

Vadība vēsturiskā un mūsdienu aspektā

Ievads

Turpmāk dotais īsais kopsavilkums domāts šajā M-materiālā iekļautās informācijas un argumentu papildinājumam. Šajā pārskatā nav norādes uz specifiskām jaunatnes organizāciju īpašībām. Mērķis ir dot norādes uz oriģinālajiem avotiem, lai jaunatnes darbinieki un treneri, kas izmanto šo M-materiālu, var veidot savus spriedumus par dažādo teoriju izmantojumu un atbilstību. Komentāri par atsevišķu vadības pētnieku ideju atbilstību un vērtību jaunatnes organizācijām izteikti pašā M-materiālā.

Pieejas vadības un organizāciju pētniecībai

Dažiem autoriem vadība izriet no premisas, ka principus iespējams zinātniski pārbaudīt un attiecīgi iespējams izstrādāt teoretisku struktūru. Turpmākais apkopojums iedala dažādos darbus trijos periodos: klasiskajā jeb zinātniskās vadības, cilvēcisko attiecību un mūsdienu.

Zinātniskā vadība

Zinātniskās vadības "skola" jeb klasiskā skola apvienoja praktiskus, kas bija kļuvuši par teorētiskiem, piemēram, Frederiku Teiloru (*Frederick Taylor, ASV*), Anrī Fejolu (*Henri Fayol, Francija*) un pulkvedi Lindolu Ērviku (*Colonel Lyndall Urwick, Lielbritānija*). Viņu nostāja veidojās no masveida ražošanas fabrikām un skāra gan procesus, gan organizācijas struktūru. Iespējams, viņi visi uzskatīja, ka pastāv viens vislabākais veids, kā strukturēt organizāciju. Viņi apgalvoja, ka viņu universālie principi ir zinātniskas izcelsmes. Organizācijas bija attiecīgi formālas struktūras, balstītas uz organizācijas diagrammu. Viens piemirsts autors šajā agrīnajā periodā - no deviņpadsmitā gadsimta pēdējās desmitgades līdz starpkaru periodam - bija Mērija Pārkere Foleta (*Mary Parker Follet*). Viņas uzskatus, kas pievērsās darba sociālajam aspektam un sabiedrības raksturam, vienlīdz ignorēja pārējie Amerikas un Eiropas autori, jo tie neatbilda tā laika domāšanas pamatnostādņēm.

A. Fejols (1841-1925)

Fejols bija kalnrūpniecības inženieris, kas pārņēma ar zaudējumiem strādājošu uzņēmumu un padarīja to ienesīgu. Viņa principi bija šādi:

- atbildība - atbilstoša tiesībām (varai);
- vadības vienotība - norādījumi jāsaņem tikai no viena priekšnieka;
- virzības vienotība - skaidra politika un vadība;
- centralizācija;
- komandu ķēde - skaidra organizācijas struktūra, skaidri formulēts un izprasts katra līmeņa mērķis.

F. V. Teilors (1856-1915)

Viņu nodarbināja faktori, kas ietekmē ražošanu. Attiecīgi efektīva darbarīku izmantošana, optimāls fabrikas iekārtojums un loģisks ražošanas process bija viņa galvenie aspekti. Viņa pētījums bija detaļu līmenī, no kura viņš formulēja savus principus:

- novērot,
- pierakstīt,
- izstrādāt.

Šie principi tika attīstīti par metodēm, kas retrospektīvi tiek sauktas par darba pētījumu. Darba pētījums ir darbību, to standartizācijas un norises laika analīze. Norises laiks tika saistīts ar samaksu pēc rezultāta, balstoties uz principu "godīga dienas alga par godīgu dienas darbu". Vēlāk tika izmantots apzīmējums "industrial engineering".

L. Ērviks (1891-1983)

Pulkvedis Ērviks savus vadības principus publicēja 1938. gadā.

Pamatjautājumi apkopojami šādi:

- mērķa princips - ko firma, uzņēmums, grupa vai persona cenšas panākt,
- atbilstības princips - tiesībām (varai) un atbildībai jāiet roku rokā,
- atbildības princips - vadītājam vai pārraugam nav atļauts uzlikt savu atbildību kādam citam. Var deleģēt, bet vienmēr jāuzņemas atbildība
- kāpņu princips - līdzīgs Fejola vadības ķēdei,



- vadības apjoma princips - neviens priekšnieks nedrīkst tieši pārraudzīt vairāk nekā sešu padoto darbu,
- specializācijas princips - ikvienam darbiniekam jāaprobežojas ar vienu plašāku funkciju vai darbību,
- noteikšanas princips - ikvienam amatam jābūt skaidri noteiktam rakstveidā.

Ērviks izteicās par ilgtermiņa un īstermiņa mērķu nošķiršanu. Pretrunas radās pārpratuma dēļ. Būtība šeit ir tāda, ka cilvēks ir saprātīgs un tautsaimniecisks radījums. To stiprināja uzskats, ka vadībai vienmēr taisnība, bet augstāks vadītājs vienmēr spējīgs pieņemt pareizāku lēmumu nekā zemāks.

Var viegli noraidīt zinātniskās vadības pieeju kopumā un apgalvot, ka mūsdienu vadītāja skatījums ir apgaismotāks. Bet vai tā ir visās organizācijās un visu vadītāju gadījumā? Apsveriet arī britu un franču imperiālisma ietekmi. Kāda veida vadību piekopi agrākās kolonijas? Izvērtējiet arī jaunās Āzijas ekonomiskās sistēmas, gan demokrātiskās, gan nedemokrātiskās, kā arī kādreiz centrāli vadītās austrumu un centrālās Eiropas plānveida sistēmas.

Ir tomēr skaidrs, ka agrāko autoru pieņēmums, ka to metodes ir zinātniskas, neizturētu mūsdienu zinātnes pārbaudi. Būtībā tie bija praktiķu novērojumi, kas reducēti līdz sarakstam, ko tie dēvēja par principiem. Ja šāda empīriskā metode ir pieņemama eksaktajās zinātnēs, tās vērtība cilvēku uzvedības novērojumos ir apšaubāma.

Cilvēku attiecības

1920. un 1930. gados klasisko pieeju malā atbīdīja Cilvēku attiecību skola. Starp tās pamatlicējiem bija organizāciju psihologi - Maslovs (*Maslow*), Makgregors (*McGregor*), Argiriss un Benniss (*Argyris, Bennis*), kas lielākoties darbojās ASV no 20. gadsimta 20. līdz 60. gadiem. Starp šīs grupas pozitīvajiem atklājumiem pieminēšanas vērti ir:

Darbinieks nav tikai tautsaimnieciska vienība, bet arī sabiedriska vienība, un svarīgi ir arī neekonomiskie faktori. Šie uzskati atbilda arī jau minētajiem Mērijas Pārkeres Foletas (1868-1933) uzskatiem, kas bija piemērs tam, kā sievietē bija apsteigusi savu laiku.

Darba apjoms, ko iespējams veikt, var būt vairāk saistīts ar sabiedriskajiem nevis fiziskajiem parametriem un spējām.

Neekonomiskā atzinība ir svarīgs elements darbinieku stimulēšanā un labklājības sajūtas veidošanā.

Šaura specializācija nebūt nav efektīvākais darba dalīšanas veids.

Grupas veido neformālu organizāciju pamatu, kas pastāv oficiālās organizācijās un mijiedarbojas ar tām. Attiecīgi grupu uzvedības un ietekmes izpratne ir būtiska.

Vara un ietekme ir jāizprot.

Hierarhijas pozīcija ne vienmēr nozīmē efektīvu vadību. Svarīgs ir vadības stils.

Laba saziņa ir būtiska, bet grūti nodrošināma.

Pārmaiņu apstākļos cilvēciskais elements ir noteicošais. Veiksmīgas pārmaiņas atkarīgas no vadības, konsultācijām un dalības iespējām.

Silvermans (*Silverman*), cenšamies apkopot organizāciju psihologu, ko reizēm sauc arī par jauno cilvēku attiecību skolu (*neo Human Relations School*), darbu, izsakās, ka "Vislabākais organizācijas veids ir tāds, kas cenšas optimizēt indivīda un organizācijas tieksmi pēc apmierinātības šādi:

- veicinot stabilu darba grupu veidošanos un darbinieku dalību lēmumu pieņemšanā,
- veidojot labu saziņu un ekspresīvu pārraudzību,
- veidojot nebirokrātiskas struktūras, kas darbojas, nosakot mērķus, nevis ar hierarhijas vai ietekmes palīdzību".

Cilvēku attiecību pieeja sākas ar pētījumu par cilvēku motīviem un uzvedību, bet no šī pētījuma tiek veidoti kritēriji, lai palīdzētu izveidot organizāciju. Struktūra vērsta uz to, lai stimulētu cilvēkus sadarboties, sasniegto mērķus. Efektīva sadarbība panākama tikai starp tādiem indivīdiem un grupām, kas to vēlas. Šīs grupas autori konkrēti norādījuši, kā šādas organizācijas:

- sasniedz mērķus, apmierinot grupas locekļus (teorija apgalvo, ka līdzsvars panākams, radot apmierinājumu);
- veicina augstu ražību un samazina darba kavējumus;
- stimulē sadarbību un izvairās no rūpnieciskiem konfliktiem (zināms nevienprātības līmenis tiek pieņemts par konstruktīvu).

Šajā pieejā organizācijas pētījums pārtop uzvedības pētījumā, par to, kā cilvēki izturas un kādēļ tas tā notiek. Šie autori cerēja, ka spēs paredzēt cilvēku izturēšanos organizācijās un sniegt norādījumus, kā labāk sasniegt organizāciju un komerciālos mērķus. Viņu konkrētā pieeja balstījās uz:

- indivīdu un grupu ražību,
- indivīdu attīstību,
- apmierinātību ar darbu.

Biheivioristi iedalīja savus pētījumus šādi:

- individuālās nepieciešamības un vēlmes,
- mazu grupu izturēšanās,
- pārraugu izturēšanās,
- attiecības starp grupām.

Meijo (Mayo), Makgregora un Maslova darbi ir tālākas izpētes vērti.

Mūsdienu uzskati

Pastāv zināma skaidrība par to, kā dēvējami un klasificējami vadības pētījumu iepriekšējie pētījumi, nav vienota nosaukuma darbiem, kas radušies pēc 20. gadsimta 60. gadiem. Startautisko kompāniju parādīšanās, globalizācija, ne tikai no rietumvalstīm, bet it īpaši no Japānas nākušo autoru darbi vadības jomā, radījuši daudzveidību, kas padara klasificēšanu problemātiskāku. Uzskati par Japānas un Korejas prakses atbilstību tādām kultūrām, kas pēc būtības ir rietumnieciski plurālistiskas, pievieno jaunu dimensiju vadības pētniecībai, bet vēl vairāk sarežģī nozares pētnieka darbību.

Ideja par to, ka uzņēmums darbosies vēlamajā veidā, jo tiks piemērots kāds viens vadības paņēmieni, stils struktūra vai pat visaptveroša filozofija, tiek arvien vairāk apšaubīta. Dažu praktiķu vēl līdz mūsu dienām aizstāvētā viendabīgās vadības ideja akadēmisko autoru vidū tiek uzskatīta par aizdomīgu. Izvērtējiet, piemēram, dažādos uz paņēmieniem liktos uzsvarus, no kuriem

daži pacelti līdz vadības filozofijas līmenim, un bijuši modē kopš 1960. gadiem. Vadība pēc mērķiem, Diskontētā naudas plūsma, Tieši laikā, Visaptveroša kvalitātes vadība, Biznesa procesu pārkārtošana - visi tie savulaik aizrautīgi atbalstīti.

Tradicionālajā domāšanā, ko pauduši agrākie autori, saglabājušies ietvertie apgalvojumi par hierarhiju un vadību. Mūsdienu teorētiķi pievērsušies šiem uzskatiem un apšaubījuši dažas to premisas. Pārrauga jeb pirmās līnijas vadītāja loma daudzus gadus īpaši pētīta. 1960. gados uzdotie jautājumi, kas palikuši spēkā līdz pat 21. gadsimtam, reizēm radušies no šīs funkcijas likvidēšanas. Tādi nosaukumi, kā "grupas vadītājs" aizstājuši agrākos apzīmējumus "brigadieris" vai "brigadiere" dažādās organizācijās. Uzskats ir tāds, ka šādi saukta persona var gan piedalīties darbā, gan stimulēt un vadīt citus, lai sasniegtu konkrētus mērķus. Tālākā pakāpe ir ieviest organizāciju, kurā nepastāv šīs lomas apzīmējums vai pat izpratne. Tas pilnībā likvidē vienu vadības līmeni. Tiek apgalvots, ka šāda organizācija būtu efektīvāka un lietderīgāka. Šo pašu principu piemērojot apkalpojošām un bezpeļņas organizācijām, kurās pastāv augstākā vadošā speciālista funkcija, vēl vairāk samazinātu hierarhisko modeli. Šādas pārmaiņas var tikt saistītas arī ar darbinieku skaita samazināšanu organizācijā, ko sauc par sašaurināšanu. Multinacionāli uzņēmumi īpaši aktīvi pieņēmuši šo plakanās organizācijas ideju, drīzāk gan izdevumu samazināšanas, nevis vadības efektivitātes palielināšanas nolūkā.

Objektīva analīze parādīs visu šo ideju nopelnus, bet neizbēgami vājš ķēdes posms - cilvēku rīcība - bieži izrādījies lielākais traucēklis cerētās attīstības ceļā. Pīters Vīkēns (Peter Wickens) darbā "Valdošā organizācija" ("The Ascendant Organisation") piedāvā dažu vadības iniciatīvu kritiku. Viņš iepazīnīes ar Eiropas, Amerikas un Japānas vadības sistēmām, viņa pieredzi vajadzētu apsvērt tiem, kas vēlas mācīties no šī gadsimta, gatavojoties nākamajam. Pēters Drukers (Peter Drucker) dzimis Vīnē 1909. gadā. 1999. gadā viņš savā, jau dzīvojis Amerikā, rakstītā darbā apgalvo, ka mūsdienu vadības principi nav būtiski mainījušies kopš Teilora laikiem pirms gandrīz gadsimta. Viņš runā par darbinie-



ku zināšanām un apgalvo, ka Marksa izvirzītā cieņa darbā nekad nav ņemta vērā.

"Gudrs darbinieks" ir vadītājs, kas pats bieži vien nodarbojas ar rutīnas uzdevumiem vai darbībām, kuros zinātniskām vai citām zināšanām ir liela nozīme lēmumu pieņemšanā un vadībā. Uzsvars uz zināšanām radījis jaunas idejas, no kurām dažas paceltas teorijas statusā, kā Zināšanu ap-

guves organizācijas, kas izvirza nepārtrauktu zināšanu apguvi par panākumu atslēgu. Daudzi novērotāji tomēr atgriežas pie Maslova uzskata, ka katrs jāveda individuāli.

Vai bezpeļņas vai brīvprātīga organizācija to var panākt labāk nekā uzņēmums, kas strādā tirgus konkurences apstākļos?



2. pielikums



Organizācijas
vadība
MM

MM "Organizācijas vadība" novērtējuma anketa

Ceram, ka MM "Organizācijas vadība" jums bija noderīgs! Mēs labprāt saņemtu jūsu komentārus un ieteikumus turpmāko izdevumu veidošanai. Jau iepriekš pateicamies par anketas aizpildīšanu un apsolām, ka jūsu priekšlikumi tiks rūpīgi izlasīti!

Cik lielā mērā šis MM jums palīdzēja izprast organizācijas vadības paņēmieni teorētisko pamatojumu un praktisko pielietojumu?

No 0% līdz 100%

Jūs esat (varat atzīmēt vairākus variantus):

- ☐ treneris –
○ vietējā, ○ valsts, ○ starptautiskā mērogā.

Vai izmantojāt MM mācību darbā? Jā ☐ Nē ☐

Ja izmantojāt, lūdzu, atbildiet uz nākamajiem jautājumiem!

Kādā kontekstā vai situācijā pielietojāt MM?

.....

Kādā vecuma grupā(-ās)?

.....

Kuras idejas izmantojāt?

.....

.....

.....

Kuras idejas jums šķita mazāk noderīgas?.....

.....

.....

.....

- ☐ "Vadītājs" kādā jaunatnes organizācijā –
○ vietējā, ○ valsts, ○ starptautiskā mērogā;

- padomes/valdes loceklis, ○ darbinieks ○ cits statuss (lūdzu, norādiet).

Organizācijas nosaukums:.....



Organizācijas
vadība
MM

Kuras no MM aprakstītajām metodēm un idejām bija visnoderīgākās jūsu darbā?

.....
.....
.....

Kuras bija mazāk noderīgas?

.....
.....
.....

☐ Neviena no iepriekš norādītajiem variantiem (lūdzu, precizējiet):

Kāds ir jūsu iespaids par MM vispārējo uzbūvi?

.....
.....

Kādas ir jūsu domas par MM noformējumu?

Kur jūs ieguvāt MM "Organizācijas vadība" eksemplāru?

Kādi ir jūsu ieteikumi turpmāko izdevumu veidošanai?

.....
.....
.....
.....

Vārds:

Amats:

Organizācija vai iestāde:

Jūsu adrese:

.....

Tālruna numurs:

E-pasts:

Lūdzu, atsūtiet šo anketu pa pastu vai e-pastu!

Organisational Management T-kit

Directorate of Youth & Sport

Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex

E-pasts: info@training-youth.net

3. pielikums



Organizācijas
vadība
MM

Izmantotās literatūras saraksts

- Adair, John.** *Effective Leadership*. Aldershot: Gower, 1983.
- Allan, John.** *How to Be Better at Motivating People*. London: Kogan Page, 1996.
- Allison, Michael, Kaye, Jude.** *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: a Practical Guide and Workbook*. New York: Wiley, 1997.
- Argyris, C., Schon, D.** *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Belbin, R. M.** *Management Team: Why They Succeed or Fail*. London: Heinemann, 1981.
- Bertalanffy, Ludvig von.** Problems of General Systems Theory: a New Approach to the Unity of Science. *Human Biology* 23, no. 4, 1951.
- Blanchard, K., Zigarmi P., Zigarmi, D.** *Leadership and the One Minute Manager*. London: Collins, 1986.
- Boulding, K.** General Systems Theory. *The Skeleton of Science* 2, no. 3, 1954.
- Bryson, John M.** *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. Oxford: Pergamon, 1993.
- Burnes, Bernard.** *Managing Change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics*. London: Pitman, 1994.
- Claves, Equipo, Andalucia, Junta de.** *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*. Madrid: Popular, 1994.
- Clutterbuck, David.** *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*. London: Institute of Personnel and Development, 1991.
- Covey, Stephen R.** *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. London: Simon & Schuster, 1992.
- De Bono, Edward.** *Thinking Course*. Redwood Books, 1997.
- Domenech, Alfred Vernis et al.** *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto, 1998.
- Drucker, Peter.** *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- Fischer, Helen.** *The First Sex: the Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*. New York: Random House, 1999.
- Godefroy, Christian H., Clark, John.** *The Complete Time Management System*. London: Piatkus, 1989.
- Goleman, Daniel.** *Emotional Intelligence: Why It Matters More than IQ*. London: Bloomsbury, 1996.
- Goleman, Daniel et al.** *Lo Spirito Creativo*. Milano: Mondadori, 1999. *The Creative Spirit* tulkojums.
- Handy, Charles B.** *Inside Organisation: 21 Ideas for Managers*. London: BBC Books, 1985.
- Handy, Charles B.** *Understanding Organisations*. London: Penguin, 1985.
- Handy, Charles B.** *Understanding Voluntary Organisations*. London: Penguin, 1990.
- Herzberg, F. et al.** *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1933.
- Herzberg, F.** *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co., 1966.
- Honey, Peter, Mumford, Alan.** *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead: Peter Honey, 1992.
- Humble, John W.** *Management by Objectives*. London: British Institute of Management, 1973.
- Kolb, David.** *Experiential Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.



Leavitt, H. J. *Managerial Psychology: an Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organisations*. Chicago: University of Chicago Press, 1978.

Le Boterf, Guy. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Editions d'Organisation, 1999.

Luft, Joseph, Ingham, Harry. *The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations*. Western Training Laboratory for Group Development, University of California at Los Angeles Extension Office, 1955.

Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.

Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. New York: Macmillan, 1933.

Migliore, R. Henry et al. *Strategic Planning for Not-for-profit Organisations*. New York: Haworth Press, 1994.

Mintzberg, H. *The Structuring of Organisations: a Synthesis of Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge Creating Company*. Milano: Guerini e Associati, 1997. Italian edition.

Osborne, Stephen P. *Managing in the Voluntary Sector: a Handbook for Managers in Charitable & Non-profit Organisations*. London: International Thomson Business Press, 1996.

Pasini, Willy, Francescato, Donata. *Il coraggio di cambiare*. Milano: Mondadori, 1999.

Patterson, Malcolm. *People Management*. London: Personnel Publications Ltd, 1999.

Phillips, Bob. *La difficile arte di ballare con i porcoespini*. Torino: Piero Gribaudo

Editore, 1989. *The Delicate Art of Dancing with Porcupines* tulkojums.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Random House Business Books, 1990.

Silverman, D. *The Theory of Organisations*. London: Heinemann Educational, 1970.

Skyrme, David. The Learning Organisation [tiešsaiste]. *Management Insight*, No. 3, 1999 [skatīts 2000. g. 16. maijā]. Pieejams: <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

Stewart, Thomas A. *Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza*. Ponte delle Grazie, 1997. *Intellectual Capital: the New Wealth of Organisations* tulkojums.

Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. How to Choose a Leadership Pattern – Retrospective Commentary. *Harvard Business Review*, May-June 1973.

Tuckman, B. W. Developmental Sequences in Small Groups. *Psychological Bulletin*, vol. 63, 1965, pp. 384-399.

Vaill, Peter B. *Learning as a Way of Being*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

WAGGGS. *WAGGGS Training Guidelines*. London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts, 1998.

Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organisation*. New York: Collier Macmillan, 1964.

Wickens, Peter. *The Ascendant Organisation: Combining Commitment and Control for Long-term, Sustainable Business Success*. Basingstoke: Macmillan Business Press, 1995.