

Līderība

Viss nav atkarīgs tikai no zivīm



ŽANETE DRONE
Organizācijas attīstības centra Spring Valley konsultante

Kā ierasts, *Spring Valley* rūpīgi seko jaunākajām tendencēm un pētījumiem organizāciju attīstības un līderības jomā pasaulē. Šoreiz vēlamies iepazīstināt ar Viljama Teita (William Tate), ilggadēja *British Airways* Personāla stratēģijas un plānošanas vadītāja, Londonas Metropolitēna Biznesa skolas, Bedfordšīras universitātes un Londonas *Cass* biznesa skolas līderības pasniedzēja radīto Sistēmiskās līderības modeli.

Sistēmiskā līderība

Sistēmiskā līderība apvieno organizācijas attīstības (OD – Organisation Development) un sistēmiskās domāšanas principus. Sistēmiskās līderības modeļa uzmanības centrā ir tas, cik labi organizācija kā sistēma spēj apgādāt biznesu ar līderību kā būtisku resursu tā darbībai.

Sistēmiskā līderība ir veids, kādā organizācija uzlieto līderību, demonstrē to savās izpausmēs un pielieto. Tā ir stratēģiska, jo tās fokuss nav individuāli vadītāji, bet visa organizācija – tās līderības raksturs, kultūra, procesi un dinamika.

Sistēmiskās līderības pamatjautājumi

1. Kā organizācija, darbojoties kā vienota sistēma, var palīdzēt atrasties uz plaukt līderībai?
2. Kā organizācija var strādāt sekmīgi kā sistēma, lai veicinātu

- nodrošinātu biznesu ar līderību un izmantotu līderības priekšrocības tās pašuzlabošanā?
- 3. Cik labi līderība izprot un veido sistēmu?

Tradicionālais skatījums uz līderību

Organizācijas ir paradušas domāt un runāt par līderības uzlabošanu individuālu vadītāju prasmju un personību attīstības kontekstā, visbiežāk – ar mācību un attīstības programmu palīdzību. Nereti šāds “apmācīts un attīstīts” vadītājs tiek pamests viens cīnīties ar organizācijas spēkiem, kuri nevēlas pārmaiņas. Ļoti reti kurš organizācijā uzņemas atbildību par durvju atvēršanu un šķēršļu noņemšanu, lai padarītu labas līderības pielietošanu iespējamāku, vieglāku, biežāku un drošāku. Reti pati sistēma ir līmenis, kurā tiek meklētas iespējas uzlabot līderību.

Vadīšana vs līderība

Vadīšana	Līderība
• Rada rezultātus šodien	• Nodrošina darbību rīt
• Darbojas esošajā paradigmā	• Rada jaunu paradigmu
• Pielieto esošo biznesa modeli	• Izstrādā jaunu biznesa modeli
• Vada cilvēkus, lai sasniegtu lielāku efektivitāti	• Vada sistēmu, lai sasniegtu lielāku efektivitāti
• Rīkojas sistēmas ietvaros	• Izkāpj ārpus sistēmas, lai to mainītu
• Saglabā stabilitāti, nodrošina kārtību un aizkavē pārlietu lielus traucējumus darbībai	• Apšaubā pastāvošos noteikumus un normas un sakustina organizāciju
• Dodas norādītajā virzienā, cik vien efektīvi iespējams	• Veicina jaunu virzienu rašanos
• Mērķus nosaka vajadzības	• Mērķus nosaka vēlēšanās
• Izprot tagadni	• Izskaidro pastāvošo realitāti
• Sasniedz vairāk ar mazākiem līdzekļiem un darbu padara efektīvi	• Nodrošina fokusētu virzienu kopīga labuma gūšanai
• Dara lietas pareizi	• Dara pareizās lietas
• Cilvēki, darbības, informācija, finanses	• Iedvesmo un iedrošina cilvēkus
• Procesī, statistika, aprēķini, rutīna	• Paredz un komunicē nākotni
• Plānošana, organizēšana, uzraudzība, kontrole	• Savieto cilvēkus ar organizāciju
• Problēmu risināšana	• Rada cilvēkiem jēgu strādāt
• Zinātne	• Nodrošina labu pārvaldību
	• Līdzsvaro ieinteresēto pušu ieguvumus ilgtermiņā

Kam organizācijā pieder līderība?

Ja līderība pieder individuāliem vadītājiem, it īpaši, ja tā ir neliela saujīna augstākā līmeņa vadītāju, viņi nav spējīgi mainīt organizāciju, kuras daļa ir viņi paši. Alternatīva ir parudzīties uz līderību kā organizācijas īpašumu vai resursu ar milzīgu sociālo kapitālu, kas sniedzas tālu pāri individuāliem vadītājiem. Šādas organizācijas pašas, nevis individuāli vadītāji, cilvēkresursu speciālisti vai treneri vada nepieciešamos uzlabojumus līderībā. Un, kā zināms, visi organizācijas resursi ir jāvada, lai to izlietojumam būtu jēga. Pārāk ilgu laiku organizācijas ir bijušas aizņēmas ar līderības attīstību, nevis vadīšanu, ļaujot līderībai palikt individuālā līmenī un aizēnojot organizācijas pašas interesi veidot un pielietot savu līderības spēju efektīvi un sistēmiski.

Kas notiek organizācijā?

Līderības veselības stāvokli var diagnosticēt, tikai izpētot, kas notiek pašā organizācijā, nevis vienīgi atsevišķu vadītāju vai līderu uzvedībā. Te nepieciešams pielietot sistēmisku skatījumu, nevis sadalīt visu pirmreizinātajos, kā piemēram, individuālo vadītāju prasmes vai līderības kompetences. Sistēmiskā pieejā līderības stāvoklis un atslēga tās uzlabošanai ir atrodama veidā, kā organizācija sanāk kopā un veiksmīgi darbojas kā integrēta sistēma. Tas nozīmē pamanīt plaisas, pievērst uzmanību saistvielai, kas satur kopā cilvēkus un cilvēkus un organizāciju vai, gluži pretēji, – kas liek tiem iestrēgt sliktā funkcionēšanā un paviršā darba izpildē.

Līderība



Akvārija metafora

Sistēmiskās līderības modeļa autors salīdzina organizāciju ar akvāriju un tās darbiniekus un vadītājus – ar zivīm.

“Zivīm ir jāspēj navigēt, peldēt un izdzīvot akvārija ūdenī. Ūdens satur derīgas barības vielas, taču arī toksīnus un duļķes, kas ierobežo redzamību un rada stresu.

Dziļumā ir acij neredzamas, bet jūtamas zemūdens straumes un to mestā ēna iedarbojas uz visiem akvārija iemītniekiem. Tā rezultātā zivis var piedzīvot pārāk lielu stresu un aiziet bojā, un katastrofu var ciest arī pats akvārijs (sistēmas bojāeja).

Šajos neaurrezdamajos ūdeņos no vadītājiem tiek sagaidīta teicama līderība. Viņu uzdevums ir arī tīrīt akvāriju. Neredzot, kas patiesībā akvārijā notiek, no kurienes nāk piesārņojums un kā akvārijs ir tīrāms, dažas zivis nolemj darīt to, kas šādā situācijā ir visērtāk – peldēt seklumā. Dažkārt šīs zivtņas tiek izņemtas no akvārija, tām liek sapurināties, tās notīra, uzspodrina un iemet atpakaļ tajā pašā netīrajā ūdenī.

Daļa no sistēmas elementiem ir tieši tādi, kādi tie ir domāti un radīti – tā ir oficiālā, leģitīmā vide.

Citi sistēmas aspekti ir nekur nerakstīti likumi, politika, draudzība, attiecības – tie veido sistēmas ēnu vai neformālo sistēmu.

Abām sistēmām piemīt gan pozitīva, gan negatīva ietekme – tās var gan sniegt barības vielas, gan indēt ūdeni akvārijā un traucēt izpaust cienījamu, caurskatāmu un enerģisku līderību.

Sistēmas veicinošo un kavējošo aspektu kopējais spēks ir lielāks par individuāla vadītāja prasmēm, uzvedību un personību. Un stāsta morāle ir: nevar tikai spodrināt zivis, jāpievēršas arī pašam ūdenim.”

Kā cilvēki izjūt sistēmu?

Strādājot organizācijā, cilvēki savā nespējā kaut ko paveikt nereti vaino “sistēmu”. Atsaucoties uz akvārija metaforu – viss, kas notiek ap un starp cilvēkiem, it īpaši vadītājiem, ietekmē viņu spēju pielietot līderību. Sistēma veido vadītāju uzskatus par tādiem jautājumiem kā atbildība, brīvība un drošība, rīkoties, kā arī to, kas tiek sagaidīts kā viņu darba rezultāts – vai, piemēram, no viņiem gaida milzīgu korporatīvu ieguldījumu, vai arī tas uz viņiem neattiecas? Kā viņi kā individuāli vadītāji var kļūt par labi vadītas, vienotas organizācijas daļu, vai arī tā ir tikai augstākā līmeņa vadītāju privilēģija? Radot izpratni un konkretizējot rīcību, organizācija reizēm palīdz atvērt kādas durvis, bet reizēm – gluži pretēji. Vadītāju idejas par to, kas līderībai būtu jādara, lai tā uzlabotu sistēmas darbību, ir balstītas viņu ikdienas pieredzē. Protams, tā var būt viena no vadītāju līderības lomām, taču, lai ar to veiksmīgi tiktu galā, viņiem ir jābūt spējīgiem redzēt visu sistēmu kopumā, saprast, ka viņi ir tās daļa un ar noteiktu lomu, kā arī, ka viņiem ir atļauja šādu līderības lomu realizēt.

Divvirzienu attiecības

Līderības prakse ietekmē sistēmu, taču arī sistēma ietekmē un nosaka to, ko līderība organizācijā vispār var sasniegt. Līderībai ir divi uzdevumi – no vienas puses, tai jābūt vērstai uz āru, domājot par to, kam tā ir nepieciešama, kā tiks pielietota un kas to darīs, un kā šis process tiks vadīts. Un, no otras puses – līderībai ir jāattīsta un jāuzlabo pašas kapacitāte mācīties un pilnveidoties kā procesam. Pārāk bieži līderības attīstības dienaskārtība ir vienpusēja – to virza tikai piegādātājs (individuāls līderis), un organizācijas nevēlti pienācīgu laiku, lai apsvērtu, ko pati dara un kas tai būtu jādara papildus vispārīgajam apgalvojumam, ka tā atbalsta attīstību.

Kāpēc sistēmiskā līderība ir tik svarīga tieši patlaban?

Ik uz soļa redzam organizācijas, kuras nespēj izmantot savu potenciālu un likt lietā cilvēku motivāciju, labo gribu un spējas. Cilvēku līderības potenciāls tiek masveidīgi izniekots. Mēs esam liecinieki neskaitāmām institucionālām, sistēmiskām

neveiksmēm sabiedriskajā sektorā – neatbilstoši politikai, banku sabrukšanai, neadekvātiem valsts iepirkumiem utt. Organizācijas netiek galā ar prasībām, kas tām izvirzītas, kā arī nespēj pārvarēt savu iekšējo nesakārtotību. Tas viss norāda uz kļūmēm sistēmiskajā līderībā vairāk nekā uz individuālo vadītāju vainu. Sistēmiskās līderības modelis nodrošina organizācijas mācīšanos un korporatīvo izaugsmi, meklējot atbildi uz jautājumu – vai tas, ko mēs darījām, bija labākais, ko spējām?

Modeļa ieviešana palīdz vadītājiem:

1. Radīt kolektīvu, visu organizāciju aptverošu apzināšanos attiecībā uz organizācijas līderības procesu, praksi un nākotnes vajadzībām.
2. Praktiski vienoties par uzlabojamām organizācijas jomām.
3. Radīt apņemšanos un enerģiju kaut ko darīt (ar līderību).
4. Pieņemt lēmumus, plānot un ieviest pārmaiņas.

Ko nodrošina sistēmiskās līderības modeļa ieviešana?

1. Saskata un izprot, kas tāds notiek organizācijā, kas apgrūtina līderības pielietošanu (ieskaitot iekšējo dinamiku, politiku, iespējotājus un bloķējošos faktorus).
2. Saskata un izprot, kas tāds notiek organizācijā, kas apgrūtina līderību organizācijā.
3. Detalizēti uzskaita, kam jānotiek organizācijā un ar organizāciju attiecībā uz līderību.
4. Konstatē, cik labi organizācija atbilst biznesa vajadzībām, kas biznesam ir nepieciešams, un kas ir jāuzlabo un jāmaina.
5. Konstatē, kur līderība ved organizāciju (gan plānveidīgi, gan haotiski).
6. Konstatē, kur organizācija ved līderību (gan plānveidīgi, gan haotiski).
7. Palīdz augstākai vadībai izstrādāt konkrētu organizācijas līderības dienaskārtību (sistēmiskās līderības ieskatā to nedrīkst atstāt ārējo konsultantu vai individuālu vadītāju rokās):
 - a. Ir skaidrs, ko organizācija saprot un domā ar līderību.
 - b. Ir skaidrs, kādas patlaban ir organizācijas vajadzības attiecībā uz līderību iekšēji un ārēji.
 - c. Detalizēti uzskaita prioritātes, galvenās problēmas, pārmaiņas un vajadzības, kas prasa līderību (gan tie aspekti, kuros nepieciešama līderība, lai kaut ko mainītu, gan arī – kā līderībai ir jāmainās pašai).
 - d. Konstatē uzlabojamās jomas.
 - e. Komunicē mērķus un uzlabošanas plānus.
8. Ievieš izklaidētas līderības modeli.
9. Izsmanto pirmā līmeņa vadītāju zināšanas un pieredzi, lai konstatētu uzlabojamās jomas organizācijā

Kopumā šis modelis:

- Atver acis attiecībā uz sistēmas, kurā vadītāji spēlē savu lomu, raksturu.
- Veicina mācīšanos par to, kas ir līderība, ko tā nozīmē organizācijai un kāda ir vadītāju pašu loma tajā.
- Rada izpratni par organizācijas neveiksmēm, ievainojamību un iespējām, kuru apsvēršanai un diskutēšanai parasti netiek veltīts laiks, turklāt tik visaptverošā – visus vadītājus iesaistošā veidā.
- Rada apzināšanos, cik labi organizācija šobrīd strādā: jebkura atklātā neatbilstība kļūst par katalizatoru, lai organizācija attīstītu un nodrošinātu tādu līderību, kāda nepieciešama biznesam.
- Izveido forumu vadītājiem, kuriem nepieciešams nonākt līdz vienotam skatījumam par to, kādi uzlabojumi ir ieviešami.
- Rada pārliecību šajos vadītājos, ka kopā viņi var mainīt to, kā strādā sistēma, un uzlabot organizācijas līderības praksi.
- Iedibināt kolektīvu un atbildīgu korporatīvās līderības forumu, kas nodrošina visas organizācijas funkcijas aptverošu izpratni un partnerību.

/// BALTA

AAS Balta pārdošanas vadības komanda par SpringValley kursu “Personīgā, komandas un līderības attīstība, pielietojot MBTI®”

Darbinieku atsauksmes

- Septiņus gadus neesmu tik dziļi iekšā kādā jaunā tēmā!
- Ārkārtīgi atraktīva pasniedzēja ar fantastiskiem piemēriem!
- Ļoti daudz izcilu piemēru no dzīves, kas ļauj viegli uztvert sarežģītas lietas!
- Pasniedzējai lieliski izdevās noturēt auditorijas uzmanību.
- Izcilis humors.
- Sapratu savu MBTI tipu, un šobrīd skaidri apzinu lietas, pie kurām man jāstrādā.
- Ļoti profesionāls darbs!
- Guvu izpratni par sevi, savām un kolēģu stiprajām un attīstāmajām prasmēm.
- Sapratu, kāpēc es un kolēģi rīkojamies atšķirīgi.
- Guvu izpratni par savu komandu.
- Tā bija iespēja “ieskatīties” sevī, rast atbildes uz jautājumiem, kas jau iepriekš neveida miera.
- Novērtēju iespēju apstāties un padomāt par sevi. Satikt kolēģus un uzināt vairāk par viņiem kā personībām.
- Guvu konkrētas idejas, kā apgūto pielietot darbā ar saviem padotajiem.

96% kursa dalībnieku novērtēja pasniedzēja darbu ar “teicami”

Līderība

Sistēmiskās līderības modeļa ieviešana

Sistēmiskās līderības modeļa ieviešana praksē ir augstākā mērā visu organizāciju iesaistošs process. Tā sākumpunkts ir izsmeltošas zināšanas par esošo situāciju organizācijā. Modeļa ieviešanā iesaistīti visi organizācijas vadītāji un cilvēkresursu profesionāļi, kuri skrupulozi, pēc noteiktas struktūras analizē organizācijas darbību deviņās jomās:

1. Līderība un vadības attīstība.
2. Līderība un organizācijas attīstība.
3. Līderība un mācīšanās.

4. Līderība un kompetence.
5. Līderība un kultūra.
6. Līderība un leļupstība.
7. Līderība un sistēmas.
8. Līderība un sistēmas ēna.
9. Līderība un atbildība.

Minēto struktūru var nodrošināt ārējie organizācijas attīstības konsultanti (*Spring Valley* ir aprobējis modeļa ieviešanai nepieciešamos instrumentus), taču modeļa ieviešana ir tikai un vienīgi pašas organizācijas spēkos un tās mērķis – radīt būtiskas pārmaiņas organizācijā un tās līderībā.

Pakalpojumu maršrutēšana

Paslēpes ar klientiem

Spring Valley lepojas ar savu pasniedzēju jauniem radošiem meklējumiem un profesionālo attīstību. Mūsu partnere Lolita Ozoliņa šo vasaru aizvadīja ASV, paplašinot savu profesionālo apvārtni ar Latvijā vēl maz apzinātu specializāciju – pakalpojumu maršrutēšanu.

Iepazīstinām lasītājus ar šo koncepciju un novēlam Lolitai panākumus šīs jomas attīstīšanā Latvijā!

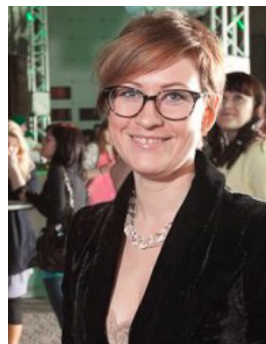
Lolita Ozoliņa: "Lielāko daļu savas ikdienas pavadām, orientējoties fiziskajā vidē, piemēram, pasta, lidosta, bibliotēkā, universitatē, bankā, lielveikalā, parkā vai pilsētā, vadoties pēc saviem un pakalpojumu sniedzēju norādītiem orientieriem un cenšoties veiksmīgi sasniegt gala mērķus.

Vai esat aizdomājušies, cik ātri un nemaldīgi, bez liekiem jautājumiem – „Kā nokļūt no punkta A līdz punktam B?“, „Vai automašīna ir novietota pareizi?“, „Kur atrodas kase?“, „Kur ir labiedrīcības?“, „Kā man nokļūt līdz izejai?“, „Vai es stāvu pareizajā rindā, lai saņemtu pakalpojumu?“ – jums ir izdevies veikt savus ikdienas maršrutus pakalpojumu sniedzēju iezīmētajā kartē?

Šiem jautājumiem nevajadzētu rasties – patiesību sakot, maršrutēšanas sistēmai būtu jāstrādā tik perfekti, lai mēs fiziskajā vidē saņemtu viegli uztveramus, saprotamus orientierus.

Tomēr nākas atzīt, ka pakalpojumu sniedzēji, tiem nezinot vai neaizdomājoties, spēlē paslēpes ar saviem klientiem, liekot tiem pašiem atrast ceļu vai virzienu uz nepieciešamā pakalpojuma saņemšanu.

Izcili izstrādātas un realizētas pakalpojumu maršrutēšanas sistēmas galvenās funkcijas ir ne tikai nodrošināt nemaldīgu orientēšanos un navigāciju fiziskajā vidē (ar vai bez



LOLITA OZOLIŅA
Komunikācijas eksperte un mācību programmu vadītāja komunikācijas, sabiedrisko attiecību un reklāmas jomā

digitālām atbalsta instrukcijām), bet arī praktiski pieredzēt pakalpojuma sniedzēja zīmola pamatvērtības ikvienā pakalpojuma komunikācijas saskarsmes punktā. Pārdomāta pakalpojumu maršrutēšanas sistēma ir zīmola pamatvērtību, grafiskās identitātes un fiziskās vides pieredzes simbioze, ko veido vizuāli saistošu un saprotamu zīmju, norāžu, krāsu, piktogrammu u. c. elementu komplekss. Īpaši nozīmīga pakalpojumu maršrutēšana kļūst situācijās, kad ir jāorientējas ātri un nešaubīgi, piemēram, atrodoties augsta stresa, apmulsuma vai drošības apdraudējuma situācijās.

Šeit nav domātas tikai veselības iestādes vai masu pasākumi, lielā mērā teiktā attiecas uz ikvienu pilsētu, tikpat labi – ikvienu iestādi un uzņēmumu. Ļoti svarīgi pakalpojumu maršrutēšanā ir respektēt cilvēkus ar īpašām vajadzībām un, izstrādājot komunikācijas sistēmas, ņemt vērā tādas faktorus kā krāsa, fontu izmēri, materiāla formas un izvietošana vidē, lai tie maksimāli veicinātu mērķa sasniegšanu.



Lido vadības komanda par *Spring Valley* kursu "Personīgā, komandas un līderības attīstība, pielietojot MBTI®"

Darbinieku atsauksmes

- Ļoti kvalitatīvs kurss. Guvu daudz secinājumu un atziņu, ko izmantošu turpmāk.
- Saņēmu vairāk nekā biju gaidījis! Parīsu!
- Ļoti piemērots kurss komandas esošajam klimatam.
- Guvu skaidrību par komandu.
- Izpratu sevi un kolēģus, guvu izskaidrojumu dažādām situācijām.
- Ieguvu mūsu komandas "karti".
- Guvu praktiski pielietojamas zināšanas.
- Ieguvu pamatu personīgai izaugsmei.

83% kursa dalībnieku novērtēja pasniedzēja darbu ar "teicami"



Pica LuLū komanda par *Spring Valley* kursu "Veiksmīga sadarbība un komunikācija vadības komandā"

Darbinieku atsauksmes

- Līdz šim labākie kursi!
- Izcils seminārs, ir ko likt aiz auss, lai pilnveidotu sevi un komandu!
- Ļoti noderīgi praktiskie vīgrinājumi ar labu analīzi pēc tam.
- Lielisks teorijas un prakses līdzsvars.
- Izrunājām daudz problēmu, kuras turpmāk būs daudz vieglāk risināt.
- Uzzināju konkrētas lietas, kas traucē sadarbībā ar mani un citiem.
- Uzzināju daudz par sevi un kolēģiem, labāk izpratu atšķirīgo un kopīgo mūsu darbībā.

83% kursa dalībnieku novērtēja pasniedzēja darbu ar "teicami"

