

decembris 2009 - janvāris 2010

BIZNESĀ

psiholoģija

Nr. 21



Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



12

Runa nav vienkārši **par biznesu...**

...bet tieši **par Tavējo!**

Piesakies jaunajam

SEB Uzņēmēja komplektam

un saņem:

- zemākus maksājumu tarifus
- bezmaksas apkalpošanu Ibankā

Jautā savam SEB uzņēmēju konsultantam un uzzini, kā optimizēt Tava uzņēmuma bankas pakalpojumu izmaksas!

www.seb.lv
wap.seb.lv

80008009

SEB

SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. <i>Biznesā jātur vārds!</i>	6
Vadība. <i>Kā padarīt biznesu ilglaicīgu un saglabāt naktsmieru?</i>	16
Darba organizācija. <i>Kam tas viss ir vajadzīgs</i>	20
Organizācijas attīstība. <i>Biznesa ētika, kā organizācijas kultūras sastāvdaļa</i>	24
Teorija. <i>Uzņēmējdarbības ētika</i>	28
Vadība. <i>Nedari citam to, kas pašam nepatīk!</i>	30
Pieredze. <i>Uzņēmējdarbība ar skatu nākotnē</i>	34
Vadība. <i>Vairāki īpašnieki nelielam biznesam</i>	36
Peronālvadība. <i>Darba kolektīva saliedētība</i>	40
Grāmatu apskats. <i>Cik vērti ir Jūsu labā slava?</i>	46
Izglītība. <i>Pašu audzināti jeb par iekšējo apmācību organizācijās</i>	50
Pieredze. <i>Dzīvie mironi. 2.daļa</i>	54
Organizācijas attīstība. <i>Koučings pārmaiņu vadībai organizācijā</i>	58
Stils. <i>Pastkartīte – sirsniņgs sveiciens</i>	64
Psihoterapijas metodes. <i>Māksla palīdzēt sev</i>	68
Meistarklase. <i>Sirdsapziņa (ne)mēdz kļūdīties</i>	74
Biznesa dižgari. <i>Alus ar sirdsapziņu New Belgium Brewery</i>	80
Vaļasprieks. <i>Vadītāja arī pie stūres</i>	84
Māksla. <i>Mūzika, internets un MySpace slavenības</i>	88

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt mūsu mājaslapā www.biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Sauls Bite"
Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka
liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paeglīte

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķīle,
Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas
viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

Citēšanas un pārpublicēšanas gadījumā
atsauce uz žurnālu "Biznesa Psiholoģija"
ir obligāta. Pārpublicēšanai nepieciešama
redakcijas rakstiska atļauja.

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,
zvaniet:** 26474743

**Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet:** 20018243

Drukāts: tipogrāfijā
"Dardedze hologrāfija"
2009 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Aivars Tauriņš
Foto: Gatis Poikāns

© 2009 Biznesa
Psiholoģija



Runa nav vienkārši
par biznesu...

...bet tieši
par Tavējo!



Piesakies jaunajam

SEB Uzņēmēja komplektam

un saņem:

- zemākus maksājumu tarifus
- bezmaksas apkalpošanu Ibankā

Jautā savam SEB uzņēmēju konsultantam un uzzini,
kā optimizēt Tava uzņēmuma bankas pakalpojumu
izmaksas!

www.seb.lv
wap.seb.lv

80008009

SEB

BIZNESĀ *psiholoģija*

Inteliģents žurnāls uzņēmējdarbības pilnveidošanai un attīstībai!

Godātie lasītāji!

Atbalstiet žurnāla Biznesa Psiholoģija izdošanu – ievietojiet reklāmu mūsu izdevumā! Tā uzrunās 15 000 Latvijas uzņēmumu vadošos darbiniekus.

- * Žurnāls iznāks jau 4 gadu
- * To lasa vairāk nekā 15 000 uzņēmumu vadošie darbinieki
- * Latvijā vienīgais izglītojošais žurnāls par organizācijas attīstības jautājumiem

Žurnālu Biznesa Psiholoģija var abonēt

www.biznesapsihologija.lv



Kamēr
dzīvojam,
tikmēr
mācāmies
dzīvot.

/Seneka/

78% Amerikas uzņēmumu ir savi ētikas kodeksi, bet Latvijā tādus neizmanto.

Vai vispār ētika un uzņēmējdarbība ir savienojamas? Vara, peļņa, konkurence - tās ir egoistiskas kategorijas, kas raksturīgas uzņēmējdarbībai. Savukārt ētikas pamatvērtības ir brīvība, atbildība, patiesīgums, taisnīgums, labsirdība, godīgums, cieņa, cilvēcība. Šajā žurnāla numurā, kura izdošanas laiks sakrīt ar Ziemassvētku pārdomu laiku, meklēsim atbildes uz jautājumu - "Vai tiešām muļķis ir tas āmurs, kurš domā, ka naglas ir tikai tāpēc, lai viņam būtu, kam sist pa galvu?" vai citiem vārdiem sakot:

"Kas ir uzņēmējdarbības ētika?"

Sengrieķu un romiešu idejas, kas cauri gadsimtiem atnestas līdz mūsdienām, ir aktuālas, jo pievēršas cilvēku izzīņai un vērtību meklējumiem. Tā ir praktiskā dzīves filozofija, kurai Aristotelis devis apzīmējumu - ĒTIKA.


Ētiska pasaules uztvere nozīmē pašaušanos uz sevi - uz savu prātu, gribu un rīcību, lai, sevi un apstākļus mainot, veidotu harmoniskāku, bagātāku, skaistāku un labāku dzīvi. Ētiskajām normām atbilstoša uzvedība sniedz vislielāko labumu vislielākajam cilvēku skaitam, un tas ir arī viens no

uzņēmējdarbības mērķiem, jo uzņēmēji ar saviem produktiem vēlas padarīt šo pasauli labāku.

Katram no mums palaikam ir jāpastājas, lai padomātu par savu morāli un to, vai mūsu rīcība atbilst universālajai, visiem cilvēkiem pieņemamai formulai - tā jādzīvo vienmēr un tagad!

Ar darbiem, idejām un atklāsmēm bagātu Jauno gadu!





Pie laimes kalēja par mācekli
es steidzos solī ašā,
jo atceros, ko mācīja –
ir laime jākaļ pašam.

Bet pirms es kaļu jāmācās
kāds mazumiņš, pats pamats,
es iegriežos pie vīra tā,
kam laimi kalt ir amats.

Klāt smēde. Iekšā dun un dārd.
Tur liela laime kaļas.
Es tikai mazliet pabrīnos,
ka notiek tas tik skaļi.

– Ja vēlies laimi izkalšu, –
smej kalējs drukns, zems,
– bet sievietes par mācekļiem
šai vietā nepieņem.

Šis darbs par smagu, meitenīt,
tu nevari to spēt.
Bet vai tad vajag tieši kalt,
ej mājās tamborēt.

M. Zālīte

biznesā jātur vārds!

Aivars Tauriņš ir cilvēks, par kuru var teikt – „dzimis vadītājs”. Viņa vadītie uzņēmumi ir bijuši veiksmīgi un pelnoši. Deviņdesmito gadu sākumā viņš izveidoja un vadīja vienu no pirmajiem Latvijas valsts kopuzņēmumiem – SIA *Kompleksim Rīga*. Toreiz saldējums *Pingvīns* bija tik iekārojams, ka pēc tā uz Brīvības ielas un citur stāvēja garas rindas. Vadošā darba pieredze ir gūta, strādājot par VAS *Rīgas Tirdzniecības osta* prezidentu, Ventspils termināla *Noord Natie* valdes un padomes priekšsēdētāju, AS *Preses nams* padomes priekšsēdētāju. Viņš ir arī viens no SIA *Euroskor Latvijā* īpašniekam. Šobrīd viņš vada Rīgas pašvaldības uzņēmumu SIA *Rīgas Meži*.





Aivars Tauriņš

Lūdzu, pastāstiet par savu vadošā darba pieredzi?

Pēc augstskolas beigšanas strādāju toreizējā Tirdzniecības ministrijā par ministra palīgu. Pēc tam ieņemu vadošus amatus komjaunatnē, un tā bija neatsverama organizatoriskā darba pieredze. Tūlīt pēc Latvijas neatkarības atgūšanas kļuva par uzņēmēju, izveidoju un vadīju vienu no pirmajiem Latvijas-ārvalstu kopuzņēmumu mūsu valsts vēsturē - SIA *Kompleksim Rīga*. Domāju, ka cilvēki vēl atceras saldējumu *Pingvīns*, ko ražojām. Toreiz tas bija ļoti pieprasīts, un pēc tā uz Brīvības ielas un citās vietās Rīgā un Latvijā stāvēja garas rindas. Vēlāk biju VAS *Rīgas Tirdzniecības osta* prezidents, SIA *Euroskor Latvijā* īpašnieks. Esmu vadījis Ventspils terminālu *Noord Natie*, un bijis AS *Preses nams* padomes priekšsēdētājs. Šobrīd vadu vienu no bagātākajiem Rīgas pilsētai piederošajiem uzņēmumiem SIA *Rīgas Meži*.

Šis žurnāla numurs ir veltīts biznesa ētikas jautājumiem. Kā jūs saviem vārdiem definētu, kas ir biznesa ētika?

Jēdziens "ētika" mijiedarbojas un ir visciešākajā saistībā ar cilvē-

ka morāli. Tas ir sirdsapziņas kodekss, uz kuru balstās uzņēmēju darbība - tikšanās ar partneriem, darījumu veikšana, attiecību veidošana ar piegādātājiem. Tas ir veids, kā viņi izturas pret sava produkta vai pakalpojuma pircējiem. Var teikt, ka ētika nosaka to, ar kādu morāli tiek veikta tā vai cita biznesa darbība.

Biznesā dominējošie vārdi ir "peļņa", "konkurence", "privātīpašums". Tās ir vairāk vai mazāk, bet egoistiskas kategorijas. Vai vispār biznesam var būt sakars ar ētiku?

Jā, šie visi ir morāli sensitīvi jēdzieni. Tomēr, jo augstāka morāle, jo uzņēmējdarbība ir veiksmīgāka. Ja kāds uzskata, ka peļņu, konkurenci un privātīpašumu nevar saistīt ar morāli, tad šis cilvēks kļūdas un pilnīgi noteikti nav biznesmenis. Ja šādi cilvēki ir uzņēmēji, tad viņus varētu nosaukt par lielceļa laupītājiem vai viena darījuma cilvēkiem. Katrā gadījumā viņi ir tuvredzīgi. Droši vien neviens neesam pilnīgi kristālskaidri un savas darbības laikā pieļaujam kļūdas. Tas ir piedodami. Ja savas darbības sāku-



mā uzņēmējs kļūdās, tad ir jāizvērtē gūtā pieredze un jāmainās. Biznesa vidē ir jāievēro morāles principi, pretējā gadījumā iespējams būs īstermiņa pasākums, un, visticamāk, nosodāms. Tas nesīs apšaubāmus augļus.

Kas varētu būt tas, kā dēļ jūs ar biznesa dalībnieku vairs nevēlētos sadarboties un pārtrauktu attiecības?

Galvenais, visiem biznesā iesaistītajiem ir jātur dotais vārds. Tas ir "biznesmeņa vārds", "vīrs un vārds". Tas ir goda jautājums. Uzskatu, ka normālā biznesa vidē pāri jebkuram rakstītam līgumam stāv VĀRDS, kas tiek pateikts. Ja tas netiek ievērots, tad sadarbība nav iespējama. Es saprotu, ka dažreiz dotu vārdu ir grūti turēt. Tad ir jābūt skaidrojumam, ir jārunā ar pārējiem biznesa dalībniekiem - var būt kaut kam ir pietrūcis laika vai kaut kas ir jāmaina nosacījumos, jo ir radušies neparedzēti apstākļi. Vienošanās biznesā ir ļoti svarīga, un ir jādara viss iespējamais un neiespējamais, lai to pildītu. Ja visi ievērotu šo principu, tad vispār nerastos jautājums par ētiku. Ja pēc šāda principa vadāties, tad visiem ir viegli un droši strādāt, jo uzņēmējdarbība vienmēr ir saistīta ar citiem cilvēkiem, mēs nevaram strādāt vieni paši.

Kā jūs vērtējat, kāda ir biznesa ētika Latvijā?

Manuprāt, tā nav spoža. Mēs dzīvojam pārejas periodā no vienas ekonomiskās sistēmas, kuras nosaukums bija - attīstīts sociālisms jeb dzīve Padomju Savienībā, uz pavisam citām saimnieciskām attiecībām - attīstītu kapitālismu. Izaugot, mācoties, dzīvojot un strādājot padomju apstākļos, izpratne par to, kas ir biznesa ētika un kādas ir tās prasības, nebija iegūstama. Nebija biznesa vides. Mēs dzīvojam totalitārā režīmā, kurā valdība īpašas attiecības starp valsti un tautu. Mēdz teikt, ka "valsts izlikās, ka maksā, un cilvēki izlikās, ka strādā". Toreiz bieži sabiedrība vadījās pēc principa - "ja tu nezodz no valsts, tad tu zodz no sevis" un nevarēja runāt par kaut kādu biznesa ētiku. Ar šādu bagāžu mēs nonācām jaunās sabiedriskās un ekonomiskās attiecībās. Nav nekāds brīnums, ka mums parādījās daudz dažādu vilinājumu un kārdinājumu. Ātri gribējām sasniegt rezultātu un tādu personīgās dzīves līmeni, kādu nācās redzēt ārvalstīs. Atšķirība vienīgi tā, ka tur cilvēki līdz tam bija gājuši ilgi, rūpīgi un smagi strādājot. Vadoties pēc iepriekšējā politiskajā sistēmā gūtās pieredzes, mēs ātri sākām risināt jautājumus, un tad diemžēl nebija vietas morālei un ētikai.

Ne reizi vien ir dzirdēts jautājums: "Kas mums gan dzīvē, gan biznesā būtu jāsakārto vispirms - morāles vai ekonomiskie jautājumi?" Atbildes ir atšķirīgas. Vieni uzskata, ka jāsakārto mūsu ekonomiskā situācija, jo tā ir visam pamatā, un līdz ar to ir pieļaujamas atkāpes no morāles un ētikas normām. Citi domā, ka bez ētikas un morāles neveidosies normāla ekonomiskā situācija. Droši vien, ka taisnība ir pa vidu, ētikai un ekonomikai jāattīstās paralēli un harmoniski. Mums ir daudz jāstrādā pie morāles lietām. Padomju Savienībā, piemēram, baznīcas pozīcijas bija ļoti novājinātas, bet tā ir viena no institūcijām, kas aicina cilvēkus ievērot baušļus un neaizmirst par morāli.

Atceros, ka Padomju Savienībā bija "Komunisma cēlāju morāles kodekss"...

Es domāju, ka cilvēki bija dzirdējuši, ka tāds ir, bet, kas tur rakstīts, - nē. Tātad tas nedarbojās. Tagad mums jāmēģina sakārtot



morāles un ētikas jautājumus. Par to jādodomā strādājot un jāmācās veidot jaunās ekonomiskās attiecības.

Jums ir bijusi sadarbība ar daudziem ārvalstu uzņēmējiem. Lūdzu, salīdziniet, ar ko ētikas normu ievērošanas ziņā viņi atšķiras no Latvijas biznesmeņiem.

Manuprāt, katrā valstī ir sastopami dažādi biznesa cilvēki. Visur ir uzņēmēji ar deformētu biznesa ētikas izpratni, jo viņu morāles principi nav *no augstākajiem plaukziem nocelti*.

Uzskatu, ka man ir veicies, jo esmu guvis pieredzi, sadarbojoties ar īstiem rietumu biznesmeņiem, kuri ir veiksmīgi un šeit nemēģināja savas intereses atrisināt ar primitīvām un vienkāršotām metodēm. Viņiem biznesa ētika ir tik pat augstā līmenī kā viņu panākumi. Visus šos gadus, kopš esmu uzņēmējdarbībā, man ir bijuši ārvalstu sadarbības partneri un arī kompanjoni. Pirmā

sāšanas ir nosodāma, pirmkārt, jau no morāles viedokļa. Manā turpmākajā praksē šis jautājums nekad nav bijis dienas kārtībā ne kā uzņēmējam, ne arī kā privātpersonai. Ja toreiz lēmumu būtu pieņēmis, skatoties tikai no vienas puses, tas ir, no savām savtīgajām interesēm, tad varbūt būtu ticis pie prāvām summām. Tomēr, skatoties atpakaļ ar laika distanci, redzu, ka tie, kas to darīja, ilgtermiņā tomēr nav neko lielu ieguvuši. Varbūt es kļūdos, bet tur, kur notika grāmatvedības datu grozīšana, neizpalika arī kontakti ar kriminālām autoritātēm un reketieriem. Es reāli biznesā esmu nostrādājis ilgi, bet par tādiem *elementiem* biju tikai dzirdējis. Domāju, ka tas bija tādēļ, ka mana bilance atbilda tam, kā patiešām mans uzņēmums strādāja. Līdz ar to esmu aiztaupījis sev nervu šūnas un stresu, un uzskatu, ka arī naudu. Rezultātā, vērtējot ilgtermiņā, tas ir ieguvums. Uzskatu, ka tā ir tikai ilūzija, ka tādā veidā var vairāk nopelnīt. Morāle sakņojas apstākļi, ka

Jāstrādā atbilstoši savām reālajām iespējām. Mēs katrs esam atbildīgs par tiem cilvēkiem, ar kuriem mums ir saistības. Ja uzņēmējs nevar izmaksāt algas, tad viņš, veidojot savu biznesu, ir pārrēķinājies. Vienmēr, uzsākot biznesu, maksimāli precīzi ir jāizskaitļo iespējamie riski.

saskarsme ar viņiem man bija tiešām sen. Privātais uzņēmums, ko vadīju pēc sociālisma ēras sabrukuma, bija kopuzņēmums, kas ražoja un tirgoja saldējumu *Pinguīns*. Tas man deva ātru un efektīvu izpratni par to, pēc kādiem principiem strādā ārzemju biznesmeņi. Tā bija neatsverama pieredze, jo varēju to visu uzzināt un pārņemt savā praksē. Tādas iespējas bija tikai retajam. No viņiem iemācījies daudzas lietas. Piemēram, to, kā uzņēmējam jāveido attiecības ar valsti, kurā viņš ir uzsācis savu biznesu. Deviņdesmito gadu sākumā Latvijā jauno uzņēmēju galvās dzima dažādas kombinācijas, kā pēc iespējas vairāk ietaupīt sava uzņēmuma līdzekļus un valstij maksāt pēc iespējas mazākus vai vispār nemaksāt nodokļus, naudu novirzot savu darbinieku algām vai palielinot savas peļņas procentu. Tas ir gandrīz kā šodien, jo atkal aktuālas ir aplokšņu algas. Šo jautājumu nolēmu pārrunāt ar saviem rietumu biznesa partneriem un ierosināju darīt, kaut ko līdzīgu. Shēma bija ļoti vienkārša - par kaut kādu pakalpojumu nauda tiek pārskaitīta biznesa partnerim uz ārzemēm, un tad tā atgriežas atpakaļ tādā formā, ka to var ielikt aploksnē un izmaksāt darbiniekiem. Manu rietumu partneru viedoklis bija nepārprotams - valsts nevar pastāvēt, ja tās uzņēmēji nemaksā nodokļus. Tas ir jādara, jo mēs visi gribam, lai šajā valstī būtu kārtība, lai būtu policija un armija, lai būtu attīstīta sociālā sistēma - medicīna un izglītība, lai pensionāri saņem pensijas. Ja dzīvojam šai valstī un valdībai esam deleģējuši sabiedrībai svarīgas funkcijas, tad nodokļi ir jāmaksā. Izvairīšanās no nodokļu mak-

cilvēkam jāpilda savs pienākums pret to valsti, kurā viņš dzīvo, nemēģinot kaut ko iegūt uz citu rēķina. Nenoliedzami, ka jebkuram nodokļu maksātājam ir svarīgi būt pārliecinātam par to, ka sūri nopelnītie un godīgi samaksātie nodokļi tiek tikpat godprātīgi un saimnieciski izlietoti.

Vēl svarīga ir jau pieminētā solījumu pildīšana. Ļoti agri sapratu to, cik tam ir svarīga nozīme. Risinot jautājumu par papildus investīcijām uzņēmumam, ar rietumu partneri tika noslēgts līgums par jaunu ražošanas iekārtu piegādi. Atmaksas termiņš bija noteikts ļoti īss - viens gads. Jau slēdzot šo līgumu, bija vairāk vai mazāk skaidrs, ka tik īsā laikā šos līdzekļus būs grūti atdot. Tas gan īpaši netika pārrunāts, un, vēloties tikt pie iekārtām, es kā vadītājs vieglu roku parakstījos par šādu investīciju piesaisti. Domāju, ka šo situāciju, ka investīcijas vajadzēs atmaksāt ilgākā termiņā, izprot arī iekārtu piegādātājs. Gads pagāja ļoti ātri. Tā kā biju pārliecināts, ka partneris saprot, ka viņi naudu tik ātri neatgūs, es par to, ka ir pienācis atmaksas termiņš, īpaši neuztraucos. Taču otrajā kavējuma dienā saņēmu zvanu no Čīrihes: "Tauriņa kungs, kur ir nauda? Mēs šodien pārbaudījām kontu, un nauda nav ienākusi." Es biju sašutis: „Kāda nauda? Visiem taču ir skaidrs, ka termiņam jābūt ilgākam. Tas, ka mēs uz gadu parakstījām šo līgumu, galu galā neko nenozīmē!” Viņš man atbildēja: "Ziniet ko - jūs uz dokumenta parakstījāties, un tad, kad to darijāt, neiebildāt. Ko jūs domājat tani brīdī, mēs nezīnām. Mēs gribam saņemt savu naudu, kā vienojāties!" Es biju





SIA Komplexim Rīga dibināšana



Rinda pēc saldējuma Pinguin 90-to gadu sākumā



Pinguin veikals Brīvības ielā



šokā! Domāju, ko man darīt? Ej kaut kārties, jo atmaksāt nav iespējams! Un tad viņš man skaidroja: “Nedariet tā vairs nekad! Uzskatīsim, ka tā ir pirmā un pēdējā reize, kad jūs, parakstot dokumentu, uzņematies saistības, pret, kurām izturējāties bezatbildīgi.” Es iebildu: “Jūs taču arī sapratāt, ka es nevarēju šo naudu atdot tādā termiņā.” “Jā, mēs ar to rēķinājāmies, bet tā ir jūsu atbildība. Jums bija mums jāzvana jau pirms mēneša, negaidot, kad pienāks termiņa beigu datums, un jāsaka, ka nevarēsiet samaksāt. Tad mēs kopā apsēstos pie galda un sastādītu grafiku ar jauniem termiņiem. Mēs būtu savlaicīgi un korekti izrunājuši mūsu savstarpējās attiecības. Bet jūs nereaģējāt. Esat naudu parādā un ne čiku, ne grabu!” Toreiz es izdarīju secinājumu, un visus šos gadus stingri to ievēroju - ja esmu apņēmis kaut ko izdarīt, bet kaut kādu apstākļu sakritības dēļ to nespēju pildīt, tad piesaikos. Ja man ir problēmas, un es jautājumu nevaru sakārtot tā kā sākumā biju domājis, tad ar otru iesaistīto pusi meklējam kopīgu risinājumu.

Tagad Latvijā visapkārt ir šādas situācijas - bankās paņemti kredīti, ir debitori un kreditori. Liekas, ka visi ir viens otram parādā, un liela daļa cilvēku jautājumu nerisina. Viņi negrib par to runāt, jo vieglāk ir *iebāzt galvu smiltīs*. Viņi sevi attaisno ar domu - tas taču katram jāsaprot, ka es esmu parādā un man kāds ir parādā. Tā nu mēs dzīvojam vienā lielā krāpšanās un bezatbildības atmosfērā. Šāda situācija Latvijā ir ļoti izplatīta.

Kādus galvenos ētikas principus jūs ievērojat attiecībā ar saviem darbiniekiem?

Pamatā tie ir vispārpieņemti savstarpējo attiecību kritēriji, kā vadībai jāizturas pret darbiniekiem. Pirmkārt, precīzi jānosaka darbinieku pienākumi un tiesības. Tas ir svarīgs nosacījums, lai norunātais tiktu izpildīts un ievērots gan no darba devēja, gan ņēmēja puses.

Vienmēr esmu uzskatījis, ka ir ļoti svarīgi darba algu izmaksāt noteiktajā datumā. Man ir laimējies, ka šajos garajos gados es nekad neesmu pārkāpis darba algas izmaksas termiņus. Dažreiz esmu izmaksājis ātrāk, bet vēlāk nekad! Tas ir ļoti, ļoti svarīgi! Un tas varbūt, ir biznesa ētikas pamatprincips, kas jānodrošina darba devējam. Cilvēks strādā, lai nopelnītu, un viņam ir jāsaņem alga par padarīto darbu. Manuprāt, ir amorāla situācija, kad algu neizmaksā savlaicīgi vai algas vietā piedāvā saražoto produkciju. Protams, arī tā ir izeja, tomēr es to uzskatu par ļoti, ļoti smagu pārkāpumu. Tā ir darba devēja atbildība, viņš ir devis darbu un par to ir jāsamaksā.

Manuprāt, šodien Latvijā ļoti izplatīta ir situācija, ka darbiniekiem algu nevar izmaksāt noteiktajā datumā. Uzņēmēji gribētu to darīt, bet naudas nav... Vai tiešām vainojami ir uzņēmēji, nevis situācija?

Jā! Problēma ir atbildībā un morālē! Jāstrādā atbilstoši savām reālajām iespējām. Mēs katrs esam atbildīgs par tiem cilvēkiem, ar kuriem mums ir saistības. Ja uzņēmējs nevar izmaksāt algas, tad viņš, veidojot savu biznesu, ir pārrēķinājies. Vienmēr, uzsākot biznesu, maksimāli precīzi ir jāizskaitļo iespējamie riski. Savas darbības sākumā arī es ļāvos vilinājumam. Pētot jaunu biznesu, aprēķinus veicu pēc optimistiskās shēmas - izdevumu būs mazāk, ieņēmumi būs lielāki, uzskatīju, ka tirgus to vien gaida, kad šis pakalpojums vai prece parādīsies. Ja bizness, tiek izskaitļots

steigā, tad arī izskatās, ka viss ir brīnišķīgi. Dažiem nepietiek pat tad, kad viņi trīs un četras reizes tādā veidā *aplauzušies*. Labi ir, ja visbeidzot tomēr nāk atklāsme, ka, pētot un aprēķinot potenciālo biznesu, jādarbojas pēc citiem principiem - izmaksas jātuvina maksimālai robežai, tas ir, jāreķinās ar ļaunāko, un ieņēmumi jāplāno pēc sliktākās prognozes. Jāatceras, ka ne vienmēr viss realizēsies, kā iecerēts. Vienmēr būs kaut kādas problēmas un negaidītas izmaksas, ir iespējami riski. Tas ir jāapzinās un jāveido uzkrājumi vai arī aprēķinam ir jābūt ļoti sabalansētam.

Šobrīd, lai risinātu ekonomiskās problēmas un bezdarba jautājumu, valsts aicina cilvēkus kļūt par uzņēmējiem. Kā jūs to vērtējat?

Es to vērtēju kā ierēdņu uzsaukumu. Šie cilvēki īsti nesaprot, kas ir uzņēmējdarbība. Man ir radies iespaids, ka mūsu valsti vada cilvēki, kuriem nav reāla priekšstata, kas ir uzņēmējdarbība. Tas lien laukā kā adata no maisa. Galvenā problēma ir tā, ka mēs runājam dažādās valodās. Ne vienmēr dzīves īstenībai atbilst tas, ko domā ierēdnis, kurš strādā Finanšu ministrijā vai Valsts Ieņēmumu dienestā, jo viņam ir tikai teorētiskas zināšanas par to, ko nozīmē būt uzņēmuma īpašniekam. Viņš nav spējīgs novērtēt to, ka, tikai pateicoties darbam, cilvēku entuziasmam un uzņēmībai, ģenerējās līdzekļi un tiek saņemti nodokļi. Domāju, ka pie mums un arī citās valstīs viņi ir aizmirsuši, kāpēc ir ierēdņi. Viņiem šķiet, ka visi, kas kaut ko dara, ir domāti viņiem, un viņi ir šo labumu sadalītāji, pārskatītāji un uzraugi. Ļoti bieži esmu saskāries ar to, ka ierēdnis uz tevi skatās, kā uz otrās šķiras cilvēku, nerēķinās ar tevi un neatbalsta tava biznesa aktivitātes. Es domāju, ka lielajai ierēdņu armijai šajā laikā ir jāmainās. Mūdināt visus cilvēkus kļūt par uzņēmējiem ir smieklīgi. Eksperti ir veikuši pētījumus, ka tikai 10% no planētas iedzīvotājiem var būt darba devēji, bet pārējie 90% ir darba ņēmēji. Tas, ko nozīmē darbu ņemt un darbu dot, ir divas atšķirīgas lietas. Cilvēki redz tikai uzņēmējdarbības augļus, kaut arī tie pie mums ir pārspīlēti, jo īsts biznesmenis ar ārišķībām un izrādīšanos nenodarbojas. Tā rikojas tikai tie cilvēki, kas pie naudas ir tikuši viegli ar dažādiem spekulatīviem pasākumiem vai nozogot valsti. Viņiem gribas izrādīties ar dārgām mājām un mašīnām. Uzņēmējs, kurš ir nopelnījis, pateicoties savam prāta un darba spējam, tādā veidā nelielās ar savu guvumu. Sabiedrībā viņš drīzāk pamanāms ar to, ka piedalās labdarībā.

Daudzās rietumu valstīs noteikti procenti no darījuma summas tiek iestrādāti līgumā un ir atvēlēti cilvēkam, kurš darījumu ir noorganizējis. Pie mums šādu atlīdzību uzskata par kukuļošanu. Kā jūs to komentētu?

Jā, piemēram, Šveicē līgumā paredz komisijas maksu, ja cilvēks ir uzņēmies kaut kādas noteiktas funkcijas un izdara pakalpojumu gan vienai, gan otrai pusei. Es ar to domāju attiecības starp uzņēmējiem, ja divi nevar atrast viens otru, bet trešais palīdz. Tādā gadījumā tā ir starpniecība, un tā nav nosodāma. Tas ir pakalpojums, jo citādi šis darījums nemaz nenotiktu. Par kukuļu ņemšanu un došanu pie mums jārunā tad, kad uzņēmējs sastopas ar valsts vai pašvaldības struktūrām un dod atlīdzību cilvēkam, kurš par to jau tāpat saņem algu, un tas ir viņa tiešais pienākums. Ar to izmisīgi cīnās visā pasaulē. Diemžēl tas tā ir bijis, ir un būs. Jautājums, cik kurā valstī kukuļošana ir izpletusies. Jo sabiedrī-



Biznesa sarunas ar Ķīnas partneriem



Preses konferencē



Veikalā Euroskor Latvija

bā zemāka morāle, jo lielāka ir kukuļu došana un ņemšana. Tas, ka *pateicības* dažādās formās pastāv, nevienam nav noslēpums. Mūsu valsts prezidents pirms vairāk nekā diviem gadiem apsolīja sakārtot jautājumu, kā pateikties ārstiem, un to vēl jopro-





Domājot par SIA Rīgas Meži attīstību



Meža stādīšanas talkā

jām kārtu... Citi politiskie spēki izveidoja KNAB, lai cīnītos pret kukuļošānu, un gandrīz katru dienu mēs saņemam informāciju par kaut kādām nelikumībām, bet reāli nekas nemainās. Klasisks piemērs ir formās tērtie cilvēki uz auto ceļiem, kas arī nav bez grēka. Protams, man var pārnest, ka es, to sakot, kādu apvainoju, bet, lai tas policists, kurš nekad nav ņēmis *pieciti*, met manai mašīnai ar akmeni. Es ļoti gribētu braukt ar izsistiem stikliem, jo tad tas liecinātu par godīgiem un objektīviem likuma kalpiem. Tas, ka policistiem ir mazas algas, ir bēdu stāsts un it kā leģitīms attaisnojums viņu rīcībai. Tagad neoficiāli ņemt naudu no pārkāpēja gandrīz vai pienākas. Ja reiz valstī šī slimība ir ielaista, tad tā ir kā audzējs. Problēma ir ļoti nopietna.

kas normas un jūt, ka viņam ir tiesības to pašu prasīt no saviem padotajiem, tad tas arī konsekventi ir jādara un nav ko kautrēties. Protams, ka vienmēr būs kāds, kam tas nepatiks.

Kādas ir svarīgākās morāles vērtības?

Svarīgs ir godīgums un taisnīgums. Tie abi atrodas līdzās. Ja godīgi vērtē konkrēto situāciju, tad visticamāk, ka esi arī taisnīgs. Vēl noteikti - iejūtība. Jāizprot situācija, kādā ir nonācis otrs cilvēks. Nav nozīmes, ja dažkārt pārprasti principiāli turamies pie morāles normām un tās skaļi deklarējam, jo ir reizes, kad problēmā jāiedziļinās vairāk un jāsaprot, kāpēc ir noticis tā un ne citādi. Nekas šajā pasaulē nav viennozīmīgs.

Mudināt visus cilvēkus kļūt par uzņēmējiem ir smieklīgi. Eksperti ir veikuši pētījumus, ka tikai 10% no planētas iedzīvotājiem var būt darba devēji, bet pārējie 90% ir darba ņēmēji. Tas, ko nozīmē darbu ņemt un darbu dot, ir divas atšķirīgas lietas.

Kā uzņēmuma vadītājam cīnīties ar darbinieku neētisku rīcību? Daži uzņēmēji to nedara, jo nevēlas izraisīt konfliktu, bet visiem labs nebūsi nekad!

Pašam vadītājam dzīvē un darbā ir jāievēro morāles un ētikas principi. Tikai tad to var prasīt no citiem. Ja to nedara, ir naivi gaidīt no darbiniekiem principu ievērošanu. Ja vadītājs ievēro ēti-

Vai vienmēr ir jāsaka patiesība?

Augstākais, ko varētu pieļaut, būtu nepateikt patiesību, bet ne otrādi - patiesības vietā runāt kaut ko citu. Es domāju, ka tā ir liela māksla ne vienmēr visu pateikt, jo ne vienmēr viss ir jāsaka. Domāju, ka šo jautājumu regulē cilvēka smalkjūtība. Vienmēr visiem teikt patiesību ir ļoti grūti. Bet varbūt tas ir pats vieglā-





Skolēnu zīmējuma konkursa noslēguma pasākumā



Labāko mežsaimnieku godināšana

kais! Ja kāds cilvēks visu laiku runā patiesību, tad apkārtējie pie tā pierod, un tas vairs nav nekas īpašs. Patiesība jāpasaka pareizā brīdī un pareizā vietā. Tad tas ir efektīvi. Dažkārt ar savu patiesību pārāk nevajag citiem uzbāzties.

Protams, cilvēkam attiecībās ar citiem ir jābūt patiesam.

Vai uzņēmējdarbībā ir pieļaujama blefošana? Domāju, ka pa reizei to ir izmantojis katrs biznesa cilvēks.

Tas nav vienkāršs jautājums. Pirmajā brīdī gribas teikt, ka *blefošana* ir tā pati krāpšana, kaut gan tā tas īsti nav. *Blefošana* uzņēmējdarbībā man asociējas ar mārketingu un reklāmu, jo tad uzņēmums un tā produkti tiek izskaistināti un raksturoti tikai no labās puses. Tas ir ļoti cilvēcīgi, un tas ir reklāmas uzdevums, piedāvājot kaut ko, norādīt uz ieguvumiem. Un tas nav negodīgi. Protams, pavisam godīgi būtu tad, ja stāstītu arī par nepilnībām vai citiem riskiem. Mēs taču zinām, ka šajā pasaulē nekas nav simtprocentīgi labs. Katrs mēs dzīvē vēlamies vairāk pozitīvā, jo negatīvā jau tā ir par daudz. Taču ir jābūt mēra sajūtai un nevajadzētu melot. Kaut ko nepateikt nenozīmē melot, ja stāsta par konkrētām precēm un pakalpojumiem, bet nedrīkst nepateikt būtiskas lietas, kas apdraud veselību un dzīvību. Jābūt atbildības sajūtai, bet definētu kritēriju nav. Cilvēku izdoma ir ļoti bagāta, tādēļ ir jābūt iekšējam cenzoram. Laikam ar to arī atšķiras labi biznesmeņi no tiem, kas bojā biznesa vidi. Agrāk vai vēlāk viss negatīvais nāk atpakaļ, un patiesība tiks atklāta.

Kad divi biznesa cilvēki tiekas, lai vienotos par darījumu, parasti katra puse argumentē savu viedokli. Šeit bieži vien parādās *blefošanas* elementi, jo, savstarpēji *cikstoties* par labāku pozīciju vai izdevīgākiem nosacījumiem, katrs demonstrē savu pārliecinātības prasmi. Tā izpaužas viena vai otra dalībnieka profesionalitāte un spēja atšķirt patieso kvalitāti no maldiem un izvairīties no pretējās puses veikli izliktajām lamatām. Bet, kad vienošanās ir panākta, tad gan tā ir jāpilda.

Kā jūs vērtētu darbinieku izteikumu - "cik man maksā, tik es strādāju"?

Attieksme pret uzticēto darbu ir ļoti atšķirīga, un amplitūda ir visplašākā. Sarunās ar saviem dēliem vienmēr akcentēju, ka nevajag sevi taupīt, bet gan censties izdarīt vairāk nekā no tevis tiek sagaidīts. To es saku no savas pieredzes. Man jau skolas gados, kad vasarās vectēvam palīdzēju kolhoza klētnieka darbos un laukos ganīju teļus, gribējās kaut ko darīt vēl un vēl. Tādēļ, lai arī kādu darbu es uzņēmtos, kad to pabeidzu, vienmēr esmu prasījis, vai nav vēl kāds darbs, ko es varu padarīt. Esmu strādājis, nerēķinoties ar laiku un savām interesēm. Domāju, ka darba devējam tāds cilvēks ir ideāls darbinieks. Un tā nav *vienvirziena iela*, jo agrāk vai vēlāk tas tiek novērtēts.

Nedomāju gan, ka visi vadītāji centību novērtē!

Jā, var jau būt, ka kāds to arī novērtētu un uzvertu par pašsaprotamu, jo nekas šajā pasaulē nav absolūts. Domāju, ka 90% gadījumu tas tomēr tiek novērtēts. Un neviens speciāli neekspluatē otru pēc principa - ja ir kāds, kas uz darbiem piesakās, tad tik krausim virsū! Gadās, ka uz vadītāja lūgumu pastrādāt šoreiz ilgāk darbinieks atbild: „Es palikšu, bet kas man par to būs?” Ja cilvēki domā, ka vienmēr un uzreiz par palīdzību kaut kas ir jāsaņem pretim, tad viņi tā arī paliks tajā pašā līmenī, un viņiem nebūs nekādu iespēju izaugt. Darbinieks autoritāti un labu pozīciju var iegūt tikai tad, ja padara kaut ko vairāk nekā tikai to, kas no viņa tiek sagaidīts, ja ir gatavs uzņēmumam dot vairāk par vienošanos līgumā. Tas patik visiem darba devējiem, un mēs katrs esam darba devējs. Ieejot veikalā, dodam darbu kasierim. Ja viņa izrāda mums laipnību un pasmaida, tad mēs esam apmierināti un visticamāk, ka uz to veikalu iesim biežāk. Ja taksometra šoferis izrāda laipnību un izkāpj no mašīnas, lai mums eleganti un skaisti pasniegtu bagāžu, tad esam saņēmuši to, ko nemaz negaidījām, un to varam novērtēt ar dzeramnaudu vai vienkārši pasakot “paldies”! Tā tas ir visās jomās. Ja darbinieks vēl kaut ko no savas puses pieliek klāt, tad viņš pats gūst gandarījumu un arī





Dienvidāfrikas republika



Apvienotajos Arābu Emirātos

materiālu atalgojumu, tādēļ katram vajadzētu censties. Ja visi tā strādātu un ievērotu vēl dažus principus, tad mums būtu ideāla sabiedrība. Es to nesaku teorētiski, tā ir mana dzīves pieredze, jo katru reizi, kad esmu pieteicies vēl kaut ko padarīt, tas man ir nesis augļus.

Uzņēmējs laikam pēc definīcijas ir cilvēks, kas cenšas darīt pēc iespējas vairāk, jo viņš ir pašmotivēts.

Protams, tie, kas darbā sēž, skaita minūtes un gaida, kurā brīdī varēs aizlaisties prom, un uztraucas par to, lai kaut ko neizdarītu par daudz un nepārstrādātos, viņi vienmēr paliks tur, kur ir. Piemēram, ir taču bezdarbnieki, kas nemaz negrib strādāt. Ir cilvēki bez dzīvesvietas, kas dzīvo zem tiltiem, un viņus tāda dzīve apmierina.

Vai ētikas kategorija "vienaldzība" ir saistāma arī ar biznesa vidi?

Ja cilvēks ir vienaldzīgs, tad viņš ir vienaldzīgs. Vienaldzības pret-pols ir aktīva dzīves pozīcija. Un tas ir simpātiski, jo tādi cilvēki ir vajadzīgi mums visiem. Kad mediji stāsta par latviešu puisi Īrijā, kurš, redzot, ka cilvēks slikt, neskrien vis uz telefona būdiņu zvanīt vai meklēt kaut kur citur palīdzību, bet novelk žaketi un metas ūdenī, lai sliktā izglābtu, tas ir brīnišķīgi, un dara godu visai latviešu tautai. Nodemonstrējot aktīvu dzīves pozīciju, viņš ir izdarījis labu darbu. Beidzot viens labs piemērs, kas raksturo mūsu tautu, jo mūsu cilvēks nav bijis vienaldzīgs, viņš ir riskējis ar savu dzīvību. Visdažādākajās dzīves situācijās mēs varam būt vienaldzīgi vai arī ar aktīvu dzīves pozīciju. Varam vecam cilvēkam palīdzēt pāriet pāri ielai un varam vienkārši paiet garām.

Ja esi vienaldzīgs pret uzņēmējdarbību, tad nevajag to darīt. Ja tev vienalga, ko tu ražo, tad nedari to. Ja esi vienaldzīgs pret saviem darbiniekiem, tad nevajag viņus ņemt darbā. Ja esi vienaldzīgs pret savu finansiālo situāciju, tad agri vai vēlū tā būs sliktā. Vienaldzībai uzņēmējdarbībā nav vietas! Uzņēmuma vadītājam nepārtraukti ir jāmeklē, jārosina, jābūt tam, kurš ģenerē idejas un notikumus. Tas viņam jā dara pat tad, kad galīgi nav spēka un kaut kādas lietas tiešā veidā neattiecas uz viņa uzņēmumu. Ir jā rūpējas par darbiniekiem un viņu ģimenes problēmām. Jā padomā, lai viņi dažas reizes gadā saņem kaut ko vairāk nekā tikai to, kas ir ierakstīts darba līgumā - svētku sajūtu. Jā atceras viņu vārda un dzimšanas diena, draudzīgi jā pasaka "labrīt", un vakarā "ar labu vakaru", nevis vienaldzīgi jā paiet garām. Ir jā atrod laiks parunāties arī ar apkopēju un sētnieku. Nav jau vajadzīgas garas sarunas. Uzņēmējs nedrīkst būt vienaldzīgs pret cilvēkiem, ar kuriem kopā diendienā veic darba uzdevumu.

ASV 78% uzņēmumu ir savi ētikas kodeksi. Liekas, ka Latvijā tas ir liels retums. Vai jūs savā praksē arī esat ieviesis kaut ko tamlīdzīgu?

Manuprāt, ar formalizāciju ir ļoti jā uzmanās. Labas lietas formalizējot var sasniegt pretēju efektu. Piemēram, kad tika nodibināta partija *Jaunais laiks*, tad partijas biedri televīzijas kameru pavadībā gāja uz baznīcu un solījās darboties valsts un tautas labā. Viss šis pasākums bija saistīts ar ētikas jautājumiem. Uzskatu, ka nav ko staigāt pa baznīcām un taisīt šovus. Katrs pats savā dvēselē var apņemties, ko darīt un kā. Pats svarīgākais ir cilvēka iekšējā pārlicība.

Vadītājam ir jā būs šāda kodeksa cienīgam. Tad arī darbinieki gribot negribot to ievēros vai vismaz būs spiesti padomāt par šīm lietām un to nozīmi. Protams, var uzņēmumā uzrakstīt ētikas kodeksu un iedot katram to izlasīt, var arī visi kopā to izlasīt, un var prasīt, lai katrs zem tā parakstās. Bet, tas nenozīmē, ka šis kodekss tiks ievērots. Tam būtu jā veidojas dabiski, kā cieņas pilnām savstarpējām attiecībām. Ļoti svarīga ir darba devēja attieksme pret daudzām lietām, jo viņš ir kā diriģents, kas nostājies kora priekšā un ar rokas mājienu vieno visus kopīgai dziesmai. Īpašnieks nosaka toni, un to droši vien var darīt dažādos veidos, piemēram, ar uzrakstītu kodeksu. Formāla darba stila iestādē varbūt tas ir labi, jo, ja ir pārkāpumi, var teikt: „Tu esi pārkāpis morāles kodeksa to un to punktu.” Varbūt tā ir arī vieglāk formulēt pārmētumu. Es nenoliedzu, ka tas ir izmantojams kā instruments, bet man šķiet, ka tā dai formālai attieksmei nav lielas nozīmes. Visi esam lasījuši



10 baušļus, kas ir tik precīzi, ka jebkuram cilvēkam kļūst skaidra lietu kārtība šajā pasaulē. Arī baušļi nepārtraukti tiek tirāžēti tūkstošos eksemplāru visā pasaulē, bet jautājums ir par mums pašiem - kā mēs tos ievērojam.

Ir tāds uzskats, ka viegli būt uzņēmējam, jo tavās rokās ir vara - tu vari pavēlēt, sodīt, apbalvot...

Šis spēcīgais instruments "vara" ir salīdzināms ar nazi. Ja tavās rokās ir izcila metāla, asi trīts nazis, uz kura, uzpūšot matu, tas kļūst pāršķēļas uz pusēm, tad visu laiku ir jāpiedomā, kā to uzmanīgi lietot. Nepārtraukti ir jāatceras, ka tas ir ass, un jāatceras, kāds ir tā lietošanas uzdevums. Tiklīdz tu kļūdiesies, cietīsi pats un var ciest arī cilvēki, kuriem nepavisam nevajadzētu just šī naža asmeni. Tā ir milzīga atbildība! Vara ir vadītāja rokās ielikts ins-

truments, un ir jāsaprot, kā to pielietot. Ja to darīsi nemākulīgi, tad attiecībās ar kolēģiem vari izdarīt daudz nepareizu griezumumu, un var gadīties tā, ka vienā brīdī vairs nebūs, kur griezt un ko griezt. Vienmēr esmu uzskatījis, ka vara, kas mums ir dota, ir ļoti uzmanīgi jāizmanto. Tā uzliek vairāk pienākumu nekā tiesību un ir smaga nasta! Ne velti saka, ka cilvēkam smagākās pārbaudes šajā pasaulē ir vara un nauda.

Jūs visu mūžu esat bijis augstākā līmeņa vadītājs, kas nav viegli. Kāds ir noslēpums - kā jūs atgūstat spēkus un enerģiju, lai veiksmīgi varētu strādāt?

Vairāk nekā desmit gadus divas reizes nedēļā es apmeklēju fizikālās nodarbības, kas ir kļuvušas par neatņemamu manas dzīves sastāvdaļu. Tās palīdz līdzsvarot manu dzīvi garīgi un fiziski. Brīžiem no garīgās piepūles, kas rodas darbā ar cilvēkiem, ir ļoti, ļoti smagi. Tik smagi nekad nejūtos, fiziski strādājot.

Vēl viens mans vaļasprieks ir slēpošana, kas šobrīd nav nekas ori-

gināls. Tas lieliski atjauno spēkus, jo ne velti miljoniem cilvēku slēpo, un es ne ar ko neatšķiros no viņiem. Žēl, ka to sāku darīt salīdzinoši vēlu, tomēr pietiekoši agri, jo priekš sevis esmu sasniedzis apmierinošu līmeni. Nu, ko vēl... Ne pārāk regulāri, bet dažreiz dodos medībās. Visvairāk man patīk medības uz gaidi, jo tad netraucēti varu vērot skudras, kas tekalē pa tuvāko koku, dzīvniekus un vienkārši skaistas ainavas. Nevaru teikt, ka man gribas kādu dzīvnieku nošaut, bet, ja ir šāda iespēja, es no tās neatsakos, jo tāds ir dabas princips - uzvar veiklākais un stiprākais. Nebēdājos, ja mana lode aizlido garām. Drīzāk to vērtēju pozitīvi, un trīs vai četru stundu sēdēšana medību krēslā ir labākais, kas var būt. Neviens televizors un koncerts nesniedz to, ko var gūt vērojot, kas notiek dabā. Tas ir fantastiski! Jauki, ja var dzīvot ārpus pilsētas un baudīt izmaiņas dabā, mainoties gadalaikiem, redzēt dabas ritumu. Daba ir skaistākais un varenākais, kas mums ir dots! **BP**

truments, un ir jāsaprot, kā to pielietot. Ja to darīsi nemākulīgi, tad attiecībās ar kolēģiem vari izdarīt daudz nepareizu griezumumu, un var gadīties tā, ka vienā brīdī vairs nebūs, kur griezt un ko griezt. Vienmēr esmu uzskatījis, ka vara, kas mans ir dota, ir ļoti uzmanīgi jāizmanto. Tā uzliek vairāk pienākumu nekā tiesību, un ir smaga nasta! Ne velti saka, ka cilvēkam smagākās pārbaudes šajā pasaulē ir vara un nauda.

Vai biznesa ētika ir kaut kas pietiekami svarīgs, lai to ievērotu?

Manā skatījumā biznesa ētikai ir milzīga nozīme. Es nezinu, ar kādām metodēm un kādā veidā to vajadzētu ieviest mūsu dzīvē un ikdienā, bet vajadzētu! Ja biznesa vidē tiktu ievēroti ētikas principi, kas ir augstas prasības, pirmkārt, pret sevi, tad daudz lielāki būtu mūsu valsts panākumi, un mēs visi būtu daudz veiksmīgāki, bagātāki un laimīgāki. Tas būtu brīnišķīgi, ja pasaulē valdītu uzskats, ka Latvijas biznesmeņi ir godprātīgi un ka ar





kā padarīt biznesu

ilglaicīgu un saglabāt naktsmieru?

Uzņēmuma vadības lēmumiem un rīcībai ir jāatbilst gan sabiedrības, gan paša uzņēmuma interesēm un izpratnei, jo uzņēmuma vadības pienākums, paturot prātā peļņas gūšanu, pirmām kārtām, ir rīkoties tā, lai vadītāja darbības rezultātā vairotos kopējais sabiedrības labklājības līmenis un labpatika pret uzņēmumu.

Tiem uzņēmējiem, kuri pazaudē skatpunktu uz sabiedrības vērtībām, tajā skaitā ētiskajām vērtībām, ir sarežģīti ilglaicīgi izdzīvot konkurences cīņā. Viņu klienti un kaimiņi ir neapmierināti, bet darbiniekiem naktis nenāk miegs, jo jāpārdzīvo darbā izdarītais. Tāpēc uzņēmējiem un uzņēmuma vadītājiem jāpārzina uzņēmējdarbības ētika - mācība par labo un ļauno, taisnīgo un netaisnīgo, patieso un nepatieso, brīvību, atbildību un varu tajās īpašajās attiecībās un situācijās, kas rodas uzņēmējdarbībā. Uzņēmējdarbības ētika ir tās pašas vispārcilvēciskās un nacionāli specifiskās normas un vērtības, piemērotas uzņēmējdarbībai raksturīgajām attiecībām un situācijām. Ētiska, vai tieši pretēji - amorāla uzņēmējdarbības prakse, ir vērtību sistēmas izpaušme, uzvedības nor-

mas un stereotipi, pārliecība, kas deklarēta un iekodēta konkrētā uzņēmuma organizācijas kultūrā.

Imanuels Kants jau pirms vairāk nekā diviem gadsimtiem uzskatīja, ka ētikai jābūt tikpat racionāli pamatotai kā loģikai, un šādu loģiski skaidru ētiku arī centās izveidot. Kants ētiku saistīja ar mācību par cilvēka dabiskajām tiesībām, izvirzot *Pienākuma ētikas* principus. Savukārt *utilitārā pieeja*, kuras pamatprincipus 19.gadsimtā izstrādāja Džeremijss Bentams un Džons Stjuarts Mills, paredz, ka ētiskām normām atbilstoša uzvedība sniedz vislielāko labumu vislielākajam iespējamam cilvēku skaitam. Pastāv arī *individuālā pieeja*, kura nosaka, ka cilvēkam vispieņemamākās ir darbības, kas nes viņam labumu, darbojoties ilgtermiņā





perspektīvā. Tā kā ilgtermiņa darbošanās noteikti paredz rēķināšanos ar sabiedrības kopējā labuma vairošanu, visiem sabiedrības locekļiem, vadoties pēc šī principa, veidojas maksimāli iespējamais sabiedriskais labums. Turpretim *morāli tiesiskā pieeja* kā ētiski korektus lēmumus iesaka tos, kas vislabākajā veidā ievēro individuālo tiesības, kuras savukārt reglamentē morāles un likumdošanas normas.

20. gadsimta sākumā dzima jauna uzņēmējdarbības filozofija. Sevišķi aktuāla tā kļuva pagājušajā gadsimta 60. un 70. gados ASV un Rietumeiropā, bet pirms gadiem pieciem sāka attīstīties arī Latvijā. Šī filozofija ir orientēta uz uzņēmējdarbības sociālo atbildību, uz augstiem personiskiem ētiskiem standartiem. Tā balstās uz atzinumu par uzņēmējdarbības ciešo saistību ar sabiedrību, spēju ietekmēt dažādas dzīves sfēras un ietekmēties no tām. Tā pēc uzņēmējiem līdz ar atbildību par peļņu jāuzņemas arī sociālā atbildība par savas darbības sekām, jāorientējas uz taisnīgumu, godīgumu un cilvēcību. Sevišķi aktuāli tas kļūst mūsdienās, jo aprītē ienāk pilnīgi jauna tehnika un tehnoloģijas, bet uzņēmējdarbība globalizējas. *Taisnīguma koncepcija* paredz, ka ētiski korekti lēmumi jābalsta uz taisnīguma, godīguma un objektivitātes principiem. No uzņēmēja viedokļa pastāv trīs taisnīguma veidi: sadales taisnīgums, procedūras (norises) taisnīgums un kompensācijas taisnīgums. Jebkurā gadījumā uzņēmēja rīcībai jābūt saistītai ar organizācijas mērķiem un uzdevumiem un jābūt tiem pakārtotai. Tā kā uzņēmējs nevar darboties sociālā izolācijā, tad acīmredzami, ka uzņēmēja darbībai gan personiskā, gan korporatīvā līmenī ir jābūt sociāli atbildīgai. Taisnīguma koncepcija tieši saskaras ar likuma burtu, jo balstās arī uz noteiktiem noteikumiem un priekšrakstiem. Šī koncepcija paredz, ka uzņēmēji un vadītāji nosaka sev noteiktus atribūtus, piemēram, uzņēmuma

mērķi, atbilstoši kuram tiek vērtēta gan atsevišķu darbinieku, gan uzņēmuma kopējā rīcība. Taisnīguma koncepcijas aspektā uzņēmējdarbības sociālās atbildības jomā īpašu vietu ieņem patērētāji, kuriem ir tiesības sagaidīt kvalitatīvas preces par saprātīgām cenām un patiesu informāciju par precēm. Svarīgs uzņēmuma sociālās atbildības objekts ir vietējā sabiedrība. Uzņēmumu vadītāju atbildīga attieksme pret vietējo sabiedrību var izpausties rūpēs par teritorijas labiekārtošanu, darbinieku saglabāšanu iedzīvotājiem, kultūras, sporta dzīves attīstīšanu un citiem pasākumiem, kas ceļ labklājību. Sociālo atbildību raksturo arī atbildība par to, lai nepakļautu iedzīvotājus briesmām – nepiesārņotu vidi, nepaaugstinātu trokšņu līmeni. Cits uzņēmējdarbības sociālās atbildības veids ir labdarība, mecenātisms, filantropija – personiska pašapliecināšanās, savu vērtību sistēmas definēšana, rūpējoties par līdzcilvēku labklājību. Bet pats būtiskākais un grūtāk izpildāmais korporatīvās sociālās atbildības nosacījums – darboties tā, lai savā ikdienas darbībā nevienam nekaitētu.

Tātad pastāv virkne nosacījumu, ar kuriem jāreķinās uzņēmumiem un to vadītājiem, cenšoties nopelnīt un attaisnojot peļņas ieguvu. Visā pasaulē ir lauzts daudz šķēpu par to, kā konkrēti uzņēmumam vajadzētu rīkoties vienā vai otrā situācijā, cik liela peļņa pieļaujama... Viennozīmīgas atbildes nav, jo ir atšķirīgi individuālie un sabiedrības interešu grupu priekšstati gan par uzņēmuma atbildību sabiedrības priekšā, gan par abām ētikas sastāvdaļām - morāli un tikumību. Nav iespējams izveidot vienotas ētikas nostādnes visiem uzņēmumiem, ja vien tie nav kādas kopīgas organizācijas biedri, jo to intereses, kuras lielā mērā nosaka darbības joma, iekšējā un ārējā vide, ir krasi atšķirīgas. Tomēr ir iespējams izmantot virkni ieteikumu, kurus ētikas zinātne var rekomendēt praktiskai uzņēmējdarbībai, lai pārņemtu tiltu no



teorijas uz praksi. Sāksim ar to, ka ētiski korekti lēmumi nedrīkst pārkāpt fundamentālas cilvēktiesības:

- tiesības brīvi piekrist darbībām, kas skar individu;
- tiesības uz privāto dzīvi;
- tiesības uz sirdsapziņas brīvību;
- tiesības uz vārda brīvību;
- tiesības uz cilvēka cieņai atbilstošu apiešanos;
- tiesības uz dzīvību un drošību.

Bet kā noteikt – kas ir ētisks, kā izmērīt ētisku rīcību? Viena iespēja ir atvasināt uzvedības normas no jābūtības, kā būtu jārikojas, par pamatu ņemot ideālo, dievišķo, kā to dara Platons vai Kants. Otra iespēja ir veidot normas no paša personiskās vai citu pieredzes, kā to dara Aristotelis, esamības ētisko mēru rodot pašā esamībā. Varat arī abus šos veidus savienot, jo patiesība, kā teic Aristotelis, ir pa vidu.

sam stādot kopīgo mērķi. Morāles norma ir kā rīcības maksima, kuru visi ir gatavi pieņemt un ievērot. **Hermeneitiskā metode** balstās uz mākslu iztulkot, izskaidrot citu domas un darbus, lai caur citiem saprastu sevi. **Trīs soļu metode** dod iespēju ētiskās problēmas aplūkot soli pa solim. Nav svarīgi, cik ir šo soļu – trīs vai desmit. Sāciet ar problēmas analīzi – kāda ir problēmas būtība, kas ir iesaistīti šajā jautājumā, kādas ir viņu intereses, kādi ir viņu morālie uzskati? Nākamais solis – novērtējums. Vai ir kādi citi problēmas risinājumi, kā intereses ir svarīgākas, kādi ir jūsu morālie uzskati, kāpēc tie ir svarīgi? Un visbeidzot – vai jūsu morālie uzskati atbilst vispārpieņemtajiem, kas veido jūsu uzskatus, kā konkrētās problēmas risinājums varētu ietekmēt iesaistīto personu un sabiedrības dzīvi? **Nākotnes darbnīcas metode**. Šo metodi parasti izmanto, lai veidotu labu sadarbību organizācijā vai grupā. Darba grupa iziet cauri trīs stadijām – kritikai, kad tiek

Ētikas kodekss nav vadības vai ekspertu izstrādāts dokuments, tā sagatavošanā un rakstīšanā obligāti jāiesaista arī iestādes darbinieki, kas kopīgi lemj par ētikas kodeksa saturu. Ideālos apstākļos ētikas kodeksa izvirzītie principi organizācijas darbinieku vidū tiek uzskatīti par taisnīgiem, normāliem, pat neapstrīdamiem. Tādējādi to pielietošanu atbalstīs gan organizācijas darbinieki un vadība, gan sadarbības partneri, kā arī klienti un sabiedrība.

Pirms pasludināt verdiktu par kāda ētisku vai neētisku rīcību, kas vienmēr nes sevī sarežģītību vērtēt arī sevi, ja atceramies latviešu sakamvārdu – „cita acī skabargu redz, savā – balķi nepamana”, ir nepieciešams argumentēti pamatot savu viedokli. Argumentēt var, balstoties uz faktiem, jūtām, iespējamām sekām, morāles kodeksu, morālo kompetenci, autoritāti vai sirdsapziņu. Vienlaikus pastāv virkne metožu, kas dod iespēju analizēt un palīdz pieņemt ētiski sarežģītus lēmumus. **Diskursa metode**, kas ir atvasināta no vārda “kurss” jeb kustības virziens, rīcības līnija. Šo metodi bieži izmanto politikā vai sabiedriskajās organizācijās, kad cilvēkiem ir dažādi mērķi, orientācija, bet ir jāatrod kompromiss, jāizvirza kopīgs mērķis, stratēģija, taktika un, protams, jāvienojas par morāles normām. Jāņem vērā, ka visi ir vienlīdz tiesīgi meklēt patiesību, bet ir jāizvirza savi un jāuzklausā citu argumenti, jācenšas ierobežot savas subjektīvās intereses, pāri vi-

noskaidroti būtiskākie šķēršļi; fantāzijai, kad tiek izteiktas vēlmes un realitātei, precizējot, ko iespējams īstenot. **Kvalitatīvā metode** – intervijas, fokusgrupas, dokumentu pētīšana, kas dod kādai parādībai, šajā gadījumā ētikai, noteiksmi un savdabību, raksturo atbilstību normām un principiem. **Kvantitatīvā metode**, kas ļauj noteikt ētikas izpausmju apjomu un izplatību. **Biogrāfiskā metode** – cilvēku dzīves aprakstu, autobiogrāfiju studijas, kuras var izmantot kā paraugu, lai sekotu vai gluži pretēji. Pašam pētniekam jāievēro ētika gan pētīšanas laikā, gan, izmantojot pētījuma rezultātus – nedrīkstētu nevienam kaitēt, nevajadzētu izturēties kā vienīgajam absolūtās patiesības sludinātājam. Būs cilvēki, kuri piekritis jūsu vērtējumam, būs cilvēki ar atšķirīgu viedokli. Būtiski, lai vienas organizācijas, viena uzņēmuma darbinieku viedokļi, ētikas izpratne brīvprātīgi saskanētu. Brīvprātības princips ir arī viens no ētikas pamatprincipiem. Ētika kā mācība nevar



būt strikti reglamentēta un direktīvi ievērojama norma. Būtiski, lai darbiniekiem būtu pieņemams uzņēmuma vadības stils, kas ir atkarīgs no uzņēmuma īpašnieku vēlmēm vai arī ir vadītāja brīvprātīgi izvēlēts. Jau kopš Aristoteļa laikiem ētika palīdz izzināt, ko vajadzētu darīt un no kā būtu nepieciešams atturēties, akcentējot vārdu „vajadzētu”.

Dartmutas koledžas (ASV) profesors Ronalds M. Grīns savā grāmatā *The Ethical Manager. A New Method for Business Ethics* izvirza metodi *NORM (Neutral, Omnipartial Rule Making)*. Šī metode palīdz pieņemt neitrālu, visām iesaistītajām pusēm izdevīgu lēmumu. Grīns iesaka astoņus punktus, kurus vadītājam vajadzētu ievērot, pieņemot lēmumu:

1. Precīzi nosakiet jautājumus, kurus attīstīsiet (visām personām, kas iesaistītas apspriešanā jābūt līdzīgām pieejām šiem jautājumiem).
2. Nosakiet, ko tieši un nekavējoties ietekmēs lēmuma pieņemšana.
3. Veiciet visu pušu iemeslu analīzi:
 - iedomājieties sevi ikvienas personas vietā, kuru ietekmēs šis lēmums;
 - ņemiet vērā tikai viņu intereses un viņiem zināmos faktus;
 - nosakiet, kā lēmums ietekmēs ikvienu personu šobrīd un paredzamā nākotnē.
4. Nosakiet visus, kuri tiks ietekmēti, ja jaunais nosacījums sāks dominēt sabiedrībā.
5. Veiciet visu pušu iemeslu analīzi par jauno lēmumu:
 - iedomājieties sevi ikvienas personas vietā, kuru ietekmēs šis lēmums;
 - ņemiet vērā tikai viņu intereses un viņiem zināmos faktus;
 - nosakiet, kā lēmums ietekmēs ikvienu personu šobrīd un paredzamā nākotnē.
6. Izsveriet šā lēmuma tūlītēji jūtamus efektus un ietekmi, kuru tas atstās kā morāles norma.
7. Analizējiet lēmuma iemeslu, visu pušu viedokļus, visu pušu pārstāvētību lēmuma pieņemšanā un visu pušu ieguvumus/zaudējumus no rezultāta un pajautājiet sev, vai jūs vēlaties redzēt šo lēmumu ieviestu. Ja nevēlaties, jums vajadzētu uzskatīt lēmumu par kļūdainu. Ja vēlaties, jūsu lēmums ir pareizs.
8. Ja jūs novērtējat lēmumu kā kļūdainu, bet iemesls, lai to ieviestu, ir labs, pārveidojiet savu rīcību un līdzīgi analizējiet katru alternatīvu.

Ronalda M. Grīna teorija līdzīgi jau pieminētajai britu filozofa Džeremija Bentama utilitārisma teorijai, piedāvā vienu noteiktu procedūru sarežģītu lēmumu pieņemšanai. Cilvēka laimi Bentams pielīdzināja baudai, bet morāli viņš identificēja ar laicīgas lietderības apsvērumiem. Utilitāristi apgalvo, ka rīcība ir pareiza, ja tā šķiet lietderīga sabiedrības vairākumam. Šādas rīcības pareizību varot izrēķināt matemātiski, salīdzinot baudu un sāpju summas. Bentams uzskatīja, - ja vērtības tiek balstītas uz baudu un sāpju matemātisku vērtējumu, tad atkrit nepieciešamība balstīties uz cilvēka dabiskajām tiesībām. Tāpēc nepieciešamas reformas, kas izpaustos kā utilitāra morāles, politikas un likumdošanas evolūcija.

Bet pretēji utilitārisma teorijai, NORM liek sabiedrisko apspriešanu kā galveno ētisku lēmumu pieņemšanas procesā. NORM uzsver godaprātu un citus sabiedrībā nozīmīgus vadītāja standartus. NORM metode papildina deontoloģisko jeb pienākuma tiesību pieeju, kura skaidro sekojošus jautājumus - kāds ir personas ētiskais pienākums un kā izvērt viena ētiskā pienākuma pārsvaru pār otru. NORM apgādā mūs ar racionālu veidu, kā risināt sarežģītus uzdevumus un konflikta gadījumā sabalansēt noteikumus un tiesības. Ronalds M. Grīns iesaka skatīt organizācijas ētiku neatrauti no tās darbinieku ētikas. Organizācija, kas nerūpējas par ētisku uzvedību un nepastiprina šīs rūpes ar atbilstošu sodu un apbalvojumu sistēmu, nav pievilcīga tās darbinieku acīs. Savukārt indivīda uzvedībai, īpaši, ja tas ir organizācijas vadītājs, ir noteicoša loma organizācijas korporatīvajā kultūrā un darbībā. Brīvprātības princips izpaužas arī uzņēmumu ētikas kodeksu izstrādāšanā un ievērošanā. Ētikas kodekss neatkarīgi no organizācijas, iestādes vai profesionālās jomas, kurai tas izstrādāts, veic sekojošus uzdevumus:

- nosauc vārdā un precizē pieņemamu rīcību;
- veicina augstus profesionālās prakses standartus;
- kalpo par mērauklu darbiniekiem savas rīcības novērtēšanai;
- sniedz ietvaru, kurā sistematizēt profesionālo rīcību un atbildības sfēras;
- veido vienotu profesionālo un institucionālo identitāti;
- kalpo par profesionālā un institucionālā brieduma pazīmi.

Ētikas kodekss nav vadības vai ekspertu izstrādāts dokuments, tā sagatavošanā un rakstīšanā obligāti jāiesaista arī iestādes darbinieki, kas kopīgi lem par ētikas kodeksa saturu. Ideālos apstākļos ētikas kodeksa izvirzītie principi organizācijas darbinieku vidū tiek uzskatīti par taisnīgiem, normāliem, pat neapstrīdamiem. Tādējādi to pielietošanu atbalstīs gan organizācijas darbinieki un vadība, gan sadarbības partneri, kā arī klienti un sabiedrība. Gadījumos, ja kodeksa principi kā tradīcija vēsturisku apstākļu dēļ nav iedibināti, aktuāls kļūst jautājums, cik lielā mērā ētikas kodekss atspoguļo kompromisu starp vēlamību un realitāti. Proti, starp to, kā būtu labi rīkoties un kā mēs rīkojamies. Ētikas kodeksa principu ievērošanu gan uz vietas, gan ārpus uzņēmuma nosaka darbinieka zināšanas un iekšējā pārliecība, nevis sodu sistēma un draudi. Šim nolūkam darbinieku jāinformē par ētikas kodeksa saturu, jāveic darbinieku sistemātiskas apmācības par kodeksā paredzētajiem principiem, ētikas principu ievērošana jāņem vērā, lemjot par darbinieka paaugstināšanu amatā.

Noteikumi un pārraudzība ir jāpapildina ar atbalsta pasākumiem, informēšanu un pozitīvu motivāciju, jo cilvēki zināšanu trūkuma dēļ bieži pat neapzinās, ka viņi atrodas neētiskā vai vismaz apšaubāmā situācijā. Jābūt skaidri definētiem ētikas principiem un tam, kā noteikt pārkāpuma sastāvu, jo ētikas normu pārkāpums parasti nav viegli izmērāms. Jāpārdomā arī kārtība, kā vērtējama augstākās priekšniecības neētiska rīcība. Ja darbinieks, neatkarīgi no viņa amata, piekritis strādāt organizācijā, tad viņa pienākums ir pieņemt un savā darbā realizēt uzņēmuma korporatīvās kultūras un ētiskās pamatnostādnes.

Darbinieku iesaistīšana ētikas kodeksa izstrādes procesā un tā ievērotāju motivācija ir viena no būtiskākajām garantijām turpmākai ētikas kodeksa iedzīvināšanai uzņēmuma sekmīgā ikdienas darbā, kā arī darbinieku labam miegam naktīs. **BP**





kam tas viss ir vajadzīgs

Mūsdienās, ņemot vērā pasaules ekonomisko procesu specifiskumu un ekonomiskās vides pārblīvētību ar dažādām ekonomiskām un sociālām aktivitātēm, būtu īstā reize beidzot parunāt par biznesa ētiku, nekonzentrējoties uz kādas atsevišķas problēmas atrisināšanu, bet sniedzot ieskatu biznesa ētikā kā tādā.

Jēdzienu „ētika”, kā zināms, lieto visnotaļ plaši. Pirmsākumos tas ir bijis filozofijas *īpašums*, jo ētika pati par sevi ir filozofijas nozare, galvenokārt tā pēta un definē morāli un tikumību.

Ētikas pamata konceptus, piemēram, kas ir labums un kas ir ļaunums, kas ir pieļaujami vai nepieļaujami (tas ir populārāks apzīmējums), kāda rīcība uzskatāma par atbildīgu vai bezatbildīgu - pazīstam mēs visi un nereti tos izmantojam, lai apzīmētu kāda cilvēka rīcību vai kāda procesa norisi. Ētikas *darbības lauks* ir praktiski neierobežots – ar tās palīdzību ir formulēta Vispārējā cilvēktiesību deklarācija un vienlaikus ar to var definēt gaļas tirgotāju savstarpējās attiecības vai psiholoģiski analizēt cilvēku izjūtas pēc kāda zaudējuma. Citiem vārdiem, ētiski principi un nosacījumi ir spēkā attiecībā uz jebkuru procesu.

Neliela atkāpe. Mani savulaik aizrāva Saimona Blekbērna „Ētika. Ļoti saistošs ievads”. Tā ir ļoti laba grāmata – katrā ziņā tā noder arī tiem cilvēkiem, kuriem gribas izprast vispārējos ētikas principus, ja viņi vēl nav gatavi ienirt dziļajos filozofijas ūdeņos uz labu laimi.

Šajā grāmatā ir kāda karikatūra, ko zīmējis Smilbijs (*Smilby*) – tā principiāli varētu būt biznesa ētikas vulgārā definīcija. Iztēlojieties lielu telpu ar milzīgu, tukšu laukumu aizmugurējā plānā un uzvalkā tērptu, nedaudz korpulentu, brillainu, bet citādi visai neizteiksmīgu puisieti pusmūžā, kurš dod norādes māksliniekam...„Šī ir tā siena, Foster. Mēs gribētu, lai tu tur uzbliez tādu piemērotu, simbolisku gleznojumu – nu, tu saproti: Priekšsēdis un Valde tēvišķi noraugās uz Mākslas un Rūpniecības gariem -

Dviņiem, kad tie ceļas no Centības Ūdeņiem, lai ievāktu bagātu pārticības ražu, kamēr Trīs Mūzas – Ticība, Cerība un Mīlestība – līdz ar Uzņēmību un Iniciatīvu svētī Korporāciju un uzmundrina akcionārus”.

Jā, jūs jau sapratāt, runa ir par biznesa ētiku – citiem vārdiem, potenciāli topošais gleznojums (acīmredzami, runa ir par valdes apspriežu telpu) demonstrēs ētiskās vērtības attiecīgajā uzņēmumā un savā ziņā definēs gan attieksmi, gan attiecības. Precīzāk, vīziju par to visu.

Ja mēs atgriežamies pie nopietnas ētikas definīcijas saistībā ar biznesu, tad biznesa ētika pārstāv t.s. lietišķo ētiku un risina morālās ētiskās problēmas, kas rodas uzņēmējdarbības vidē vai ir ar to saistītas. Biznesa ētika attiecas uz visiem komercdarbības aspektiem, neatkarīgi no tā, vai tas ir privāts uzņēmums vai liela organizācija.

Biznesa ētika var būt gan normatīva, gan aprakstoša disciplīna. Tā var orientēties uz normatīvo vai regulatīvo funkciju profesionālajā vidē vai aprakstīt kādu procesu, kurš pēc tam var tik analizēts, izmantojot ētiskos principus. Pētniecībā vairāk orientējas uz aprakstošo ētiku – piemēram, viens no virzieniem biznesa ētikā analizē, cik uzņēmuma darbība ir saskaņota vai ir pretrunā ar sociālajām vērtībām.

Interese par biznesa ētiku sevišķi pieaug pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados. Pašlaik akcents ir uz nediskriminējošu politiku un ekonomisko vērtību saskaņošanu ar sociālajām vērtībām. Piemēram, vesels cilvēks ir ekonomiski *izdevīgāks* par slimu cil-





vēku, līdz ar to veicināt veselības politiku vai koncernu attīstību, kuri nodarbojas ar pētniecību veselības jomā vai ražo medicīnas aparāturu diagnostikai, ir atbalstāmi gan no ekonomiskā, gan sociālā, gan ētiskā viedokļa.

Par *ētiskāku* degvielu tiek uzskatīta tāda, kura mazāk kaitē apkārtējai videi, kā arī pārtika, kuras ražošanai ir jāpatērē mazāk resursu. Tā atzīta ne tikai par ekoloģiskāku, bet arī par ētiskāku.

Principi un metodes

Lai cik savādi liktos, ētikas virzītājspēks ir gadījums, kurš tiek pretnostatīts iepriekš izmantotam principam, kas varbūt šķiet pat nevainojams, bet var tikt pārskatīts jaunas pieredzes iegūšanas gadījumā. Par lietišķās ētikas metodi uzskata kazuistiku – principu, kas par izejas punktu izvēlas kādu unikālu situāciju un tad mē-

Funkcija

Pamata funkcija profesionālās ētikas kodeksam ir profesionāļu grupas kā tādas pastāvēšana un attiecību uzturēšana. To nevar uzskatīt par mazsvarīgu funkciju, tāpēc ka pretējā gadījumā daudzas lietas kļūst absurdas – piemēram, iedomāsimies, ka kādas vecas sievietes dzīvokli mantojumā ar krāpšanas palīdzību saņem kāds cits cilvēks, kurš vēlāk šo īpašumu pārdod *labticīgajam ieguvējam*, kurš varbūt pats ir šajā krāpšanā piedalījies. Ņemot vērā ētiskos principus, vecā sieviete ir smagi cietusi un būtu loģiski, ja viņa saņemtu atpakaļ to, ko zaudējusi. Realitātē tā, visticamāk, nenotiks. Viņa būs zaudētāja juridiskā un arī ētiskā nozīmē, jo ētiskie principi tiks prestatīti *sausai*, juridiskai interpretācijai, kas būs par labu *labticīgajam ieguvējam*. Atklāts paliek jautājums, kāpēc ieguvēja tiesības tiek vērtētas augstāk un atbilde būs – „viņa pati ir

Pelēkā un melnā tirgus pastāvēšana, intelektuālais īpašums, reklāma, kas orientēta uz bērniem, vai ģenētiski modificētas pārtikas ražošana, testa grupu veidošana no sociāli neaizsargātiem indivīdiem, kuriem par to piesola samaksu – tās visas ir ētiskas problēmas. Vai jūs esat kādreiz aizdomājušies, kāpēc tik bieži dažādos pētījumos iesaistās studenti?

ģina apvienot dažādas ētiskās teorijas, mēģinot rast kompromisu starp dažādu ētisko teoriju pārstāvjiem.

Plaša lietišķās ētikas joma ir profesionālā ētika, kas paredz dažādas regulas, kuras jāievēro atsevišķu profesiju pārstāvjiem, tostarp arī biznesā iesaistītajiem. Piemēram, ārstu ētikas kodekss, kurā sniegti norādījumi un ieteikumi, kā rīkoties ārstam. Ārstu ētikas kodeksā ir atrodamī gan universāli principi, piemēram, ļaunuma nenodarišanas princips, gan principi, kas būtu drīzāk attiecināmi uz konkrētām situācijām, piemēram, ja jāpieņem lēmums smadzeņu nāves gadījumā. Ārstu ētikas kodekss principā balstās uz atziņām, kuras gūtas, risinot konkrētas situācijas. Pat Hipokrāta zvērests, kurš uzskatāms par ārsta darbības ētiskā regulējuma paraugu, ir veidojies, balstoties uz konkrēti pieņemtu lēmumu efektivitātes analīzi konkrētās situācijās.

Citās profesijās arī vismaz šķietami dominē t.s. vispārcilvēciskie principi – piemēram, psihologiem saistošs ir konfidencialitātes princips. Tomēr šajās profesijās ētikas kodeksam vairāk ir metafizisks, nekā racionāls pamats, piemēram, tas var attiekties uz personas privātās dzīves sfēru, kura it kā ir uzskatāma par neaizskaramu ... līdz brīdim, kamēr persona pārkāpj kādas citas personas neaizskaramību.

vainīga”. Ciklāl cilvēks var būt vainīgs, pieņemot lēmumu, kuru cits cilvēks izmanto pretēji vispārējām ētikas normām, var palikt neatbildēts jautājums. Tādi gadījumi nav retums. Ir situācijas, kad ētiskais, kādā kultūrā formulētais „labā” un „ļaunā” jēdziens tiek interpretēts, nesaistoties ar izpratni par vērtībām, kādas tās ir sabiedrībā un neraugoties uz to, ka likums ir ētiskas rīcības *uzmetums*. Starp citu, šos nosacījumus nevajadzētu aizmirst arī tad, kad mēs vainojam kādu etnisku grupu pasaules naudas sagrābšanā vai banku sistēmas uzturēšanā – tam ir dziļas, ētikā un kultūrā balstītas saknes, kuras ir spējīgas noteikt pat ekonomiskās aktivitātes veidu uz ļoti ilgu laiku. Ja kādas tautas pārstāvjiem vienīgais ekonomiskās aktivitātes veids ir bijusi augļošana, bet citai etniskajai grupai reliģija to ir aizliegusi, nav jābrīnās, ka ekonomiskā sistēma šajā aspektā šķiet visnotaļ *vienpusīgi* pārstāvēta.

Ētisks bizness? Tas ir iespējams?

Pieprasījums pēc ētiskās uzņēmējdarbības arvien pieaug. Attiecībā uz lielajiem koncerniem un rūpnieciskajiem uzņēmumiem pieaug prasības attiecībā uz ētiskas darbības principu ievērošanu. Daudzas valstis izmanto juridiska rakstura līdzekļus – viens no piemēriem varētu būt tiesību akti, kuri nosaka konkrētas darbī-



bas, bet pēc būtības atbalsta ētisko principu ievērošanu – piemēram, farmācijas industrija vai kosmetoloģija, saistībā ar kurām tiek arvien biežāk izvirzīta prasība neizmantojot produktu testēšanai un pētniecībai dzīvniekus, bet gan tikai brīvprātīgos. Tā pēc būtības ir ētiska prasība, kas ir orientēta uz dzīvnieku aizsardzību un atbalsta principu „nenogalināt nogalināšanas pēc”.

Biznesa ētika ir saistīta ar filozofiju tajā nozīmē, ka viens no uzdevumiem ir pamatmērķa noteikšana uzņēmumam, tā darbībai. Uzņēmuma darbība var tik izvērtēta kā ētiska vai neētiska.

Piemēram, ja uzņēmuma pastāvēšanas vienīgais mērķis ir palielināt peļņu tikai saviem akcionāriem, ierobežojot citu tiesības, pēc būtības uzņēmuma darbība ir uzskatāma par neētisku. Veids, kā aktualizēt ētiskas dabas jautājumus, ir t.s. korporatīvā sociālā atbildība, kura nosaka tiesības un pienākumus, kas regulē gan savstarpējās attiecības starp uzņēmumiem, gan palīdz veidot dialogu ar sabiedrību. Attiecībā uz pašiem uzņēmuma akcionāriem – biznesa ētika regulē jautājumus, kuri ir saistīti ar konfidencialitāti, lojalitāti u.c., vienlaikus ņemot vērā personiskās tiesības.

Šeit vēl viens piemērs no Saimona Blekbērna, kas paskaidro „kategorisko imperatīvu”, ko analizē Kants, bet vienlaikus arī ilustrē indivīda un institūcijas (jeb uzņēmuma attiecības) no ētikas viedokļa. Šajā gadījumā runa ir par kredītkartēm.

„...kredītkaršu kā institūcijas piemērs. Tā paļaujas (Blekbērnš ar šo domā banku, kas izsniedz kredītkartes), ka pietiekami daudz cilvēku katru mēnesi tās neatmaksās un tādējādi kredītkaršu izdevējbankām saglabāsies peļņa. Tātad ir zināma pretruna, iztēlojoties pasauli ar kredītkartēm, kurā tomēr ikviens tās katru mēnesi atmaksā. Pieņemsim, ka mans princips ir: „Nomaksā savu karti, kad vien tev iegrības.” Vai es varu to *universalizēt* un vēlēties, lai visi to ievēro? Parsteidzošā kārtā – varbūt *jā*. Pat pasaulē, kur cilvēki vienmēr varēs atļauties nomaksāt savu karti, mēs, iespējams, pieredzēsim, ka viņi to atmaksās tad, kad viņiem iegrībēsies, un tas neko nemainīs, pieņemot, ka viņiem bieži nebūs tāda noskaņojuma, jo lielākajai daļai cilvēku daudz biežāk ir vēlēšanās tērēt nekā vēlēšanās taupīt. Tāpēc tajos retajos gadījumos, kad kādam gribēsies nomaksāt savu karti, viņš varēs to darīt, turklāt nepārkāpjot kategorisko imperatīvu. Līdzīgā kārtā cilvēks var pilnībā pieņemt tādus principus kā „melo/lauz solījumu/zodz/blēdies ar nodokļiem ikreiz, kad situācija ir ļoti nopietna”, pieņemot, ka situācija *visbiežāk nebūs* ļoti nopietna. Institūcijas saglabājas, un saglabājas arī uzņēmuma iespējas”.

Šis ir visai izdevīgs piemērs, lai saprastu, ka biznesā ir pietiekami daudz iespēju rīkoties neētiski vai ētiski, un, ka ētiskuma izpratne var tik izmantota kā biznesa stratēģijas sastāvdaļa.

Biznesa ētikas jautājums ir attiecības starp dažādiem uzņēmumiem – uzņēmuma pārņemšana, rūpnieciskā spiegošana, korporatīvie noziegumi līdz pat pasūtījuma slepkavībām, uzņēmuma ļaunprātīga izmantošana, politiskais atbalsts un tā ietekmēšana, reformējot tiesību aktus. Tā saucamā *radošā grāmatvedība* (atcerieties „Enron”), kura būtu uzskatāma par noziedzīgu darbību, manipulācijas ar vērtspapīriem, finanšu analīzes dokumentiem, uzpirkšana, *galvu medīšana*, piedāvājot nepamatoti augstu atalgojumu – tie visi arī ir biznesa ētikas jautājumi, jo šāda veida darbības ne tikai ir noziedzīgas attiecībā pret cilvēkiem, bet bieži ir pretrunā ar sabiedrības vērtībām. Pelēkā un melnā tirgus pastāvēšana, intelektuālais īpašums, reklāma, kas orientēta uz bērniem, vai ģenētiski modificētas pārtikas ražošana, testa gru-

pu veidošana no sociāli neaizsargātiem indivīdiem, kuriem par to piesola samaksu – tās visas ir ētiskas problēmas. Vai jūs esat kādreiz aizdomājušies, kāpēc tik bieži dažādos pētījumos iesaistās studenti?

Jāatzīst, ka šāda līmeņa problēmu risināšanā ir jābalstās uz juridiskiem pamatiem, jo noziedzīga nodarījuma veikšanas attaisnošana, cenšoties paskaidrot to ar uzņēmuma stratēģiju, ir visnotaļ apšaubāma lieta un, ņemot vērā tikai ētiskos apsvērumus, bieži vien vispār nav atrisināma.

Protams, ētisks bizness eksistē. Ir iespējams, ka bizness ir orientēts uz sociālajām un ētiskajām vērtībām. Tomēr tam ir būtiski priekšnosacījumi, piemēram, ne pārāk izteikta konkurence tirgū vai produkta unikālitate.

Biznesa ētika darba attiecībās

Cilvēkresursu vadība ir viens no grūtākajiem elementiem biznesa darbību ķēdē. Darba devēja un ņēmēja attiecības vienmēr ir sarežģītas un bieži vien rupji hierarhizētas. Daži uzņēmumi cenšas izvairīties no ētiska rakstura problēmu risināšanas jautājumiem, stingri pieturoties pie hierarhijas, piemēram, lēmumu pieņemšanā vai kādas funkcijas veikšanā. Ne mazāk būtisks jautājums ir spēja noturēties ētiskuma rāmjos tajās situācijās, kuras var izrādīties diskriminējošas – piemēram, daiļākas meitenes pieņemšana darbā, ignorējot mazāk pievilcīgās kandidātes profesionālos dotumus, ir ētiska problēma. Tas pats attiecas uz rasi, reliģisko pārliecību, svaru, invaliditāti, augstākās izglītības iegūšanas vietu un citiem aspektiem. Ne mazāk svarīgi ir respektēt kultūras ietekmi, kura pamatā nosaka darba devēja un ņēmēja attiecības kādā valstī vai reģionā. Biznesa ētikai reizēm ir jāspēj atrisināt jautājumus, kuri pirmajā acu uzmetienā liekas personiskas pārliecības radīti šķēršļi, tomēr beigu beigās izrādās fundamentāla ētiska problēma.

Reizēm ir grūti novilkt robežu, līdz kurai kāda darbība, piemēram, agresīva mārketinga gadījumos, ir uzskatāma par ētisku. Tas attiecas arī uz it kā tik pragmatisku darbību kā cenas noteikšana. Cenu diskriminācijas politika ir pazīstama visiem uzņēmējiem, kuri atkārtoti piedalās dažādos iepirkumos – maz ticams, ka viņi rīkosies ētiski attiecībā pret konkurentiem atklātas izsoles gadījumā, līdz ar to ir jāparedz juridiski mehānismi, kā mazināt neētiskas rīcības risku.

Noslēgums pirms jautājumu uzdošanas...

Biznesa ētika ir cieši saistīta ar politisko ekonomiku. Mūsdienās nav iespējams attīstīt veiksmīgu biznesu, ignorējot globalizāciju, ekonomisko analīzi, kultūras *difūziju*, vērtību pārņemšanu un vēsturiskajā attīstībā balstītu nākotnes perspektīvu.

Eksistējot globālajam tīklam un informācijas aprītei tādā līmenī un kvalitātē, kāda tā ir šodien, ir grūti pastāvēt absolūti godīgam un ētiskam biznesam. Tomēr, lai cik grūti tas būtu, ir jāticētas pēc ētisko principu saglabāšanas biznesa vidē. **BP**

Izmantotā literatūra:

Saimons Blekbērnš. „Ētika. Ļoti saistošs ievads”, Satori, portāls un izdevniecība, 2008.

Hartman Laura. Perspectives in Business Ethics. Burr Ridge McGraw-Hill, 2004





biznesa ētika

kā organizācijas kultūras sastāvdaļa

Vēl pavisam nesen tika uzskatīts, ka business un ētika ir divi nesavienojami jēdzieni. Šobrīd, kad pasaule pieredzējusi milzīgas mahinācijas, kā rezultātā bankrotējuši lieli, starptautiski uzņēmumi, arvien biežāk uzņēmējdarbības vidē parādās tādi jēdzieni kā ētikas kodekss, godīga konkurence un sociālā atbildība.

Nereti gan tie arī paliek jēdzienu līmenī, atrodami skaisti noformulētos tekstos, kurus izmanto uzņēmuma komunikācijas un mārketinga vajadzībām. Protams, par šiem jēdzieniem vieglāk runāt ekonomikas uzplaukuma laikā. Krīzes apstākļos, kad liekas, visi līdzekļi labi, lai izdzīvotu, bieži rodas nepārvarams kārdinājums aizmirst, ka tādi jēdzieni vispār eksistē. Tomēr, vismaz teorētiski par nepieciešamību šos jēdzienus ieviest dzīvē neviens vairs nešaubās. Kaut gan, runājot par godīgu konkurenci, mēs visbiežāk runājam par uzņēmuma sadarbību ar apkārtējo pasauli. Diemžēl ikdienā mēs aizmirstam, ka biznesa ētika jāievēro ne tikai kontaktējoties ar klientiem, sadarbības partneriem un piegādātājiem, bet arī uzņēmuma iekšienē. Lai gan, atrodoties darbā, pastāv visbiežāk nerakstītas, bet vispārzināmas uzvedības normas, tomēr samērā reti tiek runāts par biznesa ētiku kā organizācijas kultūras sastāvdaļu. Rezultātā izpratne par biznesa ētiku katram darbiniekam izveidojas savādāka. Viens var uzskatīt, ka viss, kas

atrodas darba vietā, ir uzņēmuma īpašums, tādējādi ir pilnīgi pieļaujams pārbaudīt, kādi dokumenti glabājas kolēģa atvilktnē un no kā viņš ir saņēmis pēdējo e-pasta vēstuli. Otrs var būt pārliecināts, ka savu emociju savaldīšana nāk par ļaunu efektīvam darbam, kā rezultātā viņa kolēģiem nemitīgi jādzird histēriskas dusmu lēkmes, sulīgi komentāri un skaļas priekš izpaušmes. Kas vienam liekas pareizi, daudziem var likties nepareizi un otrādi. Tomēr, cilvēku izturēšanās nav nedz nejauša, nedz patvaļīga. Kultūras ārējie raksturlielumi (virspusējas manieres) sakņojas dziļāk apslēptajās vērtībās un uzskatos. Vērtības un uzskati ir tie, kas visvairāk ietekmē mūsu darba attiecības ar kolēģiem, priekšniekiem un padotajiem, kas nosaka uzņēmuma kultūru. Viss, ko mēs darām vai sakām, ir kultūras izpaušme. Nav tāda cilvēka dzīves aspekta, ko nenoteiktu kultūra. Cikos mēs no rīta ierodamies darbā, kavējam vai nekavējam, kā gērbjamies, kā sasveicināties ar kolēģiem, kā ar priekšniekiem – viss ir kultūra. Varbūt kādam





varētu likties, ka tam nav īpašas nozīmes, ka ir triviāli tas, kā uzrunāt sarunu biedru, ko valkāt, kā izturēties lietišķu pusdienu laikā. Tomēr, ja pat šajā virspusējā saskarsmes līmenī rodas problēmas, tad vēl jo grūtāk ir panākt izpratni un sadarbību svarīgākās jomās. Kultūra ir tā sistēma, kas nosaka indivīdiem un cilvēku grupām, kā sadarboties citam ar citu un apkārtējo pasauli. Tās centrā ir kopīgas vērtības, uzskati un priekšstati par to, kas un kādi mēs esam.

Šī sistēma darbojas arī no ārpuses uz iekšpusi. Vide ap mums arī nosaka, kādas būs mūsu vērtības, uzvedība un valoda. Tie, kas mainījuši darba vietas, paši uz sevi ir pārbaudījuši, ka katrā jaunā darba vietā ar atšķirīgu kultūru, viņu izturēšanās ir bijusi varbūt mazliet, bet tomēr savādāka. Jebkura kultūra ir nemanāma līdz brīdim, kad tā saskaras ar citām, kad parādās atšķirības. Bieži, aizejot uz citu uzņēmumu, cilvēkiem liekas, ka esošie darbinieki daudz ko dara nepareizi un neefektīvi. Rodas vēlme pastāstīt, ka iepriekšējā uzņēmumā mēs darījām visu labāk un savādāk. Tādos gadījumos mums šķiet, ka pārējie kaut ko dara citādi aiz muļķības, nevērības, nekompetences vai ļaunprātības, vai arī viņi ir tā ierūsējuši, ka neredz jaunās vēsmas. Tomēr, ne vienmēr ir tā, kā mums šķiet. Vairākums cilvēku rīkojas tieši tā, kā tobrīd uzskata par pareizu. Viņu viedoklis sakņojas ieradumos, tradīcijās, uzskatos, vērtībās, attieksmē un pieņemtajās normās, citiem vārdiem sakot, kultūrā, kuru šis cilvēks pārstāv.

Parasti mēs mainām savu uzvedību līdz ar citu kultūru, bet arī kultūra ir dzīva un mainīga sistēma. Nevienu kultūra nav statiska. Un visu, kas mainās, ir iespējams vadīt. Izmainīt kultūru - tas nav ne nedēļu, ne mēnešu, bet gadu darbs, tomēr tas ir iespējams. Tātad ir iespējams arī iedzīvināt biznesa ētikas principus uzņē-

muma kultūrā. Tikai rodas jautājums, vai šajos apstākļos tas ir nepieciešams. Latvijā pastāv uzņēmumi ar dažādām kultūrām. Ir kultūras, kurās biznesa ētiku augstu vērtē, ir arī tādas, kurās dominē meli, intrigas un manipulēšana ar darbiniekiem. Un kurš var pateikt, ka viena kultūra ir labāka par otru? Jo neatkarīgi no tā, kādai kultūrai cilvēks pieder, ikviens rīkojas atbilstoši savām un savas grupas interesēm. **Vienīgais kritērijs, pēc kura varam vērtēt kultūras veiksmīgumu, ir tās spēja efektīvi nodrošināt savu pārstāvju izdzīvošanu un labklājību.** Te gan būtu jāskatās ilgtermiņā. Bieži ar meliem un negodīgu konkurenci mēs varam panākt efektīvu krīzes pārvarēšanu uzņēmumos, bet vai apmānītie darbinieki vēlēties palikt? Kas ir vissvarīgākais - dot savu maksimālo ieguldījumu uzņēmumā arī tad, ja redzēs iespēju strādāt citur? Šo jautājumu var uzdot ne tikai uzņēmējdarbības vides, bet visas valsts mērogā. Interesanti ir tas, ka daudzi arī paliek. Tas ir atkarīgs no katra indivīda vērtībām. Kultūra ir mehānisms, kas apvieno cilvēkus ar kopīgu valodu, kopīgu vērtību sistēmu un kopīgām idejām. Rezultātā, ja vadītājs savā vadības stilā izmanto manipulēšanu ar darbiniekiem, informācijas slēpšanu, melus, *sarīdīšu* citam pret citu (tā, starp citu, ir ļoti viegli panākt sev vēlamu rezultātu), uzņēmumā paliek un strādā darbinieki, kuri šādu vadības stilu uzskata par normu. Viņi savukārt var neuzņemties atbildību, gaidīt vadošus norādījumus un izpildīt rīkojumus, savu kolēģu lokā aprunāt vadītāju sliktos lēmumus un mierīgi dzīvot tālāk līdz nākamajai algai. Darbinieki savu algu saņem par rīkojumu izpildi, vadītāji – par domāšanu un rīkojumu došanu. Pārējie darbinieki ar citu vērtību sistēmu šo uzņēmumu visbiežāk atstāj, vai arī viņi tiek atlaisti, jo vienkārši vairs neiederas šādā kultūrā. **Uzņēmumā ir nostiprinājusies atbilstoša kultūra.**



Protams, šeit nav runa par efektivitāti ilgtermiņā. Turpretī ētisks vadības stils sevī ietver caurspīdīgus lēmumus un uzņēmuma procesus, informācijas pieejamību, godīgumu un uzticēšanos. Krīzes situācijā tiek uzklauti pēc iespējas vairāk viedokļu. Lai gan tas aizņem daudz vairāk laika, tādējādi pieņemtie lēmumi balstās uz pilnīgāku informāciju un ir kvalitatīvāki. Rezultātā paaugstinās uzņēmuma efektivitāte un pēc šķēršļu pārvarēšanas uzņēmums paliek konkurētspējīgāks. Šādos uzņēmumos strādā darbinieki, kuri vēlas uzņemties atbildību un risku, vēlas izteikt savu viedokli un tikt uzklauti.

Rezumējot iepriekš rakstīto:

uzņēmuma kultūru ir iespējams mainīt;

biznesa ētika kā kultūras sastāvdaļa ir nepieciešama uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanai un konkurētspējas nodrošināšanai ilgtermiņā;

kultūras maiņas vadošais spēks ir uzņēmuma vadītājs.

Turpmāk mēs apskatīsim, kāds tad ir Latvijas uzņēmumu vadītājs un vai mēs varam runāt par ētisku vadības stilu?

Vadītāji – varoņi

Nav noslēpums, ka krīzes situācijās notiek vadības centralizācija. Lielās korporācijās, kur pirms tam ir bijušas reģionālās struktūras un daudzi vadības lēmumi ir tikuši deleģēti vidējā līmeņa vadītājiem, šobrīd vietējie uzņēmumi pārtop par filiālēm tikpat kā bez lemlēmšanas tiesībām. Ilgtermiņa attīstības lēmumus nomaina īstermiņa lēmumi. Bieži tiek dzirdēti aizbildinājumi – pašlaik ir jādomā, kā pārdzīvot krīzi, pēc tam jau redzēs. Latvijā par biznesa ētiku, ētisku vadības stilu tikpat kā netiek runāts – kāda tur ētika, tagad - zobš pret zobu. Arī tauta pieprasa vadītājus – varoņus, kuri nāks un izvedīs visus no krīzes, kuriem visi līdzekļi labi – arī neētiski. Veiksmes gadījumā tauta savus varoņus godā cels, neveiksmes gadījumā – būs, uz ko izgāzt dusmas. Galvenais, lai ir atbildīgais. Un atbildīgais varonis arī atrodas. Domāju, ka daudzi Latvijā dzīvojošie esošie un bijušie darba ņēmēji ir dzirdējuši savu darba devēju krīzes uzrunas, kas skan apmēram tā: “Mums ir spēcīga vadības komanda. Uzticieties mums, mēs zinām, kas ir jādara. Mēs visi esam profesionāļi. Viegli šajā laikā nebūs, bet mēs darām visu, kas ir mūsu spēkos, lai izdzīvotu. Pašlaik mūsu ieņēmumi ir stabili, un mēs varam izpildīt visas mūsu saistības. Mēs mēģinām saglabāt darba vietas un darbinieku algas. Galu galā viss būs labi.” Nākamajā darba dienā pēc uzrunas tiek atlaista puse darbinieku, bet otrai pusei tiek samazinātas algas. Uz jautājumiem par stabilajiem ieņēmumiem un vispār uz jautājumiem saprotamas atbildes netiek sniegtas. Darba devēji uzņemas pilnu atbildību par situāciju, bet pārējie – jo mazāk zinās, labāk gulēs un netraucēs vadītājiem strādāt, būs vieglāk manipulējami. Latvijā melošana un nepatiesas informācijas izplatīšana no vadītāju puses, kas pati par sevi ir neētiska rīcība, pašlaik kļūst par standarta vadības rīku savu mērķu sasniegšanai. Protams, tas nebūt neattiecas uz visiem uzņēmumiem Latvijā un nebūt ne uz visiem vadītājiem. Tādu piemēru tomēr nav mazums. Vai tas varētu nozīmēt, ka biznesa ētika un ētisks vadības stils ir tikai ekonomikas augšupejas privilēģija? Izskatās, ka nē. Vismaz Latvijas situācijā šī iezīme nav atkarīga no ekonomiskās situācijas valstī. 2009. gada sākumā veicu pētījumu, kur mēģināju noskaidrot, kādus augstākā un vidējā līmeņa vadītājus vēlas uzņemt. Pētījumā tika apkopotas 237 vadītāju vakances no 2003. līdz 2008. gadam

ieskaitot. Dati tika ņemti no piecām vadošajām atlases firmām Latvijā, kuras atbilstoši uzņēmumu prasībām meklēja vadītājus. Šajā laikā posmā no visām vakancēm tikai sešas tika izvirzītas prasība vadītājiem, lai viņiem būtu augsti biznesa ētikas standarti. Tas ir mazāk nekā 3%. Šajā laikā, kas pārsvarā bija ekonomikas augšupejas laiks, nevienā vadītāja amata profilā netika pieprasīta tāda kompetence, kā spēja attīstīt uzņēmumu ilgtermiņā. Toties tādas kompetences, kuras atvieglo īstermiņa lēmumu pieņemšanu, kā veiksmīgi risināt konfliktsituācijas, ātri pieņemt lēmumus, spēja veikt vairākus darbus vienlaicīgi, ir diezgan pieprasītas. Izskatās, ka ētisks vadības stils, kas vērstas uz uzņēmuma ilgtermiņa attīstību Latvijā, nav pieprasīts. Kas tad īsti ir ētisks vadības stils? Kādi ir tā plusi un mīnusi? Kādās situācijās tas ir piemērojams?

Ētisks vadības stils

Nebūt nav tā, ka visi vadītāji – varoņi ir intriganti, meļi un krāpnieki. Vadītāji – varoņi mēdz būt arī ar augstiem biznesa ētikas standartiem, godīgi, un atklāti. Tomēr parasti ētisks vadības stils vairāk piemīt iesaistošajiem vadītājiem. Vadītājiem – varoņiem vadīt nozīmē pieņemt lēmumus un sadalīt resursus, pēc tam izanalizēt situāciju un atkal pieņemt lēmumus. Pārējo darbinieku uzdevums ir izpildīt. Vadītājs ir svarīgs, jo pareizākus lēmumus viņš pieņem, jo svarīgāks viņš kļūst. Nereti uzņēmumos viņš ir apveltīts ar karaliskām privilēģijām. Tāds vadītājs kalpo savām ambīcijām, aizbildinoties ar vērtību radīšanu uzņēmuma īpašniekiem. Kens Blančards ir teicis, ka pārāk daudz vadītāju uzvedas tā, it kā aitas (viņu darbinieki) ir domātas priekš aitu gana, aizmirstot, ka īstenībā aitu gans ir domāts aitam, un viņam par tām ir jāuzņemas atbildība. Iesaistošais vadītājs turpretī kalpo uzņēmumam. Iesaistošam vadītājam vadīt nozīmē iedvesmot un iesaistīt, atklāt cilvēkos enerģiju, kas viņos jau ir. Iesaistošs vadītājs palīdz pārējiem darbiniekiem būt nozīmīgiem. Vadības ētika ir cieši saistīta ar darbinieku motivāciju un mācīšanās principiem uzņēmumā. Ētisks vadītājs saprot, ka darbinieku izglītošana un informēšana var tikai palīdzēt uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Šādos uzņēmumos ētisku vadības stilu piekopj ne tikai vadītāji, bet arī visi darbinieki. Mēs varam sākt runāt par ētisku līderību. Pēc vienas no definīcijām ētiskā līderība ir savu pamatvērtību apzināšanās un drosmē dzīvot saskaņā ar tām visās dzīves situācijās, kalpojot kopīgam labumam. Viens no atslēgas vārdiem šajā definīcijā ir “kalpojot kopīgam labumam”. Jo ētiska rīcība nav dzīvot saskaņā ar savām pamatvērtībām un nekalpot kopīgam labumam. Piemēram, pamatvērtība var būt ģimene. Ģimenes vārdā var zagt, laupīt un nogalināt, bet tādai rīcībai nebūs nekā kopīga ar ētiku. Jebkuram vadītājam ir dota vara. Ētisks vadības stils ir savas dotās varas izmantošana, respektējot citu tiesības un uzskatus. Viens no svarīgākajiem aspektiem ētiskajā vadības stilā ir savu pamatvērtību komunicēšana pārējiem komandas biedriem. Ētiska vadītāja rīcība vienmēr saskan ar vārdiem. Parasti visiem darbiniekiem ir skaidras šāda vadītāja pamatvērtības, viņi zina, ko kurā brīdī var no vadītāja sagaidīt, un tādējādi ir droši un uzticas viņam. Ētisks, iesaistošs vadības stils ir efektīvs mehānisms gan darbinieku kontrolē, gan motivācijas un iniciatīvas paaugstināšanā, gan darbinieku darbaspēju uzlabošanā.

Ētisks vadības stils darbinieku kontrolē

Darbinieku kontrole parasti aizņem diezgan daudz vadītāja dar-



ba laika. Vadītājiem nemitīgi jāpārbauda, vai padotie tiks galā ar uzdoto uzdevumu, vai iekļausies termiņos, vai viņi efektīvi izmanto darba laiku, vai neizsaimnieko uzņēmuma mantu. Tiek veikti reidi, kas pārbauda darbinieku darba vietas, tiek uzstādītas video novērošanas kameras. Tiek tērēts milzīgs laiks un līdzekļi, lai kontrolī padarītu stingrāku. Dzīve dod to, ko cilvēks vēlas. Ja vadītājs ir pilnīgi pārliecināts, ka viņa padotie ir blēži un zagļi, tad padotie ilgi neliks viņam vilties. Atceros kādu noliktavas darbinieka stāstu. Pirmajā darba dienā vadītājs, veicot ievadinstrukciju, sīki un smalki izstāstījis, kādi soda veidi pastāv uzņēmumā, ja noliktavā tiek konstatēts iztrūkums. Pēc nedēļas vadītājs pateicis, ka nu jau darbinieks ir iepazīsies ar sistēmu, lai uzmanoties, ja kaut kas pazudīšot. Vēl pēc nedēļas aizdomu pilns izsaucis darbinieku pie sevis. Kāpēc viņš vēl neesot pieķerts, laikam pārāk ciets rieksts? Pēc trešās nedēļas darbinieks iesniedzis atlūgumu – nevarējis izturēt, ka viņu uzskata par zagli. Lieki piebilst, ka pārējie darbinieki ar laiku tiešām bija izstrādājuši sistēmu, kā noliktavas produkciju lietot savām vajadzībām. Tāpat jau viņus turot par zagļiem un atvelk no algas, vai esot vainīgi vai nē. Tagad soda gadījumā viņi vismaz zina, par ko.

Ētisks, iesaistošs vadītājs pamatā uzskata, ka darbinieki ir godīgi un vēlas veikt savus pienākumus pēc iespējas labāk. Ja tiek uzdots uzdevums, tad vienmēr izskaidrojot mērķi, kādēļ tas ir vajadzīgs. Kopīgi ar darbiniekiem tiek nosprausti termiņi. Ja rodas kādi šķēršļi vai problēmas uzdevuma izpildes gaitā, darbinieki nekavējoties vērsas pie vadītāja pēc palīdzības. Neveiksmes netiek slēptas, jo par tām nav paredzēti sodi, pat mutiski neviens netiek nosodīts. Vadītājs atbalsta un kopīgiem spēkiem cenšas atrast risinājumu. Kontrole pārvēršas paškontrolē. Katrs pats kontrolē savu darba izpildi un jūtot, ka netiks galā, vērsas pēc padoma, jo zina, ka viena no vadītāja pamatvērtībām ir godīgums un atbalstoša attieksme pret citiem. Protams, mūsu apstākļos šādam vadības stilam ir nepieciešama drosme. Nav izslēgts, ka uzradīsies kāds darbinieks, kas mēģinās ļaunprātīgi izmantot vadītāja uzticību. Tomēr, visā uzņēmumā valdot godīgai, ētiskai kultūrai, viena šāda negodīga un ļaunprātīga dzīve nemaz tik viegla nav. Kopumā uzņēmuma līmenī kontrole nav tik smagnēja, un zaudējumi, kas rodas darbinieku neētiskas rīcības rezultātā, lai cik tas dīvaini nebūtu, nav tik lieli, kā stingras kontroles uzņēmumos.

Ētisks vadības stils darbinieku motivācijas paaugstināšanā un iniciatīvas veicināšanā

Pēdējā laikā arvien biežāk tiek dzirdēts sakām, ka šajos laikos īpaša darbinieku motivācija nav nepieciešama. Vienīgā darbinieku motivācija esot nepazaudēt darbu. Ar to pat pilnīgi pietiek, lai izturētu pārējos izmaksu samazināšanas veidus darba vietās, piemēram, atalgojuma samazināšanu vai papildus slodzes uzlikšanu. Darbinieki ir gatavi paciest visu. Tieši tā arī ir. Darbinieki ir gatavi paciest. Bet vai darba devējam ir vajadzīgi tikai iebaidīti un visu paciest spējīgi bezierunu rikojumu izpildītāji? Nevajadzētu aizmirst, ka ar katru roku pāri, kas tiek pieņemts darbā, komplektā nāk arī galva. Galva, kur var atrasties daudz labu ideju, kā uzņēmumam vairāk nopelnīt naudu. Tāpat nevajadzētu aizmirst, ka arī krīzes laikā notiek *medības pēc labākajām galvām*. Latvija ir maza valsts, aktīvā darbaspēka skaits pēdējos gados nav audzis un talantu mums ir tik, cik ir. Iedomājieties, ka no jūsu uzņēmuma aiziet labākais darbinieks, tikpat labu arī šajos laikos būtu ļoti grūti atrast. Tātad arī šobrīd darbinieku motivācijas tēma nav

kļuvusi mazāk aktuāla. Ētisks vadības stils viennozīmīgi veicina darbinieku motivāciju, īpaši, ja ir runa par motivāciju pēc iespējas vairāk ieguldīt uzņēmuma darbībā. Jo, pirmkārt, ētisks vadības stils ir godīgs vadības stils. Darbinieki būs pārliecināti, ka vadītājs neslēpj no viņiem informāciju ne par firmas darbību, ne arī par paša darbinieka darba izpildi. Ja vadītājs nebūs ar darbinieku apmierināts, darbiniekam tas tūlīt pat taps zināms, un viņam būs iespēja laboties. Ētisks vadītājs palīdz saviem padotajiem kļūt nozīmīgiem. Viņš novērtē padoto idejas, nodrošina to ieviešanu dzīvē. Darbinieki redz savu ieguldījumu rezultātus, un tas motivē ieguldīt vēl vairāk. Viena no ētiska vadības stila iezīmēm ir apzināšanās, kā sava rīcība un vārdi ietekmē citus cilvēkus. Tas viennozīmīgi palielina darbinieku motivāciju, jo viņi var būt droši par cieņu neaizskarošu vidi.

Ētisks vadības stils darbinieku spēju paaugstināšanā

Vadības stils, kas nav ētisks, neveicina darbinieku izaugsmi, jo vadītājam nav nepieciešami gudri un izglītoti darbinieki. Vadītājam nepieciešams fons, uz kā izcelties. Viņš taču ir visgudrākais uzņēmumā, un viņam nepieciešami tādi darbinieki, kas paklausa pavēlēm. Ja padotie kļūst gudrāki, vadītājs riskē ar savu vietu. Ētisks vadītājs, tieši pretēji, dara visu, lai viņa darbinieki pilnveidotos, mācītos un attīstītos. Ētisks vadītājs nebaidās, ja kāds kļūst gudrāks par viņu, jo viņš saprot, ka izglītoti darbinieki ir galvenais dzinējspēks uzņēmuma attīstībā. Protams, vadīt izglītotus, talantīgus cilvēkus ir daudz grūtāk, jo viņiem ir vajadzīgs arī talantīgs, lielisks uzņēmums, kurā viņi varētu spidēt. Tomēr pievienotā vērtība un ieguldījums uzņēmuma attīstībā ir daudz lielāks. Tas atmaksājas.

Apkopojot iepriekš rakstīto, ētisks vadības stils ir savu pamatvērtību apzināšanās un drosme dzīvot saskaņā ar tām visās dzīves situācijās, kalpojot kopīgam labumam. Ētiski vadītāji apzinās, ka cilvēki uzticas rīcībai vairāk nekā retorikai. Vadītāja rīcība vairāk atklāj, kādas ir viņa vērtības un mērķi, nekā viņa uzrunas darbiniekiem. Tādēļ ētisks vadītājs ir godīgs. Viņš vada, rādot piemēru. Vadišana ar piemēru ir vēl joprojām visspēcīgākais izcilas darba izpildes motivators, kāds vien ir zināms. Godīgums, caurspīdīgums lēmumu pieņemšanā, cieņa pret citiem un citu cilvēku vajadzību izvirzīšana augstāk par savējām – tās ir ētiska vadības stila pamatiezīmes. Tās uzlabo uzņēmuma kultūru, veicina darbinieku motivāciju, paaugstina darbinieku vērtību, kā rezultātā uzņēmums iegūst inovatīvus risinājumus, ir konkurētspējīgāks. un tam ir lielākas iespējas ne tikai pārdzīvot krīzi, bet arī turpināt veiksmīgi strādāt pēc tam. **BP**

Izmantotā literatūra:

Mouls Dž., *Biznesa kultūra un etiķete Eiropas valstīs*, (2003), SIA "Jaņa Rozes apgāds", Rīga
Ridderstale J., Wilcox M., *Reenergizing The Corporation. How Leaders Make Change Happen*, (2008), John Wiley & Sons Ltd, England
www.business-ethics.com
www.ethicalleadership.org



uzņēmējdarbības ētika

Vārdu ētika (no grieķu *ethos* – paraža, tikums, raksturs) ievieš Aristotelis 4. gs. pirms Kristus. Viņš uzskata, ka ētika palīdz izzināt to, ko vajadzētu darīt un no kā būtu nepieciešamas atturēties.

Mūsdienu izpratnē ētika ir mācība par labo un ļauno un tā izpausmēm cilvēka rīcībā un uzvedībā. Tās izpētes objekts ir morāle un tikumība.

Morāle izaug no nepieciešamības ierobežot atsevišķu cilvēku egoismu, viņu savtīgās tieksmes, saskaņot tās ar kopumu – sabiedrības, kādas tās daļas, tautas, visas cilvēces interesēm. Orientējot uz ētikas vērtībām, tā humanizē cilvēku, liek viņam kļūt labākam, cilvēciskākam.

Jēdzienu „uzņēmējdarbības ētika” visvienkāršāk definēt, apvienojot pamatjēdzienus „uzņēmējdarbība,” un „ētika”. Atbilstoši tam uzņēmējdarbības ētika ir mācība par labo un ļauno, taisnīgo un netaisnīgo, patieso un nepatieso, brīvību un atbildību, varu īpašajās attiecībās un situācijās, kas rodas uzņēmējdarbībā.

Uzņēmējdarbības ētikas sastāvdaļas ir tās funkcionālo nozaru – mārketinga, finanšu, uzņēmuma vadības un citu – ētika.

Uzņēmējdarbības ētika māca, ka pretrunīgās situācijās savtīgās intereses jāsaprot ar taisnīgumu, godīgumu, patiesumu, atbildību, tā izvirza prasību, ka tiecoties pēc sava labuma, nedrīkst kaitēt citiem un sabiedrībai. Lai pieņemtu ētiski korektu lēmumu, jārespektē visu pušu intereses. Tā ir cieši saistīta ar likumu, jo to mērķis ir viens – nepieļaut, ka uzņēmējdarbība kaitētu sabiedrībai vai kādai tās daļai. Taču starp uzņēmējdarbības ētiku un likumu ir daudz atšķirību. Likums ne vienmēr ir pietiekami drošs ceļvedis, lai darītu labu. Ētikas vispārīgās vērtības un normas spēj būt drošs ceļvedis visās situācijās. Nereti uzņēmēji uzskata, ka nekādas uzņēmējdarbības ētikas nav un nevar būt. Pētījumi liecina, ka tā parasti domā tie uzņēmēji, kuriem darba pieredze ir neliela. Pieredzējušie uzņēmēji, kuriem ir stabili, ilgstoši panākumi, orientējas uz augstiem ētikas standartiem un uzskata to par sekmīgas uzņēmējdarbības būtisku nosacījumu.

Pirmais profesionālais ētikas kodekss ir Hipokrāta zvērests, kas pieņemts 4. gs. pirms Kristus un fiksē ārstu profesionālās ētiskās normas. Uzņēmējdarbības profesionālās ētikas kodeksi rodas tikai 19. gs. beigās un 20. gs. sākumā. Tie prasa saglabāt profesijas reputāciju un plaši apraksta izplatītākās neētiskās uzvedības izpausmes. Šo ētikas kodeksu skaits palielinās 60. gados, kad daudzi uzņēmēji un uzņēmumu vadītāji sāk aktīvi pievērsties jaunajai, uz sociālo atbildību orientētajai uzņēmējdarbības filozofijai. Profesionālo ētikas kodeksu un plašu ētiskā darba programmu skaits īpaši strauji pieaug 80.-90. gados. Pēc ASV biznesa ētikas centra *Fortune* datiem, 90% ASV uzņēmumu ir savi profesionālās ētikas kodeksi. Tie ir arī 50% Kanādas un 86% Anglijas uzņēmumu. Uzņēmumos izmanto arī profesionālo asociāciju ētikas kodeksus. Kodeksi dod ētiskas vadlīnijas uzņēmumu vadītājiem, speciālistiem, visiem strādājošajiem. Tie atspoguļo interešu konfliktus, kuri var būt kaitīgi uzņēmumam, piemēram, nosaka, kā vērtēt dāvanas no piegādātājiem, klientiem, kā izvairīties no diskriminācijas darba attiecībās. Daudz prasību saistīts ar precīzu profesionālo pienākumu izpildi, lojalitāti pret uzņēmumu, citu cilvēku tiesību aizsargāšanu utt. Profesionālās ētikas kodeksu akceptēšana ir apliecinājums, ka tajos ietvertās normas ir nozīmīga vērtība uzņēmuma panākumu kaldināšanā un tām jāklūst par uzņēmuma kultūras sastāvdaļu.



Uzskatam, ka bez meliem nevar iztikt, ir daudz piekritēju visā pasaulē. To atbalsta arī daži uzņēmējdarbības ētikas pētnieki. Viens no viņiem ir A. Karrs.

A. Karra uzskatus var izteikt šādās tēzēs:

- uzņēmējdarbība ir līdzīga pokera spēlei, un blefošanai, piemēram, vajadzīgu faktu noklusēšana, pārspilējumi, tukši solījumi, ko plaši izmanto sarunās ar patērētājiem, preču izplatītājiem, arodbiedrībām, darba ņēmējiem u.c., un lielā mērā tajā ir ētiski at-
taisnojama;
- uzņēmējdarbībā blefo visi – no viszemākajiem līdz pat visaugstākajiem līmeņiem, jo tāds ir viens no spēles noteikumiem;
- spēles noteikumi ir jāievēro visiem tās dalībniekiem arī tad, ja tie ir pretrunā ar viņu personiskajiem ētiskajiem uzskatiem;
- personiskajā dzīvē gan uzņēmējiem, gan vadītājiem, gan speciālistiem, gan strādājošajiem jāorientējas uz augstiem ētiskiem
ideāliem. Jo augstāki ir šie ideāli, jo viņi tiek vairāk cienīti un godāti;
- uzņēmējdarbībā ir ārkārtīgi augsts konkurences līmenis, un, ja neizmanto visus likumīgi atļautos līdzekļus, arī blefošanu, var
zaudēt;
- uzņēmējdarbība ir bezpersoniska spēle, kas prasa speciālu stratēģiju un speciālu ētiku, kura atšķiras no reliģiskās ētikas. Arī baus-
lis "Tev nebūs melot" tajā nav spēkā;
- morāles "zelta likums" – "Nedari otram to, ko tu negribētu, ka viņš dara tev!" – saspringtajiem konkurences apstākļiem, kas
raksturīgi uzņēmējdarbībā, ir pārāk ideāls.

Ir lieli un mazi meli, nevainīgi un ļoti nekrietni, bet meli vienmēr ir liels morāls ļaunums, tie kaitē gan apmelotajam, gan pašam melim.

F. Bēkons ir teicis, ka nav cita netikuma, kas tā apkaunotu cilvēku kā meli vai nodevība. Meli ir ļaunums tāpēc, ka tie:

- padara neiespējamās sekmīgas formālas un neformālas attiecības;
- padara neskaidrus izvēles apstākļus, tātad arī neļauj pieņemt situācijai atbilstošu lēmumu;
- apdraud personas autonomiju, iejaucas brīvajā izvēlē.

Protams, arī melot ir jāprot. Pētnieki uzskata, ka vislabāk melot prot cilvēki ar spilgtu iztēli un vāju morāli. Visvieglāk piemulķot cilvēkus, kuri nekritiski uzņem sarunu biedru teikto, par daudz uzticas. Naivitāti un lētticību izmanto blēži, un viņi bieži gūst panākumus.

Viens no sekmīgas uzņēmējdarbības nosacījumiem ir varas izmantošanas ētiskums, kas nepieļauj patvaļu, netaisnību, cietsirdību un rupjību.

Cilvēks nevar atbildēt par apstākļiem, kas nav atkarīgi no viņa, bet viņam ir jāatbild par visu, ko viņš pats ir izvēlējis vai nav izvēlējis, ja bija jāizvēlas. Iejaukšanās brīvajā izvēlē nevar būt pietiekams pamats, lai kādu atbrīvotu no atbildības, ja vismaz teorētiski izvēles brīvība saglabājas – var pakļauties varai vai nepakļauties tai.

Meklējot atbildi uz jautājumu par to, vai blefošana uzņēmējdarbībā ir ētiska, var pievērsties I. Kanta atzinumiem. No I. Kanta kategoriskās imperatīva formulas "Rīkojies tā, lai tava rīcība varētu kļūt par vispārēju uzvedības likumu" izriet, ka jebkura negodīga rīcība, arī meli, ja tie kļūst par vispārēju uzvedības likumu, iznīcina pati sevi, jo padara sadarbību neiespējamu. Pamācošs ir I.Kanta piemērs par naudas aizņemšanos bez paraksta. Ja visi aizņemtos naudu ar nodomu to neatdot, aizņemšanās kļūtu neiespējama, jo neviens otram naudu vairs neaizdotu.

Jau Aristotelis "Nikomaha ētikā" pierādīja, ka visas attiecības pamatojas uz došanu un ņemšanu. Taisnīgums ir ekvivalence starp došanu un ņemšanu, nepieciešams šo attiecību harmonijas un pastāvēšanas nosacījums.

Taisnīgums ir viena no ētikas pamatvērtībām, un tas ietver pašu būtiskāko nosacījumu, uz kura balstās harmoniska, produktīva sadarbība, tas ir, katram ir tiesības ņemt tikai tik daudz, cik viņš ir devis, un tam, kas ir saņēmis, tikpat daudz ir jādod pretī. Tādējādi taisnīgums ir cieši saistīts ar tiesībām un pienākumiem.



nedari citam to, kas pašam nepatīk!

Uzņēmējs Jānis Naglis, lai celtu Latvijas prestižu ārzemnieku acīs, šogad atjaunoja sev piederošo taksometru biznesu - darbību atsāka uzņēmums SIA *Baltic Taxi*. Konkurneti uz to atbildēja šaujot.

Kā jūs skaidrotu, kas ir biznesa ētika?

Tas ir lietu kopums, tā saucamie nerakstītie likumi, kas būtu jāievēro visiem biznesā iesaistītajiem. Galvenais pamatprincips vai biznesa ētikas moto varētu būt – “Nedari citam to, kas pašam nepatīk” vai “Nedari ar citu to, ko tu nedarītu ar sevi”.

Skaidrojot sīkāk, ir jānosauc virkne īpašību, kuras veido ētisku biznesu, un tās ir: godīgums, uzticamība, precizitāte, atsaucība, draudzīgums, pozitīvs skats uz lietām un vēl citas. Katru no tām varētu gari un plaši iztirzāt.

Kā jūs raksturotu situāciju biznesa ētikas jomā Latvijā?

Man ir iespēja salīdzināt biznesa ētikas principu ievērošanu daudzās valstīs, no kurām katra ir atšķirīgā attīstības pakāpē. Domāju, ka, vērtējot kopumā, Latvijā biznesa ētika ir salīdzinoši augstā līmenī. Nereti mēs paši un masu mediji to pazeminām, sakot, ka

esam nekauņas un šmaucēji, ka esam savstarpēji nedraudzīgi un agresīvi. Protams, arī šādas izpausmes ir vērojamas, bet, salīdzinot ar citām valstīm, tā nemaz nav. Manuprāt, mūsu biznesa ētika ir ļoti augsta. Pat brīžos, kad ir radušies ļoti sarežģīti konflikti, kuru pamats jeb saknes nav saprotamas, un izskaidrojumu nav viegli atrast, dažkārt situāciju pat loģiski izvērtēt nevar, kad gribot negribot tu domā - kas vispār notiek, konflikts tomēr tiek civilizēti atrisināts. Kaut vai tie paši takšu kari. Ja mēs paskatāmies kā konflikts pēc tam tika risināts - sākās sarunas starp uzņēmumu vadītājiem, iesaistījās valsts institūcijas un policija. Daudzi uzņēmumi solidarizējās ar konfliktā cietušo pusi. Tas parāda, ka mūsu biznesam ir ētiski pamati. Varbūt tas mums ir gēnos ielikts, un mēs esam tos pārmantojuši.

Es negribētu nosaukt valstis, bet citur ir krietni problemātiskāk. To zinu, jo daudzviet esmu strādājis kā konsultants, kā arī man





Jānis Naglis

ir bijuši sadarbības partneri. Mēs biznesa attiecībās esam tiešāki, atklātāki, atvērtāki. Mēs pasakām tieši acīs to, ko ārzemnieki noklusē, bet pēc tam pa apkārt ceļiem meklē aizsardzību valsts institūcijās, vēstniecībās vai citur. Tāds jautājumu risināšanas veids rada vēl lielākas problēmas. Diezgan kritiski es vērtēju biznesa ētikas jautājumus ne vienā vien augsta labklājības līmeņa zemē, kur tiek deklarēts, ka viņiem ir visaugstākie biznesa ētikas standarti. Diemžēl dzīvē, risinot konkrētas lietas, esmu pārliecinājies, ka tā ir ļoti, ļoti liela divkosība – viena informāciju tiek nodota sabiedrībai, bet pavisam cita lieta ir jautājumu risināšana ar sadarbības partneriem. Mēs tādā ziņā varbūt esam raupjāki, tiešāki, bet godīgāki. Tā ir milzīga atšķirība.

Vai vienmēr visos darījumos ir vajadzīgs līgums? Vai mūsdienās var arī pajauties uz cilvēka doto vārdu?

Latvijā mēs esam pieraduši ļoti strikti strādāt ar līgumiem, to prasa arī mūsu normatīvo aktu bāze, piemēram, Valsts Ieņēmumu dienesta prasības. Kaut gan Civillikumā ir skaidrojums, ka mutiska vienošanās arī ir līgums. Tomēr pārsvarā visi strādā ar

rakstiskiem līgumiem. Var teikt, ka Latvijā līgums ir absolūta prioritāte, bet ārzemēs ir citi uzticības principi. Piemēram, sadarbojoties ar pārtikas piegādātājiem no Vācijas, nekādi līgumi netiek slēgti. Sadarbības pamats ir tikai viņu vienotais reģistrācijas numurs un mūsu vienotais reģistrācijas numurs. Viņi pārbauda datus un mēs arī pārbaudām. Sazināties tikai e-pastā, un tā arī pārsūtām tos dažus nepieciešamos dokumentus. Pat zīmogu nelietojam. Latvijā savukārt ir nerakstīts biznesa ētikas likums, ka brīvprātīgi obligātam jābūt zīmogam, un pēc iespējas krāšņākam. Ārvalstu partneri to nesaprot, - šī taču nav valsts iestāde. Kāpēc tērēt lieku naudu, lai to izgatavotu, pietiek tikai ar parakstu. Ja netiek lietots zīmogs, tad pat mūsu banku darbinieki brīnās - kā tā? Piemēram, uzņēmumam *Batic Taxi* nav zīmoga, un bankā par to ir zināms apjukums. Tas ir tāds kā mūsu nerakstītais ētikas likums, ka zīmogam ir jābūt, un tas tad dod absolūtu uzticības sajūtu, varam justies droši. Bet citās valstīs labākajā gadījumā uzraksta atšifrējumu parakstam. Uzticamības pakāpe ir ļoti dažāda.



Biznesa ētika un nauda - vai tās nereti nav nesavienojamas lietas?

Nē, kāpēc? Tā ir salīgšana! Arī naudas lietas ir ētikas jautājums. Tā ir it kā cita ētikas kategorija, ko var izmērīt kvantitatīvi. Kvalitatīvi ir tas, ko mēs iepriekš runājām – godīgums, precizitāte... un viss pārējais. Bet cita ētikas normu kategorija, kas ir ļoti svarīga, protams, ir nauda. Nevajadzētu būt tā, ka pēc darījuma sirdī paliek rūgtums par cenu, kvalitāti vai sniegto pakalpojumu, jo izrādās, ka tas otrs mani tomēr *piečakarēja*. Nevajag pēc darījuma vainot partneri, jo jāatceras, ka sarunās abas puses pārrunā un vienojas par visu. Ja ir panākta vienošanās, tad abām pusēm ir jābūt laimīgām, jo abi divi ir sprieduši viens otram roku, tagad nav par ko apvainoties. Manuprāt, ir nekorekti par kaut kādiem ētikas pārkāpumiem runāt pēc tam, kad ir noslēgta vienošanās. Ja netiek pildīti nosacījumi, kas ir ētikas pamatā, tad var būt pārmetumi. Mani biznesa vidē nomāc daudz niansētākas lietas, kas

miem. Labi, pieļauju, ka tur par šo summu samaksā nodokļus, bet tad nevajag izlikties un teikt, ka tur nav *kukulu* un publiskajā telpā izplatīt informāciju, ka šeit ir izplatīta kukuļdošana. Jā, mums gadu desmitu gaitā ir izstrādājies cits ētikas princips, kad par palīdzēšanu samaksā skaidrā naudā. Tādam kungam, kas atbrauc no labi attīstītajām valstīm, liekas, ka viņš varētu samaksāt oficiāli kasē par pakalpojumu, bet pie mums šādai praksei pagaidām nav izstrādāts juridisks pamatojums un to nevar noformēt, balstoties uz likumu. Tā diemžēl ir biznesa ētikas sastāvdaļa, un bez tās lietas nekur nevirzās.

Mums Latvijā ir populāri biznesu uzsākt divatā, bet pēc vairākiem gadiem, kad uzņēmums ir attīstījies un sāk kaut ko pelnīt, rodas konflikts.

Jokojoties mēdz teikt, ka ir trīs lietas, kas pārbauda vīrieti – nauda, sievietes un alkohols. Ja tu ar tām tiec galā, tad ētikas pārbaud

Mēs biznesa attiecībās esam tiešāki, atklātāki, atvērtāki. Mēs pasakām tieši acīs to, ko ārzemnieki noklusē, bet pēc tam pa apkārt ceļiem meklē aizsardzību valsts institūcijās, vēstniecībās vai citur. Tāds jautājumu risināšanas veids rada vēl lielākas problēmas.

atstāj dziļu nospiedumu aizvainojuma un neizpratnes formā, un tas ir valsts protekcionisms. Mūsu tirgus ir atvērts, tajā var ienākt jebkurš, jo mēs visus pieņemam, bet pamēģiniet ar savu produkciju ieiet citu valstu tirgos, tai skaitā arī Eiropas Savienības valstīs. Ja Latvijā ražotām lietām tiek uzlikts citas ražotājvalsts vārds, piemēram, *Made in Sweden*, tad tirgi atveras. Un ir vienalga, vai preces tiek ražotas Rūjienas šūšanas cehā vai detaļas Daugavpils pievadķēžu rūpnīcā *Mercedes* mašīnām. Tas ir biznesa ētikas jautājums - divkosība, jo valdībā kādam klibo izpratne. To varētu iztirzāt gari un plaši, bet skumjākais ir tas, ka jautājumi nerisinās, un sirdī krājas rūgtums.

Tādās valstīs, kas uzskata, ka viņām ir ļoti, ļoti augsti ētiskie standarti, piemēram, Skandināvijas valstīs, manuprāt, ir daudz piemēru, kas apliecina, ka tā tas nemaz nav, un nerakstītie biznesa ētikas likumi nemaz netiek ievēroti. Es varētu minēt daudz piemēru, kas man liekas nepieņemami.

Biznesa ētikas jautājums ir arī tā saucamais *kukulis* jeb patecība par kaut ko. Ja mēs skatītos uz Āfriku un Āzijas valstīm, tad savādāks business vispār nav iedomājams. Ja mēs domājam par labklājības valstīm - vai tur tiek doti kukuli? Jā, tikai tas notiek citā veidā. Pie kompānijām ir izveidotas savas mārketinga firmas un tām par kāda produkta vai pakalpojuma virzīšanu tirgū pārskaita procentus, kas oficiāli tiek nosaukti par mārketinga pakalpojumu

dijumu esi izturējies. Ja tev dzīve piespēlē situāciju, kāda līdz tam nav bijusi, piemēram, visu mūžu esi dzīvojis nosacītā labklājības līmenī, bet pēkšņi veiksmē tevi uznes augšā. Reizumis jau smadzenēs sagriežas kaut kas, no tā nav pasargāts neviens. Bet svarīgi atcerēties to, ko jau sarunas sākumā minēju – “Nedari citam to, kas pašam nepatīk” vai “Nedari ar citu to, ko negribētu, lai ar tevi dara.” Ja izvērtē situāciju, tad lietas ļoti vienkārši sakārtojas, un viss nostājas savās vietās, konflikti izpaliek.

Ētikas normām pretmeti ir skaudība un nenovīdība, kas vairāk vai mazāk slēpjas katrā cilvēkā. Arī man tās piemīt, bet es tās kontrolēju un ar baltu skaudību vienmēr esmu skatījies uz tiem, kam iet labi, un censties viņiem līdzināties. Tā esmu veicinājis savu izaugsmi ar vēlmi sasniegt šo veiksmīgo cilvēku līmeni. Tomēr jāatzīst, ka Latvijas sabiedrībā šīs divas negatīvās īpašības nodara lielu ļaunumu.

Ko jūs teiktu par biznesa ētiku attiecībā uz konkurentiem?

Manuprāt, ... šis laiks ir skarbs, un šobrīd tāpat kā rallija braucienā “Parīze-Dakara” nervu gali visiem tirgus dalībniekiem ir atkailināti, un viss ir tik jūtīgs! Milzīgās pārslodzes, ko rada ekonomiskā situācija, parāda katra cilvēka būtību, gandrīz kā rentgena aparāts. Liekas, ka šobrīd viss tiek atkailināts, sākot ar visplašāko



emociju gammu. Šajos krīzes apstākļos mēs nemēģinām saprast, kas notiek ar citiem nozarē strādājošajiem uzņēmumiem, kādi apstākļi viņus ir pamudinājuši spert tādas vai citādas soļus, kas mums pirmajā acu uzmetienā šķiet ne visai patīkami un korekti. Ļoti populāra šobrīd ir pati elementārākā lieta - tirgus bojāšana un cenu politika. Mums liekas, ka konkurentiem tā nevajadzēja rīkoties. Šķiet, ka daudzi viņu priekšstati ir nepareizi, un notikumu izpratne ir balstīta uz naiviem pieņēmumiem. Tā ir lietu nepārzināšanu, un to nevar izlasīt grāmatās. Domāju, ka ekonomikas grāmatās nav atrodama informācija, kā no šādas krīzes uzņēmējam izkulties, nav precīzi uzrakstītu formulu. Un pie šiem trakajiem ekonomikas kritumiem, kas mums Latvijā ir - 20%, 40%, 50%, domāju, ka nav neviena gudrinieka, neviena gaišreģa, kas pateiktu, kā būtu jārikojas un pa kuru ceļu jādodas tālāk. Tāpēc jau mēs tagad izmantojam to krievu zinātnisko piegājienu, kas nozīmē - ja kaut ko izdarīji un kļūdījies, tad momentā

kas punktiem, kas izpaužas konkrēti izmērāmās lietās. Vēl pirms pusgada daudzi spēlētāji teica kategorisku - nē. Piemēram, brīvprātīgi obligātais čeks jāizprintē, tā ir elementāra lieta, lai klientu pasargātu. Izrādās, ka līdz šim nozare par to nevarēja vienoties. Vēl, piemēram, vadītāju sertifikācija. Mēs bijām vienīgā valsts Eiropas Savienībā, kam tādas nebija. Pirmā tikšanās reize, kad par to sākām runāt, bija aprīlī. Visi teica - ar šo klientu apšmaukšanu kaut kas ir jādara! Un viena no iespējām ir paaugstināt taksometra vadītāja atbildību.

Tajā brīdī, kad taksometra vadītājs ved savu klientu, uzņēmuma vadībai nav iespējams iejaukties šajā procesā. Tādēļ asociācijas dalībnieki vienojās, ka sertifikācija ir nepieciešama, jo tā varētu paaugstināt taksometru vadītāju biznesa ētiku. Jauninājums ir arī tas, ka labākās kompānijas savus taksometrus ir aprīkojušas ar GPS sistēmām, lai nodrošināt kontroli. Tagad arī tie uzņēmumi, kas ir asociācijas biedri, un kuriem līdz šim mašīnās to nebija,

Manuprāt, ... šis laiks ir skarbs, un šobrīd tāpat kā rallija braucienā "Parīze-Dakara" nervu gali visiem tirgus dalībniekiem ir atkailināti, un viss ir tik jūtīgs! Milzīgās pārslodzes, ko rada ekonomiskā situācija, parāda katra cilvēka būtību, gandrīz kā rentgena aparāts.

maini lēmumu un dari kaut ko citu. Kaut arī ir vispārējā vīzija, tomēr šobrīd ir jābūt ļoti elastīgiem un manevrēt spējīgiem. Pamēģini un, ja lēmums ir kļūdainais, tad to tūlīt labo! Tā ļoti pietrūkst mūsu valdībai, un tas ietekmē biznesa ētiku mūsu valstī. Ja valdība pieļauj kādu kļūdu, viņa ilgstoši to nelabo, jo nevar jau zināt kas ir pareizi, kas ir nepareizi. Kaut vai tas pats pievienotās vērtības nodoklis! Ja saskaita pievienotās vērtības nodokli, ienākuma nodokli un sociālo nodokli, tad no viesnīcām vien valsts ir zaudējusi apmēram 6 līdz 8 miljonus. Kaut arī pievienotās vērtības nodoklis ir jāmaksā lielāks, tad ņemot vērā to, ka krītas apgrozījums un daudzi bankrotē, veidojas totālais mīnuss, un valsts kopumā saņem mazāk. Pieņemot šo kļūdaino lēmumu, valdība padarīja konkurēt nespējīgu pēc lieluma ceturto eksporta nozari Latvijā. Tas arī parādīja valdības nevēlēšanos tikt ar uzņēmējiem, nevēlēšanos apspriest sliktu ziņu ar savu sadarbības partneri. Komunikācijas trūkums ir pats sliktākais, kas biznesā var būt. Arī es pats reizēm šajā jautājumā grēkoju - zinu, ka ir problēma, bet man ir neērti aiziet, piemēram, uz banku un pateikt, kāda ir šī brīža situācija. Bet ir jāiet, jārunā un jautājumi jārisina.

Vai profesionālās asociācijas palīdz nozares iekšienē risināt ētiskos jautājumus?

Viennozīmīgi - jā. Pēc visiem notikumiem taksometru biznesā mēs asociācijā vienojāmies par trim nozarē svarīgiem biznesa ēti-

piekrita tos ieviest. Tātad, iegādājoties jaunu taksometru un izņemot licenci, to uzreiz aprīko un obligāti uzstāda GPS. Līdz ar to ir iespējams sekot, kur mašīna atrodas. To var izdarīt gan darba devējs, gan arī kontrolējošās institūcijas.

Tā nu tas ir, ka dažādi skarbi notikumi, apstākļi un ekstrēmas situācijas piespiež mainīt ētikas un kvalitātes standartus.

Vai ētikai ir arī kāds sakars ar darbiniekiem?

Darba līgumā ir ne tikai aprakstīti darba pienākumi, bet arī iekļautas ētikas normas, kas ietver pieklājīgu attieksmi un godīgumu. Un tad tu attiecīgi zini - ja nepildīsi uzņēmuma ētikas kodeksu, tad nebrīnies, ja saņemsi "vilka pasi".

Kā bērniem varētu iemācīt ētiku?

Bērna audzināšana sākas ģimenē. Pirmo izpratni par ētikas un morāles jautājumiem bērnam sniedz vecāki, sākot ar cieņu pret citu cilvēku darbu vai maizi. Mana vecmāmiņa ar svētumu izturējās pret maizi, un es zināju, ka zemē nokritušu maizes gabaliņu un garoziņu nedrīkst izmest. Kaut vai izbarot putniņiem, bet nekādā ziņā nemest miskastē. Maizītē daudzi cilvēki ir ieguldījuši lielu darbu! Viss sākas no sīkumiem. Ja ģimenē ētikas normas tiek godātas, tad arī bērni tās pārņem, un problēmu nav. Līdz ar to mazā cilvēciņa uzvedība ar rakstītiem un nerakstītiem likumiem tiek ielikta zināmos rāmjos, kurus viņš ievēros visu dzīvi. **BP**



uzņēmējdarbība ' ar skatu nākotnē

Laura Miķelsone ir sabiedrības par atklātību *Delna* direktore. Savu pieredzi viņa ir guvusi, strādājot ar dažādiem uzņēmumiem kā organizāciju attīstības konsultante, un arī pati ir darbojusies privātajā biznesā un strādājusi Ekonomikas ministrijā. Viņai ir bakalaura grāds ekonomikā un biznesa administrācijā, kā arī maģistra grāds starptautiskajās attiecībās.

Kā jūs saviem vārdiem definētu - kas ir biznesa ētika?

Atbildīga rīcība, kas balstīta vēlmē sekmēt arvien plašākas sabiedrības labklājību un attīstību! Ētika ir kā tālredzīgs padoms jeb ceļrādītājs organizācijas vadībai šodien.

Kāda pēc jūsu domām ir biznesa ētikas situācija Latvijā?

Situāciju spilgti raksturo jau tas fakts, ka iepriekšējie divdesmit gadi Latvijai ir bijuši kapitāla uzkrāšanas periods. Šajā laikā daudzus motivēja tieši naudas uzkrāšana vai ģenerēšana, bieži izmantojot visus iespējamus mehānismus, kas ne vienmēr bija ētiski un no morāles viedokļa attaisnojami.

Vai kapitāla uzkrāšanas process bija ētisks?

Katram cilvēkam un arī uzņēmuma vadītājam ētikas kodeksa latīņas augstums visbiežāk mainās atkarībā no situācijas. Piemēram, 90-to gadu sākumā lielai daļai uzņēmumu pieņemama

norma bija nemaksāt nodokļus, bet darbiniekiem algu izmaksāt *aploksnē*. Augot labklājības līmenim un mainoties likumdošanai, uzņēmēji oficiāli noformēja minimālo algu, bet atlikušo daļu darbinieks saņēma *aploksnē*. Banku kredītu izsniegšanas principi, respektējot nelegālos ienākumus. skaidri iezīmēja sabiedrības vienošanos par spēles noteikumiem. Uzlabojoties ekonomiskajai situācijai, biznesa vide kļuva arvien godīgāka. Šobrīd aktuāls ir jautājums - ko krīze dara ar mūsu ētikas standartiem?

To var analizēt divās plāksnēs. Ja uzņēmums ir uz bankrota sliekšņa, un cilvēkam ir aktualizējies jautājums, kā apmierināt savu un ģimenes pamatvajadzību - izdzīvot, tad tūlītējā reakcija visbiežāk liek nodot ētikas principus. Cilvēki cīnās ar visu spēku un visiem veidiem par izdzīvošanu. Robežas tiek pārkāptas, un iekšējo ētikas standartu latīņa sarūk. Diemžēl ir arī tādi gadījumi, kad cilvēki nespēj atteikties no iedomātām vērtībām - luksusa lietām un dažādām *ekstrām*, un tās nepamatoti uzskata par pamatvajadzībām. No otras puses, kāpēc krīze Latviju ir skārusi daudz



lielākā mērā nekā citas šī reģiona valstis? Viens no ekonomiskās krīzes iemesliem ir augstā korupcija un istermiņa, uz individuālo labumu gūšanu virzīta domāšana. Varbūt tā ir laba mācība, lai krīzes risinājumus meklētu cita veida rīcībā, lai *dzīvošana grāvi* nekļūtu neizbēgama.

Svarīgi, ka valsts pārvalde, kā cilvēku kopums, kas vistiešāk ietekmējis biznesa vidi, nav bijusi tas labākais piemērs ētiskai un tālredzīgai rīcībai pildot savu pienākumu. Liela daļa politiķu un ierēdņu, kuru vistiešākais pienākums ir darboties sabiedrības labumam un attīstībai, tomēr bija nokļuvuši personīgā šauru interešu grupu radītā kapitāla uzkrāšanas sistēmā, uz spēcīgas valsts pārvaldes sistēmas izveidošanas rēķina.

Diemžēl viņiem ir gan vara, gan iespējas

Nav jau nosodāma vēlme kļūt bagātam un būt miljonāram. Bet bagātība ir jānopelna ar tam attiecīgu godprātīgu darbu - kļūsti uzņēmējs, dibini uzņēmumu, meklē biznesa iespējas godīgas konkurences principu vadīts. Dari! Bet nepakļauj valsts pārvaldes iekārtu negodīgumam, neizmanto savas amata tiesības savtīgai labuma gūšanai.

Otra problēma, ka liela daļa deputātu un augstākā līmeņa ierēdniecības Latvijā pēc elementāriem amata kompetences kritērijiem neatbilst amata lomai. Ja vērtē no amatu sarežģītības teorijas, veicot ietekmīgu amatu pienākumus, svarīga izglītība, pieredze un izpratne par lietu haosu un kārtību, personības briedums. Cilvēkiem, kas valstī ieņem "atslēgas amatus", ir jābūt ar plašu redzesloku un augstiem ētikas standartiem. Viņi ir ieguvuši varu, un viņi ar savu rīcību ietekmē lielu skaitu cilvēku.

Bieži ierēdņu atrašanās konkrētajā amatā nav formējusies uz brīvās konkurences principiem un nav bijusi tāda procesa vadīta, lai tur nonāktu patiesi spējīgākie, godprātīgākie valsts virzības noteicēji. Līdz šim izveidojusies ierēdniecības kultūra nav bijusi labvēlīga un iekļaujoša augstas raudzes profesionāļu piesaistei valsts pārvaldē. Sasniedzot amata līmeni virs vidējā, politiskā klātbūtnē un ietekmējamība šauru interešu realizēšanai ir radījusi milzīgu spiedienu uz personīgajām ētikas dilemmām, rezultātā darbiniekam izvēloties veidot karjeru nevis valsts pārvaldē, bet privātā vai nevalstiskā sektorā. Dziļā ekonomiskā krīze ir milzīgs motivators un iemesls, lai laužtu šo situāciju, un meklētu ceļus, kā veidot profesionālāku un spēcīgāku valsts pārvaldi.

Deputātiem ir arguments - viņus ievēl tauta...

Tieši tā – un atbildīgs, aktīvs un saprātīgs vēlētais ir labklājīgas demokrātiskās sabiedrības priekšnosacījums. Demokrātija ir dārga, un tā prasa laiku, tā prasa aktīvu sabiedrības līdzdalību. Tieši sabiedrībai ir jāpieprasa godprātīgi uz valsts labuma vairošanu vērsti politiķi, un gadījumā, ja deputāts, ministrs t.sk. partija, ko tie pārstāv, ir smagi kļūdījušies, viņi ir pelnījuši sabiedrības nosodījumu.

Jūs esat studējusi ārzemēs un arī darbojusies privātajā biznesā. Kāda ir jūsu pieredze, ar ko ārvalstu biznesmeņi atšķiras no mūsējiem?

Esmu saskārusies ar daudziem Latvijas uzņēmējiem, kuru vadmotīvs ir bijis, kā īsā termiņā nopelnīt maksimāli daudz - un šeit pilnīgi loģisks ir nesamērīgais nekustamo īpašumu tirgus uzplaukums, kad stāvus bagāts varēja kļūt dažu mēnešu laikā,

un tam sekojošais sabrukums. Lielā daļā attīstīto demokrātiju sabiedrība daudz vairāk no uzņēmējiem pieprasa sociālo atbildību. Par to smalkās konferencēs daudz runā arī Latvijā, bet diemžēl īsteno tikai daži uzņēmumi un galvenokārt tie, kas rūpējas par savu vārdu un identitāti ārpus Latvijas robežām. Nav viegli pieņemt lēmumu - mazāk pelnīt šodien, lai vairotu savas organizācijas, savas valsts labklājību ilgtermiņā.

Tikai dažas uzņēmuma valdes vai augstākā vadība ir aprēķinājusi, kādas ir visas reālās izmaksas, ne tikai bilancē uzrādītās, bet visas. Piemēram, ja uzņēmuma darbības joma ir ražošana, tad, cik lielā mērā uzņēmums piesārņo dabu, un iznīcina dabīgos resursus. Ja piesārņojuma līmenis, ražojot izmešus ir x apjomā, vai mēs kā uzņēmuma vadība kaut ko darām, lai to kompensētu, piemēram, iestādot kokus, kas saražotu atbilstošu skābekļa daudzumu. Vai uzņēmums ir aprēķinājis, cik lielas summas tas ir samaksājis kukuļos, iegūstot zelta vērtus valsts iepirkumus un ar tiem saistīto peļņu un cik dārgi šāda rīcība ir maksājusi sabiedrībai, kuras daudzās grupas, kā pensionāri, bezdarbnieki, jaunās ģimenes nu ir *uzmesti* un atrodas uz dzīvošanas sliekšņa. Vai mēs ikkatrs jūtam savu līdzatbildību par notikušo tieši tādā apmērā, kā mēs to varējām savulaik ietekmēt vai mainīt?

Manuprāt, uzstādījums „strādāt ar maksimāli lielu peļņu”, jau ir neētisks. Kādu cenu organizācija un sabiedrība ir gatava maksāt par maksimālu peļņu? To, kāda būs uzņēmuma stratēģija gūt peļņu, bieži nosaka tas, ar cik lielu grupu vadītājs identificējas. Tā var būt viņa personīgā *kabata*, bet varbūt viņa atbildības un pienākuma robežās atrodas viss uzņēmuma kolektīvs, bet varbūt viņš spēj identificēties ar Latvijas valsti. Jautājums ir - par cik lielu cilvēku kopumu vadītājs ir gatavs uzņemties atbildību, pieņemot savus privātos un ar organizācijas darbību saistītos lēmumus.

Kas būtu jādara, lai mainītu mūsu biznesa vides vērtību sistēmu?

Tas ir jautājums par sabiedrības attīstību. Mēs esam jauna valsts, kas tikko sasniegusi savu pilngadību, un acīm redzams, ka briedums un viedums nav sasniegti. Domāju, ka vislielākā nozīme ir izglītības sistēmai, universitātēm un visām organizācijām, to vadītāju un līderu personībās. Sabiedrībai ir jāklūst prasīgai pret sevi un savu attīstību.

Viena no lietām, ko savā pašattīstībā vērtēju visaugstāk, ir pieredze, kuru ieguvu, iegūstot maģistra grādu Lielbritānijas izglītības sistēmā. Papildus tematiskajām un faktuālajām zināšanām nevienam esēju nebija iespējams nodot, saņemot apmierinošu atzīmi, ja problemjautājums netika apskatīts kritiskā perspektīvā, apzinoties savu subjektivitāti un ietverot labu devu pašrefleksijas.

Manuprāt, viens no sabiedrības attīstības priekšnosacījumiem, ir apzināties precīzi, kur mēs sākam – pat ja sākuma punkts ir ļoti neērts, sarežģīts un grūti pieņemams. Pašcieņa, godaprāts un gudrība ir vērtības, ko vēlētos īpaši uzsvērt, domājot par pozitīvām izmaiņām sevī un apkārtnē. **BP**





nelielam biznesam vairāki īpašnieki

Biznesa uzsācējiem bieži rodas jautājumi: „Vai es spēšu strādāt/vadīt viens? Vai man nebūs bail no lielās atbildības nastas? Ar ko es parunāšu un dalīšos savās domās, kad būs nopietnas problēmas?”

Kāpēc tā? Kāpēc ir cilvēki, kuriem liekas ļoti grūti, pat neiespējami strādāt biznesā vieni? Domāju, ka atbilde slēpjas vairāku faktoru kombinācijā:

1) cilvēka iepriekšējā darba **pieredze**. Ja daudzi gadi ir pavadīti algotā darbā, kur vienmēr ir vadītājs, kurš plāno, organizē, motivē un novērtē padarīto, tad ir stipri grūti iedomāties, kā to visu, sākot no rītdienas, var paveikt viens pats bez citu virsvadības un uzraudzības; 2) **vajadzība būt drošam**. Ir cilvēki, kuriem ir izteikta vajadzība dzīvot un strādāt maksimāli droši. Normālos apstākļos (ne dižķibelē) šie cilvēki meklē darbu valsts institūcijās un lielajos valsts uzņēmumos, kuros darba vieta, liekas, tikpat stabila un droša, cik pati valsts.

Pildot dažādus sevis izzināšanas testus, šiem cilvēkiem praktiski nekad neparādās tendence būt neatkarīgiem, būt pašiem par sevi.

Vai tas atsaucas uz potenciālo biznesu? Protams!

Izejot no iepriekšējās pieredzes un vajadzības justies droši, nereti tiek pieņemts lēmums – uzņēmums jāveido kopā ar kādu, lai dalītu atbildības un pienākumu nastu. Tiek meklēts „stiprs plecs” un „otra galva”. Meklējumi parasti vainagojas panākumiem, un partnera meklēšana pati par sevi nav nekas slikts vai bīstams. Diemžēl gaidītais atbalsts un palīdzība bieži ir ļoti īslaicīgi. Kāpēc? Galvenā atbilde ir viena un īsa: netiek tērēts laiks it kā nevajadzīgām diskusijām par nākotni, jo gribas ātrāk uzsākt darbību, redzēt un saņemt pirmos taustāmos rezultātus – naudu/peļņu. Savā konsultantes praksē esmu redzējusi daudzas biznesa „šķiršanās” – izjukušas laulības, izirušas draudzības, pārtrauktas radnieciskās attiecības visās iespējamajās kombinācijās. Izjautājot par šķiršanās iemesliem, atklājas divas lielākas situāciju grupas.





Pirmā grupa – kopā sajauktas divas dzīves daļas – darba dzīve un privātā dzīve, kad ģimenes locekļiem ir kopīgs bizness. No vienas puses, tas varētu būt ideāls variants, jo kam gan labāk var uzticēties, ja ne sev tuvam cilvēkam? No otras puses – potenciāli daudz problēmu, jo grūti nodalīt, kur sākas un kur beidzas bizness, kur sākas un kur beidzas ģimenes attiecības. Jūs jautāsi, vai tad to var nodalīt? Jā, var. Ne vien var, bet arī ļoti vajag, lai nezaudētu gan vienas, gan otras daļas kvalitāti. Ļoti bieži, uzsākot kopīgu biznesu, netiek izdiskutētas (kur nu vēl – uzrakstītas) attiecību vadlīnijas: kā strādāsim, kā pieņemsim lēmumus kopā, kuram būs noteicošā balss jeb galavārds? Ja tas nav izdiskutēts, problēmas būs gandrīz neizbēgami, jo sāksies ģimenes spēlēšana

prokūristes) un individuālajiem komersantiem. Baidoties no lielā SIA statūtu kapitāla vai grāmatvedības kārtrošanas prasībām, tiek deklarēts viens īpašnieks, kaut arī patiesībā ir divi. Tas bieži beidzas ar to, ka otrs (juridiski nenoformētais, bet bieži vien – galvenais darītājs un lēmējs) paliek brīvs no visa – mājas, biznesa, naudas ... Sievietes izstumšanas gadījumā bieži paliek tikai apgādībā esošie bērni.

Šādus piemērus varētu saukt vēl un vēl. Ne jau visi no tiem beidzas ar biznesa „šķiršanos”, bet daudzi gan.

Otrā situāciju grupa – neizdiskutētas vērtības un mērķi. Pirms divi vai vairāki cilvēki uzsāk kopīgu darbību, noteikti vajadzētu

Ļoti bieži, uzsākot kopīgu biznesu, netiek izdiskutētas (kur nu vēl – uzrakstītas) attiecību vadlīnijas: kā strādāsim, kā pieņemsim lēmumus kopā, kuram būs noteicošā balss jeb galavārds? Ja tas nav izdiskutēts, problēmas būs gandrīz neizbēgami, jo sāksies ģimenes spēlēšana biznesā un otrādi.

biznesā un otrādi.

Pirms tagadējā Komerclikuma stāšanās spēkā bija jāraksta gari statūti, kuri, no vienas puses, bija formāls likuma pantu pārstāstījums, bet, no otras puses, deva iespēju izdomāt un uzrakstīt tos jautājumus, kuri var parādīties, partneru attiecībām samezgloties. Ja varētu likties, ka biežākais problēmu cēlonis ir naudas/peļņas dalīšana, tad ļoti bieži tās vienkārši ir sajauktas attiecību jomas un neveiksmīga savstarpējā komunikācija, kurai ir tālejošas sekas. Daži piemēri.

- Uzņēmums pieder ģimenei – sievai un vīram, svarīgie lēmumi būtu jāpieņem, kopīgi izdiskutējot situāciju. Vīram, intensīvi aizstāvēt savu pozīciju, sieva jūtas apdraudēta, sākas pārmetumi: „Kā tu man, savai sievai, vari tā ...” Seko vismaz uz kādu laiku sabojātas attiecības, lēmuma pieņemšana aizkavējas. Protams, lomas var būt sadalītas arī otrādi.
- Uzņēmums pieder ģimenei, bet vienam ir daļu pārsvars. Tas, kuram vairāk daļu, pieņem lēmumus, nekonsultējoties ar otru īpašnieku. Atkal pārmetumi un sabojātas attiecības.
- Uzņēmums pieder radniekiem. Viens godprātīgi strādā, otrs – imitē darbību, nedodot ne fizisku, ne intelektuālu ieguldījumu. Panākt konstruktīvu risinājumu praktiski nav iespējams, bet, kad jādala peļņa, tad abiem pienākas līdzīgas daļas ...
- Dibinot uzņēmumu, izlemj, ka nav jau svarīgi, kuram tas juridiski pieder. „Mēs jau tāpat visu kopā ...” Šī ir daudzas reizes novērota situācija zemnieku saimniecībām (sievās –

nopietni un dziļi izdiskutēt vismaz divus jautājumus: kādas ir mūsu vērtības dzīvē un biznesā, kādi ir mūsu ilgtermiņa mērķi. Katrs cilvēks dzīvo un strādā pēc saviem iekšējiem, nerakstītiem likumiem jeb principiem. Mēs bieži sakām: „Tas ir pret maniem principiem”, tātad tā darīt nevar. Ir ļoti svarīgi noskaidrot, kādas ir potenciālo partneru vērtības vairākās ar kopīgo biznesu saistītās jomās:

- vērtības dzīvē (kas dzīvē ir svarīgs, būtisks, piemēram, personīgā neatkarība, sasniegumi, pašapliecināšanās, nauda, pārtikusi dzīve utt.);
- vērtības darbā/biznesā (kas darbā ir svarīgs, būtisks, piemēram, neatkarība, izaicinošu mērķu sasniegšana, riska uzņemšanās, paļaušanās uz komandu, interesanta, iemīlota nodarbošanās utt.);
- vērtības darba/biznesa attiecībās (uz kādiem principiem balstīsies mūsu attiecības, strādājot kopā, piemēram, uz atklātību, godīgumu, iespēju visus jautājumus, arī pārpratumus brīvi izdiskutēt, nemeklējot vainīgos, lieki neizraisot savstarpējus konfliktus vai pierādot savu taisnību utt.).

Diskutējot par vērtībām, noteikti atklāsies to līdzība vai potenciālas pretrunas, kuras var apdraudēt sadarbību un plānotos rezultātus. Otra lieta, kas jāizdiskutē – ilgtermiņa mērķi. Mērķis ir vēlamās nākotnes formulējums. Kādu nākotni mēs gribam? Kādam jābūt mūsu biznesam? Kā, kur mēs ieguldīsim vai tērēsim nopelnīto? Biežs biznesa šķiršanās iemesls – viens īpašnieks



grib attīstīties, nopelnīto ieguldot uzņēmumā, otrs – maksimāli daudz izņemt no uzņēmuma. Šajā situācijā parādās ne tikai atšķirīgas vērtības, bet arī atšķirīga domāšana – vienam ir vadītāja domāšana (virzība uz attīstību), otram – īpašnieka domāšana (virzība uz ieguldītās naudas atgūšanu).

Lai business attīstītos, vajadzīga nauda, investīcijas. Esmu redzējusi vairākas situācijas, kad uzņēmuma īpašnieks – spējīgs vadītājs ar konceptuālo domāšanu - atrod investoru, kurš ir ar mieru kļūt par partneri un ieguldīt attīstībā. Daļu sadalījums tiek noteikts atbilstoši ieguldītajai naudai biznesā, bieži – investoram nu pieņem kontrolpakete. Protams, ka abām pusēm liekas mazsvarīgi, kā strādās pēc gada, jo tas vēl liekas tik tālu ... Bet pēc gada sākas

Arī es ilgus gadus strādāju biznesā, kas pieder diviem, tāpēc šo situāciju zinu ne tikai no klientu stāstītā, bet arī no personīgās pieredzes. Mums abiem ar vīru kopā pieder divi uzņēmumi, un mēs esam **iemācījušies** strādāt kopā. Tieši **iemācījušies**, jo bez apzinātas mācīšanās labu rezultātu nav.

Mēs ikdienā strādājam pilnīgi patstāvīgi, katrs darbojoties ar savām biznesa jomām, bet otru, regulāri informējot. Lēmumus pieņemam pilnīgi neatkarīgi, bet šaubu vai problēmu gadījumos apspriežamies. Strīdu par vērtībām mums nav bijis, jo abiem vērtību sistēma ir līdzīga. Jau daudzus gadus esam novērtējuši, ka svarīgu lēmumu pieņemšana kopā dod sinerģijas efektu – mēs kopā pieņemam labāku, izsvērtāku lēmumu. Nereti ir arī otrādi

Uzņēmums pieder radiniekiem. Viens godprātīgi strādā, otrs – imitē darbību, nedodot ne fizisku, ne intelektuālu ieguldījumu. Panākt konstruktīvu risinājumu praktiski nav iespējams, bet, kad jādala peļņa, tad abiem pienākas līdzīgas daļas ...

problēmas un konflikti, jo atrastais investors, redzot uzņēmuma izaugsmi, grib atpakaļ ieguldīto naudu, bet pirmais īpašnieks grib turpināt attīstību. Tādās situācijās nereti uzņēmuma dibinātājs likuma ietvaros vai negodīgi tiek no uzņēmuma izstumts, jo liekas – nu jau viss notiek pats no sevis. Rezultāts – uzņēmums pēc laika bankrotē vai tiek pārdots tālāk.

Nosacīti šī situācija vēl ir labojama, ja ir pārdomāts daļu sadalījums. Bet, ja nu ir 50% vienam un 50% otram? Esmu vairākos tādos uzņēmumos konsultējusi. Ļoti sarežģīti, ja vienam no īpašniekiem ideja, lēmums vai jebkas cits liekas nepieņemams jeb riskants. Kā šādā gadījumā izstrādāt stratēģiju, mainīt procesus vai veikt jebkuras pārmaiņas? Viss jādara kā ar pūkainiem cimdiem – kaut tikai otrs īpašnieks nenostātos pret, kaut nesabojātos attiecības, jo tad vispār vairs nevarēs pieņemt lēmumus. Izejas ir vairākas:

1. uzņēmumu var vadīt tikai viens no īpašniekiem (labākais variants – tas, kuram ir vadītāja domāšana – virzība uz ilgtermiņa attīstību);
2. var nevadīt neviens no īpašniekiem, bet pieņemt darbā spējīgu vadītāju;
3. var strikti nodalīt pienākumu un atbildības jomas, lai tās nepārklātos, kopīgi izlemt tikai stratēģiski svarīgus jautājumus. Protams, arī šie piedāvātie varianti negarantē bezproblēmu sadarbību.

– ja otrs nepiekrīt izteiktajai alternatīvai, tad tās virzītājs vienpersoniski pieņem lēmumu, reizē uzņemoties arī pilnu atbildību par pieņemtā lēmuma sekām. Regulāras diskusijas ir par mērķiem un stratēģiju. Viena no svarīgākajām lietām – nodalīt, kad tiek risināti ģimenes jautājumi, kad – biznesa jautājumi. To neiemācoties, problēmas abās attiecību jomās ir neizbēgamas. Secinājums - arī nelielam biznesam var būt vairāki īpašnieki. Galvenais – nesasteigt, pirms kopīgās darbības uzsākšanas izdiskutēt un vienoties:

- kāda būs mūsu uzņēmuma vīzija;
- kādi būs mūsu īstermiņa un ilgtermiņa mērķi;
- uz kādām kopīgām vērtībām un filozofiju balstīsies mūsu bizness;
- kā mēs sadarbosimies, pieņemot lēmumus;
- kurš par ko atbildēs;
- kā mēs dalīsim peļņu.

Visiem, kuri biznesā strādā kopā ar kādu partneri, varu ieteikt apgūt pašpārliecību un principiālo sarunu metodi – manuprāt, divas labākās „lietas” produktīvai sadarbībai. Pašpārliecības (izturēšanās ar cieņu pret sevi un ar cieņu pret savu sarunu partneri) izmantošana ļauj uz līdzvērtīgiem principiem, bez attiecību sabojāšanas izrunāt visus jautājumus, arī pārpratumus, arī izteikt kritiku, ja nepieciešams, bet principiālo sarunu metodes izmantošana ļauj nodalīt attiecības no lietas būtības. **BP**





darba kolektīva saliedētība

Efektīvs darba kolektīvs bieži vien asociējas ar tādu kolektīvu, kas ir saliedēts. Vai simpātijas un draudzība ir grupas saliedētības atslēga? Izrādās, ka ne vienmēr. Cilvēki iesaistās attiecībās ar citiem un izveido neformālās grupas dažādu iemeslu dēļ. Šajā rakstā lasi, kā atšķiras sociāli-emocionālā saliedētība un instrumentālā saliedētība. Arī par to, vai saliedēts darba kolektīvs ir produktīvāks un efektīvāks. Diemžēl sakarība starp darba kolektīva saliedētību un tā darbības rezultātiem ir neviennozīmīga. Kādi ir riski saliedētā kolektīvā?

Pats jēdziens „saliedēts kolektīvs” mums vairāk vai mazāk ir saprotams, tomēr, lūk, dažas definīcijas: **grupas saliedētība** ir

- rezultāts no dažādu spēku ietekmes uz grupas dalībniekiem palikt šajā grupā (*Festinger L., 1950*)¹;
- grupu raksturojošā iezīme, kas veidojas no grupas dalībnie-

ku abpusējo pozitīvo izvēļu skaita un stipruma (*Lott & Lott, 1961*)²;

- pakāpe, kādā grupas dalībnieki vērtē savu piederību grupai un to grib saglabāt (*Janis I., 1982*)³;
- dinamisks process, kurš izpaužas grupas tendencē turēties





kopā un palikt vienotai savu mērķu un uzdevumu realizēšanai (Carron A.V., 1982)⁴.

Agrīnajos pētījumos par grupas saliedētību tā tiek uztverta kā viendimensiju parādība – tika uzskatīts, ka dažādiem faktoriem-iesmesliem, kas veicina grupas saliedēšanos, ir vienādas sekas grupas procesos. Tomēr, pateicoties teorijas attīstībai par mazo grupu procesiem un vairāku empīrisku pētījumu rezultātiem, atklājās, ka grupas saliedētība jāuztver kā daudzdimensiju parādība – jāatšķir dažādi saliedētības veidi, kuri izceļas no atšķirīgiem iesmesliem un kuriem ir atšķirīga ietekme uz grupas procesiem.

Vai simpātijas un draudzība ir grupas saliedētības atslēga?

Izrādās, ka ne vienmēr. Cilvēki iesaistās attiecībās ar citiem un izveido neformālās grupas dažādu iemeslu dēļ:

- lai iegūtu atbalstu, justos droši;
- lai veidotu cilvēciskus kontaktus;
- savstarpēju simpātiju dēļ;
- lai kopīgi realizētu savus mērķus, kurus grupā iespējams sasniegt efektīvāk nekā, rīkojoties individuāli⁵.

Neformālās grupas izveidošanās pamatā ir grupas dalībnieku ne-realizētās vajadzības. Jo vieglāk un pilnvērtīgāk cilvēkiem izdodas piepildīt savas vēlnes un vajadzības, jo vairāk viņi iesaistās grupā, jo lielākā grupas saliedētība.

Atkarībā no tā, kāds ir grupas saliedētības pamats, nosacīti izšķir sociāli-emocionālo un instrumentālo saliedētību⁶.

Sociāli-emocionālas (jeb **starppersonu**) **saliedētības** pamatā ir grupas dalībnieku mērķis iegūt emocionālo apmierinājumu no savstarpējām attiecībām. Tāpēc grupas dalībnieku uzmanība primāri ir vērsta tieši uz labu savstarpējo attiecību veidošanu un saglabāšanu. Tādās grupās tiešām ir liela nozīme simpātijām un draudzībai.

Instrumentālās (jeb **lietišķās**) **saliedētības** pamatā ir grupas dalībnieku mērķis realizēt savas personīgās intereses ar kopīgas darbības palīdzību. Grupas dalībnieki *turas kopā*, jo apzinās, ka, darbojoties katram atsevišķi, savas intereses būs grūtāk vai pat neiespējami realizēt. Šajā gadījumā savstarpējās attiecībās ir kā *instruments* citu, ne ar pašu saskarsmi saistītu, mērķu sasniegšanai. Tāpēc tādās grupās simpātijas un draudzība nav galvenais, un to nozīmi nosaka tas, cik liela ietekme ir savstarpējām attiecībām uz savu vai dažkārt arī grupas interešu realizēšanu.

Ar instrumentālo saliedētību var izskaidrot, piemēram, situāciju, kad nelielā kolektīvā var sadzīvot kopā un sastrādāties pēc mentalitātes un rakstura ļoti atšķirīgi darbinieki, jo viņi saprot, ka labāk strādāt kopā, lai nepazaudētu darbu un līdz ar to iztikas avotu.

Divi vienādi, bet cik atšķirīgi !

Tagad skaidrs, ka saliedētajam darba kolektīvam ne vienmēr jāizpaužas kā īsto draugu pulkam. Paskatāmies, kāda ir parastā saskarsme sociāli-emocionālās un lietišķās saliedētības grupās⁷:

Vai saliedēts darba kolektīvs ir produktīvāks un efektīvāks ?

Sakarība starp darba kolektīva saliedētību un tā darbības rezultātiem ir neviennozīmīga.

Saliedētajam darba kolektīvam salīdzinājumā ar nesaliedētu, *difūzu* kolektīvu ir vairāk psiholoģisko priekšrocību efektīvajam kopdarbam: saliedētajā kolektīvā darbinieki augstāk vērtē šo pašu kolektīvu, vairāk iesaistās kopējā darbībā un saskarsmē, savstarpējā mijiedarbība ir ciešāka, lielāks ir kolektīva vairākuma un atsevišķu darbinieku personiskās ietekmes spēks, vairāk saskaņas, kā arī vairāk cieņas pret grupas tradīcijām un valdošajiem uzskatiem. Pieņemot, ka kolektīvā strādā kompetenti darbinieki un ir sakārtota darba organizācija, tad saliedētība vēl nav pietiekama augstākai darba efektivitātei. *Piemēram, saliedēts kolektīvs var tā aizrauties ar savstarpējām sarunām, ka paliek mazāk laika darbam*. Svarīgi, lai arī kolektīva neformālās normas – kolektīva nerakstītie uzvedības likumi, tradīcijas, pārliecības un principi – atbalstītu augstu darba efektivitāti. Tātad, saliedēts darba kolektīvs spēj būt efektīvāks, ja tajā ir atbilstošas neformālās normas⁸, tādās kā atbildīgums, sadarbība un izpalīdzība, savstarpējā cieņa, tiekšanās būt par vislabākajiem u.tml.

Darba kolektīva darbības efektivitāti būtiski ietekmē gan lietišķās, gan sociāli-emocionālās saliedētības līmenis. Īpaši pie „disjunktīvajiem” uzdevumiem kolektīvos ar augstu lietišķo un sociāli-emocionālo saliedētību ir labāki darba rezultāti nekā tiem kolektīviem, kuros kāds no šiem saliedētības veidiem vai abi ir vāji⁹.

Disjunktīvais uzdevums – grupas uzdevums, kurā rezultāts ir atkarīgs no viskompetentākajiem grupas dalībniekiem. Pietiek ar vismaz vienu tādu „ekspertu”, lai grupa veiksmīgi tiktu galā ar

Sociāli-emocionālā saliedētība	Lietišķā saliedētība
<ul style="list-style-type: none"> • vairāk neformālās komunikācijas – piemēram, darba kolektīvā ir vairāk tikšanās, sarunu par privātām un citām tēmām, kas neizriet no darba nepieciešamības • grupas dalībniekiem ir salīdzinoši vienāda nozīme komunikācijas apritē, nav izteikta viena „komunikācijas centra” – cilvēka, pie kura vienīgā visi vēršas vai kurš vienīgais visus informē • komunikācija ir vairāk pozitīva – grupas dalībnieki no savstarpējās saskarsmes gūst vairāk pozitīvo emociju un jūtu • vairāk atvērtības, īstuma – grupas dalībnieki brīvāk izpauž savas domas un jūtas 	<ul style="list-style-type: none"> • salīdzinoši mazāk komunikācijas – tiek uzskatīts, ka komunikācija, kas nav veltīta mērķim, ir neproduktīva un veltīga laika šķiešana • komunikācijai ir vairāk lietišķs, informatīvs raksturs – ja runā, tad visbiežāk par un ap darba tēmām • grupas komunikāciju tīklā ir viens izteikti „galvenais”, kas regulē informācijas plūsmu • salīdzinoši vairāk negatīvās komunikācijas, galvenokārt, pret tiem, kas darbu izpilda lēni un nesniedz ieguldījumu vai pat traucē grupas mērķim, īpaši neveiksmju situācijās • vairāk „pareizības”, paškontroles, emocionālās atturības, jo jūtām nav galvenā nozīmes, tās var pat traucēt



savu uzdevumu. *Piemēram, reklāmas aģentūrā reklāmas projekta radīšana, dizaina firmā telpu interjera labākā risinājuma veidošana, jebkurā darbinieku sanāksmē, kur jāpieņem kāds labākais lēmums.*

Bet attiecībā uz „additīvajiem uzdevumiem” darba rezultāti ir vislabākie kolektīvos ar augstu lietišķo saliedētību. Bet sociāli-emocionālā saliedētība šajā gadījumā samazina maksimālā darba produktivitātes līmeņa sasniegšanu, jo rada lieku, ar darba izpildi nesaistītu komunikāciju¹⁰.

Additīvais uzdevums – grupas uzdevums, kurā grupas dalībnieki veic vienādu darbu, un grupas rezultāts veidojas no grupas dalībnieku darbības rezultātu kopsummās. Šajos uzdevumos grupas rezultātu mazāk ietekmē viens vai divi talantīgie cilvēki, bet lielāka nozīme ir katra dalībnieka zināšanu, prasmju, spēju un motivācijas līmenim, kā arī pašam grupas dalībnieku skaitam. *Pie additīvajiem uzdevumiem, piemēram, attiecas uzņēmuma tirdzniecības aģentu darbs, klientu apkalpošanas speciālistu darbs bankā, šuvēju darbs šūšanas cehā.*

Darba kolektīvos ar pozitīvām tradīcijām un principiem lietišķi vai sociāli-emocionāli saliedētajā kolektīvā:

- samazinās personāla absētisma līmenis, t.i. darbinieku prombūtnes skaits un ilgums, kas nav saistīts ar ikgadējo atvaļinājumu un brīvdienām – turklāt tādas darbinieku prombūtnes ir vēl retākas lietišķi saliedētajā kolektīvā¹¹;
- paaugstinās darbinieku apmierinātība ar darbu un lojalitāti;
- samazinās personāla mainības līmenis;¹²
- tiek veicināta darbinieku „organizatoriski pilsoniska uzvedība” (angl. *organizational citizenship behavior*)¹³.

Organizatoriski pilsoniska uzvedība – uzvedība, kas izriet no parasto prasību rāmjiem, tā lielā mērā ir diskreta un lietderīga organizācijai. Šāda uzvedība izpaužas kā:

- altruisms, *piemēram, darbinieki ir labvēlīgi un gatavi palīdzēt;*
- apzinīgums, *piemēram, neapstāšanās pie minimālo prasību izpildes, palikšana pēc darba laika beigām, lai pabeigtu darbu;*
- uzmanīgums, *piemēram, citu brīdināšana par izmaiņām, kas var ietekmēt viņu darbu;*
- spēja strādāt stresa apstākļos, *piemēram, nesūdžēšanās par pastastajām stresa situācijām;*
- nodošanās „komūnai”, *piemēram, piedalīšanās organizācijas vadīšanas procesos, konstruktīvo priekšlikumu piedāvāšana.*

Kādi ir riski saliedētā kolektīvā?

Iepriekš runa bija par **pozitīvo**, vai **konstruktīvo, lietderīgo saliedētību**, kura palīdz nodrošināt kvalitatīvu darbu, veicina darba efektivitāti. Tomēr darba kolektīvā var izveidoties arī **negatīvā**, jeb **destruktīvā saliedētība**, kas traucē darbam. *Piemēram, kad kolektīvā izveidojas sliktas tradīcijas - biežas un garas „atpūtas pauzes”, nevēlēšanās neko mainīt, psiholoģiskais terors pret kādu u.tml.* Parasti šī negatīvā saliedētība neveidojas bez pamata, bieži vien tās iemesli ir sliktā vadība.

Saliedētajā kolektīvā ir risks izveidoties „rutīnai”, iesīkstējušam darba stilam un uzskatam, ka „citādi domājošajiem” šeit nav vietas. Tāpēc kolektīvos, kuros valda vecas, iesīkstējušas tradīcijas, kompeti, radoši, uz pašizpaušmi vai uz sasniegumiem orientēti

darbinieki var justies apspiesti, un šo darbinieku potenciāls netiek pilnībā izmantots.

Kā saliedēt darba kolektīvu?

Darba kolektīva pastāvēšanas ilgums un darbinieku zināšanas vienam par otru

Darba kolektīvs nekļūst uzreiz saliedēts. Jāpaiet zināmam laikam, lai grupas dalībnieki iepazītu viens otru un saprastu, kā attiekties un komunicēt vienam ar otru. Nepieciešams laiks, lai izzinātu darba apstākļus – ko darām, kā darām, kas nav pieļaujams, ko apbalvo. Bet cik ilgam laikam jāpaiet, lai kolektīvs saliedētos? Tas, protams, ir atkarīgs no dažādiem faktoriem. Pavisam jaunam kolektīvam ir iespēja saliedēties apmēram pusgada laikā.

Jaunā kolektīvā, kā arī jau ilgi funkcionējošā kolektīvā, kurā par saviem kolēģiem izveidojies vien šaurš, „oficiāls” tēls, ļoti noderīgi ir neformālie pasākumi – dzimšanas dienu un vārda dienas atzīmēšana, sporta svētki, Ziemassvētku un Jāņu svinēšana u.tml.

Darba organizācija

Darba organizācijas faktori veido kolektīva darbības „skeletu” un turpmāk darbojas kā objektīvie spēki, kas spēj saliedēt vai, otrādi, - kavēt saliedēšanos vai padarīt to pat par neiespējamu. Aplūkosim būtiskākos no šiem faktoriem, kā arī to, kā ar to palīdzību var veicināt kolektīva saliedēšanos:

- **darba dalīšana un darbinieku izvietošana** veicina saliedētību, ja kolektīvā darbinieki dara vienādu darbu – tādat specializējošās struktūrvienības vai darba grupas ir piemērotākas par daudzfunkcionālajiem kolektīviem, kuros darbiniekiem ir atšķirīgas profesionālās funkcijas;
- **darba organizācijas forma**. Saliedētībai piemērotākā ir kolektīvā darba organizācijas forma - nelielu grupu vai brigāžu darbs, kur sākotnēji darbu plāno un novērtē visam kolektīvam kopumā;
- **savstarpējā atkarība un nepieciešamība sadarboties** veido apstākļus, kad darbiniekiem vairāk jākomunicē un jāspēj savstarpēji pielāgoties – tāpēc ļoti noderīgi ne tikai lietišķām vajadzībām, bet arī psiholoģiski, piemēram, deleģēt lielākos darbus darbinieku grupai, izvirzot atbildīgo, vai sadalīt darbu daļās starp darbiniekiem tā, lai gadījumā, ja viens kļūdās, tad tas atspoguļojas arī pārējo darbā;
- **fiziskā sasniedzamība** vai tuva atrašanās viens otram arī rada apstākļus, kad var biežāk komunicēt – tāpēc saliedēt vieglāk var tos cilvēkus, kas strādā vienā telpā, nekā tādu kolektīvu, kurā katrs strādā savā kabinetā vai vispār citā ģeogrāfiskā vietā.

Darbinieku skaits kolektīvā

Grūti saliedēt lielu kolektīvu. Pirmkārt, vadītāja uzmanību nevar sadalīt uz visu kolektīvu vienādi. Otrkārt, lielajos kolektīvos ir izteiktāka tendence darbiniekiem sadalīties kompānijās un tajos arī psiholoģiski palikt. Protams, darbinieku skaitu kolektīvā nosaka darba apjoms un darba izpildes tehnoloģija, tomēr bieži vien ir iespēja, piemēram, veidot vai nu vienu lielu nodaļu vai arī šīs pašas nodaļas ietvaros vēl nelielas darba grupas - komandas. 5-7 cilvēki tādā darba grupā būtu optimālais skaits, lai varētu izveidot istu komandu.

Darba mērķu noteikšana

Darba mērķu noteikšana īpaši ietekmē lietišķo saliedētību. Komandai ir vajadzīgi konkrēti un sasniedzami mērķi. Svarīgi arī,



lai mērķi katru reizi nemainītos, nepanākot iepriekšējos, ka arī lai tie nebūtu pretrunīgi. *Vadītājs, kurš liek kolektīvam ķerties te pie vienas, te pie otras, te pie trešās lietas, aizmirstot par iepriekšējo, rada darbiniekos neizpratni par to, „uz kuriem mēs īsti dodamies?” Tāpat haosu ievieš, piemēram, vadības prasība darbiniekiem būt gan maksimāli produktīviem, gan nodrošināt visaugstāko kvalitāti, jo tas nav iespējams, palielinot apjomu.*

Darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā arī veicina saliedēšanos, īpaši pie nestrukturētajiem uzdevumiem.

Nestrukturēts uzdevums – uzdevums, kuram nav zināms mēr-

Ar darbinieku darba izpildījuma novērtēšanu, konkrēti ar novērtēšanas kritēriju palīdzību uzņēmuma vadība var akcentēt to, kas ir galvenais darbā, kādus darba un uzvedības standartus tā sagaida no darbiniekiem. Tāpēc tādu kritēriju izmantošana, kā „darbinieka sadarbības prasmes”, „lojalitāte”, „iniciatīva un izpalīdzība” u.tml. var likt darbiniekiem padomāt par savu uzvedību kolektīvā, īpaši kritiskās situācijās.

Bet lielāka ietekme ir darba samaksas nosacījumiem. Lai darbinieku augsti vērtētu un padomātu par kolektīva kopējo darbu, tad, ja darbiniekiem ir paredzētas prēmijas, daļa no tām jāmaksā

Darbinieku psiholoģiskā saderība ietekmē viņu attiecību raksturu, šo attiecību attīstību un kopīgās darbības efektivitāti. Saderība izpaužas cilvēku spējā saskaņot savu rīcību dažādos darbības veidos. Kad cilvēki ir saderīgi, tad ir vērojama savstarpējā apmierinātība ar saskarsmi un kopīgu darbību.

ķis un/vai veids, kā to sasniegt, nav gatavu priekšrakstu, instrukciju, noteikumu. *Pie nestrukturētajiem uzdevumiem pieskaitāmi, piemēram, produkta reklāmas pasākumu izdomāšana, iepirkumu sortimenta veidošana, amatu aprakstu izstrādāšana, darba procesa uzlabošanas iespēju atrašana.*

Darba kolektīva patstāvība

Darba kolektīvā diez vai izveidosies pozitīvā saliedētība, ja tas visu laiku tiks „turēts sprostā” un jebkurš mēģinājums no tā iziet tiks bargi sodīts. Hroniski autoritatīvais vadības stils un neieklausīšanās kolektīva viedoklī saglabā kolektīvu sašķeltu vai provocē apvienoties pret vadību.

Lai saliedētu kolektīvu, kolektīva vadītājam jāprot uzticēties saviem padotajiem, kas to tiešam ir pelnījuši, un nediktēt viņiem uz katra soļa, ko un kā darīt. Ir ievērojams, ka, jo vairāk kolektīva darbinieku var noteikt savu darbību, jo lielāka ir apmierinātība un lojalitāte.

Informācija

Kolektīva saliedēšanos veicina arī tas, ja darbinieki savlaicīgi saņem precīzu nepieciešamu informāciju. Liela nozīme ir atgriezeniskās saiknes sniegšanai darbiniekam par viņa darbu. Jebkādas atgriezeniskās saiknes trūkums bieži vien demotivē darbinieku. Kolektīvs tiek saliedēts, ja vadītājs pievērš uzmanību visa kolektīva darba procesam un tā rezultātiem, runā ar saviem padotajiem par to, kā arī par citām lietām, kas skar kolektīva dzīvi.

Darba izpildījuma novērtēšana un darba samaksas organizēšana

atkarībā no visa kolektīva darba rezultātiem. Prēmiju maksāšana atkarībā no visa uzņēmuma darbības rezultātiem arī pozitīva, jo veicina lojalitāti uzņēmumam un pozitīvu attieksmi pret darbu.

„Ārējie draudi”

„Ārējie draudi” var būt, piemēram, konkurentu darbība vai pat kādi uzņēmuma vadības lēmumi – no tiem nevar izvairīties. Visefektīvāk ar tiem var tik galā, darbiniekiem apvienojoties. No šāda viedokļa kolektīva saliedēšanos var veicināt izaicinošu mērķu izvirzīšana, kā arī sacensību ieviešana ar citām uzņēmuma struktūrvienībām, piemēram, par titulu „Labākais kolektīvs”.

Panākumi

Panākumi iedvesmo! Kolektīvs „veiksmnieks” ir vērtīgāks darbinieku acīs, tādā kolektīvā ir patīkami strādāt un arī gribas strādāt, lai gūtu panākumus. Panākumi kolektīvam var būt, piemēram, uzvara konkursā, laba slava uzņēmumā, popularitāte sabiedrībā, „krīžu” pārvarēšana ar mazākiem zaudējumiem, plāna izpilde vai pārpilde, ikdienas „uzvaras” par ierastām problēmām u.tml. Vadītājam nav obligāti jāgaida, kad būs padarīti tie īpaši varoņdarbi un varēs paslavēt savus padotos. Svarīgi atzīmēt arī izdošanos kaut kādās ikdienas lietās un ne tikai šaurā kolektīva lokā, bet arī ārpus tā, piemēram, tā saucamajās „lielajās sanāksmēs”, jo tas paaugstina kolektīva statusu.

Darbinieku emocionālās inteliģences līmenis

Īpaši būtiska nozīme kolektīva saliedēšanā ir tādām darbinieku emocionālās inteliģences komponentēm kā prasme pārliecināt, empātijai (spēja iejusties „otra ādā”) un orientācijai uz sasniegu-



miem¹⁴.

Darbinieku psiholoģiskā saderība

Darbinieku psiholoģiskā saderība ietekmē viņu attiecību raksturu, šo attiecību attīstību un kopīgās darbības efektivitāti. Saderība izpaužas cilvēku spējā saskaņot savu rīcību dažādos darbības veidos. Kad cilvēki ir saderīgi, tad ir vērojama savstarpējā apmierinātība ar saskarsmi un kopīgu darbību.

Saderība ir *dinamisks* attiecību raksturojums: tā veidojas un attīstās cilvēku kopīgas darbības un saskarsmes procesā. Turklāt vienreiz panāktā saderība var arī izzust – vai nu pavisam, vai pēc tam atkal atjaunoties. Šādas izmaiņas var izskaidrot, piemēram, ar atšķirībām cilvēku adaptācijas spējās, personības attīstības virzienos un tempos.

Izšķir šādus saderības līmeņus:

1. līmenis (visaugstākais, vissvarīgākais) – vērtību, pārliecību, prioritāšu saderība;
2. līmenis - "lomu" saderība;
3. līmenis - psihofizioloģisko īpašību saderība, *piemēram, temperamentu saderība*.

Darbinieku saderība „lomās” un temperamentā vien nedod pilnvērtīgu efektu savstarpējām attiecībām un darbam, ja darbiniekiem ir atšķirīgas prioritātes un pārliecības par svarīgākajiem „punktiem”, *piemēram, par to, kā jāattiecas pret savu darbu, kā jākomunicē, ko nozīmē būt labākajam*. Darbinieku „mentālā” atšķirība rada nesaprašanu un psiholoģiski attālina viņus vienu no otra. Bet, ja šajā vērtību, pārliecību vai prioritāšu līmenī nav pretrunu, tad darbiniekiem samērā viegli pārvarēt nesaskaņas zemākajos līmeņos – „lomās” vai temperamentos, jo tad vieglāk „sarunāt, ko un kā mēs darām”.

Cilvēku saderība veidojas pēc līdzības un savstarpējās papildinā-

šanas principa: līdzība ir vajadzīga vērtībās un prioritātēs, bet savstarpējā papildināšana – „lomās”, *piemēram, lai būtu „iniciatori” un „organizētāji”, „radošie” un „praktiskie”, „līderi” un „sekotāji”, „ekspresīvie” un „mierīgie”*.

Ko vadītājs var darīt savu padoto saderības labā? – Pirmkārt, jārada darbiniekiem iespējas vienam otru labāk iepazīt, uzdotot kopīgu uzdevumu, sasaucot uz kopīgām apspriedēm, atbalstot kopīgus svētkus un citus neformālus pasākumus. Otrkārt, jāprot noteikt, kurš ar kuru var sastrādāties un kuri noteikti nevarēs. Tos darbiniekus, kuri drīzāk sastrīdēsies, nekā strādās kopā, labāk izolēt vienu no otra – lai strādā atšķirīgās telpās vai atšķirīgā laikā, lai viņu ceļi pēc iespējas mazāk krustotos. Treškārt, jau pie personāla atlases, izvērtējot pretendentu profesionālo piemērotību vakancei, tālāk var „iztaustīt”, cik lielā mērā pretendenti varēs iekļauties kolektīvā. Tā kā psiholoģiskajai saderībai vissvarīgākais ir vērtību un prioritāšu līmenis, tad jāpievērš nopietna uzmanība pretendentu atbildības līmenim, kādam darba stilam viņi dod priekšroku, ko viņi sagaida attiecībā uz jaunu darba vietu, kā viņus motivē labāk strādāt, kas viņiem ir „labs kolēģis” un „labs vadītājs” u.tml. Pie reizes jānovērtē arī pretendentu adaptācijas spējas un sadarbības prasmes. Pat, ja jauns darbinieks ienāk kolektīvā ar pavisam citu darba stilu un citiem komunikācijas paradumiem, bet viņš ir adaptīvs un sadarboties spējīgs, tas rada mazāk problēmu. Ceturtkārt, vadītājam jābūt labam darba organizatoram un vidutājam – ja darbiniekiem ir skaidri savi pienākumi un uzdevumi un konfliktsituācijas tiek risinātas taisnīgi, tad arī savstarpējās attiecībās ir vairāk saskaņu.

Nobeidzot, precīzāk, pārtraucot izklāstu par darba kolektīva saliedētību, jāatgādina, ka kolektīva saliedēšana nav pašmērķis, bet līdzeklis darba kolektīva efektivitātes paaugstināšanai. **BP**

Izmantotā literatūra

1. Festinger, L. Informal Social Communication // *Psychological Review*.- Vol.57 (1950), 271-282p.
2. Lott, A.J., Lott, B.E. Group Cohesiveness, Communication Level, and Conformity // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – Vol.62 (1961), 408-412p.
3. Janis, I.L. Groupthink. – Boston: Houghton Mifflin, 1982.
4. Carron, A.V. Cohesiveness in sport groups: implications and considerations // *Journal of Sport Psychology*. – Vol.4 (1982), 123-138p.
5. Omārova, S. Cilvēks dzīvo grupā: sociālā psiholoģija. – Rīga: Kamene, 1996, 85.lpp.
6. Tziner, A. Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview // *Social Behavior and Personality*. – Vol.10. (1982), 227-239p.
7. Tziner, A. Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview // *Social Behavior and Personality*. – Vol.10. (1982), 232-233p.
8. Goodman, P.S., Devadas, R., Hughson, T.L.G. Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams / Campbell, J.P., Campbell, R.J. Productivity in Organizations. – San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 295-327p.
9. Zaccaro, S.J., McCoy, M.C. The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task // *Journal of Applied Social Psychology*. – Vol.18 (1988), 837-851p.
10. Zaccaro, S.J., Lowe, C.A. Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality // *Journal of Social Psychology*. – Vol.128 (1988), 547-558p.
11. Zaccaro, S.J., Nonequivalent Associations Between Forms of Cohesiveness and Group-Related Outcomes: Evidence for multidimensionality // *Journal of Social Psychology*. – Vol.131 (1990), 387-399p.
12. Steel, R.P., Shane, G.S., Kennedy, K.A. Effects of social-system factors on absenteeism, turnover and job performance // *Journal of Business and Psychology*. – Vol.4 (1990), 423-430p.
13. Kidwell, R.E., Mossholder, K.W. Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals // *Journal of Management*. – Vol.23. (1997), 775-793p.
14. Rapisarda, B.A. The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance // *The International Journal of Organizational Analysis*. – Vol.10. (2002), 363-379p.



cik vērts ir Jūsu labā slava?

Vai jūsu uzņēmuma svarīgāko mērķu sarakstā ir laba reputācija? Vai klienti uzticas jūsu uzņēmuma vadībai vai arī uzskata viņus par meliem? Vai jūs atalgojat savu vadības komandu un personālu par sasniegumiem finanšu vai reputācijas rādītājos? Kas ir tie cilvēki, kuri iebilst vai pretojas jūsu biznesam, un ko viņi cenšas ar to panākt?

Ja zināt atbildes uz šiem jautājumiem, iespējams, jūs esat pats savas reputācijas saimnieks. Savukārt, ja rūpes par savu labo slavu esat atstājis pašplūsmā, iespējams, jūsu konkurenti vai nelabvēļi nepalaidīs garām iespēju likt jums nemitīgi aizstāvēties un justies nemīļētam, nenovērtētam, kā arī sodītam par veiksmi un sasniegumiem.

Kā atgūt savas reputācijas kontroli un uzņemties iniciatīvu, grāmatā *Reputācijas vadības stratēģijas. Situāciju, krīžu un korporatīvās sociālās atbildības vadīšana* skaidro korporatīvās reputācijas speciālists Endrjū Grifins (*Andrew Griffin*).



Endrjū Grifina klientu sarakstā ir arī uzņēmumi, kuri starptautiskajā biznesā ir līderpozīcijās.

Par to, cik vērts ir katra labā slava, var ilgi diskutēt gan vietējie, gan ārvalstu eksperti, taču to, ka laba reputācija ir zelta vērtība gan tiešā, gan pārnēstā nozīmē, šķiet, būs grūti noliegt arī Latvijas uzņēmējiem un iedzīvotājiem. Kā spilgts piemērs tam ir gan starptautisko aizdevēju un citu valstu augsta ranga vadītāju asā reakcija uz Latvijas varasvīru vēlēšanos mainīt *spēles noteikumus* un neturēt do to vārdu, gan plašsaziņas līdzekļos tik plaši apspēlētā īpašnieku maiņa divos gana ietekmīgos preses izdevumos. Abos šajos piemēros atbildīgo personu rīcība valsts, uzņēmumu, īpašnieku un arī darbinieku reputāciju ļāvusi locīt visiem vējiem. Diez vai kāds gribētu nonākt šādā neapskaužamā situācijā un risķēt ne tikai ar savu reputāciju, bet arī finanšu rādītājiem.

Kāpēc jāzina, ko par jums domā citi

Kā vienu no reputācijas definīcijām Endrjū Grifins piedāvā *The Penguin English Dictionary* traktējumu, ka reputācija, pirmkārt, ir vispārēja kvalitāte vai raksturīga iezīme, ko apstiprina vairākuma viedoklis, otrkārt, popularitāte, slava, un, treškārt, vairākuma izteikta atzīnība, vērtējums par kādu izteiktu iezīmi vai spēju.

Izskatot vairākas gana sarežģītas reputācijas vadības stratēģijas definīcijas, grāmatas autors piedāvā savu, vienkāršu un skaidru pieeju šim jautājumam. Endrjū Grifins uzsver: "Kā indivīdam jums ir svarīgi tas, ko citi cilvēki par jums domā. Tas ietekmē to, kā cilvēki attiecas pret jums, vai viņi vēlas vai nevēlas ar jums tikties, sarunāties, klausīties jūsu, pieņemt jūsu darbā u.tml. Tas pats ir attiecināms arī uz uzņēmumiem un organizācijām. Ir daudz dažādu cilvēku, kuri par jūsu uzņēmumu domā daudz dažādu domu. Kāds domā labas lietas, cits tikai sliktu, lielākā daļa vispār par to daudz nedomā. Viņiem visiem ir dažādi iemesli, kāpēc viņi domā tieši šādas domas, jo katrs šo pasauli redz un izvērtē citādāk. Vispārējais priekšstats, kas formējas no visu šo domu vai pieņēmumu kopuma, ir tas, ko mēs dēvējam par reputāciju. Al-lāž būs zināmas grūtības pateikt, vai reputācija ir laba vai sliktā. Tas gan nav nekāds atklājums, tomēr ir vērtīgs fakts. Katrā ziņā ir labāk, ja jums ir laba, nevis sliktā reputācija, tāpēc būtu labi zināt, ko cilvēki par jums domā, un šīm zināšanām pielāgot gan savu domāšanu, gan sarunu kultūru, gan rīcību. Ar to, ko jūs darāt un/vai kā jūs izskaidrojat to, ko jūs darāt, jūs varat mainīt savu reputāciju. Tomēr jūs nekad nepanāksiet, ka cilvēki domās vienādi."

Kas apdraud reputāciju

Aprakstot reputācijas riska vadības aspektus, Endrjū Grifins izdala: krīzes vadību, situāciju vadību un sociālo atbildību.

Savukārt dominējošos ārējos faktorus, kuri ietekmē reputācijas vadību, viņš apraksta šādi:

- pasaule ir kļuvusi brīvāka un mazāka, kas uzņēmumiem nozīmē, ka "vairs nav tādu nelielu vietēja līmeņa problēmiņu" un ka "nav tādu attālu nostūru, par kuriem nekad ziņās neraksta";
- tā ir bailu pasaule, tāpēc biznesā jāreķinās, ka tie laiki, kad cilvēki uztraucās tikai par naktsmītni un pārtiku, zināmā mērā ir pagājuši, un tagad cilvēkus uztrauc arī tas, kā vides piesārņojums, konkrētais produkts ietekmē veselību, dzīves kvalitāti u.tml.;

- tā ir informācijas pasaule, kas uzņēmējiem liek rēķināties ar arvien jauniem komunikācijas līdzekļiem un arvien pieaugošu informācijas vilni, kas gāžas pār potenciālajiem klientiem;
- indivīdi ir spēcīgi un ietekmīgi un zina, kādus produktus un kādā kvalitātē vēlas saņemt;
- nevalstiskās organizācijas ir spēcīgas un ietekmīgas;
- valsts pārvalde allaž bijusi spēcīga, kamēr korporatīvā ietekme samazinās.

Izvērtējot savas reputācijas apdraudējumu, autors iesaka ņemt vērā arī šādus apstākļus:

- dažiem cilvēkiem jūs vienkārši nepatīkat;
- daži cilvēki vēlas, lai jūs piedzīvojat neveiksmi;
- daži cilvēki nevēlas meklēt risinājumus jautājumiem vai situācijām, kurus jūs kopīgi esat identificējuši;
- daži cilvēki nevēlas rast ar jums kopīgu valodu. Viņi kritizēs jebko, ko jūs pasāksiet.

Kā pastāvēt par sevi un savu labo slavu

Analizējot konkrētas situācijas, kad uzņēmējiem nācies aizstāvēt savu reputāciju, Endrjū Grifins norāda, ka ir svarīgi izvēlēties pareizo taktiku un atcerēties, ka "cīņā par sirds pārliecību un vērtībām emocijas vienmēr sakauj zinātni. Tas gan nenozīmē ka racionālam argumentam nav nekādas nozīmes, Galvenais, lai šim racionālajam argumentam tiktu piesaistītas emocijas, tēlaina domāšana un vienkārša cilvēciska interese. Tad panākumi būs." Domājot par savas nostājas veidošanu kādā konkrētā jautājumā, korporatīvās reputācijas speciālists Endrjū Grifins iesaka ievērot šādus principus:

- ja jūs kam ticat, runājiet par to. Esiet gatavs to aizstāvēt. Uzņēmuma viedoklis ir tikpat ticams un pamatots kā jebkura cita paustā nostāja;
- jums vajadzētu no jauna atklāt savu korporatīvo drosmi. Nebaidieties cīnīties par sev svarīgiem jautājumiem, īpaši tad, kad galveno spēlētāju viedokļi krasi atšķiras. Ja nevarat rast kompromisu, sakaujiet viņus!



- akcentējiet pozitīvo. Nekaunieties, esiet lepns par saviem korporatīvajiem sasniegumiem un veiksmēm. Atcerieties, peļņa nodrošina pensijas, nodokļi sedz pakalpojumu izdevumus, korporatīvā veiksmē nodrošina darbu un labklājību;
- neuzņemieties vaininieka lomu globālajos sabiedriskās nozīmības jautājumos. Bizness nav vainojams pie nabadzības pasaulē. Tāpat tas nav vainojams visās slimībās, apsēstībā vai terorismā. Proti, nesēdīet klusu maliņā un nepieļaujiet, ka it visā tiek vainota uzņēmējdarbība;
- nākotnē skatieties pozitīvi. Pasaulē vienmēr ir bijušas un būs daudz dažādu problēmu. Bizness allaž ir noteicis ceļa virzienu, un tā tas arī būs nākotnē;
- uzlūkojiet savu reputāciju kā ilglaicīgu spēli. Visiem spēlētājiem tik ļoti raksturīgais īslaicīgās domāšanas apburtais aplis būtu jāpārtrauc. Ja esat gatavs upurēt savus īslaicīgās domāšanas gūtos labumus, lai ilglaicīgākā perspektīvā panāktu nozīmīgu atšķirību reputācijas aspektā, tad esiet pietiekami drosmīgs, lai to īstenotu;
- uz reputāciju raugieties reālistiski. Samierinieties ar to, ka daži cilvēki ir pret jums, un tas nemaz nav tik slikti. Ja jūs centīsieties visiem izdabāt, tad nepadāksiet, ka kāds jūs patiešām novērtē, ieklausās, dzird u.tml.;
- atgūstiet vadošo lomu sev būtiskākajos jautājumos un situācijās. Ja vadošo lomu uzņemsies kāds cits, tad pavisam drīz nonāksiet "aizsardzības un atbildētāja" pozīcijā;
- attiecībā uz reputāciju rīkojieties, nevis tukši runājiet. Ja jūsu reputācijas vadību ir uzņēmusies pārgurusi sabiedrisko attiecību trijotne, tad padariet to par visa uzņēmuma prioritāti. Reputācija nenozīmē neko, ja vien tā nav viss;
- esiet sagatavojies, nevis pārlietu augstprātīgs. Lai cik pārliecināts un drošs jūs būtu savā nostājā par kādu noteiktu jautājumu, biznesā vienmēr var notikt kas negaidīts. Vienmēr esiet nomodā, jo krīzes situācijas parasti notiek tad, kad tās gaida vismazāk.

Vai krīzē esat gatavs reālai rīcībai vai tikai tukšu salmu kulšanai?

Runājot par krīzes vadību, Endrjū Grifins atsaucas uz PR komentētāja Pola Holmsa (*Paul Holmes*) apgalvojumu: "Daudzi uzņēmumi gatavojas neīstajām krīzes situācijām. Joprojām daudzi uzņēmumu vadītāji par krīzi galvenokārt uzskata vērienīgas katastrofas, piemēram, lidmašīnu katastrofas, sprādzienus fabrikās, produktu bojājumus. Bet korporatīvā reputācija diez vai cietīs, ja notiks šādas krīzes, ja vien uzņēmums nav bijis nolaidīgs vai tā atbildes reakcija nav bijusi absolūti neadekvāta. Daudz bīstamākas ir krīzes, kas var atgadīties ik dienas, kas galvenokārt saistītas ar uzņēmuma kultūras un vadības jautājumiem."

Lai krīzes situācijas nepārsteigtu uzņēmumu vadītājus nesagatavotus, Endrjū Grifins iesaka ņemt vērā šādus ieteikumus:

- līderu sagatavošana. Tas ir brīdis, kad mirdzēt vai krist dubļos. Veiksmi negarantē līdera ieņemamais amats un pozīcija. Palīdziet viņiem rīkoties pareizi ar dažādam apmācībām, ar viņa kā līdera stipro un vājo pušu apzināšanos;
- krīzes rokasgrāmatas vienkāršošana. Tai jābūt draudzīgai lietotājam un viegli pieejamai. Esiet radošs, izmantojiet dažādas iespējas, lai pārliecinātos, ka jūsu krīzes komandai būtiskākie procesi un struktūras elementi vienmēr ir pa rokai;

- atbildības un ierobežojumi. Krīzes vadība cietīs neveiksmi, ja cilvēki jutīs, ka viņiem nav pilnvaru pieņemt lēmumu, vai arī, to pieņemot, viņi domās, ka pārkāpj subordināciju. Lai reakcija uz krīzes situāciju būtu veiksmīga, jums jābūt drošam, ka komanda vai atsevišķs indivīds skaidri apzinās savas pilnvaras un noteiktās robežas;
- uzsvars uz kompetenci. Cilvēkiem izmisīgi nepieciešamas apmācības un tālākas attīstības iespējas jomās, kas viņiem ir svešas un nezināmas. Krīzes vadībā ir nepieciešama drosmē, apņēmība un pārliecība. Kompetence ir tikpat svarīga, cik pārliecība;
- komandas dinamika. Komandas, kas jau iepriekš viena otru labi pazīst un ir kopā vingrinājušās, reālajās situācijās reaģēs daudz labāk un adekvātāk;
- laicīga un regulāra komunikācija. Krīzes vadības grupai jāsaprot, kā attiecīgā problēma tiks pozicionēta medijos. Lai gan tas varētu izklausīties pēc kāda *untuma*, bet krīzes tiek izspēlētas *sabiedrības teātrī*. Šajā izrādē uzņēmumam sava loma jānospeļē tik labi, cik vien iespējams;
- savi cilvēki ir svarīgāki. Nedrīkstētu tā vienkārši pieņemt, ka darbinieki saprot, kas notiek, un ka notikusi krīze viņus emocionāli neskar. Iespējams, viņiem vajadzētu saņemt atbalstu, konsultācijas, informāciju un, protams, labu līderi. Jūsu darbinieki nākotnē varētu kļūt par izcilēm savas kompānijas aizstāvjiem;
- krīzes piederības nodrošināšana. Jebkurā krīzes situācijā ir noteiktas ieinteresētās puses, un dažas no tām domā, ka ieņem svarīgu lomu krīzes vadības procesā. Koncentrējieties uz tiem spēlētājiem, kuri patiešām ir būtiski attiecīgajā situācijā, un veidojiet konstruktīvas attiecības ar pārējiem.
- vingrināties, vingrināties un vēlreiz vingrināties. Lai sagatavotos krīzes situācijām, nav nekā labāka kā regulāri vingrināties attiecīgajai nozarei raksturīgos procesos;
- reālā rīcība stāv pāri visam. Labāk rīkojieties, nevis stāstiet plašaziņas līdzekļiem, cik ļoti jums rūp notikušais. Ar savu rīcību parādiet viņiem, ka jūs darāt vai darīsiet visu iespējamo, lai situāciju atrisinātu. Emocijas un reālie darbi ir daudz efektīvāki par tukšiem solījumiem un banāliem apgalvojumiem.

Ko der zināt vadītājiem

Izdevniecības *Lietišķās informācijas dienests* izdotās grāmatas *Reputācijas vadības stratēģijas. Situāciju, krīžu un korporatīvās sociālās atbildības vadīšana* autora Endrjū Grifina ieteikumi reputācijas vērtīguma *nosvēršanai*, kontrolei, aizsardzībai, reputācijas riska vadībai, korporatīvās sociālās atbildības izveidei u.c. var noderēt ne tikai lielu, bet arī vidēju un mazu uzņēmumu līderiem. Savukārt topošie vadītāji *Reputācijas vadības stratēģijās* atradīs, piemēram, dažādu stilu vadītāju rīcības aprakstu *kaujas laukā*, ieteikumus vislabākajai praksei krīzes vadībā, situāciju vadībā vai korporatīvās pilsonības koncepcijas izveidē.

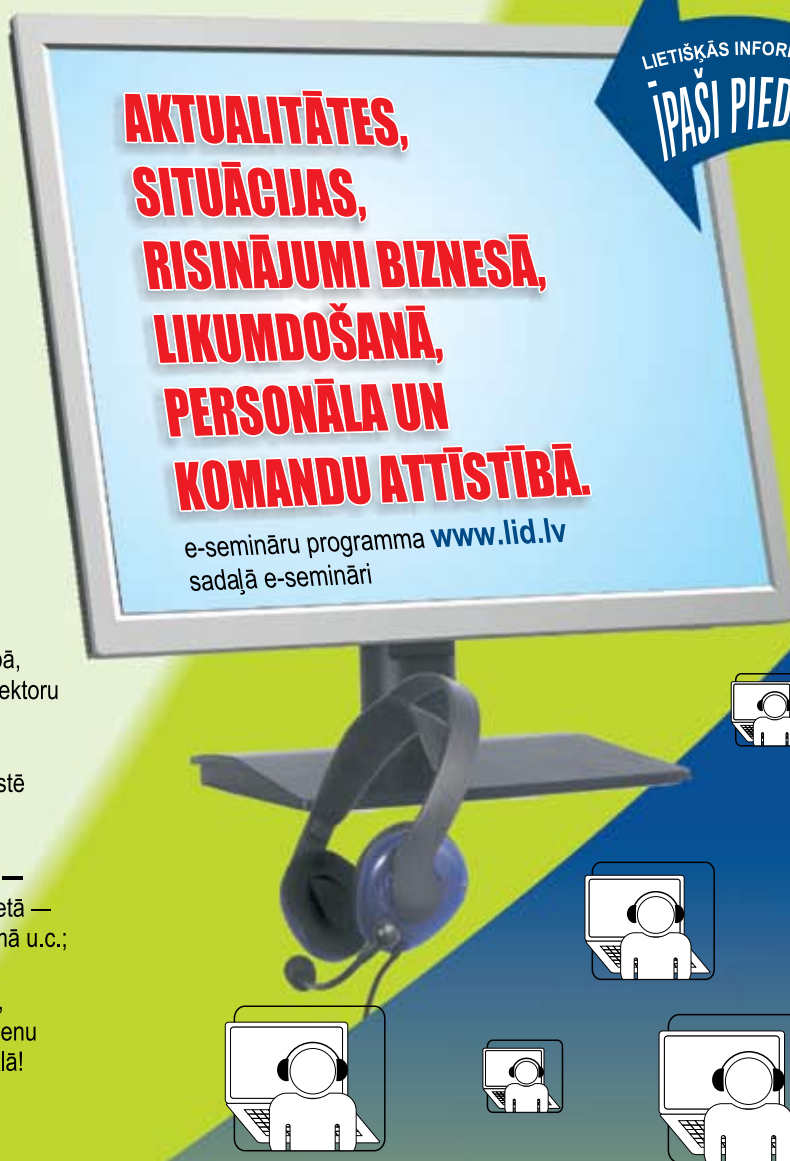
Praktiskus padomus vadošajam personālam izdevniecība *Lietišķās informācijas dienests* grāmatas *Reputācijas vadības stratēģijas. Situāciju, krīžu un korporatīvās sociālās atbildības vadīšana* kopā ar grāmatām *Jaunais boss* . *Kā gūt panākumus jau pirmajās simts dienās* un *Valdes sanāksmes. Kā padarīt tās efektīvākas* izdevusi *Sērijā vadītājiem*. **BP**



IELŪDZAM JŪS UZ TIEŠRAIDES SEMINĀRIEM INTERNETĀ!

Vienkārši
ieslēdziet datoru,
noklikšķiniet
uz saites,
pieslēdzieties
e-semināram
un izmantojiet
ieguvumus:

- **jaunas zināšanas** grāmatvedībā, likumdošanā, biznesā profesionālu lektoru sagatavotajos e-semināros;
- **atbildes** uz jautājumiem — tiešsaistē ar lektoru, kas svarīgi tieši jums;
- **laika un līdzekļu ekonomiju** — e-seminārs notiek jūsu atrašanās vietā — jūsu mājās, darba vietā, komandējumā u.c.;
- **brīvību** — jūs varat brīvi izvēlēties, vai e-semināra laikā dzert kafiju ar pienu vai bez piena, uzvalkā vai naktskreklā!



**AKTUALITĀTES,
SITUĀCIJAS,
RISINĀJUMI BIZNESĀ,
LIKUMDOŠANĀ,
PERSONĀLA UN
KOMANDU ATTĪSTĪBĀ.**

e-semināru programma www.lid.lv
sadaļā e-semināri

VIETAI NAV NOZĪMES, VISU IZŠĶIR NODERĪGA INFORMĀCIJA!



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Vairāk informācijas www.lid.lv
sadaļā e-semināri

pašu audzināti

jeb par iekšējo apmācību organizācijās



Mācībām atvēlētā budžeta samazināšana šajā dižkibeles situācijā ir viena no pirmajām izmaksu samazināšanas iespējām gandrīz visās organizācijās. No vienas puses, tas ir pat labi, jo organizācijas, kurās nebija nopietnas, stratēģiskas un sistemātiskas pieejas darbinieku attīstībai, apmācībai un izpratnes par mācību ieguvumu lomu biznesa efektivitātes paaugstināšanā, tērēja naudu neefektīvi.

No otras puses, tās organizācijas, kuras arī *labajos laikos* ļoti rūpīgi attiecās pret darbinieku mācību un attīstības jautājumiem, šodien necenšas vienkārši formāli *nogriezt* mācību budžetu. Tās plāno, kā ar mazākiem resursiem pārdzīvot sliktos laikus, lai kvalitatīvi turpinātu savu biznesu un būt veiksmīgi nākotnē, un saprot, ka šobrīd daudz vairāk nekā *miera laikos* ir nepieciešams iegūt būtiskas zināšanas un jaunas iemaņas

Kā zināms, organizācijā mācības var nodrošināt vai nu ārējās mācību kompānijas, vai arī uzņēmums savā iekšienē nodrošina mācības, izmantojot iekšējos resursus. Protams, lai arī mācību kompānijām, tāpat kā visiem, nācies samazināt savus izdevumus, joprojām labas un profesionālas mācību programmas nevar būt

lētas. Tādēļ aizvien vairāk uzņēmumu izvēlas saviem darbiniekiem organizēt iekšējās apmācības.

Arī līdz šim tā bija izplatīta pieeja, un daudzos gadījumos tā darbojas ļoti labi, sasniedzot gaidītos rezultātus. Tomēr ikviens uzņēmums, kas ir mēģinājis praktiski organizēt iekšējo apmācību savā uzņēmumā, atzīs, ka šim procesam ir gan savas pozitīvās, gan negatīvās puses. Iekšējo apmācību uzņēmumā nevajadzētu uztvert kā vienkāršu un viegli īstenojamu pasākumu, bet gan kā sarežģītu un smalku procesu ar nopietni izvirzītu mērķi uzņēmuma biznesa kontekstā.

Iekšējās mācības, galvenokārt, orientētas uz jauno darbinieku ievadīšanu darbā, specifisku profesionālo/tehnisko zināšanu un





iemaņu apgūšanu, dažādu uzņēmuma standartu un procedūru komunikēšanu un ieviešanu, klientu apkalpošanas un pārdošanas efektivitātes paaugstināšanu.

Dažādi skatu punkti

Ir ļoti dažādi viedokļi par uzņēmuma iekšējām apmācībām. Uzņēmuma viedoklis, kuru pārsvarā pārstāv vadītāji vai personāla vadītāji, ir tāds, ka iekšējā apmācība un iekšējo treneru sagatavošana ir lētāka. Tāpat savs skatījums ir mums, profesionāliem ārējo mācību pakalpojumu sniedzējiem. Nenoliedzami, ka ir jomas, kurās efektīvus rezultātus var nodrošināt tikai iekšējās mācības (jauno darbinieku ievadīšana darbā, specifisku profesionālo/tehnisko zināšanu un iemaņu apgūšana, dažādu uzņēmuma standartu un procedūru komunikēšana un ieviešana). Tomēr, attiecībā uz vairākām jomām (klientu apkalpošana un pārdošana, vadītāju apmācība, pārmaiņu vadība, komunikācija, komandas attīstība u.c.), mūsaprāt, šis jautājums ir daudz sarežģītāks nekā tikai orientēšanās uz *lēti* vai *dārgi*.

Prakse rāda, ka organizācijās mācību izmaksas par iekšējām mācībām uzskaita reti, jo valda uzskats, ka "tas, vienalga, ir lētāk". Lai vienkāršoti aprēķinātu iekšējo mācību izmaksas, ir jāņem vērā sekojošas izmaksu pozīcijas:

- treneru sagatavošanas un pastāvīga viņa kompetences uzturēšana;
- mācību sagatavošanai veltītais laiks (piemēram, vienas dienas 8 stundu mācību sagatavošana var aizņemt aptuveni 2 - 5 dienas atkarībā no trenera prasmes, plānoto mācību sarežģītības un prezentāciju/izdales materiālu apjoma);
- iekšējā trenera un mācību dalībnieku atrašanās laiks ārpus savas darba vietas;
- mācību vadīšana un dalībnieku mācībās gūto zināšanu novērtēšana;
- atgriezeniskās saites sagatavošana un sniegšana.

Izmaksu efektivitātes argumentācijai ir svarīgi, lai uzņēmumā nopietni izrēķinātu un izanalizētu iekšējo un ārējo apmācību izmaksu atšķirības attiecībā ne tikai uz ieguldījumu apjomu, bet arī uz treneru sagatavotības, mācību procesa un mācību rezultātu **kvalitāti**.

Uzņēmuma iekšējo apmācību efektivitāti veicinošie faktori

- Uzņēmumam ir pieejami visi resursi mācību procesa nodrošināšanai (personāls, biroja tehnika, mācību telpas).
- Mācību sagatavošanas procesā iekšējam trenerim ir iespēja izmantot visus nepieciešamos uzņēmuma resursus (sākot ar uzņēmumā pieejamo informāciju, aprīkoto darba vietu, datoru un beidzot ar papīru, kas nepieciešams izdales materiālu sagatavošanai).
- Iespēja darbiniekiem mācīties tieši savā biznesa vidē.
- Iekšējais treneris ir darbinieks/eksperts/vadītājs, kas labi pārzina uzņēmuma specifiku.
- Vieglāks un ātrāks mācību plānošanas process un izmaiņu vadīšana.

Uzņēmuma iekšējo apmācību efektivitāti traucējošie faktori

- Nav sistēmiskas pieejas iekšējai apmācībai uzņēmumā.

- Iesaistītajām pusēm nav skaidras lomas un atbildības.
- Iesaistītajām pusēm nav pietiekami augsta atbildība un laika resursi, lai piedalītos mācību procesā.
- Nav skaidri noteikti sagaidāmie rezultāti un definēti kritēriji.
- Virspusēja mācību procesa analīze.
- Nepietiekami sagatavots treneris (iespējams, ir labas profesionālās zināšanas, bet nepietiekamas zināšanas un iemaņas mācīšanās metodoloģijā).
- Trenerim trūkst motivācijas (piemēram, ja trenera loma darbiniekam jāuzņemas paralēli saviem tiešajiem darba pienākumiem bez atlīdzības).
- Dalībnieki neuztver nopietni savu kolēģi trenera lomā.
- Dalībnieki nav pietiekami atklāti un godīgi, vērtējot sava kolēģa sniegumu un programmas kvalitāti.

Mācības kā projekts

Ilgus gadus strādājot konsultāciju un apmācību jomā, mēs esam meklējuši veidu, kā labāk izprast, strukturēt, vadīt un novērtēt mācību procesus uzņēmumā. Mūsu skatījums - palūkoties uz to kā uz projektu, kurā katra iepriekšējā posma rezultāti kalpo par ieguldījumu nākamā posma attīstībai, ir veidojies no bagātiem novērojumiem un analīzes, strādājot ar saviem klientiem, kā arī daloties pieredzē ar pieredzējušiem kolēģiem *INSEAD, IMD un Business Performance Pty*.

Uzsākšana un plānošana

- Vienoties par mācību projekta ideju, pamatojumu un mērķiem.
- Ne tikai ārējās, bet arī iekšējās mācības organizējot, ir ļoti svarīgi definēt, kas ir mācību pasūtījuma **klients**.
- Svarīgi ir apzināt visā mācību procesā iesaistītās puses un to lomas.
- Izveidot projekta komandu.
- Vienoties par lomām un grupas darba procedūru.
- Veikt projekta plānošanu.
- Analīze
- Formulēt mācību mērķus uzņēmuma mērķu kontekstā.
- Vienoties par mācību apjomu.
- Precizēt apmācības administrēšanas darbības.
- Vienoties par stratēģijām mācību ieguvumu pārnesei darbā.
- Detalizēt projekta riskus un iespējas.
- Apzināt veiksmīga projekta realizēšanas ierobežojošos faktorus (tehnoloģijas, IT, finanšu, laika budžets, laika grafiks)
- Trenera izvēles kritēriji.
- Apzināt mācību programmas mērķa dalībniekus, prasības dalībai programmā, specifiskas vajadzības, nepieciešamais zināšanu un iemaņu līmenis.
- Noteikt potenciālā dalībnieka esošo darba izpildes līmeni un pēc mācībām sagaidāmo.
- Aprēķināt projekta izmaksas.

Attīstība

- Detalizēt programmas mācīšanās mērķus.
- Noteikt programmas struktūru un satura secību.
- Noteikt programmas ilgumu un grafiku.
- Noteikt programmas formātu un pasniegšanas veidu.
- Noteikt specifiskācijas dalībnieku novērtēšanai.
- Noteikt programmas novērtēšanas metodoloģiju, datu sa-



vākšanas un FB formātu.

- Noteikt atbalsta veidus mācību ieguvumu pārnesi darbā.
- Definēt programmas administrēšanas un programmas īstenošanas prasības.

Sagatavošana

- Izstrādāt komunikācijas plānu un līdzekļus programmā iesaistītajām pusēm.
- Izstrādāt mācību programmas materiālus (trenera darba materiāls, izdales materiāls dalībniekiem, PP utt.).
- Sagatavot/attīstīt treneri.
- Sagatavot infrastruktūru (treniņa telpas, nepieciešamo aprīkojumu, ergonomiskos apstākļus, ēdināšanu, nakšņošanu utt.).
- Sagatavot dalībnieku novērtēšanas procesam nepieciešamo.

mumi par projekta turpmāko gaitu.

- Šeit īpaši jāuzsver, ka, ja projekta gaitā mainās arī projekta mērķis, apjoms, pieceļa un sagaidāmo rezultātu prognoze, tad tas nozīmē, ka projekta sākotnējā posmā nebija ieguldīts pietiekams darbs un resursi. Šādos gadījumos būs likumsakarīgi, ka gaidītie/plānotie rezultāti netiks sasniegti un ieguldītie materiālie un emocionālie resursi būs patērēti nelietderīgi.

Kā mācās mazie uzņēmumi

Ja iepriekš pievērsāmies diezgan apjomīgiem iekšējo mācību projektiem, ko realizē, galvenokārt, lieli un vidējie uzņēmumi, tad seko jautājums - ko darīt mazajiem uzņēmumiem, kuriem nav nekāda apmācību budžeta?

Pēc mūsu pieredzes tieši mazie uzņēmumi ir motivēti efektīvi izmantot dažādus veidus, lai attīstītu savu un uzņēmuma kompetenci, piemēram, darba *ēnošana* - pieredzējuša darbinieka ikdienas pienākumu veikšanai seko darbinieks (*ēna*).

- Sagatavot mācību programmas novērtēšanas instrumentus.
- Ja nepieciešams, realizēt mācību pilota programmu un veikt korekcijas.

Īstenošana

- Komunicēt programmu iesaistītajām pusēm.
- Vadīt mācību programmu.
- Veikt darbinieku novērtēšanu.
- Apkopot idejas par mācību ieguvumu pārnesi darbā.
- Apzināt darbinieku turpmākās apmācības/attīstības vajadzība.
- Savākt atgriezeniskās saites datus.

Novērtēšana

- Balstoties uz iegūtajiem datiem, analizēt un novērtēt mācību programmu (dalībnieku apmeklējums, novērtēšanas pārbaudījumu nokārtojušie dalībnieki procentos, dalībnieku apmierinātība).
- Balstoties uz iegūtajiem datiem, analizēt un novērtēt mācību projektu kopumā (izmaksas, iesaistīto pušu apmierinātība, projekta komandas apmierinātība).
- Sniegt klientam atgriezeniskās saites secinājumus par projektu kopumā un mācību programmu.
- Iepriekš uzskaitītie lielumi var būt mainīgi, jo katrai organizācijai un katram mācību projektam var būt savas specifiskas prasības. Jāatzīmē arī, ka projekts nav sastingusi vienība, projekta gaitā katra posma beigās šie lielumi var tikt skaidrāk formulēti, aprēķināti, analizēti. Balstoties uz iepriekšējā posma rezultātiem un secinājumiem, var tikt pieņemti lē-

Pēc mūsu pieredzes tieši mazie uzņēmumi ir motivēti efektīvi izmantot dažādus veidus, lai attīstītu savu un uzņēmuma kompetenci, piemēram, darba *ēnošana* - pieredzējuša darbinieka ikdienas pienākumu veikšanai seko darbinieks (*ēna*), kam nepieciešams apgūt attiecīgā darba prasmes; darbinieks dalās pieredzē pēc kāda mācību kursa, vizītes, konferences, darba grupas apmeklējuma; aizvien vairāk izmanto arī modernos veidus - koučingu un mentoringu, kā arī īsas konsultācijas ar profesionāliem mācību konsultantiem.

Par uzņēmuma iekšējo treneri

Viens no vissvarīgākajiem aspektiem efektīvas iekšējās apmācības nodrošināšanā ir labs treneris.

Parasti par treneri aicina kļūt kādu no uzņēmuma pieredzējušajiem darbiniekiem, jo viņam ir attiecīgās zināšanas un iemaņas profesionālajā biznesa jomā, kurā nepieciešams nodrošināt mācības. Taču šeit jābūt ļoti uzmanīgiem un jāatgādina pavisam vienkārša un visiem zināma patiesība - ne vienmēr labs sportists, mūziķis, šuvēja, pavārs, meistars spēj kļūt par labu skolotāju un mācīt citus cilvēkus. Labam trenerim papildus nepieciešamas zināšanas un prasmes jomās, kas ir pavisam atšķirīgas no viņa profesionālās jomas.

Sarunu par uzņēmuma iekšējā trenera lomu un motivāciju, trenerim nepieciešamajām prasmēm un zināšanām, kā arī par to, kā mācīt citus un mācīties pašam, mēs varētu turpināt nākošajā rakstā. **BP**



dzīvie miroņi

2.daļa

No kurienes rodas *dzīvie miroņi*?

Darbavietas, kurās iespējams slaistīties, rodas dažādu iemeslu dēļ. Dibinot jaunu amatu, var gadīties, ka praksē tam darba ir daudz mazāk, nekā sākumā domāts. Jauns amats (pat lieks un bezjēdzīgs) var rasties arī tikai kā uzņēmuma personāla vadītāja kaprīze.

Šādi amati parasti rodas uzņēmumam labvēlīgos laikos, kad personāla vadītāji reizēm dubulto darbinieku skaitu, lai spētu tikt galā ar pieaugošo pasūtījumu apjomu. Kad stāvoklis pasliktinās un pasūtījumu kļūst mazāk, pēkšņi izrādās, ka darbinieku ir pārāk daudz. Mazāks, elastīgāks un labāk organizēts uzņēmums uz šīm izmaiņām spētu reaģēt daudz saprātīgāk. Taču lielā uzņēmumā, kurā neviens līgā nezina, ar ko nodarbojas citi, šiem liekajiem darbiniekiem ir visas iespējas vienā mierā pārdzīvot grūtos laikus – organizācija ir pārāk neveikla, lai spētu pietiekami ātri atrast viņiem citu darbu vai vienkārši atlaist.

Jaunu amatu radīšana var kalpot arī politiskiem mērķiem. Nesen veikti pētījumi ASV atklāja, ka kompāniju vadītāji bieži tiecas pēc uzņēmumu apvienošanas un pārņemšanas, jo šāda „impērijas robežu paplašināšana” ļauj viņiem nostiprināt savas pozīcijas un prestižu biznesa sabiedrībā. Arī zemāk stāvošajiem bieži vien gribas, lai viņiem būtu vairāk padoto – ne jau tāpēc, ka uzņēmumā trūkst darbinieku, bet gan tāpēc, ka no padoto skaita ir atkarīga viņu vara un ietekme uzņēmuma iekšienē.

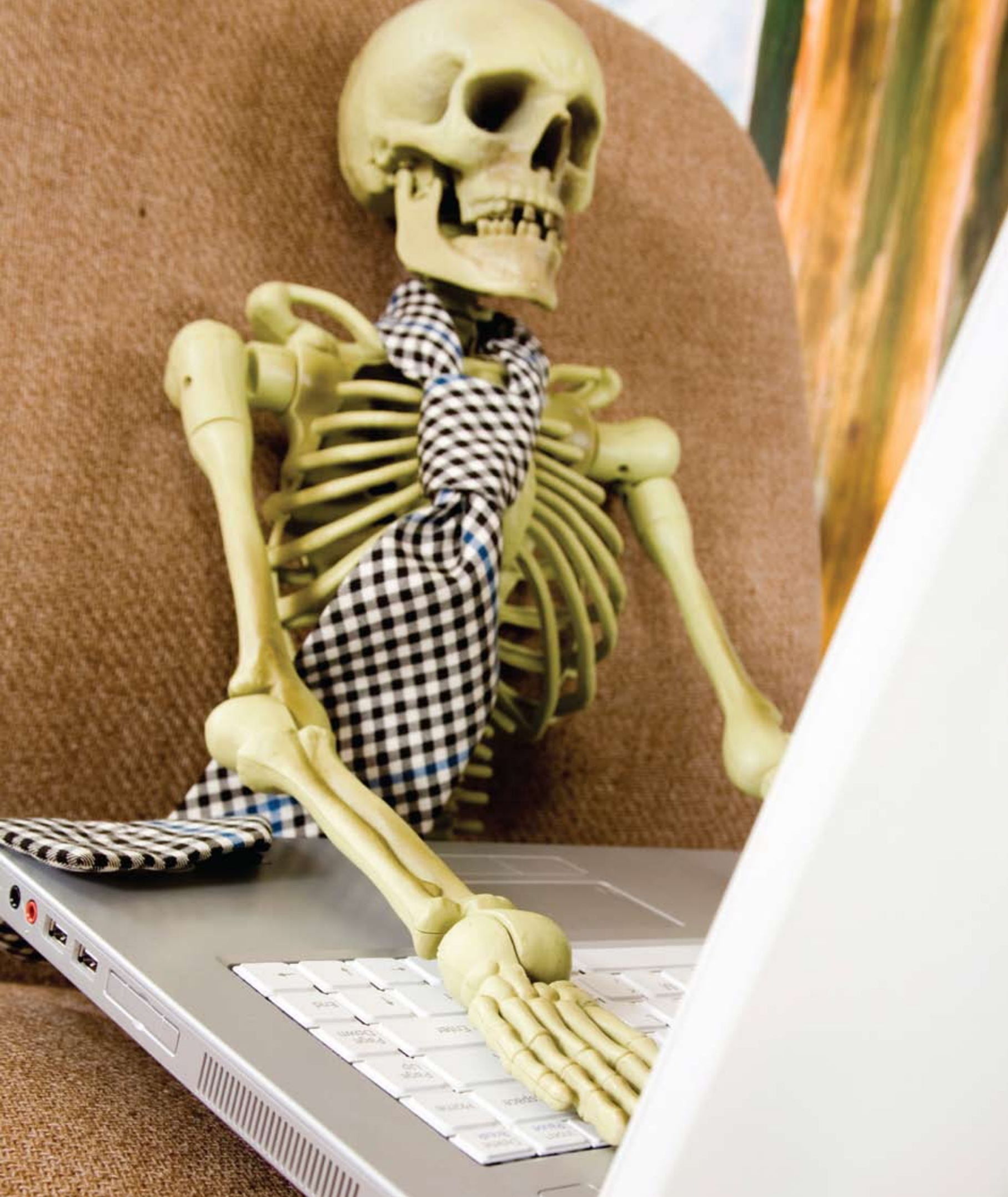
Tiesa gan, pasliktinoties tirgus situācijai, vai arī tad, kad notiek uzņēmumu apvienošanās vai pārņemšana, ir itin viegli izlidot no darba. Taču nevajag domāt, ka pirmie tiek atlaisti tie, kam darba ir vismazāk. Atlaišana, kā rādās, notiek ne mazāk dīvainos vei-

dos, kādos notiek slaistu amatu izgudrošana. Ja darba rezultātus nav iespējams pienācīgi izvērtēt, tad pirmie tiek atlaisti vai nu tie, kam nav izdevies atrast ietekmīgus aizbildņus un nodibināt vajadzīgos sakarus, vai arī tie, kuriem vienkārši nav paveicies. Tā nu uzņēmuma atlaisto darbinieku vidū var būt gan slaisti, gan arī derīgā darba darītāji.

Politisko spēlišu rezultātā uzņēmumā paliek nevis tie, kas vislabāk strādā, bet gan tie, kuriem ir vajadzīgie sakari. Šādi sakari parasti tiek dibināti pēc principa „tu man - es tev”, un tas var risināties gadiem ilgi. Tāpēc politiskajās aliansēs parasti iesaistās augstu stāvoši darbinieki ar labu atalgojumu, un uzņēmumam tas beigu beigās izmaksā drausmīgi dārgi.

Ir divi galvenie korporatīvo slaistu tipi. Vieni ir apmierināti ar savu stāvokli un izmanto to savās interesēs. Viņi izmanto sistēmas aprobežotību, vērpj intrigas un dibina darbavietā politiskas alianses. Tas ļauj viņiem taisīt karjeru vai saglabāt ietekmīgu stāvokli bez vajadzības reāli strādāt. Viņi ir *profesionālie intriganti*. Toties *dzīvie miroņi*, gluži otrādi, bieži vien ir tikai korporatīvās sistēmas upuri. Iespējams, viņi nespēj vai vienkārši nevēlas iesaistīties uzņēmuma iekšējās politiskajās spēlītēs. Viņi nav tik lieli karjeristi, lai ietu pāri liķiem. Viņi vienkārši noiet maliņā vai arī tiek tur nostumti. Pamazām viņi zaudē cerības, motivāciju un





tieksmi aktīvi darboties.

Protams, arī lielajos uzņēmumos ir cilvēki, kas patiešām smagi un uzcītīgi strādā. Viņu darbs un tā rezultāti parasti ir viegli pamanāmi. Taču lielos uzņēmumos ir visai viegli tikt pie amata, kurā, lai saņemtu algu, pietiek tikai notēlot aizņemību. Jo tēlošana un meli ir pašā korporatīvās sistēmas pamatā, vienalga, vai tās būtu privātās vai valsts organizācijas. Un ne jau uzņēmumu alkatības vai to darbinieku slinkuma dēļ – vienkārši tāpēc, ka politika tajās ir svarīgāka par efektivitāti, bet ilūzijas svarīgākas par realitāti.

Politiskā slepkavība

Biroja politiskās spēlītes, tādas kā cīņa par varu, viedokļu konflikti un favoritisms, ir liela ekonomiska problēma. ASV veikto pētījumu rezultāti liecina, ka vadītāji tērē gandrīz piektdaļu sava darba laika, lai risinātu jautājumus, kas saistīti ar iekšējiem konfliktiem, savu padoto sāncensību un tamlīdzīgām problēmām. Tā ir viena darba diena nedēļā.

Mums bieži vien rodas maldinošs priekšstats par to, kas tad īsti ir stress darba vietā. Daudzi domā, ka to izraisa pārāk liels darba apjoms. Taču ir lielas aizdomas, ka šis viedoklis ir stipri pārspīlēts. Strādāt daudz un strādāt efektīvi – tās ir divas dažādas lietas. Daudzi no tiem, kas strādā gan daudz, gan efektīvi, pa īstam mīl savu darbu. Jo daudz strādāt jūs varat tikai tad, ja jūsu darbs jums patīk. Stress un demoralizācija vairāk ir saistīti ar citiem faktoriem, un starp tiem pirmajās vietās atrodas nogurdinošās biroja politiskās spēlītes. Citiem vārdiem, stresu visbiežāk izsauc briesmīga dilemma – lai nodrošinātu iztiku sev un tuviniekiem, jums bieži nākas pakļauties cilvēkiem, kurus jūs neieredzat vai nīcināt. Tas neizbēgami grauj darbinieku morāli un mazina viņu produktivitāti.

Pa to laiku ārējā konkurence nemazinās, toties mazinās uzņēmuma peļņa. Arī *silto vietīņu* kļūst arvien mazāk un mazāk, un cīņa par tām, kas vēl atlikušas, kļūst arvien niknāka. Tas savukārt vēl vairāk mazina uzņēmuma efektivitāti un papildina *dzīvo miroņu*

Mums bieži vien rodas maldinošs priekšstats par to, kas tad īsti ir stress darba vietā. Daudzi domā, ka to izraisa pārāk liels darba apjoms. Taču ir lielas aizdomas, ka šis viedoklis ir stipri pārspīlēts. Strādāt daudz un strādāt efektīvi – tās ir divas dažādas lietas.

Politisko spēlīšu cēlonis ir tāds, ka nav īstas, caurspīdīgas meritokrātijas – sistēmas, kurā cilvēks tiek vērtēts tikai pēc viņa spējam un sasniegumiem. Mazos uzņēmumos politiskās spēlītes nav vajadzīgas, un sportā tāpat – visi jau tā lieliski redz un saprot, kam jūs esat derīgs. Toties daudzu lielu uzņēmumu organizācijas strādā pašas par sevi, pēc inerces, pateicoties sazarotajam darbības tīklam un tirdzniecības markai. Bet šo uzņēmumu darbinieki sacenšas savā starpā par tiesībām pierakstīt sev uzņēmuma nopelnus. Kad meritokrātijas nav, ambiciozākie darbinieki sāk dzīties pēc amatiem, kas ļauj izlikties, ka kompānijas sasniegumi ir viņu nopelnus, un vienlaikus nedarīt nekā. Tur nav vajadzīgs ne talants, ne spējas. Tādi darbinieki kāpj pa karjeras kāpnēm, pateicoties aizbildniecībai un politiskajiem manevriem. Tā vietā, lai strādātu, viņi pirmām kārtām cenšas nostiprināt savas pozīcijas. Ja nav ne spēju, ne talanta, tad šāda stratēģija viņiem ir praktiski vienīgā iespēja dzīvē kaut ko sasniegt.

Daudzi visās šajās intrigās iesaistīties negrib vai vienkārši nespēj – viņi ir potenciālie *dzīvie miroņi*. Pie tam paši spējīgākie un talantīgākie visbiežāk izrādās starp tiem, kuri politikā neiesaistās – un daudzi no viņiem izvēlas pamest lielos uzņēmumus, jo ir vienkārši noguruši no intrigām, neredz iespējas kaut ko mainīt un cieš no interesanta darba trūkuma. Tie, kuri to nevēlas vai nespēj izdarīt finansiālu vai personisku iemeslu dēļ, arī kļūst par ciniskiem *dzīvajiem miroņiem*.

rindas. Tas viss notiek laikā, kad uzņēmumam kā ēst nepieciešami jauni, talantīgi vadītāji, kuri spētu izstrādāt jaunas stratēģijas un darba metodes. Taču pati lielo uzņēmumu atmosfēra, kas uz pārmaiņām reaģē pārāk lēni un neveikli, aizbaida tieši tos cilvēkus, kuri uzņēmumiem ir visvairāk nepieciešami.

Vidējā līmeņa vadītājs – korporatīvās pasaules *viagra*

Dzīvo miroņu „cietsirdīgie vecāki” ir nelaimīgie un mūžam promesošie vidējā līmeņa vadītāji. Bez viņiem *dzīvo miroņu* visdrīzāk nebūtu vispār vai arī viņi savās bezjēdzīgajās eksistences amatās nepaliktu uz ilgu laiku. Vairums darbinieku, kuriem ir slikta motivācija, vairo tajā savu tiešo vadību. Šie darbinieki nesaprot, kas no viņiem tiek gaidīts, vadība nerūpējas par viņiem kā par cilvēkiem, un viņu viedoklis nevienu neinteresē. Talantīgiem cilvēkiem ir vajadzīgi labi priekšnieki. Darbinieki nāk uz uzņēmumu, tā ārējās slavas apžilbināti, taču tas, cik ilgi viņi tajā paliks un cik produktīvi strādās, ir atkarīgs no viņu attiecībām ar tiešajiem vadītājiem.

ASV veiktie pētījumi liecina, ka darbinieka produktivitāte daudz ciešāk ir saistīta ar viņa lojalitāti pret tiešo priekšnieku, nevis lojalitāti pret uzņēmumu kopumā. Citiem vārdiem, viss ir pavisam vienkārši. Labs priekšnieks – labs uzņēmums. Slikts priekšnieks – slikts uzņēmums. Tas nozīmē, ka uzņēmumam var būt lieliska un novatoriska korporatīvā stratēģija, tajā var maksāt labas algas un



piedāvāt citus bonusus, taču darbinieki pret to vienalga nejutīs īpašas simpātijas, ja viņiem nepatiks viņu tiešie priekšnieki.

Tā nu mums ir darīšana ar diviem faktiem. Pirmais – tas, cik kvalitātīva ir vidējā līmeņa vadība, vistiešākajā veidā ietekmē uzņēmuma efektivitāti un peļņu. Otrais – neskatoties uz pirmo faktu, šī kvalitāte tomēr ir satriecoši zema.

Rodas mūžīgais jautājums – ko darīt šādā situācijā? Lūk, ko. Nopietni jāpārvērtē metodes, pēc kādām lielos uzņēmumos tiek izraudzīti vidējā līmeņa vadītāji. Tikpat nopietni ir arī jāapsver, kā vislabāk izmantot šo vadītāju spējas pēc tam, kad viņi iecelti jaunajos amatos. Tam vajadzīga rūpīga analīze un pārdomas par to, kas tad īsti ir labs vidējā līmeņa vadītājs. Pēc tam jāpieliek visas pūles, lai atrastu tos, kuri pieder šai neticami retajai sugai – vadītājiem, kas spēj iedvesmot un pamudināt citus cilvēkus realizēt savu potenciālu. Un tad ir jāpaaugstina šo cilvēku statuss un atalgojums. Uzņēmumam viņi ir zelta vērtē.

Visbeidzot, visu iepriekš minēto jāapraksta skaidrā un precīzā veidā, kas saprotama jebkuram, lai viņš varētu sākt darboties. Ikviens, kurš bārstīs tādas frāzes kā „vadības kompetences paaugstināšana” un „stratēģiska virzība uz priekšu”, vēlēšies tikai radīt iespaidu un nokļūt „izredzēto aprindās”, nevis vairot sava uzņēmuma peļņu.

Augstākā priekšniecība ir mirusi...

Ir divi veidi, kā vadītāji padara savus padotos par *dzīvajiem miroņiem*. Pirmais – daudziem vadītājiem grūti padodas pienākumu deleģēšana, viņi cenšas visus lēmumus pieņemt paši, un tāpēc darba viņiem kļūst arvien vairāk. Toties padotie pamazām zaudē motivāciju, jo jūt, ka nav atbildīgi par savu darbu un tānad emocionāli nav ar to saistīti. Otrais – vadītāju piespiedu aizņemtība traucē viņiem būt pastāvīgā lietas kursā par notiekošo, un viņi pamazām zaudē par to izpratni. Padotajos tas savukārt rada atsvešināšanos un apātiju.

Taču lieta tāda, ka lielo uzņēmumu augstajai priekšniecībai patiesībā ir visai attāls priekšstats par to, kas notiek ar darbinieku tūkstošiem viņu vadīto organizāciju dzīlēs. Augstā priekšniecība var radīt kopējo vadības kontekstu, tomēr tās reālā ietekme ir visai ierobežota. Neskatoties uz to, pašpārlicības augstākajai priekšniecībai ir papildnam – ar visām no tā izrietošajām sekām. Tāpēc mīts, ka liela uzņēmuma panākumi atkarīgi tikai un vienīgi no augstākās priekšniecības spējām, turpina plaukt un zelt. Un tas nekādi nenāk par labu tiem, kuri patiešām spēj ietekmēt uzņēmuma likteni – vidējā līmeņa vadītājiem.

To visu labi ilustrē kaut vai 11. septembra notikumi – pirms tam CIP un FIB operatīvie darbinieki centās brīdināt priekšniecību par terora aktu draudiem, jo sevišķi par daudziem jauniem Sauda Arābijas pilsoņiem, kuriem ne no šā, ne no tā bija radusies milzīga vēlēšanās iemācīties vadīt lidmašīnas. Taču priekšniecība viņus nedzirdēja...

...lai dzīvo vadītājs!

Kas tad nav kārtībā ar vidējā līmeņa vadību? Galvenokārt tas, ka augstā priekšniecība, neskatoties uz visām savām runām, patiesībā it nemaz nav ieinteresēta, lai uzņēmuma ierindas darbinieki tiktu pie pienācīgas vadības. Tādu attieksmi var izskaidrot vairāki fakti.

Vienu no šiem faktiem varētu nosaukt par panākumu pašap-

mānu. Kad kāds ir nokļuvis augstā amatā, viņam rodas dabiska tieksme uz dižošanu un sevis slavīnāšanu, un viņš sāk uzskatīt, ka izpelnījies savus panākumus tikai un vienīgi savu paša talantu dēļ. Tas zināmā mērā izskaidro to, kāpēc cilvēki atbalsta augstās priekšniecības kultu. Ar to gan priekšniecība, gan padotie vēlas pārliecināt sevi, ka ikviens solis augstāk pa karjeras kāpnēm ir tikai un vienīgi viņu spēju un smagā darba rezultāts. Tas nodrošina dzīves mērķi un palīdz uzturēt augstu pašnovērtējumu.

Dažās sfērās, piemēram, profesionālajā sportā, īsta meritokrātija patiešām pastāv. Ja esat talantīgs un daudz strādājat, tad panākumi neizpaliks. Visu izšķir tikai jūsu sasniegumi. Varat glaimot trenerim, varat draudzēties ar citiem spēlētājiem, cik uziet, taču tiklīt futbola komandā jums tas nepalīdzēs.

Lielā uzņēmumā ambiciozu darbinieku karjerai ir vajadzīgs divu veidu atbalsts. Iesākumā viņiem ir vajadzīgs vadītājs, kas pamana viņu stiprās puses, pamudina viņus un virza uz nākamo līmeni – īsi sakot, uzšķiļ pašpārlicības dzirkstelīti, kas panākumu gūšanai ir vajadzīga itin visiem. Un otrādi – ja karjeras sākumā cilvēkam nepievērš uzmanību, viņš ātri vilsies un pārvērtīsies par ciniķi, bet vēlāk tiklīt vaļā no šim sajūtām ir ļoti grūti.

Mazliet vēlāk ambiciozam darbiniekam būs vajadzīgs ietekmīgs aizbildnis, kurš rūpēsies par viņa interesēm saskaņā ar nerakstītu politisku vienošanos. Tu man – es tev. Tu uzturēsi man labu reputāciju un stāstīsi visiem par to, cik labs es esmu, bet es veicināšu tavu karjeru. Jo vairāk pamanāms cilvēka reālais ieguldījums uzņēmuma attīstībā, jo mazāk šāds aizbildnis vajadzīgs.

Toties tad, kad cilvēks nokļuvis augsta priekšnieka statusā, viņš vairs nepiemin ne savus kādreizējos vadītājus, ne aizbildeņus. Viņš vairāk negrib ticēt, ka tiem bijusi tik liela loma viņa karjerā. Viņš taču visu paveicis pats. Tātad, ja padotie slikti strādā, tad ne jau sliktas vadības dēļ, bet gan tāpēc, ka viņi ir slinki un nekam neder. Es taču to paveicu, kāpēc tad viņi to nevar?

Cilvēki ar reālu ietekmi nesteidzas uzlabot vidējā līmeņa vadības kvalitāti vēl arī tāpēc, ka nenovērtē tās nozīmi. Pirmkārt, tas notiek tādēļ, ka viņu pašu pieredze šai ziņā bijusi pozitīva – savā augstajā amatā viņi nokļuvuši tāpēc, ka karjeras sākumā viņiem bijis labs vadītājs. Otrkārt, tāpēc, ka šos sliktos vadītājus viņi iecēluši paši. Ja jau viņu ieceltie vadītāji ir tik slikti, kādi tad ir viņi paši? Tāpēc patiesība tiek noklusēta. Bez tam priekšniecībai bieži vien nav ne mazākā priekšstata par to, kas notiek zemākajos hierarhijas līmeņos, un arī padotie nesteidzas viņus apgaismot. Grūti iedomāties, ka vidējā līmeņa vadītājs ietu pie sava priekšnieka un teiktu: „Ziniet, īstenībā es tomēr esmu ļoti sliktis vadītājs...”

Vēl viens iemesls, kāpēc augstā priekšniecība ir tik vienaldzīga pret vidējā līmeņa vadību, ir tas, ka iecelšana vadītāja amatā ir ērts un noderīgs apbalvojums, kas ir augstāk stāvošo rīcībā. Ja šādos amatos celtu tikai patiešām spējīgus cilvēkus, kā tad jūs varētu apbalvot tos, kas atbalsta jūs un jūsu politiskās spēlītes? Ja tirgū nav nopietnas konkurences, tad savstarpējās intrigas augsto priekšniecību uztrauc pirmām kārtām. Tāpēc pat tad, ja ir saprotams, cik svarīga ir vidējā līmeņa vadība – kāpēc gan to uzlabot? Kāpēc radīt spēcīgu vidējā līmeņa vadītāju komandu, kas orientēta uz ierindas darbiniekiem? Ja šī komanda kļūs populāra un ietekmīga, tad tās rokās var izrādīties pārāk daudz varas. Kas notiks, ja tā apvienosies un vispār pārstās pievērst uzmanību augstās priekšniecības varenajiem plāniem? **BP**





koučings

pārmaiņu vadībai organizācijā

Raksta pirmpublicējums – žurnālā “Psihologija Mums”

Koučings ir profesionāla mijiedarbība, kuras gaitā koučs klientam palīdz, uzdodot viņam būtiskus iedarbīgus jautājumus, un tā iznākumā klients sasniedz savus mērķus un gūtais rezultāts turpina pastāvēt.

Pārmaiņas organizācijā – translēt vai transformēt?

Pirms pievērsties virsrakstā minētā temata izklāstam, ir svarīgi jau sākumā precīzi un skaidri pateikt, kas rakstā ir domāts ar “pārmaiņām” organizācijā.

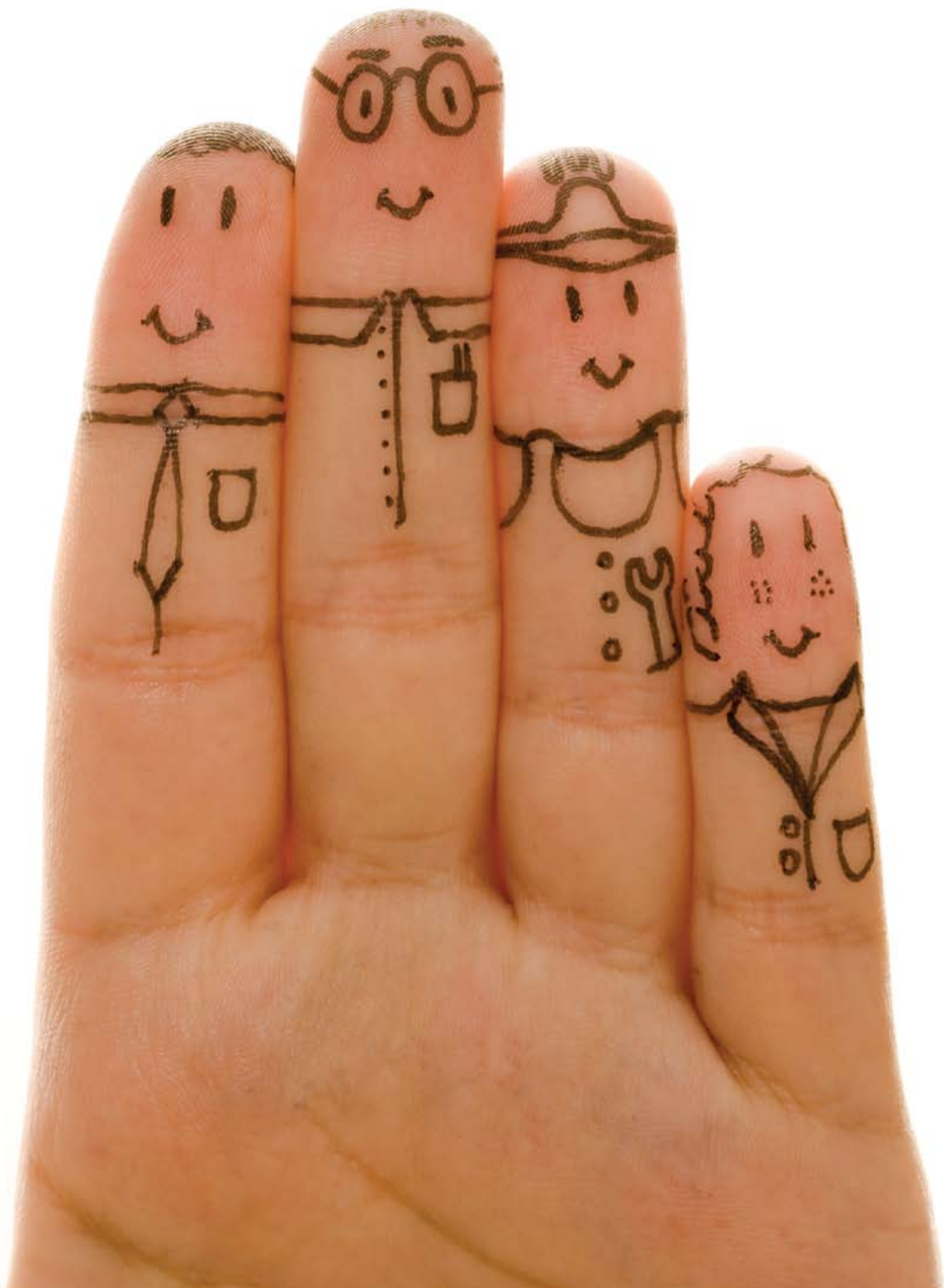
Vadītājam, kas runā par pārmaiņu nepieciešamību, es parasti pavaicāju: “Ko jūs ar to domājat?” – un saņemu visdažādākās atbildes. Bet visbiežāk skan vārdi *uzlabojumi, paplašināšana, citāda mijiedarbība, pārbūve, efektivitātes palielināšana un optimizācija*. Reizumis runa ir par jaunām iedvesmojošām idejām, kas

visbiežāk ir saistītas ar jaunu tirgu (preču, pakalpojumu, reģionu) apgūšanu.

Visi minētie jēdzieni vairāk vai mazāk ietver domu par to, ka pastāv kaut kas pietiekami “labs”, kas ir kvantitatīvi jāmaina vai jāpārnes – jātranslē uz citām jomām (uzdevumiem). Parasti translēti tiek pat jauni mērķi, vismaz ideoloģija, korporatīvā kultūra noteikti, bet visbiežāk – viss, visa organizācijas vadības paradigma.

Translācija ievieš jaunus realitātes uztveres veidus gan pašā orga-





nizācijā, gan arī ārējā vidē. Veidojas jaunas pārlicības, mainās attieksme pret kādām reālijām, parādās jaunas nozīmes gan darbiniekiem, gan arī organizācijai kopumā.

Taču kaut kādā organizācijas attīstības posmā translācija, lai cik adekvāta tā būtu, pārstāj "sagādāt apmierinājumu" vadītājam. Parādās "pastāvīgu pārmaiņu sindroms", sākas bezgalīgas translācijas, kas pārklāj cita citu. Notiek istās, kvalitatīvās translācijas meklējumi. Organizācija darbojas un dzīvo tāpat kā iepriekš, bet vadītājs, ieskatoties nākotnē, redz un saprot, ka nav neviena svarīga kvalitatīva pārveidojuma, kas dotu stimulu jaunam attīstības posmam.

Taču ceļš pie transformācijas ved caur "nāvi". Transformācija ir vēsta nevis uz to, lai sagādātu apmierinājumu, bet gan lai "piebeigtu" un radītu no jauna. Tā ir Revolūcija, nevis pārbūve. Turpmāk – vairāk par transformāciju.

tiek lēni, translācijas režīmā;

- "Tas" līmenī mainās objektīvie, "stingrie" fakti – organizācijas struktūras, tehnoloģijas, varas struktūras, kontroles sistēmas. Savas objektivitātes dēļ tās parasti ir labi redzamas.

Treškārt, transformācija sākas ar vadītāja "Es". Tā var būt gan dziļas jau esošā vadītāja personības pārmaiņas, gan jauna līdera parādīšanās, kuram ir kardināli atšķirīgas vērtības un dzīves filozofija nekā iepriekšējam vadītājam.

Ceturtkārt, visi līmeņi – "Es", "Mēs" un "Tas" – ir cieši savstarpēji saistīti, viena līmeņa transformācija ir nepieciešama otram, to nosaka un ierosina. Tieši tad notiek pārmaiņas, par kurām – ja organizācija būtu cilvēks – varētu teikt: "Tevi nevar ne pazīt!"

Piektkārt, transformācija ir iespējama tikai visā organizācijā kopumā. Nav iespējams īstenot radikālas kvalitatīvas pārmaiņas tikai vienā vai dažās nodaļās.

Kādā brīdī starp abām šīs lietām – līdera neapmierinātību un organizācijas pagurumu nemitīgā skrējiena dēļ – notiek īssavienojums. Tieši tad rodas sapratne – ir vajadzīgas radikālas pārmaiņas, kvalitatīvs lēciens, transformācija! Un vienlaikus rodas arī jautājums – bet kā?

Transformācija: ko tas nozīmē, kuram un kāpēc tā ir vajadzīga?

Ir virkne pazīmju, kas translācijas pārmaiņas atšķir no transformācijas pārmaiņām.

Pirmkārt, tā patiešām ir pilnīga pastāvošo stereotipu "sagraušana". Nevis optimizācija, nevis uzlabošana, bet gan radikālas organizācijas pamatu pārmaiņas.

Otrkārt, tas notiek visos līmeņos (pēc Kena Vilbera klasifikācijas) gandrīz vienlaikus un paralēli:

- "Es" līmenī – kvalitatīvas iekšējas un ārējas vadītāja (iniciatora, iniciatoru) personības pārmaiņas. Šie cilvēki sāk domāt un rīkoties pavisam citādi. Jebkurš to viegli var pamanīt pēc viņu uzvedības. Pēc tam pakāpeniski šīs personības pārmaiņas parādās arī citos darbiniekos;
- "Mēs" līmenī mainās korporatīvā kultūra, ideoloģija, morāle – mijiedarbības normas un noteikumi organizācijā un ar ārējo vidi, turklāt mainās radikāli. Piemēram, principu "priekšnieks–padotais" nomaina princips "vadītājs–darbinieks", principu "apkārtējā pasaule ir naidīga, apkārt ir vieni vienīgi ienaidnieki – konkurenti" – princips "visa pasaule mums palīdz, mēs esam partneri". Patlaban Krievijas uzņēmējdarbības vidē daudzās organizācijās "aso zēnu" kultūru aizstāj kultūra "smagi strādā – kārtīgi atpūties", bet tas no-

Kāpēc tieši koučings?

Koučings ir lielisks instruments, kas ļauj mainīties gan plašumā, dziļumā. Interesenti par to var uzzināt vairāk krievu valodā izdotā grāmatā "Koučings krievu gaumē – drosmē vēlēties" («Кочинг по-русски – смелость желать»), ko esmu uzrakstījusi kopā ar Aleksandru Savkinu. Bet šajā rakstā pastāstīšu par to, kāpēc koučings ir transformācijai nepieciešams instruments.

Tātad – kurš, kad un kāpēc izlemj:

"Es nevēlos pārbīdīt mēbeles un taisīt remontu, man vajadzīgs cits, pilnīgi cits dzīvoklis, kurā es dzīvošu pavisam citādi!"

Visbiežāk šāda doma ienāk prātā uzņēmuma īpašniekiem (līdz īpašniekiem), kas vienlaikus ir galvenie vadītāji.

Tam ir vairāki iemesli. Parasti tie ir cilvēki ar izteiktu līdera potenciālu, kuru daba neļauj "sēdēt uz vietas", jo tad dzīve viņiem zaudē asumu. Turklāt ārējās un organizācijai tuvējās vides pārmaiņas, pat translācijas pārmaiņas, var būt tik straujas, ka prasa nemitīgas pārmaiņas arī pašā organizācijā. Kādā brīdī starp abām šīs lietām – līdera neapmierinātību un organizācijas pagurumu nemitīgā skrējiena dēļ – notiek īssavienojums. Tieši tad rodas sapratne – ir vajadzīgas radikālas pārmaiņas, kvalitatīvs lēciens, transformācija! Un vienlaikus rodas arī jautājums – bet kā?

Lūk, tad arī parādās nepieciešamais resurss – koučings. Un nevis vienkārši koučings, bet vesels **koučinga tehnoloģiju kopums** –



gan transpersonālais personības koučings darbam “Es” līmenī, gan grupas koučings, gan koučmenedžments.

Sākot strādāt organizācijā individuāli ar tās pirmo personu, tiek nodrošinātas līdera personības pārmaiņas, kas kalpos par stimulu, sākumpunktu pārmaiņām organizācijā. Transpersonālā koučinga mērķis ir tieši transformācija, kardinālas personības pārmaiņas, bez kurām nav iespējama organizācijas transformācija.

Pirmajās tikšanās reizēs ar pasūtītāju tiek apspriesti vairāki jautājumi: kādi ir pārmaiņu mērķi, kāpēc tie nepieciešami, ko pasūtītājs iegūs iznākumā, kāda loma tiek piešķirta konsultantam (konsultantiem). Konsultants savukārt cenšas izprast klienta īstenās vajadzības. Pasūtītājs visai bieži mērķus nav formulējis skaidri un konkrēti, arī nepieciešamība pēc pārmaiņām nav līdz galam pārdomāta, nav skaidrs, cik “platu” soli ir gatavs spert klients. Uz jautājumu *Bet ko pasāksiet tad, ja šos mērķus neizdosies sasniegt, ja*

- Kādas ir viņu mijiedarbības reālijas gan kompānijā starp tās nodaļām, gan ar ārējiem objektiem?
- Kādi resursi ir vajadzīgi? Kā pie tiem tikt?
- Kādi ir iespējamie zaudējumi?

Un ir vēl virkne citu jautājumu, kas tiek apspriesti grupu sesiju laikā.

Minētajā darbā tiek risināti vairāki uzdevumi (izņēmums – kopējas izpratnes panākšana):

- noskaidroti piekritēji un atkritēji, dabiskā veidā atbirstot tiem, kas nevēlas iet pa tādu ceļu;
- veidota noturīga personiskā transformācijas pārmaiņu motivācija piekritējiem, viņiem iegūstot atbildību;
- veidoti jauni “mikstie” elementi – radīta jauna vēsture un tieši šeit noteikti likumi un normas, kas atšķiras no iepriekšējiem, kā arī ideoloģiski noskaņoti grupas locekļi;

Taču ceļš pie transformācijas ved caur “nāvi”. Transformācija ir vērsta nevis uz to, lai sagādātu apmierinājumu, bet gan lai “piebeigtu” un radītu no jauna. Tā ir Revolūcija, nevis pārbūve.

kaut kas neizdosies? tiek saņemta atbilde: “Tas nekas, turpināsīm attīstīties tā, kā jau esam to darījuši. Mūsu situācija tirgū jau tā ir pietiekami laba, ir vērojama pastāvīga izaugsme.” Ja ņem vērā to, ka organizācija lielākoties turpina “pirmās personas” personību, tad tāda sākotnējā nostāja nebūt neveicina pat translācijas pārmaiņu ieviešanu. Par traucēkli būs arī personisko mērķu un pasūtītāja prioritāšu pretrunīgums.

Tieši darba gaitā arī kļūst skaidrs, vai tā būs translācija vai transformācija. Ja ir skaidri formulēta nepieciešamība pēc radikālām pārmaiņām, ja ir aptverta esošā “krīze”, kaut arī ārēji viss šķiet lieliski, ja ir gatavība riskēt, kādu laiku ciest neizbēgamus zaudējumus, ja patiešām “tā dzīvot tālāk nevar” un ir skaidra vīzija par to, kā gribas, lai būtu, tad var virzīties uz priekšu, uz transformāciju. Līderis jau pirmajās sesijās pieņem lēmumus par konkrētu darbību īstenošanu. Tikai tad, kad apkārtējie var saskatīt pārmaiņas līderī, ir iespējams pievērsties nākamajiem posmiem.

Nākamais konsultanta uzdevums ir panākt, lai menedžeru grupā, kuri būs tieši iesaistīti pārmaiņās, rastos kopēja sapratne par turpmāk minētajiem jautājumiem.

- Kāds ir viņu redzējums par organizāciju nākotnē katrā – “Es”, “Mēs”, “Tas” – līmenī? Kā tai jāizskatās ideālā variantā?
- Kā viņu personiskie mērķi saskan ar šo redzējumu?
- Kādi ir projekta konkrētie, izmērāmie mērķi visos līmeņos?
- Kādas ir prioritātes?
- Kuri procesi organizācijā ir izdzīvošanai svarīgi?
- Kur ir “kritiskie” punkti – atslēgas faktori, kas nodrošina radikālas pārmaiņas?
- Kāda ir pašreizējā situācija katrā līmenī?

- pieņemta virkne svarīgu lēmumu attiecībā uz mērķiem un rīcību;
- veidotas visai sarežģīta uzdevuma saliedētas vienādi domājošo grupas.

Pie tā visa tiek intensīvi strādāts gan ceļa sākumā, gan periodiski pārmaiņu īstenošanas gaitā.

Pēc tam sākas šīs komandas ikdienas darbs “visās frontēs”. Šajā posmā var piesaistīt konsultantus, kas ir eksperti darbā “Tas” līmenī. Viņu zināšanas tiek izmantotas visai efektīvi un mērķtiecīgi, jo “augšne” ir gatava – menedžmentam ir skaidri zināms, kas ir vajadzīgs, kādas informācijas, zināšanu trūkst.

Koučam ir jāturpina individuālais un grupu darbs “Es” un “Mēs” līmenī un kā procesa ekspertam jā piedalās uzdevumu risināšanā “Tas” līmenī – jābūt par koordinatoru un daļēji par treneri, mācot koučingu un paškoučingu, kā arī par starpnieku, ja rodas konfliktsituācijas. Viņa galvenais uzdevums ir palīdzēt cilvēkiem un organizācijai kopumā “nepakrist”, parādīties pirmajiem šķēršļiem, un “neapreibt” no pirmajiem panākumiem, bet gan pastāvīgi koncentrēties uz sasniedzamo mērķi.

Mūsu angļu skolotāji mēdz teikt: **“Ja tev ir vajadzīgs sarkans mersedess, atsakies no melna, pat ja tev to dāvina!”**

Tam ir vajadzīga ļoti liela drosmē. Ceļā uz transformāciju ir daudz kārdinājumu un šķēršļu un ir nepieciešams pavadoņs, stalkers, kas palīdzētu šo ceļu pārvarēt. Vai atceraties mazos hobitus no “Gredzenu pavēlnieka”? Frodo nesa gredzenu, un viņam līdzās pastāvīgi bija Sems, palīdzot noiet grūto ceļu. Lūk, tāds Sems ir koučs cilvēkam un organizācijai, kas nostājies uz transformācijas ceļa. **BP**



Lai būtu daudz naudas, Ziemassvētku vakarā melns kakis jānes uz baznīcu.

Kas nākotni grib zināt, tam ap pusnakti jānosēstas zem zirgu siles, - tad zirgi runāšot un nākotni atklāšot.

Ziemassvētku nakti nedrīkst iet uz cūku kūti - var pārvērsties par sivēnu.



Vējaini ziemassvētki sola daudz koku augļu.

Ja Ziemassvētku vakarā bites stropos dzied - būs silta vasara.

Ja Ziemassvētku nakti daudz zvaigžņu - vasarā būs daudz sēņu.

Ja Ziemassvētku vakarā sadanco un sadziedas dārzā - no tā kurmji aiziet.





*Ja ūdeni līdz ziemassvētkiem neaizsalst
- būs bagāts zivju gads.*

*Ja ap Ziemassvētkiem augsts - vasara
būs karsta.*

*Ja Ziemassvētku nakts skaidra - birs
jēri kā klīmpas.*

*Ja Ziemassvētkos redz kaki istabā
mušas keram - nākamajā vasarā var
sagaidīt daudz sienāžu un blusu.*

*Ja Ziemassvētkos redz kaki uz krāsns
izstiepušos gulam - nākamajā vasarā būs
jduka diendusas gulēšanas koku pavēni.*

*Ziemassvētku vakarā meitas noauj labās
kājas kurpi un ieliek mazgājamā
traukā. Tad trauku krata uz augšu;
kuras meitas kurpe izlec vispirms no
trauka - tā pirmā tiks izprecēta.*



pastkartīte – sirsnīgs sveiciens

Uzņēmuma SIA *Puse Plus* ilgtermiņa mērķis ir kļūt par vadošo atklātņu izdevniecību Baltijas reģionā un ar savu produkciju iesaistīties Eiropas Savienības tirgus apritē.

Uzņēmuma misija ir tāda kultūras faktora kā apsveikšanas tradīciju veicināšana – kartīšu nosūtīšana un pasniegšana. Tieši šis jaukais cilvēku paradums ļauj uzņēmumam attīstīt nelielo tirgus nišu un arvien pilnveidot savu produkciju. SIA *Puse Plus* Latvijā ir eksperti kartīšu izveidošanā un ražošanā.

Pastkaršu vēsture

Atklātnes jeb pastkartes – tā sauktās atklātās vēstules – parādījās 19. gadsimta otrajā pusē Anglijā, bet pilntiesīgi sevi pieteica 20. gadsimta sākumā, strauji iegūstot popularitāti. Apsveikuma kartīšu sūtīšana un ciešāku kontaktu uzturēšana sarakstoties ļoti ātri kļuva par tradīciju. Atklātnes tika sūtītas regulāri: visos svētkos, dzimšanas un vārda dienās, lai apsveiktu ar kādu notikumu,

gan arī tāpat vien. Cilvēki ar pastkartēm sarakstījās vai ik nedēļu. Pastkartes veiksmīgi aizstāja pieklājības, cieņas izrādīšanas un pateicības vizītes. Bezgalīgi sveiciens, draudzības un mīlestības apliecinājumi, solījumi, atteikumi un skūpstī tajā laikā bira kā no pārpilnības raga. Ar pastkartēm varēja paziņot par ģimenes jaunumiem, tenkot, aicināt uz satikšanos un atzīties mīlestībā.



Apsveikšanas tradīcijas uzņēmumos

Ziemassvētki ir īpaši svētki – mīlestības un pārdomu laiks. Tas ir arī brīdis, kad izsakam pateicību līdzcilvēkiem. Un neviens no šiem vārdiem neietver tikai merkantilu finansiālu terminu. Apsveikuma atklātne ir īpašs komunikācijas veids – vizuālās mākslas mazā forma, kas kopta gadsimtiem. Atklātne var būt īpaša un aizkustinoša dāvana ikdienā un svētkos, atgādinot, ka jūs atceras un ciena kā cilvēku, uzņēmuma vadītāju vai sadarbības partneri. Pēdējos piecpadsmit gadus Latvijā ir atjaunota tradīcija – uzņēmumi Ziemassvētkos apsveic savus sadarbības partnerus un klientus.

Katrs grib pārsteigt saņēmēju ar kaut ko īpašu. Atklātņu daudzveidīgās formas un izskats tiek pieskaņots svētkiem un bieži arī atgādina sūtītāja organizācijas biznesa profilu.

Pēdējos gadus, dzīvojot taupības režīmā, valsts uzņēmumi izvēlas e-kartītes nosūtīšanu. Daudziem tas arī šķiet mūsdienīgi. Visu to izprotot, tomēr jānorāda, ka nereti rēķins par šādas e-kartītes izgatavošanu ir tikpat liels kā, nosūtot pārsimts kartītes pa pastu, kas tomēr nav vērtējamas kā *spams*, kas tiek izdzēsts, nemaz neatverot, jo bieži satur datorvīrusus. Kartītes nosūtīšana aizņem nedaudz vairāk laika, bet tas ir daudz personiskāk un sirsnīgāk. Mēs taču visi esam redzējuši, ka uzņēmumos vēl mēnesi pēc Ziemassvētkiem visu priekam un apskatei redzamā vietā izliktas at-sūtītās kartītes.

Vēl viens arguments par labu kartīšu sūtīšanai ir tas, ka pasta pakalpojumi joprojām ir lētāki nekā citi sveicienu sūtīšanas veidi. Padomājiet, cik lielu cita veida pakalpojumu varat nopirkt par 33 santīmiem?

Nemiet vērā

Veidojot kartīti, būtiski ir atstāt vietu tekstam, jo pat ļoti aizņemtiem cilvēkiem ir svarīgi šajā pārdomu laikā sniegt personiskākus novēlējumus klientiem un partneriem. Iesakām tekstu uzrakstīt ar roku. Tas šobrīd ir gan stilīgi, gan īpaši aktuāli, jo uzlabo garastāvokli un emocionāli iedvesmo jauniem darbiem. Ir sajūta, ka esi kādam vajadzīgs un tik nozīmīgs, ka šis cilvēks ir veltījis laiku, lai tieši tev veltītu labus vārdus. Un mūsdienās biznesa vidē šādiem uzmanības apliecinājumiem ir liela nozīme un vērtība. Tas ir veids, kā uzlabot un uzturēt pozitīvas attiecības. Tāpēc atklātņi izgatavošanu labāk uzticēt profesionāļiem, kam ir pieredze šādu darbu veikšanā. Tad būs iespējams realizēt vispārdrīšākās idejas, un cena būs atbilstoša jūsu vēlmēm. Labais tonis prasa, lai atklātne būtu parakstīta. To var parakstīt amatpersona uzņēmuma vārdā vai demokrātiskā variantā – “..... kolektīvs”. Tikpat svarīga ir arī aploksne, jo tai pirmajai tiek pievērsta uzmanība, un ar to ir iespējams vēlreiz nodemonstrēt sūtītāja firmas korporatīvo stilu.

Ziemassvētku kartīšu izvēle

To noteikti nosaka krāsas, individualitāte dizainā un kvalitatīvs izpildījums. Eiropā Ziemassvētku kartīšu dizaina modes tendencēs šobrīd dominē rubīnsarkana, bordo un melna krāsa, kā arī krāšņas un cakaņas formas. Arvien mazāk tiek pieprasīts atturīgs un tradicionāls risinājums. Kartīšu izgatavošanā iesakām folijspiedi, jo tā ir kā perfekts akcents, zelta un sudraba spīdums. Šāda apstrāde kartīti padara ne vien greznu, bet arī jautrāku un svinīgu. Vēl moderni ir izmantot izcirtumus papīrā – kur ap-



slēpta intrīga vai jūtama kartītes *stāstiņa* perspektīva, trāpīgs vai domāt rosinošs teksts.

Aktuālās tendences

- Klasika, standarta formāts un stils, kas papildināts ar mūsdienīgām poligrāfijas iespējām. Piemēram, izmantojot matētu, spīdīgu, velūrveida papīru ar dažāda veida augsti kvalitātvu pēcapstrādi.



- Melni un piesātināti violetie toņi. Poligrāfijas dizainā tāpat kā apģērbu modē aktualitātes ir līdzīgas. Eiropā minētās krāsas kartītēs modē ir jau no 2007. gada un vēl arvien ir pieprasītas.
- Kartītes, kuru izgatavošanai izmantots otrreizējā pārstrādē ražots papīrs (*recycled*) - tā saucamais eko stils. Kartītes pieņem *pufīgu* formu un ir papildinātas ar dažādiem sauso dekoru fragmentiem no floristikas vai dekupāžas materiāliem.
- Uz kartītes uzspiesta krāsaina vai hologrāfiskā folija, kas pastiprina dizaina motīvu un atgādina leduspuķes logos, kā arī līmes kārtā iestrādāti spīguļi.
- Kartītes ar izcirtumu vai lāzergriezumu, papildinātas ar krāsainu zīmējumu kartītes iekšpusē.
- *Augstā* māksla - neliels dekors vai mākslinieka personīgais redzējums un dizains, veidojot kartīti. Šādas kartītes pieprasa modernās mākslas gardēži.
- Kartīšu aplokšnes gan ar ikdienas, gan ar Ziemassvētku motīviem, kurās ievietot dāvanu kartes, naudu, teātra vai koncerta biļetes. Tās šobrīd ir īpaši pieprasītas.
- Miļas, ar rokām veidotas kartītes, kam ir neliela tirāža, jo tās nav un nevar būt pilnīgi vienādas, un katrai no tām ir nelielas dizaina nianšes. Piemēram, kartītes, kuru apdarē izmantotas stikla krāsas, sausi smalkie ziedi, dažādi dekorīni, lentītes, mežģinītes, pērlītes, aplikācijas utt.

Tā saucamo kartīšu dizaina modi diktē ikgadējās starptautiskās izstādes - *Paperworld* Frankfurtē un Birmingemas izstāde, kur satiekas nozares speciālisti. Arī Latvijas uzņēmums *Puse Plus* tur ir ievērots, un ir izveidojusies laba sadarbība ar lielākajām Eiropas kartīšu izdevniecībām.

Uzņēmuma sadarbība ar Bērnu klīniskās universitātes slimnīcas fondu

Pēdējo gadu laikā sabiedrība arvien vairāk sāk novērtēt sociāli atbildīgu uzņēmējdarbību. Viena no iespējām, kā uzņēmums var izrādīt sociāli atbildīgu attieksmi pret sabiedrību, ir labdarības akciju rīkošana.

Ziemassvētku kartīšu akcijā konkrēts daudzums līdzekļu no visām pārdotajām Ziemassvētku kartītēm tiek novirzīts Bērnu klīniskās universitātes slimnīcai konkrētām lietām. Šādu akciju uzņēmums veic jau vairākus gadus, apzinoties, ka, sniedzot pozitīvas emocijas kartīšu saņēmējiem, iespējams sniegt pozitīvas emocijas arī bērniem, kuriem Ziemassvētki un arī citas dienas jāpavada slimnīcā. Par akcijās iegūtajiem līdzekļiem iegādāta apdegumu ārstēšanas lampa, izgatavotas mēbeles. Atsevišķa akcija tika rīkota, lai slimnīca varētu iegādāties injekciju aparātu (perfuzoru). Atbalstot mediķu darbu, SIA *Puse Plus* ir izdevusi informatīvos materiālus, piemēram, - "Ja esmu nokļuvis slimnīcā", kas palīdz mazajiem pacientiem un viņu vecākiem saprast slimnīcas ikdienu. Izdota arī „Diagnostikas terminu skaidrojošā vārdnīca”, kas palīdz vecākiem saprast Bērnu slimnīcas speciālistu lietotos terminus.

Liels paldies visiem kartīšu pircējiem! Īpaši gribam pateikties uzņēmumiem, jo, nosūtot Ziemassvētku vēlējumus saviem sadarbības partneriem, arī viņi pastarpināti ziedo Bērnu slimnīcas fondam.

Uz pastkartītēm, kuras nosūti citiem, nevajadzētu rakstīt personiskus noslēpumus.

Kartīti nevajadzētu pārblīvēt ar sīku tekstu tā, ka saņēmējam gandrīz neiespējami to izlasīt. Garš teksts iederas vēstulē, pastkarte ir īss sveiciens.

Pastkartē sveicienu pauž jau pats attēls, tādēļ atklātni vajag izvēlēties ar lielu rūpību. Padomā par saņēmēju un noskaņu, kādu tu vēlies radīt, kā arī par teksta un attēla saderību!

Cik daudz var izdarīt pastkartīte!

Ir tik jauki starp daudzajiem rēķiniem atrast pastkartīti, kas adresēta tieši tev!

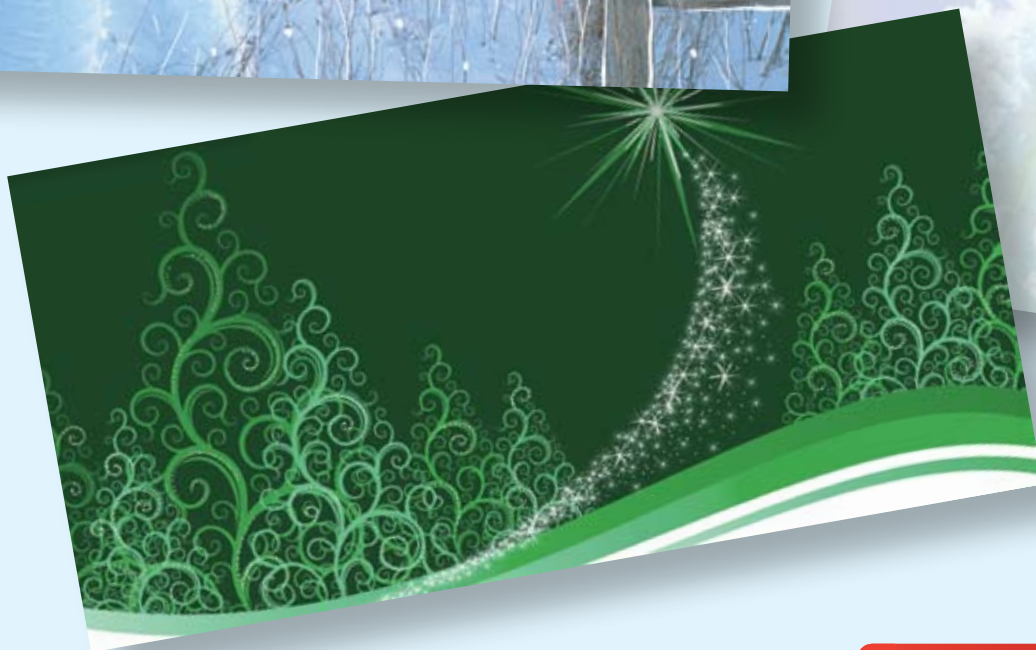
Saņemtās pastkartītes un vēstules glabāju.

Ar laiku tās kļūst tikai par uzrakstītiem vārdiem, tomēr tie atsauc senās sajūtas...

Uzraksti kartīti:

- ♦ ja vēlies kādu iepriecināt;
- ♦ ja vēlies atcerēties kādu;
- ♦ ja gribi iepriecināt drūmā dienā vai grūtā dzīves periodā;
- ♦ ja vēlies apsveikt svētkos;
- ♦ ja nevari piezvanīt;
- ♦ ja esi tālā ceļojumā;
- ♦ ja esi atradis labu recepti, kuru gribi iedot draugam;
- ♦ ja vēlies nosūtīt kādu ziņu, bet esi par slinku, lai rakstītu vēstuli;
- ♦ ja kaut kas ienāk prātā.

Pasaulē ir tūkstošiem iemeslu, lai sūtītu pastkartīti!



māksla palīdzēt sev

Inta Dzelme, Dr. phil. psiholoģijā. Kā *Fulbright* stipendiāte studējusi psiholoģiju doktorantūras programmā *Union Institute & University, ASV*, kur mācības *Jin Shin Jyutsu* fiziofilozofijā tika iekļautas holistisko terapiju praksē.

Inta ir psihoterapeite, praktizē sistēmisko individuālo terapiju (*Internal Family Systems Therapy*), ko studējusi pie tās izveidotāja Ričarda Švarca (*Richard Schwartz*) Čikāgā un krīzes terapiju, pielietojot *Jin Shin Jyutsu* fiziofilozofiju. Viņai ir 18 gadu pieredze darbā ar indivīdiem un grupām, semināru vadīšanā, strādājot ar palīdzošo profesiju pārstāvjiem (psihologiem, mediķiem, policiju, tiesnešiem utt.), kā arī vardarbībā cietušajiem. Inta Dzelme ir dibinājusi Krīzes centru *Skalbes* un bijusi šī centra pirmā direktore.





Inta Dzelme

Kas ir Jin Shin Jyutsu (džin šin džitsu)?

Tā ir ļoti sena cilvēku zināšana par to, kā harmonizēt savu iekšējo pasauli, palīdzēt sev un citiem. Jin Shin Jyutsu darbojas ar 26 *enerģijas drošības slēdzenēm*, jeb laukumiem uz cilvēka ķermeņa, kas kopā ar enerģijas plūsmām nodrošina dzīvības norises ķermenī. Kad dažādu ietekmju dēļ viena vai vairākas no šīm plūsmām tiek sagausinātas vai aizsprostotas, seko stagnācija, kas var apgrūtināt atsevišķu orgānu, ķermeņa daļu un psiho-emocionālo procesu harmonisku darbību. Pieskaroties ar pirkstu galiem un plaukstām noteiktās kombinācijās pie šīm *enerģijas slēdzenēm*, var atjaunot līdzsvaru prātā, ķermenī, un garīgajā uztverē, tā palīdzot optimālai veselībai un labklājībai. Šo vienkāršo mākslu, kas balstās uz dziļu izpratni par nepārtraukto mijiedarbi starp mūsu fizisko un garīgo esību, var pielietot, lai palīdzētu gan sev, gan citiem. Tā pilnveido mūsu atveseļošanas spējas, samazina stresa iedarbību un stimulē relaksāciju. Jin Shin Jyutsu māksla ir pazīstama daudzās pasaules valstīs, kur to gan individuāli, gan arī privātajās praksēs un slimnīcās plaši izmanto kombinācijā ar moderno medicīnu. Tā ir vērtīgs papildinājums mūsdienu medicīnai un psihoterapijai. Veiktie pētījumi apstiprina šīs fiziofilozofijas harmonizējošo ietekmi uz cilvēka veselumu.

No kurienes nāk šī mācība jeb zināšana?

Jin Shin Jyutsu mākslu, kas cilvēcei bijusi zināma jau vairāk nekā 700 gadus pirms mūsu ēras, pagājušā gadsimta sākumā Japānā atdzīvināja meistars Jiro Murai (1886-1961). Tālāk viņš šo fiziofilozofiju nodeva savai skolniecei Marijai Burmeisterei (*Mary Ino Burmeister*, 1918-2008), kura to atveda uz Rietumu pasauli. Pateicoties viņas sirds darbam, nu to ir apguvuši vairāk nekā 18 000 studentu - praktiķu visos kontinentos. Šobrīd to pasaulē māca 19 sertificēti skolotāji.

Ja būtu jāklasificē, kādā nozarē varētu ielikt Jin Shin Jyutsu? Tā ir ārstniecības metode, psihoterapija, filozofija vai dzīves veids?

To sauc par fiziofilozofiju. Visur pasaulē šo virzienu pieskaita pie alternatīvās jeb holistiskās medicīnas. Visplašāk šis virziens ir izplatīts ASV un Vācijā. Šobrīd pasaulē ir tikai 19 cilvēki, kuri ir tiesīgi profesionāli apmācīt citus šajā metodē. Un 5 no viņiem dzīvo Vācijā, kur ir ļoti specifiska profesija - *holistiskās veselības praktizētājs*. Pie mums nav tādas specialitātes profesiju klasifikatorā. Es šo metodi praktizēju, jo esmu psiholoģijas doktore, bet citur pasaulē to var praktizēt ne tikai ārsti vai psihologi, bet arī masāžas speciālisti. Tā ir daļa no viņu prakses un var būt kā pa-



pildus līdzeklis, strādājot savā konkrētajā pamatjomā.

Vai Latvijā šobrīd vēl bez jums ir kāds, kas šo metodi drīkst profesionāli pielietot?

Nupat 23 cilvēki pabeidza pirmo apmācību, ko pasniedza skolotāja no Kalifornijas. Bet ir jāziņo trīs pamata apmācības, kas katra ilgst piecas dienas, kopā 105 stundas. Starp šīm apmācībām notiek papildus nodarbības grupā un prakse. Tas prasa laiku.

Tā nu pagaidām es esmu Latvijā vienīgā sertificētā *Jin Shin Jyutsu* fiziofilozofijas praktizētāja. Nākamgad būs vēl vienas profesionālās apmācības. Un, ja vairāki no šiem 23 studentiem, kuri ir jau izgājuši pirmo posmu, turpinās mācības nākamgad, tad vēl pēc apmēram gada būs jau vairāki, kas varēs praktizēt.

Mani ļoti iepriecina, ka šajos krīzes laikos cilvēkiem ir interese par *Jin Shin Jyutsu* mākslu. Viņi atrod laiku, līdzekļus un mācās,

tulkojot, ir *enerģijas drošības slēdzenes*. Ja mūsu enerģijas plūsma necirkulē harmoniski, noteiktā dzīvības ritmā, tad šīs drošības slēdzenes saslēdzas, aizdambējot vai sagausinot enerģijas plūsmu. Tad parādās simptomi, parādās sāpes, kaut sākumā neviens specifisks orgāns vēl var nebūt skarts. Katrai no šīm 26 *slēdzenēm* ir sava funkcija ķermenī, kā arī fizioloģiskā un psiho-emocionālā jēga. Dziļāk studējot, var atrast sakarības arī ar šos procesus ietekmējošām emocijām vai attieksmēm pret dzīvi, atbilstošām krāsām, notīm, jo tas viss ir savstarpēji saistīts. Katrā cilvēkā tiek meklēta viņa individuālā harmonija. Arī dabā visam ir sava harmonija, tāpat kā cilvēka ķermenim. Šī filozofija ir ļoti plaša, to var mācīties un mācīties.

Bez šīm 26 *enerģijas drošības slēdzenēm* cilvēka ķermenī ir vēl 6 *dziļumi*, piemēram, virsējā āda, dziļā āda, muskuļi, kauli, asinsvadi, iekšējie orgāni. Un tad skatās, kā katra indivīda dzīve tie-

Jin Shin Jyutsu māksla strādā ar dzīvības enerģiju, kas plūst pa dzīvu ķermeni noteiktā veidā un noteiktā musturī. Katrā ķermeņa pusē ir 26 sfēriski plaukstas lieluma laukumi, kas, latviski tulkojot, ir *enerģijas drošības slēdzenes*. Ja mūsu enerģijas plūsma necirkulē harmoniski, noteiktā dzīvības ritmā, tad šīs drošības slēdzenes saslēdzas, aizdambējot vai sagausinot enerģijas plūsmu.

kaut gan varētu to nedarīt. Starp interesentiem ir gan tādi, kas grib praktizēt - psihologi, ārsti homeopāti, gan arī tādi, kas grib apgūt šo metodi, lai palīdzētu sev un tuviniekiem atgūt fizisko un emocionālo veselību, harmonizējot dzīvības enerģijas plūsmu ķermenī.

Pastāstiet par terapijas procesu, par šiem 26 ķermeņa laukumiem, kurus turot, līdzsvarojas enerģija ķermenī.

Tas notiek tā, ka, cilvēkam atnākot, vispirms ir neliela saruna, kurā mēs iepazīstamies, cilvēks pastāsta, kāpēc ir atnācis. Tad viņš mierīgi ar visām drēbēm guļ uz kušetes, un es turu savas rokas noteiktā secībā uz konkrētām ķermeņa vietām – tā saucamajām *enerģijas drošības slēdzenēm*. Es nespiežu, nemasēju, nemanipulēju - vienkārši turu. Šāds seanss ilgst līdz 50 minūtēm. Pēc tam es parasti dodu arī mājas darbus un izskaidroju, ko darīt, kā un kāpēc. Ja cilvēkam ir interese, un viņš ikdienā praktizē, tad palēnām var apgūt dažādus veidus, kā sev palīdzēt.

Jin Shin Jyutsu māksla strādā ar dzīvības enerģiju, kas plūst pa dzīvu ķermeni noteiktā veidā un noteiktā musturī. Katrā ķermeņa pusē ir 26 sfēriski plaukstas lieluma laukumi, kas, latviski

ši šobrīd iespaido harmoniju gan starp šīm 26 *slēdzenēm*, gan *dziļumiem*. Tas izklausās sarežģīti, bet ikdienā, lai palīdzētu sev, pietiek ar pavisam nelielām zināšanām.

Kas šajā metodē ir īpašs?

Šī ir metode, kuru var izmantot katrs pats ar sevi vai saviem tuviniekiem no dzimšanas līdz miršanai. Ir būtiski, ka cilvēki nepaliek no manis atkarīgi. Ja viņi grib pieņemt šo metodi kā daļu no savas dzīves, es dodu mājas darbus, parādu, ko darīt, un tālākais ir viņu pašu rokās. Nav jānāk vienmēr pie manis, jo katrs pats var sev palīdzēt. Pozitīvais arī ir tas, ka cilvēks šo *Jin Shin Jyutsu* pašpalīdzību var praktizēt jebkurā vietā un laikā, atrodoties pat sabiedriskā vietā – braucot transportā, skatoties kino u.tml. Tā teikt, vienalga, kur tu esi - te tu esi.

Kāds bija jūsu ceļš uz *Jin Shin Jyutsu* ?

No 1995. gada es esmu apguvusi *iekšējās ģimenes terapijas (Internal Family Systems Therapy)* kursu Čikāgā. Tai pat laikā es sāku apgūt *Jin Shin Jyutsu* un redzēju, cik ļoti abas šīs filozofijas saskan. Man šķiet, ka *Jin Shin Jyutsu* ir iekšējo, emocionālo



attiecību, *ieķermeņošana*. Un es beidzot sasaistīju kopā izpratni par psihoemocionālo un ķermenisko, kā ķermenis ar psihi mijiedarbojas. Jo vairāk es mācos, jo vairāk esmu sajūsmā par to, cik šī filozofija ir vienkārša un skaidra. Marija Burmeistere vienmēr atkārtoja: „Mēs esam šeit, lai vienkāršotu”. Bieži vien psihoterapijā cilvēkam nevajag visu detaļās izziņāt, izdibināt un saprast. Dažkārt pietiek, ka viņš savas sajūtas – dusmas, nomāktību, naidu var palaist ārā caur elpu un reizēm arī asarām.

Mani skolotāji praktizē *Jin Shin Jyutsu* jau 20 – 30 gadus, tā kā es vēl esmu tikai iesācēja. 2003. gadā es ieguvu sertifikātu, kas apliecina, ka es drīkstu šo mākslu praktizēt. Un manā pieredzē ir uzkrājušies pozitīvie stāsti.

Kādam manam draugam ASV bija ļoti slimā sieva. Viņai bija vēzis, ko ārstēja ar ķīmijas terapiju, bet viņa jutās depresēta, fiziski novārgusi. Es viņus apmeklēju un iemācīju draugam, kā palīdzēt

ties pašā sākumā, lai vispār pamēģinātu šo metodi, lai izveidotos kontakts starp klientu un praktizētāju – tārad bieži vien pašam ar sevi. Pēc laika cilvēks jūt rezultātu, bet sākumā svarīgi uzticēties, lai nav tā, ka „es paturēju plaukstu 2 minūtes, man galva nepārstāja sāpēt, tas nav to vērts.”

Nav tā, ka cilvēks atnāk uz vienu sesiju un pēc tās obligāti jūtas labāk. Var būt pat sliktāk, jo tiek aktivizētas lietas, kas pirms tam ir bijušas iestrēgušas prātā un ķermenī. Nevar gaidīt, ka ar vienu sesiju visas problēmas tiks atrisinātas, tā tas parasti nenotiek, kaut arī reizēm pat viena sesija var izmainīt daudz ko cilvēka dzīvē. Praktizējot vienkāršu pašpalīdzību, šī pieceja var kļūt par dzīves filozofiju. Cilvēks iemācās labāk atpazīt un saprast savas emocijas – gan dusmas, gan bailes un spēj pats sevi ietekmēt, nomierināt. Šīs emocijas savukārt ir ļoti saistītas ar dažādu orgānu darbību, ar fizioloģiju.

Mūsu attieksme pret dzīvi ir tā, kas rada sastrēgumus. Lai mēs izdzīvotu, mums ir vajadzīgas rūpes un raizes, dusmas, bailes, sēras, spēja vietā un laikā pateikt – nē. Bet problēma rodas, ja mēs iestrēgstam kādā no šīm attieksmēm – sākam vainot kādu vai dusmoties uz visu pasauli, un tā palēnām tiek traucēta dzīvības enerģijas plūsma ķermenī.

sievai. Viņš nekad nebija mācījies *Jin Shin Jyutsu*. Viņi nopirka pašpalīdzības grāmatas, kurās ir aprakstīts par pirkstu turēšanu, par *dziļumiem*. Ja bija kas neskaidrs, mēs sarakstījāmies pa e-pastu. Tagad ir pagājuši trīs gadi, un es nesen saņēmu e-pastu no drauga, ka viņa sieva ir atgriezusies dzīvē, viņa strādā un glezno. Arī viņu savstarpējās attiecības ir krietni vien uzlabojušas.

Cik būtisks ir ticības jautājums, ka *Jin Shin Jyutsu* tiešām palīdzēs, vai tomēr šī metode darbojas tīri fizioloģiski?

Jin Shin Jyutsu darbojas gan fizioloģiski, gan psihoemocionāli. Bet ticība, protams, palīdz. *Jin Shin Jyutsu* nelieto jēdzienu „meridiāni”, kā tas ir citās līdzīgās mācībās. Bet ideja, ka enerģija plūst caur ķermeni noteiktā virzienā, veidojot astotnieka formu, ir līdzīga. Tās nozīmē- ja sāpes jeb sastrēgums ir ķermeņa augšdaļā, tad, turot plaukstu noteiktās vietās zem vidukļa, šai enerģijai palīdz plūst lejup un otrādi. Ja sāp kājas, bieži vien jātur pleci vai kakls. Pēc šī principa arī var skaidrot, kāpēc, pieskaroties vienam ķermeņa punktam, var mazināt sāpes pavisam citā ķermeņa daļā. Ja runā par ticības jautājumu, tad ļoti svarīgi ir ticēt jeb uzticē-

Vai *Jin Shin Jyutsu* var palīdzēt cilvēkam, kurš vēlies medicīnā, kuram ir nopietna saslimšana, bet tradicionālā medicīnā palīdzēt nevar.

Tē ir ļoti jāuzmanās no vārda „ārstēšana”. Ārstē sertificēts mediķis. *Jin Shin Jyutsu* ir cilvēka veselības harmonizēšana, un es nevienam nesaku: „Neej pie ārsta, nāc pie manis!” Es saku: „Aizej pie ārsta un pārbaudies, uzzini, kas ir un kas nav”. Ja tu skaidri zini, prāts ir mierīgāks. Es to sauktu par iešanu uz atveseļošanu, uz veselumu. Ja cilvēkam bijis vēzis, un viņš pēc operācijas sāk pielietot *Jin Shin Jyutsu*, tas nenozīmē, ka viņš noteikti kļūs vesels, ka vēzis vairs nebūs. Iespējams, ka slimība turpinās savu gaitu, bet cilvēks ar šo metodi sev atlikušo laiku var padarīt vieglāku, neskatoties uz diagnozi. Es pati diagnozi nekad neuzstādu un vienmēr mēģinu strādāt ar cilvēku tā, lai mana darbība iet kopā ar visu, kas nepieciešams no tradicionālās medicīnas puses. Piemēram, cilvēkiem, kuriem ir parakstīts daudz zāļu, iespējams pielietot *Jin Shin Jyutsu* metodi, lai mazinātu šo zāļu iedarbības dažādas blakus parādības, lai ātrāk un pilnīgāk izvadītu toksīnus no ķermeņa. Pēc šādiem seansiem uzlabojas cirkulācija, elpošana, pašsajūta, naktsmiegs, apetīte, pazūd nervozitāte, tādejādi, iespē-



jams, var ātrāk atteikties no daļas ķīmisko zāļu. Mācoties sanāc diezgan daudz apgūt anatomiju, fizioloģiju, lai saprastu, kas un kā notiek Mani fascinē, ka ar *Jin Shin Jyutsu* var palīdzēt pēc jebkāda veida ķirurģiskas iejaukšanās. Brūču dzišana, atveseļošanās process norit ātrāk, ir mazāk komplikāciju. Šī metode palīdz ķermenim vieglāk tikt galā ar piedzīvoto. Pirms četriem gadiem nomira mans partneris. Pēdējos dzīves mēmešos viņš bija ļoti slim, un viņam bija sirds operācijas. Bija vairākas palīdzības sistēmas, ko varēja pielietot, bet viņa pašsajūta bija tāda, ka *Jin Shin Jyutsu* bija vienīgā, kuru viņš varēja pieņemt līdz pēdējam brīdim.

Tradicionālā medicīna, cik es zinu, nerunā par enerģijas plūsmu ķermenī un par tās saistību ar sāpēm ķermenī.

Stradiņa universitātē ir Integratīvās medicīnas virziens, kur Igors Kudrjavcevs un viņa kolēģi arī runā par līdzīgām lietām. Šopavas ar tikos ar bērnu ārstiem rīta pārrunās, kurās man deva 15 minūtes laika, lai pastāstītu par *Jin Shin Jyutsu* fiziofilozofiju. Piecas minūtes no šī laika es viņiem lūdzu turēt pirkstus. Tas nozīmē vienas rokas plaukstā satvert otras rokas pirkstu, un tā visus pēc kārtas pāris minūtes paturēt, pēc tam to pašu ar otras rokas pirkstiem. Daļa ārstu izmantoja to momentu, lai aizietu, bet es viņiem neko nevaru pārnest. Pēc uzstāšanās pie manis pienāca kāda ārste un teica: "Ļoti īpatnējs pasniegšanas veids". Jā, es viņiem neko nemācīju, bija tikai jātur pirksti. Bet viena vecmāte teica, ka apgūt pašpalīdzību ir bīstami, jo, ja cilvēki varēs paši sev palīdzēt, viņi vairs nenāks pie ārstiem. Ir bažas, ka sāksies pašārstniecība. Taču ar *Jin Shin Jyutsu* pašpalīdzību cilvēks pats neko sliktu nodarīt sev nevar, var tikai sevi nomierināt. Sākotnēji es strādāju tikai ar simptomiem. Ja sāp galva, tā tad spriedze jāizlīdzina uz leju, bet, arvien vairāk praktizējot un mācoties, var iet aizvien dziļāk - aiz ārējiem simptomiem saredzēt cēloņus un strādāt ar tiem. Skolotāji diagnosticē pēc cilvēka stāstījuma, ķermeņa specifikas, un pulsa, jo tieši pulsā parādās jau minētie 6 *ķermeņa dziļumi*, kuros arī var visātrāk saskatīt disharmonijas cēloni. Tos ne vienmēr uzreiz izdodas atrast, taču, strādājot ar simptomiem, nekādu kaitējumu izdarīt nevar. Ja cilvēkam sāp galva, viņš visbiežāk iedzer tableti, taču tablete neārstē cēloņus, bet noņem sāpes, tad varbūt labāk sāpes noņemt ar roku turēšanu? Tāpēc man šis princips ir ļoti pieņemams, un tam ir saistība ar visu, ko es esmu mācījusies līdz šim.

Pie manis bieži nāk cilvēki, kuriem ārsti nevar pateikt sāpju cēloni. Un tas nav brīnums, jo cēlonis ir emocijas, garīgā plāksne - tas ir jautājums par to, kādu es sevi redzu pasaulē, kāds es esmu. Arī pēc balss, ko veido ne tikai balss saites, bet viss ķermenis, var daudz ko pateikt, ko un kā cilvēks par sevi runā, kāda ir viņa ķermeņa poza, stāja.

Es nupat biju mācību seminārā Vācijā, kur netālu no Brēmenes klīnikā ārsti homeopāti strādā, praktizējot *Jin Shin Jyutsu* mākslu. Līdzīga prakse un pētījumi šobrīd notiek arī ASV. Es gribu teikt, ka tradicionālā medicīna spēj ļoti veiksmīgi sadarboties ar *Jin Shin Jyutsu*, viena otru papildinot.

Vai ir tā, ka cilvēks atnāk ar kādām konkrētām fiziskām sāpēm, un pēc kāda laika viņa emocionālais stāvoklis mainās, viņš ir atbrīvojies no dusmām, vainas utt.

Jā, tam ir sakarības. Cilvēks kļūst brīvāks arī savā domāšanā,

emocionalitātē, pieejā dzīvei, ir spējīgāks atbrīvoties no negatīvām domām, viņam vairs tik ļoti nesāp arī pagātnes nasta. Bet ir cilvēki, kuri atnāk divas trīs reizes un saka - nē, man tomēr labāk vajag tableti. Un tas ir dabīgi, katrs meklē kaut ko savu.

Bet visvairāk man ir prieks par to, ja rodas šī savstarpēji ļoti dziļā uzticēšanās. Cilvēks atbrīvojas un spontāni sāk runāt par sen aizmirstām apspiestām jūtām, kuras traucē dzīvot, kuras sarežģī dzīvi. Cilvēks izstāsta to, ko nemaz nav domājis teikt, mainās viņa elpa, un viņam kļūst vieglāk, viss ķermenis atslābst.

Sev var palīdzēt zinot, kura drošības slēdzene par ko atbild.

Jā. Ja ir pilnīgs spēku izsīkums, ja trūkst enerģijas, tad ir *slēdzene*, kuras paturot, palīdz enerģijai nākt uz augšu. Ja ir sliktā dūša, sāp galva, tad šī enerģija jādabū uz leju. Tāpat ir *slēdzene*, kas palīdz stiprināt imūnsistēmu, noregulēt temperatūru vai sevi sasildīt, ja esat nosalis.

Pat neko daudz nezina, iesākumam pietiek, ja cilvēks tur savus pirkstus, jo pirkstiem ir sakarība arī ar visiem fiziskā un psiholoģiskā ķermeņa *dziļumiem*. Braucot autobusā, skatoties televizoru, kaut ko gaidot, vai pat nepatīkamas sarunas laikā var vienkārši turēt sev pirkstus. Ar to pietiek sevi uzturēšanai ikdienā.

Vai šai filozofijai arī ir sava izpratne par to, ko un kā ir pareizi ēst?

Nē, tādas atsevišķas filozofijas nav, bet, protams, ka tam, ko, kāpēc un cik mēs ēdam, ir nozīme. Mēs katru dienu ar to, ko sevi uzņemam - gan ar ēdienu, gan domām, uzskatiem, attieksmi, uzkrājam sevī dažādus impulsus - gan pozitīvus, gan negatīvus.

Vai *Jin Shin Jyutsu* sakrīt arī ar citām alternatīvās medicīnas pieejām?

Pretrunu nav, bet katra no tām ir drusku savādāka. Izzināt sevi un palīdzēt pašam sev ir šīs filozofijas mērķis. Ja salīdzina ar jogu, ko es studiju laikā daudz praktizēju, tad līdzība ir idejā par prāta attīršanu, par bezdomu stāvokli. Tikai veids, kā to panākt, kā palīdzēt prātam atmudzināties, ir atšķirīgs. Galvenais *Jin Shin Jyutsu* mākslā ir tas, ka es neesmu nekāds meistars, **katrs pats sev ir meistars**. Man vienkārši ir bijusi izdevība mācīties šo metodi un praktizēt jau daudzus gadus, tāpēc ir lietas, ko es zinu labāk, bet tas ir katra spēkos, es tāpēc nekļūstu īpašāka. Galvenais ir prakse un vēlēšanās to darīt.

Varbūt tas ir psihoterapijas dēļ, kuru es studēju - es neizmantoju tādu vārdu kā iznīcināt vai nokaut slimību, jo tā ir agresija. Es arī negrasos kādam teikt, ka tu pats esi vainīgs, tu pats ar savu prātu esi radījis savu slimību. Šāda pieeja man nav pieņemama, un es tādu neizmantoju. *Jin Shin Jyutsu* mākslā vainīgā meklēšana nenotiek, vienmēr tiek meklēta cilvēka iekšējā harmonija un ceļš uz to.

Bet kaut kāds pamats jau ir tam, kāpēc enerģija visu laiku brīvi plūst, bet tad vienā brīdī aizsprostojas.

Jā, mūsu attieksme pret dzīvi ir tā, kas rada sastrēgumus. Lai mēs izdzīvotu, mums ir vajadzīgas rūpes un raizes, dusmas, bailes, sēras, spēja vietā un laikā pateikt - nē. Bet problēma rodas, ja mēs iestrēgstam kādā no šīm attieksmēm - sākam vainot kādu vai



dusmoties uz visu pasauli, un tā palēnām tiek traucēta dzīvības enerģijas plūsma ķermenī.

Ja cilvēks, atnākot pie jums stāsta, cik briesmīgi ir tagad dzīvot krīzē un cik valdība ir slikta, tad jūs jau varat izdarīt kādus secinājumus, kuru orgānu darbība iespējams ir traucēta?

Lielākoties šo attieksmju un smago jūtu pamats tomēr ir bailes, ka nepiepildīsies, tas, ko es sagaidu. Tāpēc bieži vien ir saspringums plecos, kaklā vai arī sāpes muguras lejasdaļā. Tad ar cilvēku var strādāt, harmonizējot nieru un urīnpūšļa plūsmu, vai atjaunot enerģiju, harmonizējot liesas plūsmu. Reizēm cilvēks pēc 50 minūšu seansa pieiet pie spoguļa, un viņa seja ir izmainījusies.

Vai ir nācies sastapties ar cilvēku aizspriedumiem, neticību?

Jā, protams. Man bija ļoti svarīgi iegūt doktora grādu psiholoģijā, lai es pilntiesīgi praktizētu arī šo metodi, citādi man bija

tas ir ļoti vājš, kaut kur dziļi, dziļi iekšā. Cilvēks ārēji ir bez spēka, bez krāsas sejā. Pēc seansa enerģija līdzsvarojas, un reizēm ir tā, ka pieceļoties reibst galva, cilvēks ir it kā citā pasaulē. Tad es iesaku uzreiz nesēties pie auto stūres, bet pastaigāt vai mierīgi pasēdēt. Liekas, ka nekas nenotiek, es neko nemanipulēju, nespiežu, nav nekādu fizisku sajūtu, bet ķermenī notiek izmaiņas. Reizēm cilvēks pēc smagiem pārdzīvojumiem ir nospiedis sevi emocijas pat ilgāku laiku, un seansa laikā tās tiek atbrīvotas caur izjūtām, elpu, ķermeņa reakcijām. Tādēļ reizēm tieši pēc seana cilvēks var justies sliktāk, līdz viņš var atpūsties, izgulēties.

Kur var kaut ko vairāk par *Jin Shin Jyutsu* mākslu izlasīt?

Agrāk šī mācība tika nodota no skolotāja māceklim mutiski. Pirmās grāmatas, ko Marija Burmeistere sarakstīja Rietumu pasaulei, bija nevis mācību grāmatas, bet gan trīs pašpalīdzības grāmatas. Tagad ir dažas populārzinātniskas grāmatas angļu un vācu valodā, ir publikācijas, pētījumi. Tomēr apmācības visā pa-

Daudzi no mums tieši plecos nēsā emocijas un sajūtas, kuras mēs nelaižam vaļā. Uzliekot otram roku uz pleca, mēs palīdzam atbrīvot, atlaist šo saspringumu.

sajūta, ka cilvēki to neuztvers nopietni. Jo es vairāk studēju psiholoģiju un psihoterapiju, jo vairāk es ieguvu iedrošinājumu un pārliecību par šo metodi. Attieksme pret sevi un dzīvi ir ārkārtīgi nozīmīgs faktors. Arī tad, ja esi slim, ir svarīgi, kā tu izturies pret sevi un pasauli, vai tu kādu savā dzīves plūdumā vaino – pats sevi vai citus.

Pieskaršanās ir ļoti svarīga. Mēs par maz pieskaramies otram cilvēkam, īpaši jau vecam cilvēkam. Ja mēs vienkārši pieskartos, pat nezinot, kuras konkrētās enerģijas drošības slēdzenes aizskaram, tas jau būtu ļoti daudz. Nav iespējams pieskarties nepareizi, ja to dara ar cieņu un labestību. Sēžot blakus, tu uzliec roku cilvēkam uz pleca un ar to vien jau palīdzi atbrīvoties no saspringumiem, uzlabot imūno sistēmu, izelpot sakrājušās negācijas. Daudzi no mums tieši plecos nēsā emocijas un sajūtas, kuras mēs nelaižam vaļā. Uzliekot otram roku uz pleca, mēs palīdzam atbrīvot, atlaist šo saspringumu. Nevajag pat masēt, tikai pielikt roku, paturēt, un enerģija spirālveidīgi iet uz iekšu līdz kaulu smadzenēm un atpakaļ uz āru, un, ja tur ir kāda blokāde, tad tā tiek atbrīvota.

Vai tas ir saistīts ar siltumu, kas ir rokās?

Nē, tā ir elektromagnētiskā enerģija. Pieskaroties kādai vietai, tu ar savu roku tur it kā uzšķil mazu dzirkstelīti, aktivizējot cilvēka paša enerģiju. Šādas izmaiņas var sajūst cilvēka pulsā. Pulsis pirms un pēc seansa atšķiras. Sākumā puls var būt nevienmērīgs, citreiz

saulē notiek pēc viena formāta - specifiskas mācību grāmatas tiek izsniegtas tikai tiem, kas šo mākslu praktiski apgūst. Un katrs no 19 skolotājiem ir unikāls, katrs *Jin Shin Jyutsu* mākslā izceļ īpašas detaļas un sakarības. Tāpēc nebūtu liela jēga izdot grāmatu ar sausu aprakstu, labāk to izjust katram pašam. Par skolotājiem un par šo metodi var izlasīt internetā www.jsjinc.net Latviešu valodā diemžēl nevienas grāmatas par to nav, jo pašlaik ir salīdzinoši maz cilvēku, kuri to praktizē.

Kas ir *Vienums*?

Tas ir veselums, angļiski - *oneness*, ko es latviski tulkoju kā *vienums*. Tā sauc arī manis veidoto biedrību *Vienums*. Tas ir mans veids, kā pateikt, ka viss ir viens, viss ir kopums - tas ko par sevi un pasauli domāju, ko ēdu, kā guļu, ko domāju, kā kustos. Biedrība *Vienums* nodarbojas ar holistiskās sapratnes un šīs mācības izplatīšanu, popularizēšanu, veido un veicina apmācības, seminārus. Biedrība darbojas ar mērķi palīdzēt šai metodei kļūt pieejamai cilvēkiem.

Kad tiek plānotas tuvākās mācības tiem, kuri gribētu apgūt pirmo *Jin Shin Jyutsu* kursu?

Nākamās profesionālās apmācības notiks 2010. gada jūnijā, bet semināri un grupu nodarbības interesentiem noris jau tagad.

BP

(Uzziņas: in.dzelme@gmail.com)





sirdsapziņa (ne)mēdz kļūdīties

“Ja kādu rītu pie mājas durvīm mani sagaidītu televīzijas ziņu filmēšanas grupa, vai, skatoties kamerā, es varētu pamatot savu profesionālo rīcību un pieņemto lēmumu nepieciešamību?” Tādu jautājumu sev uzdod jauns uzņēmuma vadītājs, ja viņš ir saskāries ar ētiski grūti atrisināmu problēmu. Ir vadītāji, kuri ētiskas dilemmas risina, pārrunājot tās ar tāda paša līmeņa uzņēmējiem, kolēģiem, kuri viņiem ir autoritātes. Citi sava lēmuma pareizību pārbauda, sev jautājot: „Vai es varēšu ar lepnumu izstāstīt saviem vecākiem par lēmumu, ko esmu pieņēmis?“, „Vai es varēšu naktīs mierīgi gulēt?“, „Vai varēšu uz sevi skatīties spogulī?“

Pieņemot ētiski neviennozīmīgus lēmumus, vadītāji parasti paļaujas uz savu sirdsapziņu. Bet sirdsapziņai taču arī ir tiesības kļūdīties!





Ikviens vadošs darbinieks laiku pa laikam sastopas ar kādu ētiskas dabas dilemmu, tādēļ piedāvājam dažus ieteikumus, kas varētu palīdzēt precīzāk izanalizēt situāciju, svaru kausos izsverot personīgās un uzņēmuma intereses, vērtības.

Piedāvātie jautājumi jums palīdzēs pārdomāt savas rīcības sociālās un ētiskās sekas:

1. Vai problēma/ētiskās dabas dilemma patiešām ir tāda, kāda tā liekas? Ja neesat pārliecināts, tad noskaidrojiet neskaidrās detaļas.
2. Vai rīcība, kuru jūs pārdomājat, ir juridiski pareiza un pieņemama? Ja neesat pārliecināts, noskaidrojiet.
3. Vai jūs izprotat to cilvēku pozīciju, kuri pretojas jūsu lēmumam? Vai šī pozīcija ir pamatota?
4. Kas būs ieguvējs no jūsu pieņemtā lēmuma un turpmākās rīcības? Kam tā kaitēs? Cik lielā mērā kaitēs un cik ilgi?
5. Ja tādu lēmumu grasītos pieņemt kāds jums tuvs un nozīmīgs cilvēks, vai jūs to pieļautu?
6. Vai jūs par šo jautājumu esat uzklusījis citu cilvēku viedokli? To, kuri pārzina konkrēto problēmu un spēj būt objektīvi situācijas vērtējumā.
7. Vai jūsu lēmumu atbalstīs un pieņems jūsu ģimenes locekļi, draugi, kolēģi un augstākā vai zemākā līmeņa vadītāji?
8. Pat tad, ja esat pārliecināts par lēmuma pareizību un spējat to aizstāvēt pret oponentu viedokļiem, ieklausieties, ko jums saka iekšējie instinkti, intuīcija - vai tiešām vajag tā rīkoties?

Atbildes uz šiem jautājumiem neļaus jums pieņemt tikai vienpusīgi izsvērtu lēmumu. Ja secināsit, ka plānotā darbība kādam varbūt kaitēs vai nodarīs ļaunumu, vai arī jums nav skaidras ētiskās un juridiskās sekas, tad jūs varēsiet pārdomāt, vai plānotais solis ir sociāli pieņemams un nav pretrunā ar sirdsapziņu.



Faktori, kas nosaka ētisku izvēli

Ja vadītāju pieķer melos, krāpšanā vai zagšanā, tad vaina parasti tiek novelta vai nu uz cilvēku vai situāciju. Lielākā daļa no mums uzskata, ka cilvēki pieņem lēmumus ētiski korekti, vadoties pēc savas sirdsapziņas. Tā ir taisnība, bet ne pilnībā. Ētiska vai amorāla biznesa prakse – tā ir sistēmu, pieņēmumu, pārliecību un organizācijas kultūrā pieņemtas uzvedības, manieru izpausmes forma. Līdz ar to ētikas jautājumiem ir jābūt uzņēmuma prioritātei, nepaļaujoties uz personībām, kas tajā strādā.

Vadītājs

Vadītājs ar savu personības un uzvedības piemēru nosaka uzņēmuma vērtības. Tās veidojas no viņa individuālajām vajadzībām, audzināšanas, ģimenes, reliģiozās pārliecības un citiem faktoriem. Lai pieņemtu ētiski pareizus lēmumus, vadītājs, pirmkārt, vadās pēc atsevišķiem personības raksturojumiem – sava Ego, pārliecības par savām spējām un varu un pēc tā, cik attīstīta ir viņa neatkarības izjūta.

Ļoti svarīgs personības raksturojums ir morāli-ētiskā personības attīstības stadija. Vienkāršots attīstības stadiju modelis ir attēlā Nr. 1.

Pirmajā attīstības stadijā cilvēkiem interesē tikai ārējie ieguvumi un tas, kā viņi tiks sodīti. Pakļaušanās varai un spēkam balstās uz draudiem par negatīvām sekām, kuras būs, ja viņi nepakļausies. Uzņēmumos šai stadijai atbilst vadītāji, kas izmanto autoritāro vai piespiedšanas vadības stilu, un vadītāji, kuri orientējas uz atsevišķu uzdevumu izpildi. Otrajā attīstības stadijā cilvēki ir vairāk adaptējušies un vēlas pozitīvu sadarbību ar kolēģiem, ģimeni un draugiem. Priekšroka tiek dota kopīgai mērķu sasniegšanai un darbam grupā. Adekvāts līderības un vadības stils šajā gadījumā

mā ir sadarbība. Augstākā vai principiālā attīstības stadijā cilvēki, pirmkārt, balstās uz savu personīgo pārliecību, vērtībām un normām. Viņi bieži ignorē noteikumus un likumus, kas prasa šo normu pārkāpšanu. Iekšējās vērtības kļūst daudz svarīgākas par sabiedrībā valdošajām. Šajā augstākajā līmenī vadītāji izmanto transformatīvo jeb apkalpojošo vadības stilu, un viņu uzmanība koncentrējas uz sekotājiem un viņu stimulēšanu patstāvīgi domāt un problēmas risināt, vadoties pēc ētikas un morāles principiem. Šim līmenim raksturīga ir varas pārdalīšana. Darbinieki saņem iespēju konstruktīvi piedalīties uzņēmuma vadības procesos.

Lielākā daļa cilvēku atrodas otrajā attīstības stadijā, trešo morāli-ētiskās attīstības stadiju sasniedz tikai 20% pieaugušo. Šo cilvēku darbības vienmēr balstās uz ētikas principiem, neņemot vērā to, ko sagaida apkārtējā sabiedrība un cilvēki organizācijā. Viņi pieņem ētiski korektus lēmumus un nebaidās par sev nelabvēlīgām sekām. Zinātnieki ir pierādījuši, ka sievietes smalkāk izjūt situāciju, un atšķirībā no vīriešu principa – “labi” un “slikti”, izmanto savu variantu – „nenodari ļaunu”.

Uzņēmuma vērtības

Uzņēmuma darbībā vērtībām ir liela nozīme. Šis tēzes patiesumu apstiprina fakts, ka lielākā daļa cilvēku atrodas otrajā ētiski/morālās attīstības līmenī. Viņi uzskata, ka pildīt savus solījumus un apņēmtos ir pienākums pret citiem cilvēkiem, jo ir jāattaisno apkārtējās sabiedrības cerības un gaidas. Visi ētiski sarežģītie jautājumi tiek pieņemti atbilstoši savstarpējam attiecībām un sadarbībai ar apkārtējiem cilvēkiem. Tādēļ katra indivīda rīcību pārsvarā nosaka uzņēmuma sistēmā izveidojušās savstarpējās attiecības. Piemēram, lielākajai daļai no mums ir salīdzinoši viegli rīkoties sociāli nepieņemamā veidā, ja ir arguments “tā rīkotos

Attēls Nr. 1: Trīs personības ētiski – morālās attīstības stadijas.

<p>Stadija Nr. 1 Zemākā attīstība</p> <p>levēro noteikumus, lai izvairītos no soda. Darbības kalpo personīgajām interesēm. Tā ir paklausība paša labuma dēļ.</p>	<p>Stadija Nr. 2 Vispārējā attīstība</p> <p>Dzīvo saskaņā ar gaidām no apkārtējiem. Izpilda pienākumus, kurus viņam uzliek sociālā sistēma. Ievēro likumus.</p>	<p>Stadija Nr. 3 Augstākā attīstība</p> <p>Vadās no saviem individuālajiem godprātības un taisnīguma principiem. Saprot, ka citu cilvēku vērtības ir atšķirīgas. Ētiskajām dilemmām meklē neordinārus risinājumus. Ievēro līdzsvaru starp personīgajām un sabiedrības interesēm.</p>
---	--	---

Līderības stils	Autoritārais/ piespiedšanas	Virzošs, iedvesmojošs, orientēts uz komandas darbu	Transformējošs, apkalpojošs
Padoto uzvedība	Izpilda uzdevumu	Kopīgs darbs grupā	Darbinieki saņem papildus pilnvaras un piedalās vadības lēmumu pieņemšanā



visi”. Dažādu pētījumu rezultāti liecina, ka darbinieku ētiska rīcība un viņu pieņemtie lēmumi bieži ir atkarīgi no tām normām un vērtībām, kas pastāv komandā, nodaļā, darba grupā un visā uzņēmumā. Tieši organizācijas kultūra galvenokārt nosaka pieņemamās uzvedības rāmi un “pareizo viedokli”. Ja kaut kādu iemeslu dēļ tiek pieļauta vai pat atbalstīta neētiska uzvedība, tad tā uzņēmumā kļūst par normu. Piemēram, pētījumi ASV ķīmiskajos un naftas pārstrādes uzņēmumos apliecināja, ka vairums uzņēmuma darbinieku kolektīvā dominējošo viedokli pieņēma kā normu. Viņi bija pārliecināti - ja nerīkosies tāpat kā visi (kā tas uzņēmumā ir pieņemts), tad riskēs zaudēt savu darbu.

Analizējot uzņēmumā pastāvošo organizācijas kultūru, vienmēr viegli ir identificēt tur dominējošās ētiskās izvēles, kas ir tādi kā nerakstīti likumi vai “ieteikumi” un “priekšā pateikts risinājums”. Augstu ētisko principu veidošana, nostiprināšana un veicināšana notiek, izmantojot dažādus komunikācijas veidus, no kuriem vispopulārākās ir apbalvošanas ceremonijas un atzinības izteikšana sabiedriskos pasākumos. “Uzņēmuma varoņi” - formālie un neformālie līderi, kuri kolektīvā kļūst par sekošanas vērtiem piemēriem, var stimulēt ētisku uzvedību un lēmumus, bet var arī tieši pretēji - veicināt neētisku rīcību.

Organizācijas kultūra nebūt nav vienīgais avots, kas ietekmē uzņēmuma ētiku, bet tas ir pats lielākais spēks, jo veido pastāvošo vērtību sistēmu. Ētikas normu ievērošanu veicina un ietekmē arī uzņēmumā pieņemtie noteikumi un politika, apbalvojumu un

soļu sistēma, uzņēmuma rūpes par darbiniekiem, jaunu darbinieku atlases sistēma, uzņēmuma attieksme pret likumdošanu un profesionālām prasībām, līderība un lēmumu pieņemšanas process.

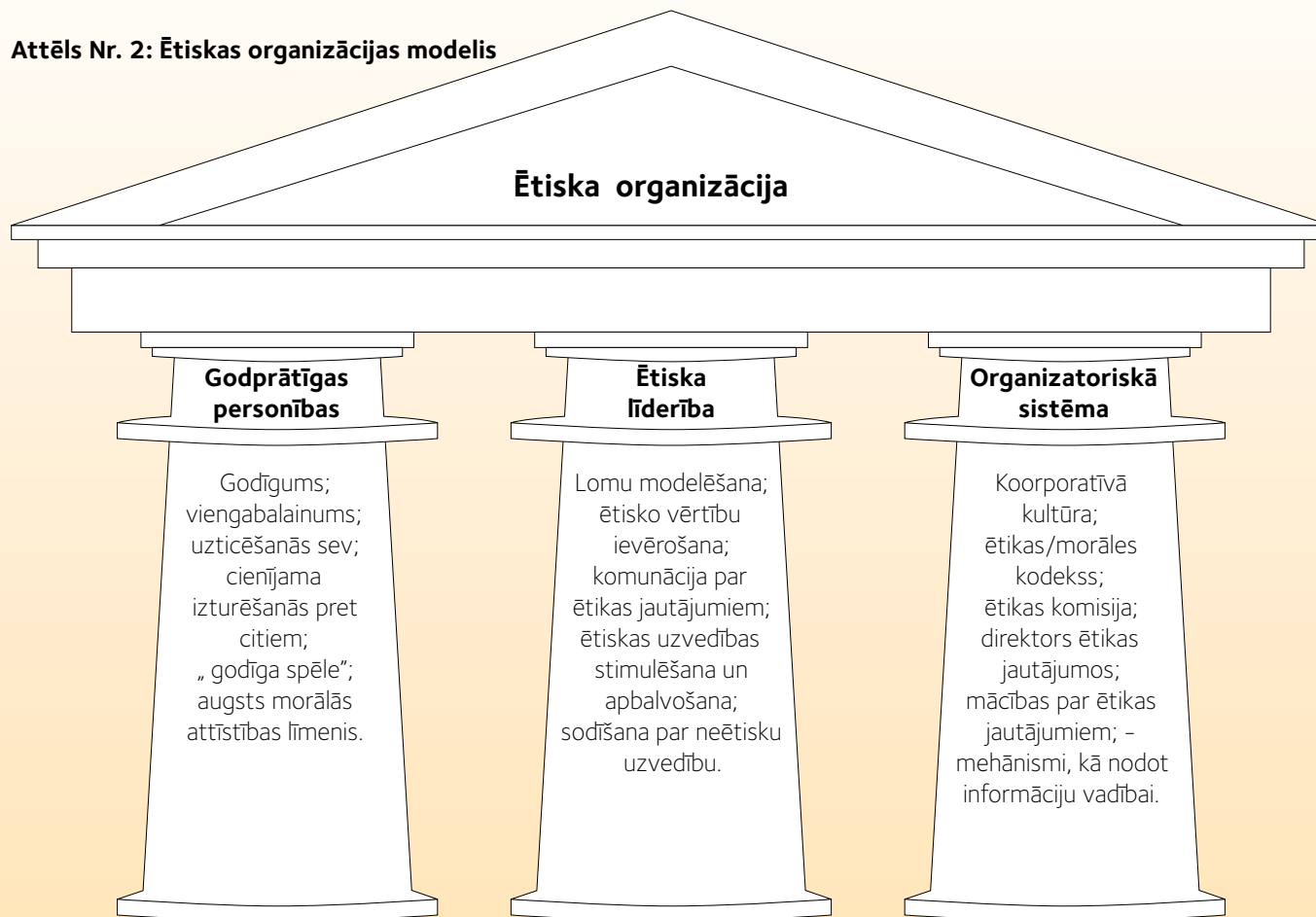
Ētikas normu ievērošanas vadība uzņēmumā

Ētikas un sociālās atbildības jautājumi uztrauc daudzus uzņēmumu vadītājus. Vadības un ētikas jautājumu eksperts Ričards Dafts ir teicis: “Vadības uzdevums - veidot un uzturēt tādu mikroklīmu, lai darbinieki darbojas korekti bez kāda cita kolēģa vai vadības norādījumiem”. Lai uzņēmuma darbinieki ievērotu ētikas principus, vadībai ir jāveic virkne aktīvu darbību. Ētisku biznesu veido, pirmkārt, uzņēmuma vadības stils un vērtības. Uzņēmuma ētiku tur trīs balsti. (Attēls Nr. 2).

Uzņēmuma darbinieki - godprātīgas personības

Pirmā kolonna ir uzņēmuma vadītāji, kuru rīcība un lēmumi ir godprātīgi. Tādas personības ir godīgas un nesadrumstalotas savos priekšstatos un viedokļi. Tas atspoguļojas viņu pieņemtajos lēmumos un uzvedībā. Viņiem uzticas uzņēmuma darbinieki un cilvēki no citām organizācijām, ar kurām uzņēmums sadarbojas. Šādi uzņēmuma vadītāji zina un ir pārliecināti, ka būt godīgam nozīmē pret citiem izturēties tā, kā tu gribētu, lai izturas pret tevi, un ievērot morāles normas. Godprātīgi cilvēki tiecas sasniegt augstu morālās attīstības līmeni.

Attēls Nr. 2: Ētiskas organizācijas modelis



Tomēr ar to vien nepietiek, ja vadītājs ir godprātīgs un spēj pieņemt ētiskus lēmumus. Viņam ir jāvelta sava uzmanība un pūles, lai veidotu ētisku klimatu darba kolektīvā. Laiku pa laikam ir jākoncentrē visas organizācijas uzmanība uz ētikas un morāles jautājumiem, lai veidotu vidi, kas stimulē, uztur un atbalsta darbinieku ētisku rīcību. Tādēļ ētiska organizācija balstās uz vēl divām kolonnām: ētisku līderību un organizatorisko sistēmu.

Ētiska līderība

Pētot pasaules līmeņa uzņēmumus, kuros ir augsti ētikas standarti, piemēram, *Boeing*, *Chemical Bank*, *General Mills*, *GTE*, *Xerox* un *Johnson & Johnson*, tika secināts, ka vislielākā loma, lai uzņēmumā ievērotu ētikas normas, ir tā vadībai. Žurnāla *The Secretary* lasītāju aptauja parādīja, ka darbinieki ir lieliski informēti un labi pārzina priekšnieku neētiskas darbības un morāles melnos plankumus. Uzņēmuma "slepenais telegrāfs" ātri izplata informāciju par gadījumiem, kad augstākā līmeņa vadītāji ir pieņēmuši neētiskus un sev izdevīgus lēmumus. Vadības un līderu darbības nosaka toni visā uzņēmumā. Ar savu rīcību vadītājs demonstrē uzticību ētikas normām un palīdz uzņēmuma darbiniekiem tās pieņemt un izturēties līdzīgi.

Ja darbinieki uzņēmuma augšgalā nenovēro ētisku rīcību, tad tas nozīmē, ka morālei šajā organizācijā vieta netiek atvēlēta. Piemēram, Pīters Hols, uzņēmuma *Holt Companies* vadītājs, uzskata, ka viņš vienlaikus pilda arī ētikas direktora pienākumus. Morāles vērtības viņa uzņēmumā veido neatņemamu kultūras daļu, un viņš pats ir uzticīgs ētikas principiem. Divreiz gadā viņš apmeklē katru uzņēmuma nodaļu, tiekas ar darbiniekiem, atbild uz viņu jautājumiem, pārrunā ar uzņēmuma vērtībām saistītus jautājumus.

Ētikas normu ievērošanu veicina apbalvojumi, ja tiek izcelti godprātīgas uzvedības piemēri un izdarīti disciplināri aizrādījumi par neētisku rīcību.

Organizatoriskā sistēma

Trešajā kolonnā, kas palīdz organizācijai būt ētiskai, ir instrumenti, ar kuru palīdzību vadība veido vērtības un stimulē ētisku uzvedību. Tie ir morāles kodekss un ētikas struktūras.

Ētikas kodekss - formāls uzņēmuma ētikas un sociālo vērtību izklāsts. Tā uzdevums ir informēt darbiniekus par ētikas principiem, kurus pielieto uzņēmumā. Uzņēmuma ētikas kodeksa pamats ir atrodams paziņojumos, ko uzņēmums izplata masu medijos vai publisko kādā citā veidā. Šie sabiedrībai skaļi izteiktie principi nosaka uzņēmuma vērtības un īsumā apraksta pienākumus pret darbiniekiem un sabiedrību, produkcijas kvalitāti, attieksmi pret politiskajām norisēm un citiem notikumiem. Piemēram, uzņēmuma *Johnson & Johnson* ētikas kodeksa nosaukums ir "Kredo", jo galvenie principi veido uzņēmuma "korporatīvo kredo".

Publiski paziņotā uzņēmuma politika - tas ir rīcības apraksts (diezgan vispārīgā veidā), kāda veidā uzņēmuma darbinieki ētikas un morāles jautājumus risinās konkrētās situācijās - attiecības ar konkurentiem, konflikti, likumu ievērošana, patentu reģistrēšana, dāvanas darbiniekiem, vienādu iespēju nodrošināšana un tamlīdzīgi.

Uzņēmuma ētikas kodeksā tiek formulētas vērtības un uzvedības paraugi, kas ir pieļaujami un vēlami, kā arī tie, kas ir nepieņemami. Tiek skaidrots, kāda būs vadības reakcija. Žurnāla *Fortune* veiktās 1000 labāko uzņēmumu aptaujas rezultāti parādīja, ka 98% uzņēmumu kaut kāda veida dokumentos tiek runāts par ētikas un lietišķās uzvedības principiem. 78% šo uzņēmumu bija īpašs, visiem pieejams morāles kodekss. Ja kodeksā rakstītais reāli tiek ievērots un vadība, apbalvojot un sodot to prasa un arī izpilda, tad uzņēmumā veidojas augsta attīstības līmeņa ētisks klimats.

Jautājumi, kas palīdzēs izanalizēt organizācijas kultūras ietekmi uz ētikas normu ievērošanu

1. Nosakiet, kuri ir jūsu uzņēmuma "varoņi".

Kādas ir šo cilvēku vērtības? Ja viņiem vajadzētu atrisināt sarežģītu ētikas jautājumu/dilemmu, kādu lēmumu viņi pieņemtu?

2. Pārdomājiet, kādi svarīgi rituāli tradicionāli tiek sarīkoti uzņēmumā.

Vai tie stimulē vai tieši pretēji - slāpē ētisku uzvedību? Kas saņem apbalvojumus - godīgi darbinieki vai tie, kas panākumus gūst ar neētiskām metodēm?

3. Uzziniet, kādus signālus par ētikas normu ievērošanu saņem jaunatnācēji.

Vai viņiem bez ierunām ir jāpakļaujas pavēlēm? Kādu uzvedības modeli no viņiem sagaida kolēģi? Vai uzņēmumā ir pieņemts, varbūt pat vēlams apspriest vadības rīcību un uzņēmuma plānus?

4. Nofiksējiet, kādus "varonstāstus" par notikumiem uzņēmumā darbinieki stāsta viens otram.

Vai stāstu un mītu analīze ļauj secināt, ka uzņēmuma "varoņi" ir cilvēki, kas aizstāv un pārstāv ētikas principu ievērošanu? Vai arī darbinieku galvenā "varonība" slēpjas prasmē pakļauties? Vai viņi izplata tenkas? Vai šajos stāstos tiek pieminēti atļaišanas gadījumi un virzīšanās pa karjeras kāpnēm? Kāda uzvedība tiek akceptēta kā pareiza?

5. Padomājiet, vai uzņēmumā tiek apspriesti ētikas un morāles jautājumi.

Vai tas ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu? Vai tas ietekmē attiecības starp darbiniekiem?

6. Noskaidrojiet, kādi neformālās socializācijas procesi ir jūsu uzņēmumā.

Kādas ētiskas vai neētiskas uzvedības normas tiek propagandē?



Piemērs no pasaules prakses

Uzņēmuma *Lockheed Martin* direktoru padome nolēma izdot bukletu *Nosakot standartus (Setting the Standard)*, kas ir korporatīvais ētikas kodekss un uzvedības kodekss uzņēmuma biznesam. Tanī tiek uzsverts, ka ētiska uzvedība ir kaut kas daudz vairāk, nekā tikai likumu un instrukciju ievērošana. Katrs darbinieks saņēma šādu bukletu kopā ar vēstuli, kurā teikts: "*Lockheed Martin* savā darbībā cenšas ievērot tos sociālos un kultūras aspektus, kas eksistē, strādājot daudzveidīgā vidē visā pasaulē, un nosaka savām nodaļām ētiskas uzvedības standartus. Mūsu organizācijas svarīgākajām īpašībām un pazīmēm ir jābūt tādām kā godīgums, uzskatu viengabalainība, cieņa, uzticība, atbildība un pilsoniska attieksme.

Godīgums - patiesība visās lietās, godīgums un atklātība savstarpējās attiecībās un pret pircējiem, piegādātājiem, akcionāriem, sabiedrību.

Uzskatu viengabalainība - runāt to, ko domā, izpildīt solījumus, vienmēr aizstāvēt patiesību un taisnīgumu.

Cieņa - vienam pret otru izturēties ar cieņu un taisnīgi, cienīt cilvēku demogrāfisko daudzveidību un katra darbinieka unikalitāti.

Uzticība - veidot draudzīgas attiecības un attīstīt pārliecību, ka kolēģiem var uzticēties, uzņēmuma mazajās grupās un kopumā veidot cieņas pilnu saskarsmi.

Atbildība - bez bailēm runāt par problēmām darba vietā, tai skaitā par likuma pārkāpumiem, instrukciju un uzņēmuma noteikumu neievērošanu, šaubu gadījumā vērsties pie vadības, lai noskaidrotu situāciju un meklētu palīdzību.

Pilsoniska attieksme - ievērot tās valsts likumus, kurā atrodas mūsu uzņēmums, kalpot tās sabiedrības interesēm, kurā mēs dzīvojam un strādājam.

Mēs lepojamies ar jums, mūsu darbinieki, par to, ka mūsu uzņēmums ieņem vadošu lomu pasaules tirgos, līdz ar to tā attīstībā. Pateicamies jums par jūsu ieguldījumu un ētiskas darba vides uzturēšanu, kā arī par palīdzību augstu morāles standartu nodrošināšanā."

Tests: Kādā ētiskās attīstības līmenī ir mūsu uzņēmums?

Atbildiet uz katru no jautājumiem, apvelkot to atbildi, kas visvairāk raksturo jūsu organizāciju vai uzņēmumu.

Nr.		Pilnīgi piekrītu					Pilnīgi
1.	Mūsu uzņēmuma vadība pieņem tādus lēmumus, kas ir optimāli visiem darbiniekiem	1	2	3	4	5	5
2.	Mēs vienmēr domājam par to, kā ievērot citu cilvēku intereses	1	2	3	4	5	5
3.	Mūsu uzņēmuma darbiniekiem, pirmkārt, jāievēro likumi un profesionālās ētikas principi	1	2	3	4	5	5
4.	Analizējot dažādus pieņemamā lēmuma variantus, vadības prioritāte vienmēr ir tā atbilstība likumdošanai	1	2	3	4	5	5
5.	Uzņēmumā tiek ievēroti pieņemtie noteikumi un instrukcijas	1	2	3	4	5	5
6.	Darbinieki stingri ievēro publiski deklarēto uzņēmuma politiku	1	2	3	4	5	5
7.	Mūsu uzņēmuma darbinieki paši rūpējas par sevi	5	4	3	2	1	1
8.	Mūsu uzņēmuma darbinieki, nebaudoties par sekām, droši var rīkoties, ja pēc viņu domām tas ir uzņēmuma interesēs	5	4	3	2	1	1
9.	Mūsu uzņēmuma darbinieki vadās pēc saviem personīgajiem pieņēmumiem par ētiku	1	2	3	4	5	5
10.	Katrs mūsu uzņēmuma darbinieks pats nosaka, kas ir „labi” un kas ir „slikti”	1	2	3	4	5	5

Atbilžu variantu kopsumma _____

Jautājumi apraksta dažādus uzņēmuma ētiskā klimata faktoros. Jautājumi 1 un 2 vērtē uzņēmuma rūpes par darbiniekiem; 3 un 4 - likumu ievērošanu, 5 un 6 - iekšējo noteikumu ievērošanu, 7 un 8 - uzņēmuma finansiālo efektivitāti, 9 un 10 - darbinieku patstāvību. Pievērsiet uzmanību, ka jautājumu 7 un 8 atbildes punktu skaita ziņā tiek vērtētas apgrieztā veidā.

Ja jūsu atbilžu kopsumma ir vairāk par 40, tas nozīmē, ka uzņēmumā ir augsts un labvēlīgs ētiskais klimats, 30 - 40 balles - ētiskais klimats ir virs vidējā, 20 - 30 balles - ētiskais klimats ir zemāks par vidējo, mazāk par 20 - ar ētikas jautājumiem uzņēmumā ir gaužām slikti.

Literatūra

1. Kohlberg L. *Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach, in Moral Development and Behavior: Development and Citizenship Behavior, Business Ethics Quarterly* 5, no.1, 1995.
2. Anthony M. Pagano and Jo Ann Verdín, *The Extnal Environment of Business*, New York:Wiley, Chapter 5, 1998.; Joseph L. Badaracco, Jr. And Allen P. Webb, *Business Ethics: A View from the Trenches*, California Managment Review 37, no.2, 8-28, Winter 1995; Sherry Baker, *Ethical Judgment*, *Execuive Excellence* 7-8, March 1992.
3. Bart Victor and John B. Cullen, *The Organizational Bases of Ethical Work Climates*, *Administrative Science, Quarterly*, 33,1988.



alus ar sirdsapziņu

New Belgium Brewery

Mūsu laikos vīpsnāšana par amerikāņiem skaitās tā kā labais tonis. Kola, hamburgeri, Holivuda... Ko gan tie aprobežotie sajēdz! Tikai vienmēr kaut kā aizmirstas, ka pašiem nav nekas pretī kaut pa reizei iedzert kolu vai aiziet uz kino, kur dominē Holivudas produkcija. Arī tas, ka ASV ne jau velti kļuvusi par pasaules pirmo lielvaru, tāpēc šo valsti nemaz nevar vērtēt tik viennozīmīgi.

Piemēram, kas nāk prātā, izdzirdot vārdu salikumu „amerikāņu alus”? Teiksim tā – nekas īpašs ne garšas, ne atpazīstamības ziņā. Kā pirmās markas paziņos *Budweiser* un *Miller*, vēl kāds pakasīs pakausi un nosauks *Old Milwaukee* un *Samuel Adams* (pēdējais, starp citu, nemaz nav slikts, labāks par dažu labu Latvijā nopērkamu alu!). Tas arī viss. Der zināt, ka ASV ir vairāk nekā 1400 alus ražotāju – no supergigantiem ar miljardiem dolāru peļņu līdz sīkām brūvētavām, kurās alu tirgo tikai uz vietas. Par vienu tādu brūvētavu arī būs runa. Taču ne jau sakarā ar alu, bet gan par brūvētavas attieksmi pret biznesu un apkārtējo sabiedrību.

Pirmsākumi

Viena no pasaules līderēm alus marku skaita ziņā ir Beļģija. Alus kvalitātes ziņā laikam arī. Džefrijs Lebešs (*Jeffrey Lebesch*) ar mājas alus brūvēšanu bija aizrāvis jau labu brīdi. 1989. gadā viņš devās ceļojumā uz Eiropu ar velosipēdu, lai pats savām acīm apskatītu, kā tad nu alu brūvē tur. Beļģu alus Džefu iespaidoja tiktāl, ka, atgriezies mājās Fortkolinsā, Kolorādo štatā, ASV, viņš sāka eksperimentēt ar līdzatvestajiem beļģu alus rauga paraugiem. Rezultātus

slavēja gan Lebeša draugi, gan kaimiņi, tāpēc divus gadus vēlāk viņš ierīkoja nelielu alus brūvētavu savas mājas pagrabā.

Ar lielu biznesu Lebešs līdz tam brīdim saistīts bija gan, taču alus darīšana bija tikai viņa vaļasprieks. Pēc izglītības Lebešs ir elektrotehnikas inženieris ar grādu Vašingtonas universitātē, bet pēc aicinājuma – cilvēks, kam patīk ņemties ar tehniskas dabas lietām. Jau vidusskolā Lebešam patika jaukt pa sastāvdaļām vecus televizorus un būvēt dažādus elektriskus nieciņus. Vēlāk viņš aizrāvās ar ralliju un cita starpā būvēja rallija automašīnu odometrus, kas „strādāja desmitkārt labāk par rūpnīcā ražotajiem”. Īsi sakot – radošs intelektuālis, kurš prot strādāt ne tikai ar galvu, bet arī ar rokām. Inženiera darbavietas aerokosmiskajā uzņēmumā *McDonnell Douglas* un *Baker Instrument Company* var to apstiprināt. Pie Lebeša vaļasprieku saraksta pēdējā laikā var pieskaitīt arī burāšanu ar okeāna trimarānu jebšu trīskorpusu jahtu.

Tai pašā gadā, kad radās *New Belgium Brewery*, Lebešs aizgāja no sava pamatdarba, apprecējās ar Kimu Džordanu (*Kim Jordan*), pēc izglītības sociālo darbinieci, un abi ar pilnu krūti metās iekšā alus ražošanā.





No pagraba līdz rūpnīcas mērogiem

Kā jau šādos gadījumos nākas, pirmsākumos Džefs nodarbojās ar alus brūvēšanu un citiem tehniskajiem jautājumiem, bet Kima – ar pildīšanu pudelēs, reklāmu, izplatīšanu un finanšu plānošanu. Pudeļu etiķešu skices ar ūdenskrāsām uzgleznoja kaimiņpiene, un kopš tā laika tās nav daudz mainījušās. Iekārtas? Kādas iekārtas? Rokas ir, galva uz pleciem ir, projektēšanu var veikt saviem spēkiem, un no vecām piensaimniecības iekārtām sanāk labu labais aprīkojums. Nav jau Eiropa, kur gaļas pārstrādes cehā ar vienu nodarbinātu strādnieku pēc priekšrakstiem jābūt divām tualetēm.

Pirmā un vēl arvien populārākā *New Belgium* alus marka tika nosaukta par *Fat Tire* jeb „Plato riepu”, par godu Lebeša velosipēdam, ar ko tika apceļota Eiropa. Diemžēl tobrīd blakus nebija neviena latvieša, kurš pastāstītu, ka pie mums vārdu salikums „alus” un „riepa” izsauc drusku citādākas asociācijas...

No Lebeša mājas pagraba *New Belgium Brewery* izvācās jau pusotru gadu vēlāk, bet 1994. gadā arī vietējās alus darītavas rāmji tai kļuva par šauru. Pašlaik Džefa un Kimas alus darītavā strādā

gandrīz 350 darbinieku, tā saražo vairāk nekā 50 miljonus litru alus gadā un tirgo savu produkciju divdesmit sešos ASV štatos. Pārējiem štatiem pagaidām jāpaliek gribot. Tātad mēroga ziņā *New Belgium Brewery* pašlaik neko daudz neatpaliek no mūsu pašu *Aldara*.

Taču ne jau alus ir tas, kā dēļ *New Belgium Brewery* kļuva par biznesa pētnieku un sociologu intereses objektu.

Rūpnīcu – strādniekiem!

Progresīvā komunisma valdīšanas gados, kā zināms, visas rūpnīcas piederēja strādniekiem. *New Belgium Brewery* (un visdrīzāk tā bija sociālās darbinieces Kimas ideja) izsprieda ieviest šo savulaik populāro lozungu ne teorijā, bet visistākajā praksē. Proti, galvenie uzņēmuma īpašnieki ir un paliek Džefs un Kima, taču 32 % akciju atvēlēts tam, lai piedāvātu iegādāties tās strādniekiem, kuri nostrādājuši alus darītavā ilgāk par gadu. Tā nu strādniekiem ir dotas visas iespējas vistiešākajā veidā kļūt par uzņēmuma līdzīpašniekiem.

Ko tas dod? Pavisam citu motivāciju un attieksmi pret darbu.





Domu graudi

Es vienmēr sekoju savām sajūtām. Ja kaut kas mani ļoti ieinteresē, man ir grūti pārtraukt strādāt pie tā. Un otrādi – ja mani kaut kas neinteresē, mani ir grūti piespiest to darīt! (Dž. Lebešs)

Ļoti svarīgi ir tas, ka mēs visi kopīgi dalāmies peļņā, un, ja godīgi, tad kopīgi dalām arī varbūtējo risku. (K. Džordana)

Mēs vienmēr esam centušies padarīt attiecības ar saviem strādniekiem tik caurspīdīgas, cik iespējams, un domāju, ka tas ir pats mūsu būtības stūrakmens. (K. Džordana)

Ja pārdošanas apjomi būtu mūsu vienīgais mērķis, mēs riskētu zaudēt mūsu sākotnējās vērtības – dzīvesprieku, jauku darba vidi un lielisku produkciju, kuras ražošana nenodara kaitējumu videi. Ir lietas, kas ir svarīgākas par skaitļiem. (K. Džordana)

Zinot to, ka, jo labāk strādāsi, jo labāk klāsies ne tikai uzņēmumam, bet arī tev kā līdzīpašniekam, strādāšana kļūst pavisam cita. Ne tikai bosa labā muguru liecam, bet arī sev, jo uzņēmums ir „mūsu” gluži kā komunismā. Vienlaikus zinām arī to, ka mūsu idejas, kā padarīt ražošanu tīrāku un efektīvāku, tiks uzklautas ar nevēlētu interesi.

Strādniekiem akcionāriem ir brīvi pieejami alusdarītavas grāmatvedības un finanšu dokumenti (izņemot algu sarakstus), viņi var piedalīties uzņēmuma vadības sēdēs, un bez viņu ziņas netiek pieņemts neviens nopietns lēmums. Pie tam Kima kā bijusī sociālā darbiniece turpina eksperimentēt ar darbinieku ģimeņu atbalsta programmām... Par kaut ko liecina arī tas fakts, ka *New Belgium Brewery* ģimenisko pieredzi personāla vadībā ir noskatījis ne viens vien cits uzņēmums.

Ražojam zaļi!

Saskaņā ar klasisko stereotipu, kārtīgs amerikānis ik rītu sēžas pikapā ar septiņlitrīgu V8 dzinēju un brauc piecdesmit metrus uz pastkastīti pēc avīzēm. Pilnīgi iespējams, ka tāpēc arī tādi eksemplāri. Taču ļoti daudz ir tādu, kas ir kā jukuši uz ekonomiju un resursu taupīšanu, un Džefs Lebešs ir viens no tiem. Jau pirmsākumos, kad viņam savajadzējās alus dzesētāju, tā vietā, lai pirktu jaunu iekārtu, viņš ņēma un uzmeistarēja siltumsūkni, kas pārvada uz dzesētāju lieko enerģiju no ledusskapja.

Džefa sapnis ir maksimāli zaļa un efektīva alusdarītava. Tāda, kas izmanto vietējos resursus un otrreizējās izejvielas, bez kādiem atkritumiem un izmešiem. Šajā ziņā jau ir daudz kas darīts. Džefs pats piedalījies alusdarītavas projektēšanā un izbūvē, kā arī izlandijies pa to pašu Eiropu tehnoloģiju meklējumos. Ražošanas ēku būvniecībā, apdarē un mēbelēšanā, saprotams, izmantoti otrreiz pārstrādāti vai citur izbrāķēti materiāli – piemēram, noliktavas apdares deļi sazāģēti no mizgraužu saestām priedēm. Šā iemesla dēļ ligumdarbiniekiem savulaik esot nācies ļoti pasvīst, turpretī tagad viņi iegūto pieredzi izmantojot bieži un labprāt. Pirmām kārtām, visa *New Belgium Brewery* izmantotā elektro-

enerģija kopš 1998. gada nāk no vēja ģeneratoriem. Pašai alusdarītavai gan ģeneratoru nav, un enerģija tiek iepirkta no vietējiem pašvaldības ražotājiem. Par šādu lēmumu nobalsojuši uzņēmuma strādnieki, kurus nav spējis atturēt pat fakts, ka šāda enerģija ir par trešdaļu dārgāka nekā „parastā” un šī starpība ietekmēs arī viņu ienākumus.

Arī pats alus darīšanas process padarīts tik zaļš, cik vien iespējams. Ražošanas telpas no sāka gala speciāli būvētas ar lieliem jumta logiem un gaismas sistēmām, kas ļauj efektīvi izmantot dabisko dienas gaismu. Pie lietas pieder arī lieliska siltumizolācija, ekonomiskās spuldzes un kustību detektori, kas automātiski izslēdz gaismu telpās, kurās neviena nav. Alus tiek ražots tikai pēc konkrēta pasūtījuma, lai ietaupītu noliktavas un transporta izdevumus. Alus misa tiek vārīta nevis parastos katlos, bet gan tādās kā plakanās tvertnēs, kas ātrāk sasilst. Vārīšanas procesā radies tvaiks nonāk siltumapmaiņas iekārtā, kas nodrošina enerģiju gan ēku apkurei, gan pašai alus vārīšanai. Bez tam uzņēmums izmanto datorizētu sistēmu, kas nosaka, kuras iekārtas var izslēgt tajos brīžos, kad enerģijas patēriņš ir vislielākais. Centu netaupīsi – pie dolāra netiksi!

Kolorādo štats nav Latvija, un ūdens tur ir maz. Tāpēc alusdarītavai ir pašai savas notekūdeņu attīrīšanas iekārtas, kurās attīrītais ūdens atkal tiek izmantots ražošanas iekārtu tīrīšanā un skalošanā. Attīrīšanas iekārtās rodas nosēddūņas un metāna gāze. Metānu sadedzina termocentrālē, tā iegūstot gan papildus 15 % elektroenerģijas, gan siltumenerģiju alus vārīšanai. Nosēddūņas pagaidām gan izlieto vienīgi lauku mēslošanai, taču alusdarītava plāno iesaistīties projektā, kā šīs dūņas varētu izmantot zivju barības ražošanā. Izlietotais iesals un tamlīdzīgie atkritumi? Notirgots vietējiem fermeriem lopbarībai. Gaišajos nākotnes plānos ietilpst arī saules bateriju pielietošana, kā arī ražošanas atlieku izmantošana sēņu un slietu audzēšanā. Visbeidzot, viens procents no *New Belgium Brewery* ieņēmumiem tiek ziedots vides aizsardzības organizācijām.





Dzīvojam zaji!

Ja jau ražošanas process ir tik zaļš, tad pikapi ar V8 dzinējiem uzņēmuma stāvvietā kaut kā neiederas. *New Belgium Brewery* sākās ar alu un velosipēdu, un ir tikai loģiski, ka uzņēmums popularizē un atbalsta abas šīs lietas. Attiecībā uz alu tas ir itin vienkārši – masu produkcija te nekad ražota nav, tāpēc nekad nav ticis sludināts arī masveida alus patēriņš. Drīzāk jau otrādi – alu nepieciešams nevis dzert, bet gan kultūrāli baudīt, pie tam ar pilnu atbildību un radot prieku gan sev, gan apkārtnējiem.

Bet velosipēds gan *New Belgium Brewery* emblēmā, gan zaļajā dzīvesstilā iederas vienkārši ideāli. Pēc viena nostrādāta gada uzņēmums ne tikai piedāvā strādniekam iegādāties akcijas, bet arī par brīvu piešķir platriepainu velosipēdu, tā pamudinot (bet ne pieprasot!) atteikties no automašīnas par labu videi un veselīgam dzīvesveidam. Uzņēmuma uzsāktajā programmā *Team Wonderbike* jau ir vairāk nekā 15 tūkstoši biedru, kuri labprātīgi apņēmušies pa visiem nobraukt 14 miljonus jūdžu gadā, izmantojot velosipēdu mašīnas vietā, kur un kad vien tas iespējams. Rēķini, kā gribi, taču tas nozīmē arī ietaupītus miljonus degvielas litru (dzelzceļa sastāvos mērāms lielums!), nemaz nerunājot par visu pārējo...

Arī *New Belgium Brewery* uzsāktie velosipēdistu masu pasākumi izpelnījušies slavu un popularitāti visu ASV līmenī. Viens no tiem ir *Urban Assault Ride* – kaut kas līdzīgs velosipēdistu orientēšanās sacensībām pilsētas vidē. Komandām no diviem dalībniekiem tiek dots uzdevums atrast kontrolpunktus, kur priekšā gaida šķēršļu joslas un atjautības uzdevumi. Uzvar tas, kam galva uz pleciem un spēks mīt pedāļus. Pēc tāda pasākuma arī aliņš labi garšo un var kārtīgi izklaidēties.

Otrs populārs masu pasākums ir *Tour de Fat*, kura nosaukums acīmredzami radies no kāda pasauleslavena Francijas velomaratona un kādas alus markas krustojuma. Vienīgi *Tour de Fat* nav vis sacensības, bet gan tāda kā velobraucēju kopā saiešana un festivāls – ar visiem kostīmiem un velosipēdistu parādēm. Tā teikt, cīņa pret automašīnas radītajiem netikumiem – slinkumu,

„korķiem” un piesārņojumu. Pasākuma gaitā norisinās ne tikai izklaides, bet tiek vākti arī līdzekļi vides aizsardzībai un velosipēdistu aktivitāšu popularizēšanai. Viena no festivāla naglām ir „bēru ceremonija” automašīnai, kuru īpašnieks aiz brīvas gribas nolēmis pārdot, lai tās vietā iegādātos velosipēdu. Te nu bija stereotipi par amerikāņiem...

Kopsummā

Aldara līmenis nu ir sasniegts, dzīvošanai pietiek, un vajadzību kāpt augstās, sniegotās virsotnēs Džefs un Kima kaut kā vairs nejut. Vismaz viens no iemesliem, kāpēc *New Belgium Brewery* produkcija vēl netiek izplatīta blīvi apdzīvotajos ASV austrumu štatos, tiek deklarēts tā – alus pārāk daudz un pārāk tālu jāvadā, kas savukārt nu nekādi nenāks par labu videi... Lai nu tā būtu. Jebkurā gadījumā, pārvēršot alus darītavu par supergigantu, neizbēgami zudīs tas, ar ko tā slavena pašlaik – ģimeniska, videi draudzīga organizācija, kas sniedz prieku gan sev, gan apkārtnējiem. Iespējams, abi Džefa un Kimas dēli domās savādāk, taču arī viņu vecāki nebūt nedomā pamest trasi.

Tiesa, Džefs pašlaik ir tā kā pagājis malā no uzņēmuma vadības, lai nodotos citiem vaļaspriekiem – kaut vai tai pašai burāšanai. To nu viņš ir godam nopelnījis. Pašu galveno krēslu tagad oficiāli ieņem viņa sieva, kura cita starpā izpelnījies arī tīkšanos ar toreiz vēl prezidenta kandidātu Obamu. Taču Džefs vēl arvien tur roku uz pulsa un konsultē uzņēmumu par tehniskas dabas lietām.

Pilnīgi iespējams, ka *New Belgium Brewery* pielietotā zaļā ražošanas sākusies idejas vārdā un centienos padarīt pasauli labāku. Taču uz doto brīdi tas uzņēmumam ir arī pamatīgs marketinga trumpis, kas nodrošina stabilu klientu loku un ļauj attīstīties, kamēr pārējās mazās darītavas sašaurina savu darbību. Un ko var zināt – varbūt nākotnē uzņēmums tirgosies ne tikai ar alu, bet arī ar tehnoloģijām. Jau tagad kaut vai *Heineken* Vācijā un *Kirin* Japānā meklē veidus, kā padarīt alus ražošanu zaļāku... **BP**



vadītāja arī pie stūres

„Visu, ar ko es nodarbojos, saista viena lieta, proti, darbā es esmu vadītāja, Jauno līderu un uzņēmēju organizācijā JCI Latvia es esmu vadītāja, un arī pie stūres es esmu vadītāja”, saka Jana Tolstika. Ir acīmredzams, ka viņa savu karjeru veidojusi ar mērķi strādāt vadošā amatā. Savukārt dragreisu Jana izvēlas tāpēc, ka tas viņai sniedz adrenalīnu, tā ir iespēja sevi apliecināt kā labu auto vadītāju un veids, kā labi pavadīt laiku kopā ar citiem auto mīļiem.

Kāda ir tava pamatnodarbošanās?

Es strādāju *Latvijas Pastā*, vadu vienu mazu nodaļu – Datu uzskaites nodaļu, kas ietilpst Finanšu daļā. Vienlaikus paralēli darbam es darbojos Jauno līderu un uzņēmēju organizācijā JCI Latvia, kur šogad esmu ievēlēta par Rīgas jaunās nodaļas prezidenti.

Kādi ir tavi darba pienākumi?

Darba pienākumos ietilpst visa *Latvijas Pasta* apjoma, pasta nodaļu ienākumu un darba algu uzskaitē.

Cik cilvēku ir tavā pārziņā?

Šobrīd manā pārziņā ir trīs darbinieki. Iepriekš bija pieci, bet darba optimizācijas rezultātā palika trīs.

Kāds ir tavs vaļasprieks?

Mans vaļasprieks ir auto sacīkstes – dragreiss, strītreiss un rallijs. Tiesa ralliju es izbaudu no skatītāju rindām, bet mans mērķis ir arī pašai piedalīties rallijā. Šobrīd es aktīvi piedalos dragreisa pasākumos. To es daru jau kopš 2004. gada.

Kā aizsākās tava aizraušanās?

Man mašīnas patik jau kopš bērnības, kad bija vien volgas un ži-

guļi. Pat mamma norādīja, ka es izrādu lielu interesi par automobiļiem. Turklāt es uzaugu starp puikām – man bija divi brālēni, un arī apkārtējās mājās pārsvarā dzīvoja zēni. Esmu *izgājusi cauri* visiem kariņiem, štābiem un citām puiciskām izklaidēm. Vēlāk nāca paziņas un draugi, kas piedalījās motokrosā un braukāja ar mašīnām. Līdz ar to man jau sen ir radusies izpratne, ka mašīna ir lieta, ar ko var nodarboties, izklaidēties.

Cik ilgi jau tu brauc ar mašīnu?

Man auto vadītāja tiesības ir jau 11 gadus, bet pirms tiesību iegūšanas es ar mašīnu braucu jau sešus gadus. Tātad sanāk, ka kopumā mans stāžs pie auto stūres ir 17 gadi.

Kas tevi pamudināja izmēģināt dragreisu?

Es nesen biju iegādājiesies auto, kas bija samērā jaudīgs – ar 2,4 litru motoru. Tieši tāpēc viens paziņa mani aizveda uz dragreisa pasākumu uz Jelgavas šoseju un pierunāja pašai izbraukt. Es pamēģināju, un man ļoti iepatikās. Turklāt es iepazīnos ar daudziem jauniem draugiem un paziņām, kuri mani pamācīja, kā tehniski pareizi braukt. Beigās es gandrīz katru piektdienu piedalījos dragreisā kādus divus, trīs gadus, līdz tai vietā uz Jelgavas šosejas uzlika *guļošos policistus*. To laik tas viss, protams, notika nelegāli. Mūs arī policija ir *ķerstījusi*.





Fotosesija ar auto

Kā tevi uzņēma citi braucēji?

Ļoti dažādi. Sākotnēji mēs bijām vien kādas trīs vai četras meitenes, kas piedalījās dragreisā. Bija vīrieši, kas nespēja pieņemt, ka meitene uzvar viņus auto braukšanas sacensībās. Daži pat ļoti agresīvi nāca un teica: „Vācijas projām! Ko tu te visus *izbāz* (vinnē)! Tev te nav ko darīt!” Līdz ar to esmu piedzīvojusi dažādus incidentus, jo vīrieši nevar pārdzīvot, ka sieviete viņu uzvar dragreisā.

Vai joprojām ir novērojama tāda agresija no citu braucēju puses?

Tagad vairs ne. Visi jau ir pieņēmuši, ka ir sievietes, kas brauc dragreisā un arī uzvar. Uzvara ir atkarīga no mašīnas tehniskā stāvokļa un vadītāja braukšanas iemaņām, nevis no dzimuma.

Kādām īpašībām un iemaņām jāpieņem labam dragreisa braucējam?

Labam braucējam ļoti labi, pat perfekti jāpārzina sava mašīna. Bet galvenais ir drošme. Drošme izbaudīt adrenalīnu. Drošme ātri sākt un ātri nokļūt finišā. Drošme uzvarēt.

Ko tu iegūsti, piedaloties dragreisā?

Pirmkārt, tas ir sava veida adrenalīns, kad tu stāvi uz starta līnijas

un redzi finišu, un tev ir jāpaspēj nokļūt finišā visātrāk - pirmajam. Turklāt man ļoti patīk braukt ātri. Otrkārt, tas man ir pierādījums sev, ka ne tikai vīrieši ir labākie braucēji. Es bieži esmu *apgāzusi* teoriju, ka vīrieši ir labāki braucēji nekā sievietes. Arī pati, it sevišķi pēdējā laikā, esmu satikusi sievietes, kas ir ļoti labas autovadītājas. Viņas māc braukt ātri, vienlaikus nedaudz agresīvi un prot izvērtēt situāciju uz ceļa. Treškārt, mani motivē iespēja uzvarēt citus braucējus. Uzvara sniedz patīkamu gandarījuma sajūtu, un man tas ir ļoti svarīgi. Ceturkārt, tas ir ļoti pavadīts laiks kopā ar paziņām, kurus interesē tas pats, kas mani.

Kā praktiski izskatās tava aizraušanās ar dragreisu? Cik bieži un kādos pasākumos tu piedalies?

Dragreiss man ir hobija līmenī. Ja es vēlētos profesionāli iesaistīties šajā sporta veidā, man būtu nepieciešama cita mašīna, kurā būtu ieguldīti lieli līdzekļi, tās sagatavošanai tieši dragreissam. Savukārt es ar to nodarbojos tikai procesa dēļ, lai gūtu gandarījumu, izbaudītu braukšanu un pabūtu kopā ar citiem līdzīgi domājošiem cilvēkiem. Kopš oficiāli ir uzsākti dragreisa treniņi un sacensības, es pati sacensībās esmu piedalījies 2006. gadā un šogad. Šovasar es piedalījos sacensībās jaunizveidotajā G – klasē, kur mašīnai jābūt standarta aprīkojumā. To nevar modificēt, lai





"Enima Ziemas kauss" 2.posms Biķernieku trasē, ko rīkoja Subaru Power klubs Latvijā. Kopā ar Mitsubishi kluba biedriem

uzlabotu rezultātus. Nav atļauts pat izņemt sēdekļus, lai mašīna būtu vieglāka un tāpēc ātrāka. Tāpat es regulāri piektdienās piedalos dragreisa treniņos Biķernieku trasē.

Ko jūs mācāties treniņos?

Treniņos mums tiek piedāvāta vieta, kur nodarboties ar dragreisu, bet nav neviena trenera, kas mums kaut ko mācītu. Treniņi ir paredzēti tam, lai mēģinātu izbaukt pēc iespējas ātrāk un mācītos apgūt savu auto. Jebkurā gadījumā pašam ir jāiemācās braukt ar savu auto un pašam jāiziet cauri visam procesam. Uz šiem treniņiem var atbraukt jebkurš ar jebkādu auto un izmēģināt savas mašīnas spējas trasē.

Cik dragreisa sacensībās tu esi piedalījies kopumā?

Sanāk, ka oficiālās sacensības, kurās es esmu piedalījies, ir trīs. Bet neoficiālās – to vienkārši nevar saskaitīt.

Kāds ir tavs labākais rezultāts?

Man un manai mašīnai labākais rezultāts ir 10,466 sekundēs nobraukts 201 metrs. Tas ir mans labākais laiks - katra sekundes simtdaļa ir ļoti nozīmīga.

Tātad tu ikdienā izmanto to pašu auto, ar kuru brauc dragreisā?

Jā, tā arī sanāk. Mans auto – 1997. gada Mitsubishi Galant – ir ļoti ērts, liels un jaudīgs. Protams, tas nav īsti dragreisa auto, bet tā kā man gribas piedalīties hobijs un procesa pēc – kāpēc gan ne?

Vai tu regulāri uzlabo savu auto, lai iegūtu labākus rezultātus dragreisā?

Neko būtisku neesmu savā auto mainījusi. Protams, daži nelieli

uzlabojumi ir. Bet tā kā ikdienā braucu ar šo pašu auto pa ielu, nekādas lielās pārvērtības neieviešu.

Vai tev sanāk bieži sabojāt auto, piedaloties treniņos un sacensībās?

Tikai vienu reizi, kad pēc braukšanas treniņā konstatēju cauru-ru riepā. Šo ķibeli puiši ļoti ātri novērsa. Bet nekad nav gadījies tā, ka es palieku trasē sacensību vai treniņa laikā.

Vai pa šiem gadiem esi apguvusi arī mašīnas tehnisko pusī? Māki šo to salabot?

Jā, es esmu apguvusi, bet tikai tik, cik man jāzina. Man jāizprot visi rādītāji, šķidrums līmeņi, riepu stāvoklis. Pati es varu nomainīt riepu, eļļas filtru. Nu, minimālo es māku. Vienlaikus savu mašīnu jau esmu iepazinusi tik labi, ka pēc motora darbības vai ritošās daļas skaņām jūtu, ka kaut kas nav kārtībā un drīz būs jānomaina kāda detaļa. Tāpēc es nekad nenobraucu savu mašīnu līdz pēdējam – tā, ka tūlīt ritenis kritīs nost. Es savu mašīnu pārzinu tik labi, ka ir grūti to nomainīt pret jaunu, bet tai pašā laikā manas prasības aug. Jebkurā gadījumā, lai profesionāli piedalītos dragreisā, ir nepieciešams ļoti jaudīgs auto, kas tehniski ir pārbūvēts tik ļoti, ka no sākotnējā automobiļa pāri paliek vien vizuālais izskats, bet zem virsbūves visas detaļas ir nomainītas.

Tad sanāk, ka pašam jālabot un pārveidot savu auto?

Cik es esmu pieredzējusi, liela daļa braucēju paši vai nu strādā servisos, vai viņiem, piemēram, auto darbnīcā strādā tēvs, brālis vai draugs. Bet ir arī tādi braucēji, kuriem ir atbalstītāji un sponsorī, kas profesionāli sagatavo auto sacensībām.

Nav tā, ka auto tehniskais stāvoklis un jauda ir būtiskāka par auto vadītāja spējām?

Jā, protams, ka automašīnas jauda un tehniskais stāvoklis ir svarīgāks, lai uzvarētu dragreisā. Reizēm ir tā, ka viens braucējs ļoti rūpīgi gatavojas sacensībām un visu laiku strādā pie sava auto un braukšanas tehnikas uzlabošanas. Bet beigās uz sacensībām atnāk kāds cits ar pilnīgi jaunu, ļoti jaudīgu, dārgu auto un uzvar. Tā notiek. Tomēr auto vadītāja spējas un tehnika ir svarīga, lai jaudīgo auto savaldītu un veiktu distanci pēc iespējas ātrāk.

Kā pieredze dragreisā ir mainījusi tavu braukšanas stilu ikdienā uz koplietojamajiem ceļiem?

Es neesmu no lēnajām braucējām, bet noteikumus ievēroju. Gadās reizes, kad uz ielas kāds grib ar mani *paskrieties*. Kurš ātrāk tiks no viena luksofora līdz otram? Tomēr tas notiek samērā reti un lielākoties nakts laikā. Bet trase un dragreiss ir viena lieta, bet koplietojamie ceļi pavisam cita, kur jāreķinās ar citiem satiksmes dalībniekiem. Tieši tāpēc jau notiek oficiāli treniņi Biķernieku trasē – tā ir vieta, kur var ātri un vienlaikus droši braukt ar savu auto, citus netraucējot.

Vai tu esi novērojusi attieksmes maiņu pret sevi, kad apkārtējie uzzina, ka tu nodarbojies ar dragreisu?

Tie, kas zina, kas ir dragreiss, to var pateikt uzreiz, kad ierauga manu mašīnu, jo tā ir aplīmēta ar dažādām uzlīmēm. Ir tādi, kas domā, ka tas ir mana drauga auto. Ir bijuši gadījumi, kad



esmu dzirdējuši, kā puīši klačoņas: „Ko tad viņa var izdarīt?” Bet kad parādu, ko varu izdarīt, tad *žoklis atkaras*. Bet, ja ikdienišķā sarunā es pastāstu par savu aizraušanos, tad reaģē ļoti dažādi. Reakcija ir atkarīga no tā, vai ir interese par autosportu, vai nav. Ja ir interese, tad sāk uzdot dažādus jautājumus. Ja nav, tad saruna diezgan ātri pārvirzās uz citu tēmu.

Cik izmaksā tava aizraušanās?

Tagad dalība treniņos, ja reģistrējas internetā, maksā latu. Ja piedalās oficiālās sacensībās, tad pēc *Latvijas Automobiļu federācijas* noteikumiem ir jāpērk licence gadam vai sacensībām atsevišķi. Licences cena ir atkarīga no mašīnas klases. Man piedalīšanās sacensībās izmaksā aptuveni 20 latus. Papildus jāreķinās ar izdevumiem par degvielu. Tā kā es piedalos *tautas* jeb *handikapa* klasē, kur mašīnai jābūt ar standarta aprīkojumu, man nav nepieciešami nekādi papildus izdevumi, lai sagatavotu savu auto drageisam.

Vai tev ir nepieciešams kāds speciāls tērps braukšanai drageisā?

Oficiālās sacensībās un treniņos obligāta ir ķivere. Protams, var vilkt arī speciālu tērpu un čības, tā saukto rallija tērpu, bet tā nav obligāta prasība.

Raksturo to sabiedrības daļu, kas nodarbojas ar drageisu.

Pārsvārā tie ir jaunieši vecumā no 20 līdz 24 gadiem, protams, ir arī vecāki dalībnieki. Bet pārsvārā tie ir jaunieši, kas nopirkuši sev jaunas mašīnas un kuriem draugi strādā servisā.

Cik augstā līmenī drageiss ir Latvijā, pēc tavām domām?

Kopš drageiss kļuvis oficiāls, tas ir samērā augstā līmenī. Legālas sacensības un treniņus sāka organizēt Sporta aģentūra *Bīķernieki* un pašlaik par oficiālajām sacensībām atbild arī *Latvijas Automobiļu federācija*. Līmenis ir audzis, bet jāņem vērā, ka kvalitāti lielā mērā ietekmē finansiālās iespējas un šobrīd krīzes dēļ organizatoriskais līmenis ir pasliktinājies. Ir gadījies, ka pēdējā brīdī notiek izmaiņas sacensību nolikumā, maina laikus, maina dalībnieku skaitu finālā. Agrāk tādas lietas nenotika. Protams, ir samazinājies arī dalībnieku skaits. Ja agrāk vienā klasē piedalījās aptuveni no 40 līdz 60 mašīnām, tad tagad piedalās labi ja 16 mašīnas. Krīze dara savu. Vienlaikus ir kur augt, jo, piemēram, Igaunijā drageisa kvalitāte ir salīdzinoši augstākā līmenī.

Vai tu esi piedalījies drageisa pasākumos ārpus Latvijas?

Nē, tikai Latvijā. Ir bijuši piedāvājumi no igauņiem un lietuviešiem, bet man kaut kā nav sanācis aizbraukt.

Sapratu, ka tev patīk vairāki autosporta veidi. Kādus vēl bez drageisa esi izmēģinājis?

Jā, drageiss vairs nav vienīgais autosports, ko esmu izmēģinājis. Pagājušajā ziemā piedalījās *Enima Auto Ziemas kausā*, ko organizēja *Subaru Power Club*. Šajā kausā sacensības notika trasē gan pa ledu un sniegu, gan pa ūdeni, ledu un sniegu. Es piedalījās četros posmos, un apstākļi trasē bija ļoti atšķirīgi. Man ļoti iepatikās un



Dragreiss oficiālais brauciens



Dragreice treniņa brauciens piektdienās Bīķernieku trasē

domāju, ka es varētu arī drageisu nomainīt pret trasī. Kopumā sacensībās piedalījās 75 dalībnieki, un es biju vienīgā sieviete. Braukšanai pa trasī gan es vēlos iegādāties citu auto, kas būtu piemērots dažādiem apstākļiem trasē.

Ko vēl tu vēlies sasniegt auto sportā?

Dragreisā man ir vēlme stāvēt uz pjedestāla. Latvijā līdz šim tikai viena sieviete ir ieguvusi pirmo vietu drageisa sacensībās. Vēl man ir mērķis piedalīties rallijā, bet šim mērķim nepieciešams iegādāties citu auto, kas paredzēts vienīgi rallijam. Tāpat esmu domājusi par driftu. Tam gan ir nepieciešams pakalpiedziņas auto, bet es labprāt apgūtu un pamēģinātu šo autosporta veidu.

BP



mūzika, internets un *MySpace* slavenības

Internets vienmēr ir bijis veids, kā iegūt daudz dažādas informācijas, tikai ir jāprot atsijāt derīgo no nederīgās. Līdzīga situācija šobrīd ir izveidojusies ar mūziku, kura internetā ir pieejama neticamos apmēros – lejupielādei, lai klausītos, pirktu vai vienkārši, lai padarītu savu mūziku pieejamu klausītājiem, pirms vēl ir iegūta plašāka atzinība. Arvien vairāk un vairāk mūziķu izmanto dažādu sociālo tīklu pakalpojumus, lai popularizētu savu mūziku, iegūtu jaunus kontaktus ar citiem mūziķiem no visām pasaules malām – tādas mājas lapas kā *MySpace*, *Facebook*, *YouTube* un *draugiem.lv* ir kļuvušas par veselu fenomenu mūziķu aprindās.

Taču reizē ar šo lielo informācijas plūsmu ir radies arī tāds sava veida fenomens kā *YouTube* un *MySpace* slavenības – cilvēki, kuri savu mūziku popularizē tikai ar interneta palīdzību, tādā veidā iegūstot savu fanu bāzi un spējot attīstīt savus projektus tālāk. Viens no tādiem mūziķiem ir britu dziedātājs Marks Fernihovs

(*Mark Fernyhough*), kurš šobrīd dzīvo Berlīnē un strādā pie sava pirmā solo albuma. Papildus muzicēšanai viņš arī ir modelis, žurnālists un dīdžejs. Par savu popularitāti viņam lielākoties ir jāpateicas savam ekspresīvajam imidžam un vizuāli pievilcīgajai *MySpace* lapai.





Marks Fernihovs (Mark Fernyhough)

Tavā MySpace lapā ir rakstīts, ka tu esi mūziķis, rakstnieks, modelis un dīdžejs – kura no šīm lietām tevi raksturo visvairāk? Kura no tām ir tava lielākā kaislība?

Mana lielākā kaislība ir mana mūzika, jo manas dziesmas ir man ļoti personiskas un tuvas. Bieži vien pārāk, jo es uzskatu reālo dzīvi un cilvēkus kā visiedvesmojošākās lietas. Mani raksti ir publicēti britu žurnālos, bet es no tā varu vairāk distancēties. Modeļa karjera un dīdžeja darbs nav īpaši intelektuāli un prātu bagātinoši meklējumi, tāpēc es mierīgi varētu no tiem atteikties.

Tavai mūzikai ir ļoti sapņaina noskaņa. Kādas muzikālās ietekmes tev ir bijušas visspēcīgākās?

Es redzu dzīvi ļoti romantiskā veidā, un tā es arī rakstu dziesmas. Muzikāli man patīk mākslinieki, kuri ir godīgi attiecībā pret savām emocijām un neslēpjas aiz asprātīgiem tekstiem utt. Man patīk Niks Dreiks (*Nick Drake*), kurš arī ir uzaudzis Anglijas laukos kā es. Man arī patīk Četa Beikera (*Chet Baker*), Braiena Ferija (*Bryan Ferry*) un Eliota Smita (*Elliott Smith*) nolemtais romantisms.

Tu šobrīd esi albuma ierakstīšanas procesā? Vai to ierakstīsi šeit, Berlīnē?

Jā, lielākoties Berlīnē, ar maziem iestarpinājumiem lauku Anglijā, kur es joprojām daļēji bāzējos. Berlīne ir iedvesmojoša vieta, kur ir daudz mazāks spiediens, nekā citās lielajās pilsētās. Tā arī ir mazāk komercializēta nekā Londona vai Ņujorka.

Pastāsti man vairāk par savu pirmo solo albumu? Vai tu jau zini tā nosaukumu un kad tas varētu iznākt? Vai tu esi sadarbojies arī ar citiem mūziķiem?

Es vēlos, lai mans albums būtu diezgan intīms, minimālistisks un muzikāli rets, tā kā es pats iespēļēju gandrīz visus instrumentus, atskaitot vijoles un čellus. Man šķiet, ka to izdos Ņujorkas ierakstu studija, kurai patīk tas, ko es daru. To izdos 2010. gadā. Man nav ne mazākās nojausmas par nosaukumu, bet man tiešām vajadzētu pasteigties un to izdomāt...

Kāpēc tu izvēlējies Berlīni kā savu šībrīža dzīvesvietu?

Berlīnē ir viss - plašums, miers, skaļums, satraukums, kultūra, vēsture, skaisti cilvēki un daudz labu restorānu.

Es dzirdēju, ka piedalījies jaunās vācu režisora Toma Tikvera (*Tom Tykwer*) filmas tapšanā – vai vari par to pastāstīt ko vairāk?

Ai, tā bija neliela un nesvarīga loma, kuru visticamāk beigās izgriezīs laukā. Visi uzņēmšanas laukumā runāja vāciski, un mana vācu valoda ir ļoti vāja, tā kā man nebija ne mazākās nojausmas, kas notiek!

MySpace ir mūsdienās kļuvis par ļoti spēcīgu ieroci, lai popularizētu savu mūziku un mākslu. Vai tava MySpace lapa palīdzēja iekļūt aprītē?

Jā, internets kopumā ir bijis apbrīnojams palīgīdzeklis, lai klau-



sītāji varētu mani atrast. Tas padarīja mani mazāk atkarīgu no iedibinātās mūzikas industrijas sistēmas. Es vēl nesmu izdevis savu pirmo albumu, un par mani jau tagad interesējas daudz preses pārstāvju. Runā, ka cilvēki pat lejupielādējot manu mūziku un klausoties manus demo ierakstus savos *i-pod* atskaņotājos. Tas man ir kompliments.

Tu arī kā rakstnieks esi publicējies dažādos žurnālos. Par ko tu raksti?

Man patīk rakstīt par vēsturi, mākslu, mūziku un tādām divainām lietām kā paranormālas parādības.

Tev ir ļoti izteikts un oriģināls imidžs (man tas nedaudz atgādina Deividu Boviju). Vai tas ir pašizpaušmes veids, vai tu to dari, lai piesaistīt medijus? Un vai modei ir liela ietekme uz to, ko tu dari?

Mani īpaši neinteresē modes konceptuālā puse, jo man ir drīzāk tāds kā mūžīgs stils, bet es domāju, ka tas ir tikai pieklājīgi un loģiski mēģināt labi ģērbties, ja tu vēlies, lai klausītāji un skatītāji izrādītu par tevi interesi. Es uzskatu, ka uzkāpšana uz skatuves vecā vējjakā, kā to dara daudzi mūziķi, ir iedomīgi.

Vai no biznesa viedokļa MySpace ir labs veids jauniem māksliniekiem, lai popularizētu savu mūziku un mākslu, vai arī tev šķiet, ka tas piesārņo mūzikas pasauli ar daudz nederīgām lietām?

Es domāju, ka abējādi. Vispārējā publika pati ir kļuvusi par savas muzikālās gaumes rediģētāju, pateicoties tieši interneta mākslinieciskai brīvībai. Galu galā, ja mākslinieks dara ko tādu, kas ir laika tērēšana, cilvēki par to ātri zaudē interesi, bet, ja kāds rada labu mūziku pareizo iemeslu dēļ, viņi var izveidot klausītāju loku bez īslaicīgā ierakstu studijas komerciālā spiediena.

Šī žurnāla numura tēma ir "biznesa ētika". Kāds ir tavs viedoklis šajā jautājumā – ko tu nekad nedarītu, lai savu mūziku dzirdētu? Vai tev ir strikts ētiskais kodekss – piemēram, vai tu izmainītu savu imidžu vai savas dziesmas, lai ierakstu studija ar tevi parakstītu līgumu?

Es nekad neatdotu māksliniecisko kontroli kādam citam. Mani neinteresē iespēja tikt izmantotam, lai kādu citu padarītu bagātu. Lielākā daļa ierakstu studiju mūsdienās redz tikai īslaicīgu biznesa plānu, kur māksliniekiem netiek dota iespēja attīstīties. Pirms lielākā daļa grupu ir sasniegušas savu māksliniecisko virsotni, ierakstu studijas jau ir viņus atmetušas, jo viņi nepārdod pietiekami daudz ierakstu. Es redzu savu muzikālo ceļojumu kā ilglaicīgu projektu. Es esmu ļoti ambiciozs tajā, ko es daru, bet nevēlos kļūt par slavenību. Es sevi uztveru nopietni kā mūziķi



un redzu savas dziesmas vairāk kā mākslu, nevis kā *produktu*.

Vai tu uzskati mūziku par savu galveno "biznesa plānu" un pārējās lietas (modeļa darbu, rakstīšanu un didžeja darbu) par hobijiem? Kas no visa tā, ko dari, tev ir veids, kā sevi finansāli uzturēt?

Mūzika ir mana galvenā karjeras izvēle, bet es arī saprotu, ka jo vairāk tajā tiek iesaistīta nauda, jo vieglāk ir pazaudēt vīziju par galveno māksliniecisko mērķi. Darbs, ko es daru, rakstot žurnāliem, didžeja darbs, kā arī piestrādājot par modeli, palīdz man saglabāt pilnu godīgumu pret mūziku, ko radu.

Kā tev šķiet, vai dosies pasaulē tūrē? Un vai tu apsvērtu domu apciemot Latviju? Vai tu esi ko dzirdējis par Rīgu un Latviju līdz šim?

Es vienmēr esmu bijis piesardzīgs pret garām tūrēm, jo tas nav veselīgi un bieži vien attur mūziķus no jaunu darbu radišanas. Jā, es esmu dzirdējis par Rīgu un Latviju. Man tā vienmēr ir šķitusi interesanta vieta, par kuru vēlos uzzināt vairāk.

Kādu padomu tu sniegtu jauniem Latvijas mūziķiem no savas pieredzes?

Vienkārši dari savu lietu un neļaujies pārāk ietekmēties no tā, kas šobrīd ir modē. Radi mūziku, kas savā veidā atspoguļo tavu mantojumu un saknes. Cilvēki redz, ja tu mēģini izlikties par to, kas neesi. Kā arī nesteidzies izlikt savu mūziku laukā, pasaulē. Cilvēki reti kad dod mūziķiem otrās iespējas, labāk pagaidi, kad esi radījis ko tādu, ar ko tiešām vari lepoties.
<http://www.myspace.com/markfernough>

Ari latviešu mūziķi arvien vairāk un vairāk izmanto internetu kā palīglīdzekli, lai padarītu savu mūziku pieejamāku, populārāku, kā arī dažādāku, tādā veidā atrodot sadarbības partnerus, festivālu un koncertu organizatorus un, saprotams, jaunus fanus. Uzrunājot personiski vairākas latviešu grupas par interneta, īpaši *MySpace* fenomena un mūzikas sadarbību, tika izteikti dažādi viedokļi:

Židrūns - viena no interesantākajām latviešu *indie* grupām, kura pastāv jau vairākus gadus un 2008. pavasarī izdeva savu pirmo albumu „Židrūnam sāp”, kā arī 2009. gada sākumā svinēja sava pirmā video iznākšanu.

„Manuprāt, ar *MySpace* palīdzību var ātri apskatīt un paklausīties kādu *blici*, uz kuras *konci* ir doma iet, vai kuri vienkārši ir kaut



kur dzirdēti un ir vēlme tos paklausīties. Atskaņošanas kvalitāte gan nav tā labākā, bet ieskatu *blices* rokrakstā var dzirdēt. Jā, un arī tas, ka praktiski visas sevis cienīgas *blices* tur ir - vairāk vai mazāk. *Židrūns* arī nav izņēmums! Īpaši, spēlējot ārzemēs, kur cilvēkiem tomēr nav zināms, kādu mūziku mēs *griežam* - vienkārši pietiek minēt *MySpace* linku, kur interesenti var mūs paklausīt/apskatīt un izdomāt, vai ir vērts doties uz attiecīgo koncertu. Vēl labāk, ja ir sava mājas *lapele*, kas mums nākotnē noteikti būs. Bet visumā internets ļoti palīdz popularizēt (ja tā to var saukt) savu mūziku - ar preses relizēm, *blices* intervijām un jaunumiem - var likt par sevi manīt, informēt un atgādināt par koncertiem utt.” - *Židrūns*.

Grupa **Trauma moralis** radusies 2006. gada 4. februārī ar mērķi pārsteigt klausītājus ar nepieradinātu, smagu un sarkastisku mūziku. Grupas pirmais demo ieraksts iznācis 2007. gadā, bet *Charivari records* paspārnē izdots albums *Titties nightmare* pieejams jau tagad.

„Ir tā, ka *Trauma Moralis MySpace* lapā reģistrējās kaut kad 2006. gadā - pāris mēnešu laikā atradām lietuviešu domubiedrus un aizbraucām uz šo brālīgo kaimiņvalsti uzspēlēt pāris koncertus. Tad nu maisam gals bija vaļā, un tālāk sekoja *konči* Baltkrievijā (arī ar *MySpace* starpniecību atrasta organizatora palīdzību), pēc tam savukārt mūs caur *MySpace* uzmeklēja grupa no Slovērijas un Somijas un pat *Meksikas*, kurām mēs palīdzējām organizēt koncertus Latvijā. Paviesojāmies arī pie viņiem (pie meksikāņiem gan vēl neesam bijuši, bet ir plāns). Galu galā lielā mērā pateicoties tieši *MySpace* iespējām, esam izbraukājuši Lietuvu, Poliju, Vāciju, Slovēkiju, Čehiju, Dāniju, Zviedriju, Somiju un Baltkrieviju, Igauniju arī un kaļam plānus citos virzienos.” - *Trauma Moralis*.

Grupa **PuseH PuseW** radusies pirms dažiem gadiem un ar savu avangardisko mūziku pauž nihilismu pret pasauli, mūziku, mākslu un vērtībām. Grupas koncertus raksturo neparedzamība un spēcīgi video materiāli. 2008. gada vasarā grupa piedalījās augsti novērtētajā “Buto dejas” improvizācijas performancē “Ceļu galos plīv acis” Dizaina fabrikā.

„Visvairāk *MySpace* noder tāpēc, ka šad un tad atnāk aicinājumi piedalīties kādos pasākumos. Piemēram, nesen saņēmām uzaicinājumu no kāda igauņu organizatora braukt uz Tallinu piedalīties pasākumā. Tādā pašā veidā šī gada sākumā mūs uzaicināja viens no lielākā Krievijas avangarda mūzikas festivāla *SKIF* organizatoriem. Protams, neskaitot lokālos notikumus, kad bieži vien *MySpace* ir galvenais kontaktēšanās līdzeklis (un vienīgais, ja organizatori nav personīgi pazīstami ne ar vienu no dalībniekiem). Vai *MySpace* profils palīdzējis popularizēt mūsu mūziku? Grūti teikt, jo mēs nemēdzam ar tā palīdzību *spamot* apkārt, izņemot retus gadījumus, kad esam cilvēkus informējuši par kādam aktivitātēm, bet tas notiek reti. Drīzāk šeit viss ir pasākumu organizatoru rokās, ja tie pie pasākuma informācijas norāda arī *MySpace* adreses, tad daudziem cilvēkiem ir iespēja kaut nedaudz noklausīties šo to no grupas ierakstiem. Vismaz kādu gadu atskaņotajā pastāvējušie gabali ir noklausīti virs 1000 reizēm, no tā var secināt, ka gada laikā mūsu lapai ir ap 1000 apmeklētāju.” - *PuseH PuseW*.

KGDJ - 2006. gadā dibinātā grupa “Ko gan darītu Jēzus” ir kļuvusi populāra ar saviem asprātīgajiem tekstiem, stīvi amizanto imidžu (uzvalki, šlipes un vectēvu krekli) un optimistiskajiem koncertiem. Grupa ir spēlējusi gan dažādos klubos (piemēram, Depo), gan rokfestivālos (piemēram, *Sutas balsis*), kā arī slavenajā *Lāgavižen* konkursā.

„Internets grupai ļoti palīdz popularizēt savu mūziku, jo dara to pieejamu, kā arī klausītājam ir vieglāk sekot līdz muzikantu aktivitātēm un aktualitātēm. *KGDJ* izmanto tikai *draugiem.lv*, jo tas pilnībā apmierina mūsu prasības pēc popularizēšanas. Lielākā daļa mērķauditorijas ir šajā portālā, un reti kuram grupa patīk tik ļoti, lai regulāri apmeklētu viņu mājas lapu un uzzinātu par jaunumiem. Droši vien grupām, kuras dzied svešvalodās *MySpace* popularizēšanas nolūkos būtu arīdzan labs, bet tādu *KGDJ* tur slinkums reģistrēt.” - *KGDJ*.

Tumors - jautrākie latviešu panki, kuru nenopietnā attieksme un jautrā mūzika ir nopelnījusi viņiem fanu atzinību, kā arī albuma “Ideoti” izdošanu. Neviens nevar paredzēt, ko no *Tumora* sagaidīt, bet tas arī ir viņu lielākais trumpis.

Tumoram ar internetu iet diezgan labi, vismaz gāja, kad *Tumors* bija aktuāls. Lai gan mums nav aktīvas mājas lapas, internetu izmantojam jau no pašiem grupas sākumiem! *MySpace* mums neko labu nav darījis, jo paši arī tur neesam ieguldījuši nekādu darbu. Pasaule mūs vēl neinteresē, vispirms jāiekaro Latvija! Tāpēc *draugiem.lv* ir ļoti labi noderējis, tiklīdz parādījās mūzikas sadaļa, tā reģistrējām grupu un algojām cilvēku, kas draudzējas ar katru jauno fanu. Leonards Ķirsis uzaicināja par draugu katru, kas pie-teicās par fanu. Un pastarpināti vēl uzmācās visādiem cilvēkiem un stāstīja, ka tāda mūzikas sadaļa vispār ir! Rezultātā Leo Ķirsim ir liela fanu banka, un tiklīdz ar *Tumoru* kaut kas notiek, tā Leo paziņo visiem faniem. Informācijā ir spēks! Tāds ir *Tumora* noslēpums.” - *Tumors*.

Oranžās brīvdienas - šī atraktīvā turbofolka grupa pastāv jau no 2000. gada, un tās pirmsākumi meklējami Kuldīgā, pateicoties grupas iniciatoram “Speisam” (Intam Ķergalvim). Sastāvs ir mainījies, bet 2005. gadā tā ieguva savu pašreizējo sastāvu. Pozitīva noskaņa, oranži tērpi, akrobātiski triki un pilna skatuve cilvēku - tie arī ir iemesli, kāpēc *Oranžās brīvdienas* šogad uzvarēja *Coca Cola Soundwave* konkursā, iegūstot iespēju filmēt video savai dziesmai “Par sēnēm”.

„Protams, ka internetam mūsu un mūsu mūzikas izplatībā, atpazīstamībā ir liela nozīme.

Tas ir lielisks veids, kā pēc iespējas ātrāk nogādāt savu mūziku pēc iespējas lielākam skaitam klausītāju. Arī jauno video, ko mums nākamnedēļ sāk filmēt *MTV*, mēs faktiski esam ieguvuši ar interneta palīdzību. Kā lielāko plusu tomēr gribu minēt iespēju interaktīvi komunicēt ar klausītājiem - viņi var reālā laikā izteikt savu viedokli, apskatīt bildes, klipus.

Mēs savukārt - saprast, uz ko iet. Vēl arī tas, ka var mūziku dot par brīvu - nav vajadzīgas ierakstu izdevniecības, kompaktdiski utt. Ieliec savu jauno ierakstu (ko šibrīža tehnoloģijas atļauj veikt faktiski jebkur) mājas lapā, *MySpace*, jebkur, un tas jau uzreiz ir iegūstams!” - *Oranžās Brīvdienas*. **BP**



Godātais lasītāj!

Žurnāls “Biznesa Psiholoģija” tiek veidots, lai sniegtu atbalstu Latvijas uzņēmējdarbības vides pilnveidošanai un attīstībai. Esam gandarīti, ka tas ir atradis vietu starp medijiem, kurus lasāt. Tādēļ uzskatām par savu pienākumu žurnāla saturu pilnveidot atbilstoši tām tēmām, kas ir svarīgas un nozīmīgas Jums. Vēlamies arī vizuāli žurnālu padarīt saistošāku, kā arī nodrošināt tā maksimālu pieejamību visām lasītāju auditorijām.

Lai arī turpmāk Jums būtu interesanti lasīt žurnālu “Biznesa Psiholoģija” un mēs varētu piedāvāt noderīgu informāciju, lūdzam Jūs atbildēt uz šīs anketas jautājumiem un to nosūtīt uz adresi: Senatnes iela 1, Ikšķile, Daugavmala, LV - 5052.

Visi anketu aizpildītāji saņems kādu no Lietišķās Informācijas dienesta izdotajām biznesa grāmatām, kā arī ielūgumu uz E. Zēģeles vadīto semināru “Biznesa psiholoģijas loma uzņēmuma vadības procesos”.

Paldies par anketas aizpildīšanai atvēlēto laiku!

Žurnāla galvenā redaktore:
Elga Zēģele



Lūdzu, apvelciet vienu vai vairākas atbildes, kas raksturo Jūsu rīcību!

Kur Jūs visbiežāk iegādājaties presi?

- kioskā
- lielveikalā
- abonēju
- benzīntankā
- lidostā
- nepērku, bet izlasu frizētavā vai skaistumkopšanas salonā
- cits variants _____

Cik ilgi Jūs jau esat žurnāla „Biznesa Psihologija” lasītājs/-a?

- ½ gadu
- 1 gadu
- 2 gadu
- cits variants _____

Iedomājieties, ka esat veikalā, kur plauktā izlikti žurnāli. Atzīmējiet pazīmes, kas ietekmē Jūsu izvēli!

- man ir iemīļots žurnāls, un es to pērku neatkarīgi ne no kā
- pievilcīgs vāka noformējums
- uz vāka pazīstama cilvēka foto
- interesantas numura tēmas
- ir pielikumi
- labs izvietojums plauktā
- cits variants _____

Kādas rubrikas Jūs interesē žurnālā “Biznesa Psihologija”? vadība

- personālvadība
- mārketinga
- izglītība
- psiholoģija
- komunikācija
- māksla
- vaļasprieks
- humors
- izcilu biznesa personību dzīves
- citas: _____

Vai žurnāla “Biznesa Psihologija” atziņas izmantojat praktiski savā darbā?

- Jā
- Nē
- Dažreiz

Kādiem izteikumiem par žurnālu “Biznesa Psihologija” Jūs piekristat:

- to veido profesionāla komanda
- tur atrodama informācija, ko var izmantot darbā un sadzīvē
- tā ir “mazā mācību grāmata”
- žurnāls, no kura gūtās atziņas izmantojums uzņēmuma problēmu risināšanā
- žurnālā apskata aktuālus jautājumus uzņēmumu vadībā
- labi saprotami raksti par organizācijas, personālvadību, menedžmentu un citām nozīmīgām tēmām uzņēmējdarbībā

Kā Jūs lasāt žurnālus?

- pārlāpoju žurnālu no tā sākuma pa vienai lapai, bet pēc tam lasu
- pārlāpoju no beigām pa vienai lapai, tad lasu
- izlasu rakstus, kas mani interesē, bet pārējos nelasu
- neatkarīgi no atrašanās vietas izlasu rakstus, kas mani interesē, tad pārējos
- lasu visu pēc kārtas
- vairāku dienu laikā izlasu pa dažiem rakstiem
- cits variants _____

Žurnāla “Biznesa Psihologija” lasīšanai atvēlētais laiks:

- 30 minūtes
- 1 stundu
- 1, 5 stundas
- 1,5 – 2 stundas
- 2 – 2,5 stundas
- ilgāk par 2 stundām.

Cik cilvēku vēl bez Jums izlasa žurnālu “Biznesa Psihologija”? tikai es

- 1 – 3
- 4 -5
- 6 un vairāk

Lūdzu, izsakiet savu viedokli!

Par kādām tēmām vēl vajadzētu rakstīt žurnālam “Biznesa Psihologija”?

Kādus pielikumus, Jūsprāt, vajadzētu veidot žurnālam “Biznesa Psihologija”?

Vai apmeklējat mūsu mājas lapu www.biznesapsihologija.lv?

Jūsu ieteikumi žurnāla “Biznesa Psihologija” veidotājiem?

Ja vēlaties saņemt Lietišķās informācijas dienesta izdotu biznesa grāmatu un piedalīties seminārā “Biznesa psiholoģijas loma uzņēmuma vadības procesos”, tad, lūdzu, sniedziet informāciju par sevi!

Vārds, uzvārds:

Amats:

Vecums:

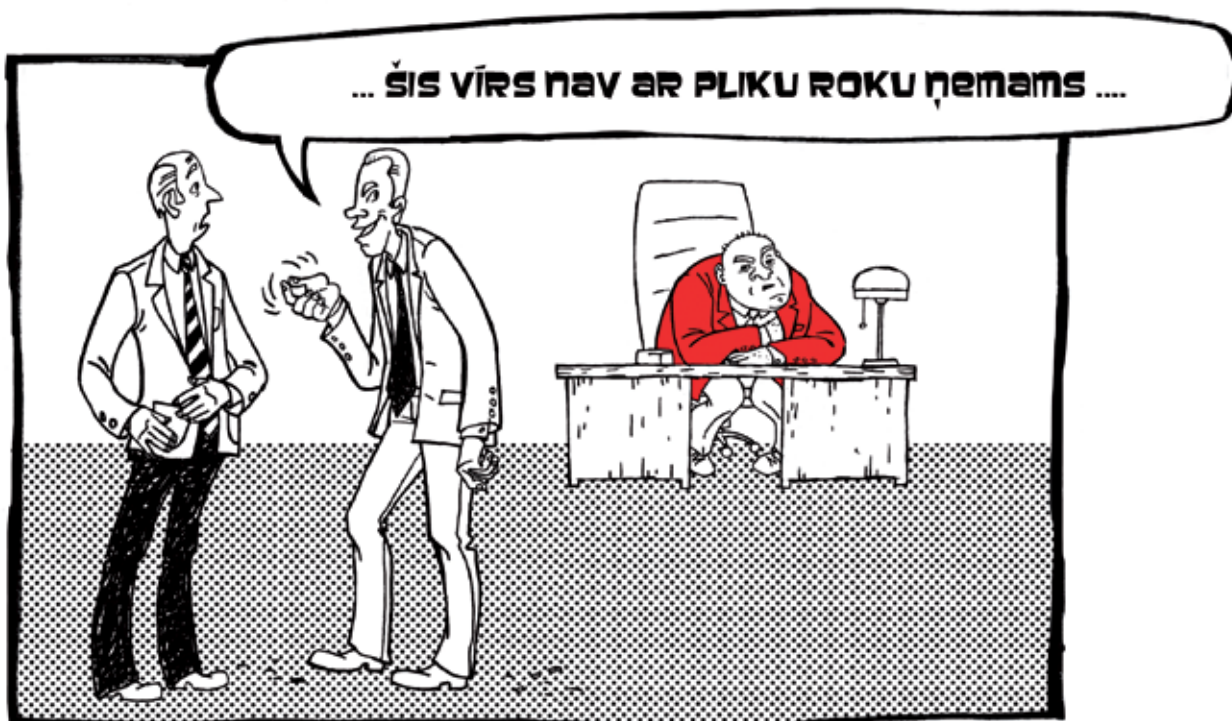
e-pasts:



MĒRFIJA LIKUMI U.C.



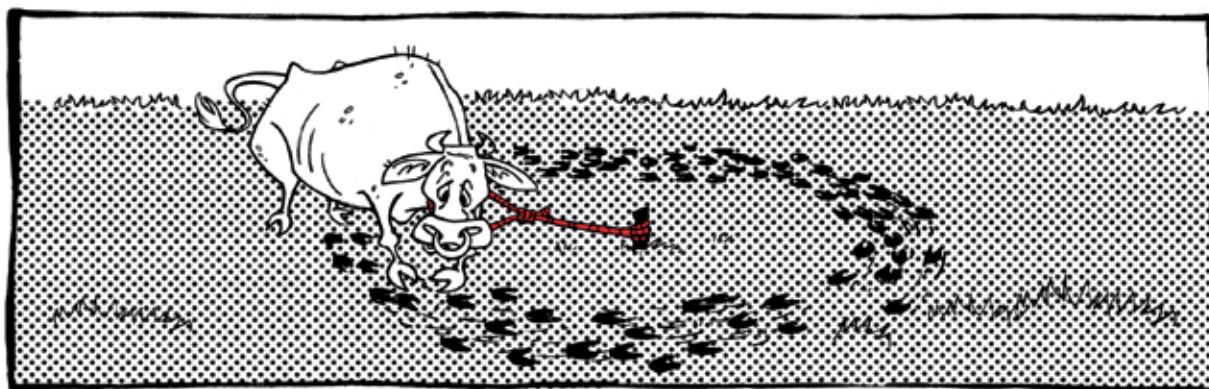
★ VIEGLĀK IR IEGŪT PIEDOŠANU NEKĀ ATĻĀUJU



★ PIEREDZE IR
KAUT KAS TĀDS,
KO TU IEGŪSTI
BRĪDI PĒC TAM, KAD
TEV TĀ BŪTU NODERĒJUSI



★ PANĀKUMU ATSLĒGA SLĒPJAS
PATIESUMĀ.
LĪDZKO PROTI TO NOTĒLOT,
TU ESI UZ PAREIZĀ CEĻA



★ VISLABĀK IEMĪTAS TAKAS NEVED NEKUR

MARGARITA
20.10.2009.

2010. gadā žurnāli abonentiem maksās lētāk!

Abonējiet "Latvijas Pasta" interneta katalogā <http://pasts.lv/abone/>



**Informatīvi bagāts, izglītojošs
starpnozaru izdevums par
dažādām dzīves jomām saistībā
ar psiholoģiju**

Izdevuma indekss interneta katalogā – 2207

- Viena numura pārdošanas
cena mazumtirdzniecībā – **3,49**
- Abonēšana 6 mēnešiem – Ls 8,90;
viena numura cena – **2,97**
- Abonēšana 12 mēnešiem – Ls 15,90;
viena numura cena – **2,65**



**Izglītojošs žurnāls, kas
iepazīstina ar speciālistu
viedokļiem par psiholoģijas un
pedagoģijas jautājumiem**

Izdevuma indekss interneta katalogā – 2206

- Viena numura pārdošanas
cena mazumtirdzniecībā – **2,49**
- Abonēšana 6 mēnešiem Ls 6,90;
viena numura cena – **2,30**
- Abonēšana 12 mēnešiem Ls 12,90;
viena numura cena abonentiem – **2,15**

**Žurnālu
"Psihologija Mums" un "Psihologija Ģimenei un Skolai"**

komplekts

Izdevuma indekss interneta katalogā – 2210

Viena komplekta pārdošanas cena mazumtirdzniecībā – **5,98**

Abonēšana 6 mēnešiem Ls 14,90; viena komplekta cena – **4,97**

Abonēšana 12 mēnešiem Ls 27,90; viena komplekta cena – **4,65**

**Abus žurnālus un žurnālu komplektu varat abonēt arī abonēšanas centrā
"Diena" – www.abone.lv**



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

www.vmc.lv



**Laicīgi sagatavojies
centralizētajam eksāmenam !**

Angļu valoda

4.-6., 7.-9., 10.-12. klašu skolēniem !

**Komplektējam dažāda līmeņa grupas
angļu, vācu, franču, itāliešu, spāņu, krievu un latviešu
valodas apguvei !**

- Sadarbībā ar ārzemju skolām piedāvājam mācības ārzemēs
- Gatavojam TOEFL, IELTS u.c. eksāmeniem
- Iespēja izmantot Eiropas valodu portfeli
- Nostipriniet valodas zināšanas "English club" par brīvu

Aicinām pieteikties visās VMC filiālēs:

Liepājā, Valmierā, Smiltēnē, Jēkabpilī un Rīgā - Elizabetes ielā 85a, K.Barona ielā 64-2 !

pieteikšanās pa tālruni:

K.Barona ielā 67212251, 29153657, **Elizabetes ielā** - 67358032, 29482197

Zināšanu pārbaudi veiciet savlaicīgi !

Canon

Saņemiet vairāk par to pašu naudu!



iegādāties EOS 450D,
EOS 500D vai EOS 50D
un saņemiet
ekskluzīvu dāvanu:

- 1) Soma, Lens cleaning cloth, 4GB SD atm.karte
- 2) Soma, Lens cleaning cloth, GorillaPod

IBserviss

Tālr. 67 20 40 80
www.ibs.canon.lv

