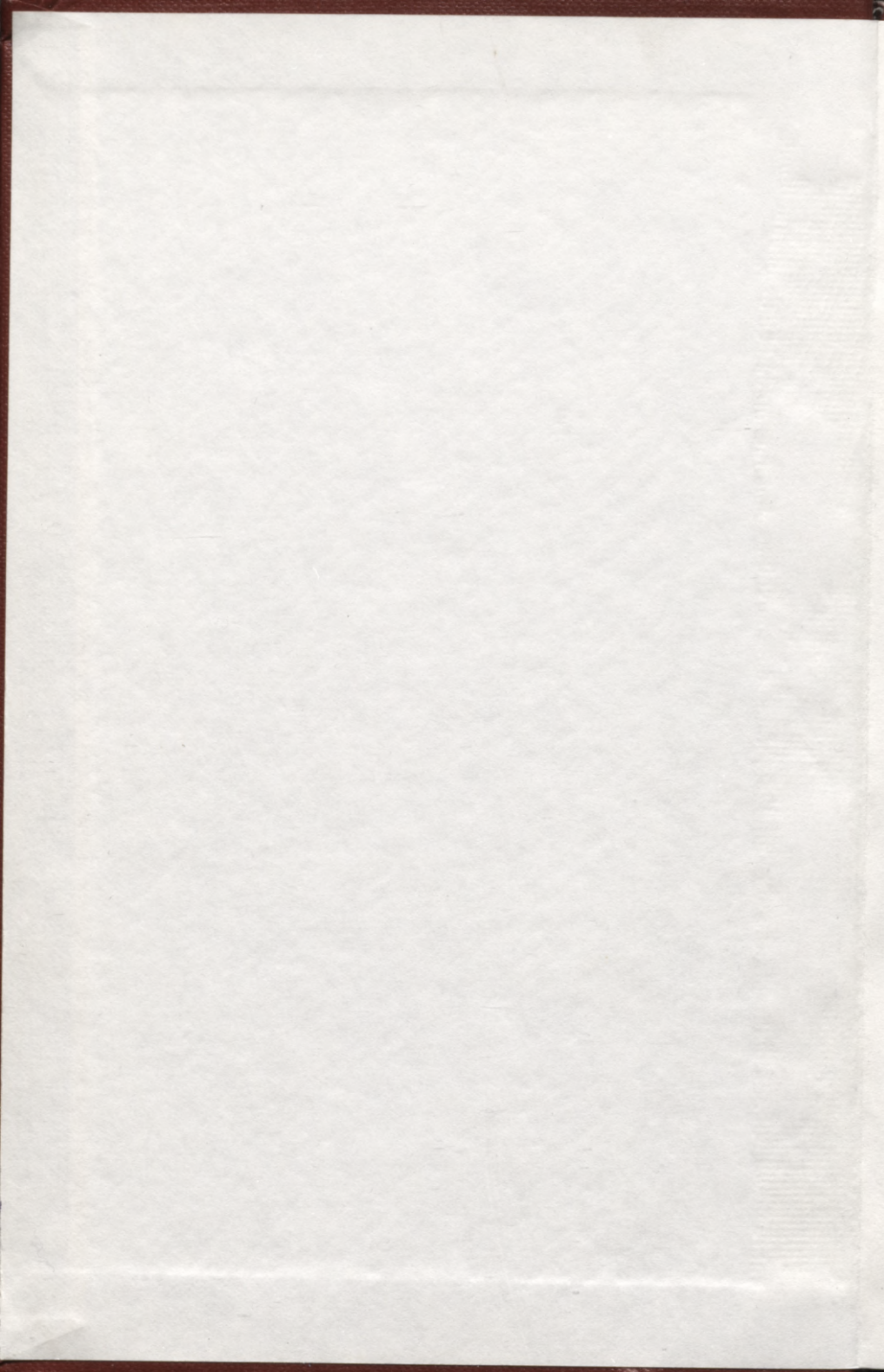


*Džons Edeirs*



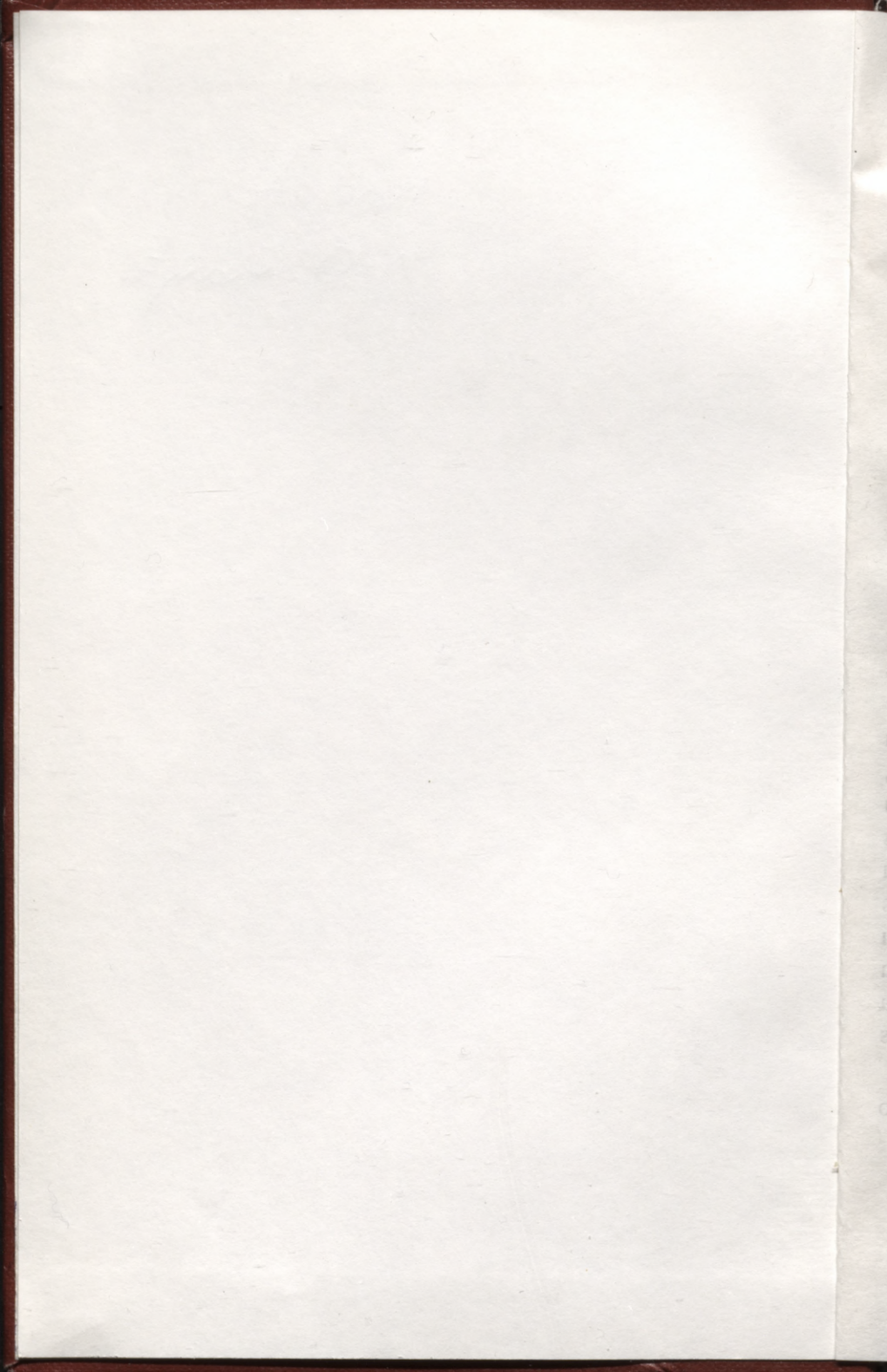
**EFEKTĪVAS  
VADĪBAS SKOLA**



nodol.

no. maija

STAVAS  
KRETIWAS  
KALAMAKA



# *Džons Edeirs* **EFEKTĪVAS VADĪBAS SKOLA**

Džons Edeirs ir pasaulē pazīstams vadības zinātnes profesors un konsultants ar plašu pieredzi un gandrīz 40 gadu ilgu karjeru. Viņš ir vadījis vairākas riskas organizācijas un vadījis, kā arī izstrādājis un veselības aprūpes jomā ir vadījis vairākas organizācijas. Viņš ir bijis daudzu organizāciju vadītājs un ir vadījis vairākas zinātniskās teorijas un prakses.

Džons Edeirs mācījis šeit Pasaules skolā. Viņa karjera ir bijusi pieņemama un kļūstama. Viņš dienējis Arāvu lēģonā, bijis mācītājs uz talsu un devis uz Aizkārta, kādu laiku strādājis par sanitāru slimnīcā operāciju zālē. Pabeidzis Kembridžas Universitāti, viņš kļuvis par vecāko lektoru Sandērstas Karalistas Militārajā akadēmijā un lasījis militāro vēstures kursu, kā arī bijis vadības mākslās praktisko nodarbību konsultants. Pēc tam Džons Edeirs strādājis par audzinātāju vairāgu Sēntēdžardas internātskolā Vindzora, bet pēc tam – par direktoru vietnieku Rūpniecības birojā. Viņš samaksa bijis plašu darbu gan par vadības zinātni, gan par vēsturi.

Džons Edeirs ir precējies un viņam ir trīs bērni. Viņš dzīvo nēģatnē no Oltfordas Sumersajā.

## **EFEKTĪVAS VADĪBAS SKOLA**

Džons Edeirs ir Ekseteras Universitātes Vadības zinību viesprofesors un konsultē starptautiskas biznesa un sabiedriskas organizācijas un valdību, kā arī izglītības un veselības aprūpes darbiniekus. Viņš tiek minēts kā viens no tiem četrdesmit cilvēkiem, kas devuši lielu ieguldījumu vadības zinātņu teorijā un praksē.

Džons Edeirs mācījies Svētā Pāvila skolā. Viņa karjera bijusi piedzīvojumiem un krāsām bagāta. Viņš dienējis Arābu leģionā, bijis matrozis uz tralera un devies uz Arktiku, kādu laiku strādājis par sanitāru slimnīcas operāciju zālē. Pabeidzis Kembridžas Universitāti, viņš kļuvis par vecāko lektoru Sandhērstas Karaliskajā Militārajā akadēmijā un lasījis militārās vēstures kursu, kā arī bijis vadības mākslas praktisko nodarbību konsultants. Pēc tam Džons Edeirs strādājis par studiju vadītāju Sentdžordžas internātskolā Vindzorā, bet pēc tam – par direktora vietnieku Rūpniecības biedrībā. Viņš sarakstījis plašus darbus gan par vadības zinībām, gan par vēsturi.

Džons Edeirs ir precējies un viņam ir trīs bērni. Viņš dzīvo netālu no Gildfordas Surrejā.

L 2000-3  
196

Latvijas Nacionālā  
bibliotēka  
A. 189  
030101836

L  
3

SATURS

UDK 658.3  
Ed 110

*Džons Edeirs*

**EFEKTĪVAS  
VADĪBAS SKOLA**



© John Adair 1997  
© SIA "Asja" 1999

ISBN 9984-211-32-9

Latvijas Nacionālā  
BIBLIOTĒKA

~~2000~~ 4.189  
0301018986

UDK 658.3  
Ed 110

Džons Edeirs

John Adair  
**Effective Leadership Masterclass**

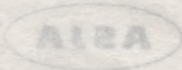
EFFEKTĪVAS  
VADĪBAS SKOLA

Copyright © John Adair 1997

No angļu valodas tulkojusi  
*Liene Akmens*

Vāka mākslinieks  
*Vilnis Didrihsons*

ISBN 9984-511-35-9



© John Adair 1997  
© SIA «Asja» 1999

# SATURS

Ievads .....	9
Kā vislabāk izmantot šo grāmatu .....	11

## **1. VADĪBAS MĀKSLA, KAS BALSTĀS UZ ZINĀŠANĀM . . . . 17**

Sokrāts – ideju līderis .....	18
Stāsts par centīgo karavadoni .....	20
Stāsts par jauno hiparhu .....	21
Zināšanas – vadības mākslas atslēga .....	22
Vai ar zināšanām un pieredzi pietiek? .....	25
Līderis darbībā .....	28
Kopsavilkums .....	31
Jautājumi pārdomām .....	32

## **2. LĪDERA PIENĀKUMI . . . . . 34**

Stāsts par Nikomahīdu .....	35
Cīlvēka vajadzības un līdera pienākumi .....	38
Līderis darbībā .....	41
Par līderi piedzimst vai top? .....	44
Kopsavilkums .....	45
Jautājumi pārdomām .....	47

## **3. LĪDERU LĪDERIS . . . . . 48**

Gedrosijas tuksnesī .....	49
Radīt vienotību un komandas darbu .....	51
Rūpes par indivīdu .....	52
Kopsavilkums .....	53
Jautājumi pārdomām .....	54

## **4. HARIZMA . . . . . 56**

Dieva dāvana .....	56
Izraisīt jūtas un lūgt palīdzību .....	59
Aleksandrs kā harizmātiskais līderis .....	61
Persiešu metode .....	65

0301019836

Kopsavilkums .....	70
Jautājumi pārdomām .....	71

**5. KALPS — VADONIS ..... 73**

Laodzi mācība .....	76
Vadības mākslas dao .....	77
Jēzus un viņa mācekļi .....	82
Kalps – līderis nākotnē .....	84
Japāņu ieguldījums .....	90
Kopsavilkums .....	91
Jautājumi pārdomām .....	92

**6. NELSONS ..... 94**

Dzīves sākums .....	95
Cilvēks un leģenda .....	96
Kā sekmīgi veikt uzdevumu .....	101
Harmonijas nesējs .....	103
Izprotot katra cilvēka vajadzības .....	105
Jūrnika atbilde .....	106
Nelsona mantojums .....	110
Kopsavilkums .....	112
Jautājumi pārdomām .....	112

**7. PIENĒMOT PAREIZOS LĒMUMUS ..... 114**

Domāšana, kas sniedz zināmus panākumus .....	114
No idejām līdz atbildīgai un izlēmīgai rīcībai .....	120
Piemērs: vadīt Ministru kabinetu .....	125
Intuīcija un iztēle .....	127
Mierīgums stresa apstākļos .....	134
Humora vērtība .....	137
Kopsavilkums .....	139
Jautājumi pārdomām .....	140

**8. MĀKSĻA VIENLAIKUS INFORMĒT UN IEDVESMOT .... 142**

Prast efektīvi pielietot saziņu .....	142
Māksla iedvesmot pārējos .....	145
Otrā pasaules kara sakarības .....	148

Piemērs: Aizmirstā armija .....	150
Piemērs: Montgomerijs .....	160
Telekomunikāciju nozīme .....	163
Kopsavilkums .....	164
Jautājumi pārdomām .....	165

## **9. VADĪBAS MĀKSLA MAINĪGAJĀ PASAULĒ .....** **167**

Rūpniecības kapteiņi .....	168
Piemērs: Džīno Votkins .....	173
Vadīšana un vadības māksla .....	176
Lords Slims par vadības mākslu .....	176
Kopsavilkums .....	182
Jautājumi pārdomām .....	182

## **10. SIEVIETES LĪDERES .....** **184**

Rietumu tradīcija .....	185
Līderis laulībā .....	192
Lielie sabiedrības reformatori .....	195
Sievietes kā līderes-vadītājas .....	199
Piemērs: Mārgareta Tečere .....	201
Kopsavilkums .....	209
Jautājumi pārdomām .....	210

## **11. VADĪBAS MĀKSLAS STILI .....** **212**

Par diženumu .....	212
Abrahams Linkolns .....	215
Šarls de Golls .....	217
Ādolfs Hitlers .....	224
Mahatma Gandijs .....	231
Nelsons Mandela .....	237
Kopsavilkums .....	241
Jautājumi pārdomām .....	242

## **12. NĀKOTNES LĪDERI .....** **243**

Nevis sekotāji, bet biedri .....	247
Būsim diženi! .....	249
Kopsavilkums .....	252
Turpmākai lasīšanai .....	253

130	.....	Prēmē: Arvinstā krūņa
130	.....	Prēmē: Montomērijs
133	.....	Telekomunikāciju nozare
134	.....	Kopasvilkums
135	.....	Jautājumi pārdošanā

**9. VADĪBAS MĀKSĻA MAINĪGĀJĀ PASAULĒ**

137	.....	.....
138	.....	.....
139	.....	Prēmē: Dāno Voklans
140	.....	Yadlāns un vadības māksla
140	.....	.....
141	.....	.....
142	.....	Kopasvilkums
143	.....	Jautājumi pārdošanā

**10. SĪVIETES LĪDERIS**

144	.....	.....
145	.....	.....
145	.....	.....
146	.....	.....
146	.....	.....
147	.....	.....
147	.....	.....
148	.....	.....
148	.....	.....
149	.....	.....
149	.....	.....
150	.....	.....
150	.....	.....
150	.....	.....
151	.....	.....
151	.....	.....
152	.....	.....
152	.....	.....
153	.....	.....
153	.....	.....
153	.....	.....
154	.....	.....
154	.....	.....
154	.....	.....
155	.....	.....
155	.....	.....
156	.....	.....
156	.....	.....
157	.....	.....
157	.....	.....
158	.....	.....
158	.....	.....
159	.....	.....
159	.....	.....
160	.....	.....
160	.....	.....
161	.....	.....
161	.....	.....
162	.....	.....
162	.....	.....
163	.....	.....
163	.....	.....
164	.....	.....
164	.....	.....
165	.....	.....
165	.....	.....
166	.....	.....
166	.....	.....
167	.....	.....
167	.....	.....
168	.....	.....
168	.....	.....
169	.....	.....
169	.....	.....
170	.....	.....
170	.....	.....
171	.....	.....
171	.....	.....
172	.....	.....
172	.....	.....
173	.....	.....
173	.....	.....
174	.....	.....
174	.....	.....
175	.....	.....
175	.....	.....
176	.....	.....
176	.....	.....
177	.....	.....
177	.....	.....
178	.....	.....
178	.....	.....
179	.....	.....
179	.....	.....
180	.....	.....
180	.....	.....
181	.....	.....
181	.....	.....
182	.....	.....
182	.....	.....
183	.....	.....
183	.....	.....
184	.....	.....
184	.....	.....
185	.....	.....
185	.....	.....
186	.....	.....
186	.....	.....
187	.....	.....
187	.....	.....
188	.....	.....
188	.....	.....
189	.....	.....
189	.....	.....
190	.....	.....
190	.....	.....
191	.....	.....
191	.....	.....
192	.....	.....
192	.....	.....
193	.....	.....
193	.....	.....
194	.....	.....
194	.....	.....
195	.....	.....
195	.....	.....
196	.....	.....
196	.....	.....
197	.....	.....
197	.....	.....
198	.....	.....
198	.....	.....
199	.....	.....
199	.....	.....
200	.....	.....
200	.....	.....
201	.....	.....
201	.....	.....
202	.....	.....
202	.....	.....
203	.....	.....
203	.....	.....
204	.....	.....
204	.....	.....
205	.....	.....
205	.....	.....
206	.....	.....
206	.....	.....
207	.....	.....
207	.....	.....
208	.....	.....
208	.....	.....
209	.....	.....
209	.....	.....
210	.....	.....
210	.....	.....
211	.....	.....
211	.....	.....
212	.....	.....
212	.....	.....
213	.....	.....
213	.....	.....
214	.....	.....
214	.....	.....
215	.....	.....
215	.....	.....
216	.....	.....
216	.....	.....
217	.....	.....
217	.....	.....
218	.....	.....
218	.....	.....
219	.....	.....
219	.....	.....
220	.....	.....
220	.....	.....
221	.....	.....
221	.....	.....
222	.....	.....
222	.....	.....
223	.....	.....
223	.....	.....
224	.....	.....
224	.....	.....
225	.....	.....
225	.....	.....
226	.....	.....
226	.....	.....
227	.....	.....
227	.....	.....
228	.....	.....
228	.....	.....
229	.....	.....
229	.....	.....
230	.....	.....
230	.....	.....
231	.....	.....
231	.....	.....
232	.....	.....
232	.....	.....
233	.....	.....
233	.....	.....
234	.....	.....
234	.....	.....
235	.....	.....
235	.....	.....
236	.....	.....
236	.....	.....
237	.....	.....
237	.....	.....
238	.....	.....
238	.....	.....
239	.....	.....
239	.....	.....
240	.....	.....
240	.....	.....
241	.....	.....
241	.....	.....
242	.....	.....
242	.....	.....
243	.....	.....
243	.....	.....
244	.....	.....
244	.....	.....
245	.....	.....
245	.....	.....
246	.....	.....
246	.....	.....
247	.....	.....
247	.....	.....
248	.....	.....
248	.....	.....
249	.....	.....
249	.....	.....
250	.....	.....
250	.....	.....

**12. MĀRĶŅĒS LĪDERIS**

241	.....	.....
241	.....	.....
242	.....	.....
242	.....	.....
243	.....	.....
243	.....	.....
244	.....	.....
244	.....	.....
245	.....	.....
245	.....	.....
246	.....	.....
246	.....	.....
247	.....	.....
247	.....	.....
248	.....	.....
248	.....	.....
249	.....	.....
249	.....	.....
250	.....	.....
250	.....	.....
251	.....	.....
251	.....	.....
252	.....	.....
252	.....	.....
253	.....	.....
253	.....	.....
254	.....	.....
254	.....	.....
255	.....	.....
255	.....	.....
256	.....	.....
256	.....	.....
257	.....	.....
257	.....	.....
258	.....	.....
258	.....	.....
259	.....	.....
259	.....	.....
260	.....	.....
260	.....	.....
261	.....	.....
261	.....	.....
262	.....	.....
262	.....	.....
263	.....	.....
263	.....	.....
264	.....	.....
264	.....	.....
265	.....	.....
265	.....	.....
266	.....	.....
266	.....	.....
267	.....	.....
267	.....	.....
268	.....	.....
268	.....	.....
269	.....	.....
269	.....	.....
270	.....	.....
270	.....	.....
271	.....	.....
271	.....	.....
272	.....	.....
272	.....	.....
273	.....	.....
273	.....	.....
274	.....	.....
274	.....	.....
275	.....	.....
275	.....	.....
276	.....	.....
276	.....	.....
277	.....	.....
277	.....	.....
278	.....	.....
278	.....	.....
279	.....	.....
279	.....	.....
280	.....	.....
280	.....	.....
281	.....	.....
281	.....	.....
282	.....	.....
282	.....	.....
283	.....	.....
283	.....	.....
284	.....	.....
284	.....	.....
285	.....	.....
285	.....	.....
286	.....	.....
286	.....	.....
287	.....	.....
287	.....	.....
288	.....	.....
288	.....	.....
289	.....	.....
289	.....	.....
290	.....	.....
290	.....	.....
291	.....	.....
291	.....	.....
292	.....	.....
292	.....	.....
293	.....	.....
293	.....	.....
294	.....	.....
294	.....	.....
295	.....	.....
295	.....	.....
296	.....	.....
296	.....	.....
297	.....	.....
297	.....	.....
298	.....	.....
298	.....	.....
299	.....	.....
299	.....	.....
300	.....	.....
300	.....	.....

## IEVADS

"Ja gribi būt dižens, uzturi labas attiecības ar citiem."

Tāds ir sens sakāmvārds.

Šī grāmata ir darba *Izcilie līderi* (1989.) saīsināts un pārstrādāts variants. Rakstot "Izcilos līderus", centos pirmo reizi vēsturē apskatīt vadības mākslu kopumā, kā arī izcelt dažas nozīmīgas un slavenas personības. Šajā grāmatā centīšos minētos lielos līderus attēlot kā skolotājus, kas pasniedz stundas vadības mākslā. Pārākums gluži kā uz milzīga ekrāna projicē vadības spēku un kļūmes. Aicinājums piedalīties šajās stundās domāts visiem, kas nākotnē varētu kļūt par līderiem, kā arī tiem, kam jau ir radusies profesionāla vai personiska interese par vadības zinībām. Ceru, ka tāds esi arī tu!

Iedomājies, kā jūtas mākslinieks, kurš uzaicināts piedalīties nodarbībā kopā ar Leonardo da Vinči, vai mūziķis, kam radusies iespēja klausīties Mocarta norādījumos. Šajās lappusēs tu atradīsi viņu līdziniekus, ģeniālus vīriešus un sievietes, kas gatavi sniegt tev pamācības vadības mākslā – gan vārdos, gan, kas ir vēl svarīgāk, darbos. Jo darbi bieži vien runā skaļāk par vārdiem. Protams, visu, kas atrodams šajā grāmatā, tu vari iemācīties no savas pieredzes, bet pēc šādas skolas beigšanas tu vari būt jau pārāk vecs – un mācību maksa būs daudz lielāka!

Kad būsi beidzis lasīt šo grāmatu, tev būs radusies nojausma par:

- vadības filozofijas būtību, kas, kā liecina viņu darbi, kopīga visiem izcilajiem līderiem,
- to, kā šie nezūdošie principi var tikt izmantoti tajā cilvēka darbības jomā, kuru esi izvēlējies tu,
- tavu līdera lomā, ņemot vērā gan tavas stiprās puses, gan tās, kuras vēl būtu nepieciešams uzlabot.

## KĀ VISLABĀK IZMANTOT ŠO GRĀMATU

Lai vislabāk izmantotu šo grāmatu, es tev iesaku vispirms to izlasīt visu, lai gūtu kopiespaidu. Pēc tam – varbūt pēc kāda laika – pakavējies pie KOPSAVILKUMIEM, kas atrodami katras nodaļas beigās, izmantojot tos kā testus savu vadības zinību pārbaudei. Izmanto zīmuli un papīru, lai pierakstītu savas stiprās un vājās puses. Tad summē šos pierakstus, lai izstrādātu pašattīstības plānu. Vadības zinības nevar tikt iemācītas, tās vari apgūt vienīgi TU pats.

JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM piedāvā tālākas apmācības iespējas. Tie ietver vielu turpmākām pārdomām, aicinot tevi lasīto saistīt ar to, kas paveikts vai teikts mūsdienās un ko tu pats esi piedzīvojis. Tie ietver arī dažas vadlīnijas un vingrinājumus, kas tev palīdzēs apgūt vadības zinību stundas.

Tu ievērosi, ka katrai nodaļai šajā grāmatā ir sava GALVENĀ IDEJA, lai gan dažas – gluži kā mūzikā – izteiktas arī minora toņos. Tādējādi nav vajadzības sākt no sākuma un lasīt visu līdz galam – ja vien tu to nevēlies. Tu vari izvēlēties tēmu, kas tevi interesē, un pārējo grāmatu lasīt tad, kad laiks un vēlmes to atļauj. Lai tu uzreiz varētu saprast, kas ir nodaļas galvenā ideja, izmanto šo sarakstu:

GALVENĀ IDEJA		PIEZĪMES
1	Zināšanas	Kas līderim <i>jāzina</i> un kādam viņam <i>jābūt</i>

2	Prasme	Kas līderim <i>jādara</i> : vadības funkcijas un trīs apļu jēdziens
3	Piemērs	Līderu līderis — Aleksandrs Lielais darbībā, apgūstot trīs apļus stratēģijas un organizācijas līmenī
4	Harizma	Harizmas būtība un kā daži cilvēki rada tās ilūziju
5	Pazemība	Netipiska līdera īpašība, kalpa-līdera dvēsele
6	Nelsons	Savelkot visus pavedienus kopā — iedvesmojoša triju apļu līdera paraugs
7	Lēmumi	Vadības māksla nav tikai virziena norādīšana, bet arī iešana <i>pareizajā</i> virzienā!
8	Saziņa	Informācijas un ideju došana un saņemšana — saziņas mērķis un iedvesmojoša iztēle
9	Pārmaiņas	Pārmaiņas rada vajadzību pēc citiem līderiem, līderi rada pārmaiņas. Kā vadības māksla no militārajiem un politikas laukiem iespiežas biznesa vadībā

10	Sievietes	Stāsts par sievietēm līderēm, viens no lielākajiem faktoriem vadības mākslas jomā
11	Stils	Pieci pētījumi, kas iesaka, kā dažādi vadības stili var būt ļoti efektīvi, ja tos pasniedz vajadzīgajā kontekstā
12	Rītdiena	Kurp virzās vadības māksla? Ko pasaulei nesīs jaunie līderi?

Tu ievērosi, ka vairāki grāmatas teksti ir IERĀMĒTI. Tie ir papildinājumi, kurus vari nelasīt, ja nav laika un gribi ātrāk izlasīt visu grāmatu. Vēlāk, ja vēlēsies plašāk izziņāt attiecīgās nodaļas tēmu vai apakštēmu, varēsi atgriezties pie šiem papildinājumiem.

## KĀ MĒS MĀCĀMIES

Raugi, vai tu spēj atklāt *principus* arī bez piemēriem vai pētījumiem, jo šie principi ir tilts, kas padara tevi spējīgu saskatīt kādas situācijas sakarību – ārpus darba laika vai vietas – ar tiem apstākļiem, kādos esi tu. Tas ir tad, kad dzirkstelēs mācību procesā lec divos virzienos – no teorijas principiem līdz pieredzei jeb praksei.

Ir būtiski atcerēties, ka cilvēki mācās, savstarpēji iedarbojoties:

PRINCIPIEM

PIEREDZEI

jeb

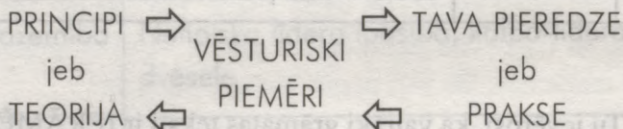
un

jeb

TEORIJAI

PRAKSEI

Tas notiek tad, kad dzirksteles mācību procesā lec divos virzienos – vispārējā un aktuālā virzienā. Tātad tev vajadzīgi abi. Dažādie pētījumi, stāsti un piemēri, kas iekļauti šajā grāmatā, veidoti kā *pakāpieni*:



Bultas uzzīmētas abos virzienos, jo procesam jābūt atgriezeniskam. Tavai praktiskajai pieredzei, ko veido darbi, kas tev nāk par labu, sliktu vai nekādi tevi neiespaido, kopā ar to, ko tu esi iemācījies pats, jābūvē tas *konstruktīvi* kritiskais spriešanas veids, kas sniegts šajā grāmatā.

Izņemot nozīmīgo triju apļu teoriju (skatīt 38. lpp.), es šajā grāmatā neesmu izmantojis nevienu mūsdienu akadēmisko teoriju vai ideju, jo uzskatu, ka tikai veselais saprāts un nevis teorijas palīdzēs pēc iespējas labāk izmantot šo grāmatu. Kā pierāda šī grāmata, tev vajadzīga tikai viena teorija vai princips – gluži kā vitamīni – nešaubīgi un dažkārt skaidri – vēsture. Triju apļu teorija ir izņēmums, daļēji tādēļ, ka tā ir atzīta visā pasaulē un ir pierādīta tās praktiskā vērtība līdera izaugsmē. Lai vai kā, tā izmantota tādēļ, ka palīdz uztvert smago funkcionālās vadības ideju, ko atklāja Ksenofons apmēram 400 gadus pirms mūsu ēras.

Kad tu apgūsi principus, attieksmes, prasmes un īpašības, tu sāksi neatlaidīgi uzlabot savu paša gudras vadības mākslas *filozofiju* – tādās vadības mākslas, kas nāks par labu visiem. Un tad tu atklāsi, ka ir grūti nedarīt to, par ko tu zini – tas atbilst tavam priekšstatam par to, kas ir vērtīgs. Tieši tas ir galamērķis mūsu ceļojumam pa vēstures takām.

Visbeidzot, es ceru, ka tev šī grāmata patiks tikpat ļoti, cik man tā patika, kad es to rakstīju. Varbūt ar šīs grāmatas palīdzību tu iemīlēsi vadības zinības un aizrausies ar tām. Tu atklāsi – ja jau neesi atklājis – ka vadības māksla, gluži tāpat kā mīlestība, ne vienmēr ir izpriecās. Bet, kā kāds reiz teicis par precētu cilvēku mīlestību: "Neviena no izklaidēm nav tik vērtīga kā šīs sāpes." Vadības mākslas taka tavā priekšā ir krauja un ērkšķaina, un, ejot pa to, tev būs nepieciešamas iedvesmas akas, kas veldzētu tevi. Lai šī grāmata tev ir kā spirdzinošs avots.

Džons Edeirs

Ksenofonts dzimis Apollonijā, kad polihēns bija  
 ja pats Sparta. Viņa grāmatā raksturo karavīru karā, kam  
 piedalījās arī un kas bija tālākajā dienotā. Tiesības  
 dienēt karavīru bija tikai 1200 cilvēkiem 30 000  
 visu dienestu dienotājiem. Viņi bija kāmiski jeb *hopliti*, bet  
 nekaitāmas, jo tie bija gandrīz visi vai tieši bruņotajos  
 apšos. Lai gan karavīru skaits bija mazs, kā karavīrīstis pida-  
 lījās karā, karavīru skaits nepienāca ne vēlme turpināt  
 karu, ne arī nepārsniegtu spējas.

Kad tas bija, karavīru skaits bija tik ilga bija visu dru-  
 dīto, mēs neapņemas. Karavīru skaits ir šo ievērojamo  
 vīru dzīvību, un tas ir šis, un šis ir domas par vadības  
 būvību un jebkādu karavīru, un šis ir Atēnu tirgus laukumā,  
 icils vai neapņemas, un šis ir Ksenofonts pievienojās jau-  
 nu vīru būvību, un šis ir šis, un šis ir šis, un šis ir šis, un  
 jebkādu, vis labāk, un šis ir šis Atēnu filozofu.

1940- 4.189



# 1

## VADĪBAS MĀKSLA, KAS BALSTĀS UZ ZINĀŠANĀM

"Autoritāte ir tas, kurš zina."

Moderns sakāmvārds

Ksenofons dzīvoja ceturtajā gadsimtā pirms mūsu ēras – brīnišķīgā Grieķijas vēstures periodā. Tas sākās ar Spartas triumfu pār Atēnām un beidzās ar Grieķijas pakļaušanos Maķedonijai. Tāpat kā tagad, tas bija nemieru, nenoteiktības un pārmaiņu laiks – un tā bija brīnišķīga augsne vadības mākslas apguvei.

Ksenofons dzimis Atēnās laikā, kad polisa ilgstoši cīnījās pret Spartu, viņa ģimene piederēja karavīru kārtai, kam piederēja zirgs un kas kalpoja militārajā dienestā. Tiesības dienēt kavalērijā tolaik bija aptuveni 1 200 cilvēkiem. 30 000 vīru dienestam derīgajā vecumā bija kājnieki jeb *hoplīti*, bet neskaitāmas ļaužu masas dienēja flotē vai viegli bruņotajos spēkos. Lai gan Ksenofons, iespējams, kā kavalērists piedalījās kaujās pret Spartu, viņam nepiemita ne vēlme turpināt karu, ne arī naidis pret spartiešiem.

Kad tieši Ksenofons satika Sokrātu un cik ilga bija viņu draudzība, mēs nezinām, bet Ksenofontu tikšanās ar šo ievērojamo vīru dziļi ietekmēja. Domājams, ka pirmās domas par vadības būtību un pielietojumu radušās kaut kur Atēnu tirgus laukumā, ielās vai mājās, Partenona ēnā, kad Ksenofons pievienojās jaunu vīriešu pulciņam, kas pulcējās, lai uzklāstītu sava laika – un, iespējams, visu laiku – ievērojamāko Atēnu filozofu.

Latvijas Nacionālā  
BIBLIOTĒKA

2000 - 4.189

## SOKRĀTS — IDEJU LĪDERIS

Stāsta, ka Sokrāts agrā jaunībā, turpinot tēva amatu, bijis skulptors vai akmeņkalis. Kā jau pilsonis, viņš dienēja *hoplītu* armijā un piedalījās pēdējās trijās lielajās kaujās, kur savas lielās drosmes dēļ guva plašu atzinību. Viņš bija fiziski stiprs un ļoti izturīgs cilvēks, kam vienaldzīgas ērtības. Viņa nesatricināmā morālā un fiziskā drosmē un milzīgā pienākuma apziņā mijās ar īpašu ģenialitāti, laipnību un lielisku humora izjūtu. Taču vairāk par visu viņš bija cilvēks ar ārkārtīgi izteiktu intelektu.

Lielāko savas dzīves daļu Sokrāts veltīja filozofiskām diskusijām un līdz ar to bija relatīvi nabadzīgs. Viņš uzstādīja sev uzdevumu noskaidrot sev un citiem cilvēkiem, kādi ir labas dzīves priekšnosacījumi. Metode, kuru viņš izmantoja, bija tik īpatnēja, ka to vēl joprojām sauc par sokrātisko. Īsiem vārdiem runājot, Sokrāts izlikās, ka neko nezina, lai iedrošinātu pārējos pilnībā paust savu viedokli. Kad viņš, uzdodot jautājumus, no tiem bija izvilinājis visu, ko vēlējies, viņš neuzkrītoši, atkal uzdodot jautājumus, norādīja uz pretrunām viņu teiktajā. Bet ne jau tādēļ viņš kļuva populārs – Sokrātu neietekmēja cilvēku sabiedriskais stāvoklis vai svēta ticība viņa centieniem noskaidrot patiesību. Kad viņš kļuva par vienu no tautas sapulces vadītājiem, Sokrāts parādīja savu nelokāmo godīgumu, kad bija jāpieņem kāds nepopulārs lēmums: viņš, par spīti masu neapmierinātībai, drosmīgi atteicās likt uz balsošanu likumiem neatbilstošu priekšlikumu. 339. gadā pirms mūsu ēras Sokrāta ienaidnieki nepatiesi apsūdzēja viņu bezdievībā un jauniešu samaitāšanā. Par spīti daiļrunīgajai sevis aizstāvēšanas runai tautas sapulcē, Sokrātam piesprieda nāves sodu, piespiežot iedzert velnartku.

Sokrāts nerakstīja grāmatas. Visvairāk informācijas par viņu mēs iegūstam no Platona "Dialogiem", Ksenofonta *Memorabilia* ("Atmiņas par Sokrātu". – Tulk.) un Aristofāna satīriskās lugas "Mākoņi". Nav zināms, cik daudz savu domu Platons un Ksenofons ir piedēvējuši savam skolotājam. Īpaši grūti identificēt Sokrāta domas ir tad, kad runa ir par vadības mākslu. Ksenofons pats bija gan līderis, gan vadības mākslas apcerētājs. Vai viņš savus uzskatus ir ielicis Sokrāta mutē? Viņš acīmredzami ir rakstījis sokrātisko dialogu formā, kuros Sokrāts ir viens no sarunas dalībniekiem. Varbūt tad, kad Ksenofons bija jauns un klausījās, kā Sokrāts iztaujā topošos līderus, viņš pierakstīja dzirdēto un savus pierakstus izmantoja vēlāk, rakstot dažādas grāmatas? Uz šiem jautājumiem nav iespējams sniegt kaut cik ticamas atbildes, bet mēs noteikti zinām vienu, ko Ksenofons ir aizguvis no Sokrāta – ka vadības māksla ir atkarīga no situācijas un no tā, vai līderim ir atbilstošas zināšanas; mēs to zinām tādēļ, ka arī Platons apraksta šo tēmu.

### ALEGORIJA PAR KUĢA KAPTEINI

Jūrniki strīdējās par kuģa vadīšanu... Viņi nesa-prata, ka īsts jūrnieks var stūrēt kuģi tikai tad, ja ir pētījis gadalaikus, debesis, zvaigznes, vējus un visu pārējo, kas saistīts ar kuģniecību; un viņiem nebija ne jausmas, ka līdz ar apmācību navigācijā viņiem ir iespējams apgūt iemaņas kuģa stūrēšanā neatkarīgi no tā, vai kādam tas patīk vai nē.

Bet Ksenofonta paša pieredze un pārdomas noteikti attīstīja «Domātāja» (kā viņš un viņa biedri sauca Sokrātu) idejas. Ksenofonta interese par militārajām lietām, piemēram, redzama sekojošajos dialogos.

## STĀSTS PAR CENTĪGO KARAVADONI

Jauns atēnietis, kas bija viens no Sokrāta skolniekiem, paziņoja, ka vēlas piedalīties ikgadējās desmit karavadoņu vēlēšanās. Sokrāts centās viņu pierunāt apmeklēt kursus, ko pasniedza ceļojošais skolotājs Dionisidors, kas tikko ieradies Atēnās un pasludinājis, ka mācīs karavadoņa mākslu. Kad jaunais cilvēks atgriezās, viņam vajadzēja paciest Sokrāta un viņa draugu labdabīgo ķircināšanos.

– Vai jums, kungi, nešķiet, – teica Sokrāts, – ka, kopš mūsu draugs atgriezies no karavadoņu mācībām, viņš izskatās daudz majestātiskāks nekā Homēra aprakstītais Agamemmons? Līdzīgi kā tas, kurš mācījies spēlēt arfu, ir arfists pat tad, ja nespēlē to, un tas, kurš studējis medicīnu, ir ārsts pat tad, ja nepraktizē, mūsu draugs būs karavadonis pat tad, ja neviens viņu neievēlēs. Bet nevēga nav ne karavadonis, ne ārsts pat tad, ja visi balso par viņu. Tātad, – viņš turpināja, pievērsdamies jaunajam atēnietim, – tā kā ikvienam no mums var gadīties kļūt par pulka vai rotas komandieri, būtu labi, ja mums būtu zināšanas kara mākslā, lūdzu, pastāsti, kāda bija tava pirmā nodarbība.

– Pirmā bija gluži kā pēdējā, – atbildēja jaunais cilvēks. – Viņš mācīja tikai taktiku un neko citu.

– Bet tā ir tikai neliela daļa no karavadoņa mākslas, – teica Sokrāts. Jautājot un atbildot viņš lika jaunajam cilvēkam saprast, kādas zināšanas un prasmes nepieciešamas labam armijas vadītājam. Viņam jābūt labam administratoram, lai armija būtu pienācīgi apgādāta ar bruņojumu un pārtiku. Vēl vairāk: Ksenofons no paša pieredzes zināja, ka karavadonim jābūt apveltītam ar ļoti daudzām rakstura īpašībām un prasmēm:

"Viņam jābūt atjautīgam, aktīvam, rūpīgam, asprātīgam; viņam jābūt gan maigam, gan brutālam, vienkāršam un apveltītam ar izdomu, piesardzīgam un pārsteidzošam, izšķērdīgam un alkatīgam, dāsnam un skopam, spējīgam vadīt aizsardzību un uzbrukumu; ir vēl arī ļoti daudzas citas īpašības — dažas iedzimtas, dažas apgūtas, kas nepieciešamas labam karavadonim."

Pat tik svarīgā mācībā kā taktika Sokrāts atrada, ka instrukcijas, ko viņa jaunajam draugam stāstījis Dionisidors, ir nepilnīgas. Vai Dionisidors *nedeva* padomu, kur un kā izmantot informāciju? Vai *netika* dotas norādes, kad mainīt militāro spēku izvietojumu un taktiku atbilstoši daudzām dažādām situācijām, kas rodas karā? Jaunais cilvēks uzstāja, ka tas ir tiesa. — Tad tev jāatgriežas un jāprasa atpakaļ sava nauda, — teica Sokrāts. — Ja Dionisidors zina atbildes uz šiem jautājumiem un ja viņam ir sirdsapziņa, viņam būs kauns sūtīt tevi mājās slikti apmācītu.

## STĀSTS PAR JAUNO HIPARHU

Kādu dienu Sokrāts satika tikko ievēlēto hiparhu — iespējams, ka tas bija pats Ksenofonts. Sokrāts vispirms pajautāja, kāpēc viņš vispār vēlējies strādāt šajā amatā. Jauneklis piekrita, ka tas nav noticis tādēļ, ka gribējis jāt visiem priekšgalā, jo šāds gods pienākas kavalērijas strēlniekiem; tas neesot varējis būt arī tikai tādēļ, lai kļūtu pazīstams — arī trakos taču visi pazīst. Jauneklis piekrita Sokrāta teiktajam, ka Atēnu kavalēriju viņš drīkst nodot valstij tikai daudz labākā stāvoklī, nekā tā ir tagad. Ksenofontam, kas vēlāk kļuva gan par slaveņu jātnieku, gan autoru grāmatai par kavalērijas vadīšanu, ne-

kad nesagādāja grūtības izskaidrot, kas jādara, lai to sasniegtu. Jaunajam hiparham, piemēram, jāiegādājas kavalērijai labāki zirgi; viņam jāapmāca jauniesauktie – gan zirgi, gan vīri – jāšanas prasmē un tad jā māca karavīriem taktika.

– Vai esi domājis, kā panākt, lai vīri tev paklausu? – turpināja Sokrāts. – Jo bez tā taču nebūs nekāda labuma ne no zirgiem, ne no prasmīgiem un labiem vīriem.

Es domāju, ka tu zini – jebkuros apstākļos cilvēki visvairāk grib paklausīt tiem, ko uzskata par vislabākajiem. Būdami slimi, viņi ir gatavi uzticēties tam ārstam, kas, pēc viņu domām, vislabāk prot dziedināt, uz kuģa – tam cilvēkam, ko uzskata par vislabāko stūrmani, lauksaimniecībā – tam, kas, viņuprāt, ir teicamākais zemkopis.

– Jā, protams, – teica skolnieks.

– Tad, šķiet, arī jāšanas mākslā tas, kurš skaidri zina, kas jādara, viegli panāks paklausību. – Ksenofonts šeit uztvēris kādu ļoti īpatnu tēmu Sokrāta mācībā par vadīšanas mākslu. Saskaņā ar citiem Sokrāta uzskatiem (par spīti viņa nezinātāja pozai Sokrātam bija savi uzskati) tiek uzsvērtā *zināšanu* nozīme vadības mākslā. Cilvēki labprāt paklausīs tikai tiem, kurus uzskata par kvalificētākiem un zinošākiem, nekā viņi paši varētu būt.

## ZINĀŠANAS — VADĪBAS MĀKSLAS ATSLĒGA

Sokrāts skaidri norādīja, ka profesionālas vai tehniskas zināšanas ir priekšnoteikums, lai noturētu vadības atbildības grožus. – Tu būsi ievērojis, – teica Sokrāts kādam citam vīram, – ja cilvēks ir nekompetents, viņš nemēģinās vadīt mūsu arfistus, koristus, dejotājus un cīkstoņus. Visi, kam ir autoritāte šajās jomās, var tev pastāstīt, kur iemācījušies savu amatu.

Cilvēku tieksme sekot vadonim, kurš zina, ko darīt, nostiprinās krīžu laikos. Sarunājoties ar slavenā vālstsvīra dēlu Periklu laikā, kad grieķu valsts Boētija apdraudēja Atēnas, Sokrāts norādīja, ka šādā krīzē daudz vairāk ir nepieciešams līderis nekā miera un labklājības periodā, kad visu vieglāk izdarīt. Viņš papildināja šo apgalvojumu ar iemīļotu analogiju par jūrnieku izturēšanos jūrā:

"Jo pašapziņa rada bezrūpību, nevīžību, nepaklausību; bailes padara vīrus daudz uzmanīgākus, paklausīgākus, disciplinētākus. Jūrnieku uzvedība ir labs piemērs. Kamēr viņiem nav no kā baidīties, viņi, manuprāt, ir nevadāms pūlis. Tiklīdz viņi gaida vētru vai uzbrukumu, viņi ne tikai izpilda pavēles, bet klusuciešot kā koristi uztver katru pavēli."

Cilvēka darbībā ir trīs galvenās autoritātes formas: autoritāte, ko iegūst amata vai ranga dēļ; autoritāte, kas iegūta personīgo īpašību dēļ, un autoritāte zināšanu dēļ. Sokrāts īpaši uzsvēra pēdējo. Tas ir vīrietis vai sieviete, kurš zina, kas jādara un kā jādara, un kam paklausīs, īpaši krīžu laikos.

### ŠĪ BRĪŽA AUTORITĀTE

Acīmredzot pretēji Sokrāta padomam Ksenofons pieteicās grieķu armijā, ko persiešu princis Kīrs Jaunākais nolīga, lai gāztu savu brāli, Persijas valdnieku Artakserksu II. 401. gadā pirms mūsu ēras izšķirošā kauja notika pie Kunaksas — netālu no senās Babilonas. 10 400 grieķu *hoplītu* — smagi bruņotu kājnieku — todien labi veica savu pienākumu, bet Kīrs zaudēja gan kauju, gan dzīvību.

Pēc kaujas pie Kunaksas persieši Desmit Tūkstošiem (tā vēlāk nosauca grieķus) piedāvāja pamieru, ja viņi paliks savā vietā, bet draudēja uzbrukt, ja tie pametīs savu nometni. Viens no sešiem karavadoņiem, spartietis Klearhs, uzņēmās pārstāvēt grieķus sarunās ar persiešu vēstnešiem, taču nevienam nepaskaidroja, ko grasās teikt. Pēc saulrieta viņš sasauca stratēgu un lohagu sapulci, īsi izklāstīja situāciju un pateica, kas jādara. Viņiem jau šonakt jāiet ziemeļu virzienā, lai rastu drošu patvērumu Melnās jūras krastos, kas atradās 800 jūdžu attālumā. Kā raksta Ksenofons savā darbā "Anabāze", katrs jūta, ka tikai Klearhs varēs paglābt viņus no briesmām:

"Noklausījušies, ko teica Klearhs, stratēgi un lohagi aizgāja pie saviem ļaudīm un tā arī danīja, un arī turpmāk Klearhs pavēlēja un viņi paklausīja, kaut gan nebija to ievēlējuši par savu vadoni, bet viņi saprata, ka vienīgi Klearhs zina, kas vadonim jāzina, citiem nebija pieredzes."

Tātad, ja tas būtu viss, kas jāzina līderim, tiesības vadīt būtu iegūstamas līdz ar tehniskām vai profesionālām zināšanām. Tādā gadījumā – ja kareivji mācās taktiku, ārsts medicīnu, jūrniece apgūst navigācijas zinības un zemnieks iegūst pieredzi lauksaimniecībā, viņus arī varētu nosaukt par līderiem. Jo viņi uzņem nepieciešamās zināšanas un pieredzi, kas tos, kuri ir mazāk zinoši nekā viņi, vilināt vilinās paklausīt. Sokrātam un viņa skolniekiem, kā liecina Platons, zināšanas ir galvenie vārti uz vadības mākslu. Šeit mēs varam izsekot, kur aizsākusies pasaules vadības zinību tradīcijas galvenā tēma. To likumdevēju, valdnieku vai līderu, kuru autoritāte balstīta uz zināšanām un pieredzi, vēlmes vairāk iedrošinās dibināt skolas un universitātes, nekā to vīriešu vai sieviešu vēl-

mes, kuru autoritāti nosaka dzimšanas, titula vai amatu priekšrocības. Tas bija strautiņš tradīcijā, ko Renesanse pārveidoja par spēcīgu upi.

Bet vai vadības māksla nozīmē *tikai* to, ka jābūt zinošam un pieredzējušam savā darba laukā vai konkrētā krīzes situācijā? Ksenofons zināja, ka tas tā nav. Tā kā viņam bija iespējams novērot cilvēkus darbībā, viņš strikti nošķīra tos līderus, kas iekaroja *labprātīgu* paklausību no saviem padotajiem un kolēģiem, un tos, kas pakļāva citus ar iebaidīšanu vai pānāca negribīgu zināšanu autoritātes atzīšanu.

## VAI AR ZINĀŠANĀM UN PIEREDZI PIETIEK?

Klearhs – spartiešu karavadonis, kas izglābās dienu pēc Kunaksas kaujas, ir labs piemērs, kā līderis var būt ierobežots savās spējās. Militārajā vēsturē sastopamies ar šādiem cilvēkiem. Romiešu armija bija atkarīga no tādiem vīriem kā viņš. Tādi parādās vēsturē atkal un atkal: tā bija ar prūšiem Frīdriha Lielā laikā, ar Britu Karaliskajiem jūras spēkiem karaļa Džordža laikā, ar vācu Vērmahtu Otrā pasaules kara laikā un Amerikas armiju Vjetnamā.

Mirstot Klearhs bija piecdesmit gadus vecs. Lielu daļu savas dzīves viņš pavadījis karā, iegūstot pieredzi un dziļas zināšanas savā profesijā. Bet, kā jau Ksenofons minēja, Klearhs nekad neiekaroja cilvēku sirdis. Viņam nebija sekotāju, kas izjuta draudzību vai cieņu pret viņu. Ksenofons turpināja:

"Par krietnu kareivi viņu atzina tāpēc, ka viņš nevairījās no briesmām, uzbrukdams ienaidniekam vai diena, vai nakts, un bīstamos brīžos vienmēr bija mierīgs un noteikts, kā to vienprātīgi apstiprina visi, kas viņu pazina."

Bija zināms, ka viņam bija visas vadonim nepieciešamās īpašības, kādas vien šādam cilvēkam varēja piemist.

Viņam bija brīnišķīgas spējas rūpēties, lai karaspēkam netrūktu pārtikas, un viņš prata to arī sagādāt. Prata arī panākt pārliecību, ka viņam jāpaklausa, un panāca to ar savu bardzību. Viņam bija drūms izskats un skarba balss, un sodīt viņš sodīja bargi, dažreiz arī dusmās, tā ka vēlāk pats to kādreiz nožēloja. Pārliecināts par stingru sodu nepieciešamību, viņš atzina, ka nedisciplinēts karaspēks nekam nav derīgs. Viņš arī teicis: "Kareivim, lai viņš kārtīgi stāvētu sardzē, nedarītu pāri mierīgiem iedzīvotājiem un bez iebildumiem dotos cīņā, vairāk jābaidoties no sava priekšnieka nekā no ienaidnieka."

Lielās briesmās kareivji gribēja zināt tikai viņa un neviena cita domas. Kareivji teica, ka Klearha drūmums tad viņiem liekoties gaišs, bardzība bīstama tikai ienaidniekiem, viņiem pašiem tā iedvešot cerību uz glābšanos.

No otras puses, kad briesmas bija garām un kareivji varēja pāriet pie cita vadoņa, daudzi atstāja Klearhu, jo viņā nebija nekā patīkama. Vienmēr viņš bija bargs un skarbs, un kareivjiem bija tāda sajūta, it kā Klearhs būtu skolotājs un viņi — skolnieki.»

Ir kārdinoši secināt – tā kā Klearhs bija lielisks kareivis un tas, ko mēs tagad sauktu par menedžeri, viņš bija līderis. Cilvēki mūsdienās tik bieži negatīvi domā par militāro vadību tikai tāpēc, ka viņi uzskata, ka visi militārie līderi ir tādi paši kā Klearhs. Bet tas noteikti nav tiesa.

Ksenofonta pēdējais secinājums, ka Klearhs pret saviem kareivjiem izturējās kā *pedagogs* (burtisks tulkojums no grieķu valodas: "bērnu vadītājs"), ir izskaidrojošs. Grieķi lepojās ar to, ka ir paši inteligentākie cilvēki zemes virsū; viņi nopietni apzinājās

savas vienlīdzības un demokrātijas tradīcijas. Viņiem nepatika, ja viņus biedēja vai pret viņiem izturējās kā pret bērniem.

Ksenofons divdesmit sešu gadu vecumā tika ievēlēts par karavadoni Klearha un to piecu grieķu karavadoņu vietā, kurus persieši neilgi pēc Kunaksas kaujas noslepkavoja par nodevību. Ja jau viņš mācījies vadības zinības pie Sokrāta, kādu vadības stilu izvēlējās Ksenofons? Neapšaubāmi viņš ilgi domāja par šo jautājumu. Acīmredzot viņš negribēja būt vēl viens Klearhs vai, gluži pretēji, kļūt populārs un izrādīties vājš. Ksenofons stāsta, ka viens no šiem nogalinātajiem karavadoņiem – Proksens no Boētijas – pieļāvis šādu kļūdu. Starp citu, tas bija viņš, kurš uzaicināja Ksenofontu piedalīties karagājienā kopā ar persiešiem, tādēļ iespējams, ka viņi bija draugi. Proksens bija ļoti godkārīgs jauns cilvēks un daudz naudas iztērējis, mācoties pie slavenā skolotāja Gorgija no Leontīnām. "Kad viņi kādu laiku bija pavadījuši kopā," rakstīja Ksenofons, "Proksens nolēma, ka nu ir spējīgs komandēt karaspēku un, būdams ievērojamu vīru draugs, tiem līdzināties prasmē būt laipnam un izpalīdzīgam; viņš piedalījās šai Kīra ieplānotajā pasākumā tādēļ, ka iedomājās – viņš varētu iegūt popularitāti, varu un daudz naudas." Turklāt Proksens visiem paziņoja, ka vēlas to visu sasniegt godīgā un cienīgā ceļā vai arī nevēlas sasniegt neko. Viņam patika, ka viņš citiem patīk, taču tas parādīja viņa vājumu un vēlmi iegūt popularitāti popularitātes pēc:

"Viņš bija labs karavadonis džentlmeņiem, bet nebija spējīgs iedvest saviem kareivjiem bijību pret sevi un bailes. Drīzāk jau pats kautrējās no kareivjiem nekā kareivji no viņa, un bija redzams, ka viņš vairāk bažījās, vai kareivji viņu ieredzēs, nekā kareivji baidījās viņam nepaklausīt. Viņš bija pārliecināts, ka, lai vadītu ļaudis un iegūtu autoritāti, pietiek cildināt to, kas rīko-

jas pareizi, un neslavēt to, kas tā nedara. Rezultātā krietnie un labie kareivji viņu ieredzēja, bet ļaunprāīgie viņu krāpa, turēdami par vientiesi. Kad viņš nomira, viņam bija gadu trīsdesmit."

Varētu teikt, ka Proksens nepārzināja militāro situāciju un tādēļ nespēja nodibināt vajadzīgās attiecības ar kareivjiem. Bet, iespējams, viņš būtu tikpat nespējīgs līderis arī citās, ar kara lietām nesaistītās sfērās. Proksena labās īpašības radīja stingrības vai nelokāmības trūkumu, kas varēja novest pie tā, ka viņš zaudē cieņu pārējo acīs. Bez tās līderis ir pilnīgi bezpalīdzīgs. Vājš līderis parāda, ka viņa daudz negodīgākie padotie var viņu izmantot. Šādi vadības trūkumi vērojami visās cilvēka darbības jomās.

Ksenofons, kurš sēdējis pie Sokrāta – Rietumu pasaules pirmā lielā vadības zinību skolotāja – kājām, tagad stāsta mums, ko viņš saprata ar jēdzienu "vadības māksla".

## LĪDERIS DARBĪBĀ

Iedomājieties, ka esat saules izkaltētā, akmeņainā kalnieņē Kurdistānas dienvidu malā (tagad – Irākas un Turcijas teritorijā) un redzat šādu ainu. Ir pusdienlaiks; debesis ir skaidras un zilas, tikai kaut kur tālumā, kalnu virsotnēs redzami nekustīgi mākoņi. Kalnu pakājē maršē Desmit Tūkstošu armijas avangards. Karstā saule apmirdz viņu šķēpus, ķiveres un krūšu bruņas. Viņi steidzas uz priekšu, lai meklētu glābiņu kalnos un izvairītos no persiešu kavalērijas nīknās pakaļdzīšanās. Bet vispirms viņiem jāizlauž sev ceļš cauri kareivīgo kardūhu apdzīvotajām teritorijām. Ceļa otrā pusē jūs redzat spēcīgus šīs cilts pārstāvjus, kas jau ieņēmuši zemākās krau-

jas virsotnes, kas redzamas aiz ceļa. Nu jau arī grieķu avangards izvietojis savus spēkus un apstājies. Pēc īsām pārrunām jūs redzat, ka sūtnis skrien atpakaļ. Vēl pēc dažām minūtēm jātnieks – tas ir Ksenofons – dodas pie avangarda komandiera, pieredzējušā Spartas kapteiņa Heirisofa. Ksenofons viņam stāsta, ka nav atvedis pieprasītos palīgspēkus no viegli bruņotajiem pulkiem, jo nedrīkst novājināt arjergardu, kas vēl joprojām piedaloties kaujās. Tad viņš rūpīgi izpēta apkārtni. Ievērojis, ka kardūhi necenšas ieņemt kalna virsotni, viņš spartiešu kolēģim izklāsta savu plānu:

— Heirisof, būtu labi pēc iespējas ātrāk doties uz kalna virsotni. Ja mēs to ieņemtu, viņi nevarētu vairs mums aizsprostot ceļu. Pāliec, ja gribi, pie karaspēka, un es iešu ieņemt virsotni, bet, ja tu gribi iet, es palikšu šeit.

— Es tev dodu iespēju izvēlēties, — atbildēja Heirisofs, — dari, kā gribi.

Tas būtu smags darbs, norāda Ksenofons, un taktiski piebilst, – būdams jaunāks, viņš ir vispiemērotākais vīrs, kas to varētu paveikt. No avangarda izvēlējies 400 strēlniekus, kas bruņojušies ar vairogiem un viegliem šķēpiem, un 100 rūpīgi atlasītus peltastus, kas bruņojušies ar pīķiem, viņš, cik ātri vien spējams, soļo uz kalna virsotni. Kad ienaidnieki ierauga, ko dara grieķi, arī tie cenšas turp nokļūt pirmie.

"Skatī kļiedza hellēņi, mudinādami savējos, skatī savējos mudināja arī Tisaferna karaspēks. Ksenofons, jādams gar kavalēristiem, uzsauca:

— Kareivji, ziniet, ka tagad jūs cīnāties par Grieķiju, par saviem bērniem un sievietēm. Vēl tikai īsu brīdi sasprindziniet spēkus, lai pārējo ceļu veiktu bez jebkādam cīņām!

Tad sīkionietis Soterids teica:

— Mēs neesam vienādā stāvoklī, Ksenofont! Tu sēdi zirgā, bet man ar beidzamajiem spēkiem jāstiepi šis smagais vairogs."

Kā jau karavadonim, Ksenofontam bija iespēja izvēlēties, kā rīkoties. Viņš varēja izlikties, ka nekas nav noticis. Viņš varēja tam piedraudēt. Viņš varēja šo kareivi arī arestēt un vēlāk sodīt. Ksenofonts nevienu no šīm iespējām neizmantoja. Rakstīdams par sevi trešajā personā, viņš mums stāsta, kas notika tālāk:

"To dzirdēdams, Ksenofonts nolēca no zirga, izgrūda Soteridu no ierindas un, paņēmis viņa vairogu, devās kalnā augšā, cik ātri vien varēdams. Tā kā viņam bija jātnieka krūšu bruņas, tad viegli tas nebija. Priekšējos viņš mudināja pasteigties, beidzamos neatpalikt, kaut gan pašam bija ļoti grūti tikt citiem līdzī. Kareivji svieda Soteridam ar akmeņiem, sita un lamāja to, līdz beidzot piespieda ņemt atkal savu vairogu un iet kopā ar viņiem. Ksenofonts tad kāpa zirgā un jāja, kamēr jāt vēl bija iespējams. Kad jāšus tikt uz priekšu vairs nevarēja, viņš atstāja zirgu un devās kalnā kājām. Un viņi nonāca virsotnē ātrāk nekā ienaidnieks."

Ievērojiet, ka tie bija pārējie kareivji, kas kaunināja Soteridu un lika tam ņemt atpakaļ savu vairogu. Lai gan Ksenofonts valkāja smagās kavalēristu krūšu bruņas un neievēroja savu rangu, kad kareivji kāpa kalnā, viņš tomēr iedrošināja tos iet uz priekšu un mudināja doties cīņā. Beidzot viņš atkal kāpa zirgā un veda savus kareivjus kaujā.

Kad grieķi ieņēma virsotni, kardūhi pagriezās un metās bēgt. Persiešu kavalērija, ko vadīja Tisaferns, kurš vēroja kauju no attāluma, arī pagriezās savus zirgus un atkāpās.

Tad Heirisofa avangarda vīri spēja pa kalnu pāreju nokāpt auglīgajā Tigras ielejā. Tur viņi pirms sastapšanās ar baismīgo un bargo Armēnijas kalnienes ziemu atpūtās. Galu galā tikai nākamā gada vasarā armija nonāca drošībā pie Hellesponta – jūras šauruma, kas atdala Eiropu no Āzijas. Viņi bija pateicīgi Ksenofontam, kas neilgi pēc tam kļuva par vienīgo Desmit Tūkstošu armijas karavadoni.

Katrs, lasot šo stāstu, sapratīs, ka Ksenofonts rīkojās kā līderis. Viņš rādīja savu personīgo piemēru. Tas ir universāls princips vai tēma, runājot par vadības zinībām. Ir ļoti svarīgi, ja cilvēki sastopas ar grūtībām vai briesmām: tie cer, ka vadoņi arī riskēs un uzņemsies tās pašas grūtības, kādas nākas izbaudīt viņiem, – vai vismaz izrādīs vēlmi to darīt.

## KOPSAVILKUMS

- Sokrāts nerakstīja grāmatas, bet divi no viņa skolniekiem – Ksenofonts un Platons – viņa vārdā māca mums, ka līderis ir cilvēks, kas jebkurā situācijā zina, ko dara. Mācība par situācijas izpratni, kā to nosauks vēlāk, attiecināma jau uz Sokrāta laikiem.
- Cilvēki vislabprātāk paklausa tiem, kas zina, ko dara.
- Spriežot pēc Ksenofonta personīgās pieredzes un to karavadoņu ieteikumiem, kurus viņš apraksta, labs līderis norāda virzienu, rāda piemēru un briesmās un grūtībās ir kopā ar saviem padotajiem. Viņš vai viņa iekaro cieņu bez cenšanās iegūt popularitāti.
- Ir atšķirība starp saimniekošanu – administrēšanu, plānošanu un kontrolēšanu – un vadīšanu. Labs vadītājs dara to, bet daudz labāk: viņam ir noslēpums, kas kopīgā darbā citos rada vēlmi un labprātīgu atbalstu.

- Stāsts par Ksenofonta vadīto uzbrukumu kardūhiem ir laba ilustrācija vēl kādam svarīgam principam vadības mākslā. Līderi *iedrošina* cilvēkus. Viņi uzmundrina garu, iedvešot pārējiem drosmi darboties komandā. Ksenofonta vārdi un darbi iedvesa grieķos jaunu ticību un apņēmību. Viņa pārdrošais piemērs iedvesmoja tos.

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

Ksenofons vairākkārt savā aprakstā piemin tās personīgās *īpašības*, kādām jābūt karavadonim. «Kīropēdijā» viņš uzskaita ideāla valdnieka īpašības: mērenība, taisnīgums, gudrība, draudzīgums, saprāfigums, taktiskums, cilvēcība, līdzjūtība, izpalīdzība, drosme, augstirdība, cēlsirdība un uzmanība. Platona izcilākais skolnieks Aristotelis vadonim ieteica tikai četras īpašības: taisnīgumu, mērenību, apdomību un sīkstumu. Feldmaršals Montgomerijs tās atzinīgi novērtēja. Viņa kolēģis lords Slims arī mācīja, ka vajadzīgas četras īpašības, bet tās bija citādas: drosme, gribasspēks, iniciatīva un zināšanas. Kādas īpašības nepieciešamas vadītājam biznesā?

Vispirms vajadzētu nošķirt personīgās un rakstura *īpašības* un tehniskās vai profesionālās *zināšanas*, kā to domāja Sokrāts. Tad padomājiet par īpašību līmeņu noteikšanu.

Vispirms, līderim jāpiemīt īpašībām, kas nepieciešamas, lai strādātu grupā vai organizācijā.

1. *uzdevums* Izlasiet pēdējo nodaļu un izrakstiet piecas būtiskākās īpašības, kas piemīt labam karēvim neatkarīgi no ranga. Paturiet tās prātā, lasot šo grāmatu.
2. *uzdevums* Kādas, jūsuprāt, ir piecas īpašības, kas nepieciešamas labai medmāsai, skolotājam un inženierim?

3. *uzdevums* Kādas īpašības nepieciešamas tiem, kas darbojas jūsu biznesa sfērā? Vai jums — pēc apkārtējo domām — piemīt šīs īpašības?

Tās īpašības, kuras esat pierakstījis, ir *nepieciešamas*, bet ne *pietiekamas* — tās jūs nepadarīs par līderi, taču bez tām jūs nevarat iztikt.

Ir dažas vispārējas īpašības, kas nepieciešamas līderim jebkurā jomā — entuziasms, godīgums (īpašība, kas ļaus cilvēkiem jums uzticēties), enerģiskums, stingrība, kā arī tas, ka jūs atzīst par līderi.

4. *uzdevums* Izmantojot šo uzskaitījumu, noskaidrojiet, kādas ir jūsu stiprās un vājās puses, lai kļūtu par līderi.

## 2

### LĪDERA PIENĀKUMI

«Nav neviena, kas, mazliet piepūloties un patrenējoties, nevarētu ievērojami uzlabot savas spējas būt par līderi.»

Lords Slims

Sokrāta laiku Atēnās jautājums par līdera spēju pielāgoties jauniem apstākļiem un apgūt jaunas prasmes bija ļoti svarīgs. Katrs pilsonis vēlēšanu ceļā varēja kļūt par Atēnu armijas un flotes (kas ir līdzvērtīgi lielajiem kājnieku bataljoniem mūsdienās) vadītāju, kā arī par karavadoni. Iegūt vienu no šiem amatiem bija katra jauna un godkāriģa jaunekļa pirmais solis, lai kļūtu par Atēnu politisko līderi. Bija arī citi amati, piemēram, kāda polisas kora kormeistars. Tāpat kā armijas pulki, arī kori bija veidoti, balstoties uz veco Atēnu filu struktūru. Griekšiem piemita sacensību gars, un koris, kas uzvarēja konkursā, ieguva dažādas privilēģijas savai filai un kormeistaram.

Tādējādi Sokrātam un Ksenofontam bija līdzīgi iemesli, lai interesētos par to, vai eksistē tādas laika gaitā apgūstamas personīgās īpašības, kas atšķiras no profesionālajām un kas varētu noderēt jaunam cilvēkam, lai būtu līderis darījumos vai politikā, mākslā, piemēram, mūzikā, vai arī lai vadītu armiju un floti. Atēnieši būtībā bija civiliedzīvotāji. Tāpat kā Sokrātam, kad Atēnas devās karā, viņiem bija jācīnās strēlnieku falangā vai jāairē flotes karakuģos. Pastāv uzskats, ka profesionāli armijas vadoņi bija sveši visām grieķu zemēm, izņemot Spartu – karavīru dzimteni.

Sekojošajā diskusijā Sokrāts, uzdodot provokatoriskus jautājumus par to, kas veiksmīgu darījumu cilvēku padarītu par uzvarošu karavadoni, pēta jautājumu par līdera pārtapšanu un jaunu prasmju apgūšanu. Diskusijas laikā Sokrāts kļūst par pirmo personu vēsturē, kas definē to, ko mūsdienās sauktu par līdera pienākumiem.

## STĀSTS PAR NIKOMAHĪDU

Reiz, ieraugot Nikomahīdu, kurš atgriežas no vēlēšanām, Sokrāts jautāja:

– Kas ir ievēlēti par karavadoņiem, Nikomahīd?

– Vai tas nav raksturīgi atēniešiem? – viņš atbildēja. – Viņi neievēlēja mani, lai gan es kopš uzņemšanas iesauca-mo sarakstā biju tik smagi pūlējies karā un bieži ticis ievai-nots. – (Un viņš atsedza savu miesu un parādīja rētas.) – Viņi ievēlēja Antistenu, kas nekad nav bijis karā vai pierādījis se-vi kavalērijā un kas prot tikai naudu krāt.

– Bet vai tas nav izdevīgi, – teica Sokrāts, – ja viņš kara-vīriem pratīs sagādāt visu nepieciešamo?

– Bet tirgotāji arī prot naudu krāt, – atcirta Nikomahīds, – bet tāpēc vien viņi nevar komandēt armiju!

– Bet Antistens ir arī godkārīgs, – atbildēja Sokrāts, – un šī īpašība karavadoņiem ir nepieciešama. Vai tev nav zināms, ka ik reizi, kad Antistens bija horēgs, viņš ar savu kori izcīnījis uzvaru?

– Bez šaubām, – piekāpās Nikomahīds, – bet vadīt kori un komandēt karaspēku nepavisam nav viens un tas pats!

– Un tomēr Antistens, – teica Sokrāts, – kaut arī nav ne-kāds lietpratējs ne dziedāšanā, ne kora apmācīšanā, prata šai

jomā atrast spējīgākos māksliniekus. Ja Antistens, tāpat kā koru sacensībām, atradīs un izraudzīsies labākos lietpratējus arī kara zinībās, tad viņš, domājams, arī šeit izcīnīs uzvaras. Un viņš droši vien vēl labprātāk līdž ar visu valsti tērēs naudu, lai uzvarētu karā, nekā līdž ar savu filu tiektos pēc uzvaras koru sacensībā.

– Vai tu ar to, Sokrāt, gribi sacīt, ka viens un tas pats cilvēks var gan labi vadīt kori, gan komandēt karaspēku?

– Es gribu teikt, – ja cilvēks, lai arī ko vadīdams, zinās, kas nepieciešams, un pratīs to sagādāt, tad viņš būs labs līderis – vienalga, vai vadīs kori, savu saimniecību, valsti vai karaspēku.

– Es gan nemūžam nebūtu domājis no tevis dzirdēt, Sokrāt, ka labs saimnieks varētu būt arī labs karavadonis, – iesaucās Nikomahīds.

Ar savu vienkāršo pacietīgās iztaujāšanas metodi Sokrāts panāca Nikomahīda atzīšanos, ka veiksmīgiem darījumu cilvēkiem un karavadoņiem ir vieni un tie paši pienākumi. Sokrāts izvirzīja sešus pienākumus jeb prasmes:

- izvēlēties pareizo cilvēku darba veikšanai;
  - sodīt sliktos un apbalvot krietnos;
  - iekarot padoto labvēlību;
  - piesaistīt sabiedrotos un palīgus;
  - glabāt to, kas iegūts;
  - būt čaklam un gādīgam savā darbā.
- Tas viss ietilpst viņu pienākumu lokā, – piekrita Nikomahīds, – taču cīnīties nav abu pienākums.
- Vai tad ienaidnieki nemēdz būt abiem?
- Jā, protams.
- Un vai abiem nav lietderīgi tos pieveikt?

– Bez šaubām, bet tu nesaki vienu – ko gan līdz visa saimniekošanas prasme, kad jācīnās?

– Tieši tad tā palīdz visvairāk, – teica Sokrāts. – Labs saimnieks zina, ka nekas nav tik izdevīgi un ienesīgi kā uzvara pār ienaidnieku un nekas nav tik neizdevīgi un nesagādā tik lielus zaudējumus kā sakāve. Tāpēc viņš cītīgi pārdomās un sagatavos visu, kas sekmēs uzvaru, un rūpīgi apsvērs un vairīsies no tā, kas var novest pie sakāves. Ja viņš redzēs, ka ir pietiekami stiprs, lai uzvarētu, viņš uzsāks cīņu, bet, ja nebūs gatavs, tikpat noteikti izvairīsies no sadursmes.

Pārsteigums, ar kādu Nikomahīds uzklauzīja Sokrāta argumentus, šķiet patiešs. Sokrāta mācība par to, ka cilvēki sekos tikai tiem līderiem, kas ieguvuši autoritāti ar savām zināšanām, līdzīgi kā šajā gadījumā, Atēnās bija labi pazīstama. Vēl vairāk tādēļ, ka šajā polisā, tāpat kā Lielbritānijā mūsu gadsimtā, darījumu cilvēki tika vērtēti diezgan zemu. Jau nekļi no labām atēniešu ģimenēm centās taisīt militāro vai politisko karjeru, bet necentās kļūt par tirgotājiem. Protams, tirdzniecība un rūpniecība pirms rūpnieciskā apvērsuma bija relatīvi neliela, un vadītāju iespējas bija salīdzinoši ierobežotas. Savukārt karaspēks un flote līdz pat mūsu dienām bija lielākās un vissvarīgākās cilvēku darbības jomas. 18. gadsimta vidū, piemēram, Karaliskā flote bija lielākā rūpniecības nozare Rietumeiropā.

Sokrāts izaicināja Atēnu aristokrātus, un vēsturē šī izaicinājuma ēna jaušama vēl šodien.

– Nenievā prasmīgos saimniekus, Nikomahīd! – sarunas nobeigumā sacīja Sokrāts. – Paša un valsts saimniecības pārzināšana atšķiras vienīgi apjomā. Citādā ziņā abi gadījumi ir līdzīgi. Galvenais: gan šeit, gan tur vajadzīgi cilvēki, un vīri, kas pārzina valsts saimniecību, izmanto tos pašus cilvēkus,

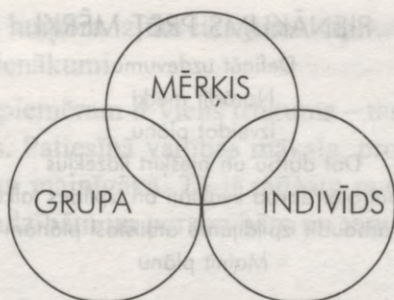
kurus nodarbina savās saimniecībās. Kas prot apieties ar cilvēkiem, gūst labas sekmes gan personiskajā, gan sabiedriskajā dzīvē, bet, kas neprot, kļūdsies gan šeit, gan tur.

## CILVĒKA VAJADZĪBAS UN LĪDERA PIENĀKUMI

Tā kā Ksenofons domāja, ka karaspēkā un saimniecībā cilvēki ir līdzīgi, viņš uzskatīja, ka vadības māksla nozīmē apmierināt cilvēku vajadzības. Šo jautājumu viņš aplūkoja jau sarunā ar Nikomahīdu, tas apskatīts arī citos dialogos. Labs vadītājs cenšas apmierināt savu padoto vajadzības tāpat, kā labs gans pieskata savu ganāmpulku. Doma, ka vadības māksla būtībā nozīmē palīdzēt cilvēkiem dzīvot labāk, ir aktuāla arī mūsdienās. Tas liek domāt, ka varbūt tālākā nākotnē mēs uzskatīsim, ka vadīšana ir viens no pakalpojumiem saviem biedriem un biedrenēm.

Cilvēcisko vajadzību ietvaros mēs tagad varam skaidri izšķirt trīs noteiktas vajadzību jomas, kas savstarpēji pārklājas un mijiedarbojas: sasniegt kopējo *mērķi*, būt spējīgam darboties *komandā* un vajadzības, kas nepieciešamas *indivīdam* kā tādām, kam piemīt cilvēka tikums.

Šos trīs vajadzību veidus nevar uzskatīt par nošķirtiem: tie dažādi pārklājas un mijiedarbojas, un dažkārt tam ir labi, bet dažkārt ļauni blakus efekti. Ja, piemēram, uzņēmums necenšas pilnībā sasniegt savu mērķi, tas var sadalīties. Personiskās vajadzības tad cietīs, jo mūsu vajadzības pēc naudas, drošības, atzinības un personiskas un profesionālas izaugsmes ir lielā mērā saistītas ar kopējo mērķi. Attēlojot šīs vajadzības – mērķis, grupa un indivīds – kā trīs pārklājošos apļus (skatīt zīmējumu), ir daudz vieglāk iztēloties to mijiedarbību. Kā vēsta ķīniešu sakāmvārds: "Attēls ir tūkstoš vārdu vērts."

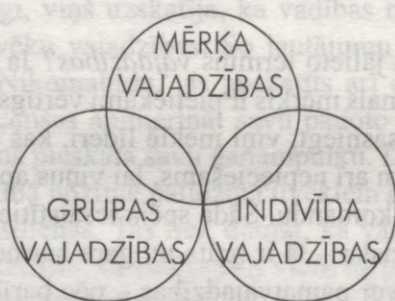


Kādēļ būtu jālieto termins *vajadzības*? Ja cilvēkiem kopīgi sasniedzamais mērķis ir pietiekami vērtīgs un viņiem nepieciešams to sasniegt, viņi meklē līderi, kas palīdzēs to izdarīt. Cilvēkiem arī nepieciešams, lai viņus apvienotu un saturētu kopā kā komandu. Šāda spēja iesaistīties sabiedrībā ir vairāk nekā fiziska – tā ir prāta un gara harmonija. Individuāla vajadzības aptver pamatvajadzības – pēc barības un pajumtes, pēc aprūpes ievainojuma vai slimības gadījumā un pēc drošības briesmu gadījumos. Bet mēs esam gan indivīdi, gan sabiedrības locekļi, tādēļ meklējam apkārtējo atzinību un cieņu, ko var panākt, ja apkārtējie atzīst mūsu personisko ieguldījumu kopējā mērķa sasniegšanā vai vispārējā labuma sasniegšanā. Grieķi no pārējām tā laika tautām atšķīrās ar to, ka viņiem bija augsti attīstīta individualitātes apziņa. Tas tādēļ, ka viņiem piemita sacensību gars vēlmē gūt popularitāti vai slavu, ko var sasniegt, paveicot kaut ko nozīmīgu. Viņi bija izslāpuši pēc atzinības.

Līdera *pienākumi* – noteikt virzienu, plānot, kontrolēt, ieviest un uzturēt standartus, iedrošināt – ir nepieciešami, ja jāapmierina šie trīs vajadzību veidi. Zīmējumā var aplūkot dažus no pamatpienākumiem saistībā ar vajadzību veidiem, kas savstarpēji pārklājas:

## PIENĀKUMS PRET MĒRĶI

- Definēt uzdevumu
- Norādīt mērķi
- Izveidot plānu
- Dot darbu un piešķirt līdzekļus
- Kontrolēt darba kvalitāti un izpildes laiku
- Pārbaudīt izpildījumu atbilstoši plānam
- Mainīt plānu



## PIENĀKUMI PRET GRUPU

- Dot standartus
- levērot disciplīnu
- Uzturēt komandas garu
- ledrošināt, dot motīvu, mērķi
- Norādīt apakšlīderus
- Nodrošināt saziņu grupas ietvaros
- Apmācīt grupu

## PIENĀKUMI PRET INDIVĪDU

- Rūpēties par katra personīgajām problēmām
- ledrošināt indivīdus
- Norādīt uz ieņemamo vietu
- Atzīt un izmantot indivīda spējas
- Apmācīt indivīdu

Acīmredzot vadītājam nepieciešamas zināšanas, lai palīdzētu grupai vai organizācijai veikt tās uzdevumu. Bet kur parādās nepieciešamība pēc vadīšanas mākslas? To, kas ir līderis, parādīs veids, kādā viņš vai viņa pilda iepriekšminētos pienākumus. Tādas īpašības kā izturība, stingrība, godīgums,

entuziasms un humora izjūta liks jums saprast, kādi ir būtiskākie līdera pienākumi.

Triju apļu piemēram ir viens trūkums – tas izskatās diezgan nemainīgs. Patiesībā vadības māksla, protams, ir daudz dinamiskāka un mainīgāka. Tā ir mūžam mainīga mijiedarbība starp vajadzībām un personībām un viņu līderiem kādā noteiktā vidē.

## LĪDERIS DARBĪBĀ

Kad Ksenofonts savas dzīves pēdējās desmitgadēs vairs nepiedalījās kampaņās kopā ar saviem draugiem spartiešiem, viņš pārvaldīja savas saimniecības un rakstīja grāmatas par sava laika vēsturi, iekārtu, medībām, jāšanas mākslu un kavalerijas komandēšanu.

Pie tēmas par vadības mākslu viņš atgriezās savā vispopulārākajā grāmatā *Kīropēdija*. Vēlākajos gadsimtos tā kļuva par lasāmo grāmatu vadības zinībās daudziem Romas izcilākajiem vadoņiem. Kā jau dīvainais grāmatas nosaukums vēsta, *Kīropēdija* ir filozofisks dialogs par Kīra Lielā audzināšanu, kas patiesībā ir mazliet vairāk nekā vārds, lai apzīmētu ideālu valdnieku ideālā valstī.

Grāmatā Ksenofonts vēsta, ka vadonim jāpierāda, ka vasarā viņš var paciest karstumu, bet ziemā – aukstumu; viņam vajadzētu parādīt, ka grūtos laikos viņš var izturēt visus pārbaudījumus tāpat kā viņa vīri. Vēl vairāk – līderim ir jāprot priecāties tāpat kā viņa vīriem un pat vēl labāk. Vēl vairāk – līderim ir jāpriecājas kopā ar vīriem, ja atgadījies kas labs, un jābēdējas kopā ar tiem, ja gadījusies nelaime, tādējādi pierādot, ka viņš vēlas palīdzēt bēdās. "Šai ziņā tev jāiet plecu pie

pleca ar viņiem,” rakstīja Ksenofonts. ”Tādējādi būs panākams, ka vīri mīlēs savu vadoni.”

Ksenofonts arī pievienojis interesantu piezīmi, ka patiesībā līderim ir vieglāk paciest karstumu un aukstumu, badu un slāpes, trūkumu un grūtības nekā viņa padotajiem. ”Karavadoņa stāvoklis un apziņa, ka nekas, ko viņš dara, nepaliek bez ievēribas, atvieglo viņa nastu.”

Šis princips, kuru sludina Ksenofonts, iederas jebkurā cilvēka darbības jomā vienkārši tāpēc, ka cilvēki savās vajadzībās ir līdzīgi. Kādā citā grāmatā, ko viņš sarakstījis savā saimniecībā Skillantā, *Oeconomicus* jeb *Ekonomija*, kā mēs to tagad sauktu – pasaules pirmajā grāmatā par vadības mākslu – viņš ar sev raksturīgo stilu un neatvairāmo sparū brīnišķīgi raksturoja šo īpatnējo viedokli. Grāmata atspoguļo viņa paša pieredzi, vadot savu saimniecību Olimpa pakājē.

Liela grāmatas daļa veltīta saimniekošanas tehniskajai pusei un organizācijas lietām. Bet Ksenofonts mudināja lasītāju saprast, cik ļoti svarīgi ir pārzināt vadības mākslu, ja jāpārvalda liela saimniecība. ”Neviens nevar būt labs saimnieks,” rakstīja Ksenofonts, ”ja viņš nepanāk, ka strādnieki ir centīgi un paklausīgi; karavadonim, kurš ved savus vīrus pret ienaidnieku, jāprot sasniegt tos pašus rezultātus, apbalvojot tos, kas izturas tā, kā drosmīgiem vīriem būtu jāizturas, un sodot nepaklausīgos. Un saimniekam ne mazāk kā karavadonim ir svarīgi pēc iespējas biežāk uzmundrināt savus strādniekus. Un vergiem, lai viņi būtu nelokāmi, ne mazāk (un varbūt pat vēl vairāk) kā brīvajiem cilvēkiem nepieciešams uzmundrinājums, kas dod cerības.”

Šīs vispārpieņemtās līdera spējas, kas attiecas gan uz lauksaimniecību, gan uz politiku vai karu, bieži vien, kā min Ksenofonts, trūka tiem, kas bija autoritāte. Ksenofonts kā piemē-

ru minēja sava laika grieķu karakuģus, ko, atcerēsimies, airēja brīvie un nevis vergi.

"Uz karakuģa, ja tas ir atklātā jūrā un airētājiem jānopūlas visu dienu, lai sasniegtu ostu, dažs airētāju uzraugs var pateikt un izdarīt kaut ko tādu, kas uzmundinātu vīru garu un piespiestu viņus strādāt pēc labākās sirdsapziņas. Daži bocmaņi ir tik neizglītoti, ka viņiem vajadzīgs vismaz divreiz ilgāks laiks, lai nonāktu pie ceļa mērķa. Pirmajā gadījumā viņi piestāj krastā, mirkdami vienos sviedros, un airētāju uzraugs un jūrnieki apsveic viens otru. Otrajā gadījumā viņi ierodas ar slapju muguru; jūrnieki ienīst savu uzraugu un tas ienīst jūrniekus."

Ksenofonts stāsta par karavadoņiem, kurus viņš pazina un kas arī viens no otra tik ļoti atšķīrās.

"Ir karavadoņi, kuru vīri negrib strādāt un riskēt, nevēlas paklausīt, bet dara to piespiedu kārtā un patiesībā ignorē savu vadoni: jā, viņi rada apstākļus, lai padotajiem nebūtu kauna sajūtas, kad atgadās kaut kas kaunpilns. Citādi rīkojas ģeniāls, drošsirdīgs un prasmīgs vadonis: dodiet viņam iespēju vadīt tos pašus pulkus vai arī citus, ja jums tā patīk. Kādu iespaidu viņš uz tiem atstās? Viņi kaunas darīt kaut ko nožēlojamu, domā, ka labāk būtu paklausīt, un lepojas ar savu paklausību, katrs un visi kopā, kad vien nepieciešams, strādā ar prieku. Tiesi tāpat kā darba mīlestība var rasties kāda viena kareivja prātā, tā viss karaspēks, prasmīga līdera vadīts, mīlēs darbu un vēlēšies izcelties vadoņa acīs. Komandierim jābūt ranga un ierindas sajūtai, tad viņš ir vislabākais vadonis — nevis tāpēc, ka viņš vislabāk prot rīkoties ar

loku un šķēpu vai jāt ar vislabāko zirgu, vai briesmās atrodas priekšējās rindās, ne arī tāpēc, ka viņš ir izcils kavalērists, bet gan tāpēc, ka ir spējīgs piespiest savus kareivjus doties sev līdzī ugunī un jebkuros piedzīvojumos. Tāpat arī privātajās saimniecībās [Ksenofonts turpina. — Aut.], vīrs, kam ir autoritāte, — pārvaldnieks vai vadītājs, kas spēj piespiest strādniekus būt centīgiem, čakliem un neatlaidīgiem, — ir tas, kas ceļ saimniecību un palielina ienākumus.»

### PAR LĪDERI PIEDZIMST VAI TOP?

Ksenofontam šis vadības stils ir vienkārši "vislieliskākā lieta katrā darbības jomā, kas panāk visu no saviem strādniekiem". Ja jau līderi ir tie, kas ieguvuši autoritāti ar savām zināšanām, vai viņi, ja runājam par spēju iedvesmot, par tādiem ir dzimuši? Ir tik vilinoši tā domāt! Spēja dot cilvēkiem garīgu un morālu atbalstu, lai tie riskētu vai neatkāptos briesmu, baiļu vai grūtību priekšā, nav talants, kas piemīt visiem vīriešiem un sievietēm. Ksenofonts tomēr ticēja, ka to var iemācīties, lai gan "ne uzreiz un ne tikai klausoties". Viņš precīzi nenorādīja, kādas varētu būt šādu vadības zinību apmācību metodes, bet sokrātiskā dialoga metode droši vien bija viena no tām.

Kā Ksenofonts netieši norādījis, pirmajā vietā liekams zināms vadības mākslas potenciāls. Daudziem cilvēkiem tas piemīt neapzināti. Ja viņiem radusies nepieciešamība vai iespēja vadīt, kāds uzmundrinājums, varbūt vadības zinību kursi vai programma palīdzēs šiem cilvēkiem izmantot viņu potenciālu. Tie, kam šis dabas dotais potenciāls ir spēcīgāks,

attiecīgi kļūst par izcilākiem vadoņiem savā nozarē, protams, ja pieņemam, ka viņi grib strādāt un kļūt par līderiem.

Iemācīties vadības mākslu var tad, ja sakarību dzirkstis ielec starp pieredzi vai praksi no vienas puses un teorijas pamatprincipiem no otras. Viena bez otras šīs lietas būtu pārāk sterilas. Pastāv vispārējs uzskats, ka vadības mākslu var iemācīties caur pieredzi. Bet pieredze māca tikai saprātīgos, un tā ir skola, kas dārgi maksā. Dažkārt ļaudis to pabeidz, kad ir jau pārāk vēci, lai izmantotu apgūto. Vadības mākslu daudz labāk apgūt caur pieredzi un apceri, kas savukārt nosaka nākotnes darbību. Citiem cilvēkiem, piemēram, skolotājiem vai padomdevējiem, ir liela ietekme šajā procesā. Sokrāts, piemēram, iespējams, bijis vislielākais Ksenofonta padomdevējs.

Uzskats par to, ka grāmatās vaiursos smeltās teorijas un pamatprincipi var iemācīt cilvēku vadīt, ir tikai puspatiesība. Visas akadēmiskās vadības mākslas studijas māca par vadības mākslu, bet ne to, kā vadīt. Tās noder cilvēkiem, lai pārbaudītu savus uzskatus par vadības mākslu pirms vai pēc praktiskā darba vadītāja amatā. Vadības mākslu pirmām kārtām var apgūt, pielietojot to, un nekas nevar aizvietot šo tik nepieciešamo eksperimentu, kļūdu un izmēģinājumu metožu, veiksmes un neveiksmes loku, kam seko apcere un lasīšana. Ejot pa šo pašattīstības taku, cilvēks var kļūt par tik efektīvu līderi, ka citi teiks: "Viņš (vai viņa) ir dzimis līderis!" Maz gan viņi zina par to, cik grūti tas nācies!

## KOPSAVILKUMS

- Bez personiskajām īpašībām – kādam tev jābūt – un zināšanām – kas tev jāzina – ir vēl arī līdera pienākums, kurš nosaka to, kas jādara, lai būtu vadītājs.

- Debates par to, vai saimnieks var būt arī labs karavadonis, noveda Ksenofontu pie pārdomām par pienākumiem, kā mēs mūsdienās to sauktu. Viņš nosauca šādas vispārējās prasmes:
    - izvēlēties pareizos cilvēkus (cilvēku izvērtēšana);
    - apbalvot un pieprasīt disciplīnu (taisnīgums);
    - panākt, ka padotie darbojas labprātīgi (motivācija);
    - veidot labas attiecības ar kolēģiem, sabiedrotajiem un piegādātājiem (veidot komandu);
    - grūtā darbā sniegt personīgo piemēru (enerģija).
  - Nikomahīda iebildums – saimnieks neko nezina par cīņu – acīmredzot ir izlaists, jo Ksenofonts pats atbalstīja pretējo viedokli. Patiesībā, nosakot vispārējus vadītāja pienākumus, no līdera tiek pieprasītas gan zināšanas par attiecīgo darbības jomu vai situāciju, gan atbilstošas prasmes. Bet jūsu *personiskās īpašības* paspilgtinās vai piešķirs individualitāti darbībai, ko jūs veicat kā vadītājs.
  - Lai gan Ksenofonts uzskatīja vadības mākslu par cilvēku individuālo un grupas vajadzību apmierināšanas līdzekli, viņš par to sevišķi konkrēti neizteicās. Triju apļu vajadzību – mērķa, komandas un indivīda – modelis to kompensē. Tas ļauj mums daudz ciešāk sasaistīt *pienākumus* un vajadzības.
- Balstoties uz pieredzi, kas iegūta savā privātajā saimniecībā, Ksenofonts mums vēlreiz atgādina par bezdibeni, kas šķir spaidu varu pār cilvēkiem un iekšējo spēku, ko izstaro godīga vadības māksla un personiskais piemērs. Viņš arī demonstrē, ka vadītāja personiskajam piemēram pār saimniecības strādniekiem ir tāds pats efekts kā pār karavīriem kaujā. Cilvēka daba nav mainījies – tā ir viena no šīs grāmatas atziņām.

**JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM**

"Atēnās," teica Perikls, "svarīga ir nevis piederība noteiktai šķirai, bet patiesās spējas, kas piemīt katram cilvēkam." Izglītot šos dažus, kam piemīt dabas dotais līdera talants, lai attīstītu gan viņu vispārcilvēciskās, gan profesionālās un tehniskās zināšanas izraudzītajā nozarē, grieķiem bija galvenais mērķis. Viņi zināja, ka labas zināšanas vadības mākslā ir demokrātiskas sabiedrības pamatu pamats. Platons teica: "Kāds lepnums par valsti tiks sēts šeit? Vai mēs tādu pašu vērtību piešķiram arī vadības mākslai?"

Grieķi noteikti ticēja, ka vadības mākslu var iemācīties neatkarīgi no tā, kādas ir jūsu dabas dotās spējas. Gan Aleksandrs Lielais, gan Jūlijs Cēzars lasīja Ksenofonta grāmatas. Kāds cits grieķu rakstnieks, Plūtarhs, savu pirmo grāmatu par vadības mākslu sarakstīja par labu romiešiem. Otrā pasaules kara vidū Vinstons Čērčils teica, ka "katram daudzsološam virsniekam jāseko ģenerāļa Gordona ieteikumiem un jālasa Plūtarha "Dzīves"". Renesanses laikmetā, ko lielā mērā iespaidoja Platona "Valsts", skolas un universitātes izauga kā sēnes pēc lietus, lai nodrošinātu cilvēkiem iespēju kļūt par līderiem nevis viņu ģimenes vai sociālā statusa ietekmē, bet gan pateicoties savām zināšanām un līdera spējai pielāgoties jauniem apstākļiem. Vai, pēc jūsu domām, skolas vēl joprojām pilda šo oriģinālo sabiedrisko misiju?

Līdz pat mūsu dienām klasiskajā apmācību sistēmā teorija vadības mākslas apguvē tiek aizstāta ar tādu autoru kā Ksenofonta, Platona, Plūtarha, Cēzara un Cicerona darbu lasīšanu oriģinālā — grieķu vai latīņu valodā. Kā mēs tagad skolās un universitātēs pasniežam labas vadības mākslas filozofiju vai pamatus, turklāt — pašas vadības mākslas labā?

## 3

## LĪDERU LĪDERIS

«Ne jau meža pīles klaigāšana, bet gan tās lidojums liek pārējām lidot līdzī.»

Ķīniešu sakāmvārds

Ievērojamajam amerikāņu ceļotājam Danielam Būnam reiz jautāja, vai viņš kādreiz ir apmaldījies necaurejamajos Kentuki mežos. "Nevaru teikt, ka kādreiz būtu apmaldījies," viņš atbildēja, "bet vienreiz patiešām trīs dienas biju apmulsis." Būtībā līderi nekad nemaldās – pat tad, ja viņi pēkšņi ir apmulsuši. Viņiem ir nojauta, kurā virzienā jāiet.

Mūžam mainīgajos apstākļos zināt, pa kuru ceļu jāiet, un norādīt virzienu ir līdera galvenā nodeva, lai sasniegtu kopējo mērķi. Taču šai pārmaiņu ceļojumā līderi vienlaikus ir arī atbildīgi par komandas izveidošanu un saglabāšanu un indivīda vēlmju apmierināšanu. Šo trīsdaļīgo atbildību labi raksturo Bībeles gana tēls. To, dodoties karagājienā uz Āziju, pierādīja arī viens no lielākajiem antīkās pasaules līderiem – Aleksandrs Lielais. Vārds *līderis* jau norāda uz nozīmi, kāda ir vadītājam ceļojuma laikā.

Starp citu, vārdu *lead, leader, leadership* anglosakšu sakne ir *laed*, kas nozīmē "taka" vai "ceļš". Tas savukārt radies no darbības vārda *laeden* – "ceļot" vai "iet". Anglosakši tā nozīmi paplašināja, ar šo vārdu apzīmējot arī ceļojumu pa takām vai ceļiem. Tā kā viņi bija jūrasbraucēji, viņi ar šo vārdu apzīmēja arī kuģa maršrutu jūrā. Līderis bija cilvēks,

kurš rādīja ceļu. Uz sauszemes viņš to darītu, ejot visiem pa priekšu, vai, kā mēs sakām, uzņemoties vadību. Jūrā viņš būtu navigators un stūrmanis, jo mūsdienās šos abus pienākumus pilda viens cilvēks.

Lai, studējot vadības mākslu, noturētos uz zemes, ir svarīgi allaž paturēt prātā šo salīdzinājumu par līderi kā vienu no tiem, kas ceļojot rāda ceļu, iet pa priekšu, satur cilvēkus grupā un ar piemēru un vārdu uzmundrina visus turpināt iet – par spīti grūtībām un briesmām, kas sagaida ceļojumā. Šādas īpašības piemita Aleksandram Lielajam. Ja runājam par vadības mākslu, viņš ir viens no nedaudzajiem neapstrīdamajiem ģēnijiem. Viņam noteikti piemita cilvēcīgas vājības un trūkumi, bet, par spīti šiem grēkiem, Aleksandra laikabiedri, īpaši līdzgaitnieki un sekotāji, cienīja viņu kā izcilu līderi. Nākamais stāsts palīdz atklāt, kāpēc viņi tā darīja.

## GEDROSIJAS TUKSNEŠĪ

Iedomājieties bezgalīgu tuksnesi ar neauglīgām klintīm, smiltīm un brikšņiem, ko apspīd saule. Ir vasaras vidus, tādēļ ir karsts kā cepeškrāsnī. Pa šo izkaltušo Mazāzijas līdzenumu, ko sauc par Gedrosijas tuksnesi, maršē Aleksandra grieķu armija – aptuveni 30 000 kājnieku un aizmugurē kavalērijas vienības. Vēsturnieks, kurš vislabāk aprakstījis šo karagājieni un kuram visdrošāk varam uzticēties, ir grieķu rakstnieks Arriāns, kurš dzīvojis mūsu ēras otrajā gadsimtā un kura latīniskais vārds ir Flāvījs Arriāns. Viņš pats sevi uzskatīja par otro Ksenofontu – jo viņš stāsta, kas noticis tālāk.

Aleksandrs, tāpat kā citi karavīri, mocījās slāpēs un ar lielām pūlēm gāja uz priekšu. Tas bija vienīgais, ko

viņš varēja darīt, un rezultātā (kā vienmēr) karavīri labāk pārcieta visas grūtības, jo visiem bija vienādi grūti. Tajā laikā daži viegli bruņoti karavīri, kas bija devušies ūdens meklējumos, atrada to — nelielu pelķi ar sliktu ūdeni — kādā seklā gravā. Bez liekām grūtībām viņi paņēma ūdeni un steidzās atpakaļ, nesot Aleksandram šo vērtīgo dārgumu. Tuvojoties viņam, karavīri ūdeni ielēja bruņu cepurē un pasniedza to Aleksandram. Tas paņēma bruņu cepuri, pateicās un, visiem redzot, izlēja ūdeni. Šāda rīcība deva karaspēkam tādu spēku, it kā ūdens, ko Aleksandrs izlēja, būtu padzirdījis visus karavīrus. Es nespēju par augstu novērtēt šādu rīcību; tas pierāda viņa izturību un spēju vadīt karavīrus.

Bet Aleksandra vadības zinību pārbaude Gedrosijas tuksnesī vēl nebija beigusies. Kad grieķu nolīgtie pavadoņi bija karaspēku izvadājuši pa labi un pa kreisi, viņi beidzot atzinās, ka apmaldījušies. Viņi paziņoja, ka visas zīmes, pēc kurām viņi atpazītu ceļu, pazudušas zem smiltīm. Bezgalīgajā un kailajā tuksnesī nebija nekā tāda, kas varētu norādīt uz pareizo ceļu — ne koku, ne pakalnu.

Pēkšņi Aleksandrs bija nonācis krīzes situācijā, un viņa pārraudzībā bija 30 000 izslāpušu karavīru, zirgu un nastu nesēju dzīvnieku. Nebija nekas jauns, ka veselās armijas pazūd tuksnešos, ka karavīri noslāpst, iekams vējš sapūš smiltis un tās aplāj mirušos. Aleksandrs neizrādīja ne mazākās panikas pazīmes. Ar slavējamu mieru viņš deva armijai pavēles, kurā virzienā doties.

Juzdams, ka jāturas vairāk pa kreisi, viņš nolēma kopā ar nelielu jātnieku grupiņu doties izlūkos. Tas bija tīšs risks. Kad zirgi jau sāka pagurt no karstuma, viņš pameta lielāko daļu savu karavīru un kopā ar pieciem pavadoņiem devās uz priek-

šu. Beidzot viņi aiz kāpām ieraudzīja zilo jūru. Izrokot pludmales oļus, viņi uzdūrās dzeramajam ūdenim. Pārējā armija vēlāk sekoja, un septiņas dienas viņi gāja gar jūras malu, tur gūstot arī dzeramo ūdeni. Beidzot pavadoni atpazīna apkārtni un atkal ieveda armiju zemes iekšienē. Tādējādi Aleksandrs ar savu pārliecinošo vadības stilu paglāba armiju no iespējamās šausmīgās bojāejas.

## RADĪT VIENOTĪBU UN KOMANDAS DARBU

No sava tēva, Maķedonijas Filipa, Aleksandrs bija mantojis titulu «Grieķu vadonis». Viņa drosme un vadības māksla ir vispārzināma. Bet šajā situācijā mēs viņu varam vērot ne tikai kā ganu, kas ved savu lielo ļaužu ganāmpulku kā karavadonis, laistīdamies sava apbruņojuma spožumā. Tas tādēļ, ka zināmā mērā viņa karagājiens Austrumos bija vairāk pētnieciska ekspedīcija nekā iekarošanas gājiens. Patiesi, Aleksandram līdzī devās tādi cilvēki, kurus mēs šodien sauktu par zinātniekiem. Pirms Aleksandrs bija pieņēmis galīgo lēmumu doties mājās, viņa karavīri bija nogājuši nogurdinošas 11 500 jūdzes. Šis ceļojums ilga vairākus gadus, turklāt daudz vairāk laika viņi aizvadīja pārgājienos nekā cīņās. Iepriekšminētais atgadījums Gedrosijas tuksnesī, kas notika, grieķu armijai atgriežoties mājās no Indijas, parādīja, kā Aleksandrs rīkojās kā nemilitārs līderis, kurš burtiski norādīja savai armijai ceļu.

Runājot par Aleksandru, ir vērts pieminēt, ka viņam nācies sastapties arī ar divām citām vajadzību sfērām, kuras mēs tikām minējuši. Vairāk nekā puse viņa armijas nāca no Maķedonijas, pārējā armija sastāvēja no vīriem, kas bija nākuši no cietzemes Grieķijas polisām un valstiņām. Grieķi pēc dabas bija pilni sacensības gara un viņiem bija svešas spējas

sadarboties. Homērs viņu garu izteicis frāzē: "Vienmēr pārāki un labāki par citiem." Aleksandram izdevās savā armijā radīt vienotības izjūtu. Grieķi, kas bija dažādi sagatavoti – viņi dienēja gan kavalērijā, gan kājniekos, bija karavadoņu palīgi un sapieri, – guva neparastu un vērtīgu pieredzi – strādāt kopā kā nesagraujamai komandai.

Šī vienotība kaujas laukā palīdzēja sastrādāties dažādām armijas daļām. Viņi pārvietojās unisonā kā koristi, kas dzied konkursā – šādu analogiju jau izmantojis Homērs, lai aprakstītu grieķu armiju kaujas laukā. Arī šodien dziedāšana korī iemāca strādāt komandā. Tādējādi kavalērija neskatās uz kājniekiem kā saviem padotajiem un šķērmeši nenonicina strēlniekus vai lingas metējus. Maķedoniešu jaunievedums – karavadoņa palīga amats, katram palīgam uzticot noteiktus uzdevumus – attīstīja papildus prasmes, kas savienojās kā mozaīkas bildītes. Hēfastionam, piemēram, bieži uzticēja risināt sagādes un transporta jautājumus; Diāds bija sapieris, bet Laomedons kalpoja kā militārās policijas priekšnieks – tas bija gudrs gājienis, jo tas noņēma no Aleksandra pleciem varbūtējo nepopulāro armijas uzraudzības nastu. Aleksandra armijā bija pat sakarnieki. Bez medicīniskā dienesta viņam bija arī speciālistu vienība ar pārnēsājamo upju šķērsošanas ekipējumu, kuru atbalstīja katapultu artilērija, kas piesedza pārcelšanos. Aleksandra armija – līdzsvarota, lai gan nabadzīga, bet spējīga – pierādīja, ka var būt neuzvarama, kamēr vien ir vienota.

## RŪPES PAR INDIVĪDU

Protams, Aleksandrs nevarēja pazīt katru maķedonieti personīgi, kur nu vēl visus grieķus. Taču tā jau ir viņa ģēnija īpatnība, ka karavīriem likās, ka viņš tos pazīst. Viņš centās

apmierināt katra kareivja vajadzības. Arriāns pierakstījis ļoti daudzus gadījumus, kuros izpaudies Aleksandra humānisms un rūpes par karavīriem kā indivīdiem un personībām. Viņš nekad neizturējās pret viņiem kā pret bultām vai zobeniem, bet gan kā pret biedriem un ieroču brāļiem. Pēc kādas kaujas Arriāns raksta: "Ievainotajiem viņš dziļi jūta līdzi; viņš tos visus apciemoja un apskatīja brūces, apjautājoties, kā un kādos apstākļos tās iegūtas, un atļaujot izstāstīt visu, turklāt ļaujot izpušķot savu stāstu pēc sirds patikas."

Tādējādi Aleksandrs rūpējās par cilvēku vajadzībām, izrādot pret savu karaspēku dziļu biedriskumu un cilvēcību. Tā vēlreiz jaušama brīdī, kad viņš izrāda rūpes par jaunajiem šķēpmešiem maķedoniešiem, kas pirms došanās karagājienā steidzīgi apprecējušies, acīmredzot baidīdamies, ka var nepārnākt no kara. Jūtot, ka pret šiem vīriem jāzturas ar zināmu uzmanību, Aleksandrs pēc pirmās vasaras aizsūtīja viņus visus mājās, kur karavīri varēja pavadīt ziemu kopā ar savām sievietēm. "Neviena cita Aleksandra rīcība nespēja radīt lielāku karavīru mīlestību pret viņu."

Kur radās šāda apdāvinātība vadības mākslā? Vai Aleksandram piemita harizmātiskā vara vai arī viņš to bija radījis? Tie ir jautājumi, kurus mēs apskatīsim nākošajā nodaļā.

## KOPSAVILKUMS

- Vārds *līderis* radies no vārda, kas nozīmē "taka", "ceļš" vai "kuģa kurss" jūrā. Tas ir vārds, ar kuru apzīmē ceļojumu. Ja jūsu organizācija nav devusies ceļojumā, nebaidieties par vadības mākslu – vienkārši vadiet to.

- Līderis ne vienmēr ir cilvēks, kurš atrodas priekšgalā – līdzīgi kā skauti, pionieri vai avangards militārajā jomā. Taču līderim ir jāvada vai jārāda pareizais virziens, jāapvieno komanda – un jābūt ar to kopā – un, treškārt, jā rūpējas par katra cilvēka individuālajām vajadzībām.
- Ceļojumi dažkārt ir bīstami, un ne tikai karagājieni beidzas ar vardarbību. Līderis, tieši tā kā Aleksandrs Gedrosijas tuksnesī, līdž ar citiem izcieš visas grūtības un trūkumu, risku un briesmas.
- Aleksandram piemita svarīgākās īpašības, kādas nepieciešamas militārajam vadonim: fiziska drosme un gara dāvanas. Viņš bija arī izcilis līderis, kuru laikā un telpā neviens nav varējis pārspēt.
- Komanda ir izveidota kā mozaīkas bildītes, kur katra daļa ideāli atbilst viena otrai. Aleksandra vadībā grieķu armija darbojās kā labi saskaņota komanda. Par spīti apstākļiem, Aleksandrs bija spējīgs ar tās palīdzību sakaut daudz lielākas tā laika armijas. Komandas darbs bija šīs veiksmes atslēga.
- Grieķi, gluži tāpat kā mēs šodien, bija ļoti individuālistiski. Aleksandrs rūpējās ne tikai par karavīru ikdienas vajadzībām pēc ēdiena un ūdens, drošības un ģimenes; viņš izturējās tā, ka katram likās, ka izcilais karavadonis pazīst viņu personīgi. Viņš zināja savu karavīru vārdus un publiski tos slavēja.
- Aleksandram bija kāds sapnis. Viņš nepārstāvēja tikai sevi vai Maķedoniju. Viņam bija svarīgi izplatīt visā tolaik zināmajā pasaulē grieķu humānisma idejas. Kāds ir jūsu sapnis?

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

Kādas lielas kompānijas vadītājs nesēn sev un saviem valdes locekļiem piešķir 40% algas paaugstinājumu un jaunus līgumus par līdzdalības tiesībām, savukārt termiņus, ja tie bija beigušies, pagarināja uz ļoti ilgu laiku.

Tajā pašā laikā viņš, atsaucoties uz nepieciešamību taupīt, strādniekus lūdz pieņemt 3.5% algas paaugstinājumu un saīsināt ikgadējo atvaļinājumu. Neesot peļņas, viņš paskaidroja, un kompānijai draud pāriešana citās rokās. Tie, kurus piespiedu kārtā atlaidīs štatu samazināšanas dēļ, viņš piebilda, saņems tikai oficiālo minimālo atlaišanas pabalstu. Kā jūs domājat, kāds ir šis vadītājs kā biznesa līderis, salīdzinot ar Aleksandru Lielo Gedrosijas tuksnesī?

Ja biznesa mērķis ir vienīgi peļņa un galvenais darbības motīvs ir naudas iegūšana, iespējams, šis vadītājs un valdes locekļi rīkojās saprātīgi. Bet dziēni līderi tā nerīkojas. Kā domājat jūs? Kāds ir uzņēmējdarbības patiesais mērķis? Vai tam nepieciešami Aleksandram līdzīgi līderi? Jebšu tikai kaujas laukā parādās cilvēka dabas labās un sliktās puses?

## 4

### HARIZMA

"Patiesais šarms ir aura — neredzama muskusa smarža gaisā; ja jūs redzat, kā tā darbojas, burvība ir lauza.»

Loriņa Lī

Reiz kāds menedžeris man teica: "Aleksandram droši vien piemītusi neticama harizmātiskā vara." Bet kas ir *harizma*?

Webstera vārdnīca norāda, ka tā ir "cilvēka maģiska māksla vadīt, kas rada īpašu lojalitāti vai uzticību pret valstsvīru vai karaspēka vadītāju". Mūsdienās šo vārdu lieto daudz plašāk, neattiecinot to tikai uz politiķiem vai karavadoņiem. Patiešām, patlaban tam draud briesmas zaudēt visu savu īpašo nozīmi un kļūt par publiskas pievilcības sinonīmu – laba izskata, labu manieru un pašreklāmas sajaukumu. Tik bieži *harizma* mēģina būt kā atjaunojamas svaigas krāsas mētelis, kas īsti neatbilst tam, kas slēpjas zem tā.

### DIEVA DĀVANA

Mūsdienu vārda "harizma" lietojums mantots no vācu sociologa Maksa Vēbera, kurš mira 1920. gadā. Vēbers pētīja, kā dažādās sabiedrībās tiek leģitimēta autoritāte. Viņš postulēja trīs autoritātes formas: tradicionālo, harizmātisko un birokrātisko jeb racionāli legālo autoritāti. Saskaņā ar Vēbera uzskatiem, harizma ir "indivīda noteikta īpašība, ar kuras pa-

līdzību viņš tiek uzskatīts par kaut ko īpašu un apveltīts ar pārdabiskiem vai ārkārtējiem spēkiem vai īpašībām". Tādējādi harizmātiskā autoritāte ir pašradīta – tā rodas no konkrētās personas spējas radīt un uzturēt ticību sev kā zināšanu un autoritātes avotam. Vēsture stāsta par daudziem šādiem līderiem, kas rosināja sava laika tradīcijas. Viņu sekotāju neformālās grupas, tiklīdz tās izauga lielākas vai arī pirmais līderis nomira, tomēr centās virzīties uz racionāli legālo (birokrātisko) bāzi. Dažkārt, kā, piemēram, gadījumā ar svēto Francisku un franciskāņiem, tas notika pirms dibinātāja nāves, bet līderis kļuva par svešinieku milzīgajā organizācijā, kas strauji zaudēja savu būtību. Katrā jomā, ne tikai rūpniecībā, ir līdzīgi gadījumi, kad uzņēmējs dod ceļu menedžerim.

### DŽIMS DŽOUNSS

1974. gadā mācītājs Džims Džounss nodibināja «Tautas Tempļa» sektas komūnu Gajanā un nosauca to par Džounstaunu. Sektas locekļu vairākums bija Sanfrancisko melnādainie iedzīvotāji. Sūdzības par represijām panāca to, ka komūnu apciemoja Savienoto Valstu kongresmenis, bet viņš un viņa līdzbiedri tūdaļ tika nošauti. Tad Džounss sapulcēja vienkopus savus sekotājus un nolasīja sprediķi, kas beidzās ar uzaicinājumu izdarīt masu pašnāvību. Lielākā daļa viņam akli un bez iebildumiem paklausīja, bet Džounsa kareivji nogalināja tos atkritējus, kas nevēlējās dot cianīdu saviem bērniem. Tas ir briesmīgs notikums, kur viens līderis bija vainīgs 914 cilvēku, tai skaitā 240 bērnu, nāvē. Skaidrs, ka neparasta cilvēka autoritāte var tikt izmantota gan nevēlamiem, gan labiem mērķiem.

Vairs nekavēsimies pie Vēbera kategorijām, jo tās ir nekonkrētas, neskaidras un tādējādi grūti izmantojamas. Faktiski Vēbers ideju par harizmu aizņēms no Strasbūras baznīcas vēsturnieka Rūdolfā Sēna, kurš, savukārt, paņēmis to no grieķu Jaunās Derības, kur "harizma" nozīmē dāvanas, ko dievs neparastu spēju veidā devis cilvēkiem.

Grieķi bija īpaši reliģiozi, jo ticēja cilvēciskotu dievību un dievu eksistencei. Citiem vārdiem sakot, starp dievišķo un cilvēcisko nebija novilkta izteikta robeža. Tos vīrus, kas bija apveltīti ar pārcilvēcisku spēku, drosmi vai dvēseles cēlumu, grieķi dēvēja par varoņiem, jo šīs īpašības liecināja, ka viņi ir dievu izredzēti. Vēlākajā grieķu vēsturē šie cilvēki tika uzskatīti par pusdieviem un nemirstīgajiem. Arhetipiskais varonis Hērakls kalpoja par paraugu gan Aleksandram Lielajam, gan Markam Antonijam. Abi tiecās kļūt par šādiem varoņiem. Aleksandrs reiz izteicās, ka vienīgi vajadzība pēc sekša un miega vēl joprojām atgādina, ka viņš ir cilvēks.

Tātad visumā grieķi bija diezgan gatavi tam, lai uzskatītu, ka spēja vadīt ir dievu dāvana. Bet, atšķirībā no romiešiem, viņi nelabprāt pielūdza varoņus, jo tādējādi viņiem vajadzētu izrādīt cilvēkiem tādu godu, kas pienākas dieviem. Grieķi pietiekami cienīja dievus vai arī baidījās no to dusmām, lai centos izvairīties no šādas dievu aizvainošanas. No otras puses, par spīti viņu izsmalcinātībai, grieķi bija cilts iekārtas bērni. Tas bija animisma laikmets: tika uzskatīts, ka katrā kokā, upē un kalnā mīt dievišķi gari. Un kāpēc lai tie nedzīvotu arī cilvēka sirdī? Negodīgs līderis varēja izmantot cilvēku lētticību. Izmantojot dažus līdzdalībniekus, viņš varēja mēģināt pasludināt sevi par cilvēku, kas apveltīts ar dievišķu vai pusdievišķu spēku un ir tā vērts, lai viņu pielūgtu, cienītu un lai viņam akli paklausītu – kā jau tas dievam pienākas. Citiem vārdiem sakot, viņš varēja izraisīt varoņa pielūgšanu.

Starp mānticīgajiem cilvēkiem, piemēram, spēja hipnotizēt var uzreiz tikt interpretēta kā dieva darba pierādījums. Runājot par vadības mākslu, jāsaka, ka noteiktas fiziskas īpašības bieži vien tika uzskatītas par pierādījumu cilvēka dievišķīgumam. Acu spožums un caurbļošs skatiens, kas līdz cilvēkam lika justies tā, it kā cītīgi tiktu pētītas viņa sirds dzīles, bija īpaši pārliecinošas harizmas zīmes. Savukārt šāda līdera sekotāju acis tika pievērstas tikai viņam. Vēl viens mezgla punkts bija balss, kas piesaistīja uzmanību ar savu muzikālo ritmu un sniegtās ziņas saturu. Šāda cilvēka aura, kas iedarbojās ar acu un balss palīdzību, bija kā divi magnētiski spēki; viens pievilka sekotājus arvien tuvāk, otrs lika tiem atkāpties un ieturēt distanci, jo viņi nebija šīs sabiedrības vērti. Ciktāl klausītāji pakļāvās runām, tiktāl viņi kļuva par skolotāja vai vadītāja mācekļiem. Dažkārt viņi tādējādi rīkojās pretēji savam veselajam saprātam.

## IZRAISĪT JŪTAS UN LŪGT PALĪDZĪBU

Ir noderīgi izprast atšķirību starp jēdzieniem *evokācija* un *invokācija*. Evokācija notiek bez pazīmēm, bet invokācija ir apzināts nolūks. Harizma varēja būt brīvi invocēta (kā pretstats pašīvai evokācijai) vairākos veidos. Līderis varēja asociēt sevi, piemēram, ar svētu objektu. Aleksandram bija "svētais vairogs" – vairogs no Atēnas tempļa Trojā, ko viņš lietoja kaujā.

### SERTORIJS — DIEVU DRAUGS

Romiešu karavadonim Sertorijam, kamēr viņš atradās Spānijā, uzdāvināja pienbaltu briedi, kas kļuva par Sertorija mīluli. "Mazpamazām," rakstīja Plūtarhs, "viņš

sāka veidot iespaidu, ka šis radijums ir svēts un mistisks. Viņš paziņoja, ka tā ir Diānas dāvana un tai piemīt noslēpumu atklāšanas spēks, jo viņš zināja, ka barbariem piemīt tieksme uz māņticību." Reiz briedis bija aizbēdzis; kad to atkal atrada, viņš tika atdots savam saimniekam tribunāla zālē, kur Sertorijs uzklausi iedzīvotāju lūgumus. Tas bija teātra cienīgs efekts. "Skatītāji vispirms bija apstulbināti, tad, pārejot prieka kļedzienos un skaļos aplausos, viņi pavadīja viņu uz mājām," turpināja Plūtarhs. "Viņi bija pārliecināti, ka viņš bija dievu izredzēts un viņam piemita pārdabisks spēks, un šī pārliecība pildīja viņus ar cerībām un ticību nākotnei."

Pirms kādas no savām pirmajām kampaņām huņņu varonis Atila parādījās karaspēka priekšā ar senlaiku dzelzs zobenu rokās, kas, kā viņš teica, bija kara dievs, ko viņu senči bija pielūguši. Zobens-dievs bija pazudis, bet Atila paziņoja, ka gans, kurš reiz, ejot pa asiņu pēdām, izsekojis ievainotu teli, atradis to tuksnesī tā, it kā tas būtu nomests no debesīm. Tas, ka Atilam piederēja šāds pārdabisks ierocis, deva viņam milzīgu varu pār barbariskajām huņņu ciltīm.

Atila pats dēvēja sevi par Lielā Nimroda pēcteci. Savukārt Aleksandrs pasludināja sevi ne tikai par Hērakla pēcteci, bet arī stāstīja, ka Hērakls – vai vismaz dievs – ir viņā iemiesojies. Tas bija paziņojums, kas grieķos radīja negatīvu reakciju. Grieķi, kā rakstīja Hērodots savā pirmajā līdz mums nonākušajā tekstā, kas veltīts nosacītajām demokrātijas, monarhijas un oligarhijas vērtībām un kas uzrakstīts vairāk nekā gadsimtu pirms Aleksandra karagājieniem, domāja, ka sen pagājis laiks, kad "kādam no mums varētu piederēt absolūta vara". Monarhija netika uzskatīta par vēlamu un labu. "Turība un vara," rakstīja Hērodots, "liek valdniekiem maldīgi do-

māt, ka viņi ir kaut kas vairāk nekā tikai cilvēki.” Grieķu brīvības mīlestība darīja viņus uzmanīgus pret valdniekiem. Valdnieka paziņojumam, ka viņš ir dievišķs, allaž sekoja pavēle par absolūtu paklausību, kas viennozīmīgi bija saistīta ar personiskās brīvības un pilsoņa privilēģiju zaudēšanu.

Pilnīga personīgā lojalitāte un akla paklausība ir beigas ne tikai vienlīdzībai un brīvībai, bet arī līdera pozīcijām, jo valdnieks vai politiķis, kam piemīt absolūta vara, vairs nav līderis. To, nobeidzot savu grāmatu par privātīpašumu, skaidri formulēja Ksenofonts. Viņš atzina, ka diženam līderim ir jābūt apveltītam ar izcilām dabas dāvanām. ”Galu galā – viņam jābūt ģēnijam, jo es uzskatu, ka šī spēja – spēja gūt labprātīgu paklausību – nav gluži cilvēcīga, bet dievišķa: tā nepārprotami ir dievu dāvana īsteniem gudrības piekritējiem. Despots valda pār tiem, kas paklausa nelabprāt, tas ir, tiem, kurus viņš uzskata par vērtiem dzīvot Tantalā cienīgu dzīvi – viņš, baidīdamies no otras nāves, esot veselu mūžību pavadījis ellē.”

## ALEKSANDRS KĀ HARIZMĀTISKAIS LĪDERIS

Iespējams, ka nevienam cilvēkam nav lielāku tiesību saukties par harizmātisko līderi kā Aleksandram, tādējādi viņš ir lielisks piemērs, lai pētītu šo fenomenu. Tomēr vienā ziņā viņam neveicās, proti, senajos prātos auguma fiziskais garums bija nesaraujami saistīts ar varu – varbūt tādēļ, ka gariem cilvēkiem bija lielākas priekšrocības tuvčīņā, un viņus lielākoties izvirzīja par karavadoņiem.

Kad pravietis Zālamans, piemēram, izvēlēja Zaulu par pirmo Izraēlas ķēniņu, viņa vienīgā acīm redzamā atšķirība no citiem bija tā, ka viņš bija par galvas tiesu garāks nekā citi

izraēlieši. Bet Aleksandrs bija vēl mazāks nekā vidēja auguma. Kad viņš pirmo reizi apsēdās Kīra Lielā tronī, kalpiem nācās kājsoliņu aizvietot ar galdiņu. Kad Aleksandrs tikās ar kādu no persiešu sūtņiem, viņi sākotnēji izrādīja cieņu kādam viņa kalpam, kurš bija garākais valdnieka svītā. Mēdieši, starp citu, pirmie ieviesa augstpapēžu kurpes vīriešiem, lai tādējādi padarītu savus vadoņus garākus. Mūsu gadsimtā tādi līderi kā ASV Federālā izmeklēšanas biroja vadītājs Herberts Hūvers un gāztais Rumānijas *kundators* jeb diktators Čaušesku aiz galda mēdza stāvēt uz kastēm, lai tādējādi radītu iespaidu, ka viņi ir garāki. Bet Aleksandram piemita arī tādas īpašības, kas citiem lika domāt, ka viņš ir izcils līderis. Viņa portreti uzsvēra spožās un mirdzošās acis. Viņš negaidīti varēja sākt iespaidīgu runu un aizraut cilvēkus ar vārdiem vien. Viņa entuziasms un enerģija šķita neizsmeļama. Ja šīm brīnišķīgajām īpašībām vēl pievieno to, ka viņš dzimis karaliskā ģimenē un viņam allaž veicās, nav grūti saskatīt, kāpēc šķita, ka no šī jaunā cilvēka izplūst dievišķa aura. Bet visa pamatā bija viņa neparastās līdera spējas.

Ja mēs runājam par karavīru iedvesmotājiem, tad grūti iedomāties kādu, kurš būtu izcilāks par Aleksandru. Viņš bija kopā ar vīriem briesmās, par ko liecina rētas, kas palikušas pēc ievainojumiem. Aleksandrs ēda to pašu ēdienu, ko viņi. Viņš bija savu karavīru acu priekšā. Piemēram, kad grieķiem, gatavojoties aplenkt Tīru, ienaidnieka uguns apņemtiem ostā vajadzēja uzcelt masīvu akmens dambi, Aleksandrs vienmēr bija kopā ar saviem vīriem. Viņš deva norādījumus, vienlaikus uzmundrinot karavīrus, lai tie strādātu vēl centīgāk. Triecienā, kas sekoja šiem priekšdarbiem, viņš cīnījās neatlaidīgi, taču tai pat laikā vērīgi sekoja, kādu drosmi, satiekoties ar briesmām, izrāda viņa vīri. Visumā Aleksandram piemita visvarīgākā īpašība – spēja saskatīt neizbēgamās situācijas, kas

rodas kaujas laukā, un atbilstoši tām mierīgi un efektīvi rīkotos. Viņam piemita intuīcija – spēja nojaust to, kas notiks, vēl ilgi pirms tam, kad to sapratīs arī pārējie.

Tas, kas gandrīz sagrāva viņa nepārspējamo armiju, bija tās lieliskā veiksmē. Cik gan bieži veiksmē noved pie zaudējuma! Kad uzvara sekoja uzvarai un šī virkne nebeidzās, padevīgie galminieki jauno valdnieku (kad viņš šķērsoja Hellespontu, Aleksandram bija tikai divdesmit divi gadi) apreibināja ar pamatīgu komplimentu un neīstu glaimu maisījumu. Viņi vairoja Aleksandra augstprātību, piedēvējot veiksmju straumi un iekarojumus viņa paša drosmei un spožajām karavadoņa spējām, nevis armijas kā kaujas vienības lielisko īpašību un Aleksandra virsvadības kopumam. Liktenīga līderu kļūda ir tā, ka viņi labprātāk saņem glaimus, nevis atzinīgi novērtē citus.

Kādu nakti šī līdzgaitnieku radītā uzpūtība tika pamatīgi apšaubīta, un tam bija dramatiskas un traģiskas sekas. Kopš brīža, kad ekspedīcija devās prom no Grieķijas, bija pagājuši kādi seši gadi, un armija bija apmetusies Samarkandā. Aleksandrs un daži viņa karavadoņi bija pamatīgi piedzērušies. Glaimotāji nezaudēja ne mirkli un centās pārliecināt Aleksandru, ka viņš ir pārāks par dieviem, kam viņš todien bija upurējis, un pārāks pat par Hēraklu. Tikai skaudība, teica galminieki, atņēmusi viņam pienākošos dievišķo godu. Hiparhs (kavalērijas komandieris) Klits, kurš bija tikpat piedzēries kā viņa valdnieks, to vairs nespēja izturēt. Viņš nikni apsūdzēja šādus dieva zaimotājus. Viņi, Klits turpināja, rupji pārspīlēja Aleksandra sasniedzumu aprīnojamo dabu, jo neviens no tiem nebija viņa personiskais triumfs; gluži pretēji, lielākā daļa no tiem bija visu maķedoniešu darbības rezultāts. Jaunais valdnieks zaudēja savaldīšanos un dusmu uzplūdā savu draugu Klitu nodūra.

Par spīti Aleksandra sekojošajiem sirdsapziņas pārmetumiem, viņš neko no tā nebija iemācījies. Tolaik viņš bija senās Persijas impērijas valdnieks un tādēļ persiešu augstmaņiem viņa svītā bija iemesls pievienoties glaimotājiem un iedrošināt Aleksandru pretenzijām uz dievišķīgumu. Persiešu un grieķu kultūrā diezgan dažādi tika izprasta vadoņa loma. Persijā Lielais Valdnieks tika pielūgts kā dievs. Viņa jauno austrumu īpašumu iedzīvotāji pat iedomāties nevarēja, ka tāds iekartotājs kā Aleksandrs nebūtu dievs cilvēka izskatā.

Grieķi labprāt pieļāva, ka Aleksandrs ir Hērakla pēctecis un uzskatīja viņu par ģēniju. Bet viņi nevēlējās domāt, ka Aleksandrs ir dzīvs dievs, kura priekšā viņiem jāmetas ceļos. Viņi daudz labprātāk atzina līderi, kas bija kā biedrs, kurš tomēr kopumā ir labāks nekā viņi; viņi labprātāk palika pamatotu argumentu laukā, nekā noslīga austrumnieciskā padēvībā despotam. Būdami grieķi, viņi zināja, kā nogaidīt atbilstošu brīdi un tad pēc iespējas taktiskāk Aleksandram pasniegt savu viedokli.

Diena, kad Aleksandram tika pateikta patiesība par viņa centību karos, galu galā pienāca Indijā, Hipasas upes rietumu krastā. Aiz tās pletās zaļi džungļi un līdzenumi, kas Aleksandra bagātajā iztēlē atdzīvojās un bija indiešu prinču un princešu, rubīnu, safīru, pērļu un milzīgu drosmīgu ziloņu ganāmpulku īpašnieku pārpilni... Bet musonu lietus, kas dienām nepārtraukti lija, apslāpēja karavīru vēlmi pēc piedzīvojumiem. Daži zvērēja, ka viņi tālāk neies pat tad, ja Aleksandrs pats viņus aicinās. Kad baumas par neapmierinātību sasniedza Aleksandra ausis, viņš sasauca karavadoņu sapulci. Bet viņa plānu šķērsot upi klātesošie uzņēma ar ilgu klusuma brīdi. Beidzot ierunājās brašais Kēns un cik taktiski vien iespējams pateica Aleksandram patiesību – armija ļoti vēlas doties mājup. "Viņi no mājām aizgāja kā nepazīstami nabagi; tagad,

tevis vadīti, viņi kļuvuši bagāti un slaveni. Necenties vadīt vīrus, kas nelabprāt tev seko; ja viņi to nedara no sirds, tad tu vairs nekad nespēsi viņos iedvest drosmi... Kungs, ja arī veiksmīnīkam kaut kas ir jāzina, tad tas, kad apstāties. Tādām komandierim, kāds esi tu, ar tādu armiju, kāda ir mūsējā, protams, nav jābaidās no citas armijas; bet atceries, ka veiksmi nav iespējams pareģot un pret to cilvēks nespēj aizsargāties.”

Pēkšņi aplausi sekoja šiem tiešajiem vārdiem. Noskumis Aleksandrs ļāva viņiem iet. Nākamajā dienā viņš pateica virsniekiem, ka nevēlas nevienu piespiest, taču domā turpināt karagājieni. Divas dienas viņš gaidīja, ka karavadoņi mainīs savas domas. Bet tie un arī pārējie karavīri klusēja; viņi bija dusmīgi uz Aleksandru par tā niknumu un neļāvās ietekmēties. Kā attaisnojumu izmantojot svēto zīmju pareģojumus, Aleksandrs padevās. Viņa vēsts, ka armija dosies atpakaļ uz mājām, tika uzņemta ar milzīgu liksmību. Stāsta, ka tā ir bijusi vienīgā Aleksandra sakāve.

## PERSIEŠU METODE

Iespējams, ka politisku iemeslu un nevis uzpūtības dēļ Aleksandrs uzstājīgi spieda grieķu virsniekiem mesties viņa priekšā ceļos. Persieši bija konstatējuši, ka laikā, kamēr valdnieks ir piespiedu prombūtnē, saglabāt likumus un kārtību milzīgā impērijā ir daudz vieglāk, ja pavalstnieki valdnieku uztver kā dievu. Šāda viena cilvēka pielūgšana kalpoja, lai koncentrētu pavalstnieku uzticību un vienotu dažādās ciltis un tautas, kas apdzīvoja impēriju.

Lielākā daļa grieķu virsnieku atteicās pakļauties: tas būtu pilnīgi pretrunā viņu tradīcijām. Šoreiz Aleksandrs piekrita

kompromisam. Kad viņš pieņēma cieņas apliecinājumus no persiešu pavalstniekiem, kas viņa priekšā gulēja, izstiepušies visā augumā, – viņš solīja grieķiem, ka viņiem nekad vairs nevajadzēs mesties viņa priekšā ceļos. Lai apstiprinātu šo solījumu, Aleksandrs astoņdesmit saviem līdzgaitniekiem organizēja plašas kāzas persiešu gaumē. Viņš, kā vienmēr, rādīja priekšzīmi, apņēmot divas sievas. "Aleksandrs bija spējīgs nolikt sevi vienlīdzīgā stāvoklī ar saviem padotajiem un kļūt viņiem par biedru," rakstīja Arriāns, "un visi jūta, ka šī valdnieka rīcība bija labākais pierādījums viņa spējai to izdarīt."

Persieši ieviesa mešanos ceļos kā daļu no jaunās metodes, kuras mērķis bija dievišķas auras radīšana ap valdniekiem. Par to, kā tas noticis, stāsta Hērodots. Mīdietis Deioķīss, kas dzīvoja tajos laikos, kad mīdiešiem paveicās izbēgt no asīriešu jūga, kļuva slavens visā apkārtnē ar to, ka bija godīgs un taisnīgs šķīrējtiesnesis strīdos. Galu galā mīdieši izvirzīja viņu par savu pirmo valdnieku. Deioķīss pavēlēja pavalstniekiem uzcelt viņam pili, kas kļuva par jaunās galvaspilsētas ievērojamāko vietu un kuru varenajā kalnā apņēma septiņas augstas sienas. Viņš, cik vien iespējams, turējās tālāk no pavalstnieku acīm, tieši viņš ieviesa jaunu karalisko ceremoniju un striktu protokolu. Piemēram, valdnieka klātbūtnē bija aizliegts smieties vai spļaudīties. "Šī nopietnā ceremonija tika izstrādāta kā aizsardzība pret vienaudžiem, kas bija tikpat augstdzimuši kā viņš, kas bija apveltīti ar tādām pašām personiskajām īpašībām kā viņš un ar kuriem viņš kopā bija audzis," rakstīja Hērodots. "Viņš baidījās, – ja šie vīri redzētu viņu ik dienas, tas varētu novest pie greizsirdības un aizvainojuma, un sekotu intrigas un sazvērestības; savukārt, ja neviens viņu neredzēs, radīsies leģenda, ka viņš ir citādāks nekā pārējie."

Redzams, ka persiešu metode – radīt dievišķo auru ap savu valdnieku, veidojot *distanci* starp valdnieku un ļaudīm, ir tiešs kontrasts grieķu tradīcijām saglabāt *tuvību* starp līderi un sekotājiem. Mūsdienās atzīti tiek tie līderi, kas ir kopā ar saviem sekotājiem visās grūtībās un briesmās un ēd to pašu ēdienu. Šis princips darbojās pat tādā grieķu valstī kā Sparta, kurā arī vara piederēja valdniekam. Dažās kultūrās valsts galva ir gandrīz neredzams; citās – viņam ir jābūt ļaužu vidū. Daudz demokrātiskākās koncepcijas trūkums, protams, ir tas, ka tuvība izklieidē jebkādu uzskatu par vadoņa dievišķību. Ja viņš ir redzams un labi pazīstams, ir maz ticams, ka cilvēki noticēs viņa dievišķīgamam. Tādējādi persiešu metode ir tieši pretēja tam, ko mēs saprotam ar vadīšanas mākslu. Tā tika izstrādāta, lai radītu valdniekus, bet ne līderus. Loģisks šīs metodes kulminācijas punkts bija valdnieka pasludināšana par dievu zemes virsū.

Stāsta, ka Kīrs Lielais, kurš ir Deiokīsa pēctecis ceturtajā paaudzē, Persijā ir ieviesis mešanos ceļos valdnieka priekšā. Starp citu, viņš spēja samērot pielūgsmi pret sevi un apbrīnojamo iecietību pret citām reliģijām, kas tika piekoptas pakļautajās valstīs, piemēram, Marduka kultu Babilonijā. Kīrs pat atļāva atgriezties Babilonijā ebreju trimdiniekiem un atjaunot Jeruzalemē viņu tempļus. Kopš tā laika viņam grieķu zemēs bija gudra valdnieka slava, un tieši tādēļ jaunie grieķi – tādi kā Ksenofons – godāja viņa piemiņu.

### NAPOLEONA BONAPARTA BURVĪBA

Napoleons, iespējams, bija vienīgais, kurš, izņemot Aleksandru, varēja pretendēt uz visu laiku labākā militārā vadoņa titulu. Viņam piemita harizma, vismaz tā

laika Francijas tauta viņu par tādu atzina. Šo gluži vai magnētisko pievilksnās spēku visvairāk izjuta Napoleona tuvākie līdzgaitnieki. Kad, piemēram, Ēģiptē dusmīgais ģenerālis Davo gāja sūdzēties par nenozīmīgu tikšanos, Napoleons paskatījās uz viņu un sarunas laikā pārvērtā viņu par savu visuzticamāko sekotāju. Kopš tā laika Napoleons bija viņa dievs, un Davo kļuva par visuzticīgāko maršalu. Viens no inteligentākajiem maršaliem un ģenerāļiem uz savas ādas dabūja izbaudīt Napoleona cinismu, egocentrismu un citas Makiaveli cienīgas rakstura īpašības. "Es vienmēr esmu bijis upuris tam, ka pielūdzu viņu," rakstīja skumjākais, bet gudrākais maršals Lenns. "Viņš tevi mīlēs tikai savu jūtu uzplūdus, proti, tad, kad esi viņam vajadzīgs." Un tomēr atmiņas par neparasto *esprit de corps*, ko radīja Napoleona vadības māksla, dzīvoja ilgi. Savos memuāros maršals Marmons rakstīja: "Mēs maršējām, un mūs apņēma tāds kā spožums, un tā siltumu es sajūtu vēl tagad — tāpat kā pirms piecdesmit gadiem."

"Trīsdesmit otrais pulks manis dēļ mirtu," reiz teica Napoleons, "jo reiz pēc kādas tikšanās es uzrakstīju: "Trīsdesmit otrais pulks bija tur, tādēļ es varēju būt mierīgs." Tiešām apbrīnojami, kādu iespaidu vārdi atstāj uz cilvēku." Pēc sakāves pie Vaterlo Napoleons acīmredzot ar nolūku atteicās doties trimdā uz Ameriku. Viņš ieradās Rošforā, kur atrada Karaliskās flotes kuģus, kas bloķēja ostu. Viņš nolēma kapitulēt angļiem un tādēļ ar kuģi *Bellerofont* devās prom. Kāds angļu pasažieris apraksta viņu šādi:

"Viņš izskatās dzeltens, acīmredzot karstā klimata dēļ; bet iespaidīgāku par viņu es nekad neesmu redzē-

jis. Viņa acis ir pelēkas un tik caururbjošas, cik vien jūs spējat iedomāties. Viņa skatiens, ziniet, spēj atklāt jūsu visslēptākās domas. Viņa mati ir tumši brūni un bez jebkādam sirmuma pazīmēm. Tagad viņš ir pievilcīgs, un savas jaunības gados droši vien bijis ļoti skaists. Viņš ir ļoti zinātkārs, un nekad nepalaiž garām neko ievēribas cienīgu, tūdaļ jautā, kāpēc tas nepieciešams un kā darbojas."

Grieķi bija pārāk inteliģenti, lai uzskatītu Aleksandra harizmu par kaut ko vairāk nekā dieva dotu spēju vadīt, – par spīti viņa centieniem panākt tādu pašu savas personas pielūgsmi. Persiešu uzskats, ka lielo impēriju var pārvaldīt tikai valdnieks-dievs, bija nolemts triumfam – vispirms Aleksandra līdzgaitnieku un pēc tam arī romiešu vidū. Arī Rietumeiropas karaļi, prezidenti un diktatori savulaik vairāk vai mazāk veiksmīgi izmantoja šo pašu persiešu jeb austrumu formulu.

Persiešu arvien lielāka piedalīšanās armijā radīja ārkārtīgi lielu sasprindzinājumu un apdraudēja tās vienotību. Tikai ievērojamā Aleksandra personības klātbūtne un viņa vadības māksla varēja saturēt kopā šo grieķu aitu un persiešu āžu bāru. Pēc Aleksandra nāves viņa armijas vienotība zuda, jo tā visu laiku bija pārāk atkarīga no viņa.

Aleksandra karavadoņi, kas allaž bija viņam uzticīgi sekojuši, bez viņa bija pagalam. Pēc dažiem gadiem, kad viņi satikās, lai pamēģinātu atkal rast pazaudēto vienotību un mieru, viņi sapulcējās Aleksandra tukšā troņa priekšā viņa vecajā teltī. Miris, gluži tāpat kā dzīvs, Aleksandrs bija vienīgais, kurš varēja saturēt viņus kopā.

Iespējams, ka viņi – Aleksandra bijušie karavadoņi, bet nu viņa nesamierināmie sekotāji, stāvot atkal šai pazīstamajā teltī, atsauca atmiņā brīdi, kad viņi pēdējo reizi redzēja savu

valdnieku, kad tas gulēja uz nāves gultas telts ēnā. Savā līkloču ceļā mājup armija bija sasniegusi Babilonu un atradās tikai divdesmit piecu jūdžu attālumā no Kunaksas kaujas lauka, kur Ksenofons pirmo reizi bija sastapies ar persiešiem. Grieķiem bija izplatīts stāsts par to, kā tagadējās daudzvalodu armijas, ko Aleksandrs mirstot atstāja, veterāni ar skumju pārpilnu sirdi pulcējās, lai vēlreiz redzētu savu valdnieku. Viņi bija arī samulsuši, domājot, kas viņus sagaida bez vadoņa Aleksandra. Beidzot tajā bēdīgajā otrdienā netālu no Babilonas ūdeņiem viņiem tika atļauts ieiet valdnieka teltī un paiet garām Aleksandram, kad tas gulēja gultā. Varēja redzēt, ka Aleksandrs, redzot, kā garām iet vīri, cīnījās, lai paceltu galvu. Viņa acis, kas kādreiz bija tik slavenas to kvēles dēļ, šķita atpazīstam katru cilvēku, kas gāja garām. Viņam tobrīd bija trīsdesmit divi gadi un astoņi mēneši.

## KOPSAVILKUMS

- Harizma ir personības maģija vai šarms, kas rada neparastu apbrīnu no citu cilvēku puses. Vadoņi, kam tā piemīt, saista pārējos īpašā personīgās lojalitātes un entuziasma veidā.
- Harizmātiskam līderim var piedēvēt gandrīz vai pārdabisku iekšējo vai personīgo autoritāti – pretstatā tiem, kas iegūst savu autoritāti ar zināšanu vai hierarhijas amata un ranga palīdzību.
- Kā personīgās varas vai ietekmes forma, kam dažkārt ir diezgan hipnotiska iedarbība, harizma var tikt izmantota gan ļauniem, gan labiem mērķiem (sk. Ādolfs Hitlers, 224. lappusē).
- Būtībā mākslu vadīt dāvā sekotāji. Jūs varat tikt iecelts par augstāka vai zemāka ranga komandieri vai menedžeri, bet par līderi jūs kļūsiat tikai tajā brīdī, kad jūsu iecelšanu ar sirdi un prātu pieņems tie cilvēki, kas strādā jūsu labā.

- Harizmātiskais fenomens nozīmē, ka sekotāji uztver vai apvelta savu līderi ar kādu pārcilvēcisku spēju. Daži nekaunīgā kārtā var izraisīt šo reakciju ar acu skatu, izskatu vai manierēm. Viņiem, piemēram, var būt caururbjošs skatiens vai muzikāla balss. Citi var censties tīši apslāpēt šo reakciju, lai vairotu savu varu pār citiem, piemēram, pielīdzinot sevi dieviem.
- Kā jūs apveltāt ar prestižu un harizmu tos mirstīgos, kas kļūst par karaļiem vai karalienēm? Persiešu metode, ko pārņēma romieši un daudzi citi, nozīmēja pārvērst valdniekus par dieviem, radot distanci starp viņiem un ļaudīm, izplatot runas vai baumas par viņu dievišķīgumu un ultimātīvi pieprasot pielūgsmi ar ceļos krišanu.
- Politisku iemeslu un personīgu ambīciju dēļ, ko uzturēja negodīgie glaimotāji, Aleksandrs tikai pa pusei pārņēma persiešu metodi. Bet grieķiem viņš nebija nekas vairāk kā dievišķām dāvanām apveltīts līderis, kas dzīvoja, cīnījās, cieta, baudīja un mira viņu vidū.

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Harizma ir personīgās auras veids, kas redzama burvīgās acīs un dzirdama brīnišķīgā balsī. Tomēr tā nav vadības mākslas būtība. Bet mēs nevaram noliegt, ka dažiem līderiem piemīt šādas magnētiskas īpašības. Ir cilvēki, kas spējīgi gūt ārkārtīgu popularitāti, cieņu vai entuziasmu savu sekotāju vidū. Bet pārbaudot, cik spējīgs ir līderis, vienmēr ir redzami augļi jeb sekas: vai *mērķis* tiek sekmīgi sasniegts; vai *komanda* turas kopā; vai *individī* jūtas maksimāli apmierināti? Anglijas kriketa komandas bijušais kapteinis un cilvēks ar līdera talantu Maiks Brīlijs savā grāmatā *Art of Captaincy* (1987) norādījis:

"Harizma nenozīmē stingrību, pacietību, koncentrēšanos vai apdomību, lai gan visas šīs īpašības ir

nepieciešamas kapteinim. Galu galā, liekot pārāk lielu uzsvaru uz harizmu, var radīt svarīgāko kapteiņa prasību — zināt, kas jādara — ignorēšanu. Harizma nav tas pats kas vadības māksla.»

- Mūsdienu vadoņi bieži vien ir dilemmas priekšā: prasība pēc personīgās drošības liek viņiem *distancēties* no padotajiem, lai gan demokrātija pieprasa lielāku *tuvību* starp vadoņiem un pilsoņiem. Televīzija piedāvā daļēju šīs dilemmas risinājumu, bet tad, lai radītu vajadzīgo efektu, jāpakļaujas zināma veida režisūrai. Viņi tiek malti starp diviem dzirnakmeņiem — persiešu distances radīšanas stilu un grieķu tuvības saglabāšanas stilu.
- Drošība tomēr nav vienīgais iemesls. Cik daudz britu karaliskā ģimene pazaudēja, atļaujot tās locekļiem televīzijā dot pārāk personīgas intervijas? Vai ziņas par ārtaulības sakariem mazina mūsu nacionālo līderu autoritāti?
- Jaunajā Derībā Svētais Pāvils iebilst, ka dieva augstākā un svarīgākā dāvana jeb *harizma* ir pašizliedzīga mīlestība. Tā ir kritērijs visām citām harizmām, ieskaitot mākslu vadīt.

## 5

### KALPS — VADONIS

"Lai varenākais no jums kļūst visniecīgākais un vadonis paliek par kalpu."

Jēzus no Nācaretes

Mēs neesam pieraduši uztvert līderus kā kalpus. Mēs vairāk uzsveram amatu un nevis atbildību. Līderiem mūsu sabiedrībā maksā vairāk nekā citiem; viņi pricējas par citu dotajām privilēģijām un statusu. Vadības māksla aizstāv varu un kundzību pār citiem. Tas, ko Jēzus savulaik piedzīvoja gan starp neebrejiem, gan starp izraēliešiem, nemaz nelīdzinās vadības mākslai: valdnieki, kam bija vara pār pavalstniekiem, pieprasīja iztapšanu un bija izsalkuši pēc publicitātes.

Jau Ksenofonts norādīja uz vispārējās kalpošanas elementu, jo uzskatīja, ka līderu vienīgais uzdevums ir apmierināt indivīdu vajadzības. Vēl vairāk, viņš atklāja, ka tas darbojas praksē. Ja tu nolaidīsies no saviem augstumiem – kā burtiski aprakstīts gadījumā ar kavalērijas virsnieku un pārnestā nozīmē gadījumā ar zemes īpašnieku – un strādā kopā ar cilvēkiem, šī rīcība izraisītu vēlmi pakļauties. Romiešu karavadoņi, kas sekoja Ksenofonta piemēram, saprata, ka šis princips strādā viņu labā. Gan grieķi, gan romieši īstenībā bija pragmatīki. Ar praktisku iemeslu ierosinātu vingrinājumu palīdzību viņi centās atklāt, kam ir vislielākā nozīme vadības mākslā. Un lielākoties viņiem tas arī izdevās.

## ESOT KOPĀ GRŪTĪBĀS UN BRIESMĀS

Romiešu karavadonim Marijam piemita spartiešu raksturs. Būdams jauns cilvēks, viņš dienēja romiešu armijā, kas tobrīd karoja Ziemeļāfrikā. Lai gan viņam bija slikta veselība un vājas runas spējas, viņam piemita spēcīga ticība sev, ko vēl vairāk pastiprināja ārkārtīgas darbaspējas. Rakstot par Mariju dzīvi šajā laika posmā, Plūtarhs stāstīja arī par romiešu karavīriem, un viņa teikto varētu attiecināt arī uz citiem karavīriem, varbūt pat visiem cilvēkiem:

"Tas bija smags karš, bet Marijs nebaidījās pat no vislielākā pasākuma un nebija tik iedomīgs, lai neuzņemtos izpildīt pat vismazāko uzdevumu. Viņa dotais padoms un spēja paredzēt, kas būs vajadzīgs, atšķīra Mariju no pārējiem viņa ranga karavadoņiem. Viņš ieguva karavīru mīlestību, parādot, ka spēj dzīvot tādās pašās grūtībās kā viņi un ciest tāpat kā viņi. Patiešām, parasti šķiet, ka mūsu darbs kļūst vieglāks, ja kāds dara kaut ko neparastu, lai palīdzētu mums; tas deva rezultātu, jo darbs nu šķita nepiespiests. Un ko gan romiešu karavīrs var vēlēties vairāk, nekā redzēt savu karavadoni ēdam to pašu maizi, ko viņš, guļam parastā gultā, piedaloties grāvja rakšanas darbos vai ceļot pāļu žogu! Vairāk tiek dievināti tie karavadoņi, kas ir kopā ar karavīriem visās grūtībās un briesmās, nekā tie, kas dāvā slavu un bagātības. Viņi daudz labprātāk pakļaujas tiem, kas vēlas kopā strādāt, nekā tiem, kas atļauj slinkot."

Marijs bija atbildīgs par lielo romiešu armijas reorganizāciju, kas notika 2. gadsimtā pirms mūsu ēras. Viņš pirmo

reizi Romas vēsturē septiņas reizes tika ievēlēts par konsulu. Bet viņš nebija politisks līderis. Senātā, kad uzvaras jau bija atnesušas viņam milzīgu slavu, Marijs mēdza uzvesties diezgan bikli, ja viņam uzbruka ar āķīgiem jautājumiem. Stingrība un nelokāmība, kādu viņš parādīja kaujā, šķita izplēnējusi, kad viņš piecēlās, lai runātu tautas sapulcē, tādējādi viņš nespēja atbildēt pat uz visparastākajiem komplimentiem vai kritiku. Tiešā veidā viņa karavadoņa māka nebija piemērojama politikā, kur būtībā vienlīdzīgi pilsoņi izvēl savu vadoni. Marijs nodzīvoja līdz septiņdesmit gadu vecumam, līdz ar varas pieaugumu viņš kļuva mežonīgs un atriebīgs. Viņš pirmo reizi jāva romiešiem izbaudīt tirānijas varu. Tieši bailes no vēl lielākas tirānijas noveda pie Cēzara noslepkavošanas.

Vadības mākslas lielākais trūkums, kā jūs vēlāk redzēsiet, parasti ir augstprātība. Tās saknes ir pārāk liela lepnība, kas liek cilvēkam, kas atrodas vadošā amatā, rīkoties pārmērīgi noteikti, valdonīgi vai despotiski. Šī pārlietu lielā vēlme gūt virsroku vienmēr ir balstīta uz reālu vai pieņemtu pārākuma sajūtu. Būdams pārspīlēti patmīlīgs un pārmērīgi lepns par savu turību, statusu, pieredzi vai sasniegumiem, augstprātīgs cilvēks pārņem daudz vairāk varas vai autoritātes, nekā ar likumu atļauts.

○ Pretindi saslīmšanai ar augstprātību, ja runājam par vadības mākslu, jau 4. gadsimtā pirms mūsu ēras deva ķīniešu domātājs Laodzi, kā arī Jēzus. Šī austrumu pretinde pēc vairākiem gadsimtiem varbūt vairs nebija tik iedarbīga pret lepnības vīrusu, taču mūsdienās tās vērtība arvien vairāk pieaug. Runājot par vadības mākslas izpratni, ko piedāvāja gan Laodzi, gan Jēzus, redzam, ka tai trūkst agresīvā egoisma, uzpūtības un iedomības. Tā vietā ir uzskats, ka līderim jābūt apvaldītam un pazemīgam, īpaši salīdzinājumā ar to, ko dara citi.

## LAODZI MĀCĪBA

Laodzi bija Ču – lielas senās Ķīnas dienvidu nomales valstiņas – iedzīvotājs. Par viņu gandrīz nekas nav zināms, izņemot to, ko var izlobīt no leģendām, kas apvijušas viņa vārdu. Iespējams, ka viņš kalpojis par galma zintnieku vienam no valdošajiem Ķīnas prinčiem un tad kļuvis par vientuļnieku eremītu mītnē. Pat viņa atziņu grāmata «Daodedzin» vēlāk tika vairākkārt pārrakstīta. Tik ļoti, ka daži lietpratēji apšaubā, vai Laodzi vispār jebkad ir bijis reāls cilvēks. Sākotnēji, lai aizpildītu robus zināšanās par Laodzi, viņam tika piedēvēts notikumu un dažādu ķīniešu mitoloģijas varoņu sakopojums.

Sākumā kristietību, pirms tā vēl bija ieguvusi savu nosaukumu, bieži vien sauca par "ceļu". Tieši tā no ķīniešu valodas tulkojam vārdu "dao". Nav viegli paskaidrot, ko Laodzi domāja ar vārdu "ceļš". Tas ir īstens Dabas ceļš: kārtība, kurss vai modelis, kā radušās visas lietas.

Ķīniešu filozofi, kas domāja tāpat kā Laodzi, uzskatīja, ka katrs cilvēks un lieta ir tikai tas, kas tas ir attiecībā pret citiem cilvēkiem vai lietām. Notikumi nonāk harmonijā, ja tie netiek traucēti. Ja kāds intuitīvi izprot šo Dabas enerģiju un gudri strādā, izmantojot dabisko fenomenu, viņš ir *Dao* sekotājs.

*Dao* princips ir tas, kas notiek pats no sevis, rakstīja Laodzi. Dzīves māksla tādējādi ir vairāk līdzīga laivas vadīšanai nekā cīņai ar pretinieku. Plūstoša ūdens vai auksta, skaidra dīķa tēls vienmēr ir Laodzi prātā. *Dzi jan* – Daba – ir tas, kas ir pats par sevi. Tā ir spontāna. Viss aug un darbojas neatkarīgi, pats, bet harmonijā ar visu pārējo.

*Vu vei* – nevardarbīgo lietu – princips ir dabisks secinājums, kas izriet no šī pasaules uzskata. Strādājot paklausīgi, atdodot visu enerģiju, peldot pa straumei, pielāgojoties ap-

stākļiem, izmantojot izdevību: šīs ir metaforas, kas attiecas uz *vu vei* dabu.

Ja *dao* sekotājs izprot cilvēka dabas un sabiedrības principus, struktūru vai tendences un dabisko kārtību, viņš darbojoties var iztērēt mazāk enerģijas. Kad viņš pielieto savu varu īstajā brīdī, viņa sasniegumi būs spontāni, dabiski un nēpiespiesti. Daoistu rakstnieks asociēja šo *ši* – piepūli bez piepūles – ar elpošanu. Šo pašu principu var vērot šodienas džudo cīņā: tā kā pretinieks zaudē līdzsvaru vai viņa spēki ir izsīkuši, pat vismazākā piepūle nogāzīs viņu gar zemi.

Ir vēl viena *vu vei* forma, kas nešķiet sevišķi mērķtiecīga. Nekas netiek darīts ar prāta palīdzību; lietas ir iekšējās būtības izpausmes. "Kad labas lietas ir paveiktas, tās ne uz ko nepretendē un neprasa neko," rakstīja Laodzi. Viņš to sauca par *de*, kas ir tuvs jēdziens spēkam vai tikumam. Tas ir kaut kas cilvēka iekšienē, un to vairo, sekojot *dao* vai "tam, no kā neviens nevar novirzīties".

Vēlākais daoistu skolas filozofs Čangdzi to izteica šādi: "Nevainojamo tikumu laikmetā tikumīgie netiek novērtēti; spējas netiek ņemtas vērā. Valdnieki ir īstenie ceļveži, bet cilvēki ir tik brīvi kā savvaļas brieži. Viņi mīl viens otru, nedomājot par žēlsirdību. Viņi ir patiesi, nedomājot par lojalitāti."

## VADĪBAS MĀKSLAS DAO

Tā ir spēja darīt visu spontāni un nesavtīgi, nedomājot, kā to uztvers apkārtējie – šī ideja vieno Laodzi un Jēzus mācības. Tā ir iespēja darboties ne tikai, lai izrādītos vai pat būtu ārišķīgs. Šāda rīcība attur no intuitīvās lietu nenovēršamības apzināšanās, piemēram, kā ūdens veic savu dabisko ceļu uz jūru, vai dabiski vērsto spēku.

”Prasmīgs virspavēlnieks nemīl karu,” rakstīja Laodzi. Sokrāts reiz izteica to pašu, ieteikdams jaunajam kavalērijas komandierim necensties būt pirmajam kaujā – šis gods pieņākas kavalērijas strēlniekiem. Bet Laodzi uz šo lietu lūkojās no cita skata punkta. Līderim, kas seko *dao*, nav nepieciešams būt pārākam par citiem vai pirmajam saņemt slavinājumu. Tādējādi savā darbībā apskaidrotais (tā Laodzi sauca valdnieku, kas seko šiem priekšrakstiem) nedara neko vairāk kā apjēdz sākotnējo realitāti, pašas Dabas iekšējo būtību. Jo ”dao baro un tērpj visas būtnes, bet neuzkundzējas”.

Tas, ka Laodzi noraida iespēju valdīt vai uzkundzēties pār citiem, ļauj mums atkal vilkt paralēles ar Jēzus mācību. Tas ir uzskats, ka cilvēkam visas lietas – dzīvnieki, putni un zivis, kalni, ezeri un jūras – jāpieņem tā, it kā tās arī būtu cilvēki. Tieši tādēļ apskaidrotajam piemīt spēja vai tikums nelietot spēku. Šis uzskats ir tuvs jēdzienam ”lēnprātība”, kuru aizstāvēja Jēzus.

Savu iekšējo pazemību pret visām lietām cilvēks izrāda klusējot. ”Klusums piedien dieviem,” vēsta ķīniešu sakām-vārds. Tas atkal ir paradokss, jo grieķu un romiešu tradīcijas vadības mākslā uzsvēra tieši spēju runāt. Grieķu vadoņiem, kas vēlējās pārliecināt savus pilsoņus, tieši runāšana un nevis klusēšana bija zelts. Lai gan svarīga ir arī spēja klausīties, līderim ir grūti klausīties, ja viņš pats visu laiku runā.

### **DŽONS HEMPDENS — LĪDERIS, KURŠ KLAUSĪJĀS**

Džons Hempdens bija pirmais Anglijas parlamenta pārstāvju palātas izcilais līderis. Hempdens, kurš pirmo reizi piesaistīja sabiedrības uzmanību, drosmīgi atsakoties maksāt nelikumīgos Kuģu naudas nodokļus, par li-

deri kļuva Ilgā Parlamenta laikā, kas tika sasaukts 1640. gadā. Apakšnama reformistu vairākums, ko ietekmēja puritāņi, kurus vadīja Džons Hempdens un Džons Pims, baudīja milzīgu valsts iedzīvotāju atbalstu. "Kad šis parlaments sāka darbu," savā "Pilsoņu kara vēsturē" rakstīja Ērls no Klarendonas, "visu cilvēku acis bija pievērstas Hempdenam, kurš tika uzskatīts par *patriae pater* (visas zemes tēvu) un par kapteini, kurš vadīs viņu kuģi cauri vētrām un klinīm, kas nemīļīgi to apdraud. Un es esmu pārliecināts, ka tobrīd viņa spēja un vēlme darīt labu vai ievainot kādu bija daudz lielāka nekā jebkad jebkuram cilvēkam Karalistē vai kādam viņa kārtas cilvēkam. Viņa kā godīga cilvēka reputācija bija vispārzināma, un šķita — viņš darbojas visas sabiedrības vadīts un nekādi kukuļi vai personīgi lūgumi nespēj to ietekmēt."

Lai gan Hempdens bija rojālists un līdz ar to darbojās parlamenta opozīcijā, Klarendons atklāti viņu dievināja un cieši sekoja katram solim. Viņš piedēvēja Hempdenam ievērojamu Makiavelli izveicības devu, bet arī atzina viņa līdera talantu. "Hempdens," viņš rakstīja, "nebija vīrs, kas daudz runā, un reti pirmais uzsāka sarunu vai darbību kādā vispārpieņemtā jomā; bet viņš bija ļoti neērts sarunu biedrs, jo pēc tam, kad viņš bija noklausījis debates un novērojis, uz kuru pusi parlaments nosliecies, viņš uzsāka savu runu tik īsi, skaidri un pat viltīgi, ka parasti panāca sev vēlamu lēmumu." Hempdens, viņš piebilda, vienmēr bija tik laipns un pieticīgs, uzklausot citu, it kā neuzticētos pats savam spriedumam. Gala rezultātā viņš Džonu Hempdena raksturoja kā "ļoti gudru vīru ar daudz izcilākām dotībām un milzīgāku popularitāti, tas ir, daudz lieliskākām iespējām vadīt cilvēkus, nekā bijušas jebkuram man zināmam cilvēkam".

Laodzi vēlējās redzēt vadoni, kurš ir pazemīgs, nav ne pašpārliecināts, ne runātīgs. Tas atgādina Svētā Pāvila teikto – viņš "nelūdz sev", bet ziedo sevi bez cerībām uz cilvēku atlīdzību. Savukārt Laodzi rakstīja:

"Viņš nevēlas spīdēt,  
Tādēļ ir gaismā.  
Viņš nemēdz būt augstprātīgs,  
Tādēļ kļūst dižens.  
Viņš neslavē sevi,  
Tādēļ kļūst slavens.  
Viņš nelaužas priekšā,  
Tādēļ tiek izcelts.

Tā arī apskaidrotais:  
Sevi pašu viņš noliek aiz citiem  
Un izrādās priekšā.  
Viņš nesaudzē sevi  
Un izrādās saudzēts.  
Vai gan ne tādēļ,  
Ka sevi viņš novārtā pamet,  
Tas, kas ir viņa, gūst pilnību?"

"Šāds valdnieks dod labumu desmitiem tūkstošiem cilvēku un vēl ir sastopams vietās, ko cilvēki noniecina," piebilda Laodzi. Viņš vienmēr paturēja prātā alegoriju par ūdeni:

"Ūdenim līdzīga augstākā labestība.  
Ūdens labestība ir derēt visām būtnēm, neapdraudot tās.  
Vietās, ko cilvēki noniecina, ūdens ir sastopams.  
Tādēļ tik tuvs tas ir *Dao*."

Ūdens tāpat ir pazemības, piekāpības, padevības un neuzkrītošas darbošanās simbols; tas nozīmē atrast viszemāko līmeni attiecībā pret citiem. Ūdens, plūstot lejup no kalniem uz ielejām, uzņem sevī visus sārņus, bet tas arī attīra sevi un nekad netiek piesārņots. Tas mums spilgti atgādina to, kā Jē-

zus kristīja savus sekotājus vai, ņemot rokās divieli un ūdens  
 blodu, nometās ceļos, lai nomazgātu savu mācekļu kājas. Lao-  
 dzi rakstīja:

”Upes un jūras visās ielejās valda

Tādēļ, ka tiecas viszemākās būt,

Tādēļ tās ir valdnieki visās lejās.

Un arī apskaidrotais:

Ja viņš ilgojas pacelties ļaudīm pāri,

Viņam jāklūst vispazemīgākajam.

Ja viņš ļaužu vidū grib izvirzīties,

Viņam jāklūst visapvaldītākajam.

Un tātd:

Lai gan viņš paceļas pāri, ļaudīm nekļūst smagi,

Lai gan viņš izvirzās priekšā, ļaudis nav atstumti.

Un arī:

Ļaudis labprāt izvirza viņu un no tā nenovēršas.

Tādēļ, ka viņš nesacenšas,

Neviens virs zemes nespēj sacensties ar viņu.”

Diezgan iespējams, ka dažas Laodzi domas var tikt citā-  
 dāk interpretētas, ja tās uztver attiecīgos vēsturiskos apstāk-  
 ļos. Iespējams, ka 5. gadsimtā pirms mūsu ēras valdnieks,  
 kas parasti darīja nedaudz vai arī nedarīja neko, bija labākais  
 tradicionālās sabiedrības sargātājs. Laodzi neieteica, piemē-  
 ram, kas gudram valdniekam jādara, lai izglītotu pavalstnie-  
 kus. Bet praviešu un dzejnieku domas dzīvoja pašas par sevi;  
 patiesības zelta graudi tajās pārsniedza sabiedrības toreizējās  
 iespējas. Par vadības mākslu, piemēram, populāras kļuvušas  
 šādas Laodzi rindas:

”Ja valdītājs patiešām ir dižens, zin tauta vien to, ka viņš ir.

Kas nav tik dižens, to slavē, godina un mīl,

Vēl sīkāka valdnieka bīstas.

Vēl sīkāku nicina.

Kas nepelna uzticību,  
 Tas neiemanto to.  
 Bet par labu valdnieku, kas runā maz,  
 Savu uzdevumu veic un darbu beidz,  
 Domāja vienkāršie ļaudis:  
 "Mēs darām, kā mums tīk."\*\*\*

Laodzi uzskatīja, ka valdniekā vienmēr mitusi vēlme, kas ļaudīs sēj nemieru. Ja vadonim neveicas cīņā vai tam zūd ticība, tāds liktenis būs arī viņa pavalstniekiem. Uzskats, ka "nav sliktu skolēnu, bet ir tikai slikti skolotāji", ir ļoti tuvs tam, kā domāja daoisti. Tikpat līdzīgs ir arī kareivju princips, ka "nav sliktu kareivju, ir tikai slikti karavadoņi". Šīs parunas it kā aicina vadoņus vispirms ieskatīties spogulī un tikai tad meklēt vainu citos.

## JĒZUS UN VIŅA MĀCEKĻI

Jēzus mācība par vadības mākslu bija pilnīgi pretēja tam, kā domāja daži viņa mācekļi, kas centās daudz ko darīt viņa labā un varbūt cerēja galu galā ar viņa palīdzību iegūt labāku amatu jaunajā komūnā. Divpadsmit apustuļi, kas tika izvēlēti no milzīgas brīvprātīgo – gan vīriešu, gan sieviešu – grupas, pievienojās Jēzum, kad viņš krustu šķērsu staigāja pa valsti, mācot un dziedinot, saprata, ka ir jaunās kustības vadoņi. Jēzus redzēja, ka viņiem patiešām nepieciešamas norādes, īpaši jau tādēļ, lai viņi vadītu citus mācekļus vai sekotājus pa "ceļu", kas nebūs dalāms. Apustuļu strīdi par augstāku stā-

\* Dižena valdnieka valdīšana nemaz nav pamanāma, viss notiek it kā dabiski, jo nav pretrunas starp ļaužu gribu un valsts interesēm. Tā laika Ķīnā krasi pastiprinājās valsts varas atsvešinātība no tautas masām, tādēļ šāda vēlēšanās bija utopiska. (Tulkotājas piezīme.)

vokli attiecībā pret citiem deva viņam iespējas mācīt tiem vadības mākslas patieso dabu.

Jēzus acīmredzami solīja mācekļiem – kad atnāks Dieva valstība virs zemes, viņi kā Izraēlas soģi vai valdnieki sēdēs divpadsmit troņos. Saskaņā ar Mateja evaņģēliju šī atlīdzība par līdzdalību viņa upurī nebija pietiekoša Jēkaba un Jāņa mātei Zebedijai. Viņa kopā ar dēliem atnāca pie Jēzus, nomētās viņa priekšā ceļos tā, it kā vēlētos kaut ko lūgt. "Ko jūs vēlaties?" Jēzus viņai jautāja. Viņa atbildēja: "Pavēli, lai šie divi mani dēli sēž viens pie tavas labās rokas un otrs pie kreisās." Lūkas evaņģēlijs vēsta, ka šo lūgumu par sevi izteica divi mācekļi.

Kad pārējie desmit apustuļi to izdzirdēja, viņi Jēkabam un Jānim izteica savu sašutumu. Jēzus piesauca tos sev klāt un teica: "Jūs zināt, ka neebreju valdnieki izrādīja savu kundzību pār viņiem; un tie, kas valda pār viņiem, tiek saukti par labdariem. Bet ar jums tā nav; labāk lai lielākais starp jums kļūst par visjaunāko un vadonis par to, kas kalpo. Jo kurš gan ir lielāks: tas, kurš sēž pie galda, vai tas, kurš apkalpo? Vai tas nav tas, kurš sēž pie galda? Bet es esmu starp jums kā tas, kurš kalpo." Uzsvars uz pazemību vadības mākslā ir nepārprotams.

Saskaņā ar Jāņa evaņģēliju šī īpatnējā Jēzus mācība par vadoni, kam jābūt pazemīgam, sasniedza savu kulminācijas punktu īsi pirms viņa zemes dzīves beigām visneparastākajos apstākļos, kādi vien bijuši visā vadības mākslas vēsturē:

"Jēzus piecēlās no vakariņu galda, sakārtoja savas drēbes un apjozās ar dvieli. Tad viņš traukā ielēja ūdeni un sāka mazgāt mācekļu kājas, un slaucīja tās dvielī, ar kuru bija apjozies. Viņš pienāca pie Sīmaņa, un Sīmanis viņam teica: "Kungs, vai tu mazgā manas kājas?" Un Jēzus viņam atbildēja: "Tu pašlaik nezini, ko

es daru, bet vēlāk tu to saprafsi..." Kad viņš bija nomazgājis mācekļiem kājas, paņēmis savas drēbes un sakārtojais savu vietu, viņš teica: "Vai jūs zināt, ko es tikko biju darījis? Jūs saucāt mani par Skolotāju un Kungu; un jums ir taisnība — es tāds esmu. Ja es, jūsu Skolotājs un Kungs tiku mazgājis jūsu kājas, jums arī jāmazgā citu kājas. Jo es jums parādīju piemēru, jo jums ir jādara tā, kā es tiku darījis jums. Patiesi, patiesi, es jums saku, kalps nav augstāks par savu kungu, ne arī tas, kurš ir sūfīts, ir lielāks par to, kas viņu sūta. Ja jūs to zināt, jūs tapsiet svētīti, ja tā darīsiet."

Gan šajā situācijā, gan sekojošajā mācībā ir Austrumu hiperbolas elements, bet tieši tas padara to neaizmirstamu. Neviens līderis nedrīkst to uztvert burtiski. Kļūstot par grupas vergu, līderis pārstās būt par līderi. Jēzus mūsdienās nebūtu tik plaši pazīstams, ja visu laiku būtu apmierinājis savu mācekļu ķermeniskās vajadzības. Līdz mums ir nonākusi Jēzus divkārsnā mācība: līderis ir tas, kurš apmierina vajadzības, un viņa darbības veidam ir jāatspoguļo šī realitāte.

## KALPS — LĪDERIS NĀKOTNĒ

Grieķi kā tikumu nepielūdza ne pazemību, ne pieticību, lai gan disputos Sokrāts uzsvēra tās abas. Pretstatā Ksenofontam Aristotelis un romieši pēc viņa šķīta pieņēmuši, ka vergi, pēc definīcijas, garīgi un psihiski ir zemāki par brīvajiem cilvēkiem. Romieši saprata šī uzskata kļūdu, kad vergi Spartaka vadībā sāka sacelšanos un vairākkārt uzvarēja leģionu. Ideja par pašiznīcinošu vadību bija pretēja grieķu tiekmei pēc personīgas slavas un goda. Ksenofonts, piemēram,

sarakstīja savu persiešu karagājiena vēsturi galvenokārt tādēļ, lai būtu pārliecināts, ka viņa paša kā karavadoņa varoņdarbi netiks aizēnoti. Jo citi karavadoņi rakstīja memuārus, kas diezgan lielā mērā samazināja Ksenofonta nopelnus salīdzinājumā ar viņējiem.

Laodzi un Jēzus mācības par vadoņa pazemību tomēr nedrīkst viegli atmet kā nereālas. Daudzi cilvēki — ne tikai kristieši — iebilstu, ka Jēzus bija izcilākais pārveidošanas līderis vēsturē: viņš bija nācis, lai mainītu cilvēka dabu vai atjaunotu to pēc Dieva gīmja un līdzības. Var būt, ka mēs kļūstam par cilvēkiem, kas novērtēs un sekos kalpam-līderim, kādu sludināja Jēzus. Viņš ir spēcīgs un izraisa apbrīnu.

Pierādījums grieķu un romiešu laikmeta pragmatiskajam garam ir tas, ka pat tādā hierarhizētā sabiedrībā kā armija karaspēks silti atsaucas par līderiem, kas pielīdzinās viņu līmenim, ēd to pašu ēdienu un pārcieš tās pašas grūtības. Šie līderi vienmēr būs spēcīgāki par tiem, kas atsakās, tā sakot, no neīstām karavadoņa "drēbēm" un paļaujas tikai uz savu zināšanu un personības pārākumu.

### VU ŠI

"Cieniet savus kareivjus kā savus bērņus, un viņi jums sekos pat visdziļākajās ielejās; skatieties uz viņiem kā uz pašu mīļākajiem dēliem, un viņi būs jums līdzās līdz pat jūsu nāvei."

Tu Mu attēlojis pievilcīgu ainu par slavenu karavadoņu Vu Ši: "Viņš valkāja tās pašas drēbes un ēda to pašu ēdienu kā viszemākais no viņa kareivjiem, atteicās pat no zirga vai paklāja gulēšanai, pats nesa savas mantas, iefītas sainī, un dalīja visas grūtības kopā ar

saviem vīriem. Viens no viņa kareivjiem cieta no augoņa, un Vu Ši pāts izsūca vīrusu. Karavīra māte, to dzirdot, sāka gaudot un vaimanāt. Kāds viņai jautāja: "Kāpēc tu raudi? Tavs dēls ir tikai vienkāršs karavīrs, un karavadonis pāts izsūca vīrusu no viņa brūces." Šieviete atbildēja: "Pirms daudziem gadiem Kungs Vu līdzīgi pakalpoja manam vīram, kurš viņu tādēļ nekad nepameta, līdz beidzot nāve viņu pārsteidza ienaidnieka rokās. Tagad viņš to pašu ir izdarījis manam dēlam, un arī viņš kritīs kaujās sazin kur."

"Ja tomēr jūs esat iecietīgi, bet nespējat panākt, lai jūs ievēro; ja esat sirsnīgs, bet nespējat panākt, lai jūsu pavēlēm klausu; ja esat spējīgs apspiest nekārtības: tad jūsu karavīri droši vien līdzinās izlutinātiem bērniem; viņi nav nekam derīgi."

Sjundzi, *Kara māksla* (500. g. p. m. ē.)

Vadības māksla cilvēku dvēseles skar savā viscēlākajā veidā. Neapjaušams gars ietver spēku, kas mums piemīt, lai pārspētu sevi pašu kopīgā labuma dēļ pat tad, ja tas prasa mūsu dzīvības. Tas veido sajūtu, kas radniecīga pazemībai no līdera puses: tā atkarīga no cieņas, uzticības un mīlestības. Tāds līderis uzlūkos vadīšanu kā privilēģiju pašu par sevi un nevis kā privilēģiju atslēgu, kas citādi tiktu atteikta.

### PAZEMĪBA — PĀRBAUDE DIŽAM CILVĒKAM

"Es ticu, ka pirmā patiesi diža cilvēka pārbaude ir viņa pazemība. Ar to es nedomāju, ka viņu pārbauda ar pazemību, ka apšaubu viņa spēku vai ka viņš kautrējās paust savus uzskatus. Ar to es domāju pareizu izpratni par attiecībām starp to, ko viņš var pateikt un

izdarīt, un starp to, ko saka un dara visi pārējie uz pasaules. Visi dižie ļaudis ne tikai pārzina savus pienākumus, bet parasti arī zina, ka viņi to zina, turklāt viņiem ir ne tikai pareizi uzskati, bet viņi arī zina, ka tie viņiem ir pareizi. Tikai viņi pārāk daudz par to nedomā. Arnolfo zināja, ka viņš Florencē var uzbūvēt brīnišķīgu celtni; Albrehts Dīrers kādam, kurš viņa darbā bija saskatījis trūkumus, skaidri un gaiši uzrakstīja: "Neviens to nebūtu izdarījis labāk." Sers Īzaks Ņūtons zināja, ka viņš atrisinājis vienu vai divas problēmas, kas būtu novedušas strupceļā jebkuru citu. Tikai šie ļaudis nedomāja, ka viņu līdzgaitnieki netiks galā un pielūgs viņus; viņiem bija dīvaina bezspēka nojauta, viņi jūta, ka izcilība nav viņos pašos, bet tā iet cauri viņiem; ka viņi nespēj būt nekas cits un nespēj darīt neko citu kā tikai to, ko Dievs viņiem nolīcis. Viņi katrā cilvēkā, ko sastop, redz kaut ko dievišķīgu un dieva radītu, un ir bezgalīgi, muļķīgi un neticami žēlsirdīgi."

Džons Raskins, *Modern Painters* (1843)

Laodzi tradīcija apstiprina šo viedokli. Līderis jūt spēku, strādājot kopā ar cilvēku grupām un atsevišķiem cilvēkiem: viņš izmanto šo spēku kā galdnieks izmanto kokmateriāla īpašības. Viņš tik ļoti zemojas sava materiāla priekšā, cik vien labs amatnieks vai mākslinieks ir spējīgs zemoties. Pazemība ļauj viņam palikt ēnā arī veiksmes stundā, jo viņš zina, ka tas ir kolektīva spēks, ko viņš vadījis un kam kalpojis, un kas sasniedzis rezultātu. "Bet par labu valdnieku, kas runā maz, savu uzdevumu veic un darbu beidz, domāja vienkāršie ļaudis: "Mēs darām, kā mums tīk.""

Grūtības, protams, sagādā tas, ka līderi parasti ir vīrieši un sievietes ar augstāku pašpārliecinātības līmeni nekā pārē-

jiem. Viņi bieži vien ir tā saucamās stiprās personības. Tas nenozīmē, ka līderi neizbēgami ir arī uz sevi vērsti vai patmīlīgi: daži ir, bet daži – nav. Bet šīs īpašības neļauj daudziem līderiem būt pašreizējiem, kā mācīja Laodzi un Jēzus. Tik stipri līderi var būt vājām komandām (sk. Mārgareta Tečere, 201. lpp.).

Pasaule nelabprāt ņemusi vērā šo mācību. Angļiem, piemēram, vienmēr daudz patīkamāks bijis vārds "pieticīgs" un nevis vārds "pazemīgs", "kautrīgs" vai "lēnprātīgs". Pieticība ir klasiski pamatots princips, kas acīmredzami nozīmē darbošanos savu iespēju robežās.

### DŽORDŽS VAŠINGTONS

Vašingtona vecvectēvs Džons Vašingtons izkāpa Virdžīnijas krastos 1657. gadā un ieguva savā īpašumā diezgan pievilcīgu muižu. Džordžs dzimis 1732. gadā un ir tēva otrās sievas trešais dēls. Viņš mācījās par mērnīku un sešpadsmit gadu vecumā devās ceļojumā uz Šenando ieleju un Blūridžas kalniem. Viņš izauga sešas pēdas un divas collas garš, viņam bija pelēki zilās caururbjošas acis un iespaidīga āriene, kas iegūta, vadot virdžīniešus cīņās pret frančiem un indiāņiem. 1775. gadā viņš tika iecelts par Amerikas bruņoto spēku komandieri un cīnījās pret britu sarkanajos mundiešos tērptajiem kareivjiem.

Revolucionārās armijas vienotība bija ļoti būtiska. To nebija viegli radīt. Kara sākumā, piemēram, daudzas vienības atteicās paklausīt virsniekiem, kas nebija nākuši no viņu kolonijām. Virdžīnijas gubernators Patriks Henrijs, uzstādamies kā valstsvīrs, paziņoja: «Vairs nepastāv

atšķirības starp virdžiniešiem, pensilvāniešiem, ņujorkiešiem un jaunangļiem. Es vairs neesmu virdžinietis, es esmu amerikānis!» Vašingtons savu autoritāti armijā radīja lēnām, rūpīgi un neatlaidīgi, lielākoties izmantojot savas personības labās īpašības. Faktiski katrs, kas ar viņu tikās, saprata, ka viņš ir cienīgs un vienkāršs. Uz Abigailu Adamsu, kas tikās gandrīz ar visiem revolūcijas vadoniem, bet atzinīgi novērtēja tikai dažus, Vašingtons bija atstājis dziļu iespaidu. Savam vīram viņa rakstīja: «Tu man par viņu stāstīji diezgan daudz laba, bet es domāju, ka vismaz pusi tu man tomēr neizstāstīji. Cienīgums līdzās vieglumam un bezrūpībai, viņā bija jūtams patīkams džentlmeņa un karavīra sajaukums. Likās, ka vienkāršība iezīmē viņa sejā katru līniju un vaibstu.»

Vēl kāds draugs par viņu teicis: «Viņa uzvedībā bija tik daudz dabiska cienīguma, ka neviens, tiekoties ar viņu, nespēja atbrīvoties no sajūtas, ka uzrunā pārcilvēcīgu būtni: vēl vairāk, viņa izturēšanās veidā bija neliela bikluma deva, ka likās, — viņš nespētu kļūdoties, un viņa vienkāršība bija ārkārtīgi valdzinoša. Tas viņu attieksmē pret citiem padarīja maigu un laipnu...»

Pārāk bieži pazemība cilvēkos nav atteikšanās no lepnuma, bet viena lepnuma veida aizstāšana ar otru – viņi ir lepmi par to, ka nav lepmi. Pazemība vienkārši nozīmē pareizi sevi novērtēt. Tas ir viens no patiesa diženuma aspektiem, jo patiesi diži vīri un sievas zina, ka diženi nav viņi, bet gan diženums iet cauri viņiem. Golda reiz teica savam kolēģim, ka viņš nav bijis pietiekami dižens, lai būtu pazemīgs! Neīsta vienkāršība un zema pašcieņa ir tikpat liels pretstats diženumam kā pašlepnums vai augstprātība. "Pazemība ir tikai tik lielā mērā pretstats sevis pazemojumam kā sajūsmai pašam

par sevi," rakstīja Dags Hemmeršelds savā darbā *Markings* (1964.). Kad lēdija Violeta Bonhama-Kārtere aizrādīja Vinstonam Čērčilam, ka tas ir pārāk lepns, viņš atbildēja: "Es pieņemu, ka esmu tārs, bet es ticu, ka esmu jāntārpiņš!"

## JAPĀŅU IEGULDĪJUMS

Kontakti ar japāņu sabiedrību dažādos veidos kalpojuši, lai atgādinātu mums par patiesa līdera kalpa dabu un pazemību, kas to pavada. Anglijas visievērojamākais podnieks Bernards Līčs, piemēram, reiz mācījās pie vēl viena slavena podnieka – japāņa Hamadas. Atšķirībā no Rietumu podniekiem Hamada neparakstījās uz saviem darinājumiem, jo viņš nevēlējās uzsvērt savu individualitāti. Tas nebija paraksts, kas bija svarīgs, bet gan godīgums. "Darbs, darbošanās, veikums pats par sevi vairs nav galvenais," rakstīja Bernards Līčs. "Mūs šai pieaugošo prasību un pārmaiņu pasaulē glābt un nosargāt var tikai pazemība." Pēc ilgiem gadiem Līčs satika Hamadu Mašiko. Slavenajam podniekam bija piedāvātas dažādas iespējas mācīt vairākās skolās Eiropā un Amerikā, taču viņš vēlējās dzīvot Japānā un strādāt par vienkāršu podnieku. Viņš to darīja daļēji tādēļ, lai pierādītu, ka ir cilvēks un labs strādnieks, un daļēji tādēļ, lai atbrīvotos no visām pretenzijām un sevis paša. Viņš mēdza saukt to par "atbrīvošanos no astes".

Lai gan japāņi to nesaista ar daoisma mācību, viņi vēl joprojām ir saglabājuši kaut ko no šīs Austrumu tradīcijas, kuras spožākā zvaigzne ir Laodzi. "Tas, kurš spēj izcili vadīt citus," viņš rakstīja, "zemojas viņu priekšā." Japāņu līderi ir daudz lielākā mērā pašai dziedzīgi nekā pierasts Rietumos. Japānā grupa vēl joprojām tiek vērtēta daudz augstāk nekā indivīds, un tas rada stāvokli, kas līdzinās vadoņa pazemībai.

## KOMANDA IR PIRMAJĀ VIETĀ

Japānas—Ķīnas kara laikā 1895. gadā japāņu torpēdlaivas Venhaivejas līcī pārdroši un sekmīgi uzbruka ķīniešu flagmaņkuģim.

"Neviens japāņu virsnieks, kurš piedalījās kaujā, jums neteiks, ko tieši viņš paveicis. Reiz es vienam no viņiem jautāju par šo slaveno notikumu. "O, jā," viņš atbildēja, «es tur biju. Tā bija ļoti auksta nakts."

Pēc tam no kāda cita virsnieka es uzzināju, ka tas, kuru biju iztaujājis vispirms, bija nogrimušā kuģa Ting-Yuen komandieris. "Bet," stāstītājs piebilda, "viņš jums to neizstāstītu un jums nevajadzētu jautāt. Viss beidzās labi; dažiem veicās, dažiem — ne. Kad viss beidzās labi, mēs nolēmām, ka par to nevienam nestāstīsim un neteiksim, kas un ko darīja, jo visi vienlīdz bija uzslavas vērti."

Frederiks T. Džeins, *The Imperial Japanese Navy* (1904.)

Japāņu uzņēmēji cenšas valkāt tādu pašu uniformu, kādu valkā viņu strādnieki, un ēst kopā ar viņiem tajās pašās ēdnīcās. Japāņu uzņēmējiem nav svešs tāds sulaiņa (vai kalpa) darbs kā slaucīt fabriku vai tīrīt tualetes. Tās ir pusaizmirstas tēmas variācijas, kas slēpjas pasaules globālajā vadības mākslas tradīcijā.

## KOPSAVILKUMS

- Vadības māksla kā kalpošana uzsver atbildību trijās vajadzību – mērķa, komandas un indivīda – jomās kā pretstatu amatam, rangam vai privilēģijām. Līderis-kalps uzturas kopā vai starp cilvēkiem un tajā pašā laikā ir augstāk par viņiem.

- Līderi allaž ierobežos un vilinās pārgatavojies personīgās pašpaļāvības auglis – augstprātība; pašpārliecinātu attieksmi vai pārākuma sajūtu bieži vien pavada pārmērīga tieksme būt pareizam, valdonīgums un uzkundzēšanās. Augstprātības pretstats ir pazemība.
- Laodzi mācība ievirzīja vadības mākslu dabiskās harmonijas un dievišķā *dao* jeb "ceļa" kontekstā. Nesasteidziet neko – lai viss risinās savā dabiskajā ceļā. Māksla vadīt ir jūsos. Izrādiet to bez kautrības un uzpūtības, bez lepnuma vai nesamāksloti. Lai jums ir viss, bet neuzkundzējieties tam.
- Paradoksāli, bet klausīšanās un klusums bieži vien ir līderi raksturojošas īpašības. "Neviens nespēj droši parādīties sabiedrībā, ja vien viņš labprātāk paliktu malā," rakstīja viduslaiku kristiešu autors Tomass no Kempas. "Neviens nevar droši runāt, ja nevēlas ciest klusu. Neviena nevar droši komandēt, ja nav mācījies paklausīt."
- Un atkal paradoksāli, bet līderis, kas paliek ēnā tā, ka cilvēki var teikt – "Mēs darām, kā mums tīk", vienmēr būs priekšgalā. "Bet tam ir liela nozīme," teiks ļaudis, ja būs par to kārtīgi padomājuši. Patiesa un labsirdīga atzinības pieņemšana ir pazemības pazīme, tāpat kā neīsts apmulsums, ja kādu slavē, norāda uz tās trūkumu.
- Kā teicis Dž. K. Čestertons: "Vienmēr visdrošākais ir tas, kurš ir vispazemīgākais."

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Kā ideja par vadoni-kalpu atbilst mūsdienu hierarhiskajām organizācijām un barjerām, kas tajās tik bieži eksistē? Visas organizācijas ir hierarhiskas, jo organizācija ir hierarhija: to veido kārtība vai rangi un katrs no tiem ir pakļauts augstākstāvošam. Galvenais iemesls sākotnēji tam bija sazināšanās un nevis autoritāte: proti, ar tās palīdzību līderis efektīvi varēja sazināties ar lielu daudzumu cilvēku.

- Ir jāizvēlas starp sarežģītu organizāciju ar daudziem slāņiem vai rangiem un daudz vienkāršākām struktūrām. Daudzu iemeslu dēļ modernās organizācijas kļuvušas vienkāršākas, jo kā nevajadzīgi atcelti daudzi vadības līmeņi. Mēs pamazām nonākam pie trim plašām un daļēji sakrītošām grupām: stratēģiskie, operatīvie un komandas līderi.
- Bet tā vēl joprojām ir hierarhija. Vadības māksla paradoksāli var un darbojas formālā struktūrā, pildot vadības pienākumus un cienot kārtību un sistēmu kā nepieciešamu līdzekli, lai kaut ko sasniegtu. Tajā pašā laikā tomēr līderi var šķīst anarhiski. Viņi vēlas redzēt pārējos kā brīvus un vienlīdzīgus partnerus. Tādi līderi noliek sevi vienlīdzīgā stāvoklī ar citiem, nezaudējot cieņu, kas tiek izrādīta viņu spējai vadīt. Bet viņi tic, ka pat neredzētas un pilnīgi attaisnojamas atšķirības algā daudz labāk atspoguļos šo būtisko visu komandas locekļu vienlīdzību kopīgā uzņēmumā.
- Īpašības, zināšanas, spējas — visu laiku tās tikušas uzsvērtas, runājot par vadības mākslu. Bet iekšējā attieksme — veids, kā jūs domājat, un tas, kāds jūs esat savā būtībā — ir ļoti svarīga. Jo jums pakļautie cilvēki allaž sīki un smalki centīsies pārbaudīt, kas jūs esat. Jūs nevarat noslēpt to, ka iekšēji esat līderis. Kā vēsta Zulu cilts sakāmvārds: "Es nedzirdu, ko jūs sakāt, jo jūs uz mani kliedzat." Vadības māksla nozīmē būt pašam.

## 6

### NELSONS

"Nekad mūsu profesijā neesmu sastapis cilvēku... kam piemistu maģiska spēja iedvest citos tādu pat garu, kāds iedvesmo viņu pašu darbību... Ikviens man piekritīs, ka ir tikai viens izņēmums — Nelsons."

Rakstot par Nelsonu, admirālis lords Senvincents

Varbūt vienreiz vai divreiz savā vēsturē katra tauta rada personību ar ģeniālām spējām būt par līderi. Horācijs Nelsons bija tieši šāds ģēnijs. Viņa vadības stils bija sevišķi ievērojams, jo ticis pārbaudīts Karaliskajā kara flotē 18. gadsimta beigās. Tomēr Nelsons, kā jau visi ģēniji, pārspēja gan savu laiku, gan ierobežotās iespējas militārajā jomā. Tik ilgi, kamēr vien briti būs ieinteresēti kaut ko zināt par vadības mākslu, viņi studēs Nelsona dzīvi un darbību.

Nelsonam piemita gandrīz visas būtiskākās vadītāja īpašības, kādas apskatītas šajā grāmatā. Viņu cienīja viņa zināšanu un personības, tāpat kā ranga un stāvokļa dēļ. Viņš deva skaidrus norādījumus; viņš radīja komandu; un viņš patiesi rūpējās par katru atsevišķu cilvēku. Kad Nelsona karjera beidzās, kļuva skaidrs, ka viņam piemita arī izcilais līdera talants izvilināt no cilvēkiem to labāko, kas viņos ir. Tieši tādēļ ir vērts vēlreiz pievērsties stāstam par Nelsonu.

## DZĪVES SĀKUMS

Nelsona ģimene un sociālais stāvoklis bija salīdzinoši nēcils. Viņa tēvs bija lauku baznīcas vikārs Norfolkā un viņam bija vienpadsmit bērni. Viņa tēva vectēvs, arī draudzes mācītājs, kurš mācījies Ītonā un Emanuela koledžā Kembridžā, apprecēja Petikerijas (Kembridža) miesnieka meitu. Viņa māte, kas nākusi no Velpolu ģimenes, turpināja uzturēt ar to saites, bet tuvāk dzīvesvietai viņai bija citi radi – ievērojamā Saklingu ģimene. Kad spāņi apdraudēja Folklendu salas un Horācija tēvocis kapteinis Moriss Saklings gatavojās doties jūrā, viņš līdzī uzaicināja vienu no saviem Nelsonu māsasdēliem. Horācijs, kurš bija jaunākais no abiem brāļiem un kura valoda bija izsmalcināta un uzvedībā bija jaušams zināms šarms, piekrita uzreiz. Kā kara jūrskolas kursants viņš kopā ar Saklingu devās uz Rietumindiju. Viņš ceļoja arī uz Arktiku un visbeidzot arī uz Austrumindiju, kur viņu piemeklēja drudzis.

Dodoties mājup ar kuģi *Dolphin* (ceļojums ilga vairāk nekā sešus mēnešus), Nelsons pārcieta spēcīgu depresiju, kuras cēlonis bija, pirmkārt, drudzis, un, otrkārt, acīmredzamais nākotnes izredžu trūkums. Pateicoties kapteiņa rūpīgajai uzraudzībai, viņa veselība pamazām uzlabojās un viņa gars atdzīvojās. Nelsonam šķita, ka viņš redzējis spožu debess ķermeni, kas viņam pamājis. "Manī iedegās pēkšņa patriotisma uguns," vēlāk viņš stāstījis saviem virsniekiem, "kas manu karali un manu valsti parādīja kā manu aizstāvi. Mans prāts iegavilējās. "Nu," es izsaucos, "es būšu varonis, un, ļaujoties uz likteni, es pārvarēšu jebkuras briesmas.""

Kapteiņa Saklinga aizbildnībā Nelsons ātri virzījās pa dienesta kāpnēm. Viņš bija ārkārtīgi godkārtīgs; viņam piemita spēja ne tikai tikt ievērotam no to cilvēku puses, kas varēja

ietekmēt viņa karjeru, bet arī veidot brīnišķīgas attiecības ar lielāko daļu augstākstāvošo virsnieku, turklāt iztiekot pilnīgi bez jebkādas pieglaimošanās un pakalpības. Divdesmit viena gada vecumā viņš bija trīsdesmit divu lielgabalu fregates kapteinis, bet tad izturēja piecus gadus krastā uz pusslodzi Anglijā, alkstot darbības. Gluži tāpat kā Aleksandrs Lielais, Nelsons bija izslāpis pēc kaujām. Viņš neprātīgi vēlējās padarīt slavenu savu vārdu un iegūt visu, ko dod veiksmē.

Nelsona nepacietība kļūst vēl saprotamāka, ja atceramies, ka viņam vajadzēja piedalīties lielā jūras kaujā. Viņa piespiedu atrašanās krastā beidzās 1793. gadā, kad viņš tika iecelts par kuģa *Agamemnon* komandieri; uz kuģa bija sešdesmit četri lielgabali un tā kapteinis bija lords Huds. Pēc divām dienām Anglija pieteica karu Francijai. Viņa jaunā komanda atnesa Nelsonam pēkšņu slavu, labās rokas zaudējumu pie Tenerifas un kopš 1798. gada – pēc kaujas pie Nīlas Abukīras līcī – ģenerāļa godu. Šāda vispārēja popularitāte varbūt nebūtu vēlama cilvēkam, kam piemīt citāds temperaments, bet Nelsonam tas patika. Viņš gozējās Anglijas varoņa pielūgsmes saulītē. Nelsona prieku par savu veiksmi sabojāja tikai bīstamais ievainojums virs uzacs, ko viņš guva Abukīras līcī (lēdija Emma Hamiltone vēlāk viņam iemācīja noslēpt rētu, ķemmējot matus uz priekšu). Korsikā viņš pazaudēja labo aci, bet ar otru aci viņš redzēja arvien sliktāk.

## CILVĒKS UN LEĢENDA

Vēlāk Nelsons parūpējās, lai veidotu leģendu par sevi. Viņš izprata un pielietoja sabiedrisko attiecību mākslu. Pēc tam, kad viņš vairs nebrauca jūrā, Nelsons sāka rakstīt to, ko

dažkārt sauc par "paša ievērojamāko darbu sarakstu". Viņš panāca, ka šīs ziņas tūliņ nonāca presē, norādot, ka tur, kur viņš rakstījis "es" vai "mans", būtu jāraksta trešajā personā, lai radītu iespaidu, ka to uzrakstījis kāds cits. Viņam patika, ja gleznoja viņa portretus. Viņa padomdevējs, vecais īgņa lords Senvincents reiz lēdijām stāstīja, ka Nelsons, "mazais muļķa zēns, pārspējis jebkuru aktieri Londonā". (Nelsons bija tikai piecas pēdas un divas collas garš.) Drīz vien Nelsona tēls, kas ticis pārzīmēts no šiem portretiem, parādījās visur: uz suvenīru tasītēm un krūzēm, uz patriotiskiem kabatlakatiem un uz vējā plīvojošām viesnīcu izkārtņēm. Jarmutā, kad Restlera viesnīcas saimniece lūdza Nelsonu nosaukt viņas namu Nelsona Armijas vārdā, viņš pasmaidīja un teica: "Tas būtu absurds, redzot, ka man nav nekā cita, izņemot šo!"

Cilvēki reti aizmirsa savu pirmo tikšanos ar Nelsonu. Uz admirāja Huda kuģa «Barfleur» Nelsonu sastapa valdošā monarha dēls, vēlākais Anglijas ekscentriskais jūrnieku karalis princis Viljams. Toreiz Nelsons bija divdesmit trīs gadus vecs fregates kapteinis. Viņa izskats lika puritāniskajam princim saslieties. Princis bija kara jūrskolas kursants un veica klāja novērotāja pienākumus, "kad kapteinis Nelsons ar *Albemarle* piebrauca cieši līdzās kuģa bortam. Kaut ko tādu es vēl nebiju redzējis – tas bija nevis kapteinis, bet vēl tīrais bērns, viņa apģērbs bija ievērības cienīgs. Viņa uniformu rotāja treses, viņa mīkstie, nekārtīgie mati bija sasieti biezā, neparasti garā maisaudekla astē; vecmodīgie vestes atloki padarīja ģenerāli neparastu un bija uzreiz pamanāmi; es nekad agrāk kaut ko tādu nebiju redzējis, tāpat nezināju, kas viņš ir un kāpēc ieradies. Manas šaubas tomēr izgaisa, kad lords Huds mūs iepazīstināja. Viņā pašā un viņa runas veidā bija kaut kas neatvairāmi patīkams; par profesionālām lietām viņš runāja ar tādu entuziasmu, ka bija skaidrs – viņš ir neparasts cilvēks."

Šis jaunības gars un entuziasms nekad nepameta Nelsonu. Bet vēlākajos gados viņa smilšu pelēkie mati kļuva gandrīz balti. Viņa seja ar neregulārajiem vaibstiem, kuros bija dziļi iezīmētas ciešanas, darīja viņu vecāku, nekā viņš bija patiesībā. Nelsons pārveidoja arī savu apģērbu. Savas dzīves nogalē viņš parasti valkāja zilo jūrnieka uniformu ar zelta uzplečiem; to rotāja arī četri bruņinieka ordeņi – divi ar lentēm, un zelta medaļas, kas pēc kaujām pie Senvincenta zemesraga un pie Nīlas tika piešķirtas visiem tālaika kuģu kapteiņiem.

### NELSONS TIEKAS AR VELINGTONU

Tas ir klasisks stāsts par cilvēku, kurš nezināja, ka Nelsonam patīk atstāt iespaidu. Toreiz Nelsons tikās ar nākamo hercogu Velingtonu, vēlāko seru Artūru Velsliju. Tas notika 1805. gada septembrī, īsi pirms tam, kad Nelsons aizbrauca no Anglijas pēdējo reizi. Velingtons bija vienpadsmit gadus jaunāks par Nelsonu, bet jau trīsdesmit sešu gadu vecumā viņam Indijā bija lieliska slava. Viņa kontā bija vesela virkne uzvaru Eiropā, kuru kulminācija bija pie Vaterlo.

"Lords Nelsons dažādos apstākļos rīkojās kā divi gluži atšķirīgi cilvēki," vēlāk teica Velingtons. "Es viņu redzēju tikai vienu reizi savā mūžā un droši vien tikai uz stundu. Tas bija drīz pēc manas atgriešanās no Indijas. Es devos uz Koloniju biroju Dauningstrīā; tur mani ieveda nelielā uzgaidāmajā telpā pa labi, un es tur ieraudzīju kādu džentlmeni, kurš gaidīja Valsts sekretāru un kurā, pateicoties līdzībai daudzajiem viņa portretiem un trūkstošajai labajai rokai, es tūdaļ atpazinu lordu Nelsonu. Viņš nevarēja zināt, kas es esmu, bet tūdaļ ar mani uzsāka

sarunu — ja vien to var nosaukt par sarunu, jo to lielākoties risināja viņš viens pats un runāja gandrīz tikai par sevi. Turklāt tas patiesi skanēja tik pārsteidzoši iedomīgi un mulķīgi, ka gandrīz izraisīja riebumu.

Acīmredzot kaut kas, ko es pateicu, lika viņam nodomāt, ka es esmu kāds svarīgs vīrs. Viņš uz brīdi izgāja no telpas — nešaubos, tādēļ, lai biroja vadītājam pajautātu, kas es esmu, jo tad, kad viņš atgriezās, tas bija jau pavisam cits cilvēks — mainījies bija gan izturēšanās veids, gan sarunas temats. Tas, ko es noturēju par šarlatānismu, bija pazudis, un viņš diezgan saprātīgi runāja gan par valsts stāvokli un par notikumiem Kontinentā, to aspektiem un iespējām, gan par to, kas noticis mūsu valstī un ārzemēs. Tas mani pārsteidza vēl vairāk nekā mūsu sarunas pirmā daļa; faktiski viņš runāja kā virsnieks un valstsvīrs.

Valsts sekretārs lika mums ilgi gaidīt, bet pēdējās trīs ceturtdaļstundas risinājās tik interesanta saruna, kādā vēl nekad nebiju piedalījies. Ja vien Valsts sekretārs būtu bijis precīzs un pieņēmis lordu Nelsonu paredzētajā laikā, man par viņu būtu radies tāds pats iespaids kā pārējiem cilvēkiem — kā par pavieglu un triviālu cilvēku. Par laimi, es redzēju pietiekami, lai saprastu, ka viņš ir vienreizējs. Bet pēkšņāku un absolūtāku pārmaiņu nekad netiku piedzīvojis."

Ilgajā karā ar Franciju, kad Lielbritāniju apdraudēja Napoleona ievērojamās armijas iebrukums, nācijai bija nepieciešams glābējs. Būtībā tā atrada divus – Velingtonu un Nelsonu. Abiem piemita visai atšķirīgi raksturi un pieredze.

Velingtons nāca no aristokrātu aprindām. Viņš zināmā mērā mīlēja savrupību, ko papildināja lordu cienīga vienaldzība

pret to, ko citi domāja vai izjuta pret viņu – īpaši par viņa sabiedriskā stāvokļa pārkumu. Viņš prata sevi kontrolēt un bija mazrunīgs. Velingtons guva uzvaras un cieņu, bet vai iekaroja arī cilvēku sirdis? Velingtons allaž daudz labāk saprata ar saviem sarkanajos mundieros un zelta uzplečos tērptajiem virsniekiem nekā ar ierindniekiem – šiem sabiedrības atkritumiem jeb "zemes mēsliem", kā viņš tos reiz nosauca. Tikai britu armija, viņš piebilda, pārvērtusi šos vīrus par labiem kareivjiem. Lai gan viņu iesauca par "Veco Smalkdeguni" un slavens viņš kļuva, pateicoties armijas gūtajām uzvarām, brīnišķīgajai vadības mākslai un objektīvajai disciplīnai, kas valdīja armijā, Velingtons tomēr bija un palika vairāk komandieris nekā līderis.

Svešā sabiedrībā Nelsons parasti runāja maz, lai gan laiku pa laikam viņš spēja būt pār mēru lielīgs. Viņam nepatika publiski uzstāties. Draugu vidū Nelsons runāja vienkārši un nemāksloti, viņa seja runājot bija dzīvības pilna. Viens no viņa brāļādēļiem teica: "Pie galda viņš nekad nebeidza runāt un allaž bija savu stāstu varonis, un es nekad netiku dzirdējis, ka viņš apzināti atsauktos uz kādu no savas dzīves lielajiem notikumiem."

Kā pierāda Velingtona stāsts, Nelsons spēja strauji pārslēgties no vienas tēmas uz otru. Viņā cīnījās iedomība un vienkāršība. Nelsona izmisīgie centieni pēc slavas un goda bija pilnīgs pretstats neviltotajai pazemībai dieva – to viņš lūdza no rītiem un vakaros – un savu kareivju priekšā. Viens no viņa kapteiņiem, sers Aleksandrs Bols, stāsta, ka pēc slavenās kaujas pie Nīlas viņš un pārējie kapteiņi palūdza mākslinieku uzgleznot Nelsona portretu. Mākslinieks visādi centās uzsākt darbu. Beidzot viņš saprata, ka uzdevums nav viņam pa spēkam. "Lordā Nelsonā mājō kaut kāds pazemības un ambīciju sajaukums," viņš teica, "tādēļ es neuzdrošinos to uzzīmēt."

## KĀ SEKMĪGI VEIKT UZDEVUMU

"Nekas nespēj apturēt angļu jūrniekus," triumfējoši rakstīja Nelsons pēc pirmās kaujas pret frančiem Vidusjūrā. Nelsons iemiesoja fiziskās drosmes paraugu. Jau bērnībā viņam gandrīz ne no kā nebija bail. Kā jau tikām minējuši, viņam bija tikpat liela tieksme pēc darbošanās kā Aleksandram Lieļajam. Situācija reti kad bija viņam nelabvēlīga. Veiksme, kolēģu un padoto uzticība viņam palīdzēja – vismaz līdz Trafalgarai. Jūras kaujā pie Kadisas 1797. gadā viņš kopā ar trīsdesmit vīriem uzbruka spāņu baržai, uz kuras arī bija trīsdesmit vīri. Viņi cīnījās ar zobeniem un pistolēm. Stūrmanis Džons Sīks ar savu mačeti divreiz izglāba Nelsonam dzīvību; trešoreiz viņš izskrēja priekšā, un viņa galva saņēma to cirtieni, kas bija domāts Nelsonam. "Mēs visi to redzējām," rakstīja kāds jūrnieks. "Mēs bijām šī drosmīgā varoņdarba aculiecinieki un pretī atriebdamies devām saucienu – Lai dzīvo! – un pamatīgu kautiņu. Astonpadsmit spāņi bija beigti, un mēs viņu kuģi pietauvojām savējam un vilkām prom; uz tā nebija palicis neviens, kurš nebūtu miris vai ievainots. "Sīk," teica Nelsons, saņemdam rokās savu uzticamo cīņu biedru, "es to nekad neaizmirsīšu." Bet mans ievainotais kuģa biedrs tikai paskatījās uz viņu, pasmaidīja un teica: "Paldies Dievam, ser, jūs esat drošībā.""

1797. gada 25. jūlijā Nelsons uzbruka Santakrusai un pamatīgi satrieca elkoni. Rokas amputācija bez anestēzijas bija smags pārbaudījums, bet, ja ticam aculieciniekiem, Nelsons to pacieta "mierīgi un bezbailīgi".

"Ciena to, kurš zina," vēsta kāds sakāmvārds. Tā kā Nelsons bija devies jūrā jau divpadsmit gadu vecumā un īsu laiku apmeklējis tikai trīs skolas, viņam bija diezgan zems pa-

matizglītības līmenis, taču, būdams jūrā, viņš kāri lasīja. Nelsons aizrautīgi darbojās, lai uzlabotu savu profesionālo līmeni, deviņpadsmit gadu vecumā – gadu pirms atļautā vecuma (te nu gan noderēja tas, ka viņa aizbildnis kapteinis Saklings piedalījās eksaminācijas komisijā!) – viņš ieguva leitnanta pakāpi. "Esmu bijis jūsu skolnieks," Nelsons rakstīja «Lowestoffe» (uz šī kuģa viņš dienēja kā leitnants) kapteinim Viljamam Lokeram, "tieši jūs man iemācījāt uzvarēt frančus... Un mana vislabākā īpašība ir tā, ka esmu bijis labs skolnieks."

Parasti jūras kaujās koka kuģi ar baltajām burām stāvēja divās garās līnijās, kas peldēja paralēli, bet kuģi triecās viens pret otra bortiem. Nelsons, parādot savas dotības un izdomu, uzlaboja šo metodi. Viņš daudz laika pavadīja, domādams – ļoti daudz domādams, – kā labāk izmantot "pelēkās zosis", kā viņš dažkārt sauca savus vismīļākos kuģus. Pēc kaujas pie Senvincenta zemesraga viņa pašpaļāvība un prāta elastīgums ļāva viņam ignorēt vispārpieņemto taktiku un pagriezt kuģi «Kapteinis» ārā no rindas un šķērsām ienaidnieka kolonnas priekšgalam. Nīlas kaujā Nelsons pārsteidza franču floti, uzbrūkot tiem pie enkura krasta virzienā, kur pretinieka uguns nespēja viņu aizsniegt. Pie Trafalgāras viņš pietuvojās franču līnijai no labās puses ar divām kuģu kolonnām. "Ko jūs par to teiksiet?" viņš reiz jautājis kādam kapteinim, kam viņš, pirms aizbraukšanas no Anglijas pastaigājoties savas Mertonas mājas dārzā, klāstīja savus plānus. "Tāds jautājums prasīja ilgāku apdomāšanas laiku, tādēļ es vilcinājos," vēlāk atcerējās kapteinis Kīts. To redzot, viņš teica: "Bet es jums pateikšu, ko es par to domāju. Es domāju, ka tas pārsteigs un apmulsinās ienaidnieku! Viņi nezinās, ko esmu nodomājis darīt. Tas radīs tieši tādu jucekli, kāds man nepieciešams."

Nelsons īpaši labi prata izskaidrot savas idejas un plānus virsniekiem. Kad viņš pēc Kadisas kaujas atkal pievienojās

flotei (tas bija vēl pirms Trafalgāras), viņš 29. septembrī, savā dzimšanas dienā, sarīkoja pusdienas piecpadsmit augstākajiem virsniekiem savā pieņemšanas zālē uz *Viktorijas*, bet nākamajā dienā – visiem pārējiem virsniekiem. "Es ticu, ka manu ierašanos gaidīja ne tikai flotes komandieri, bet arī katrs kareivis," viņš rakstīja lēdijai Hamiltonei, "un, kad es ieradot, lai izskaidrotu īpašo *Nelsona piegājienu* (savu domu par pretinieka apmulsināšanu), tas bija kā elektriskais šoks. Daži lēja asaras, visi apstiprināja – tas ir kaut kas jauns, tas ir neparasti, tas ir vienkārši! – un, kā drūmi atkārtoja admirāļi: "Tas noteikti izdosies, ja vien viņi ļaus jums pietuvoties. Jums, mans kungs, visapkārt ir draugi, kam jūs iedvešat paļāvību.""

## HARMONIJAS NESĒJS

Visā savā darbības laikā Nelsons iedvesa citos gan paļāvību, gan harmoniju. Vienalga, vai tas bija viens kuģis, eskadra vai vesela flote, viņš demonstrēja, ka viņam ir dabas dots komandas veidotāja talants. Nelsons neparasti augstu vērtēja savus padotos virsniekus un jūrniekus. Viņš tiem uzticējās, un viņi savukārt solījās nekad viņu nepamest. Vairākus mēnešus pēc Nīlas kaujas vēstulē, kurā viņš tika sveikts, lords Hovs izteicās, cik godprātīgi, pēc viņa domām, *katrs* kapteinis todien bija veicis savus pienākumus. Ak vai, viņš piebilda, diemžēl reti esmu piedzīvojis, ka tas notiek. Nelsons atbildēja: "Man ir bijusi tā laime komandēt brāļus; tādējādi nakts bija mana priekšrocība. Katrs zināja, kas viņam jādara, un es biju pārliecināts, ka katrs jutīs līdzīgu franču kuģiem."

Šis talants radīt vai vairot harmoniju, lai kur viņš arī nedotos, tika izrādīts arī zemākajiem kareivjiem. Kas attiecās uz disciplīnu, viņš allaž prata atrast zelta vidusceļu. Dažu flo-

tes komandieru bargums, kas lielākoties balstījās uz bailēm un miesas sodiem, bieži vien flotē izsauca nevienprātību un pat nemierus. Neiedomājama disciplīnas piekritējs princis Viljams, kad viņš komandēja Nelsona kuģi, bija diezgan neizvēlīgs: reiz kāds vācu žurnālists, kas bija ieradies pie viņa ciemos, tika nopērts ar pletni, jo bija izteicis dažas piebildes, kas princim nepatika. Nelsons izvairījās no šādas brutalitātes. Reiz Rietumindijā viņš saņēma nosodījumu no augstākstāvošajiem komandieriem par to, ka izglāba no karātavu cilpas piedzērušo dezertieri vārdā Eibls Sīmanis Viljams Klerks. Nelsonam bija tiesības atcelt kara tiesas lēmumu, bet ne piedot vai atbrīvot kādu: viņš izdarīja abus. Lords Senvincents, viens no vecajiem, komentēja: "Viņš izmantoja cirvīti, kur es būtu lietojis spalvu nazīti."

Tā kā komanda strādāja kopā un to apņēma pareizais gars, Nelsons bija viņiem ļoti pieķēries. "Neviens nevar būt naidīgs pret maniem kuģiem," viņš rakstīja no *Agamemnona*, "viņi ir tik jauki uzbūvēti." Viņš atteicās no lielāka kuģa, lai paliktu kopā ar saviem vīriem uz, kā viņš mēdza teikt, "visjaukākā kuģa, ar kādu jebkad esmu braucis". Laikā, kad Spānija bija nedrošā savienībā ar Angliju, Nelsons Kadisā apmeklēja spāņu floti. "Ļoti jauki kuģi, bet kā tie vadāmi!" Nelsons sprieda. "Doni prot taisīt labus kuģus, bet nespēj radīt cilvēkus." Savukārt Karaliskā britu flote, piemēram, Velingtona armija, spēja radīt īstus vīrus no neko nesološa un dažkārt nepakļāvīga materiāla. "Mani jūrnieki," viņš reiz rakstīja savai sievai, "nudien ir tādi, kādiem jābūt īstiem britu jūrniekiem... Gandrīz neuzvarami: viņi patiesi iebilst, ja viņiem jāšauj tikai ar zirņiem."

Nelsons reiz stāstīja savam draugam, ka kaujā pie Nīlas viņa pārdošais plāns balstījās tikai uz komandas un kapteiņu

ārkārtējām spējām. Ja viņš nezinātu, ka var paļauties uz saviem vīriem, viņš nebūtu uzdrošinājies uzbrukt: tur bija pārāk maz vietas, bet viņš bija pārliecināts, ka katrs atradīs caurumu, pa kuru ielīst. "Reiz ieraudzījis franču floti," piebilda Nelsons, "es vairs nespēju atrauties no loga (lai gan tobrīd mani mocīja šausmīgas zobu sāpes), un tā, vērodams, ko dara franči, izdzirdēju divus jūrniekus, kas turpat pie lielgabala netālu no manis sarunājās, un viens teica otram: "Pie velna, paskaties uz viņiem. Tur nu viņi ir, Džek, un, ja mēs viņus nepiekausim, tad viņi piekaus mūs." Es zināju, kādi vīri ir manā pakļautībā, tādēļ devos uzbrukumā tikai ar dažiem kuģiem, būdams pilnīgi pārliecināts, ka pārējie man sekos, lai gan jau bija gandrīz tumšs un viņiem bija visas tiesības to nedarīt, taču viņi divu stundu laikā atrada vietu, kur iespraukties."

## IZPROTOT KATRA CILVĒKA VAJADZĪBAS

Nelsona agrīnā dzīve laukos, Norfolkas mācītājmuižā, iemācīja viņam rūpēties par citiem. Viņa finansiālā devība pret tiem, kam pret viņu bija kaut kādas pretenzijas, bija viena no šo rūpju izpausmēm. Nelsonam piemita labi daudz tās augstsirdības, ko sers Tomass Eliots bija cerējis sagaidīt no angļu valdnieka vai līdera. Viņš vienmēr bija sirsnīgs, īpaši pret bērniem, piemēram, jaunāko māsu Keitu vai, vēlāk, pret nākamās sievas piecus gadus veco dēlu. Viņas draugs reiz pārsteidza "dižo mazo vīru, no kura visi baidījās", zem ēdamistabas galda, kur viņš spēlējās ar mazo Džoziju.

Kā jau daždien tā laika flotes virsnieks, Nelsons gādāja par jūrnieku materiālajām vajadzībām, reiz uz sava rēķina pat sagādājot komandas locekļiem piecdesmit segas. Viņš uzmanīja, lai

matrožu kajītes tiktu labi vēdinātas un uzturētas pēc iespējas saussākas. Viņš iedrošināja savus vīrus dziedāt un dejot, kā arī citādi spēcīnāja viņu morālo stāju. Viņš jūrniekiem iegādājās Bībeles un citu kristīgo literatūru. Bet šie labie darbi neizskaidroja viņa neparasto attieksmi pret zemākā ranga matrožiem. Te liela nozīme bija viņa personīgajām īpašībām un šarmam.

### VISPIRMS DOMĀ PAR CITIEM

"Tev labi jāiegaumē, ka tie, no kuriem tu gaidi paklausību, savukārt no tevis gaida, ka tu rūpēsies par viņiem," rakstīja Ksenofonts. Visizcilākie līderi allaž ir ievērojuši šo principu.

Kad nāvīgi ievainotais ģenerālis sers Ralfs Aberkrombijs 1801. gadā tika nests prom no kaujas lauka Abukīras līcī, zem viņa galvas tika palikta salocīta sega. "Kas tas?" viņš jautāja. "Tikai kareivja sega," atbildēja kāds virsnieks. "Tikai kareivja sega!" iesaucās ģenerālis. "Kareivja sega ir vissvarīgākais, kas var būt, tādēļ jums jānosūta man tā kareivja vārds, kam sega pieieder, lai varu viņam to nosūtīt atpakaļ."

"Lai Dievs jūs svētī," kad ģenerālis bija aiznests priekšā, iesaucās kareivji. Drīz pēc tam ģenerālis nomira.

### JŪRNIKA ATBILDE

Lai gan Nelsonam bija izcila reputācija, kas gāja viņam pa priekšu kā mūžīgs varavīksnes loks, jūrnieki viņu mīlēja arī viņa cilvēcības un biedriskuma dēļ. Abukīras līcī, kad viņa pierē vīrs acs trāpīja dzelzs lode, kas atklāja kaulu un āda pārkārās

pāri sejai, Nelsons tika aiznests uz kubriku. Viņš bija pārlicināts, ka mirs, jo asiņu šalts bija padarījis viņu aklu. Lai gan viņam ļoti sāpēja, ķirurgam, kas tobrīd pameta kādu jūrnieku, lai apstrādātu Nelsona brūci, viņš teica: "Nē, es pagaidīšu, kamēr jūs palīdzēsiet manam brašajam cīņu biedram."

Kad Nelsons kā leitnants saņēma paaugstinājumu, *Lowestoffe* jūrnieki uzdāvināja viņam no zilonkaula izgredtu fregates modeli, kas bija pildīts ar domino kauliņiem. Vēlāk tā bija Nelsona kajītes neatņemama sastāvdaļa – kā vērtīgs cieņas apliecinājums no "brašajiem cīņu biedriem". Savā ziņojumā, ko viņš nosūtīja pēc pirmās lielās uzvaras pie Senvinenta raga, Nelsons piebilda, ka viens no viņa kuģa *Captain* jūrniekiem atnācis pie viņa uz sagūstītā *San Joseph* klāja un ārkārtīgi mīļi paspiedis roku, sakot, ka viņam droši vien tik drīz nebūs iespējams to darīt tādā vietā un "cenzdamies pārlicināt mani, ka no visas sirds priecājas mani redzēt".

Kā atceras kāds no kuģa *Boreas* virsniekiem, Nelsons, būdams šī kuģa kapteinis, kara jūrskolas kursantus mēdza saukt par saviem bērniem. Biklākajiem kursantiem viņš nekad neko nepārmeta, tikai vēlējās parādīt, ka nekad neprasītu no viņiem to, ko pats nespētu veikt. "Zinu, ka viņš mēdza teikt: "Nu, ser, es tagad uzskriešu līdz masta galam un varu saderēt, ka satikšu jūs tur." Virsnieks piebilda, ka Nelsons nekad netika ievērojis biklo zēnu degsmes trūkumu, kad vajadzēja rāpties mastā, bet "kad viņi satikās masta galā, Nelsons uzsāka jautru sarunu, stāstīdams, cik gan nožēlojams ir cilvēks, kurš domā, ka šādā nodarbē varētu draudēt kādas briesmas vai tas būtu kaut kas nepatīkams." Kurš gan spētu pretoties komandierim, ja viņš brīdī, kad mīloša māte caur viņu lūdz nodot pēdējās ziņas dēlam kursantam pirms pirmā jūras brauciena, palūdza māti noskūpstīt dēlu, lai arī viņš saņemtu skūpstu?"

Uzticēšanās biedriem un padotajiem bija Nelsona vadības mākslas atslēga. Tā izpaudās arī slavenajā signālā ar kariem Trafalgāras kaujas laikā. Viņš pavēlēja, lai šis signāls tiktu dots *Victory* rājas galā augstu virs kuģa dzintarkrāsas un melnajiem bortiem brīdī, kad divas britu kuģu kolonnas ar ātrumu divi mezgli stundā tuvojās gaidošajiem franču kuģiem. Signāls nozīmēja: NELSONS TIC, KA IKKATRS VĪRS IZPILDĪS SAVU PIENĀKUMU. Viņš ar komandiera cienīgu atturību piekrita virsnieku ieteikumam vārdu "NELSONS" aizstāt ar vārdu "ANGLIJA". Brīdī, kad jau vajadzēja signalizēt vārdu "TIC", tas tika aizvietots ar vārdu "GAIDA". Uz viena no kvarterklājiem atskanēja īsteni anglika atbilde: "Ko Nelsons tur signalizē?" norūca admirālis Kolingvuds. "Mēs visi zinām, kas mums jādara."

### PIEMĒRA SPĒKS

Polam Nikolasam bija tikko sešpadsmit, kad viņš kā Karaliskās flotes jaunākais leitnants 1805. gada oktobrī uzkāpa uz sešdesmit četru lielgabalu kuģa *Belleisle* klāja. Par saviem piedzīvojumiem Trafalgārā, kur tas pirmo reizi sastapās ar vadības mākslas noslēpumiem, viņš uzrakstīja spilgtas atmiņas:

"Pusvienpadsmitos *Victory* telegrafēja: "Anglija gaida, ka ikkatrs vīrs izpildīs savu pienākumu." Kad šī svarīgā pavēle tika nodota pārējiem kareivjiem, viņi to uzņēma ar sajūsmas pilnām gavilēm, un katra jūrnieka sirdī pēc šādas vērsšanās pie karavīru drošsirdības iedegās kvēle...

Rūdīto jūrnieku noteiktajās, apņēmīgajās sejās iemirdzējās liksms smails, kas labi iederējās viņu brīžam tik šausmīgajā izskatā. Daži bija līdz vidum kaili; vēl citi bija atkailinājuši kaklus un rokas; citi ap galvu bija apsējuši

kabatlakatus; un visi šķīta nepacietīgi gaidām pavēli sākt darbu. Es kopā ar vēl diviem virsniekiem un trīsdesmit vīriem biju novietojies pie vieglajiem ieročiem uz kuģa pakaļgala klāja. Pār mums sāka līt šāvieni, un tas lika mums saprast, ko pēc dažām minūtēm piedzīvosim. Uz kuģa iestājās šausmīgs klusums, ko pārtrauca tikai kapteiņa Hārguda pavēlošā balss. "Uzmanību! Mazliet pa labi! Tā turēt!" atskanēja komandiera balss, kas deva norādījumus stūrmanim. Drīz sekoja spalgs kliedziens — agonijas brēciens, ko radīja nākošais šāviens — tā rezultātā kāds nabaga kareivis zaudēja galvu, un ar katru brīdi, kad mēs virzījāmies uz priekšu, šausmas pastiprinājās. Mūsu kapteini bija pārņēmusi spēcīga kontūzija, bet viņš drīz vien saņēmās. Tikai tie, kas reiz jau pabijuši situācijā, ko es patlaban cenšos aprakstīt, spēj saprast, ko tas nozīmē. Manas acis, redzot liķus, bija šausmu pārņemtas, un manās ausīs zvanīja, kad izdzirdēju ievainoto kliedzienus un mirstošo vaidus.

Tobrīd, kad redzēju, ka gandrīz visi nogūlušies zemē, es vairākkārt jau gandrīz metos sekot viņu piemēram, bet apstājās, jo — un es to labi atceros — šķīta, ka kāds stāv man blakus un čukst: "Celies augšā un necenties izvairīties no sava pienākuma." Kad pagriezos, ieraudzīju savu cienījamo un galanto komandieri [Leitnantu Džonu Ovenu. — Aut.]; viņa mierīgums un savaldība, ar kādu viņš pastaigājās pa klāju, izgaisināja pusi no manām bailēm; un, viņam pievienojoties, mani pārņēma viņa gara možums, kas mani vēl vairāk uzmundrināja darīt to, kas jādara. Es pieredzēju, ka brīdī, kad esi zem ienaidnieka uguns, daudz kas ir atkarīgs no komandiera piemēra, īpaši tad, kad mēs trīsdesmit minūtes nebijām spējīgi neko darīt."

Kad Nelsons Trafalgāras kaujā krita, britu flotes jūrnieku sajūsmu par lielisko uzvaru nomāca šoks, jo bija zaudēts dižens līderis. "Es ne reizi uz viņu nepaskatījos," kāds jūrnieks rakstīja vēstulē uz mājām," jo esmu pārāk bēdīgs un pārāk priecīgs, lai būtu pārliecināts, ka gribu viņu redzēt. Bet pārējie mūsu kuģa vīri, kas viņu bija redzējuši, izskatījās pēc īstiem mīkstmiešiem. Kopš Nelsons bija miris, viņi nedarīja neko, tikai slaucīja acis un raudāja. Ak, Dievs! Puiši, kas cīnījās kā velni, sēdēja un raudāja kā kuķi."

### NELSONA MANTOJUMS

Nelsons bija ne vien fiziski vājš, bet viņam piemita arī citi trūkumi. Daži tos nosauktu par rakstura vājībām. Piemēram, ir vispārzināms, ka 1794. gadā Leghornā viņš savā kapteiņa kajītē dzīvoja kopā ar visai netūrīgu un nevīžīgu sievieti. "Viņš padara sevi par apsmieklu, būdams kopā ar šo sievieti", rakstīja kāds virsnieks. Daži kritiķi domā, ka Nelsons rīkojies visai muļķīgi, aizraudamies arī ar lēdiju Hamiltoni, bet viņu attiecībās bija tāds dziļums un pastāvība, kas līdzsvaroja viņa jūtas pret lēdiju un aplusināja gandrīz visus kritiķus. Starp tiem bija arī viņa valdnieks, karalis Džordžs III, kuru viņš ļoti cienīja. Ja ticam kādam lēdijas Hamiltones draugam, viņa teikusi, ka Nelsona vislielākie grēki bijuši "tieksme pēc pakalpojuma un zvērestu došana", bet tā laika jūrnikiem netikumi nebija nekas netipisks. Turklāt līderiem militārajā, politiskajā un rūpnieciskajā jomā piemīt tas, ko sauc par piedodamām rakstura dīvainībām: patecībā par sasniegumiem kolēģi caur pirkstiem raugās uz viņu cilvēciskajām vājībām un sīkajiem pārkāpumiem. Britu nācijai, īpaši flotei, nebija grūti piedot Nelsonam viņa aizraušanos ar Emmu, jo viņš centās ievērot sabiedrībā pieņemtās tradīcijas. Te liela nozīme

bija viņa spējai patikt cilvēkiem, jo viņam bija labas attiecības ar Emmas likumīgo vīru seru Viljamu Hamiltonu, kas nomira Nelsona rokās. Iespējams, ka šie trūkumi varēja padarīt viņu mazāk pievilcīgu cilvēku acīs, bet paradoksāli – tieši tie padarīja viņu par elku, kam daudzi vēlējās līdzināties.

Protams, Nelsonam veicās – turklāt ļoti. Tik daudzas no viņa veiksmēm varēja pārvērsties par nelaimi, tomēr tās uz mūžu padarīja Nelsonu par cilvēku ar pārdrošnieka slavu. Bet lielākā daļa riska, ko viņš uzņēmās, bija sīki izskaitļots. Viņš nespētu sasniegt savas slavas virsotnes, ja viņu nebūtu atbalstījuši citi izcili līderi – viņam pakļautie Karaliskās flotes kapteiņi un komandieri, kas drosmes, zināšanu un pat vadības mākslas ziņā daudz neatpalika no viņa. Atkal nāk prātā Ovīdija vārdi «Heroīdās»: "Viņš bija labākais no vadoņiem." Nelsona slava ir nesaraucāmi saistīta ar īstajiem varoņiem – tiem jūrnikiem, kas kopā ar viņu izturēja ilgās blokādes jūrā un dūmu un liesmu peklē starp klājiem cīnījās ar ieročiem rokās. Nelsonā apvienojās prasme un spēja vadīt. Apvienojoties šīm īpašībām ar neaprašāmu personīgo šarmu, Nelsons kļuva par diženu līderi.

Neviens no Nelsona portretiem nespēj pilnībā attēlot viņa personības magnētismu. To vislabāk nojaust no neparastā iespaida, kādu viņš atstāja uz citiem. Tomēr atmiņas par viņa iedvesmojošo vadības mākslu ir galvenais mantojums britu karaflotē. "Viss, ar ko slavēna Karaflote, ir tas, ko devis Nelsons," rakstīja Džozefs Konrads. "Viņš varonību padarīja par pienākumu. Patiesi viņš ir šausmīgs sencis." Ar šo pēdējo Konrada piebildi jāsaprot, īpaši Karaliskās karaflotes virsniekiem, tas, ka Nelsonam ir grūti līdzināties.

"Lai cilvēcība pēc uzvaras ir dominējošā īpašība britu flotē."

Nelsons, 1805. gada oktobrī

## KOPSAVILKUMS

- Nelsonam piemita līdera talants, gluži tāpat kā Mocartam, kurš bija dzimis divus gadus pirms viņa, – mūziķa talants. Savas dzīves un līdera karjeras laikā viņa vadības mākslu visvairāk raksturo harmonija.
- Patriotiskais dedzīgums – pienākums un mīlestība pret Angliju – apvienojās Nelsonā ar neparastu tieksmi pēc personīgās slavas. Viņam bija labas un noturīgas attiecības ar biedriem, augstākstāvošām personām un padotajiem. Viņš savu reputāciju uzlaboja visiem iespējamiem līdzekļiem, bet viņš ne vienmēr gudri tos izmantoja. Viņš bija dīvains pazemības un ambīciju sajaukums.
- Viņam piemita bezgalīga dabiska drosme, Nelsons vienmēr atradās cīņas frontes priekšējās rindās. Viņš savu meistarību ieguva mācoties un pieredzes ceļā, tādējādi iegūstot autoritāti, ko dod zināšanas. Viņš spēja ātri domāt un pirmkārt jau viņam piemita prāta elastīgums un skaidrība.
- Nelsons ticēja, ka iespējams saprasties gan ar visu komandu, gan nelielām cilvēku grupām, bet tas šķiet dīvaini tādēļ, ka nav zināms, ka viņš jebkad būtu runājis ar kuģa komandu vai lielas auditorijas priekšā. Viņš nebija publisks runātājs.
- Kā komandas veidotājs un iedvesmotājs Nelsons nebija konsekvents. Viņš bija pietiekoši cilvēcīgs, rūpējoties par katru vīru, būdams, no vienas puses, laipns, godīgs un saprotošs un empātisks no otras puses. Viņš bija tik lepns par saviem "brašajiem cīņu biedriem", cik viņi bija lepnī par savu komandieri.

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Viens no Nelsona kapteiņiem, kas pārdzīvoja Trafalgāru, atteicās ceļot ar pirmo tvaika lokomotīvi pa sauszemi, jo tas esot bīstami! Nelsona Karaflotes pasaule šķita esam tālu no tā laika nokvēpušajām

fabrikām un dzimavām un šodienas biznesa pasaulē. Viņa Karaliskā karaflote bija lielākā tā laika Eiropas nozare; tagad šo vārdu nes Nacionālā Veselības Aizsardzība. Vai jūs domājat, ka mūsdienās Nelsons varētu būt tikpat ietekmīgs arī Nacionālās Veselības Aizsardzībā? Kā, jūsuprāt, izmantot viņu kā piemēru šodienas rūpniecībā vai tirdzniecībā?

Kāpēc nav ģeniālu līderu rūpniecībā un tirdzniecībā? Vai tam ir kāds sakars ar kopējā uzdevuma dabu — rūpniecībā un tirdzniecībā acīmredzot trūkst cēla mērķa jeb cēloņa, kas izraisa labākās cilvēka jūtas? Vai tas ir vairāk saistīts ar kultūras faktoriem, kas pavirzījuši līderus ar dabas dotu talantu prom no karjeras iespējām menedžmentā? Situācija mainās, bet vai tā mainās pietiekami ātri?

Par spīti tam, ka Nelsons ir izcils varoņa paraugs, Karaliskajai karaflotei ir diezgan lielas grūtības, audzinot jaunus līderus. Ko dara jūsu organizācija, lai audzinātu un veidotu savus rītdienas līderus?

7

**PIEŅEMOT PAREIZOS LĒMUMUS**

"Prāts un pārdomāts spriedums ir īpašības, kas sevišķi raksturīgas tieši līderim."

Tacits

Lai vadītu grupu, organizāciju vai nāciju pareizajā virzienā, līderim jāprot domāt un pieņemt lēmumus. To varētu nosaukt par vadības mākslas intelektuālo dimensiju. Ar to būtu jāsaprot gan praktisks prāts, gan intuīcija un iztēle. Bet tas vēl nenozīmē, ka līderim pietiek ar kādu no šīm spējām. Viņam vai viņai jāprot vadīt tos cilvēkus, kas risina problēmas vai pieņem lēmumus, piemēram, direktoru padomi, kuras locekļiem ir dažādas garīgās spējas un personīgās īpašības. Piemērs par Klementu Etliju, kas tiks aprakstīts vēlāk, parāda, cik svarīgi ir izvēlēties pareizos komandas locekļus un efektīvi un lietišķi vadīt lēmumu pieņemšanu. Svarīga ir arī atmosfēra, kādā tiek sasniegts rezultāts. Labs līderis saglabās vēsu prātu, mieru un nezaudēs savaldīšanos, turklāt iedrošinās pārējos darīt tāpat. Ja kaut kas nenotiks tā, kā vajag, viņš vai viņa uzņemsies pilnu atbildību.

JAUTĀJUMI PĀRDOMĀNĀ

**DOMĀŠANA, KAS SNIEDZ ZINĀMUS PANĀKUMUS**

Visbūtiskākā darbošanās, bez šaubām, ir domāšana. Kanādiešu uzņēmējs Rojs Tomsons, kas uzbūvēja milzīgu izde-

vējimpēriju un kuram piederēja *The Times*, ārkārtīgi uzsvēra domāšanas nozīmi. Savā autobiogrāfijā *After I Was Sixty* (1975) viņš raksta:

"Domāšana ir darbs. Cilvēka karjeras sākumā tas ir ļoti grūts darbs. Cik gan viegli ir domāt par kādu sarežģītu problēmu vai svarīgu lēmumu, ja esi to uztvēris vieglprātīgi! Tad ir viegli to vispār izmest no galvas. Ir viegli nolemt, ka problēma nav atrisināma vai arī, ka gan jau kāds tev palīdzēs. Virspusēja un pavirša domāšana kļūst par ieradumu. Jo ilgāk cilvēks tā turpina, jo grūtāk viņam kļūst domāt par problēmu un nonākt pie vajadzīgajiem secinājumiem.

Ja arī kādreiz man kā veiksmīgam cilvēkam ir dots kāds derīgs padoms, tad tas ir šis: ja kāds vēlas, lai viņam veicas, viņam jādomā; viņam jādomā tik ilgi, kamēr tas sagādā sāpes. Viņam tik ilgi jānēsā šī problēma savā galvā, kamēr viņš kļūst pilnīgi pārliecināts, ka vairs nav neviena lietas aspekta, kas nebūtu pārdomāts. Ticiet man, tas ir grūts uzdevums, un no pieredzes saku, ir tikai daži cilvēki, kas gatavi veikt šo grūto un nogurdinošo darbu."

Fakts, ka Rojs Tomsons pameta skolu četrpadsmit gadu vecumā, brīdina, ka nevajag jaukt spēju domāt jeb prātu ar universitātes beigšanas diplomu. Prāts šajā gadījumā nozīmē cilvēka intelektuālās spējas. Praktiskais prāts nozīmē intelektuālās spējas, kas virzītas uz praktisku darbošanos pretstatā spekulācijām vai abstrakcijām.

Grieķi šo praktisko saprātu jeb praktisko gudrību, kas kādam piemita vairāk nekā citiem, sauca par *phronesis*. Tradicionālajā šī vārda (kas latīniski nozīmē "paredzējums",

"apdomība", "tālredzība") tulkojumā angļu valodā tas nozīmē "apdomība", "piesardzība". Mūsdienās šis vārds ieguvis apdomīgas atturības nianšes; tas ir gandrīz vai piesardzības sinonīms. Grieķu variants ir daudz pozitīvāks. Aristoteļa neatlaidīgie lūgumi Atēnu valstsvīram un līderim Periklam un citiem bija izcils *phronesis* paraugs, "jo viņi var paredzēt, kas nāks par labu viņiem pašiem un vispār citiem cilvēkiem". Viņš arī piebilda, ka šī īpašība piemīt tiem, kas izprot īpašuma, modernās rūpniecības aizmetņu un arī politisko valstu pārvaldīšanas mākslu.

### ATRAST LAIKU, LAI DOMĀTU

Spēja ilgstoši domāt uz priekšu ir daļa no stratēģiskā līdera kompetences. Viņš vai viņa ir pakļauts stingram grafikam, un viņi daudzkārt tiek mulsināti. Līderim jābūt spējīgam atrast laiku domāt, lai atrisinātu kādu problēmu.

Drīz pēc kļūšanas par prezidentu Ronalds Reigans sūdzējās, ka viņam atliek pavisam maz laika, lai domātu. Viņš arī piebilda, ka pie tā var pierast! Prezidents Sadats turpretī daudz laika veltīja domāšanai, meditāšanai un tam, lai formulētu savu pārdrošo vadības stilu un veidu, kā sasniegt mērķus, kas kopīgi visai Izraēlai. Viņš atteicās uzzināt sīkās detaļas. Izraēlas opozīcijas līderis un vēlākais premjerministrs Šimons Peress pēc Sadata noslepkavošanas laikrakstā *The Times* rakstīja:

"Viņš (Sadats) man stāstīja, ka turpinājis staigāt "no vienas telpas otrā" ne tikai tādēļ, ka viņam bija nepieciešama atpūta, bet arī tādēļ, ka viņš meklēja iespēju palikt vientulībā. Tieši šī vientulība atbrīvoja viņu no

ikdienas rūfīnas un ļāva viņam palikt vienam, lai medītu. Šī tieksme būt vienam — viņš varēja domāt, neviena netraucēts, viņš bija sava laika pavēlnieks; viņš labāk izvēlējās koku, nevis rakstāmgaldu, puķi, nevis dokumentu mapi, šī tieksme padarīja viņu par visu līderu paraugu, kas tik bieži aprakstīts grāmatās un tik reti sastopams reālajā dzīvē; viņam bija daudz laika, lai nodotos apcerēm, un maz, lai radītu ķnādu."

Slavenajā bēru runā, kas tika teikta par godu kaujā kritušo apbedīšanai, Perikls cildināja tās vērtības un garu, kas savulaik padarīja Atēnas tik spēcīgas un ietekmīgas vēlākajos laikos. Runādams Perikls uzslavēja atēniešu spēju visus lēmumus pieņemt, *phronesis* jeb praktiskās gudrības vadītiem:

"Mēs, atēnieši, pieņemam gudrus lēmumus, jo nedomājam, ka ir kāda atšķirība starp vārdiem un darbiem; visjaunāk ir steigšus sākt darboties, iekams vēl nav apspriesti visi apstākļi. Un vēl viena lieta mūs atšķir no pārējiem. Mēs esam spējīgi vienlaikus riskēt un iepriekš novērtēt situāciju. Citi ir drosmīgi, jo viņiem trūkst izglītības, un, kad viņi pārstāj domāt, viņi sāk baidīties."

Tā kā Atēnās pastāvēja demokrātija, Perikls nolēma, ka visiem pilsoņiem jāpieņem lēmums, kā rīkoties attiecīgajā situācijā, – nosakot mērķi, nospraužot iespējamās darbības virzienus, izvēloties vislabākās alternatīvas, apspriežot visus "par" un "pret" un ņemot vērā visus paredzamos apstākļus, kā arī pieņemot vispareizāko lēmumu, kāds vien iespējams.

Dažkārt grieķu vēlme runāt un apspriest bija neprognozējama un nevadāma. Atēnu un Spartas kara laikā, piemēram, Tukīdīds ziņoja, ka atēniešu karavadonis Dēmostens, parādot savu iedvesmojošo vadības mākslu, turoties pretim lielajam spartiešu

pārspēkam. Bet vispirms viņam vajadzēja apspiest dabisko atēniešu vēlmi detalizēti analizēt situāciju. Kad viņš bija sapulcējis savus hoplītus, lai apturētu ienaidnieku, Dēmostenis teica:

"Kareivji, mēs šeit esam visi kopā, un es nevēlos, lai kāds no jums šajā nepatīkamajā situācijā mēģinātu parādīt savu inteligenci, precīzi aprēķinot, kādas briesmas mums draud; tā vietā mums vienkārši un bez iebildumiem jāstājas pretim ienaidniekam, no visas sirds ticot, ka arī šīs briesmas iespējams pārvarēt. Ja reiz mēs esam spiesti būt šādā situācijā, diskusijas ir nevietā: mums ir jāriskē un ātri jāpieņem lēmums. Faktiski es uzskatu, ka apstākļi ir mūsu pusē tik ilgi, kamēr vien mēs noturēsim savas pozīcijas; mēs nedrīkstam palaist garām izdevību vai nobīties tikai no tā, ka ienaidnieka armija ir tik liela."

Kad nav pārāk daudz laika, lai pieņemtu lēmumu, kā tas gadās, piemēram, krīzes situācijās, kad stāvam uz dzīvības un nāves sliekšņa, mēs ceram, ka līderis izmantos visas sava veselā saprāta spējas un izlems. Militārajiem līderiem šī nepieciešamība pašiem pieņemt lēmumu ir tikpat izteikta kā cilvēkiem, kas darbojas tirdzniecībā. Jūs jau droši vien atceraties (skatīt 24. lpp.), ka spartiešu karavadonis Klearhs uzņēmās atbildību un pieņēma lēmumu pats, lai gan viņam vispirms būtu jāuzklausa savu gudro cīņas biedru viedokļi par izveidojušos nepatīkamo situāciju un par to, kas būtu darāms.

Skatoties no vadības mākslas viedokļa, cilvēku iesaistīšanai lēmuma pieņemšanā ir viena milzīga priekšrocība: jo vairāk cilvēku piedalās lēmumu pieņemšanā, kas skar viņu pašu dzīvi, jo vairāk viņi rūpēsies par to, ka pieņemtie lēmumi tiek pildīti. Līderim vienmēr jāpatur prātā tas, ka vadības māksla un vēlme darboties ir cieši saistītas. Īpaši tad, ja lēmums ir

noteikti jāpieņem, bet līderim trūkst autoritātes (kā mēdz gadīties brīvprātīgo organizācijās) vai arī viņam ir maz iespēju (ja vispār ir) piespiest cilvēkus apspriest, ko darīt vai kurp doties.

### PĀRLIECINĀŠANAS SPĒKS

"Veiksmīgā līderī mēs vienmēr pamanīsim rakstura iezīmi — spēju pārliecināt citus. Protams, ir brīži, kad ikvienam līderim jāpieņem lēmums un jāraugās, lai tas tiktu pildīts neatkarīgi no tā, ko par to domā citi. Taču tiklīdz cilvēkam nevis pavēlēs, bet gan viņu pārliecinās, viņš sajūts, ka piedalās rīcības apspriešanā un veiks uzdevumu ar sapratni un aizrautību.

Čerčilam piemita pārliecināšanas spējas. Patiesi, viņa spēja lietot vārdus un loģiku bija tik izcila, ka dažos gadījumos, kad mēs nespējām vienoties par kaut ko svarīgu — pat tad, ja es biju pārliecināts par savu taisnību un atbildība pilnībā gūlās uz maniem pleciem, — man bija ļoti grūti nepadoties viņa argumentiem. Vairākkārt viņš piespieda mani pārdomāt paša solījumus, vēlreiz pārliecināties, ka man bija taisnība — vai arī pieņemt viņa viedokli. Pat tad, ja lēmums vērsās pret viņu, Čerčils ar cieņu pieņēma to un darīja visu iespējamo, lai to, attiecīgi rīkojoties, atbalstītu. Līdera māksla pārliecināt un pieņemt lēmumus, kas ir pretēji viņa uzskatiem, ir demokrātijas pamatā."

Ģenerālis Dvaitis Eizenhauers

Sengrieķu sakāmvārds vēsta: "Divas sirdis ir labākas nekā viena." Lēmums allaž būs saprātīgāks, ja tā pieņemšanā piedalīsies vairāki cilvēki. Mūsu kopējā pieredze ikdienas lēmumu pieņemšanā pierāda, ka šis secinājums ir pareizs.

Tikai augstprātīgs cilvēks iedomāsies, ka viņam ir pilnīgi visa informācija un zināšanas, kas nepieciešamas, lai pieņemtu lēmumu. Lai garantētu, ka ir pieņemts vislabākais lēmums, kāds vien iespējams, gudrs līderis iedrošinās pārējos komandas locekļus piedalīties jautājuma apspriešanā un uzklausīs viņu viedokļus. Kā teicis Šekspīrs: "Būt patiesi varenam nozīmē rīkoties, visu iepriekš kārtīgi apdomājot."

Ja arī darbā ir iesaistīti citi cilvēki, tas nenozīmē, ka uz viņiem gulstas tāda pati atbildība, kā uz līdera pleciem. Parasti līderis ir tas, kurš rūpējas, lai lēmums tiek pieņemts un pēc tam īstenots. Laiks, laiks, kas nevienu negaida, nu var pārvērsties par kritisku faktoru. "Deviņas desmitdaļas gudrības," teica Teodors Rūzvelts, "nozīmē būt gudram īstajā laikā." Vienmēr būtu vēlams, lai tiek pieņemts lēmums, kam piekrīt visi vai gandrīz visi, jo līderis nevar būt veiksmīgs, ja viņam nemitīgi seko opozicionāru mazākums, kas nepiekrīt veidam, kādā kaut kas tiek darīts. Bet šī vienprātība ne vienmēr ir sasniedzama. Kad Kromvels parlamenta Pārštāvju palātā kādudien paziņoja – es vēlētos piekrist tāpat kā visi pārējie, bet kur rast šo vienprātību –, viņš vārdos izteica daudzu līderu saniknojumu.

## NO IDEJĀM LĪDZ ATBILDĪGAI UN IZLĒMĪGAI RĪCĪBAI

Tātad – līderis ir atbildīgs par to, lai lēmumi tiktu pieņemti un arī izpildīti. Jebkurā gadījumā līderim jābūt tam, kurš pirmais ķeras pie darba. "Es noteikti neesmu viens no tiem, ko nepieciešams skubināt," teica Čērčils, sev raksturīgajā manierē pamirkšķinot ar aci. "Patiesībā es skubinu citus!"

Kad tika būvētas Milberija ostas, pilnībā izpaudās Čērčila paredzēšanas spējas un nemitīgais aicinājums darboties. Ja

nebūtu šo ostu, sabiedroto iebrukums Normandijā 1944. gadā nebūtu varējis notikt. Tā kā ienaidnieks kontrolēja visas Francijas ostas, sabiedrotajiem bija nepieciešams izveidot jaunas. Trīs gadus iepriekš, 1941. gadā, Čērčils uzrakstīja memorandu admirālim Mauntbatenam, kas tolaik bija atbildīgs par darbības saskaņošanu:

"Mums jāuzlabo dambja priekšgali, lai varētu izkraut daudz vairāk tonnu. Dambjiem jācilājas augšup un lejup pa viļņiem. Jāatrisina enkuru problēma. Nemēģiniet kaut ko pierādīt, grūtības pašas sevi pierādis."

Labam līderim jāuzņemas absolūta personiska atbildība arī tad, ja lēmums netiek izpildīts. Viņš neuzvels atbildību uz kolēģu vai padoto pleciem. Pēc pirmā neveiksmīgā uzbrukuma Kvebekai ģenerālis Volfs rakstīja:

"Visu vainu uzņemos es un tādēļ arī cietīšu. Nejausība nepalīdzēs. Pie tā, ka plāns ir nepilnīgs, esmu vainīgs tikai es."

Eizenhauers arī uzņēmās vainu par neizdošanos. Laika apstākļi 1944. gada jūnija sākumā lika viņa gaisa komandierim apstrīdēt turpmāku invāzijas atlikšanu Eiropā. Pēc konsultēšanās ar ģenerāļiem un īpašajiem padomdevējiem Eizenhauers pieņēma acumirklīgu lēmumu riskēt un sākt uzbrukumu 1944. gada 6. jūnijā. Pirms tam viņš uzrakstīja rakstu presei, kas to nepieciešamības gadījumā varēja izmantot:

"Mūsu nosēšanās bija neveiksmīga un es esmu atvilcis armiju. Mans lēmums uzbrukt šobrīd un tieši šajā vietā bija balstīts uz vislabāko informāciju, kādu vien bija iespējams iegūt. Armija, gaisa spēki un karafloze drosmīgi un uzticīgi izdarīja visu, kas bija to spēkos. Ja kāds ir jākaunina vai jāvaino, tad tas esmu vienīgi es."

Hitlers personificēja monētas pretējo pusi – bezatbildību. Viņš nemitīgi savu militāro plānu neveiksmēs vainoja padotos, apvainodams viņus nekompetencē un gribasspēka trūkumā, bet pats lepojās ar saviem agrākajiem sasniegumiem. Kad impērija sabruka, Hitlers asi nosodīja vāciešus, ka tie pametuši viņu nelaimē. Viņš nespēja pat iedomāties, ka viņam kā līderim būtu jāuzņemas pilnīga atbildība.

### LĪDERA PAZEMĪBA

"Pazemība ir īpašība, kas piemītusi katram līderim, ko esmu no visas sirds apbrīnojis. Reiz redzēju Vinstonu Čērčilu, kad viņš teica paldies ļaudīm par to, ka tie palīdzējuši Lielbritānijai un sabiedrotajiem, un viņam pāri vaigiem ritēja pateicības asaras.

Esmu pārliecināts, ka katram līderim jābūt pietiekoši pazemīgam, lai publiski uzņemtos atbildību par to padoto kļūdām, kurus viņš pats izvēlējis, un tāpat publiski pateikties, kad tie uzvar. Es zinu — dažas populāras vadības mākslas teorijas pauž, ka pirmajam cilvēkam vienmēr jācenšas spodrināt savu tēlu. Un tomēr es ticu, ka laika gaitā godīgums un godprātība, kā arī augstsirdīga attieksme pret padotajiem un kolēģiem atmaksājas."

Ģenerālis Dvaits Eizenhauers

Lēmumu pieņemšana līderim ir svarīga vēl jo vairāk tad, kad, ka pastāv briesmas, ka tie, kas atrodas pie vadības grožiem, nekad nebeigs uzklaut pierādījumus un izmantot un izsvērt faktus. Nākotne nav pilnībā skaidri paredzama un nekad pirms lēmuma pieņemšanas nebūs iespējams iegūt visu informāciju un faktus. Tādējādi lēmumu pieņemšana atšķiras

no problēmu risināšanas, jo tad visa informācija ir zināma un, lai nonāktu pie pareizā risinājuma, tā tikai jāsaliek pareizā secībā – kā mozaīka. Dzīvē bieži vien gadās tā, ka dažas mozaīkas detaļas ir pazudušas. Līderim nereti jāizlemj – vai arī jāpanāk, ka pārējie izlemj – vai tērēt vēl mazliet laika un naudas un ievākt papildus informāciju, vai arī rīkoties, ņemot vērā tās ziņas, kas pieejamas konkrētā brīdī.

### IZPILDĪT UN RĪKOTIES

Grāmatas *The Shame of the Cities* autors Linkolns Stefenss bija jaunais reformators — tā bija viena no pirmajām mūsdienu sabiedriskās domas ietekmēšanas grupām, kas caur romāniem un populāriem rakstiem atmaskoja izkropļojumus, kas bija jaušami Amerikas politiskajā, sociālajā un ekonomiskajā dzīvē šī gadsimta sākumā. Dzelzceļš, finanses, sliktas kvalitātes pārtika, tirdzniecība ar sievietēm un bērniem un viltus mēģinājumi cīnīties pret narkotiku lietošanu bija viņu uzbrukumu mērķi. 1906. gadā Teodors Rūzvelts salīdzināja viņus ar mēslu dakšām no *Pilgrim's Progress*, kas ir vairāk ieinteresētas nefīrumos pie savām kājām nekā dievišķīgajā kronī — tieši tādēļ viņu iesauka ir "mēslu dakšas". Bet viņu raksti piedāvāja konstruktīvus un progresīvus likumu grozījumus. Savā autobiogrāfijā Stefenss citē sarunu ar Vudrovu Vilsonu, kas notika brīdī, kad nelaiķa prezidents atradās Francijā. Vilsons teica: "Izpildītājs ir cilvēks, kurš rīkojas. Intelektuālis — kā jūs un es (viņš pasmaidīja) — nav izpildītājs. Vienmēr pastāv briesmas, ka, veicot kādu darbu, mēs nebūsim pārliecināti par savām spējām un nespēsīm neko darīt, lai apturētu mūsu mūžīgo vēlmi domāt, klausīties — bet ne rīkoties.

Toreiz, kad dabūju savu pirmo darbu, nolēmu uz brīdi būt labs, ieklausīties katrā, kas nāks pie manis ar saviem padomiem, uzklausīt informāciju par to, kas man jādara, un tad, kādudien, kad likās, ka mans prāts kaut ko izlemj, es sapratu, ka jārikojas. Mans lēmums varēja būt pareizs; tas varēja būt arī nepareizs. Vienalga, es izmantotu iespēju mēģināt kaut ko darīt."

Šādu izvēli var izdarīt tas, kam piemīt veselais saprāts. Vēlme paskatīties uz lietu no visām pusēm un ievākt pēc iespējas vairāk informācijas piemīt tiem, kam mācības un apcere ir galvenā nodarbošanās. Tieši tādēļ viņi reti ir izcili līderi. Savā grāmatā *The Art of Leadership* (1929) Ordvejs Tīds rezumēja šo lēmuma pieņemšanas svarīgumu. "Līderim noteikti jāsasniedz rezultāts," viņš rakstīja.

"Jābūt darbībai un tās nobeigumam. Grupai objektīvi viss ir jāizprot. Tas ir vitāli svarīgi. Neizlēmībai nolikt pretim lēmumu, vienaldzību pārvērst par aizrautīgu darbošanos, šaubas padarīt par aktualitāti ... ieviest šīs pārmaiņas ir līderu īpašā prerogatīva un pienākums. "Viņš savu darbu ir paveicis" ir nodeva, no kuras līderis nav spējīgs izvairīties. Kā viņš to paveicis, kādu motīvu vadīts un ko no sasniegtā viņš atklāj saviem sekotājiem — tas raksturo viņa veiksmi. Bet līderi mums ir nepieciešami, jo nav nemaz tik daudz cilvēku, kas vēlētos pieņemt negrozāmus lēmumus, viņi visai atturīgi iesaistās pasākumos, viņi netic sev un citiem, baidās no atbildības nastas un nespēj izšķirties par virzienu, kurā iet."

## PIEMĒRS: VADĪT MINISTRU KABINETU

Klements Etlis bija Lielbritānijas premjerministrs no 1945. līdz 1951. gadam. *In the Driver's Seat* ir raksts, kas parādījās laikrakstā *Observer* 1964. gada 18. oktobrī, un tas atspoguļo Etlia domas par tādas komandas vadīšanu, ko veido līderi (daži no tiem, piemēram, Anerīns Bevens, Herberts Morisons un Ernests Bevins allaž centās būt primadonnas). Raksts veidots Etljam raksturīgajā īsajā, pat kodolīgajā, stilā. Viņš sāk ar dažām pārdomām par saprātīgumu:

"Saprāts ir nepieciešams, jo Kabinets ir instruments, ar kura palīdzību tiek pieņemti un pildīti lēmumi, un lēmumus rada saprāts. Kabinets nav vieta daiļrunīgajiem — tieši tādēļ izcili politiķi ne vienmēr ir veiksmīgi ministri. Tieši saprāts ir nepieciešams, lai pieņemtu svarīgus lēmumus brīdī, kad zināšanas ir nepilnīgas un ir maz laika. Cilvēkiem saprāts vai nu piemīt, vai arī nepiemīt. Ja piemīt, to var attīstīt; ja ne — tas nav iegūstams... Daži ir gatavi izteikties par jebko. Viņus vajadzētu apturēt. Ja nepieciešams, es viņiem aizvēršu mutes. Vienreiz pietiek. Ērijs Bevins spēja aizskart dažādus tematus, taču viņam piemita neparastas praktiskas zināšanas.

Interesanti, ka gluži vai katrā Kabinetā ir vismaz viens cilvēks — nav svarīgi, ministrs vai nē, — par kuru jaunpienācējs varētu teikt: "Ko viņš te dara?" Viņš ir šeit, jo ir gudrs. Iespējams, ka dzirdēsiet premjerministru sakām kādam tikko ieceltam ministram: "Ja tu to darīsi, es tev ieteiktu noteikti parunāties ar X."

Spēja daiļi runāt Kabinetā nav nepieciešama. Svarīgi ir tikai tas, vai ministrs spēj skaidri, kodolīgi un vienkārši izklāstīt lietas būtību. Kabinets nepavisam nav

vieta retorikas paraugdemonstrējumiem. Lai gan jāsa-ka, ka izcilais departamenta vadītājs un ģeniālais sa-mierinātājs Nijs Bevens mēdza runāt mazliet par daudz reti. Parasti viņš bija ārkārtīgi labs, bieži gudrs un daž-reiz pat ārkārtīgi gudrs. Atceros, reiz viņš teica: "Septiņ-desmit pieci procenti politiskās gudrības ir spēja no-jaust prioritātes." — Apbrīnojama piebilde un brīnišķīgs padoms Kabineta ministriem.

Daudz viņš runāja gadījumos, kad bija pārāk uztrau-cies, jo jūta, ka mūsu politika neattaisno teikto vārdu būtību. Ar to pietika ilgākam laikam, un premjerminis-tram vajadzētu mēģināt izvairīties no šādas vainas (vai pirmsvēlēšanu baiļu) atzīšanas, kas aizņem laiku, neva-jadzētu laiku pa laikam censties par sirdsšķīstību pārlieci-nāt tos, kam šķiet, ka valdība atkāpjas no mērķa...

Premjerministram nevajadzētu pašam pārāk daudz runāt. Viņam jānorāda vai jālūdz kādu to darīt un ie-jaukties tikai tad, kad jālūdz izteikties kāds no tiem kautrīgajiem, kas, par spīti amatam, nesāks runāt, ja vien viņiem to nelūgs. Un premjerministram ir jāprot pateikt pēdējo vārdu, kas būtu pārējo runu kopsavil-kums. Pieredzējuši leiboristu līderi būtu diezgan izcili šai ziņā; viņi ilguš gadus pavadījuši, piedaloties parlamen-ta partiju un valsts izpildvaras vadītāju tikšanās reižu debatēs, un viņiem tās bija jānoslēdz. Tam nepiecie-šams zināms darbs — labs treniņš Kabinetam.

Ja uz sēdi ir uzaicināts ministrs, kurš nepieder Kabi-netam, īpaši, ja tā ir viņa pirmā reize, premjerminis-tram būtu jābūt varbūt pat nežēlīgam. Viesim varbūt gribēsies parādīt, cik viņš ir labs, un darīt to pārāk ilgi. Vislabāk ir nelaist viņu pie vārda vispār un lūgt iepriekš

atsūīt uz Kabinetu dokumentus. Premjerministrs tad var pateikt: "Ļoti skaidrs apgalvojums, ministr... Vai jūs vēlaties vēl kaut ko piebilst?" Un pateikt tādā balsī, kas acīmredzami gaida atbildi: "Nē." Ja liekas, ka vēl kāds gatavojas teikt runu, nepieciešams iejaukties ar jautājumu: "Vai ir vēl kādi iebildumi?" Ja kāds sāk novirzīties no temata, vajag tikai īsi pateikt: "Vai jums ir iebildumi? Nē. Labi. Tālāk." Un Kabinets var turpināt darbu.

Kabinetam ir būtiski strādāt, atstājot aiz sevis skaidru, noteiktu un nelokāmu lēmumu pēdas. Tieši tā būtu jānkojas jebkurai valdībai. Un problēma ir — kā to izdarīt ātri."

## INTUĪCIJA UN IZTĒLE

Praktisko līdera gudrību veido daudz kas cits, ne tikai prāta spēja analizēt lietas vai cilvēkus. Kā jau redzējām, līderiem, kas nav iemācījušies būt izlēmīgi, piemīt viena kļūda — viņi kļūst vai paralizēti analīzes priekšā. Analītiskā vai loģiskā domāšana ir vērtīga īpašība jebkurai līderim, tāpat kā izglītība, kas attīsta šo spēju un kas jebkurā gadījumā ir apsveicama. Līderis, kam nav mācīts skolā un kas nav trenēts domāt skaidri un sistemātiski, rīkosies gudri, ja savā komandā iekļaus padomniekus, kas ir šādi sagatavoti. Viena no Hitlera kā līdera daudzajām kļūdām bija tā, ka viņš nicināja vācu ģenerāļus, kas kara jomā bija loģiski domājoši eksperti.

Hitleram noteikti piemita intuīcija. Šo īpašību bieži vien novērojam zināmas intelektuālas attīstības pakāpes līderim. "Intuīcija bieži vien robežojas ar gaišredzību," raksta Aleksis Karels savā grāmatā *Reflections Upon Life*. "Tā ir ekstrasesa cienīga realitātes uztvere. Visi lielie vīri bija apveltīti ar

intuīciju. Viņi bez spriešanas vai analizēšanas zināja to, kas viņiem jāzina.”

Līderi bieži vien baidās atzīt pašu intuitīvos spēkus, jo viņiem liekas, ka intuīcija nav īpašība, ar ko vajadzētu lepoties intelektuālim. Un, protams, pēc viņu domām, tā nav pārāk zinātniska. Tādos prātos dzelžaini mīt racionāla menedžera kults. Bet tās ir muļķības. Vairāki ievērojami zinātnieki savā darbā paļāvušies uz intuīciju. Šo apgalvojumu apstiprina Einšteins, teikdams:

”Šos elementāros likumus nav iespējams atklāt loģiskā ceļā. Tā ir tikai un vienīgi intuīcija, ko atbalsta sajūta par to kārtību, kas atrodas aiz saredzamā.”

Intuīcija tāpat ir spēks vai spēja nekavējoties nojaust, kas notiek. Acīmredzot tas notiek bez jebkāda loģiska procesa iejaukšanās. Šķiet, ka šajā procesā nav ne deduktīvas vai induktīvas spriešanas, ne apzinātas situācijas analīzes, ne iztēles – tikai pēkšņa un tūlītēja atklāsme – ”es to vienkārši zinu”. Tomēr ir svarīgi apzināties, ka intuīcija ir cieši saistīta ar pieredzi un veselo saprātu.

### UZTICIES SAVAI INTUĪCIJAI

Kādreizējā Izraēlas premjerministre Golda Meira reiz teica, ka viņa bijusi par iemeslu sagravei 1973. gada JOM KIPPUR karā un pielikusi punktu pašas politiskajai karjerai tikai tādēļ, ka nav uzticējusies savai intuīcijai.

Savā autobiogrāfijā viņa atklāj, ka piektdien, 1973. gada 5. oktobrī, saņemtas ziņas par to, ka krievu konsultanti steigšus pamet Sīriju, un viņa nojautusi, kas notiks tālāk. ”Es centos nepakļauties panikai,” viņa rakstīja. ”Turklāt ir diezgan riskanti paļauties uz intuīciju.

Dažkārt jārikojas tās iespaidā, taču citreiz tā tikai norāda, ka esi par kaut ko noraizējusies."

Toreizējais aizsardzības ministrs, štāba vadītājs un izlūkošanas šefs Moše Deiens viņu nomierināja. Viņi nedomāja, ka draud karš. Tā uzskatīja arī ģenerālis un kādreizējais štāba šefs Bārs Levs.

Golda Meira piebilst: "Šodien es zinu, kas man būtu bijis jādara. Man tajā piektdienas rītā vajadzēja pārvarēt savu vēlmi vilcināties. Man vajadzēja uzklausīt savas sirds brīdinājumus un izsludināt mobilizāciju. Es nekad šo faktu nespēju aizmirst, un neviens nespēj neko izdarīt vai pateikt, lai mani mierinātu."

Par cilvēku, kas neatlaidīgi kādā darbības jomā izrāda intuitīvu apķērību, saka, ka viņam piemīt nojauta. Viņš vai viņa labāk spēj "saost" labu izdevību vai to, kur meklējama patiesība, nekā nonāk pie šī slēdziena, soli pa solim visu loģiski apdomājot. Interesanti, ka vārds "nojauta" radies no franču darbības vārda *flairer*, kas nozīmē "ostīt, saost". Ž. Pols Getijs raksta:

"Kad es tikko sāku pētīt naftas ieguves vietas Oklahomā, eksperti apgalvoja, ka šajā tā sauktajā Sarkanā Gultu rajonā naftas, iespējams, nemaz nav. Bet, kā jau daudzi naftinieki, es nolēmu neievērot šos "analītiskos" spriedumus un pajauties uz nelogisko subjektīvo izjūtu. Man šķita, ka šajā apvidū varētu būt nafta. Vairāk uz nojausmu nekā uz kaut ko citu balstoties, es nolēmu to meklēt pats. Es sāku veikt urbumus Sarkanajās Gultās, uzdūros naftai un uzsāku tās ieguvī. Es tomēr uzskatu, ka, pajaujoties uz šādiem grāmatās nerakstītiem liku-

\* Angļu valodā "nojauta" – *flair*. (Tulkotājas piezīme.)

miem un nedaudz riskējot, var sasniegt daudz lielākus rezultātus — gan naftas, gan citos laucīņos."

Nojauta biznesā ir spēlējusi ļoti nozīmīgu lomu daudzu izcilu rūpnieku dzīvē. Viņi intuitīvi nojautuši iespēju nopelnīt. Viņi spējuši uzost iespējamo peļņu tur, kur citi spējuši saskatīt tikai zaudējumus. Tas ir instinkts, kas ļoti atšķiras no loģikas jeb saprāta, kas vada daudz gudrākos prātus. Ja uzņēmējs neseko instinktam, viņš, gluži tāpat kā Golda Meira, vēlāk saprot savu kļūdu. Kā vēstī kāds arābu sakāmvārds: "Rīta blāzma nenāk divreiz, lai modinātu cilvēku no miega."

### **PRĀTS, KAS DARBOJAS KĀ KOMPJŪTERS**

"Tagad man jājautā pašam sev: kas bija tas, kas man biznesā deva šo pašpaļāvību, šo noteiktību un piedzīvojumu garu... sešdesmit septiņu gadu vecumā.

Tas daļēji bija atklājums ilgu gadu garumā, noteikti vairāku nekā to, kas pavadīti Edinburgā un Londonā. Šī pieredze bija ļoti svarīgs elements biznesa vadīšanā un tās, protams, man bija ļoti daudz. Es varēju teikt, ka noteikti nepieciešama pieredze, lai vadītu darbus. Lai būtu veiksmīgs visās lietās, nepieciešama prakse, bet, lai pieņemtu izcilus lēmumus, jābūt pieredzei lēmumu pieņemšanā. Jo vairāk lēmumu kādam nepieciešams pieņemt, jo labākus lēmumus viņš spēj pieņemt.

Dažādos laikos mana darba mūžā man bija jāpieņem vairāki svarīgi lēmumi, un, īpaši sākumā, bieži vien es izlēmu nepareizi. Bet vēlāk es sapratu, ka jaunības kļūdas un toreiz pieņemtie pareizie lēmumi man ir lieti noderējuši. Lielākā daļa problēmu, ar kurām es saskāros Londonā, bija tā vai citādi saistītas ar tām, ar kurām

es jau biju saskāries jaunībā. Bieži vien atšķirība bija tikai dažās nullēs, ko vajadzēja pievienot skaitļiem, un rezultāts bija tas pats. Daudzkārt es jau tūlīn zināju atbildi.

Es nespēju to izskaidrot zinātniski, bet es biju pilnīgi pārliecināts, ka, gadiem ritot, smadzenēs, kas strādāja kā kompjūters, es uzglabāju problēmu detaļas, lēmumus un rezultātus; viss tika saglabāts lietošanai nākotnē. Vēlāk, kad radās kāda problēma, es to pārdomāju, un, ja arī atbilde neradās uzreiz, es mazliet pagaidīju, un tad šķita, ka tā izceļojās pa smadzeņu šūnām, mēģinot atjaunot saikni, un jau nākamajā rītā, kad es atkal sāku nodarboties ar šo problēmu, atbilde lielākoties bija gatava. Likās, ka spriedums rodas gluži vai neapzināti, un es esmu pārliecināts, ka laika gaitā nevis es apzināti risināju šo problēmu, bet gan mana zemapziņa to apstrādāja un salīdzināja ar manu atmiņu; tā tika savienota ar manu pēdējo gadu pieredzi, un līdz ar to ceļš cauri grūtībām sāka likties acīmredzams... Tikai nedaudzas diezgan sarežģītas lietas prasīja smagu un ilgu garīgo piepūli."

Rojs Tompsons, *After I Was Sixty* (1975).

Vispārējs likums nosaka – jo agrāk līderis sāk pašauties uz intuīciju, jo vairāk laika viņš vai viņa patērēs, lai pierādītu to, ko intuīcija viņam saka priekšā. Savukārt intuīcija, kas attīstījies ilgākā pārdomu, mācību un pieredzes gūšanas periodā, lielākā mērā šķitīs patiesība. Tātad intuīcijai vēlākajos dzīves gados var uzticēties vairāk nekā jaunībā, jo brieduma gados tā balstās arī uz pieredzi un praksi.

Ņemot vērā iepriekš minēto, jāsaka, ka iztēle un intuīcija ir cieši saistītas. Līderim iztēle nepieciešama ļoti daudzos gadījumos – īpaši, ja nav izplānots nākamais solis. Protams, jums kā līderim nav dota pilnīga rīcības brīvība. Jums nav dota tāda brī-

vība kā televīzijas scenārija autoram vai dzejoļa autoram. Jūs vairāk līdzināties cilvēkam, kas kopā ar citiem bez kartes šķērso kādu teritoriju. Jums pašam viss jāizdomā un tad jāizmēģina iespējamie ceļi, kā nokļūt līdz mērķim – un šo problēmu risinājumi nav aprakstīti grāmatās, tos arī neatrast jūsu atmiņā. Jo jūs nekad agrāk neesat bijis šajā vietā. Jums jābūt pirmajam jeb jāievieš kaut kas no jauna, un jūs nevarat kaut ko ieviest, sekojot zināmiem precedentiem vai pielietojot vispārzināmas receptes. Džons Sensberijs, kurš kādreiz bijis veiksmīgu viņa vārdā nosaukto pārtikas preču tirgu tīkla priekšsēdētājs, apgalvoja:

"Tas, ko es visvairāk cienu labā vadītājā, ir iztēle. Labam vadītājam jābūt izdomas bagātam, jo tikai tādējādi viņš spēs ieviest jauno. Veiksme šajā jomā ne tikai nes labumu uzņēmumam, bet arī spēj radīt milzīgu personāla gandarījumu par radošajiem sasniegumiem. Tieši iztēle nepieciešama, lai paredzētu notikumus un reaģētu uz izmaiņām. Tikai tie, kam piemīt dzīva iztēle, spēj patiesi izraisīt sapratni pārējos — vai tie būtu klienti, kolēģi, vai arī veikala darbinieki. Šīs spējas ir vitāli nepieciešamas, lai veiktos tirdzniecībā vai uzņēmējdarbībā."

Iztēle tomēr nebūtu jāliek pirmajā vietā domāšanas spēju hierarhijā. Tai jābūt komandas loceklim, bet ne kapteinim. Iztēles īpašā loma nozīmē ievest mūs jaunievedumu, izgudrojumu, radīšanas, izmantošanas, riska un piedzīvojumu pasaulē. Tas ir domāšanas avangards jeb progresīva izpēte.

### ARĀBIJAS LORENSS

"Viņi man mācīja, ka viņu vadītājs nespēj būt neviens cits, izņemot to, kas ēd viņu barību, valkā viņu drēbes,

dzīvo ar viņiem kopā un tomēr izrādās labāks." Tā T. E. Lorens rakstīja par beduīniem. Viņš, būdams Arābu sacelšanās dalībnieku politiskais padomdevējs, ar tiem cīnījās plecu pie pleca Pirmajā pasaules karā. Viņa priekšnieks ģenerālis Alenbijs raksturoja viņu kā "spožu taktikas meistarū ar ģeniālām vadītāja spējām". V. F. Stērlings, kas Arābu armijā dienēja kā štāba virsnieks, uzminēja Lorensa līdera panākumu noslēpumu. Lorens ieguva svarīgu vietu militārajā hierarhijā. No kurienes šāda ietekme? Savā grāmatā *T. E. Lawrence by His Friends* (1937) Stērlings rakstīja:

"Lorens ne tikai skaidrāk nekā pārējie saskatīja uzdevumu un zināja, kā to paveikt, bet viņam arī piemita apbrīnojama intuitīva nojausma par to, kas notiek pārējo prātos. Turklāt viņš allaž rādīja savu personisko piemēru. Viņš nepievērsa pārāk daudz uzmanības tiem profesionālajiem kareivjiem, kas dienēja kopā ar viņu, bet es nekad netiku dzirdējis kaut pusčukstus izteiktu greizsirdību. Mēs jutām, ka kalpojam cilvēkam, kas ir daudzkārt pārāks par mums.

Man šķita, ka viņa raksturīgākā iezīme bija tālredzība un spēja izmest no prāta visu nebūtisko, savienojot to ar izcilām zināšanām par to, ko domā un dara citi...

Kā viņš to spēja? Manuprāt, atbilde mums jāmeklē Lorensa izcilajā spējā just apkārtējo cilvēku noskaņojumu; viņa spējā iedziļināties citu cilvēku prātos un rosināt viņus darboties."

Lorensa kara pieredzei bija visai dramatiskas sekas: nepieciešamība piedalīties kaujās, pazemojumi turku gūstā; nepieciešamība būt Makiavelli gara cienīgam divkosim britu diplomātijā radīja stresu, nervu sabrukū-

mu un sagrautu personību, no kā viņš nekad līdz galam tā arī neatbrīvojās. Dažkārt vadības mākslas cena ir personisko ciešanu nasta.

Līderim, kas veikli izkļūst no neveiksmes un izvairās no visiem zināmas un iestaigātas taciņas, piemīt zināma iztēle. Viņa veiktie pasākumi var izrādīties neauglīgi, nejauši vai traki, jo līderi, kas sapņo, var būt jauna ceļa meklētāji, bet viņi var arī sevi un citus novest līdz bankrotam. No tiem, kas atsakās no labi iestaigāta ceļa, tikai daži ir pētnieki. "Izdomas bagāts", "novatorisks" un "pārdrošs" ir uzslavas vārdi, savukārt "nereāls", "pārgalvīgs" un "traks" ir vārdi, lai raksturotu tos, kas kā iztēles bagāti domātāji cietuši neveiksmi. Tādējādi mums jācenšas apkarot jebkādu tendenci padarīt iztēli par svētu, jo tās var izrādīties iztēles beigas. Cilvēki dažkārt aizmirst, ka dzīva iztēle var būt arī muļķīga. Iespēja būt oriģinālam nozīmē arī iespēju būt ķertam. Gan ģēnijs, gan trakais ir izdomas bagāti domātāji – dažkārt tas ir viens un tas pats.

Tomēr iztēle slēpj dažas būtiskas īpašības. Ir daudzi gadījumi, kas prasa no līdera oriģinalitāti, jaunievedumus, improvizāciju, atklājumus, novatorismu, pētniecību, eksperimentus un spēju gudri aiziet no zaudējuma. "Kā likums," rakstīja *The Wind in the Willows* autors Kenets Greiems, "pieaugušajiem visos jautājumos ir pilnīga taisnība; tomēr viņiem tik ļoti trūkst šīs izcilās dāvanas – iztēles."

## MIERĪGUMS STRESA APSTĀKĻOS

Tacits, kura vārdi tika citēti šīs nodaļas sākumā, uzskatīja mierīgumu par īpašību, kam noteikti jāpiemīt jebkuram līderim. Lēmuma pieņemšanas gaitā brīdis starp spriedumu un rīcību var

būt vairāk vai mazāk nemierīgs. Viens ir bažas vilcināties un nepieņemt lēmumu, kamēr tiek savākta pēc iespējas pilnīgāka informācija. Cits – bailes pieņemt lēmumu, vispār neievācot informāciju. Kritiski vērtējot, parasti tā arī notiek. To visu sarežģīt spiedienu, ko veic tie, kas "grib dzirdēt atbildi". Atkal jāsaka, ka visa pamatā ir uzticēšanās. Vai līderim jābūt patiesi lieliskai informācijai (gan datiem, gan izjūtai par cilvēku vajadzībām un noskaņojumu) un tāda cilvēka slavai, kas pieņem tikai pareizus lēmumus? Vai līderis var atbrīvot no raizēm tos, kas vēlas lielāku noteiktību apstākļos, kādos tas nav iespējams?

Lai kļiedētu bažas, lielu lomu spēlē saziņa. Bet svarīgs ir arī līdera iekšējais miers. Norūpējušies ļaudis uzlūko savu līderi. Acīmredzamas spriedzes vai uztraukuma trūkums, īpaši, ja šāda reakcija tiek gaidīta, rada nomierinošu efektu. Tas nenozīmē, ka līderis nepazīst šādas emocijas. Drosmē nav bailu trūkums; tā ir vēlme vai spēja kontrolēt bailes un smelties no tām enerģiju un apņēmību. Ir būtiski saglabāt paškontroli, ja gribi kontrolēt citus.

Vēsums, kas pārvar uztraukumu, un nosvērtība, kas dod šo cienīgo izturēšanos un rāda ceļu apmulsuma brīdī, ir vērtīga īpašība gan ģenerāļiem, gan pārējiem. Feldmaršals lords Alanbruks, kas Otrā pasaules kara laikā bija britu ģenerālštāba vadītājs, savā dienasgrāmatā rakstīja, kā karā iesaistītie cilvēki – virsnieki, civiliedzīvotāji un mašīnrakstītājas – 1941. un 1942. gada drūmajās dienās mēdza skatīties uz viņu, kad viņš cauri nama koridoriem devās uz savu kabinetu. Viņi to rūpīgi pētīja, meklējot zīmes, kas norādītu, kā veicas karā. Dažkārt tā bija vesela iekšēja cīņa, lai šis humānais un jūtīgais cilvēks noslēptu izteiksmi, kas liecinātu par briesmām vai izmisumu.

Vēss, mierīgs un savaldīgs: šie vārdi bieži vien tiek minēti kopā. Tie norāda, ka līdera garīgie spēki grūtību priekšā ir

pilnīgi neskarti. "Mierīgs" nozīmē nosvērtu pieeju problēmai, izvairīšanos no histēriskas rīcības vai runām, bet "savaldīgs" nozīmē to, ka problēmas risināšana noris saprātīgi. Lai atrīvotos no satraukuma briesmu vai provokāciju priekšā, īpaši krīzes brīžos, šīs patiešām ir īpašības, kas ir būtiskas katram cienīgam līderim. Voltērs reiz par pirmo Marlboro hercogu Džonu Čērčilu ir teicis, ka viņam piemita "tā mierīgā drosme apmulsuma brīdī, tas dvēseles rāmums briesmās, ko angļi sauc par vēsu prātu".

### MIERĪGA DARBOŠANĀS

Ģenerālis Roberts E. Lī, iespējams, bija Amerikas Pilsoņu kara visjaukākais militārais līderis. Sākumā abas pušes uzskatīja viņu par savu virspavēlnieku, bet Lī lojalitāte pret dzimto Virdžīniju noveda viņu Konfederācijas nometnē. Prasmīgi izmantojot ģenerāļa spējas un zināšanas vadības mākslā, viņš diezgan veiksmīgi cīnījās pret Ziemeļiem. Tomēr trīs dienas ilgajā kaujā pie Getisburgas Dienvidu armijai zuda jebkādas cerības uzvarēt. Izšķirošais kaujā bija brīdis, kad cieta neveiksmi Lī padotā ģenerāļa Piketa vadītais uzbrukums. Kāds aculiecinieks, kurš bijis klāt brīdī, kad ziņa par neveiksmi tika nodota Lī, stāsta:

"Viņa sejā nebija ne miņas no sarūgtinājuma, rūpēm vai īgnuma, un iedrošinādams viņš uzrunāja katru kareivi, ko satika: "Galū galā viss būs labi, mēs vēlāk par to parunāsim." Bet brigādes komandierim, kurš par smagajiem zaudējumiem dusmīgi runāja ar saviem vīriem, viņš teica: "Nekas, ģenerāli, tā bija tikai mana vaina. Es esmu zaudējis šo kauju, un tev, cik iespējams, jāpalīdz man ar to tikt galā."

Lielbritānijas premjerministrs Suecas krīzes laikā 1956. gadā Entonijs Edens savas darbības laikā pierādīja, ka viņam trūkst šo līdera spēju. Viņa darbošanās bija diezgan neefektīva. Edena dabiskā aizkautināmība izlauzās dusmu lēkmēs. Viņš arī nespēja pilnībā uzticēties citiem un ļaut viņiem darboties. Viņš nemitīgi pārtrauca savus Kabineta kolēģus, zvanot pa telefonu brīdī, kad bija nervozs vai uztraukts. Tā vietā, lai ļautu ministriem darīt to, kas jādara, Edens turpināja šķendēties un celt kņadu. Viņam pilnīgi trūka pašpāļāvības. Viņš bija ļoti nervozs un nespēja koncentrēties. Suecas krīzes laikā viņš komandēja visus. Ir pilnīgi skaidrs, ka Edens nebija līderis. Savukārt Harolda Makmillana nesatricināmība bija sinonīms šim vārdam. Savā valdības kabinetā viņš bija licis ierāmēt atgādinājumu: "Klusi un mierīgi apsverot, var atšķetināt jebkuru mezglu." Tas patiesi ir labs norādījums līderiem.

## HUMORA VĒRTĪBA

Viena no Čērčila visjaukākajām īpašībām bija humora izjūta. Viņa biogrāfs Martins Gilberts, kas šajā monumentālajā darbā pavadījis gadsimta ceturksni, iepazīna to visai unikālā veidā. "Un kāds bija pats Vinstons Čērčils?" viņš rakstīja par savu pieredzi. "Šaubos, vai kādam varētu patikt divdesmit piecus gadus rakņāties viņa dzīvē, ja viņš būtu cilvēkēdājs. Viņa meitai Mērijai bija taisnība, kad viņa 1951. gadā rakstīja savam tēvam: "Diez vai tavi pēcteči mantos tavu ģeniālo garu – bet es ļoti ceru, ka viņi vismaz nedaudz pārņems tavas sirds īpašības.""

Gilberts vēl piebilda, ka, gadiem ritot, Čērčila humora izjūta nemainījās. "Gandrīz katrā lietā bija kaut kas, kas lika man uzjautrināties. Kad 1941. gada kara konferencē ģenerā-

lis Vulfs Murejs pēkšņi aplusa, Čērčils viņu tūliņ pārdēvēja par ģenerāli "Šīpu"\* Mureju. 1940. gadā, vēlēdamies runāt ar savu pirmo privātsekretāru Ēriku Sīlu, Čērčils lūdza sekretāri: "Novelciet to roni no viņa ledus bluķa."\*\*

Humors ne tikai atvieglo sarunu, tam ir arī funkcionāla vērtība: tas palīdz kļiedēt saspīlējumu. Dusmas līdzinās elektrībai: ja tās trāpa humora polā, tās veiksmīgi var novadīt zemē. Ja sarežģītās situācijās cilvēkos izraisa smieklus, lai novērstu saspīlējumu, jokam, ko izteicis līderis – vai jebkurš cits komandas loceklis – nav obligāti jābūt labam.

Līderim ir būtiski saglabāt vēsu attieksmi, mieru un savdību. Ja līderis, gluži kā akrobāts balansējot uz riska un grūtību virves, spēj pasmaidīt un izraisīt smieklus citos, tam var būt maģiska nozīme. Cilvēki seko savu līderu piemēram.

### HANNIBALS PIE KANNĀM

Varrons uzstāja, ka jāievēro kārtība, ka katrs konsuls ik pārdienas komandē armiju. Tad viņš izveidoja nometni pretim Hannibala armijai Aufilas upes krastā netālu no Kannu ciema un rītausmā deva signālu sākt kauju — virs karavadoņa telts tika izkārtā sarkana tunika. Sākumā kartāgieši bija ļoti nobijušies — ne tikai no Romas karavadoņa acīmredzamās drosmes, bet arī no viņa spēcīgās armijas, kas bija vairāk nekā divas reizes lielāka par viņējo. Hannibals pavēlēja armijai sagata-

\* Ģenerāļa uzvārds Vulfs (angļu val. – *Wolfe*) latviešu valodā nozīmē "vilks". Iesauka – Šīps (angļu val. – *Sheep*) latviešu valodā nozīmē "aita". (Tulkotājas piezīme.)

\*\* Privātsekretāra uzvārds Sīls (angļu val. – *Seal*) latviešu valodā nozīmē "ronis". (Tulkotājas piezīme.)

voties kaujai, bet pats kopā ar dažiem pavadoņiem aizjāja uz nolaidenas nogāzes kori, no kurienes varēja novērot ienaidnieka gatavošanos kaujai.

Kad kāds no viņa biedriem, augsta ranga karavadoņi, ieminējās, ka ienaidnieka armija šķiet pārsteidzoši milzīga, Hannibals uz brīdi sadrūma, bet pēc tam teica: "Tu, Gisko, neesi pamanījis vēl vienu lietu — un tā ir vēl pārsteidzošāka." Kad Gisko apjautājās, kas tas ir, Hannibals atbildēja: "Tas, ka visā šai milzīgajā pūlī tur lejā nav neviena vīra, kura vārds būtu Gisko." Joku uztvēra visi un sāka smieties. Tad viņi devās lejā no kalna un atstāstīja šo joku katram, ko ceļā satika. Tādējādi viņu noskaņojums ātri izplatījās karaspēka vidū un Hannibala karavadoņus pārņēma smieklu lēkme.

Kartāgieši, to redzēdami, saņēma visu drosmi, jo viņi domāja, ka karavadoņi noteikti ārkārtīgi nicina romiešus, ja jau par spīti briesmām tā smejas un joko.

Plūtarhs

## KOPSAVILKUMS

- Vadības māksla nozīmē norādīt virzienu, bet tam jābūt pareizajam virzienam. Līdz ar to līderim jābūt apveltītam ar praktiskām intelektuālām spējām – gan iedzimtām, gan mācību procesā apgūtām, – kas ļautu skaidri domāt un pieņemt pareizus lēmumus. Grieķi to sauca par *phronesis*, ko varētu tulkot kā "praktisks spriedums" vai "izcils veselais saprāts".
- Šāda domāšana, kā saka Rojs Tompsons, ir grūts un nogurdinošs darbs, bet tas līderim ir galvenais ceļš uz panākumiem. "Ja kāds vēlas gūt panākumus, viņam jāprot domāt," viņš rakstīja, "viņam jādomā tik ilgi, kamēr sāk sāpēt."

- Jūsu pārdomām un apcerēm jābūt saaustām ar to, ko spriež jūsu grupā. Jānosprauž reāli darbības virzieni, pamatīgi jāapsprīž visi "par" un "pret". Šādās apspriedēs izkristalizējas gudrs un visiem pieņemams darbības veids. Tad rodas optimālais kurss vai virziens, kas ne vienmēr ir ideāls.
- No domāšanas izriet lēmums, no lēmuma – darbība. Atkarībā no apstākļiem, īpaši krīzes situācijās, jums kā līderim jāzina, kad pārtraukt debates un uzsākt darbošanos.
- Intuīcija ir spēja uztvert situāciju tādu, kāda tā ir, arī tad, ja visi fakti nav zināmi. Dusmas vai bailes var to izkropļot, intuitīvi uztvertās zināšanas vienmēr jācenšas pārbaudīt ar prātu vai praktisku darbību. "Aklo zemē vienacis ir karalis." Bet arī vienacains līderis dažkārt var paļauties uz aklā cilvēka intuīciju.
- Nepieciešama ir arī iztēle, jo jauni apstākļi pieprasa svaigas idejas. Protams, līderim nav nepieciešams būt iztēles bagātam pašam, bet viņam jāprot stimulēt un novērtēt pārējo organizācijas locekļu iztēli.
- Būtiska ir spēja panākt, ka idejas tiek realizētas. Noteikti palīdz tas, ka līderis rada enerģiskas apņēmības klimatu, kurā cilvēki mierīgi un apvaldīti dara to, kas jādara. Humors krīžu gadījumos palīdz kļiedēt saspīlējumam un ienes prieku katrā lietā. Ja vien iespējams, izcili līderi padara darbu jautrāku un nevis jokojo.

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Lai izprastu, ko nozīmē jēdziens "vadības māksla", jums jāizprot jēdzieni, kas ar to saistīti, piemēram, "pieņemt lēmumu" un "saziņa" (par to tiks runāts nākamajā nodaļā). Lai pieņemtu efektīvus lēmumus, cilvēkam jābūt apveltītam ar spēju skaidri domāt, ar intuīciju un iztēli. Mūsdienu pārmaiņas ir tik kompli-

cētas, ka mums nepieciešams tas, ko T. E. Lorens sauca par "saprātīgu vadības mākslu". Vai jūs piekrītat, ka visiem mūsdienu līderiem intelektuālā dzīves vērtība ir pieaugusi?

❑ "Pieņemot administratīvus lēmumus," rakstīja Česters Bārnards, "svarīgi ir, lai netiktu pieņemti lēmumi, kas nav efektīvi un kurus varētu pieņemt jebkurš cits." Vai jūs piekrītat?

❑ "Nekas nav grūtāks un tādējādi daudz vērtīgāks par spēju pieņemt lēmumu," rakstīja Napoleons. Līdera uzdevums ir palīdzēt grupai vai organizācijai pārvarēt grūtības lēmumu pieņemšanā. Lēmumam jābūt solim pareizajā virzienā, pat tādā gadījumā, ja ceļojuma galapunkts ne vienmēr ir skaidri saskatāms.

❑ Bieži vien tiek teikts, ka līderiem nepieciešama iztēle un ka patiesi dziļiem līderiem tā piemīt. Iztēle nozīmē paredzēt, kas notiks tālāk. Tā ir spēja paredzēt. Iztēle var būt arī spēja vai talants veidot garīgu tēlu par kaut ko tādu, kas pašreiz nav aktuāls vai nekad vēl nav bijis reāli uztverts vai pieredzēts. Tas var būt iedomāts un interesants viedoklis par to, kas notiks rīt. Līderi paļaujas uz iztēli; viņu trumpis ir cerība. Daži iedomās radīt tieši tā arī paliek ilūzijas, taču citi rada progresīvas lietas. Iemācieties tos atšķirt! Tātad jums kā līderim ir nepieciešama iztēle un paredzēšanas spējas.

## 8

### MĀKSLA VIENLAIKUS INFORMĒT UN IEDVESMOT

"Nevis ģēniji, bet gan vidusmēra cilvēki grib, lai viņus pamatīgi stimulē, pamudina radoši strādāt un baro ar lielām cerībām."

Džons Koljers

Saziņa ir svarīga gandrīz visā, ko līderis dara. Līderis sazinās ar citiem, lai sasniegtu kopējo mērķi, izveidotu komandu un apmierinātu cilvēku vajadzības. Līderiem un pārējiem, kas iesaistīti kopējā lietā, jāsaazinās vienam ar otru. Ir praktiski neiespējami, ka līderis, ja vien viņš nedara visu pats, problēmas nokārto, nesazinoties ar pārējiem. Efektīva vadības māksla nozīmē, ka īstās lietas tiek paveiktas īstajā laikā.

Tā vienkāršā patiesība, ka nekas nenotiek bez sazināšanās, vēl vairāk izceļ to, kā līderis sazinās ar citiem. Vadīt vispār nozīmē sazināties; izcili vadīt nozīmē, ka līderis sazinās efektīvi. Šajā nodaļā mēs apskatīsim dažus piemērus, kas raksturo līderus, kuri šo mākslu lieliski pieprata.

### PRAST EFEKTĪVI PIELIETOT SAZIŅU

Vadības mākslas kontekstā sazināties nozīmē dalīties vai dot citiem savas domas un informāciju, lai sasniegtu vēlamu

rezultātu. "Jūs panākat, ka klausītāji saka: "Cik labi viņš runā!"", saviem politiskajiem sāncensiem teica izcilākais Atēnu orators Dēmostens. "Es panāku, ka viņi saka: "Dosimies cīnīties pret Maķedonijas Filipu!""

Pirmām kārtām atbildība par saziņas līdzekļiem gulstas uz līdera pleciem. Grāmatā *The Art of War*, ko 500 gadus pirms mūsu ēras Ķīnā sarakstīja Sjundzi un kas ir pasaules vecākā grāmata par šo tēmu, ķīniešu gudrais uzsvēra, cik svarīgi ir izskaidrot dotās pavēles. "Ja pavēlē izteiktie vārdi nav skaidri un no teikti, ja pavēles nav pilnīgi saprotamas, vainīgs karavadonis."

Nav grūti definēt, kādi ir cilvēki, kas zina, ko nozīmē efektīvi sazināties. Pirmkārt, viņi zina, kāds ir mērķis, kādus rezultātus viņi sazinoties panāks. Otrkārt, viņi saprot, kādas jūtas un kāda informācija jau nodarbina viņu klausītāju un lasītāju prātus. Treškārt, viņi skaidri, vienkārši un dzīvi izklāsta to, kas viņiem sakāms, izmantojot vispieņemamāko saziņas līdzekli – personisku sarunu, telefonu, prezentāciju, ziņojumu vai vēstuli.

Ikdienā līderiem jāsniedz un jāsaņem ļoti daudz informācijas. Viņiem jāprot gan skaidri un kodolīgi pavēstīt informāciju, gan uzklaut, ko stāsta citi.

Cilvēkiem nepieciešama informācija, ko sniedz viņu līderis vai līderi, par to, kas sagaida viņu uzņēmumu. Kā tiks sasniegt kopējais mērķis? Kāds ir rīcības plāns? Kāda informācija mums ir pieejama par to, kas notiek pretinieku – konkurentu nometnē, kas to vien gaida, lai kavētu mūs nonākt pie mērķa?

Tomēr, ja kādā organizācijā informācija no centra nonāk perifērijā, tad tā neizbēgami nonāks no perifērijas atpakaļ centrā. Apstrādāt un apgūt šīs ziņas ir diezgan sarežģīts uzdevums, taču arī tā ir daļa no saziņas. Vai līderis patiešām nekavējoties uzklausa tos, kuri zina, kas notiek?

— "Es dzirdu, ko jūs man sakāt" — tas nozīmē klausīšanos ļoti zemā līmenī. Labs klausītājs ne vienmēr ir tas, kas visu laiku atbildot — mājot ar galvu vai saprotoši ņurdot — to izrāda. Līderis, kurš ir izcils klausītājs, uzdod jautājumus, lai sīkāk noskaidrotu lietas būtību un pārbaudītu tās ticamību. Vēl vairāk, tāds līderis vienmēr ir patiesi gatavs mainīt savu viedokli vai arī papildināt savus uzskatus ar dzirdēto.

### HERMOKRĀTS

Šo Sirakūzu valstsvīru un karavadoni ārkārtīgi dievināja Tukidīds, kas viņā saskatīja Sicīlijas Periklu. Viņš komandēja Sirakūzu kuģu eskadru, kas tika nosūtīta, lai kādā no kariem palīdzētu spartiešiem. Ksenofons, turpinādams Tukidīda aizsākto grieķu vēsturi, rakstīja, — kad Hermokrāts pameta floti, pēc viņa "ļoti ilgojās tie, ar kuriem viņš visu laiku bija atradies ciešā saskarsmē un kas nu izjuta, ka trūkst viņa vadošās autoritātes, viņa gatavības palīdzēt un spējas sadarboties ar saviem padotajiem.

Katru rītu un vakaru viņš mēdza ielūgt savā teltī personīgi pazīstamos karavīrus — gan kapteiņus, gan stūres vīrus un matrožus, un kopā ar šiem vīriem viņš apsprieda, ko nolēmis teikt vai darīt. Viņš izskaidroja savas rīcības iemeslus un tad lūdza klātesošos tūlī izteikt savas domas vai arī doties uz savām teltīm un visu kārtīgi apdomāt. Tieši tādēļ karavadoņi Hermokrātu ļoti cienīja. Viņu uzskatīja par labāko oratoru un visuzticamāko plānotāju."

## MĀKSLA IEDVESMOT PĀRĒJOS

Ir ļoti labi, ja cilvēkam piemīt spēja iedomāties, ko viņš grib dot, jo šī īpašība ir nenovērtējama, ja vēlas iedvesmot citus. Kas ir iztēle? Kā jau esam norādījuši, vārds norāda, ka tā ir spēja paredzēt un spēja plašāk paredzēt, kas notiks tālāk. Būtībā tā ir tālredzība, kas apvienota ar neparastu spēju uzvert, kurš ceļš ejams.

Visbiežāk līderis savas iztēles elementus smelsies no pārējiem, taču viņiem šī informācija vienalga būs jāapstrādā un jāsintezē. Reliģiskajā kontekstā spēja paredzēt ir pārdabisks spēks. To, kas būs, var redzēt sapnī, transa vai ekstāzes stāvoklī; tā var būt pārdabiska būtne, kas sniedz atklāsmi. Daži līderi rūpniecībā vai tirdzniecībā, iespējams, visā saskatīs dievišķos spēkus, taču radošā iztēle ikdienā mūs virza uz priekšu. Sapņotājs – cilvēks, kura idejas vai projekti nav praktiski – līdera pozīcijās ilgi nenoturēsies. Bet līderis bez iztēles – tas, kuram vispār nepiemīt spēja paredzēt vai iedvesmot – gandrīz ir pretrunā ar jēdzienu "līderis".

Lai iedvesmotu pārējos, līderim pašam jābūt iedvesmotam. Ciniķis varētu iebilst, ka parasti līderi motivē personiskā slava vai gods, vara pār citiem. Šo uzskatu pilnībā neapstiprina ne veselais saprāts, ne vēsture, lai gan, bez šaubām, tajā ir daļa patiesības. Parasti līderi iedvesmo kāds augstāks mērķis vai jūsmīgs iemesls. Bet šis process vairāk saistīts ar iedvesmošanu nekā ar iztēli, lai arī jūsmas pārņemtu. Efektīvs līderis dalās savās emocijās, jūtās un enerģijā.

Tieši spēju atraisīt enerģiju, aizraut pārējos vēsture tik skaidri atspoguļo diženo līderu dzīvesstāstos. Vairāki militārie un politiskie līderi, piemēram, Aleksandrs Lielais, Napoleons un Hitlers, uzskatīja, ka tieši viņi uzlādē cilvēkus

darbībai. Šādai izpratnei par sevi ir divi galvenie trūkumi. Pirmkārt, līderim par to jāmaksā augsta fiziska un garīga darba cena. Otrkārt, tā rada atkarību. Labāka pieeja būtu cilvēkos ieraudzīt šo spēku vai enerģiju jau gatavā veidā. Līderim jāatrod slēptās enerģijas rezerves, jāatbrīvo tās un jāvada vēlamajā virzienā. Tādējādi līdera vārdi un piemērs vairāk līdzinās šautenes mēlītei nekā dinamītam.

### **JŪLIJS CĒZARS — IZCILS SAVAS RĪCĪBAS MOTIVĒTĀJS**

Pirms iebrukuma Britu salās Cēzars astoņus gadus cīnījās Gallijā. Tur, ja ticam Plūtarham, "viņš pierādīja, ka ir tikpat labs kareivis un brīnišķīgs komandieris kā tie, kas tikuši pielūgti tādēļ, ka bijuši diženi līderi un parādījuši sevi kā labi karavadoņi. Viņam piemita ievērojama spēja saglabāt kareivju mīlestību un panākt, ka tie rīkojas pēc labākās sirdsapziņas."

Romiešu armija darbojās patiešām labi un operatīvi arī tad, ja viņiem nebija izcila līdera, kas viņus iedvesmotu. Tā bija militāra mašīna, ko saturēja disciplīnas virves. Pakļaušanās pavēlēm tika panākta ar varu; kareivju vēlēšanās vai nevēlēšanās dažiem karavadoņiem bija otršķirīgs jautājums, savukārt citi par to nelikās ne zinīs. Romiešu kareivji arī bija cilvēki un — tāpat kā viņu grieķu pretinieki — vēlējās izcelties. Legiona diženums bija apslēpts, tas tikai gaidīja, kad parādīsies ģeniāls līderis. Tieši tāds bija Cēzars. Viņa vadībā romiešu legions pārvērtās par "neuzvaramu un neiekarojamu armiju".

Šķita, ka Cēzara tieša klātbūtne pārveidoja vienkāršos ierindas legiōnārus par neparasti drošsirdīgiem vīriem. "Karavīri, kas citās kaujās nespēja vairāk kā parasti

vidusmēra vīri," rakstīja Plūtarhs, "kļuva par neuzvaramiem un nesakaujamiem, un gataviem stāties pretim jebkurām briesmām — ja vien tā bija cīņa par Cēzara godu un slavu." Plūtarhs atstāstīja šādu gadījumu:

"Kad Cēzara armija Gallijā satikās ar ģermāņu ciltīm, kuru uzbrukumi apdraudēja šo provinci, Cēzars novēroja, ka daudzi karavadoņi — īpaši jaunie no labām un senām Romas ģimenēm, kas cerēja, ka šī militārā kampaņa nodrošinās ērtu dzīvi un vieglu peļņas avotu — kļuva nervozi, ja vajadzēja cīnīties pret briesmīgajiem un grūti uzveicamajiem ģermāņiem. Cēzars sapulcināja viņus un ieteica viņiem doties atpakaļ uz Romu; viņš ieteica karavadoņiem nepakļaut sevi pārmērīgam riskam, ja viņi pašreiz jūtas glēvi un mīkstčaulīgi. Cēzars apsūtīja, ka aicinās sev līdzī tikai Desmito legjonu un dosies pretim ģermāņiem. Viņš paziņoja, ka nedomā, ka ienaidnieks būs spēcīgāks par nežēlīgajām gallu ciltīm un viņš nebūs sliktāks karavadonis par Mariju. Redzam, ka pēc šīs sarunas Desmitais legjons ievēlēja sūtni, kas devās pie Cēzara, lai pateiktos viņam par komplimentu, bet pārējo legjonu karavīri bija noskaitušies uz saviem karavadoņiem. Visa armija nu nepacietīgi vēlējās darboties, un viņi sekoja Cēzaram, lai vēlreiz gūtu uzvaru."

Tādējādi līderim jābūt saistītam ar emocijām un motivāciju. Šie divi vārdi nāk no viena un tā paša latīņu vārda — "to move". Tas, cik lielā mērā viņam jāemēģina saviļņot emocijas un motivēt spēka pielietošanu, atkarīgs no attiecīgās situācijas un sekotājiem. Ja cilvēkiem jau ir pietiekami laba

\* *Move* (angļu val.) — kustēties, kustināt. Vārdiem *emotion* un *motive* ir šī darbības vārda sakne. (Tulkotājas piezīme.)

motivācija un viņi ir pilnībā iesaistījušies kopējā darbā, līderis mēģina viņus vēl vairāk uzmundrināt, lai viņi patiešām kļūtu spējīgi stāvēt pretim. Uzvarētas armijas vai rūpnieciskas organizācijas, kas nokļuvušas grūtībās, ir tās, kur līderiem īpaša uzmanība jāpievērš morālei, tas ir, cilvēku attieksmei pret kopīgo mērķi. Ja morāles līmenis ir zems, cilvēki "atslēdzas" no mērķa, kas bijis jāsasniedz. Viņu attieksme ir vienaldzības jeb sakāvnieciskuma izpausme. Šādā situācijā līderim jāradā pozitīva attieksme, jāuzjundī grupas locekļu enerģija un jāuzved ļaudis atpakaļ uz ceļa, pa kuru ejot varēs sasniegt rezultātus.

Tātad – līderis parasti sazinās vairākos līmeņos vienlaikus. Kamēr viņš sniedz informāciju (vai uzklausa to), viņš arī uzņem vai atdod idejas un vērtības, jūtas un emocionālo enerģiju. Viņš vai viņa meklē atbildi šajā līmenī: izmaiņas morālē, kas ļaus sasniegt daudz atzīstamākus rezultātus un veiksmi.

## OTRĀ PASAULES KARA SAKARĪBAS

Abi gadījumi, kas tālāk aprakstīti, sniedz ieskatu britu armijā Otrā pasaules kara laikā. Bet vadības māksla nav tikai britu vai militārs fenomēns. Tad kāpēc izvēlēties piemērus, kā tikuši iedvesmoti armijas karavīri?

Tam ir trīs iemesli. Pirmkārt, armijā skaidri redzams, kā vadības māksla var tikt pielietota lielās organizācijās. Galvenais, kas rada šķēršļus vadības mākslas izpausmei un saziņai, ir apmēri un ģeogrāfiskais atstatums. Kā tiek vadīta un iedvesmota organizācija, ko veido tūkstošiem vīriešu un sieviešu, kas izkaisīti pa visu valsti vai atrodas dažādos kontinentos? Šī problēma, kas kopīga visiem līderiem, kas vada lielas auditorijas vai privā-

tas korporācijas, pirmo reizi parādās armijā. Vārds "stratēģisks", starp citu, radies no diviem grieķu vārdiem: "armija" jeb liels ķermenis un "līderis"; *strategikos* bija karavadonis.

Otrkārt, Otrais pasaules karš atnesa pārmaiņas, kas galu galā radīja izcilus līderus rūpniecībā, jo tūkstošiem Lielbritānijas armijas virsnieku un ierindnieku pirmo reizi saskārās ar izcilu vadības mākslu un saziņu. Tā kā karš izrādījās brīnišķīga augsne tehnoloģisko uzlabojumu – radaru, kompjūteru un pat dzinēju – radīšanai, tas veicināja to, ka tiek mainīta attieksme pret vadības mākslu. Īpaši jau Slims un Montgomerijs bija tādas vadības mākslas paraugi, kas bija pieņemama demokrātiskā armijā. Viņu filozofijai un metodēm pēc kara bija pieaugoša ietekme uz Lielbritānijas rūpniecību un ne tikai tādēļ, ka daudzi virsnieki un ierindnieki, kas bija viņiem pakļauti, pēc tam kļuva par zemāka līmeņa līderiem un "rūpniecības kapteiņiem".

Treškārt, jebkurā jomā ir klasiski piemēri, kas sastopami vienmēr. Tie pārsniedz savu kontekstu. Neviens, pat visģeniālākais armijas komandieris, ne arī citi līderi kādā no nemitārajām jomām, nav atstājuši skaidru un plašu skaidrojumu, kā viņi izprot vadības mākslas nozīmi; to veicis vienīgi Slims savā grāmatā *Defeat into Victory* (1956). Tā vēl joprojām ir viena no labākajām vēsturē zināmajām grāmatām, kas parāda, ko līderis domā par vadības mākslu. Tas pats sakāms par daudz īsāko Montgomerija uzrunu padotajiem, ko viņš teica 1942. gadā – īsi pēc tam, kad viņš sāka komandēt Astoto armiju. Kopš neaizmirstamiem laikiem ir pierasts, ka kaujas priekšvakarā karavadoņi uzrunā vai nu armiju, vai vismaz savus vecākos virsniekus. Viņi izklāsta savus plānus. Ja viņi ir īsti līderi, viņi spēs izraisīt ārkārtēju satraukumu; to nav grūti izdarīt, ja gaisā jau virmo nenoteiktība, dusmas un bailes. Naidis pret pretinieku, mērķa taisnīgums, gaidāmie augļi jeb

atlīdzība par uzvaru, cerības uz nezūdošu slavu un godu: tās ir tikai dažas svarīgākās emocijas vai motīvi, pie kurām būtu jāapelē. Šādas iedvesmojošas runas tikai retos gadījumos tiek pierakstītas. Toties rakstot atmiņas, līderi dažkārt saņem runas, ko viņi varētu būt teikuši! Vēsturnieki arī ir vainīgi šādās fikcijās, iespējams, balstot savas pūles uz informācijas druskām, kas rodamas aculiecinieku stāstos. Šekspīra slavenā runa lugā *King Henry V* – "Vēlreiz uzbrukumā, dārgie draugi..." – tika teikta pirms angļu uzbrukuma Hārflērai un tā ir labs piemērs, kā ģeniāls dzejnieks var lielā mērā izskaistināt lietu būtību. Montgomerija runa tomēr tika stenografēta un tādējādi mēs varam iepazīties ar šo ģeniālo darbu.

### PIEMĒRS: AIZMIRSTĀ ARMĪJA

1943. gadā ģenerālis Viljams Slims pārņēma Četrpadsmitās armijas komandēšanu. Vienmēr uzvarošie japāņi bija izspieduši to no Birmas, un nu tā, laizot brūces, atradās Indijā. Par savu galveno mērķi Slims uzskatīja atjaunot Četrpadsmitās armijas morālo stāju. Bet kā to izdarīt? Savā grāmatā *Defeat into Victory* viņš apkopojis domas par šo problēmu:

"Kad uzņemos komandiera pienākumus, es apšēdos, lai klusībā izlemtu, kā atrisināt morāles jautājumus. Es nonācu pie konkrētiem secinājumiem, kas bija balsīti ne tikai uz teoriju, ko kādreiz biju studējis, bet arī uz pieredzi un dziļām, grūtām pārdomām. Šie secinājumi palīdzēja uzlabot manas armijas cīņas garu.

Morāle ir gara stāvoklis. Tas ir tas netveramais spēks, kas piespiedīs visus vīrus vēl pēdējo reizi pacensties, lai kaut ko sasniegtu, nedomājot, ko tas prasīs; tas liks

viņiem saprast, ka viņi ir daļa no kaut kā daudz lielāka un cēlāka nekā viņi paši. Ja viņi to sajūtīs, viņu morālei, ja vien viņi spēs to saglabāt — un morāles būtība paredz, ka viņi to spēs, — ir zināms pamats. Tas ir garīgs, intelektuāls un materiāls — tieši šādā secībā. Vispirms garīgs, jo tikai gars var palīdzēt izturēt saspringtinājumu. Tālāk seko intelekts, jo karavīri ir apveltīti ne tikai ar jūtām, bet arī ar prātu. Pēdējais — un tomēr ļoti svarīgs — ir materiālais pamats, jo tieši tad, kad apstākļi ir visnelabvēlīgākie, morāles vērtība pieaug.

Atceros, ka sēdēju savā kabinetā un aptuveni šādi pierakstīju savus jaunatklājumus:

#### Garīgais pamats

- Jābūt kādam izcilam un cēlam mērķim.
- Tā sasniegšanai jābūt dzīvībai nepieciešamai.
- Sasniegšanas metodei jābūt aktīvai un agresīvai.
- Cilvēkam jājūt, ka tas, kas viņš ir un ko dara, ir ļoti būtiski, lai sasniegtu mērķi.

Jebkurā gadījumā mūsu morāles garīgais pamats bija stingrs. Es lietoju vārdu "garīgs" ne tā cieši reliģiskajā nozīmē, bet apzīmēju ar to ticību mūsu kopējai lietai...

#### Intelektuālais pamats

- Cilvēkam jābūt pārliecinātam, ka mērķi var sasniegt; ka tas nav nesasniedzams.
- Viņam jāredz, ka organizācija, kurai viņš pieder un kas cenšas sasniegt mērķi, ir iedarbīga.
- Viņam jāuzticas saviem līderiem un jāzina, ka, lai arī kādas briesmas nedraudētu un lai arī kādas grūtības viņam nenāktos pārciest, viņa dzīvība netiks ar vieglu roku aizslaucīta prom.

### Materiālais pamats

- Cilvēkam jājūt, ka komandieri un armijas virspavēlniecība pret viņu izturēsies godīgi.
- Lai veiktu uzdevumu, viņam, cik vien tas vispār iespējams, jābūt apgādātam ar vislabākajiem ieročiem un ekipējumu.
- Viņa darba un dzīves apstākļiem jābūt pēc iespējas labākiem.

Viena lieta bija tik smalki sakārtot šos principus, bet pavisam cita — ieviest dzīvē un panākt, ka tos atzīst visa armija.

Mēs tos realizējām; un mūsu priekšrocība salīdzinājumā ar mūsu ienaidnieku bija tā, ka mūsu morāle bija balstīta uz patiesām un nevis viltus garīgajām vērtībām. Jebkurā brīdī, kad armija uzsāka kauju, mēs par to nekad neaizmirsām. Mēs neiekārojām neviena zemi; mēs nevienam nevēlējāmies uztiept savu pārvaldes formu. Mēs cīnījāmies par skaidru, patiesu un brīvu dzīvi, par tiesībām dzīvot tā, kā paši to vēlamies, un par to, lai arī citi varētu dzīvot tā, kā viņi to vēlas; lai pielūgtu tādu dievu, kādu ticību esam izvēlējušies; lai būtu brīvi gan garā, gan miesā un lai mūsu bērni būtu brīvi. Mēs cīnījāmies tikai tādēļ, ka kāds velnišķīgs spēks apdraudēja šīs lietas. Nav svarīgi, kādai reliģijai vai rasei piederēja Četrpadsmitās armijas karavīrs — viņam bija jājūt, ka viņam ir pietiekoši vērtīgs iemesls un ka, ja viņš to neaizstāvēs, viņam un viņa bērniem vairs nebūs vērts dzīvot. Bet pietiekošs iemesls vēl nebija viss. Mērķim jābūt pozitīvam, agresīvam, ne tikai pasīvam, aizsargājošam, ar jūtām pret kaut ko. Tātad mūsu mērķis nebija aizstāvēt Indiju, apstādināt japāņu uzbrukumu

vai okupēt Burmu; tas bija sagraut japāņu armiju, lai iznīcinātu to kā sātana iemiesojumu.

Karavīrs, kurš cīnās aci pret aci ar ienaidnieku, saprot, — neatkarīgi no tā, vai viņš ir drosmīgs vai glēvs, viņš ir nozīmīgs saviem biedriem un tiešā veidā ietekmē kaujas iznākumu. To daudz grūtāk ir saprast cilvēkam, kas dziļi aizmugurē būvē ceļu, ierēdnim, kas pārrauga noliktavas plauktus, štāba telefonistam, kas monotoni savieno sarunas, apkopējam, kas veic savus sulaiņa pienākumus, kvartīrmeistara dieniniekam, kad viņš spodrina zābakus papildspēku nometnē — viņiem un tūkstošiem citu ir grūti aptvert, ka arī viņi dara svarīgu darbu. Taču katram pusmiljonu lielās armijas karavīram bija nepieciešams zināt, kāds ir viņa uzdevums, lai sasniegtu kopējo mērķi, saprast, kas no tā ir atkarīgs, un izjust lepnumu un apmierinājumu par to, ko viņš dara.

Taču šīs lietas, lai arī tās bija morāles pamatā, jo pilnībā balstījās uz emocijām un jūtām, bija ļoti grūti uzturēt, īpaši britu armijā. Iedvest vai atmodināt ticību Četrpadsmitās armijas karavīriem, kas nākuši no dažādām aprindām, bija diezgan problemātiski. Es jutu, ka ir tikai viens veids, kā to izdarīt — runāt tieši ar pašiem karavīriem. Tas nebija nekas jauns; mani pulku un divīziju komandieri, kā arī citi zemākstāvošie virsnieki jau to darīja. Tieši tā mēs, 1942. gadā atkāpjoties, saturējām armiju kopā; mēs palikām armija tikai tādēļ, ka karavīri redzēja un pazina savus komandierus. Nu man vajadzēja tikai uzmundrināt komandierus, lai viņi darbotos vēl aktīvāk, apvienot viņus kopīgai problēmas izpratnei, norādīt, kas viņiem visvairāk jāuzsver, runājot ar karavīriem, un kā jāizturas, lai mērķis realizētos ne tikai vārdos, bet arī darbos.

Un tas iedarbojās. Mēs — es un pārējie virsnieki — runājām ar karaspēka vienībām, ar virsniekiem, ar štāba darbiniekiem, ar nelielām cilvēku grupām, ar atsevišķiem karavīriem, ko sastapām ceļā..."

### **NAV VĀJU KARAVĪRU, IR TIKAI VĀJI VIRSNIKI**

"Vadības mākslas patiesais pārbaudījums nenozīmē, ka karavīri tev sekos veiksmes brīdī, bet to, ka viņi tevi nepamefīs, ciešot sakāvi un pārvarot grūtības. Viņi to nedarīs, ja neticēs, ka tu esi godīgs un rūpējies par viņiem.

Reiz manā pakļautībā bija bataljons, kam kaujā neveicās. Es nolēmu noskaidrot, kāpēc. Es atradu šos cilvēkus džungļos, nogurušus un izsalkušus, nefīrus, satrauktus, ievainotus; viņi sēdēja pavisam nožēlojami un neko nedarīja. Es sāku meklēt kādu komandieri, kādu virsnieku, bet neviena nebija. Kad biju pārmeklējis visus krūmus, es sapratu, kādēļ bataljons bija cietis neveiksmi. Zem kāda koka es atradu virsniekus, kas ieturēja maltīti, kamēr pārējie karavīri staigāja neēduši. Šie virsnieki bija aizmirsuši nerakstīto likumu — ierindnieka vajadzības ir augstākas par visu. Es piespiedu viņus to atcerēties.

Ceru, ka viņi nekad vairs neaizmirsīs godīgumu un pašreizējību, kas allaž raksturo labu līderi. Es neatceļos, ka kāds viņiem nebūtu paklausījis."

Slims, uzrunājot britu izpildvaras pārstāvjus (1957)

Pēc tam Slims aprakstīja, kā dažādu tautību karavīri reaģēja uz šo uzsaukumu.

"Es sapratu, ka nevajag būt izcilam oratoram, lai gūtu labus rezultātus. Nepieciešamas divas lietas: ziņāt, par ko tu runā, un, kas ir vissvarīgākais, ticēt pašam sev. Es atklāju, — ja tu runā par materiālām lietām, kas cilvēkus interesē, — ēdiens, alga, atvaļinājums, alus, vēstules un virzīšanās uz priekšu, — daudz drošāk ir beigt ar patosu, iedarbojoties uz morāles garīgajiem kritērijiem; un es vienmēr tā rīkojos.

Lai pārliecinātu vīrus par mazāk acīmredzamām un mazāk svarīgām lietām — ka arī viņi ir daļa no armijas, mēs kopā ar komandieriem apmeklējām kaujas vienības, lai pierādītu, ka interesējamies par viņiem, un pastāstītu, cik ļoti mēs un visa armija esam no viņiem atkarīgi. Armijā un jebkurā lielā organizācijā ir daudz cilvēku, par kuriem atceras tikai tad, kad viņiem neveicas izpildīt savu pienākumu. Par telefonistu iedomājamies tikai tad, kad viņš nepareizi savieno; par šifrētājiem uzzinām tikai tad, ja viņi kaut ko nepareizi atšifrē; dieniniekus iepazīstam tikai tad, kad viņš, iznēsādams dokumentus pa štāba kabinetiem, nodod tos nepareizajiem cilvēkiem. Un kurš gan domā par pavāru, ja vien tas gatavo brīnišķīgus ēdienus! Un tomēr viņiem ir liela nozīme. Daudz grūtāk to bija saprast indiešu kolēģiem. Viņi bieži vien nāca no zemākajām kastām, bija diezgan neizglītoti, un augstāko kastu biedri, kas nākuši no pilsētām un laukiem, uz viņiem nolūkojās no augšas. Tad es izmantoju līdzību ar pulksteni. "Armija ir līdzīga pulkstenim," es mēdzu teikt. "Ir galvenā atspere — tas ir armijas komandieris, kas visu vada; ir mazākas atspertes, kas kustina ritentiņus, — tie ir ģenerāļi. Ritentiņi ir virsnieki un ierindnieki. Daži ritentiņi ir lieli un ļoti nozīmīgi — tie ir vecākie virsnieki un pulkveži. Citi ir pavisam sīciņi un nepavisam

neizskatās svarīgi. Tie esat jūs. Bet, tiklīdz kāds no šiem mazajiem ritentiņiem pārstāj darboties, apstājas arī pulkstenis! Lūk, cik tie nozīmīgi!"

Mēs spēlējam uz šīm cilvēciskajām jūtām, lai pierādītu, cik šie karavīri un viņu darbs ir svarīgs, līdz beidzot viena no mūsu armijas pārvaldes, darba un kaujas nespējīgākajām armijas daļām nostiprināja tādas morālās vērtības, ka spēja konkurēt ar citām karaspēka vienībām. Viņi jūta, ka tieši no viņiem ir atkarīga Četrpadsmitās armijas veiksmē un triumfs un ka tās gods ir ne tikai citu, bet arī viņu rokās. Vēl mēs centāmies katru karavīru, neatkarīgi no ranga, pēc iespējas vairāk un dziļāk informēt par to, kas notiek apkārt. Protams, vieglāk bija ar štāba un citiem virsniekiem, jo ikdienā vai vismaz reizi nedēļā tika noturētas sapulces, kad katra vienība vai armijas daļa varēja izklāstīt, kas paveikts un ko iecerēts izdarīt. Šajās sanāksmēs viņi ne tikai apspriedās kā viena komanda, bet bija vienlīdz svarīgi un patiešām bija komanda. Ierindnieki ar saviem virsniekiem tikās un runājās informācijas centros, kas bija izveidoti visās armijas vienībās.

Tā mēs centāmies uzturēt armijas garu, bet ar to vien nepietika; bija nepieciešamas arī intelektuālās un materiālās vērtības. Tādēļ mums pirmām kārtām vajadzēja pārliecināt šaubīgos, ka mūsu mērķis — japāņu armijas sagrāve kaujā — ir praktiski realizējams. Mēs ar stāstiņiem par pārcilvēkiem paši sevi bijām iebiedējuši. Sakauti karavīri pašaisardzības nolūkos stāsta, ka viņu pretinieks bijis neparasts, ka tam bijušas lielākas priekšrocības un iespējas sagatavoties; ka tam bijis labāks apbruņojums un izdevīgākas pozīcijas un ka viņi paši ļoti nožēlo savu neveiksmi. Jo tālāk nācās atkāp-

ties, jo vairāk viņi bija pārliecināti par ienaidnieka pārākumu. Visšausminošākos stāstus par japāņu pārākumu stāstīja tie, kas steigā bija atkāpušies no Birmas, negaidot tuvāku sastapšanos ar pretinieku, vai arī tie, kas 1943. gadā bija atradušies aizmugurē. Tie, kas bija ar japāņiem sastapušies kaujas laukā, ticēja, ka tuvciņā mūsu karavīri var sakaut pretinieku un prāta un spēju ziņā bija pat pārāki un viltīgāki.

Mums palīdzēja iepriecinošās ziņas, kas tobrīd pienāca un kas man lieti noderēja. 1942. gada augustā un septembrī pie Milna līča Jaungvinejā austrāliešu armija pirmo reizi sakāva neuzvaramos japāņus..."

Slims pavēlēja veikt stingru patrulēšanu priekšējās rindās un citas plaša mēroga darbības, lai uzturētu vienotības un pašpaļāvības garu armijā.

"Mēs bijām sasnieguši pirmo pakāpi armijas morālās stājas izveidē; visi zināja, ka mēs varam sakaut japāņus; mūsu mērķis bija sasniezams.

Nākamā pakāpe — kad visi jūt savu piederību iedarbīgai organizācijai, ka Četrpadsmitā armija ir labi apmācīta un kaut ko sasniegs, daļēji izrietēja no šīm mazajām veiksmītēm... Uzlabojās ēdiens, lai gan tas vēl nebija tik labs, kā vēlētos; daudz regulārāk sāka pienākt pasts; mazliet uzlabojās pat dzīves apstākļi..."

Tālāk, lai sasniegtu augstākās morāles pakāpes, bija nepieciešams uzlabot atpūtas un apmācību iespējas, atjaunot disciplīnu, piemēram, salutēšanu, un izdot avīzi. Kad admirālis Mauntbatens ieradās, lai pārņemtu jaunizveidotās Dienvidaustrumāzijas armijas komandēšanu, viņa klātbūtne un personiskās sarunas ar karavīriem tikai pastiprināja šo morāli.

Tikmēr pakāpeniski uzlabojās arī armijas apgāde, bet, tā kā karš Eiropā bija daudz nozīmīgāks, tā tomēr nespēja apmierināt daudzās Četrpadsmitās armijas vajadzības. Un Slims to ļoti rūpīgi izskaidroja saviem karavīriem.

"Visi komandieri to atklāti izstāstīja karavīriem, un tie, neatkarīgi no pakāpes, visu saprata. Savā mūžā man nācies ne tik daudz lūgt vīriem cīnīties vai strādāt ar neatbilstošu vai novecojušu ekipējumu, kas arī mazina cīņas garu, kā aicināt ticēt un pieņemt šādu lietas stāvokli. Ja cilvēki saprot, ka augstākstāvošie dara pilnīgi visu, lai sadabūtu karavīriem nepieciešamās lietas, viņi, tāpat kā manējie, darīs brīnumus, un tā vietā, lai vienkārši sēdētu, žēlotos un saņņotu par labākiem laikiem, viņi cīnīsies pēdējiem spēkiem.

Es negribu teikt, ka Četrpadsmitās armijas vīri labprāt uzņēmās grūtības, bet viņi lepojās, ka ar noteiktību un atjautību spējuši tās pārvarēt. No sākuma līdz galam viņiem bija tikai divi ieroči, kuru nekad netrūka: smadzenes un drosme. Viņi izdzīvoja, pateicoties manis dotajam neoficiālajam moto: "Dievs palīdz tiem, kas paši sev palīdz." Viegļu darbu spēj paveikt katrs, mēs viņiem mēdzām teikt. Bet tikai īsti vīri spēj pieciest trūkumu un pārvarēt grūtības — īstam puisim īstas grūtības! Mums nebija *corps d'élite*, kam bija dažādas priekšrocības un īpaša apgāde; to saņņema tikai tās vienības, kas atradās frontē. Protams, bieži vien nācās saskarties ar to, ka nav transporta, taču, ja mēs dažādiem līdzekļiem to spējām sagādāt, tad šis transports pirmām kārtām pienācās tiem, kas atradās frontē. Viens

---

\* *Corps de elite* (franču val.) – elitārie pulki. (Tulkotājas piezīme.)

no vispārliecinošākajiem stipras morāles pierādījumiem bija tas, kā aizmugures spēki — štābs un rezerves vienības — pieņēma šādu kārtību un paši no daudz kā atteicās. Šai jomā es pat atļāvos izspēlēt nelielu teātri. Kad kādai no frontes vienībām nācās iztikt ar pusi pārtikas devas — un kara laikā tā bieži gadījās — arī štābs saņēma tikai pusi. Praktiskajā ziņā efekts bija neliels, bet kā žests tas bija ļoti vērtīgs, un jaunajiem štāba virsniekiem ar labu apetīti tas atgādināja, ka frontes vienībām pēc iespējas ātrāk nepieciešams atkal saņemt pilnu pārtikas devu...

Arī katrs karavīrs atsevišķi, to mēs ne reizi vien pierādījām, tika vērtēts pēc nopelniem un neatkarīgi no viņa rases, kastas vai šķiras... Armijā, kurā ir simtiem tūkstošu karavīru, bieži vien kādam no kareivjiem tika nodarīta netaisnība, taču ticu, ka, pateicoties galvenokārt šo vienību komandieriem, lielākoties karavīri apgalvos, ka pret viņiem izturējās pietiekami godīgi. Jebkurā gadījumā mēs centāmies, lai viņi saņemtu to labāko.

Gan šādi, gan arī dažādos citos veidos manas atziņas par garīgo, intelektuālo un materiālo morāli mēs pārvērtām par karavīru cīņas spar un ticību sev un saviem komandieriem. Tas ļoti iespaidoja mūsu draugus un pārsteidza ienaidnieku."

No šīm rindām uzzinām, ka "tēvocis Bilss", kā viņu mēdza saukt karavīri, runājot spēja iedvesmot un uzmundrināt karavīrus. Slima iedzimto godīgumu gan runās, gan darbos, dabisko autoritāti un cilvēcību iepazīna katrs, kas ar viņu tikās. Visi viņu uzskatīja par domīgu, cienīgu, laipnu un uzmanīgu. Slima biogrāfs Ronalds Levins rakstīja, ka viņš ir patiesi vienkāršs cilvēks, jo viņam nepiemita iedomība un pašap-

mierinātība jeb *folie de grandeur*\*. Nevarētu teikt, ka Slimam trūka personīgās pievilcības vai pasaulīgās gudrības, bet vienkāršība līdzsvaroja viņa dabisko godkāri – karavīra tikumu, kā to sauca Šekspīrs. Viņš nevēlējās spodrināt savu slavu vai lielīties ar saviem uzskatiem. Tā vietā visā savas karjeras laikā Slims pierādīja, ka nespēj sevi novērtēt tikpat labi kā pārējos. Viņa pašpārliecinātību ierobežoja pašpārmētumi. "Dažiem cilvēkiem dzīve paslīd garām un neatstāj nekādu iespaidu; citi to uztver un apgūst," rakstīja Levins. "Slims bija apdomīgs cilvēks, kas daudz mācījās no pieredzes, un pārsteidzoši, cik bieži armijas vadības laikā viņš runājis par to, ko secinājis no epizodēm, kas bieži vien bija triviālas un kas atgādījušās pirms daudziem gadiem. Viņš vienmēr bija skolnieks klasē, ko sauc par pasauli." Slims bija arī skolotājs – viens no tiem ārkārtīgi izcilajiem līderiem, kas bija arī britu vadības mākslas tradīciju skolotājs.

## PIEMĒRS: MONTGOMERIJS

1942. gada 13. augustā, divus mēnešus pirms Alameinas kaujas, Montgomerijs ieradās, lai sāktu komandēt Astoto armiju. Savā dienasgrāmatā viņš raksta: "Atmosfēra bija nomācoša un drūma." Tovakar viņš uzrunāja Astotās armijas štāba darbiniekus – aptuveni piecdesmit vai sešdesmit virsniekus. Tā kā viņš veselu gadu bija Ceturtās armijas komandieris, viņu uzklauzīja visai skeptiski. Pieredzējušie komandieri un štāba virsnieki nespēja pieņemt, ka šis jaunais ģenerālis no Anglijas būs tas, kurš novērsīs viņu iepriekšējās neveiksmes un zaudējumus. Montgomerijs tovarak zināja, ka

\* *Folie de grandeur* (franču val.) – tieksme būt diženam. (Tulkotājas piezīme.)

vienīgā iespēja, kā paglābt armiju no morāles sabrukuma un atjaunot morālās vērtības, ir iekarot viņu prātus un sirdis.

Montgomerijs nostājās uz sava priekšgājēja autofurgona pakāpieniem un lūdza klātesošos apsēsties smiltīs. Viņš runāja brīvi, bez papīra, un skatījās tieši uz klausītājiem. Lūk, ko viņš teica:

"Vispirms gribu iepazīstināt ar sevi. Jūs mani nepazīstat. Es nepazīstu jūs. Bet mums būs jāstrādā kopā, tādēļ mums jācenšas saprast vienam otru un jāuzticas. Esmu šeit pavadījis tikai dažas stundas, taču no tā, ko esmu redzējis vai dzirdējis, esmu gatavs secināt, ka es jums uzticos. Tagad mēs strādāsim kopā kā komanda; un kopā mēs iekarosim šīs milzīgās armijas uzticību un dosimies pretim galīgajai uzvarai Āfrikā.

Es uzskatu, ka viens no komandiera pirmajiem pienākumiem ir izveidot atmosfēru — vismaz es to tā saucu; tajā viņa kolēģi, pakļautībā esošie komandieri un ierindnieki kopā dzīvos, strādās un cīnīsies.

Man nepatīk tā atmosfēra, kas valda šeit. Tā ir pilna šaubu; armija kārtējo reizi cenšas atkāpties; jaušama neticība, ka varam uzvarēt Rommelu, un bezcerīga aizsargāšanās, izmantojot papildspēkus pie Kairas un deltas. To visu vajag izbeigt. Radīsim citādu atmosfēru... Mēs noturēsimies šeit un cīnīsimies. Ja nenoturēsimies dzīvi, turēsimies miruši.

Gribu pateikt visiem, ka sliktie laiki beigušies. Ēģiptē ierodas svaigi spēki no Savienotajām Valstīm, kas pietiekami papildinās mūsu pašreizējos pulkus. Drīz pienāks kādi 300 vai 400 jauni Šermana tanki — tos pašlaik Suecā izkrauj no kuģiem. Mēs esam saņēmuši

premierministra pavēli sakaut Ass valstis\* Ziemeļāfrikā — redzēju šo tekstu uz piezīmju papīra gabaliņa. Un mēs to izdarīsim. Ja kāds no šeit klātesošajiem domā, ka tas nav iespējams, lai tūdaļ dodas prom; es nevēlos cīnīties kopā ar tiem, kas šaubās. Tas ir izdarāms, un mēs to paveiksim — bez jebkādām šaubām...

Esmu ieradies šeit, lai mainītu to atmosfēru, kas šeit radusies, un pēc tam kopā strādātu un cīnītos; jums jāseko, lai šo atmosfēru sajūt visi Astotās armijas karavīri. Viņiem jāzina, ko jūs no viņiem gribat; kad viņi to sajūtīs, armijā valdīs uzticība.

Es lūdzu, lai jūs man uzticaties un ticat, ka tas, par ko stāstīju, piepildīsies.

Mums vēl daudz kas jāpaveic. Manas pavēles par to, ka turpmāk vairs nedrīkstēs atkāpties, nozīmē, ka mēs pilnībā mainīsim mūsu darbības plānus; mēs sāksim gatavoties mūsu vislielākajai ofensīvai...

Pats galvenais, kas jums jāatceras [Tā Montgomerijs nobeidza savu iepazīšanās runu. — Aut.], ka mēs uzvarēsim šo Rommelu vienreiz un uz visiem laikiem. Tas būs pavisam viegli. Par to nav nekādu šaubu. Viņš mums ļoti traucē. Tādēļ mēs viņu saberzīsim miltos un sakausim uz visiem laikiem."

Kad Montgomerijs nokāpa lejā, virsnieki piecēlās kājās un uzmanīgi klausījās. "Varēja dzirdēt, kā adata nokrīt, ja vien tas iespējams smilšainā tuksnešī," atminējās Montgomerijs. "Bet tam noteikti bija milzīgs iespaids, un tovakar dzima cērības un skaidrības gars." Viņa štāba vadītājs ģenerālis Gingends to apstiprināja: "Šī uzruna uz visiem iedarbojās kā elek-

\* Ass valstis – Otrā pasaules kara laikā pēc Hitlera plāna tika izveidota tā saucamā ass: Vācija, Itālija, Spānija. (Tulkotājas piezīme.)

trība – tas bija šausmīgi! Tonakt ejot gulēt, mēs visi sajutām jaunu cerību un ticību mūsu armijas nākotnei. Gribējās šo uzrunu pierakstīt, jo likās, ka tā varētu kļūt par klasisku paraugu.” Par laimi, tā patiešām tika pierakstīta un pazuda uz ilgiem laikiem, lai atkal parādītos 1981. gadā.

### PLECA SAJŪTA

"Kaujā karavīri bija mani kolēģi. Es viņiem vienmēr stāstīju, ko esmu nolēmis darīt un kas viņiem būtu darāms. Domāju, ka karavīri jūta, ka viņi kaut ko nozīmē, ka viņi ir piederīgi lielai lietai."

Feldmaršals Montgomerijs

Lai arī kādi būtu Montgomerija personīgie trūkumi un lai arī kā kara vēsturnieki apstrīdētu dažu viņa lēmumu noderību, tikai daži atļaujas noliegt neparasto lojalitāti un uzticību, ko viņš bija izpelnījies no sava karaspēka puses. Viņa pozitīvā pieeja ir pārsteidzoša: tas ir paraugs visiem līderiem. Montgomerija noslēpums bija vienkāršs, bet tas prasīja milzum daudz pūļu. Pirms kaujas vai apmācībām viņš sīki izklāstīja savus plānus un to, kāpēc viņš te ieradies. Viņš vienmēr centās pats personīgi visu izstāstīt virsniekiem un stingri prasīja, lai tas tiktu paziņots arī visiem ierindniekiem. Protams, Montgomerijs nevarēja pazīt visus karavīrus, taču visi karavīri pazina viņu un uzticējās viņam tā, kā neviena cita armija šajā gadsimtā.

### TELEKOMUNIKĀCIJU NOZĪME

Tāpat kā agrāko laiku diženākie līderi, arī Slims un Montgomerijs paši rakstīja savas runas. Mūsdienu politikājiem

līderiem parasti ir īpaši profesionāli runu rakstītāji, kas palīdz daudz efektīvāk kontaktēties. Tomēr ir daudz grūtāk būt patiesam, ja jāiedvesmo citi cilvēki, runājot svešiem vārdiem. Patiesi, ir pilnīgi pretdabiski iedomāties, ka šādas runas var būt iedvesmojošas. Radio un televīzija visu padarījusi vēl sliktāku. Lai gan vienā ziņā šie masu mēdiji ir palīdzējuši līderiem, tautām vai lielām organizācijām, viņi tomēr ir atcerējušies senso līderu vilinājumu: vairāk ticēt, ka viņi var radīt un nostiprināt vadības mākslas "imidžu", nekā attīstīt savas rakstura īpašības un līdera spējas.

## KOPSAVILKUMS

- Abpusēja sazināšanās ir neatņemama vadības mākslas sastāvdaļa. Tā ietver runāšanas un klausīšanas, lasīšanas un rakstīšanas prasmi. Lai spētu sazināties ar citiem, cilvēkam jābūt labi sagatotam, pārliecinātam, vienkāršam un kodolīgam.
- Vēl joprojām reti sastopami līderi, kas prot uz klausīt. Prast klausīties nenozīmē tikai dziļdomīgi pievērst uzmanību, bet atvērt savu iekšējo dzirdi, lai saklausītu tikko uztveramo sacītā nozīmi un izjūtas – gluži tāpat kā dziesmā bez mūzikas sadzirdēt arī vārdus. Jā klausās arī ar acīm, jo sazināties var arī bez vārdiem.
- Vadības mākslā sazināties nozīmē ne tikai nodot informāciju vai idejas; tas nozīmē iedvesmot pārējos enerģiskai un entuziasma pilnai rīcībai. Tas nozīmē, ka līderim jātērē pašam sava enerģija, bet gan to, ka viņam jāprot atbrīvot to enerģiju, kas ir visapkārt.
- "Katrs prot stūrēt, kad jūra ir mierīga." Jūsu spēju sadarboties ar citiem var pārbaudīt tikai tad, kad jūra ir mainīga un vētraina, kad cilvēki ir zaudējuši mērķi un sakarus. Vai spējat uzturēt cerību, ja visi apkārtējie šaubās par nākotnes solījumiem?

- Abi piemēri – gan par Slimu, gan par Montgomeriju – pierāda, ka viņi bija milzīgu un daudznacionālu organizāciju stratēģiskie līderi. Abiem piemita izcilas spējas rast kopīgu valodu ar citiem. Lai gan to nevar dēvēt par harizmātisko varu, viņi, runājot ar cilvēkiem, tomēr prata tos iedvesmot. Viņu rīcības pamatā bija trīs aplī, bet ceturtnā bija iedvesma.
- Organizācijās izcilas saziņas – lejupejošās, augšupejošās un horizontālās – efekts jeb rezultāts ir tas, ka visi jūt, ka ir vienlīdz svarīgi kopējā uzdevuma veicēji.

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Izcili līderi nenodarbojas tikai ar informācijas nodošanu tālāk. Viņi dalās ar citiem arī savās pārdomās, emocijās un izjūtās. Patiesībā viņi izstaro enerģiju. Viņiem piemīt spēja runas laikā iedvesmot. Lūk, kā lords Rosbijs teicis par Viljamu Pitu: "Svarīgi ir ne tikai tas, kas ir pateikts, bet arī tas, kas to saka, un raksturs, kas jaušams cauri izteiktajiem vārdiem."
- Uzticība un spēja saprasties iet roku rokā. Ja cilvēki uzticas viens otram, var pārciest arī šķietami sliktas ziņas. Jo vairāk jūs izklāstāt patiesību un reālo situāciju, jo vairāk cilvēki jums uzticas. "Putnam ir spārni, kas viņu nes." Sava nozīme ir arī tehnikai, taču sapratnei ir ļoti liela nozīme.
- Tieši milzīgās organizācijās, piemēram, armijā vai rūpniecības korporācijā, to apmēru un ģeogrāfiskā izvietojuma dēļ līderiem rodas grūtības sazināties ar citiem. Lai gan lielu lomu spēlē saziņas sistēmas un metodes — arī telekomunikācijas, gudrs līderis tomēr pacenfsies pats saviem vārdiem nodot savus



## VADĪBAS MĀKSLA MAINĪGAJĀ PASAULĒ

"Dzīvot nozīmē iet uz priekšu."

Semjuels Džonsons

Kopš 19. gadsimta sākuma cilvēka domāšana ir ļoti mainījusies. Attīstoties dažādām cilvēces darbības jomām – filozofijai, reliģijai, politikai, mākslai un zinātnei, – cilvēki nonāca pie atziņas, ka pārmaiņas ir ikdienišķa lieta. Dažus šī pārmaiņu klātbūtne un neizbēgamība iepriecināja, citus – biedēja. Jo tas nozīmēja, ka beidzas daudz lēnākie, mierīgākie un privilēģiju pilnie laiki.

Pārmaiņas un vadības māksla ir ļoti cieši saistītas. Pārmaiņas rada vajadzību pēc līderiem; līderi savukārt cenšas radīt pārmaiņas. Pirmais process ir daudz stiprāks par otro. Līderim ir pārāk grūti kaut ko mainīt, ja organizācija vai sabiedrība iekšēji un ārēji nav gatava šīm pārmaiņām.

Pārmaiņas domāšanā radīja nepieciešamību pēc jauniem līderiem gan politikā, gan reliģijā un izglītībā, gan sociālajā jomā un rūpniecībā. Pilnīgi pretēji marksistu teorijai par vēsturisko pārmaiņu norisi, kļuva skaidrs, ka tikai izcili līderi ir progresa galvenais faktors.

19. gadsimta sākumā pārmaiņu radīšanā liela nozīme bija jaunajām tehnoloģijām. Pilnā sparā ritēja rūpnieciskais apvērsums, vārds "progress" bija uz katra domājoša cilvēka lūpām. Sākotnēji bija ļoti populāri aprakstīt karaliskās ģimenes braucienus pa valsti, tie allaž bija pompozi un pārlietu grez-

ni. Tagad tāds bija katrs ceļojums, kas solīja attīstību un virzību uz priekšu.

Pārmaiņas uz labo pusi ir progress. Pakāpeniska dzīves uzlabošanās kļuva par galveno darbības mērķi, tādēļ līderi varēja sevi pierādīt jebkurā cilvēka darbības jomā. Tenisons aicināja:

"Ne velti spīd tālā bākas uguns. Uz priekšu, uz priekšu, dosimies tālāk,

Lai milzīgā pasaule mūžam griežas pārmaiņu sliedēs.

Caur pasaules ēnu mēs nokļūsim jaunā laikā."

Lai kādas ievērojamas pārmaiņas varētu notikt, parasti jābūt noteiktiem vispārējiem faktoriem vai jaunām vēsmām un kādai nelielai kustībai, organizācijai, kas sava līdera vadībā pirmā dodas pretim jaunajam. Ja kāda no šiem posmiem trūkst, pārmaiņas nenotiek vai arī tās notiek ļoti lēni. Aizvien biežāk vadības māksla tiek uzskatīta par progressa galveno sastāvdaļu.

## RŪPNIECĪBAS KAPTEIŅI

1843. gadā Kārlails rakstīja: "Līderi rūpniecībā faktiski ir pasaules kapteiņi." Viņu laikabiedri uzskatīja jaunus rūpniekus par līderiem, kas atrodas progressa avangardā. Tas, ka viņu ražojumi ir labi, šķita pats par sevi saprotams. "Dzelzceļš ir visgrandiozākā kapitāla un darbaspēka piesaistīšana, kādu vien pasaule pieredzējusi," rakstīja Semjuels Smailss savā grāmatā *Lives of the Stephensons* (1868). Viņu ārkārtīgi iespaidoja dzelzceļa bezgalīgās iespējas. "Džordža Stefensona un viņa dēla izgudrotais dzelzceļš uzskatāms par vienu no svarīgākajiem, ja ne vissvarīgāko, 19. gadsimta sākuma notikumu, jo tādējādi uzlabojās dzīves apstākļi un šos uzlabojumus

ie pazina visā pasaulē, tika atklātas jaunas rūpniecības nozares, tuvinājās tautas, un civilizācija attīstījās daudz straujāk.” Smailss nepiedzīvoja Pirmo pasaules karu, kad tika mobilizētas milzīgas armijas, kas uz fronti devās lielākoties pa dzelzceļu. Ja nebūtu dzelzceļa, tāda mēroga karš Eiropā nebūtu iespējams. Lai palīdzētu šādiem cilvēkiem, Semjuels Smailss sarakstīja daudzas grāmatas (visievērojamākā no tām ir *Self Help* (1860)), kurās viņš tiem mācīja strādīgumu, neatlaidību un kultūru. Bet viņš ne vārda nerunāja par cilvēku vadīšanu. Un jaunajai inženieru paaudzei skolās vai universitātēs lielākoties neviens nemācīja, kā kļūt par līderi.

19. gadsimta angļu rūpniecībā inženieri parasti iemantoja līdera slavu, mainot un ieviešot jaunas tehnoloģijas. Viņi to lielākoties panāca ar savu profesionālo zināšanu palīdzību. Tomēr arī šo ”pasaules kapteiņu” vidū bija īsti līderi. Tāds bija Viktorijas laika Anglijas visievērojamākais inženieris Isambards Kingdoms Brunels. Viņa tēvs Marks Brunels bija franču inženieris, kas līdz 1792. gadam kalpoja Francijas karaflotē, bet pēc tam devās uz Ņujorku. Kad viņš ieradās Anglijā, viņu iecēla bruņinieku kārtā, jo viņš izbūvēja pazemes tuneli zem Temzas – no Vapingas līdz Roterhītai. Šai darbā viņam palīdzēja arī dēls. Savukārt Isambards Anglijā uzbūvējis vairākus tūkstošus jūdžu garu dzelzceļu – arī Lielo Rietumu dzelzceļu, kas savienoja Bristolu un Londonu un kas tolaik bija garākais visā pasaulē. Viņš arī projektēja un būvēja dokus, dzelzs piekartiltus un milzīgus tvaikoņus.

Lielā Rietumu dzelzceļa uzbūvēšanai bija nepieciešami pieci gadi. Brunels pievērsa uzmanību katram sīkumam, būvējot gan sliedes un staciju ēkas, gan risinot neskaitāmas problēmas, jo darbā jebkuros laika apstākļos bija iesaistīti tūkstošiem melnstrādnieku, kas collu pēc collas būvēja jauno ceļu. Kad līdz termiņa beigām bija atlicis pavisam maz laika,

Brunels nodarbināja aptuveni 4 000 cilvēku. Kā jau īsts līderis, viņš iedvesmoja cilvēkus, laiku pa laikam pats atrotīdams piedurknes un stājoties līdzās vienkāršajiem strādniekiem. Kad divas strādnieku brigādes, kas bija rakušas Bokshilas tuneli katra no savas puses, beidzot satikās tuneļa vidū (lai izraktu 3212 jardus\* garo tuneli, bija nepieciešami divi gadi), Brunels bija tik apmierināts ar viņu darbu, ka novilkā no pirksta ļoti vērtīgu gredzenu un uzdāvināja to brigadierim.

Brunelam piemita kāda būtiska līdera īpašība – viņš spēja ārkārtīgi daudz un smagi strādāt. Viņa enerģija un strādīgums bija tik neparasti, ka viņu sāka saukt par Mazo Milzi. Kad viņš būvēja Lielo Rietumu dzelzceļu, tikai norādījumu rakstīšana vien aizņēma četras vai piecas stundas dienā: "Dažkārt baidījos, ka esmu pilnīgi sevi iztukšojis, un uz dažām stundām paliku pilnīgi stulbs." Četrus mēnešus no vietas viņš strādāja vismaz divdesmit stundas dienā.

Otra Brunela kā līdera nozīmīgākā īpašība bija spēja paredzēt. Viena no šīs spējas sastāvdaļām bija iztēle. Brunels spēja veiksmīgi savienot iztēli ar izcilām tehniskajām zināšanām (īpaši matemātikā, ko viņš studēja Ekolas militārajā skolā Parīzē). Jauns būdams, viņš par sevi teicis: "Es allaž ceļu gaisa pilis; cik vēltīgi pavadīts laiks!" Piemēram, viņš iztēlojās ātrgaitas transportu no Londonas uz Ņujorku: vispirms dzelzceļš no Londonas uz Bristolu, pēc tam milzīgi kuģi, kurus viņš pats projektēja. *Great Britain* bija pirmais tvaikonis pasaulē, ko uz priekšu virzīja dzenskrūve un kura vraks tagad atrodas Bristoles ostā.

Taču galvenais, ko vajadzētu mācīties no Brunela un citiem izciliem inženieriem, – viņu vēlmi veikt uzdevumu par

\* 1 jards = 91,44 centimetri.

1 jūdze = 1 609 metri.

1 colla = 2,54 centimetri. (Tulkotājas piezīme.)

katru cenu. Viņi nedomāja par cilvēkiem, kā to darīja, piemēram, Nelsons. Tehniskās zināšanas deva viņiem iespēju būt līderiem kādā ierobežotā jomā, bet viņiem trūka ļoti daudzu, ja ne visu, līdera īpašību. Lielie rūpnieki, kas centās pēc iespējas izdevīgāk apvienot kapitālu un darbaspēku, strādniekus uzskatīja par precī, ko var pirkt un pārdot. Darbaspēka netrūka un tas bija lēts. Rūpnieki, savu uzņēmumu un zemākstāvošo vadītāju (lielākoties inženieru un grāmatvežu) atbalstīti, progresa vārdā steidzināja uzsāktos darbus, kas nesa milzīgu peļņu, nedomājot par nelaimes gadījumiem, kas nereti piemeklēja vienkāršos strādniekus.

Cilvēks, tāpat kā mašīnas, tika uzskatīts par līdzekli, lai tiktu pie bagātības, nevis kā vērtība pats par sevi. Kokvilnas fabrikās sievietes un bērni bija vislētākais darbaspēks, kas elles troksnī un karstumā strādāja vairāk nekā divpadsmit stundu dienā. Ogļu raktuvēs sievietes kā zirgi tika iejūgtas vagonēšu priekšā un vilka tās. Bērni kopš piecu gadu vecuma vilka vagonetes tur, kur bija pārāk maz vietas pieaugušajiem. Tūkstošiem zēnu, vairāk nekā piecpadsmit stundu dienā stiepdami veidnes uz krāsnīm, strādāja podnieku darbnīcās.

Ne jau visi darba devēji bija tik cietsirdīgi. Velsietis Roberts Ovens, kas 1800. gadā divdesmit astoņu gadu vecumā kļuva par Lanarkas tekstilfabriku līdzīpašnieku un pārvaldnieku, savā uzņēmumā neizmantoja bērnu darbaspēku un tā vietā atvēra viņiem pamatskolu. Skolas tika atvērtas arī vecākajiem bērniem. Viņš pierādīja, ka darba devējs var uzlabot darba un dzīves apstākļus, palielināt algas, celt strādnieku vispārējo labklājību un tomēr gūt labu peļņu. Viņš, pretēji tiem fabrikantiem, kas spieda strādniekus par savu algu iegādāties preces turpat fabrikas veikālā, ieviesa kooperatīvo sabiedrību un kooperatīvo veikalu sistēmu. Viņš arī rūpējās par taupīgumu un tīrību.

Fabriku reformas un tredžūniju darbība mazliet piespieda rūpniekus ierobežot savu brīvību, taču lielākā daļa tomēr vēl joprojām vairāk domāja par rezultāta sasniegšanu. Tikai paretam atraujot acis no grāmatvedības dokumentiem, viņi darbspēku uzskatīja par cipariem, par summu, kas jānostāda pretim peļņai, par patērējamu cilvēcisko resursu. "Tas ir mašīnu laikmets visās šī vārda nozīmēs," savā grāmatā *Signs of the Times* rakstīja Tomass Kārlails. Ar to viņš domāja, ka arvien vairāk radās vēlēšanās rūpniecībā nodarbinātos uzskatīt ne tikai par mašīnu operatoriem, bet gan par milzīgas mašīnas skrūvītēm, par lietām jeb "rokām" un nevis par cilvēkiem.

Ludīti\* lauza mašīnas, jo tās atņēma viņiem iztikas līdzekļus, savukārt citi tās ienīda un baidījās no tām, jo uzskatīja mašīnas par jauniem cilvēku vergturiem. Savā dzejolī «Lūgšana pirms dzimšanas» 20. gadsimta dzejnieks Luiss Maknīss šīs bailes izteica kā protestu pret:

"...tiem, kas sasaldēs manu  
cilvēcību, pārvērtīs mani par nāvīgu automātu,  
padarīs mani par kāda mehānisma skrūvīti, par lietu  
ar vienu seju, par lietu, un pret visiem tiem, kas  
sadragās manu veselumu...  
Neļaujiet viņiem mani pārvērst par akmeni un aizmest prom.  
Tad jau labāk nogaliniet mani."

Attieksme mainījās lēni. Daži rūpnieki, piemēram, ogļu raktuvju īpašnieki Rountrīzi, Kadberiji un Fraiji, pret saviem strādniekiem izturējās daudz saprotošāk un cilvēcīgāk. Citi ar novēlošanos sekoja Ovena piemēram un viņu savtīgums nebija tik izteikts. Viņi uzskatīja, ka par cilvēkiem, tāpat kā

\* Ludīti – kustība Anglijā 19. gs. beigās un 20. gs. sākumā, kuras dalībnieki uzskatīja, ka jaunās tehnoloģijas un darbagaldi ir viņu lielākie ienaidnieki, jo atņem viņiem iespēju strādāt un nopelnīt.

par mašīnām, ir jārūpējas, tie jāpieskata un jāapkalpo, ja grib, lai tie kalpotu ilgi un uzticami un nestu peļņu. Šī tēvišķība, kā mēs to šodien sauktu, vismaz lika darba devējiem darīt pareizas lietas nepareizu iemeslu dēļ.

Kad sākās 20. gadsimts, šādu rūpnieku palika aizvien mazāk. Lielākā daļa rūpnieku sevi vēl joprojām uzskatīja par īpašniekiem un saimniekiem, par bosiem un vadītājiem, bet ne par līderiem. Lielākie biznesa magnāti abpus okeānam – Rokfelleri, Kārnegi un Fordi Amerikā un Mondī, Leverhulmi un Ostini Anglijā – nekad nav bijuši populāri kā līderi.

Bet laiki mainījās, un divu pasaules karu pieredze noveda pie revolūcijas sociālajā jomā, sev līdzī atnesot prasību pēc labākiem līderiem.

## PIEMĒRS: DŽĪNO VOTKINSS

20. gadsimta 20. un 30. gados jaušamas zināmas pārmaiņas sociālajā jomā – mazāk hierarhijas un formalitāšu un vairāk demokrātijas. Ekspedīcijas uz ziemeļiem atspoguļoja šīs pārmaiņas un zināmā mērā parādīja, kādam jābūt līderim šais modernajos apstākļos. Kā izcilu piemēru varētu minēt Džīno Votkinsu, kas vadīja ekspedīcijas uz Edžailendu (netālu no Špicbergenas), Labradoru un Grenlandi. Votkinss nomira 1933. gadā, noslīkdams kādā Grenlandes ezerā, braucot medībās ar kajaku (eskimosu laivu).

Citētie fragmenti ir no Dž. M. Skota sarakstītās Džīno Votkinsa biogrāfijas, kas atspoguļo viņa ceļojumus pa Grenlandi 1930. gadā. Tas ir klasisks apraksts par līderi darbībā. Ekspedīcijas locekļu vidējais vecums bija divdesmit pieci gadi – Votkinss pats bija astoņpadsmit mēnešus jaunāks, bet jau spēja vadīt cilvēkus, kas lielākoties bija par viņu vecāki.

"Gadsimta pirmās puses lielāko britu ekspedīciju uz Arktiku Džīno organizēja klusi kā skotu medības, un viņš rīkojās tikpat neoficiāli un tikpat varonīga gara apdvests... Kad viņš devās uz Edžailendu, viņam sākotnēji nebija nekādu zināšanu. Labradorā bija tāpat. Visi, kas ar Votkinsu tikās, bija pārsteigti par neveltoto interesi par to, kas viņam tika stāstīts, un visi, paši to neapzinoties, darīja tieši to, ko viņš vēlējās, un mācīja viņam to, ko paši zināja.

Turklāt viņš pats sev neizvirzīja nekādas priekšrocības. Viņa gulta nebija ērtāka kā pārējiem; iespējams, ka tā bija pat neērtāka, ņemot vērā to, ka tās galvgali tika glabāti suņu iemaukti un šautenes. Viņa apģērbs ne ar ko neatšķīrās no mūsējā un personīgo mantu viņam bija mazāk...

Tas viss bija samērā viegli. Gandrīz katrs, kam piemīt laba humora izjūta, var paveikt to pašu, ja viņa rūpju objekts tiek pieņemts kā ekspedīcijas loceklis. Taču, ja cilvēks ir atbildīgs par to, lai piespiestu cilvēkus darīt nepatīkamas lietas, tad viņam ir jābūt izcilai personībai, lai šo šķērslī pārvarētu. Tad līderis nedrīkst melot; viņa vara ar savu iedvesmojošo originalitāti izrādīsies vai nu magnētiska, vai arī tās trūkums radīs haosu.

Sākumā radās domstarpības par to, cik gudri Džīno izvēlējies kursu. Beduīni pie šādām metodēm ir pieraduši: viņi uzskata, ka līderis ir viens no viņiem, un daudz mierīgāk pieņem spēcīgu raksturu, salīdzinājumā ar apstākļiem, ko viņi paši pieredzējuši...

Pirmā sezona izrādījās ļoti veiksmīga. Veiksmei patiešām bija liela nozīme, jo Kangerdlugsuakā nebija biezas ledus kārtas. Turklāt veiksmē ir līdera reputācijas

vērtīga sastāvdaļa. Runājot par detaļām, ekspedīcijas, protams, nenoritēja tā, kā bija ielānots, taču līderis, kas spēj rīkoties, ko neierobežo precīzi norādījumi un kas skaidri izprot, kāds ir darbības mērķis, pateicoties savai iniciatīvai, spēj veiksmīgi nonākt līdz mērķim. Ekspedīcijas laikā mēs visi paveicām to, ko nekad iepriekš nebijām darījuši, — vadījām suņu pajūgus un ar nelielām laivām braucām pa ledu — un izrādījās, ka tas ir pavisam viegli.

Zinot, cik daudz ir atkarīgs no mums pašiem, mūsu pašpaļāvība un līdz ar to arī ticība Džīno pieauga ... viņa plānus mēs apšaubījām tikai tad, kad neticējām, ka varam tos īstenot. Atklājuši, ka patiešām esam tik prasmīgi, par kādiem Džīno mūs uzskatīja, mēs pieņēmām viņu par savu līderi. Viņš bija pārsteidzošs, pilnīgi vienaldzīgs pret sīkām neērtībām ... aukstumu vai vienveidīgo svaigas gaļas diētu, viņa vārdi vienmēr saskaņēja ar darbiem, bet viņš nekad neapmulsa un nekad nevienu nevainoja...

Ja viņš nepieredzējušiem cilvēkiem atļāva rīkoties tā, kā viņiem šķita pareizāk, tad gadījumā, ja pasākums ciestu neveiksmi, viņš būtu tikpat atbildīgs kā tad, ja viņš būtu pats pavēlējis tik nevērtīgi rīkoties. Tā par to domātu visa pasaule un arī viņš. Tā bija riskanta rīcība, bet šajā gadījumā no riska nevarēja izvairīties.

Īsāk sakot, viņa vadības metodes nozīmēja to, ka viņš mūs mācīja būt par līderiem; pēc viņa domām, ideālai ekspedīcijai tādai arī vajadzēja būt. Tie bija jauni puīši, un viņš jau vērās nākotnē uz citiem, daudz sarežģītākiem meklējumiem."

## VADĪŠANA UN VADĪBAS MĀKSLA

Tredzjūnijas aizstāvēja cilvēku un viņa intereses pretstatā kopīgā mērķa un organizācijas vajadzībām, taču šīs kustības paplašināšanās bija simptomātiska, jo rūpniecībā nebija izteiktu līderu. Būtībā uzņēmējiem un direktoriem – jaunajiem rūpniecības kapteiņiem – nebija iespēju iepazīt tās vadības mākslas tradīcijas, par kurām rakstīts šajās lappusēs. Ja viņi tās būtu iepazīnuši, iespējams, viņi nespētu šīs atziņas pārtulkot valodā, kas atbilstu viņu situācijai. Nav nekāds brīnums, ka rūpniecībai nācās no jauna ieviest vadības mākslas jēdzienu.

Pēc Otrā pasaules kara Klements Etlis kļuva par Lielbritānijas premjerministru. Tāpat kā lords Slims, arī viņš Pirmā pasaules kara laikā kā virsnieks dienēja Gallipoli. Etlis Ministru kabinetam piedāvāja apspriest dokumentu, kurā Slims iesaka, ka arī britu rūpniecībai un tirdzniecībai būtu nepieciešami līderi. Varbūt Slims spēja fabrikās ieviest demokrātiskās vadības metodes? Vispirms, 1947. gadā, Etlis viņu iecēla par Lielbritānijas Dzelzceļa vicepriekšsēdētāju, tādējādi viņš pienācīgi varēja sagatavoties, lai kļūtu par priekšsēdētāju. Pēc sešiem mēnešiem Etlis palūdza, lai Slims atsakās no vietas Lielbritānijas Dzelzceļā un kļūst par Austrālijas ģenerālgubernatoru.

## LORDS SLIMS PAR VADĪBAS MĀKSLU

Slims ļoti efektīvi prata sazināties ar pārējiem un līdz sirds dziļumiem ticēja, ka rīkojas pareizi. Tādas firmas kā ICI bieži vien lūdza viņu teikt runas uzņēmumu vadītājiem. Vēlāk viņš pa radio uzstājās arī plašākai auditorijai. Slims ļoti rūpīgi rakstīja šīs runas. Pateicoties viņa iekšējai izjūtai, tāpat kā vien-

kāršajam un dabiskajam runas un rakstu veidam, viņa teiktais par vadības mākslu bija dziļš un neaizmirstams. Tālāk citētie fragmenti ņemti no vienas no viņa vislabākajām runām, ko viņš 1957. gadā teica milzīgai auditorijai Adelaidā. Par vadības mākslu ģenerālgubernatoram bija sakāms, lūk, kas:

"Sākšu ar to, ka armijā mēs nerunājam par vadīšanu, bet gan par vadības mākslu. Tas ir zīmīgi. Starp vadīšanu un vadības mākslu ir liela atšķirība. Līderis un cilvēki, kas viņam seko, atspoguļo vienas no visvecākajām, dabiskākajām un efektīvākajām cilvēku attiecībām. Vadītājs un tie, kurus viņš vada, ir vēlāku laiku izgudrojums, kam nav tik romantiskas un iedvesmojošas vēstures. Vadības māksla ir gara radīts process, to papildina personība un iztēle; tā ir māksla. Vadīšana ir prāta radīts process, tā drīzāk ir precīza, statistiska, metodiska un noteiktos termiņos iekļauta kalkulācija, tā ir rūfina; līderi ir ārkārtīgi svarīgi. Perfekta sistēma radīs prasmīgus vadītājus, bet vairāk nekā nepieciešams. Mums jāatrod tādi vadītāji, kas ne tikai spēj organizēt, bet kas spēj iedvesmoties un kā līderi iedvesmo pārējos, kas ir gatavi veikt kontroliera un vadītāja pienākumus. Tādi cilvēki pulcēs ap sevi sev līdzīgu padoto un tehnisko ekspertu komandu, kuras prasme/lietpratība, entuziasms un lojalitāte būs nesagraujama. Aizvien biežāk to sāk saprast un cilvēki sāk apgūt vadības mākslu...

Līdz šim esmu runājis tikai par tiem, kas ieņem augstus amatus, taču armija, kurā vienīgie līderi būtu ģenerāļi, nekad neuzvarēs. Līderiem jābūt visos līmeņos. Rūpniecībā ir līdzīgi: mums ir uzraugi un meistari; viņi ir mūsu apakšvirsnieki un seržanti. Mēs viņus sauksim par virsniekiem. Viņi pilnīgi noteikti ir vadības daļa,

viņi paši to jūt un arī pārējie viņus par tādiem uzskata. Radīt rūpniecībā līdzīgus rangus, kas bieži vien tiek piešķirti vadītājiem un strādniekiem, ir ļoti grūti. Šai ziņā vairāk priekšrocību ir amerikāņu sistēmai, kur strādnieki ir vairāk iesaistīti vadīšanas lietās.

Jo armija vai organizācija ir lielāka, jo grūtāk līderim izskaidrot un iedzīvināt savas idejas un vēlmes tūkstošiem padoto. Izmēģināti visdažādākie šī procesa veidi. Rūpniecībā pat izveidojusies jauna virsnieku kārtā, kuru pienākums, īsi sakot, ir uzturēt saikni starp vadību un strādniekiem. Baidos gan, ka viņi drīzāk traucē nekā vieno. Vadības māksla balstās uz cilvēkiem un, kā jau smalks augs, tas, spraucoties cauri dažādiem šķēršļiem, tiek novājināts.

Daudz ko var darīt, lai uzturētu sakarus, taču visefektīvākā darbība ir balstīta uz divām lietām:

- armijas, firmas, divīzijas, nodaļas, pulka vai darbnīcas vadītājam jābūt pazīstamam visiem, kas viņam pakļauti;
- karavīram vai strādājošajam jājūt, ka viņš piedalās kopējā darbā un ka tas, ka viņš piedalās un kaut ko dara, ir svarīgi.

Labākais, kā kļūt pazīstamam, ir ļaut sevi redzēt un dzirdēt, dodoties tieši pie cilvēkiem un runājoties ar viņiem. Vadītājam jābūt spējīgam doties uz jebkuru apmācību laukumu vai ceļu un viņam jābūt pazīstamam — kaut vai "redz, kur nāk vecais tāds-un-tāds" līmenī. Pārsteidzoši, bet karavīri un strādnieki cieņas apliecinājumus spēj izteikt visai glaimojoši. Vadītājam jāaprunājas ar katru cilvēku atsevišķi un laiku pa laikam — tikai laiku pa laikam, ja tas nepieciešams, — vajag sapulcināt kopā visus strādājošos un personālu, lai pastāstītu to, ko viņš

vēlas darīt. Sarunas ar cilvēkiem neprasa īpašu daiļrunību, nepieciešamas tikai divas lietas — zināt, par ko jūs runājat, un ticēt sev. Turklāt pēdējais ir vissvarīgākais.

Lai pārliecinātu citus, ka viņi piedalās kopējā darbā, jums nepieciešama viņu uzticība. Karavīri jau sen izauguši no "tam-nav-nekādas-jēgas" līmeņa. Katrs inteliģents cilvēks vēlas zināt, kāpēc viņš kaut ko dara. Personīgi es domāju, ka izklāstīt katram, kas notiek ārpus viņa tiešā redzesloka, ir daudz svarīgāk nekā konsultēšanās tikai ar dažiem. Zinu, ka militārajā jomā līdz ar to var rasties problēmas ar drošību, bet šis neliešais risks atmaksājas vairākkārt, jo puīši saprot, ka vadība viņiem uzticas, ka viņiem viss tiek izstāstīts un ka viņi piedalās kopīgā lietā.

No veļas mazgājamajām mašīnām līdz elektroniskajām smadzenēm mēs esam tikuši, pateicoties tehnoloģijai. Tehnologi mūsu rūpniecībai ir ļoti svarīgi. Bet mēs cilvēku kaujas laukā padarām par ģenerāli tādēļ, ka viņš ir spridzekļu eksperts; cilvēkam, kurš vada slimnīcu, nav obligāti jābūt ķirurgam; izdevniecības vadītājam nav nepieciešams būt brīnišķīgam rakstniekam. Tehniskajā jomā pieredzējis cilvēks nav atrisinājums vadīšanas problēmai. Savulaik bijusi tendence vadītājus izvīzīt no tehniski izglītotu cilvēku vidus. Daži no viņiem var būt labi vadītāji, jo viņiem piemīt īpašības, kas raksturīgas līderim, bet labu tehnologu tomēr labāk izmantot viņam zināmā jomā.

Mēs cenīgi kalkulejam izejvielu izmaksas, meklējam jaunus minerālus, studējam tehniskās iespējas ārzemēs un ieviešam tās savās mājās; mēs izgudrojam jaunus procesus, mēs apgādājam savas fabrikas ar jaunām mašīnām. Un visu laiku domājam par rītdienu.

Un mēs vēl joprojām vienkārši ticam, ka rītdienas līderis vajadzības gadījumā uzradīsies.

Pieaugošo nepieciešamību pēc līdera mēs varam apmierināt, sameklējot potenciālo kandidātu, apmācot viņu un dodot viņam iespēju vadīt.

Šeit, Austrālijā, ticiet man, potenciālo līderu netrūkst — klimats, brīvība un valsts tradīcijas palīdzējušas tos radīt: katrā Austrālijas fabrikā, birojā un universitātē viņus var sastapt. Ja mēs viņus neatradīsim un nedosim viņiem iespēju, viņi ierūsēs. Tā būs tragēdija, bet vēl lielāka tā būs tad, ja mūsu plaukstošajai rūpniecībai trūks līderu.

Izejmateriāls līderim ir tepat apkārt, un, cik esmu novērojis, austrāliešu strādnieks, ja viņu pareizi ievirza, ir tikpat labs un varbūt pat daudz apķērīgāks.

Ļoti būtiski ir vārdi "pareizi ievirzīts": Austrālijas rūpniecība ir pelnījusi un tai būs vajadzīgi līderi un nevis tikai spējīgi vadītāji.

Rūpniecībā jums nekad nebūs jālūdz cilvēkiem darīt to, kas jādara karavīriem, bet tie cilvēki, kas pie jums strādā, ir tie paši karavīri. Šauteņu vietā viņiem ir instrumenti; lielgabalu vietā viņi apkalpo darbapaldus. Savus haki un džungļu zaļos šinēļus viņi ir nomainījuši pret darbnīcas kombinezoniem un civilajiem ietērpiem. Bet tie ir tie paši cilvēki un viņi pakļausies īstajam līderim tāpat kā vienmēr.

Papildiniet savu vadību ar līderiem; tad viņi darbnīcā parādīs tādu pašu sparpu kā kaujas laukā. Viņi, tāpat kā es, labprātāk vēlēšies pakļauties līderim un nevis vienkāršam vadītājam. Un jūs?"

### VADĪTĀJS-LĪDERIS

"Esmu tikai nolīgts darbinieks — profesionāls vadītājs. Lepojos ar to, ka neesmu īpašnieks vai noteicējs. Es esmu līderis un cenšos rādīt savu personīgo piemēru, pārliecību un milzīga apjoma grūtu darbu. Nevis ar spēka vai autoritātes palīdzību. Manas spējas tiek izmantotas, lai palīdzētu daudziem cilvēkiem izmantot viņu enerģiju un koncentrēties. Tas nozīmē aizraut ļoti daudzus cilvēkus un palīdzēt viņiem sasniegt kopējo mērķi. Cilvēki dara tikai to, par ko viņi ir pārliecināti. Kādam ir jārada apstākļi, kuros cilvēki vēlētos strādāt pēc labākās sirdsapziņas.

Direktoru padomei, runājot Nelsona vārdiem, jābūt "brālībai". Mums tik ļoti labi jāpārzina otra uzskati, ka katrs varētu darboties otra vietā."

Sers Džons Hārvijs-Džounss

Mūsdienu pasaules rūpniecībā vadīšana acīmredzami un nenovēršami virzās uz vadības mākslas pusi. Visi rūpnieciskie un biznesa uzņēmumi sākuši ceļu — izdzīvošanas ceļu. Vadīšana mainās pakāpeniski, kamēr vēl neviens to negrasās mainīt kardināli. Šīs pārmaiņas jāveic efektīvi divos līmeņos, kas savstarpēji pārklājas. Par stratēģisko darbu tieši atbild līderis — galvenais administratīvais darbinieks vai izpilddirektors, dalot šo atbildību ar direktoru padomi. Operatīvajai atbildībai, lai realizētu stratēģisko darbu, jābūt sadalītai starp izpilddirektoriem, visu līmeņu vadītājiem un pārējiem organizācijas locekļiem.

## KOPSAVILKUMS

- Nepārtrauktība un pārmaiņas ir dzīves audi un velki. 19. gadsimta cilvēki daudz atzinīgāk uzņēma pārmaiņas. Viņi arī labāk uztvēra mainīgās lietas.
- Pārmaiņas un vadības māksla ir cieši saistītas. Pārmaiņas palielina nepieciešamību pēc līdera; līderi parasti ir pārmaiņu iniciatori un vadītāji. Tādēļ vadības mākslas ieviešama jomās, kas ir ļoti tālas no tradicionālajām vadības mākslas sfērām – politikas un militārās nozares.
- Tā kā izglītība kļūst arvien universālāka un mēs vēlamies iegūt arvien vairāk, vīrieši un sievietes meklē daudz ko vairāk, ne tikai tradicionālo, autoritāro īpašnieku-saimnieku rūpniecībā un viņu vietniekus – vadītājus.
- Otrais pasaules karš netieši noveda pie tā, ka darba vietās sāka valdīt lielāka demokrātija un daudz lielāka nozīme bija tieši līderiem. Izcilie ģenerāļi Slims un Montgomerijs ticēja un mācīja, ka arī miera laikos vadības māksla var kļūt efektīva, jo viņi uzskatīja, ka cilvēka daba visos laikos ir vienāda.
- Vadības mākslas nozīmīgumu rūpniecībā sākam apzināties tikai atsevišķos krīzes brīžos. Šobrīd mēs esam uz jaunas ēras sliekšņa – kad vadības grožus savās rokās ņems īsti līderi.
- Plašajā cilvēka darbības laukā līderi veicina progresu.

## JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Kāpēc rūpniecība, tirdzniecība un pakalpojumu sfēra bijusi tik nesteidzīga, lai apgūtu vadības mākslas priekšrocības, kas jau sen pazīstamas militārajā jomā? Kāpēc tik maz uzmanības veltīts, lai izvēlētos pareizos vadītājus un apmācītu viņus par īstiem līderiem?

Prātā nāk vairāki cēloņi. Vispirms jau tas, ka rūpniecībā ar vadības mākslu saprot attiecības starp cilvēkiem, tas ir, vadīt cilvēkus. Arī tad, kad pārmaiņas kļūva pastāvīgas, neviens necentās saprast, ka līderi vada pārmaiņas un cilvēkus. Ja jūsu mērķis ietver pārmaiņas, jums būs vajadzīgs līderis, kas norādīs virzienu, saturēs kopā komandu un apmierinās katra cilvēka vajadzības. Saziņa un pareizo lēmumu pieņemšana vairs nav tikai vēlamas, tās ir nepieciešamas. Izdzīvošana biznesā, tāpat kā biznesa izaugsme, ir atkarīga no līdera un ne tikai no vadītāja.

- Jau nākamā gadsimta sākumā jūs sapratīsiet, ka izcili līderi ir ļoti nepieciešami katrā cilvēka darbības jomā. Kā, pēc jūsu domām, jāmaina biznesa skolu un vadības kursu programmas, lai jau šodien apmācītu šādus līderus?

## 10

## SIEVIETES LĪDERES

"Pat tad, ja ceļš ir brīvs — nekas netraucē sievietei kļūt par ārsti, advokāti vai valsts iestādes kalpotāju, tomēr ir daudzi šķēršļi un apstākļi, kas vīd viņas ceļā."

Virdžīnija Vulfa

1960. gadā Sirimavo Bandaranaike no Šrilankas kļuva par pasaules pirmo sievieti premjerministri. Kopš tā laika augstus amatus savās valstīs ieņēmušas arī Indira Gandija, Golda Meira, Isabelita Perona, Mārgareta Tečere, Benazira Bhuto un Kora Akvino. Viņu parādīšanās simbolizē kaut ko daudz vairāk: sieviešu kā līderu parādīšanos jomās, kur vadības krēslā pierasts redzēt vīriešus. Šī procesa cēloņi meklējami dziļi vēsturē; lai gan sieviešu izvirzīšanās kustības attīstība ilgusi veselu gadsimtu, tās tempu paātrināja divi pasaules kari.

Tomēr pastāv problēmas un apstākļi, kas traucē sievietēm realizēt savu līderes potenciālu. Lielāko daļu šo problēmu radījuši vīrieši. Šī nodaļa norāda uz pārmaiņām vērtībās un sabiedrībā, kas šodienas sievietēm ļāva arvien plašāk ieņemt vadošos amatus. Šis progress bija iespējams tikai tādēļ, ka liela daļa sieviešu – dažas no tām aprakstītas šai grāmatā – ļoti vēlējās izmantot iespēju un kļūt par līderi. Bet ar to stāsts vēl nebeidzas. Vēl joprojām pastāv barjeras, kas pilnībā neļauj sievietei kļūt par līderi un kas būtu jānojauc – īpaši rūpniecībā un tirdzniecībā.

## RIETUMU TRADĪCIJA

Rietumu tradicionālā vadības mākslas teorija izriet no klasiskajiem, cilts paražu un Bībeles pirmsākumiem. Kā katrs no šiem avotiem veicina mūsu izpratni par sievietēm līderēm?

Sokrāts teica, ka jomās, kur sievietes zina vairāk nekā vīrieši, piemēram, vilnas vērpšanā, viņas kļūst par līderēm. Sokrāts taču savu vadības mākslas teoriju balstīja uz uzskatu, ka tiesības vadīt dod zināšanas konkrētajā jomā. Tādējādi, viņš apgalvo, vērpjot vilnu, "sievietes valda pār vīriešiem, jo viņas zina, kā to darīt, bet vīrieši ne". Citiem vārdiem sakot, princips – autoritāte ir tas, kurš zina, – vienlīdz piemērojams gan sievietēm, gan vīriešiem. Taču tad, kad Sokrāts sāk runāt par ko citu – par to, ka vadības mākslā ļoti nozīmīgas ir vispārējās spējas, īpašības un nozīmīgs darbs, apmierinot cilvēku vajadzības, turklāt nav svarīgi, kurā jomā cilvēkam šīs spējas un zināšanas ir, – tad par sievietēm viņš klusē. Viņš, piemēram, ne vārda nebilst par to, ka sievietes, kas vada vīriešus vilnas vērpšanas darbos, varētu iemācīties komandēt grieķu kara triēras.

Paražas mūsu pasaulē pierāda, ka sievietes bijušas cilts politiskās un militārās līderes (senajā pasaulē šīs funkcijas grūti atdalīt vienu no otras). Daudzās ciltīs un senajās valstīs bija likums, ka gadījumā, ja mirušajam valdniekam nav dēlu, troni manto viņa vecākā meita.

Daudzām šīm valdniecēm piemita izcilas līdera spējas. Grieķu vēsturnieks Hērodots ļoti lepojās ar savas dzimtās Mazāzijas pilsētas Halikarnasas valdnieci Artemīziju. Cīnoties Kserksa armijā pie Salamīnām, viņa pati komandēja savus kuģus. Atēnieši, stāsta Hērodots, īpaši apvainojās par to, ka cīņā pret viņiem iesaistījies sieviete, un solīja 10 000 drahtu katram, kas sagūstīs viņu dzīvu. Parasti sievietes netika

cienītas. Kad vēlāk atēnieši vēlreiz sakāva persiešus, šoreiz uz sauszemes, Dārija dēls vērsās pie savas persiešu armijas karavadoņa. "Viņš to pamatīgi izlamāja un, kas ir pats svarīgākais, pateica, ka viņš ir vēl sliktāks karavadonis par sievieti," rakstīja Hērodots. Tolaik pasakot, ka vīrietis "ir sliktāks nekā sieviete", persietis tika apvainots līdz sirds dziļumiem. Saniknotais karavadonis tikko spēja noturēties, lai ar līko austrumnieku zobenu nenogalinātu valdnieka dēlu.

### VALDNIECE CĪNĪTĀJA

Ķeltu cilts ikēni, kas apdzīvoja Austrumangliju, vēlējās mierīgi sadzīvot ar romiešu iebrucējiem. 60. gadā nomira karalis Prasutāgs. Mirstot viņš savā vietā iecēla imperatoru Nēronu, kā arī savu atraitni Budiku un meitas. Romieši izlauņīja gan viņa valsti, gan saimniecību, ar pletni nopēra atraitni un izvaroja meitas.

Ikēni apvainojās un uzbruka Kamulodunai, kur savās saimniecībās dzīvoja atvaļinātie legiōnāri. Atriebīgie ikēni Budikas un viņas meitu vadībā nelielajā ciematīņā sarīkoja masveida slepkavošanu, tad devās uz Londonu un pilnībā nopostīja arī to, bet pēc tam iznīcināja arī Verulāmu (Sentalbānu). Stāsta, ka šajās trijās pilsētās gāja bojā aptuveni 70 000 cilvēku. Lai novērstu turpmākos draudus, no Velsas atsteidzās romiešu valdnieks Anglijā Setonijs Palīns.

"Uzvarēt kaujā vai iet bojā!" Tā, ja ticam romiešu vēsturniekam Tacitam, Budika esot uzsaukusi savam karaspēkam. "Man, sievietei, tas noteikti jāizdara. Lai vīrieši, ja vēlas, dzīvo verdzībā!" Mācītie legiōnāri, ko atbalstīja milzīgi kavalēristu pulki, kaujā Budikas armiju

sagrāva, bet vēlāk lielījās, ka sakāvuši 80 000 karotāju un skatītāju. Divdesmitais leģions par tās dienas padarīto ieguva lepno nosaukumu "Uzvarošais". Budika, iedzerot indi, izdarīja pašnāvību.

Gadsimtiem ritot, vēsture sniedz liecības par ļoti daudzām Budikām. Žanna d'Arka ir plaši pazīstama milzīgas iedvesmas pārņemta militārā vadone, taču mēs aizmirstam citas: operas dziedātāju Terionu de Merikūru, kas 1789. gadā vadīja Bastīlijas ieņemšanu; 1917. gada krievu revolucionāri Mariju Bokarevu un Muhameda uzticamo cīnītāju Saljamu Bintu Malamu, kas prata rīkoties ar zobenu un kuras duncis karājās pāri grūtnieces vēderam.

Līdz ar kristietību mainījās uzskati par sievieti un vīrieti attiecībām. Svētā Pāvila uzskats, ka dieva priekšā visi – ebreji un neebreji, sievietes un vīrieši, vergi un brīvie – ir vienlīdzīgi, ir ierakstīts Bībelē, ko kristieši uzskatīja par dieva iedvesmotiem Svētajiem rakstiem. Šis kristiešu sētais uzskats lēni iesakņojās rietumu kultūrā ne jau tikai tādēļ, ka Bībele nebija konsekventa attiecībā pret sievietēm. Bet savā laikā tas palīdzēja radīt tādu laicīgu atzarojumu kā mūsdienu feministu kustību.

Kristietības ietvaros sievietes realizēja vadības mākslu baznīcās, kurās vizitēja vai kuras dibināja Pāvils, ceļodams no vienas pilsētas uz otru. Vēlāk klosteri deva sievietēm vēl vienu iespēju, jo sievieti klosteru abates jeb priores kļuva par lielas organizācijas priekšstāvēm, kas vadīja lūgšanas, mācības un kalpošanu.

Cilts un kristīgās tradīcijas apvienojās Elizabetes I personā, kas bija ne tikai valsts, bet arī anglikāņu baznīcas galva.

Intelektuāli spēcīga sieviete, kas bija saņēmusi labu renesanses laika izglītību; savu prātu, diplomātiju un brīnišķīgo prasmi izvairīties no konfliktiem izmantoja, gan vadot valsti, gan esot baznīcas galva. 1588. gadā, kad Angliju apdraudēja spāņu armāda, viņa pierādīja savu drosmi un apņēmību. Lai gan armāda tika sakauta, tika uzskatīts, ka spāņu armija vēl joprojām var uzbrukt Nīderlandē. Tādēļ Elizabete, par spīti dažu bailēm par viņas drošību, nolēma doties pie armijas, kas atradās Tilberijā. Kad karaliene gāja garām karavīriem, viņi visi nokrita ceļos. "Lai dievs jūs visus svētī," viņa uzsauca. Nākamajā dienā, ar zizli rokā jādama uz stalta zirga, viņa novēroja imitētu kauju un pēc tam noskatījās armijas parādi. Nekas nespēja pārspēt viņas prasmi izteikties:

"Mani mīļie pavalstnieki, tie, kam rūp mūsu drošība, ieteica mums uzmanīties, tiekoties ar bruņotiem karapulkiem, jo baidījās no nodevības. Bet varu apgalvot, ka nevēlos neticēt saviem uzticamajiem un mīlošajiem pavalstniekiem.

Lai baidās tirāni. Es, dieva vārdā, allaž esmu darījusi visu, lai pirmām kārtām visus savus spēkus un aizsardzību dotu saviem pavalstniekiem; tādējādi šobrīd, kā redzat, esmu šeit, starp jums, un ne jau tādēļ, lai kaujas karstumā un dūmos priecātos un izklaidētos, bet gan tādēļ, lai dieva, valsts, iedzīvotāju, sava goda un miesas dēļ dzīvotu vai mirtu jūsu vidū.

Zinu — man ir tikai vājas un niecīgas sievietes ķermenis, taču man ir karaļa — Anglijas karaļa — sirds un griba, un domāju, ka nicināms būtu tas Parmas vai Spānijas, vai jebkurš cits Eiropas princis, kas uzdrošinātos uzbrukt manas karaļvalsts robežām; ja tā notiktu, es nevēlētos krist kaunā un tādēļ pati ķertos pie

ieročiem, es būtu jūsu ģenerālis un tiesnesis un apbalvotu katru jūsu panākumu. No tā, ko jau esat paveikuši, es jau zinu, ka esat pelnījuši atlīdzību un lauru vainagus, un mēs prinča vārdā apsolām, ka jums tiks pienācīgi atlīdzināts."

### SERS FRĀNSISS DREIKS

Viens no tiem, kas atbalstīja Elizabeti armādas krīzes laikā, bija sers Frānsiss Dreiks — viens no izcilākajiem Anglijas kapteiņiem un jūras vilkiem.

Nepieciešamība radīt komandas darbu ir mūžīga. Dreiks, no nemierniekiem izveidojot vienību, parādīja sevi kā īstu līderi. Sava leģendārā ceļojuma laikā apkārt zemeslodei viņš nemiņīgi sastapās ar problēmām, kas saistītas ar komandas locekļiem. Ilgā uzturēšanās aukstumā, trūkumā un vētrās arvien radīja nesaskaņas. Lai apmācītu virsniekus turpmākajām cīņām ar spāņu kolonijām, Dreiks sev līdzī bija atvedis daudzus jaunus džentlmeņus. Viņi atteicās strādāt un tādējādi sanikvoja jūrniekus. Vispārējai zemajai morālei bija vēl viens cēlonis: Dreiks komandai nebija pateicis, kāpēc ticis organizēts šis pasākums. Viņš neieguva jūrnieku cieņu un mīlestību. Saprazdams, ka tā tas ilgāk vairs nevar turpināties, Dreiks nolēma rīkoties. Sapulcinājis visu triju kuģu komandas krastā, Dreiks viņiem skaidri un gaiši pateica, ka nemierniem un nesaskaņām jāpieliek punkts.

"Dieva dēļ, es vairs nespēju domāt par to. Starp jūrniekiem un džentlmeņiem izraisās tādi strīdi un ķildas, ka kļūstu vai traks, par tām dzirdot. Bet, mani kungji, tas ir jāizbeidz. Man visu laiku tas vien jādara, kā jāizšķir

džentlmeņu un jūrnieku strīdi. Nu ko! Pierādīsim, ka mēs spējam būt komanda un nedosim ienaidniekam iespēju priecāties par mūsu sabrukumu un sakaut mūs."

Tad Dreiks pateica, ka ikviens, kurš nevēlas strādāt komandā, var ar *Marigold* doties mājās. Taču piebilda, ka nogremdēs šo kuģi, ja tas gadīsies viņam ceļā. Neviens no vīriem pat neiepriekšējās, ka dosies mājās. Tad Dreiks pabiedēja savus kapteiņus un virsniekus ar atlaišanu. Pāris vislielākos likumpārkāpējus viņš tobrīd nosauca vārdā; tie paši nokrita viņa priekšā ceļos. Nožēlojot savus iepriekšējos nodarījumus (visai apšaubāmos apstākļos viņš vienam no džentlmeņiem bija nocirtis galvu) un pilnībā izstāstot, kāpēc bijis jādodas šajā ceļojumā, Dreiks apelēja pie jūrnieku patriotisma. Pēc tam viņš atjaunoja virsniekus amatos un vēlreiz atkātoja, ka viņi kalpo karalienei, ne paši sev. Tā viņš nodrošināja vēlamo paklausību. Neilgi pēc tam Dreiks mainīja sava flagmaņa nosaukumu — tagad tas saucās *Golden Hind*\*; tas simbolizēja jaunu sākumu.

Daži angļu autori noliedz Makiavelli (miris 1527. gadā) — ne tikai tādēļ, ka viņš aizstāvēja to, ko angļi sauca par tirāniju, bet arī tādēļ, ka viņš mācīja to, ko angļi sauca par *viltību*. Šiem autoriem šķita, — ja līderi ar viltus palīdzību maldina savus sekotājus vai kolēģus, tas ir pretrunā ar to, ka viņi ir līderi. Bet šī Makiavelli mācība par viltību vai triku izmantošanu politikā Anglijā palīdzēja veikt dažus pārkārtojumus. Karaliene Elizabete bija liela Makiavelli cienītāja. Viņas neno-gurstošais un aprēķinātājas prāts allaž darbojās, meklējot iz-eju samezglotajos iespēju un briesmu labirintos. Viņa ārkār-

\* *Golden Hind* (angļu val.) — zelta briežu māte. (Tulkotājas piezīme.)

tīgi daudz uzmanības veltīja un spēlēja uz emocijām, jo tās bija viņas spēles atslēgas. Viņa ar savu sievišķīgo pieeju bija pretstats karaliskajai stingrībai. Reiz, kad iepriekšējās dienas padomes sēdē Elizabete bija pateikusi "dažus skarbus vārdus" arhibīskapam Metjū Pārkeram, viņam nācās ar karalieni satīties uz Lambeta tilta. "Viņa uz mani mīlīgi paskatījās," rakstīja apmulsušais arhibīskaps, "noslēpumaini čukstēja man ausī, ka viņai nepieciešams atbalstīt manu autoritāti ļaužu priekšā, lai tie novērtētu manus pakalpojumus." Pārdomājot Pārkers sajuta, ka ir gandrīz neiespējamā situācijā, kā viņš sūdzējās lordam Sesilam: "Viņas Majestāte pateica man, ka man ir augstākā baznīcas vara, bet ko nozīmē valdīt, ja pret tevi izmanto šādu viltību?"

Godīgums, tas ir, atklāta runāšana un godīga vienošanās, bija angļu līderu ideāls, ko tiem deva viņu skolotāji un tā laika rakstnieki. Kā "Hamletā" teicis Šekspīrs:

"Tas pāri visam: pašam pret sevi būt patiesam,

Un tam jāseko dienu un nakti,

Tad tu nespēsi būt nepatīess pret citiem."

Lai gan Elizabete valdīja pār vīriešiem, izmantojot gadījumu, un uzskatīja, ka manipulē ar viņiem, viņa nekad nezau-dēja godīgumu, šo lauvas raksturīgo iezīmi īstiem līderiem. Tādējādi viņa līdz pat sava mūža beigām baudīja uzticību un ticību cilvēkiem.

Karaliene Elizabete ne reizi nebija precējusies. Viņa radīja karalienes-jaunavas tēlu, kas valda pār Angliju kā gudra abate. Visi gaidīja, kad viņa precēsies, lai gan piemērota vīra – angļa vai ārzemju prinča – izvēle radīja politiska rakstura problēmas. Tādēļ viņa nolēma vispār neprecēties. Turklāt Elizabetei varēja nepatikt pat doma par to, ka pēc laulībām valdīs kāds vīrie-

tis. Tomēr Šekspīra darbu iedvesmotās meitenes un sievietes saprata, ka pieņēmums nebūt nebija neapšaubāms. Meitenes, kas tika izglītotas renesanses skolu garā, piemēram, sera Tomasa Mora meitas vai pati Elizabete, nevarēja pakļaut sevi akilai paklausībai vīram, ko izvēlējušies viņu vecāki.

### LĪDERIS LAULĪBĀ

Revolucionāro kristiešu uzskati par to, kāda vērtība ir attiecībām starp sievieti un vīrieti, sāka parādīties – un vēl joprojām parādās, – kad renesanse un reformācija mainīja Rietumeiropas morālo klimatu. Džons Miltons iedziļinājās abās tradīcijās. Viņš bija bezkompromisu ideālists gan darbā kā rakstnieks, gan personīgajā dzīvē. Jaunībā Miltons ne tikai nolēma nodoties dzejai, bet arī dzīvē centās realizēt to, ko bija aprakstījis dzejā, piemēram, šķīstību. "Tam, kurš nevēlas pievilt uz viņu kā labu rakstnieku liktās cerības," viņš rakstīja 1642. gadā, "pašam jābūt kā īstai dzejai; tas ir, vislabāko un visgodājāmāko lietu būtībai un paraugam." Nākamajā gadā, kad viņš bija trīsdesmit piecus gadus vecs, viņš apprecējās ar septiņpadsmit gadus veco Oksfordšīras rojālista meitu Mēriju Paueli, kuru viņš bija pazinis jau kā meiteni. Mēnesi pēc kāzām Mērija viņu pameta un atgriezās mājās pie vecākiem. Miltons vēltīgi centās saskaņot savu pieredzi ar pastāvošo uzskatu par šķiršanos. Tādēļ viņš sarakstīja grāmatu par šķiršanos, kurā centās pierādīt jaunu doktrīnu un uzskatu sistēmu.

Miltona jaunajā laulību koncepcijā sievietes un vīrieša tiesības bija vienlīdzīgas. Galvenais joprojām bija vīrietis, izņemot gadījumus, kad sieva bija daudz apdomīgāka un gudrāka nekā vīrs, kad "stājas spēkā augstākais un daudz dabiskākais

likums, ka gudrākajam – vienalga, vīrietim vai sievietei – jāvalda pār mazāk gudrāko”. Bet laulība – šis ”dievišķais institūts, kas mīlestībā savieno vīrieti un sievieti un kas pienācīgi nodrošina mierīgu un satiecīgu mājas dzīvi” – bija pāri visām garīgajām attiecībām. Pirmajā vietā Miltons izvirzīja laulību sociālo jomu, ”atbilstošu un iepriecinošu vīrieša un sievietes sarunu, kas atbrīvotu no vienmuļas dzīves ļaunuma”, uzskatot to par svarīgāku nekā bērnu radīšanu. Šai ”prāta tieksmei” pēc sabiedrības laulībā tika piešķirta liela nozīme. No tā izriet, ka seksuālās attiecības bez tā, ko Šekspīrs sauca par ”laulību starp patiesiem prātiem”, faktiski ir bezvērtīgas. Vienīgais ceļš tādā gadījumā ir šķiršanās un jaunas laulības. Lai gan mūsdienās šis uzskats par šķiršanos ir populārs, Miltons nespēja pārvarēt nomācošo konservatīvo opozīciju pret viņa piedāvāto kristīgo likumu maiņu. Miltons nepieņēma kā pašu par sevi saprotamu, ka vīrietis ir vienīgais līderis laulībā. Vīrietis un sieviete bija vienlīdzīgi dieva priekšā un vienlīdzīgi partneri attiecībās ar pasauli. Līderis bija tas partneris, kura raksturs tam bija vislabāk piemērots.

Angļu pilsoņu karš sievietēm kā līderēm deva jaunas iespējas. Vardūras pils aizsardzība lēdijas Arundelas vadībā, Korfes pils aizstāvēšana lēdijas Benkas vadībā un Lethomhauzas nosargāšana Derbijas grāfienes vadībā pierādīja, ka sievietes spējīgas rīkoties tikpat labi kā vīrieši. Arī laulībā dažas sievietes uzņēmās līderes lomu. Rojālistu prese apsūdzēja ģenerāļa sera Viljama Volera otro sievu lēdiju Ennu, ka viņa uzurpējusi tradicionālo vīrieša lomu. Oksfordā izdots rojālistu laikraksts *Mercurius Aulicus* apsūdzēja viņu sprediķošanā. Pilsoņu kara vidū Enna rakstīja redaktoram un noliedza apsūdzības, ”jo (viņa protestē) viņa nekad nav sludinājusi, bet tikai teikusi, ka nezina, cik tālu mēs varam tautu novest”. Ja ticam laikrakstam,

viņa tikai interpretējusi dažas grūtākās Bībeles vietas, "kuras šī lēdija nosaukusi par postoši grūtām nodaļām; līdz ar to frāze "viņas vīra armija" ir pilnīgi izskaidrojama". Rojālistu avīze atgādināja, ka reiz, kad šis pāris apmeklējis reliģisku sanākumi Vinčesteras katedrālē, Enna uzņēmusies vadošo lomu. Ja Viljams "piedāvātu runāt par doktrīnām vai jēgu, viņas gaišība lēdija Enna varētu viņam pārnest, sakot: "Mieru, mister Voler, jūs zināt savu vājību uz šīm lietām.""

Angļu Pilsoņu kara laikā tādas sievietes kā lēdija Enna Volere piedalījās politiskās demonstrācijās, piesaistīja uzmanību ar savām reliģiskajām vīzijām un mēģināja piespiest uz klausīt savas (lielākoties klusās) balsis, rakstot daudzus romānus. Arī pieņēmums, ka laulībā vīram noteikti jābūt līderim, tika apšaubīts. Miltons atdzīvināja Sokrāta tradīciju, kas mācīja, ka līderis ir tas, kurš ir vislabāk šim pienākumam sagatavots.

### VIŅŠ NAV LĪDERIS LAULĪBĀ

1983. gadā presē parādījās apraksts par kādu laulības šķiršanas lietu. Tiesnesis apmierināja sievas prasību par šķiršanos, jo divdesmit deviņus gadus ilgajā laulībā viņas vīrs

- uzdāvinājis viņai tikai divas lietas — kartupeļu mizotāju un matu žāvējamo aparātu;
- brīvdienās ne reizes nav viņu un viņu sešus bērnus kaut kur aizvedis;
- nekad nav devis viņai saimniecības naudu, bet gan allaž sūtījis to nopelnīt pašai;
- ja nebija iemesla sūdzēties, nekad ar viņu nerunāja;
- nekad nelūdza viņas viedokli, jo uzskatīja, ka viņas domas ir mazsvarīgas.

Kad sieva atgriezās mājās no darba un mēģināja ar vīru uzsākt sarunu, pretī viņa saņēma tikai ģurdienu. Brīvdienās viņi nekur nebrauca, jo vīrs uzskatīja, ka mājas "ir svaigā gaisā" un tieši tas viņiem vajadzīgs. Lai apmaksātu mājsaimniecības rēķinus, viņai bija jāstrādā trijos pusslodzes darbos.

Viņas vīrs nespēja būt žēlsirdīgs. Viņš paskaidroja: "Uzskatu, ka ģimene ir kā kuģis. Tev jābūt kapteinim, un es biju kapteinis. Tu maksā rēķinus un vadi kuģi. Ģimeni nevar vadīt kā kooperatīvu. Viņa pateica savus uzskatus, un, ja es nepiekritu, darīju, kā uzskatīju par pareizu. Es maksāju rēķinus un tādēļ uzskatīju, ka man ir tiesības noteikt toni, turklāt man bija daudz vairāk pieredzes.

Ja viņa atgriezīsies, viņas attieksmei būs jāmainās. Es jūtu, ka man tiek nodarīts pāri. Es viņai piedāvāju mājas un pieskatīju viņu un bērnus. Es viņus baroju, apģērbu, devu pajumti un izglītoju, un galu galā — ja jums ir tāda ģimene kā manējā, kam vajadzīgi ienaidnieki.

Es viņu noteikti atgūšu. Saka, ka labāk zināma nelaime nekā nezināma. Es nekad pārāk daudz neesmu gaidījis no laulības vai vispār no dzīves. Nevaru teikt, ka esmu neapmierināts."

Kad vīram tiesā jautāja, vai viņš sievietai, ja tā atgrieztos, pievērstu lielāku uzmanību, viņš atbildēja: "Tas būtu jānopelna."

## LIELIE SABIEDRĪBAS REFORMATORI

No aizspriedumiem grūti atbrīvoties. Līdz deviņpadsmitajam gadsimtam – progressa laikmetam – sievietes nevarēja

būt līderes, bieži vien viņas par to tika nosodītas. Taču sievietes ar stingru tieksmi kalpot citiem tomēr bija. Florānsa Naitingeila, piemēram, pārvērta nabadzīgi atalgoto slimnieku kopējas darbu par jaunu profesiju sievietēm. Divdesmit četru gadu vecumā viņa sāka desmit gadus ilgo slimnieku kopēju apmācības kursu Anglijā un Eiropā un bija pārliecināta, ka nepieciešamas tieši sievietes, kas vēlētos paveikt šo pienākumu. Viņas pirmā darba vieta bija maz pieprasīta virsmāsas vieta garīgi slimo hospitālī.

1854. gadā, kad Florānsa Naitingeila izdzirdēja par to, cik šausmīgos apstākļos atradās ievainotie angļu karavīri Krimas karā, viņa piedāvāja vadīt sieviešu māsiņu grupu, kas strādātu Skutari kara hospitālī. Apstākļi tur bija biedējoši. Ievainotie, guļot nefrībā, vairāk mira no temperatūras nekā no ievainojumiem. Pretēji mītam, Florānsa Naitingeila Krimas kara laikā karavīriem nebija pazīstama kā "Lēdija ar lampu". Īstenībā viņa bija "Lēdija ar āmuru", kā viņu nosauca pēc tam, kad viņa, neievērodama komandējošā virsnieka pavēles, uzlauza un iztukšoja noliktavu. Viņas kā svētās tēls arī ir izdomāts. Viņa nerimstoši darbojās, lai sasniegtu mērķi, šim nolūkam izmantodama ietekmīgus draugus, piemēram, kara ministru Sidneju Herbertu. Florānsa Naitingeila bija diezgan nežēlīga, taču arī izcila administratore un pārmaiņu ierosinātāja. Viņa arī bija tā, kas ieviesa kādu svarīgu mūsdienu reformatoru paņēmieni – statistiku.

1856. gadā miršanas procents Skutari nokritās no 42% līdz 2.2%. Nav nejaušība, ka mēs zinām tik precīzus skaitļus. Florānsa Naitingeila, kā viņa teica, "mīlēja iekost ar nepatīkamiem faktiem"; viņa piebilda, ka statistika, izrādās, ir "daudz aizraujošāka par romānu". Reformējot armijas medicīnisko dienestu, hospitāļus un medmāsu apmācību, viņa at-

klāja statistikas spēku un pilnībā to izmantoja. 1858. gadā viņu ievēlēja par jaunizveidotās Statistikas sabiedrības biedri. Divus gadus vēlāk Statistikas kongresa galvenā tēma bija viņas Uniformu hospitāļu statistika. Togad kāds draugs viņai rakstīja: "Esmu sagādājis tev jaungada dāvanu. Tā ir Tabula." Viņas apetīte uz šādiem faktiem un skaitļiem bija milzīga. "Nespēju sagaidīt, kad varēšu šo dāvanu apskatīt," atbildēja Florānsa Naitingeila, "īpaši tās ailes, kas skaitļos uzrāda nāvi, uzņemšanu un slimības."

Nabadzība, Nabagu likums, Veselības aprūpe, Fabriku likumdošana, Izglītība, Cietumi: sociālajiem reformatoriem šajās jomās bija daudz iespēju sakārtot pierādījumus nepielūdzamas statistikas skaitļos. Florānsa Naitingeila un Žozefīne Batlere ir pazīstamākās sievietes, kas kļuva par līderēm. Žozefīne Batlere aicināja atļaut sievietēm iegūt augstāko izglītību, panāca Precēto sieviešu īpašuma akta pieņemšanu un strādāja, lai uzlabotu "kritušo" sieviešu stāvokli. Iegūstot autoritāti ar zināšanām, kas izteiktas tabulās, skaitļos un aprakstos (Markss faktus par Anglijas strādnieku šķiras ciešanām ieguva no Parlamenta Zilajām Grāmatām), sievietes atklāja, ka arī viņas var sekmēt sabiedrības progresu. Bet viņām vēl joprojām nebija vēlēšanu tiesību.

1906. gada oktobrī ievērojama piecu pieaugušu bērnu māte stāvēja Boustrītas miertiesneša priekšā, jo bija arestēta par piedalīšanos sufražistu\* demonstrācijā. Emmelina Pankhursta bija guvusi tā laika sievietei neparastu izglītību. Viņa piedalījās politiskās diskusijās ar tēvu un izglītoties devās uz

\* Sufražisms (angļu val. *suffrage* – balsstiesības, vēlēšanu tiesības) – sieviešu kustība, kuras mērķis ir panākt, lai sievietēm piešķirtu tādas pašas vēlēšanu tiesības kā vīriešiem; sufražisms radās Anglijā 19. gadsimta otrajā pusē, pēc tam izplatījās ASV, Vācijā un dažās citās valstīs. (Tulkotājas piezīme.)

Parīzi, atgriezās mājās Mančesterā kā pievilcīga un eleganta lēdija, kas "valkāja drēbes un izturējās kā parīziete". Divus gadus vēlāk, divdesmit viena gada vecumā, viņa apprecējās ar advokātu un radikālo politiķi doktoru Ričardu Pankhurstu. 1903. gadā viņa, viņas trīs meitas un vēl dažas sievietes izveidoja Sieviešu sociālo un politisko savienību. Viņu devīze bija vienkārša, bet spēcīga: "Balsojiet par sievietēm."

Savu tiesību aizstāvībai cēlās visas angļu sievietes. Taču parlaments noraidīja vajadzību apspriest viņu prasības. Sufražistes, kas piedalījās demonstrācijās, ļoti bieži arestēja. Kad viņas netika atzītas par politiskajām ieslodzītajām, bet par sabiedriskās kārtības pārkāpējām, viņas pieteica bada streiku un tam sekoja vēl spēcīgākas demonstrācijas. Dažas sievietes svieda ar akmeņiem Dauningstrītas 10. nama logos, citas pieķēdēja sevi pie margām, vēl citas pazemojās, lai iekļūtu politiskajās sanāksmēs, kurās viņas nepieņēma. Pirmā pasaules kara sākumā Emmelina Pankhursta turpināja savu darbu. 1918. gadā sievietes, kuras bija vecākas par trīsdesmit gadiem, ieguva vēlēšanu tiesības. 1928. gadā jūnija dienā, kad misis Pankhursta nomira, savu ceļu parlamentā uzsāka likumprojekts, kas deva sievietēm tādas pašas vēlēšanu tiesības kā vīriešiem.

Divdesmitā gadsimta sākumā divi pasaules kari sievietēm deva vēl lielāku stimulu uzsākt karjeru. Pēc Otrā pasaules kara daudzas sievietes sāka vadīt pašu izvēlētas nozares. Britu impērijas ordeņa kavalieri Cicīlija Saundersa, piemēram, sāka vadīt slimnīcu bezcerīgi slimajiem. Svētā Lūka slimnīca, ko viņa dibināja Londonā, bija jauns standarts mirstošo aprūpē. Bez tam Cicīlija Saundersa iedvesmoja un iedrošināja tos, kas sekoja viņas piemēram un dibināja līdzīgas slimnīcas Lielbritānijā un citās pasaules valstīs.

## SIEVIETES KĀ LĪDERES-VADĪTĀJAS

"Sieviešu parādīšanās uzņēmumu vadošajos posteņos, manuprāt, būs milzīgs ieguldījums rūpniecībā un tirdzniecībā," rakstīja Džons Hārvijs-Džounss savā grāmatā *Making it Happen* (1988).

"Esmu spiests teikt, ka jaunas sievietes ICI allaž reaģē kaut kā slikti, kad es cenšos un norādu, ka ticu, ka vīrieši un sievietes domā dažādi, ka viņiem ir dažādas stiprās puses un vājības. Viņas domā, ka šādas piebilides ir tēvišķīgas, turpretim es vienmēr patiešām cenšos panākt pretējo. Varbūt cilvēki austrumos labāk nekā mēs saprot relatīvo atšķirību starp sieviešu un vīriešu domāšanas veidu. Es kvēli ticu, ka, tāpat kā manā ģimenē, vislabākos lēmumus mēs pieņemam tad, kad šai procesā piedalās abu dzimumu pārstāvji, un tas pats attiecas arī uz rūpniecību. Sievietēm, man šķiet, piemīt intuīcija un dziļākas iekšējas izjūtas par lielo atbildību. Viņas pievērš lielāku uzmanību detaļām nekā vīrieši un pārliecinās, ka viss patiesi ir pareizi izdarīts. Viņas arī savādāk uztver citus cilvēkus un lielākoties ir daudz jūtīgākas pret tiem. Labākie lēmumi un labākie rezultāti allaž tiks sasniegti tur, kur vīrieši un sievietes darbosies kopā kā komanda, respektējot atšķirības uzskatos, un vienlīdz izmantos savu pieredzi un uzskatus tās politikas veidošanā, ko viņi pēc tam cenšies īstenot."

Tomēr nav pierādījumu, ka vīriešu un sieviešu rakstura īpašības kā tādas eksistē. Ir sievietes, piemēram, kam nepiemīt ne intuīcija, ne atbildības sajūta. Drosme un agresivitāte, no otras puses, nekādā ziņā nav tikai vīriešu rakstura iezīmes.

Visi mēģinājumi vispārināt līderu īpašības vai spējas, kas piemīt tikai sievietēm un nekādā gadījumā vīriešiem, sīkāk izpētot, šķiet, sabrūk kā kāršu namiņš. Ir maza jēga izvirzīt īpašas attieksmes vai īpašības – līdzjūtību, siltumu, maigumu un pazemību – kā tikai "sievišķīgas" un pārējās kā "vīrišķīgas", jo visas šīs īpašības piemīt abiem dzimumiem dažādā mērā un kombinācijās.

### ANITA RODOKA

"Esi droša, esi pirmā, esi citāda." Anitas Rodokas biznesa filozofija jau no paša sākuma rada atsaucību no viņas klientu puses. 1976. gadā savas durvis vēra viņas radītais *Body Shop*. Pēc desmit gadiem viņas uzņēmums bija izaudzis līdz deviņdesmit veikaliem Lielbritānijā un 196 trīsdesmit citās valstīs, kas nesa vairāk nekā piecu miljonu mārciņu lielu peļņu. Vairāk nekā puse britu vēlētajū ir sievietes. Anita Rodoka iedrošināja jaunas sievietes sekot viņas piemēram un uzsākt pašām savu biznesu. "Attīstiet sevi, kļūdziet par savu biznesu," viņa tām teica. "Un, ja nepieciešams, esiet ārkārtīgi viltīgas."

Sekojošajā pirmajā *Body Shop* piemēram, visi Anitas Rodokas veikali iesaistījās apdzīvotās vietas aprūpes projektos, aptverot slimnīcas, veco ļaužu pansionātus vai bērnu-invalidu centrus. "Nepietiek ziedot naudas žūksni labdarībai," viņa teica. "Svarīgi ir iedrošināt cilvēkus dot, dalīties un palīdzēt."

*Body shop* uzņēmums vēl joprojām tiek vadīts kā liela ģimene. Anita Rodoka un viņas vīrs Gordons — atbildīgais par finansiālo pusi — vēl tagad pazīst visus savus darbiniekus vārdā. Viņi tiem rīko Ziemassvētku

ballītes un pulcē vadību vasaras apspriedēm savā dār-  
zā. "Viņa ļoti rūpējas par visiem," teikusi kāda četru  
Londonas veikalu apmeklētāja, "un šī sajūta par rūpību  
jūtama visā kompānijā."

Anita Rodoka pati sev izvirzījusi mērķi apmeklēt kat-  
ru veikalu vismaz reizi gadā, uzdodot jautājumus un  
piedāvājot atbalstu. Viņa atklājusi telefona līniju, lai  
ikviens varētu ar viņu kontaktēties. "Man murgos rādās  
trīskāršoti atgādinājumi," viņa teica.

Ja ticam viņas vīram, Anita Rodoka ir "izdomas  
vulkāns"; ja runājam par *Body Shop*, viņas entuziasms  
un rūpes par citiem ir acīmredzami. Pati Anita Rodoka  
ir teikusi: "Mums jāatdod sabiedrībai tas, ko esam no  
tās saņēmuši. Ja mēs nemīlam savus darbiniekus, sa-  
vus kaimiņus, apkārtējo vidi, mēs visi būsīm nolādēti.  
Es vēlos būt laba un tādēļ vēlos darīt labus darbus."

Sievietes ir vērtīgas vadības locekles, tas ir pats par sevi sa-  
protams, bet vai viņas ir labas šīs komandas līderes? Lielbritāni-  
jā dažas sievietes vada milzīgas organizācijas. Viņu vislabākais  
ceļš uz līderes pozīciju ir atrast un radīt pašām savu biznesu, kā  
to izdarīja Anita Rodoka un vēlāk Laura Ešlija. Amerikā, patei-  
coties konstruktīvajai attieksmei, ir daudz vairāk sieviešu – gal-  
veno izpildītājieredņu un direktoru lielajās kompānijās.

## PIEMĒRS: MĀRGARETA TEČERE

Mārgareta Tečere ir viena no pasaules ievērojamākajām  
mūsdienu līderēm. Patiešām, viņa ir daudz paveikusi, lai mai-  
nītu vadības mākslas koncepciju. Viņa kā Konservatīvās par-  
tijas līdere parādījās 70. gadu vidū, situācijā, kas bija izvei-

dojusies sociālā kapitālisma apstākļos Lielbritānijā. Sociālais kapitālisms kā sistēma attīstījās Rietumu pasaulē un aptvēra četras galvenās vērtības, kas ietvēra arī morālās vērtības: nauda jeb labklājība, sabiedrība, indivīds un daba (jeb apkārtējā vide). Konflikti starp šīm vērtībām, kas saplūda arī ar šķiru sadursmēm un partiju politiskajām cīņām, pamazām pieauga, jo visas lielās partijas pievērsās sociālajam kapitālismam. Bet sistēma nespēja sasniegt līdzsvaru Lielbritānijā. Leiboristu valdībai ar Haroldu Vilsonu priekšgalā neizdevās uzlabot ekonomisko stāvokli, ierobežojot inflāciju un palielinot produktivitāti, un ne jau tikai tādēļ, ka nespēja kontrolēt ietekmīgās arodbiedrības. Premjerministrs Vilsons izcili spēja saturēt kopā komandu, izmantojot taktiskus un dažkārt arī viltīgus līdzekļus, bet viņam nebija nekādas izpratnes par stratēģiju vai kādas sajēgas par virzienu, kurā jāiet. Viņa pēctecis Džeimss Kalagens arī bija beidzis šo skolu. Būdam brīnišķīgs Kabineta vadītājs, augstsirdīgs un ģeniāls cilvēks, Kalagens maz spēja virzīties uz priekšu. Situācija, ko viņš mantoja un palīdzēja radīt, pārvērtās par slaveno 1978. gada "neapmierinātības ziemu". Tas palīdzēja pie varas nākt Mārgaretai Tečerei.

### DŽEIMSS KALAGENS PAR VADĪBAS MĀKSLU

"Domāju, ka ir iespējams no mācību grāmatām un skolotājiem apgūt, kā praksē pielietot vadības mākslu, lai gan es nevaru teikt, ka kādreiz esmu to darījis vai domājis par to. Nav šaubu, ka jaunībā, vērojot, kā problēmas 30. un 40. gados risināja tā laika politikas giganti, es mācījos neapzināti, un pieaugušajā dzīvē, protams, esmu turpinājis neapzinātas mācīšanās procesu, studējot politiķu biogrāfijas, ko, personīgi runā-

lot, vienmēr esmu uzskatījis par ārkārtīgi aizraujošām. Tomēr es nekad neesmu vēlējies sistemātiski apgūt politiskās vadības mākslu, lai gan, pilnīgi atklāti runājot, es būtu daudz labāks līderis, ja būtu to darījis.

Es varu minēt tikai vienu vainu mīkstinošu apstākli: kad Hārlans Klīvlends ielūdza mani ierasties Hemfrija institūtā teikt runu par vadības mākslu, es par šo tēmu izlasīju pirmo un vienīgo grāmatu. Tā bija brīnišķīgā Džeimsa Makgregora Bērnsa grāmata. Sev par izbrīnu es atklāju, ka laimīgā kārtā neapzināti vai instinktīvi biju darījis daudz ko tādu, ko viņš ieteica.

Daudzi mani kolēģi britu leiboristu partijā teiktu, ka viņu pieredze ir līdzīga, īpaši, ja viņu pirmais darbs bijis veikalā vai rūpnīcas ceha vadītāja amats un politikā ienākuši, darbojoties arodbiedrību kustībā, vai ieķļuvuši parlamentā tādēļ, ka bijuši aktīvi vietējā vēlēšanu apgabalā.

Mēs bijām nekaunīgi, kad uzsākām savu pirmo senacionālo lidojumu vadības mākslas debesīs. Mēs mācījāmies lidot lidojot. Es nezinu, vai putns var to iemācīties citādāk. Bet lielākā daļa putnu, tāpat kā lielākā daļa līderu, es domāju, dara to dabiski."

No runas «Politiskais līderis», kas teikta Minesotas universitātes Huberta H. Hemfrija Sabiedrisko lietu institūtā 1982. gadā

Zaudējusi divās vēlēšanās 1974. gadā, Konservatīvo partija ieviesa praksi atļaut parlamenta Konservatīvo partijas locekļiem ievēlēt savas partijas līderi. Tobrīd daudzi vēlējās redzēt citu līderi. Partija sākumā piedāvāja Edvardu Hītu, kas bija atklāts, tiešs un godīgs cilvēks un bija pilnīgs pretstats

viltīgajam Vilsonam. Pamatskolas puisis no vidusslāņa ģimenes, kas ieguvis zināšanas Oksfordā, Hīts varēja arī tikt izvirzīts kā jaunās meritokrātijas pārstāvis. Viņa iecelšana nozīmētu, ka beigusies vecās Konservatīvo partijas paļaušanās uz privilēģētajiem sabiedrības slāņiem. Bet birojā Hīts tuvākajiem kolēģiem bija pazīstams kā cilvēks, kam trūkst spējas veidot personīgās attiecības jeb būt saskarsmē ar citiem. Kā galvenais partijas organizators – partijas adjutants Pārstāvju palātā – viņš bija izcils; kā vadošais darbinieks viņš tomēr nebija līderis. Viņš zināja, ka nepieciešams būt līderim, bet nespēja efektīvi šo pienākumu pildīt.

Nelielas konservatīvo grupas locekļi, ko vadīja sers Kīts Džozefs, arī vēlējās mainīt stratēģiju. Viņi saprata, ka nepieciešams padarīt sociālo kapitālismu daudz mērķtiecīgāku. Viņi, protams, neaizstāvēja primitīvā kapitālisma atgriešanos – tas būtu bijis neiespējami. Bet viņi centās pagriezt stūri tieši pa labi un paļauties uz tradicionālo kapitālistu filozofiju un monetāro tehniku, lai kuģis atkal brauktu pareizajā virzienā. Mārgareta Tečere bija ne tikai kaislīga šī uzskata aizstāve, bet arī drosmīgi kā līdere stājās pretim grūti pieveicamajam Hītam pirmajā balsošanas kārtā.

Drosme, ko šajās vēlēšanās Mārgaretā Tečērē pamanīja viņas atbalstītāji, kļuva par viņas raksturīgo iezīmi arī nākamajos gados. Iekšas, nervi, aknas, apņēmība, mugurkauls – šie vārdi raksturoja viņas drosmīgo un noteikto rīcību. Viņas drosme ir sabiedrotā viņas nelokāmībai, kas nākusi no stingras ticības savas politiskās pozīcijas morālajai pareizībai un darbības virzienam, ko viņa atbalstīja. Viņa bija droša un pārliecināta, lai arī ko oponenti par to domāja.

Vecākie kolēģi saka, ka Mārgareta Tečere bija sieviete ne tikai tādēļ, ka spēja raudāt. Viņa varēja izmantot sievišķību

kā sacensības iespēju. Runā, ka viņa pieklājību, ko apkārtējie izrādīja pret viņu kā pret sievieti, dažkārt uzskatīja par cieņu pret viņu kā pret politiķi. Viņas rūpes un līdzjūtība pret darbiniekiem, milzīgo draugu pulku un pat paziņām ir pierādījums viņas mātišķajai dabai. Deniss Tečers bija viņai īstais vīrs; par laimi bērni – dvīņi – nāca pasaulē vienlaikus, jo tas saīsināja laiku, kas bija nepieciešams viņu audzināšanai. Viņa veiksmīgi spēja apvienot sabiedrisko darbību ar ģimenes dzīvi.

Kā stāstīja Mārgaretas Tečeres kolēģi, grupās vai sabiedrībā viņa centās būt daudz asāka, agresīvāka un valdonīgāka, nekā viņa bija, runājot ar cilvēkiem privāti. Tā varētu būt personības būtiska iezīme un nepieciešamība uzvarēt, ko viņai vajadzēja attīstīt, lai piepildītu savas ambīcijas. Stāsta, ka viņa bija labāka klausītāja tad, kad atradās nelielā pulciņā, un nevis tad, kad parādījās sabiedrībā.

Mārgaretas Tečeres ietekme kritās tādēļ, ka viņa vairāk paļāvās uz sevi, bija egoiste un iztika bez citu cilvēku palīdzības. Viņa vispār neticēja komandas darbam, kā arī neizrādīja talantu komandas veidošanā. Šis trūkums un tā sekas bija viņas vadības mākslas trūkums. Kā skolniecei un studentei viņai nebija pieredzes vadīt komandu ārpus mācību programmas nodarbībām, viņa par labāku uzskatīja attīstīt savas personīgās īpašības, būdama diskusijas dalībniece. Zināšanas vadības mākslā nedeļa arī viņas ķīmiskais darbs rūpniecībā vai nodokļu advokātes amats. Viljams Vaitlovs, kas kļuva par viņas vietnieku, redzēja šos trūkumus un nolēma strādāt ar Mārgaretu, papildinot viņas mērķtiecīgumu ar savām aizstāvja spējām, tādējādi radot vismaz ārēju vienotības iespaidu Kabinetā un parlamentārajā partijā. Vaitlovs par saviem pakalpojumiem partijas vienotības radīšanā saņēma pēra titulu.

## MĀRGARETA TEČERE PAR VADĪBAS MĀKSLU

Dodoties vizītē uz Bonnu 1983. gadā, Mārgareta Tečere atgādināja, ka viņas tēvs bijis majors Grānt-hems, un teica, ka demokrātijā vadības māksla jārealizē caur sabiedrību. "Demokrātija ir atbildības izplatīšana," viņa piebilda.

Sarunā ar Maksu Hastingsu, kas atreferēta laikrakstā *Standard* (1983. gada 2. jūnija numurā), Mārgareta Tečere atsaucās ieteikumam, ka nu būtu pienācis laiks uzņemties lielāku atbildību par bezdarbniekiem. Viņa palocīja galvu. "Mēs zinām, ka jauniešiem ir briesmīgi nomācoši neko nedarīt. Bet es atceros, kad aizbraucu uz Toksetu — saimniecība tur nebija slikta, dažās jomās pat laba. Taču tur bija nezāles, kas auga tieši pie mājām. Es teicu: "Protams, ir iespējams sameklēt jauniešu grupu un pateikt viņiem: "Nāciet un dariet kaut ko." Bet man atbildēja: "Ja jūs tā darīsiet, tad jums būs šausmīgas problēmas nākamajā dienā."

Man tā šķiet ļoti nomācoša attieksme. Mums vajadzīgs daudz vairāk līderu ikvienā līmenī. Jūs zināt, ja jums ir armija, nav labi, ja līderis ir tikai ģenerālis — jums nepieciešami visu rangu armijas vadītāji. Ja mēs domājam, ka nepieciešams atrast līderus ikvienā līmenī, mums jāpasaka cilvēkiem — nav svarīgi, kas jūs esat un kur jūs esat, jums kaut kas ir jāziedo sabiedrībai. Šobrīd jūs dažviet redzat labus līderus, savukārt citur to vispār nav."

Makss Hastings komentēja šo interviju: "Mani atkal samulsināja tas, cik daudzi no mums bijuši pārsteigti, klausoties premjerministres runās, bet cik maz viņa atsaucas uz saviem kolēģiem valdībā, cik ļoti viņas argumentu trāpīgums ir nekaunīgi personisks."

Daži Mārgaretas Tečeres Kabineta kolēģi, kas labi pārziņāja angļu džentlmeņu labā toņa likumus, atklāja, ka viņa neko nezina par nerakstītajiem likumiem, ko viņi apguvuši skolās, armijā un lauku mājās. Viņi sūdzējās, ka Mārgareta Tečere nezina, kā pret viņiem pareizi izturēties. Neņemot vērā sabiedrisko snobismu, šais sūdzībās bija arī kāds patiesības grauds. Pat diezgan vecie ministri reti, ja vispār kādreiz, tika ielūgti uz privātu tikšanos ar viņu, lai parunātos pie dzēriena glāzes. Tečere uzskatīja, ka viņas vecākie kolēģi paši būs spējīgi tikt galā. Ja viņi iekūlās politiskās nepatīkšanās, viņi tikpat kā nevarēja cerēt uz viņas līdzjūtību. Viņa spēja būt brutāla, pielietojot militāro aksiomu "Nekad nepastiprini neveiksmi". Pat Kabineta līmenī cilvēkiem tomēr jājūt, ka viņi ir komanda: viņiem nepieciešams just, ka līderis un kolēģi novērtē viņu personīgo devumu.

### VAITLOVS PAR TEČERI

Vaitlova kā premjerministres vietnieka ietekme bija zināma. Viņš vienmēr bija mierīgs un uzticīgs. Viņš zināja, kā ar viņu apieties: kad uzlielt, kad pieglaimoties, kad izvilkt lielo žagaru, kad sameklēt viskija pudeli. Viņš spēja panākt, ka cilvēki strādā kopā un sekmīgi atrada risinājumu. Viņa aristokrātiskais un tēvišķais stils un atklātums piederēja klusākiem politiskiem laikiem. Viņš nepiekrita premjerministres ideoloģiskajam entuziasmam, bet nekad nemēģināja to mazināt.

Mārgareta Tečere nekad nekļuva populāra politiķe. Vaitlovs, bijušais Lordu palātas vadītājs, intervijā *Woman's Own* (1988. gada aprīlis) teica: "Viņai vajadzētu būt daudz populārākai, jo viņa ir daudz laipnāka un

daudz simpātiskāka persona, nekā visi domā." Viņš piebilda, ka Mārgareta Tečere "stingra un nežēlīga" parādījās tikai televīzijā, jo runāja "asi un noteikti". Viņš aicināja cilvēkus Tečeres gadus būt "mazliet līdzjūfīgākiem".

Vaitlovs deva mājienu, ka Mārgareta Tečere dažkārt bija pārāk asa. "Noteikta vilcināšanās nav slikta lieta, jo cilvēki dod tai priekšroku vairāk nekā tam, ka viņiem visu laiku saka, kas jādara. Vilcināšanās nav premjerministres dabā. Bet tieši tad viņai veicas, viņai vienmēr veicas." Viņš teica, ka "viņai bija ļoti īpaša humora izjūta, bet nevar teikt, ka viņai tās vispār nav".

Vaitlovs pareģoja, ka Konservatīvo partija nokļūs nepatikšanās, kad Mārgareta Tečere aizies no premjerministres amata, jo viņa tik ilgu laiku bijusi noteicēja. Beigās, kad viņam pajautāja, kā Tečere pa šiem gadiem ir mainījies, Vaitlovs atbildēja, ka viņa ieguvusi milzīgu uzticību un cieņu.

Stipra pārlicība, pat kaislība, ir lieliska vērtība jebkura dzimuma līderim. Tas rada entuziasmu, enerģiju un uzticību. Cilvēkiem gribas zināt, ka viņi ir kopā ar līderi. Bet tas atnes arī briesmas, ka radīsies nelokāmība, iedomība un nežēlība. Liekot pārāk lielu uzsvāru uz spēcīgu līderi, var zaudēt komandu. Vienmēr pastāv briesmas, ka trimdā ir kāds, kam tas nepatīk, un viss Kabinets kļūst par gumijas zīmogu. Šāda atīstība var veicināt vienas dienas biznesu, bet tā neko labu nesola lēmumu pieņemšanai ilgākos termiņos.

"Vienīgais veids, kā pasargāt sevi no glaimotājiem," rakstīja Makiavelli, "ir ļaut cilvēkiem saprast, ka tu nepārkāp likumu; bet ja ikviens tev var stāstīt patiesību, tu zaudē cieņu." Spēcīgiem līderiem nepieciešami kolēģi, kas viņus cieņa, kas nebaidās pateikt patiesību īstajā vietā un īstajā laikā.

"Vai Mārgareta Tečere ieņemtu savu amatu, ja darbotos vienā laikā ar Čērčilu – vienu no izcilākajiem gadsimta politiskajiem līderiem?" Tas ir jautājums, ko es izvirzīju grāmatā *Great Leaders* (1989), kad misis Tečere vēl joprojām bija premjerministre. Es turpināju:

"Lai to paveiktu, viņai jāatbilst vienam kritērijam: viņai būtu jāspēj iedvesmot vai izraisīt britu nācijas varenumu, lai paveiktu lielas lietas. Lai gan atmosfēra sociālā kapitālisma laikā Lielbritānijā sāka mainīties, pirms viņa ieņēma šo amatu, viņa kā līdere ļoti steidzās šīs pārmaiņas realizēt. Daži uzskata, ka viņa kā līdere nav spējīga iedvesmot. Citi tomēr ārkārtīgi cieņā viņas kvēlo pārliecību, skaidro un vienkāršo runu un stipro virziena izjūtu. Par viņas kā līderes sasniegumiem nav šaubu. Atliek vien novērot, kā Mārgareta Tečere pārcietīs pēdējo vadības mākslas principu: pārciest aiziešanu, jo tikai pēc tam, kad esi aizgājis, redzams, ko esi paveicis."

Rakstot tagad, pēc viņas pēkšņās un nelabprātīgās aiziešanas 1990. gadā, ir skaidrs, ka Mārgareta Tečere tikai daļēji sasniedza šo pēdējo vadības mākslas mērķi. Viņas kā līderes stāsts beidzās vienās asarās.

## KOPSAVILKUMS

- Cilvēki vēlas sekot tam, kas zina, kurp jāiet. Kā jau Sokrāts Atēnās pirms 2 500 gadiem norādīja, – ražošanas nozarēs, kurās sievietes ir zinošākas, piemēram, aušanā, gan vīrieši, gan sievietes uzskatīs viņas par līderēm.

- Vēsturiskais pirmdzimtības likums nozīmē, ka pat pirms daudziem gadsimtiem daudzās kultūrās, kur sieviešu dzimums tika uzskatīts par mazāk vērtīgu nekā vīrieši un līdz ar to viņas nepiedalījās sabiedrības dzīvē, sievietes spēja būt cilšu, pilsētu un tautu vadones. Izrādījās, ka daudzām no šīm sievietēm patiešām piemita ārkārtīgi labas īpašības un spējas, lai viņas būtu līderes.
- Taču tikai pagājušajā gadsimtā sievietēm gandrīz visās cilvēka darbības jomās pamazām – turklāt piespiedu kārtā – atvērās vadības mākslas durvis. Bet vēl joprojām ir šķēršļi un apstākļi, kas stājas ceļā sievietēm, kuras vēlas kļūt par lielas organizācijas līderēm.
- Darbā tiek gaidīts, ka par sievietēm līderēm tiks spriests pēc tiem pašiem nepielūdzamajiem kritērijiem kā par vīriešu kārtas kolēģiem: vai viņas ir spējīgas panākt, ka grupa vai organizācija sasniegs mērķi, izveidos komandu un iedvesmos katru, lai tas strādātu pēc iespējas labāk? Šīs prasības var pilnībā apmierināt ļoti dažādu temperamentu līderi un personības. Ir ļoti iespējams, ka, lai būtu par līderi, nav nepieciešamas kādas īpašas vīriešu vai sieviešu īpašības.
- Sievietes, kam nav algota darbaspēka, var savu vadības mākslu realizēt kā sievas un mātes, kā kaimiņienes un pilsones. Tas, uz ko mums nākotnē jātiecas, ir panākt, lai sievietēs mostos nepieciešamība būt par līderēm.
- Lai pēc iespējas vairāk sieviešu sasniegtu stratēģiskās vadības mākslas pozīcijas un atbildību rūpniecībā, tirdzniecībā un sabiedriskajos pakalpojumos, tam jābūt vienam no sabiedrības galvenajiem mērķiem.

### JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM

- Daudzas sievietes Mārgaretu Tečeri neuzskata par sievietes līderes paraugu. Kā jūs domājat, kāpēc tas tā ir?
- Ir teikts, ka sieviešu un vīriešu prāts atšķiras tāpat kā viņu ķermeņi. Vai jūs tam piekrītat? Ja jā, kā tas ietekmē viņu vadības stilu?

- Tāpat kā vīriešiem, arī sievietēm jāaskaras ar problēmu, vai viņi var vai nevar maksāt augstu cenu par to, lai būtu līderi, un vēl joprojām pilnveidoties kā visi cilvēki. Mēs visi gribam, lai mums būtu kūka un mēs to varētu ēst. Daudzas sievietes grib laimīgi apprecēties un dibināt ģimeni, bet — tai pašā laikā — grib veiksmīgu karjeru. Ja tev ir mazi bērni, tas nozīmē, ka tu vienmēr būsi uztraukusies, lai arī cik ļoti tu paļautos uz saviem mājalpotājiem. Vai ģimene var tikt savienota ar smagu darbu, garām stundām un atbildību, ko prasa mūsdienu vadības māksla?

## 11

**VADĪBAS MĀKSLAS STILI**

"Šie ir tie grūtie laiki, kuros ģēnijs vēlētos dzīvot. Tikai tad, kad ir samilzušas problēmas, vajadzīgs izcils līderis."

Abigaila Adamsa vēstulē  
Tomasam Džefersonam, 1790.

Ir aizraujoši novērot, kā līderi pieņem visdažādākos stilus, kas atkarīgi no viņu personības, no cilvēkiem un laikiem. Šos faktorus raksturo četri piemēri, kas aprakstīti šai nodaļā. Pirmie divi – Abrahams Linkolns un Šarls de Gollss – savu tautu vidū tiek uzskatīti par izciliem politiskajiem līderiem. Ādolfs Hitlers, iespējams, ir vislabākais piemērs, kādam nevajadzētu būt līderim. Taču no viņa daudz ko var mācīties – kā rakstīja Bairons: "Pazīstot ļauno, ir dārgi jāmaksā par labo." Mahatmas Gandija stils bija pilnīgs pretstats Hitlera korumpētībai un despotismam, lai gan arī viņam piemita harizmātiskā vara. Viņa dzīve atgādina tās patiesības, kas apslēptas Sokrāta, Laodzi un Jēzus mācībās par izcilas vadības mākslas raksturu.

**PAR DIŽENUMU**

Diženums ir vārds, kas apzīmē pakāpi. To var lietot, runājot par atsevišķu cilvēku vai arī par kolektīvu, par rangu un pakāpi, par zināšanām un raksturu – par trim galvenajiem autoritātes virzieniem vadības mākslā. Demokrātiskās valstīs

tiek nodalīti jēdzieni "augsts amats" un "augsts rangs", jo tie, kas ir augstdzimuši vai ir sabiedrības priekšgalā, ne vienmēr vada valsti. Cilvēki paši izvēlas savu valdnieku vai vadītāju grupu. Viņi parasti ievēl tos, ko Edmunds Bērks sauca par "īstiem aristokrātiem": vīriešus un sievietes, kas iemieso nācijas tikumus un kas tiek uztverti kā cilvēki, kam piemīt līderim nepieciešamās īpašības. Prezidents Ronalds Reigans Amerikā kļuva populārs, jo tauta uzskatīja, ka viņš personificē visas labākās amerikāņu īpašības.

No tā izriet, ka izcili līderi parasti vada tautu, bet tas nenozīmē, ka viņi ir nākuši no ievērojamas (kā Vinstons Čērčils) vai vismaz kādas daudz maz pazīstamas ģimenes. Viņi tiks uzskatīti par tādiem, kam piemīt gan zināšanu, gan personības autoritāte. Bet ar to vien nepietiek. Lai kļūtu par diženu vēsturiskā nozīmē, jābūt patiešām ievērojamiem sasniegumiem. Jo diženums vēsturē nozīmē spējas, kas laika gaitā ir pārbaudītas un novērtētas pēc to ieguldījuma cilvēku labklājībā. Šī iemesla dēļ ir neiespējami nosaukt par diženu jebkuru līderi, kamēr vien neesam pārliecinājušies par viņa sasniegumu nozīmīgumu.

Kuru tad no līderiem pienāktos slavināt? Šo jautājumu uzdevuši daudzi dažādu tautu pārstāvji. Atbildot viņi parasti nosauca līderi, kas izcīnījis viņu tautas brīvību vai neatkarību, vai arī nosargājis valsti no iebrucējiem.

Amerikāņiem šādi līderi bija Džordžs Vašingtons un Abrahams Linkolns, savukārt angļi nosauktu izcilos savas zemes aizstāvjus – karali Alfrēdu, karalieni Elizabeti I vai seru Vinstonu Čērčilu. Dāņi minētu Orānijas princi Vilhelmu, par kuru vēsturnieks Džons Motlijs rakstījis šādi: "Visu savu mūžu viņš bija drošsirdīgās nācijas spožākā zvaigzne, bet, kad viņš nomira, pat vismazākie bērni ielās raudāja."

Grieķi atskatītos vēl tālākā vēsturē – uz Aleksandru Lielo, lai gan krētiētis Eleuterioss Veniceloss, kas kļuva par Grieķijas premjeru 1911. gadā, saņēma dažas balsis kā cieņas apliecinājumus. (Grieķi vārdu "līderis" neattiecināja uz rūpniekiem. Piemēram, Aristotelis Onasiss netika saukts par līderi.) Jaunās nācijas nosauktu tos, kas cīnījās par viņu neatkarību, piemēram, Džomo Keniattu Kenijā vai Kvemu Nkrumu Ganā. Dienvidamerikā Simona Bolivāra vārds, kurš savu tautu atbrīvoja no spāņu koloniālā jūga, vēl joprojām ir vispopulārākais.

Ja tiktu vaicāts vjetnamiešiem, viņi nosauktu bijušo Londonas Karltona viesnīcas pavāru Ho Ši Miņu. Šī līdera biklums un izvairīgums slēpa dzelzainu gribu, kas palīdzēja viņam vadīt ilgu un asiņainu karu pret divām lielvarām – Franciju un ASV. Kā daudzi revolucionāri, Ho Ši Miņš līdz brīdim, kamēr nonāca nācijas vadībā, cieta fiziski un bieži tika arestēts un ieslodzīts cietumā. Junanā viņš ar pušumiem klātu miesu tika "iekalts ķēdēs, ievietots kamerā kopā ar visbīstamākajiem bandītiem un drīzāk asociējās ar kaut ko nederīgu un mirušu". Ho Ši Miņš, gluži tāpat kā Mozus, nepiedzīvoja galīgo uzvaru, bet nomira pārliecībā, ka tā noteikti pienāks. Tādi līderi ir izpelnījušies tautas mūžīgo pateicību. Viņus ļoti bieži uzskata par tautas tēviem, viņi personificē tautas sākotnējos ideālus un centienus.

Abrahams Linkolns, par kuru šai nodaļā runāsim vispirms, bija tieši tāda figūra Amerikas vēsturē. Ja neņemam vērā viņa vēsturiskos sasniegumus, saglabājot Amerikas vienotību, viņa vadības stils – vienkāršs, tiešs un līdzjūtīgs – tika izvirzīts par paraugu tiem, kas nāca pēc viņa un vēlējās padarīt amerikāņus par izcilu demokrātisku nāciju.

## ABRAHAMS LINKOLNS

Linkolna kā līdera galvenā īpašība bija skaidra izpratne. Pirms Linkolna stāšanās prezidenta amatā 1861. gada maijā, demokrātiskā valdība jau bija nolēmusi, ka nav iespējams nosargāt valsti no šķelšanās. Linkolns uzskatīja, ka verdzība ir problēma, ko laika gaitā veselais saprāts var atrisināt. Bet, ja savienība vienreiz izjuks, iespējams, ka to nekad vairs nevarēs atjaunot. Ziemeļamerika varēja kļūt līdzīga Eiropai – par kontinentu, ko sašķēlusi nevienprātība, skaudība, ekonomiskā sacensība un kari. Savu mērķi viņš skaidri raksturoja vēstulē *New York Tribune* redaktoram Horācijam Grīlijam:

"Mans vissvarīgākais mērķis šai cīņā ir paglābt savienību un tas nenozīmē tikai saglabāt vai likvidēt verdzību. Ja es spētu saglabāt savienību, neatbrīvojot nevienu vergu, es to darītu; ja es spētu to izdarīt, atbrīvojot visus vergus, es to darītu; ja es to spētu izdarīt, atbrīvojot dažus, bet pārējos liekot mierā, es to darītu."

Tādējādi Linkolns Ziemeļu valstīm definēja skaidru mērķi. Viņa stingrais, noteiktais un dziļi melanholiskais izskats deva stingru pārliecību un izjūtu par šī kara starp brāļiem traģēdiju. "Cauri visām šaubām un tumsu, briesmām un ilgo karu," rakstīja Viljams Meikpīss Tekerijs, "es domāju, ka tikai amerikāņu līdera nelokāmā dvēsele palika pilnīgi stingra."

Par spīti savām prezidenta un armijas virspavēlnieka rūpēm abu valstu kara laikā, Linkolns atrada laiku katram cilvēkam. Iespējams, ka nav labāka izpauduma viņa brīnišķīgajai cilvēcībai kā vēstule, ko viņš uzrakstīja kādam Pilsoņu kara upurim, ko sauca misis Biksbija:

"Cienītā kundze,

Kara departamentā man parādīja Masačūsetsas adjutanta-generāļa ziņojumu, ka jūs esat piecu dēlu māte un ka viņi visi gājuši bojā kaujas laukā.

Es zinu, ka jebkurš vārds būs par vāju un bezspēcīgu, lai spētu jūs mierināt un piespiest nedomāt par lielo zaudējumu. Bet es nespēju atturēties un piedāvāju jums mierinājumu, ka viņi miruši Republikas vārdā.

Es lūdzu, lai mūsu dievišķais Tēvs mazinātu jūsu ciešanas pēc smagā zaudējuma un atstātu jums tikai atmiņas par mīlestību un zaudējumu, un milzīgu lepnumu par to, ka esat tik lielu dārgumu ziedojuši uz brīvības altāra."

Ar patiesu cieņu,

Abrahams Linkolns."

Šī Linkolna apelācija pie kristīgās ticības bija pilnīgi patiesa. Vadot valsti, Linkolns ļoti balstījās uz kristīgo tradīciju. Viņa skaidrā ticība dievam un pazemība dieva kā atbrīvotāja priekšā sniedza viņam apņēmību un gara augstsirdību. Savā otrreizējās inaugurācijas runā 1865. gada 4. martā Linkolns par to pastāstīja visai tautai:

"Neturot ļaunu prātu ne uz vienu; ziedojot visu; ar ticību labajam, jo dievs mums devis iespēju saredzēt labo, centīsimies pabeigt darbu, ko esam iesākuši; lai pārsietu nācīgas brūces; lai parūpētos par tiem, kas pārcietuši karu, un par viņu atraitnēm un bērniem, kas palikuši par bāreņiem, — darīsim visu, lai sasniegtu un saglabātu pelnītu un ilgu mieru starp mums un starp visām tautām."

Amerikas lielākais sasniegums Linkolna vadības laikā bija savienības saglabāšana. "Ja mūsu kopīgais mērķis nebūs vecā labā savienības kuģa glābšana šajā ceļojumā, nevienam vairs nebūs iespējams būt par tā stūrmani cita ceļojumā laikā." Tā Linkolns teica Ohaio štata Klīvlendas iedzīvotājiem, kad sākās karš starp valstīm.

Slepkavas lode nogalināja Linkolnu kara beigās. Ak vai! Līderi tik bieži kļūst par zibensnovēdējiem tam naidam, ļaunumam un skaudībai, kas mīt neapmierinātajās cilvēku dvēselēs. Linkolns, cik tas attiecas uz vadības mākslu, atstāja Amerikai milzīgu mantojumu. Viņš sniedza piemēru tam, ko nozīmē būt īstam līderim īstā republikā. Iespējams, ka Linkolna labākais raksturojums ir viņa paša vārdi, kas teikti par viņa bērnības gadu laukiem un fermām: "Vēlos, lai par mani runātu tie, kas mani vislabāk pazīst un zina, ka es vienmēr esmu ravējis dzelzšņus un stādījis puķes vietās, kur domāju, ka varētu augt puķes."

## ŠARLS DE GOLLS

"Viņš kuģoja, raugoties tajās pašās zvaigznēs," teica Vinsons Čērčils par Šarlu de Gollu. Abi valstsvīri valdīja, ņemot vērā tautas vēsturisko likteni. De Gollu iedvesmoja Francijas slavas apspīdētā pagātne. Grandiozums, slava, diženums – tā tika tulkots franču vārds *grandeur*, kad to savā runā vai rakstā lietoja de Golls, turklāt tie ir atvasināti no šī franču vārda. Viņš savu dzīvi veltīja, lai novestu Franciju tajos augstumos, kur tā jau reiz atradusies. Šis gājiens augšup dotu tautai nepieciešamo mērķi. Reiz viņš teica: "Francija nekad nav paticies pret sevi, izņemot brīžus, kad tā iesaistījusies lielā lie-

tā." Pats sevi viņš uzskatīja par franču tautas raksturīgo īpašību iemiesojumu un domāja, ka viņa vadības stils ir Francijas gara iedvesmots.

Kā franču armijas virsnieks Pirmajā pasaules karā de Gollss tika smagi ievainots un nonāca vācu gūstā. Savā grāmatā *The Army of the Future* (1934) viņš kritizēja franču atkarību no neieņemamās Mažino līnijas un 1940. gadā atteicās pieņemt maršala Petēna piedāvāto pamieru ar vāciešiem, kļūstot par brīvās Francijas vadītāju Anglijā. Viņš nekad nebūtu samierinājies ar Francijas pakļaušanu. "Visu mūžu par Franciju esmu domājis tikai vienu," de Gollss rakstīja atmiņās par karu. Viņš Franciju uzskatīja par valsti, kurai lemts pieredzēt vai nu žilbinošu veiksmi, vai arī pilnīgu neveiksmi. "Ja, par spīti tam, viduvējība redzama visās lietās un vietās, tas mani pārsteidz kā absurda anomālija, lai piedēvētu šīs kļūdas francūžiem, nevis valsts vadītājiem." Tikai grandiozs nacionāls mērķis sasniegt diženumu starp citām tautām var pārvarēt dabisko franču tautas nevienprātību. "Īsumā, manuprāt, Francija nevar būt Francija, ja tā nav dižena."

Lai realizētu šo sapni, Francijai vajadzēja diženu līderi. "Kad līderis kļūdās," de Gollss teica amerikānim admirālim Haroldam Stārkam 1942. gadā, "no Francijas pagātnes rodas jauni līderi, no Kārļa Lielā un Žannas d'Arkas līdz Napoleonam, Puankarē un Klemanso." Pēc tam viņš piebilda: "Iespējams, ka šoreiz es esmu viens no tiem, kas savu karjeru uzsācis uz citu kļūdu rēķina." Nevar teikt, ka viņš apšaubīja savu lomu šajā virknē. Viņa armija maršēja zem Lorēnas krusta karoga, zem kura Žanna d'Arka veda Francijas tautu pret angļiem Simtgadu kara laikā.

1944. gadā de Gollss ar triumfu iesoļoja Parīzē. Viņš bija pagaidu valdības vadītājs, taču 1946. gadā atkāpās, protestē-

jot pret Ceturtās republikas jaunās konstitūcijas atcelšanu. Divpadsmit gadus vēlāk, kad draudēja bankrots un pilsoņu karš, viņš tika aicināts veidot jaunu valdību. Kā premjers viņš ierosināja pieņemt konstitūciju, kas pakļautu likumdevēja varu prezidentam, un 1959. gadā kļuva par prezidentu. Sekoja ekonomiskā atveseļošanās un galīgā Francijas koloniālo problēmu atrisināšana, bet nacionālo interešu un *grandeur* vārdā viņš pretojās anglosakšu ietekmei Eiropā. 1969. gadā viņš atkāpās, jo viņa valdība zaudēja referendumā par konstitucionālo reformu, un nākamajā gadā nomira.

De Golls ne tikai praksē pielietoja īpašu vadības stilu, bet arī rakstīja par to. Viņš uzskatīja, ka vīram ar raksturu arī nepieciešams *grandeur*, lai būtu efektīvs līderis. "Viņam jāizvirza liels mērķis, jāpierāda, ka viņam piemīt paredzēšanas spējas, jārīkojas ar plašu vērienu un jābalsta sava autoritāte uz cilvēkiem, kas plunčājas seklā ūdenī." Ja viņš atļaujas būt apmierināts ar ikdienišķām lietām, citi viņu uzskatīs par labu kalpu, bet "nekad par saimnieku, kas pats sev var radīt ticību un sapņus par cilvēci".

Aiz šiem vārdiem slēpjas tradicionālie uzskati par vadības mākslu, kas raksturīgi jau Napoleonam. 1965. gadā intervijā laikrakstam *New York Times* de Golls teica: "Cilvēkiem nav nozīmes, svarīgi ir, kas viņus komandē." Kā jauns virsnieks Pirmajā pasaules karā viņš dienēja maršala Ferdinanda Foka – Rietumu frontes armijas ģenerālisimusa – vadītajā armijā. Foks bija Napoleona tradīcijas turpinātājs vadības mākslā, un viņš rakstīja par militārā komandiera pienākumiem: "Nepietiks, ja viņš tikai domās un gribēs un būs inteligents un enerģisks; viņam jāpiemīt arī "valdnieka dedzībai", spējai atdot visu paša enerģiju to cilvēku masām, kas, tā sakot, ir viņa ieroči."

Šī tradīcija jaušama arī de Golla nelielajā grāmatā par vadības mākslu – *The Edge of the Sword*, kas rakstīta kā lekcijas Francijas Kara koledžā un publicētas 1932. gadā (toreiz de Golls bija četrdesmit vienu gadu vecs armijas virsnieks, kuru ārpus armijas reti kurš pazina). Šajā grāmatā de Golls definēja trīs svarīgākās līdera īpašības. Lai iezīmētu pareizo virzienu, līderim nepieciešama *inteligence* un *instinkts*; lai piespiestu cilvēkus sekot sev, nepieciešama *autoritāte*.

De Golls norādīja, ka līderi vienmēr sapratuši instinkta jeb intuīcijas nozīmi. Instinkts, viņš rakstīja, ļauj līderim "iedzīlināties lietu būtībā". Tā ir dabiska analītiska spēja saskatīt problēmas vai situācijas būtību. "Mūsu prāts piedāvā mums teorētiskas, vispārējas, abstraktas zināšanas par to, kas ir, bet tikai instinkts dod praktisku, noteiktu un konkrētu *izjūtu* par to." Tikai tad, kad līderis izmanto gan inteligenci jeb prātu un instinktu jeb intuīciju, viņa lēmumiem būs priekšnojautas iezīmes. Priekšnojauta – kad līderis zina, kurp jāiet – ir būtiska vadības mākslas sastāvdaļa.

Nav pietiekoši zināt ceļu augšup, ja neviens tomēr neseko. Savās lekcijās de Golls uzsvēra, ka līderim "jāprot radīt uzticību savos padotajos. Viņam jābūt spējīgam aizstāvēt savu autoritāti".

"Viņa sejā bija tāda izteiksme, ka es ar prieku viņu varētu nosaukt par saimnieku."

"Kas tas ir?"

"Autoritāte."

Šekspīrs. "Karalis Līrs"

De Golls ticēja, ka autoritāte rodas no prestiža. Viņaprāt, prestižs vairāk ir saistīts ar jūtām, suģestiju un iespaidu un ir

tieši atkarīgs no tā, vai līderim piemīt elementāras, dabiskas spējas, kas nepakļaujas analīzei. Tā ir reta īpašība, kas "pie-mīt daļai cilvēku, dažiem praktiski kopš dzimšanas, īpaša au-toritāte – to varētu salīdzināt ar šķidrumu, lai gan nav iespē-jams pateikt precīzi, no kā tas sastāv".

De Golla recepte šī prestiža (jeb harizmas, kā to tagad sauktu) radīšanai jeb saglabāšanai ir modernā versija par per-siešu formulu, kā skaidri radīt distanci starp valdnieku un pa-dotajiem. Grāmatā *The Edge of the Sword* viņš rakstīja, ka ap līderi jārada tik ļoti svarīgā mistika:

"Pirmām kārtām prestiža nebūs, ja nebūs misticis-ma, jo familiaritāte rada necienīgu izturēšanos. Visām reliģijām ir savs mājoklis, un neviens nav varonis sa-vam kalpam. Līdera izskatā, izturēšanās veidā un uz-skatos vienmēr jābūt kaut kam tādām, ko citi nespēj izprast, kas viņiem šķiet mīklains, kas satrauc viņus, kas piesaista viņu uzmanību... Savrupība, raksturs un mie-rīgums ir īpašības, kas ir neatņemama prestiža sastāv-daļa, ar kuru palīdzību varēs panest nastu, kas ir pārāk smaga vienkāršajiem mirstīgajiem.

Cena, kas viņiem jāmaksā par to, ka viņi var būt līderi, ir nemiņīga pašdisciplīna, pastāvīgs risks un nepār-traukta iekšējā cīņa... No šejienes arī šī neskaidrā me-lanholijas izjūta, kas karājas pie majestātes svārkciem."

### PREZIDENTA RIČARDA NIKSONA ATMIŅAS PAR DE GOLLU

"Es ļoti labi atceros de Golla pārsteidzošo klātbūtni Vašingtonā prezidenta Kenedija bērēs 1963. gada no-vembrī. Mēs ar mīsiņ Niksoni vērojām bērū gājienu no

mūsu numura Meiflaueras viesnīcā. No visas pasaules sabraukušās ievērojamās un gandrīz ievērojamās personības soļoja aiz zārka. De Golls bija liela auguma cilvēks, bet šķita, ka viņš ir pārāks par visiem cienīgumā, izskatā un harizmā, tāpat kā augumā.

Lai arī kad es tikos ar de Gollu, vienalga, sabiedrībā vai privāti, viņš bija apveltīts ar milzīgu, pat cēlu cienīgumu. Viņa apņēmīgā stāja piešķīra viņam zināmu savrupu izskatu... Viņam piemita zināms vieglums, kad viņš tikās ar kādas citas valsts vadītāju, ko viņš uzskatīja par vienlīdzīgu, bet viņš nekad nebija formāls, pat ar tuvākajiem draugiem ne.

Kā savas tautas pārstāvis, de Golls piesaistīja kvēlus un lojālus atbalstītājus, bet arī no tiem viņš nošķīrās, sekodams savam teicienam par to, ka līderim "nevar būt autoritātes bez prestiža, savukārt prestižs nav iespējams, ja neietur distanci". Viņa kabinetā Elizejas pili netālu no rakstāmgalda bija divi telefoni. Taču tie ne reizes neiezvanījās. De Golls uzskatīja, ka telefons ir moderno laiku neciešams traucēklis, un pat viņa tuvie padomdevēji neuzdrošinājās viņam zvanīt... Versaļas greznumā viņš jutās kā mājās. Viņš izturējās pilnīgi dabiski un necentās tēlot, taču šķita, ka majestātiskums ieskauj viņu."

No Ričarda Niksona grāmatas *Leaders* (1982)

Kabineta sēdēs de Golls neielaidās dziļās diskusijās. Viņš uzmanīgi ieklausījās savos ministros, pierakstīja to, ko tie stāstīja. Ja viņš ar kādu ministru vēlējās aprunāties, viņš to uzaiicināja uz sarunu divatā. Pēc tam, kad viņš bija visus uzklausījis, de Golls pilnīgā vientulībā pats pieņēma lēmumus. Viņš vienmēr uzsvēra, ka līderim jāatrod laiks, lai padomātu, un

viņš noteikti rūpējās, lai viņam katru dienu būtu vismaz pāris stundu laika, kad viņš netraucēti varēja nodoties pārdomām.

Lai saglabātu savu personīgo *mystique*, de Gollis izvairījās no draudzības ar saviem kolēģiem. Tie viņu uzrunāja tikai kā "Mon General". Tiek apgalvots, ka de Gollis ik pa laikam piesardzīgi nomainīja savus darbiniekus, lai izvairītos no riska, ka tie kļūst pārāk familiāri. Lai gan viņš neļāvās īsai sarunai par darbu, banketos vai dinejās viņš allaž bija viesmīlīgs namatēvs vai viesis. Bet viņa sirsnība tika taupīta ģimenei, un to viņš rūpīgi slēpa.

Feldmaršals Viskonts Montgomerijs savā grāmatā *The Path of Leadership* (1961) par de Gollu rakstīja: "Daži teiks, ka viņš ir vēss un ka viņš nav tāda personība, lai būtu īsts līderis. Pavirši no malas skatoties, var likties, ka viņam nepiemīt humora izjūta un ka viņam ir tikai daži īsti draugi. Lieta tāda, ka viņš ir kautrīgs un tik viegli neatklājas. Bet viņam ir silta un devīga sirds, un tas kļūst redzams, tiklīdz jūs viņu tuvāk iepazīstat... Viņam piemīt tās līdera īpašības, kuras es tik ļoti apbrīnoju, – spēja saglabāt mieru krīzes situācijās, spēja pieņemt lēmumus, spēja atrast laiku, lai padomātu."

Ja de Gollam piemita harizmātiskā vara, tā nāca no angļiem. Par to liecina kaut vai Montgomerija mēģinājums saviem tautiešiem aprakstīt de Gollu kā pozitīvu personību. Bet personīgā burvība, tas ir, harizma, ir saistīta ar valodu un kultūru. Lielākajai franču nācijas daļai de Gollis neapšaubāmi bija dižens līderis. Alžīrijas notikumos, piemēram, francūži sekoja de Gollam, jo vajadzības gadījumā viņš šķita "vienīgais, kurš kaut ko var izdarīt", jeb "vienīgais, kurš var glābt Franciju". Viņa sekojošā rīcība radīja pret viņu dziļu respektu un viņš kļuva pa īstam populārs, bet viņš nekad netika pielūgts kā reliģisks elks. Krīzes laikā viņš – ģērbies savā ģenerāļa

uniformā – uzstājās televīzijā, lai aizstāvētu savu autoritāti. Mierīgi, pārliecinoši viņš lūdza tautas atbalstu. Vēlāk viņš rakstīja, ka viņam vajadzēja parādīties "prietiekoši rosīgam un spontānam, lai piesaistītu un noturētu uzmanību" un nekompromitētu sevi ar "pārļiekiem žestiem un nevajadzīgām grimasēm". Viņa uzstāšanās beidzās ar emocionālu izsaukumu: "Franču tauta, franču tauta, palīdzi man, palīdzi man!"

"Citi ir devuši lielāku ieguldījumu nekā de Gollis, taču reti kuram bijis tik stingrs raksturs," rakstīja Ričards Niksons savā grāmatā *Leaders* (1984), un šie vārdi labi raksturo de Gollu kā līderi. "Viņš bija stūrgalvīgs, ar spēcīgu gribasspēku, pārļieku pašpārliecināts cilvēks ar milzīgu ego un tajā pašā laikā ārkārtīgi nesavtīgs. Viņš nelūdza sevis dēļ, bet gan Francijas dēļ. Viņš dzīvoja vienkārši, bet viņa sapņi bija grandiozi. Viņš darbojās tā, spēlēja tādu lomu, kādu viņš sev bija radījis, kas ir piemērota tikai vienam aktierim. Vēl vairāk, viņš sevi veidoja tā, ka viņš spēja šo lomu nospēlēt. Viņš radīja de Gollu, sabiedrisku personu, lai nospēlētu de Golla – Francijas personificējuma – lomu." Dīvains, kautrīgs, savrups cilvēks, bet dižens Francijas līderis.

## ADOLFS HITLERS

Hitlers patiesībā nebija vācietis. Viņš dzimis Austrijā, kad tā vēl bija Austroungārijas, Vācijas Pirmā pasaules kara sabiedrotās, sastāvā. Tāpat kā Napoleons viņš kļuva par diženu nācījas līderi, lai gan nebija tās piederīgais.

Vācija kā vienota valsts bija daudz jaunāka nekā Francija. Tieši Napoleons pirmo reizi apvienoja Ziemeļvāciju un izveidoja Reinas konfederāciju (1806), ieviesa tur Franču re-

volūcijas idejas un sasniegumus, kas tālāk izplatījās austrumu virzienā uz Krieviju. Par spīti vajāšanām, idejas par demokrātiju un tautas vienotību izplatījās un iedvesmoja neveismīgās 1848. gada revolūcijas. Rūpnieciskais uzplaukums palīdzēja nācijas apvienošanās pamatot arī ekonomiski. Bismarka vadībā pēc veiksmīgajiem kariem pret Austriju un Franciju Prūsija nodibināja hegemoniju pār apvienoto Vāciju. Politiskā, rūpnieciskā un koloniālā sacensība ar Lielbritāniju, Franciju un Krieviju izraisīja Pirmo pasaules karu. 1918. gada revolūcija gāza monarhiju. Sociālisti sagrāba varu un nodibināja demokrātisko Veimāras republiku. Ilgstošā ekonomiskā krīze noveda Vāciju pie revolūcijas un tās rezultātā pie varas nonāca Vācijas Nacionālsociālistiskā strādnieku partija. Ādolfs Hitlers, kas jau bija kļuvis par nacistu līderi un efektīvu nācijas vadoni 1933. gadā, nākamajā gadā ar titulu *Führer* oficiāli kļuva par valsts vadītāju.

Vācijas propagandas ministrs dr. Jozefs Gēbelss iestudēja Hitlera uzstāšanās un rakstīja runas, lai radītu iespaidu, ka *Führer* ir spēcīgs līderis, kurā iemiesoti visi vāciešu tikumi. Gēbelssam bija tas apšaubāmais gods būt par pirmo un sekmīgāko sabiedrisko attiecību ekspertu, kas sev uzstādījis mērķi veidot harizmātisko varu saviem klientiem, kas tiecās pēc augstākās politiskās varas.

### MAKIAVELLI UN VADĪBAS MĀKSLA

Makiavelli tēma bija vara: kā to iegūt un kā to noturēt. Bet vara nozīmē pakļaut cilvēkus valdnieka gribai. Makiavelli bieži citēja seno romiešu teicienu: "Tas nekas, ka viņi ienīst; galvenais — lai baidās." Seneka raksturoja šo sakāmvārdu kā zemisku, pretīgu un briesmīgu. Angļu

tradīcija pieslējās Senekam; Makiavelli nē. "Ir daudz labāk, ja no tevis baidās, nevis mīl," viņš rakstīja. "Mīlestības saites ir tās, ko cilvēki, šie nožēlojamie radījumi, sarauj, ja viņiem tas ir izdevīgi; bet bailes pastiprina draudi par sodu, kas vienmēr ir iedarbīgs."

Viņa vēsturiskais apgalvojums — iznīcinošā karā Itālija sašķēlās un pār to dominēja tās spēcīgie kaimiņi — pilnībā izskaidro viņa alkas pēc spēcīga un valdonīga tirāna un diktatora, veikla un nežēlīga skolotāja, kas mācītu, kā paverdzināt brīvos cilvēkus. "Cilvēkiem vajag labi samaksāt vai arī vajag viņus pilnīgi iznīcināt, jo viņi var atriekt sīkus pāridarījumus, bet ne lielus."

Valdniekam jāatbrīvo sevi no morāles važām, lai gan viņš personīgi var nožēlot šādu soli. Protams, viņam nevajadzētu būt tik netiklam un nežēlīgam kā Nēronam, bet nekas nedrīkst viņu atturēt no darbībām, kas palīdzēs sasniegt mērķi. Nepieciešamībai, nevis morālei, ir jābūt viņa ceļvedim. "Valdniekam, kas vēlas saglabāt savu varu," viņš rakstīja, "jāzina, kā darīt sliktu, ja tas nepieciešams."

Makiavelli mācīja, ka valdniekiem nav obligāti būt apveltītiem ar īpašībām, kas raksturīgas līderiem, taču viņiem jāprot izlikties, ka viņiem tās piemīt. "Nav nepieciešams, lai valdniekam būtu šīs īpašības, taču ir ļoti nepieciešams izlikties, ka viņam tās ir." Bet pazemība bija īpašība, kuru valdniekam ne tikai nevajadzēja simulēt, bet tai arī nav nekā kopēja ar mākslu pārvaldīt valsti. Diktatoram bija svarīgi būt spēcīgam, apveltītam ar gribasspēku, drošsirdīgam, enerģiskam, tehniskam un iedarbīgam.

Hitleram piemita līdera talants, kas padarīja viņu spējīgu rāpties varas kalngalos savā valstī. Tātad šis tēls sevī kaut ko slēpa. Vēl vairāk, viņš ticēja mītam par savām pārcilvēcīgajām līdera spējām, īpaši militārajā jomā. Viņa āriene iedvesa bijību. Hitlers daudz pūļu veltīja tam, lai izskatītos un izklausītos gudrs. Viņš droši vien bija lasījis vai dzirdējis par Maksa Vēbera ieviesto jēdzienu "harizmātiskā vara". Hitlers diezgan piesardzīgi centās palielināt bijību pret sevi un pieķersanos, iedarbojoties ar saviem iekšējiem spēkiem uz cilvēkiem. Viņa viegli izvirzītās zilās acis vāciešiem šķita mirdzošas. Daudzi, kas tikās ar viņu, nebija spējīgi izturēt viņa skatienu; zīnot to, Hitlers nemirkšķinot skatījās cilvēkiem tieši acīs. Viņa skanīgā balss, noteiktie enerģiskie žesti un pāriešana uz skaļu *crescendo* hipnotiski ietekmēja milzīgos vācu pūļus. Partijas mītiņi radīja harizmas fenomenu: tās bija teātra izrādes, kur skatītāji un aktieri darbojās kopā, lai radītu kaut ko burvīgu. Tiem, kas tikās ar Hitleru, šķita neiespējami pārstāstīt citiem personīgos iespaidus par viņu. "Tāds var būt spēks, kas dažkārt līdzinājās psiholoģiskai iedarbībai, kas tika izstarots no viņa kā magnētiskais lauks," rakstīja kāds laikabiedrs. "Tas dažkārt bija tik intensīvs, ka kļuva gandrīz fiziski taustāms."

Arhitekts Alberts Špērs, kurš bija vēlākais ražošanas ministrs, par sava saimnieka izcilāko īpašību uzskatīja viņa nepārspējamo māku pazīt cilvēkus.

"Viņš zināja cilvēku slēptākos netikumus un vēlmes, viņš zināja, ko cilvēki uzskata par tikumu, zināja, kādu motīvu un tieksmju vadīti cilvēki mīl un ienīst, zināja, kā tiem pieglaimoties, zināja, kam tie viegli noticēs, zināja cilvēku stiprās un vājās puses; viņš to visu zināja... instinktīvi un sajūtu līmenī, kas viņu šādos gadījumos nekad nepievīla."

Šī spēja deva viņam neparastu varu pār citiem (ieskaitot pašu Špēru). Nebūt neizraisot biedriskuma sajūtu, Hitlera jūtīgums ļāva viņam ārkārtīgi nicināt savus līdzbiedrus.

Lai gan Otrā pasaules kara sākumā Hitleris izrādīja zināmas ģenerālisimusa dotības, drīz vien viņš pilnībā parādīja savu bezspēcību. Par spīti brīžiem, kad viņa intuīcija, ko papildināja fenomenāla atmiņa uz skaitļiem un labas zināšanas par militāro bruņojumu, Hitleram nepiemita grieķu *phronesis*, ko angļi sauca par apdomību. Viņa praktiskās zināšanas un ārkārtējais saprāts bija nepilnīgi. Feldmaršals Manšteins, kas bija viens no labākajiem vācu armijas profesionāļiem un kas pret Hitleru allaž bija naidīgi noskaņots, pieļāva iespēju, ka Hitleram bija "skaidrs viedoklis par operatīvajām iespējām", kas, pēc viņa domām, bieži vien piemīt nespeciālistiem. Manšteins šo spriedumu papildināja, sakot, ka tas bija viedoklis, kam nebija tendence pārsniegt tehnoloģiskās iespējas un prasīt neadekvātus rezultātus.

Otra Hitlera vadības stila kļūda bija tā, ka viņš nekad nevienu neuzklausīja. Tas ir acīmredzams pretstats Franklinam D. Rūzveltam, kas kļuva par Amerikas militāro spēku virspavēlnieku, jau būdams prezidents, bet bez pieredzes militārajā jomā. Tas tikai liecina par to, cik bīstamas var būt vājas zināšanas kopā ar milzīgu ticību saviem intuitīvajiem spēkiem. Hitleris Pirmā pasaules kara laikā atradās ierakumos un uzdienējās līdz apakšvirsnieka/seržanta pakāpei. Čērčils, no otras puses, kam bija lielāka militārā pieredze, brīžos, kad viņam neizdevās pārliecināt padotos par savu domu pareizumu, uzklausīja štāba virsnieku ieteikumus.

Atmosfēru, kas kara beigās valdīja ap Hitleru, īsi pēc katastrofas aprakstīja kāds štāba ģenerālis. Viņš ar to saskārās laikā, kad 1945. gada martā un aprīlī konsultēja Hitleru un uzskatīja, ka šī atmosfēra ir diezgan riebīga. Ģenerālis rakstīja:

"Man radās iespaids — un, kā noskaidrojās sarunās ar citiem, ne tikai man, ka cilvēks bija ne tikai garīgi salauzts šajā verdziskajā, nervozajā un melu pilnajā atmosfērā, bet varēja pat sajust, ka tā bija fiziska slimība. Nekas nebija patiess, izņemot bailes. Tās bija visu veidu un pakāpju bailes — gan bailes kaut kādā veidā izprovocēt fīrera neapmierinātību vai aizkaitināt viņu ar kādu neapdomātu piezīmi, gan bailes par paša dzīvību gaidāmās drāmas priekšvakarā."

Bailes, kas tika izjustas Hitlera klātbūtnē, ir saprotamas. Viņš, tāpat kā Napoleons, spēja izvirst pēkšņā dusmu uzplūdā. Viņa dusmas, par kuru tuvošanos liecināja pirkstu krakšķēšana, bija šausmīgas. Tās liecināja arī par Hitlera nesaprātīgumu. Ģenerālis Guderians, kas pirmo reizi četrpadsmit mēnešu laikā aci pret aci ar Hitleru tikās pēc Staļingradas kaujas, stāstīja, ka šajā laikā "viņš viegli zaudēja savaldīšanos un dusmojās, un tādos brīžos bija neprognozējams".

Pret tiem, kas nepakļāvās viņam, Hitlers izturējās bez žēlastības. Viņš uzskatīja, ka nevienam virsniekam nebija tiesību nepaklausīt viņa tiešajām vai netiešajām pavēlēm. Kāds pulka komandieris, kas atļāvās nepaklausīt, tika nodots kara tiesai un vēlāk nošauts. Daži vecākie virsnieki iemācījās saprasties ar Hitleru. Feldmaršalam Modelam, piemēram, bija iespēja baidīt Hitlera uzticību un tādējādi viņš varēja atļauties neklausīt un rīkoties pēc sava prāta. Viņš izvairījās prasīt par daudz; viņš vai nu piespieda pieņemt savus piedāvājumus, vai arī vienkārši ziņoja par to, kas jau izdarīts. Arī Hitlera padotie atrada veidus, kā manipulēt ar savu pavēlnieku. Ja ticam Špēram, Hitlers nemanīja šo smalko manipulēšanu ar viņa uzskatiem.

Viņam acīmredzot nebija spēju sajust, ka notiek plānota krāpšana. Šīs mākslas meistarību vidū bija Gērings, Gēbelss,

Bormans un pilnīgi noteikti Himlers. Tie, kas vaļsirdīgi runāja par svarīgiem jautājumiem, parasti nespēja mainīt Hitlera uzskatus, turpretī tie viltnieki, kas zināja, kā izmantot Hitlera vājības, arvien palielināja savas pilnvaras. Bet Hitlerš arvien biežāk un biežāk nelokāmi centās turēties pie tā viedokļa, kādu sākumā bija ieņēmis galvā, neņemot vērā iebildumus vai citas iespējas, kas viņam tika piedāvātas. Viņš aizvien biežāk neuzklausīja ziņojumus, kas neatbilda viņa pieņēmumam par notiekošo; ja viņš vairs nespēja tos ignorēt, Hitlerš tos, kas pildīja viņa pavēles un kam viņš arvien vairāk neuzticējās, nosauca par nepiemērotiem konkrētā uzdevuma veikšanai neatkarīgi no tā, vai tie bija vietējie lauka komandieri, frontes vai ģenerālštāba virsnieki.

Hitlerš mira ar stingru pārliecību par to, ka vācu tauta pievīlusi viņu: viņi nebija novērtējuši sava vadoņa pārākumu. Viņi paši pār savām galvām bija radījuši *Gotterdammerung*. Viņš esot vāciešu nodevības upuris, kuru kādreiz vēsture atzīs par tādu ģēniju, par kādu viņš sevi uzskatīja.

”Šiem dižajiem līderiem piedien kļūdīties,” mūsu ēras 1. gadsimtā rakstīja romiešu retorikas skolotājs Kvintiliāns. Kad tas viss bija beidzies, Alfrēds Špērs un ģenerālis Jodls centās savu rīcību attaisnot ar šo izteicienu. Pat pēc Hitlera nāves viņi, par spīti visam, ko viņiem stāstīja, izjuta vadoņa varu pār sevi. Viņi par sevi runāja, it kā tikko būtu pamodušies no hipnozes un nu ir nobažījušies un jūtas vainīgi par to, kas pastrādāts laikā, kamēr viņi atradās burvestības varā. Arī vācu tauta, izņemot neko nenožēlojošos rūdītos nacistus, dažādās intensitātes pakāpēs pārdzīvoja tās pašas izjūtas.

Skaidrs, ka Hitlerš nebija dižens līderis. Viņa vienīgais nopelns bija vāciešiem sagādātais posts, sagrautās mājas un neizsakāmas ciešanas neskaitāmiem cilvēkiem. Hitlera ora-

tora talants un spēja iedvesmot daudzu vāciešu sirdis nav apstrīdama. Bet harizmātiskā vara var tikt izmantota gan labiem, gan sliktiem mērķiem. Ja neņem vērā harizmu, Hitleram piemita vairāk vājību nekā stipro rakstura iezīmju, pat vārda "labs" daudz tehniskākajā vai funkcionālākajā nozīmē viņš tikko atbilda prasībām, kas tiek izvirzītas labam līderim. Visbeidzot, Hitlera gadījums vēsta mums, ka nav iespējams dižens līderis, ja viņš nav morāli godīgs un netic, ka vēsture vai dievs viņu tiesās. Līdz ar to stāsts par Hitleru ir svarīga mācība visiem tiem, kas tiecas pēc varas.

## MAHATMA GANDIJS

Mahatma Gandijs kļuva par līderi, rādot savu personīgo piemēru un iespaidu, nevis izmantojot varu pār citiem. Bet vai viņa vadības stils bija piemērots arī Rietumiem? Gandijs, pat daudz lielākā mērā nekā Linkolns, de Golls un Hitlers, atklāj apjomu, kādā vadības māksla ir saistīta ar kultūru.

Ilgu laiku vārds "kultūra" tika lietots galvenokārt kā rietumu civilizācijas – gadsimtiem ilgā cilvēces attīstības procesa – sinonīms. Anglijā šim vārdam bija noteikts skanējums. Astoņpadsmitā gadsimta beigās vācu rakstnieks Johans Herders nāca klajā ar savu uzskatu par kultūru. "Nekas nav nenoteiktāks par šo vārdu," viņš rakstīja, "un nekas nav maldinošāks par tā lietošanu visās tautās un laikos." Herders uzbruka ērtajam pieņēmumam, ka cilvēces attīstība virzījies lineārā progresijā, lai atplauktu viņa laika Eiropas kultūrā. Viņš no sirds uzbruka eiropiešu pieņēmumam par viņu kultūras pārākumu.

"Cilvēki visās pasaules malās, kas gadu gaitā gājuši bojā, jūs neesat dzīvojuši vienīgi tādēļ, lai mēs lotu zemi

ar saviem pelniem, lai jūs savas civilizācijas beigās tiktu aplaimoti ar eiropiešu kultūru. Doma par eiropiešu pārākumu ir acīmredzams apvainojums dabas varenībai."

Un Herders secināja, ka ir nepieciešams runāt par "kultūrām" daudzskaitlī: par īpašām un atšķirīgām kultūrām dažādos laikos un pat par kādas nācijas dažādu sociālo grupu subkultūrām (kā mēs tās sauktu).

Indijā vārda "līderis" ekvivalents ir *neta*. Tā pozitīvajā nozīmē to lieto, lai apzīmētu cilvēku, kas iemantojis cieņu un pat bijību un kam piemīt harizmātiskā vara. Savukārt pēc neatkarības iegūšanas ar šo vārdu izsmējīgi apzīmēja tos politiskos līderus, kas bija pastrādājuši noziegumus un pārkāpuši likumus, un nebija ieguvuši apkārtējo cilvēku cieņu. Indijā par līderi sauca tikai to, kas ar savu personīgo piemēru, iespaidīgo tēlu un īpašībām pierādīja, ka spēj tāds būt.

Indieši mēdza Gandiju saukt par diženu līderi. Mohandass Gandijs dzimis Portbanderā, Indijas ziemeļrietumu piekrastē. 1887. gadā, kad viņš bija astoņpadsmit gadu vecs, Gandijs tika aizsūtīts uz Londonu, kur trīs gadus studēja jurisprudenci. Strādādams par advokātu Dienvidāfrikā, viņš bija rasu diskriminācijas liecinieks. Viņš vadīja politisko un reliģisko pretošanos Dienvidāfrikas rasistiskajiem likumiem un 1908. gadā tika ievietots cietumā. 1919. gadā viņš atgriezās Indijā un, izmantojot "pilsoniskās nepakļaušanās" metodes, uzbruka kastu sistēmai.

Šis pēc izskata vārgais vīrs, ko daži izsmēja, bet ko cienīja miljoni, piekopa vienkāršu un nevardarbīgu dzīves veidu. 1932. gadā viņš uzsāka "bada streiku līdz nāvei", lai pieprasītu tiesības zemākajai Indijas kastai – "neaiskaramajiem". Vēlāk, būdams Indijas Nacionālā kongresa loceklis, Gandijs 1942. gadā

tika arestēts par piedalīšanos kampaņā par Indijas atdalīšanos no Britu impērijas. 1947. gadā Indijai tika piešķirta autonomija. Pārņemot varu no angļiem, Gandijs apceļoja Indiju, cenšoties samierināt hinduistus un musulmaņus. Septiņdesmit deviņu gadu vecumā viņš piecas dienas badojās, lai tādējādi aizkavētu karu starp šīm kopienām. 1948. gada 30. janvārī pa ceļam uz dievlūdzcēju sanāksmi kāds fanātisks hinduists ar šāvienu nogalināja Gandiju un tādējādi pārrāva dzīvi, kas bija veltīta mieram un vardarbības pārtraukšanai.

Tāds īsumā bija viņa mūžs. "Mahatma" burtiski nozīmē "dīzenā dvēsele" un, pateicoties askētismam un popularitātei nabadzīgo indiešu vidū un pilnībā atbalstot viņu dzīves stilu un tieksmes, Gandijs guva ārkārtīgu ietekmi uz šiem cilvēkiem. Viņš bija vienīgais starp līderiem, kas pieņēma nabadzīgo iedzīvotāju gērbšanās stilu un dzīvesveidu un vizītes laikā Anglijā riskēja ar to, ka viņu saukās par "kailo faķīru". Šim piemēram nesekoja neviens no viņa kolēģiem, kas mēģināja lavierēt starp nabadzīgajiem un ietekmīgajām aprindām.

Tēls, ko veidoja Gandijs – vārgs vīrs kailām kājām, gērbies ar rokām gatavotā kokvilnas *dhoti* – var likties pilnīgi neatbilstošs tam, ko angļi saprot ar vadības mākslas īstenotāju. Bet tas sasaucās ar kādu piemirstu rietumu tradīciju, proti, arī Jēzus staigāja kailām kājām (ja var ticēt senākajiem arābu avotiem) un bija gērbies nekrāsotā vilnas tērpā, turklāt arī viņš ievēroja celibātu un zināmu askētismu.

Indijā pirmajā vietā tiek likta garīgā dzīve un nevis materiālais progress vai eksistence. Gandijs šo Indijai tik raksturīgo iezīmi personificēja daudz lielākā mērā nekā iepriekšējie vai nākamie valsts līderi. Viņš zināja – lai vadītu Indiju, viņam nepieciešams atbrīvot pašam sevi no ego un kļūt par neko. Arī dziļi indieša dvēselē slēpjas fundamentāla interese

par labo un ļauno. Kultūras formas, kurās tiek izmantotas un pielīdzinātas dievam kontrastējošās vērtības, likās dīvainas angļiem, jo garīgā tradīcija sakņojās hindu dievu – Brahma un viņa pavadoņu aizsargātāja Višnas un iznīcinātāja un atjaunotāja Šivas – panteona mitoloģijā.

Indiešu pieredzes pamatā ir jēdziens par patiesības meklējumiem un mēģinājumiem atrast stāvokli, kas ir augstāks par pašreizējo eksistenci. Tik ļoti uzsvērti ejot šo ceļu, Gandijs guva lielu popularitāti. Viņa dzīve bija reliģiski meklējumi un politiska aktivitāte, kas izrietēja no šiem meklējumiem kā pakārtots izteiksmes veids. Viņa uzsvars uz labo un ļauno garīgā nozīmē, kur laicīgie angļi saskatīja tikai politiku, laida dziļas saknes Indijas ciemos. Proti, indiešu ciemu iedzīvotājs arī uzskatīja dzīvi par mūžīgu cīņu starp dievu un nelabo.

Gandija reliģisko patiesību meklējumi ne tikai savā, bet arī citās reliģijās, īpaši evaņģēlijos, pilnībā saistījās ar eklektisko hinduisma tradīciju un reliģisko taisnības meklējumu primaritāti. Bet viņa universālā dieva meklējumiem, pasaules reliģiju un sektu tuvināšanai bija arī politiska nokrāsa. Gan pirms, gan pēc neatkarības iegūšanas Indijas iedzīvotāji bija sašķelti hinduistos un musulmaņos, Gandija tieksme pēc vienota dieva varēja tikt uzskatīta par vienotības avotu, jo, tuvojoties dievam, cilvēki tuvinās arī viens otram.

Visbeidzot, Gandijs vēlējās redzēt Indiju kā vienotu valsti. Tāpat kā Linkolns, viņš asinsizliešanu uzskatīja par neizbēgamu: turklāt labāk, lai tā notiek Indijā, nevis starp sašķeltām zemes tautām. Gandija kritika var būt pareiza tajā ziņā, ka viņš bija naivs un nereāls. Gandiju var arī kritizēt, ka viņš nemēģināja uzvarēt musulmaņu līderi Muhamedu Ali Džinnu, pievēršot viņu saviem uzskatiem par Indiju tad, kad tie vēl nebija līdz galam izveidojušies. Kad Gandijs enerģiski

ķērās pie darba, angļi aiz Mauntbatena šarma maskas attiecībā uz Indiju sāka mazgāt rokas nevainībā. Atdalīšanās deva viņiem drošu izeju no šīs zemes.

Kā politisks līderis Gandijs nebija dižens. Viņa nopelns ir tas, ka viņš bija vairāk reliģisks un garīgs Indijas līderis. Viņa spēks nāca no tuvības ar cilvēkiem. Tas, ka Gandijs centās līdzināties Indijas ciemu iedzīvotājiem, rosināja viņu uzsākt cīņu par tradicionālo vērtību atjaunošanu. Lai aizturētu iedzīvotāju došanos uz tik pārapdzīvotām, bet nabadzīgām pilsētām kā Kalkuta un Bombeja, viņš aicināja apturēt industrializāciju. Lielbritānija importēja Indijas kokvilnu, apstrādāja to un gatavos izstrādājumus veda atpakaļ uz Indiju. Daļa no Gandija agrārās valsts programmas bija panākt, ka zemnieki paši apstrādā kokvilnu. Kā līderis viņš bija paraugs citiem – viņš vērsa vismaz vienu stundu dienā.

Gandijs allaž sirsnīgi izturējās pret nepieskaramajiem – pret tiem indiešiem, kas sabiedriskajā sistēmā, kuras pamatā bija reinkarnācijas ideja, atradās tik zemu, ka viņiem nebija vietas pat viszemākajā kastē. Gandijs šos nepieskamos sauca par *harijans*, tas ir, dieva ļaudīm. Viņš saprata, ka tieši kastu sistēma galvenokārt apdraudēja Indijas vienotību un saskaņu, un darīja visu iespējamo, lai to izskaidrotu arī pārējiem. Protams, viens cilvēks, lai cik viņš arī nebūtu ietekmīgs, nespēj mainīt šo būtisko Indijas sabiedriskās dzīves iekārtojumu. Iespējams, ka rietumu tehnoloģiju, biznesa un laicīgās domāšanas ienākšana indiešu sadzīvē (vismaz lielākajās pilsētās) veicinātu tos procesus, ko Gandijam neizdevās ietekmēt, taču Indijā cilvēks ne par ko nevar būt drošs.

Cilvēki veica jūdzēm garu ceļu, lai tiktos ar Gandiju. Indieši tic, ka, pat no tālienes skatoties uz svētu cilvēku, iespējams gūt daļu no viņa *darshan* – viņa iekšējā garīgā godīgu-

ma jeb spēka. Cilvēki vēlējās arī pieskarties Gandijam, lai būtu tiešā saskarē ar viņa spēku, – tieši tāpat kā pūlis stiepa savas rokas, lai aizskartu Jēzu. Cilvēki aizskāra gan Jēzus, gan Gandija kājas vai apgērba apakšmalu, tādējādi pierādot, ka ir zemojušies gandrīz līdz zemei.

### VIENLĪDZĪBAS DĀVANA

"Viņš kā vienlīdzīgus pieņēma tos, kas spēka ziņā bija daudz vājāki par viņu, sniedza viņiem dāvanu — vienlīdzību starp cilvēkiem, ko liktenis tiem bija atņēmis."

Saimons Veils

Daudzi no tiem, kas bija *Bapu* (tēva) draugi vai sekotāji, vai arī citādi pazina viņu, vēl joprojām atceras viņu kā jauku un draudzīgu cilvēku un stāsta, ka viņam piemītusi stoīķa cienīga pašdisciplīna. Daudzi no viņiem, cenšoties pierādīt, ka Gandija vēsts par pašpaļāvību ir ilgstoša, vēl joprojām uz *charkha* vērpi paši savu dziju – tieši tā, kā viņiem bija mācījis Gandijs.

Gandija pēctecis Džavaharlals Neru rakstura ziņā nebija līdzīgs savam priekšgājējam. Lai arī viņam piemita zināma harizmātiskā vara, viņš būtībā bija rietumu tradīcijai atbilstošs politiķis, kam nepiemita ne Gandija neparastā vēlēšanās tikties ar Indijas zemākajiem iedzīvotāju slāņiem, ne arī viņa garīgais spēks. Premjerministre Indira Gandija (par spīti uzvārdu līdzībai, viņa nebija Gandija radniece) Gandiju labi pazina. Līdz ar to viņa daudz ko bija no šī cilvēka mācījusies. Viņa labprāt ievēroja gan senās vērtības, gan arī labākās jauno laiku vērtības. Tieši šādi politiskie līderi noteikti būs to prāta taku piekritēji, ko iestaigājis Gandijs.

## NELSONS MANDELA

Diža nācija milzīgas krīzes situācijā... Dienvidāfrika Nelsona Mandelas personā atrada īstu valstsvīru, kas ļoti atbilstoši nosaukts ģeniālā angļu līdera vārdā, ko mēs šai grāmatā jau esam aprakstījuši. Viņš ir ievērojams ar morālo drosmi cīnīties pret šķietami neiespējamiem apstākļiem, viņam bija lemts iznīcināt apartheīda ļaunumu, bet – pats galvenais – nenogurstoši censties samierināt dzimtenē dzīvojošos cilvēkus.

Nelsonam Mandelam piemita daudzas līderim raksturīgas īpašības, piemēram, ticība cilvēcei – "Esmu absolūts optimists", pacietība un iecietība, izteikta taisnīguma izjūta un nelokāma lojalitāte pret kolēģiem. Bet viņam piemita vēl divas citas īpašības: *prāts un augstsirdība*.

### MANDELAS DZĪVES SĀKUMS

Cilvēks, kas kļuva par tik ietekmīgu personību, dzimis 1918. gadā. Viņš ir khosu (otra lielākā aiz zulu cilts) cilts virsaiša vecākais dēls; šīs cilts formāli neatkarīgā dzimtene ir Transkeja. Pēc jurisprudences studijām viņš 1944. gadā kļuva par Āfrikas Nacionālā kongresa locekli un 50. gados vadīja kongresa nevardarbīgās kampaņas pret apartheīdu.

Kad policija 1960. gadā Šārpvilā nogalināja sešdesmit deviņus neapbruņotus melnādainos protestētājus, Mandela un citi kongresa līderi atmeta visas ceļības uz miermīlīgām pārmaiņām. 1961. gadā viņi izveidoja kongresa militāro spārnu *Umkhonto we Sizwe* ("Nācijas šķēps").

Mandela līdz 1962. gadam izvairījās no aresta, iegūstot iesauku "Melnais pavirsis". Pēc tam viņu par

kūdišanu un nelegālu izbraukšanu no valsts uz pieciem gadiem ieslodzīja cietumā. 1963. gadā viņu kopā ar citiem pagrīdes līderiem atkal tiesāja. 1964. gadā Mandelam par sabotāžu tika piespriests mūža ieslodzījums; viņš šo pārkāpumu pilnībā atzina.

Tiesas prāvas laikā Mandela runāja par "ideālu demokrātisku un brīvu sabiedrību, kur visi cilvēki dzīvos kopā saskaņā un kur visiem būs vienādas iespējas. Tas ir ideāls, kura dēļ es ceru dzīvot un ko ceru sasniegt, bet, ja vajag, tas ir ideāls, kura dēļ es esmu gatavs mirt".

Uzsākdams ilgstošo pagaidu uzturēšanos drūmajā Dienvidāfrikas cietumu tīkla priekšpostenī – Robenailendā, Mandela nolēma, ka neļaus sev atņemt cilvēkam pienākošos cieņus:

"Tas pats par sevi un pats no sevis liecina, ka es izdzīvošu, jo ikviens cilvēks vai institūcija, kas mēģina man laupīt manu godu un cieņu, zaudēs, jo es to nepieļaušu ne par kādu naudu un nekādos apstākļos. Es nekad nopietni neesmu pieļāvis iespēju, ka nekad vairs neizklūšu no cietuma. Es nekad neesmu domājis, ka mūža ieslodzījums patiešām nozīmē "uz mūžu" un ka es nomiršu aiz restēm. Var jau būt, ka es noliedzu šo iespēju tādēļ, ka tā bija pārāk nepatīkama, lai par to domātu. Bet es vienmēr esmu zinājis, ka kādudien es atkal jūtīšu zāli zem kājām un kā brīvs cilvēks staigāšu pa saules apspīdēto zemi."

Mandelas cietuma uzraugs divdesmit gadu garumā Džeimss Gregorijs par savu cietumnieku, ar kuru sadraudzējies, sarakstījis grāmatu. Drīz pēc Gregorija ierašanās Robenailendā notikusi viņa pirmā dramatiskā sastapšanās ar Mandelu, kurš tobrīd strādāja verdziskos apstākļos kaltējošā gais-

mā un karstumā Robenailendas kalņakmens raktuvēs – vietā, kur notikušas daudzas baismīgas zvērības. Cietumnieki tika sisti un pazemoti, viņiem uzrīdīja suņus. Tieši šais raktuvēs Gregorijs ieraudzīja Mandelu – garu vīru "ar ārkārtīgi taisnu muguru un platiem pleciem", stāvam cietumnieka šortos un sandalēs pārējo ieslodzīto vidū, un viss viņa augums, kā stāsta Gregorijs, liecināja, ka "es esmu līderis. Jūs mani neiebie-dēsiet". Mandela pasveicināja Gregoriju, pieklājīgi pateik-dams "labrīt" un "laipni lūdzam Robenailendā". Un Grego-rijs, lai gan nebija šādi sveicinājies kopš bērnības, negaidot atņēma sveicienu tā, kā to parasti darīja zulu cilts pārstāvji; Mandelu tas apstulbināja.

Pamazām abi vīri sadraudzējās. Kad kādā satiksmes ne-gadījumā tika nogalināts Mandelas dēls Tembi, Gregorijs, to-laik vēl jauns cilvēks, visiem spēkiem centās atbalstīt Man-delu. Divdesmit gadus vēlāk tādā pašā vecumā autokatastro-fā gāja bojā arī Gregorija dēls, un tieši Mandela, sarunājoties ar viņu katru dienu nedēļām ilgi, paglāba Ģregoriju no izmi-suma un pat pašnāvības. Atvadoties no sava cietumsarga, ko bija pazinis divdesmit trīs gadus, Mandela, asarām acīs, ap-skāva viņu. "Brīnišķīgās stundas, ko bijām pavadījuši kopā šo divdesmit gadu laikā, beidzās kopā," viņš rakstīja savās piezīmēs, "bet tu domās vienmēr būsi kopā ar mani."

Atbrīvojoties no cietuma – "šiem garajiem, vientulīga-jiem un velti pavadītajiem gadiem", kā viņš rakstīja, Mande-la izrādīja tik reti sastopamo *augstsirdību*<sup>\*</sup>, kas burtiskā tul-kojumā no latīņu valodas nozīmē *gara diženums*. Grieķiem un romiešiem tā bija patiesi diža līdera pazīme.

Augstsirdīgs līderis, kāds, piemēram, bija arī Nelsons Man-dela, nav sīkmanīgs, un viņš paceļas pāri pat attaisnojamam

\* Angļu valodā *magnanimity*. (Tulkotājas piezīme.)

aizvainojumam, ņemot vērā, ko viņš pārcietis. Viņa bērni šo gadu laikā tika smagi traumēti, viņa pirmā sieva Evelīna nebija gatava viņa aizrautīgajai darbībai ANK, viņš nespēja būt kopā ar māti un dēlu viņu pēdējā stundā. Turklāt valdība viņa ģimeni nežēlīgi vajāja. Viņš teica: "Zināt, ka tavu ģimeni un bērnus vajā, bet tu pilnīgi bezpalīdzīgs sēdi cietumā – tas bija viens no sāpīgākajiem brīžiem manā mūžā... Tava sieva tiek padzīta no darba, bērni jāizņem no krāsaino iedzīvotāju skolām, policija pusnaktī ielaužas tavā mājā un uzbrūk tavai sievai."

Viņš par saviem smagajiem pārbaudījumiem ne reizes neizteica sarūgtinājumu pret baltajiem iedzīvotājiem, tikai pret sistēmu, ko tie aizstāvēja. Cik zīmīgi, ka, iznākot no cietuma, viņš aicināja melnādainos izrādīt augstsirdību, vēlēšanu dienā (1994. gada 27. aprīlī) viņš runāja par nepieciešamību izrādīt baltajiem "uzticību un radīt drošību".

Pat tad, kad Mandela satikās ar advokātu Persiju Jūtāru, kurš vadīja tiesas prāvu pret viņu un panāca Mandelas ieslodzīšanu cietumā, Mandela pasmaidīja un teikdams – kas bijis, pagājis – aplika roku ap sava kādreizējā ienaidnieka pleciem, kas nu jau bija astoņdesmit četrus gadus vecs. Pēc šīs tikšanās misters Jūtārs aprakstīja prezidentu kā "svēto vīru". Uz prezidenta inaugurācijas svinībām Mandela ielūdza arī cietumsargu Džeimsu Gregoriju. Mandelas dabiskā autoritāte un harizma bija acīmredzama visiem, kas ar viņu tikās, turklāt viņam piemita spēja uzvaroši smaidīt. Viņš vienmēr bija laipns un uzmanīgs pret ikvienu cilvēku neatkarīgi no tā vecuma un sabiedriskā stāvokļa. Viņš saglabāja spēju saprasties ar cilvēkiem, vienlīdz silti un pedantiski sveicināja gan strādniekus, gan valsts galvas.

Tāda cēlsirdība padarīja Nelsonu Mandelu par vienu no pasaules ievērojamākajiem garīgajiem līderiem aiz Gandija. Viņa morālā stāja pēc gadiem kļūst vēl noturīgāka, lai gan bieži vien politiskā morāle to pavājina.

Viņa dižākais sasniegums bija tas klimats, ko viņš ar savu vadības stilu radīja, lai jaunā Dienvidāfrika varētu doties uz priekšu tālākā ceļā.

### KOPSAVILKUMS

- Lai būtu dižens līderis vēsturiskā nozīmē, jābūt trim nepieciešamiem nosacījumiem: diža nācija, liela nepieciešamība un cilvēks, kam piemīt izcila dabiska spēja būt par līderi.
- Pastāv dažādi vadības stili, kas ir atkarīgi no cilvēka personīgajām īpašībām, tautas un kultūras. Tie var būt vienlīdz efektīvi, lai vestu cilvēkus vajadzīgajā virzienā.
- Kā pierāda Abrahama Linkolna un Šarla de Golla dzīvesstāsti, dižens līderis ir tas, kam piemīt prāts un nelokāms raksturs, kas atbilst veicamo pienākumu diženumam.
- Taču daži vadības stili – piemēram, tas, ko piekopa Hitlers – lemti neveiksmei. Morāli negodīgi līderi, kas vada cilvēkus ar iebaidīšanu un kas viņus demoralizē un noved pie bojāejas, galu galā zaudēs pārējo uzticību, paliks tikai daži fanātiski sekotāji. "Uzticība zaudēta," rakstīja romiešu vēsturnieks Līvijs, "cilvēku sabiedriskās attiecības ir noniecinātas."
- Gandija piemērs atgādina par to, cik svarīgi līderim būt tuvu tautai un reprezentēt tās gara diženumu. Pazemība, kas nozīmē visus cilvēkus uzskatīt par vienlīdzīgiem, liecina par līdera diženumu.
- Nelsons Mandela parādīja pasaulei ceļu un drosmīgu garu, jūtu cēlumu un augstsirdību. Šāds spēks ļauj līderim mierīgi pārvarēt grūtības, nepakļauties zemiskumam un atriebībai un ziedoties cēlas lietas labad. Tas var mainīt arī tautas noskaņojumu.

**JAUTĀJUMI PĀRDOMĀM**

- "Roma pierādīja, ka spēj būt patiesi diža, un tieši tādēļ ievērojama ar saviem līderiem," rakstīja Plūtarhs savā darbā par Katonu vecāko. Tautas un organizācijas bieži vien aizmirst, ka diženums atkarīgs gan no tām, gan no viņu līderiem. Izcilas komandas un organizācijas pelnījušas izcilus līderus — un bieži vien tādi arī tiek atrasti. Nekad nevainojiet apstākļus, ka jums trūkst iespējas būt līderim: sakārtojiet savas lietas tā, ka jūs kļūstat visvērtīgākais no visiem iespējamajiem līderiem.
- Dažām tautām nestundā izdevies atrast dižus līderus — tieši tādus, kādus tās pelnījušas. Citām tautām tik ļoti neveicas. Nākotnē tautām un organizācijām nāksies vēlīt daudz vairāk laika un prāta, lai rastu iespēju izaudzināt tādus līderus, kas būtu piemēroti divdesmit pirmā gadsimta prasībām. Kā jūs domājat — kādā veidā šīs tautas spēs pilnveidot savu politisko un sabiedrisko līderu krājumu? Ko dara jūsu organizācija, lai izaudzinātu un pilnveidotu savus nākotnes līderus?

## 12

### NĀKOTNES LĪDERI

"Tie, kam ir gaisma, sniegs to arī citiem."

Platons

Pēdējo gadu laikā parādījusies gandrīz ārkārtēja nepieciešamība pēc dziļiem līderiem. Lai apmācītu šodienas un rītdienas līderus, ir izstrādātas daudzas izglītības programmas. Kāpēc tas kļuvis nepieciešams?

Galvenais iemesls ir kontinentu kustībai un seismiskajām pārmaiņām līdzīga nepārtraukta un dziļa to vērtību pārvērtēšana, kas ir pamatā visām nacionālajām kultūrām un kas dažas sašūpo vairāk nekā citas. Lielākā vērtība, kas ir augstāka par individuālo cilvēku un kas nāk no klasiskajiem un Bībeles avotiem, pārāk lielu uzsvaru likusi uz izglītību. Tiek uzskatīts, ka vīrieši un sievietes piedzimst brīvi un vienlīdzīgi. Mēs kā indivīdi tiekam uzskatīti par pašmērķiem, ne tikai par līdzekļiem citiem. Šī unikālā katra indivīda vērtība pamazām tiek pieņemta kā pati par sevi saprotama, un kādu laiku jau valda egalitārisms.

Vai šis pieņēmums par mūsu personisko vienlīdzību nesamazina iespējamību un nepieciešamību pēc līderiem? Gluži pretēji, pamazām top skaidrs, ka demokrātiskai sabiedrībai nepieciešami labi līderi, jo tie dod iespēju brīviem un vienlīdzīgiem cilvēkiem būt efektīviem, darot to, kas jādara. Demokrātiskā sabiedrībā šis princips noder katrai organizācijai un institūcijai. "Tie, kas ir līdzās, neslēps savas spējas," rakstīja daoists Sjundzi, "un tie, kas atrodas tālāk, nekurnot vilks savu smago nastu... Tieši tas jāpanāk īstam līderim un ļaužu skolotājam."

## CILTS MANTOJUMS

Tām aptuveni trīsdesmit ciltīm, ko Britānijā sastapa romieši, bija pašām savas vadības mākslas tradīcijas, kas bija līdzīgas tām, ko pazina arī viņiem radniecīgās ciltis Ziemeļrietumu Eiropā. Romiešu vēsturnieks Tacīts atstājis mums nelielus uzmetumus par to, kāda bija šo cilšu iekšējā organizācija. "Ja problēma nebija pārāk svarīga, cilšu vadoņi konsultējās viens ar otru; ja lieta bija nopietna, to apsprieda visi. Taču arī to, kas tika nodots vispārējai apspriešanai, apdomāja cilšu vadoņi," rakstīja Tacīts. Ciltīm nebija noteikts laiks, kad tika rīkotas cilšu sapulces, tādēļ bieži vien tika zaudētas vairākas dienas tikai tam, lai sapulcinātu visus cilts locekļus. Uz sapulcēm viņi ieradās pilnā apbruņojumā. Kad priesteris aicināja palikt klusiem, pirmais runāja karalis, vadonis vai kāds cits cilts vecākais. Balsoja, izsakoties ar vārdiem vai skaļi piekrītot.

Visā pasaulē ciltis vēsturiski ir cienījušas brīvību no nevajadzīgas hierarhijas, vienlīdzību un godbijību pret saviem vadoņiem. Viktorijas laika rakstniece lēdija Anne Blanta grāmatā *Bedouin Tribes of the Euphrates*, kurā apraksta savus ceļojumus, viņa par beduīnu cilti stāsta kā par "īrāko demokrātijas formu, kāda vien pasaulē atrodama". Vēlākā beduīnu autoritāte Vilfreds Tezingers cilts virsaiša lomu aprakstīja šādi:

"Beduīnu šeiham nebija pilnvaru, ar ko viņš varētu piespiest citus pildīt savas pavēles. Viņš ir tikai pirmais starp daudziem sabiedrībā, kur katrs cilvēks ir ārkārtīgi neatkarīgs un ātri apvainojas par jebkuru autokrātijas izpausmi. Viņa autori-

tāte ir atkarīga no viņa personības spēka un spējas vadīt cilvēkus."

Arabian Sands (1959)

Leģendas par karali Artūru agrīnajā versijā minēts "brīnumainais galds", ko pēc viņa pavēles bija izgatavojis kāds prasmīgs Kornvolas galdnieks. Atšķirībā no tradicionālās baronu pils zāles, kur uz paaugstinājuma atradās augsts galds, pie Apaļā Galda varēja sēdēt visi vienlīdzīgā augstumā. Nebija galda gala, tādēļ neizcēlās strīdi par to, kurš tur sēdēs; līdz ar to pastāvēja savstarpēja cieņa un abpusēja laipnība. Tas simbolizēja angļu cilšu tradīciju, ka "līderis ir pirmais starp vienlīdzīgajiem".

Bet vai var iemācīties būt par līderi? Šīs grāmatas ideja ir tāda, ka vadības mākslu var pilnveidot, bet tai tomēr lielākā vai mazākā mērā ir jāpiemīt. Lielākajai daļai cilvēku piemīt zināmas spējas vadīt pārējos. Šinī ziņā mācīties vadīt un mācīties peldēt ir viens un tas pats. Lielākā daļa cilvēku var iemācīties peldēt, bet tikai daži spēj uzstādīt olimpiskos rekordus un kļūt par izciliem peldētājiem.

Iespējams, ka lorda Slima teiktais varētu izklausīties pārāk pārspīlēts, proti: "Nav neviena, kas nevarētu ievērojami uzlabot savas spējas vadīt citus, ja vien viņš mazliet pamācās un papraktizējas." Šī mūsdienu dižā līdera uzmundrinošā balss it īpaši nepieciešama jaunajiem ļaudīm. Daudzos no mums ir apslēpts vadītāja potenciāls, kas visbiežāk parādās tieši krīzes apstākļos, piemēram, kara laikā. Tomēr, dzīvojot mūsu relatīvi drošā miera un problēmu apstākļos, ir nepieciešams bezprecedenta līmeņa vadītājs.

### LĪDERU DARBAUDZINĀTĀJI

Vārds "darbaudzinātājs" cēlies no grieķu mitoloģijas. Kad varonis Odisejs devās prom no Itakas, dēlu Tēlemahu viņš uzticēja savam senajam draugam Mentoram. Dieviete Atēna, pieņemot Mentora izskatu, daudzkārt palīdzēja Tēlemaham pārvarēt grūtības, kas radās Itakā tēva prombūtnes laikā. Mentora aizbildniecībā nepieredzējušais jauneklis galu galā kļuva par rūdītu līderi.

Tēlemahs sākotnēji parādās kā labs un apzinīgs dēls, kam pietrūkst darbošanās dzirksts jeb spara: viņš bija bikls un neuzņēmīgs. Vēlāk, Atēnas (Mentora tēlā) iedvesmots, Tēlemahs valdonīgajiem mātes pielūdzējiem pavēlēja pamest valsti. Kad tie atteicās, Mentora vadīts, Tēlemahs nolēma kuģot uz Grieķiju un ziņot par šiem postošajiem notikumiem tēvam. Beigu beigās Tēlemahs kļuva par daudz izlēmīgāku, enerģiskāku un attapīgāku jaunekli. Kad Tēlemahs pievienojās Odisejam, kurš tobrīd atgriezās mājās Itakā, viņš jau rīkojās kā prātīgs un uzņēmīgs palīgs. Viņš, uzņemoties saimniecības vadīšanu un cīnoties pret varētajiem pielūdzējiem, sagādāja savai mātei Pēnelopei lielu pārsteigumu.

Grieķu mīts ilustrē patiesību par vadības mākslu. Līderi iedvesmo pārējos. Lai kļūtu par tādiem, viņiem jāiedvesmojas pašiem. Darbaudzinātāji ir tie, kas iedvesmo mūs gan ar to, ka zina, kas ir vadības

\* Šeit domāts angļu vārds *mentor*, kas tulkojumā nozīmē "darbaudzinātājs". Grieķu mitoloģijā minēts kāds Mentors, kurš audzinājis Odiseja dēlu Tēlemahu. (Tulkotājas piezīme.)

māksla, gan arī, apzināti vadot mūsu kā līderu izaugsmi. Turklāt viņi to dara gan rādot personīgo piemēru, gan dodot padomu.

Lai apgūtu vadības mākslu, drīzāk ir vajadzīgs ķēriens un nevis mācības. Vairāku dižu līderu piemērs iedod mūsos vadības mākslas liesmu, un mēs, savukārt, esam atbildīgi par to, lai šo gaismu nodotu tiem, kas ir gatavi to saņemt. Taču rītdienas līderiem būs nepieciešams personīgais diženums, kas gan nav raksturīgs daudziem mūsdienu līderiem. Tādējādi šī grāmata daļēji ir aicinājums rītdienas līderiem, kas nāk no pagātnes caur tagadni un parāda ceļu uz jaunām vadības mākslas virsotnēm.

## NEVIS SEKOTĀJI, BET BIEDRI

Tomēr vadības mākslai kā jēdzienam piemīt kāda strīdīga nianse, kas gluži kā muša noķerta dzintarā un satur tās tēlu. Līderis, šķiet, netieši norāda, ka viņam ir sekotāji. Galvenā vadības mākslas metafora – līderis iet priekšgalā un rāda citiem ceļu – norāda, ka līderim ir sekotāji. Patiešām, līderis tiek definēts kā "persona, kas veido sekotājus". Aitas ir ieprogrammētas sekot, tādēļ arī tās ir tik viegli vadīt. Vīrieši un sievietes arī sliecas sekot, taču, būdami racionāli, viņi pirms darba uzsākšanas allaž cenšas pārbaudīt savu lēmumu vai spriedumu. Aleksandrs Lielais saprata, ka viņš nespēs vadīt grieķus pret viņu pašu gribu. Atšķirīgi un noteikti kolēģi ir tikpat svarīgi kā līderi.

Izglītoti, gudri, tehniski ļoti kompetenti ļaudis šodien neuztver sevi kā sekotājus. Kad vācieši pieļāva, ka viņi kļūst par sekotāju tautu, kuru vada demagogs un negatīvais līderis,

viņiem tas beidzās ar lielu postu. Diži līderi šodien cenšas uzskatīt cilvēkus par kolēģiem, biedriem vai partneriem un nevis par sekotājiem. Ja kāds virzās pa līdera karjeras kāpnēm, protams, daudzi no šiem kolēģiem patiešām izrādīsies līderi. Gan daoistu mācībā, gan rietumu tradīcijā ir daudz piemēru, kā līderi var pārveidot savus padotos vai sekotājus, pārliecinot tos, ka viņi ir vienlīdzīgi partneri kopējā lietā. "Es jūs vairs nesaukšu par kalpiem, jo kalps (jeb vergs) nezina, ko dara viņa saimnieks," teica Jēzus saviem apustuļiem, "es jūs vienmēr saukšu par draugiem... Esmu to darījis jums zināmu." Nelsons savus kapteiņus uzskatīja par "brāļiem" un kā pret tādiem arī izturējās. Īsti līderi sev līdzās vēlas redzēt vienlīdzīgos, nevis padotos.

### LĪDERIS KĀ PIRMAIS STARP BIEDRIEM

Džons Hants, tagadējais lords Hants, vadīja britu ekspedīciju, kas 1953. gadā pirmā uzkāpa Everestā. Tālāk citētie vārdi ir no viņa runas, ko viņš teica 1959. gadā un kuras nosaukums bija "Vadības māksla modernajos laikos".

"Vispirms es pateikšu savu vadības mākslas definīciju, ko varētu piemērot tiem, kam uzticas pārējie. Manuprāt, to vislabāk varētu raksturot kā pārējo iedvesmošanu, lai tie darbotos pēc iespējas labāk, un iedrošinātu viņus izmantot visas savas spējas. Tā es izprotu vadības mākslu: tas nozīmē, ka līderis darbojas savas grupas iekšienē un nevis stāv pāri tai; ka, rādot pozitīvu piemēru, viņš neapslāpē pārējo cilvēku iniciatīvu; citiem vārdiem sakot, viņš pilnībā veic savus pienākumus — bet ne vairāk, lai darbs tiktu paveikts. Tas nozīmē vēlēšanos

ne tikai decentralizēt vai sadalīt darba smagumu, bet arī spēju pārliecināt katru grupas locekli, ka viņš veic vienlīdz nozīmīgu darbu un ka katrs ir brīvs, taču tajā pat laikā atbildīgs par to, lai veiktos arī kopējais darbs.

Patiesa vadības māksla rodas no pareizas attieksmes pret vadīšanu; tas ir tikai viens no veicamajiem darbiem. Līderi labi raksturo teiciens "pirmais starp biedriem". Tādējādi tā, protams, ir māksla apkopot visu iesaistīto cilvēku pūles, lai tiktu sasniegts kopējais mērķis."

## BŪSIM DIŽENI!

"Nebaidies būt dižens," rakstīja Šekspīrs. Mūsdienās diženums vadības mākslā ir pieejams cilvēkiem daudz vairāk nekā Šekspīra laikos. Vēsturiski diženi politiķi, protams, bijuši tikai daži vīrieši un sievietes, jo tas atkarīgs ne tikai no indivīda spējām būt par līderi, bet arī no tā, cik lielā mērā viņš vai viņa sevišķas vajadzības gadījumā spēj nostāties tautas vai tautu grupas priekšgalā. Taču daudz vairāk politiķu kļūs par pasauleslaveniem līderiem, ja ne par diženiem valstsvīriem, ja iemācīsies ievērot ne tikai partijas un tautas intereses, bet gan skatīsies daudz tālāk uz priekšu un sapratīs, kas ir svarīgi visai pasaulei, un attīstīs tās līdera spējas, kas nepieciešamas, ejot šajā virzienā. "Privilīgēto kārtu vadības laiks ir pagājis; bet to nav sekmējuši izcilie līderi," savā grāmatā *Great Contemporaries* (1937) rakstīja Vinstons Čērčils. "Tomēr pasaule nestāv uz vietas; tā virzās uz priekšu tik ātri, ka tikko pietiek laika pajautāt – uz kurieni?" Laikā, kad politiķi ar īslai-cīgiem sasniegumiem/ar dažādām sekmēm kļuvuši daudz ietekmīgāki, Čērčila vārdi vēl joprojām šķiet ļoti aktuāli.

### NEVIS VALDNIKI, BET LĪDERI

Ievērojamais dāņu vēsturnieks Džons Hizinga nodarīja *The Spirit of the Netherlands* savā grāmatā *Dutch Civilization in the Seventeenth century* (1968) beidza ar šādiem vārdiem:

"Autoritāte, jā, ar noteikumu, ka to pareizi izprot ... autoritāte nebalstās uz brutālu spēku, bet gan uz pašas autoritātes pakļaušanos augstākajam likumam un juridiskiem principiem, kas smeļas iedvesmu no tās.

Vadības māksla, par laimi, paredz, ka mūsu līderi ir ceļa rādītāji un nevis diktatori. Mēs nevēlamies, ka mūs vada kā tādus BREUGHEL'S aklos vai ķēdē iesietus lāčus. Mūsu līderiem jābūt tādiem, kas pakļaujas augstākajai gudrībai, gudrībai, kas ir pārāka par tautas vai valsts interesēm; kas kā stūrmanis izmanto zvaigžņu rādīto ceļu.

Radīt uzticību, norādīt ceļu, rūpēties, vadīt — tās ir senās vērtības, kas Svētajam Augustīnam palīdzēja atšķirt patieso politiķa uzdevumu no sātāniskās apetītes uz varu un kundzību. Politiski domājošs cilvēks, kurš labi zina likumdošanu un cilvēka spēju robežas, vienmēr patur prātā senā stūrmaņa tēlu, kas, zinot paša cilvēcīgo nīcību, vētras laikā stingri tur airus rokās; un neveiksmīgā gana tēlu, kas pazemīgi uzrauga savu ganāmpulku. Dzejnieks to izteicis vārmās, taču tas nenotiek tikai ar dāņu tautu un dāņu valstī:

"Tavs gans nekad neguļ, tomēr

Tu esi noklīdis."<sup>\*</sup>

\* No valsts himnas.

Viens no tiem, kas simbolizēja nākotnes politisko līderi, bija Apvienoto Nāciju ģenerālsekretārs Dags Hemeršelds. Par pasaules civilā dienesta vadītāju zviedru premjerministra dēls kļuva 1953. gadā un palika šai amatā līdz pat savai bojāejai aviokatastrofā 1958. gadā, cenšoties noregulēt Kongo krīzi. Pēc viņa nāves grāmatā *Markings* tika publicētas viņa pārdomas. Vārds *markings* tulkots no zviedru frāzes *Väg märken*, tas ir, ceļa rādītāji jeb akmens piramīdas abpus kalnu takām. Viena no Daga Hemeršelda piezīmēm akcentē to, kas šajā grāmatā ir viena no galvenajām tēmām. Reiz, kādā vakarā sēdēdams viens pats, viņš par sevi rakstīja: "Tavs amats tev nedod tiesības komandēt. Tas tikai norāda uz tavu pienākumu dzīvot tā, lai citi saņem tavas pavēles un vienlaikus netiek pazemoti."

Jebkura līmeņa un jomas līderi spēj un arī tiecas pēc šī ideāla, jo tas ir vienīgais vadības mākslas veids, kas brīvu un vienlīdzīgu cilvēku sabiedrībā iedarbojas un turklāt uz ilgu laiku.

Tādējādi diženums drīzāk nozīmē kvalitāti un nevis pakāpi. Par diženu līderi var būt gan uzraugs, gan medmāsa; gan universitātes fakultātes vadītājs, gan skolotājs; gan firmas izpilddirektors, gan valdības departamenta direktors. Šāds "parasto" līderu diženums rada dižu tautu šī vārda garīgā un morālā nozīmē.

Miera apstākļos, tāpat kā karā, ir daudzas situācijas, kad nepieciešama izcila personība. Pirmais solis tam pretim ir vēlēšanās uzņemties atbildību. "Diženuma cena ir atbildība," rakstīja Vinstons Čērčils. Amatam patiešām ir otršķirīga nozīme. Patiesi, cilvēkiem, kas spēlē galvenās lomas jeb ieņem vadošos amatus, jāvada un jāmacās vadīt, taču arī tiem, kas strādā daudz zemākos amatos – vai vispār nekādos – jāmacās sasniegt vadības mākslas un komandas darba augstākās virtotnes. Lords Hants, kļuvis slavens Everestā, savā runā, kuru

jau citējām, uzsvēra: "Patiesībā vadības māksla nozīmē rādīt personīgo piemēru pat tad, ja neesi īpaši populārs. Īsta vadības māksla ir vienkārša un pauž cilvēcīgo diženumu. Vairākus lieliskus šādas vadības mākslas piemērus mums ir rādījuši tie, kas nav ieņēmuši augstus amatus, kam nav bijis labas reputācijas, kas nav spējuši nodrošināt aizsardzību, nav bijuši labi biedri un nav bijuši gatavi pakalpot, bet kas, lai uzvarētu, no sirds aizstāv to, ko zina."

Mūsu diženums atkarīgs no mūsu spējas ziedot sevi kalpošanai tam, kas mums ir svarīgāks par sevi pašu. Nav neviena vīrieša vai sievietes, kas ne reizes nebūtu piedzīvojuši brīdi, kurš pārvēršas par ārkārtas situāciju. Īstenībā mums vajadzīgas situācijas, kurās atklājas mūsu līdera spējas, bet visi līderi var sevi šādiem brīžiem sagatavot. Iespēju netrūks. Kā rakstīja Volts Vitmens: "Lietu būtībā apslēpts tas, ka katras veiksmes gadījumā (nav svarīgi kādā) mēs iegūstam kaut ko vērtīgu, kas savukārt rada daudz lielāku nepieciešamību cīnīties."

## KOPSAVILKUMS

- Lai izpelnītos autoritāti, līderim, ļaujoties uz pārējo pieredzi vai zināšanām un personību, jāprot nolikt sevi un viņus vienlīdzīgās pozīcijās. Šāda rīcība prasa pietiekamu iekšēju uzticēšanos; cilvēki ātri sajūtīs, ka līderim piemīt šī spēja. Viņi drīz vien sapratīs, vai līderis ir spējīgs rādīt viņiem ceļu un vadīt viņus tajā.
- Vadības mākslai ir dažādas formas: komandas, operatīvā, stratēģiskā, nacionālā un globālā. Vadības mākslas filozofija šajā grāmatā attiecas uz visām šīm pakāpēm. Kāpēc? Tāpēc, ka akcentē to, ka cilvēka daba vairāk vai mazāk ir viena un tā pati.

- Ja cilvēki ir brīvi un vienlīdzīgi, vadības māksla rodas dabiski, pati no sevis. Līderi rada nevis sekotājus, bet gan partnerus kopīgam darbam.
- "Smits tomēr nav dzimis līderis," kāds menedžeris lasīja savā gada atskaitē. Tomēr, izrādot zināmu piemērotību līdera lomai – turklāt daudz biežāk, nekā no jums cer sagaidīt, – katrs var attīstīt spējas būt par līderi. Jums nav izvēles! Bet rīt dienai nepieciešams, lai jums piemistu jaunas līdera īpašības, kas pagātnes izcilajiem līderiem tikai vāji iezīmējās. Šobrīd pasaulei vajadzīgs daudz vairāk dižāku līderu. Vai jūs būsiet viņu vidū?
- Rakstniekam Greihamam Grīnam reiz vaicāja, vai viņš sevi uzskata par izcilu romānistu. "Nevis par izcilu," viņš atbildēja, "bet par vienu no labākajiem." Iespējams, ka vairumam izcilo līderu nepieņem šis personīgais diženums – tas atkarīgs no situācijas, kādā tas rodas, un no katra līdera spējām. Bet jūs varat un jums būtu jācenšas būt "vienam no labākajiem".
- Patiess diženums iet roku rokā ar pazemību, kas šķiet tik neierasta līdera īpašība. Pazemība ietver gan spēju saskatīt patiesību par sevi, gan spēju apgūt arvien jaunas zināšanas par vadības mākslu. Tas nozīmē, ka ir nepieciešams saskatīt diženumu citos. Kā teicis Džons Bačens:

"Vadības mākslas mērķis nav pārvērst diženumu pazemībā, bet gan izvilināt to, jo diženums cilvēkam jau piemīt."

## TURPMĀKAI LASĪŠANAI

- Aristotle, *The Politics and Ethics*, Penguin Classics, 1981 and 1976.  
 Asser, *Life of King Alfred*, Penguin Classics, 1983.  
 Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

- Barnett, C., *Bonaparte*, George Allen and Unwin, 1978.
- Blondel, J., *Political Leadership: Towards a General Analysis*, Sage, 1981.
- Bosworth, A. B., *Conquest and Empire: The Reign of Alexander the Great*, Cambridge, 1988.
- Burns, J. MacGregor, *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- Carlyle, T., *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, 1841, Oxford University Press ed., 1904.
- Carpenter, H., *Jesus*, Oxford University Press, 1980.
- Crozier, B., *De Gaulle*, Eyre Methuen.
- De Gaulle, C., *The Edge of the Sword*, Greenwood press, 1932.
- Emmet, D. M., *Function, Purpose and Powers*, Macmillan, 1958.
- Fest, J. C., *Hitler*, Penguin, 1977.
- Greenleaf, R. K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Punlist Press, 1977.
- Gregory, J., *Goodbye Bafana: Nelson Mandela, My Prisoner, My Friend*, Headline.
- Hamilton, N., *Monty: Master of the Battlefield 1942-1944*, Hamish Hamilton, 1983.
- Hammarskjöld, D., *Markings*, Faber, 1964.
- Harvey-Jones, J., *Making It Happen: Reflections on Leadership*, Collins, 1988.
- Heider, J., *The Tao of Leadership*, Wildwood House, 1986.
- Hsun Tzu, *The Art of War*, ed. J. Clavell, Hodder & Stoughton, 1981.
- Huntford, R., *Scott and Amundsen*, Hodder & Stoughton, 1979.
- Huntford, R., *Shackleton*, Hodder & Stoughton, 1985.
- Jay, A., *Management and Machiavelli*, Hodder & Stoughton, 1967.
- Kennedy, L., *Nelson and His Captains*, Collins, 1975.
- Lane-Fox, R., *Alexander the Great*, Allen Lane, 1973.
- Lawrence, A. W. (ed.), *T. E. Lawrence by his Friends*, Jonathan Cape, 1937.
- Lewin, R., *Slim the Standard Bearer*, Leo Cooper, 1976.
- Mandela, N., *Long Walk to Freedom*, Little, Brown, 1994.

- Mant, A., *Leaders We Deserve*, Martin Robertson, 1983.
- Montgomery, B. L., *The Path to Leadership*, Collins, 1961.
- Needham, J., *Science and Civilisation in China*, Vol. 2, Cambridge University Press, 1956.
- Nixon, R., *Leaders*, Sidgwick & Jackson, 1982.
- Oman, C., *Nelson*, Hodder & Stoughton, 1947.
- Plutarch, *The Rise and Fall of Athens, Makers of Rome, Fall of the Roman Republic*, Penguin Classics, 1960, 1965 and 1972.
- Pollard, S., *The Genesis of Modern Management*, Edward Arnold, 1965.
- Raab, F., *The English Face of Machiavelli*, Routledge & Kegan Paul, 1964.
- Schram, P. E., *Hitler: The Man and the Military Leader*, Allen Lane, 1972.
- Scott, J. M., *Gino Watkins*, Hodder & Stoughton, 1935.
- Slim, W., *Defeat into Victory*, Cassell, 1956.
- Stewart, D., *T. E. Lawrence*, Hamish Hamilton, 1977.
- Tead, O., *The Art of Leadership*, McGraw-Hill, 1935.
- Tendulkar, D. G., *Mahatma*, Greenleaf Books, 1983.
- Thucydides, *History of the Peloponnesian War*, Penguin Classics, 1954.
- Tinker, H., *Men Who Overturned Empires: Fighters, Dreamers and Schemers*, Macmillan, 1988.
- Thomson, R., *After I was Sixty*, Hamish Hamilton, 1975.
- Warner, O., *A Portrait of Lord Nelson*, Chatto and Windus, 1958.
- Watt, E. D., *Authority*, Croom Helm, 1982.
- Watts, A., *Tao: The Watercourse Way*, Jonathan Cape, 1976.
- Willner, A. R., *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, Yale University Press, 1984.
- Xenophon, *Memorabilia and Oeconomicus*, ed. E. C. Marchant and O. J. Todd, *Xenophon in Seven Volumes*, Vol. IV, Harvard University Press and Heinemann, 1923.
- Xenophon, *The Persian Expedition and A History of My Times*, Penguin Classics, 1972 and 1979.

**Citas grāmatas no Džona Edeira  
"Efektīvo vadības zinību" sērijas:**

Efektīva vadība

Efektīva lēmumu pieņemšana

Efektīva laika organizēšana

Efektīva komandas veidošana

Efektīva motivācija

Efektīva jauninājumu ieviešana

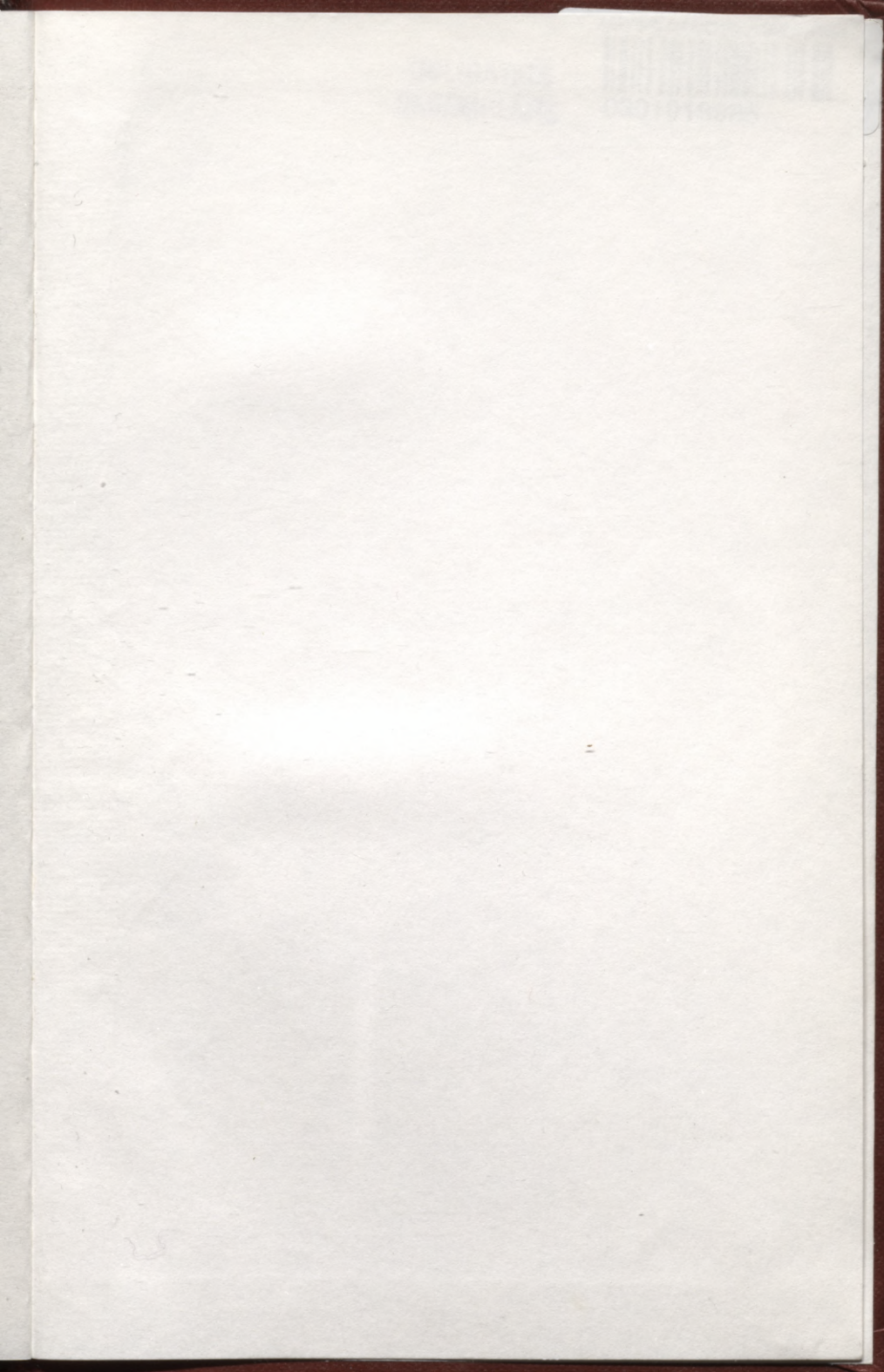
Efektīva komunikācija

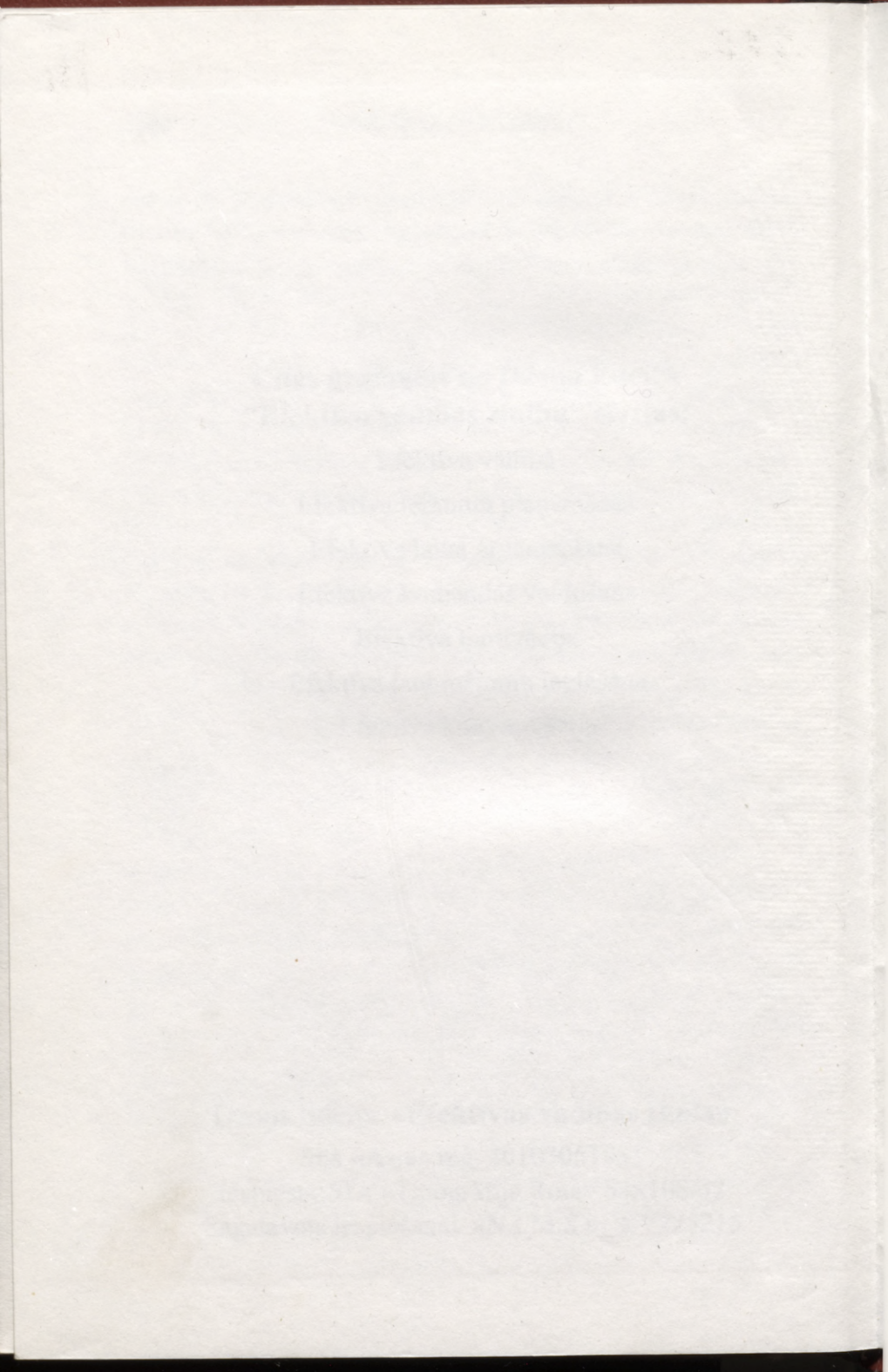
**Džons Edeirs «Efektīvas vadības skola»**

SIA «Asja» reģ. 40103051931

Iespiests SIA «Tipogrāfija Rota» 84×108/32

Sagatavots iespiešanai «N.I.M.S.», t. 7225215





382

OBLIGATAIS  
EKSEMPĻĀRS

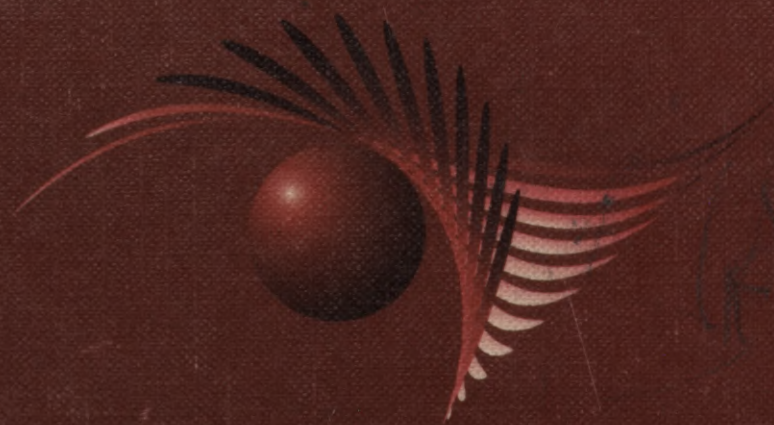
LĀTVIJAS NĀCIONĀLĀ BIBLIOTEKA



0301018986

# EFEKTĪVAS VADĪBAS SKOLA

2000-3  
-196



Prasme būt labam līderim ir nozīmīga katram centīgam menedžerim, un vislabākās pamācības, kā uzlabot šo prasmi, ir slaveno līderu darbi un vārdi... Jūlijs Cēzars, Aleksandrs Lielais un Napoleons; Čērčils, Šarls de Golls un Abrahams Linkolns; Mārgāreta Tečere, Elizabete I un Florānsa Naitingeila; feldmaršali Slims un Montgomerijs; kā arī daudzi citi.

Džons Edeirs bija pirmais britu profesors vadības zinībās. Viņa grāmatas par efektīvu vadības mākslu pārdotas vairāk nekā 300 000 eksemplāros. Šajā jomā nav labāku un autoritatīvāku rokasgrāmatu par šo. Viņš skaidro slaveno līderu uzskatus un domāšanas veidu un parāda, kā jūs to varat izmantot savā labā. Grāmatā iekļautās nodaļas aptver visus svarīgākos vadības zinību aspektus: zināšanas, prasmes, piemērus, līdera personisko pievilcību, pazemību, spēju pieņemt svarīgus lēmumus un sadarboties ar citiem. Grāmatā iekļautas nodaļas par Nelsonu, par sievietēm un līderiem pārmaiņu laikos un nākotnē. Katrai nodaļai seko īss kopsavilkums un jautājumi, kurus ir vērts pārdomāt. Šī ir aizraujoša grāmata, kas spēj jums nodrošināt veiksmīgu karjeru.

Džons Edeirs ir Ekseferas Universitātes vadības zinību viesprofesors un konsultē starptautiskas biznesa un sabiedriskas organizācijas un vadību, kā arī izglītības un veselības aprūpes darbiniekus. Viņš tiek minēts kā viens no tiem četrdesmit cilvēkiem, kas devuši lielu ieguldījumu vadības zinību teorijā un praksē. Viņš ir precējies, viņam ir trīs bērni, dzīvo netālu no Gildfordas Surrejā.