



ASTRAL

executive search

LĒMUMU PIENĒMŠANA:

TAS IR VIEGLI VAI GRŪTI?



“Lēmumi ir katra biznesa valūta. Katra veiksmē, katra neveiksmē, katra izmantotā vai garām palaistā iespēja ir kaut kāda lēmuma rezultāts, ko kāds pieņēma vai nespēja pieņemt.”

/Paul Rogers, Marcia W. Blenko, “Harvard Business Review's 10 Must Reads on Making Smart Decisions”/.

Spēja pieņemt lēmumus ir būtiska veiksmīgas vadības sastāvdaļa, jo tā nosaka, kā uzņēmums tiek galā ar problēmām un sasniedz savus mērķus.

Vadītājiem katru dienu ir jāpieņem daudz un dažādi lēmumi. Pats par sevi saprotams un tas tiek automātiski sagaidīts no tiem, kuri sēž vadītāja krēslā. Mēs labprāt un viegli pieņemam ikdienišķus, ierastus lēmumus, kur kļūdas cena ir niecīga, bet problēmas sagādā to jautājumu risināšana ar kuriem līdz šim vadītāji nebija saskārušies, kā arī ar tiem lēmumiem, kuri jāpieņem krīzes situācijās.

Kāpēc ir grūti pieņemt tādus lēmumus?

Veiktie smadzeņu pētījumi liecina, ka lēmuma pieņemšana prasa daudz enerģijas no cilvēka. Mēs bieži pieņemam lēmumus, kas atrodas pazīstamā plaknē: izvēlēties starp divām pazīstamām alternatīvām - nopirkt šodien pienu A vai pienu B-, nav grūti izdarīt izvēli, bet, ja kāda no alternatīvām nav zināma, izvēle ir grūta. Šādai izvēlei smadzenēs nav gatavas neironu ķēdes, un lēmuma pieņemšanas brīdī cilvēkam nav uz ko balstīties.

Kas īsti mums rada bailes? Lēmuma pieņemšana pati par sevi vai bailes uzņemties atbildību par pieņemto lēmumu? Drīzāk tā ir nespēja paredzēt rezultātu.

Cilvēkiem nepatīk nenoteiktība, nepatīk situācijas, kurās viņiem nav garantiju. Kad mēs pieņemam lēmumus citu labā – dodam padomus (ja es būtu tu, es darītu to un to), mēs šādas grūtības nepiedzīvojam, jo neriskējam. Jūs esat gatavs pieņemt lēmumu par citiem, jo Jūs īpaši neuztrauc sekas, ko tas sagādās citam. Bet tad, kad pieņemat lēmumus par sevi un nevarat aprēķināt sekas - tas moka.

Diemžēl lielākā daļa no mums baidās pieņemt lēmumu, jo vienkārši baidās kļūdīties, izskatīties smieklīgi citu acīs, būt par vainīgo un baidās no kritikas. Citiem vārdiem sakot, psiholoģiskās kļūdas sekas var būt nepatīkamākas nekā praktiskas sekas. Ir jāiemācās pieņemt faktu, ka mēs

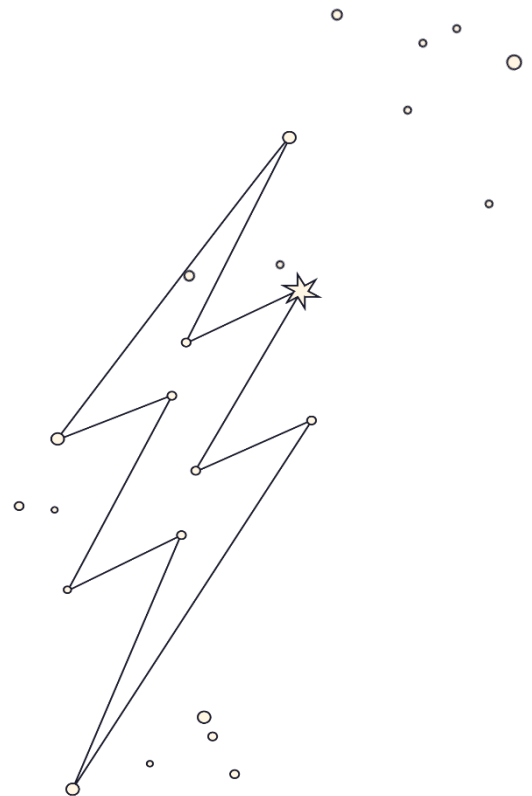


ILUTA GAILE
ASTRAL vadītāja



visi esam kādreiz kļūdījušies un mācījušies no kļūdām. **Patiesībā kļūdas ir nenovērtējams spēka avots:** pieļaujot kļūdu, mēs it kā ejam to pašu ceļu, ko sportists, kurš trenē muskuļus. Uz brīdi iedomājieties: kā sportists kļūst spēcīgāks? Liekot latīņu arvien augstāk — tur, kuru mums šķiet nav iespējams sasniegt nekad. Piemēram, jūs mākat pievilkties trīs reizes, ceturto jums vairs nav pa spēkam. Pakāpeniski organisms pierod — un, lūk, jūs jau viegli pievelkaties četras reizes, un tikai piektā šķiet neiespējama. Nākamreiz būs arī piektā un sestā - tikai būs nepieciešams vēl trenēties.

Lēmumu pieņemšanas process arī ir "muskuļu treniņš". Tas, kurš nekad nemēģina, tā arī paliks spējīgs pievilkties tikai trīs reizes. Esiet lepni par to, ka laiku pa laikam jūs maldāties. Tas liecina par to, ka jūs neesat no tiem bailīgajiem vai tie, kuri labāk izvēlās neko nedarīt un pieļaut kļūdu, kā rezultātā tā arī nesasniedz dzīvē un karjerā ko vērtīgu.



Kas var palīdzēt pieņemt atbildīgus lēmumus?

- I. **Neesiet pārmērīgi atkarīgi no citu viedokļa.** Dažreiz lēmums tā arī paliek nepieņemts, tāpēc, ka atbildīgais darbinieks gaidīja “zaļo gaismu” no sava vadītāja, kurš, savukārt, norādes gaidīja no augstākstāvoša vadītāja. Lai pieņemtu savlaicīgus un efektīvus lēmumus ir nepieciešama iespēja darboties autonomi. Biznesā bieži vien rodas situācijas, kad lēmumi jāpieņem īsos termiņos, un tas nozīmē, ka vienpersoniski. Ja apspriedīsiet jautājumus ar katru departamenta vadītāju un pēc tam uzklusīsiet katra darbinieka viedokli, tad viss var beigties ar zaudējumiem: laiks tiks nokavēts, naudas resursi būs beigušies un spriedze kolektīvā sasniegs maksimumu.
- II. **Esiet drosmīgi un pieņemiet pareizo lēmumu, kas ir nepieciešams dotajā situācijā (pat ja tas ir nepopulārs).** Bieži vien šādu lēmumu pieņemšanā sevi ļoti labi “parāda” spēcīgi finanšu direktori, kuri rīkojas bez kompromisiem - samazinot darbinieku skaitu, ievērojami samazinot izmaksas vai apstādinot kādu projektu, bet lai glābtu biznesu. Tas ir kā ķirurga darbs: “nogriezt” kaut ko, lai organisms turpinātu dzīvot.
- III. **Izvairieties no neizlēmības.** Bieži ir nepieciešams pieņemt sarežģītu lēmumu, kura pamatā ir vairāki faktori, kas nepārtraukti mainās: un ir vadītāji, kuri bezgalīgi vāc datus, pieprasa vēl vienu un vēl vienu papildus atskaiti, lūdz veikt vēl vienu pētījumu, pirms uzdrošināsies rīkoties. Reizēm neizlēmība izmaksā dārgāk par nepareiziem lēmumiem. Jūs varat analizēt bezgalīgi ilgi, bet galu galā jums tomēr būs jāpieņem lēmums. Tas

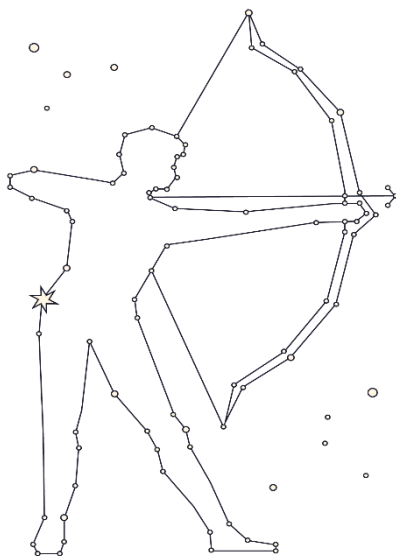


nenozīmē, ka jums nav nepieciešams rūpīgi pārdomāt svarīgus lēmumus un ka ir jāpieņem impulsīvi lēmumi. Fakti, analīze, dažādu varbūtību un iespēju izskatīšana — tas viss ir svarīgi lēmumu pieņemšanas procesā. Tomēr atcerieties, ka galvenais mērķis — pieņemt lēmumu un neatlikt to turpinot reflektēt par to, kāds varētu būt vislabākais risinājums dotajā situācijā. Jums jābūt sajūtam, kad ir pienācis tas brīdis, kad ir savākts un izanalizēts pietiekami daudz faktu. Šajā brīdī ir pienācis laiks rīkoties.

- IV. Esiet aktīvi, izrādiet iniciatīvu.** Daži no vadītājiem neuzskata par vajadzīgu uzņemties iniciatīvu un pielikt papildus pūles, lai domātu par neierastiem risinājumiem un balstās (kā vienmēr) uz iepriekšējo pieredzi, un domā, ka tā varēs turpināt un turpināt gan šodienas situācijās, gan nākotnē.

Kā atšķiras lēmumu pieņemšana krīzes situācijās?

Krīzes ir neizbēgamas, tās ir neatņemama daļa no organizācija dzīves cikla. Šodien mēs atrodamies situācijā, kad pārmaiņas skar visas nozares, tās ir globālas un pieļauju, ka nav nevienas kompānijas pasaulē, kuru nav lielākā vai mazākā mērā (gan pozitīvā, gan negatīvā) skārusi COVID-19 krīze.



▪ **Krīzes situācijās ir jārikojas ātri un nedrīkst kavēties ar lēmumu pieņemšanu.** Krīzē vadītājiem nākas ļoti ātri pieņemt lēmumus. Daudzi uzņēmumu vadītāji ir pieraduši izvairīties no sasteigtu lēmumu pieņemšanas, dodot priekšroku stratēģijai "vēl padomāt". Tādam vadības stilam ir savi plusi, bet tikai ne krīzes situācijā. Ja ir grūti laiki, kavēšanās ar lēmumu pieņemšanu, tā atlikšana uz nenoteiktu laiku – no tā var palikt tikai sliktāk. Piemēram, darbinieku skaita samazināšana. Var pieņemt stingru lēmumu un samazināt 30% darbinieku, savukārt, pēc krīzes beigām atkal pieņemt tos darbā. Kā arī var "palikt visiem labam" un neatlaist nevienu – bet tad uzņēmums, iespējams, var bankrotēt, un pēc pāris mēnešiem pilnīgi visi darbinieki draudzīgi "ies ārā". Tāpēc izvairīties no sarežģītu lēmumu pieņemšanas ir strupceļš.

Ir jāpieņem tālredzīgi lēmumi, prognozējot pie kā tie varētu novest.



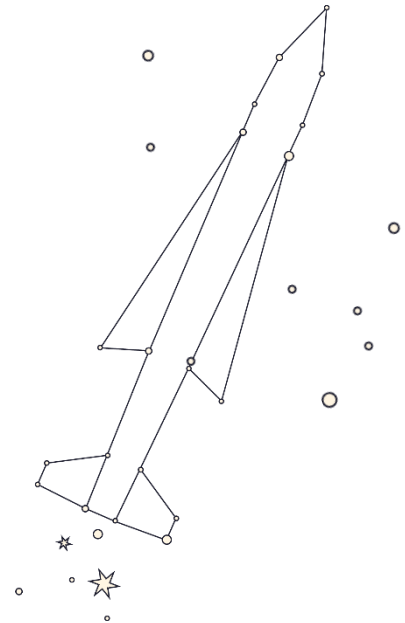
- **Ir nepieciešams izdomāt un īstenot tos risinājumus, kas ļaus krīzei "strādāt ar jums".**

Tas var būt, piemēram, īpašu pakalpojumu pakešu piedāvājumi, "knifi", kas varētu veicināt klientu lojalitāti. No otras puses, vajadzētu "atstrādāt" jūsu biznesa vājības un trūkumus. Krīze pastiprina problēmas, tās paliek acīm redzamākas, tāpēc lieciet uzsvāru uz akūto problēmu risināšanu.

- **Nedrīkst zaudēt funkcionalitāti, uzņēmumiem samazinot izmaksas.**

Krīzes periodā daudzi paļaujas panikai un sāk samazināt visu un visus pēc kārtas. Bet jebkurā biznesā ir atslēgas cilvēki bez kuriem business "apstāsies". Tos nedrīkst zaudēt nekādā gadījumā. Tādam zaudējumam ir ilgstošas sekas, ko ir ļoti grūti atjaunot.

Piemēram, ja jūsu business ir saistīts ar dažādu tehnisko risinājumu ieviešanu, kur ir ļoti svarīga darbinieku kompetence. Darba tirgū šādu speciālistu ir ļoti maz, bet, lai sagatavotu jaunus darbiniekus ir nepieciešami vairāki gadi. Un, ja samazināsiet šādus speciālistus, tad būsiet "iešāvis sev kājā". Tāpēc krīzē var samazināt daudz ko, bet tikai ne atslēgas personālu.



- **Pieņemot lēmumus krīzes situācijās ir jābūt drosmīgam un atklātam ar savu komandu.**

No kompānijas īpašnieka vai uzņēmuma vadītāja krīzē būs daudz kas atkarīgs – kā no kuģa kapteiņa vētras laikā. Un vadītājam ir nepieciešams būt pietiekami atvērtam - sazināties ar komandu, lai darbinieki saprastu, kas notiek. Ja, piemēram, samazināt algas bez jebkādiem paskaidrojumiem – uz kuģa sāksies panika. Vislabākais variants – godīgi pastāstīt par saviem plāniem un argumentēt savu rīcību. Piemēram: "Lai glābtu biznesu, mēs samazinām algas, jo negribam atlaist jūs un cenšamies saglabāt uzņēmumu. Jums ir iespēja izvēlēties: palikt vai aiziet".

Apkopojot augstākminēto, lai veiksmīgi strādātu krīzes laikā vadītājiem un viņu komandām vajadzētu kultivēt sevī četras prasmes: upurēt precizitāti par labu ātrai rīcībai un ātrai lēmumu pieņemšanai, nebaidīties pielāgoties situācijai, vienmēr pildīt savus solījumus un strādāt komandā un ar savu komandu.



Kā iemācīties pieņemt lēmumus?

Vai ir iespējams to izdarīt, apmeklējot augstāka līmeņa apmācības vai lasot grāmatas? Nē! To ir iespējams apgūt tikai praksē. Apmācību treniņi un grāmatas ir labs avots, kur smelties zināšanas par lēmumu pieņemšanas paņēmieniem, uzzinātu gadījumus no reālās dzīves: citu vadītāju veiksmes un neveiksmes, bet, izlasot grāmatu, neviens neklūs automātiski pieredzējis... **Nekas cits neatliek, kā uzdrošināties pieņemt lēmumu un uzņemties atbildību par šī lēmuma rezultātiem.**

Vienkārši ir jābeidz baidīties, jāšper solis uz priekšu un jāriskē. Nekas cits neatliek. Vadītājs, kurš nav spējīgs pieņemt lēmumu, nav īsts vadītājs. Godīgi atbildiet sev uz jautājumu “Vai es esmu īsts vadītājs?”, ja jums rodas šaubas, tas ir pirmais solis, lai saprastu, ka kaut kas ir jāmaina.

Neaizmirstiet to, ka lēmumu pieņemšana ir pienākumus no kura vadītājs nevarat atteikties. Tas, cik labi vadītājs spēj pieņemt lēmumu, nosaka viņa profesionālo nākotni.

Un... ņemiet vērā, ka ar lēmuma pieņemšanu nekas nebeidzas, ar to viss tikai sākas - lēmums vēl ir jāīsteno dzīvē. Bet tas jau ir pavisam cits stāsts...