

# Īstais līderis vai harismātiska ilūzija?

Krista Kristiāna Ziediņa, ASTRAL Executive Search projektu direktore



Krista Kristiāna Ziediņa

## Vadītāju autentiskums un pašprezentācijas efekts atlases procesā

Mūsdienās vadītāju atlases process arvien biežāk var līdzināties sarežģītai izrādei, jo kandidāti ir labi sagatavoti, apguvuši interviju tehnikas, izlasījuši "pareizās" atbildes, aprunājušies ar mākslīgo intelektu un iemācījušies sevi pasniegt pārliecinoši, harismātiski un iedvesmojoši.

Taču rodas būtisks jautājums – vai šī pārliecība patiešām atspoguļo kandidāta patieso personību un līderības potenciālu, vai arī tas ir tikai profesionāli izkopts pašprezentācijas tēls?

Šī tēma kļūst īpaši nozīmīga augsta līmeņa vadītāju un ekspertu atlasē, kur kļūdaina izvēle organizācijai var maksāt ļoti dārgi – gan finansiāli, gan kultūras, gan reputācijas ziņā.

## Harisma kā priekšrocība... un arī risks

Harisma neapšaubāmi ir spēcīgs instruments gan atlases konkursos, gan dažādos biznesa darījumos. Harismātiski līderi spēj iedvesmot, pārliecināt un mobilizēt citus. Atlases intervijās šādi kandidāti bieži atstāj spēcīgu pirmo iespaidu – viņi runā plūstoši, demonstrē pārliecību un rada sajūtu, ka "tieši šis ir īstais cilvēks".

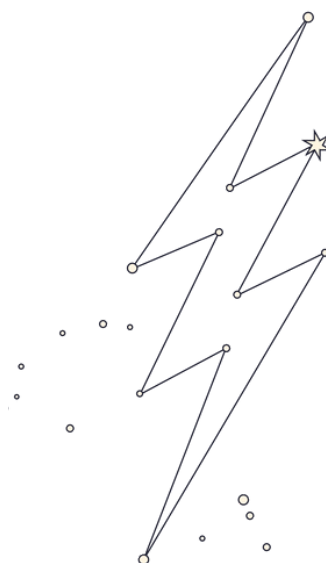
Tomēr psiholoģiskie pētījumi un praktiskā pieredze rāda – harisma bieži tiek sajaukta ar efektivitāti. Spēja sevi labi pasniegt nenožīmē spēju konsekventi pieņemt kvalitatīvus lēmumus, vadīt sarežģītas situācijas vai ilgtermiņā veidot uzticamas attiecības ar komandu.

Atlases procesā tas rada būtisku risku – izvēlēties nevis labāko vadītāju, bet gan labāko kandidātu intervijās. Jāņem vērā, ka ikviens kandidāts vēlas tikt redzēts labākajā gaismā – uzsvērt savas stiprās puses un noklusēt vai racionalizēt vājās. Vadītāju līmenī šī prasme parasti ir augsti attīstīta.

Atlases intervijās tas var izpausties kā sociāli vēlamas atbildes, pārspīlēti vai nekonkrēti sasniegumi, rūpīgi kontrolētas emocijas un uzvedība, kā arī izvairīšanās runāt par iepriekšējām neveiksmēm vai kļūdām. Rezultātā atlases procesā iesaistītie vērtētāji bieži var redzēt kandidāta "*publisko versiju jeb personības pusi*", nevis to personību, kas parādīsies kā ikdienas situācijās, tā arī spiediena, konflikta vai krīzes notikumos.

## Kā atšķirt īsto līderi no harismātiskas ilūzijas?

Autentisks līderis nav perfekts. Viņš apzinās savas stiprās un vājās puses, spēj pieņemt atgriezenisko saiti un pielāgot savu rīcību konkrētajai situācijai. Autentiskums veido uzticību – un tieši uzticība ir ilgtermiņa līderības efektivitātes pamatā. Problēma slēpjas faktā, ka autentiskumu ir grūti novērtēt tradicionālās intervijās. Jo augstāks ir kandidāta pašprezentācijas līmenis, jo sarežģītāk atšķirt patieso personību no apzināti veidota tēla.



Lai mazinātu subjektivitāti un pašprezentācijas ietekmi, arvien vairāk organizāciju vadītāju atlasē izmanto strukturētas un zinātniski pamatotas metodes. Īpaši nozīmīga loma ir personības novērtēšanai, kas ļauj paskatīties dziļāk jeb, kas "*slēpjas zem ādas*".

Savā praksē ir pieredze ar dažādiem novērtēšanas rīkiem, bet neviens līdz šim nav pārspējis Hogan Assessments sniegtās iespējas un iegūtos rezultātus.

Man būtiski ir tas, ka šie iegūtie dati nebalstās uz to, ko kandidāts vēlas par sevi pateikt, bet gan uz konsekventiem psiholoģiskiem modeļiem. Tādā veidā ir iespēja identificēt kandidāta dabiskos uzvedības modeļus, saprast, kā viņš/viņa reaģē stresa un spiediena apstākļos, prognozēt potenciālos riskus līderības stilā, kā arī novērtēt saderību ar organizācijas kultūru un komandu.

Hogan Assessments novērtēšanas metodoloģija ir veidota tieši ar mērķi mazināt pašprezentācijas efektu. Tā fokusējas uz personības iezīmēm, kas ne tikai paredz profesionālo sniegumu, bet arī atklāj uzvedību ikdienā un izgaismo “aklos punktus”, kas neapzināšanās gadījumā var traucēt darba ikdienā. Kā rezultātā **organizācijas iegūst daudz dziļāku izpratni par kandidātu** – ne tikai to, kā viņš/viņa uzvedas intervijā, bet arī to, kāds viņš/viņa būs ilgtermiņā kā vadītājs.

Atlases procesā harisma var apburt, bet tikai autentiskums nodrošina ilgtspējīgu līderību.

Organizācijām, kas vēlas pieņemt stratēģiski pareizus lēmumus, ir būtiski skatīties tālāk par pirmo iespaidu un pārliecinošu pašprezentāciju.

Jautājums nav – vai kandidāts spēj izskatīties kā līderis.  
Jautājums ir – kāds viņš/viņa būs tad, kad spožās gaismas izdzisis un sāksies reālais darbs.

**Tieši tur atklājas patiesais “es”.**