sukelia ginčų**, nes tai, kas vienai suinteresuotai grupei atrodo antraeilium dalyku, kurio galima atsisakyti, kitai grupei gali tapti kertiniu dalyku, kurį norima išsaugoti.

Tam, kad veiktumėte strategiškai, atskirkite techninius ir adaptyvius iššūkius

Techninės problemos, tokios kaip nuleista padanga ar širdies vožtuvo operacija, yra tos, kurios reikalauja ekspertinių žinių ir turi patikrintus sprendimus. Čia ir problema, ir jos sprendimas yra aiškūs. Tuo tarpu **adaptyvieji iššūkiai**, tokie kaip mitybos įpročių pakeitimas ar efektyvių imigracijos politikų sukūrimas, gali būti įvairiai vertinami ir interpretuojami. Jų atveju, tiek problemos, tiek ir jų sprendimai gali būti apibrėžiami labai įvairiai ir gana dažnai net neaišku, koks pokytis reikštų progresą. Dar daugiau, tam, kad įvyktų permaina, žmonės, kuriuos šios problemos liečia, turės pakeisti savo prioritetus, vertybes bei elgesį. **Adaptyvių problemų sprendimas techninėmis priemonėmis yra didžiausias laiko švaistymas.**

Siekdami mobilizuoti žmones, kalbėkite apie tikslą bei pripažinkite jų praradimus

Lyderystė paveiki tik turint omenyje platesnį tikslą. **Jei norime išspręsti adaptyvų iššūkį, turime remtis išsamia situacijos diagnoze:** turime gebėti „užlipti į balkoną“ ir pamatyti platesnį sistemos, kurią norime reformuoti, vaizdą. Būtina atsispirti norui išsyk „kažką daryti“ ar įsisukti į nesibaigiančius problemos aptarimus. Pagrindinė adaptyvaus lyderio užduotis – „pakelti temperatūrą“ taip smarkiai, kad su problema susiję žmonės nebegalėtų vengti susidūrimo su neišvengiamais praradimais. Tam, kad šis situacijos karštis taptų produktyvia energija, reikia turėti aiškų tikslą. Būtent jo akcentavimas esant pasipriešinimui padeda sumažinti tikrus ar įsivaizduojamus praradimus.

Tam, kad permainos rūpėtų visiems, atskirkite lyderystę nuo valdžios

Valdžia yra rolė ar pozicija organizacijoje ar kitoje hierarchinėje struktūroje. Iš valdžios yra tikimasi, kad ji apsaugos, užtikrins tvarką bei nubrėš veikimo kryptis tiems, kurie ją suteikė. Kai problema yra techninė, ją geriausia sprendžia turintis valdžią. Bet kai situacija reikalauja adaptacinių veiksmų, reikalinga strategija, kaip įtraukti kuo daugiau su ja susijusių žmonių. **Lyderystės veiksmas yra žmonių sutelkimas, siekiant išspręsti bendrą iššūkį, dėl kurio visiems teks savaip pasikeisti ir adaptuotis prie naujų dalykų.** Vadovai gali to imtis, tačiau tai ne visada nutinka. Tokioje situacijoje **lyderystė** yra veiksmas arba elgesys, kurio imtis gali bet kuris žmogus, nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Taigi, geroji naujiena – lyderystės gali imtis visi, pasiryžę mobilizuoti žmones svarbiems klausimams spręsti.

Norite sužinoti daugiau? Aplankykite tinklalapį www.jillhufnagel.com