

JAUNNAIS BOSS

KĀ GŪT PANĀKUMUS
JAU PIRMAJĀS SIMTS DIENĀS

Peter Fischer

Neu auf dem Chefsessel

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

REDLINE WIRTSCHAFT

JAUNAIS BOSS

KĀ GŪT PANĀKUMUS
JAU PIRMAJĀS SIMTS DIENĀS

PĒTERS FIŠERS

Tulkojums no vācu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2008

UDK 005

Fi 863

Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage
Peter Fischer

First published as «Neu auf dem Chefsessel» by Peter F. Fischer.
© 2007 by REDLINE WIRTSCHAFT, FinanzBuch Verlag GmbH,
Munich, Germany.
www.redline-wirtschaft.de. All rights reserved.

Pēters Fišers

Jaunais boss

Kā gūt panākumus jau pirmajās simts dienās

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

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

No vācu valodas tulkojusi Aija Krūze
Literārā redaktore Agrita Grīnvalde
Maketētājs Artūrs Maurāns
Vāka maketētājs Artūrs Maurāns
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis: 67606110

Fakss: 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-25-7 (latviešu val.)

ISBN 978-3-636-01438-2 (vācu val.)

SATURS

Priekšvārds	11
Ievads	13
Sekmīga un mazāk sekmīga vadības maiņa: faktori, kas to ietekmē. . .	15
I daļa	
Septiņi sekmīgas vadības maiņas elementi	21
1. elements	
Ofensīvi attiekties pret cerībām	23
1. «Sāciet! Es jums pilnā mērā uzticos!»	23
2. Darbinieku cerības	26
3. Kolēģu cerības	27
4. Starptautiskās amatu maiņas cerības	29
5. Aktīvi attīstīt cerības	30
Memo: 1. elementa apkopojums	35

2. elements

Attīstīt noteicošās attiecības	37
1. Attieksme pret vīlušos sāncensi un slepenajiem konkurentiem	38
2. Kolēģu nozīme vadības maiņā	41
3. Priekštecis – slepenā konkurence	42
4. Aicinājumi, uz kuriem labāk nevajadzētu atsaukties	47
5. Sakaru tīkls – varas un ietekmes attīstīšana	49
Memo: 2. elementa apkopojums	52

3. elements

Konstruktīvi analizēt sākuma situāciju	53
1. Atklājiet uzņēmuma kultūru	56
2. Šķirojiet uzdevumus	61
3. Apkopojiet faktus	64
4. Nosakiet inovāciju potenciālu	66
5. Meklējiet resursus, uz ko varat paļauties	70
Memo: 3. elementa apkopojums	73

4. elements

Radīt motivējošus mērķus	75
1. Ko darbinieki gaida no vadības maiņas?	76
2. Radīt komunicējamus mērķus	79
3. Daži slazdi mērķu formulēšanā	86
4. Vīzijas – skats nākotnē	89
Memo: 4. elementa apkopojums	92

5. elements

Veicināt pozitīvu pārmaiņu mikroklīmatu	93
1. Izrādīt cieņu ar atzinīgu jautājumu palīdzību	94
2. Attieksme pret skepsi	96
3. Mikroklīmats – katras pārmaiņas pamats	99
Memo: 5. elementa apkopojums	103

6. elements

Efektīvi iniciēt pārmaiņas	105
1. Starta šāviens.	106
2. Ja es gribu ko mainīt, man kaut kas jādara citādi	108
3. Vadības maiņas laika plānošana.	111
4. Daži pārmaiņu menedžmenta zemūdens akmeņi.	114
Memo: 6. elementa apkopojums	119

7. elements

Simbolu un rituālu izmantojums	121
1. Simbolu un rituālu nozīme vadības maiņā.	123
2. Amata maiņas rituāli un pārmaiņu rituāli	126
3. Jaunas pieejas simboli un rituāli.	130
Memo: 7. elementa apkopojums	132

II daļa

Vadības maiņas dinamika	133
--	------------

1. situācija

Amatā paaugstinātais no pašu vidus	135
1. Sākuma situācija: «Ļoti labi, ka viss paliek tāpat, kā bijis līdz šim»	137
2. Amatā paaugstināto no pašu vidus tipiskākās problēmas	138
3. Ko varat darīt?	140
Memo: 1. situācijas apkopojums	141

2. situācija

Vadītājs no malas lielam uzņēmumam	143
1. Vadītāja no malas sākuma situācija	145
2. Vadītāja no malas tipiskākās problēmas lielā uzņēmumā	146
3. Ko varat darīt?	148
Memo: 2. situācijas apkopojums	149

3. situācija

Lielais priekštecis vai mazais sekotājs	151
1. Sākuma situācija: priekšteča ēnā	152
2. Pēcteča tipiskākās problēmas	154
3. Ko varat darīt?	155
Memo: 3. situācijas apkopojums	157

4. situācija

Jaunās paaudzes potenciāls	159
1. Sākuma situācija: skepse un atturība	162
2. Jaunās paaudzes potenciāla tipiskākās problēmas.	162
3. Ko varat darīt?	163
Memo: 4. situācijas apkopojums	164

5. situācija

Novilcinātais starts	165
1. Sākuma situācija: novilcinātais starts	167
2. Novilcinātā starta tipiskākās problēmas	168
3. Ko varat darīt?	169
Memo: 5. situācijas apkopojums	171

6. situācija

Pārmaiņu ieviešana ārzemēs	173
1. Sākuma situācija: ekspatriāts.	174
2. Ekspatriāta tipiskākās problēmas	177
3. Ko varat darīt?	179
Memo: 6. situācijas apkopojums	181

7. situācija

Mācības galvenajā mītnē	183
1. Sākuma situācija: inpatriāts	184
2. Inpatriāta tipiskākās problēmas	186
3. Ko varat darīt?	188
Memo: 7. situācijas apkopojums	189

Nākotnes perspektīva	191
Pielikums	195
Literatūras saraksts.	201
Attēlu saraksts	203
Par FGI	205

PRIEKŠVārds

Pagājuši jau vairāk nekā 12 gadi, kopš pirmo reizi tika izdota grāmata *Jaunais boss. Kā gūt panākumus jau pirmajās simts dienās*. Lielā interese par grāmatu apstiprināja, cik svarīgi ir mērķtiecīgi plānot vadības maiņu, izmantot vadības maiņas iespējas un izvairīties no nevajadzīgām kļūdām.

Fakti un novērojumi apstiprina grāmatā prognozēto vadītāju maiņas paātrināšanos: to vidējais amatā pavadītais laiks tagad ir trīs līdz četri gadi, ar tendenci samazināties. Dinamiskās nozarēs ar biežām organizatoriskām izmaiņām darbinieki vadītāju amatos tiek no jauna nomainīti ik pēc diviem gadiem.

Vadības maiņa bieži notiek pārmaiņu procesa laikā, tādēļ kļuvusi vēl dramatiskāka un nervozāka. Globalizācijas rezultātā mainījusies arī starptautiska mēroga vadības maiņas nozīme. Šo attīstību esmu ilustrējis ar daudziem piemēriem un pieredzi, kas iegūta, vērojot starptautiska mēroga vadītāju amata maiņas, sniedzot konkrētus padomus vadītāja amatu pārņēmējiem svešā zemē.

Ar šo grāmatu es novēlu visiem jaunajiem vadītājiem prieku par izmaiņām un panākumiem, risinot jaunus uzdevumus. Es izsaku pateicību arī daudzajiem vadītājiem, kas ļāva ielūkoties savā darbā, un daudziem kolēģiem, kas ar saviem jautājumiem un ierosmēm veicināja pastāvīgu konceptu attīstību.

Hamburga, 2007. gada jūnijā

Dr. Pēters Fišers

IEVADS

SEKMĪGA UN MAZĀK SEKMĪGA VADĪBAS MAIŅA: FAKTORI, KAS TO IETEKMĒ

Renē Obermans (*René Obermann*) pārņēma vadību no Kaja Uves Rikes (*Kai-Uwe Ricke*) uzņēmumā *Telekom Bonnā*. Martins Vinterkorns (*Martin Winterkorn*) pārņēma Berndā Pišetsrīdera (*Bernd Pischetsrieder*) amatu VW, bet Riks Minhenē izšķiras par labu Nikolausam fon Bomhardam (*Nikolaus von Bomhard*). Norberts Raithofers (*Norbert Reithofer*) tika norīkots par Helmūta Pankes (*Helmut Panke*) sekotāju BMW, un Karls Ludvigs Klejs (*Karl-Ludwig Kley*) nomainīja Mihaelu Remeru (*Michael Römer*) farmācijas uzņēmumā *Merck*. Kristiāns Štreifs (*Christian Streiff*) no franču autoražotāja *Peugeot Citroën*, Džefrijs Kaindlers (*Jeffrey B. Kindler*) no amerikāņu farmācijas koncerna *Pfizer* un *Tchibo* holdinga šefs Arno Mālerts (*Arno Mahler*) – viņi visi rūpējas par vairāk vai mazāk iespaidīgu vadības maiņu liela uzņēmuma valdes līmenī.

Vadības maiņa pieder pie uzņēmumu ikdienas, tomēr vēl aizvien slēpj sevī pārsteigumus. Piemēram, Klausam Klainfeldam (*Klaus Kleinfeld*) laikam gan pat sapņos nerādījās, cik drīz viņš nonāks politikas dzirnavās *Siemens* dēļ. Arī Volfgangs Mairhūbers (*Wolfgang Mayrhuber*), Jirgena Vēbera (*Jürgen Weber*) pēctecis uzņēmumā *Lufthansa*, piedzīvoja dažus

pārsteigumus. Vadības maiņas mikroklīmatu ir kļuvis skarbāks, un slave-nās 100 dienas šodien nevienam vairs netiek dotas.

Apmēram katram septītajam augsta līmeņa vadītājam 2005. gadā vajadzēja atstāt savu amatu. To rāda pētījums, ko veikusi internacionālā stratēģiju un tehnoloģiju konsultāciju kompānija *Booz Allen Hamilton*, kas katru gadu analizē vadības maiņu valdes līmenī 2500 pasaules lielākajos uzņēmumos, kas reģistrēti biržās. Taču vadības maiņa valdes līmenī ir tikai aisberga redzamā daļa: ja arī visas rokādes, kādas bija *EnBW*, kad Ucs Klāsens (*Utz Claassen*) pārņēma valdes vadību, drīzāk ir izņēmums, katrs tomēr zina, ka pārmaiņas augstākajā līmenī bieži izraisa gan daudzas plānotas, gan arī pārsteidzošas zemāka līmeņa vadības maiņas. Turklāt nepārtraukti pieaug ne tikai vadības maiņu absolūtais skaits, bet arī amatu skaits, kuros menedžerim vajadzētu strādāt. Mainīt amatu ik pēc trim līdz pieciem gadiem šodien nav nekāds izņēmums, drīzāk likums.

Problēmas vadības maiņā visos līmeņos ir vienādas. Vai jaunajam vadītājam* izdosies ātri izveidot stratēģiju? Vai viņam piemītīs tādas pašas integratīvās spējas, kādas bija iepriekšējam vadītājam, pārtraucot darbiniekus? Kā viņš tiks galā ar gaidāmajām tirgus turbulencēm? Vai viņam izdosies darbiniekus no jauna motivēt un noskaņot kopīgām stratēģijām? Šādus vai līdzīgus jautājumus katrā vadības maiņā uzdod jaunajam šefam, tādēļ spekulācijas par pirmajiem pasākumiem un gaidāmajām pārmaiņām apsteidz jebkuru vadības maiņu. Uzņēmumu kafejnīcās tiek pārrunāta jaunā vadītāja pieredze un neveiksmes, neviens ekonomikas žurnāls nelaiž garām iespēju ziņot par aktuālajām vadības maiņām augstākajā līmenī.

Vadības maiņa tiešām ir arī *iespēja uzņēmumam*. Jaunajam vadītājam ir iespējas, kādu nav citiem. Īpaši sākumfāzē viņš var uzdot sen neuzdotus jautājumus, veicināt strukturālas pārmaiņas, ieviest jaunas idejas un iecelt jaunus darbiniekus – ja vien dara to pareizi!

* Jaunie vadītāji var būt gan vīrieši, gan sievietes. Tā kā trūkst valodnieciski pārliciecinātu apzīmējumu, turpmāk tiks izmantota neitrālā vīriešu dzimtes forma (jaunais vadītājs, jauniņais, šefs, boss utt.), ar ko tiks domāti pārstāvji no abām dzimtēm.

Tādējādi neizbēgami rodas jautājums, kāda ir atšķirība starp sekmīgu un mazāk sekmīgu vadītāju. Pēc piesardzīgiem vērtējumiem trešā daļa no visām vadības maiņām ir neveiksmīgas. Ar to saistītajiem uzņēmumiem tas nozīmē dārgu, kļūdainu investīciju, jo katra nomainā izmaksā apmēram divarpus gadu algu. Arī vadītājiem neizdevusies amata pārņemšana nesagādā nekādu prieku, jo bieži vien veido lūzuma punktu viņu karjerā.

Džons Gabarro (*John J. Gabarro*), Hārvarda Biznesa skolas profesors un eksperts vadības un vadības maiņas jautājumos, ir viens no nedaudzajiem, kurš sistemātiski pētījis *vadības maiņas sekmju faktoros*. Apjomīga pētījuma ietvaros viņa uzmanības lokā bija *amata pārņemšanas process* augstākajos vadības līmeņos, un viņš nonāca līdz interesantiem secinājumiem.

- Pirmais secinājums apstiprina klasisko personāla politiku. Vietējie nozares kadri vienmēr bija būtiski sekmīgāki nekā *ienācēji nozarē*. Viņiem izdevās daudz ātrāk orientēties jaunajā situācijā un nošķirt svarīgo no nesvarīgā. Neapšaubāmi, pastāvēja vienpusīga skatījuma problēma, bet šo trūkumu atsvēra spēja ātri rīkoties.
- Otrais secinājums likvidē mītu par *ātru* vadības maiņu. Parasti amata pārņemšanas process ar visām strukturālajām un personāla pārmaiņām bieži vien ieilgst no viena līdz diviem gadiem. Turklāt šis laika posms iedalāms tipiskā aktivitātes un novērošanas fāzē. Pirmās lielās pārmaiņas lielākā daļa menedžeru sāka pēc trim līdz sešiem mēnešiem. Pēc tam sekoja intensīvas novērošanas fāze, paralēli pamatīgāk iepazīstot organizāciju. Pēc apmēram 12 līdz 18 mēnešiem sekoja otra pārmaiņu fāze.
- Izšķirīgs faktors, kas atšķir sekmīgus vadītājus no mazāk sekmīgiem darbiniekiem jaunajos amatos, nosaukts Gabarro pētījumā *Attieksme pret noteicošajām personām*. Trim no četriem menedžeriem, kas piedzīvoja neveiksmi, pārņemot amatu, pēc 12 mēnešiem bija sliktas darba attiecības ar saviem svarīgākajiem darbiniekiem. Viņi konfliktēja par izvirzītajiem mērķiem, diskutēja par vadības stilu, un viņiem bija atšķirīgi uzskati par efektīvu sasniegumu kritērijiem.

To pierāda arī mūsu pieredze. Sekmīgi vadītāji atzīst un attīsta noteicošās attiecības. Viņi prot prasmīgi apieties ar slepenajiem konkurentiem un priekšgājējiem. Viņi iekļaujas uzņēmumā un ir būtiski sekmīgāki, uzzinot, kādas cerības savstarpēji tiek liktas vienam uz otru, un vienojoties par kopīgiem mērķiem.

Sekmīgiem vadītājiem, pēc mūsu pieredzes, piemīt virkne citu kompetenču, kas tos atšķir no mazāk sekmīgajiem.

Sekmīgajiem izdodas daudzas tēmas, problēmas un ar viņiem saistītās cerības formulēt skaidrā un pārskatāmā konceptā. Viņi sajūsmīna darbiniekus ar *vīziju* par attīstību nākotnē un stimulē tos neparastiem sasniegumiem. ASV *Motorola* koncerna vadītājs Edvards Zanders (*Edward Zander*) parādīja, kā ar šādu vīziju tikai dažos gados uzņēmumu var pārveidot un atkal atrast veiksmes kursu. *Motorola* nokavēja pievienošanos spraigajam mobilo telefonu tirgum. Zanders, starp citu, formulēja bezvadu mobilitātes pamatideju: *Motorola* klientiem jārada iespēja visur un jebkurā laikā saņemt informāciju, filmas un mūziku. Ar šo skaidri formulēto priekšstatu viņam izdevās guļošo milzi *Motorola* soli pa solim pārvērst par otro lielāko mobilo telefonu piedāvātāju.

Cita īpašība, kas, īpaši krīzes situācijās, atšķir sekmīgus jaunos vadītājus no mazāk sekmīgajiem, ir viņu *stabilitāte*. Sekmīgi jaunie vadītāji īsā laikā iedvēš drošības izjūtu, ka izvirzītie mērķi tiks sasniegti. Viņi atzīst nepieciešamību attīstīt pašpaļāvību un neļauj sevi iebiedēt ar šķēršļiem, kas uzrodas aizvien no jauna. Visbiežāk viņi jau ir nomainījuši vairākas darbavietas un tādējādi ieguvuši diferencētas zināšanas par amata pārņemšanas norisi. Tā kā viņiem ir pieredze amata maiņas procesos, sekmīgiem jaunajiem vadītājiem ir spēcīgi izteikta uzticēšanās savām spējām mērķtiecīgi ķerties pie jaunām, netipiskām situācijām un tās atrisināt.

Zināšanas par nozari, noteicošo attiecību izveidošana, apspriežamas vīzijas attīstīšana un drošība sajūtas un uzticēšanās radišana ir daži no faktoriem, kas atšķir sekmīgus jaunos vadītājus no mazāk sekmīgajiem. Tās nav iedzīmtas īpašības, bet gan praktiskā pieredzē attīstīta kompetence. Turklāt šķiet, ka ir arī speciālas vadības maiņas zināšanas, kas atšķir sekmīgus jaunos vadītājus. Ja runa ir par amata maiņu, kas izraisa grūtības, ne velti pirmām kārtām pievērš uzmanību jaunā vadītāja pieredzei līdzīgās situācijās.

1. attēls: Kā sekmīgi jaunie vadītāji atšķiras no mazāk sekmīgiem?

Sekmīgi jaunie vadītāji	Mazāk sekmīgi jaunie vadītāji
Piemīt labākas zināšanas par nozari; ātrāk atšķir svarīgo no nesvarīgā.	Bieži nav nozares cilvēki; viņiem vispirms vajag orientēties, un tam nepieciešams pārāk daudz laika.
Saprot un attīsta noteicošās attiecības; prot prasmīgi apieties ar slepenajiem konkurentiem un priekšgājējiem amatā; iekļaujas kolektīvā un orientējas uz komandu.	Pārāk koncentrējas uz risinājumiem uzdevumiem un atstāj novārtā tādu darba attiecību izveidošanu, kurās valda uzticēšanās; viņi bieži vien ir individuālisti.
Izdodas daudzas tēmas un problēmas apvienot vīzijā un motivēt darbiniekus.	Strādā pie pārāk daudziem pamatjautājumiem bez pārliedziņas stratēģijas; koncentrējas uz trūkumu novēršanu.
Vienojas ar vadītājiem par stratēģiju un vadības stilu.	Ir apmierināti ar savu priekšnieku nediferencētajām cerībām.
Piemīt zināšanas par vadības maiņu; rada drošības sajūtu un uzticēšanos, jo prot novērtēt attīstības virzienus.	Viņus var viegli pārsteigt; viņi pārāk vienpusīgi koncentrējas uz pārmaiņām un atstāj novārtā darbinieku vajadzību pēc stabilitātes un drošības sajūtas.

Mēs vairāk nekā divus gadu desmitus esam gatavojuši vadītājus jauniem amatiem un tādējādi izveidojuši konceptu sekmīgai vadības maiņai.

Ar šo konceptu, kas sastāv no *septiņiem elementiem*, iepazīstināsim nākamajā nodaļās. Te atradīsiet atbildes uz jautājumiem, kas rodas katram, kurš gatavojas pārņemt jaunu amatu. Kā man attiekties pret daudzajām ar mani saistītajām cerībām? Ko es darišu ar sāncensiem, kas vīlušies? Kādu lomu spēlē mans priekštecis? Kā es atradišu pareizos uzdevumus? Kad sākt pirmās pārmaiņas? Kā es tikšu galā ar savu darbinieku skepsi? Kādi kontakti ar kolēģiem man nepieciešami? Kur slēpjas noteicošās personas?

Otrajā šīs grāmatas daļā, balstoties uz praktiskiem piemēriem, aprakstīsim tipiskas vadības maiņas situācijas. Parādīsim, kas jāievēro, ja nākat no pašu vidus vai no cita uzņēmuma. Aprakstīsim, ko nozīmē stāties amatā pēc priekšteča ar vārdu vai būt vājas komandas glābējam. Dīvos no piemēriem ir runa ar starptautisku amatu maiņu, par sarunām, uzdevumiem un arī pārsteigumiem, kas jāpārvar, lai amatu pārņemšana ārzemēs būtu sekmīga.

Nobeigumā sniegsim ieskatu vadības maiņas menedžmenta aktuālajās tendencēs un izaicinājumos. Kā piedāvājumu grāmatas satura dziļākai izpētei pielikumā iepazīstinām ar e-mācīšanās moduli *Leadership Transition Online* – internetā bāzētu treniņu sistēmu par vadības maiņas tēmu. To izmantojot, katrs menedžeris var mērķtiecīgi ar sevi strādāt – jebkurā laikā un jebkurā pasaules vietā.