

VADĪTĀJS
KĀ
PARAUGS

LESSONS LEARNED

**Leading
by
Example**

LES50NS

Harvard Business School Press

LESSONS LEARNED

VADĪTĀJS KĀ PARAUGS

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005

Va 076

Lessons Learned Series. Leading by Example
Original work Copyright © 2007 Fifty Lessons Limited
Published by arrangement with Harvard Business School
Press

Vadītājs kā paraugs, «Lessons Learned» grāmatu sērija
© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

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

No angļu valodas tulkojusi Līga Matusēviča
Literārā redaktore Regīna Janmane
Maketētājs Artūrs Maurāns
Vāka maketētājs Artūrs Maurāns
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-34-9 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-1859-7 (angļu val.)

***Lessons Learned* grāmatu sērija**

Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas. Viņi stāsta par personīgo pieredzi. Šīs grāmatas sniedz ieskatu, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu sūri, grūti iegūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Šie spēcīgie stāsti piedāvā ieteikumus, kādi tev būs nepieciešami, lai stātos pretī rītdienas grūtībām.

Priekšvārds

Lielākais digitālā medija satura nodrošinātājs *Fifty Lessons* ar prieku paziņo, ka sadarbībā ar *Harvard Business School Press* ir izlaista grāmatu sērija *Lessons Learned*. Tā ir jauna sērija, kurā apkopoti patiesi pasaules pieredzējušāko vadītāju stāsti. Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā dažu pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas ar stāstiem no personīgās pieredzes. Šīs grāmatas sniedz ieskatu tajā, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu smagi gūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā: vadīšana, pārmaiņu vadība, uzņēmējdarbība, inovācija un stratēģija. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem

prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Mēs aicinām tevi pievienoties diskusijām! Šajās grāmatās tu atradīsi ne tikai jaunus veidus, kā paskatīties uz pasauli, bet arī pārbaudītus padomus, kas būs nepieciešami, lai redzētu un apzinātu nākamos soļus savā ceļā.

Saturs

1. Vils Vaithorns
Cik svarīgi būt redzamam vadītājam . . . 13
2. Sers Maikls Reiks
**Labvēlīga noskaņojuma radišana
vadības līmenī 17**
3. Kens Frīmens
Vadītājs 24/7 23
4. Džūlija Kleverdona
Strādnieki ir uzņēmuma tīrā peļņa 29
5. Viljams Polards
Esi lideris – kalpotājs 35

6. Lords Šermans
Galvenais dārznieks 41
7. Dona Aireja
Klausīšanās visos līmeņos 47
8. Sandživs Ahuja
Vadīšana nav cīņa par popularitāti 53
9. Sers Deivids Mičels
Emocijas izmanto atturīgi. 59
10. Lords Maklorins
Vienkāršais boss 65
11. Vorens Benniss
Vadītājs ir savas komandas atspulgs 69
12. Domeniks de Sole
Vadītājs rada gaisotni uzņēmumā 73

13. Hovards Lesters

**Ja tu gribi būt vadītājs, uzticies
savam vērtējumam 77**

14. Amēlija Foseta

Būt drosmīgam savā pārlicībā. 83

Par autoriem 89

Pateicība 103

Cik svarīgi būt redzamam vadītājam

VILS VAITHORNS,

Virgin Galactic prezidents

Viena no svarīgākajām atziņām, ko esmu guvis, astoņpadsmit gadus strādājot *Virgin*, ir šāda: spēcīgs vadītājs – tāds, kas ir gatavs cīnīties un uzņemties atbildību, – lielos korporatīvos uzņēmumos ir ārkārtīgi svarīgs, diemžēl ne vienmēr pienācīgi novērtēts.

Atceros, ka pirms dažiem gadiem *Radio Five Live*, BBC radiostacija Lielbritānijā, translēja interviju ar Ričardu Brensonu (*Richard Branson*). Viņš runāja par uzņēmuma *Virgin Trains*

problēmām, kas bija radušās nevis paša uzņēmuma vainas dēļ, bet pēc kāda negadījuma dzelzceļa stacijā. Tā bija problēma ar aizkavējušos vilcienu, kas netika pietiekami efektīvi atrisināta.

R. Brensons uzstājās radio, lai runātu par to. Viņš paziņoja: «Mēs visu sabojājām. Tā bija pilnībā mūsu vaina. Es uzņemos visu atbildību par notikušo. Mēs strādājam, lai otrreiz tas neatkārtotos. Mums ir jāstrādā labāk, ja mēs gribam, lai uzņēmums darbotos veiksmīgi.»

Daudzi vadītāji tā nerīkotos, viņi neuzstātos radio vai televīzijā un, pirms vainot pašu uzņēmumu, meklētu iemeslus ārpus tā. Tāpēc es uzskatu, ka cilvēkiem ir jābaidās nevis no spēcīgas vadības, bet gan no tās trūkuma, jo spēcīgi vadītāji pieņem lēmumus. Manuprāt, viena no svarīgākajām mācībām biznesā – labāk ir pieņemt lēmumu, kas var izrādīties nepareizs un būs jāmaina, nevis nepieņemt nekādu lēmumu un paļauties uz likteni. *Virgin* mēs cenšamies radīt spēcīgus vadītājus. Tie ir cilvēki, kam piemīt atbildības

izjūta; uz viņiem gulstas atbildība nasta, un viņiem jāturpina darīt to, ko viņi dara, turklāt viņiem ir dota brīvība tā darīt. Kamēr viņi strādā saskaņā ar biznesa plānu – ievēro kritērijus, parametrus, nepārtērē viņiem piešķirtos naudas līdzekļus –, viņiem tiek dota brīvība, un mēs viņiem brīvi ļaujam veidot savu publicitāti.

Austrālijā par Bretu Godfreju (*Brett Godfrey*), puisi, kas tur vada aviokompāniju, ir dzirdējuši tikpat daudzi, cik dzirdējuši par Ričardu Brensonu, jo Bretu tur pazīst. Mēs, tostarp arī Brets un Ričards, esam apzināti uzstājuši uz Breta publicitātes veidošanu, jo viņam ir jārisina problēmas, kas Austrālijas uzņēmumam ir bijušas gadiem.

Jo pazīstamāks tu esi tirgū kā biznesa līderis, jo vairāk iespēju izskaidrot sabiedrībai problemātiskus jautājumus.