

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Darba laika pilnvērtīga izmantošana

**Harvard**  
**Business**  
**Review**

ON

BRINGING YOUR

WHOLE SELF TO WORK

**A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK**

Grāmatu sērija  
«Harvard Business Review on»

# DARBA LAIKA PILNVĒRTĪGA IZMANTOŠANA

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠĶĀS  
INFORMĀCIJAS  
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005+331

Da 620

Harvard Business Review on Bringing Your Whole Self to Work  
Original work Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Press

**Darba laika pilnvērtīga izmantošana, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija**

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

© Aivars Siliņš, 2009

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

No angļu valodas tulkojusi Dace Amsone  
Literārā redaktore Regīna Janmane  
Maketētāja Elīna Ducmane  
Fotogrāfs Aivars Siliņš  
Vāka maketētājs Arvis Villa  
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Ja jūs skrienat kā vāvere ritenī, jums drīz vien draud izdegšana. Lai darbā būtu produktīvi, jums ir jābūt efektīvi plānot un pilnvērtīgi izmantot savu darba laiku, sabalansējot savu profesionālo sniegumu ar personību, kā arī uzraugot savu fizisko un psiholoģisko veselību. Šis rakstu krājums kodolīgi un saistoši vērs vadītāju uzmanību uz to, kā efektīvi plānot un izmantot savu darba laiku.

**The Harvard Business Review Paperback Series**

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu zvaigžņu skatījumus uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

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](http://www.lid.lv)

ISBN 978-9984-826-35-6 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-2109-2 (angļu val.)

# Saturs

<b>Smadzeņu apburtais loks</b> <i>Kāpēc gudri cilvēki strādā neefektīvi</i> .....	7
EDVARDS HELOVELS	
<b>Cilvēciskais kontakts</b> .....	25
EDVARDS HELOVELS	
<b>Korporatīvā atlēta tapšana</b> .....	41
DŽIMS LOĒRS UN TONIJS ŠVARCS	
<b>Vai jūs strādājat pārāk smagi?</b> .....	61
SARUNA AR MEDICĪNAS DOKTORU HERBERTU BENSONU	
<b>Miega deficīts</b> <i>Snieguma slepkava</i> .....	73
SARUNA AR HĀRVARDA MEDICĪNAS SKOLAS PROFESORU ČĀRLZU ČEISLERU	
<b>Lēmumi un vēlmes</b> .....	87
GĀRDINERS MORZE	
<b>Vadoties pēc izjūtām</b> .....	105
DEIVIDS GERGENS, DANIELS GOULMENS, RONALDS HEIFECS UN CITI	
<b>Briesmas justies neīstam</b> .....	129
MANFRĒDS KETSS DE VRĪSS	
<b>Par autoriem</b> .....	145



# Smadzeņu apburtais loks

## *Kāpēc gudri cilvēki strādā neefektīvi*

EDVARDS HELOVELS

### Kopsavilkums

SATRAUKTIE VADĪTĀJI, KAS NERVOZĒ SAPULCĒS, aizmirst norunātās tikšanās un izmisīgi spaida lifta durvju aizvēršanas pogu, nebūt nav traki, tikai satracināti. Viņi cieš no nesen atklātas neiroloģiskas parādības, ko šā raksta autors, būdams psihiatrs, dēvē par uzmanības deficīta iezīmi jeb *ADT (attention deficit trait)*. Tā nav slimība, bet gan vienkārša reakcija uz hiperkinētisko vidi, kurā mēs dzīvojam. Tomēr šī parādība mūsdienu organizācijās ir sasniegusi epidēmiskus apmērus.

Kad vadītājs izmisīgi cenšas apstrādāt vairāk informācijas, nekā fiziski spēj, viņa smadzenes un ķermenis iekļūst apburtajā lokā, priekšējām smadzenēm zaudējot savas spējas, tāpat kā vīns zaudē kvalitāti, kad tam tiek piejaukts etiķis. Tādējādi attīstās melnbaltā domāšana, zūd perspektīva un pustoņi. Cilvēkiem, kam piemīt *ADT*, ir grūtības koncentrēties, noteikt prioritātes un efektīvi izmantot savu laiku, viņus pastāvīgi moka panika un vainas izjūta.

*ADT* ir iespējams kontrolēt, uzlabojot vidi, kurā uzturaties, kā arī emocionālo un fizisko veselību. Ik pēc pāris stundām atliciniet laiku cilvēciskajam kontaktam – sarunai ar cilvēku, kas jums patīk, labi izgulieties, sāciet pareizi ēst un pietiekami vingrot. Sadaļiet lielos riskus mazākos un centieties daļu savas darba vietas saglabāt tīru. Mēģiniet daļu dienas neaizpildīt ar sanāksmēm un e-pastiem.

Autors iesaka uzņēmumiem investēt ērtībās, kas nodrošina pozitīvu gaisotni. Arī vadītāji var palīdzēt novērst *ADT*, liekot darbiniekiem veikt viņu iemaņām atbilstošus uzdevumus. Kad vadītāji izvirza pārāk augstus mērķus vai arī liek darbiniekiem koncentrēties kaut kam, kas viņiem labi nepadodas, palielinās stress. *ADT* ir reāls drauds mums visiem. Ja mēs to neuzveiksīm, tas uzveiks mūs.

---

**D**EIVIDS BUNGO AR PIRKSTIEM pa galda virsmu, datorā lasot kārtējo e-pasta vēstuli. Vienlaikus viņš runā pa telefonu ar vadītāju, kas atrodas pasaules otrā malā. Viņa ceļgals lēkā augšup lejup kā asfalta urbis. Viņš nemitīgi kož lūpā un pasniedzas pēc savas pastāvīgās pavadones – kafijas krūzes. Deivids ir tik ļoti iegrimis daudzajos darbos, ka pilnībā aizmirsis par tikšanos, ko viņa *Outlook* kalendārs atgādināja pirms 15 minūtēm.

Vecākās viceprezidentes Džeinas un izpilddirektora Maika kabineti atrodas blakus, lai viņu saziņa notiktu ātri, tomēr šķiet, ka tā vispār nenotiek. «Kad vien es ieeju Maika kabinetā, iezvanās viņa telefons vai mans mobilais, kāds pieklauvē pie durvīm, viņš piepeši pagriežas pret datoru un uzraksta e-pastu vai arī pastāsta man par kādu jaunu problēmu, kuras atrisināšanu vēlas man uzticēt,» sūdzas Džeina. «Mēs strādājam kā traki, lai tikai noturētos virs ūdens, bet nedarām neko nozīmīgu. Tas mani burtiski tracina.»

Deivids, Džeina un Maiks nebūt nav traki, bet gan satracināti. Viņu pieredze kļūst par normu vadītājiem, kas ir pārstrādājušies līdzīgi daudziem jūsu kolēģiem un, iespējams, arī jums pašiem, un cieš

no ļoti reālas, bet vēl nepazīstamas neiroloģiskas parādības, kuru es dēvēju par uzmanības deficīta iezīmi jeb *ADT* (saīsinājums no *attention deficit trait*). Radosies smadzeņu pārslodzes dēļ, *ADT* organizācijās ir ieguvusi epidēmijas apmērus. Galvenie simptomi ir izklaidība, iekšējs satraukums un nepacietība. Cilvēkiem ar *ADT* ir grūtības koncentrēties, noteikt prioritātes un efektīvi izmantot savu laiku. Šie simptomi var iedragāt visādi citādi efektīva vadītāja darbaspējas. Ja Deivids, Džeina, Maiks un miljoniem viņiem līdzīgo spētu sevi izprast no neiroloģijas viedokļa, viņi varētu daudz efektīvāk kontrolēt savu dzīvi, nevis risināt problēmas tad, kad tās jau parādās.

Esmu psihiatrs un jau 25 gadus esmu noteicis diagnozi un ārstējis tūkstošiem pacientu no medicīniskas saslimšanas, ko dēvē par uzmanības deficīta sindromu jeb *ADD* (saīsinājums no *attention deficit disorder*), kas mūsdienās pazīstams arī kā hiperaktivitātes sindroms. Un es esmu novērojis, cik strauji palielinās to pieaugušo skaits, kuriem attīstās šī jaunā, saistītā iezīme. Manā ārstniecības praksē cilvēku skaits ar *ADT* pēdējā desmitgadē ir pieaudzis desmitkārt. Diemžēl vairākums hroniskas pārpūles risinājumu variantu, ko piedāvā laika menedžmenta un vadības konsultanti, nepievēršas *ADT* iemesliem.

Pretstatā *ADD*, kas ir neiroloģiska saslimšana, saistīta ar ģenētiku un var saasināties vides un fizisku faktoru ietekmē, *ADT* ierosinātājs ir tikai vide. Līdzīgi satiksmes sastrēgumiem, *ADT* ir mūsdienu dzīvesveida sekas. To ierosina pieprasījums pēc mūsu laika un uzmanības, kas pēdējās divās desmitgadēs ir pieņēmis milzu apmērus. Mūsu prāts tiek pārpildīts ar troksni – bezjēdzīgiem, nervus traumējošiem notikumiem, kas neko nenozīmē, tāpēc smadzenes pakāpeniski zaudē savas spējas pilnībā koncentrēties jebkādi darbībai.

*ADT* simptomi cilvēkos parādās pakāpeniski. Cilvēks nepiedzīvo vienu lielu lēkmi, bet gan virkni nelielu uzliesmojumu, kamēr pats arvien izmisīgāk cenšas neatpalikt. Uzņemoties arvien vairāk atbildības un nesūdoties par darba slodzes pieaugumu, ar *ADT* sirgstoši vadītāji dara visu iespējamo, lai tiktu galā ar slodzi, ar kuru viņi fiziski nespēj tikt galā tik labi, kā to vēlētos. Tāpēc cilvēks ar *ADT* pastāvīgi izjūt paniku, viņu pārņem vainas apziņa. Saskaroties ar

milzīgu uzdevumu vilni, vadītāji kļūst arvien steidzīgāki, vieglāk aizvainojami, valdonīgāki un zaudē koncentrēšanās spējas, vienlaikus izliekoties, ka viss ir kārtībā.

Lai *ADT* kontrolētu, vispirms to nepieciešams pazīt. Bet šāda kontrole patiešām ir nepieciešama, ja vien mēs kā indivīdi un organizāciju vadītāji vēlamies saglabāt efektivitāti. Turpinājumā es aplūkošu *ADT* izcelsmi, kā arī sniegšu dažus ierosinājumus, kas varētu jums palīdzēt ar to cīnīties.

## Uzmanības deficīta radinieki

Lai saprastu *ADT* iedabu un ārstēšanu, ir lietderīgi iepazīties ar tās radinieku *ADD*.

Lai gan parasti *ADD* uzskata par iemeslu bērnu kavētām mācīšanās spējām, tas ietekmē arī aptuveni 5% pieaugušo. Zinātnieki ar magnētiskās rezonanses skenēšanu ir atklājuši, ka cilvēkiem ar *ADD* ir nedaudz pazemināts uzmanības līmenis četros noteiktos smadzeņu apgabalos, kuriem ir vairākas funkcijas, tostarp emociju veidošana (it īpaši dusmas un satraukums) un mācīšanās. Viens no šiem apgabaliem, kas aptver smadzeņu priekšējās daivas un mazās smadzenītes, rada domas, pieņem lēmumus, nosaka prioritātes un organizē darbību. Lai gan zāles, kas tiek izmantotas *ADD* ārstēšanā, nemaina smadzeņu uzbūvi, tās ietekmē to ķīmisko sastāvu, kas savukārt uzlabo katra apgabala darbību un attiecīgi arī *ADD* slimnieku sniegumu.

*ADD* ir saistīts gan ar trūkumiem, gan priekšrocībām. Negatīvās iezīmes ietver noslieci vilcināties un kavēt noteiktos terminus. Cilvēki, kam ir *ADD*, cīnās ar organizētības trūkumu un kavēšanos, viņi var būt aizmāršīgi un sarunājoties vai lasot iegrimt savās domās. Viņu sniegums ir nepastāvīgs: vienā brīdī tas var būt izcils, bet citā – neapmierinošs. *ADD* slimniekiem ir raksturīga arī nepacietība un koncentrēšanās trūkums, ja vien viņi netiek pakļauti stresam vai informācijas pārbagātībai. (Šī parādība skaidrojama ar to, ka stress izraisa adrenalīna līmeņa paaugstināšanos, kas ķīmiskā sastāva ziņā ir ļoti līdzīgs zālēm, kuras tiek lietotas *ADD* ārstēšanai.) Visbeidzot, cilvēki ar *ADD* dažkārt ārstējas paši, pārmērīgi lietojot alkoholu vai citas vielas.