

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Pārmaiņu vadība

# **Harvard** **Business** **Review**

ON  
LEADING THROUGH  
CHANGE

**A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK**

Grāmatu sērija  
«Harvard Business Review on»

# PĀRMAINŪ VADĪBA

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS  
INFORMĀCIJAS  
DIENESTS

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2008

UDK 005  
Pa 560

Harvard Business Review on Leading Through Change  
Original work Copyright © 2006  
Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business School Press

**Pārmaiņu vadība, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija**

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

© Aivars Siliņš, 2008

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

No angļu valodas tulkojusi Agnese Orupe  
Līterārā redaktore Regīna Janmane  
Maketētāja Elīna Ducmane  
Fotogrāfs Aivars Siliņš  
Vāka maketētājs Arvis Villa  
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Lielākā daļa pārmaiņu – vai tās būtu saistītas ar kvalitātes paaugstināšanu, kultūras uzlabošanu vai pat uzņēmuma darbības maiņu – nenes gaidītos rezultātus, bet dažas cieš pilnīgu neveiksmi. Un tas notiek ļoti iecerētas, diemžēl neapmierinošas vadības, darbinieku pretestības vai citu kavēkļu dēļ. Kā pārvarēt šādas barjeras jūsu uzņēmumā? Šīs grāmatas autori – Džons Koters, Deivids Garvins, Ēriks Ābramsons un citi atzīti menedžmenta eksperti – piedāvā iespējamās taktikas un līdzekļus.

**The Harvard Business Review Paperback Series**

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»  
Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058  
Tālrunis 67606110  
Fakss 67606120  
www.lid.lv

ISBN 978-9984-9952-9-8 (latviešu val.)  
ISBN 10: 1-4221-0280-7 (angļu val.)  
ISBN 13: 978-1-4221-0280-0 (angļu val.)

# **Saturs**

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Pārmaiņu vadība.....</b>                                    | <b>7</b>   |
| <i>Kāpēc organizācijām neizdodas sekmīgi īstenot pārmaiņas</i> |            |
| DŽONS KOTERS                                                   |            |
| <b>Kritiskās masas jeb lūzuma punkta vadība.....</b>           | <b>25</b>  |
| V. ČANS KIMS UN RENĒ MABORNA                                   |            |
| <b>Kāpēc darbinieki pretojas pārmaiņām?.....</b>               | <b>49</b>  |
| POLS STREBELS                                                  |            |
| <b>Neizlēmīgo kultūras iekarošana.....</b>                     | <b>65</b>  |
| REMS ČARANS                                                    |            |
| <b>Pamudināt uz pārmaiņām.....</b>                             | <b>85</b>  |
| DEIVIDS GARVINS UN MAIKLS ROBERTO                              |            |
| <b>Izcilības mirkli.....</b>                                   | <b>103</b> |
| <i>Ieiešana vadības pamatstāvoklī</i>                          |            |
| ROBERTS KVINNS                                                 |            |
| <b>Nesāpīgas pārmaiņas.....</b>                                | <b>123</b> |
| ĒRIKS ĀBRAMSONS                                                |            |
| <b>Menedžmenta noteiktā puse.....</b>                          | <b>135</b> |
| HAROLDS SĒRKINS, PERIJS KĪNANS UN ALANS DŽEKSONS               |            |
| <b>Par autoriem.....</b>                                       | <b>159</b> |



# **Pārmaiņu vadība**

*Kāpēc organizācijām neizdodas sekmīgi  
īstenot pārmaiņas*

DŽONS KOTERS

## **Kopsavilkums**

DESMIT GADU šā raksta autors uzmanīgi vērojis vairāk nekā simt dažādu kompāniju darbiniekus, kas centušies savas organizācijas padarīt par konkurētspējīgākiem uzņēmumiem. Šos centienus pavadījuši dažādi saukļi: visaptverošā kvalitātes vadība, rekonstrukcija, optimizācija, pārstrukturēšanās, organizācijas kultūras maiņa vai jauns darbības pavērsiens. Un gandrīz ikreiz cilvēki vēlējušies sasniegt vienu un to pašu mērķi: sākt sekmīgi darboties jaunās un vēl izaicinošākās tirgus apstākļos, mainot uzņēmuma vadīšanas kārtību.

Dažos gadījumos organizāciju pārstāvjiem patiešām izdevies gūt nozīmīgus panākumus. Citkārt viņi cietuši lielas neveiksmes. Taču vairākums no viņiem palikuši kaut kur pa vidu, drīzāk tuvinoties zaudētāju, nevis veiksminieku galam. Arvien vairāk un vairāk uzņēmumu vadītāju sāk interesēties

un ielāgot gūto mācību, jo nākamajos desmit gados konkurence solās pieaugt vēl vairāk.

Viena no gūtajām atziņām vēsta, ka pārmaiņas sastāv no vairākiem secīgiem posmiem un to īstenošana aizņem daudz laika. Kāda posma izlaišana tikai rada ilūziju, ka viss norit ātrāk nekā patiesībā, nenesot cerētos rezultātus. Otra atziņa brīdina: nozīmīgas kļūdas kāda pārmaiņu posma īstenošanas laikā var atstāt postošas sekas, nobremzējot virzīšanos uz priekšu un iznīcinot iepriekš gūtos panākumus. Dž. Koters sniedz vērtīgas pamācības, jo bieži vien pat vistalantīgākajiem vadītājiem neizdodas izvairīties no vismaz vienas smagas kļūdas pieļaušanas.

---

**D**ESMIT GADU esmu uzmanīgi vērojis, kā vairāk nekā simt dažādu kompāniju darbinieki centušies padarīt savas organizācijas par konkurētspējīgākiem uzņēmumiem. To vidū bijušas gan lielas, gan mazas kompānijas (piemēram, *Ford* un *Landmark Communications*), gan uzņēmumi, kas atrodas ASV, gan citviet pasaulē (piemēram, *General Motors* un *British Airways*), gan korporācijas, kas piedzīvojušas finansiālu krahū, gan tādas, kas pelnījušas un turpina pelnīt daudz naudas (piemēram, *Eastern Airlines* un *Bristol-Myers Squibb*). Vadītāju centienus pavadījuši dažādi saukļi: visaptverošā kvalitātes vadība, rekonstrukcija, optimizācija, pārstrukturēšanās, organizācijas kultūras maiņa vai jauns darbības pavērsiens. Taču gandrīz ik reizi cilvēki vēlējušies sasniegt vienu un to pašu mērķi: pilnībā mainīt uzņēmuma vadīšanas kārtību, lai spētu sekmīgi darboties jaunos un vēl izaicinošākos tirgus ekonomikas apstākļos.

Dažos gadījumos organizāciju pārstāvjiem izdevies gūt patiešām nozīmīgus panākumus. Citkārt viņi cietuši lielu neveiksmi. Taču vairākums no viņiem palikuši kaut kur pa vidu, drīzāk pietuvinoties saraksta zaudētāju, nevis veiksminieku galam. No šīs pieredzes gūtā mācība ir ne tikai interesanta un vērtīga – visticamāk, nākamo desmit gadu laikā tā kļūs noderīgāka arvien lielākam skaitam uzņēmumu vadītāju, jo konkurence solās būt spraiga un turpinās augt.

Būtiskākā mācība, ko gūt no veiksmīgākajiem pārmaiņu realizētājiem, ir atziņa, ka pārmaiņu process veidojas no vairākām secīgām fāzēm un to visu īstenošana aizņem ļoti daudz laika. Kāda posma izlaišana tikai rada ilūziju, ka viss norit ātrāk nekā patiesībā, nesniedzot cerētos rezultātus. Otrā atziņa vēsta, ka nozīmīgas kļūdas kāda pārmaiņu posma īstenošanas laikā var atstāt postošas sekas, nobremzējot virzīšanos uz priekšu un iznīcinot iepriekš gūtos panākumus. Visticamāk, mūsu salīdzinoši nelielā pieredze organizāciju atjaunošanā liek pat ļoti spējīgiem vadītājiem pieļaut vismaz vienu smagu kļūdu pārmaiņu īstenošanas gaitā.

## **1. kļūda: nepietiekama neatliekamības gaisotnes radīšana**

Vairākums sekmīgāko pārmaiņu aizmetņu rodas brīžos, kad atsevišķi cilvēki vai to grupa aizdomājas par uzņēmuma konkurētspējas jautājumiem un sāk nopietni iedziļināties tajos, pētīt tirgus pozīcijas, tehnoloģiskās tendences un finansiālos rādītājus. Tuvojoties kāda patenta beigu termiņam, viņi sāk apsvērt iespējamo ieņēmumu samazinājumu, turpmāko piecu gadu pamatdarbības peļņas mazināšanās tendenci vai konkurējošos un jaunus, augošos tirgus, kurus pārējie izliekas neredzam. Šie cilvēki izdomā veidu, kā iegūto informāciju darīt zināmu citiem, neaizmirstot to dramatizēt un uzsvērt reālas vai iespējamās krīzes tuvošanos vai arī norādot uz lieliskām biznesa iespējām, kas paveras pašreizējos apstākļos. Līdzīga veida pirmajam solim ir ļoti liela nozīme, jo, lai izdotos sākt darbu pie pārveidošanas programmas, nepieciešama daudzu cilvēku sadarbība un enerģiski pūliņi. Ja cilvēkiem trūkst motivācijas, viņi neiesaistīsies, un centieni nenovedīs ne pie kāda rezultāta.

Salīdzinājumā ar pārmaiņu procesa citiem posmiem, pirmā fāze varētu šķist pavisam vienkārša. Tomēr tā nav. Vairāk nekā puse kompāniju, kuru darbību esmu vērojis, cietušas neveiksmi tieši pirmajā fāzē. Kur gan slēpjas šo neveiksmju cēloņi? Bieži organizāciju vadītāji pat neapjauš, cik grūti ir panākt, lai darbinieki vēlētos spert soli ārpus savas ierastās komforta zonas. Dažkārt turpretī viņi pārvērtē

gūtos panākumus pārējo skubināšanā īstenot noteiktas pārmaiņas. Vēl citkārt viņiem vienkārši pietrūkst pacietības: «Gana gatavoties! Ķersimies beidzot vēršim pie rāgiem!» Nereti gadās, ka vadītājus paralizē bailes par pārmaiņu iespējamo negatīvo ietekmi. Viņi raižējas, vai uzņēmumā ilguš gadus strādājošie darbinieki nenostāsies pretinieku pozīcijās, vai nesabojāsies darbinieku noskaņojums, vai notikumi nekļūs nekontrolējami, vai īstermiņa mērķus joprojām būs iespējams izpildīt, vai nemazināsies uzņēmuma akciju vērtība un vai viņus nesāks vainot par krīzes situācijas izraisīšanu.

Ja uzņēmuma augstākā līmeņa vadību paralizē bailes, cēlonis parasti meklējams apstākļī, ka ir pārāk daudz vadītāju, bet pārāk maz līderu. Vadības uzdevums ir mazināt risku un likt sistēmai turpināt darboties. Turpretī pārmaiņas pēc savas būtības prasa jaunas sistēmas radīšanu, bet tai savukārt nepieciešama vadīšana. Parasti neviena atjaunošanās procesa pirmā fāze ne pie kā nenoved tikmēr, kamēr pārmaiņu patiesos līderus nepaaugstina līdz augstākā līmeņa vadībai.

Bieži pārmaiņu process sekmīgi sākas, kad organizācijā nomainās direktori un par jauno vadītāju kļūst cilvēks, kas ir veiksmīgs līderis un saskata nepieciešamību īstenot nozīmīgas pārmaiņas. Ja atjaunojama visa kompānija, sekmīgu pārmaiņu ķīla ir uzņēmuma ģenerāldirektors. Ja jāatjauno tikai atsevišķa filiāle, nozīmīgākā loma būs tās direktoram. Ja šie cilvēki nav jauni un spēcīgi līderi vai pārmaiņu īstenošanas čempioni, pirmās fāzes pārvarēšana var kļūt par milzīgu izaicinājumu.

Neveiksmīgi darījumi pirmajā fāzē ir vienlaikus gan svētība, gan lāsts. Raugoties no pozitīvās puses, zaudējumi saasina uzmanību. No otras puses, tie ierobežo manevrēšanas iespējas. Kad darījumi ir sekmīgi, sāk darboties pretējās sakarības: pārliecināt kādu par to, ka nepieciešamas pārmaiņas, kļūst daudz grūtāk, taču pārmaiņu īstenošanai ir pieejami plašāki resursi.

Neatkarīgi no tā, vai par izejas pozīciju kļūst veiksmīgi vai ne tik veiksmīgi darījumi, lielākajā daļā manis novēroto gadījumu bijis viens vai vairāki cilvēki, kas palīdzējuši aizsākt atklātas diskusijas par draudošajiem nelabvēlīgajiem faktoriem: par jauniem konkurentiem, peļņas krišanos, tirgus daļas samazināšanos, panīkušu tirdzniec-