

KĀ KLŪT PAR APKĀRTĒJO ATZĪTU LĪDERI?

PATIESAS LĪDERĪBAS PAMATI

WHY SHOULD ANYONE BE LED BY YOU?

*What It Takes to Be
an Authentic Leader*

Rob Goffee and
Gareth Jones

Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts

KĀ KLŪT PAR APKĀRTĒJO ATZĪTU LĪDERI?

PATIESAS LĪDERĪBAS PAMATI

Robis Džofijs un Gerets Džounss

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2008

UDK 159.9

Dž 840

Rob Goffee and Gareth Jones

**Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes
to Be an Authentic Leader**

Original work Copyright © 2006 Rob Goffee and Gareth Jones

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Robs Džofijs un Gerets Džounss

Kā kļūt par apkārtējo atzītu līderi?

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojis Ilgonis Krištopāns

Literārā redaktore Ieva Āva

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka maketētājs Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 13: 978-9984-826-21-9 (latviešu val.)

ISBN 10: 1-57851-971-3 (angļu val.)

ISBN 13: 978-1-57851-971-2 (angļu val.)

IEVADS.	Kā kļūt par apkārtējo atzītu līderi?	7
PIRMĀ NODAĻA.	Esiet paši, tikai dariet to meistarīgi!	13
OTRĀ NODAĻA.	Pietiekami pazīt un parādīt sevi	31
TREŠĀ NODAĻA.	Personīgā riska uzņemšanās	55
CETURTĀ NODAĻA.	Lasiet un pārveidojiet kontekstu	75
PIEKTĀ NODAĻA.	Saglabājiet patieso individualitāti pielāgojoties	97
SESTĀ NODAĻA.	Sociālās distances vadība	119
SEPTĪTĀ NODAĻA.	Rūpīgi pārdomājiet savu saskarsmi	141
ASTOTĀ NODAĻA.	Patiesa sekošana	165
DEVĪTĀ NODAĻA.	Līdervadības cena un balva	175
A PIELIKUMS.	Personīgā līdervadības potenciāla novērtēšana	189
B PIELIKUMS.	Patiesuma un iemaņu vairošana	193
	PATEICĪBAS	195
	ATSAUCES	197
	PAR AUTORIEM	207

Kā kļūt par apkārtējo atzītu līderi?

UZSĀKOT jauno gadu tūkstoti, mūsu pētījuma centrā atradās šis vienkāršais jautājums. Tas bija būtisks. Cilvēki visā pasaulē, kam to uzdevām, ieturēja pauzi, pirms sniegt atbildi. Konferenču telpās iestājās klusums, cilvēkiem apsverot savas tiesības vadīt un savu sekotāju vēlmi viņiem sekot. Žurnāla *Harvard Business Review* raksts ar šādu nosaukumu izraisīja korespondences straumi.

Pēdējo piecu gadu laikā šis jautājums mūs ir vedis daudzos aizraujošos un bieži vien maldinošos virzienos. Savā ceļā mēs intervējām dučiem biznesa pasaules līderu (un viņu sekotāju), kā arī līderus skolās, slimnīcās, sporta organizācijās un citur.¹ Galu galā – līdervadība ir visaptveroša. Tā nav tikai augsta līmeņa izpilddirektoru joma. Sava darba laikā ar studentiem, un arī konsultējot klientus, mēs esam iemācījušies pat vēl vairāk.

Šī grāmata sākās ar jautājumu, un mēs ceram, ka tās rezultātā radīsies daudzas līdervadības nozarei raksturīgo mīklu un problēmu risināšanai noderīgas atbildes, kā arī jaunu jautājumu klāsts.

Mūsu pašu darbs līdervadības jomā sākās pirms divdesmit pieciem gadiem, un tas virzījās trijos dažādos virzienos. Pirmkārt, kā akadēmiķi mēs rūpīgi izpētījām pēdējā gadsimta līdervadības pētījumus, pirms attīstījām

mūsu pašu darba modeli. Otrkārt, kā konsultanti mēs semināros pārbaudījām savu pieeju darbā ar vadītājiem un līderiem visā pasaulē, kā arī vērojām daudzus klientus. Un, treškārt, kā līderi mēs pārbaudījām mūsu idejas mūsu pašu organizācijās.

Mūsu pētījumu interešu lokā bija līderi, kas sasniedza izcilību cilvēku iedvesmošanā, viņu siržu, prātu un dvēseļu iekarošanā. Mūs fascinē līdervadība, kas, runājot Maksa Vēbera (*Max Weber*) vārdiem, ir antibirokrātiska un harizmātiska. Taču, lai gan šādi līderi ir daudz ko vērti un bez šīm pazīmēm maz ticams, ka būtu iespējams sasniegt ievērojamus panākumus, šīs nav vienīgās līderu pazīmes, kas nepieciešamas biznesā.

Neizdariet pārsteidzīgus secinājumus. Līdervadības mērķis ir rezultāts. Izcilai līdervadībai piemīt potenciāls aizraut cilvēkus tiktāl, ka viņi sasniedz pārsteidzošus rezultātus. Taču tā nav saistīta tikai ar veikspēju, tai ir sakars arī ar nozīmīgumu. Tas ir svarīgs līdervadības aspekts, ko mūsdienu līdervadības literatūra bieži nenovērtē pietiekamā mērā. Līderi visos organizāciju līmeņos maina veikspēju. Viņi to dara, lai rezultāts būtu jēgpilns.

Apgalvojums, ka līdervadībai ir milzīga ietekme uz mūsu dzīvi gan mūsu darbavietās, gan garīgajā dzīvē, sporta jomā un politikā, neprasa pierādījumus. Taču šis vērojums nepauž kādu īpaši modernu apsēstību – patiesu līderu meklējumus. Vismaz rietumu pasaules sabiedrībā valda dziļa un pieaugoša vilšanās rast spējīgus lomu spēlētājus, vai, kas ir vēl ļaunāk, prasmīgus politiska vai biznesa tipa «aparātčikus». Mūsu aizdomīgums, ka ar mums manipulē, arvien vairāk pieaug. Patiesuma meklējumi kļūst arvien neatlaidīgāki.

Autentiskuma meklējumi

Vēlme pēc patiesuma ir vērojama visā sabiedriskajā kultūrā. Nepielūdzamais televīzijas realitātes raidījumu (patiesi orveliska frāze, jo raidījumu dalībniekus manipulē anonīmai un izolētai auditorijai par prieku) popularitātes pieaugums ir viena no šādas vēlmes izpausmēm. Mēs varam kā piemēru minēt arī seriālus, kas demonstrē nostalgiskas sabiedrības ainas, aizpildot plaisu, ko izraisa patiesas sadzīves trūkums, kuru skaidri atklāj Roberta Putnama (*Robert Putnam*) darbs *Bowling Alone*.²

Šie patiesuma jautājumi ir saistīti ar plašāku mūsu šīsdienas sadzīves interešu loku. Moderno sabiedrību kritiķi pastāvīgi norāda uz trim rūpju jomām, kas, viņuprāt, ierobežo vai novērš patiesu cilvēcības izpausmi un apgrūtina iespējas kļūt pašam par sevi.

Pirmā ir individualitātes triumfs. Ja mūsdienām piemīt kāda citām pāri stāvoša īpatnība, tad tā ir personīgās brīvības paplašināšana ar individuālisma starpniecību, kuras pamatā ir paradokss. Lai gan daži noliegs, ka mūsdienu dzīve ir paplašinājusi cilvēka izvēles iespējas, daudzi ir brīdinājuši par pārlietu liela individuālisma vairošanos pasaulē, ko raksturo nevis patiesa sevis izpausme, bet vienkāršs savtīgums.

Pašos pamatos šādas kritikas aizstāvji uzskata, ka patiesums pats par sevi sakņojas ētikas normās. Mēs nevaram brīvi paust sevi bez morālu vērtību komplekta, kam mēs pakļaujamies. Šādu vērtību trūkuma gadījumā, mēs iegūstam nevis autentiskus, bet nacistiskus līderus. Graujošajiem *Enron*, *Tyco*, *Hollinger International* un *WorldCom* skandāliem ir sava loma šādas kritikas pamatošanā.

Tādam morālās regulācijas trūkumam radniecīgs ir Vēbera uzskats par moderno pasauli, kurā dominē noteikts domāšanas veids. Vēbers to sauc par «tehnisko racionalitāti.»³ Modernākā terminoloģijā runājot, to sauc par instrumentālo domāšanu, kurā rīcības racionalitāti novērtē ar līdzekļu un mērķu saskaņošanas novērtējuma starpniecību, ja ir doti mērķi. Tas ir racionalitātes uzskats, neizmantojot ētiskumu. Lai kāda būtu jūsu problēma, pastāv tehniski racionāls tās risinājums.

Maksimāli Vēberam šāds domāšanas veids nozīmē mūsdienu dzīves murgu. Viņš kaislīgi runā par cilvēci, kas ir ieslodzīta dzelzs krātiņā, no kura tā nespēj izkļūt. Šī modernās dzīves kritika tika aprakstīta vairākās interpretācijās, taču mums īpaši nozīmīgas ir tās sekas darbavietas kontekstā.

Šādā skatījumā darbs ir degradēts. Tas kļūst par līdzekli citu mērķu sašņigšanai – ķīlas nomaksai, populāru zīmolu preču pirkumiem, bet nevis par vidi patiesās personības atklāšanai un paušanai. Gan darbinieki, gan vadītāji nav tikai cita veida līdzeklis, ko var samazināt, dalīt un atlaist. Mūsu darbavietas, tā vietā, lai kļūtu par patiesuma izpausmi, kļūst par bezdvēseles mašīnām konformisma ražošanai. Šo tēmu atklāj Kafkas (*Kafka*) romānu drūmais pesimisms. Rietumu kultūras darbos ir kritizēti daudzi antibirokrātiski varoņi,

sākot ar Čārliju Čāplinu darbā *Modern Times*, turpinot ar Josariānu darbā *Catch-22* un krietno kareivi Šveiku Jaroslava Hašeka romānā. Tie visi ir varoņi, kas pauž protestu pret manipulācijām ar cilvēku.

Pēdējā tēma ļauj izskaidrot mūsu koncentrēšanos uz autentiskumu. Tā ir visskaidrāk pausta Alekša de Tokevila (*Alexis de Tocqueville*) darbos, kas pauž bailes no «maigā» despotisma – sabiedrības, kurās indivīdi iesaistās pašpārvaldes aktivitātēs apmaiņā pret valdību, kas apmierina viņu materiālās vajadzības.⁴ Viņš pauž satraukumu par sociālās sabiedrības (daudzas neformālās apvienības, kas nodrošina gan sociālo saikni, gan kalpo par pašizteiksmes līdzekli) pagrimumu.

Šī Tokevila tēma vēlāk tiek pausta Deivida Rīsmena (*David Reisman*) klasiskajā darbā *The Lonely Crowd*, kas apraksta izolētus, automatizētus indivīdus, kas neiesaistās sociālajās attiecībās, kuras varētu sekmēt viņu patiesās personības izveidi.⁵ Līdzīgs satraukums tiek pausts Putnama darbā *Bowling Alone*.⁶ Putnams sniedz ticamu liecību apkopojumu, lai pamatotu savu apgalvojumu, kas ietver tādus piemērus kā pavājinātu līdzdalību vecāku un skolotāju apvienībās, sapulču apmeklējumu kritumu un boulinga līgu sabrukumu, neskatoties uz boulinga popularitāti.

Visi šie argumenti ļauj izskaidrot to, ka patiesums mūsdienās nonāk uzmanības centrā. Tā ir reakcija uz mūsdienu dzīves vētrainumu un pārmaiņām. Darba un ģimenes institūcijas mūsdienu sabiedrībā šķiet apdraudētas. Pēdējā laika ģeopolitiskie notikumi ir dramatiski un traģiski pastiprinājuši vētrainuma un nevaldāmības izjūtu. Izmaiņu ātrumam pieaugot, indivīdi ir arvien vairāk motivēti meklēt konsekvenci un nozīmīgumu. Mūsu aizdomīgums pret pasauli, kurā valda tikai lomu spēlētāji, pieaug.

Patiesums darbā

Nozīmīguma un saskaņas meklējumi, ar ko nodarbojas organizāciju līderi, ir kļuvuši īpaši nozīmīgi. Tradicionālie uzņēmumu saskaņas un vienotības avoti arvien vairāk pavājinās. Veco pasauli raksturo sarežģīta hierarhija ar vairāk vai mazāk stabilām karjerām (dažiem darbiniekiem, taču nekad ne visiem darbiniekiem) un skaidrām uzņēmumu robežām. Tas viss mainījās. Mūsdienās organizāciju hierarhijās samazinās vadības līmeņu