



# par vadītājiem kā supermeniem jeb ceļā uz patiesu līderību organizācijās

Es patiesi ticu, ka tas, kas šobrīd ir vajadzīgs Latvijai kopumā un arī atsevišķām organizācijām un kas palīdzēs rast izeju no krīzes, ir jauni vadības principi, ko angļu valodā varētu apzīmēt ar nosaukumu „wise management”.

## Ievada vietā

Pamatojums veidot rakstu par vadītāju milzīgo lomu darbam krīzes apstākļos man radās divu būtisku iemeslu dēļ. Pirmkārt, es patiesi ticu, ka tas, kas šobrīd ir vajadzīgs Latvijai kopumā un arī atsevišķām organizācijām un kas palīdzēs rast izeju no krīzes, ir jauni vadības principi, ko angļu valodā varētu apzīmēt ar nosaukumu „wise management”. Latviešu valodā ir grūti atrast analogu apzīmēju, bet aprakstošiem vārdiem to var nosaukt par patiesi gudru vadību, atļausos pat teikt – viedu vadību. Lai mazinātu vārda „vieds” misticisma piegaršu, norādīšu, ka viedumu var raksturot arī kā sirdsgudrību, savukārt vadības kategorijās runājot, vadību, kas balstīta ne tikai uz prātu vai domāšanu, bet arī attiecību un emociju vadīšanu, ko bieži vien kombinācijā sauc arī par emocionālo inteliģenci.

Kad jau uzsāku šī raksta sagatavošanu, man prātā atausa kāds cits manis pašas veidots raksts žurnālam „Psiholoģijas pasaule” 2006. gada sākumā. Raksta virsraksts bija „Līderis – XXI gadsimta vadītājs”. Tajā es uzsvēru, ka „nākotnē organizācijām būs nepieciešami tādi vadītāji, kas spēs atraišit cilvēku ievērojamo potenciālu, iegūstot emocionālo atbalstu no viņiem. Vadītājiem ir jākļūst zinošākiem, radošākiem, iedvesmojošākiem un uzticamākiem, lai iekarotu savu darbinieku sirdis un prātus”. Otrs nozīmīgs pamudinājums šī raksta veidošanā bija fakts, ka 2008. gada

decembrī manis vadītais uzņēmums SIA „O.D.A.” laida klajā grāmatu „Līderības fenomens Latvijā”, kuras ievadnodaļā psiholoģijas profesors Viesturs Reņģe raksturo nozīmīgākās mūsdienu līderības teorijas, savukārt grāmatas galveno daļu veido intervijas ar septiņiem Latvijā pazīstamiem vadītājiem – līderiem, kurās viņi stāsta par viņu personīgo pieredzi ceļā uz vadības virsotnēm, saviem vadības principiem, kas palīdzējuši viņiem iegūt autoritāti un pozitīvu novērtējumu darbinieku, citu uzņēmumu vadītāju un plašākas sabiedrības acīs, citiem vārdiem sakot – kļūt par atzītiem līderiem. Grāmatā ir apkopotas intervijas ar:

**Juri Biķi** – A/s *Latvijas Finieris* padomes priekšsēdētāju

**Kārli Miķelsonu** – Kopš 2000. gada A/s *Latvenergo* prezidentu un valdes priekšsēdētāju

**Ingrīdu Blūmu** – Bijušo A/s *Hansabanka* valdes priekšsēdētāju, tagad SIA *i bloom* vadības konsultanti

**Nilu Melngaili** – Bijušo SIA *Latttelecom* valdes priekšsēdētāju, tagad A/s *Parex banka* valdes priekšsēdētāju

**Juri Bindi** – Kopš 1992. gada SIA *Latvijas Mobilais Telefons* prezidentu un valdes priekšsēdētāju

**Aivaru Žimantu** – SIA *Pure Food* padomes priekšsēdētāju

**Edgaru Štelmaheru** – Bijušo A/s *Cēsu alus* valdes priekšsēdētāju, A/s *Lauma* un SIA *Rīgas Piensaimnieks* izpilddirektoru, tagad A/s *Dominante LS* un *Dominante park* valdes priekšsēdētāju

Grāmatai intervējamo varoņu izvēle notika augstākā līmeņa vadītāju aptaujā, atbildot uz jautājumiem: kuru organizāciju vadītājus viņi uzskata par līderiem un kuru pieredze un sasniegumi varētu kalpot par ierosmi citiem vadītājiem.

Šajā rakstā turpmāk dalīšos savās personīgajās pārdomās par to, kas raksturo reālu līderību jeb kādi līderi ir nepieciešami pašreizējos apstākļos, pamatojot tās ar piemēriem no grāmatas „Līderības fenomens Latvijā” varoņu dzīves.

### Vadība krīzes apstākļos

Šobrīd gan no medijiem, gan savās darba vietās nepārtraukti dzirdam runājumus par eksporta un inovāciju veicināšanu, darba produktivitātes un efektivitātes palielināšanu kā risinājumiem krīzes pārvarēšanā. Ja raugāties uz procesiem, kas šobrīd notiek dažādās organizācijās, tad paveras ne pārāk iepriecinoša aina: izmaksu samazināšana, darbinieku skaita samazināšana, mācību un attīstības iespēju iesaldēšana un vēl, un vēl, kas atstāj ļoti negatīvu ietekmi uz darbinieku sociālpsiholoģisko drošību, emocionālo noturību, uzņēmību un iniciatīvu, spēju koncentrēties darbam un, protams, arī darba motivāciju. Dilemma, ar ko saskaras jebkurā organizācijā strādājošie, sākot no augstākās vadības līdz ierindas darbiniekam ir, kā uzturēt darba motivāciju, apstākļos, kad daudzos uzņēmumos tiek samazināts darbinieku atalgojums, labumi, mācību iespējas un samazinās drošība par savu darba vietu? Nozīmīgi jautājumi ir, kā sarežģītajos apstākļos katram individuāli un visiem vienas organizācijas darbiniekiem rast motivāciju strādāt produktīvāk? Kā šādos apstākļos var pieaugt radošums, kas ir inovāciju pamatā, vai produktivitāte?

Daži, iespējams, apgalvos, ka pašreizējā ekonomiskā situācija valstī pati par sevi palīdz noregulēt darba devēju un darbinieku attiecības, kas „treknajos” gados bija pamazām ieguvušas raksturu „darba ņēmējs diktē spēles noteikumus”, tomēr negribu piekrist, ka situācija atrisināsies pati no sevis, respektīvi, formāla varas izmantošana, kas ir ikviena vadītāja darba instruments, pātagas princips vai draudi, ka, ja „Tu produktīvi nestrādāsi, rīt jau atradīsies uz ielas”, palīdzēs sasniegt vēlamās darba produktivitātes un efektivitātes mērķus. Manuprāt, patiešām ir pienācis brīdis, kad darba devēju un darba ņēmēju attiecībās ir nepieciešams iedibināt partnerības principus – savstarpēju cieņu, uz kopīgām vērtībām, kā arī līdzvērtīgām un atklātām attiecībām balstītu sadarbību.

Kam būtu jāuzņemas iniciatīva šādu attiecību izveidošanā? Manuprāt, tā ir darba devēja un līdz ar to vadītāju kā darba devēja pārstāvju atbildība. Tieši tādēļ ir svarīgi identificēt tās vadītāju prasmes, kuru nozīme pieaug tieši sarežģītās situācijās. Īsumā raksturojot dažādu šo īpašību kopumu, var teikt, ka vadītājiem ir jāklūst par līderiem. Ja ikviens vadītājs, pateicoties viņa amatam un varas autoritātei, iegūst formālas tiesības sodīt un apbalvot darbiniekus, tad ne katrs vadītājs ir līderis un prot maksimāli efektīvi izmantot dažādus motivēšanas instrumentus, tajā skaitā sevi pašu kā iedvesmas un motivācijas avotu citiem darbiniekiem. Kā zināms, par līderi var uzskatīt vadītāju, kurš spēj ietekmēt citus un panākt vēlamo rezultātu nevis darbiniekus piespiežot, bet pārliecinot.

Jau pirms vairāk nekā 20 gadiem amerikāņu pētnieki Beniss un

Na-

nuss

(Benis; Na-

nus, 1985) uz-

skaitījuši galvenās

vadītāju kā menedžeru

un līderu atšķirības:

Vadītāji administrē, līderi ievieš

jauninājumus;

Vadītāji atdarina, līderi ir oriģināli;

Vadītāji koncentrē uzmanību uz sistēmām

un struktūrām, līderi – uz cilvēkiem;

Vadītāji paļaujas uz kontroli, līderi rada uzticēša-

nos;

Vadītāji akceptē pieņemto kārtību, līderi izaicina to;

Vadītāji ir klasiskie „labie zaldāti”, līderi ir personības;

Vadītāji veic darbu pareizi, līderi veic pareizo darbu.

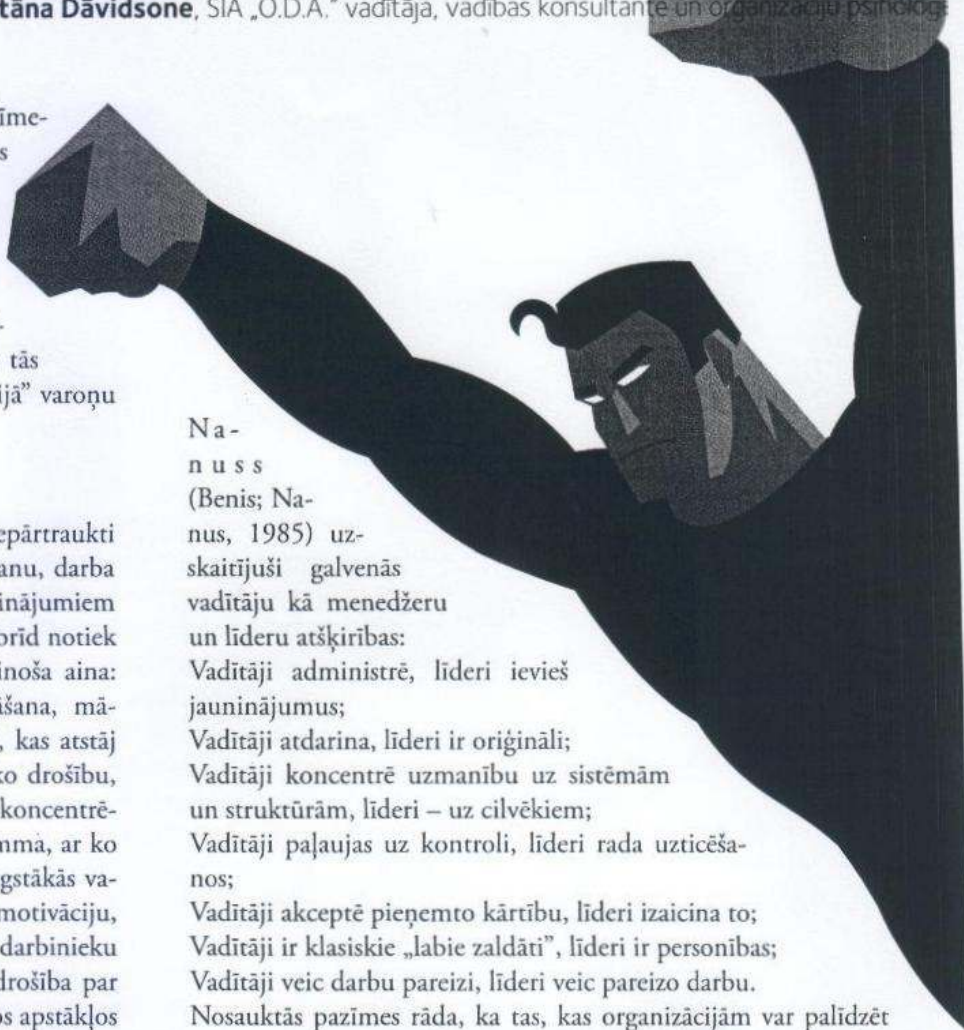
Nosauktās pazīmes rāda, ka tas, kas organizācijām var palīdzēt sekmīgi pārdzīvot krīzi un īstenot nozīmīgas pārmaiņas, ir spēcīgu vadītāju kā līderu esamība organizācijās.

Turpmāk iedziļināsimies jautājumā, kādi līderi šobrīd ir vajadzīgi. Šķiet, katram no mums ir savs priekšstatu kopums, kas raksturo vadītāju kā līderi. Kopš grāmatas „Līderības fenomens Latvijā” iznākšanas 2008. gada nogalē man bija lieliska iespēja, tiekoties ar vairāku Latvijas augstskolu studentiem, uzņēmējiem un pašvaldību pārstāvjiem dažādos Latvijas reģionos, apzināt dažus tipiskākos priekšstatus jautājumā, kas ir līderis un nonākt pie vairākām atziņām, atzišos, ne pārāk patīkamām, par tipiskākajiem priekšstatiem par līderiem.

1. Daudzu cilvēku apziņā līderis ir cilvēks ar plašu sociālo atpazīstamību, labām oratora spējām, tā saucamo harizmu, savukārt līderu novērtējumā netiek ņemta vērā līdera vērtību sistēma un mērķorientācija, t.i. cik lielā mērā viņa darbi un sasniegumi rada labumu plašākai sabiedrībai.
2. Vārdam „līderis” ir drīzāk negatīva nokrāsa. To apliecina fakti, ka, runājot par vēsturiskām personām kā līderiem, biežāk tiek minēti negatīvi piemēri, piemēram, Hitlers, Staļins. Tajā pat laikā auditorijās iestājas visai ilgs klusums uz jautājumu, nosauciet līderus Latvijā!
3. Līderis bieži vien tiek raksturots kā ļoti ambiciozs cilvēks, kas gatavs „iet pāri cilvēkiem”, tikai lai sasniegtu savus personīgos mērķus. Līderis zināmā mērā tiek uzskatīts par vadoni vai barvedi, kam ir savs sekotāju pulks, kas ir gatavi gandrīz vai akli sekot un uzticēties līderim, lai kurp tas dotos.

Manuprāt, ir pienācis laiks definēt jaunus līderus raksturojošus kritērijus un palīdzēt jaunā tipa līderiem attīstīties un ienākt mūsu sabiedrībā.

Zemāk pārdomas par tēmu par reālu līderību mūsdienu orga-



r raksta autori:

Gitāna Dāvidsone ir SIA „O.D.A.” (*Organization Development Academy*) vadītāja un pieredzējusi vadības konsultante. Profesionālo interešu lokā ir organizāciju personāla efektivitātes jautājumi, organizāciju un vadītāju attīstība. Gitāna grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis” (2008.) autore, kā arī grāmatas „Liderības fenomens Latvijā” (2008.) koncepcijas autore. Nozīmīgākās sabiedrības aktivitātes – intelektuāli apdāvināto jauniešu attīstības programmas „Talantu idēmijs” izveidošana un vadīšana.

nizācijās. Ilustrācijai izmantošu citātus no septiņiem grāmatas „Liderības fenomens Latvijā” varoņiem.

Ļoti koncentrētā veidā viens no grāmatas varoņiem Juris Biķis atšķirību starp formālu un patiesu liderību raksturo šādi: „Es domāju, ka svarīgs nav amats, kurš un kāds vadītājs formāli ir, bet mērķi un kopīga darbošanās. Nosaukums pats par sevi neko neizšķir. Svarīgi ir tas, ka vadītājs definē un palīdz noturēt kopīgo mērķi. Tālāk ir jautājums, cik brīvprātīgi šo mērķi pieņem pārējie un vai viņi aktīvi darbojas šā mērķa sasniegšanā. Tas ir pamatajautājums, kuru nekad nedrīkst izlaist no vadības uzmanības loka.” Vadītājs kā pozitīvais paraugs.

Sens latviešu sakāmvārds vēsta: „Neklausies manos vārdos, skaties manos darbos” un šī gudrība attiecas arī uz vadītāju kā paraugu saviem darbiniekiem. Lielā mērā vadītāja spējas būt pozitīvajam paraugam saviem darbiniekiem nosaka to, vai šo vadītāju darbinieki atzīs par lideri vai nē. Kā norāda viens no grāmatas varoņiem Nils Melngallis – „nevienu nevar piespiest kaut ko darīt, un lojalitāte veidojas tikai starp cilvēkiem, kuri cits citu atbalsta jebkurā situācijā”.

### Kas raksturo vadītāju kā paraugu?

1. Vadītājam jābūt kā paraugam motivācijas ziņā. Vadītāji – līderi ir pašmotivēti, t.i., viņi paši ierosina un iedvesmo sevi darbībai. Pašmotivācija arī nozīmē, ka vadītāji paši skaidri zina savus motivācijas avotus un brīžos, kad motivācijas rezerves izsīkst, aktīvi meklē un izmanto iespējas tās atjaunot, negaidot ārēju stimulu vai pamudinājumu.

Kas palīdz uzturēt pašmotivāciju?

Ingrīda Blūma uzsver vitalitāti, norādot, ka „vitalitāte nozīmē dzīvot un baudīt dzīvi, un justies normāli kā cilvēkam. (...) Vitalitāte ir tāda reāla dzīvošana. Ja strādā, tad strādā ar prieku, ar smaidu, pasmejies un pajoko”.

Nozīmīgi pašmotivācijas uzturētāji ir pozitīva domāšana un optimisms. Attieksme, ka „neizdevušies lēmumi patiesībā ir starti! Negatīvs rezultāts arī ir rezultāts”, kā norāda Juris Biķis vai Jura Binde moto, ka „dzīvē nav bezizejas situāciju, bet tikai dažas no šīm izejām mums nav pieņemamas” palīdz vadītājiem saglabāt ticību sev un savām spējām sasniegt nospraustos mērķus.

Un, protams, pašmotivācijas pamatu pamatā ir tāda darba veikšana, kas pašam patīk. Kārlis Miķelsons tā arī saka: „(vadītājam – aut. piez.) ir jābūt gribēšanai vadīt, nekas cits. Ja cilvēks negrib vadīt, viņu nu nekādi nevar piespiest to darīt. Viņu var ietekmēt, bet nekas nenotiks. Ingrīda Blūma to komentē šādi: „Lai tu darbotos azartiski, enerģiski, lai tu spētu komandu motivēt, lai spētu komunicēt vīziju pārlicieņi, tev pašam jābūt interesantam tam,

ko tu dari. Tam ir jāaizrauj. Tu vari kādu īsu periodu notēlot, bet pēc tam jau tas nāk ārā. Un tad līdzi nāk milzīgs nogurums”. Arī Aivars Zimants uzsver: „Viss atkarīgs no tā, ko tu dari, cik ļoti tu vēlies to darīt un, vai tas, ko tu dari, tev sagādā prieku”.

2. Vadītājam jābūt paraugam iemiesojamo vērtību ziņā. Vadītājus – līderus raksturo skaidra un stabila vērtību sistēma, kurā nozīmīgu vietu ieņem tādas vērtības kā godīgums, atklātība, cieņa pret līdzcilvēkiem. Kā intervijā grāmatai norāda Juris Biķis, “nevar kopā strādāt vai arī ģimenē kopā dzīvot cilvēki, kam ir pilnīgi dažādas šīs definīcijas un kam vērtību orientācija laikā un telpā nesakrīt (...) Viņi atrodas katrs savā malā, tāpēc ir ļoti grūti kopā darboties.”

Vadītāja vērtību sistēmai ir vismaz divējādas ietekmes uz darbiniekiem: no vienas puses, vadītāji bieži vien pat neapzinātā veidā visbiežāk izvēlas darbiniekus, kuru pamatvērtību sistēmas ir līdzīgas viņējām un līdz ar to attīstās spēcīga, uz vienotām vērtībām balstīta organizācijas kultūra. No otras puses, vadītāju vērtību sistēma pozitīvā vai negatīvā veidā „inficē” darbiniekus, īpaši tos, kuru vērtību sistēma nav pilnībā izveidojusies.

Vēlos uzsvērt, ka visi grāmatā intervētie varoņi par vienu no savām būtiskākajām vērtībām uzskata godīgumu attieksmē pret sevi un līdzcilvēkiem. Tā, piemēram, raksturojot savas vērtības, Aivars Zimants, Edgars Štelmahers kā pirmās nosauc godīgumu pret sevi, citiem un uzņēmumu. Aivars Zimants norāda – „Es atlieku savas personīgās intereses malīnā, un es gribu būt godīgs pret visiem. To visi zina un arī novērtē. Izlīkties ilgtermiņā nav iespējams.” Edgars Štelmahers uzsver – „uzskatu, ja kaut kas ir jādara pretēji saviem principiem un pret sevi, tad tas nav jādara”.

3. Vadītājam jābūt paraugam rīcības ziņā. Šeit vietā runāt par vadītāju kā līderu prasmēm un kompetencēm. Ja apzināti sašaurinām skatījumu uz šo jautājumu, varam runāt par vadītāja profesionalitāti. Tradicionāli, pieminot vārdu „profesionalitāte” vadītāji paši akcentē zināšanās kādā konkrētā nozarē vai funkcijās, taču jāatzīst, ka tas ir tikai viens no daudziem vadītāja profesionalitātes aspektiem. Ja runājam par vadītāja kā līdera rīcību, tad priekšplānā izvirzās prasmju kopums motivējošā vadībā, par ko tiks stāstīts nedaudz vēlāk.

Manuprāt, pieminot vārdu kombināciju „pozitīvais paraugs”, daudzi iedomājas, ka vadītājam jākjūst par ideālu vadītāju, tādu kā „supermeni”, kuram daudzas vadības kompetences ir attīstītas vismaz labā, ja ne izcilā līmenī. Šāds uzskats ir maldīgs. Jau iepriekš minēju, ka vadītāja pozitīvais paraugs parādās augstā pašmotivācijā, personības briedumā, ko apliecina augstas morāles normas un vērtības. Ja runājam par vadības prasmēm, tad būtiskas ir pašanalīzes un pašnovērtējuma prasmes. Vadītāja spēks un pozitīvais paraugs izpaužas arī vadītāja prasmē atzīt savas stiprās puses un vēl vairāk – savus trūkumus, drosme atzīt savas kļūdas, situācijās, kad izvēlētais risinājums vai lēmums nav bijis pareizs utml. Ne tikai vadītāja konkrētās personības īpašības, piemēram, tradicionāli izceltā harizma, nosaka viņa kā pozitīva parauga vērtību, bet viņa attieksme pret dažādu bieži vien sadzīvīgu jautājumu risināšanu, attieksme pret līdzcilvēkiem.

Nozīmīgs kritērijs, pēc kura vērtē vadītāja patieso spēju būt vadītājam, ir atbildības uzņemšanās. Kā norāda viens no grāmatas varoņiem Kārlis Miķelsons – vadītāja arsenālā ir jābūt vārdiem: “Es par to atbildu. Mēs par to atbildam. Mēs to atrisināsim.” Visas šīs formas. Juris Biķis apgalvo, ka „vadītāja lomu nosaka

nevis viņa ieņemamais amats, bet drīzāk tas, cik viņš patiesībā var uzņemties atbildību. Tātad mērķa izpratne un atbildība par mērķi ir tā, kas nosaka šo vietu.”

### Par citiem motivējošas vadības pamatprincipiem

Iedziļinoties jautājumā par vadītāju kā līderu spēju aizraut, saprotam, ka vadītāju pamatuzdevums ir atraišīt darbinieku pašmotivāciju, kā arī palīdzēt darbiniekiem apmierināt citas psiholoģiskās vajadzības, piemēram, saņemt psiholoģisko atbalstu, stiprināt pašapziņu, turpināt attīstīt savas prasmes un līdz ar to nodrošināt savu konkurētspēju darba tirgū. Šie atbalsta veidi ir īpaši svarīgi apstākļos, kad samazinās iespējas stimulēt darbiniekus ar materiāliem labumiem – algas pielikumu vai prēmijām.

### Orientācija uz cilvēkiem (darbiniekiem)

Līdzšinējās straujās biznesa attīstības apstākļos daudziem vadītājiem bija ērti aizbildināties ar to, kāpēc pirmajā vietā ir mērķi un uzdevumi, nevis cilvēki, jo „jādara darbs, kam ir laiks sarunām”! Neapšaubāmi arī šobrīd vadītājiem ir un būs daudz darba, taču veiksmīgāki būs tie vadītāji, kas prasmīgāk sastrādāsies ar saviem darbiniekiem. Ja līdz šim to darīt šķita greznība, tad šobrīd tā kļūst par dzīves nepieciešamību ļoti vienkārša iemesla dēļ – lai nodrošinātu organizācijas mērķu sasniegšanu. Divi piemēri no intervijām grāmatai. Aivars Žimants: „Daudzi domā, ka pirmajā vietā ir business un otrajā cilvēciskais faktors. Kamēr esmu šeit, cilvēciskais faktors būs pirmajā vietā. Business pēc tam, jo business pats no sevis nerodas”.

Arī Kārlis Miķelsons saka: „Mēs jau nevadām dzelžus, mēs vadām cilvēkus. Tas ir absolūti maldīgi, ja mēs sakām, ka mēs vadām procesu. Mēs vadām cilvēkus. Vadītāji strādā tikai un vienīgi ar cilvēku.”

### Delegēšana un uzticēšanās darbiniekiem

Lūk, daži piemēri, kas apstiprina to, ka šis princips ļauj vadītājiem sasniegt augstākus mērķus, pateicoties lielākai darbinieku motivācijai.

Juris Biķis – „Nevajag darīt to, ko var izdarīt citi. Dari tiešām to, ko vari izdarīt tikai tu pats. Ja cilvēkiem neuzticas, ja nedelegē tiesības un pienākumus, tad rezultāts ir tāds, ka esi pārstrādājis, ne ar ko līdz galam netiec, un faktiski veikt galveno vadītāja funkciju – domāt – vienkārši neatliek laika.”

Aivars Žimants – „Lai panāktu rezultātu, ir jāuzticas. Un uzticība viņiem (darbiniekiem – *autores piez.*) ir jāiegūst, bet man ir arī tā jādod. (...) Un otrādi – ja šī uzticība būs, tad būs atdeve.”

Nils Melngailis – „Ja tu uztici cilvēkiem atbildību, tas parasti viņus spēcīgi motivē”.

Atklāta komunikācija.

Neraugoties uz nepatīkamajām ziņām, kas tieši šobrīd daudziem vadītājiem ir jāsaka saviem darbiniekiem, atklātība palīdz stiprināt vadītāju – darbinieku attiecības. Piemēram, raksturojot savu rīcību krīzes situācijās, Nils Melngailis norāda – „Atklātība ir labākais ierocis, kas arī samazina iespējamo krīzes risku, to ļoti augstu novērtē gan klienti, gan darbinieki. Turklāt, ja tu esi atklāts pret citiem, tad vari sagaidīt, ka tā rīkosies arī pārējie.”

Atklātu komunikāciju kā nozīmīgu savā darba stilā uzsver arī Edgars Štelmahers, ko raksturo piemērs: „Ja viņi (darbinieki) nāca ar jautājumu, tad aizgāja ar atbildi. Tā varētu precīzi formulēt.

To daudzi cilvēki ir atzinuši. Tas ir bijis liels sasniegums mūsu sadarbībā. Man nav pieņemami runāt aplinkus apkārt un skaidri neatbildēt.”

Juris Binde norāda uz vēl kādu atklātības priekšrocību – „Teikt taisnību ir vienkārši, nav jāatceras, ko tu katru reizi kuram esi teicis.”

### Spēcīgas komandas veidošana un vadīšana

Lasītājiem var rasties jautājums, nu labi – vadītāja izdevīgums, ja viņam ir spēcīga komanda, ir skaidri saprotams, taču, kādi ir darbinieku, komandas locekļu ieguvumi? Motivējošie elementi uz komandas darbu balstītā vadībā ir vismaz trīs: darbinieku profesionalitātes novērtēšana, pozitīva darba atmosfēra, mācīšanās vienam no otra. Ingrida Blūma norāda, ka konsultēšanās un padoma prasīšana darbiniekiem ir ļoti motivējoša – „Ja pašapziņas ir pietiekami, lai tu varētu atzīt, ka daudz ko nezini, tad var uzdrošināties iet un prasīt padomu arī no citiem. (...) Cilvēki to ļoti novērtē. Padotie jūtas pagodināti, ka vadītājs viņiem pajautā viedokli. Un viņi var palīdzēt. Ar informāciju, ar zināšanām, pat ar pieredzi, jo konkrētajam cilvēkam var būt atšķirīga pieredze no tavējās.” Edgars Štelmahers uzsver: „Es arī nebaidos strādāt ar cilvēkiem, kuri ir savā sfērā attīstītāki un gudrāki par mani. Galu galā, kopā ar viņiem strādājot, arī es pats iegūstu.”

Viena no būtiskām prasmēm, kas nepieciešama vadītājam spēcīgas komandas vadīšanā, noteikti ir iecietība pret dažādiem cilvēkiem un viedokļiem. Juris Binde iecietību komentē šādi: „Jaunībā ir tikai divi viedokļi – manējais un nepareizais. (...) Tolerance, kas ir balstīta uz pieredzi un spēju abstrahēties no konkrētā uz vispārējo, bieži vien dod iespēju šķietami nepieņemamā idejā ieraudzīt racionālu graudu.”

### Noslēguma vietā – krīzes kā iespēju motivācija

Šobrīd mums vairāk kā jebkad iepriekš organizāciju un visas valsts vadībā ir nepieciešami vadītāji, kas krīzi uztver nevis kā draudus, bet kā iespēju. Gatavība riskēt, spēja veidot ap sevi līdzīgi domājošo komandu, kas arī ir gatavi iesaistīties jaunos izaicinājumos, var kļūt par nozīmīgu pozitīvu motivāciju.

Nils Melngailis, kurš sevi raksturo kā vadītāju, kas vislabāk jūtas pārmaiņu situācijās, saka: „Mani darbā mobilizē komanda, kurai ir idejas, ko darīt, tad konkurēt un uzvarēt. Tas man izraisa lielu gandarījumu. Domāju, ka arī darbiniekiem tas ir motivējoši – riskēt un vinnēt.”

Teikto lieliski papildina Ingridas Blūmas izteikums par nepieciešamo vadītāja un organizācijas rīcību krīzes situācijās: ” Ja tu esi labi pozicionēts, jūties stiprs, stiprs gan kā organizācija, gan iekšēji, ja tas ir viens vesels – es un mana komanda – un ir apņēmība, tad krīzes situācijas ir tās, kad var izdarīt vislielākos izrāvienus un visvairāk iegūt. Tādu reālu inerci iegūt nākamajiem pozitīvajiem rezultātiem.” **BP**

*Rakstā izmantoti fragmenti no sērijā „ODA vadītājiem, Vadītāju stāsti” jauniznākušās grāmatas „Līderības fenomēns Latvijā”, ko izdevusi SLA „O.D.A.” (Organization Development Academy). Grāmatu var pasūtīt mājaslapā [www.lideri.lv](http://www.lideri.lv) vai iegādāties Jāņa Rozes grāmatnīcās vai SIA „O.D.A.” birojā Tērbatas ielā 53 – 6, Rīgā.*