

VIDĒJĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU ATTĪSTĪBA VAI ... KĀ LEITNANTAM KĻŪT PAR ĢENERĀLI?



Lauma Prikšāne

Sociālo zinātņu maģistre vadības zinībās
SIA "O.D.A." konsultante



Ramona Gredzena

Sociālais pedagogs
SIA "O.D.A." konsultante

Vidējā līmeņa vadītāji ir tie, kas ir tieši pakļauti organizācijas augstākā līmeņa vadībai – valdes locekļiem, augstākās vadības komandas locekļiem. Kā liecina vadības līmeņa nosaukums, viņi ir "vidū" starp augstākā līmeņa vadītājiem un pirmā līmeņa vadītājiem.

Dažkārt būt „vidū” nozīmē arī to, ka vadītājs jūtas kā ielikts starp diviem dzirnakmeņiem – no vienas puses, ir jāpilda augstākās vadības nospraustie mērķi un uzdevumi. No otras puses – jānodrošina, lai padotie darbinieki – pirmā līmeņa vadītāji, kā arī viņiem pakļautie darbinieki, saprot, atbalsta un ir motivēti pildīt augstākās vadības uzdevumus.

Vadītāja pirmais izaicinājums

Strādājot ar dažāda līmeņa vadītājiem Latvijā, mūsu novērojumi liecina, ka vidējā līmeņa vadītāju profesionālā kompetence – zināšanas un prasmes, kas saistītas ar viņu profesiju, parasti ir augstā līmenī. Vadītāji mērķtiecīgi rūpējas par to, lai sekotu līdz jaunumiem specialitātē un profesionālā kompetence tiktu uzturēta un pilnveidota.

Rūpes par profesionālās kompetences uzturēšanu veicina fakts,

ka bieži, pateicoties tieši savām lieliskajām eksperta zināšanām un prasmēm, darbinieks ir izpelnījies paaugstinājumu amatā un kļuvis par vadītāju. Diemžēl ir nācies novērot situācijas, kad profesionālās kompetences pilnveidošana kļūst par slēptām lامتām potenciāli labam vidējā līmeņa vadītājam.

Ja apakšnodaļas vadītājs ar nelielu padoto skaitu var "izbraukt" un sasniegt lieliskus rezultātus, pateicoties savām profesionālajām kompetencēm, lielu komandas darba daļu uzņemoties pats, vidējā līmeņa vadītāja amatā tas vairs nebūs iespējams un labus rezultātus var panākt tikai pēc komandas kopīga darba. Jo augstāku vadības līmeni pārstāv darbinieks, jo izteiktāk samazinās eksperta-speciālista uzdevumu īpatsvars.

Attīstības vajadzības

Problēmas vidējā līmeņa vadītājiem biežāk sagādā personības,

Grūti
mācībās – viegli
kaujā!



sociālās un vadības kompetences. Tāpat kā pasaulē, arī Latvijā tiem tiek pievērsts aizvien vairāk uzmanības, gan iekšējos un ārējos vadītāju atlases konkursos, gan vadītāju attīstības programmas.

Mūsu pieredze liecina, ka Latvijā vidējā līmeņa vadītāju aktuālākās attīstības vajadzības ir sekojošas:

- **Specifiskas vadības prasmes** – piemēram, individuālo pārrunu, sapulču vadīšana, darbinieku motivēšana un attīstīšana, tāpat arī efektīvas atgriezeniskās saites došana. Interesanti, ka zināšanas par šiem jautājumiem vadītājiem bieži ir pietiekamas, viņi zina, kā **vajadzētu** rīkoties. Brīžos, kad zināšanas jāliek lietā, atklājas, ka pietrūkst iemaņu.
- **Personīgās efektivitātes paaugstināšana** – vidējā līmeņa vadītājiem jānostiprina izpratne par vadītāja lomu mūsdienā apstākļos, jāspēj noteikt sava darba prioritātes. Viena no kritiskākajām vadītāja funkcijām ir savas komandas veidošana, motivēšana un attīstīšana. Tas nozīmē, ka arī nozīmīgāko laiku daļu vadītājam vajadzētu veltīt darbam ar padotajiem – skaidrojot organizācijas un struktūrvienības

mērķus, motivējot, nododot atgriezenisko saiti, utt. Realitāte ir cita – liela daļa laika tiek veltīta iekšējiem/ ārējiem klientiem, atskaitēm augstākajai vadībai.

- **Stratēģiskā plānošana un vadība** – gatavība un spēja paredzēt notikumu un apstākļu attīstību ilgtermiņā, attiecīgi plānojot struktūrvienības mērķus un to sasniegšanai nepieciešamo resursus. Tas, ka vidējā līmeņa vadītāji nepietiekami atlicina laiku stratēģiskai analīzei, ir saistīts ar jau minētajām grūtībām vadītāja prioritāro uzdevumu noteikšanā. Otrkārt, ja vadītājs īsti nezina, kā sākt domāt stratēģiski, tad no šīs aktivitātes labāk izvairīties – galu galā, daudzi no mums daudz labprātāk izvēlas darīt to, ko prot labi, nevis to, kas sagādā grūtības. Nenoliedzami, ka augstākā vadība novērtē tos vidējā līmeņa vadītājus, kas demonstrē spēju domāt un strādāt stratēģiski. Tieši šī kompetence var būt izšķiroša, kas paver leitnantiem durvis uz ģenerāļu klubu.

Attīstības metodes

Kāds pieredzējis vadītājs ir teicis, ka vislabākā vadītāju attīstības

metode ir ikdienas darbs laba vadītāja vadībā, bet bez tās ir arī citas attīstības metodes, kas var efektīvi veicināt vidējā līmeņa vadītāju zināšanu un prasmju pilnveidošanu un nostiprināšanu, kuras aplūkosim tālāk.

Pašattīstība/ pašanalīze

Pašattīstības pamatā ir regulāra pašanalīze un mērķtiecīga atgriezeniskās saites iegūšana no kolēģiem, vadītājiem un padotajiem darbiniekiem, kā arī eksperimentēšana ar jauniem rīcības veidiem. Pašattīstība var būt vērsta uz vadītāja darbību kopumā vai uz kādu konkrētu kompetenci.

Piemēram, vadītāja Marta apzinās, ka viņas vājais punkts ir nepietiekami pārliecinoša izturēšanās. Cenšoties pilnveidot šo kompetenci, Marta vispirms pati izanalizē savu ierasto rīcības stilu – kā viņa formulē domu, kādā ir viņas ķermeņa valoda, cik skaļi viņa runā, utt. Papildus viņa izvaicā savus tuvākos kolēģus un vadītāju, lūdzot pastāstīt par viņu novērojumiem – kas,

niem uzvedības modeļiem. Īpaši grūti ir tad, ja šķiet, ka, ilgstoši strādājot pie kādas prasmes, nav saredzamu rezultātu.

Prasmju treniņi

Prasmju treniņu mērķis ir nodrošināt kādas konkrētas prasmes attīstīšanu vai nostiprināšanu. Piemēram, prasmju treniņos var strādāt ar uzstāšanās, sapulču vadīšanas, individuālo pārrunu vadīšanas, intervēšanas un citām prasmēm.

Treniņu priekšrocība ir tā, ka 90% laika tiek veltīts praksei, vingrinājumiem. Pareizi veidojot treniņu, katram dalībniekam tiek nodrošināta pietiekami individuāla pieeja. Dalībnieks iegūst vispusīgu atgriezenisko saiti – gan no trenera, gan grupas biedriem, gan novērojot sevi pats, izmantojot videotreniņa elementus. Svarīgi, ka katram dalībniekam ir iespēja vingrināties daudzkārt, tā novērojot izmaiņas uzvedībā.

Intensīvais treniņa režīms mērķtiecīgi “izsit” pieredzējušo vadī-

Biznesa simulācijas parasti notiek cikliski vairākos posmos, un komandas sacenšas, lai sasniegtu sava vadītā virtuālā uzņēmuma labākos rezultātus salīdzinājumā ar konkurentiem.

viņuprāt, traucē Martai radīt par sevi pārliecinātas vadītājas iespaidu. Marta savulaik ir piedalījies seminārā, nupat izlasījusi grāmatu par ietekmīgiem vadītājiem un teorētiski zina, kā panākt pārliecinošu iespaidu, tāpēc tagad viņai atliek salīdzināt, cik lielā mērā viņas uzvedība atbilst vēlamajam.

Šīs metodes galvenā priekšrocība ir tā, ka notiek nepārtraukta attīstība, kas nav atkarīga no organizācijas mācību budžeta vai pietiekami kvalitatīva mācību piedāvājuma tirgū. Vēl vairāk – kombinējot pašattīstību ar citām metodēm, piemēram, prasmju treniņiem, var panākt skaidri novērojamus attīstības rezultātus. Vadītāji, kas velta savu laiku pašattīstībai, rāda pozitīvu piemēru arī saviem padotajiem.

Kā pašattīstības metodes mīnusus var atzīmēt to, ka daļai cilvēku, tostarp arī vadītājiem nav viegli paskatīties uz sevi “no malas”, tādējādi secinājumi par sevi var būt neprecīzi vai pat pilnīgi nepareizi. Šo problēmu var risināt, regulāri meklējot atgriezenisko saiti no dažādiem avotiem. Jāatzīst, ka objektīva pašanalīze prasa sistemātisku pieeju, un sākotnēji vēlams atbalsts no tiešā vadītāja vai kādas “uzticības personas”, kas sniedz konstruktīvu atgriezenisko saiti.

Nepieciešama arī augsta pašmotivācija un sevis disciplinēšana, veltot laiku regulārai pašanalīzei un eksperimentēšanai ar jau-

tāju no ierastā teoretizēšanas skatu punkta – “es jau parasti tā arī daru” vai “dzīvē jau tā nekad nenotiek”, tā vietā liekot intensīvi pievērsties dažādām savas rīcības niansēm.

Jārēķinās, ka dažiem vadītājiem var veidoties izteikta pretestība pret šāda veida treniņiem. Lai no tā izvairītos, vislabāk, ja vadītāju dalība šādos treniņos ir brīvprātīga. Optimāli, ja pirms treniņa katram dalībniekam jau ir skaidrs mērķis – ko gribu iegūt treniņa rezultātā. Svarīgi, ka vadītāji treniņā jūtas psiholoģiski komfortabli un droši mēģināt kaut ko viņiem neierastu, nebaidoties kļūdīties un, iespējams, izskatīties, viņuprāt, smieklīgi. Psiholoģiskās vides veidošana, protams, ir trenera atbildība, tāpēc, organizējot treniņus, vadītājiem svarīgi izvēlēties pieredzējušu treneri.

Individuālā konsultēšana – Coaching

Coaching ir individuālu konsultāciju sērija, kuras mērķis ir vadītāja kompetenču attīstība un darba rezultātu uzlabošana. Kā attīstības metode coaching pelnīti iegūst arvien lielāku popularitāti Latvijā. Coaching parasti ir nedirektīva konsultācija, kas nozīmē, ka konsultanta loma ir nevis sniegt eksperta atbildes uz visiem vadītāja jautājumiem, bet gan prast noformulēt pareizos jautājumus, kas vadītājam palīdzētu pašam atrast atbildes. Kon-

salutants sniedz atgriezenisko saiti par vadītāja stiprajām pusēm un trūkumiem.

Coaching nodrošina absolūti individuālu pieeju, sarunas priekšplānā ir tieši konkrētā darbinieka problēma/ kompetence. Katras konsultācijas beigās vadītājs ir izveidojis rīcības plānu – darba un attīstības uzdevumu, kas līdz nākamajai konsultācijai jāveic. Apziņa, ka pēc apmēram mēneša, kad notiks nākamā saruna, būs jāpārrunā rezultāti, kalpo kā papildus motivācija šo plānu īstenot.

Lai gan *coaching* nav ilgstošs (konsultāciju sērijā vidēji ir 4 – 8 konsultācijas), vairākkārt analizējot savas problēmas trenera vadībā, vadītājs faktiski iegūst pašattīstības rīku – analīzes modeli, ko turpmāk izmantot patstāvīgi analizējot problemātiskās situācijas.

Lai *coaching* būtu efektīvs, nepieciešams kvalificēts un pieredzējis konsultants, kādu Latvijā pagaidām nav daudz. Izvēli vēl vairāk ierobežo tas, ka uzticēšanās faktoram *coaching* procesā ir būtiska nozīme, tāpēc pat konsultanta pieredze negarantē, ka vadītājam ar konsultantu veidosies produktīva sadarbība. *Coaching* nepalīdzēs risināt dziļas psiholoģiskas problēmas, kad var būt nepieciešama psihoterapeita vai psihiatra konsultācija.

Biznesa simulācijas

Kā vienu no pasaulē plaši izmantotām topošo, jauno un vidējā līmeņa vadītāju stratēģiskās vadības prasmju attīstības metodēm jāmin biznesa simulācijas. Biznesa simulācija kā vadītāju attīstības metode ir ne tikai dinamisks un aizraujošs pasākums, kura laikā dalībniekiem ir iespēja izbaudīt procesu, kā arī praksē pārbaudīt jau esošās zināšanas un apgūt jaunu pieredzi uzņēmuma vadīšanā, uzņemoties risku bez nopietnām sekām. Biznesa simulācijas dod iespēju tās dalībniekiem neformālā atmosfērā eksperimentēt, vadot uzņēmumu, pieļaut kļūdas, kā arī mācīties no tām. Biznesa simulācijas nodrošina virtuālo vidi un uzņēmuma vadīšana notiek konkrētā tirgus situācijā, kurā konkurences apstākļos darbojas arī citi uzņēmumi. Biznesa simulācijas parasti notiek cikliski vairākos posmos, un komandas sacenšas, lai sasniegtu sava vadītā virtuālā uzņēmuma labākos rezultātus salīdzinājumā ar konkurentiem.

Lai gūtu pārsvaru pār citiem virtuālā tirgus spēlētājiem un to konkurences cīņā arī noturētu, vadītājiem nepieciešama prasme analizēt saņemto informāciju par tirgus situāciju un izmantot radošas pieejas, risinot problēmas un pieņemot lēmumus. Analizējot saņemtos virtuālā tirgus situācijas un uzņēmuma vēstures aprakstus, komanda kopīgi izstrādā uzņēmuma darbības stratēģiju, risina jautājumus, kā arī pieņem lēmumus visās galvenajās uzņēmuma pamatdarbības jomās: finanšu vadībā, personāla vadībā, ražošanā, mārketingā un pārdošanā. Jautājumi, uz kuriem nākas atbildēt ir dažādi, piemēram:

- Cik daudz produkcijas varam saražot?
- Kāda ir produkta labākā cena?
- Cik daudz tērēt katra produkta reklāmai?
- Vai ir nepieciešams vairāk izplatītāju, lai pārdotu produkciju?

- Vai ir jāuzlabo jau esošie produkti?
- Vai mūsu uzņēmums ir konkurētspējīgs?
- Kā klājas konkurentiem?

Vadot uzņēmumu virtuālajā realitātē, komandas dalībnieki identificējas ar savām lomām. Bieži pasaulē biznesa simulācijas tiek izmantotas arī komandu saliedēšanas nolūkos, jo to laikā komanda iegūst nopietnu sadarbības pieredzi, labāk iepazīst viens otru, apgūst komunikācijas, konfliktu risināšanas un lēmumu pieņemšanas prasmes.

Mācību procesa laikā, ko nodrošina biznesa simulācijas, tiek integrētas dalībnieka zināšanas un prasmes uzņēmuma vadībā, jo tās balstās uz zināšanu apguvi praktiskā darbībā. Tiek nodrošināta iespēja mācīties ātri, turklāt, mācīties darot, tādejādi iegūstot spēju sacensībā gūto pieredzi sasaistīt un izmantot reālās un līdzīgās ikdienas situācijās darbā. Tiek attīstītas arī komandas vadības un sadarbības prasmes.

Kā būtisku ieguvumu var minēt to, ka biznesa simulācijas nodrošina tiešu sakarību starp dalībnieku spējam analizēt datus, pieņemt lēmumus un rezultātiem katrā no tās posmiem. Biznesa simulācijas notiek vairākos posmos, un, pateicoties tehnoloģijām, kas nodrošina ātru datu apstrādi, komandas saņem rezultātus, kas ļauj gūt ātru atgriezenisko saiti par pieņemto lēmumu kvalitāti un palīdz veikt saņemtas informācijas analīzi, kā arī pieņemt tālākos lēmumus. Pareizi pieņemtie lēmumi komandu tuvina uzvarai, savukārt, nepareizi pieņemti lēmumi dod ne novērtējamu pieredzi: iespēju analizēt, gūt praktiskas iemaņas problēmu risināšanā, pārmaiņu vadībā un modelēt dažādus scenārijus dažādu radošu pieeju izmantošanā, lai uzlabotu virtuālā uzņēmuma darbības efektivitāti un rezultātus.

Kā vadītāju attīstības metode biznesa simulācija līdz šim Latvijas uzņēmumos nav pārāk plaši pielietota, un tās priekšrocības šobrīd ne tuvu netiek izmantotas. Kā zināma veida ierobežojumu varam minēt to, ka, lai izmantotu šo metodi, ir nepieciešams partneris, kas nodrošina kvalitatīvu šī apmācības pakalpojuma organizāciju. Kā trūkumus varētu minēt, pirmkārt, to, ka daudzās no piedāvātajām simulācijām dalībnieki sacenšas pret datoru, nevis tiek nodrošināta virtuāli mainīga realitāte, kas attiecīgi mainās no citu tās dalībnieku pieņemtajiem lēmumiem. Otrkārt, kā sava veida trūkumu varētu minēt to, ka, lai dalībnieki paši spētu kvalitatīvi analizēt un izprast pieļauto kļūdu ietekmi uz rezultātiem, ir nepieciešamas nopietnas priekšzināšanas un analīzes spējas, vai arī šim nolūkam papildus ir nepieciešams piesaistīt konsultantu.

Grūti mācībās – viegli kaujā

Noslēgumā gribam apgalvot, ka, lai kādi arī nebūtu izaicinājumi vidējā līmeņa vadītājam, mūsdiā, mācīšanās prasmes – gatavība un spēja mācīties no savas pieredzes, panākumiem un kļūdām, apzināt un izmantot sev piemērotākās attīstības metodes, ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas nodrošina vadītāja panākumus ilgtermiņā.