

Apie strategiją, organizacijos viziją ir misiją

Tai kas ta strategija ?

Ar veikla gali būti be tikslo? Sunku įsivaizduoti, jog žmonės pradeda darbą neturėdami kad ir elementariausio plano, kaip ir ką veiks. Nuvažiuoti pas draugą į sodybą, iškepti pyragą, pastatyti namą – visas šias veiklas žymi vienas paprastas dalykas – idėja ir po to sekantys veiksmai, kuriems kartais reikia schemos ar plano. Darbai gali būti ir ne itin toli siekiantys, neturintys perspektyvos. Bet žmogus jau toks yra, kad jam reikia užtikrintumo ne tik šia diena, bet ir tuo, kas bus rytoj, poryt. Dėl to kuriami perspektyviniai planai, kitaip dar vadinami strateginiais.

Įsiklausykime į pokalbį, kurių kasdien vyksta ne vienas, gal net šimtai, jei ne daugiau.

Kalbasi dviese:

- Žinai, norėčiau realizuoti projektą, kuriam pernai fonde X negavome pritarimo, bet akivaizdu, kad mūsų bendruomenei tų idėjų reikia.

- Tikrai? Bet jis labai brangus, iš kur tu gausi tiek pinigų?

- Nors šiuo metu konkrečių žingsnių nesu numatęs, tačiau akivaizdu, kad tam turėsiu skirti nemažai laiko ir išmanymo.

- Bet tam reikia ir nemažai žmonių. Kiek pamenu, fondo atsakyme buvo nurodyti ir mūsų žmonėms pernelyg dideli mastai.

- Taip, tikrai persiplanavome, gera pamoka. Todėl tikslinant projektą reikės atidžiau peržvelgti darbų seką, numatyti, kaip jie turi derėti, reikės konsultuotis su žmonėmis, kuriuos kviesime dirbti kartu.

- Bet iš kur tu gausi palaikymą, į ką kreipsiesi?

- Akivaizdu, kad tai vienas sunkiausių, jei ne pats sunkiausias klausimas. Bet nemanau, kad man pačiam reikėtų į jį atsakyti – į tą darbą pasitelksiu kolegas, su kuriais vykdysiu projektą. Svarbiausi – aš tikiu, kad šį kartą mums pasiseks: poreikiai patikslinti apklausomis, susidomėjimas tarp mūsų organizacijos narių yra akivaizdus, parengiamuosiuose darbuose dalyvaus ir būsimi projekto vykdytojai.

Apie ką kalbasi šie žmonės? Kaip būtų galima apibūdinti pokalbio tematiką?

Atrodytų, labai paprastas pokalbis, gal tokių kasdien vyksta ne viena dešimtis. Tačiau tai ne visai paprastas pasikalbėjimas, paminėti esminiai strateginio vadovavimo elementai. Daug ką mes šiais laikais „strateguojame“, bet pokalbio pradžioje apsisitokime tik ties paprastu strategijos apibrėžimu. Kaip žinome, egzistuoja daugybė apibrėžimų, kas yra strategija. Pasirinktume vieną iš trumpesnių ir paprastesnių, apibrėžiančių tik pagrindinius keturis strategiją sudarančius dalykus:

- tikslą (perspektyvą);
- išteklius, arba resursus;
- nusiteikimą (asmeninį norą veikti);
- veiklos principus.

Pirmieji trys – apie strategijos elementus, o ketvirtasis – apie šių elementų derinimą. Dabar apie kiekvieną atskirai.

Apie tikslą

„I have a dream“ (Aš turiu svajonę) – garsioji M. L. Kingo mintis, bet tokia „strategiška“! Tikslai prasideda nuo svajų, bet svajos gali likti tik gražios iliuzijos, jei neiimsime veiklos. Tačiau prieš imdamiesi konkrečios veiklos mes ne tik turime žinoti, **ką** reikės padaryti, bet ir **kodėl** mes esame nusiteikę tai daryti. Prieš imantis bet kokios veiklos – asmeninės, darbinės, visuomeninės – kiekvienas iš mūsų turi turėti labai aiškų veiklos **motyvą**. Suprantama, kad kalbėdami apie veiklą mes kalbame apie nepriekaištingą veiklą, kuri reikalauja tikslumo. Kokybė niekada nebūna **abstrakti**, ji – visada **konkrekti**. Todėl formuluojant tikslus nuolat reikia derinti dvi priešybes – pakylėtą abstrakciją ir žemišką konkretybę. Pirmoji reikalinga tam, kad nevaržytų mūsų veiksmų, stiprintų ryžtą įveikti aukštesnius reikalavimus, išbandyti dar nežinomas sritis, antroji – veiksmų tikslumui, žinojimui, kiek užsibrėžto tikslo yra įvykdyta ir kiek dar jo liko.

Pagalvokite apie tai, kas jus mobilizuoja? Kas skatina veikti? Kodėl vienos formuluotės virsta tikslais, kitos – ne? Atsakymas gali būti net labai paprastas – tikėjimas, kad tai svarbu asmeniškai. Todėl kalbėdamas apie tikslo priimtinumą pirmiausia ir turiu atsakyti į savo paties klausimą – kas **asmeniškai** man yra svarbu? Antrasis klausimas yra išvestinis – kodėl **man** tai yra svarbu? Tai – pagrindimas.

Apie išteklius

Ištekliai – materialūs ir nematerialūs mūsų aplinkos objektai, kuriais mes galime pasinaudoti, kad pasiektume užsibrėžtą tikslą. Kitaip sakant, šie objektai – tai ir mūsų bei mūsų kolegų kompetencija, ir jie patys, ir veiklos priemonės, būdai, formos bei medžiagos. Kalbėdami apie išteklius daug kalbame apie tai, kiek informacijos apie juos valdome, ką iš tikrųjų žinome, kas yra mūsų aplinkoje. Išteklių atžvilgiu visada turime atsakyti į dvi esminių klausimų grupes.

■ Kaip nuolat analizuosime aplinką? Kaip „inventorizuosime“ duomenis? Nes tik tada, kai tiksliai žinome, ką turime, kokia turimos informacijos kokybė, kokia tikimybė pritraukti naujų resursų, galime priimti adekvatus sprendimus šios informacijos atžvilgiu, t.y. ją tinkamai valdyti.

■ Ar sugebėsime savalaikiškai „įdarbinti“ šiuos išteklius? Atsakymas į šį klausimą pagrįstas ne tik kaupiama išorine informacija, bet ir tuo, kiek gebame valdyti vidinę informaciją, t.y. kiek adekvačiai įvertiname savo intelektines bei organizacines galias.

Operatyvus duomenų valdymas neatsiejamas nuo sėkmingo strategijos parengimo ir įgyvendinimo. Duomenys turi būti reikiamose „lentynose“, kad reikalui esant jais būtų galima pasinaudoti. Strategijos lankstumas pasireiškia kaip gebėjimas prisitaikyti prie aplinkybių (Musasi metafora apie vandenį), bet norint prisitaikyti reikia maksimaliai tiksliai žinoti, prie ko prisitaikyti. Todėl imdamiesi konkrečių darbų turime turėti aišką sistemą arba priemonių (instrumentų) visumą (apie konkrečias priemones kalbėsime trečiojoje dalyje), kaip valdyti

informaciją – kaupti, analizuoti, – ir mokėti šias priemones taikyti.

Apie nusiteikimus

Apie juos galima kalbėti labai daug, nes tiek teorinių įžvalgų, tiek tyrimų padaryta labai daug, tačiau noriu apsiriboti vienintele schema, kuri, mano supratimu, labai aiškiai parodo nusiteikimų svarbą siekiant tikslo. Kad paprasčiau paaiškintume nusiteikimų veiklai kilmę, galėtume pasinaudoti L.J. Mullins nubraižyta schema (iš Mullins, Management and Organisational Behaviour, 1996)



Apie veiklos principus

Kodėl aš turėčiau su šiais žmonėmis būti kartu? Tuo labiau – veikti išvien? Bet kokiame santykiyje yra juos grindžiantys dėsniai ar principai, tuo labiau organizacijoje. Taigi sutelktinė veikla, dar vadinama sukoordinuotąja, pagrįsta tam tikrais principais nepriklausomai nuo to, ar jie yra įvardyti, ar ne. Suprantama, kad dėl anksčiau paminėtų veiklos aplinkybių daug geriau tuos principus įvardyti. Veiklos principai atsako į klausimą kaip? Jis yra kone pagrindinis, nes parodo asmens nusiteikimą kitų žmonių atžvilgiu, o be savo kolegų, bendradarbių vargu ar ką svarbesnio mes galime nuveikti.

Reikia pasakyti, kad per seminarus diskusijos apie veiklos principus būna vienos iš karščiausių – juk tada liečiami patys svarbiausi sutelktinės veiklos aspektai.

O kalbą apie strategiją norėčiau reziumuoti dar vienu pavyzdžiu. Pateikiu atsakymus į klausimus, kurių kalbėdamas apie strategiją sulaukiu gana dažnai, tuomet vyksta pokalbis, kurio turinys skamba panašiai, kaip pateikiama žemiau.

Kaip Jūs įvardijate strategiją?

Tikslas mažiausiomis sąnaudomis, vargu ar rasčiau kitokių žodžių.

Bet ar tai reiškia, kad yra dvi sudedamosios dalys – tikslas ir išteklių, kuriuos įvardijate kaip sąnaudas?

Visiškai taip. Reikėtų patikslinti – efektyvus išteklių naudojimas. Tos sąnaudos neturi būti kitų sąskaita. Kaina tikslui pasiekti gali būti tik pats asmuo ir jo bendraminčiai, kurie ir dirba dėl to tikslo. Visa kita – tik derinimas. Jokios agresijos.

Bet apie kokią neagresiją kalbama? Strategijos šaknys – karyba, o karas nesivadovauja doros principais. Nors ir egzistuoja įvairios tarptautinės konvencijos dėl ginklų naudojimo, bet esminis principas yra amoralus – žudyk. Kaip šis „žudymo principas“, net jei jis naudojamas netiesiogine prasme, gali būti pašalintas iš tikslingos žmonių veiklos, juk iš esmės strategija yra gana agresyvi veikla?

Dėl agresijos ir strategijos santykio, žinoma, galime diskutuoti, tačiau dabar reikia nustatyti aiškią orientaciją, koks tai kontekstas.

Išties Klauzevicas yra sakęs: „Nesiklausykite generolų, kurie laimėjo be kraujo lašo praliejimo. Kraujo liejimas yra siaubingas vaizdas, ir tai dar viena priežastis, dėl ko reikia gerbti karą“. Šį pasakymą aiškinu taip: karo strategija pagrįsta principu „laimime kitų sąskaita“, ir kare jis yra esminis. Tikslingoje ir konstruktyvioje veikloje egzistuoja šiek tiek kitoks kontekstas, jo esminė charakteristika pavadinčiau stabilų įsitvirtinimą. Jėgos principas čia niekaip neleis sukurti stabilės pagrindo, ypač jei savo veiklą planuojame ne vieniems metams.

Kaip tada diktatoriai? Ar jų strategijos nėra efektyvios?

Jos nėra efektyvios, jos yra rezultatyvios, o tai iš esmės skirtingi dalykai. Diktatoriui ar despotui neegzistuoja kainos samprata, jis tiesiog apakintas tikslo, kuris tam tikrais atvejais gali būti net labai kilnus. Tačiau galime prisiminti, kur link nuvedė kilnūs kai kurių ketinimai arba kuo grįstas kelias į pragarą. Diktatoriai/despotai skaičiuoja išteklius tik tiek, kiek jiems rūpi jų pakeičiamumas. Kitais žodžiais galime kalbėti apie nenutrūkstamą tiekimą, paiešką plėtimosi prasme – jiems reikia naujų plotų, naujų erdvių, kur galėtų sutalpinti „rezervą“, t.y. realizuotųjų brigadas, kad procesas nenutrūktų.

Bet tai nereiškia, kad tikslai turi būti mažiau kilnūs?

Jokiu būdu! Viskas priklauso nuo to, kaip Jūs pats su tuo sugyvenate. Tikslas negali būti siekiamas bet kokiomis priemonėmis. Jis turi būti siekiamas tokiomis priemonėmis, kurias žmonės, dalyvaujantys siekiant tikslo, būtų linkę šį procesą pakartoti, nes šiaip išskiriami šie trys efektyvios veiklos požymiai:

1. Pasiektas tikslas.
2. Optimalios laiko sąnaudos ir darbas reikiamu laiku.
3. Pasitenkinimas procesu, žmonės linkę jį pakartoti.

Ar galima pasakyti, kad strategija yra kaip mobilizuojamoji priemonė?

Tikrai su tuo sutikčiau. Juk pagalvojus praktiškai, kas yra ta mobilizacija? Ją apibūdinau vieno iš savo renginių dalyvių atsakymu: „Kai aš mobilizuojusi, tada aiškiai žinau, ko man kada ir kaip labai reikia“. Prie to tik pridurčiau tai, ką Musasi yra sakęs apie „minkštąsias charakteristikas“, tai, ką pavadinčiau veiklos „klijais“, – veiklos nuostatas ir vertybes.

O kiek tos vertybės yra svarbios ir reikalingos strategijoje? Ar jos nėra kasdienės veiklos gairės?

Strategijoje jos labai svarbios. Be vertybių neįmanoma atsakyti į pagrindinį klausimą – kaip mes tai darysime? Nes dažniausiai žmonės, kalbėdami apie strategiją, stengiasi rasti atsakymą į klausimą ką. Tačiau strategija nėra tik dokumentas, nurodantis, ką reikia daryti. Strategija yra ir kalbėjimas kaip. Šis atsakymas įpareigoja veiklai. Įdomiausia, kad šis įsipareigojimas galimas tiek sau, tiek kitiems, – tai priklauso nuo to, kas formuluoja tikslus, iš kur jie ateina. Jei kalbame apie asmenines veiklos strategijas, tada mano veiklos vertybės nustato mano santykį su aplinka, kaip aš jai pristatysiu savo veiklą, jos rezultatus, kiek dėmesio kreipsiu į socialinį kontekstą ir t.t. O jei kalbu apie sutelktinę veiklą, tą, kuri įgauna formalios struktūros formas, tada vertybės įgauna dar ir papildomą dimensiją – jos tampa labai svariu kasdienės veiklos koordinavimo pamatu.

Bet nejaugi toks paprastas klausimas kaip koordinacija sietinas su vertybių klausimu ir apskritai strategijos sudedamąja dalimi?

Vargu ar kitaip įmanoma. Juk kas yra koordinacija? Tai tiesiog viešo įsipareigojimo vykdymas, angliškai tai labai gražiai skamba

– „keep promises“. Kaip yra pasakęs vienas mano kolega: „Kokybė – pažadų tesėjimas, t.y. padarau tiek, kiek pažadėjau, o žadu tik tiek, kiek tikrai padarysiu“. O strategijos pamatas – efektyvumas, kurį perfrazavus galima kalbėti apie kokybišką veiklą. Taigi galime teigti, kad gera strategija veda į kokybę paženklinatą rezultatą. O gera strategija yra aiški, joje viskas turi savo vietą, ji suderinta su tais, kuriems rūpi bendras rezultatas.

Tad kalbame apie aiškumą. Bet jis yra labai skirtingų lygių: viena – asmeniškai išsiaiškinti dalykai, ir visai kas kita – paaiškinti kitiems ir tai išsiaiškinti per bendras diskusijas. Kaip galima atskirti tuos lygius ir apskritai ar jie atskiriami?

Pirmiausia nemanau, kad juos reikia atskirti, nes jie ne itin prieštarauja vienas kitam, nors sutinku, kad yra skirtingi. Kita vertus, jie vienas be kito tiesiog negali egzistuoti – bendras aiškumas pasiekiamas per individualų aiškumą arba bent aiškinimąsi drauge. Vienaip ar kitaip, aiškumas, arba veiklos idėjos (pamato) skaidrumas, yra strategijos šerdis.

Idėjos kuria pasaulį?

Sunku įsivaizduoti, kad galėtų būti kitaip. Tik idėja gali vesti, kreipti mus į konkrečią veiklą, kartais nė nesigilinant, kiek ji yra teisinga, morali, racionali ir net naudinga. Idėjos gali orientuoti mus tiek konstruktyviai, tiek destruktvyviai veiklai. Tad reikia pasakyti, kad idėjų vertingumas tikrinamas socialinio konteksto priimtinumui. Tačiau iš esmės idėja – veiklos variklis.

O iš kur šie „varikliai“ atsiranda? Sakyčiau, kad mes pernelyg dažnai akcentuojame idėjų svarbą. Idėjos valdo pasaulį – taip, bet kokios idėjos? Neretai jos, švelniai tariant, nebūna pačios kilniausios, o kur dar savanaudiški grupiniai interesai, kurių mūsų aplinkoje apstu! Kaip jas paversti konstruktyviomis? Kodėl tiek daug energijos, laiko ir visų kitų

išteklių iššvaistoma tenkinant savanaudiškus tikslus? Kaip galima įveikti šį savanaudiškumą?

Klausimas lyg ir izeitų už mūsų temos ribų, tačiau jį priskirčiau tai daliai, kurioje mes kalbėjome apie bendros veiklos principus. Išties kiek ir kaip idėjos gali būti priimtinos kuo daugiau žmonių, kad vienu iš bet kokios veiklos įvertinimo aspektų taptų bendro intereso pašyimas? Deja, tai labai priklauso nuo visuomeninio konteksto – kokia visuomenė, tokie ir mes, tokie ir mūsų sprendimai. Kita vertus, reikėtų pasakyti, kad visuomeninė pažanga galima tik tada, kai visuomenėje derinami interesai, kai dauguma sprendimų pagrįsti ilgalaikiais tikslais, kai ji tiesiog strategiškai plėtojama.

Nejaugi norite pasakyti, kad viso to Lietuvoje neturime?

Mano galva, labai mažai. Todėl apie tai reikia kalbėti, to mokytis. Ir gerai, kai yra tokių projektų, kuriuose žmonės dėl šių dalykų ne tik diskutuoja, ne tik jų išmoka, bet ir kuria realias savo organizacijų strategijas. Tai puiku!

NAUDOTA LITERATŪRA

- ANSOFF, H., I. (1965) *The New Corporate Strategy*. New York: John Willey and Sons.
- HOFER, C., W. SCHENDEL, D., (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concept*. St. Paul: West.
- MINZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London: Prentice Hall.
- MICHAELSON, G. A. (2003) *Sun Tzu „Karo menas“ vadovams. 50 strateginių taisyklių*. Vilnius: Verslo vadovų mokymo centras.