

Pasniedzēji

Uzņēmēja loma organizācijas attīstībā



Spring Valley konsultantu un pasniedzēju saimei pievienojušies jauni spēki. Viens no viņiem –

Pēteris Krasņikovs.

Viņam ir bagāta personīgā pieredze un vērojumi par organizāciju dzīvi, kas gūti abās pusēs – gan veicot vadītāja darbu uzņēmumos, gan esot konsultanta un pasniedzēja lomā dažādās organizācijās. Pēterim ir gan kompetence, gan idejas, kā iedvesmot vadītājus un organizācijas meklēt attīstības iespējas un apņēmīgi realizēt tās dzīvē.

Piedāvājam sarunu ar Pēteri Krasņikovu.

Kā tu nonāci līdz dziļākai interesei par organizāciju attīstību un vēlmei pašam mēģināt palīdzēt cilvēkiem organizācijās dzīvot un strādāt veiksmīgāk?

Bija brīdis, kad manis vadītajam uzņēmumam bija viss – rezultāti, pārdošanas apjomi, plāni, darbinieki, resursi, tomēr panākumi nāca caur lielu piepūli un konfliktiem. Panākt lēmumu izpildi un darbinieku iesaisti augošajā uzņēmumā kļuva arvien grūtāk. Tajā brīdī apjautu, ka organizāciju veido kas vairāk par darba pienākumiem, procedūram un mērķiem. Saprātu, ka pastāv arī būtiski spēki, kas ietekmē uzņēmuma darbību, un nolēmu tos noskaidrot. Sāku studēt personālvadību, tad psiholoģiju. Tagad zinu, ka organizācija ir ļoti dinamisks veidojums, īsts kokteilis – katrs cilvēks nāk ar saviem priekšstatiem, modeļiem, emocijām, vajadzībām –, tādēļ ir svarīgi to veidot apzināti, citādi var sanākt, ka liela daļa uzņēmuma enerģijas tiek tērēta konfliktiem, iekšējai konkurencei, vai arī tiek apspiesta. Kad sāku to pamanīt, parādījās uzlabojumi, kuros tagad dalos ar citiem.

Kādi ir tavi trīs svarīgākie vērojumi par to, kas traucē organizācijām sasniegt vislabākos rezultātus ar pieejamajiem resursiem?

1) **Novecojuši priekšstati** – par organizāciju, sevi, apkārtējo vidi. Organizācijas un cilvēki mēdz atkārtot to rīcību, priekšstatus un modeļus, kas reiz nodrošināja panākumus. Nemanot šie priekšstati kļūst automātiski un nonāk zemapziņā. Ar laiku vide mainās, bet paradumi un priekšstati, izrādās daudz noturīgāki. Un tad tie nevis palīdz, bet gan traucē. Mans darbs ir palīdzēt tos atklāt, parādīt, un tad cilvēki var izvēlēties – turpināt darboties kā līdz šim, vai arī mainīt pret šīm brīdīm piemērotāko.

2) **Vadības funkciju trūkums.** Plānošana, lēmumu pieņemšana, deleģēšana, mērķu definēšana jaunā līmenī ir tas, ko no vadītāja atkal un atkal pieprasa augošs uzņēmums.

3) **Komunikācijas kvalitāte,** īpaši – tās precizitāte. Komunikācijā cilvēki ienes ļoti daudz no sevis un savas pieredzes, līdz ar to organizācijās ļoti bieži pastāv atšķirīga izpratne par to, kas esam, kurp ejam un kā darām.

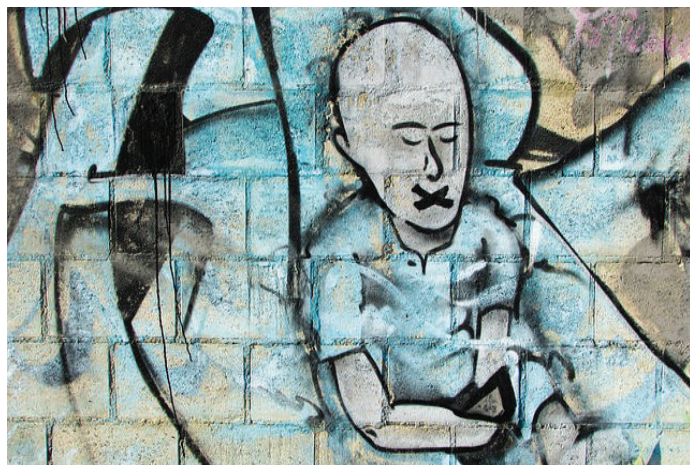
Kā tu raksturotu vadītāja lomu organizācijā patlaban? Kas ir mainījies salīdzinājumā ar iepriekšējiem pieciem – desmit gadiem?

Ja pirms desmit gadiem vadītāji vēl varēja balstīties uz formālo varu, tad tagad cilvēkiem tā nozīmē arvien mazāk. Šodienas līderiem ir nepieciešams vairāk sociālo prasmju, spēju veidot attiecības, pārvaldīt emocijas, būt vērigam. Vadības stūrakmeņi joprojām ir taisnīgums, deleģēšana, lēmumu pieņemšana. Stabilitāti gan vadītājam, gan organizācijai dod spēja mācīties un adaptēties pārmaiņām. Arī tā ir jāmacās.

Amerikāņu rakstnieks Normans Meilers rakstīja, ka dzīvei piemīt viens likums – mums jāmainās tai līdzīgi, vai arī jāmaksā arvien vairāk par to, lai paliktu nemainīgiem. Vadītāji to ļoti labi zina. Ja viņi neievieš izmaiņas vai uzlabojumus savā biznesā, tirgus konkurence pamazām viņus izspiedīs. Tomēr vadītāji bieži šaubās par to, kas viņiem pašiem īsti jā dara, lai attīstība būtu sekmīga. Un, galvenais, – kā? Pieredze rāda, ka uzņēmēji bieži nenovērtē savu lielo ietekmi un ciešo saikni ar uzņēmumu. Dažreiz izrādās, ka vadītāju uzņēmumā neapmierina tieši tās lietas, kuras viņš vēlētos mainīt pats sevī, līdz ar to pārmaiņas uzņēmumā ir iespēja vadītājam attīstīt arī sevi.

Kāpēc mēs pretojamies pārmaiņām?

Paskatīsimies uz situāciju, kad pārmaiņas šķiet neizbēgamas. Iespējams, tirgus ir mainījies tiktāl, ka uzņēmums vairs nevar eksistēt kā līdz šim, vai arī uzņēmuma darbinieku skaits vai apgrozījums ir pieaudzis un esošā darba organizācija vairs nespēj šo slodzi nest. Pieņemsim, ka uzņēmuma vadītājs un liela daļa darbinieku saprot, ka šajā brīdī pārmaiņas ir nepieciešamas. Un, lai gan liela daļa darbinieku piekrīt šai nepieciešamībai, prakse rāda, ka, uzsākot pārmaiņas, jauninājumi tiek bloķēti un sastopas ar neizskaidrojumu pretestību arī no to atbalstītāju puses. To ļoti labi var redzēt sapulcēs. Šī pretestība var izpausties skaļi – kā argumentēti iebildumi, grupu un grupiņu veidošanās –, tomēr visbiežāk pasīvi – kā ideju neizteikšana, klusēšana, ignorēšana, kavēšana un nepiedalīšanās.



Pasniedzēji

Šādai rīcībai par iemeslu nereti ir tas, ka organizācijā pastāv vairākas slēptas un savstarpēji konfliktējošas attīstības vīzijas, idejas, raizes, kuras cilvēki negrib vai neuzdrošinās atklāt.

Starptautiskais konsultāciju uzņēmums *McKinsey* atklāj, ka vairāk nekā 60% iesākto pārmaiņu uzņēmumos cieš neveiksmi. Lai gan vadītāji neveiksmju gadījumos min dažādus apstākļus un resursu trūkumu, novērojumi rāda, ka viens no neveiksmju cēloņiem izrādās paši pārmaiņu iniciētāji – vadītāji.



Jautājums ir par to, vai vadītāji sevi uzskata par pārmaiņu daļu. Pieredze rāda, ka vadītāji tiešām cenšas atbalstīt pārmaiņas, tomēr viņi vēlas tās vadīt, nevis būt šo pārmaiņu daļa. Viņi cenšas mainīt uzņēmumu un reizē pasargāt no pārmaiņām sevi, jo reālas pārmaiņas nozīmē arī sakāpinātas emocijas, kontroles zaudēšanu, bailes no neveiksmes, savu disfunkcionālo uzvedības modeļu atklāšanu, atsacīšanos. Diemžēl visbiežāk uzņēmēji vēlas pārmaiņas ātri, ar minimālu piepūli, minimālu sevis iesaisti un nenovērtē milzīgo spēku, kas piemīt ieradumiem (tai skaitā viņu pašu ieradumiem), tāpēc riskē ar to, ka pārmaiņas izrādīsies vien īslaicīgi kosmētiski uzlabojumi.

Runājot par pārmaiņām, nāk prātā populāra karikatūra, kurā vadītājs stāv darbinieku priekšā un jautā – kurš vēlas pārmaiņas? Tam seko darbinieku sajūsma un atbalstā paceltas rokas. Savukārt, kad seko jautājums – kurš ir ar mieru mainīties, zālē iestājas pilnīgs klusums. Vairumā gadījumu, kad pajautā, vai uzņēmumam ir problēmas un kādas tās ir, tad seko atbilde, ka problēmas ir, bet – kolēģos, vadītājā, aprikojumā, citā nodaļā, darbiniekā, piegādātājā, tirgus situācijā, valstī. Šis saraksts patiešām var būt bezgalīgs. Bet tas skaidri pasaka, ka vairums no mums uzskata pārmaiņas par labām tad, ja mainās citi, nevis pats. Ja paskatāmies dziļāk, šī situācija norāda, ka starp apkārtējo pasauli un to, kā cilvēks prot un var darboties, vairs īsti nav

saskaņas.

Saskaroties ar mainīgo vidi, cilvēki izmanto dažādas stratēģijas: cieš, cer, noliedz, dusmojas, konfliktē, mēģina mainīt pasauli sev apkārt, vai arī mācās un strādā ar sevi – maina savus priekšstatus un ieradumus, lai adaptētos jaunajai situācijai.

Kāda būtu precīzākā karte ceļam uz pārmaiņām un uzlabojumiem organizācijā?

Organizācija ir organisms mainīgā vidē, un vesela organisma pazīme ir spēja adaptēties. *Pirmais solis* – palūkoties, kur atrodamies. Vislabāk to var saprast sarunā ar uzņēmēju, vadītāju vai komandas līderi, uzdodot vienkāršus jautājumus, piemēram: Kā uzņēmumam veicas ar mērķu sasniegšanu? Kā notiek lēmumu pieņemšana? Kāds ir klimats uzņēmumā? Šie jautājumi parasti atklāj, kuras jomas aicina, lai tām pievērst uzmanību. Individuāli cilvēki nepieciešamību pēc pārmaiņām izjūt kā spiedienu saskarsmē, negatīvu ārējās vides novērtējumu, kas var izpausties kā nepatika pret kolēģiem, bailes no konkurentiem, neiecietību pret sevi vai citiem, neapmierinātību. Ja tas atkārtojas atkal un atkal, tas ir signāls, ka ārējā vide ir mainījusies, bet mēs paši – vēl ne. Ja neveltīsim nopietnu uzmanību sevis *revīzijai*, tas prasīs arvien vairāk resursu.

Otrais solis ir pārmaiņu plānošana – kur un kā vēlamies nokļūt. Svarīgi ir iekļaut plānošanā iespējami daudz ieinteresēto pušu – klientu, akcionāru, darbinieku – vajadzību. Tad pārmaiņas saņem lielāku atbalstu un enerģiju.

Trešais solis ir lēmuma pieņemšana. Ļoti bieži lēmums ir pieņemts tikai ārēji, formāli, bet iekšēji saglabājas pretestība. Tad pārmaiņas buksē. Pretestība, ar kuru saskaras organizācijas pārmaiņu ieviešanā, izrādās, ir līdzīga un vispārīzplatīta parādība visā pasaulē. Hārvarda Universitātes profesors, psihologs, līderības un profesionālās attīstības pētnieks Roberts Kegans ķērās pie šī fenomena pētīšanas un nonāca pie atzinuma, ka jebkura pretestība pārmaiņām var būt ļoti pamatota. Bieži tam par iemeslu ir kāda dziļāka, daudz nopietnāka pārliecība, kas cilvēku aizsargā un ko cilvēks pats neapzinās. Kegans to nodēvēja par cilvēka imunitāti pret pārmaiņām.

Tas var izpausties, piemēram, šādi: cilvēks ir apņēmis labāk plānot savus darbus, noteikt prioritātes. Viņš mēģina atkal un atkal, tomēr viņam neizdodas. Jo, izrādās, pastāv dziļāka pārliecība, kas saka, ka ir svarīgi būt svarīgam, un, ja viņš nebūs aizņemts darbā no rīta līdz vakaram, tad zaudēs vērtību kolēģu acīs un galu galā paliks bez darba. Līdz ar to zemapziņā šis cilvēks uzskata, ka, sākot plānot darbus un noteikt prioritātes, viņš pazaudēs darbu. Izklusās nelogiski? Jā, cilvēki ir pārsteigti, to atklājot, tomēr tā dažkārt notiek.

Visbeidzot, kad ir apzinātas pretestības un izstrādāts pārmaiņu plāns, var sekot *ceturtais solis* – ieviešana. Ja ir iziets cauri pirmajiem trim posmiem, tad ir cerība, ka pārmaiņas notiks un to rezultāts varētu būt tuvu gaidāmajam.

Mācību kurss

Mācību kurss „Pārmaiņu vadīšana- vadītāja ikdiena”

Šajā kursā dalībnieki praktiski strādās ar to priekšstatu, uzstādījumu, rīcību, pretestību atpazīšanu, kas, iespējams, savu laiku ir nokalpojušas un tādēļ traucē produktīvi tiekties un sasniegt izvirzītos profesionālos mērķus organizācijas tagadnē un nākotnē.

Kādēļ ir vērts strādāt pie šo slēpto uzstādījumu atklāšanas? Tas dod iespēju izvēlēties apzināti. Slēptie uzstādījumi bieži vairs nav aktuāli un ir saglabājušies no laika, kad spēlējuši svarīgu lomu indivīda un organizācijas dzīvē un palīdzējuši izdzīvot. Tomēr dzīve mainās, un pienāk brīdis, kad nepieciešams šos uzstādījumus *pacelt augšā* un pārbaudīt, vai tie joprojām ir aktuāli. Bet kā to izdarīt, ja tie ir neapzināti un darbojas automātiski?

Šim nolūkam izmantoju jau minētā Hārvarda universitātes profesora Roberta Kegana izstrādāto modeli. Ar tā palīdzību iespējams pakāpeniski atklāt tos savus priekšstatus, kuri kavē jaunu iemaņu apgūšanu. Atklājot

šos priekšstatus, cilvēki var dot sev iespēju tos mainīt. Modelis sastāv no četriem soļiem:

- Noskaidrot, kas būtu nepieciešams, lai justu lielāku gandarījumu profesionālajā dzīvē, un definēt savas apņemšanās.
- Identificēt savu rīcību, kas kavē vai ir pret šo apņemšanos.
- Atklāt nevēlamās scenārijus, dilemmas un savu pārliecību.
- Atklāt slēptos konfliktējošos pieņēmumus.

Kursa noslēgumā dalībnieki strādā pie jaunu scenāriju, priekšstatu un rīcību modelēšanas.

Galvenais šī kursa ieguvums ir iespēja izvērtēt esošos un radīt jaunus priekšstatus, attieksmes, scenārijus – tādus, kas ir aktuāli un atbilstoši šodienas situācijai un var dot uzlabojumus saskarsmē, personīgajā produktivitātē un lēmumu pieņemšanā organizācijā.