

Uzņēmums un ģimene.

Vēsturiski pirmie uzņēmumi veidojās kā ģimenes „pagarinājumi”. Darbinieku pieņemšana darbā tika sajūsta līdzīgi kā bērnu adopcija, bet uz uzņēmuma vadību vērstās gaidas bija līdzīgas tām, kuras bērni vērš pret saviem vecākiem.

Teiktais nozīmē, ka uzņēmums ir arī papīru kalnos, kabinetu mudžekļos, izejvielu un gatavās produkcijas noliktavās nomaskēta ģimene. Un ja mēs to aizmirstam, tad zaudējam svarīgas iespējas saprast un ietekmēt procesus, kuriem ir ekonomiskas sekas.

Runājot par ģimeni, mums pirmkārt ir jārunā par sistēmiskumu – procesu, kurš norisinās pēc skaidri formulējamiem nosacījumiem, kura darbības pamatā ir 4 pamatprincipi.

1. sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas eksistences princips.

Sistēma var būt ieinteresēta eksistēt un turēties kopā tikai tad, ja tiek atzīta piederības vienlīdzība – **uzņēmumā visi darbinieki ir vienlīdzīgi.**

Kaut kāda sistēma var eksistēt tikai tad, ja, pirmkārt, eksistē tās sastāvdaļas un, otrkārt, ja šīs sastāvdaļas savstarpēji vieno kādas attiecības. No tā izriet vienkāršais fakts – sistēma var pastāvēt tikai tad, ja tās sastāvdaļas tajā ir ieinteresētas piedalīties, kas savukārt ir panākams, piešķirot tām piederības tiesības. Saskaņā ar šīm tiesībām visi, kas pieder pie sistēmas, ir vienlīdzīgi.

Piederības tiesību princips spilgti izpaužas ģimenē. Ģimenei piederīgi ir visi Kalniņi, Pētersoni vai Svilāni, neatkarīgi no tā, vai ir tikko dzimuši vai rītdien mirs. Neatkarīgi no tā, vai viņi ir fiziski un psihiski veseli, vai arī nopietni slimi. Un svarīgi nav arī tas, vai tie veic naudas pelnīšanas, bērnu audzināšanas vai zināšanu apgūšanas funkcijas. Kaut kādā savā veidā tie ir svarīgi ģimenes sistēmas pagātnei, tagadnei vai nākotnei.

Ir svarīgi, ka piederība ģimenes vai kādai citai sistēmai cilvēkam sniedz drošības sajūtu par to, ka viņa piedalīšanās tajā garantē tam eksistenci kopā ar šo sistēmu nākotnē. Tā bērniem ir svarīgi zināt, ka viņi dzīvos tik labi, cik vecākiem izdodas sastrādāt, bet vecākiem ir svarīgi zināt, ka viņu sastrādātais nonāk pie bērniem. Situācijās, kad šis princips nestrādā, tiek “salauzts”, pašas sistēmas eksistence tiek apdraudēta visnopietnākajā veidā.

Tā, piemēram, ja vedekla vai znots netiek pieņemti kā vienlīdzīgi, vai arī, ja bērniem ir fantāzijas, ka viņi dzemdību namā ir samainīti un nemaz nav savu vecāku bērni, tad šai sistēmai nāksies nodarboties tikai ar eksistences nodrošināšanas – būt vai nebūt - jautājumu. Šī sistēma nevarēs augt, vairoties un sevi aizsargāt, tā nevarēs veidot arvien lielākus un lielākus sasniegumus.

Iestājoties uzņēmumos, mēs paņemam līdzīgu to psiholoģiskās reaģēšanas programmu, kas mums veidojusies citās sistēmās, galvenā no kurām ir ģimene. Tādēļ nav brīnums, ka uzņēmumā darbojas tie paši sistēmiskās regulācijas principi, kas ģimenē.

Tā – ja uzņēmumā ir cilvēki vai cilvēku grupas, kuri jūtas mazāk piederīgi pie tā nekā

pārējie, tad tā nekādā gadījumā nav tikai šo cilvēku problēma. Jūtoties atraidīti un dusmīgi, viņi nespēj darba laikā nenodarboties ar kaut ko, kas šīs smagās izjūtas atvieglinātu, piemēram, papildus uzmanības pieprasīšanu, “precīzāku” instrukciju kalnu producēšanu, savu funkciju arvien nepārprotamāku norobežošanu no citu funkcijām, konfliktēšanu, intrigu vērpšanu un pat zagšanu.

Minot šos simptomus, gribu uzsvērt, ka tie var parādīties arī citas sistēmiskās diagnozes ietvaros kā arī dažādu personisko problēmu gadījumos, par kurām atbildība ir cilvēkam pašam, nevis uzņēmumam, kurā tas iesaistījies, tādēļ to parādīšanās nenozīmē tikai piederības tiesību ignorēšanu uzņēmumā.

Ja ģimenē valda pārliecība, ka bērni kļūs pilntiesīgi sava viedokļa izteikšanā tikai tad, kad pieaugs, bet vecvecāki šīs tiesības ir neatgriezeniski zaudējuši, tad pirmie centīsies vairāk laika pavadīt ārpus mājas – sistēmās, kurās to piederības tiesības tiek garantētas vairāk, bet pēdējie centīsies pēc iespējas ātrāk nomirt. Šīs tendences radīs situāciju, kad katrs realizē savas apzinātās vai nepazinātās intereses. Gluži kā Krilova fabulā par gulbi, līdaku un vēzi.

Tieši tāpat, ja uzņēmumā kāda darbinieku grupa jūtīsies nepiederīga, tad tā darbosies tikai savās, nevis uzņēmuma interesēs, situācijās, kad šīs intereses ideāli nesakrīt. Šāds uzņēmums visu savu pastāvēšanas laiku varonīgi cīnīsies par izdzīvošanu, vainojot par to grūtos ārējos apstākļus, ieskaitot negodīgu konkurenci, kas ļauj izdzīvot tikai citiem, nevis viņiem.

Ja tiek kaut daļēji ignorēta kāda darbinieku grupa, apkopēji, šoferi, sekretāres, skolnieki, nepilnā darba strādnieki, sievietes vai vīrieši, tad tas rada milzīgus zaudējumus, jo pavērs darbinieku enerģiju no tās ieguldīšanas kopējā darbā uz savu emocionālo zaudējumu, kuri radušies šīs nepiederības dēļ, kompensēšanu. Tas pats notiek, ja kāda darbinieku grupa tiek pretnostatīta otrai kā svarīgāka – strādnieki pret zemniekiem, izglītotie pret neizglītotajiem, veselie pret slimajiem, vadītāji pret vadāmajiem, īpašnieki pret darbiniekiem.

Piederība kaut kam cilvēkam ļauj formulēt savu identitāti un aizsargā ne tikai ekonomiski, bet arī psiholoģiski. Atcerēsimies, kā “Mērnieku laikos” slātavieši un čangalienieši lepojās viens otram ar savu pagastu izcilību. Nevienam no strādniekiem piemēram, krogī, ar kuru garumu vai skursteņu skaitu tika argumentēts, kā īpašums nepiederēja. Tomēr tas netraucēja ar tiem lepoties.

Kā ir ar lepnumu par piederību kādam uzņēmumam vai organizācijai? Cik liela vērtība cilvēkam ir šī piederība un kādā mērā viņš negribētu zaudēt darbu tieši šī iemesla dēļ?

Ja cilvēkam tiek liegts būt piederīgam pie uzņēmuma un ar to identificēties, tad viņš to izjūt kā zaudējumu. Pasakot jeb ar savu attieksmi parādot apkopējai: “Tu šeit neesi nekas!”, varbūt iespējams primitīvā veidā pašapliecināties, bet zaudējumi būs daudz lielāki – gan apkopējai, gan uzņēmumam, uz kuru viņa sev iespējamā “izlikis” savus aizvainojumu un dusmas. Un ja viņa uzņēmumā strādā jau 20 gadus, tad, ticiet, viņai būs ļoti daudz veidu, kā šos zaudējumus radīt.

Gan valsts prezidents, gan pensionāre Ludzā, gan šorīt dzimis zīdains Liepājā kā Latvijas pilsoņi ir pilnīgi vienlīdzīgi – piederīgi Latvijas valstij - un tas nevienu no viņiem neaizvaino – tieši otrādi – liek justies kaut kādā ziņā vienotiem un lepnēm.

Vienotība un kopēju mērķu apziņa ir ne tikai psiholoģisks un sociāls, bet arī ekonomisks faktors. Kādam ir jāmaksā par to, ja darbinieki neuztver uzņēmuma vadības mērķus kā savējos un neidentificē sevi ar tiem.

Ir svarīgi, lai darbinieki piederētu uzņēmumam “garīgi”, jo gan no filozofiskā, gan ekonomiskā viedokļa jebkurš uzņēmums pieder viņiem – viņi un viņu ģimenes pārtiek no tā sekmīgas darbības. Attiecībā uz ģimenēm, it īpaši “sarežģīti veidotām” – daudz problēmu rodas tikai tādēļ, ka “tavi bērni” un “mani bērni” nejūtas vienlīdz piederīgi mums kā “mūsu bērni”. Tāpēc viņi pavada laiku iekaustot viens otru, nevis gatavojot mājas darbus skolai.

Iespējams, ka piederības jautājumi uzņēmumos ir visnesakārtotākie. Vai tās ir

- bailes no padomju laikiem, kur piederības princips tika pārspīlēts un konfrontēts ar citiem, tālāk minētiem ieguldījumiem;
- vadītāju pašvērtības problēmas (“es jūtos pazemots, ja man jāatzīst padoto vienlīdzība ar sevi pašu”);
- vadītāju nepietiekošās zināšanas psiholoģijā;
- kvalificētu konsultantu trūkums,
- grūtības lūgt padomu.

2. Sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas augšana un vairošanās.

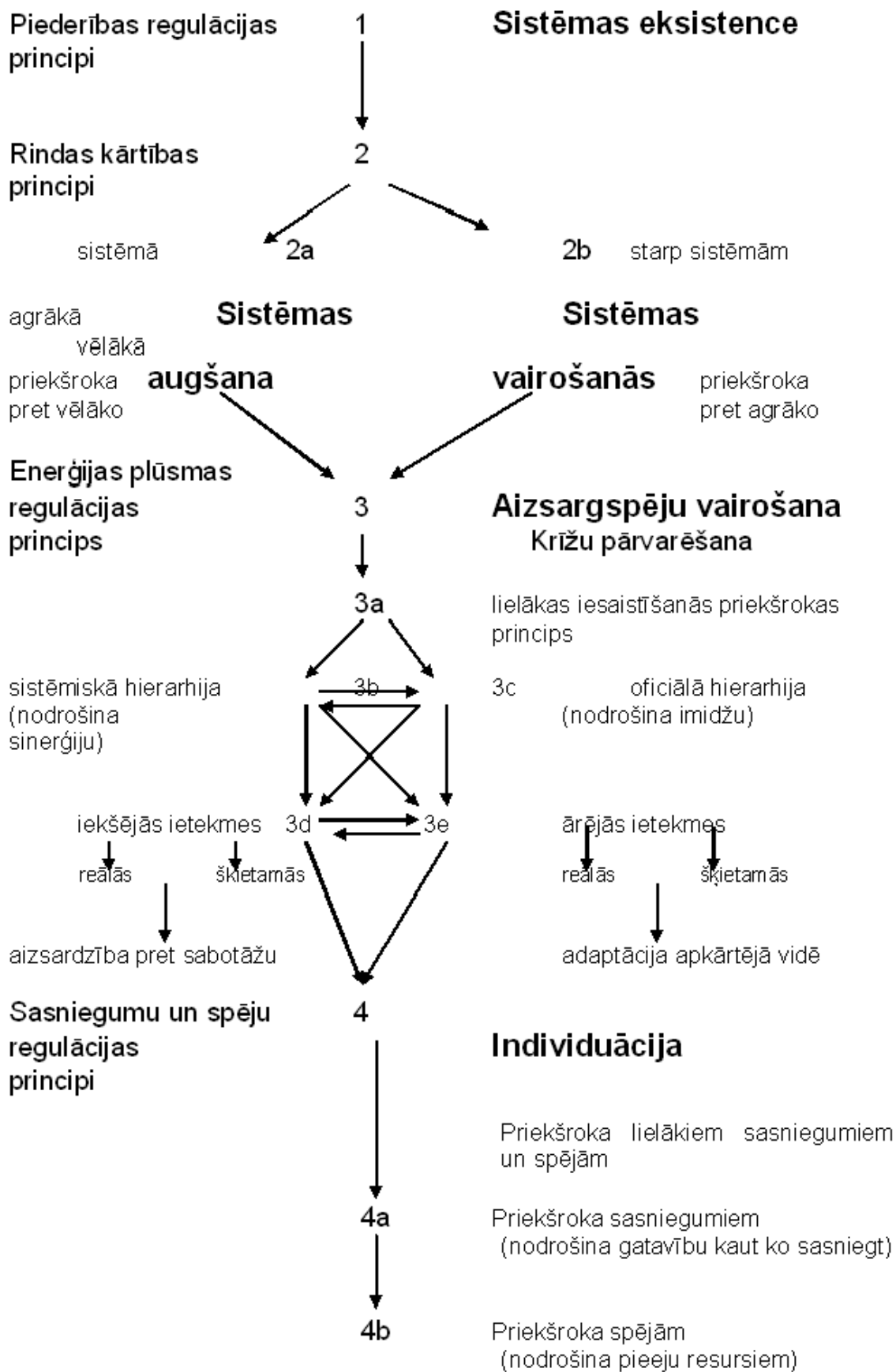
A. Sistēmas augšana .

Izaugt, vai kļūt lielākas “grib” tās sistēmas, kur lielāka cieņa tiek izrādīta darbiniekiem, kuri strādā ilgāk – jo lielāks tavs darba stāžs “pie mums”, jo vairāk mēs tev uzticamies un uz tevi paļaujamies. Tas ir tāpat kā ģimenē attiecībā uz vecākajiem un jaunākajiem bērniem – mīlam visus vienādi, bet vairāk paļaujamies uz vecākajiem. Tādēļ jaunākie “cenšas izaugt”, mēģinot “pārspēt” vecākos.

Šis princips ir ļoti saprotams un loģisks. Tas nevienu neaizvairo, bet katram ierāda savu vietu, vienlaikus norādot skaidru izaugsmes perspektīvu – jo ilgāk tu pie mums strādā, jo vērtīgāks paliec.

Šis – **tiešo seku princips laikā** – nedrīkst tikt aizmirst situācijā, kad uzņēmumā vai tā apakšvienībā sāk strādāt jauns šefs. Viņam parasti ir kāda jauna programma, viņš jūtas izaicināts sevi apliecināt, dibinātāji viņam izvirza citas prasības kā priekšgājējam utt.. Tādēļ darbinieku atgādinājumi – “bet vecais šefs darīja tā!” var kaitināt un vedināt viņu izmantot citus principus – “kas nav ar mani, tas ir pret mani”. Tas nereti noved pie “jaunāko bērnu diktatūras”, kas pilnīgi sajauc dabisko lietu kārtību, rada intrigas un aizkulišu cīņas. Bet kādam taču ir jāmaksā par to, ka tā vietā, lai tiktu strādāts, notiek konkurece pašapliecināšanās dēļ!

Jaunajam šefam nav iespējams kļūt par darbinieku ar lielāko darba stāžu, uzsākot darbu. Šo stāvokli viņš var izpelnīties tikai ar gadiem. Un ar to vajadzētu samierināties un saprast, kapēc tas ir izdevīgi. Jo – labs vadītājs var būt arī “jaunākais bērns” – ja vien viņam ir viss kārtībā ar pašvērtību un viņš ir pārdomājis šeit uzrakstīto.



zīmējums no I. Sparrer raksta (sk. Nr 3 literatūtas sarakstā)

B. Sistēmas vairošanās - jaunu struktūrvienību izveidošana.

Savairoties “grib” tās sistēmas, kuras visjaunākajām daļām tiek pievērsta vislielākā uzmanība, laiks un mīlestība – tātad šeit viss ir otrādi, nekā attiecībā uz darbiniekiem individuāli – darbojas **laikā apgriezto seku** princips. Ja ģimenē vislielākās rūpes tiek veltītas jaundzimušajam, tad tas ļauj

- 1) tam sajusties drošībā un noticēt, ka “ir vērts augt lielam”;
- 2) vecākajiem bērniem pārņemt vairāk atbildības no vecākiem, kuru tie (rūpju par jaundzimušo dēļ) “nespēj nest”.

Tāpat arī uzņēmumā – izveidojot jaunu apakšvienību vai meitas uzņēmumu, tam vajadzētu pievērst vislielāko vērību. Tajā pašā laikā – jaunāka bērna piedzimšana vecākajiem vienmēr ir zaudējums. “Vecās” apakšvienības jūtas pamestas, ja vadītājs tam vairs nepievērš uzmanību un var sākt “kļūt problemātiskas”, lai tikai dabūtu “tēti un mammu” atpakaļ.

Ar šīm situācijām ir jātiek galā

- 1) izskaidrojot jauno situāciju “vecajām” struktūrām un izveidojot formālu vai neformālu “atbildības nodošanas- pieņemšanas aktu”;
- 2) nekādā gadījumā neatbalstot ar uzmanības (pozitīvas vai negatīvas) izrādīšanu atbildības uzņemšanās grūtības.

3. Sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas aizsargspējas (vai krīzes situāciju pārvarēšanas potenciāls.)

Pasaulē bez mums izdevīgām, pastāv arī galīgi neizdevīgas ietekmes, kas vienā vai otrā veidā apdraud jebkuras sistēmas eksistenci. Ja mēs ticam indivīda un organizāciju izvēles brīvībai, mums būs viegli saprast, ka pretējas izvēles bieži noved pie konfliktiem. Ikvienu sistēma ātrāk vai vēlāk tiks apdraudēta no kādiem ārējās vides apstākļiem un diemžēl tas ir neizbēgams objektīvās pasaules eksistences nosacījums. Ar nelabvēlīgiem apstākļiem jebkuram uzņēmumam vai tā struktūrvienībai ir jācīnās un ja šo cīņu nākas zaudēt – tad jāiet bojā. Sistēmas aizsargspējas nosaka ikvienas organizācijas māka izmantot formālās un neformālās struktūras cīņā par savu izdzīvošanu apkārtējā vidē.

Sistēmas aizsardzība vienmēr ir vadītāja galvenais uzdevums. Tas viņam ir jāpilda divos veidos:

- 1) Izmantojot uzņēmuma formālo struktūru un oficiālo hierarhiju - jānodrošina sistēmas **adaptācija ārējā vidē** (tirgū, attiecībās ar valsti utt.) .Jāatzīst, pēc mūsu novērojumiem, ne vienmēr uzņēmuma darbiniekiem ir skaidra šī vadītāja funkcija un attiecīgi laiks, enerģija un spēki, kas tam veltāmi. Vadītājam savukārt ir emocionāli daudz vieglāk strādāt, ja darbinieki saprot vadītāja darba saturu un ja tas ir komunikēts kolektīvā.
- 2) Izmantojot attiecības ar uzņēmuma neformālajiem līderiem un hierarhiju. Kā priekšnosacījums tam, protams, ir apstākļi, ka vadītājs zina kolektīva neformālos līderus, nemēģina konkurēt ar viņiem, bet gan sadarbojoties organizē sistēmas sinerģisku darbību un **aizsardzību pret sabotāžu**.

Ja pirmais veids varētu būt vairāk vai mazāk saprotams, tad attiecība uz otro ir jāpiebilst – personības spējas, neatkarīgi no ieņemamā amata, kļūst par autoritāti citiem, ir svarīgas un uzņēmumam izdevīgas. Ja vadītājs atbalsta neformālās autoritātes, viņš aiztaupa sev pūles par tādu kļūst pašam, kas turklāt ne vienmēr ir iespējams – vadītāji ne vienmēr ir dzimuši līderi un ne vienmēr ir tā, ka tas būtu nepieciešams.

Šis pamatprincips nosaka – priekšroka jeb lielāka atzīšana uzņēmumā pienākas tam, kurš ir vairāk iesaistīts tās aizsargāšanā. Šis ir princips, saskaņā ar kuru jaunais šefs var būt vērtīgs jau no pirmās darba dienas. Tas ir avots, kurā vadītājs var smelties savu pašvērtību, lai tās netrūktu un tās trūkums nebūtu jākompensē ar uzbrukumiem darbinieku vērtīgumam.

Par to, ka šis aspekts pelna ievērību, liek domāt mūsu sabiedrībā pieņemtā, uzkrītošā turības demonstrēšana. No vienas puses tā ir saprotama – kā reakcija uz vienlīdzīgo nabadzību pagātnē un kā paš aizsardzība pret iespēju šāda veida vienlīdzību atjaunot. Tomēr nevajadzētu aizmirst arī, ka šīs demonstrācijas tiek uztvertas kā šī – **lielākas iesaistīšanās principa** demonstratīva pasvīturošana un sava lielākā ieguldījuma pretnostatījums pārējiem. Līdz ar to – piederības principa neievērošana, kas no apkārtējiem tiek izdzīvots kā subjektīvs zaudējums un par ko atkal kādam ir jāmaksā.

4. Sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – sistēmas individuācija.

Šis princips nosaka, ka **priekšroka tiek dota sasniegumiem uz spējām**. Šķiet, uzņēmumu praksē ceturtais ir vislabāk izprastais un integrētais sistēmiskais princips. Parastā kļūda gan ir tā, ka tā nozīme tiek pārspīlēta uz pārējo rēķina, kas noved pie savstarpējiem konfliktiem.

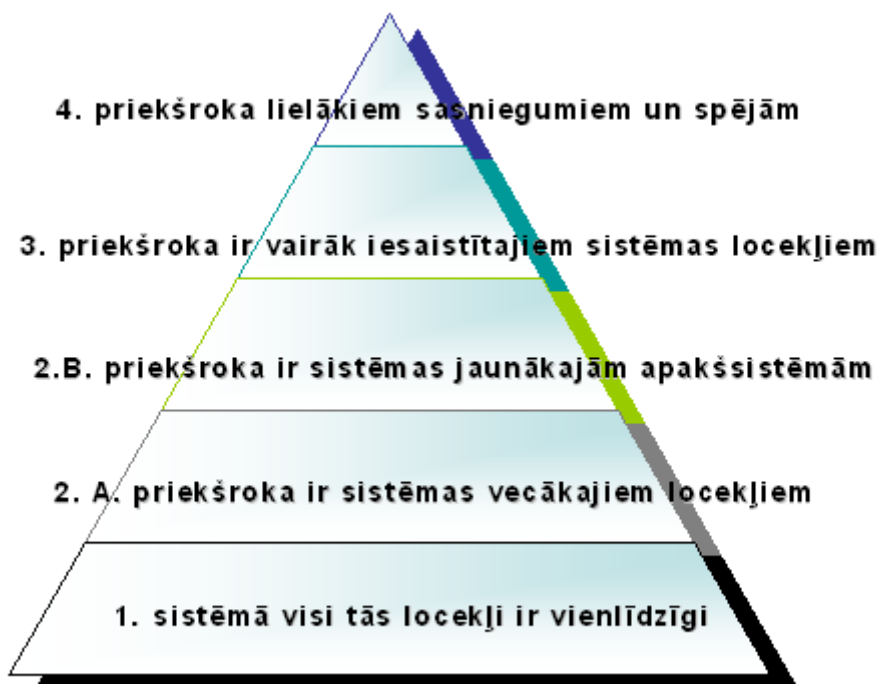
Priekšroka un atzinība par sasniegumiem nodrošina sistēmas motivāciju kaut ko sasniegt. Bet priekšroka spējām (piemērām, augstākai izglītībai) – garantē sistēmas pieeju resursiem.

Divi uzņēmuma kā sistēmas metaprincipi.

1. metaprincips – **sistēma ir apdraudēta ja Ieguldītais tajā netiek atzīts un novērtēts**. Par ieguldījumiem ir jāuzskata ne tikai statūtkapitāls, bet arī **piederība kā fakts, piederības ilgums, iesaistītība sistēmas aizsardzībā, kā arī sasniegumi un spējas**.
2. metaprincips – Vissvarīgākais ir 1.sistēmas funkcionēšanas pamatprincips – eksitences princips. Tad pēc svarīguma nāk 2., tad 3. un tikai tad – 4. pamatprincips.

Sistēma neeksistē, ja tās locekļi neapzinās savu piederību sistēmai jeb nejūtas piederīgi .

Ja sistēma neaug un nevairojas, tās prasības pēc aizsardzības paliek iepriekšējā līmenī. Un ja sistēma netiek aizsargāta, tad nav nozīmes sasniegumu un spēju pastiprinātai atbalstīšanai.



Sistēmiskais darbs uzņēmumā.

Sistēmiskais darbs uzņēmumā ir “tas gadījums”, kad palīdzēt var tikai t.s. ārējais konsultants, jo “iekšējie” konsultanti ir arī sistēmas dalībnieki, tādēļ tie ir ieinteresēti un nevar būt neitrāli vai “bezpartejiski”.

Kā svarīga kompetence šī darba veikšanā noder sistēmiskā ģimenes psihoterapeita kvalifikācija. Piemēram, Eiropas Savienības valstī Vācijā plaši darbojas tāds organizāciju konsultēšanas veids kā “Sistēmiskie risinājumi pēc Berta Hellingera”, kura veikšanai bez jau pieminētās kvalifikācijas nozīmīga ir arī prakse sociometrijā un psihodrāmā. Viss pieminētais ļauj uzņēmumā strādāt ar tā sauktajām “aktīvajām metodēm”- diskusijām un praktiskām nodarbībām lekciju un semināru vietā. Organizāciju konsultēšana ar “Aktīvo metožu pielietošanu” var būt gan dažu stundu garumā, gan kā plānotas sistemātiskas nodarbības reizi mēnesī gada garumā, turklāt, iegūtās zināšanas darbiniekiem palīdz arī personiskajā dzīvē.

Vienā vārdā tā ir gan efektīva, gan laiku taupoša palīdzība uzņēmumam un arī aizraujoša un interesanta nodarbe visiem šādas apmācības dalībniekiem.

Izmantotā literatūra:

1. Gunthard Weber (Hrsg.) **Praxis der Organisationsaufstellungen**. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. (īpaši – raksts no šī krājuma – Insa Sparrer “Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellungen”) Carl-Auer-Systeme Verlag, 2000
2. Klaus-Peter Horn, Regine Brick **Das verborgene Netzwerk der Macht**. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal management 2001.
3. Bert Hellinger **Ordnungen der Liebe**. Carl-Auer-Systeme Verlag 1997.
4. Ron Wiener **Creative Training**. Sociodrama and Team-Building. Jessica Kingsley Publishers. 1997.