

# Seši līderības paradoksi: dziļāks ieskats 1/7/22

Informāciju apkopojā PwC Personāla nodaļas vadītāja Signe Jansone-Lapiņa.

Straujās globālās pārmaiņas ir radījušas ļoti daudzšķautņainu un sarežģītu vidi, kurā darboties un sasniegt rezultātu. Arī lēmumu pieņemšanas kritēriju saraksts ir kļuvis gana garš. No vienas puses uzņēmumi koncentrējas uz peļņas gūšanu, taču ilgtspējas jautājumi vides, sabiedrības un pārvaldības kontekstā nereti prasa diametrāli pretēju pieeju. Pārmaiņas ir neizbēgamas, un līderiem jāspēj savā labā izmantot dažādas pieejas, kuras sākotnēji var šķist pretrunīgas un nesavienojamas. [Decembrī](#) iepazīstinājām MindLink.lv lasītājus ar sešiem līderības paradoksiem. Šoreiz apskatīsim tos sīkāk.

## Tehnoloģisks humānists

Kā iet līdzi tehnoloģiju attīstībai, neaizmirstot, ka uzņēmumus vada cilvēki citu cilvēku labā?

Pasaulē, kurā tehnoloģijas pārņem daļu no līdz šim cilvēku darītajiem darbiem, ir būtiski izvērtēt, kas būtu deleģējams tehnoloģijām un ko atstāt cilvēku pārziņā. Paradokss ir tajā, ka tie, kas līdz šim veicinājuši tehnoloģiju attīstību, lielā daļā gadījumu nav raudzījušies caur cilvēcisko prizmu. Turpretī tiem, kas skatījušies no cilvēka perspektīvas, ne vienmēr ir bijusi izpratne par ietekmi, ko varētu panākt ar tehnoloģiju attīstību.

Tehnoloģisko uzdevumu risināšana nereti ir bijusi nodota IT speciālistu ziņā, tomēr šī pieeja vairs īsti nestrādās. Tehnoloģijas pārņem praktiski visus procesus uzņēmumā, sākot no inovāciju ieviešanas līdz pat klientu apkalpošanai, ražošanai un iekšējiem administratīvajiem procesiem, tāpēc līderiem jābūt gana zinošiem par tehnoloģiju iespējām mums palīdzēt. Otrā pusē ir darbinieki, kurus tehnoloģijas ietekmē ļoti tiešā veidā. Ar lielu empātiju līderiem jābūt līdzās saviem darbiniekiem un jāiesaista tie procesos, kā arī jāpalīdz pielāgoties un saskatīt ieguvumus. Mūsu mērķis ir radīt labāku nākotni cilvēkiem, izmantojot tehnoloģijas.

## Globāli domājošs lokālists

Kā darboties pasaulē, kura vienlaikus kļūst gan globālāka, gan lokālāka?

Tehnoloģiju vide ir izmainījusi pasauli, un daudzas robežas ir pazudušas. Tas ļauj strādāt ar klientiem dažādās pasaules vietās un būtiski paplašina darbaspēka pieejamību.

Taču klientiem joprojām ir būtiski, lai tiktu ņemtas vērā viņu individuālās vajadzības un piedāvāti individualizēti risinājumi, neskatoties uz globalizāciju. Tādēļ neatkarīgi no globālās darbības uzņēmumiem jāspēj pielāgoties klientiem, sabiedrības grupām un lokālajām ekosistēmām, kurās tie darbojas.

## Godprātīgs politiķis

Kā vadīt procesus un likt visam notikt, nepazaudējot pašam sevi?

Mūsdienu vide prasa nepārtrauktu savstarpējo mijiedarbību, jāspēj rast risinājumus situācijās, kurās iesaistītas daudzas ieinteresētās puses. Tas no līderiem prasa patiesi izcilas diplomātiskās spējas šā vārda pozitīvā nozīmē – jāsadarbojas, jāveido koalīcijas, jāspēj vienoties, pārliecināt, rast kompromisu, pārvarēt pretdarbību, rast atbalstu ideju realizācijā, arī reizēm piekāpties, lai nākotnē gūtu lielāku labumu.

Tomēr arī šeit ir otra šķautne. Ir viegli visā pazaudēt savu identitāti, pārliecību un vērtības. Ilgtermiņā gūt panākumus var, veidojot uzticēšanos un saglabājot integritāti savos uzskatos un rīcībā. Labs praktisks piemērs ir klientu datu aizsardzība un apstrāde – vai uzņēmums ir atklāts par klienta datu izmantošanas veidiem un vai klients ir gatavs uzticēties.

## Pazemīgs varonis

Kā iegūt pārliecību par sevi un rīkoties neskaidros apstākļos, pazemīgi atzīstot savas kļūdas?

Šajā pārmaiņu laikā pasaulei ir nepieciešami līderi, kas spēj pieņemt drosmīgus un pamatotus lēmumus. Piemēram, biznesa vidē šie lēmumi var būt saistīti ar pakalpojumu jomas maiņu, atteikšanos no kāda darbības virziena vai arī jauna virziena ieviešanu. Taču, ņemot vērā straujās izmaiņas un daudzos mainīgos rādītājus, pastāv liela iespēja pieņemt kļūdainu lēmumu. To apzinoties, lielu lēmumu pieņemšana jau ir varonība, ko pastiprina fakts, ka sekotāji no saviem līderiem sagaida pārliecību, konkrētas norādes un drošību. Būtiski, ka pārliecība šī paradoksa kontekstā nekādā veidā nav saistīta ar iedomību, nespēju atzīt kļūdas un nevēlēšanos pieņemt patiesību vai mainīt darbības plānu, saskaroties ar nepārvaramiem šķēršļiem.

No tā izriet pazemība kā monētas otra puse – spēja lūgt un pieņemt palīdzību, apzināties, ka visu nav iespējams aptvert vienam pašam, pulcēt ap sevi speciālistus ar plašām zināšanām dažādās jomās. Līderim ir būtiski radīt ap sevi iekļaujošu vidi un veidot savu komandu, ietverot tajā ļoti dažādas pieredzes, zināšanas un prasmes. Tieši dažādība ļauj mums mācīties un augt, paņemot no katra labāko, ko tas spēj dot.

## Stratēģisks izpildītājs

Kā efektīvi pildīt uzdevumus, saglabājot stratēģisko redzējumu?

Jāspēj domāt stratēģiski, lai saskatītu nākotnes tendences un uzņēmuma vietu jaunajā pasaulē, lai ieraudzītu, kāda tā būs, tādējādi radot priekšrocības savam uzņēmumam. Tomēr ar stratēģisko redzējumu ir par maz. Līdera uzdevums ir rast kombinētus risinājumus aktuālām problēmām, vienlaikus pārveidojot uzņēmumu un vedot to nākotnē. Veiksmīgas stratēģijas pamatā ir redzējums, kas izpildes gaitā tiek dinamiski pielāgots mainīgajai videi.

Atgriežoties pie paradoksa, jāatrod laika līdzsvars starp stratēģijas izstrādi un šodienas problēmu risināšanu ar skatu nākotnē, lai visi darāmie darbi tiktu padarīti.

## Tradicionāls novators

Kā izmantot pagātnes pieredzi, lai veicinātu panākumus nākotnē, un veidot kultūru, kas ļauj ieviest jauninājumus, kļūdīties, mācīties un turpināt augt?

Mainīgos un nemierīgos laikos uzņēmumam ir svarīgi apzināties savu būtību, kāpēc tas pastāv, kāds ir tā mērķis, vērtības un principi, uz kuru pamata tas rada pievienoto vērtību.

Vienlaikus viens no mūsdienu izdzīvošanas priekšnoteikumiem ir nepārtrauktas inovācijas. Reizēm ir ļoti liels kārdinājums darīt pa vecam, kā ierasts un kā tas bijis veiksmīgi līdz šim, tādējādi palaižot garām izdevības. Šī paradoksa otra puse ir būt inovatīvam, radīt jaunas idejas, risinājumus un mērķus, turklāt

darīt to ātrāk nekā iepriekš. Jābūt drosmei izmēģināt jaunas lietas un, iespējams, arī kļūdīties pašam vai pieredzēt savu darbinieku kļūdīšanos. Tomēr šeit nav runa par nesamērīgu risku un eksperimentēšanu, piemēram, inovācijas var papildināt jau gatavu risinājumu. Līdera uzdevums ir saprast, kad saglabāt veco, virzoties uz priekšu, un kad radīt visu no jauna.

Šie paradoksi, noteikti, nav vienīgie un, visticamāk, pavisam tuvā nākotnē runāsim jau par citiem. Būt līderim mūsdienās ir gan izaicinoši, gan aizraujoši. Ne velti līdera loma vienā no paradoksiem tiek netieši pielīdzināta varonībai.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Izmantotie avoti:

<https://hbr.org/2021/04/6-leadership-paradoxes-for-the-post-pandemic-era>

<https://www.pwc.com/paradoxes>