

KOMANDU
LOMAS
DARBAVIETĀ

Team Roles at Work

R. Meredith Belbin

KOMANDU LOMAS DARBAVIETĀ

R. Merediths Belbins

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005+331.1

Be 220

Team Roles at Work

R. Meredith Belbin

Copyright © 2003, R. Meredith Belbin. Published by Elsevier Ltd. All rights reserved.

This 1st print edition of the work entitled Team Roles at Work, ISBN 9780750626750 by R. Meredith Belbin ('the Author') is published by arrangement with Elsevier Limited of the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK.

Disclaimer

To the extent permissible under applicable laws, no responsibility is assumed by Publisher nor by the Proprietor for any injury and/or damage to persons or property as a result of any actual or alleged libellous statements, infringement of intellectual property or privacy rights, or product liability, whether resulting from negligence or otherwise, or from any use or operation of any ideas, instructions, procedures, products or methods contained in the material therein.

Translation of the Work was undertaken by the Publisher.

Komandu lomas darbavietā

R. Meredits Belbins

Copyright © 2003, R. Meredith Belbin. Publicējis Elsevier Ltd. Visas tiesības aizsargātas.

Šis pirmais izdevums ar nosaukumu Team Roles at Work, ISBN 9780750626750, autors R. Meredits Belbins ('Autors') ir publicēts pēc vienošanās ar Elsevier Limited, kas atrodas the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK.

Darba tulkojumu veicis izdevējs.

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

No angļu valodas tulkojusi Līga Matuseviča

Literārā redaktore Kristīne Genderte

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka noformējums Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-44-8 (latviešu val.)

ISBN-10: 0-7506-2675-5 (angļu val.)

ISBN-13: 978-0-7506-2675-0 (angļu val.)

SATURS

Ievads	7
1. Īsa lomu vēsture darbavietā	11
2. Kvalifikāciju noslēpums	23
3. Komandu lomu valodas parādīšanās	33
4. Piemērotība pretstatā atbilstībai prasībām	49
5. Saskaņīgi un nesaskaņīgi lomu profili	61
6. Savstarpējās attiecības darbavietā	75
7. Saspīlētu attiecību menedžments	87
8. Sevis vadīšanas stratēģija	97
9. Komandas veidošanas māksla	111
10. Solo līderis pretstatā komandas līderim	123
11. Pēctecības menedžments	137
12. Organizācijas nākotnes veidols	149
Pielikums. Komandu lomu darba prasību nostiprināšana	165

Man un maniem izdevējiem bija pārsteigums, ka mana iepriekšējā grāmata *Management Teams: Why They Succeed Or Fail* savu pārdošanas virsotni sasniedza deviņus gadus pēc izdošanas. Izskaidrojums acīmredzot ir tāds, ka jauna lomu un darba attiecību aprakstīšanas veida parādīšanās ir kļuvusi pati par savu virzītājspēku. Šai kustībai galveno impulsu deva divas lielas cilvēku grupas. Pirmajā grupā bija tie, kas strādā menedžmenta izglītošanā, ieskaitot nozares praktikantus. Otrajā grupā bija aktīvi praktizētāji no mazām projektu komandām vai jauniem uzņēmumiem, kuriem steidzami vajadzēja uzlabot rezultātus.

Komandu lomu teorija un idejas izplatījās, pateicoties daudzu cilvēku ietekmei un iniciatīvai, kurus es nekad neesmu satīcis. Daži saticītie ir atstājuši uz mani tādu iespaidu, ka viņi paši varētu uzrakstīt grāmatas turpinājumu, balstoties uz vērīgu konkrētās teorijas lietošanu un savas pieredzes bagātību.

Tomēr neizbēgami nākas saskarties ar lietām, kas uzliek atbildību. Kādu laiku man likās, ka vajadzētu uzrakstīt grāmatu kā atbildi daudziem uzdotajiem jautājumiem lekcijās un no visas pasaules

saņemtajām vēstulēm. Spiediens kļuva lielāks vienmēr, kad es apdomāju savas sniegtās atbildes, kas tajā laikā nebija tik izsmēļošas, kā es to būtu vēlējis. Noteiktā laikā gudrībai vienmēr nāk klāt laika labvēlība un situācijas izprašana.

Otrs faktors, kas mani pārliecināja rakstīt, ir tas, ka pēdējo desmit gadu laikā informācijas datorizācija atvieglojusi daudzu lietu saprašanu. Mūsu perspektīva mainījās, jo varēja ņemt vērā vairāk mainīgo lielumu un novērtēt to mijiedarbību. Novērojumu materiāla iekļaušana līdz ar tālākiem atklājumiem, ka noteiktu darbu īpašajām prasībām bija saistība ar komandu lomām, pievienoja vērtību sākotnējam komandu lomu jēdzienam. Būtībā ievadīto datu klāstu varētu paplašināt, izfiltrēt, normalizēt un ar datoru apstrādāt komandu lomu valodā, lai dažās sekundēs radītu ar personālu saistītu plašu iznākumu klāstu. Pēc tam bija problēma – kā vislabāk izmantot jauno informāciju un padomus. Šeit tika iegūts daudz informācijas, ko būtu jānodod tālāk.

Potenciālajiem lasītājiem pateikšu dažus vārdus par grāmatas nodaļās ietverto materiālu. Pirmā nodaļa aplūko, kādā veidā gadiem ilgi ir ticis noteikts darba sadalījums. Agrākos laikos lomas tika sadalītas, balstoties uz stereotipiem par īpašiem cilvēku grupējumiem. Vēlāk individuālo spēju un prasmju atzišana radīja revolūciju darba organizācijā. Tajā laikā individualitāte tika saglabāta ar formāliem amata nosaukumiem striktā hierarhijā. Bet laika gaitā krasi atšķirīgu darba teritoriju trūkumi sakārtotā organizācijā draudēja pārsniegt priekšrocības. Atbildība kļuva sadrumstalota, auga komunikāciju barjeras, un tā rezultātā radusies birokrātija radīja grūtības kolektīvi risināt svarīgus jautājumus. Tā kā šie trūkumi kļuva redzami arvien straujāk, radās jauna saprašanās forma. Pakāpeniski tika atzīts, ka komandu dzīvotspēja ir atkarīga no savstarpējās komandu locekļu atkarības un sadarbības. Komandu lomu valoda radās kā atbilde uz šo pieprasījumu, izskaidrojot tās dabu, mehānismu un saistību.

Grāmatas turpinājumā aplūkosim vadītājiem patlaban pieejamās operacionālās stratēģijas. Komandu lomu teorijai un informācijai ir īpaša nozīme gan sevis un citu vadīšanā, gan arī konflikta risināšanā.

Šeit ir aprakstītas idejas un tehnikas, kuras var apgūt un veiksmīgi lietot praksē.

Pēdējās nodaļas tiek adresētas politiskajam komandu lomu menedžmenta aspektam. Pāreja no solo vadīšanas uz komandas vadīšanu, pēctecības problēmas vadīšanā un uzņēmuma nākotnes modelis tiek pētīts saskaņā ar jaunapgūtajām zināšanām un pieredzi.

Rakstot šo grāmatu, autors ir lielu pateicību parādā tiem, kas palīdzējuši darbā un ar idejām, sākot jau ar eksperimentēšanas laikiem Henlijā, tālāk informācijas tehnoloģiju attīstības laikā, kas ir ļāvis mums apgūt tik daudz jauna, līdz pat nesēnai pagātnei, kad pionieri drosmīgi iepazīstināja ar komandu lomu jēdzienu un praksi daudzās citās valstīs. Kaut gan es baidos nosaukt vārdus, lai neizlaistu nevienu, kas pelnījis tikt pieminēts, es nevaru laist garām iespēju pateikt dažus vārdus par tiem, kas sniedza īpašu palīdzību kopš iepriekšējās grāmatas uzrakstīšanas.

Pirmkārt, tie, kas lasīja melnrakstu un izteica noderīgas idejas, ieskaitot manu dēlu un kolēģi Naidželu Belbinu (Nigel Belbin); doktore Džina Fišere (Dr. Jeanne Fisher), kas no sākuma līdz beigām ir bijusi man līdzās, lai kompensētu manus trūkumus; doktors Endrū Laifs (Dr. Andrew Life), cienīts kolēģis no Henlijas laikiem, tagad pensijā; doktors Deivijjs Gouvs (Dr. Dawie Gouws) Dienvidamerikā, tagad Jaunzēlandē, ļoti gudrs cilvēks; doktors Deivids Mariots (Dr. David Marriott) un Džons Bērnss (John Burn), abi vērtīgi kolēģi Austrālijā; un beidzot Katrīna Granta (Kathryn Grant) no *Butterworth-Heinemann*, kura arī sniedza uzmundrinājumu darba gaitā.

Otrkārt, tie, kas ir palīdzējuši citādā veidā. Tie ir Tonijs Gleizs (Tony Glaze), agrākais *Cadbury Schweppes* personālnodaļas direktors, tagad grupas personāla izpilddirektors, tuvs kolēģis dažos lielos vadības reorganizācijas projektos; Džefs Heidens (Jeff Hayden), kas veicis eksperimentus ar komandām pasaules mērogā; Čārlzs Dodss (Charles Dodd) no Kembridžšīras apgabala padomes, kas ir bijis klāt no sākuma līdz beigām ar padomu un iedrošinājumu; Maiks Vuds (Mike Wood), kas ir tik labi aprakstījis ideju izmantošanu; Robs Groens (Rob Groen) no Holandes, mans sens kolēģis, ko es nesatieku tik bieži, kā

vēlētos; Toms Nonans (Tom Noonan) un doktors Lens Gudšteins (Dr. Len Goodstein), kas tik efektīvi radīja interesi ASV par šo jautājumu, un daudzi citi, ko es esmu satīcis īslaicīgi, bet kuri ir atstājuši iespaidu uz mani ar savu talantu, demonstrējot to īpašos projektos.

Radošās prasmes iemiesojas tikpat lielā mērā darba izmantošanā kā tā radīšanā, un es ceru, ka šī grāmata stimulēs jaunus veidus komandu lomu teorijas izmantošanai. Turpmākās lappuses var lasīt pasīvi, intereses un izglītošanās dēļ (ja tas ir tas, ko tās ir pelnījušas). Vai arī – tās var mudināt uz kādu jaunu darbību atkarībā no lasītāja apstākļiem. Mana vēlēšanās, protams, ir, lai lasītājs dotu priekšroku otrajam variantam.

R. Meredits Belbins

1. NODAĻA

ĪSA LOMU VĒSTURE DARBAVIETĀ

Šī grāmata ir par lomu noteikšanu komandā, kurā pieņēmumi par pienākumu un atbildību ir atkarīgi no pašatklāsmes pakāpes apvienojumā ar kopējo komandas vajadzību izpratni.

Ja apgalvo, ka lomas parasti netiek radītas tādā veidā, man nāksies piekrist. Parasti cilvēkiem lomas piešķir – viņi tās neatrod. Un arī ne šī iemesla dēļ viņi saista darbu ar komandām. Tomēr atļaušos apgalvot, ka progresīvs komandu darbs ir viens no mums zināmajiem efektīvākajiem veidiem, kā paveikt sarežģītus uzdevumus un misijas.

Pašas komandas koncepcija saistībā ar darbu ir radusies salīdzinoši nesen. Tam ir divi iemesli. Pirmais – tāpēc, ka komandām, kur spēlētāji spēlē dažādas lomas, bet lielā mērā ir vienādā statusā, nav precedentu plašajā cilvēces politiskajā vēsturē, iespējams, ar vienu izņēmumu, par kuru es īsumā izstāstīšu. Un otrs – tāpēc, ka pienākumu un atbildību piešķiršanu noteicošie tradicionālie likumi un paražas ir tik dziļi iesēdušās, ka joprojām ir galvenie lomas noteicošie faktori pasaulē. Ja mēs gribam virzīties uz priekšu, ļoti svarīgi ir ņemt vērā šos spēkus, jo mūsdienu sarežģītajās sabiedrībās nekas nesākas no tukšas lapas.

Ja vārds «komandas» neparādās pierakstītajā vēsturē, tas nepārsteidz, jo diez vai tas būtu piemērots apzīmējums daudzajiem galveno cilvēku grupējumiem, kas būtiski ietekmēja notikumus pēdējo trīs tūkstošu gadu laikā. Tomēr agrākos laikos, kad cieši saliedētas klejotāju mednieku un vācēju grupas klejoja pa zemi, sociālā dzīve atšķīrās no tās, kas sekoja vēlāk. Vietējo izdzīvojušo iedzīvotāju liecības uzvedina uz sociālās uzvedības paraugu, ko iezīmē tā sākotnējais, spontānais un veicinošais raksturs. Šīs mazās dinamiskās, cieši ciltis saistītās grupas, parasti matrilineāras paaudzēs un matrilokālas pēc dzīvesvietas, attīstīja attiecības, kas personiskā spēka trenēšanai maz bija parādā. Pirmatnējā komanda, kurā sievietes spēlēja svarīgu lomu, piederēja laikmetam, kurš galu galā deva ceļu patriarhālai sabiedrībai (vai, precīzāk, kuru tā pārņēma).

Attiecību daba mainījās līdz ar pilsētu celtniecību, apdzīvošanu un lielu teritoriju pārvaldīšanu, jo, tiklīdz materiālās kultūras ieguvumi kļuva aizstāvēšanas vērti, evolūcija iedarbināja tās nežēlīgos likumus. Piemērotāko izdzīvošana nozīmēja, ka pārākums bija piešķirts labāko ieroču īpašniekiem. Un, neizbēgami, šie īpašnieki atklāja, ka tas, ko varēja lietot aizsardzībai, bija vienlīdz labs uzbrukumam; ka ieroči bija ieguldījums, piedāvājot skaidri redzamu apbalvojumu karā – laupījums, nodevas, augošas impērijas un uzvarēta tauta, kas varēja piegādāt sievas, konkubīnes vai vergus, vai, ja tas neizdevās, pēc vēlēšanās varēja tikt iznīcināti. (Mongolu un Osmaņu impērijām – lielākajām, kādas pasaulē jebkad bijušas, – par savu ievērojamo paplašināšanos no tik maza sākumpunkta bija jāpateicas uzvarošas formulas atklāšanai: krustojoties ar iekarotajās zemēs pieejamām sievietēm un nogalinot visus, izņemot pakļāvīgākos vīrus. Paplašinoties radniecībai, auga viņu impērijas.)

Agrīnajām komandām atkāpjoties, attīstās tirāniskā kārtība

Bet ar ieročiem un vardarbību nepietika, lai jaunajai kārtībai sabiedrībā nodrošinātu pastāvību. Bija vajadzīgs vēl kaut kas. Bija