

Personība Komanda

Līderība Klientu apkalpošana Pārdošana Komunikācija Vadība Projektu vadīšana

SpringValley: Mācības organizācijai atmaksājas tikai tad, ja tās aptver gan praktisku iemaņu apgūšanu, gan procesu, kādā cilvēki sadarbojas mērķu sasniegšanā, pie tam jaunāko organizācijas attīstības ideju kontekstā.

Attīstības pamatā ir sevis iepazīšana



BAIBA EBULIŅA
Komercedirektore, Coalition Rewards group, Baltic Miles

Attīstības sākumpunkts ir organizācijas pamatresursa, cilvēku, sevis iepazīšana vai apzināšanās. Spring Valley ir šis jomas pasaulē lietotākās metodoloģijas MBTI (Myers Briggs Type Indicator) licenzēts pārstāvis Latvijā. Organizācijas, kas izvēlas ieviest šo instrumentu praksē, izjūt individu, komandas un organizācijas kopumā efektivitātes pieaugumu.

Baltic Miles pieredze ar MBTI

“Mēs izmantojām MBTI Komercedaļas komandas un tās dalībnieku apmācībai. Šī komanda uzņēmumā nodarbojas ar jaunu partneru piesaisti, pakalpojumu pārdošanu B2B segmentam, un klientu pēcpārdošanas apkalpošanu. MBTI apmācība pārvērtās par fantastisku divu dienu piedzīvojumu, kura laikā ļoti daudz atklājām katrs par sevi individuāli, par kolēģiem un komandu kopumā. Apbrīnojama bija pasniedzējas zināšanu bāze un vieglā navigācija metodoloģijā un terminos, parādot mums

ļoti skaidrā un saprotamā veidā, kā to izmantot savā ikdienas darbā, saskarsmē, kā arī katra kopīgajā un komandas izaugsmē. Pēc kursa pabeigšanas komanda bija pozitīvi iedvesmota un atsauksmēs minēja, ka tā ir bijusi viena no labākajām apmācībām viņu profesionālajā pieredzē. Man kā vadītājam ir gandarījums, ka ir reāla atdeve no iegūtajām zināšanām, ka katrs no mums ir atradis veidu, kā sadarboties un ieguldīt labāko no sevis kopējā darbā, kā prast dzirdēt un uzklaust kolēģi, kuram ir atšķirīgs redzējums uz lietām, un kā prast to patiesi novērtēt.”

Individu un organizāciju brieduma pazīme ir atzīt, ka nepastāv patiesības monopols un ka līdzās pastāv vairāki vērtīgi skatījumi vienā un tajā pašā jautājumā. Tāpēc mums šķita vērtīgi iepazīstināt lasītājus ar autentisku viedokli par eneagrammu. Ieskatu eneagrammā mums laipni sniedza Linards Rozentāls, cilvēks, kuram lielā mērā pateicoties eneagrammu pazīstam arī Latvijā.



LINARDS ROZENTĀLS
Rīgas Lutera draudzes mācītājs, Vācijas Ekumēniskās eneagrammas apvienības (OAE) sertificēts skolotājs

Saprast sevi un citus ar eneagrammas palīdzību

Droši vien katrs no mums ir bijis izbrīnīts vai pat dusmīgs par savām domām, sajūtām un reakcijām. Iespējams, katrs ir vēlējis labāk saprast sevi un to, kāpēc cilvēki līdzās izturas un domā tieši tā un ne savādāk. Uz šiem un daudziem citiem jautājumiem atbildi atrast palīdz eneagramma. Tā palīdz labāk saprast sevi un citus darbā un personiskajā dzīvē.

Pēdējos gadu desmitos eneagramma ir ietekmējusi miljoniem cilvēku visā pasaulē. Daudzi ar eneagrammas palīdzību no jauna ir atklājuši vai padziļinājuši ieskatu par sevi, līdz cilvēkiem un Dievu, proti, garīgo un augstāko realitāti. Eneagramma ir kā efektīva karte, kas palīdz labāk orientēties cilvēka personības, dvēseles un iekšējās pasaules plašumos.

Atbilstoši skaitļa “deviņi” lietojumam grieķu valodā – ennea, eneagramma mūsdienu izpratnē ir deviņu ļoti atšķirīgu raksturu musturu apraksti. Tie balstās novērojumos, ka katrā cilvēkā viens no šiem rakstura musturiem ir kļuvis dominējošs, bet pārējie 8 klātesoši neuzkrītošākā veidā. Rakstura musturs eneagrammas izpratnē ir noteikts uztveres, domāšanas, izjūtu un izturēšanās veids, kas ir kļuvis par cilvēka paradumu komplektu, kuru cilvēks tāpēc uzskata par “normālu”, jo tas ir automātisks un saauzdzis kopā ar konkrēto cilvēku. Rakstura musturu veido bērībā izveidojušās stratēģijas, ar kuru palīdzību bērns apmierina pamatvajadzību pēc mīlestības, atziņas un uzmanības. Šī procesa rezultātā cilvēka personība izveidojas kā standartizētais modelis, kas ir aizstājies pretī katrā cilvēka oriģinālajai un neatkarīgai būtībai. Tāpēc darbs ar eneagrammu ir ceļš no fiksācijas un identifikācijas savā rakstura musturā uz tuvošanos savai patiesajai būtībai, Dieva veidotās esības dziļumiem – tas ir garīgās izaugsmes un transformācijas ceļš. Rakstura musturi apraksta cilvēka pamatpārliecības un uzskatus, vērtības un spējas, konfliktu risināšanas modeļus un izturēšanās stratēģijas, attīstības un garīgās izaugsmes tendences.

Eneagrammu var lietot visdažādākajos cilvēku savstarpējo attiecību kontekstos. Profesionālajā segmentā var atklāt katram raksturam specifisko motivāciju,

kas izpaužas konfliktu pārvaldīšanā un komunikācijā. Var rast pieeju savam vai otra cilvēka raksturam. Ņemot vērā raksturu savstarpējās korelācijas un sadarbības potences un riskus, kas katram raksturam ir atšķirīgi, iespējams reducēt konfliktu iespējamību grupā un būtiski uzlabot sadarbības un kooperācijas potenciālu. Katrs raksturs citādāk atspoguļojas pārējos raksturos. Tā kā katrā cilvēkā viens no raksturiem ir dominējošs, mēs ikviens raugāties, uztveram, rīkojamies caur sava rakstura filtru.

Tomēr eneagramma ir ne tikai rakstura musturu apraksti – tipoloģijas modelis. To var lietot arī kā procesa modeli, ar kuru palīdzību var analizēt jebkuru notiekošu – pabeigtu vai nepabeigtu – procesu, kas tiek sadalīts deviņos posmos, kuri izaug viens no otra. Šī pieeja palīdz aprakstīt un saprast jebkuras kompleksitātes problēmas un izstrādāt to risinājumu virzienus.

Eneagrammas aizsākumi rodami pirmkristīgajā teoloģijā, kura definēja katrā cilvēkā klātesošos deviņus dziļumgrēkus jeb saknes grēkus. Mūsdienu eneagrammas personības tipoloģijas modeļa metus 20. gadsimta 50. gadu vidū izveidoja bolīviešu psihologs Oskars Ičazo. Šo modeli 70. gadu sākumā psihologs Kludio Naranho savienoja ar modernajām psiholoģijas un klīniskajām zināšanām. Jezuitu mūks Roberts Ohs eneagrammu savienoja ar kristīgās dvēselkopšanu un garīgo līdzgaitniecību. Mācītājs un teologs Andreāss Eberts kopā ar franciskāņu teologu Ričardu Roru 1989. gadā izdeva grāmatu “Eneagramma – 9 dvēseles sejas”, kura 2012. gadā tika izdota arī latviešu valodā. Šī grāmata kļuva par bestselleru visā pasaulē, un šobrīd ir kristīgās eneagrammas klasika, kas cieši savieno eneagrammas tipoloģiju ar kristīgo tradīciju un baznīcu.

Eneagramma tiek izmantota pedagoģiskos, terapeitiskos, dvēselkopšanas un garīgās līdzgaitniecības kontekstos. Atbildīgs darbs ar eneagrammu nav iespējams bez eneagrammas kristīgo sakņu un pamatu atklāšanas un padziļinātas izpratnes.

www.rigasluteradraudze.lv
www.eneagramm.eu



Gudrības ekonomika

Ar zināšanām nepietiek, lai rīkotos gudri



ŽANETE DRONE
Organizācijas attīstības centra
Spring Valley konsultante

Raugoties visapkārt, šķiet, ka tik traki kā šobrīd, pasaulē nekad nav gājis. Taču visticamāk, tādas pašas domas cilvēkiem bijušas ikvienā laikmetā, it īpaši to griežos. Un tomēr – kas īsti notiek? Kāpēc šajā attīstītajā pasaulē mēs tomēr piedzīvojam šausminošanas sociālas, politiskas, ekonomiskas un ekoloģiskas kataklizmas. Vai ir kāds veids, kādā varam no šīs ķezas izkulties sveikā cauri, vai arī pasaulei patiešām draud bojāeja mūsu pašu dzīvesveida dēļ?

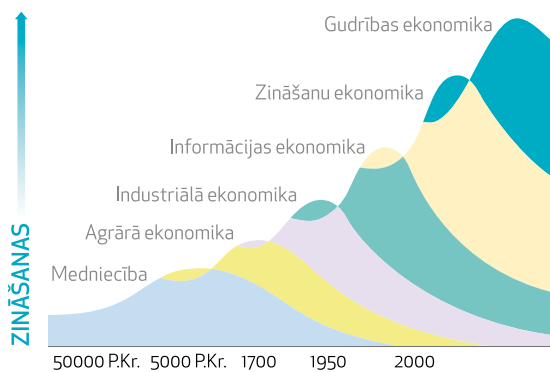
Visticamāk, visos laikmetos cilvēkiem arī šķitis, ka augstāka attīstība diez vai ir iespējama. Neiedomājāmā tehnoloģiskā attīstība arī mums liek uzdot sev jautājumu – vai ir iespējams iet vēl tālāk? Uz kurieni?

Viena no iespējām, kā raudzīties uz attīstību, ir akcenta maiņa – no ārējās attīstības uz iekšēju. Džons Vitmors, viens no koučinga pamatlicējiem un neapšaubāma personības attīstības jomas autoritāte visā pasaulē, apgalvo: “Lielākā daļa tā saucamo līderu korporatīvajā, politiskajā un publiskajā sektorā ir zinoši (ir kvantitatē), bet nav gudri (nav kvalitātes). Zināšanas tiek iegūtas no ārpuses – no augstskolas un pieredzes. **Gudrība ir personīgās attīstības evolucionārs produkts.** To var gūt tikai no iekšienes – no sirds un dvēseles. Šobrīd valda gudrības deficīts, un tas ir iemesls daudzām sociālām, ekonomiskām un vides problēmām, ar kurām mēs saskaramies.”

Tātad, cilvēces attīstība tieši gudrības virzienā varētu kļūt par risinājumu mūsdienu sociālajiem, ekonomiskajiem, politiskajiem un ekoloģiskajiem izaicinājumiem. Attapšanās no galvu reibinoša, vidi, resursus, citus līdzcivīkus patērējoša brauciena un saprātīga rīcība turpmāk varētu kļūt tieši par mūsu paaudzes atstāto mantojumu pēctečiem.

Iespējams, esam liecinieki jaunai – gudrības – ekonomikai

Austrālis Džons Findlejs (*John Findlay*), komplekso adaptīvo sistēmu modeļa autors, piedāvā shematisku skatījumu pārskatu šobrīd notiekošajam. Ja mēs raugāties uz pasaules attīstību retrospekcijā, tad kļūst skaidrs, ka līdzīga neziņa, ir piedzīvota arī agrāk. Un tas parasti notiek, dzimstot jaunam laikmetam.



Pēdējie divi gadsimti ir pieredzējuši dramatisks pārmaiņas pasaules iekārtā – industriālo, informācijas un zināšanu ēru. Pazīmes liecina, ka, ja ne jau ir pienācis, tad būtu jāpienāk gudrības laikmetam, kas ļautu iegūtās zināšanas beidzot lietot gudri savā un pasaules labā. Eiropiešu uzskats, kas radās zināšanu ekonomikā – mēs domāsim un trešās pasaules valstis darīs melno darbiņu, ir izgāzies. Izrādās, ķīnieši un indieši arī spēj radīt idejas, dizainu, spēj pētīt un arī globāli konkurēt ar savām zināšanām.

Mums jāklūst gudrākiem. Nevis gudrākiem par kādu citu, bet gudrākiem kopumā. Ko tas nozīmē – kļūt gudrākam? Tas nozīmē, ka zināšanām ir nozīme, taču svarīgs kļūst to pielietošanas ētiskais un sociālais konteksts. Vērtības kļūst svarīgas un redzamas darbībā.

Angļu rakstnieks un sociālais komentētājs Džulians Dobsons (*Julian Dobson*) uzskaita būtiskākās atšķirības starp zināšanu un gudrības ekonomiku.

- Zināšanu ekonomikas atslēgas vārds bija inovācija. Gudrības ekonomikas raksturlielums ir refleksija. Tā uzdod jautājumu, kāds ir inovācijas mērķis un galapunkts? Tā apstājas, lai padomātu. Rezultātā dažkārt lielāka vērtība gudrības ekonomikā tiks likta uz kaut kā nedarīšanu, nevis darīšanu.
- Zināšanu ekonomika ir alkatīga, allaž gribot vairāk. Gudrības ekonomika saprot jēdzienu pietiekami un neatbalsta cilvēku pārliecināšanu pirkt nevajadzīgas lietas par naudu, kuras tiem nav, lai atstātu iespaidu uz cilvēkiem, kuri tiem nemaz nepatīk. Pietiekamība ir jaunā labklājība.
- Zināšanu ekonomika pieprasa prasmes, kvalifikāciju. Gudrības ekonomika pirmajā vietā liek īpašības. Cilvēkam var būt vislabākā kvalifikācija, taču tas nepadara viņu par labāku cilvēku. Tas, ka visām bērnodrāza audzinātājiem tiek pieprasīts augstākās izglītības grāds, nenozīmē, ka viņas sniegs bērniem to, kas tiem visvairāk nepieciešams – rūpes, mīlestība, attieksme. Gudrības ekonomikā vērtēs arī attieksmi un piemērotību.
- Zināšanu ekonomikā galvenais ir konkurētspēja. Gudrības ekonomikā galvenais ir sadarbība. Zināšanu ekonomikā suņi ēda cits citu, gudrības ekonomikā suņi apzinās, ka viņu dzīve ir labāka, apvienojoties. Gudrības ekonomika raugās uz zināšanām kā uz kaut ko, kas ir jālīdzdala un jārada kopā. Zināšanu ekonomika ir amorāla – man nospļauties par citu neveiksmi, kamēr vien es pats esmu zirgā. Gudrības ekonomikā otra problēma ir arī mana problēma.
- Zināšanu ekonomika mudina grābt. Gudrības ekonomika ir devīga. Ar šo jaunās ekonomikas aspektu tradicionālās ekonomikas kritēriji nespēj tikt galā. Piemēram, atteikties no brīvdienas, lai aprūpētu slimu radnieku, – tas ir ekonomiski neizdevīgi, jo neviens nepelna tajā dienā – nedz darbinieks, nedz mediķis, kurš varēja uzņemties šo pienākumu darbinieka vietā. Tas var neatmaksāties naudas izteiksmē, taču kļūs izšķirošas.

Šāda pieeja un attieksme pret darbības vidi un cilvēkiem parasti tiek saukta par korporatīvo sociālo atbildību. Taču gudrības ekonomikā jebkas, ko uzņēmums dara, ir sociāli atbildīgs vai arī netiek darīts vispār.

Pat tad, ja mēs nebūtu pamanījuši Dobsona minētās laika zīmes, mēs katrs, cerams, savā vai līdzcivīvu dzīvē būsim sastapušies ar iekšēju dzinuli pēc lielākas harmonijas, t.i., gudrības.

Džons Vitmors apraksta divas cilvēka izaugsmes dimensijas. Garīgo un materiālo. Tikai nododoties vienai vai otrai dimensijai – pārlietu lielam garīgumam, atrautībai no reālās pasaules vai pārmērīgai tieksmei pēc integrācijas materiālajā, tajā skaitā zināšanu, pasaulē, mūs neizbēgami sagaida atsišanās pret dzīves jēgas krīzi. Starp šo dimensiju galējībām ir trešā attīstības dimensija – gudrība. Iespējams, ka pasaule kopumā šobrīd atsitas pret dzīves jēgas krīzes sienu. Vitmors norāda: “Uz zināšanām balstītā ekonomikā šķiet, ka orķestri diriģē tehnofili, bet viņu tvēriens izrādījies pavājš, tomēr līdz krišanai vēl jāpagaida. Vai tas norāda, ka plaisa starp zināšanām un gudrību ir pārāk liela, lai zināšanas būtu ilgtspējīgas? Tā, protams,



Gudrības ekonomika

Ar zināšanām nepietiek, lai rīkotos gudri

bijusi galvenā vides degradācijas un ekonomikas traukuluma veicinātāja. Vai tagad mēs varētu būt nākamā posma – uz gudrību balstītas ekonomikas –parādīšanās liecinieki? Vai varam cerēt, ka nākotnes politiķi un biznesa līderi būs patiesi gudri, vai arī mums jāmeklē gudrība sevī, atrodot iekšējo līderību? Vai arī – lai ekonomiskā krīze iet savu gaitu?”

Izaicinājumi līderiem un organizācijām

Organizācijām un to līderiem ir bijusi un būs būtiska loma pasaules dienaskārtības un dzīvesveida noteikšanā. Tāpēc tām ir jāuzņemas atbildība par pasaules nākotni.

Ko tas nozīmē organizācijām?

Pārejas posmā, organizācijas viennozīmīgi piedzīvo haotisku periodu, kurā cenšas saprast, kas notiek un adaptēties. Tas nes līdz arī pārmaiņas veidā, kā organizācija strādā un to struktūrā. Industriālajā laikmetā dominēja stingra hierarhija. Vēlāk, organizācijām plešoties nacionālā mērogā un starptautiski, dominēja centralizēta kontrole ar reģionālu autonomijas devu. Organizācijām kļūstot par sarežģītiem piegādātāju un pārdevēju tīkliem, tīkls kļuva par dominējošo organizācijas struktūru.

Šobrīd organizācijas sāk apzināties sevi kā kompleksas, adaptīvas, elastīgas sistēmas, ar savstarpēji ļoti saistītu sistēmu tīklu, kas mijiedarbojas un maina viens otru, kā savstarpēji atkarīga ekosistēma. Šodienas vidi, kurā dzīvojam, raksturo latviešu valodā grūti tulkojams vārds *complex* vai *complexity*. To nevaram vienkārši tulkot kā sarežģīts, drīzāk salikts, komplekss, tāds, kurā viss ir ietverts, savstarpēji saistīts, un izmaiņas vienā elementā rada sekas otrā. Lai gan kompleksās adaptīvās sistēmas var uzvesties haotiski, tās patiesībā ir pašorganizējošas un spontānas. Jaunā kārtība rodas, tām attīstoties.

Potenciālās problēmas un izaicinājumi, ar ko sastopas organizācijas šodien:

- Kā nodrošināt stabilu izaugsmi vidē, kurā neskaidrība, kompleksitāte un ātras pārmaiņas ir norma?
- Kā plānot un radīt stratēģiju haosā?
- Kā plānot nākotni, par kuru nav nekādas jausmas?
- Kā sagatavot cilvēkus pasaulei, kas vēl tikai top?
- Kā radīt un apgūt zināšanas, prasmes, teorijas, metodes un procesus savlaicīgi?

Deivids Snoudens (*David J. Snowden*) norāda, ka organizācijas un līderi nav gatavi situācijām, kas pieprasa lēmumus un risinājumus vienlaicīgi notiekošām atšķirīgām situācijām. Ja ir stabilitāte un kārtība, situācijas iespējams vienkāršot un risināt standartizēti. Tomēr apstākļi ir mainījušies, un, tiem kļūstot aizvien sarežģītākiem, vispārīnājumi vairs nedarbojas. Katra situācija kļūst par izņēmumu. Iespējams, ir pienācis laiks līderību un lēmumu pieņemšanu skatīt caur kompleksitātes teorijas prizmu. Snoudens piedāvā *Cynefin* modeli, ko savā praksē jau ieviesušas dažādas nozīmīgas pasaules organizācijas, kuru dienaskārtībā viennozīmīgi ir vieni no vissarežģītākajiem jautājumiem. *Cynefin* (izrunā ku-nev-in) ir vārds velsiešu valodā, kas apzīmē neskaitāmu apkārtējās vides un mūsu pieredzes faktoru tādu ietekmi uz mums, kuru mēs nekad nebūsim spējīgi saprast.

Cynefin modelis ļauj līderiem veidot iespējamus nākotnes scenārijus, paturot prātā komplekso sistēmu evolucionāro dabu, kas neiztrūkst šī ietver neskaidrību.

Cynefin modelis iedala visas situācijas, ar kurām saskaras organizācijas un to līderi, piecos to kontekstos, balstoties uz to, kādas ir attiecības starp konkrētās situācijas cēloni un sekām. Četri no šiem kontekstiem – vienkāršais, sarežģītais, kompleksais un haotiskais – prasa no līderiem

situācijas adekvātu diagnozi un attiecīgu rīcību. Piektais – nenosakāmais konteksts – attiecas uz situācijām, kad nav iespējams noteikt, kurš no četriem kontekstiem dominē.

Vienkāršais konteksts

Vienkāršajam kontekstam raksturīgas situācijas, kuras ir stabilas, prognozējamas, ar ļoti skaidru cēloņu un seku sakarību, kas saprotama ikvienam. Parasti ir pareizā atbilde un to ir viegli uzminēt. Šajā kontekstā pieeja problēmu risināšanai ir – uztvert, atpazīt, reaģēt. Piemēram, bankas klients veic mazāku kredīta maksājumu, nekā tas ir nepieciešams. Šis gadījums tiek pamanīts, darbinieks zina no galvas vai ieskatās vadlīnijās, kas šādos gadījumos darāms, un rīkojas. Līderis veic kontroles funkciju. Iespējamie riski šajā režīmā – kāda situācija, kas nebūt nav standarta problēma, var tikt klasificēta kā tāda. Tādā gadījumā situācija var viegli pārslēgties uz haosa kontekstu, kas no līdera prasa pilnīgi citu pieeju lēmumu pieņemšanai. Situācija vienkāršajā kontekstā atrisinās, pielietojot organizācijas labāko pieredzi (*best practice*).

Komplekss konteksts

sakarība starp cēloni un sekām var tikt noteikta tikai retrospektīvi

mēģināt – uztvert – reaģēt

Risinājumā tiek pielietota pieredze, kas šobrīd veidojas

Risinājumā tiek pielietots radošums

nav šķietamas sakarības starp cēloni un sekām

rīkoties – uztvert – reaģēt

Haotisks konteksts

Sarežģīts konteksts

sakarības noskaidrošana starp cēloni un sekām pieprasa analīzi un/vai ekspertu piesaisti

uztvert – analizēt – reaģēt

Risinājumā tiek pielietota labā pieredze

Risinājumā tiek pielietota ierasta labākā pieredze

sakarība starp cēloni un sekām ir skaidri saprotama ikvienam

uztvert – atpazīt – reaģēt

Vienkāršs konteksts

Sarežģītais konteksts

Sarežģītajā kontekstā situācijām var būt vairākas pareizās atbildes. Lai gan pastāv skaidra sakarība starp cēloni un sekām, ne visi to ir spējīgi izprast. Šis ir ekspertu līmenis, jo prasa problēmu uztvert, analizēt un pēc tam reaģēt. Piemēram, lai gan autobraucējs dzird trokšņus motorā un saprot, ka ir kāda problēma, viņam auto ir jānogādā pie eksperta, lai saprastu, kas noticis. Iespējamie riski šajā režīmā – eksperti var konkurēt savā starpā ar risinājumiem; līderim vienlaikus ir jābūt atvērtam arī informācijai ārpus ekspertu loka. Situācija sarežģītajā kontekstā atrisinās, pielietojot organizācijas labo pieredzi (*good practice*).

Tomēr, kad pareizā atbilde nav atrodama un kad līderim ir jāpieņem lēmums, balstoties uz nepilnīgu informāciju, situācija visticamāk iekrīt kompleksajā kontekstā.

Kompleksais konteksts

Kompleksajā kontekstā pareizo atbildi ir grūti atrast. Tas ir tāpat, kā salīdzināt sporta auto un mežu. Sporta auto ir sarežģīts, taču eksperts to var izjaukt un atkal salikt kopā pa detaļām. Auto ir statisks, un ir tā daļu summa. Savukārt, mežs ir nepārtrauktā procesā, kas ir lielāks par tā daļu



Jauni mācību kursi

Aicinām organizācijas pieteikties uz *SpringValley* jaunajiem mācību kursiem:

- Projekta norises audits.
- Radošā domāšana.
- Zināšanu vadīšana komandā.

Vairāk informācijas springvalley.lv

Gudrības ekonomika

summu. Tā ir nezināmu nezināmo joma, un tajā iekrīt lielākā daļa mūsdienu organizāciju darbības. Lielākā daļa situāciju un lēmumu ir kompleksi, jo valda neprognozējamība un nepārtrauktas pārmaiņas. Šajā kontekstā saprast, kāpēc kaut kas notiek, var tikai retrospektīvi. Tomēr līderi var mēģināt rast atbildes uz šīm izaicinājuma pilnajām situācijām, diskutējot, sadarbojoties, ģenerējot idejas un veicot nelielus eksperimentus, kuru kļūdas nav liktenīgas visai organizācijai. Tāpēc līderiem, pirms mesties darbībā, pacietīgi jāļauj notikumiem nedaudz atklāt sevi – viņiem jāpamēģina kāds risinājums, tad jāuztver notiekošais un tikai pēc tam jāreaģē. Iespējamie riski šajā režīmā – kārdinājums atkrist atpakaļ pie šķietami drošiem, stabiliem biznesa plāniem un stratēģijām ar jau iepriekš paredzētiem rezultātiem. Centieni uztipt kārtību kompleksai situācijai cietīs neveiksmi. Līderi, kuri nedaudz nogaidīs, ļaujot rasties risinājumiem un nosakot, kuri no tiem strādā, būs veiksmīnīki. Situācijas kompleksajā kontekstā atrisinās, pielietojot risinājumus, kas rodas *pa ceļam*.

Haotiskais konteksts

Haosā ir bezjēdzīgi meklēt pareizās atbildes. Nav iespējams noteikt ceļoņu un seku attiecības, jo tās nepārtraukti mainās. Haotiskajā kontekstā līdera uzdevums ir apturēt sūci. Šajā kontekstā nav laika lūgt cilvēkus iesaistīties; ir jārikojas autoritatīvi. Līderim vispirms ir jārikojas, lai atjaunotu kārtību, pēc tam jāpamēģina noteikt, kur valda stabilitāte un kur tās nav, un tad jāpamēģina situāciju ievirzīt kompleksajā kontekstā, kur spontānu sakarību saskatīšana var palīdzēt novērst krīzes nākotni un saskatīt jaunas iespējas.

Situācijas haotiskajā kontekstā atrisinās, pielietojot neparastus, radošus, iepriekš nebijušus risinājumus.

Izaicinājumi līderiem

Labā līderība nozīmē personīgu atvērtību pārmaiņām. Veiksmīgi līderi ne tikai spēj noteikt situācijas kontekstu, bet arī apzināti izvēlēties un pielāgot savu līderības un lēmumu pieņemšanas stilu. Līderi parasti tiek gatavoti darbam vienkāršajā un sarežģītajā režīmā un visbiežāk, sastopoties ar komplekso un haotisko režīmu, viņiem jāpaļaujas uz saviem instinktiem. Taču šodien vairs nevar paļauties tikai uz intuīciju, intelektu un harizmu. Nereti nākas rīkoties gluži pretēji iekšējai balsij. Līderim ir jāapgūst spēja atšķirt, kad jālīdzdala vara ar pārējiem, kad jārikojas vienam, kad jālūdz padoms komandai, kad jāpaļaujas tikai uz sevi. Snoudens atzīst: "No līderiem, kas vēlas gūt panākumus pieaugošas nedrošības apstākļos, tiks prasīta dziļa izpratne par situācijas kontekstu, spēja pieņemt kompleksitāti un pretrunīgo, vēlēšanās elastīgi pielāgot līderības stilu."

Kur sākas ceļš uz patiesu gudrību?

"Lai izpelnītos līdera nosaukumu, nākotnes līderim ir PIENĀKUMS uzsākt personiskās izaugsmes ceļu!" – saka Džons Vitmors. Mūsdienu līderi var būt pateicīgi par tiem pieejamo plašo resursu klāstu, lai jēdziens personiskā izaugsme nebūtu abstrakcija. Personiskā izaugsme vienmēr sākas ar sevis apzināšanos un atbildības uzņemšanos par savu rīcību. Pasaulē atzītākie veidi, kā iepazīt un attīstīt sevi ir Junga teorijās balstītais *Myers Briggs Type Indicator*, renesansi piedzīvojuši eneagramma, kā arī koučings kā metode.

Pat tad, ja gudrības ekonomika ir tikai ideja, tā sniedz mums instrumentus, lai mēs varētu izdarīt labākas izvēles tajā pasaulē, kurā mēs dzīvojam jau šodien.

Vērts izlasīt

ELIFA ŠAFAKA "40 VĀRTU UZ MĪLESTĪBU"

Lai jūs neviļ grāmatas vāka ilustrācija, kas šķietami vēstī, ka gaidāms sieviešu brīvdienu romāns! Starptautiski atzītās, drosmīgās, kosmopolītiskās turku rakstnieces Elifas Šafakas godalgotais darbs, kas tulkots latviešu valodā, ir par visai cilvēcei universālo un mūžīgo tēmu – cīņu starp racionālo prātu un jūtīgo sirdi. Romāna autore aizraujoši izstāsta slavenā islāmistu dzejnieka Rūmī un viņa skolotāja Tabrīzas Šamsa leģendām apvīto draudzību, kuras manto-

jums ir svarīga mācība par sevi, par sevi un cilvēkiem, par sevi un dievišķo.

Savā darbā E. Šafaka virtuozī parāda senās islāma gudrības, sūfiju misticisma, saikni ar mūsdienām, aizraujošā veidā akcentējot vērtības, kas ir universālas. Romāns, neapšaubāmi, ir garīgi nobrieduša prāta atspoguļojums. Gudrība caurstrāvo katru tā lappusi. E. Šafakai veiksmīgi izdodas savienot Austrumus un Rietumus, parādot atšķirību starp reliģiju un patiesu garīgumu, kas pašos dziļumos ir universāls, neatkarīgs no etniskās piederības.

DŽEKS KENFĪLDS, DŽENOTA SVICERE „PANĀKUMU PRINCIPI”

Pasteicoties savas pieredzes apkopošanai grāmatās, Džeks Kenfīlds ir viens no pazīstamākajiem koučiem visā pasaulē. Ja lasīsiet šo grāmatu, nepievēršot uzmanību amerikānismam, iegūsiet ārkārtīgi vērtīgu apkopojumu par visu, ko nepieciešams zināt cilvēkam, kurš vēlas būt

veiksmīgs privātā un profesionālā dzīvē. Koncentrētā veidā – 64 principos, atgādināsiet sev vai uzzināsiet no jauna par sevis apzināšanos, atbildības uzņemšanos, mērķu uzstādīšanu, pareizās komandas izveidi un ietekmēšanas iemaņām. Iespējams, ka, mācoties no šiem principiem un izmantojot tos praksē, ātrāk nekā pats Kenfīlds, kuram tas prasīja trīsdesmit gadus, spēsiat savus sapņus pārvērst realitātē.

RIČARDS RORS, ANDRĒASS EBERTS “ENEAGRAMMA. DEVIŅAS DVĒSELES SEJAS”

Linards Rozentāls ieskatā par eneagrammu jau piemin šo grāmatu. Papildus viņa teiktajam citējam kontemplācijas skolotāju un mācītāju Juri Rubeni: "Šī grāmata jūs vedīs

neizmirstamā piedzīvojumā, jo, vadot eneagrammas seminārus, esmu pieredzējis, ka daudzi cilvēki, iepazīstot savu eneagrammas tipu, satiekas ar īstu zemestrīci, kas sagrauj virspuses butaforijas un atklāj dziļumus. Šāda pamodinoša "ahā" pieredze var palīdzēt satikt savu patieso personības profilu jebkurā vecumā."

DŽONS VITMORS „KOUČINGS SASNIEGUMIEM”

Lai arī koučings šodien daudzās organizācijās ir viena pieprasītākajām un atzītākajām lietām, tomēr nereti par to nākas sastapties ar virspusēju, nepilnīgu vai pat

kļūdainu izpratni. Šīs grāmatas autors ir viens no koučinga pamatlicējiem un tā saprotami izskaidro šī vērtīgā instrumenta nozīmi un izmantošanu personības, komandas un organizācijas attīstībā. Grāmata 'lasās' viegli un saprotami, tajā ir daudz interesantu praktisku piemēru gan no biznesa, gan citām jomām.

