

LĪDERĪBA UN INOVĀCIJA

Kā veidot radošumu
komandā un gūt idejas

DŽONS EDEIRS



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2007

UDK 005
Ed 110

John Adair
Leadership for Innovation

First published in Great Britain in 1990 by the Talbot Adair Press as *The Challenge of Innovation*

This edition published in Great Britain and the United States by Kogan Page Limited in 2007 as *Leadership for Innovation*

© John Adair, 1990, 2007

Džons Edeirs
Līderība un inovācija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2007

© Atis Ieviņš, 2007

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

No angļu valodas tulkojusi Inese Bernsone
Literārā redaktore Reģīna Janmane
Maketētāja Elīna Ducmane
Vāka noformējums Elīna Ducmane
Fotogrāfs Atis Ieviņš
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 978-9984-9914-8-1 (latviešu val.)
ISBN-10: 0-7494-4800-8 (angļu val.)
ISBN-13: 978-0-7494-4800-4 (angļu val.)

Saturs

Par autoru	7
Ievads	9
1. Kas ir inovācija?	11
Izgudrojums un inovācija	12
Piemērs: <i>Google</i> – iespaidīgākā interneta meklētājprogramma pasaulē	13
Inovācija kā pakāpeniskas pārmaiņas	14
Pārmaiņu vadība	15
Inovācija ir pozitīva	17
Visi var piedalīties	17
Galvenās atziņas	18

2. Nosacījumi veiksmīgai inovācijai	21
Vadības iesaistišanās	22
Pozitīva stratēģiskā domāšana	23
Ilgtermiņa perspektīva	25
Atsaucība uz pārmaiņām	26
Riska pieņemšana	29
Pareiza iekšējā vide	30
Galvenās atziņas	31
3. Komandu radošuma veidošana	33
Pavēles un brīvība	34
Kā integrēt radošumu rūpniecībā	35
Kā atrast līdzsvaru	37
Inovācija līderpozīcijās	38
Galvenās atziņas	39
4. Piemērs: DNS laboratorija	41
Nekādas līmeņu vai hierarhijas atšķirības	42
Vadītājs – līderis	44
Optimāls līdzekļu izlietojums	45
Cilvēkresursi	46
Birokrātija, kas piezogas	47
Birokrātija pret inovāciju	48
Galvenās atziņas	51
5. Piemērs: Soiširo Honda – inovācijas līderis	53
Radoša prāta kaldināšana	54
Radošs domātājs darbībā	55
Partnerība ar papildiespējām	56
Nevis problēmas, bet iespējas	57
Nodot zināšanas tālāk	58
Galvenās atziņas	60

6. Patiesa vadības līdzdalība	63
Līderis kā komandas veidotājs	64
Norādīt virzienu	66
Galvenās atziņas	68
7. Kā motivēt radošo individu	71
Izvēlēties radošus cilvēkus	72
Novatoru rakstura īpašības	73
Ko sagaida radoši cilvēki	75
Radoša līderība	79
Galvenās atziņas	81
8. Komandu radošums	83
Pilnveidot idejas	84
Prāta vētra	87
Komandu radošums darbībā	88
Komandu radošums un organizācija	90
Kā kritizēt citu cilvēku idejas	91
Galvenās atziņas	94
9. Ideju gūšana	97
Ierosinājumu shēmas	98
Kvalitātes apli	100
Kvalitātes aplu veiksmes faktori	101
Tiecoties uz komandu radošumu	103
Mācību un izglītības nozīme	104
Galvenās atziņas	105
10. Kā pārvarēt pretošanos pārmaiņām	107
Cilvēciskā nepieciešamība pēc nemainības un pārmaiņām	108
Saprast pretestības spēkus	110
Pirmais princips: uzariet zemi	111
Otrais princips: pārdodiet savas idejas	114

Trešais princips: izmēģiniet to praksē	116
Ceturtais princips: ieviesiet pārmaiņas pakāpeniski	117
Piektais princips: līderība ir būtiska	118
Galvenās atziņas	119
Nobeigums: līderība un inovācija	121
Galvenās atziņas	125

Par autoru

Džons Edeirs pašreiz tiek uzskatīts par pasaules līmeņa autoritāti līderībā un līderības izkopšanā. Viņš sarakstījis 30 grāmatu par līderību un minēts kā viens no tiem 40 cilvēkiem pasaulē, kas devuši vislielāko ieguldījumu vadības domāšanas un prakses attīstībā.

Pēc mācībām Sv. Paula skolā (koledžā) Džons Edeirs veidojis daudzpusīgu un krāsainu karjeru. Viņš bijis adjutants beduīnu pulkā arābu leģionā, strādājis par matrozi uz Arktikas tralera, bijis sanitārs operāciju zālē. Pēc Kembridžas universitātes absolvēšanas Edeirs strādājis par vecāko lektoru – pasniedzis militāro vēsturi – un bijis līderības studiju padomdevējs Karaliskajā Militārajā akadēmijā Sendhērstā. Pēcāk viņš kļuva par pirmo mācību daļas vadītāju Sv. Džordža namā Vindzoru pilī, tad par direktora vietnieku ražošanas apvienībā. Vēlāk Edeirs pirmais

pasaulē ieguva profesora grādu līderības studijās Surejas universitātē. Viņš arī palīdzēja nodibināt Eiropā pirmo Līderības studiju centru Ekseteras universitātē.

Pašreiz Džons Edeirs ir nacionālais un starptautiskais padomdevējs līderības attīstībā un pilnveidošanā. Viņa darbi – *Not Bosses But Leaders*, *The Inspirational Leader*, *How to Grow Leaders* un *Leadership and Motivation* – izdoti Kogan Page izdevniecībā.

Ievads

Inovācijas ir veids, kā iegūt un saglabāt līderību pasaules tirgū. Jaunas idejas un jaunas darba metodes ir galvenās ilgspējīga biznesa panākumu sastāvdaļas. Bet kā lai ierosina nepieciešamās inovācijas? Kurš to darīs? Tas ir šīs grāmatas temats.

Inovācijai nepieciešama īpaša radošuma forma, ko es saucu par *komandu radošumu*. Protams, visas organizācijas ir komandas – vismaz potenciāli. Šodien efektīva produktu vai pakalpojumu ražošana un mārketinga – piegāde laikā, pieprasītajā daudzumā un par konkurētspējīgu cenu – prasa augstas kvalitātes komandas darbu. Bet, lai uzlabotu jau esošus produktus un izveidotu jaunas preces un pakalpojumus, ir nepieciešams cita veida komandas darbs – *komandu radošums*.

Īsāk sakot, tās organizācijas, kurās praktizē komandu radošumu, izdzīvos un uzplauks, bet tās, kurās to nedara, droši vien panīks un izzudīs. Uzņēmumu «kapsētas» jau ir pārpildītas ar organizācijām,

kas negribēja vai nevarēja mainīties. Vai arī jūsu uzņēmums drīz ieņems vietu šajā kapsētā?

Ja esat pilnīgi pārliecināts, ka tuvāko 10 gadu laikā jūsu uzņēmums nodrošinās tieši tos pašus produktus vai pakalpojumus esošajiem klientiem, jums nav nepieciešams lasīt šo grāmatu. Bet, pirms rīkojaties saskaņā ar šo lēmumu, iesaku pavaicāt sešiem vai septiņiem jūsu uzņēmuma darbiniekiem – vismaz četriem jābūt jaunākiem par 30 gadiem –, vai viņi jums piekrīt. Un viņi var jums sagādāt dažu labu pārsteigumu. Kuģa apkalpei bieži vien ir daudz pamatotāks viedoklis par kuģa derīgumu kuģošanai nekā kapteinim.

Savukārt, ja vēlaties ieviest inovācijas savā biznesā, šī grāmata ir domāta jums. Pēc grāmatas izlasīšanas jums būs:

- skaidra izpratne par inovācijas un komandu radošuma jēdzieniem;
- pāris shēmu, kādai būtu jāizskatās inovatīvai organizācijai tās filozofijas, stratēģijas, vadības un struktūras ziņā;
- skaidra izpratne par komandu radošuma dabu un to, kā indivīdi var pilnveidot cits cita idejas;
- zināšanas par to, kā nodrošināt līderību, kas nepieciešama, lai komandu radošums uzplauktu;
- iedvesma, lai kļūtu gan par radošu līderi, gan par radošas komandas dalībnieku.

Ieviešot komandu radošuma pieeju savā darbavietā, jūs ievērojami palielināsiet ikviena darbinieka strādātprieku. Jo cilvēki paveic daudz vairāk, ja strādā ar visu sirdi un dvēseli. Noels Kovards (*Noël Coward*) ir teicis: «Darbs ir lielāka izklaide par izklaidi.»

1

Kas ir inovācija?

Tas, kas neizmanto jaunus paņēmienus, lai pieņem jaunu launumu: jo laiks ir vislielākais novators.

*Frānsiss Bēkons
(Francis Bacon)*

Inovēt nozīmē ieviest kaut ko jaunu – jaunu ideju, metodi vai ierīci. Novitāte, protams, var būt vairāk šķietama nekā reāla, jo «jaunums» ir relatīvs jēdziens. Kas ir jauns man, var būt jau sen pazīstams jums. Bet inovācijai kā plašākam jēdzienam piemīt daži noteikti, svarīgi aspekti. Tā aptver divus procesus, kas daļēji pārklājas, proti, radīt jaunas idejas un īstenot tās.

IZGUDROJUMS UN INOVĀCIJA

Vienādojuma pirmā daļa – radīt jaunas idejas – labāk izskaidrojama ar tādiem vārdiem kā «radīšana» vai «izgudrojums». Taču tas ir temats citai šīs sērijas grāmatai *The Art of Creative Thinking*. Mums visiem piemīt mentālā kapacitāte sintezēt un analizēt, tāpēc jebkurš no mums var iemācīties būt kaut nedaudz radošs. Pārsteidzoši liels skaits cilvēku tomēr ļaujas tam, ko patiesībā varētu saukt par radošu domāšanu, tomēr ļoti maz no viņiem rada tādas idejas vai izgudrojumus, ko sabiedrība akceptē kā oriģinālus un vērtīgus ilgtermiņā.

Ne visas jaunās idejas, lai cik potenciāli noderīgas tās būtu sabiedrībai, tiek attīstītas, jo, lai ideju realizētu un izmantotu praktiski, jānotiek *inovācijas procesam*. Radīšana, izgudrošana un atklājumi fokusējas uz idejas *jēdzienu*, savukārt inovācija ietver *visu procesu*, kā jaunā ideja tiek īstenota dzīvē.

Jūs uzreiz pamanīsiet, ka inovācija mūs aizved pie organizācijas, naudas, ēkām, vadības un ražošanas un visbeidzot sabiedrības kopumā. Bez šā paplašinājuma praktiskajā pasaulē jebkura jauna ideja paliks tikai ideja, kas iestrēgusi kāda indivīda smadzenēs.

No tā izriet, ka ne visi radošie indivīdi ir novatori un ne visi novatori ir radītāji vai izgudrotāji. Izgudrotāji, piemēram, var būt nepraktiski un nemācēt pārdot savas idejas. Dažreiz viņu darba augļus nozog negodīgi uzņēmēji, kas ievieš jaunās idejas tirgū, nesamaksājot izgudrotājiem pienācīgu atalgojumu.