

CILVĒCĪGA VADĪBA...

**JO DARBINIEKI IR CILVĒKI,
NEVIS RESURSI**

NAURIS SVIKA

CILVĒCĪGA VADĪBA...

JO DARBINIEKI IR CILVĒKI,
NEVIS RESURSI



ZVAIGZNE ABC

331 (035)

Sv 570

Grāmatas un vāka dizaina autors **Aigars Truhins**

Šis ir ar autortiesībām aizsargāts darbs. Darba reproducēšana vai jebkāda cita neatļauta izmantošana ir autortiesību pārkāpums. Par autortiesību pārkāpšanu ir paredzēta atbildība saskaņā ar Krimināllikuma 148. pantu.

© Nauris Svika, 2023

© Izdevums, literārā apdare, mākslinieciskais noformējums,

Apgāds Zvaigzne ABC, 2023

ISBN 978-9934-31-747-7

Satura rādītājs

Ievads	9
Ja nu tev nav laika vai pacietības lasīt	11

PAR PERSONĪGO PIEMĒRU, LĪDERĪBAS PAMATIEM

UN VĒL ŠO TO	15
Līdera anatomiskās uzbūves stūrakmeņi	17
Beidz izrādīties ar savu amatu!	18
Risinājums spogulī	20
Mānīgi bīstamā klusuma sajūta	20
Tavu statusu nosaka komanda, nevis amats	21
Iemācies nemaisīties pa kājām!	21
Klauni reizēm ir visdziļāk domājoši cilvēki	23
Bars un barvedis	24
Ķēķa sarunu bumerangs	25
Pedagoģiskais lāsts	26
Jautā padomu, dalies ar pieredzi!	28
Teorētiski un praktiski	29
“Četri vienā” parasti nekam neder	30
Čakls, gudrs, dumjš, slinks	31
Kāpēc tevi sveicina?	32
Ja pie ugunsкура kļūst karsti, atbrīvo vietu citiem!	34
Arī šefs var būt komandas vājākais posms	35
Kāpēc dari to, ko dari?	36
Bļaušana nepaaugstina komandas efektivitāti	36

Dari labu, bet negaidi neko pretī!	37
Ieraksts tālrunī	38

PAR KOMANDU, RŪPĒM, IZAICINĀJUMIEM

UN PĀRĒJO	41
Meklē labākos! Stumjamie un bīdāmie paši atradīsies	43
Ļauj darbiniekiem kļūdīties!	44
Kāpēc es tevi izsaucu?	46
Visi nav vienādi	47
Vienlīdzību parasti pieprasa vājākie	48
Esi piesardzīgs ar ideālo!	48
Ieskaties acīs!	49
Meklē attieksmi, nevis prasmes!	50
Selfiju sindroms	52
Sarkanie priekšmeti	53
Čīkstēšanā ir spēks!	55
Tradīcijas reizēm saistītas ar stagnāciju	56
Ne viss ir tā, kā izskatās	59
Par āzi un AAA	59
Neformālie līderi un suņi	60
Ja līderu daudz, problēmas nav tālu	61
Par trijstūri lapas stūrī	63
Laipni aicināti mājās!	64
Stūrī iedzīts suns vienmēr ir gatavs cīnīties	66
Nepiedāvā vilkam Cēzara salātus!	67
Pasakot “paldies”, tev gabals nenokritīs	69
Paplašinātā specialitāte	70
Lielais ozols, nakts un saruna	71
Dzirkstele acīs – vai nu tā ir, vai tās nav	73
Iedo’ pabraukt!	75
Labākais darbinieks un rupjākās kļūdas	76

PAR SABIEDRĪBU, AUNU BARA INSTINKTU UN ĒRTIEM, BET VILTOTIEM STEREOTIPIEM	79
Zelta atslēdziņa ir tikai pasakās	81
Galvassāpes neārstē ar caurejas zālēm	82
Zirgābols uz kociņa konfektes vietā.....	83
Bet man taču ir augstākā izglītība un sertifikāti!	84
21. gadsimta un aizvēsturiska ķermeņa nesaskaņas.....	85
Smadzenes, iedomas, realitāte	87
Intelektuāli verbālās caurejas tendence	88
Izmērāmais un personīgais.....	90
<i>Human resources</i> – necilvēcīgs jēdziens	91
Bezmaksas magnēts darbinieku piesaistei	91
Vai klientam vienmēr taisnība?.....	92
Uzticēšanās zem kamerām	94
Neīsta/patiesas korporatīvā kultūra.....	95
Saskaņā ar instrukciju man ir taisnība	97
Izveidot vai sagraut?	98
Nauda un vara.....	99
Par dāmām un kungiem vadošos amatos.....	99
Bezierunu sekošana – ātrākais ceļš uz izgāšanos	101
Ne novērtējams komandas PR un mārketinga spēks.....	102
Reizēm efektīvākais koučinga instruments.....	102
PAR MĒRĶIEM, CEĻU LĪDZ TIEM UN ARĪ ŠĶĒRŠĻIEM	105
Nav jēgas mainīt taktiku, ja stratēģija ir kļūdaina.....	107
Kā bērns spēlējās ar suni.....	109
Aizej tur – nezin kur, atnes to – nezin ko... ..	110
Sāciet rakt šeit, bet es aiziešu pajautāt, kur jārok!	112
<i>Manage tasks, lead people!</i>	114
Nu un, ka tev taisnība?.....	114
Ne katrā padomā jāieklausās	116

Ja tavā rīcībā ir vismaz 70 % nepieciešamās informācijas...	117
Par ģenerāļiem un ģenerāļu cienīgu uzvedību.....	119
Varbūt pietiek darīt visu pareizāk par pareizu?	119
Vai tu tiešām vēlies to rezultātu, kuru tagad veido?	121
Ja visi ir “stāvā sajūsmā”, tu kaut ko dari nepareizi.....	123
Vārām, vārām ziepes... ..	123
Tu saņem to, ko apbalvo ar uzmanību	124
Taisnākais ceļš no komandas uz aunu baru.....	125

PAR ATBILDĪBU. UN PAR DARBOŠANOS,

KAS NE VIENMĒR IR VEIKSMĪGA

Par to, kāpēc nokavēju	131
Koks neaug ātrāk tikai tāpēc, ka tu tā vēlies.....	133
Toksisku darbinieku menedžments.....	134
Maini vidi, lai mainītu attieksmi!	134
Laiks noņemt kroni	136
Beidz uzvesties kā pusaudzis!	138
Komandas programmas ar jēgu un bez tās	139
Sešas stundas, un maskas krīt.....	140
Palīdzi komandai – tiec vaļā no kretīniem!	142
Brūns un peld pa ūdens virsmu.....	143
Līderus ar karotīti neviens nebaro	144
Sauc lietas īstajos vārdos!.....	147
Profesionalitāte un amata apraksts.....	148
Lēmumus pieņem cilvēks, kurš atrodas vistuvāk notikumam... ..	149
Nenošauj ziņnesi, pat ja viņš nāk ar sliktām ziņām!	151
Ko darīt, ja komandā ir vieni vienīgi idioti?	152
Monētas otra puse.....	153

Noslēgums.....	155
----------------	-----

Par autoru	157
------------------	-----

Ievads

Iespējams, arī tu pamazām sāc nogurt no teorētiski perfektām līderības vadlīnijām un mūžīgiem veiksmes stāstiem. Arvien biežāk ar bažām un neticību sāc skatīties uz tiem “līderiem”, kuri nekad nekļūdās un pārsteidzoši īsā laikā sasniedz izvirzītos mērķus. Viņiem viss ir perfekti kā *Instagram* fotogrāfijās. Protams, gadās ģēniji, tomēr mēģinājums atkārtot šo talantu ceļu jau pašos pamatos uzskatāms par bezjēdzīgu procesu. Ģēnijs ir viens no miljoniem.

Grāmata noderēs gan tiem, kuri neatrodas vadošos amatos (lai paskatītos uz savu priekšnieku no nedaudz cita skatpunkta), gan potenciāliem vadītājiem (lai pašā līderības ceļa sākumā izvēlētos pareizo virzienu, jo pārmācīties ir grūtāk nekā iemācīties). Galvenais uzsvars, protams, likts uz vadītājiem, kuri savā dzīvē nebaidās no sasitumiem un zilumiem. Grāmatā pausto vēstījumu sapratīs tie, kuri paši ar iekšēju entuziasmu un smaidu seļā periodiski “savāra lielākas vai mazākas ziepes”. Līderi ir atsevišķa suga, to nevajadzētu jaukt ar līdzīgiem jēdzieniem – boss, šefs, menedžeris, vadītājs...

Šī noteikti nav korektuma parauggrāmata. Iespējams, atsevišķi stāsti šķitīs pat skarbi, kādu nozari aizvainojoši. Vietām sastapsi arī dažas nekorektas frāzes, tomēr tieši

tādas daudzi praktiski vadītāji izmanto pārrunās ar labākajiem draugiem un paziņām vēsos, tumšos rudens vai ziemas vakaros, sēžot pie kamīna un lēnām baudot glāzi laba vīna vai konjaka.

Būtu maldīgi uzskatīt, ka grāmata domāta, lai kādu mācītu labot kļūdas un pareizo darīt vēl labāk, mainot kādu cilvēku vajadzīgajā virzienā. Ja kādreiz esi mēģinājis sevi mainīt, tad lieliski saproti, cik tas ir sarežģīts process attiecībā uz sevi un salīdzinoši bezjēdzīgs attiecībā uz citiem. Pieaugušam cilvēkam ir iespējams parādīt ceļu, bet tas, vai viņš izvēlēsies šo maršrutu, paliek paša ziņā. Šāds ir arī grāmatā izstāstīto stāstu mērķis – parādīt ceļa esamību, dot iespēju aizdomāties.

Lai gan grāmatai ir piecas nodaļas, droši vari lasīt jebkuru stāstu, neievērojot nodaļu vai stāstu secīgumu. Situācijas nav savstarpēji saistītas, turklāt izstāstīt kādu stāstu, kas skar tikai vienu vadības tematu, ir neiespējami. Vadības situācijās vienmēr vienlaikus iesaistīti vairāki faktori, tās ir kompleksas.

Turpmākās lappuses paredzētas labākajiem, kuri vēlas kļūt vēl prasmīgāki, gan sasniedzot mērķus, gan arī iemantojot apkārtējo cilvēku cieņu, kas balstīta uz personību, nevis ieņemamo amatu un oficiālo varas statusu. Ja ikdienā spēj savā vadītājā ieraudzīt cilvēku, nevis tikai viņa galvenos veiktspējas rādītājus (jēdziens plašāk pazīstams ar saīsinājumu KPI; angļu valodā – *key performance indicators*) un citus klasiskās biznesa statistikas instrumentus, tad esam uz viena viļņa. Iespējams, reizēm tevi nepamet sajūta, ka, domājot par cilvēcības faktoriem

skarbā kapitālisma vidē, esi gluži kā izmirstošs dinosaurs... Atļaušos iedrošināt – tas tā nav. Kā zināms, klusie ūdeņi ir dziļākie, turklāt visapkārt arvien vairāk runā tieši par cilvēcīgo.

Vienkārši dari, kas jādara, un gūsti baudu no tā! Citādi līderības jomā nav iespējams. Šis process vai nu patīk, vai tas nav domāts tev. Nu ko, uzrotām piedurknes un – aiziet!

Ja nu tev nav laika vai pacietības lasīt

Nē, līderība un menedžments nav viens un tas pats! Tev nav obligāti jābūt līderim, ja esi vadošā amatā. Tu nekļūsi par superzvaigzni, kuru visi dievinās, ja kļūsi par līderi. Ja tev ir vienaldzīgi cilvēki un galvenais ir nauda, vara, nauda, vara, tad šī grāmata nebūs tev piemērota. Ja vēlies superzvaigznes statusu, labāk dodies uz Holivudu vai kādu skaņu ierakstu studiju, jo līdera slava ir nevis pašmērķis, bet gan periodiska parādība. Pazīstamais krievu biznesa treneris Radislavs Gandapass (*Radislav Gandapas*) līderību raksturo ar sava veida matemātisku formulu: menedžments + + harisma = līderība. Daļēji varētu tam piekrist, jo situācijās, kad nepieciešams izteikties īsi un konkrēti, šī formula lieliski noderēs.

Runājot par līderību, man patīk izcelt piecus galvenos pamatbalstus: personīgais piemērs, spēja sasniegt mērķus, gatavība uzņemties atbildību, rūpes par darbiniekiem

un spēja ignorēt bara instinktu. Kā rakstīts virsrakstā, – ja nu tev nav laika vai pacietības lasīt visu grāmatu, tad galveno esenci atradīsi šajā sadaļā.

Personīgais piemērs. Vienkāršs princips – ja pieprasi kaut ko no saviem darbiniekiem, vispirms atbilstoši rīkojies pats! Ja darbā nepieciešams ievērot dreskodu, pats ģērbies nevainojami! Ja svarīga punktualitāte, nekavē! Ja vēlies pozitīvu mikroklīmu, neesi kretīns! Šo sarakstu varētu turpināt bezgalīgi. Personīgais piemērs ir princips, uz ko bieži mēdz pievērt acis augstākā līmeņa vadītāji un politiķi, uzskatot sevi par īpašas klases cilvēkiem. Protams, to var darīt, tikai līderības statuss tev turpmāk tiks piedēvēts vien uzpirktajos medijos, bet ne cilvēku sirdīs.

Spēja sasniegt mērķus. Nevienam, pat ar harismu apveltītam cilvēkam, nesekos, ja viņš nespēs sasniegt savus mērķus. Cilvēkus piesaista iespēja gūt panākumus, un viņi labprāt strādā ar līderiem, kuri prot noorganizēt visus nepieciešamos apstākļus mērķu sasniegšanai. Atceries – bieži cilvēki neseko cilvēkam, bet gan idejai, vērtībai, ko konkrētais līderis iemieso sevī!

Gatavība uzņemties atbildību. Vēl viens klupšanas akmens, kas parādās situācijās, kad komandā kaut kas bijis kļūdains, nepareizi. Ja vadītājs vienmēr apkārt meklē vainīgos un neanalizē savas darbības, ar laiku viņam neviens vairs neuzticas un mēģina darīt visu, lai nestrādātu kopā, jo ir liela iespēja kļūt par “vainīgo”, ko par tādu atzinis vadītājs, lai pats piesegt savu pēcpusi.

Rūpes par darbiniekiem. Varētu rasties jautājums – kāpēc? Viņi dara savu darbu, es daru savējo. Tā arī ir,

sevišķi, ja skatāties īstermiņā. Bet, ja vēlies veidot spēcīgu komandu, kur “viens ir par visiem, visi par vienu”, tev jā rūpējas par to kā par savu otro ģimeni. Tu nedrīksti pieļaut, ka kāds no malas jaucas tavas komandas lietās vai pat izsmej kādu no tās dalībniekiem. Tev ar milzīgu mietu jā dzēn prom jebkurš aktīvis, kurš vēlas kaut kādā veidā kritizēt tavus cilvēkus, pirms tam neparunājot ar tevi. Tu esi kā aizsargmūris – vispirms saņem sitienu pats, bet pēc tam tiec skaidrībā komandas iekšienē. Tas ir gluži kā komandas sporta spēlēs, kur ģērbtuvē pārrunātais paliek ģērbtuvē.

Spēja ignorēt aunu bara instinktu. Vēl pirms kāda laika es neuzskatīju šo principu par absolūtu nepieciešamību, tomēr izteikti daudzu blogeru, *Instagram* zvaigžņu un tiktokeru sniegtās informācijas pievienotās vērtības līmenis apvienojumā ar milzīgo sekotāju skaitu skaidri norāda uz sabiedrības masveida debilizācijas tendenci. Ja līderis iekļūst šajā milzīgajā un pelēkajā masā, viņš zaudē savu vērtību. Cilvēki baidās izteikties, jo sabiedrībā kāds var paskatīties greizi. Cilvēki raizējas, vai viņiem apkārt viss ir perfekts un ideāls, baidoties atklāt savu patieso būtību. Līderis iet savu ceļu, ir sava veida dumpinieks, viņš nemeklē veidu, kā sakrāt sev popularitātes punktus, bet gan analizē iespējas sasniegt mērķus kopā ar savu komandu, neskatoties uz apkārt valdošām šaubām, baumām, neticību un, protams, skauģu kritiku.

Un tagad, ja tev ir laiks un motivācija uzzināt vairāk, droši šķir nākamās lappuses! Tiekamies tur!

**PAR PERSONĪGO PIEMĒRU,
LĪDERĪBAS PAMATIEM
UN VĒL ŠO TO**

Līdera anatomiskās uzbūves stūrakmeņi

Labam līderim nepieciešami trīs svarīgākie orgāni: smadzenes, mugurkauls un, atvaino par nedaudz nekulturālu izteicienu, bet tieši tā latviski skan pareizāk, – pauti (jeb, intelektuālāk izsakoties, – “Faberžē olas”).

Smadzenes. Droši vien katram lasītājam ir skaidrs, ka bez atbilstošām zināšanām un prasmēm grūti sasniegt vajadzīgo rezultātu. Un tas ir svarīgi; pat cilvēks ar vislabāko raksturu ir un paliek vienkārši labs cilvēks. Viņam ir daudz paziņu, bet sekot kādam darbinieki gatavi vien tad, ja šis “labais cilvēks” spēj sasniegt mērķus, vēlamo rezultātu.

Mugurkauls. Līderim jābūt ar stingru raksturu, nostāju, ar savu pārliecību un iekšējām vērtībām. Mugurkauls ļauj cilvēkam veidot stāju un arī efektīvi kustēties, bet tas nelokās pilnā amplitūdā, paliekot uzticīgs sev, savām vērtībām. Cilvēks bez mugurkaula ir vienkārši pielīdējs, situācijas izmantotājs, lokans tārps, kas parazitē uz apkārtējo rēķina. Spēcīgs līderis reizēm, kad vajadzīgs lokanāks mugurkauls, palaidīs garām kādu iespēju, bet viņš nekad neļaus sevi saliekt. Šāds cilvēks ir pietiekami spēcīgs, lai aizstāvētu arī savu komandu.

“Faberžē”. Nav svarīgs līdera dzimums, bet tas, vai konkrētam cilvēkam šī orgāna esamība ir vai nav pamanāma

ikdienas darbībā. Viņš ir patstāvīgāks par citiem, ar augstāku stresa noturības līmeni, ar lielāku caursišanas spēju. Reizēm viņa “Faberžē” jābūt tik izturīgām, lai neļautu arī augstākai vadībai jebkādā veidā aizvainot komandu.

Teorētiski pietiek ar šo minēto anatomisko orgānu kombināciju, tomēr jāsaprot, ka, balstoties uz triju stūrakmeņu definīciju, zem līderības zīmoga nokļūst pat kriminālās autoritātes, tāpēc klāt pievienosim vēl vienu orgānu – *sirdi*.

Šī grāmata paredzēta cilvēkiem, kuru darbība atbilst vispārējiem ētikas standartiem un par kuru pašiem nebūs jākaunas arī pēc vairākiem gadiem gan savu vecāku un bērnu, gan draugu un līdzcilvēku priekšā.

Beidz izrādīties ar savu amatu!

Notika kārtējā nodarbība kādā Rietumeiropas militārajā akadēmijā pirms vairāk nekā 20 gadiem, kad pēkšņi atvērās auditorijas durvis un nodarbību pārtrauca, precīzāk būtu teikt – papildināja, brigādes ģenerālis K. T. (atvainojiet – Vispārīgā datu aizsardzības regula (VDAR) nepieļauj šīs personas pilna vārda izmantošanu), komandieris, vīrs, kuru cienīja un ar kuru lielākā daļa karavīru tikās katru dienu. Cilvēcīgs, stingrs, taisnīgs un prasīgs, bet saprotošs. Tieši viņš ar savu caururbjošo skatienu un spilgtajām frāzēm ikvienu kursantu pāris sekunžu laikā regulāri

piespieda aizdomāties par patieso līderības būtību. Daudzas tikšanās ar viņu atceros tik spilgti, it kā tās būtu notikušas vakar.

“Turpiniet, turpiniet,” viņš norādīja taktikas pasniedzējam un apsēdās kādā no pēdējās rindas soliem, lai pavērotu nodarbību. Pēc apmēram 10 minūtēm ģenerālis piecēlās, uzsita pāris kursantiem pa plecu, pateicās majoram par vadīto nodarbību un, ejot ārā pa durvīm, pateica frāzi, kas man kļuvusi par vienu no galvenajiem līdera kvalitātes kritērijiem vēl šodien. Frāze bija vienkārša, tieša, bez “izlocīšanās” iespējas: “Jums ir unikāla iespēja mācīties vienā no pasaules labākajām līderības skolām. Ja pēc dažiem gadiem es kādu no jums satikšu un redzēšu, ka cilvēki jums seko, tikai pateicoties zvaigznēm uz uzplečiem, es tās noraušu un izsviedīšu jūsu ķermeni no bruņotajiem spēkiem uz visiem laikiem. Mums tādi virsnieki nav vajadzīgi.”

Tagad, kad pagājuši vairāk nekā 20 gadi, šo frāzi attiecinu uz sevi katrā komandas vadības situācijā – gandrīz katras apmācību programmas laikā skatos uz komandas vadītāju un sev pajautāju: “Vai komandas dalībnieku attieksme pret vadītāja personību būtu līdzvērtīga, ja viņam atņemtu oficiālo varu, amatu, statusu?”

Tāpēc pārstāj, ja to esi sācis, lielities ar savu oficiālo amatu! Līderis ir cilvēks, nevis amats.
