

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Kā kļūt par līderi

Harvard
Business
Review

ON

WHAT MAKES A LEADER

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

KĀ KLŪT PAR LĪDERI

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2008

UDK 005 (03)

Ka 001

Harvard Business Review on What Makes a Leader

Original work Copyright © 1998, 1999, 2000, 2001

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Kā kļūt par līderi, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

© Aivars Siliņš, 2008

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

No angļu valodas tulkojusi Agnese Orupe

Literārā redaktore Regīna Janmane

Maketētājs Artūrs Maurāns

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Šajā grāmatā apkopoti jaunākie uzskati par līderību, īpašu uzmanību veltot veiksmīgiem līderības stāstiem. Autoru vidū ir atzīti un slavēti šīs jomas eksperti: Daniels Goulmens, Tomass Devenports, Roberts Džofijs, Gerets Džounss un citi. *Kā kļūt par līderi* ir grāmata, kas nepieciešama ikvienam vadītājam.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsološu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-04-2 (latviešu val.)

ISBN 1-57851-637-4 (angļu val.)

Saturs

Kā kļūt par līderi

DANIELS GOULMENS 7

Egocentriskie līderi

Vīņu nenoliedzamās priekšrocības un neizbēgamie trūkumi

MAIKLS MAKABIJS 31

Līdervadība, kas noved pie rezultātiem

DANIELS GOULMENS 57

Kā pievērst sev kāroto uzmanību

TOMASS DEVENPORTS UN DŽONS BEKS 89

Pēctecības dilemma

DENS CIAMPA UN MAIKLS VOTKINSS 115

Uzņēmuma *J. Peterman Company* izaugsme un sabrukšana

DŽONS PĪTERMANS 139

Kā kļūt par apkārtējo atzītu līderi

ROBERTS DŽOFIJS UN GERETS DŽOUNSS 157

Līdervadība grūtos laikos

Intervija ar kādreizējo Novell ģenerāldirektoru Ēriku Šmitu

BRONVINA FRAIJERE 179

Par autoriem 199

Kā klūt par līderi

DANIELS GOULMENS

Kopsavilkums

IR DAŽĀDI VEIDI, kādos pirmšķirīgi līderi vada savas komandas, nodaļas vai pat veselus uzņēmumus. Daži ir nosvērti un cenšas visu izanalizēt, citi turpretī ir harismātiski un seko savai intuīcijai. Turklāt atšķirīgos gadījumos nepieciešams atšķirīgs līdera tips. Ja vēlaties apvienot divus uzņēmumus, parasti groži jāliek jūtīga cilvēka rokās, kuram labi padodas sarunu organizēšana, savukārt, ja veicams apvērsums, vajadzīgs autoritatīvs un uzstājīgs līderis.

Plaši pazīstamais autors un psihologs Daniels Goulmens ir secinājis, ka vienā ziņā prasmīgi līderi stipri līdzinās cits citam: viņiem visiem piemīt augsts *emocionālās inteliģences* līmenis. Vēl vairāk – D. Goulmena veiktie pētījumi gandrīz 200 globāla mēroga kompānijās liecina, ka emocionālā inteliģence – jo īpaši uzņēmuma vadības augstākajā līmenī – ir obligāts līdervadības priekšnosacījums. Cilvēks var būt skolojies vislabākajās mācību

iestādēs, viņam var piemist visasākais prāts un būt ne-skaitāmas spožas idejas, taču bez emocionālās inteliģences viņš nekad nekļūs par izcilu līderi.

Pieci emocionālo inteliģenci veidojošie komponenti – pašapziņa, paškontrolē, motivācija, empātija un sociālās iemaņas – var neizklausīties visai lietišķi. Taču emocionālās inteliģences izrādīšana darbavietā nenozīmē vienīgi prasmi apvaldīt dusmas vai saprasties ar cilvēkiem, drīzāk tā nozīmē savu un citu cilvēku emocionālo stāvokļu izprašanu tik lielā mērā, lai spētu viņus virzīt uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Rakstā autors analizē katru no emocionālās inteliģences komponentiem un ar piemēriem parāda, kā tos saskaītīt potenciālajos līderos, kā un kāpēc tie noved pie izmēram komerciāliem rezultātiem un kā tos iespējams apgūt. Lai tas izdotos, nepieciešams laiks, bet visvairāk – apņemšanās. Taču panākumi, kurus, pateicoties augstu attīstītai emocionālajai inteliģencei, gūs gan katrs cilvēks atsevišķi, gan organizācija kopumā, ir pūliņu vērti.

LKVIENS DARĪJUMU CILVĒKS vismaz reizi dzīvē būs dzirdējis, kā kāds izcili gudrs un prasmīgs menedžeris ticis paaugstināts par augstākā līmeņa vadītāju, taču nav spējis tikt galā ar jaunajiem pienākumiem. Un tāpat jūs noteikti būsiet dzirdējuši par kādu, kam piemīt samērā spožs, tomēr ne gluži nedzirdēti ass prāts un tehniskās iemaņas un kas pēc paaugstināšanas līdzīgā amatā guvis patiesus panākumus.

Šādas paradoksālas situācijas mudina domāt, ka vadītāju posteņiem jāmeklē kandidāti ar «pareizajām» īpašībām un ka viņu atrašana ir drīzāk māksla, nevis zinātne. Galu galā izcilu līderu vadības stili mēdz būt ļoti atšķirīgi: daži ir nosvērti un cenšas visu izanalizēt, citi turpretī uzkāpj visaugstākajās virsotnēs un nekautrīgi skandina dažādus saukļus uz visām pusēm. Turklāt nedrīkst aizmirst, ka atšķirīgos gadījumos nepieciešams atšķirīgs līdervadības stils. Ja apvieno

divus uzņēmumus, parasti groži jāliek jūtīga cilvēka rokās, kam labi padodas sarunu organizēšana, savukārt, ja veicams apvērsums, vajadzīgs autoritatīvs un uzstājīgs līderis.

Esmu nonācis pie secinājuma, ka prasmīgi līderi vienā ziņā stipri līdzinās cits citam: viņiem visiem piemīt augsts *emocionālās inteliģences* līmenis. Tas, protams, nenozīmē, ka intelektuālajam koeficientam un tehniskajām iemaņām nav nekādas nozīmes. Arī tie ir

Prasmīgi līderi vienā ziņā stipri līdzinās cits citam: viņiem visiem piemīt augsts emocionālās inteliģences līmenis.

svarīgi, tomēr vairāk kā priekšnosacījums – citiem vārdiem sakot, *IQ* un tehniskās iemaņas uzskatāmi par obligātiem kritērijiem, kurus neizpildot kandidāts nemaz nevar kvalificēties vadītāju atlases konkursam. Taču gan mani, gan

citū nesenie pētījumi nepārprotami liecina, ka emocionālā inteliģence ir obligāts līdervadītības priekšnoteikums. Cilvēks var būt skolotājs vislabākajās mācību iestādēs, viņam var piemist visasākais prāts un būt neskaitāmas spožas idejas, taču bez emocionālās inteliģences viņš nekad nekļūs par izcilu līderi.

Aizvadītajā gadā kopā ar kolēģiem esmu īpaši rūpīgi pētījis veidus, kādos emocionālā inteliģence ietekmē darba dzīvi. Esam centušies izprast saikni starp emocionālo inteliģenci un lielisku sniegumu un izpildījumu, jo īpaši pievēršoties līderu veikumam. Tāpat esam vērojuši, kā emocionālā inteliģence izpaužas darbā. Centāmies atbildēt uz šādiem un līdzīgiem jautājumiem: kā noteikt, vai darbiniekam piemīt augsta emocionālā inteliģence; kā pazīt sevī emocionālā intelekta spējas? Turpmākajās lappusēs centīšos atbildēt uz šiem jautājumiem, secīgi analizējot katru no pieciem emocionālo inteliģenci veidojošajiem komponentiem – pašapziņu, paškontroli, motivāciju, empātiju un sociālās iemaņas.

Emocionālās inteliģences līmeņa novērtēšana

Lielie uzņēmumi pieņem darbā mācītus organizāciju psihologus, kam jāizstrādā tā sauktie kompetences modeļi – paņēmieni, kas palīdzētu

pamanīt un paaugstināšanai vadības augstākajos līmeņos virzīt uzņēmuma talantīgākos darbiniekus. Arī zemākas pakāpes amatiem psihologi izstrādā līdzīgus modeļus. Pēdējo gadu laikā esmu izanalizējis 188 kompāniju kompetenču modeļus, turklāt vairākums no minētajiem uzņēmumiem bija lielas organizācijas, kas darbojas visā pasaulē, piemēram, *Lucent Technologies*, *British Airways* un *Credit Suisse*.

Veicot pētījumus, vēlējos atklāt, kuras rakstura īpašības un spējas un cik lielā mērā ļāvušas katram konkrētajam darbiniekam organizācijā panākt tik izcilu sniegumu. Visas spējas un prasmes sagrupēju trīs kategorijās: tehniskās iemaņas, piemēram, uzskaites vai biznesa plānošanas prasmes, kognitīvās spējas, piemēram, analītiskā domāšana, un ar emocionālo inteligenci saistītās kompetences, piemēram, spēja sastrādāties ar citiem vai sekmīga pārmaiņu vadīšana.

Atsevišķu kompetenču modeļu izveidošanai mani kolēģi psihologi lūdza kompāniju vadītājiem nosaukt tās īpašības un prasmes, kas raksturotu spējīgākos organizāciju vadītājus. Turpretī citu modeļu radīšanai un labāko augstākā līmeņa vadītāju noteikšanai psihologi izmantoja objektīvus kritērijus, piemēram, nodaļas rentabilitāti u. tml. Tad atlasītos darbiniekus vairākkārt intervēja un pārbaudīja, lai pēcāk viņu spējas varētu salīdzināt. Tādējādi tika iegūti saraksti, kuros minētas efektīvākos līderus veidojošās «sastāvdaļas». Šie saraksti sastāvēja no 7 līdz 15 punktiem, un tajos bija ierakstītas tādas īpašības kā iniciatīva un stratēģiskā vīzija.

Izanalizējot šos datus, nonācu pie dramatiskiem secinājumiem. Nav nekādu šaubu – viens no izcila snieguma pamatakmeņiem ir intelekts, turklāt tādas kognitīvās prasmes kā spēja saskatīt kopainu un ilgtermiņa vīzija izrādījās īpaši svarīgas. Taču, kad biju aprēķinājis tehnisko iemaņu, intelektuālā koeficienta un emocionālās inteligences «sastāvdaļu» savstarpējo attiecību, izrādījās, ka pēdējās ir divreiz svarīgākas par pārējām, turklāt jebkurā vadības līmenī.

Vēl vairāk – mana analīze liecināja: jo augstāka līmeņa vadītājs, jo lielāku nozīmi iegūst emocionālās inteligences koeficients, savukārt tehnisko iemaņu būtiskums mazinās. Citiem vārdiem sakot, ja kolēģi raksturoja vadītāju kā izcilu, viņam piemita emocionālajai inteligencei raksturīgas īpašības. Tieši pēdējās palīdzēja viņam gūt