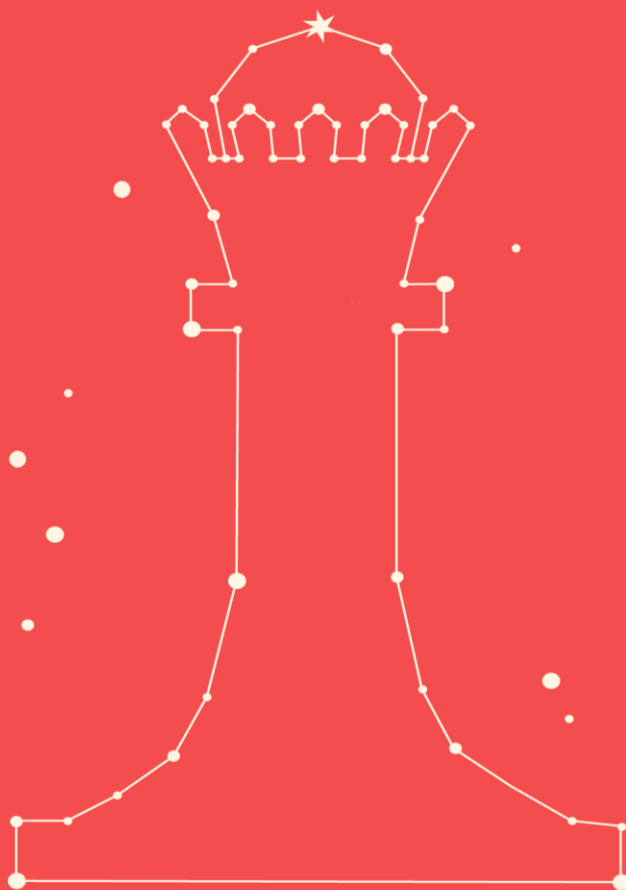




ASTRAL

executive search

STRATĒĢISKĀ PAŠAPZIŅA



 HOGAN

Kestria[®]

Augstākā līmeņa vadītāju atlases un novērtēšanas uzņēmuma **ASTRAL Executive Search** valdes locekle un **Hogan Assessments** sertificēta konsultante [Krista Kristiāna Ziediņa](#) uzsver: “*Būtisks līderības aspekts ir stratēģiskā pašapziņa, kas ļauj vadītājiem efektīvi vadīt komandas, pieņemt pārdomātus lēmumus, kā arī stiprināt komandas darbu. Latvijā netiek daudz runāts un diskutēts par stratēģisko pašapziņu un tās nozīmīgumu, bet tas ir būtisks elements līderības attīstībā, ko ir iespējams veicināt ar Hogan Assessments novērtēšanas rīkiem. Šie vadītāju un līderu novērtējuma rīki ir balstīti uz vairāk nekā 30 gadu zinātniskiem pētījumiem un tiek plaši izmantoti gan talantu vadībā, gan līderības attīstībā visā pasaulē.*”

Šajā rakstā *Hogan Assessments* ir definējis stratēģisko pašapziņu, tiek aplūkots tās nozīmīgums organizācijās un izskaidrota tā darbība praksē. **Savukārt, Krista Kristiāna Ziediņa sniedz ieskatu kāda ir stratēģiskās pašapziņas situācija vadītājiem Latvijā.**



Hogan Assessments dibinātājs Roberts Hogans (PhD) skaidro, ka senie grieķi, sakot "izzini sevi," nedomāja vienkāršu sevis pašanalīzi. Viņu izpratnē pašizziņa nozīmēja apzināties savas spēju robežas katrā konkrētajā situācijā. Līdzīgi arī Hogan definētā pašizziņas koncepcija, kas tiek saukta par stratēģisko pašapziņu, paredz sapratni par to, kā sociālajās mijiedarbībās mūs uztver citi.

Kad vadītāji neapzinās savas stiprās puses, attīstāmās puses un vērtības, viņu sniegums nevar sasniegt pilnu potenciālu. Tas var negatīvi ietekmēt gan viņu produktivitāti, gan komandas darbu. Taču nepietiek ar vienkāršu apzināšanos. Pašizziņa kļūst stratēģiska, kad tā pārtop darbībā. Tas nozīmē, ka vadītājiem ir jāizprot, kā konkrētas viņu īpašības ietekmē viņu reputāciju, un jāapzinās, kādas uzvedības izmaiņas viņi var veikt, lai kļūtu efektīvāki. **Hogan Assessments uzskata, ka stratēģiskā pašapziņa ir būtisks elements veiksmīgam vadības sniegunam.**

Lai izpētītu stratēģiskās pašapziņas ietekmi uz talantu un vadības attīstību, *Hogan Assessments* integrēto risinājumu viceprezidente Džekijas Sahmas (MS) min: “*Stratēģiskā pašapziņa nozīmē saprast, kā konkrēta personības iezīme var jums palīdzēt jūsu mērķu sasniegšanā, nevis tikai izprast šīs īpašības absolūto vērtību.*”

KAS IR STRATĒĢISKĀ PAŠAPZIŅA?

Stratēģiskā pašapziņa ir veids, kā jūs saprotat savas stiprās puses un ierobežojumus, kā arī to, kā citi jūs uztver jebkurā konkurējošā situācijā. Šis sarežģītais pašizziņas veids balstās uz trim galvenajiem elementiem:



1. Izpratne par stiprajām pusēm un iespējām ar potenciālu uz izmaiņām un izaugsmi;
2. Izpratne par to, kā stiprās puses un izaicinājumi ir saistīti ar citu stiprajām pusēm un izaicinājumiem;
3. Izpratne par nepieciešamību pielāgot savu uzvedību, lai palielinātu efektivitāti.

Stratēģiskā pašapziņa nav saistīta ar identitāti, proti, to kā mēs redzam paši sevi, bet gan ar reputāciju – to, kā mūs uztver citi. Šī atšķirība ir būtiska. Konkurences apstākļos uzvedības, kuras nepieciešams pielāgot, ir atkarīgas no citu cilvēku skatījuma un situācijas konteksta.

Piemēram, cilvēks, kuram raksturīga elastīga un nestrukturēta pieeja uzdevumiem, parasti labi panes nenoteiktību, taču var šķist impulsīvs vai neorganizēts. Šādas personības īpašības varētu būt ļoti noderīgas UX dizainerim projekta agrīnajās ideju ģenerēšanas stadijās. Tomēr, kad pienāk laiks sadarboties ar *front-end* un *back-end* izstrādātājiem, šim dizainerim, visticamāk, būs nepieciešams pievērst lielāku uzmanību procesam un detaļām, nekā viņš to parasti dara ikdienā.

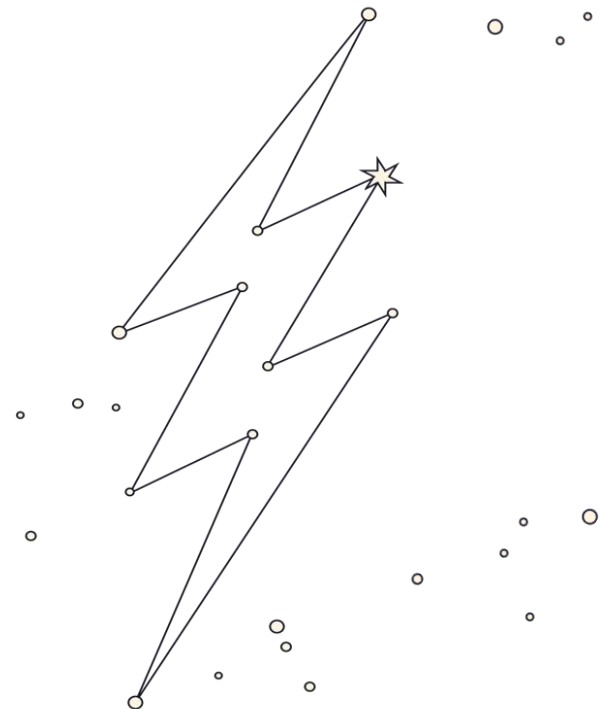
Stratēģiskās pašapziņas attīstīšana un pielietošana ir vērtīga ikvienam, bet, jo īpaši, vadītājiem. Efektīvas līderības pamatā ir svarīgi atpazīt, kā jūsu uzvedība ietekmē citus.

KĀPĒC STRATĒĢISKĀ PAŠAPZIŅA IR SVARĪGA?

Hogan Assessments definē līderību kā spēju izveidot un uzturēt augsti efektīvu komandu, un stratēģiskā pašapziņa ir būtiska prasme šī mērķa sasniegšanai.

Tomēr stratēģisko pašapziņu nav viegli attīstīt. Mūsu *ego* bieži atsakās pieņemt to, ka mūsu reputācija nav ideāla, un mēs nereti pieliekam lielas pūles, lai pat paši priekš sevis apslāpētu kādas neērtas patiesības par sevis paveikto. Tāpat vairums cilvēku izvairās norādīt citiem uz viņu trūkumiem, padarot sarežģītu godīgas atgriezeniskās saites iegūšanu. Šī problēma ir īpaši izteikta augstākajos vadības līmeņos, kur cilvēka amata statuss bieži vien rada aizsargslāni, kas attur citus no patiesības izteikšanas. Turklāt cilvēka daba ir tik sarežģīta, ka pašapziņa parasti attīstās pakāpeniski un turpinās visa mūža garumā, nevis rodas vienā mirklī.

Papildus šiem izaicinājumiem stratēģiskā pašapziņa balstās uz spēju saprast, kā citi mūs uztver. Dž.Sahma to raksturo šādi: “Kā mana uzvedība ietekmē citus – gan pozitīvā, gan negatīvā veidā? Tieši šajā aspektā komandas loma kļūst izšķiroša. Izprotot, ko es daru un kā tas ietekmē citus, un veicot nelielas, bet nozīmīgas izmaiņas, var pilnībā mainīt veidu, kā darbojas visa komanda.”



Stratēģiskās pašapziņas trūkuma kaitīgās sekas

Līdera stratēģiskās pašapziņas trūkums var negatīvi ietekmēt komandas darbu. Dž.Sahma norādīja, ka līderis, kuram raksturīga intensīva un enerģiska pieeja ikdienā, stresa ietekmē, var reaģēt uz sliktiem jaunumiem ar emocionālu nestabilitāti vai balss paaugstināšanu. Lai izvairītos no līdera kliegšanas, komanda iemācās slēpt savas kļūdas. Tas ne tikai izšķērdē laiku, bet arī negatīvi ietekmē komandas spēju koncentrēties uz darbu. Tas savukārt noved pie tā, ka līderis pieņem lēmumus ar nepilnīgu informāciju, kam var būt nopietnas sekas.

Līderi, kas darbojas bez stratēģiskās pašapziņas, var radīt nopietnus riskus organizācijai. Līderi, kuri izprot, kā viņi mēdz rīkoties stresa situācijās, un mācās pārvaldīt savu uzvedību, var uzlabot produktivitātes rādītājus. Tāpat ir svarīgi zināt, kad uzsvērt stratēģiskās stiprās puses vai operatīvās stiprās puses, kā arī kad rīkoties vai paļauties uz citu cilvēku prasmēm. Līderu daudzveidība veido vairāk nekā pusi no līderu efektivitātes mainīgajiem faktoriem, taču tā ir sastopama mazāk kā 10% līderiem.²

Lai veidotu vidi, kurā līderi un komandas gūst panākumus, organizācijām ir jāsniedz atbalsts stratēģisko pašapziņas attīstīšanā. Apskatīsim dažus veidus, kā to var panākt.

Pielietošana praksē

Pirms persona ir spējīga mainīt savu uzvedību, ir (1) jāsaprot savas stiprās puses un ierobežojumi, (2) jāsaprot, kā stiprās puses un izaicinājumi ietekmē citus, un (3) jāsaprot, kāda uzvedība varētu būt jāmaina, lai sasniegtu lielāku efektivitāti. Pārbaudītas personības novērtēšanas metodes var palīdzēt šajā procesā.

Stratēģiskās pašapziņas attīstīšana

Personībai ir divas galvenās sastāvdaļas: **identitāte** un **reputācija**. Lielākā daļa no mums ir pazīstami ar identitāti, kas ir stāstījums par sevi, kuram mēs ticam. Savukārt reputācija ir tas, kas nosaka lielāko daļu no karjeras rezultātiem. Tāpēc *Hogan Assessments* vērtēšanas metodes koncentrējas uz to, lai sniegtu ieskatu personas reputācijā.

Hogan Assessments personības novērtēšanas metodes apraksta to, ko mēs saucam par personības **gaišo pusi, tumšo pusi un personības vērtībām un motivātoriem**. *Hogan Personības izpēte (HPI)* novērtē stiprās puses, kas izpaužas ikdienā un palīdz mums gūt panākumus. *Hogan Attīstības aptauja (HDS)* mēra tumšās puses iezīmes, ko sauc arī par traucējošiem faktoriem (derailers), kas ir tās mūsu stiprās puses, kas var kļūt pārstimulētas stresa, spiediena vai pašapmierinātības laikā. *Motīvu, Vērtību un Preferenču izpēte (MVPI)* apraksta personības iekšieni — zemapziņas vērtības un aizspriedumus, kas nosaka karjeras motivāciju, vēlamos darba apstākļus un lēmumu pieņemšanas stilus.

"*Hogan ir unikāls, jo piedāvā šo dziļo, patieso un atklāto novērtējumu par labo, slikto un "neglīto"*," teica Dž.Sahma. Augsti HDS rezultāti var atklāt potenciāli negatīvas iezīmes, kas var kavēt efektīvu komandas

vadīšanu. Piemēram, cilvēks, kuram parasti ir augsta pāšpārliecinātība, var kļūt augstprātīgs, pārāk konkurētspējīgs vai pat konfliktējošs spiediena apstākļos.

"Bieži vien šīs labās un sliktās iezīmes ir cieši saistītas," turpināja Dž.Sahma, "Daļa no tā, kas padara tevi īpašu, ir arī daļa no tā, kas padara tevi par grūti izturamu. Viens no sarežģītākajiem stratēģiskās pašapziņas aspektiem ir spēja vienlaikus pieņemt abas šīs patiesības."

Hogan Assessments apstiprina, ka tas nav vienkārši. Stratēģiskā pašapziņa vairāk līdzinās mūža ilgai centienu sērijai nekā vienkārši ķeksītim, ko atzīmēt kā izdarīto uzdevumu. Un, lai gan tas var prasīt laiku, ir iespējams ne tikai iegūt stratēģisko pašapziņu, bet arī izmantot to, lai mainītu savu uzvedību (varbūt pat mainot savu reputāciju).

Stratēģiskās pašapziņas izmantošana attīstības mērķu noteikšanai

Atslēga ir atbalsts — *Hogan Assessments* sertificēts koučs ir nenovērtējams resurss, lai attīstītu stratēģisko pašapziņu un piemērotu to attīstības mērķu sasniegšanai. Ar objektīvu skatījumu koučs var palīdzēt atšifrēt novērtēšanas rezultātus, palīdzot līderiem savienot *Hogan Assessments* iegūtās atziņas ar personas unikālo profesionālo kontekstu.

Kouči var palīdzēt izstrādāt taktiku, kas var palīdzēt līderiem saprast, uz kuriem attīstības mērķiem koncentrēties un palīdzēt nostiprināt attīstības procesa gaidas. Efektīva attīstība bieži ir saistīta ar nelielām ikdienas uzvedības izmaiņām, piemēram, darbinieku vārdu atcerēšanās, lai celtu empātijas līmeni. Šo mazo centienu priekšrocības ir kumulatīvs pozitīvs progress, kas palielinās komandas uzticēšanās līmeni un stiprinās attiecības.

Ikvienam, kura attīstības mērķi balstās uz stratēģisko pašapziņu, būtu jāizmanto atklāta komunikācija par saviem centieniem mainīt uzvedību. Dž.Sahma norādīja uz divām efektīvām stratēģijām attīstības veicināšanai: **atbildības uzņemšanās** un **atgriezeniskā saite**.

Atbildība balstās uz savu spēju atzīt vajadzību pēc pārmaiņām un nodomus mainīt savu uzvedību. Piemērs tam, kādu vēstījumu varētu izmantot, parādot atbildības uzņemšanos: „Es atzīstu, ka man ir īpašības, ko vajadzētu uzlabot. Es apzinos, ka šis trūkums kaitē tev, un es vēlos to mainīt.”

Papildus atbildībai, attīstība, kas balstās uz stratēģisko pašapziņu, pieprasa arī atgriezeniskās saites esamību. Attīstības plānā ir jānosaka, kā un kad meklēt atgriezenisko saiti. Tas var būt ikgadējs 360 grādu novērtējums, ikmēneša koučings vai biežas, neformālas sarunas ar kolēģiem un padotajiem. Tāpat kā konkurējošs sportists pēta savu sniegumu, lai to uzlabotu, tā arī cilvēkam, kas izvirza attīstības mērķus, nepieciešams skatījums uz to, kā viņa centieni progresē. „Meklēt atgriezenisko saiti par mērķi, ko esi izvirzījis un vēlies uzlabot, ir vienīgais veids, kā zināt, vai tu virzies uz priekšu,” min Dž.Sahma.

Stratēģiskā pašapziņa — izpratne par savām stiprajām pusēm un ierobežojumiem un to, kā citi tevi uztver jebkurā konkurējošā situācijā — ir vērtīga gan darba vietā, gan dzīvē. „Pazīsti sevi” ir bijis gudrs padoms jau tūkstošiem gadu, un tam ir pamatots iemesls.

VADĪTĀJU STRATĒGISKĀ PAŠAPZIŅA LATVIJĀ

Krista Kristiāna Ziedīna min, ka **Latvijā vadītāju stratēģiskā pašapziņa vēl arvien ir attīstības procesā**. Daudzi līderi apzinās savas stiprās puses, piemēram, augstu profesionālismu un spēju vadīt komandas izaicinošos apstākļos, taču bieži vien trūkst skaidras izpratnes par vājajām pusēm vai to, kā viņu uzvedība ietekmē citus. Šī problēma izpaužas kā nepietiekama spēja pielāgoties dažādiem uzvedības vai vadības stila veidiem, īpaši situācijās, kad nepieciešama ciešāka empātija vai elastība, lai risinātu komandas izaicinājumus.

Tāpat **Latvijā vadītāji bieži saskaras ar grūtībām uztvert un pieņemt konstruktīvu atgriezenisko saiti**, kas ir būtiska stratēģiskās pašapziņas attīstīšanai. Līdz ar to dažkārt tiek ignorēta nepieciešamība mainīt savu uzvedību, lai uzlabotu komandas darbu vai veicinātu pozitīvu darba vidi.

Lai gan arvien vairāk organizāciju ievieš personības un vadības novērtējumus, piemēram, *Hogan Assessments* rīkus, šo instrumentu izmantošana un sekojošās darbības vēl nav pietiekami plaši izplatītas, lai radītu sistēmisku ietekmi uz vadības kultūru. Krista ir pārliecināta, ka ar *Hogan Assessments* sniegtajām iespējām un piedāvātajiem risinājumiem vadītājiem ir iespēja veicināt stratēģisko pašapziņu, lai kopā veidotu pozitīvu organizāciju kultūru, sasniegtu labākus rezultātus un veicinātu valsts ekonomisko situāciju!

Izmantotie avoti

1. Hogan, R., & Foster, J. (2016). Rethinking Personality. *International Journal of Personality Psychology*, 2(1): 37-43. <https://ijpp.rug.nl/article/view/25245/22691>
2. Kaiser, R., Sherman, R., & Hogan, R. (2023, 7 March). It Takes Versatility to Lead in a Volatile World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/03/it-takes-versatility-to-lead-in-a-volatile-world>
3. Hogan Assessments (2023) <https://www.hoganassessments.com/blog/what-is-strategic-self-awareness/>