

JAUNĀS ORGANIZĀCIJAS

The Coming Shape of Organization

R. Meredith Belbin

JAUNĀS ORGANIZĀCIJAS

R. Merediths Belbins

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2009

UDK 005

Be 220

The Coming Shape of Organization

R. Meredith Belbin

Copyright © R. Meredith Belbin 1996. All rights reserved.

This 1st print edition of the work entitled *The Coming Shape of Organization*, ISBN 9780750639507 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.

Jaunās organizācijas

R. Meredits Belbins

Copyright © R. Meredith Belbin 1996. Visas tiesības aizsargātas.

Šis pirmais izdevums ar nosaukumu *The Coming Shape of Organization*, ISBN 9780750639507, autors R. Meredits Belbins, 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 tulkojis Jānis Greivuls

Literārā redaktore Kristīne Genderte

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka noformējums Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

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

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-53-0 (latviešu val.)

ISBN-10: 0-7506-3950-4 (angļu val.)

ISBN-13: 978-0-7506-3950-7 (angļu val.)

SATURS

Prologs	7
Pateicības	13
1. Nākotnes meklējumos	15
2. Nedrošā organizācija	25
3. Problēma ar vadoni	35
4. Mācība no miniatūras meistarklases	47
5. Lēmumu pieņemšana – vienlaicīgums pret secīgumu.	59
6. Tradicionālās hierarhijas aizvietošana	69
7. Alternatīvs veids darba organizēšanai	79
8. Komandas komunicē ar komandām	89
9. Īpaši talantīgo cilvēku spēju izmantošana	99
10. Kultūra un organizācija	107
11. Stratēģiskā līderība nobriest	117
12. Sabiedrisko lietu organizācija	125
13. Spēki, kas veicina izmaiņas	141
14. Vispārējā veidola evolūcija	151
Epilogs	165
1. Pielikums: uzdevumi	169
2. Pielikums: deviņas komandu lomas	173
Literatūra tālākai lasīšanai	175

PROLOGS

Ievērojot to, ka daudzi mani iepriekšējie darbi ir koncentrēti uz pagātņi vai tagadni, šajā grāmatā uzmanība tiek pievērsta nākotnei. Tas ir temats, par ko nav iespējams rakstīt tikpat autoritatīvi kā par jau notikušo. Lai gan vēlos izvairīties no iestigšanas spekulācijās, kuras nav iespējams nedz pierādīt, nedz apgāzt, es uzskatu, ka nākotnes sēkla ir tikusi iesēta pagātnē, atrodama tagadnē un to var uziet, rūpīgi analizējot mūsdienu pasauli. Šī izvēlētās pieejas metode tiks sīki iztirzāta 1. nodaļā.

Tomēr šīs tēmas svarīgums nav apšaubāms. Visu mūsu pūliņu dzinēj spēks ir perspektīvas nākotnē. Mēs pat īslaicīgi nespējam sekot kādam noteiktam kursam, ja mums nav izpratnes par kustības virzienu.

Šajā grāmatā detalizēti tiek apskatīts tāds aspekts kā organizāciju raksturs un efektivitāte. Šos cilvēku pūliņu izpausmes līdzekļus virza vadītāji. Šī grāmata ir paredzēta tieši viņiem un vadības studentiem. Sākšu ar šādu paziņojumu: organizācijas nevajadzētu uztvert kā pašu par sevi saprotamu parādību. Tās pieļauj pārmaiņas, precīzāk, spēju mainīties, kas, protams, nenotiks bez mērķtiecīgas iejaukšanās. Tomēr tagad ir pienācis īstais laiks veikt šīs pārmaiņas. Hierarhija ir

metode, kuru izmanto Organizācija, kas sāk zaudēt savu nekad nepāšaubīto autoritāti, kur tā pastāv ekstrēmākā formā. Daudzlīmeņu hierarhija, kas ir daudzlīmeņu birokrātijas pastāvēšanas pamats, un absolūtā hierarhija, kur visu darbu nosaka lejupejošs rikojums un kur uz vienas hierarhijas pakāpes esošajiem indivīdiem nav teikšanas savstarpējā darba sadalē. Vēsture mums ir uzspiedusi šīs organizācijas formas. Un tās tiks aizstātas tikai tādā gadījumā, ja mēs atradīsim kaut ko labāku, ko likt vietā.

Izrādās, talantam uz atklājumiem ir bijusi nozīmīga loma jautājuma par Organizāciju izvirzīšanu nozares aktuālajā dienas kārtībā. Pēdējās ekonomiskās lejupslīdes rezultātā tika iegūta kāda negaidīti vērtīga atziņa. Firms bija spiestas veikt štatu samazināšanu visos līmeņos. Pārvaldības līmeņu samazināšana bija tikai viens no daudzajiem veidiem, kā ieviest taupības pasākumus. Daudziem par pārsteigumu izrādījās, ka šī pārveidotā organizācija funkcionē efektīvāk un ir kļuvis vieglāk paveikt darbu. Daudzi vadības disciplīnas gudrie tika iesaistīti nozares aizsargāšanā pret šī atklājuma ieviešanu. Galu galā, ja labākus rezultātus rada pārmaiņas, kas tiek veiktas spaidu kārtā, kāpēc šādi uzlabojumi nebija paredzēti kā vēlamā nostādne normālos apstākļos?

Organizācijas darbība ir saistīta ar jautājumu par to, kādas ir cilvēku attiecības, kad viņi tiek iesaistīti pūliņu apvienošanā. Šis temats pirmo reizi pievērsa manu uzmanību, kad es uzdrošinājos no akadēmiskās vides pāriet uz industrijas sfēru. Manos tiešajos pienākumos ietilpa ražīguma un kvalitātes uzlabošana. Pēc kopīga darba ar pieredzējušiem vadības konsultantiem es atklāju efektīvāku veidu, kā panākt to pašu mērķi. Tā pamatā ir piemērotāko cilvēku atrašana noteiktu pienākumu pildīšanai. Kopš tā brīža es tiku pilnībā iesaistīts personāla atlasē. Individuālo talantu izvērtēšanā gūtā pieredze kopā ar profesionālajiem rīkiem, kurus mēs izstrādājām šī darba izpildīšanai, pavēra iespēju man un maniem kolēģiem veikt pētījumu Henlijas vadības koledža (Henley Management College). Tur interese pārauga komandas darbā, un jo sevišķi koledža vēlējas noskaidrot, kāpēc dažas komandas, kas sastāvēja no individuāli spējīgiem izpildītājiem, darbojās neveiksmīgi un dažas – veiksmīgi.

Konkrētā pētījuma rezultāti tika publicēti manā grāmatā «Vadības komandas. Kāpēc tās gūst sekmes vai cieš neveiksmes» (Management Teams: Why They Succeed or Fail). Īsi sakot, mēs atklājām, ka sasniegto rezultātu drīzāk ir veicinājusi konkrētu indivīdu kombinācija, nevis pašu indivīdu nopelni. Tādējādi zināmā mērā bija iespējams paredzēt panākumus vai neveiksmi. Vēlāk mēs izgudrojām jaunus veidus, kā uzlabot komandas atlasī un darbību. Tā rezultātā tika radīta datorizēta cilvēkresursu vadības sistēma *Interplace*, kas tagad tiek izmantota daudzviet pasaulē.

Šajā stāstījuma vietā vajadzētu pieņemt, ka biju sasniedzis šī ceļa galapunktu. Ja uzņēmumi pieņem darbā pareizos cilvēkus un savāc tos kopā maksimāli sabalansētās un pareizi izveidotās komandās, izmantojot ekspertsistēmu, ir jāparādās vēlamajiem rezultātiem. Šo metodi pārņēmušajām firmām vajadzētu zelt.

Taču tad es atdūros pret jaunu fenomenu, kas novērojams starp uzplaukuma augstākajiem un krīzes zemākajiem punktiem un kas iespaidoja gandrīz visus uzņēmumus, kuri darbojas konkurējošajos pasaules tirgos. Daži uzņēmumi izturēja šīs vētras un savā attīstības ceļā virzījās uz priekšu, šķeļot bangojošos, ekonomiskā sasprindzinājuma radītos viļņus. Citi kuģoja un bija pakļauti nogrimšanas riskam. Bija pārsteidzoši redzēt, ka daži uzņēmumi, kas bija slaveni ar savu vadības praksi un cienījamu vadību, nogrima, kamēr citi, domājams, mazāki uzņēmumi savā attīstībā virzījās uz priekšu.

Mani mēģinājumi noskaidrot šādas parādības iemeslus galu galā noveda pie uzskata, ka būtiska atšķirība starp veiksmīgiem un neveiksmīgiem uzņēmumiem slēpjas to lēmumu pieņemšanas procesa kvalitātē. Tomēr kvalitatīva lēmumu pieņemšana ir sarežģītāks darbs, nekā varētu domāt. Tika pieņemts maldīgs priekšstats, pret kuru izrādījās tikpat uzņēmīgs kā citi: ka kompetentu cilvēku pieņemšana darbā un paturēšana jeb darbošanās pareizi līdzsvarotā komandā kopumā nodrošinātu labāku darbību visā organizācijā. Parasti tieši tā arī notiek. Diemžēl nekam, izņemot uzņēmuma kopainu, nav garantijas. Pat tad, kad ir pieejami visi nepieciešamie cilvēkresursi, tas pats par sevi noteikti negarantē pareizu šo resursu izmantošanu.

Arvien skaidrāka kļūst patiesība, ka veids, kā lietas parasti tiek nostādītas, jeb vispārējā korporācijas efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no lēmumiem, kurus pieņem tās galva, nevis no korporācijas rīcībā esošajiem talantiem un potenciālo talantu izkārtojuma tajā. Efektīva organizācijai pieejamo prasmju izmantošana ir atkarīga no tās struktūras un vadības, kā arī no tās pamata dinamiskuma. Lejupslīdes kultivācijas laikā kļuva acīmredzams, ka daži mazie uzņēmumi ar ierobežoto prasmīgu vadošo darbinieku skaitu ir ievērojami pārāki par lielākajiem konkurentiem, kas ir iesaistījuši labākos talantus.

Šo daudzsološo uzņēmumu panākumus es izskaidroju ar to, ka tās ir atradušas labākus veidus, kā izmantot cilvēkresursus. Mazāks cilvēku daudzums var pārspēt skaita ziņā lielāku komandu, ja tas ir apvienots pareizā veidā. Par īpašu manas uzmanības objektu kļuva mazās, efektīvās komandas. Arvien bija saskatāmas līdzības starp to, ko bijām atklājuši savā eksperimentālajā darbā nozarē, un manis novēroto.

Taču tajā pašā laikā kļuva arvien skaidrāks, ka atvērušās durvis uz plašāku pasauli. Saikne starp komandu un uzņēmuma struktūru ir tikpat svarīga kā pati komanda. Pat laba komanda nevar veiksmīgi darboties neapmierinošā vidē. Tieši tas arī lika man domāt par Organizācijas veidolu, kā rezultātā tiku uzaicināts sniegt lekcijas dažādās vietās valstī. Drīz vien sekoja iespēja dažas formulētās idejas ieviest praksē. Un uzskatu, ka, sākot no tā brīža, mana izpratne par šo tematu ir augusi arvien vairāk.

Šajā ziņā, pirms uzsākt izklāstu, domāju, ka ir nepieciešams veikt dažas atrunas. Pirmkārt, es neesmu mēģinājis veikt akadēmisku Organizācijas izvērtēšanu. To es atstāju, iespējams, kvalificētāku pētnieku ziņā. Otrkārt, grāmatas, kas ietver vadības prakses salīdzinājumus, parasti min konkrētus uzņēmumu piemērus, lai izteiktos apgalvojumus padarītu pamatotākus un spilgtākus. Tas ir precedents, kam es tik tikko varu sekot. Nebūtu isti pareizi atklāt neizpaužamu informāciju, kas iegūta konfidencialās situācijās, vai kompromitēt savu profesionālo pozīciju. Tāpēc esmu izvēlējies rakstīt vispārīgā līmenī. Tomēr tas nekādā veidā nenovirzīs mani no ieceres turēties, cik vien tuvu iespējams, pie novērotās realitātes.

Vispārējs šīs grāmatas mērķis ir parādīt lasītājam, kā kļūdaina organizācijas uzbūve ir novedusi pie atkārtotas problēmu rašanās šodienas pasaulē, un norādīt gan uz iemesliem, kāpēc šos veidolus, iespējams, vajadzētu aizstāt, gan uz formu, kādā tie izpaužas. Ticu, ka evolūcijas spēkiem būs tikpat liela nozīme šajā procesā kā līdz šim, un es cīnīšos par to, lai efektīvākā mācība tiktu gūta no augstāko kukaiņu organizatoriskajiem sasniegumiem.

Ir pārsteidzoši novērot, cik lieli ierobežojumi rodas, rakstot par Organizāciju un tās formām. Pagātnē šie paveidi un modeļi, no kuriem izvēlēties, ir bijuši tik mazskaitlīgi, ka pats vārds «Organizācija» ir ticis nolaupīts izmantošanai plašākā nozīmē. Parasti termins «organizācija» attiecas uz jebkuru institūciju, kam ir darbinieki un kuras sinonīmi varētu būt vārdi «firma», «uzņēmums» vai «padome». Rakstot par Organizāciju, kur šis termins tiek lietots kā sistēmu modelis, un, lai izvairītos no konkurējošu nozīmju parādīšanās, rakstišu šo vārdu ar lielo burtu. Tas arī palīdzēs izvairīties no iespējamās daudznozīmības. Šāds minētajam terminam izrādītais pagodinājums varbūt palīdzēs piešķirt šim svarīgajam, taču novārtā pamestajam jautājumam atjaunotu noturīgu nozīmi, ko tas ir pelnījis.

R. Merediths Belbins

PATEICĪBAS

Esmu pateicīgs tiem daudzajiem cilvēkiem, kas ir snieguši savu ieguldījumu šajā grāmatā iekļautās informācijas un novērojumu veidā, savai ģimenei, kas palīdzējusi visās citās jomās – sievai Junīnai par kļūmju un nepilnību izskaušanu manā argumentācijā, dēlam Naidžēlam par visu pienākumu uzņemšanos biroja darbā, kas man ļāva pilnībā nodoties rakstīšanai, un svainim Maiklam Krēmeram (Michael Kremer) par īpašu palīdzību visā grāmatas tapšanas laikā.

Studiju laikā Kembridžā es spēlēju vienā regbija komandā ar savu tagadējo domubiedru Deividu Attenboro (David Attenborough), kurš ilgu laiku laipni atbalstīja, sniedzot uzziņas par augstākajiem termiņiem un arī turpmākos padomus saistībā ar grāmatas manuskriptu. To visu es ļoti novērtēju.

Grāmatas melnrakstu ir lasījuši mani kolēģi Austrālijā – doktors Deivids Mariots (David Marriott) un Džons Bērns (John Burns), kā arī doktors Lens Gudšteins (Len Goodstein) no ASV, Alans Mārsdens (Alan Marsden) no Honkongas un Ketrīna Grānta (Kathryn Grant) no uzņēmuma *Butterworth-Heinemann* Lielbritānijā. Viņi visi ir snieguši noderīgus ieteikumus, taču nekādā gadījumā nav atbildīgi par grāmatas trūkumiem.

1. NODAĻA

NĀKOTNES MEKLĒJUMOS

Tieši runājot par pasaules nākotni šodien, cilvēki, kurus šķir liels attālums, atrodas vienā laika kapsulā. Tas rada jautājumus par to, kur mēs atrodamies attiecībā pret laiku un kurš kuru vada – mēs laiku vai laiks mūs.

Vairākus gadus es regulāri ceļoju starp Angliju un Austrāliju – divām valstīm, kas atradās pretējās pasaules malās, ko varētu teikt arī par politiskajiem viedokļiem zināmā laika periodā. Jāpiemin, ka redzētais Austrālijā, kas mani pārsteidza, vairāk vai mazāk sakrita ar novērojumiem, kas savukārt austrāliešus pārsteidza Anglijā. To var teikt par vērā ņemamām līdzībām, kas skar uz abu valstu politikajām skatuvēm notiekošo. Neskatoties uz leiboristu valdības ievēlšanu un plaši apspriesto kampaņu par atteikšanos no tradicionālās lojalitātes karalienei un republikas pasludināšanu, Austrālija labprāt ir pieņēmusi tečerismu un visas šīs politikas iezīmes, kas tika aizgūtas no Lielbritānijas. Valsts ekonomiskā stratēģija balstījās uz monetārismu un daudzu funkciju, par kuru izpildi agrāk atbildību uzņēmas valsts sektors, privatizāciju. Ticība ierobežotā kredīta idejai radīja valsts sektora vajadzību pēc kredītiem samazināšanos un procenta likmju

paaugstināšanos. Abas valstis nonāca līdzīgos sociāli ekonomiskajos apstākļos – samazinājās inflācija: valūta kļuva spēcīgāka, kam sekoja īpašumu cenu kritums; strauji palielinājās bezdarbs; bija vērojama noziedzības līmeņa paaugstināšanās.

Šodien darbības plāni un programmas izplatās visā pasaulē, tie bez kavēšanās tiek atdarināti un ieviesti veidā, kas salīdzināms ar starptautiskās tirdzniecības gaitu. Valstis veic ideju eksportu un importu. Tādējādi savstarpējās mijiedarbības rezultātā Lielbritānija, eksportējot tā saucamo tečerismu uz daudzām pasaules daļām, pati kļuva uzņēmīga pret citiem jauninājumiem. Ilgā laika posmā nodarbinātības dienesti taupības nolūkā tika pārvērsti par neprofesionālām organizācijām, kurās darbojās mazāks skaits kvalificētu darbinieku, pārņemot atlikušo pienākumu pildīšanu. Lai to kompensētu, pēc Savienoto Valstu parauga tika izveidoti pašpalīdzības darba klubi kā līdzeklis izmaksu ziņā lētas palīdzības nodrošināšanai bezdarbniekiem.

Radikālas politikas izmaiņas valsts sektorā ātri vien var izraisīt ilgā laika posmā uzkrātās nacionālās pieredzes ignoranci. Zviedrija, kas vienu brīdi bija pasaules līderis un standartu noteicējs politikas nostādņu izstrādāšanā cīņā pret bezdarbu, atteicās no daudzām vadlīnijām, sastopoties ar valsts parāda pieaugumu. Papildus ieviešot programmas atbilstoši tām, kas darbojās arī citās attīstītajās valstīs, Zviedrija piedzīvoja visstraujāko bezdarba rādītāju uzlabošanos (īpaši tas bija novērojams jaunatnes bezdarba jomā) vairāk nekā pusgadsimtu. Ievērojamākā šāda veida revolūcija bija pilnīga taktikas maiņa komunistiskās Ķīnas nodarbinātības un ekonomiskajā politikā. Noraidot iepriekš pieņemto iekšsupvērsto izolāciju, Ķīnas tirgus liberālisms ir pārspējis daudzas atzītās kapitālisma zemes.

Tas, ka pagātne saplūst kopā ar nākotni pārsteidzošā ātrumā, kļūst acīmredzams arī daudziem cilvēkiem, kas apceļo pasauli kā tūristi un nav ne mazākā mērā noskaņoti teorētiski apcerēt redzēto. Attīstības valstīs mūsdienīgums pats sevi nostāda blakus primitīvajam un tradicionālajam – vērša pajūgs stāv blakus daudzstāvu dzīvojamajai mājai ar tās ātrajiem liftiem; klēpjatori tiks pārdoti blakus veikalam, kur visus aprēķinus veic ar skaitiķļu palīdzību.