

LÍDER A MANAŽÉR

BRANISLAV LICHARDUS

VYSOKÁ ŠKOLA MANAŽMENTU, TRENČÍN

Anotácia

Autor je absolventom lekárskej fakulty Univerzity Komenského. Pôvodne bol 40 rokov vedeckým pracovníkom na Ústave experimentálnej endokrinológie SAV. V roku 1992 bol zvolený za predsedu SAV a v roku 1994 ho prezident SR vymenoval za veľvyslanca v USA. Uvádza svoje skúsenosti z vedenia a manažmentu prvého veľvyslanectva SR v USA, ktoré po rozdelení ČSFR zostalo vo Washingtone D.C. bez sídla. Budova úradu, rezidencia veľvyslanca aj s väčšinou vybavenia pripadli Českej republike. Autor zdôrazňuje význam a prednosti demokratickej formy riadenia v príležitostnej kombinácii s riadením autoritatívnym a „laissez fair“. V pomerne krátkej dobe sa kolektívu veľvyslanectva podarilo efektívne rozvinúť základné funkcie zastupiteľského úradu - prezentovať SR v USA, vytvárať kontakty až po najvyššiu úroveň s Bielym domom a Kongresom USA a rozvíjať diplomatickú činnosť. Nevyhnutným predpokladom plnenia týchto úloh, bolo zlepšiť pracovné podmienky, zabezpečiť a modernizovať materiálno – technické vybavenie úradu, postupne nadobudnúť rezidenciu veľvyslanca a zahájiť výstavbu budovy veľvyslanectva.

Kľúčové slová

Prvé veľvyslanectvo SR v USA. Forma riadenia. Priestorové a materiálno-technické zabezpečenie diplomatickej činnosti. NATO. Stretnutia prezidentov Kováča a Clintona. Zbigniew Brzezinski.

Key words

First Embassy of the Slovak Republic in the USA. Style of leadership. Provision of premises and technical conditions for diplomatic activities. NATO. Meetings of presidents Kováč and Clinton. Zbigniew Brzezinski.

Keď človek dlhšie žije, musí sa zmieriť s tým, že starne. Určitá kompenzácia je, že sa mu hromadia skúsenosti, pričom nie je záruka, že sa stáva múdrejším. Vracia sa v myšlienkach k tomu, čo prežil. Spomienky, pamäti, memoáre sú vždy subjektívne. Winston Churchill to zdôraznil jednoznačne – parafrázujem: „Ak chcete mať dôstojné miesto v histórii napíšete si to sami“.

Predmetom tohto príspevku je moja osobná skúsenosť s líderstvom a manažmentom prvého veľvyslanectva Slovenskej republiky v Spojených štátoch amerických so sídlom vo Washingtone, D.C.

Podľa najstručnejšej definície líder určuje čo sa bude robiť a manažér ako sa to urobí. Tieto dve funkcie bývajú personálne aj oddelené, aj spojené. Zvlášť v menších organizáciách bývajú na jedných pleciach. To bol aj prípad nášho veľvyslanectva. Neočakávajte, že riadenie veľvyslanectva je príliš špecifická funkcia. Má iste špecifické prvky, ale základné mechanizmy regulačných systémov sú naprieč živou prírodou rovnaké, či ide o jednotlivé organizmy, alebo o ich spoločenstvá.

Jednou zo základných podmienok optimálnej funkcie v živej prírode je, aby v regulačných mechanizmoch fungovala spätná väzba – feedback. Príkladom fyziologickej spätnej väzby – s ktorou máte osobnú skúsenosť – je príjem tekutiny riadený pocitom smädu. Ak nefunguje, ako je to napríklad u starých ľudí, ktorým sa pocit smädu oslabuje až zaniká, zahustenie vnútorného prostredia zapríčini zdravotné komplikácie a v extrémnych prípadoch až smrť.

V ľudskom spoločenstve, čo je tiež súčasť živej prírody, sú mechanizmy regulácie podobné - či už na úrovni rodiny, mesta, štátu alebo nadnárodných organizácií, atď. Aj tu je podmienkou úspešnej činnosti fungujúca spätná väzba. Ukážeme si to na činnosti veľvyslanectva.

Činnosť veľvyslanectva.

Veľvyslanectvo, inými slovami zastupiteľský úrad, je organizáciou skupiny ľudí, ktorí prezentujú a reprezentujú vlastnú krajinu v tej - ktorej cudzej krajine. Zriaďuje ho na podnet vlády Ministerstvo zahraničných vecí materskej krajiny.

Vedúcu úlohu na čele zastupiteľského úradu a tým aj moc má veľvyslanec, ktorého menuje prezident, a ako najvyššieho predstaviteľa vysielajúceho štátu prijíma prezident krajiny určenia. V organizačnej štruktúre „dvojkou“ je zástupca veľvyslanca. Poverení pracovníci vedú jednotlivé oddelenia politické, ekonomické, tlačové, kultúrne, komunikačné, konzulárne a hospodárske. Samostatnou zložkou je oddelenie vojenského pridelenca, ktoré zriaďuje Ministerstvo národnej obrany.

Realizácia líderstva a manažmentu sa zaraďuje do troch štýlov:

1. Autoritatívny štýl - rozhoduje líder, alebo manažér sám. Pripomína to riadenie dopravy policajtom na križovatke. Čo nariadi, to sa urobí. Ak nie, nasledujú represálie. Môže to byť prejavom silnej osobnosti. To je ten lepší prípad. Ale môže to byť aj prejavom nekritickej, „sebastrednej osobnosti“, čo je horší prípad.

2. Demokratický štýl - riadenie interakciou lídra, alebo manažéra so spolupracovníkmi, podporovanie ich iniciatívy a účasti na vytyčovaní cieľov a plánov aj na ich realizácii.

3. Štýl „laissez faire“ - známy francúzsky výraz znamená „nechať konať samostatne“.

Štýl riadenia washingtonského veľvyslanectva bol prevažne demokratický, s prvkami autoritatívneho - keď sa to považovalo za nevyhnutné, ale aj „laissez faire“ postupu (napríklad v niektorej konzulárnej a kultúrnej činnosti).

Rozvíjanie diplomatickej činnosti – ako byť úspešný v turbulentnom prostredí?

Do USA sme s manželkou prišli keď bol premiérom SR Vladimír Mečiar. Osem dní po našom príchode do Washingtonu, NR SR Mečiarovej vláde odhlasovala nedôveru a premiérom sa stal Jozef Moravčík – bývalý minister zahraničných vecí.

Pozícia Slovenska nebola v tej dobe v Amerike priaznivá. Na Slovenskej republike pretrvával tieň vojnového Slovenského štátu, antisemitizmu, rozbíjača demokratickej Československej republiky, autokratická reputácia Mečiara a jeho antagonizmus s prezidentom, divoká privatizácia atď. Bola to chmúrna atmosféra, navyše v noci na Dullesovom letisku bola snehová plačkanica a natieklo nám na parkovisku do topánok. Na letisku nás privítali vedúci členovia ambasády a predstavitelia amerického ministerstva zahraničných vecí.

Niekoľko príkladov by malo ilustrovať spôsob ako sa zahajovala riadiaca práca na veľvyslanectve, štýl práce s ľudskými zdrojmi, komunikácia s americkou administratívou, s politickým a občianskym prostredím a fungovanie spätných väzieb.

Prvý deň v práci.

V prvý deň na zastupiteľskom úrade sme sa pokúsili neprehrať prvý dojem zo stretnutia so zohratým kolektívom, ktorý 14 mesiacov pracoval bez veľvyslanca. Viedol ho chargé d'affaires, mladý, ale už skúsený kariérny diplomat. Ešte v noci po privítaní, som mu navrhol aby prijal funkciu „dvojky“ - t.j. zástupcu veľvyslanca.

Odpoludnia sme sa stretli na káve s celým kolektívom 12 člennej ambasády. Hlavnou témou našej besedy bolo riešenie podmienok pre rozvíjanie diplomatickej práce v USA

Po rozdelení ČSFR pripadla vo Washingtone budova veľvyslanectva i rezidencia veľvyslanca aj s inventárom Českej republiky. Slovenská ambasáda bola provizórne umiestnená v jednom byte multifunkčného domu na Wisconsin Avenue. Spisy boli v krabiciach, nebolo dosť pracovní, chýbala zasadacia miestnosť, počítače, atď.

V prvom rade sme preto hovorili o pracovných podmienkach a o rozbehnutom procese hľadania budovy ambasády, ako aj rezidencie, v ktorej okrem bytu veľvyslanca majú byť priestory na diplomatické a spoločenské stretnutia. Problém bol veľmi vážny a moji spolupracovníci mali k tomu čo povedať. Ocenil som ich doterajšiu prácu v neľahkých podmienkach, ako aj snahu riešiť provizórne umiestnenie veľvyslanectva.

Potom som stručne načrtol pracovný plán rozvoja diplomatickej činnosti, ktorý na jednej strane predpokladal vytvorenie priestorových a materiálno – technických podmienok a na druhej strane prehlbovanie pracovných kontaktov s Bielym domom, s ministerstvami, s Kongresom,

s Medzinárodným menovým fondom, so Svetovou bankou, s predstaviteľmi iných krajín, s mimovládnyimi organizáciami, s našimi krajanmi, médiami, s ďalšími inštitúciami a osobnosťami.

Ako mi neskôr povedali, kolektívu imponovalo, že ich 14 mesiacov práce bez veľvyslanca nový šéf vzal na vedomie ako základ pre ďalšiu prácu. Považovali to za prejav demokratického štýlu riadenia.

Zlepšovanie pracovných podmienok.

Poverovacie listiny som odovzdal prezidentovi Clintonovi spolu s ďalšími 19 novými veľvyslancami. Na každého z nás mal sotva 5 minút, ale s milým úsmevom a želaním, aby sa nám v USA darilo.

V nasledujúcich týždňoch a mesiacoch naše Ministerstvo zahraničia súhlasilo, aby sa prenajali ďalšie priestory a urobili sa stavebné úpravy, ktoré zväčšili priestor ambasády asi trojnásobne. Stále to však nestačilo pre politicko-diplomatické, kultúrne a spoločenské aktivity, ktoré predpokladali minimálne 10-20 až 200-300 účastníkov. MZV súhlasilo so začatím príprav na zakúpenie budovy pre veľvyslanectvo ako aj budovy rezidencie veľvyslanca.

Už prvé kroky ukázali zložitosť tejto úlohy, pri ktorej sme narážali na limitujúce podmienky - z našej strany zabezpečiť „čo najviac muziky za relatívne málo peňazí“. Zo strany urbanizmu Washingtonu D.C. bolo treba hľadať budovy, ktoré by sa nachádzali v oblasti striktne vymedzenej pre zastupiteľské úrady. Takou bola napríklad prestížna Massachusetts Avenue obsadená historickými ambasádami a drahá a neskôr novozriadený areál pre výstavbu diplomatických budov - International Court.

Medzi početnými „exkluzívnymi“, často nereálnymi ponukami realitných agentov, boli budovy buď extrémne drahé, alebo „vybývané“, vo Washingtone aj termítmi obývané, vyžadujúce nákladnú rekonštrukciu, budovy s „výnimočnou“ predchádzajúcou funkciou – napr. dom smútku, aj s mramorovým pitevným stolom, alebo reprezentačný verejný dom pre armádnych dôstojníkov z čias 2. Svetovej vojny.

Po dlhom hľadaní sme zdanlivo uspeli – k dispozícii bola navonok reprezentačná budova na prestížnej Massachusetts Avenue. Páčila sa našim ústavným činiteľom, prezidentovi aj premiérovi a Ministerstvo zahraničia navrhlo jej zakúpenie. Zo skúsenosti sme iniciovali dôkladnú technickú prehliadku. Lokálne predpisy dovoľujú tento postup až po zložení kúpnej sumy u advokáta. Bol to veľký investičný zámer a podpisovanie bankového prevodu v US dolároch so 6 nulami stálo za fotografiu.

Technická prehliadka odhalila konštrukčné a bezpečnostné závady, ktoré boli podľa nášho názoru prekážkou na umiestnenie ambasády. Navrhol som preto zastavenie procesu zakúpenia tejto budovy a zložená kúpna suma bola do posledného centu vrátená.

Po dlhšej výmene názorov MZV SR napokon súhlasilo s pozastavením kúpy uvedenej budovy a s našim návrhom novostavby veľvyslanectva. Výstavbu sme zahájili výberom a prenájmom stavebného pozemku na 2 krát 99 rokov, od State Departmentu (US Ministerstvo zahraničných vecí) a v Bratislave sa rozbehla projektová príprava. Dnes má ambasáda svoju budovu na International Court, navrhnutú slovenskými architektmi.

Po dlhšom hľadaní sa našiel aj vhodný, kompletne zariadený dom pre rezidenciu, v krásnej vilovej štvrti McLean, Northern Virginia – 25 min. jazdy autom od veľvyslanectva.

Proces usídlenia reprezentácie novovzniknutého štátu, na patričnej a perspektívnej úrovni, v širokom diplomatickom rámci Washingtonu, bol veľmi náročný. Bola to aktivita charakterizovaná autoritatívnymi prístupmi tak zo strany ministerstva a niektorých ústavných činiteľov, ako aj z našej strany, s mnohými – občas aj nefungujúcimi spätnými väzbami.

Podarilo sa tiež sčasti obnoviť vozový park a informačnú technológiu. Údajne sme boli prvou ambasádou SR, ktorá s Ministerstvom zahraničných vecí v Bratislave nadviazala e-mailový kontakt ?!

Prvé kroky v politickej a v ďalších oblastiach činnosti veľvyslanectva.

Kandidatúra na členstvo v NATO

Vzhľadom na politické vnímanie mladej Slovenskej republiky, sme neboli v pripravovanom zákone v Kongrese USA zaradení medzi kandidátov na členstvo v NATO. To sa však behom prvého polroka, po zahájení činnosti veľvyslanectva - počas Moravčíkovej vlády - podarilo intenzívnou diplomatickou aktivitou zvrátiť. SR bola do zákona zaradená. Potom, ako sa stal znova premiérom Vladimír Mečiar, Slovensko z definitívnej verzie zákona o rozširovaní NATO vypadlo a na členstvo sme museli počkať až do roku 2004, keď bol predsedom vlády Mikuláš Dzurinda.

Pre výpočet rôznorodých aktivít rutínnej diplomatickej činnosti, v politickej, ekonomickej, vedeckej, kultúrnej, popularizačnej a iných oblastiach, na americkej i medzinárodnej úrovni, nie je v tomto príspevku miesto. Uvediem niektoré z najvýznamnejších:

- veľvyslanectvo sprostredkovalo štyri prijatia prezidenta Kováča, prezidentom USA Clintonom,
- významnými pomocníkmi ambasády v tak rozľahlej krajine boli piati honorárni konzuli, ktorých som postupne inštaloval,
- úspešne sa rozvinula priateľská spolupráca s ambasádami susediacich krajín Česka, Maďarska, Poľska, Rakúska, Ukrajiny a ďalšími
- výraznou propagáciou Slovenska bolo zaradenie našej vlajky do historickej vlajkoslávy národov vo Filadelfii a v Medzinárodnom menovom fonde,
- široký ohlas mal Day of Slovakia v Corcoran Gallery s kultúrne historickým programom,

- treba oceniť pomoc a aktívnu spoluprácu s krajanmi, Svetovým kongresom Slovákov, Slovenskou ligou, kongresmanom Micom a ďalšími,
- víziou pracovníkov ambasády bolo, aby sa v Amerike od východného po západné pobrežie vedelo, kde je Slovensko na mape, akú má históriu, aký má potenciál a medzinárodné postavenie a že je rozdiel medzi Slovenskom a Slovinskom.

Kolegovia veľvyslanci, ale aj návštevy zo Slovenska sa zaujímali, ako sa nám to všetko v pomerne krátkej dobe podarilo !?

Základom úspešných výsledkov činnosti bol dôležitý princíp demokratickej formy riadenia a uplatnenie celého radu spätno-väzobných mechanizmov. Keď chce mať líder či manažér podporu svojich spolupracovníkov, treba ich v predstihu informovať a získavať pre uskutočnenie pripravovaných projektov, či plánov. Ešte lepšie je, ak sa na ich tvorbe podieľajú. To podporovalo súhru všetkých oddelení veľvyslanectva. Pozitívne výsledky našich iniciatív kolektív upevňovali a posilňovali jeho, ale aj moje sebavedomie. Mával som, samozrejme, pravidelné týždenné spoločné pracovné porady s vedúcimi oddelení. Okrem toho každé ráno som sa po príchode do práce, cestou do svojej pracovne zastavil v kanceláriách vedúcich pracovníkov, na pár slov o dennom programe, ale aj o osobných problémoch, vrátane zdravotných. Moja manželka pracovala ako nehonorovaný člen ambasády, bola aktívnou účastníčkou nadväzovania diplomatických a spoločenských stykov. Je lekárka a tak pomáhala zvládať aj zdravotné problémy v rodinách spolupracovníkov. Na našom Ministerstve zdravotníctva sme si dokonca vybavili prídely liekov.

Súhrnne - čelili sme nemalým výzvam, bola to však práca zaujímavá a stretli sme sa s mnohými osobnosťami - významnými štátnikmi, politikmi, politológmi, diplomatmi, reprezentantmi vedy a kultúry, predstaviteľmi ozbrojených síl atď. Oceňoval som kontakt s politológom Zbigniewom Brzezinskim, odborníkom na svetovú a najmä európsku politiku. Pri opakovaných stretnutiach s našimi ústavnými činiteľmi v USA a na návštevách na Slovensku, sa podnetne vyjadroval k situácii a vládnej politike SR. Moji, vtedy mladí spolupracovníci, v diplomatickej činnosti pokračujú, majú významné funkcie a som rád, že prakticky so všetkými sa udržujú kontakty.

Po návrate domov, som netušil, že mám pred sebou účasť na zakladaní Vysokej školy manažmentu a jej trinásťročné rektorovanie. Ukončilo sa mojou abdikáciou 31.12. 2013.

Literatúra

HACKMAN, N. Z., JOHNSON, C.E. 2004. *Leadership*. Long Grove, IL. Waveland Press, Inc. 2004.429 s. ISBN 1-57766-284-9