

PĀRMAINĀS

LESSONS LEARNED

Managing Change

LES50NS

Harvard Business School Press

LESSONS LEARNED

PĀRMAIŅAS

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005

Pa 560

Lessons Learned Series. Managing Change
Original work Copyright © 2007 Fifty Lessons Limited
Published by arrangement with Harvard Business School
Press

Pārmaiņas, «Lessons Learned» grāmatu sērija
© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

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

No angļu valodas tulkojusi Krista Vahtele
Literārā redaktore Regīna Janmane
Maketētājs Artūrs Maurāns
Vāka maketētājs Artūrs Maurāns
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

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 978-9984-826-36-3 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-1858-0 (angļu val.)

***Lessons Learned* grāmatu sērija**

Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas. Viņi stāsta par personīgo pieredzi. Šīs grāmatas sniedz ieskatu, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu sūri, grūti iegūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Šie spēcīgie stāsti piedāvā ieteikumus, kādi tev būs nepieciešami, lai stātos pretī rītdienas grūtībām.

Priekšvārds

Lielākais digitālā medija satura nodrošinātājs *Fifty Lessons* ar prieku paziņo, ka sadarbībā ar *Harvard Business School Press* ir izlaista grāmatu sērija *Lessons Learned*. Tā ir jauna sērija, kurā apkopoti patiesi pasaules pieredzējušāko vadītāju stāsti. Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā dažu pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas ar stāstiem no personīgās pieredzes. Šīs grāmatas sniedz ieskatu tajā, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu smagi gūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā: vadīšana, pārmaiņu vadība, uzņēmējdarbība, inovācija un stratēģija. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem

prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Mēs aicinām tevi pievienoties diskusijām! Šajās grāmatās tu atradīsi ne tikai jaunus veidus, kā paskatīties uz pasauli, bet arī pārbaudītus padomus, kas būs nepieciešami, lai redzētu un apzinātu nākamos soļus savā ceļā.

Saturs

1. Pīters Birčs
Neaizkavē pārmaiņas 13
2. Džons Vaibrouss
Mainies šodien, nevis rīt. 19
3. Laura Taisone
Neļauj birokrātijai bloķēt pārmaiņas . . . 25
4. Deivids Brendons
Pārmaiņas ir labas 31
5. Sers Niks Šīls
Pārmaiņas neatlaidīgā komunikācijā . . . 37

6. Viljams Harisons
Jāpielāgojas pārmaiņām 45
7. Džeimss Strečans
Pārmaiņas ir vienkāršas 51
8. Šellija Lazarus
Spēja uzņemt risku 55
9. Džons Robertss
**Saskaroties ar pretestību kultūras
 pārmaiņām 61**
10. Moriss Levijs
Uzņēmuma reorganizēšana 65
11. Stīvens Tindeils
Uzņēmuma pārpozicionēšana 69
12. Mela Lagomasino
Zini, kad atkāpties 75

13. Pols Skinners	
Vadi uzņēmumu un paredzi pārmaiņas . . .	79
14. Džons Ābels	
Maini kultūru, lai izveidotu jaunu tirgu . . .	83
Par autoriem	89
Pateicība	103

Neaizkavē pārmaiņas

PĪTERS BIRČS,

bijušais *Land Securities Group* valdes priekšsēdētājs

Mani norīkoja par katalogu veikala *Argos* direktoru. Tas man bija pirmais tāda veida amats, kuru es pieņēmu tikai tāpēc, ka *Argos* ir vairāku – patiesībā vairāku simtu – ļoti veiksmīgu veikalu ķēde. Es biju pirmais un kādu laiku vienīgais *Argos* direktors, vēlāk mēs pieņēmām darbā vēl vienu. Uzņēmuma vadītāji savos amatos bija atradušies visus darba gadus, un uzņēmumā nebija notikušas pilnīgi nekādas pārmaiņas, bet tā vadītājs doktors Maiks Smits (*Mike Smith*) bija ļoti veiksmīgs. Pilsētā Smita kungu cienīja, tāpēc

viņam bija jāizvairās no kļūmīgiem soļiem. Izskatījās, ka *Argos* viss rit veiksmīgi, līdz kādubrīd vadītājs vairs nevarēja strādāt tik ātri un sekmīgi. Viņš ļoti daudz smēķēja, un tobrīd neviens nepamanīja, ka viņš ir smagi slims. Viņš centās turpināt darbu, neskatoties uz to, ka viņam bija vēzis. Diemžēl slimība guva virsroku, un viņš vairs nespēja pieņemt lēmumus. Tā tas turpinājās pāris gadu. Netika pieņemti nekādi lēmumi, mēs neprogresējām, kā tas bija noticis līdz tam, bet viņa rokās atradās kontrole pār uzņēmumu. Un tad atklājās, ka visi valdes locekļi, kas bija ar viņu kopā strādājuši kopš pirmās dienas, neveicināja pilnīgi nekādas debates valdes sēdēs un vienmēr viņam piekrita. Viņi nealka pārmaiņu.

Būdam direktors, es mēģināju piespiest veikt pārmaiņas. Es biju rupjš valdes sēdēs un taisīju scēnas, es izmēģināju visādas pieejas, lai kaut ko mainītu, tomēr vadītājs nekādi negribēja tām piekrist. Viņš sāka kavēt valdes sēdes, nevēlējās atzīt, ka viņam ir vēzis, kaut gan mēs visi zinājām,

ka viņam tas ir. Visbeidzot viņam nācās paņemt pārtraukumu darba. Aptuveni tajā pašā laikā saslīma finanšu direktors, tomēr viņi abi vēl joprojām turpināja raustīt aukliņas aizkulisēs. Visa pilsēta, tāpat kā valdes priekšsēdētājs, viņus atbalstīja, tomēr bija redzams, ka uzņēmumam neklājas visai labi.

Vissmagākajā brīdī *Great Universal Stores* (*GUS*) izteica uzņēmumam piedāvājumu par akciju iegādi. Aptuveni tajā pašā laikā nomira uzņēmuma vadītājs, finanšu direktors aizgāja pensijā veselības problēmu dēļ, un es tiku iecelts par valdes pagaidu priekšsēdētāju. Lai cīnītos ar *GUS* priekšlikumu, es pieņēmu darbā Stjuartu Rouzu (*Stuart Rose*), kas pārnāca pie mums no lielas pārtikas preču uzņēmumu grupas *Arcadia* izpilddirektora amata. Mēs piesaistījām *Schroders* par mūsu padomdevējiem un trīs mēnešus ļoti, ļoti smagi strādājām, lai tiktu ar visu skaidrībā. Pēdējā dienā mēs ieguvām 45 procentus balsu, *GUS* – 45 procentus un *Schroders* – 10 procentus. Mēs cerējām, ka *Schroders*, kam