

Vadība

Efektīvas pārmaiņas : Cilvēks, Komanda, Organizācija VUCA* vidē

* Ar akronīmu VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) pieņemts apzīmēt mūsdienu organizāciju vidi, kuru raksturo nepastāvība, neskaidrība, kompleksitāte un neviennozīmīgums.



ŽANETE DRONE

Organizācijas attīstības centra *Spring Valley* konsultante, pasniedzēja, integrālais koučs



Integrālā koučinga meistars saņem šādu nozīmi, kas apliecina viņa atbilstību augstajām Kanādas Integrālā koučinga skolas prasībām, kā arī izvirza nopietnas prasības līmeņa uzturēšanai.

Pirmais integrālais koučs Latvijā

Spring Valley vadības un līderības konsultante un pasniedzēja Žanete Drone nule kļuvusi par pirmo un pagaidām vienīgo integrālā koučinga meistar Latvijā. Tas ir ne tikai mūsu, *Spring Valley*, bet arī visas Latvijas pieaugušo mācīšanās un attīstības nozares ieguvums, jo Kanādas Integrālā koučinga skolas programmu pasaulē dēvē par koučinga *zelta standartu* vai *melno jostu*. Piedāvājam sarunu ar Žaneti par to, kas ir integrālais koučings un kāds ir bijis viņas ceļš uz to.

Zinot, cik daudz pūļu tev prasījušas integrālā koučinga studijas gandrīz trīs gadu garumā, sāksim ar jautājumu – vai ir izdevies atgūt elpu?

Pēdējais – augstākās integrālā koučinga meistarības – kurss noslēdzās īsi pirms Ziemassvētkiem, un mums, absolventiem, silti ieteica aptuveni divas nedēļas darīt *neko*. Lai gan apjomīgās, no trīs moduļiem – mācekļa, profesionāļa, meistara – sastāvošās studiju programmas mērķis bija atgūt un pilnībā iemiesot sevī integrālā koučinga metodi, patiesībā tas bija arī pamatīgs personīgās transformācijas ceļš, kas sagrāva ne vienu vien ilūziju par sevi un saviem uzskatiem par to, kas nepieciešams, lai cilvēks kaut ko mainītu savā dzīvē. Programmas pasniedzēju vārdiem sakot, mēs pametām skolu kā tikko dzimuši, viegli ievainojami eži bez adatām. Tāpēc bija laiks atvilkt elpu un nogulsnēt iespaidus. No otras puses, interese par integrālo koučingu patiešām ir milzīga, un šobrīd es intensīvi strādāju ar klientiem.

Kāpēc tu izvēlēties studēt tieši integrālā koučinga metodi un tieši Kanādas Integrālā koučinga skolā?

Man vienmēr šķiet būtiski uzsvērt, ka esmu praktiķe. Tas nozīmē, ka mani ārkārtīgi interesē atrast lietas, kas patiešām darbojas un sniedz gaidīto rezultātu.

Gadu gaitā, gatavojot un vadot mācīšanās un attīstības programmas uzņēmumu un organizāciju grupām, mani aizvien vairāk mulsināja tas, ka neskatoties uz programmas formālajiem panākumiem, teicamām atsauksmēm un iedvesmu, ko man ir izdevies iesvelt programmu dalībniekos, mācību efekts ir īslaicīgs un daudz mazākā mērā nekā cerēts pārtop attīstībā un jaunā pieejā lietām. Es sāku sekot jautājumam – kā es pati un citi varētu panākt patiešām noturīgas pārmaiņas savos paradumos, domāšanā, dzīvē kopumā, jo ir skaidrs, ka nedz iedvesmojoša semināra apmeklēšana, nedz lielāka saņemšanās to nespēj nodrošināt. Tas var būt ceļa sākums, bet ne pats ceļš.

Par integrālā koučinga esamību gluži negaidīti uzzināju no teologa Jura Rubeņa un sajutu, ka tā ir meklētā atslēga. Turpināju savus meklējumus pasaulē, cerot, ka ir skola, kur šo metodi var atgūt. Izrādījās, pasaulē jau ir diezgan daudz šādu skolu, un radās nākamā problēma – kā atrast labāko. Veicot pamatīgu izpēti darbu un iepazīstoties ar vairākiem pētījumiem šajā jomā, nonācu līdz trim labākajām. Un no tām izvēlējos labāko – Kanādas Integrālā koučinga skolu.

Es nojautu, ka šī metode varētu sniegt atbildes uz maniem jautājumiem, taču to, ka metodes apgūšana no mācekļa līdz meistaram kļūs par tik fundamentālu manis pašas transformācijas ceļu, es nevarēju paredzēt. Devos uz Kanādu pēc metodes, un atgriezos mājās ar daudz plašāku, niansētāku, līdzcietīgāku, cieņpilnāku attieksmi pret to, kas vispār ir nepieciešams, lai cilvēks patiešām varētu piedzīvot ilgotās pārmaiņas. Šajā ceļā man ir bijis jāatsakās no tā, ko esmu uzskatījusi par pareizu, no vēlmēs kontrolēt un virzīt lietas pēc saviem ieskatiem.

Tas nozīmē, ka pārmaiņu izaicinājumi un spriedze ir labi pazīstama arī tev pašai personīgi. Dzīves pieredze laikam ir viens no svarīgākajiem elementiem tapšanā par kouču.

Jā, neapšaubāmi. Manuprāt, obligāts nosacījums ir divu elementu kombinācija – bagātīga dzīves pieredze un metode. Man ir tieši tā paša sarežģītā ceļojuma pieredze, kurā dodas mani klienti. Būt klāt, blakus cilvēkiem tik svarīgos, izšķirošos dzīves brīžos ir liela svētība, ko ar pazemību un milzīgu piepildītības sajūtu pieņemu.

Lūdzu, pastāsti, ko īsti nozīmē integrālais koučings?

Iespējams, vārdu *integrāls* vislabāk izprast, minot pretējās nozīmes vārdu – *fragmentēts*. Pasaulē ir milzum daudz metožu, paņēmienu, kā strādāt ar cilvēka attīstību, taču lielākoties tās darbojas ar vienu vai pāris aspektiem, kuriem ir fundamentāli svarīga loma šajā procesā. Piemēram, viena pieeja ir koncentrēt uzmanību uz cilvēka iekšējo pasauli. Apzināties talantus, aicinājumu, pārliecību, vērtības, pilnveidot savu emocionālo inteligenci utt. Cita – fokusēties tikai uz to, ko vēlies sasniegt. Ir mērķi un disciplīna, ir rezultāti, nav mērķu un disciplīnas, nav rezultātu. Vēl cita – fokusēties tikai uz attiecību aspektiem. Kā mēs viens otru uztveram, sadzirdam, radām kaut ko kopā. Kāda cita metode fokusējas uz sistēmu, kurā cilvēks vai organizācija atrodas. Visas šīs pieejas ir labas, taču, pielietotas atsevišķi, nepalīdz klientam ieviest noturīgas pārmaiņas viņa dzīvē kopumā un veicināt personīgo attīstību. Šeit es vēlos uzsvērt – patiešām noturīgas pārmaiņas, jo, šķiet, skatījums uz to, kas ir nepieciešams pārmaiņu īstenošanā, ir visu koučinga un citu mācīšanās un attīstības metožu atšķirību pamatā.

Šķiet, ka to jau arī visi vēlas un sola – noturīgas pārmaiņas. Kas ļauj tik droši apgalvot, ka integrālais koučings šādas pārmaiņas var palīdzēt panākt?

Skaidrs ir viens – ja panākt vēlamās pārmaiņas būtu vienkārši, mēs to jau sen būtu izdarījuši un nebūtu nevienas pusratā pamestas Jaungada apņemšanās. Taču nedz iedvesmojoši semināri, nedz sarunas ar draugiem, nedz grāmatas, nedz lielāka pašdisciplīna vien nepalīdzēs kaut ko mainīt reizi par visām reizēm. Kā integrālais koučs esmu guvusi pārliecību, ka vaina nav motivācijas trūkumā. Ikvienam cilvēkam ir motivācija, taču nav attīstīti attiecīgie muskuļi jeb prasmes, kas nepieciešamas vēlamu pārmaiņu realizēšanā. Ir kāds profesionāls joks. Pie kouča atnāk klients un saka, ka vēlas atbrīvoties no stresa, un

Vadība



Ziemeļkanādas pamatiedzīvotāji savulaik cēla inukšukus-akmeņu krājumus cilvēka silueta veidolā, lai vientuļiem ceļniekiem palīdzētu atrast labāko un drošāko ceļu. Šāds unikāls inukšuks, kuru no pārstrādāta stikla veidojis kanādiešu mākslinieks Jacques Rivard, tiek tam, kurš izmaļas cauri garam, grūtam, savas ēnas ik uz soļa uzrādošam, taču katru mirkli- mīlestības pilnam, Kanādas Integrālā Koučinga Meistara tapšanas ceļam.

koučs dod viņam padomu vienkārši pārtraukt stresot. Jauki, bet kā to izdarīt? Mēs, integrālie kouči, esam *muskuļu attīstītāji*. Un runa ir par ļoti konkrētiem, unikāliem, tikai šim cilvēkam vai grupai vajadzīgajiem *muskuļiem*, lai viņi sasniegtu to, pēc kā tik ļoti tiecas. Šajā darbā nav universāla risinājuma – es strādāju tieši ar konkrētā cilvēka vai grupas *muskuļu* attīstīšanu, tieši šodien, tieši šajā situācijā un ar šo tēmu, un ņemu vērā dabisko pretestību pārmaiņām. Lai radītu lāzerķirurģijas precizitātei pielīdzināmu koučinga programmu, es, tāpat kā ikviens Kanādas Integrālā koučinga skolas meistars, strādāju ar pieciem instrumentiem jeb lēcām, un tās ir:

- četri kvadranti (orientēšanās struktūra realitātē un spējas katrā no tiem),
- apziņas attīstības stadijas,
- galvenās attīstības līnijas (kognitīvā, emocionālā, starppersonu, morālā, garīgā un somatiskā),
- tipi (eneagramma un dzimte),
- apziņas stāvokļi.

Papildus lēcām mēs savā darbā izmantojam metaforas, lai simboliski un dzīvi attēlotu klienta šibrīža pieeju koučinga tēmai un jauno, potenciālo pieeju tai.

Katrā koučinga sesijā mēs sekojam noteiktām vadlīnijām un allaž vērtējam arī paši savu darbu, lai jebkurā mirklī būtu pārliecināti, ka aizvien atrodamies integrālā koučinga ietvarā, kā arī atbilstam Kanādas Integrālā koučinga un Starptautiskās Koučinga federācijas standartiem.

Mūsu rīcībā ir arī iedarbīgi *muskuļu* veidošanas paņēmieni. Tā ir integrālā kouča svarīgākā prasme.

Tātad – kā metode integrālais koučings ir...?

Disciplīna, kas, pirmkārt, palīdz indivīdam vai grupai ļoti skaidri ieraudzīt tos neapzinātos domāšanas un līdz ar to arī rīcības paradumus, kas traucē sasniegt viņiem svarīgo. Otrkārt, ieraudzīt jaunu domāšanas un rīcības modeli, kas ļautu to sasniegt. Treškārt, attīstīt konkrētus, unikālus *muskuļus*, lai atbrīvotos no esošā modeļa un iemiesotu jauno. Tieši šī iemiesošana, kas ir **ne tikai apzināšanās, bet iedzīvināšana savā uzvedībā**, arī ir efektivitātes atslēga.

Kādos gadījumos integrālais koučings ir piemērota metode?

Jāsaprot, ka koučings nodarbojas ar attīstību, nevis pagātnes problēmu un trauma šķetināšanu. Jebkura tēma, kurā ir attīstības vektors, ir absolūti atbilstoša risināšanai ar integrālā koučinga palīdzību. Man ir nācies strādāt ar plašu tēmu spektru, sākot no prasmes veiksmīgāk sniegt atgriezenisko saiti un beidzot ar savas autentiskās balss meklēšanu šajā pasaulē. Tās var būt visdažādākās situācijas: savā dzīvē – attiecībās, darbā – nejuties tā, kā vēlētos, un pat nezini, kā gribētu justies; esi iestrēdzis karjerā, attiecībās vai dzīvē kopumā; nespēj atrast savu aicinājumu, mērķi un kaislību dzīvē; tev ir sajūta, ka esi savas dzīves liecinieks, nevis pilnasinīgs dalībnieks; tu sagaidi lielas pārmaiņas vai tev ir sajūta, ka esi uz izdegšanas robežas; tev šķiet, ka nepazīsti sevi, vēlies iegūt lielāku līdzsvaru dzīvē vai pārliecību; tu vēlies izmēģināt jaunas, neierastas lietas utt. Tēmu loks ir neierobežots.

Koučingu kā metodi pielieto arī grupās. Ko šajā ziņā piedāvā integrālais koučings?

Integrālais koučings kā metode ir kalibrēta darbam gan ar indivīdu, gan grupām. Kanādas Integrālā koučinga skola piedāvāja man apgūt arī šo metodes aspektu, un, tā kā mani ārkārtīgi interesē un aizrauj darbs ar grupām, es tam nevilcinoties piekritu. Līdzīgi kā darbā ar individuālu klientu, grupas integrālais koučings līdzinās juveliera darbam, taču tas ir nesalīdzināmi komplikētāks. Tas ir ārkārtīgi efektīvs veids, kā sasniegt grupas attīstības mērķus, jo tiek izgaismoti neapzinātie grupas un individuālie domāšanas un rīcības paradumi, kas kavē mērķu sasniegšanu. Protams, arī grupas līmenī tiek strādāts pie jaunu *muskuļu* attīstīšanas, lai dalībnieki gan savstarpēji, gan attiecībā uz grupas uzdevumu un mērķi izturētos citādi.

Ar ko jārēķinās grupai vai indivīdam, kas vēlas pielietot integrālā koučinga metodi?

Es domāju, ka būtiskākais ir tieši regulārā un intensīvā iesaiste savā attīstības programmā. Kad kopā ar klientu esam nonākuši līdz *muskuļu* attīstības ciklim iecerēto pārmaiņu sasniegšanai, klientam ir jārēķinās ar attīstības uzdevumu veikšanu un savu vērojumu rakstisku piefiksēšanu attīstības dienasgrāmatā katru dienu, visu koučinga programmas laiku. Lai gan ikdienā nepieciešamais laiks var aizņemt tikai 5–15 minūtes, pieņemot, ka vidēja garuma individuālā koučinga programma ilgst trīs mēnešus, var iedomāties, ka visu šo laiku katru dienu strādāt savas attīstības labā ir liels izaicinājums. Taču tas ir obligāts priekšnosacījums, lai sasāpējusi problēma vai situācija patiešām tiktu atrisināta. Šajā ziņā grupu integrālais koučings nedaudz atšķiras, jo mācīšanās notiek kombinēti – gan individuāli, gan pa pāriem, gan visai grupai kopā, taču visos gadījumos tas ir regulārs darbs, kas prasa uzmanību katru dienu.

Noslēgumā – nav noslēpums, ka vārds koučs raisa ne tikai pozitīvas asociācijas. Kā tu ar to sadzīvo?

Kad nolēmu studēt integrālo koučingu, man pašai bija viennozīmīgas izjūtas attiecībā uz vārdu *koučs*. Taču, līdzīgi kā citās profesijās, ne jau nosaukums liecina par cilvēka profesionālo kalumu un meistarību. Es domāju, ka koučs ir ārkārtīgi vajadzīga profesija mūsu kompleksajā, straujajā, daudzšķautņainajā ikdienā. Domāju, pēc gadiem 10–15 būs samērā sarežģīti orientēties un saglabāt stabilitāti notiekošajā bez laba līdzgaitnieka palīdzības. Es apzinos un novērtēju smago darbu, ko esmu ieguldījis un aizvien ieguldu savas personības un profesionālajā attīstībā, un ar lepnumu saku – jā, es esmu koučs.

Kā lai atrod labu kouču?

Tiem, kuri meklē kouču, es ieteiktu nekautrēties izjautāt kouču par metodi, ar kādu viņš cer panākt pārmaiņas jūsu dzīvē vai tēmā, kā arī par koučinga procesu. Latvija ir ļoti maza. Es ieteiktu apjautāties citiem par pieredzi koučingā vispār un ar konkrēto kouču. Droši var un vajag pieteikties uz iepazīšanas sesiju un nekautrēties tālāk neiet, ja ir sajūta, ka *nebūs*, un meklēt, kamēr atrod īsto.

Klientu apkalpošana

No klientu apkalpošanas uz pārdošanu.

Robežu nav

Pavisam nesen, kopā ar ģimeni vakariņojot restorānā, sastapos ar situāciju, kad pēc pamatēdiena nobaudīšanas oficiants neizrādīja ne mazāko iniciatīvu, lai piedāvātu desertu vai vēl kādu atspirdzinošu dzērienu. Tobrīd bijām pārdomās – palikt vai doties prom. Šī bija lieliska iespēja piedāvājumam no oficianta puses, lai sniegtu klientam to, ko tas vēlas, – kvalitatīvu ēdienu, labu servisu un sajūtu, ka ir gaidīts un aprūpēts. Izlēmām, ka nu ir laiks doties mājās, taču, ja sekotu labs piedāvājums no oficianta, noteikti paliktu.

Ar šādām situācijām nākas saskarties daudz un bieži – veikalos, bankās, kafejniecās, frizētavās, un citur. **Klients ir atrisinājis savu jautājumu vai problēmu, iegādājoties precī vai pakalpojumu, un apkalpošana ar to apstājas – neseko papildu uzrunāšana, apjautāšanās par citām klienta vajadzībām, kas konkrētajā situācijā nav aktualizētas.** Zaudētāji ir abas puses: uzņēmums palaiž vājā iespēju pārdot kaut ko vēl, bet klients nesaņem augstvērtīgu servisu.

Parasti, runājot par piepārdošanu, ir domāta koncentrēšanās uz pašu pārdošanas faktu, kas pārdevējam un arī klientam varētu likt justies tā, it kā notiktu uzbašanās un pircējs tiek spiests nopirkt iespējami daudz. Starp citu, tieši šos aspektus kā iebildumus un atrunas piepārdošanai visbiežāk min tieši pārdevēji.

Palūkosimies uz situāciju no klientu apkalpošanas un laba klientu servisa prizmas – piepārdošana vai klientu uzrunāšana kā teicama klientu servisa sastāvdaļa.

Katras klientu apkalpošanas pamatā ir kāda klienta vajadzība, ko nepieciešams apmierināt vai atrisināt. Piepildot šo vajadzību, klients gūst gandarījumu.

Klienta gandarījumu var iedalīt trīs zonās:

1. Pirmā gandarījuma zona – klienta gaidītais ir mazāks par saņemto. Piemēram, pakalpojuma vai preces kvalitāte nav tāda, kā klients cerēja. Slikta apkal-

pošana no pārdevēja puses, solījumu nepildīšana, nepilnīga informācija u. c.

2. Otrā gandarījuma zona – klienta gaidītais atbilst saņemtajam. Labs serviss ir tad, kad klienta vajadzība ir atrisināta un klients ir saņēmis to, ko vēlēties.

3. Trešā gandarījuma zona – klienta gaidītais ir lieāks par saņemto. Kad sniedzam klientam vairāk, nekā tika gaidīts, tiek radīts pārsteiguma moments, kas apkalpošanas kvalitāti liek vērtēt kā teicamu. Ko nozīmē sniegt klientam vairāk, nekā viņš gaida? To sastāda vairāki faktori, un pirmkārt – izcila klientu apkalpošana, laipnība, papildu ieguvumi un atlaides, kā arī papildinformācija par citiem pakalpojumiem un produktiem, kas varētu būt noderīgi klientam.

Kvalitatīvi sniegta papildu informācija par citiem produktiem vai pakalpojumiem vienmēr tiek vērtēta kā laba un teicama servisa sastāvdaļa.

Kas nosaka to, vai informācija ir sniegta kvalitatīvi? Mēs dzīvojam informācijas un izvēles pārpilnības laikā, un ir grūti tajā orientēties, prast atlasīt derīgo no nederīgā, tāpēc ne mēs, ne klienti lielākoties nevēlas vēl vairāk informācijas. Klients grib no visa lielā informācijas un piedāvājumu klāsta saņemt tikai to, kas ir derīgs tieši viņam. **Kvalitatīvi sniegta informācija ir tāda, kas noder un ir izmantojama konkrētajam klientam.** Lai uzzinātu, kas klientam nepieciešams, jāizmanto jautājumi. Jautājumiem jābūt atvērtiem un pozitīviem, uzvedinošiem uz izvērstu atbildi. Manis aprakstītajā situācijā restorānā tie būtu oficianta jautājumi – Kā jums garšoja? Ko jūs teiktu par garšīgu desertu?

Starp klientu apkalpošanu un pārdošanu robežu nav. Pārdošana ir labas klientu apkalpošanas sastāvdaļa. Savukārt labas uz klientu orientētas pārdošanas sastāvdaļa ir laba klientu apkalpošana.



REINIS ZARĀNS

Organizācijas attīstības centra *Spring Valley* konsultants

Mācību kurss "No klientu apkalpošanas uz pārdošanu. Robežu nav"

- Kā veiksmīgi pāriet no klientu apkalpošanas situācijas uz pārdošanas situāciju?
- Kā piedāvāt papildu produktus un pakalpojumus?
- Kā turpināt sarunu, ja klienta jautājums vai problēma jau ir atrisināta?
- Vai klients to uzskatīs par uzbašanos?
- Vai klients vēlēties turpināt sarunu un atbildēt uz jautājumiem?

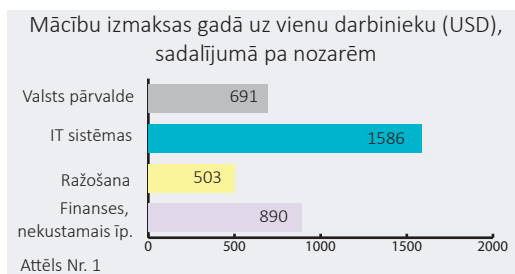
Kursā tiek izvērtēti šie jautājumi, kas mīt katra klientu apkalpošanā un pārdošanā iesaistīta speciālista, konsultanta, pārdevēja un vadītāja prātā.

Personāla attīstība

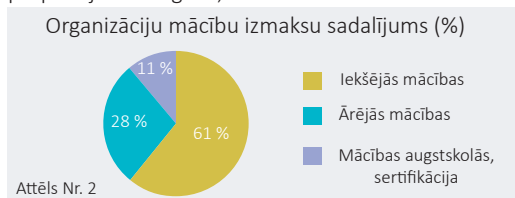
Mācību tirgus attīstības tendences pasaulē

Apskats sagatavots, pamatojoties uz ATD (*Association for Talent Development*) – ASV lielākās personāla attīstības organizācijas aptauju par mācību un personāla attīstības jomā notiekošo. Aptaujas rezultāti parāda personāla attīstības jautājumu aktualitātes par iepriekšējo laika periodu. 2016. gada aptauja notika, pateicoties *Bellevue University* un *The Training Associates* atbalstam, un tajā piedalījās 310 organizācijas no ASV, pārstāvējot gan privāto, gan publisko sektoru. Pēc aptaujas rezultātiem šīs organizācijas 2015. gadā investēja vidēji 1252 dolārus* katra sava darbinieka attīstībā. Salīdzinot ar iepriekšējo periodu – 2014. gadu, pieaugums ir gandrīz 2%. Jāņem vērā, ka inflācija šajā periodā sastādīja tikai 0,3%. Mācību izmaksas uz vienu darbinieku gadā sadalījumā pa galvenajām nozarēm ir parādītas attēlā Nr. 1.

Salīdzinājumā ar iepriekšējo periodu ir vērojams 15–20% investīciju samazinājums mācību un attīstības aktivitātēm finanšu, nekustamo īpašumu un ražošanas nozarēs. Pētījumā ir nākusī klāt tāda joma kā valsts pārvalde, kur viena darbinieka attīstībai gadā tika investēti vidēji 691 dolārs.



Kāda ir organizāciju mācību izmaksu sadalījuma proporcija 2015. gadā, var skatīt attēlā Nr.2.



Lai organizācijās nodrošinātu personāla attīstību, uz 375 darbiniekiem ir vidēji viens atbildīgais par darbinieku mācībām un attīstību. Lielākajās organizācijās šis rādītājs ir 1:260.



JĀNIS GREDZENS

Organizācijas attīstības centra *Spring Valley* konsultants, valdes loceklis

* Rakstā ir izmantoti materiāli no Association for Talent Development veiktās aptaujas The State of the Industry Report 2016.

Personāla attīstība

Dinamiskās mācības

Spring Valley joprojām pielāgo mācību piedāvājumu klientu mainīgajai darba videi. Intensīvs darba ritms prasa aizvien rūpīgāk izvērtēt mācību programmu formātu un pasniegšanas veidus. Klasisko mācību īpatsvars turpina samazināties, vienlaikus strauji pieaugot elastīgo mācību programmu lomai.

Spring Valley pasniedzēja un konsultante Katerīna Čerņavska kopā ar Spring Valley komandu piedāvā jaunu mācību formātu-dinamiskās mācības, kuru ilgums ir divas stundas. Šāds mācību formāts sniedz darbiniekam iespēju vēltēt mācībām tikai nelielu daļu no savas darba dienas, bet darba devējam-iespēju piedāvāt darbiniekam nepārtrauktu profesionālo pilnveidi.

Šis formāts ir ideāls risinājums saspringta darba grafika situācijās, kā arī jaunu organizācijas pārvaldes tehnoloģiju ieviešanā un iedzīvināšanā.

Dinamiskās mācības ietver īsu teorētisko daļu un spraigu vingrinājumu ar rezultātu analīzi, lai pielietotu un izmēģinātu jauniegūtās zināšanas un prasmes darba situācijai pietuvinātā kontekstā.

Šobrīd piedāvājam dinamiskās mācības sekojošās jomās:

- Darba izpildes vadība ar snieguma rādītājiem (*Key Performance Indicators*),
- Snieguma rādītāju mērķu noteikšana,
- Pārdomātu mērķu definēšana (*SMART princips*),
- Stratēģijas izveides pamatprincipi,
- Stratēģisko mērķu kaskadēšana līdz struktūrvienībām un darbiniekam,
- Efektivitāti veicinoši paņēmieni jeb labāka problēmu risināšanas prakse.

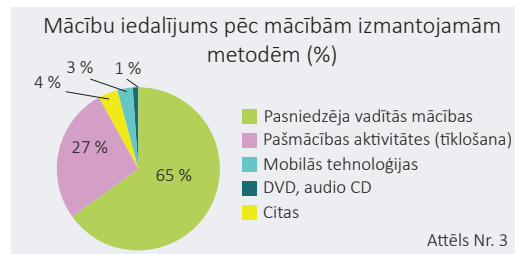
Iepriekšējā perioda svarīgāko mācību jomu TOP 10 pēc mācību satura:

1. Vadītāju mācības (12,4 %)
2. Darba drošības u.tml. mācības (11,1 %)
3. Procesi, procedūras un biznesa procesi (9,8 %)
4. Profesionālās mācības (9,4 %)
5. Jauno darbinieku mācības (7,7 %)
6. IT mācības (7,6 %)
7. Produktu un pakalpojumu mācības (7,5 %)
8. Klientu apkalpošanas mācības (7,2 %)
9. Augstāko vadītāju mācības (7,1 %)
10. Pārdošanas prasmju mācības (6,7 %)

Kā redzams, pirmajā vietā ir vadītāju mācības (12,4%). Tas norāda uz to, ka organizāciju pirmā un vidēja līmeņa vadītāju attīstība ir ļoti svarīgs faktors, lai organizācijas varētu veiksmīgi darboties mūsdienu mainīgajā vidē. Otrajā vietā ir darba drošības un likumdošanas mācības, kuru īpatsvars ir 11,1%. Šīs mācības ir kā pamats, bez kura darbinieki vispār nevarētu strādāt organizācijā, un vislielākais īpatsvars šīm mācībām ir valsts pārvaldē. Līdzīgi ir ar trešajā vietā esošajām mācībām, kas saistītas ar vadības un biznesa procesiem un procedūrām. Šo mācību īpatsvars sastāda 9,8%, un tās ir vienlīdz svarīgas gan publiskajā, gan privātajā sektorā.

Novērtējot darbinieku attīstības un mācību metodes, jāsecina, ka tradicionālās mācību metodes, kad darbinieku mācības notiek mācību klasēs, joprojām turpina samazināties. Ja 2008. gadā tās sastādīja 63,69% no kopējo mācību metožu skaita, tad 2012. gadā tās samazinājās līdz 54,28% un 2015. gadā – līdz 49,46%.

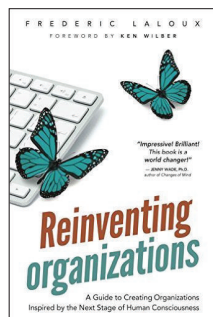
Tomēr pasniedzēju/instruktoru vadītas mācības gan tradicionālā veidā, gan virtuālajā vidē, gan, izmantojot tehnoloģiskos risinājumus, joprojām ir ļoti būtiskas. Skat. attēlu Nr. 3.



Mainoties darba videi un organizāciju vajadzībām nepārtraukti celt darba kvalitāti un veicināt izmaksu efektivitāti, šogad aptaujā pirmo reizi ir veikts novērtējums par mācīšanos darba vietā (on-the-job learning). To kā ļoti svarīgu aspektu ir minējuši 32% un par svarīgu atzīnuši 35% aptaujāto. Kā mazsvarīgs tas ir tikai 6,5% un nav svarīgs 3% respondentu vērtējumā. Attēlā Nr. 6 var aplūkot apkopoto rezultātu par pieejām, kas izmantotas mācībās darba vietā.



Vērts izlasīt

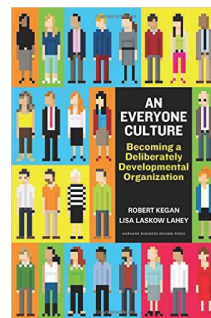


Frederic Laloux "Reinventing organizations"

Autori pamato atziņu, ka veids, kādā organizācijas tiek vadītas šodien, ir novecojis. Neskaitāmi pētījumi rāda, ka lielākā daļa darbinieku nejutās piederīgi savai organizācijai, un dažādās nozarēs milzīgs skaits cilvēku atstāj savas profesijas. Visas

šīs organizācijas cieš no varas spēlēm augšējos līmeņos un bezspēcības zemākajos līmeņos cīņā ar birokrātiju un nemitīgajām pārmaiņu un izmaksu samazināšanas programmām. Aizvien biežāk organizācijās aizmirst, ka cilvēks ilgojas pēc patiesas jēgas, mērķa, piederības un autentiskuma.

Ikreiz, kad cilvēces attīstība pagātnē ir sasniegusi jaunu apzinātības pakāpi, radikāli mainījies arī veids, kā strukturēt un vadīt organizācijas, līdz ar to radot īpašas pārmaiņas cilvēku sadarbības modeļos. Autori uzsver, ka pašlaik esam ceļā uz jaunu apzinātības pakāpi un sniedz ieskatu un praktiskas detaļas, kā organizācijas var darboties šajā jaunajā paradigmā.



Robert Kegan; Lisa L. Lahey "An everyone culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization"

Atutori parāda radikāli jaunu modeli organizācijas potenciāla atbrīvošanai un atklāj pilnībā jaunu izpratni par to, ko nozīmē 'būt darbā'. (Par atbilstošu jēdzienu latviešu valodā- *Deliberately Developmental Organization*- vēl jāvienojas). Šādu organizāciju kultūras kodolā ir vienkārša, bet radikāla pārliecība, ka organizācijas vislabāk var attīstīties un uzplaukt tad, ja tās ņem vērā cilvēku visspēcīgāko motīvu – *attīstīties un augt*. Šajās organizācijās *attīstīties un augt* nenozīmē tikai attīstības programmas, koučingu utt. Tas nozīmē tādu organizācijas kultūru, kurā attīstības aspekti ir ieausti darbinieku ikdienas darbā, organizācijas procesos un komunikācijā. Autori ir dziļi izpētījuši vairākas šādas kultūras organizāciju aspektus – atgriezeniskās saites sniegšana, sapulču izmantošana, kļūdu izmantošana kā iespējas, vadītāju un līderu lomas. Grāmatā lasītāji var atrast principus un praktiskas pieejas šādas unikālas attīstības kultūras veidošanai.

