

**MAINIET
VEIDU, KĀ VADĀT
PĀRMAIŅAS**

CHANGE

THE WAY YOU LEAD CHANGE

Leadership Strategies That Really Work

DAVID M. HEROLD

AND

DONALD B. FEDOR

MAINIET VEIDU, KĀ VADĀT PĀRMAIŅAS

LĪDERĪBAS STRATĒGIJAS,
KAS PATIEŠĀM STRĀDĀ

Deivids M. Herolds
Donalds B. Fedors

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2009

UDK 005 + 159.9

He 735

David M. Herold, Donald B. Fedor
Change The Way You Lead Change

CHANGE THE WAY YOU LEAD CHANGE: LEADERSHIP STRATEGIES THAT REALLY WORK, by David M. Herold and Donald B. Fedor was originally published in English by Stanford University Press. Copyright © 2008 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. All rights reserved. This translation is published by arrangement with Stanford University Press, www.sup.org.

Deivids M. Herolds, Donalds B. Fedors
Mainiet veidu, kā vadāt pārmaiņas

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

No angļu valodas tulkojusi Inese Bernsone
Literārā redaktore Ieva Āva
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 978-9984-826-49-3 (latviešu val.)

ISBN 10: 0-8047-5875-1 (angļu val.)

ISBN 13: 978-0-8047-5875-8 (angļu val.)

Elijai, ar mīlestību

Maniem vecākiem Dorotijai un Valteram Fedoriem

SATURS

	Priekšvārds	9
	Pateicības	17
1. NODAĻA	Pārmaiņu realitāte	21
2. NODAĻA	Pārmaiņu dilemmas pārmodelēšana.	37
3. NODAĻA	Kas mainās, un kur?	53
4. NODAĻA	Vadīt citus cauri pārmaiņām	71
5. NODAĻA	Ne visi līderi vada no vienas un tās pašas vietas.	87
6. NODAĻA	Darbinieku motivēšana pārmaiņām.	103
7. NODAĻA	Darbinieku spēja mainīties	121
8. NODAĻA	Pārmaiņas nerodas vakuumā	139
9. NODAĻA	Apvienot visu vienā veselumā.	157
10. NODAĻA	Gudri pārmaiņu līderi – viņi to paveic!	177
	Atsauces.	193

PRIEKŠVārds

Kāpēc vēl viena grāmata par organizatoriskām pārmaiņām?

Jūs to dzirdat atkal un atkal. Pārmaiņas notiek it visur! Pastāvēs, kas pārvērtīsies! Pasaule mainās! Uzņēmējdarbība mainās gaismas ātrumā! Pārmaiņas ir vienīgā nemainīgā lieta uz zemes! Ja jūs Amazon.com meklētājprogrammā ierakstīsiet vārdus «organizatoriskās pārmaiņas», jūs iegūsiet 24 386 rezultātus (skaitlis grāmatas rakstīšanas brīdī)! Ja pārmaiņas ir tik izplatītas un tik daudziem par tām jau tik daudz ir bijis, ko teikt, varētu domāt, ka visi to noslēpumi jau ir atklāti un ir izdomāti paņēmienu, kā tikt ar tām galā.

Kā par nelaimi, kad nonākam līdz organizatorisku pārmaiņu ierosināšanai, pētījums pēc pētījuma, ko veikuši akadēmiķi, konsultantu firmas, tirdzniecības asociācijas vai profesionālie žurnāli, parāda, ka lielākā daļa pārmaiņu, vai tā būtu pārstrukturizācija, jaunu tehnoloģiju ieviešana vai pārmaiņas biznesa procesos, izgāžas pilnībā vai arī ne tuvu nesasniedz iecerētos rezultātus. Vairums aprēķinu pierāda, ka patiesi veiksmīgi organizatoriskās pārmaiņas noris vien mazāk nekā 20 procentos gadījumu. Tātad mēs piedzīvojam neveiksmi, atrodam kādu vai kaut ko, ko var vainot, un sākam visu no gala.

Šāda situācija nav izveidojusies tādēļ, ka trūktu vispāratzītu norādījumu par to, kā vajadzētu vadīt pārmaiņu procesus. Ja jūs vēlaties veiksmīgi tikt galā ar pārmaiņām, jums tiek doti šādi padomi: izdomājiet un skaidri noformulējiet vīziju, efektīgi to izklāstiet, iedvesmojiet cilvēkus, iesaistiet viņus ar pārmaiņām saistīto lēmumu pieņemšanā, izveidojiet jaunās uzvedības paraugmodeļus, novērsiet visus pārmaiņu ceļā esošos šķēršļus, nostipriniet un stimulējiet jauno uzvedību, turklāt nenāktu par ļaunu, ja jūs būtu arī pārmaiņu harismātiskais līderis.

Nav tā, ka cilvēki neko nezina par šiem ieteikumiem, tie tiek izplatīti vienā vai otrā veidā – ar neskaitāmu grāmatu, rakstu, semināru un konsultantu firmu palīdzību. Būtībā lielākā daļa vislabāk pārdoto grāmatu par pārmaiņām piedāvā šādas instrukcijas, lai īstenotu jebkuras pārmaiņas, kādas vien jums ir padomā. Diemžēl kaut arī šīs pieejas nodrošina tik bieži kāroto vienkāršības līmeni (piemēram, «lai pārmaiņas noritētu veiksmīgi, izpildiet šos sešus soļus»), tās gluži vienkārši nesniedz gaidītos rezultātus. Kā žurnāla *BusinessWeek* grāmatu recenzents Luiss Lavelle (*Louis Lavelle*) trāpīgi izteicies: «Ja palasām, ko lielākā daļa biznesa grāmatu autoru raksta, tad uzzinām, ka biznesa vadībā nav tik āķīgu uzdevumu, ko nevarētu atrisināt, veikli izmantojot septiņus, astoņus pamatprincipus. Taču šie autori gandrīz vienmēr kļūdās: lielām atklātām akciju sabiedrībām ir pārāk daudz kustībā esošu daļu, lai tās pakļautos jebkuram vienkāršu priekšrakstu kopumam.»¹

Mūsu vadītāju apmācību un konsultāciju uzņēmumā mums aizvien vairāk sāka likties, ka ar šīm «tradicionālajām gudrībām» vien nepietiek. Cilvēki, šķiet, sāka izturēties pret pārmaiņām arvien ciniskāk. Šīs pārmaiņu vadlīnijas un norādījumi bija pārāk vienkāršoti, lai aptvertu visus sarežģījumus, ko ietver pārmaiņas lielākajā daļā organizāciju, tie tika aplūkoti kā sīkumi vai fineses, ko vairums organizāciju neņem vērā, vai tos apskatīja idealizēti un nepraktiski, ja ņemam vērā reālās situācijas, kādās cilvēki lielākoties atrodas. Vēl ļaunāk, bieži pat gadījumos, kad šīs vadlīnijas tika ievērotas, rezultāti joprojām nebija apmierinoši.

Tādēļ mēs lūdzām vadītājus padomāt par tām pārmaiņām, kas nebija noritējušas tik labi, kā viņi to būtu vēlējušies, un censties noteikt

galvenos faktoros, kas varētu būt šādi ietekmējuši rezultātus. Mēs atklājām, ka daudzi neveiksmju pamatcēloņi nebija saistīti ar kļūdainu pārmaiņu procesu. Tā vietā tie bieži izrādījās sistēmiski vai situācijas izraisīti faktori, kas plānotās izmaiņas nolēma neveiksmei, pat neskatoties uz to, cik liela uzmanība tika pievērsta pārmaiņu procesam. Piemēram, pārmaiņas, no kurām nav jēgas, cieš no līderības trūkuma, vai pārmaiņas, kas liek cilvēkiem strādāt pāri viņu spēju robežām, nebūs veiksmīgas neatkarīgi no tā, kādas metodes tiks pielietotas, lai tās īstenotu. Tomēr pat tai laikā, kad mēs cīnījāmies, lai šos daudzos sarežģītos faktoros ieviestu paši savā domāšanā, tika izdotas arvien jaunas un jaunas grāmatas, kas pauda pilnīgi pretēju viedokli. Proti, tās noniecināja vai pat banalizēja vissvarīgākos jautājumus un nemanāmi pārslidēja pāri vadības izšķirošajai nozīmei pārmaiņu vadībā. Piemēram, ārkārtīgi populārā grāmatā «Kurš pievācis manu sieru?» («Who Moved My Cheese?») tika apgalvots, ka vaina meklējama pašos organizācijas pamatos – darbiniekos, kas nav pietiekami apķērīgi vai apmierināti ar pārmaiņām, lai tās veiksmīgi īstenotu. Mums visiem esot vienkārši jāiemācās mīlēt un pieņemt pārmaiņas, un viss būs kārtībā.

Vēl mēs pamanījām, ka, lai arī dažu neapmierinošu pārmaiņu centienus varētu raksturot kā tādus, kas cieš no «komunikācijas», «vīzijas» vai «neatliekamības sajūtas» problēmām, daudz vairāk gadījumu rekomendēto pārmaiņu soļu uzskaitījumi neietvēra līderu sniegtos veiksmīgo pārmaiņu pamatiemeslus. Šie ieteikumi nespēja izskaidrot neveiksmes, kas radās, ieviešot sliktas pārmaiņu idejas, neveiksmes, kas notika to cilvēku neatbilstības dēļ, kuriem tika lūgts šīs pārmaiņas vadīt, neveiksmes, ko varēja izskaidrot ar pārmaiņu īstenošanu rīcību, kā arī neveiksmes, kas izrietēja no uzņēmuma iekšējās kultūras un citiem organizatoriskiem faktoriem, vai arī neveiksmes, ko izraisīja organizācijas vides īpatnības.

Mēs atklājām, ka gandrīz visi padomi par organizatoriskajām pārmaiņām bija fokusēti uz dažiem soļiem, kas attiecināmi uz vienas vienīgas pārmaiņas ieviešanu. Turpretim mēs atradām tikai dažus cilvēkus, kas dzīvo «vienlaikus tikai viens jaunievedums» gaisotnē, jo

pārsvārā visi dzīvo «amerikāņu kalniņu» pārmaiņu vidē. Bieži dažādas atsevišķas un savstarpēji pārklājošas pārmaiņas izraisa dažādi notikumi, tās vada dažādi vadītāji un tās rodas dažādās organizācijas daļās, kas izmanto dažādus konsultantus. Organizācijas reti kad var atļauties greznību neievērot visu pārējo, kamēr tās koncentrējas uz vienu no iesniegtajiem pārmaiņu priekšlikumiem.

Ar laiku mēs sapratām, ka veiksmīgas pārmaiņas liek līderiem pilnveidot savu prasmi analizēt: pirmkārt, to, ko pēc viņu domām viņi vēlas mainīt vai ko ir nepieciešams mainīt, otrkārt, ko viņi zina paši par sevi un par pārējiem, kam tiks lūgts pārmaiņas vadīt, un veikt pārmaiņu pieprasītās uzvedības un rīcības pielāgošanu, un, treškārt, ko viņi zina par kontekstu, kurā pārmaiņas risināsies, it sevišķi par to, kādas citas pārmaiņas notiek paralēli tajā pašā brīdī. Tikai tad pārmaiņu līderi var izstrādāt savas rīcības stratēģiju, nolemt, kad un ko viņi darīs un cik strauji viņi drīkst rīkoties.

Saprātīgs pārmaiņu līderis izprot šo jautājumu sarežģīto mijiedarbību. Kad Lū Gerstners (*Lou Gerstner*) pārņēma *IBM* vadības grožus, viņš «šokēja» biznesa presi un Volstrītas analītiķus, paziņojot: «Vīzija ir pēdējā lieta, kas nepieciešama *IBM*.» Mēs pilnīgi pamatoti varam būt pārliecināti, ka viņam kāda vīzija padomā bija, pretējā gadījumā viņš nebūtu pieņēmis šo amatu. Taču viņš saprata, ka pagaidām bija nepiederoša persona un tā būtu liela kļūda ierasties un pavēstīt, ka viņš zina, kas tieši ir nepareizi un kādos jaunos virzienos organizācijai būtu jāstrādā. Vispirms viņam bija jāizlabo dažas lietas, kas acīmredzami bija traucētas (kam nebija nepieciešama vīzija), viņam bija jānovērtē cilvēki, ar kuriem būs jāsastrādājas, viņam bija jāiegūst savu sekotāju uzticība un viņam bija jāizprot darba vide (iekšējā un ārējā). Galu galā viņš guva iespēju īstenot savu vīziju, taču visus «ko» un «kā», ko viņš izvēlējās, bija izveidojuši «kas» un «konteksts», ko viņš ieraudzīja. Tas, kas sākotnēji izskatījās pēc neveiksmīga starta, izrādījās neticami veiksmīga organizatoriskā transformācija.

Salīdziniet šo pieeju ar citiem jaunienācējiem, kas iesoļo, pasludinot savas vīzijas viedumu, un stūrgalvīgi laužas uz priekšu, neko daudz nebēdājot par organizācijas kultūru un vēsturi, daudzo ideju līderu vie-

dokļiem un pat īpaši neizprotot situāciju (iespējamie piemēri – Kērlija Fiorīna (*Carly Fiorina*), bijusī kompānijas *Hewlett-Packard* izpilddirektore, un Bobs Nardelli (*Bob Nardelli*), bijušais kompānijas *Home Depot* izpilddirektors). Šādi līderi parasti sastopas ar katastrofāliem rezultātiem personāla un organizatorisko jautājumu jomās. Tāpēc jautājums nav par to, vai vadītājam ir vai nav nepieciešama vīzija par lielajām pārmaiņām. Svarīgāk ir tas, ka grandiozās vīzijas spēlētā loma ir atkarīga no tā, kas ir šis līderis, un no tā, kādā situācijā viņš vai viņa atrodas (kā arī citi faktori, ko aplūkosim vēlāk), kas arī noteiks pārmaiņu procesa pirmos soļus un visu turpmāko attīstību.

Aptverot, ka pārmaiņu procesa veiksmi vai neveiksmi vislabāk var izprast no vairāku svarīgu faktoru savstarpējās mijiedarbības viedokļa, mēs sākam ar šo faktoru noteikšanu un izpēti. Lai papildinātu savu izpratni, ko bijām guvuši no neskaitāmajām publikācijām šajā jomā, mēs desmit gadu laikā veicām virkni pētījumu, kuros izpētījām vairāk nekā trīs simtus pārmaiņu procesu un analizējām vairāk nekā astoņu tūkstošu cilvēku pieredzi, kas tajos piedalījās. Tad mēs pārbaudījām un pilnveidojām šīs mācības praksē, iesakot tās simtiem vadītāju, ar kuriem sastapāmies vadītāju apmācību un konsultāciju darbā.

Turklāt mēs meklējām atklāsmes populārākajās preses publikācijās, kuras stāstīja par organizatoriskām pārmaiņām un pārmaiņu līderiem. Vai «reālās pasaules» notikumi sakrīta ar galvenajiem principiem un shēmām, ko izstrādājām mēs? Tādējādi mūsu novērojumu diapazons ietver gan akadēmiskus pētījumus, ievērojot zinātniskas izmeklēšanas bargumu un metodes, gan piemērus no lielu organizāciju darba, gan medijos aprakstītās anekdotes, kā arī zinošu cilvēku pieredzi – cilvēku, kas šādas pārmaiņas ir izdzīvojuši savā ikdienā.

Ņemot vērā savu garo ceļu un ārkārtīgo cieņu, kas mums ir izveidojusies pret šīs tēmas sarežģīto būtību un niansēm, mēs neuzskatām, ka šī grāmata būtu «galīgā atbilde» uz šo jautājumu (ja tāda vispār ir iespējama). Pats mazākais, mēs esam sapratuši, ka pārmaiņas nekad nav taisns, pakāpenisks, lineārs vai vienkārši aprakstāms process. Visdrīzāk tās ir jucekļīgas un sarežģītas, un to iznākumu viegli var sašūpot virkne faktoru, padarot veiksmes pareģojumus labākajā gadījumā

diezgan grūtos. Un tā, kāda ir jūsu izvēle? Jūs varat pacelt rokas un teikt: «Tas ir pārāk grūti vai sarežģīti,» un uzticēt savu problēmu vienkāršajiem norādījumiem, kas jau eksistē, savai intuīcijai vai pieredzei. Vai arī jūs varat mēģināt drosmīgi stāties pretī problēmai un censties pilnībā izprast, kādi jautājumi ir jāapsver, sastopoties ar ievērojamām organizatoriskām pārmaiņām. Pats būtiskākais ir saprast, ka veiksmīgas organizatoriskās pārmaiņas ir patiešām smags darbs. Izsakot vislielāko cieņu kādai citai populārai grāmatai par šo tēmu, pārmaiņas pilnīgi noteikti nav domātas muļķiem un marionetēm!

Lietojot beisbola analogiju, sitēji, kuru vidējais atsitienu koeficients ir 300, tiek iekļauti Beisbola Goda sarakstā (*Baseball Hall of Fame*). Pierādījumi liecina, ka arī lielākajā daļā organizāciju 300 būtu diezgan labs vidējais veiksmīgo pārmaiņu rezultāts. «Nu jau,» jūs, iespējams, iebildīsiet, «Trīs no desmit nav nemaz tik lieliski.» Ir gan, ja jūs ņemat vērā to, cik grūts ir šis uzdevums un ka lielākajai daļai cilvēku tas padodas vēl sliktāk! Šīs grāmatas mērķis ir palīdzēt jums uzlabot savu vidējo veiksmīgo pārmaiņu koeficientu, nevis sasniegt 1 000!

KO MĒS DOMĀJAM AR PĀRMAIŅĀM?

Šajā brīdī mums vajadzētu pateikt kaut ko par to, ko mēs domājam ar organizatoriskām pārmaiņām un kā mēs šo terminu izmantosim. Mēs lietojam terminus pārmaiņas vai organizatoriskas pārmaiņas, lai ar tiem apzīmētu prasības, kas tiek uzdotas organizācijām vai organizāciju daļām un kas prasa ievērojamu novirzīšanos no cilvēku iepriekšējās darba kārtības un rīcības, un kuru veiksmē ir atkarīga no to cilvēku atbalsta, kurus šīs pārmaiņas ietekmēs.

Mūsu mērķiem tas, vai pārmaiņas nozīmē pilnīgu biznesa stratēģisku transformāciju, lielu pārstrukturēšanos, jaunu tehnoloģiju, biznesa sistēmas vai procesu ieviešanu, nav īpaši būtiski. Tāpat mūsu mērķiem nav svarīgi, lai pārmaiņas skartu visu organizāciju. Kad mēs lietojam terminu pārmaiņas, mēs ar to domājam kaut ko, ko ir ierosinājis viens vai vairāki organizācijas līderi, kas ir vērsts uz to, lai sasniegtu noteiktus rezultātus, mainot citu cilvēku ikdienas darbu, un

šo pārmaiņu īstenošanas veiksmē vai neveiksmē rada nopietnas sekas konkrētajai organizācijas daļai vai organizācijai kopumā.

KAM DOMĀTA ŠĪ GRĀMATA?

Ar šīs grāmatas palīdzību mēs ceram stimulēt pārdomas par pārmaiņām vairākās svarīgās auditorijās. Mēs ceram pārliecināt vadītājus, ka pārmaiņu līderība nenozīmē ātri izlasāmas, uz līdzībām balstītas un vienkāršotas instrukcijas. Pārmaiņas ir nopietns temats, un mums visapkārt ir pilns ar organizācijām un līderiem, kam nav izdevies to saprast.

BusinessWeek publicētajā 1 087 korporatīvo direktoru aptaujā tika noskaidrots, ka 31 procentu izpilddirektoru viņu organizāciju valdes ir atlaidušas, kā iemeslu minot neveiksmīgu pārmaiņu vadību, un šis iemesls norādīts ievērojami biežāk nekā jebkurš cits.² Kas zina, cik daudz vadītāju zem izpilddirektoru līmeņa ir piemēklējis līdzīgs liktenis. Pārmaiņu līderība aizvien vairāk tiek uzskatīta par svarīgu prasmi organizāciju attīstībai, kā arī vadošo amatu ieņemšanai. Kaut arī Bobs Nardelli bija vispāratzīts kā labākais *General Electric* operatīvais direktors, daži uzskata, ka Džeks Velčs (*Jack Welch*) kā Nardelli pēcteci izvēlējās Džefu Immeltu (*Jeff Immelt*) tieši tāpēc, ka viņš bija daudz lietpratīgāks pārmaiņu vadības jautājumos.³

Studentiem, it sevišķi tiem, kas izvēlējušies biznesa, vadības vai organizatoriskās psiholoģijas programmas, mēs ceram izveidot priekšstatu, ka pārmaiņas var un tās vajadzētu aplūkot no daudz zinātniskāka un pētnieciskāka viedokļa un ka laba izpratne par organizatorisko pārmaiņu būtību ir neaizstājama prasme, kas tiks prasīta no jebkura nākotnes līdera.

Visbeidzot mēs uzskatām, ka šajā grāmatā atziņas gūs arī konsul-

tanti. Mēs ceram, ka šīs atziņas palīdzēs viņiem labāk noteikt potenciālās kļūmes pārmaiņu programmās, uzlabot viņu spējas iekļaut specifisku konsultācijas lūgumu plašākā kontekstā par to, kas vēl norisinās klienta organizācijā, un kopumā palīdzēs sekmīgi ieviest tās pārmaiņas, kuru plānošanā un īstenošanā viņi ir lūgti piedalīties. Šāda ievirze lieti noderēs gan klientam, gan konsultantam. Tādējādi, neatkarīgi no jūsu interesēm un mērķiem, pārmaiņas ir visnopietnākās uzmanības cienīgas!

PATEICĪBAS

Mēs vēlamies pateikties daudziem cilvēkiem, pārāk daudziem, lai visus nosauktu vārdos, un kas visi ir palīdzējuši virzīt mūsu domāšanu un atbalstījuši mūsu centienus. Mums jāmin mūsu kolēģus no Organizatoriskās uzvedības fakultātes Džordžijas Tehnoloģiju institūtā, neskaitāmos studentus gan pamata programmā, gan vadītāju maģistra programmā, kas pieredzēja daudzas šā materiāla versijas, izdevēju recenzentus, kas lasīja manuskripta fragmentus, un žurnālu redaktorus un kritiķus, kas publicēja mūsu pētījumu un sniedza uzmundrinājumu un padomus saistībā ar mūsu pieeju pārmaiņu un pārmaiņu līderības tēmai.

Īpaši mēs vēlamies pateikties Luisam Martinsam (*Luis Martins*), mūsu kolēģim Džordžijas Tehnoloģiju institūtā, Maikam Hoppam (*Mike Hopp*) no *Lockheed Martin Corp.* un Maiklam Bouenam (*Michael Bowen*) no Dienvidfloridas Universitātes par manuskripta pirmo versiju recenzijām un komentāriem, kā arī Stīvenam Kaldvelam (*Steven Caldwell*) un Vikijai Liu (*Vicky Liu*) par viņu palīdzību mūsu pētījumā.