

Nē
MULDĚŠANAI

BEYOND BULLSH*T

STRAIGHT-TALK AT WORK

Samuel A. Culbert

Foreword by Warren Bennis

STANFORD BUSINESS BOOKS

Nē MULDĒŠANAI

SKAIDRA UN ATKLĀTA VALODA DARBĀ

Semjuels A. Kulberts

Ar Vorena Benisa priekšvārdu

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2009

UDK 331.1+159.9

Ku 357

Samuel A. Culbert
Beyond Bullsh*t
Straight-Talk at Work

*BEYOND BULLSH*T*, Straight-Talk at Work by Samuel A. Culbert was originally published in English by Stanford University Press.

Copyright © 2008 by Samuel A. Culbert. All rights reserved. This translation is published by arrangement with Stanford University Press, www.sup.org.

Semjuels A. Kulberts
NĒ muldēšanai
Skaidra un atklāta valoda darbā

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

No angļu valodas tulkojusi Santa Ludbārža

Literārā redaktore Valda Zvaigzne

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka noformējums Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-43-1 (latviešu val.)

ISBN-10: 0-8047-5885-9 (angļu val.)

ISBN-13: 978-0-8047-5885-7 (angļu val.)

PRIEKŠVārDS	7
PROLOGS	11
IEVADS	
1. PANĀKT ATKLĀTU SARUNU DARBĀ	19
TEORĒTISKĀ DAĻA – MULDĒŠANA	
2. LIEKULĪGA MULDĒŠANA: <i>vai tā ir kāda maksa?</i> . . .	31
3. LIEKULĪGA MULDĒŠANA: <i>nozīmīgs faktors</i> <i>harmonijas uzturēšanā</i>	39
4. LIEKULĪGA MULDĒŠANA: <i>kolektīva izlikšanās</i> <i>nogalina cilvēka dabu</i>	47
TEORĒTISKĀ DAĻA – SKAIDRA VALODA	
5. SKAIDRA VALODA: <i>nepieciešamība</i> <i>pēc frāzes «es to saku»</i>	61
6. SKAIDRA VALODA: <i>ar ko tā atšķiras no patiesības</i> <i>teikšanas un vaļsirdības?</i>	71
7. SKAIDRA VALODA: <i>attiecībām ir kunga statuss</i>	77

PRAKTISKĀ DAĻA

8. SKAIDRA VALODA: *kad tā ir iespējama, sarunājoties ar priekšnieku?* 89
9. SKAIDRA VALODA: *ieguvumi un saistības* 105
10. SKAIDRA VALODA: *nosacījumi tās izmantošanai*115
11. SKAIDRA VALODA: *patiesības atklāšana*131

NOBEIGUMS

12. SKAIDRA VALODA: *reklāma atmaksājas*145
- A PIELIKUMS: *Līdzību meklēšanas jautājumi*157
- PATEICĪBAS 161
- ATSAUCES 165

P R I E K Š V Ā R D S

*Palimpsests**

KATRS RAKSTNIEKA DVĒSELES NOSLĒPUMS, KATRS VIŅA
DZĪVES PĀRDZĪVOJUMS, KATRA VIŅA DVĒSELES ĪPAŠĪBA IR SĪKI
APRAKSTĪTA VIŅA DARBOS.
VIRDŽĪNIJA VULFA (VIRGINIA WOOLF)

Šis Virdžīnijas Vulfas citāts varētu būt sarakstīts, domājot tieši par Semu Kulbertu. Kā to vēlāk atklās prologs, par šo grāmatu pats Kulberts ir daudz rakstījis un pēc tās mācījis citus cilvēkus un konsultējis viņus visas savas izcilās karjeras garumā.

Un tā visa iesākums radās kāda vērīga, pavisam nevainīga desmit gadus veca zēna domās, kurš auga lielā, plašā pilsētā, smacīgā karantīnas dēļ izolētā telpā. Vēlreiz citējot Vulfu, «neko nevar uzskatīt par notikušu, līdz tas netiek oficiāli dokumentēts». Šajā ievērojamajā, novatoriskajā grāmatā Sems beidzot ir dokumentējis savas pārdomas, apceres un interesi par tiem neatlaidīgiem dēmoniem, kas liek šķēršļus veidot tiešas, lietderīgas un neliekuļotas attiecības vienam ar otru ikdienā. Par to arī runā Kulberts un šī grāmata – par cilvēku iesaistīšanu, nevis izslēgšanu. Par atbrīvošanos no tā raupjā aizkara, kas kā miglas siena stāv starp cilvēkiem

* Rokraksts, kas rakstīts uz pergamenta pāri nomazgātam vai nokasītam senākam tekstam, bet kurš joprojām ir saskatāms.

un logu uz cilvēcīgām attiecībām padara necaurredzamu. Par telpas radišanu savstarpējiem realitātes atklājumiem. Tas ir prieks par patiesu, vēlreiz uzsveru, patiesu savu līdzcilvēku iepazīšanu, ko mēs nelaimīgā kārtā ikdienā palaižam garām, nepareizi uztveram vai vienkārši ignorējam.

Šī nav pirmā reize vai viens autora kricelējums. Tas ir bijis viņa paraksts, vadmotīvs vismaz četrdesmit gadu garumā. Vienkārši šī grāmata ir daudz pārlicecinošāka un pilna spilgtiem piemēriem, kā arī atbilstoša satura anekdotēm, kas atdzīvina visu tās struktūru un sniedz lasītājam *déjà vu* sajūtu. Jā, es jau tur esmu bijis. Kā gan es varēju samaitāt šo starppersonisko viedokļu apmaiņu. «Johaidi!» būtu iesaukušies mani studenti, «kā gan es varēju izdarīt kaut ko tik muļķīgu!»

Lasot grāmatu «Nē – muldēšanai», atcerējos, kā aptuveni pirms piecdesmit gadiem lasīju Ērvinga Gofmana (*Erving Goffman*) klasisko darbu «*The Presentation of Self in Everyday Life*». Tā bija satraucoša pieredze, jo es biju spiests apzināties savas neīstās sejas, aiz kurām slēpjos, satiekoties ar citiem cilvēkiem. Šī grāmata man deva iespēju pārveidot tagadni tādā lielumā, ko es varētu saprast un pat mainīt. Tā bija jauna realitāte, kas reizumis man šķita kā apgrūtinājums, taču nepārprotami palīdzēja man mainīt tagadējo realitāti. Šai grāmatai, Kulberta meistardarbam, ir spēja pārveidot mūsu savstarpējo attiecību būtību, no jauna iztēloties vienam otru un bagātināt savu dzīvi ar citiem cilvēkiem. Nav ne mazāko šaubu, ka «Nē – muldēšanai» iekaros sev vietu starp nozīmīgākajiem klasiskajiem darbiem.

Es mīlu šo grāmatu par tās drosmi atspoguļot katra cilvēka realitātes redzējumu, kas daudziem mums, iespējams, ir negaidīts un pat nepatīkams. Tas man liek atcerēties citātu no Reja Bredberija darba «451 grāds pēc Fārenheita» (*Ray Bradbury. «Fahrenheit 451»*):

«Mums nav jābūt vientuļiem. Šad un tad mums ir patiešām jāuztraucas par kaut ko. Cik ilgs laiks ir pagājis, kopš tu pēdējo reizi biji no sirds satraukts? Par kaut ko svarīgu, par kaut ko reālu?»

Sems ir pirmklasīgs «satraukuma izraisītājs», ja runa ir par kaut ko svarīgu un reālu.

Vorens Beniss Santamonikā, Kalifornijā

Es saskāros ar nepatiesu runāšanu un atklāju sevī vēlmi pēc atklātām sarunām tāpat kā vairākums citu cilvēku – kā bērns, kas aug ģimenē, kur tas, ko cilvēki dara un kā pamato savu rīcību un vārdus, nesaskan ar to, kas patiesībā notiek. Manā ģimenē šī neatbilstība bija ārkārtīgi izteikta, bet vēlāk tomēr izvērtās par manai attīstībai labvēlīgu vidi. Ja pamanītā neatbilstība būtu novērota retāk vai nebūtu tik izteikta, es to, iespējams, būtu pieņēmis. Jau agrā bērnībā es saskāros ar maldināšanu un kopš tā laika vienmēr esmu cīnījies par skaidru un atklātu valodu, runājot par to, kas man ir pilnīgi skaidrs.

Es sevi mierināju ar domu, ka mani vecāki nemaz neapzinās savu divkosību un nevēlēšanos vaļsirdīgi aprunāties par savu dzīvi. Taču, piespiežot viņus to darīt, es patiešām nokaitināju savu ģimeni. Mana daudz vecākā māsa man nebija nekāds lielais atbalsts; arī viņa atzina ģimenes modeli ‘piekrīti visam, lai sadzīvotu’ un pieņēma to. Un tā es biju vienīgais, ko varēja vainot ģimenes nesaskaņās. Manas ģimenes vārdos neizteiktais vēstījums ir šāds: ja vien es piekāptos, pieņemtu

to, ko man saka, un kontrolētu sevi, ģimenē iestātos miers. Skolā negāja labāk. Skolotāju tipiskā reakcija, izsaucot mammu uz skolu, lai pārrunātu manu uzvedību, bija: «Kā gan tādām puikām kā tu var būt tik burvīga māte?»

Manai mātei bija gadījies pārdzīvot vairākas depresīvas dzīves epizodes, kas acīmredzot sākās ar manu piedzimšanu. Neviens nekad nerunāja par viņas paralizējošo nomāktību, nedz pievērsa uzmanību tiem baisajiem gadījumiem, kad šķita, ka viņas gars ir viņu atstājis. Ar kristīgās zinātnes* metodēm viņa iemācījās rādīt citiem laimīgu seju, pat ja jutās nomākta. Viņa stingri ievēroja uzvedības protokolu un ārēji izrādīja to, ko sabiedrība no viņas gaidīja. Brīži, kad viņa bija patiesa, man šķita zelta vērti. Tad es izjutu atbalstu un jutos milēts. Taču es vēlējos runāt par pamestības sajūtu, kas mani pārņēma, kad viņa atkal izlikās, kad es jutos viens un nemilēts, bez padoma un aizsardzības. No otras puses, viņas pagrimuma brīži iemācīja mani būt neatkarīgam. Apstākļu spiests, jau agri iemācījos gādāt par sevi.

Mans tēvs bija nelabojams vakara dzērājs un apņēmīgs disciplīnas atbalstītājs. Es protestēju pret viņa mēģinājumiem kontrolēt mani, kad un cik vien tas bija iespējams. Par laimi, viņš parasti aizmīga brīžos, kad ģimenes konflikti sīta augstu vilni. Skan visai ironiski, taču viņa dzeršana bija mana labākā aizsardzība. Viņa alkohola aizmiglotie mēģinājumi «iegrožot zirgu» bija tik vardarbīgi, ka citi sodi nebija nepieciešami. Taču manu vēlmi runāt atklāti mūsu izlikšanās gaisotnē nebija iespējams apslāpēt. Lai justos drošāk, es meklēju atbalstu un «realitātes pārbaudes» pie citiem cilvēkiem ārpus manas ģimenes. Es atklāju, ka kādam lokam nepiederošās personas daudz biežāk spēj saprast to, ko tam piederošās nespēj. Un tā manī radās neuzticība pret autoritātēm, mana tieksme apšaubīt jebko, kam

* *Christian Science* – reliģisko uzskatu sistēma, ko 1866. gadā izveidoja Mērija Beikera Edija. – Tulk. piez.

neredzēju pamatojumu, un spēja pamanīt vissīkākās uzvedības nianšes, kas varētu palīdzēt prognozēt turpmākos soļus.

Manas mātes stāvoklis sniedza man neparastu brīvību. Es mēdzu iziet no mājas rīta agrumā un atgriezties pirms vakariņām. Desmit gadu vecumā es brīvi devos uz jebkuru vietu Čikāgā.

Manam tēvam bija vidēji lieli ienākumi, un māte vienmēr apjautājās, vai man ir nauda, lai pārvietotos ar autobusu, tramvaju vai virszemes vilcienu. Es varēju doties uz jebkuru vietu pilsētā – jebkuru pilsētas kinoteātri, uz parku uzspēlēt bumbu, uz centru vizītē pie ārsta, uz Evanstonu, lai iegādātos jaunas pastmarkas savai kolekcijai, un arvien biežāk un biežāk mani ceļi veda uz Vriglijfildu*. Tas, ka biju konservatīvs «Cubs» fans, daļēji izskaidro manu bezbailīgo, nelabojamo optimismu. Uz likstām un šķēršļiem es raugos kā uz vēl neatklātām iespējām. Jūs būtu pārsteigti, uzzinot, cik daudz dažādu variantu es izskatīju, meklējot poniju.

Tolaik vasarā pat bērni varēja saņemt darba atļaujas. Kad kļuva divpadsmit gadus vecs, es ieguvu ļoti iekārojamu darbu sava onkula azbesta fabrikā. Samaksa bija 85 centi par stundu darba laikā un vēl puse no tā par virsstundām. Lai nokļūtu fabrikā, man bija jābrauc līdz virszemes dzelzceļam un tad vēl pusjūdze jāmēro kājām caur afroamerikāņu rajonu, kur kaimiņi, kā parasti, sēdēja uz saviem poršē vai lieveņiem un pļāpāja, bet bērni spēlējās uz ielas. Gaisa kondicionēšanas sistēmas tolaik vēl nebija plaši pieejamas, tāpēc vasarā ielas mudžēja no cilvēkiem, kuri meklēja patvērumu ārpus tveicīgajām iekštelpām. Šie eksotiskie cilvēki bija pilnīgi pretstats maniem klusajiem kaimiņiem, kuri vairāk atgādināja klostera iemītniekus, un katrs šāds situācijas aspekts mani fascinēja un izglītoja.

Darbā man patiešām paveicās, jo mans padomdevējs un aizstāvis bija kāds gudrs un augstsirdīgs melnādains darba vadītājs. Viņš bija

* Wrigley Field – beisbola stadions Čikāgā. – Tulk. piez.

pirmā autoritāte, kurai, es jutu, varēju uzticēties. Novērojot Timu Metjūsu (*Tim Matthews*), es uzzināju, kādu labumu var gūt, izvēloties savām darbībām pareizo brīdi, un arī to, kā izvairīties no nemiera cēlāja zīmoga. Viņš ierādīja man, kā izvairīties no fabrikas direktora, kara traumēta bēgļa, bargās attieksmes. Vērtīgi bija ielūgumi piebiedroties Timam, viņa sievai, trim mazajiem bērniem un citiem ģimenes locekļiem piknika izbraukumos. Traģiski, bet Tims mira pārāk agri un nejauki – azbests, izrādās, bija kaitīgs veselībai. Sāpīgi, taču līdz pat šai dienai atceros, ko biju iemācījies, pavadīdams laiku kopā ar viņu un viņa ģimeni.

Šodien man ir bakalaura grāds sistēmu inženierzinātnēs, filozofijas zinātņu doktora grāds klīniskajā psiholoģijā, kā arī karjera, kas veltīta, atklājot un atmaskojot maldinošas tenkas, kas ir tik ikdienišķa parādība korporācijās un citās organizācijās. Atskatoties uz savu jaunību, patiešām brīnos, vai visu savu dzīvi esmu pavadījis, risinot savu bērnības dilemmu. Tagad, tāpat kā agrāk, es jūtu nepieciešamību runāt ar cilvēkiem atklāti, ko vairākums tik labprāt ignorētu.

Gandrīz četrdesmit gadus esmu pavadījis kā zinātniskais līdzstrādnieks un profesors universitātē, kur mana darba pasaule bija laboratorija. Pusslodzes konsultanta darbs man ir nodrošinājis tūlītēju piekļuvi fenomeniem, kurus es vēlos pētīt tuvāk, kā arī sedzis «braukšanas maksu», traucoties tālāk pa pētījumu ceļiem. Mans mērķis jau ilgu laiku ir bijis atklāt liekulīgas runas un uzvedību darbavietā un tad, izmantojot savu pieredzi un zināšanas, parādīt studentiem, vadītājiem un lasītājiem veidu, kā viņi varētu kļūt efektīvāki gan personiskā, gan profesionālā ziņā. Šī grāmata ir loģisks pēctecis manai pēdējai grāmatai «*Don't kill the Bosses*»¹, kurā stāstīts, kā apzināties priekšnieka dominētas attiecības un kā izvairīties no šīm lamatām. Šis sējums vienkārši loģiski izrietēja no mana «*Mind-Set Management*»², kurā tiek pētīta kāda maz izprasta loma, kuru indivīda personiskā dzīve spēlē katrā korporatīvās dzīves aspektā.

Manis paša dzīves ceļojums ir daudz ko iemācījis par to, kas cilvēkiem nepieciešams, lai dzīvotu un strādātu pēc iespējas efektīvāk, vienlaikus veiksmīgi funkcionējot kā komandas sastāvdaļai. Viss, ko esmu apguvis, iemācīja man uzdot neskaitāmus jautājumus par cilvēkiem, kurus vēlos iepazīt. Es mēģinu saprast, kas viņiem ir svarīgs, lai varētu rīkoties atbilstoši viņu vārdu un rīcības patiesajai nozīmei. Mana pārlicība ir tāda, ka neviens nav tieši tāds kā es un ka ikviens ir citāds nekā pārējie. Tas ir pilnīgā pretrunā ar daudzu cilvēku pieņēmumu, ka visi citi domā tieši tāpat kā viņi vai, vēl sliktāk, ka visiem jādomā tāpat kā viņiem. Spriežot pēc savas pieredzes, varu teikt, ka šādi cilvēki ir nekam nederīgi vadītāji un direktori.

Šķērsojot nepatiesu runu un izlikšanās kalnus, esmu iemācījies uzreiz pazīt tos gadījumus, kad atklāta saruna nav nedz iespējama, nedz arī vēlama. Esmu iemācījies respektēt patiesību, ka cilvēkiem reizēm ir nepieciešama fasāde, ko viņi tik meistarīgi veido. Tāpat tagad spēju novērtēt arī «superlidzekļa» funkciju, ko dažkārt apzināti meli nodrošina organizācijā, palīdzot ierobežot neapmierinātību, un vienlaikus saglabājot vajadzīgo pieklājības devu. Tas ir tieši saistīts ar manis lietotajā vārdā iezīmētajām zvaigznītēm.*

Daudzi lasītāji, protams, to uzskatīs par izlikšanos un nodomās – kā gan lai tic cilvēkam, kurš raksta par liekulīgu muldēšanu, bet slēpj vārda patieso būtību aiz zvaigznītēm? Ticiet man, es mēnešiem ilgi apsvēru dažādas alternatīvas. Visbeidzot nonācu pie secinājuma, ka nedaudz piezemētāka šā nepieklājīgā vārda forma ir labākais veids, kā nodrošināt lasītājus starp tiem cilvēkiem, kuriem šī zvaigznīte ir nepieciešama, lai viņi spētu atrast šajā grāmatā to, ko vēlas uzzināt.

Šajā grāmatā ir vairākas īsas anekdotes, kuras uzskatāmi ilustrē galvenās idejas. Katra doma un katrs tēls ir izlolots manā personiskajā

* Angļu val. «bullsh*t» tiek lietots kā lamu vārds, tādēļ autors, lai mikstinātu tā formu, lieto zvaigznīti. Latviešu tulkojumā izvēlējamies vārdu «muldēšana», to dažādi vaarijējot atbilstīgi situācijai. – Tulk. piez.

pieredzē. Turpinot savus pētījumus, ik dienu es saskaros ar jauniem piemēriem. Protams, es zinu, ka arī jūs tos redzat. Jums pat, iespējams, šķitīs, ka pazīstat kādu no manis raksturotajiem cilvēkiem. Lai nemulsinātu cilvēkus, kas darījuši visu iespējamo un vēlas mācīties no savām kļūdām, esmu mainījis šo personu vārdus un darbības vietu. Dažkārt vainīgais ir jāaizsargā. Turklāt mani nemaz nevilina tikšanās ar viņu advokātiem. Un tagad ķeramies pie pašas grāmatas.