

Deivids Burkus

JAUNA vadība



David Burkus
UNDER NEW MANAGEMENT

No angļu valodas tulkojusi
MĀRA RŪMNIECE

Copyright @ David Burkus 2016

The right of David Burkus to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

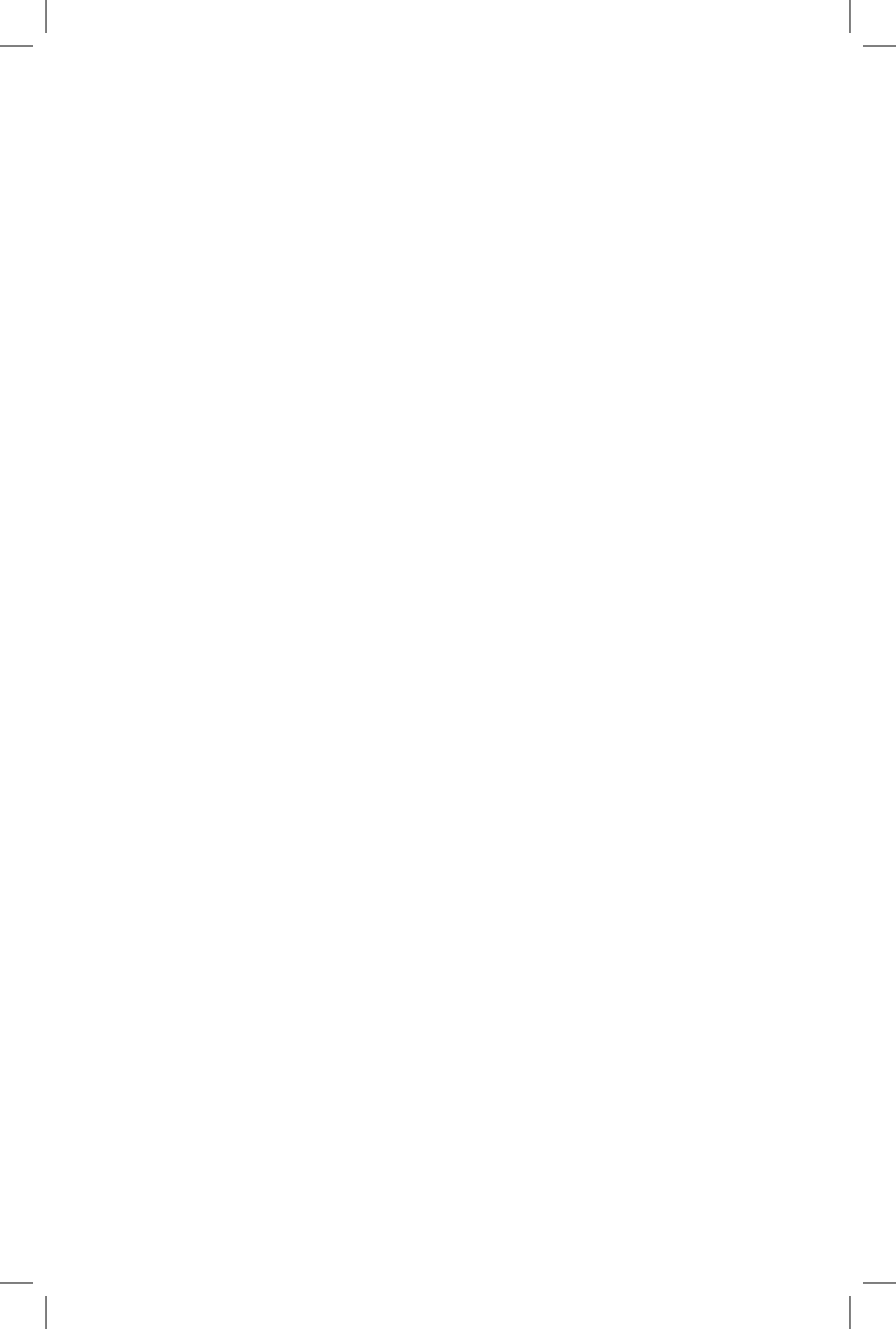
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher.

ISBN 978-9934-590-09-2

© «Izdevniecība Avots»

© M. Rūmniece, tulk. no angļu val.

Veltīts Linkolnam un Harisonam



Satura rādītājs

<i>Ievads. Vadībai vajag jaunu vadību</i>	7
1. Izstumjam elektronisko pastu.....	19
2. Klienti – otrajā vietā.....	35
3. Standarta atvaļinājumu politikai jāizzūd.....	56
4. Maksāt par aiziešanu no darba	72
5. Padarīt algas caurredzamas.....	87
6. Izskaidiet punktu par nekonkurēšanu	104
7. Atteikties no snieguma novērtējumiem	122
8. Pieņemt darbā kā komandu	139
9. Organizācijas shēma jāraksta ar zīmuli	157
10. Aizveriet atvērtus birojus	175
11. Ņemiet brīvlaiku	191
12. Atlaidiet vadītājus	208
13. Godiniet bijušos darbiniekus.....	226
<i>Pēcvārds. Izgudrojam vadības dzinēju no jauna</i>	242
<i>Turpmākie soļi.....</i>	247
<i>Pateicības</i>	248
<i>Piezīmes</i>	249
<i>Par autoru</i>	273



IEVADS

Vadībai vajag jaunu vadību

Sabiedrība *Bethlehem Iron Company* ("Bētlīhemas Dzelzs") 1898. gadā piedzīvoja grūtības. Kompānija saskārās ar paaugstinātu konkurenci un strauji zaudēja pozīcijas. Uzņēmumam bija kļūmīgs nosaukums (patiesībā tajā ražoja tēraudu), tā tirgus daļu dzelzceļa nozares apgādē ātri vien sagrāba aizvien vairāk Pitsburgā bāzētu firmu, to skaitā arī Kārnegi Tērauda kompānija (*Carnegie Steel Company*).

Mēģinot vērst notikumu gaitu sev labvēlīgā virzienā, *Bethlehem Iron* vadītāji noalgoja kādu pusemuža intelektuāli ar interesantu pagātni. Viņš bija mācījies slavenajā Filipsa Ekseteras Akadēmijā – ar nodomu turpināt izglītības apguvi Hārvardā. Taču, ar izcilību nokārtojis iestājek sāmenu Hārvardā, viņš nolēma tur nemācīties. Tā vietā, rīkojoties visai graujoši, viņš kļuva par mehāniķi un, neatlaidīgi strādājot, mazpamazām pakāpās līdz meistara

amatam fabrikā. Pa nakti viņš mācījās mehānisko mašīnbūvi, bet pa dienu turpināja strādnieka un meistara darbu. 1898. gadā, apvienojot intelektuālās zināšanas ar strādnieka pieredzi, viņš nolēma kļūt par konsultantu.

Viņa vārds bija Frederiks Vinslovs Teilors.

Teilors ieviesa *Bethlehem Iron* jaunus rīkus, lai maksimizētu tērauda ražošanas efektivitāti. Viņa metode bija sistemātiski izpētīt katru uzdevumu ražošanas sistēmā, tad izskaust nevajadzīgos uzdevumus un detalizēti un specifiski apmācīt strādniekus izpildīt katru uzdevumu. Pilnveidojis sistēmu un uzdevumus, Teilors centās pilnveidot arī pašus strādniekus, atceļot samaksu par stundu darbu un nosakot konkrētu samaksu par to darba segmentu, par kuru viņi bija personīgi atbildīgi.

Šajā “gabaldarba” sistēmā saskatīja veidu, kā palielināt ražošanas tempu un samazināt slaustīšanos strādnieku vidū. Teilors pats mēdza atkārtot, ka nav tāda fiziska darba strādnieka, kurš “nevelta labu tiesu laika tam, lai izpētītu, cik lēni var strādāt un vienlaikus pārliecināt darba devēju par to, ka darbs sokas raiti.”¹ Teilora kā padomdevēja uzdevums bija izpētīt, kāds patiesībā bija labs darba temps.

Teilors pētīja arī ražošanā izmantotos darbarīkus. Vienā gadījumā viņš lieliski apgalvoja, ka visefektīvākā masa, ko strādniekam vajadzētu pārvietot ar lāpstu, bija 21,5 mārciņas (9,75 kg), taču strādnieki bieži lietoja to pašu lāpstu neatkarīgi no pārvietojamā materiāla (tādējādi pārvietotā materiāla masa bieži vien bija atšķirīga). Teilors sameklēja vai projektēja katram materiālam jaunas lāpstas, ar kurām varēja paņemt precīzi 21,5 mārciņas. Teilors uzskatīja, ka šis atklājums saistībā ar specifiskiem efektivitātes līmeņiem sniedzas ārpus parasta fiziska

darba strādnieka intelektuālajām spējām; viņaprāt, ideāls strādnieks bija vienkārši nekvalificēts zobratīņš lielākā mehānismā, tas bija apmācīts veikt tikai vienu uzdevumu un tika atalgots, kad optimāli izpildīja šo uzdevumu. Teilors apgalvoja, ka “ātrāku darba tempu var nodrošināt, tikai *piespiedu kārtā realizējot* metožu standartizāciju, *piespiedu kārtā ieviešot* vislabākos darba instrumentus un darba apstākļus, un *piespiedu* sadarbību. Un pienākums realizēt standartu pieņemšanu un sadarbību gulstas vienīgi uz *vadību*.”² Īsi sakot, Teiloram nevajadzēja strādnieku prātus; viņam bija vajadzīgi tikai to ķermeņi.

Nav jābrīnās, ka strādnieki viņa idejas neuzņēma viegli. Teilora stingrās metodes patiesi bija palielinājušas ražošanu, taču šīs pārmaiņas bija izraisījušas arī nesaskaņas strādnieku un vadītāju vidū, jo viņi bija pieraduši pie līdzšinējā ierastā darba veida. 1901. gadā Teilors pēc strīdiem ar citiem vadītājiem bija spiests atstāt *Bethlehem Iron*. Taču viņš neatkāpās no saviem “zinātniskās vadības” principiem. Gluži pretēji, viņš sāka izplatīt savas idejas, cik vien spēja, un galu galā pieredzēja, ka tās tika labprāt pieņemtas.

Teilora zinātniskās vadības koncepcija radās īstajā laikā. Līdz 19. gadsimtam reti bija vajadzība pēc gudriem vadītājiem, lai pārraudzītu lielas nekvalificētu strādnieku grupas. 1790. gadā 90 procenti ASV strādājošo iedzīvotāju dzīvoja fermās, audzēja sev pārtiku, kā arī gatavoja pašu patēriņam dažādus izstrādājumus, piemēram, apģērbu, mēbeles, ziepes un sveces.³ Pastāvošo nelielo komerciālo ražošanu veica prasmīgi amatnieki, kas strādāja mazās darbnīcās, kur nereti arī dzīvoja.

Rūpnieciskā revolūcija to visu mainīja. Tā kā tika izgudroti jauni mehānismi un atklāti enerģijas veidi, lai

darbinātu šīs mašīnas, paātrinājās ražošanas temps dažādu uzdevumu veikšanā. Laikā no 1890. gada, pirms Teilors sāka strādāt *Bethlehem Iron*, līdz 1958. gadam, ražošanas jauda attiecībā pret darba stundu ASV pieauga gandrīz pieckārtīgi (un kopš tā laika joprojām turpina strauji augt).⁴ Preces, ko agrāk radīja vientuļi amatnieki, tagad masveidā tika ražotas lielās fabrikās. Šīm fabrikām vajadzēja strādniekus. Šiem strādniekiem savukārt bija vajadzīgi vadītāji. Šiem vadītājiem bija nepieciešami rīki.

Frederiks Vinslovs Teilors sagādāja rīkus, lai vadītu ļaudis šajās fabrikās. Viņa idejas krasi palielināja ražošanas ātrumu un efektivitāti un palīdzēja kompānijām augt. Daži pat apgalvo, ka divdesmitā gadsimta pārsteidzošās ekonomiskās izaugsmes pamats lielā mērā rodams Teilora vadības idejās un to iedvesmotās domās. Tā kā iedzīvotāju vairākums no darba fermās pārgāja uz darbu fabrikās, vadības stils, kas veicināja izaugsmi, kļuva par neapšaubāmu standartu – universālo darbarīku kastī. Laika gaitā Teilora darbu papildināja citi un pievienoja jaunus rīkus, kas bija attīstīti, balstoties uz viņa idejām (vai reizēm tika izvirzīti kā Teilora ideju aizstājēji), tādējādi nonākot darbarīku kastē, ko izmantoja liela mēroga rūpniecības firmu vadīšanā. Pat viskrasākās atkāpes no Teilora idejām tik un tā bija rīki, ko lietoja liela mēroga – lielākoties rūpniecības firmu – vadītāji un līderi.

Teilora publiskās lekcijas galu galā tika izdotas grāmatās. Vispopulārākā no tām – *Principles of Scientific Management* (“Zinātniskās vadības principi”) – iznāca 1911. gadā un drīz vien tika pārdota visā valstī un pasaulē, pat tik tālā zemē kā Japāna.⁵ (Kad Teilora mazdēls apmeklēja Japānu, viņš stāstīja, ka daudzu kompāniju vadītāji

gribējuši nofotografēties kopā ar viņu.) Teilors iedvesmoja uz efektivitāti noskaņotu vadītāju grupu, kuri aizsāka mēneša izdevumu – žurnālu *System* (“Sistēma”), kur redzama vieta tika ierādīta rakstiem par visu darba aspektu efektivitātes maksimizēšanu.⁶ *System* popularitāte auga, un beidzot žurnāls ieguva jaunu nosaukumu – *Businessweek*.

Universitātes dibināja biznesa skolas, lai apmācītu vadītājus un topošos vadītājus, kā lietot zinātniskās vadības rīkus, lai maksimāli palielinātu ražošanu un samazinātu izmaksas līdz minimumam. Teilors pat piedrojas vienai no skolām, kļūstot par profesoru Taka biznesa skolā prestižajā Dārtmutas Koledžā.⁷ Kompānijas pasāka “atzīmēt” savus paradumus, salīdzinot praksi, kā pašas lieto šos rīkus un kā tos lieto nozares līderi. Pārsteidzošā kārtā daudzus no šiem vadības pamatriekiem joprojām māca biznesa skolās un kā standartu atzīmē menedžeri. Galu galā šie rīki mums palīdzēja nonākt tur, kur esam šodien.

Bet patiesībā situācija, kādā atrodamies šodien, izskatās pavisam citādāka nekā tā, kādā bijām, kad Frederiks Vinslovs Teilors 19. gadsimtā pirmoreiz spēra kāju Bētlīhemas fabrikā.

Divdesmitā gadsimta beigu posmā daudziem cilvēkiem darba raksturs bija krasī mainījies. Roku darba (veicot rutīnas uzdevumus produkta masveida ražošanā) vietā organizācijām aizvien vairāk bija vajadzīgs darbaspēks *garīgā* darbā – tāds, kas lemj par produktu pārveidi vai to laišanu tirgū, informācijas tehnoloģiju sistēmu veidošanu vai jaunu kapitāla avotu meklēšanu. Garīgā darba – jeb “zināšanu darba” – apjoms ir nemitīgi audzis. Taču nu jau ļoti ilgi vadība ir turējusies pie pagātnes

rīkiem – kā fabrikas strādnieks, kas lieto vienu un to pašu lāpstu neatkarīgi no materiāla, kas jāpārvieta.

Jau 20. gadsimta 50. gados kļuva skaidrs, ka “teilorisma” rīki nebūs iedarbīgi jaunajā darba pasaulē. Žurnāla *Fortune* reportieris Viljams Vaits 1956. gadā publicēja iznīcinošu kritiku ar nosaukumu *The Organization Man*.⁸ Pēc Vaita domām, korporatīvā struktūra un vadības rīki, ko Teilors izstrādāja lietošanai attiecībā uz fabrikas strādniekiem, pilnībā nomāca darbinieku individuālo iniciatīvu un radošumu. Kā Teilors bija rīkojies attiecībā uz montāžas līniju, tāpat vadība vēl arvien prasīja vienveidību un saskaņu. Rezultātā gan uzņēmumi, gan sabiedrība vispār cieta no šabloniskas domāšanas jeb *groupthink* – šo terminu radīja Vaits, bet Ērvings Džanuss to popularizēja kā traģēdiju, ka vienveidība iznīcina radošumu un kavē lēmumu pieņemšanu.⁹ Kaut gan lasītājiem Vaita novērojumi šķita pārliecinoši un vadītāji juta līdzīgu viņa grāmatā attēlotajiem nabadziņiem, nekas daudz nemainījās. Galu galā viņiem nebija rīku, ar kuriem īstenot pārmaiņas.

“Mēs kā sabiedrība simtiem gadu esam strādājuši pie rūpniecības uzņēmumu vadīšanas,” saka Rīds Heistingss, *Netflix* sērijveida graužošais dibinātājs. “Mēs tikai sākam mācīties vadīt radošas firmas, un tas ir pavisam citādi.”¹⁰ Heistingss nav vienīgais līderis, kas atzīst, ka tradicionālie vadības rīki bijuši paredzēti sistēmām, kas reti sastopamas mūsdienu ekonomikā. Cilvēku uzvedības pētnieki un organizācijas jau sen zina, ka pastāv plaša starpība starp to, ko mums stāsta zinātne par optimālajiem veidiem, kā vadīt un pārvaldīt cilvēkus, un to, ko diktē vislabākā prakse. “Mūs tur gūstā tradicionālais strādāšanas veids, ko esam mantojuši no industriālā laikmeta,” apgalvo Džūlians Birkinšovs, stratēģijas un uzņēmējdarbības

profesors Londonas Biznesa skolā. “Mums jāvaicā sev, vai mēs spējam atrast labākus strādāšanas veidus nākotnei.”¹¹

Laimīgā kārtā, mēs to spējam.

Labāku vadīšanas veidu meklējot

Nav šaubu, ka šajā grāmatā paustās domas liks uz acīm izbrīnā saraukties. Lielākā daļa ideju ir jaunas, radikālas un pat revolucionāras. Un jūs katrā ziņā varat tās noraidīt kā pārmērīgas, lai tās vispār darbotos.

Taču ir viens āķis. Kā redzēsiet katrā nodaļā, šiem “radikālajiem” priekšstatiem jau ir sava vieta daudzās vispāratzītās un tālredzīgās korporācijās, turklāt patiesībā tie ne tikai darbojas, bet arī organizācijas, kas tos izmanto, zeļ un plaukst.

Šīs grāmatas mērķis ir mudināt jūs un jūsu uzņēmumu uzdot jautājumu, vai nav pienācis laiks pārskatīt dažus pamata priekšstatus mūsdienu pārvaldībā. Atcerieties, ka bizness nozīmē arī interesēties par pārmaiņām un sekot līdzī jaunākajām tendencēm. Šī ir jūsu iespēja pašiem pārliecināties, kādas izmaiņas vadībā vajadzētu apdomāt.

Korporatīvie vadītāji, uzņēmēji un organizācijas psihologi ir strādājuši, lai izveidotu jaunu darbarīku komplektu – jauna veida vadību, kas nepieciešama vadītājiem. Viņi apstrīd pieņēmumus, apšaubā tradīcijas un atmet tā saukto vislabāko praksi. Kaut gan ne katrs jaunā mēģinājums izrādījies iedarbīgs, daudzas jaunas idejas pamazām vieš cerības, un šajā grāmatā piedāvātie pārveidotie vadības rīki var izrādīties visperspektīvākie. Tie var

šķīst savādi, toties ir efektīvi. Un gadu desmitiem ilgie cilvēku psiholoģijas pētījumi atklāj, kāpēc: tie darbojas, jo ir atšķirīgi *un* labāki. Patiesi, to atšķirīgums apstiprina patiesību, ka mums jāizgudro kas jauns.

Iesākumam 1. nodaļā norādīts uz vienu no lielākajiem darba ražīguma šķēršļiem – elektronisko pastu. Kaut gan elektroniskais pasts var likt cilvēkiem justies produktīvākiem, korporatīvie vadītāji visā pasaulē atklāj, ka, liedzot vai ierobežojot piekļuvi elektroniskajam pastam, darbinieki strādā ražīgāk, nevis sliktāk. Viņu pieredze sakrīt ar neseniem pētījumu rezultātiem, ka, pretēji populāram viedoklim, elektroniskais pasts patiesībā vairāk kaitē nekā palīdz.

2. nodaļā aplūkots tikpat radikāls solis, uz ko pamudinājusi globāla līderu grupa, – lai klientus apkalpotu labāk, daži vadītāji klientu vajadzības tagad nobīda otrajā vietā, pirmajā liekot savu darbinieku vajadzības. Viņi apgriezuši otrādi tradicionālo likumu, ka klients vienmēr ir pirmajā vietā, un tādējādi pielāgojuši savu praksi ar labi izpētītu modeli, kurā klienta apmierinātība tiek panākta ar laimīga darbinieka palīdzību.

3. nodaļā pētīta tradicionālā atvaļinājumu politika. Industriālajā laikmetā vadītājiem vajadzēja ierobežot darbinieku atvaļinājumus, lai darbā vienmēr būtu pietiekami daudz cilvēku un fabrika strādātu. Bet tā kā industriālā darba vietā stājās zināšanās balstīts darbs, daudzi vadītāji sāka šaubīties, vai šādi ierobežojumi atvaļinājumam bija nepieciešami. Izklausās revolucionāri, kā nu ne, bet pagaidiet, un jūs redzēsiet, kā darbojas vairākas jaunas atvaļinājuma politikas metodes.

4. nodaļa atklāj, kā praktizētā palīdzība darbiniekiem pamest darbu (vārda tiešā nozīmē samaksājot viņiem

atlaišanas prēmiju), kaut arī intuīcija liek to apšaubīt, patiesībā ir noderīga. Tādas kompānijas kā *Zappos* un *Amazon* šo praksi padarījušas populāru. Taču pētnieki jau pirms *Zappos* un *Amazon* pētīja tādas parādības kā zaudētas izmaksas un tieksmi meklēt apstiprinājumu, ka atlaišanas prēmijas ir iedarbīgas neatkarīgi no tā, vai darbinieki pieņem vai nepieņem naudu.

5. nodaļā uzdots jautājums, vai tam, cik saņem darbinieki, būtu jābūt zināmam publiski. Kaut arī algu publiskošana varētu raisīt bažas par privātumu, algu turēšana slepenībā darbiniekus varētu sāpināt vairāk. Pētījums vedina domāt, ka algu sarakstu slepenība kopumā pazemina darbinieku algas un darbavietā rada vairāk konfliktu un ciešanu nekā "caurspīdīga" darba samaksa. Apguvuši šo skarbo pieredzi, vadītāji tādās kompānijās kā *Whole Foods Market* un *SumAll* algu sarakstus darīja pieejamus visiem uzņēmuma darbiniekiem.

6. nodaļā aplūkota vēl viena joma, kur tradicionālā korporatīvā noslēpumainība šķiet vērtīga, bet īstenībā var firmai dārgi izmaksāt – piespiežot darbiniekus parakstīt vienošanos par nekonkurēšanu darba līgumā. Jauni pierādījumi dažādās jomās liek domāt, ka šī sen ierastā prakse kaitē ne tikai darbiniekiem, kuri aiziet no darba, bet arī tiem, kuri paliek kompānijā, un arī pašam uzņēmumam. Izlasiet šo nodaļu un izdomājiet, kā rīkoties attiecībā uz vienošanos par nekonkurēšanu.

7. nodaļa mudina atbrīvoties no vēl vienas tradicionālas prakses, kas patiesībā var nodarīt lielāku ļaunumu nekā labumu. Snieguma novērtējums jau sen ticis uzskatīts par vitāli svarīgu vadītāja darbā. Taču aizvien vairāk uzņēmumu ir atklājuši, ka stingras snieguma vadības struktūras patiesībā neļauj darbiniekiem uzlabot

savu sniegumu. Piemēram, labi pazīstamas kompānijas kā *Microsoft*, *Adobe Systems* un *Motorola* ir atteikušās no tradicionālā snieguma novērtējuma pārskata un izveidojušas jaunas pierādījumos balstītas sistēmas, kas uzlabo gan darbinieku, gan firmas sniegumu.

8. nodaļā aprakstīts, kā kompānijas reorganizē un revolucionizē darbā pieņemšanas procesu. Lielākajā daļā firmu vadītāji pieņem darbiniekus, pārlūkojot dzīves un darba gājumus un veicot dažas pārrunas ar atsevišķiem kandidātiem. Taču praksē vadītāji lielākoties konstatē, ka ievērojama daļa jauno darbinieku neveic darbu tik labi, kā norādījuši intervijā. Reaģējot uz šo situāciju, vadītāji ir secinājuši, ka vislabākā prakse ir lēmumu par pieņemšanu darbā nodot visai komandai, kurā strādās kandidāts. Liekot lietā kolektīva gudrību, komandas dalībnieki var labāk izdomāt, vai jaunpieņemtais darbinieks iederēsies viņu vidū.

9. nodaļa veltīta pārdomām par vēl vienu plaši lietotu "vislabāko" praksi – tā saukto organizācijas shēmu. Ja stingras darbinieku hierarhijas izveide un attēlojums noteiktā struktūrā, iespējams, darbojās senākās nozarēs, piemēram, dzelzceļā, nemitīgi mainīgais darba raksturs mūsdienās prasa tādu organizācijas shēmu, kas spēj ātri reaģēt uz šīm izmaiņām. Pēdējā laikā vislabākie vadītāji savas organizācijas shēmu raksta ar zīmuli, ļaujot vislabākajām komandām būt mainīgām, – neatkarīgi no tā, kādas "sadaļas" tradicionāli nodotas to pārziņā, – un ļauj tām veidoties ap problēmām un produktiem. Turklāt jauni pierādījumi liek domāt, ka vislabāk mēs strādājam komandās, kuras bieži mainās.

10. nodaļā aplūkota vide, kurā komandas strādā. Vadītāji pēdējā laika tendenci veidot atvērta tipa birojus bieži

skaidro ar nepieciešamību veicināt sadarbību, tomēr jaunākie pētījumi un pieredze liecina, ka jebkādu labumu, ko dod uz sadarbību vērsts atvērta tipa birojs, parasti “kompensē” milzum daudz apstākļu, kas novērš uzmanību. Darbavieta *patiesi iespaido* jūsu darbu, un vislabākie vadītāji sniedz atšķirīgu atbildi diskusijā par atvērta tipa vai norobežotiem birojiem.

11. nodaļā pētīta vēl viena atšķirīga atbilde, šoreiz par izdegšanas jautājumu. Izrādās, ka vislabākie vadītāji atrod veidus, kā piešķirt sev un darbiniekiem ilgtermiņa pārtraukumus vai brīvdienas. Viņi ir secinājuši, ka vislabākais veids, kā visu laiku saglabāt produktivitāti, ir atvēlēt labu tiesu laika apzinātai neproduktivitātei. Pētnieku atziņas (daudzi no viņiem paši universitātes laikā ņēmuši brīvdienas) apstiprina šo vadītāju pieredzi.

12. nodaļa pakavējas pie visintriģējošākā mūslaiku vadības jautājuma: vai vadītāji vispār ir vajadzīgi? Daži līderi ir izvēlējušies vispār izskaust menedžerus, kamēr citi atraduši veidus, kā novelt vadības funkcijas uz vadāmo pleciem. Desmitiem gadu ilgi pētījumi liek domāt, ka darbinieki visražīgākie un visvairāk iesaistīti ir tad, kad ir paši sev noteicēji neatkarīgi no vadītāju skaita kompānijā.

13. nodaļā aplūkots individuālās vadības elements, par ko mēdz reti domāt, – kā atvadīties. Tā kā laiks, ko indivīdi pavada amatā uzņēmumos (vai pat nozarēs), nemitīgi sarūk, līderi pat vislabākajiem darbiniekiem biežāk saka ardievas. Veids, kā viņi to dara – nosvin vai izvairās no promgājēja –, atstāj iespaidu nevis uz tiem, kuri aiziet, bet gan uz tiem, kuri paliek.

Pirmajā brīdī visas idejas šajā grāmatā šķitīs savādas salīdzinājumā ar parastu biznesu, taču īstenībā *business vairs nav tāds kā parasti*.

Mūsu rīki varbūt ir novecojuši, tomēr pastāv cerība. Gērijs Hemels, viens no vadošajiem pēdējo desmitgažu domātājiem vadības jomā, to pasaka šādi: “Ja cilvēki spēja izgudrot modernu rūpniecības organizāciju, viņi to var izgudrot no jauna.”¹² Idejas, ko pārbauda gan psihologi, kas pēta organizācijas, gan paši organizāciju vadītāji, varētu pārstāvēt šo izgudrošanu no jauna, kas vadībai patiesi nepieciešama.

Var šķist, ka šie rīki runā pretī intuīcijai vai ir dīvaini, taču iedomājieties, cik savādas Frederika Vinslova Teilora domas savulaik droši vien šķita ļaudīm *Bethlehem Iron*. Vai arī iztēlojieties, cik dīvaina vērienīga mēroga fabrika būtu šķitusi 19. gadsimta sākuma amatnieku un fermeru acīs. Senās vadības metodes ir krietni attīstījušas biznesu, taču jaunā vadībā mēs savā mainīgajā pasaulē varam iet vēl tālāk.

Deivids Burkus
2015. gada rudenī



IZSTUMJAM ELEKTRONISKO PASTU

Korporatīvie vadītāji visā pasaulē atklāj, ka, liedzot vai ierobežojot piekļuvi elektroniskajam pastam, darbinieki strādā ražīgāk, nevis sliktāk. Viņu pieredze sakrīt ar neseniem pētījumu rezultātiem, ka elektroniskais pasts patiesībā vairāk kaitē nekā palīdz.

Ik dienas mēs nosūtām vairāk nekā 100 miljardu elektroniskā pasta vēstuļu.¹ Un lielākā daļa no tām ir par biznesa jautājumiem.

Šos elektroniskās informācijas dieniškos plūdus varētu nodēvēt par tehnoloģiskā progresa simbolu, taču Tjerī Bretons, Francijā bāzētā tehnoloģiju uzņēmuma *Atos Origin* izpilddirektors, redz to citādi. Viņš šos elektroniskā pasta apjomus salīdzina ar piesārņojumu – e-pasta piesārņojumu. Kad Bretons aptvēra, ka pastāvīgā elektroniskā