

jūnijs-jūlijs, 2010

Nr. 24

BIZNESĀ

psiholoģija

lēmumu
pieņemšanas
process

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



06

Neapgāžami

progresīvs depozīts



Progresīvais depozīts

Progresīvas peļņas iespējas

Garantēta pamatsummas atmaksa

Laikā, kad pasaule mainās, svārstības ir neizbēgamas, un drošība kļūst par prioritāti numur viens. Arī Tavas naudas drošībai nepieciešams neapgāžami stabils partneris, kas palīdz veiksmīgi apiet svārstības.

Izvēlies neapgāžami *Progresīvu depozītu* ar garantētu pamatsummas atmaksu un lieliskām peļņas iespējām!

Uzzini vairāk:

www.seb.lv



8777

S|E|B

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 iznāk jau 4 gadus
- * 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



6. lpp. | Mans darbs – likt trīsdimensiju puzzle



20. lpp. | Lēmumu pieņemšana. Vilkt kleitu vai nevilkt? Varbūt nopirkt iznīcinātāju?



30. lpp. | Latvijas uzņēmējiem vajadzētu domāt globāli



38. lpp. | Sanāksmju vadīšana



52. lpp. | Domāšana, lēmumu pieņemšana un līderības stils



62. lpp. | Ko nespēja Daimler-Benz... LT Jakokka

SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. <i>Mans darbs – likt trīsdimensiju puzli</i>	6
Vadība. <i>6000 latu alga par vārdu un domu cīņām</i>	16
Personālvadība. <i>Lēmumu pieņemšana. Vilkēt kleitu vai nevilkt? Varbūt nopirkt iznīcinātāju?</i>	20
Darba organizācija. <i>Savs privātbankieris</i>	24
Mārketinga. <i>Latvijas uzņēmējiem vajadzētu domāt globāli</i>	30
Darba organizācija. <i>Iesiet pa labi, zaudēsiet zirgu, pa kreisi – galvu Vai zināt, kas jūs sagaida, ja iesiet taisni?</i>	34
Darba organizācija. <i>Sanāksmju vadīšana</i>	38
Uzņēmuma attīstība. <i>Ceļš līdz ISO sertifikātam, jeb ko viens par otru domā klients un kvalitātes konsultants</i>	44
Psiholoģija. <i>Laiks sev un saviem mīļajiem</i>	46
Vadība. <i>Domāšana, lēmumu pieņemšana un līderības stils</i>	52
Psiholoģija. <i>Emocijas uzņēmuma dzīvē</i>	56
Organizāciju attīstība. <i>Lielākais atlaižu portāls Latvijā</i>	60
Biznesa dižgari. <i>Ko nespēja Daimler-Benz... Lī Jakokka</i>	62
Stils. <i>Dabisks skaistums</i>	66
Veselība. <i>Sauļoties ar mēru un saprātīgi</i>	70
Psihoterapijas metodes. <i>Psihoterapeita pakalpojumi interneta vidē jeb e-konsultēšana</i>	74
Vaļasprieks. <i>there is no finish line tas ir tikai sākums</i>	76
Māksla. <i>Autors nav miris, autors ir pat ļoti dzīvs</i>	80

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"
2010 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Antra Birzule
Foto: Gatis Poikāns

© 2010 Biznesa
Psiholoģija





Nauda ir labākais nomierinošais līdzeklis.

L. Levinsons

Šodien ne vienu vien uzņēmuma vadītāju nomāc domas par naudu, un ne vienam vien nakts miegs ir stipri nemierīgs. Atkal un atkal ir jāuzdod sev jautājums - ko es daru nepareizi? Ko darīt savādāk? Un starp izvēlēm nešaubīgi atrast īsto ir arvien grūtāk. Šis ir laiks, kad kļūdities nedrīkst, jo katra no tām var būt liktenīga uzņēmumam.

Pieņemt lēmumu nozīmē uzņemties atbildību par sekām. Daudzi mēs esam lieli runātāji līdz tam brīdim, kad ir jāuzņemas atbildība, jo visi saprotam, ka katrs pieņemtais lēmums veido mūsu dzīvi. Ja esam vadošā amatā, tad mūsu pieņemtie lēmumi veido arī to cilvēku dzīvi, kuri strādā mūsu pakļautībā. Lēmumi veido arī uzņēmuma dzīvi, un galu galā tie veido visas valsts dzīvi. Lielu uzņēmumu, piemēram, valsts

akciju sabiedrību vadītājiem, risinot ikdienas jautājumus, ir jābūt ar piecām galvām, lai spētu strādāt efektīvi un nekļūdotos. Viņiem jāspēj perfekti vadīt sarunas, lai noslēgtu visizdevīgākos līgumus, viņiem jāpārliecinoši jāprezentē uzņēmums, viņiem jābūt par visu informētiem un jāpārzina katra konkrētā situācija. Viņiem jābūt labā garīgā un fiziskā formā, labi jāizskatās, jo arī no tā ir atkarīgi uzņēmuma panākumi. Visbiežāk vadītāju dzīve saplūst ar uzņēmuma dzīvi, jo biznesa partneri jāuzņem pie sevis mājās, pēc darba jāapmeklē pasākumi, kuros pienākas būt, un nepastāv izvēle - es gribu vai negribu. Lielu uzņēmumu valdes locekļi atbildību par savu darbību nes ar visu savu personīgo mantu. Ir tik daudz pienākumu un atbildību, bet cik adekvāta ir alga? Vai samazinātās algas

nav pārprasts sociālais taisnīgums? Alga ir mēraukla cieņai, kādu sabiedrība parāda attiecīgajai profesijai.

Šajā žurnāla numurā sīkāk analizēsim, ko nozīmē lēmumu pieņemšanas process un kāds tas ir, kā arī to, kāda tad ir tā skatuve, uz kuras darbojas vadītājs un kura sākas ar sanāksmēm, kur katrs darbinieks pauž savu individualitāti.

Lēmumi, lēmumi, lēmumi! Tie, kas jāpieņem, staigājot pa naža asmeni un atbildot par citu cilvēku likteņiem. Lai jūsu lēmumi ir maksimāli veiksmīgi!



Šovakar pirmo tumšzilo spāri
Liedagā redzēju es.
Gribas atkal sirdi kā oli
Vasaras ūdeņos mest.
Lai viņa ienirst vīgriežu viļņos,
Madaru putās lai grimst,
Iekams pār plāvēja zibošo izkapti
Jāņzāļu vaiņagi līkst ...
Vēl jau kā solījums, vēl jau kā cerība
Avenes zaļas stāv,
Vēl jau šīs vasaras kvēlākā diena
Jūlija dziļumos blāv.
Ozoli aicina acis uz augšu
Un uz plašumu celt -
Tur, kur lidinās kajjas un pūkaini
Mākoņu mazuļi peld...
Laikam jau laime ir laimi vairs negaidīt,
Mosties un sauli viest,
Sirdi kā siltu un svabodu oli
Vasaras ūdeņos sviest.

Ā. Elksne

mans darbs – likt trīsdimensiju puzzle

A/s Latvijas Dzelzceļš šodien tehnoloģiju ziņā ir ļoti augsti attīstīts uzņēmums, kas ir lielākais darba devējs mūsu valstī, jo dod darbu 12 000 cilvēku. Šī uzņēmuma tēlu veido Antra Birzule, kuru liela daļa Latvijas iedzīvotāju pazīst kā raidījumu „LNT brokastis” un „Stils Bez tabu” vadītāju. Cilvēki, kas Antru nepazīst tuvāk, ir pārsteigti, ka viņa ieņem tik atbildīgu amatu, un ir šī uzņēmuma sabiedrisko attiecību daļas vadītāja un komunikācijas direktores vietniece.

Lūdzu, pastāsti par sevi – kāda ir tava izglītība un darba pieredze.

Uzstādījumu, ka izglītība ir vērtība, es saņēmu jau ļoti agrā bērnībā. Man tika potēts, cik tā ir svarīga, un es uz to burtiski tiku programmēta. Mana vecmamma nebeidza atkārtot: “Tev visu var atņemt, izņemot izglītību un pieredzi.” Toreiz man likās, ka es tam īpašu uzmanību nepievēršu, bet tagad atskatoties ir jāatzīst, ka tas tiešām darbojās kā programma, kas iesēdusies dziļi smadzenēs. Tā bija to cilvēku pieredze, kas gājuši cauri karam. Manas vecmāmiņas stāsts bija tāds, ka viņa, pabeigusi studijas, brauca no Rīgas strādāt un dzīvot pie sava jaunā vīra tālu Zie-

meļvidzemē. Viņai līdzī bija mazs koka čemodāniņš un tajā trīs kleitas, ko viņa kā skolotāja bija iecerējusi vilkt. Stacijā viņi bija satikušies, uzlikuši koferīti uz ragaviņām un priecīgi, jauni, samīļjušies gājuši uz mājām. Tikai pie mājas ieraudzījuši, ka koferītis no ragaviņām nokritis. Skrējuši četrus kilometrus atpakaļ meklēt, bet to jau kāds bija aizstiepis. Viņai toreiz bija licies, ka tas ir kā nāves spriedums, ka nav pat vairs kleitiņu, ar ko iet uz skolu un stāties skolēnu priekšā. Bet nekas! Trīs gadus viņa nostaigāja vienā kleitiņā un mācīja bērnus. Toreiz viņa saprata, ka galvenais ir iegūtā profesija un izglītība un tas, ka viņa varēja strādāt skolā. Šie stāsti man bija kā programma, ka ir jāmacās.



Antra Birzule

Manā ģimenē skolotāja amats ir dinastijas lieta, jo vecvecmāmiņa, vecmāmiņa un mamma māsa ir ar pedagoģisko izglītību. Pēc vidusskolas arī es aizgāju studēt pedagoģiju. Nebiju izcila matemātiķe, manas valodu zināšanas nebija fantastiskas, es neizrāvos ar rokdarbiem, gleznošana ne tik nebija mana stiprā puse, tādēļ es iestājos toreiz pilnīgi jaunā programmā - Sporta un veselības izglītības skolotājs. Mēs bijām izmēģinājuma trusiši, jo ar mūsu kursu šī programma tika adaptēta. Dabūjām mācīties pēc skarbākās likmes, bet tas bija ļoti, ļoti labi. Pēdējos cursos sapratu, ka mani vairāk aizrauj nevis pats mācīšanas process, bet gan izglītības vadība. Godīgi sakot, divdesmit viena gada vecumā nebija vienkārši mācīt septiņpadsmitgadīgus vidusskolēnus, kā uz banāna uzvilkt prezervatīvu vai kā rodas bērni; vai piektās klases meitenītēm stāstīt, ka tas, ka klases zēni viņas rausta aiz bizēm vai ceļ augšā svārkus, nenozīmē neko ļaunu, bet tā ir viņu pozitīvās attieksmes izpaušana, jo viņi nav mācīti, kā to darīt savādāk. Tā bija ļoti laba pieredze - izskaidrot skolēniem saprotamā veidā no vienas puses it kā vienkāršas un elementāras lietas, bet no otras puses intīmas.

Pēdējos studiju gados arvien vairāk aizdomājos, ka būt par skolotāju visu mūžu nespēšu. Sāku domāt par to, ka maģistrantūrā ir jāstudē skolu vadība. Tanī laikā azarta pēc biju pieteikusies jauniešu apmaiņas programmai Amerikas Savienotajās valstīs, lai

strādātu ar problemātiskiem pusaudžiem un jaunāko klašu skolēniem. Man paveicās - devos uz Ameriku un gadu tur strādāju ar problemātiskiem pusaudžiem ģimenē un mazākiem bērniem sākumskolā. Paralēli padziļināti apguvu angļu valodu. Tas bija 1996. gads un priekš manis traks laiks, būt vienai pašai prom no mājām, tomēr fantastiska patstāvības skola. Toreiz nebija tādu moderno komunikāciju kā šodien. Tad tikai parādījās pirmie e-pasti. No visas lielās ģimenes tikai manam brālēnam, kurš strādāja starptautiskā kompānijā, bija e-pasts, un mēs varējām sazināties. Toreiz uz Latviju rakstīju vēstules uz četrām piecām lapām. Tās rakstīju ne tikai mammai, bet arī vecmāmiņai, brālim un draudzenēm. Tur būdama, atkal nonācu pie atziņas, ka man vairāk interesē nevis pati mācīšana, bet tas, kā skolā tiek organizēts un vadīts mācību process, kā veidojas skolas vadības sistēma.

Vai bija atšķirība starp skolas vadības sistēmu pie mums un Amerikā?

Ļoti ievērojama. Mums toreiz vēl bija postpadomju izglītības sistēma, un tā atšķīrās arī no Eiropas. Būdama viens no mazajiem zobratīņiem sākumskolā Amerikā, vēroju un salīdzināju - tas pie mums ir labāk, bet tas te ir interesantāk.

Tur Amerikā es iestājos universitātē. Augstu tika novērtēta mana šeit iegūtā izglītība gan pēc eksāmenu rezultātiem, gan uzrakstī-

tajām esejām. Diemžēl manai ģimenei lielā mācību maksa nebija paceļama, un es kā eiropiete un baltā nekvalificējos nevienai no palīdzības programmām, lai saņemtu stipendiju. Es nepārstāvēju nevienu minoritāti, un arī Latvija nebija trešās attīstības valsts. Kad jau biju atgriezusies mājās, pienāca ziņa, ka man nebūs jāmaksā mācību maksa visu maģistrantūras studiju laiku, bet dzīvošanai vienalga nebija līdzekļu. Studenta vīza liedza iespēju paralēli mācībām strādāt. Tā es studijas ASV noliku pie malas, cerēdama, ka tas ir uz laiku.

Cik zinu, tu ļoti agri esi sākusī darba gaitas?

Pilnīgi oficiāli strādāju no vidusskolas pēdējās klases. Bet lielākā daļa no maniem vienaudžiem strādāja jau no 12 gadu vecuma, nemaz jau nerunājot par vasarām biešu vagās. No tām gan es daļēji tiku vaļā, jo mans vecaistēvs bija bioloģijas zinātņu doktors, un vasarās viņš veica dažādus pētījumus. No agras bērnības vasaras pavadīju laivā uz upēm, skaitot bebrus. Tas bija mans darbs. Īpašā burtnīcā, pēc īpašas sistēmas vajadzēja atzīmēt bebru apmetņu vietas un pēc tam palīdzēt ievāktos datus apstrādāt. Datoru jau nebija, tādēļ ziemā pēc stundām taisīju grafikus. Tā bija vesela zinātniskā *skunste*. Apmēram divpadsmit gadu vecumā vectēvs mani pārcēla uz meža darbiem. Staigāju pa mežiem, neatkarīgi no tā, vai lietus lija vai saule spīdēja, ar mugursomu plecos un skaitīju aļņu un stirnu apskādētās priedītes. Tā pa visu plašo Latviju. Jau no ļoti agra vecuma es zināju, ko nozīmē strādāt, bet man tas nelikās kā grūts darbs, bet savā ziņā kā izklaide.

Nu, jā... vidusskolas pēdējā klasē sāku strādāt oficiāli. Toreiz bija tāda luksusa lieta - peidžeris, un es biju viena no pirmajām operatorēm. Pa dienu mācības, pēcpusdienā dejošana, vakarā dejošana, bet naktīs darbs. Tā tas turpinājās visus universitātes gadus. Tur arī bija pirmie kāpieni pa karjeras kāpnēm, jo pēc kāda laika kļuva par maiņas vecāko, bet vēlāk par vecāko operatoru. Visbeidzot mani piesaistīja jaunu produktu izstrādāšanai. Cik sevi atceros, tik visu laiku strādāju. Tas jau nav nekāds jaunatklājums - jo vairāk cilvēks dara, jo vairāk var izdarīt.

Kā veidojās tava karjera pēc atgriešanās no Amerikas?

Atgriežoties no ASV, sāku strādāt reklāmas aģentūrā „Labvakar”. Pat nezinu, kāpēc viņi mani pieņēma. Laikam noticeja. Man bija valodu zināšanas. Daudz par šīm lietām biju lasījusi un interesējusies. Toreiz Latvijā tikai retajam bija speciāla reklāmas izglītība. Aģentūrā strādāja cilvēki no dažādām jomām - vēsturnieki, filozofi, grāmatveži, ekonomisti, vadībnieki un vēl citi. Tur nu pamalos kā starp dzirnakmeņiem. Bija jāiejužas neskaitāmos pretējos un atšķirīgos tēlos, bija jāizprot klientu vajadzības. Strādāju ar daudziem jauniem un interesantiem produktiem, sākot ar pienu *Lāse*, kas toreiz radās un kam mūsu aģentūra uzbūvēja zīmola platformu. Vēl varētu minēt daudzus jo daudzus, piemēram, *Kraft Foods* šodien visiem zināmie *Estrella*. Kādi tik brendi nav gājuši caur manām rokām un prātu! Firmu *Bosch* un *Junkers* tehnika. Gatavojām un plānojām ne vien reklāmas, bet tulkojām un sagatavojām rokas grāmatas un lietošanas pamācības. Manā pārziņā bija viss iespējams, sākot no radošās koncepcijas un beidzot ar maketēšanu. Precizitāte un radošums, tas viss mijās. Darbs aģentūrā man ļāva strādāt kopā ar tā brīža reklāmas biznesa radošākajiem prātiem. Mēs augām visi kopā.

Kur tu ieguvi maģistra grādu?

Pastrādājusi pāris gadus, sapratu, ka gribas atkal mācīties, ka kaut ko vēl vajag. Iestājos Latvijas Universitātes Starptautisko attiecību institūtā. Savā ziņā tā bija īsta katonga. Vēl tagad atceros *inkotermus* un citus terminus. Pilnas slodzes darbs, dejošana un mācības, līdz ar to mana dzīve un prāts atgādināja trakomājas filiāli. Sapratu - ja gribu cienīgi pabeigt studijas, tad ir jāiet prom no darba, pretējā gadījumā kvalifikācijas darbu kvalitatīvi uzrakstīt nevarēšu. Aizgāju no darba reklāmas aģentūrā, kur, būdama vecākā projektu vadītāja, jutos kā dzirnavās. Man bija jāreķinās ar visiem - ar klientu, tekstu redaktoriem un māksliniekiem, fotogrāfiem un aktieriem. Un visi viņi bija vēl trakāki mākslinieki nekā es! Sapratu, ka tā visa man ir par daudz, ka darbs ir pārāk smags un slodze par lielu. Laiks bija pagājis nemanot, tur biju nostrādājusi četrus gadus.

Sekmīgi pabeidzu studijas un sāku strādāt par brenda menedžeri diviem pasauleslaveniem zīmoliem *Gillette* un *Oral B*. Tas bija kārtējais darbs, kur viss bija jāiemācās pašai. Tiku iemesta procesā. Dari, sities, kā māki, un funk tierē pati, kā jautājumus atrisināt. Ar prāta spējam apveltīts cilvēks, liekot lietā visus savus sensorus un muguras smadzenes, spēj izdomāt, kam paprasīt padomu. Mana devīze vienmēr ir bijusi - ja prasīsi, tev taps atbildēts!

Vai, strādājot ar šiem pasauleslavenajiem zīmoliem *Gillette* un *Oral B*, konsultācijas un atbalstu nesniedza mātes uzņēmumi?

Jā, protams. Un tā atkal bija vesela skola. Es kompānijā, kas Latvijā izplatīja šos produktus, tiku pieņemta, lai tos virzītu. Līdz tam Latvijā šo produktu tirdzniecībai un mārketingam bija cits modelis. Kas tik man īsā laikā nebija jāapgūst! Piemēram, pasūtījumu veidošanas taktika un tas, kā to atbalstīs reklāma. Kā plānot, jo lielās pasaules mēroga kompānijas visu plāno gadu uz priekšu: kad iznāks jauns produkts, kad sāksies reklāmas kampaņa. Sākumā domāju - kur es esmu iepērsies, kur es esmu iepērsies! Tomēr tā bija unikāla pieredze.

Kā tu kļuvi par raidījuma „LNT brokastis” vadītāju?

Manā dzīvē ir bijis daudz liktenīgu sakritību, uz kurām es neesmu mērķtiecīgi gājusi, bet kuras it kā pati dzīve man piespēlēja. Kad biju pabeigusi LU Starptautisko attiecību institūtu, tad nejauši izlasīju sludinājumu, ka LNT komplektē radošo komandu. Likās interesanti, un es aizsūtīju savu pieteikumu. Domāju, ka varētu strādāt par redaktori vai sižetu autori vai darīt kaut ko tamlīdzīgu. Īsti ko, pati nezināju. Man vienkārši likās: “O, kaut kas interesants!” LNT toreiz bija samērā jauna televīzija, un tas jau bija īpaši. Pagāja ilgāks laiks, un par savu pieteikumu biju aizmirsusi, kad pēkšņi man piezvanīja, lai atnāku uz sarunām. Aizgāju. Man par izbrīnu, atlase notika kameru priekšā. Nodomāju, ka tas ir veids, kā atsijāt daļu no pretendentiem. Ja nevari parunāt kameras priekšā, tad ko tu darīsi televīzijā. Gāju uz vairākām atlasēm, līdz vienā no reizēm mani ielika provēs studijā. Blakus bija Ilmārs Roķis un Una Jansone - cilvēki, uz kuriem es esmu skatījusies ar bijību. Mums tika dots uzdevums kameru priekšā vienkārši sarunāties. Pēc nedēļas saņēmu zvanu, ka ar 1. janvāri varu sākt strādāt. Viņi bija izlēmuši, ka esmu piemērota un vadišu rīta programmu, jo protu noformulēt domu un sarunāties ar dažādiem cilvēkiem dažādās situācijās. Bet man uzreiz godīgi

pateica, ka alga būs mazāka par maziņu. Līdz tam es biju strādājusi labu darbu un pieradusi pie gana lieliem brīviem līdzekļiem. Zvanīju mammai un teicu, ka man piedāvā darbu televīzijā. Viņa bija pārsteigta: “Ko tu tur darīsi?” Teicu, ka katru otro nedēļu vadīšu “LNT brokastis”. Bet, ka es nezinu, vai šo piedāvājumu vispār pieņemt. Mamma iekliedzās: “Jā, jā, ņem noteikti! Ej un dari! Visiem to nepiedāvā, un tā ir tava iespēja!” Mana mamma vienmēr ir bijusi cīnītāja un dabūjusi cauri neiespējamo, tādēļ viņa mani uzmundrināja, lai par mazo atalgojumu neuztraucos, ka gan jau kaut ko mēs izdomāsim, ka gan jau atradīsim man kādu papildus darbu. Atskatoties pilnīgi droši varu apgalvot, ka, ja mamma nebūtu mani iedrošinājusi, tad visticamāk, ka es uz to nebūtu parakstījusies. Daudzi draugi, radi un paziņas apšaubīja manu varēšanu un teica, ka man nav pieredzes, ka es taču neesmu aktrise un visādi citādi mēģināja mazināt manu entuziasmu. Paldies mammai, ka viņa man noticeja! Vispār par to, kāda es esmu - vienmēr alkstoša pilnveidoties un orientēta uz attīstību, par zināšanām, par spēju uztvert dažādas lietas - operu, deju, mūziku, mežu, dzīvniekus un par daudz ko citu, man ir jāsaka paldies vecvecākiem. Mammai man ir jāsaka paldies par to, kas es esmu, par mērķtiecību un uzdrošināšanos izmantot iespējas un darīt.

Kādēļ aizgāji no televīzijas?

Daudzus gadus nostrādāju televīzijā un ļoti ātri sapratu, ka šis darbs nenozīmē tikai skaisti izskatīties kameras priekšā un kaut ko novidzināt. Tas prasīja spēju iejusties partnerī, tas prasīja ļoti lielu sagatavošanās darbu, lai spētu trīs minūšu laikā uzdot tos jautājumus, no kuriem skatītājs iegūs maksimāli daudz informācijas. Un atkal tā bija ļoti liela skola. Atkal viss bija pašai jāapgūst, skatoties un turot atvērtus visus savus sensorus. Visu laiku uztvert, skatīties, pārdomāt, izlaist caur sevi un visu laiku uz augšu ar smaīdu un taisnu muguru! Ar kolēģiem smējāmies, ka ar darbu televīzijā nevar nopelnīt dzīvošanai, varbūt var nopelnīt izdzīvošanai un nekādā gadījumā ne uzdzīvošanai. Nopelnītā maizes šķēlīte bija tik plāna, ka ar abām rokām turama. Tādēļ paralēli sāku strādāt vairākos produktu pārdošanu projektos. Vairākus gadus nostrādāju spēļu klubos “Melnais kaķis” par Mārketinga daļas vadītāju. Pēc tam strādāju izdevniecības namā „SK Latvia” par biznesa attīstības direktori un pārdodamo produktu izstrādātāju. Manā kompetencē bija arī reklāmu pārdošana. Atkal tās bija lieliskas skolas - azartspēļu bizness un izdevējdarbība, darbs ar žurnāliem un nišas žurnāliem, ar specifiskām auditorijām. Atkal bija jāspēj iejusties patērētāju ādā un saprast, kā veidot šos produktus, lai ir interesanti lasītājam, lai reklāmu devēji izvēlas mūsu medijus. Šis darbs bija kā likt kopā trīsdimensiju puzzle. Ļoti aizraujoši! Bet arī ļoti iztukšojoši, jo bija jāatdod pamatīgi daudz spēka.

Kā tu nonāci a/s Latvijas Dzelzceļš?

Pirms pusotra gada a/s *Latvijas Dzelzceļš* uzsāka ar mani pārrunas par iespēju šeit strādāt - vai es sevi redzu šajā uzņēmumā, kā es redzu, ko es redzu, ko es varētu dot. Un nu jau ir pagājis vairāk kā gads, kopš te strādāju.

Pirms neilga laika bija sanāksme ar darbiniekiem, par kuru darba rezultātiem es esmu atbildīga, un tajā mēs secinājām, ka šī gada laikā smadzenes ir kustinātas tādā tempā! Tādā tempā! Man šķiet, ja pirms tam biju uztverei atvērusi tūkstoši receptorus, tad tagad

man tie ir atvērti tūkstotis kubā. Mans darbs ir 24 stundas dienā, un mans ierocis ir manā rīcībā esošā informācija – viss, ko dzirdu, lasu, zinu, ko domā sabiedrība, ko plāno uzņēmuma vadība, kā attīstās uzņēmums. Nepārtraukti šķiroju, kas ir svarīgākais, kas mazāk svarīgs. Es šo darbu nevarētu darīt, ja man būtu tikai reklāmas izglītība vai es būtu atnākusi no universitātes sola.

Kura no izglītībām tev palīdz tagad, vadot a/s Latvijas Dzelzceļš Sabiedrisko attiecību daļu?

Atgriežoties pie izglītības, man jāpiemin vēl viena *gaļas mašīna*, kurai esmu izgājusi cauri. Tā ir Rīgas Tehniskās universitātes un Norvēģijas universitātes kopīgā MBA Inovāciju un uzņēmējdarbības vadības programma, kur visas mācības katru vakaru divu

tas, ko es daru! Es to varētu darīt un darīt! Bet es esmu tikai viena, un dienā ir tikai 24 stundas. Gribas izdarīt tik daudz!

Man ir vēl viena liela atbildība. Tas ir mans dēls. Es sapņoju viņā ielikt visu to pašu vērtību fundamentu, kas ir ielikts manī. Varbūt, tas skanēs ambiciozi, bet es vēlos, lai viņam dzīvē būtu tikpat viegli dzīvot un strādāt kā man. Lai viņš savu darbu var darīt ar tādu pašu prieku, kā to daru es. Apzinos, ka atšķirībā no daudziem citiem cilvēkiem, esmu ļoti privilīģētā stāvoklī, jo es milu darbu, ko daru. Es no sava darba gūstu baudu.

Man ir prieks katru rītu pulksten 6.00 mosties un 8.00 būt darbā. Visu dienu strādāt tā, lai 17.00 es varu piecelties no galda, aizvērt durvis un nospriest, ka šodien es esmu izdarījusi daudz. Tad ar prieku braukt pakalā bērnam uz bērnudārzu un vest viņu

Dzelzceļš vēl joprojām ir valsts valstī. Šo vārdu labākajā nozīmē. Mūsu uzņēmumā pārsvarā strādā cilvēki, kuri mīl dzelzceļu, jo dzelzceļš ir jāmīl. Tas nepieļauj paviršu attieksmi un neuzmanību, jo var ciest ļoti daudzi. Es no sirds lepojos ar to, ka mūsu uzņēmumā strādā šādi cilvēki un ka es varu strādāt kopā ar viņiem. Es mīlu dzelzceļu arī tāpēc, ka tur strādā cilvēki pat ar 50 gadu darba stāžu. Viņiem dzelzceļš ir asinīs.

gadu garumā notika angļu valodā. Noslēgumā bija jābrauc uz Norvēģiju aizstāvēt savu darbu turienes komisijas priekšā. Mācījās kopā ar cilvēkiem, kam jau bija pieredze vadošos amatos. Kursā mēs bijām dažāda vecuma, ļoti atšķirīgu darbības jomu cilvēki. Tādēļ grupu darbos mums nepārtraukti bija par ko dalīties domās, un tā bija lieliska iespēja apmainīties ar idejām. Joprojām tiekamies, uzturam kontaktus, viens otram palīdzam, atbalstām, iesakām, komentējam.

Šī izglītība man ļoti palīdz, strādājot valsts a/s Latvijas Dzelzceļš. Nevienam man nav jāskaidro, kas ir naudas plūsma un kāpēc tā ir svarīga, ko nozīmē pieaugoši kredītprocenti un kā un ko tie var ietekmēt, kas ir pasīvi un kas ir aktīvi, kas ir marketinga komunikāciju komplekss, kā izstrādāt jaunus produktus, kā tie ir jāvirza tālāk un tamlīdzīgas lietas.

Vai esi apmierināta ar savu pašreizējo darbu?

Man ir tik žēl, ka dienā ir tikai 24 stundas, jo man tik ļoti patīk

uz nodarbībām, kopā ar viņu lasīt un rakstīt.

Man arī ļoti gribētos spēt to patiku pret darāmo darbu iedvest saviem kolēģiem.

Cik lielu kolektīvu tu vadi?

Manā tiešā pakļautībā strādā septiņi cilvēki, bet es esmu iesaistīta vēl trīsdesmit darbinieku ikdienas darba organizēšanā.

Ko šodien nozīmē a/s Latvijas Dzelzceļš?

Dzelzceļš vēl joprojām ir valsts valstī. Šo vārdu labākajā nozīmē. Mūsu uzņēmumā pārsvarā strādā cilvēki, kuri mīl dzelzceļu, jo dzelzceļš ir jāmīl. Tas nepieļauj paviršu attieksmi un neuzmanību, jo var ciest ļoti daudzi. Es no sirds lepojos ar to, ka mūsu uzņēmumā strādā šādi cilvēki un ka es varu strādāt kopā ar viņiem. Es mīlu dzelzceļu arī tāpēc, ka tur strādā cilvēki pat ar 50 gadu darba stāžu. Viņiem dzelzceļš ir asinīs. Viņi pa lielu gabalu, neredzot var noteikt, kāda krava nāk, nerunājot nemaz par to, kāda

lokomotīve brauc. Viņos ir milzīgs lepnums par savu uzņēmumu. Tas mani šī gada laikā nebeidz un nebeidz pārsteigt. Citi no malas to neredz un neuztver, bet man gribas visiem par to stāstīt. Tas ir kaut kas tik ļoti vērtīgs!

Dzelzceļš nozīmē nepārtrauktu tehnoloģiju attīstību. Mums šķiet, ka nekas īpaši nav mainījies - sliedes tās pašas, luksofori tie paši, pārbrauktuves tās pašas, vilcieni tie paši vecie, jau apbružātie, lokomotīves jau cik gadu desmitus vienas un tās pašas, bet tomēr tā nav. Tehnoloģijas, kas šodien ir iebūvētas, piemēram, sliedēs, ir unikālas. Tie ir sensori, kas spēj noteikt pāri braucošā vilciena riteņu bukšu sakaršanas līmeni un dot signālu pa sliedēm uz priekšu līdz noteiktam punktam un brīdim, kad vilciens apstājas. Drīz vairs nebūs tā, kā filmās, kad mašīnists iet apkārt vilciena sastāvam un ar āmuriņu sit pa katru riteņi un klausās, kā tas skan. Sistēma jau ir pateikusi, kuram vagonam, kādā līmenī un kura ass ir sakarsusi. Tas ir milzīgs lēcens drošības jautājumos, jo pārkaršus bukses var radīt katastrofu. Šodien pārmijām ir signalizācijas sistēmas. Ja agrāk pārmijnieces pārmija sliedes un vicināja karodziņus, tad tagad žurnālistiem, kas zvana un jautā, kur var aizbraukt un nofotografēt kādu pārmijnieci, man ir jāatbild, ka mēs sen jau tā vairs nestrādājam. Sen tādu pārmijnieču vairs nav, viss notiek automatiski. Ja kāds vilciens ir aizkavējies kādā posmā, tad daudzus kilometrus iepriekš netiek dota atļauja citiem vilcieniem. Tas notiek ar luksoforu un pārmiju palīdzību, un visi zina, ka kaut kas ir noticis. Tehnoloģiju attīstība nodrošina drošību. Tāpat mūžīgais jautājums par pārbrauktuvēm - cilvēki šķendējas, ka tās ilgi neveras vaļā, un viņiem ir jāgaida. Bet tie ir drošības apsvērumi. Tas viss ir smalki aprēķināts, kādā attālumā atrodas lokomotīve, kāda ir tās krava un ar kādu ātrumu tā brauc. Attiecīgi, kāds bremzēšanas ceļš tai ir nepieciešams, ja pēkšņi kāda mašīna atrodas uz pārbrauktuves. Visi šie procesi ir automatizēti, un tādēļ pārbrauktuve jau savlaicīgi tiek aizvērta. Pilnā ātrumā un ar pilnu kravas sastāvu braucošam vilcienam var būt vajadzīgi pat divi kilometri, lai pilnībā apstātos. Sirds sāp par tiem cilvēkiem, kas šo jautājumu uztver nenopietni un domā, ka sarkanā gaisma ir iedegusies pirms mirkļa, vilciens nav redzams, un viņi ātri pārbrauks pāri sliedēm. Diemžēl statistika ir visai bēdīga, nelaimes notiek. Pārbrauktuves dežurante neko nevar ietekmēt, viņa nevar pārbrauktuvi atvērt ne ātrāk, ne vēlāk. Valsts a/s Latvijas Dzelzceļš tehnoloģiju ziņā ir ļoti augsti attīstīts uzņēmums.

Kas ir tās galvenās ziņas par dzelzceļu, ko tu vēlētos nodot sabiedrībai?

Man gribētos, lai visi Latvijā uzzina par dzelzceļnieku lojalitāti un uzticību savai profesijai un savam uzņēmumam. Valsts a/s Latvijas Dzelzceļš ir lielākais darba devējs mūsu valstī. To uzsver visi ekonomikas un tautsaimniecības eksperti. Ja ir mums valstī kāds sistēmu veidojošs uzņēmums, tad viens no tādiem noteikti ir Latvijas Dzelzceļš. No tā, kā mēs strādāsim, ir atkarīgas ostas, kuģi, krāvēji, ekspeditori, nosūtītāji un milzum daudz uzņēmumu, arī pasažieri. Ja mēs apstāsimies, tad mūsu valstī ļoti daudz kas apstāsies, tad tūkstošiem cilvēku nebūs darba un nebūs attīstības. Jo vairāk attīstīsies dzelzceļš un tas tiks novērtēts kā sistēmu veidojošs uzņēmums, jo labāk veiksies visai tautsaimniecībai. Tas nav mans izdomājums, tam visam ir makroekonomiski un mikroekonomiski aprēķini. Par katru pārvadāto dzelzceļa kravas



Dzelzceļa vides aizsardzības komunikācijas konferences laikā Japānā pie jaunākās paaudzes Shinkansen ātrvilciena

tonnu Latvija saņem aptuveni desmit latus. Tas ir ienākums valstij. Jo vairāk mēs pāravadāsim un attīstīsimies, jo vairāk spēsim cilvēkiem dot darbu un labākas algas maksāt. Valsts a/s Latvijas Dzelzceļš pats pelna, un šī naudiņa nāk nevis no kāda Latvijā strādājoša uzņēmuma, bet nodokļus valsts budžetā ienesam no kravu nosūtītāju iemaksām. Kravu nosūtītāji ir daudzas jo daudzas pasaules valstis, piemēram, tie ir kazahi, krievi, baltkrievi, amerikāņi, kas sūta kravas uz Afganistānu. Jo ražīgāk mēs strādāsim un vairāk nopelnīsim, jo vairāk samaksāsim nodokļos un būs vairāk naudas, lai samaksātu algas skolotājiem, ārstiem, policistiem. Jo labāk klāsies a/s Latvijas Dzelzceļš, jo labāk būs ne vien mums pašiem, bet visai sabiedrībai kopumā.

Kā jums veidojas sadarbība ar medijiem? Vai viņi pieņem tās ziņas, ko jūs vēlaties nodot sabiedrībai?

Man kā cilvēkam, kas kādreiz ir bijis "ierakumu otrā pusē", tas



sākumā bija pārsteigums, ka nodot ziņas ir ļoti grūti, ka mediji tās neņem pretim ar patiesu un objektīvu interesi.

Godīgi sakot, nodot vēstījumu ir ļoti grūti. Paradoksāli ir tas, ka krievu valodā rakstošie mediji Latvijā ir daudz objektīvāki un daudz vairāk stāsta par mūsu labajiem darbiem. Un, ja viņi mums *ieknābj*, tad pamatoti un tiešām par problēmām, kuras vēl risinām. Bet tā nav *noriešana*. Tā nav *noriešana noriešanas* pēc - tikai tāpēc, ka mēs esam valsts akciju sabiedrība. Vēl interesanti ir tas, ka ārzemju prese pret mūsu uzņēmumu ir vēl pozitīvāka. Viņiem fakts, ka *Latvijas Dzelzceļš* 2009. gadā ir strādājis tikai ar 4,8% kravu pārvadājumu apgrozījuma zaudējumu ir, fenomenāla un pozitīva ziņa, jo citu valstu dzelzceļiem kritums bija par 20%, 30% un pat 40%. *Latvijas Dzelzceļš* ir ticis cauri ar tik niecīgu samazinājumu! Piedevām tas tiek salīdzināts ar 2008. gadu, kad bija visu laiku augstākais kravu pārvadājumu rekords. Mūsu nelielais kritums ir pozitīva ziņa, un tādēļ ārzemju prese zvana un jautā mūsu valdes priekšsēdētājam Uģim Magonim, kā tas mums ir izdevies. Viņi lūdz dalīties pieredzē un zināšanās. Ārvalstu mediji pret mums izturas ar lielu cieņu. Pilnīgs pretstats ir latviski rakstošā prese, viņiem galvenais - ka tikai *ieknābt*. Savukārt, ja viņi pamanīs kādu mūsu kļūmi, pat visniecīgāko, tad būs klāt kā hiēnas. Tas ir skumji un aizvainojoši. Tā vietā, lai celtu sabiedrībā pozitīvismu, stāstot par mūsu sasniegumiem, viņi vienkārši cilvēkiem jauc galvu un negatīvi noskaņo.

Manuprāt, pozitīvi stāsti tikai paaugstinātu mūsu cilvēku patriotismu un dotu cerību, ka Latvijā nemaz viss nav tik slikti.

Protams! Varbūt tad cilvēkiem nebūtu sajūtas, ka jābrauc prom no šīs valsts, ka cerību nav. Pat lietuvieši un igauņi raksta, ka latviešiem dzelzceļš ir *super*, jo strādā tikai ar 4,8% kravu pārvadājumu kritumu. Mūsu prese - ahā, *Latvijas Dzelzceļam* milzīgs kravu pārvadājumu kritums 4,8%! Viņi nemāk strādāt!!!

Tagad it kā procentuāli lietuvieši un igauņi mūs apsteidz, jo pēc milzīgā kravu pārvadājumu krituma iepriekšējā periodā viņiem ir lielāks pieaugums. Mēs esam noturējušies stabilāk, un pieaugums procentos ir neliels. Tas ir tāpat kā slaidākai sievietei zaudēt divus kilogramus ir salīdzinoši grūti, un viņas lēnais progress tiek pretnostatīts ar vienu korpulentu kundzi, kurai tajā pašā laika periodā ir izdevies zaudēt divdesmit kilogramus.

Vēl viens paradokss ir tas, ka, runājot pat ar ļoti kompetentiem žurnālistiem (cik jau mums tādu Latvijā vispār ir), viņi atzīst mūsu uzņēmuma attīstību un saka apmēram tā: "Jā, mēs saprotam, tā tiešām ir, bet mēs to rakstīt nevaram." Es brīnos: "Kāpēc jūs nevarat to rakstīt?" Viņi man skaidro: "Saprotiet, šobrīd notiek politiskās cīņas, un tādēļ mēs nevaram rakstīt labas lietas par jums." Man tas nav saprotams. Manuprāt, rakstot pozitīvas lietas, mediji dod cerību sabiedrībai. No labiem piemēriem cilvēki uzzina, ka *Latvija var!* Nē, bet medijiem svarīgāk ir tas, kāds ir uzņēmuma politiskais fons. Svarīgākam jautājums ir jābūt par to, kādi ir uzņēmuma rezultāti. Ja tie ir labi, tad tas ir galvenais. Ja rezultāti tiek sasniegti, neatlaižot strādājošos un neizpārdodot visu, bet šo sistēmu uzturot augstā līmenī un vēl to attīstot, tad tas ir sasniegums un par to ir jārunā.

Vēl viens secinājums par mediju vidi Latvijā. Teikšu skarbus vārdus, un tas nav tikai mans viedoklis. Man ir nācies runāt ar augsta līmeņa komunikāciju speciālistiem, pedagogiem un secinājums ir tāds, ka mums Latvijā ir ļoti, ļoti maz profesionālu žurnālistu. Kas ir žurnālists? Cilvēks, kas prot rakstīt? Mana pieredze un dziļākā pārlicība ir tāda, ka rakstīšanas māku apgūt un to tālāk pilnveidot var ikviens. Tāpat var iemācīties informācijas iegūšanas prasmes, bet tas ir par maz, ja nav kompetences jautājumā, par kuru tiek rakstīts. Nevar rakstīt par medicīnu, ja nav priekšzināšanu, nevar rakstīt kvalitatīvi par ekonomiku, ja cilvēks neko nesaprot no ekonomikas, kā var rakstīt par sportu tas, kurš pat neskrien. Jaunieši skrien mācīties žurnālistiku, un kāds ir rezultāts? Bēdīgs! Līdzīgi ir arī ar sabiedrisko attiecību speciālistiem. Viss milzīgais speciālistu daudzums, ko ražo mūsu augstskolas ir kaķim zem astes. To saku ar pilnu atbildību, jo redzu, kādas ir zināšanas studentiem, kuri nāk pie manis praksē. Saprotu, ja viņus pieņemšu darbā, tad man viņi būs vēl jā māca, jā māca un jā māca.

Ko varētu darīt, lai paaugstinātu žurnālistu profesionālismu?

Runājot ar sabiedrisko attiecību vidē strādājošiem speciālistiem, esam nonākuši pie secinājuma, ka daudz augstāka kvalifikācija žurnālistiem būtu tad, ja viņi, pirmkārt, būtu kādas nozares speciālisti, un tikai tad, ja ir talants un interese, papildus apgūtu žurnālistiku - rakstīšanu un komunikāciju. Tad viņi saprastu, ko vispār raksta, viņus nevarētu iebāzt maisā, un viņu darbi būtu objektīvi. Piemēram, kāpēc Māra Oltes raidījumi ir tik garšīgi? Tāpēc, ka vispirms viņš ir ihtiologs. Un Valdis Meldersis ir psihologs, tādēļ viņa radio ir tik klausāms. Savā laikā Andrejam Ēķim bija uzstādījums, ka viņam nav vajadzīgi žurnālistikas fakultātes komunikāciju zinību produkti. Viņš tieši ņēma darbā cilvēkus no citurienes, un tad viņi mācījās televīzijas un žurnālistu lietas. Tāpat ir ar sabiedrisko attiecību speciālista profesiju. Ja man būtu tikai šī izglītība, es nevarētu darīt to, ko daru šobrīd. Savā darbā lieku lietā visas savas zināšanas un iepriekšējo pieredzi.

Kādas ir sabiedrisko attiecību speciālista funkcijas tādā lielā uzņēmumā kā a/s Latvijas Dzelzceļš?

Studentiem ir priekšstats, ka viņu darbs būs runāt televīzijas kameru priekšā. Nē! Tas ir pēdējais, ko dara sabiedrisko attiecību speciālists. Uzņēmuma sabiedrisko attiecību daļas vadītājs vai preses sekretārs parasti runā tikai par vispārīgām tēmām, bet par specifiskiem jautājumiem runā uzņēmuma speciālisti. Medijiem un skatītājiem ir interesantāk uzzināt viņu viedokli un redzēt, kā šie cilvēki izskatās.

Raksturošu vienu savu darba dienu. Tā sākas pulksten 8.00 ar preses izskatīšanu - kādos medijos un no kāda viedokļa par mums kaut kas ir uzrakstīts. Jāatzīst, ka visai bieži pie skauستا gaisā saceļas apakšējie matiņi. Tad ir uzņēmuma vadības sanāksme, kurā es esmu klāt un piedalos vairāk kā klausītājs, lai zinātu, kādi procesi notiek uzņēmumā, lai brīdī, kad par konkrētu jautājumu interesējas mediji, man nevajadzētu apzvanīt piecpadsmit numurus, bet es jau zinātu, kurš ir tas speciālists, kas orientējas šajā jomā. Kad atgriežos no sanāksmes, ir jau sākuši pienākt žurnālistu jautājumi par visdažādākajām tēmām. No ļoti vispārīgām līdz ļoti precīzām. Tad man ir jāizlemj, vai ar to nodarbošos pati vai kāds no maniem darbiniekiem. Žurnālistu jautājumi neienāk tikai no pulksten 10.00 līdz 11.00 un ar lūgumu atbildēt līdz nākošajai nedēļai. Tie tiek sūtīti visas dienas garumā. Vienam vajag atbildi pēc piecām minūtēm, bet otram pēc diviem mēnešiem, un to nedrīkst aizmirst. Vienam no mums vajag divas rindkopas nākamajā dienā, bet otram divas rindiņas un tūlīt. Trešajam vajag atļauju filmēt tur un tur, un man ir jāsaprot, kurš ir tas cilvēks, kas konkrēto reģionu apkalpo un par to vietu atbild. Šis pieprasījumu process kā no rīta sākas, tā turpinās visu dienu.

Vēl viens svarīgs sabiedrisko attiecību nodaļas virziens ir uzņēmuma iekšējā komunikācija. Kā jau minēju, pie mums strādā 12 000 cilvēku, un nemaz nav tik viegli visus informēt par notiekošo uzņēmumā. Daudzas lietas ir jāzina visiem, piemēram, pārmaiņu vadības jautājumi. Man un maniem darbiniekiem ir jāizdomā, kā, ar kādām metodēm informāciju novadīt līdz apakšai, līdz katram darbiniekam. Vai tas būs internets, vai lokālā avīze, vai apmācības, vai vēl kāds cits veids.

Ļoti daudz laika aizņem rakstu sagatavošana un darbs, palīdzot žurnālistiem savākt informāciju un faktus. Dzelzceļam ir sava specifika, un ir jādomā, kā sarežģītas lietas žurnālistiem izskaidrot ar vienkāršiem vārdiem.

Darba dienu sarežģītāku padara neparedzēti notikumi, uz kuriem ir ātri jāreaģē. Jāsaprot, kurā brīdī kurš darbinieks ar kuru mediju runās, kurā brīdī nosūtīsim preses relīzi, kas tajā būs pateikts, lai tas ir saprotami, uztverami un lai sabiedrība neuztraucas.

Lielu darba dienas daļu aizņem dažādas tikšanās ar dzelzceļa darbiniekiem horizontālā līmenī.

Piemēram, maijā palaidām tautās savu jaunāko produktu - starptautisko pasažieru vilcienu biļešu tirdzniecību internetā. Pirms tam man bija jāatrisina un jāsakārto simtiem sīku jautājumu - kā mēs nodosim šo ziņu sabiedrībai, kā tā izskatīsies mājas lapā, kas runās prese konferencē, kādos medijos to reklamēsīm un kādā veidā. Vispirms ir plāns un tad aktīva darbība. Jāpaspēj izrunāt ar visiem cilvēkiem, kuri ir iesaistīti šī produkta tālākvirzīšanā, jāsaprot, kādas funkcijas veiks mūsu uzziņu dienests, kā un kad tiks apmācīti darbinieki, kādas ir viņu šī brīža zināšanas. Biļešu tirdzniecību internetā izmantos ne tikai individuālie pircēji,

bet arī tūrisma aģentūras. Tādēļ tās jāaicina uz tikšanos ar starptautisko pārvadājumu daļu un jāsaprotav prezentācija, lai sāktos dialogs.

Man kā sabiedrisko attiecību daļas vadītājai un komunikācijas direktores vietniecei ir uzdevums domāt nevis par to, kurā brīdī uzkrātos lūpas un kameru priekšā nokomentēt kādu notikumu, bet par visu dzelzceļa tēlu, kā mēs sevi parādām un ko un par ko mēs vairāk runājam. Tā ir nepārtraukta domāšana, analizēšana, skatīšanās. Pulksten 17.00 parasti aizeju no darba, bet arī ārpus darba laika es domāju par darbu. Tad manas domas ir jau citās



kategorijās - kā tālāk attīstīt savas nodaļas darbu. Darba diena paiet, strādājot ar cilvēkiem, organizējot, deleģējot, pārbaudot, kontrolējot, vadot procesus, tādēļ globālās lietas var domāt tikai pēc darba laika. Dažreiz palieku darbā arī ilgāk.

Kā tu pieņem lēmumus un izvēlies no vairākiem variantiem vienu?

Pildot savus darba pienākumus, primāri lēmumus pieņemu, vadoties pēc tā, lai mana darba rezultāts maksimāli objektīvi parāda a/s Latvijas Dzelzceļš darbību, tā uzdevumus un sasniegumus. Sākot no tā, kurā vietā ir jābūt pareizi ieliktam komatam, lai katra doma būtu pareizi un precīzi formulēta, un beidzot ar to, kā ziņa tiks pasniegta. Tas ir svarīgi, lai nevarētu rasties dažādas spekulācijas. Man visbiežāk lēmumi ir jāpieņem uzreiz. Es apzinos, ka tādēļ varbūt mans lēmums nav tas pats pārdomātākais un pareizākais, bet, sasprindzinot visas savas maņas, pieņemu tam brīdim atbilstošāko un objektīvāko lēmumu. Manā darba aprakstā nav īpaši izdalīts punkts „lēmumu pieņemšana”, jo ikviens brīdis ir lēmumu pieņemšana. Manā kompetencē nav tādi lēmumi, kādā virzienā attīstīsies tranzīta nozare vai dzelzceļš.

Es lēmumus nepieņemu, ārkārtīgi rūpīgi un ilgstoši izsverot par



un pret un visus plusus un mīnus. Tad es nevarētu strādāt tādā tempā. Ar muguras smadzenēm es jūtu un man ir jājūt, kā izlemēt, un uzskatu, ka labāk pieņemt lēmumu uzreiz, nekā tā pieņemšanu vilkt garumā. Pēc vecā Bordo teiciena: “Vairāk mēs nožēlojam nevis pastrādātos grēkus, bet nepastrādātos.” Ja nav laika pieņemt izsvērtu lēmumu, tad ir jāpaļaujas uz sajūtām. Intuīcija jau faktiski ir pieredze. Tās ir, kā pildot testu - „ja nezini atbildi, tad no tā, ka sēdēsi un domāsi, to neuzzināsi. Ievelc krustiņu pēc intuīcijas un ej pie nākamā jautājuma. Sēžot un mēģinot izspiest vienu atbildi, netiksi pie pārējām, kuras zini.

Mana darba svarīga sastāvdaļa ir plānošana. Bez tās es nespētu izdarīt tik daudz.

Vai tev ir bijis kāds paraugs, no kura esi mācījusies?

Tas ir mans pirmais tiešais priekšnieks no SIA *Info* laikiem – Valdis Pekarēvičs. Tas bija fantastiski, kā viņš pieņēma lēmumus un organizēja darbu. Toreiz telekomunikāciju joma bija jauna, un viņa darbinieces bija 80 operatores, visas meitenes. Ar to sieviešu baru tikt galā nebija viegli, jo katrai bija savas emocijas un ambīcijas, visam paralēli Latvijai pilnīgi jaunu tehnoloģiju ieviešana un to pārdošana. Viņa nosvērtība un prasme strādāt ar personālu bija pilnīgi fascinējoša. Otrs cilvēks, kas mani ir pārsteidzis ar savu lēmumu pieņemšanas veidu, ir Andrejs Ēķis. Pirmajā brīdī tie šķita neizprotami, neloģiski. Piemēram, - mani bez zināšanām un pieredzes pieņemt darbā. Bet tas bija viņa lēmums, ka es būšu tas cilvēks, kas *LNT* vārdā runās ar sabiedrību. No malas vērojot, apbrīnoju arī a/s *Latvijas Dzelzceļš* valdes priekšsēdētāju Uģi Magoni, kā viņš vēsi, analītiski, konstruktīvi spriež par lietām. Vispirms viņš klausās, vāc informāciju un tad ļoti mierīgi pieņem lēmumu. Viņa miers ir iedvesmojošs! Viss notiek it kā tik klusi un mierīgi, bet viņam jau viss ir salicis pa plauktiem, viņš jau redz risinājumu. Tad viņš pieņem lēmumu, kas nereti ir skarbs un radikāls.

Kā tu atpūties un relaksēties pēc smagā darba?

Es jau teicu, ka man ir tā privilēģija iet uz darbu ar prieku un nākt mājās priecīgai. Tādēļ man nav nepieciešama relaksēties. Ir, protams, dienas, kad ir bijis jātiekas ar ļoti daudziem cilvēkiem un ļoti ātri un daudz jādodomā, kad vienlaicīgi zvina galda telefons, kuram ir divas līnijas un mobilais telefons, kuram paralēli ienāk vairāki zvani, un e-pastā krīt ziņas ar atzīmēm „steidzami”, „nekavējoties”, „pēc iespējas ātrāk”. Tad, atnākot mājās, ne ar vienu negribas runāt. Tādiem gadījumiem man ir ļoti banāls, bet iedarbīgs relaksācijas veids. To man iemācīja fantastisks komunikācijas un publiskās parādīšanās speciālists no Vācijas Maiks. Viņš ieteica, ka tādās dienās, kad ir pilnīga garīga un emocionāla iztukšotība un ir nepieciešams uzlādēties, vienalga cikos, atnākot mājās, ir jāuzliek *bojevīks*, piemēram, Džeimss Bonds. Tad vienkārši sēdi un kādu pusstundu vai stundu pilnīgā bezjēgā skaties bildes. Vienkārši skaties un neko nedomā.

No agras bērnības man relaksēšanās ir kalnu slēpošana. Tas ir laiks, ko es nevienam neatļauju sev nozagt. Braucu uz kalniem un slēpoju lielā ātrumā no agra rīta līdz pēc iespējas vēlākam vakaram. Tā darot, es domāju tikai par slēpošanas tehniku, ātrumu un par sevis pilnveidošanu. Ja iedomāšos par kādu neaizsūtītu e-pastu, tad kritīšu.

Pēc darba es cenšos nedomāt par aktuālām lietām, bet tikai par globālām, jo tomēr darbā esmu 24 stundas.

Vēl man ārpūtīgi patīk lasīt grāmatas, jo biezāks romāns, jo labāk. Daudz lasu oriģinālliteratūru angļu valodā. Tā ir mana relaksēšanās. Esmu laimīga, kad pavasarī putni čivina, un it nemaz nedusmojos, ja viņi to dara jau četros vai piecos no rīta. Ne tik labi jūtos lietainās un drūmās dienās, bet, ja ir saule, tad man liekas, ka viss paveras.

Vēl es ļoti augstu novērtēju to, ka dzelzceļā visi darbinieki viens ar otru rēķinās un ir noteikts darba laiks. Zvans ārpus darba laika ir tikai ārkārtējas nepieciešamības gadījumā. Zvanot kolēģiem

pēc darba laika, es atvainojos, kaut arī ir tikai 18.00, jo es rēķinos ar to, ka mani darbinieki būs pieejami no pulksten 8.00 līdz 17.00, bet pēc tam viņiem ir tiesības uz savu brīvo laiku. Mēs visi esam pieņēmuši faktu, ka mūsu darbā mēdz būt ārkārtas situācijas. Piemēram, šobrīd gatavojamies plašai starptautiskai konferencijai, uz kuru brauks visu bijušo Padomju Savienības republiku un ārzemju dzelzceļa darbinieki. Līdz ar to vismaz nedēļu mūsu darba laiks būs nelimitēts. Taču, ja maniem darbiniekiem citreiz būs nepieciešamība aiziet agrāk no darba, viņi to varēs darīt, es akceptēšu. Uzskatu, ka svarīgs ir rezultāts, nevis vienkārši būšana darbā. Es gribu, lai mani darbinieki jūtas labi, lai viņi nāk uz darbu ar prieku. Tas ir viņu pašcieņas jautājums. No mana darba ir atkarīgs tas, kā veiksies kolēģiem, un no viņu darba - kādi būs mani panākumi.

Vai tev ir kādi principi, kurus tu ievēro?

Man ir daži principi, ko ievēroju. Piemēram, nelikt kolēģiem un darbiniekiem just manu slikto garastāvokli. Cenšos no rītiem iet pa bezgalīgajiem dzelzceļa gaitenītiem un smaidīt. Nevienam cilvēkam man nav nodarījis neko tādu, lai viņam es rādītu cietu gīmi un ietu garām nesveicinoties. Jo vairāk smaidīsim, jo mums visiem būs vieglāk. Tā mēs kļūstam atvērtāki. Otrs princips - cenšos visiem teikt labas lietas. Ja katru dienu pasaki piecas labas lietas, tad cilvēki kļūst labāki, visiem ir priecīgāk strādāt, un darbs nav apgrūtinājums. Tad arī nevajadzēs relaksēties, atslēgties un atpūsties. Katram darbiniekam arī pienākas atvaļinājums, un atvaļinājumā pienākas nedomāt par darbu.

Ko tu ieteiktu jauniešiem, kuri vēl tikai domā par savu nākotnes profesiju?

Tiekoties ar daudziem jauniešiem un redzot, kas notiek ar studentiem, gribas viņus mudināt apgūt jomas un lietas, kurās viņi varēs visu mūžu attīstīties. Labāk vienā jomā būt ļoti erudītam, nekā daudzās pa drusciņai. Kaut arī zinu, ka pati esmu tas otrais tips. Vajag studēt tādas lietas un tādā līmenī, lai to var darīt ikvienā pasaules malā. Ja tu esi labs, tiešām labs latviešu valodas skolotājs, tad tu atradīsi, kam mācīt šo valodu arī Jaunzēlandē un Austrālijā. Ja esi labs elektriķis, tad tev būs darbs ikvienā pasaules valstī, ja esi labs politehologs, tad vienalga, vai tā ir birtu politiskā sistēma vai amerikāņu, vai komunistiskā. Ļoti daudzus jauniešos vēroju nenopietnu attieksmi, tādu *šajai vaļai*, un daži centīgie starp viņiem izslejas kā piķi. To redzot, mani pārņem izmisums. Man ir svarīgi, kādi cilvēki veido mūsu sabiedrību. Latvija nevar atļauties tādas attieksmes – kaut kā, kaut ko.

Protams, ir arī problēmas izglītības sistēmā. Piemēram, dzelzceļa speciālisti tiek gatavoti Rīgas Tehniskajā universitātē Dzelzceļa transporta institūtā un *Krievijas Federācijas Sanktpēterburgas Valsts Satiksmes ceļu universitātē*. Tie jaunieši, kuri ir mācījušies Krievijā, ir daudz augstākas raudzes speciālisti, jo tur prasības ir ļoti augstas. Viņi teju uzreiz var līdzvērtīgi strādāt. Bet mūsējiem, ja vien viņi nav bijuši ļoti uzcītīgi vai arī iepriekš jau mācījušies dzelzceļu zinības, paiet ilgāks laiks, kamēr viņi ir gatavi patstāvīgi pildīt savus darba pienākumus. Tieši tas pats ir ar sabiedrisko attiecību speciālistiem. Tas ir traki, ja trešā kursa studenti neprot sagatavot preses relīzi un no viņu uzrakstītā nevar izmantot pat virsrakstu.



Tu esi arī sabiedriski aktīva un darboies Latvijas Modes fonda valdē.

Modes lietas man ir īpaši tuvas, un es esmu Latvijas Modes fonda valdē. Nevienam no mūsu valdes locekļiem nav saistīts ar modi tiešā veidā, tādēļ no malas cenšamies palīdzēt manīt, kur ir mūsu modes dizaina nozares klupšanas akmeņi un kas ir jāmaina viņu izglītībā. Mode, ja ar to grib pelnīt, nav tikai skiču zīmēšana, tādēļ mēs jaunajiem un topošajiem modes māksliniekiem vadām seminārus par biznesa jautājumiem, par komunikācijas prasmi. Mode arī ir business, un viņiem ir jāzina, ka ir vajadzīgs finanšu plāns, ka pirms pasākuma ir jāraksta preses relīze. Pat, ja viņi to nedarīs paši, tad viņiem ir jāorientējas, kur atrast cilvēkus, kas to prot. Šogad pirmo reizi būs studiju gala darbu skate, kur dažādu augstskolu studenti veic kopīgu darbu, sagatavojot tās norisi pēc projekta vadības principiem. Tā būs laba praktiska pieredze dažādu augstskolu studentiem, jo pasākuma organizēšanā piedalās kultūras projektu menedžmenta studenti, topošie finansisti, sabiedrisko attiecību speciālisti un citi. Tas būs reāli īstenojams projekts, kur gūt praktisku pieredzi.

Esmu laimīga, ka varu ar savām zināšanām un pieredzi atbalstīt jauniešus, kuri veidos mūsu valsts nākotnes ekonomiku. **BP**

6000 latu alga par vārdu un domu cīņām

Ja mēs liedzam lielo uzņēmumu vadītājiem oficiāli saņemt algu, kas ir atbilstoša un taisnīga attiecībā pret viņu padarīto darbu, iznāk tā, ka no vienas puses mēs cīnāmies pret korupciju, bet tanī pašā laikā to veicinām.

Daudz tiek diskutēts par to, kādām jābūt lielo valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību augstākā līmeņa vadītāju algām. Kāds ir jūsu viedoklis?

Manuprāt, šiem cilvēkiem ir jāsaņem alga, kas nav mazāka par tirgū esošajām algām - sešiem tūkstošiem latu mēnesī. Viņiem ir jābūt normālai konkurējošai algai. Nevar būt tā, ka valsts kapitālsabiedrības vadītājam, neraugoties uz to, ka uzņēmums ir liels un atbildība ir milzīga, tomēr ir īpaša alga - īpaši zema - tikai tāpēc, ka viņš strādā valstij piederošā uzņēmumā, piemēram, AS *Latvijas Kuģniecība*. Kamēr uzņēmums bija valsts īpašumā, tikmēr par viņu algām visi diskutēja un sprieda - vieniem tās bija par lielām, citiem par mazām. Tagad viņi vairs nav

valsts sabiedrība un par viņiem vispār vairs neviens neliekas ne zinīs. Nedomāju, ka atalgojuma ziņā kaut kas būtiski mainījās, mainoties īpašniekam. Man liekas, ka sabiedrība uzskata, ka, strādājot valstij piederošā uzņēmumā, vadītājiem ir mazāk darba nekā vadot privātu uzņēmumu. Es domāju, ka mainās tas, kam atskaitās par darba rezultātiem, kāda ir īpašnieku vīzija par uzņēmumu, kas jārealizē, bet pēc būtības uzņēmuma vadīšana neatšķiras.

Kāpēc lielo valsts kapitālsabiedrību vadītājiem būtu jāsaņem tik lielas algas?

Lielajām valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām apgrozījums

ir daudzi miljoni latu gadā, tie ir pat simti miljonu. Uzskatu, ka tas ir normāli, ja cilvēkam, kas vada šādu uzņēmumu, alga ir ne mazāka kā seši vai septiņi tūkstoši latu. Manuprāt, arī AS *Air Baltic* vadītāja Bertolda Flika alga ir pilnīgi adekvāta viņa veikumam. Tas ir normāli. Lidmašīnas piloti saņem vairākus tūkstošus latu lielu algu. Vai tad uzņēmuma vadītājam ir jāsaņem divreiz vai trīsreiz mazāku algu nekā darbiniekiem? Tas ir dīvaini, ja kāds domā, ka tā tam vajadzētu būt. AS *Air Baltic* ir uzņēmums, kas konkurē pasaulē, un tur strādājošais darba spēks ir mobils. Tas vairs nav Latvijas uzņēmums, bet starptautiska mēroga, kas darbojas ceturtdaļā pasaules. Latvijā praktiski nav otra tāda uzņēmuma, nav pat ar ko salīdzināt. Bet, ja salīdzina ar līdzīgām lidkompānijām Eiropā, tad uzņēmuma vadītāja alga ir pat neadekvāti maza.

Ja mēs liedzam lielo uzņēmumu vadītājiem oficiāli saņemt algu, kas ir atbilstoša un taisnīga attiecībā pret viņu padarīto darbu, iznāk tā, ka no vienas puses mēs cīnāmies pret korupciju, bet tanī pašā laikā to veicinām. Mēs it kā netieši šiem vadītājiem pasakām: “Mēs tev maksāsim mazāk, nekā tu patiesībā esi pelnījis, jo tu jau, visticamāk, tāpat saņem kabatā!” Manuprāt, tas ir gan aizvainojoši, gan pazemojoši.

Tomēr visas valsts un pašvaldību akciju sabiedrības nekonkurē starptautiskā līmenī.

Liela daļa konkurē gan. Piemēram, AS *Latvijas Valsts meži* arī darbojas starptautiskajā tirgū. Viņu koksne tiek eksportēta. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir jākonkurē ārējā tirgū, un tas ir jāskarto tā, lai nes peļņu.

Pēc algu samazinājuma bija daži valsts kapitālsabiedrību vadītāji, kas pameta savus amatus, jo nebija ar mieru strādāt par neadekvātu algu.

Domāju, ka tie, kas palika, droši vien cer, ka šāda attieksme ir īslaicīgs risinājums un situācija mainīsies, un algas atkal būs adekvātas. Piemēram, AS *Latvenergo* vadītājs Kārlis Miķelsons cīnās par to, lai sakārtotu šo jautājumu. Viņa argumenti ir absolūti pamatoti.

Lielai sabiedrības daļai un arī šo uzņēmuma darbiniekiem un strādniekiem liekas, ka alga vairāku tūkstošu latu apmērā jebkurā gadījumā ir ļoti liela.

Algas apmērs jānosaka pēc tā, cik konkrētais cilvēks reāli nopelna uzņēmumam. Strādnieks nopelna uzņēmumam tik, cik viņš reāli izdara. Piemēram, viņš saražo simts detaļas, kuras pārdodot uzņēmums nopelna tik un tik. Tā ir konkrēta naudas summa, ko viņš ir ienesis uzņēmumam kasē. Jo darbiniekam ir augstāks amats, jo viņam ir iespēja daudz vairāk nopelnīt uzņēmumam vai arī nest daudz vairāk zaudējumu, ja viņa darbs nav labā līmenī. Uzņēmumiem, kuriem ir vairāku miljonu apgrozījums un vairāku miljonu peļņa, augstākā līmeņa darbinieki ar savu darbu uzņēmuma kasē ienes miljonus. Un, ja šim darbiniekam alga ir seši vai pat desmit tūkstoši latu, - vai tad mums ir žēl? Ja es būtu uzņēmuma īpašniece un cilvēks, kas to vadītu, nopelnītu, piemēram, 10 miljonus, tad man nebūtu žēl viņam samaksāt sešu vai vairāku tūkstošu lielu algu. Es to darītu ar prieku, lai viņš turpmāk arī tā strādā.



Artu Biruma

Šajā gadījumā īpašnieks ir valsts, līdz ar to katrs no mums, un daļa sabiedrības ir sašutumā par tik lielām algām.

Sabiedrība neskatās no īpašnieka viedokļa, bet gan no skauģa pozīcijas - “viņam ir tik daudz! Viņam ir daudz vairāk nekā man!” Atceros, kad es pirmo reizi uzzināju, ka kādam ir piecus un sešus un vēl vairāk tūkstošus liela alga, tad man likās – ārprāts, kā tā var! Šobrīd man ir vienalga, cik kurš saņem, jo es jūtos pašprietiekama savā darbā. Esmu apmierināta ar to, ko es daru un to, cik es saņemu. Es ļoti labi saprotu, ka tam vadītājam, kurš mēnesī pelna tik daudz, ir vajadzīgas citas kompetences un spējas. Lēmumi, kuri viņam ir jāpieņem, ir ļoti sarežģīti, un viņš uzņemas milzīgu

atbildību. Tas nav tā, ka viņš pasēž aiz rakstāmgalda, parunājas un viss notiek. Viņam ir smags darbs galvenokārt psiholoģiskā ziņā. Nepārtraukti ir sarunas un pārrunas, uzņēmuma interešu lobēšana. Tas nav vienkārši. No malas kādam varbūt izskatās, ka viņš jau neko nedara, tikai runājas. No otras puses, viņš panāk un slēdz ļoti svarīgas vienošanās, kur mazi procenti izdevumu ietekmē miljonu ieņēmumus. Tā ir ļoti liela atbildība. Ja šie vadītāji nejutīsies novērtēti un vajadzīgi, tad viens variants, ka viņi meklēs un atradīs darbu privātās struktūrās, vai arī notiks kaut kas tāds, ko mēs redzējam ar teātriem, kad viens vadītājs otram pārdod konsultācijas, lai nopelnītu tik, cik viņam pienāktos. Valdes priekšsēdētājam no malas ņemt konsultācijas nav aizliegts. Atrast ceļus, kā saņemt naudu, nav nekādu problēmu.

Jūs pieminējāt, ka valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību vadītājiem, kuri vada miljonus vērtus uzņēmumus, ir jābūt ar īpašām kompetencēm un zināšanām. Kādas tās ir?

Tās apgūt ir grūti. Svarīgākā no tām ir *negotiation skills*. Latviski tas varētu būt -prasme sarunāties. Tas nozīmē vienoties nevis par kompromisu, bet par labākiem nosacījumiem savam uzņēmumam un biznesam. Šī kompetence augsti attīstītā līmenī ir retums. Tā ir māksla vadīt sarunas tā, lai iegūtu sev labāko risinājumu, pie tam radot pretiniekam sajūtu, ka tas arī ir uzvarējis. Šādu rezultātu sasniegt ir sarežģīti, jo pretim ir tieši tāds pats cilvēks, kurš arī vēlas labākus, izdevīgākus nosacījumus savam biznesam. Tā ir nenovērtējama kompetence, kas piemīt šiem lielo uzņēmumu augstākā līmeņa vadītājiem. Viņiem mazāk ir jāzina profesionālās un nozares lietas, bet ir labāk jāpazīst cilvēki un jāpārzina viņu psiholoģija, kā arī jāsaprot katras puses intereses. Tikai tad būs iespējams noslēgt savam uzņēmumam maksimāli izdevīgu vienošanās. Otra svarīgākā kompetence ir atlasīt profesionālu komandu, kura viņa vada uzņēmuma procesus. Šai struktūrai ir jābūt tā sakārtotai, lai uzņēmums strādātu kā pulkstenis. Jāatzīst, ka valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās tā ir. Šie uzņēmumi ir diezgan labi sakārtoti. Pirmkārt, es skatos no personālvadības viedokļa, un tur ir ļoti laba situācija. It īpaši, ja salīdzinu tos ar Latvijas privātajiem vidēja lieluma uzņēmumiem.

Lielo uzņēmumu vadītājiem piemīt šīs divas nozīmīgās kompetences, un pilnīgi noteikti viņi ir pelnījuši saņemt lielu algu.

Jūs teicāt, ka uzņēmums var daudz iegūt un arī daudz zaudēt, ja augstākā līmeņa vadītājiem pietrūkst kompetenču. Ko uzņēmums var zaudēt?

Pirmkārt, var zaudēt darījumu sarunās, noslēdzot neizdevīgus līgumus. Līdz ar to uzņēmums ilgtermiņā cietīs zaudējumus, bet tas var neparādīties uzreiz, bet pēc diviem līdz trim gadiem. Tāds ir neprofesionālu lēmumu efekts. Otrkārt, milzīga kļūda ir tā, ja netiek novērtēti uzņēmumā strādājošie profesionāļi. Šobrīd situācija ir tāda, ka daudziem no viņiem ir mazāka alga nekā padotajiem, kuri nav amatpersonas un līdz ar to var saņemt vairāk. Cepuri nost tiem kungiem, kam samazināja algu, bet viņi turpina godprātīgi vadīt savus uzņēmumus un nav proporcionāli savai algai samazinājuši algas saviem profesionāļiem.

Internetā varam lasīt tādus tekstus: "Es par 500 latiem iešu un vadīšu *Latvenergo*." Ja tu par 500 latiem vadīsi šādu uzņēmumu, tad cik saņems tie cilvēki, kas strādās tavā pakļautībā? Tas no-

zīmē, ka tavā komandā būs cilvēki, kas strādās pa 480 un 470 latiem un daudz mazākām algām. Visticamāk, ka par tādu algu nebūs ar mieru strādāt pat savas profesionālās prasmes adekvāti vērtējošs un sevi cenošs augstākās vai vidējās kvalifikācijas elektriķis. Profesionāļi apzinās savu vērtību un arī vēlas saņemt taisnīgu un labu algu. Tās ir tukšas un demagoģiskas frāzes par liela uzņēmuma vadīšanu par 500 latiem. Kas tadā uzņēmumā strādās un kāda veida uzņēmums tas būs? Ko tas spēs paveikt? Kad mēs tā paanalizējam situāciju, tad iegūstam pilnīgi citu bildi, kas radikāli atšķiras no tās, kas ir šobrīd.

Cilvēki, kas internetā vīzdegunīgi apgalvo, ka vadīs akciju sabiedrību par 500 latiem pat neapjauš, kas tas ir par darbu un kas tā ir par atbildību.

Jā, tas ir kaut kāds stereotips priekšstats, ka vadīt lielu uzņēmumu ir viegli un vienkārši.

Nereti arī darbiniekiem šķiet, ka vadītājs neko jēdzīgi nedara, jo viņš reti ir redzams uzņēmumā. Un vēl viņš grezni dzīvo - valkā labus uzvalkus, brauc ar labu mašīnu, staigā pa prezentācijām, jo bieži ir redzams žurnālos. Viņam ir skaista dzīve, liela alga un nekas nav jādara!

Tas ir tas, ko es sākumā teicu - priekšstats ir tāds, ka vadītājs tikai daudz runā un viss, citu neko nedara. Tā ir arī viena no jauno vadītāju kļūdām. Viņiem liekas, ka nevajag tērēt laiku sarunām, ka svarīgāk ir pašam daudz darīt un tad veiksies, un darbinieki to novērtēs. Tā viņi iebruc grāvī, jo paši ļoti daudz dara - vairāk nekā darbinieki. Šeit ir tas moments, ka vadītājam jāzina, jājūt, ko un no kura darbinieka paprasīt, kādus mērķus uzstādīt, kādā veidā paprasīt, lai darbs tiktu izpildīts, kuru vajag pakontrolēt, kuru nevajag, kā ar kuru labāk runāt, kā labāk motivēt. Tās ir ļoti nozīmīgas lietas, ko nevar kursus iemācīties. Tas nāk ar pieredzi. Protams, ir talantīgi jaunie vadītāji arī 20 gadu vecumā. Viņi prasmes un pieredzi ir guvuši ģimenē, skolā. Viņiem ir intuīcija un ļoti labas prasmes vadīt citus. Tomēr parasti ir jāpaiet 10 līdz 15 darba gadiem, lai saprastu, ko nozīmē vadīt. To zinu no pieredzes, vadot koučingu vadošajiem darbiniekiem. Sākumā viņi apgalvo, ka ar vadītprasēm viņiem viss ir kārtībā. Bet es redzu, ka tikai pēc divu vai trīs mēnešu citīga darba cilvēks tiešām sāk saprast, ko nozīmē vadīt. Līdz tam viņš darbojas citā līmenī - kā labs organizators, bet tikai pēc treniņiem sāk reāli saprast, ko nozīmē vadīt. Šis ir tās neatsveramās prasmes, kas piemīt lielo uzņēmumu augstākā līmeņa vadītājiem. Jebkurā sarunā viņi runājot vienlaikus arī analizē. No malas izskatās, ka tas ir viegli, ka nekas jau netiek darīts.

Laikam jau biznesa sarunas var salīdzināt ar baleta izrādi, kad skatītājs redz tikai to vieglumu un iznesību dejotāju sniegtā, bet smagais darbs paliek vērotājam nezināms.

Jā, tā ir. Un vēl ir viena prasme, ko nepieminēju - spēja īsā laikā sprīdi pārslēgties no vienas sarunas uz otru un no vienas tikšanās uz nākamo. Augstākā līmeņa vadītājiem visa diena ir saplānota, nav nevienas brīvas stundas, nav pārtraukumu. Kādreiz Aivars Lembergs teica, ka viņam ļoti svarīgi ir tas, lai mašīnā būtu komforts, jo arī tā ir darba vieta. Kamēr brauc no vienas tikšanās

uz otru, tikmēr ir jāpārslēdzas un jāsatavojas nākamajai sarunai, kur pretim būs sarunai sagatavojušies, profesionāli cilvēki. Tur atkal notiks kārtējās vārdu un domu cīņas. Tas ir ļoti smags darbs, kuru reāli veikt spēj tikai retais.

Un vēl, jo augstāks amats, jo vairāk mēs redzam šo cilvēku publiski. Tas nozīmē, ka viņš, apmeklējot pasākumus, nevis izklaidējas, bet strādā ārpus darba laika. Pieņemšanas, prezentācijas un citi pasākumi, uz kuriem vadītāji tiek aicināti un kurus nākas apmeklēt, neatkarīgi no tā, vai gribas vai ne. No malas skatoties šķiet, ka viņš taču tur iet izklaidēties. Bet, ja uz tiem ir jāiet obligāti kā uzņēmuma pārstāvim, tad pēc kāda laika tas kļūst par diezgan apgrūtināšu pienākumu. Šajos pasākumos vadītājs pārstāv uzņēmumu, nevis sevi kā privātpersonu.

Kā jau minēju, augstākā līmeņa vadītājiem ir ļoti blīvs darba grafiks. Parasti vienīgais brīdis, kad iespējams mierīgi padomāt, apkopot informāciju un kaut ko plānot, ir vēlas vakara stundas pēc darba laika. Bet arī šis darbs ir nepieciešams. Tas ir laiks, kas tiek atņemts ģimenei un no sava brīvā laika.

Augsta līmeņa vadītāju darbā ļoti būtiski ir tas, ka viņi, slēdzot vienošanās vai kontraktus, spēj atrast un izvēlēties vislabākos partnerus - tādus, kam var uzticēties. Žurnālā *Harvard Business Review* bija rakstīts, ka mēs varam noslēgt līgumu uz simts vai divsimts lapām, bet mēs to varēsim izmest miskastē, ja pretējā pusē to negribēs pildīt. Ja negribēs, tad nepildīs. Un vienalga, kādas sankcijas tur ir ierakstītas. Partnera nekonsekvenču prasīs papildus resursus no mums. Tādēļ svarīgi atrast tādus sadarbības partnerus, ar kuriem ilgtermiņā var labi sastrādāties, kuriem var uzticēties arī bez līguma un kuri godprātīgi izpildīs visu, ko ir apņēmušies.

Vēl vadītājiem nepārtraukti ir jāvāc informācija gan par konkurentiem, gan klientiem, gan tirgus tendencēm, lai pieņemtu vislabākos lēmumus. Respektīvi, nav tā, ka es tikai eju un tiekos. Tikšanās laikā ir arī maksimāli jācenšas ievākt informāciju, lai pieņemtu uzņēmumam maksimāli labākos lēmumus. Nevar, piemēram, iegādāties IT tehnoloģijas, kas pēc diviem gadiem vairs neviens neuzturēs vai tās vispār netiks ieviestas dzīvē. Pēc pasaulē veiktajiem pētījumiem 30 % no IT tehnoloģiju ieviešanas projektiem nekad netiek pabeigti, bet tam tiek iztērēti milzu līdzekļi. Ir jāsaprot, vai nopirktās IT tehnoloģijas varēs tikpat efektīvi izmantot arī pēc pieciem gadiem. Tāpat, ieviešot uzņēmumā *labākās prakses* ir jāsaprot, vai tā lieta, metode patiešām darbojas praksē, vai tā ir piemērota manam uzņēmumam, kādi ir plusi un kādi ir mīnusi, cik ātri to varēs ieviest. Mazajiem ražotājiem, starp kuriem ir asa konkurence, īpaši svarīgi ir zināt, ko konkurents plāno, lai var sagatavoties un viņam vai nu sekot vai viņu apsteigt. Jebkuram vadītājam ir jādarbojas kā informācijas sūklim.

Jūs ikdienā daudz strādājat ar mazo un vidējo uzņēmumu vadītājiem. Kādas ir izplatītākās kļūdas, kas viņiem traucētu vai pat liegtu būt par liela uzņēmuma vadītājiem?

Tas, ko es jau minēju - viņi ir labi organizatori, bet nav vēl vadītāji. Otra tipiska kļūda ir neprasme darbiniekus motivēt nemateriāli. Piemēram, kad es viņiem jautāju - vai jūs savus darbiniekus uzslavējat, tad atbilde skan - jā! Vai jūs to labi protat izdarīt, atbilde - jā! Tad uzdodu mājasdarbu: "Lūdzu, līdz nākošajai tikšanās

reizei saskaitiet, cik reizes uzslavējat savus darbiniekus." Nākošajā treniņā nodarbībā prasu, kā veicās. Izrādās, ka tikai viens darbinieks uzslavēts vienu reizi un tāpēc, ka bija jānāk uz nodarbību pie manis. Un tad mēs pie šīm lietām sākam strādāt, jo izrādās, ka tas nav tik vienkārši, kā pašiem sākumā likās. Tipiski ir tas, ka lielākā daļa no viņiem ļoti labi zina dažādas teorijas, bet neapzinās, ko no tā visa paši pielieto praksē un ko ne un kādā veidā tas notiek vai nenotiek. Ļoti bieži teorijas dzīvē netiek pielietotas. Mācāmies, kā teorijas pielietot praktiskajā uzņēmējdarbībā. Strādājam ar to, kā tu varētu šo konkrēto teoriju ieviest savā uzņēmuma darbībā, kā tu rīkosies un kāds būs tavs modelis. Uzstādījums ir tāds - apzināties, ko dari un ieviest uzņēmumā to, ko vēlies.

Augstākā līmeņa vadītājiem šādas prasmes piemīt. Tieši pieredze ir tā, kas viņiem ļauj apzināties, kas notiek un prast kontrolēt un analizēt pirmkārt sevi. Tad viņi spēj vadīt sarežģītas sarunas, jo to laikā ir jākontrolē emocijas, lai saprastu, kā es kā spēlmanis izspēlēšu šo partiju. Jo biežāk to dara, jo vairāk tiek trenētas vadītprasmes.

Vai Latvijā ir daudz tādu cilvēku, kas varētu pretendēt uz liela uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāja amatu?

Nav tā, ka tas būtu deficīts. Darba tirgū ir brīvās personas. Iespējams, ka šobrīd šie cilvēki ir vidēja līmeņa vadītāji, kas varētu sekmīgi pretendēt uz augstāko līmeni. Milzīga deficīta nav, bet nevar arī teikt, ka Latvija ir pārbagāta ar šādiem cilvēkiem. Piemēram, kad Krauklis pameta vadītāja amatu AS *Latvijas Pasts*, tad nepagāja pat mēnesis, kad viņš atrada līdzvērtīgu darbu SIA *Latvijas Propāna gāze*. Šie cilvēki ļoti ātri atrod sev vietas privātajā biznesā. Ja viņi paliek strādāt ar samazinātu algu, tad nevis tāpēc, ka nav kur iet, bet tāpēc, ka tic, ka jau tuvākajā laikā situācija valstī sakārtosies, un nepareizie lēmumi tiks laboti. Viņi ir savu uzņēmumu un sava darba patrioti.

Vai tas ir stereotips, kas valda sabiedrībā, ka valsts kapitālsabiedrību valdēs ir partiju ielikteņi?

Manuprāt, AS *Lattelecom* un AS *Latvenergo* gadījumā bija pat konkurss par atlases uzņēmumu, kas atradīs augstākā līmeņa vadītāju. Gribu ticēt, ka šie cilvēki, kas ir valdēs, ir profesionāļi. Protams, pastāv zināmas politiskās simpātijas vai antipātijas, bet, salīdzinot kandidātus uz augstākā līmeņa vadītāju amatam, es domāju, ka šīs atlases ir profesionālas. Bēdīgāk ir ar valsts iestādēm - tur godīgas atlases tikai dažreiz tiek rīkotas, pārsvārā tie ir ārēji formāli pasākumi. Ir dzirdēts, ka atbildīgs darbinieks tiek pieņemts pēc pusstundu garas intervija. Skaidrs, ka tā ir bijusi formāla.

Ja lielu valsts uzņēmumu, kuri pelna miljonus, valdes locekļi saņem algu, kas nepārsniedz trīs tūkstošus, tad šāda normatīvā vide tiek veidota ar mērķi veicināt politisko valdi, un ir vēl kāds cilvēks, kas reāli vada šo uzņēmumu.

Kāda ir jūsu pieredze, vai šādu uzņēmumu darbinieki nesūdzas par saviem vadītājiem?

Mēs ar valsts struktūrām nestrādājam, vai arī tie ir ļoti reti gadījumi. Tas ir tādēļ, ka šobrīd viņiem ir aizliegums iepirkt ārpalpojumus. Mēs strādājam ar tiem uzņēmumiem, kas rūpējas par saviem darbiniekiem un kam ir svarīga personālvadības kvalitāte. **BP**



lēmumu pieņemšana vilkt kleitu vai nevilkt? varbūt nopirkt iznīcinātāju?

Dažādu lēmumu pieņemšana, sevišķi, ja runājam par būtiskiem lēmumiem, ir t.s. vadības elites ikdienas darba sastāvdaļa. Pašos pamatos, ja mēģinām aprakstīt, ko tas nozīmē, tad varētu teikt tā – lēmumu pieņemšanas process sākas tad, kad iepriekš ir radušies neskaidri apstākļi vai iepriekšējā situācija ir mainījusies. Principā ar lēmumu pieņemšanas procesu tā vai citādi saskaramies mēs visi – kaut vai tajā brīdī, kad konstatējam, ka ledusskapī pēc bagātīgām viesībām ir palicis vien gabals sažuvuša siera. Lēmums piepildīt ledusskapi no jauna ir vienkāršs, tomēr secīgs process, un, lai to realizētu, cilvēkam ir jāpiemīt spējai loģiski domāt.

PLĀNS "C"



Ja atgriežamies pie organizācijas procesiem, tad, runājot par biznesu vispār, literatūras avotos bieži var sastapt norādes par racionālu lēmumu pieņemšanas ceļu. Tas nav nekas neparasts, ja mēs pieņemam, ka cilvēks, kurš iesaistījies lielākā vai mazākā biznesā, tiecas būt neatkarīgs, viņš ir labi informēts un tiecas pēc peļņas un izdevīguma palielināšanas. Citiem vārdiem, ja mēs nerunājam par labdarības organizācijām (kurās arī, starp citu, ir jāpieņem dažādi lēmumi), lemtspējīgs cilvēks tiek asociēts ar labi informētu pragmatīķi. Tomēr, viss nav tik vienkārši. Organizācijas mēdz būt milzīgas, un lēmumu pieņemšana kļūst par vienu no stūrakmeņiem, uz kura balstās organizācija, taču jāpatur prātā fakts, ka pašos pamatos lēmumu pieņemšanas procesu realizēs dažādi indivīdi, kuriem var piemist un var arī nepiemist īpašības, kuras ļauj sekmīgi realizēt šo procesu.

Paraugoties psiholoģijas klasikas virzienā, mēs varam atrast norādes uz pāris īpašībām, kurām ideālajā gadījumā vajadzētu raksturot labu vadītāju.

Racionalitāte ir viena no tām. Tas arī liekas vienkārši, tomēr racionalitāte ir tikai šķietami objektīva īpašība. Skaidrojums ir tāds, ka racionāla uzvedība un lēmumi ir izskaidrojami noteiktas uzskatu sistēmas ietvaros. Tomēr var būt situācijas, kad lēmums šķiet iracionāls kādam, kurš vēro no malas – ja nav saistības ar pastāvošo uzskatu sistēmu. Piemērs varētu būt vietējās cilts burvis, kurš pieņem secīgus lēmumus, lai izsauktu lietu. Cilvēkiem, kuri dzīvo attiecīgajā kultūrā, lēmumi būs saprotami, bet kādam, kuram attiecīgā uzskatu sistēma ir sveša, kļūst zināšana pie koka un ūjināšana varētu likties tipiskas iracionālas uzvedības paraugi. Uzvedības teorija piemin vēl kādu svarīgu aspektu – spēju novērtēt potenciālos riskus.

Tā pati uzvedības teorija arī izskaidro, kāpēc ir tik ticami, ka mēs mācīsimies no savām, nevis svešām kļūdām. Galvenokārt tāpēc, ka notiek empīriskās pieredzes uzkrāšana, sevišķi tas attiecas uz politiskiem jeb stratēģiskiem lēmumiem. „Gadījumu” (*case*) pētīšana noder tiklab personiskajā kā organizācijas dzīvē. Starp citu, reizēm tā ir problēma. Lēmuma balstīšana uz pieredzi – „mēs jau tā darījām, un viss beidzās labi”, bez nopietnas risku analīzes bieži vien beidzas ar nepareizi pieņemtu un realizētu lēmumu ķēdi. Viens no veidiem, kā cilvēki attīsta spēju pieņemt dažādu lēmumus, ir spēle. Šī iemesla dēļ t.s. „spēļu teorijas” pielietošana ir veids, kā attīstīt lēmumu pieņemšanas prasmes. Biežāk lietotais piemērs sadzīvē ir šahs – jūs nevarat uzvarēt, ja neprognozējat vairākus gājienus uz priekšu, ja jums nav spēju maskēt emocijas un ja jūs nezināt visus iespējamus gājienu – citiem vārdiem, jums ir jābūt arī informācijai – galvenokārt par noteikumiem. Spēja uztvert un apstrādāt informāciju, integrējot novitātes un atsakoties no ieprogrammētiem lēmumiem, ir viena no vērtīgākajām, kura var piemist cilvēkam, kurš ikdienā pieņem svarīgus lēmumus.

Lēmumu pieņemšanas stratēģijas

Lēmumu pieņemšanas procesā viena no būtiskākajām fāzēm ir izvēle. Šeit arī var runāt par elementāriem piemēriem, kuri ļauj vismaz aptuveni nojust arī liela mēroga lēmumu pieņemšanas sarežģītības pakāpi. Ja jūs piedāvājat savai četrgadīgajai meitiņai izvēlēties tērpu dzimšanas dienas viesībām, un izvēle sastāv no 10 kleitām, jūs, visticamāk, nonāksiet sarežģītā situācijā, jo personības brieduma pakāpe neļauj pieņemt racionālu lēmumu. Izeja

varētu būt tāda, ka jūs piedāvājat divas kleitas un kļūstat mazliet direktīvi, paātrinot lēmumu pieņemšanu.

Līdzīgas stratēģijas tiek lietotas arī globālāku lēmumu pieņemšanā – „sašaurinoties izvēlei, paātrinās lēmuma pieņemšanas ātrums. Šī ir likumsakarība, kas ir fundamentāla, un neapšaubāmi ir jāņem vērā tad, ja jūs savā biznesā gribat veikt galā ar problēmām.

Šī likumsakarība izskaidro arī to, kāpēc krīzes situācijās lēmumu pieņemšana tiek uzticēta autoritatīvākiem cilvēkiem, bieži arī tādiem, kuri ir harizmātiski.

Lēmumu pieņemšanas veidi

Procesa apturēšana – darbība tiek apturēta diagnostiskos nolūkos. Parasti tas notiek ļoti vienkāršu, standartizētu situāciju gadījumos. Ir nepieciešama pauze, lai apkopotu informāciju.

Iepriekšēju, standartizētu lēmumu pārskatīšana – parasti to sauc par politikas plānošanu. Parasti tas attiecas uz pareizi pieņemtu lēmumu modificēšanu jaunām situācijām.

Pētījums – principā šis veids, kā noskaidrot problēmu, ievāc informāciju un kā to atrisināt, ir vistuvākais t.s. racionālajam veidam. Lielākoties šis darbības tiek veiktas paralēli, ja vien organizācijā ir struktūra vai darbinieki, kuri pamatā nodarbojas ar plānošanu.

Modificēti pētījumi – parasti pamatā ir dati, kuri iegūti, veicot galvenās informācijas apkopošanu, bet situācija vai uzdevums, kas jāatrisina, tiek modificēts.

Fundamentāla un operatīva plānošana – attiecībā uz lēmumu pieņemšanu – pirmajā gadījumā tas būs garāks lēmumu pieņemšanas process un attieksies uz t.s. stratēģisko plānošanu, savukārt otrajā gadījumā biežāk to veicinās krīzes situācijas.

Realizācija

Lai varētu runāt par to, cik veiksmīgi vai neveiksmīgi izdodas pieņemt lēmumus, der izvēlēties vismaz dažus kritērijus, kuri ļauj novērtēt lēmumu pieņemšanas procesu.

Pirmais kritērijs – **mērķa sasniegšana**. Pakāpe, kurā ir izdevies sasniegt vēlamo, ir labs rādītājs, kā novērtēt, vai lēmumi ir bijuši pareizi.

Vēl viens aspekts ir informācija, kura palīdz vai kavē lēmumu pieņemšanu.

Informācijas pieejamība. Parasti cilvēki cenšas manipulēt ar informāciju, kura ir viegli pieejama. Tas izskaidro gan vājus studentu darbus, kuri pārkopēti no interneta, gan pārsteidzīgus lēmumus valdības līmenī, pieņemot lēmumus par to vai citu stratēģiju problēmu risināšanā.

Selektīva informācijas izvēle. Cilvēki biežāk ņem vērā to informāciju, kura saskan ar viņu iepriekšējiem priekšstatiem, atbalsta viņu kultūras veidotos uzskatus un nav pretrunā ar viņu pašu interesēm. Negaidiet, ka kāds atsaucīgi uztvers lēmumus, kuri ir pretrunā ar viņa pārliecību. Pieņemto hipotēžu apstrīdoša informācija biežāk tiek noraidīta, nevis akceptēta. Parunājiet ar cilvēkiem, kuriem ir noteikta pārliecība par kaut ko – jebkura informācija, kas sašķo iepriekšējās pārliecības pareizumu, tiek aktīvi noraidīta.

Informācijas konkrētības pakāpe. Pierādīta informācija, statistiski dati, zinātniski apstiprināti rezultāti vienmēr tiek uztverti ar lielāku atsaucību, un šādi informācijai uzticas vairāk. Ja jūs

gribat, lai jūsu piedāvātajai stratēģijai un lēmumu pieņemšanas ķēdei notic, balstieties uz pārbaudāmu un pierādītu informāciju. Izvairieties no subjektīviem spriedumiem, apšaubāmas vai pret-runīgas informācijas.

Konservatīvisma pakāpe. Cilvēki var nebūt spējīgi pieņemt jaunu viedokli pat tajos gadījumos, ja parādās jauna informācija.

Veids, kā informācija tiek piedāvāta. Atcerieties, ka, ja jūs gribat piedāvāt lēmumus vai tos apspriest, centieties tos izvirzīt kā pirmos vai pēdējos. Aktualizējiet iespārdus par problēmu – tā jūs pievērsīsiet tai uzmanību.

Iepriekšējo veiksmju atgādināšana. Tas reizēm atvieglo procesu, tomēr uz to pilnībā nevar paļauties. Katra situācija, lai cik ļoti atgādinātu kādu citu, ir unikāla.

Līdzības. Nepaļaujieties uz to, ka kaut kas atgādina ko citu. Šajā gadījumā lēmums var būt kļūdainis. Tas vien, ka kādam ir bedrītes vaigos un jauks smaids, nenozīmē, ka viņš automātiski ir labs cilvēks. Tas, ka kāds valkā uzvalku, nenozīmē, ka viņš būs labs vadītājs.

Mazskaitlīguma likums – jo informācija konkrētāka un izvēle mazāka, jo lēmumu pieņemšanas process ir efektīvāks.

Pierādījumi. Centieties noskaidrot visu, kas attiecas uz darbības efektivitātes pierādījumiem, kas savukārt liecinās par potenciāli pareizi pieņemtiem lēmumiem.

Problēmas noskaidrošana

Īsos vārdos var teikt tā – problēma ir tad, ja esošā reālā darbība atšķiras no vēlamās. To pašu var teikt par rezultātu.

Organizācijās problēmu klasifikācija ir aptuveni šāda: tehnoloģijas, reorganizācijas jautājumi, kontrole un vadība, darbības sfēra, pakalpojumi, ražošanas produkti, personāls, robežu jautājumi, dažādi ar finansēm saistīti jautājumi, atrašanās vieta.

Lēmumu izstrādāšana

No psiholoģiskā viedokļa raugoties, lēmumu pieņemšanu bieži apgrūtina tieši informācijas atlase un tās pielāgošana organizācijas vajadzībām, kas patiesībā bieži nozīmē nopietnu problēmu „ignorēšanu” un „nepamanīšanu”.

Svarīgi ir apzināties, ka dažādas profesionāļu grupas atšķirīgi novērtē problēmas un piedāvā atšķirīgus lēmumus problēmu atrisināšanai. Dizaina speciālists noiet kāpināšanai piedāvās izmainīt produkta izskatu, bet pārdošanas speciālists runās par to, ka jāmaina servisa politika.

Pētījumi liecina, ka lielākoties cilvēki, kuriem jāpieņem lēmumi, balstās uz nepilnīgu informāciju, un viņiem ir raksturīgas specifiskas domāšanas iezīmes, neatkarīgi no tā, vai tie ir **operatīvi** vai **stratēģiski** lēmumi:

- spēja novērtēt pretrunīgu informāciju;
- spēja paļauties uz izpētītu uzvedību un to paredzēt;
- spēja sintezēt, balstoties uz informācijas fragmentiem;

- intuitīva vēlme pārbaudīt formālās analīzes rezultātus (gribu zināt, kā tas darbojas);
- spēja novērtēt starppersonu attiecību nozīmi un komandas darbu.

Grupa vai indivīds?

Aktuāls ir jautājums, vai lēmumu pieņemšanu labāk realizē indivīds vai indivīdu grupa? Grupai par labu liecina šādi nosacījumi:

- parasti ir jāvienojas visiem, kuru skar lēmums, līdz ar to veiksmes gadījumā tas tiks uztverts atsaucīgāk un tiks sadalīta atbildība par iznākumu, kā arī grupa būs ieinteresēta rezultāta sasniegšanā;
- var piesaistīt ekspertus ar specifiskām zināšanām;
- lēmuma pieņemšanas process būs lēnāks, realizācija – ātrāka;
- grupas kopdarbība palielina izredzes, ka process tiks novests līdz galam;
- grupā var iekļaut spējīgākos, veicot atlasī.

Dažādas pieejas problēmu risināšanai un lēmumu pieņemšanai

Prāta vētra – parasti šādi tiek pieņemti radoši, alternatīvi lēmumi.

Ļauj „savākt” vairāk ideju un priekšlikumu. Noteikumi – idejas tiek izteiktas brīvi, bez kritikas; ideju izteikšana tiek veicināta un tiek atbalstīta radušos ideju „paplašināšana” vai transformēšana jaunās; novērtēt un izteikt kritiku nedrīkst.

Sātana advokāti – tiek īpaši akcentēta jaunā ideja, un mākslīgi stimulēts konflikts, lai neitralizētu grupas domāšanas sekas. Šāda metode labi darbojas gadījumos, ja rūpīgi jāpārlicinās par jaunās idejas vai lēmuma pareizību.

Spēles teorija – var izmantot arī šādu pieeju, lai atrisinātu problēmu un nonāktu pie lēmumu pieņemšanas procesa. Būtībā to var izskaidrot ar „kas būtu, ja...”. Svarīgs process seku izvērtēšanai, un tas palīdz analizēt potenciālos riskus.

Realizācijas laiks

Ja vien netiek pieņemti pavisam ikdienišķi lēmumi, bet mēs runājam par organizāciju, tad dati liecina, ka mazāka nozīme tiek piešķirta analīzes laikam un izvēles izdarīšanai, nekā realizācijai.

Stratēģisku lēmumu gadījumos organizācijās laiks no problēmas fiksēšanas un risinājuma veida apstiprināšanas aizņem no trim nedēļām līdz pat deviņiem gadiem, vidēji tas ir 1-2 gadi.

Lai lēmumu pieņemšanu padarītu optimālu arī laika ziņā, šis process ir jāpadara nepārtraukts. Jācenšas veidot komandas, kuru dalībnieki pārstāv organizāciju visā pilnībā – visās sfērās. Tikai tādā gadījumā var cerēt uz to, ka organizācijai laikus izdosies diagnosticēt problēmas un to atrisināšanai tiks pieņemti pareizi lēmumi. **BP**

Literatūra

Baron Jonathan. Thinking and Deciding. 2nd Ed. Cambridge University Press, 1994.

Keeney Ralph L. Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making. Harvard University Press, 1992.

Kepner C., Tregoe B. The New Rational Manager. New Jersey: Princeton Research Press, 1981.

savs privātbankieris

Ir virkne profesiju pārstāvju, ar kuriem esam pieraduši runāt kā ar “saviem” cilvēkiem: ar ārstu, šuvēju, frizieri, auto meistarū. Atklājam savas sāpes un ieceres, sapņojam, dalāmies plānos, kopā prognozējam rezultātu. Un tā tam arī jābūt: mēs nevaram būt eksperti visās jomās. Arī bankas sfērā ir atrasti risinājumi individuālai, privātai un pat ekskluzīvai turīgu klientu apkalpošanai – *Private Banking*.



Santa Purgaile

Vai var apgalvot, ka privātbankieris – tas ir finanšu serviss 24 stundas diennaktī?

Jā, tā ir bankas klienta ar īpašu statusu privilēģija, ko sniedz *SEB Private Banking* apkalpošana: katram klientam ir savs privātbankieris, kurš konsultē un risina visus ar šīs VIP personas finansēm saistītus darījumus. Klientam sniegto servisu var sadalīt divos virzienos: tie ir ikdienas pakalpojumi – dažādas bankas operācijas, kuras ir nepieciešams operatīvi paveikt diendienā, un mūsu biznesa stūrakmens – katram klientam individuāli veidots investīciju portfelis. Tā ir unikāla iespēja strukturēti, pārdomāti un klienta vajadzībām atbilstoši sakomplektēt dažāda veida ieguldījumus. Klientu vēlmes ir dažādas, un mēs spējam tām pielāgoties neatkarīgi no tā, vai klients vēlas pats aktīvi piedalīties un pieņemt investīciju lēmumus, vai gluži pretēji, atstāj to mūsu ziņā un brīvo laiku velta tikai sev svarīgām un tuvām lietām – ģimenei, hobijiem vai radošajam darbam, ieguldījumu lēmumus uzticot profesionāļiem.

Vai klients savam privātbankierim var zvanīt arī nakts laikā?

Tieši tā, privātbankiera palīdzība ir pieejama visu laiku, jo mūsu biznesa pamats ir nodrošināt klientam maksimālas ērtības. Arī telpas esam pielāgojuši tam, lai varētu klientam garantēt augstu konfidencialitātes līmeni.

Tātad – privātbankieris kļūst par sava klienta uzticības personu visos finanšu jautājumos?

Privātbankieris nav ģimenes loceklis, taču viņu noteikti var saukt par uzticības personu, kura par savu klientu zina maksimāli daudz – viņa pieredzi, profesionālo darbību, pārzina klienta riska toleranci, pat viņa vērtību sistēmu un pieeju dzīvei. Mūsu klienti ir dažādi gan pēc rakstura un temperamenta, gan pēc tautības, tāpēc darbs ar katru ir ļoti interesants, atbildīgs un pieprasa rūpīgi pārdomātu rīcību. Jāatzīst, ka *Private Banking* bizness ir ļoti emocionāls. Tāpēc, uzsākot sadarbību ar jaunu klientu, es kā vadītāja vērtēju, kurš no maniem kolēģiem labāk saderēs ar

potenciālo partneri gan psiholoģiski, gan emocionāli. Neapšaubāmi, privātbaņķiera pienākumu veikšana ir cieši saistīta ar psiholoģijas pārzināšanu. Prasme runāt, uzklaut un veidot noturīgas partnerattiecības ar klientu ir viena no būtiskākajām *SEB Private Banking* darbinieka profesionālajām iemaņām. Manuprāt, jo ilgāk privātbaņķieris strādā savā amatā, jo vērtīgāka ir viņa pieredze un zināšanas, kas ir īpaši nozīmīgi klientiem. Tāpēc mūsu komanda ir stabila, un kolektīva kodols ir nemainīgs jau ilgus gadus.

un ieguldījumu mērķi. Tikai pēc rūpīga plānošanas darba esam gatavi ķerties klāt konkrētu ieguldījumu instrumentu izvēlei. Mums kā *SEB* grupas daļai ir daudz unikālu instrumentu un iespēju. Piemēram, *SEB* grupai ir struktūrvienības Luksemburgā, Zviedrijā, Vācijā, kuras veido Modernās investīciju programmas. Šīs programmas nav publiskas - tās ir pieejamas slēgtam klientu lokam. Tās arī mēs piedāvājam *SEB Private Banking* klientiem – turīgām personām, kuru aktīvi ir sākot no 200 tūkstošiem eiro, jo nav noslēpums, ka ir nepieciešams noteikts līdzekļu apjoms, lai bankas eksperts varētu izveidot diversificētu portfeli.

Private Banking business ir ļoti emocionāls. Tāpēc, uzsākot sadarbību ar jaunu klientu, es kā vadītāja vērtēju, kurš no maniem kolēģiem labāk saderēs ar potenciālo partneri gan psiholoģiski, gan emocionāli. Neapšaubāmi, privātbaņķiera pienākumu veikšana ir cieši saistīta ar psiholoģijas pārzināšanu. Prasme runāt, uzklaut un veidot noturīgas partnerattiecības ar klientu ir viena no būtiskākajām *SEB Private Banking* darbinieka profesionālajām iemaņām.

Kā ikdienā notiek VIP personas apkalpošana?

Mūsu līgums ar klientu paredz, ka viņš var veikt visas bankas operācijas attālināti, izmantojot telefonu un e-pastu. Piemēram, klients, atrodoties ārzemēs, var piezvanīt savam privātbaņķierim ar lūgumu viņa vietā veikt pārskaitījumus, noguldījumus utt. Mēs kā starptautiskas finanšu organizācijas daļa uzturam kontaktus ar visām *SEB* grupas valstīm, un mūsu klienti bieži izmanto šīs privilēģijas, lai, piemēram, atvērtu kontus citās valstīs vai veiktu citus finanšu darījumus. Tas ir īpaši nozīmīgi starptautiski orientētiem klientiem, kuru business un dzīves vietas atrodas dažādās pasaules valstīs. Mūsu VIP klients visās valstīs var saņemt identisku piedāvājumu un servisu, justies brīvi un ne par ko neuztraukties.

Ja runājam par investīciju jomu, tad Latvijā kopumā mums ir viens no progresīvākajiem piedāvājumiem, kāds šobrīd ir iespējams. Mūsu mērķis ir ilgtermiņa sadarbība ar klientu, un tieši tāpēc tā sākas ar individuālu ieguldījumu plānošanu, kuras ietvaros tiek novērtēta esošo ieguldījumu situācija, noteikta individuālā riska noturība jeb spēja uzņemt risku, noteikti uzkrājumu

Kā katrs privātbaņķieris izvērtē savus klientus?

Ņemot vērā *SEB* grupas starptautisko pieredzi un mūsu sadarbību ar *Private Banking* struktūrām citās valstīs, mums ir zināmas priekšrocības, jo klientu apkalpošanā varam izmantot gatavus un pārbaudītus paņēmienus. Mūsu kolēģi Zviedrijā ir radījuši īpašu instrumentu, kura pamatā ir matemātiski zinātniska pieeja – uzdodot klientam dažādus jautājumus, ar šī rīka palīdzību iegūstam par viņu strukturētu priekšstatu, tādējādi izvērtēšanas process ir īss un efektīvs.

Kādu klientu loku apkalpo viens privātbaņķieris?

Katrs privātbaņķieris strādā ar aptuveni simts klientiem, kas nav maz. Klienti ir dažādi pēc savas finanšu aktivitātes. Ir tādi, kuri satiekas ar savu privātbaņķieri reizi gadā un abām pusēm ar to pilnīgi pietiek: bankas darbinieks gūst pārliecību, ka klienta finansiālā situācija ir stabila, savukārt klients ir apmierināts ar sniegtajiem pakalpojumiem un neizjūt nepieciešamību pēc biežākām tikšanās reizēm. Savukārt ar aktīvu klientu, kurš regulāri iesaistās dažādos darījumos, ir jātiekas bieži, un informācija jāak-

tualizē nepārtraukti. Jebkurā gadījumā vismaz reizi gadā ar katru mūsu klientu notiek individuālā finanšu plānošana.

Cik liela komanda jūs esat?

Katru klientu *SEB Private Banking* pārvaldē aprūpē vismaz trīs darbinieki – privātbankieris, privātbankiera asistents un investīciju stratēģis, nodrošinot VIP personai pilnu servisu. Mūsu struktūras kolektīvs katru gadu arvien paplašinās, jo darba apjoms palielinās, un šobrīd klientus apkalpo pieci privātbankieri ar savām komandām.

Liels izaicinājums *SEB Private Banking* kolektīvam ir nepieciešamība uzturēt savu kompetenci visaugstākajā līmenī, lai mēs būtu vērtīgi padomdevēji saviem klientiem. Mēs nepārtraukti sekojam līdzi tam, kas notiek globālajā un Latvijas ekonomikā. Mūsu ikdienas sastāvdaļa ir arī regulāras diskusijas par aktuālajiem jautājumiem, tikšanās ar dažādu jomu ekspertiem, kuri informē par jaunumiem, izmaiņām, tendencēm. Esmu gandarīta, ka pēc pēdējā klientu apmierinātības pētījuma, kas vienlaicīgi tika veikts visās *SEB* grupas valstīs *Private Banking* sektorā, Latvijas komanda ieguva visaugstāko novērtējumu klientu apmierinātības ziņā.

Vai *Private Banking* serviss iekļauj tikai profesionālo attiecību veidošanu? Tik cieši sadarbojoties, noteikti veidojas arī kopīgas intereses.

Visa *SEB Private Banking* klienta ģimene saņem identisku apkalpošanas servisu un tiek iesaistīta visās īpašo piedāvājumu programmās, kas ir mūsu sadarbības neatņemama sastāvdaļa. Mūsu komandai ir būtiski, lai ikdienā mēs klientam piedāvājam ne tikai profesionālu padomu un kvalitatīvu apkalpošanu, bet arī veidojam attiecības ārpus darba pienākumiem. Klienti to augstu novērtē. Starp mūsu klientiem ir mākslas un mūzikas cienītāji, aizrautīgi golfa spēlētāji, viņa pasaules interesenti, kurus mēs aicinām uz dažādiem tematiskiem pasākumiem. Tā veidojas interešu klubīni, kur mēs tiekamies, lai parunātu par citām, ārpus finansēm saistītām tēmām. Arī mazos mēs iepriecinām, ielūdzot uz tieši bērniem domātiem pasākumiem.

Neapšaubāmi mums ir svarīgi izglītēt klientus, informēt par notiekošo gan makroekonomikas, gan finanšu un investīciju jomās, tāpēc mēs regulāri rīkojam izglītojošus seminārus. Piemēram, gada sākumā piedzīvojām apjomīgas izmaiņas nodokļu likumdošanā, kas jūtami ietekmēja mūsu klientus. Tāpēc *SEB Private Banking* pārvalde piesaistīja mūsu ilgstošo sadarbības partneri *DeloitteLatvia*, kas nodrošināja aktuālo informāciju par nodokļu izmaiņu ietekmi uz klientu ienākumiem un juridiskajiem aspektiem. Bieži pie mums ierodas dažādu ieguldījumu portfeli pārvaldnieki no Zviedrijas, Luksemburgas, Vācijas, un viņiem ir lieliska iespēja tikties ar klientu, lai izstāstītu, kā veicies ar ieguldījumiem.

Savu piedāvājumu programmu veidojam, pamatojoties uz regulārām klientu aptaujām, kurās noskaidrojam, kas klientiem patīk, kas ne, ko no mums sagaida. Mēs esam neliela struktūra, tāpēc elastīgi un radoši spējam pielāgoties dažādām vajadzībām.

Pastāstiet, lūdzu, detalizētāk par jūsu darbu pie klienta investīciju portfeļa veidošanas.

Analizējot, kas šobrīd notiek tirgū, varam secināt, ka esam tradicionālo noguldījumu likmju stagnācijas periodā. Tai pat laikā

arī akciju tirgus straujās vērtību svārstības ir devušas vielu pārdomām, un klienti kopumā ir kļuvuši piesardzīgāki, daudz skaidrāk apzinoties savu spēju līdztekus peļņas iespējām uzņemt arī zaudējumu risku. Šajos apstākļos esam rūpīgi analizējuši gan ieguldījumu tirgus, gan klientu rīcību. Mūsu investīciju pieeja tiecas mazināt risku un aizstāv plaši diversificētu ieguldījumu izmantošanu, neaprobežojoties tikai ar akcijām kā vienīgo augsta sagaidāmā ienesīguma ieguldījuma veidu.

Veicot klienta profila analīzi, mēs nosakām viņa riska toleranci, kas savukārt palīdz izvēlēties klientam atbilstošu stratēģiju. Konservatīvā stratēģija ir piemērota cilvēkam, kurš nav gatavs riskēt un kurš vēlas nopelnīt nedaudz vairāk nekā ieguldot tradicionālajā depozītā. Otru stratēģiju var definēt kā sabalansētu, kas paredz ieguldījumus gan obligācijās, gan produktos ar vidēji augstu risku – šāda stratēģija negarantē pilnu pamatsummas atdošanu, taču vienlaicīgi sniedz iespēju nopelnīt vairāk. Savukārt aktīva stratēģija paredz lielāko portfeļa daļu ieguldit augsta un vidēji augsta riska instrumentos. Šis portfelis ir agresīvāks, vairāk piemērots klientiem, kuriem ir pieredze, zināšanas un kuri ieguldāmos līdzekļus ir nodalījuši no pārējiem uzkrājumiem, sagaidot ievērojamu peļņu un vienlaicīgi uzņemoties arī līdzvērtīgus zaudējumu riskus.

Neatkarīgi no ieguldījumu portfeļa riska līmeņa portfeļa veidošanā maksimāli izmantojam pēc sava rakstura atšķirīgus instrumentus, kur neaprobežojamies tikai ar tradicionālajiem finanšu tirgiem (akcijām, obligācijām). Investīciju procesā pastāvīgi tiek meklēti tirgus situācijai un ekonomikas ciklam atbilstošākie ieguldījumu risinājumi, tiek izmantoti arī alternatīvie ieguldījumi, kā valūtu un izejvielu tirgus instrumenti, riska kapitāls, nekustamais īpašums un *hedge* fondi.

Kāda ir jūsu līdzšinējā pieredze ieguldījumu jomā?

Ja analizējam mūsu darbu vēsturiskā griezumā, tad aktīvu pārvaldītāju veikums ir vērtējams atzinīgi: visas mūsu stratēģijas ir nodrošinājušas ienesīgumu krietni virs vidējā tirgus rādītāja Latvijā. Moderno investīciju programmu svārstības pie ievērojamām tirgus svārstībām nestabilas ekonomikas apstākļos ir bijušas niecīgas. Tas liecina, ka mūsu darba virziens un izvēlēta stratēģija bija pareiza, un šī pieredze mums jāņem par pamatu turpmākai rīcībai.

Kā jūs rīkojaties, ja klients vēlas pieņemt acīmredzami sev neizdevīgu lēmumu?

Mūsu ekspertiem ir jānodrošina, lai klients pieņem sev izdevīgāko lēmumu, savā rīcībā iegūstot visu nepieciešamo informāciju par riskiem un iespējamajām sekām. Protams, ja klients ir apņēmies kaut ko darīt, mēs nevaram viņam to aizliegt. Bet, lai nerastos savstarpējas domstarpības, mēs visu dokumentējam: ja klients vēlas riskēt, neskatoties uz mūsu ieteikumiem, tad viņš rakstiski to apliecina. Jāsaka, ka nav retums, kad pēc konsultācijas ar privātbankieri klients pārdomā. Protams, vēlme nopelnīt vairāk ir ļoti liela, bet jāapzinās, ka tas ir saistīts arī ar lielu risku. Klienti bieži saka: „Man ir vajadzīgas labas investīcijas.” Kas ir laba investīcija? Maksimāli liela atdeve ar maksimāli zemāku risku. Bet tas ir sarežģīti, jo, ja klients vēlas nopelnīt, ir jāriskē, tāpēc riski ir maksimāli jāsadala. Risku diversifikācija arī ir mūsu darba lauks. **BP**

**Silvija Kārklīņa**

Valodu mācību centra valdes locekle

Kā jūs izvēlaties no vairākiem risinājumiem vienu?

Vispirms ir labi, ja ir iespējami vairāki risinājumi, ja nav jāizvēlas tikai starp diviem. Vairāku risinājumu gadījumā, protams, ir jāraugās, kā tie ietekmē „*stake holders*” jeb tos, kuri ietekmē organizācijas darbu, kas, protams, ir klienti, īpašnieki, darbinieki, vadība, sabiedrība un visi mums apkārt, bez kuriem neviena organizācija nevar pastāvēt. Konsultējoties ar uzņēmuma vadību, var nonākt pie optimālā lēmuma, bet gala lēmums tomēr ir jāpieņem direktoram vai valdes priekšsēdētājam, kam ir deleģēts pēdējais vārds. It īpaši, ja jāpieņem nepopulārs jeb smags lēmums, bet organizācijas izdzīvošanai vajadzīgs risinājums, tad neviens cits to nedarīs, un visa atbildība ir pilnībā jāuzņemas organizācijas vadītājam un/vai īpašniekam, lai cik demokrātiska vadības forma organizācijā nepastāvētu.

Kādus riskus jūs izvērtējat pirms lēmumu pieņemšanas?

Vislielākais risks ir zaudēt kvalitāti, kas plašākā nozīmē būtu profesionālus, atbildīgus darbiniekus, cilvēciskos kontaktus, vadības uzticību un organizācijas neatkarību. Darbinieki, kas ir uzņēmuma atslēga, atvērs gan tirgus plašumus, gan atsegs nepiepildītas nišas, kurās uzņēmuma idejas var tikt īstenotas. Vienlaicīgi jāraugās, lai nav kļūdu rekrutēšanā, jo, pieņemot darbā nepareizi, var iegūt tādu darbinieku, kas jau ilgstoši strādā tikai sev, bet vadītājs mēģina viņu ar pēdējiem spēkiem vilkt organizācijas virzienā. Lai gan nevienam negribas grimt aizdomu mākonī, būtu labi, ja to varētu redzēt laicīgi, jo noturēt to, kam citi plāni, nav nozīmes. Krīzes laiks arī nav īsts rādītājs darbinieku pieņemšanā darbā, jo bieži vien cilvēki turas pie darba vai pieņem darba piedāvājumu tādēļ, ka citur darbu nevar atrast. Tādēļ darbinieks nevar būt problēma, tikai jādodomā, vai abi kopā - darba devējs un ņēmējs - ir spējuši atrast pareizo vietu organizācijā.

Vai jums bizness ir bijis kāds skolotājs, guru vai paraugs? Kā viņš pieņēma lēmumus? Ko jūs no viņa iemācījāties?

Jā, cenšos mācīties no visiem: Sieviešu organizācijā „Līdere” ir daudzas drosmīgas un zinošas uzņēmējas, Valodu mācību centra studenti ir izcili uzņēmēji, no kuriem daudz var mācīties. VMC kolēģes un dažas manas draudzenes ir lietīškas un prasmīgas sievietes, no kurām mācos ikdienā. Apmainos pieredzi ar uzņēmējiem ārzemēs, kurus iepazīstam starptautiskos projektos. Kā uzņēmējdarbības pedagogu, kas daudz devis tieši skolvadībā un īpaši līcis saprast ELT jeb valodu mācīšanas menedžmentu, ir Džordžs Pikerings (George Pickering), kurš ir bijis arī Latvijā un vada ELT menedžmenta grupu interneta vietnē, jo viņš saprot „drēbi”, zina, kādas ir valodu skolu problēmas, kā risināt mācību programmu kvalitātes jautājumus, kā ieinteresēt skolotājus, kuri paši parasti ir līderi; kā nezaudēt finansiāli, jo darbs valodu skolā ir vairāk mīlestības darbs.

**Edijs Purmalis**

SIA Arčers valdes loceklis

Esmu komandas darba piekritējs, tādēļ sākotnēji uzklaušu visu iesaistīto pušu (vadītāju) viedokļus. Paralēli mēģinu iegūt objektīvu informāciju no citiem neatkarīgiem avotiem. Ja ar to nepietiek, konsultējos ar kādu nozares/sfēras ekspertu. Pamatojoties uz šo informācijas bāzi, tiek izvērtēti katra risinājuma potenciālie riski un ieguvumi kontekstā ar sasniedzamo mērķi, un tad tiek pieņemts lēmums.

Jo svarīgāks lēmums, jo padziļinātāks ir izvērtēšanas process. Ikdienā vairums lēmumu ir saistīti ar tiešo biznesu. Līdz ar to prioritāri izvērtēšanā ir finansiālie jeb ekonomiskie aspekti. Visos procesos ir iesaistīti cilvēki. Tādēļ ļoti būtiski ir arī psihoemocionālie faktori. Uzņēmums nav vienpatis, tas darbojas konkrētā vidē. Noteikti ir jāvērtē lēmumu ietekme uz apkārtējo sabiedrību un citām ietekmes grupām, un pilnībā jāapzinās uzņēmuma korporatīvā atbildība. Būtiski ir arī tas, kā lēmumam sekojošās rīcības ietekmēs uzņēmuma tēlu. Un vēl viens ārkārtīgi būtisks faktors, kas subjektīvi jāizvērtē katram lēmuma pieņēmējam, - kā/vai es nodrošināšu lēmuma izpildi un kā es atbildēšu, ja lēmumam būs negatīvas sekas. Tieši tādēļ, gadījumos, kad mans viedoklis atšķiras no citiem, bet objektīvo argumentu pārspēks nav nevienā pusē, es pieņemu lēmumu, balstītu uz savu viedokli. Jo, ja es lēmumu esmu pieņēmis, es par to arī pilnībā atbildu. Un, ja gadījumā manam lēmumam ir negatīvas sekas, es nekad nemēģināšu attaisnoties, sacīdams, ka īstenībā jau es domāju savādāk, bet Jānis vai Pēteris man uzspieda savu viedokli, kuram es pakļāvos, tātad atbildību tagad prasiet no viņiem.

Man nav viena konkrēta cilvēka, kuru es uzskatītu par lēmumu pieņemšanas guru. Skolotāji gan man ir bijuši vairāki. Un tie ir pieredzējuši, izglītoti un gudri cilvēki, kuru vadībā vai ar kuriem kopā es esmu strādājis vai mācījies. Esmu centies paņemt labāko no katra un, papildinot ar savām atziņām, izveidojis pats savu lēmumu pieņemšanas sistēmu, ko nepārtraukti pilnveidoju. Galvenās atziņas ir šādas. Nepareizu lēmumu nav. Ir labāki vai sliktāki lēmumi, bet nav nepareizu. Pieņemt lēmumus ir jāiemācās tāpat, kā visas citas lietas. Un tad, kad šī prasme ir rokā, tā ļoti vairo cilvēku pašapziņu. Lēmums ir jāpieņem vienmēr. Arī „slikts” lēmums ir lēmums. Vissliktāk ir tad, kad valda neziņa un lēmums netiek pieņemts vispār. Par pieņemto lēmumu ir jāatbild pilnībā. Arī tad, ja tam ir negatīvas sekas.



Egons Liepiņš

Sabiedrība citai politikai pārstāvis

Vairumā gadījumu lēmumi tiek pieņemti, balstoties uz racionāliem apsvērumiem. Ir gadījumi, kad grūti izvēlēties starp diviem vai trim risinājumiem, tad talkā jāņem cita rakstura apsvērumi vai izjūtas.

Riski var būt ļoti dažādi, piemēram, biznesa risks, finanšu risks, labas pārvaldības risks u.c. Vienmēr jāapsver, vai lēmums veicinās uzņēmuma attīstību, vai tas ir saskaņā ar labas pārvaldības praksi u. tml.

Cenšos mācīties no katra dzīvē satiktā cilvēka. Tā kā jau gandrīz divdesmit gadus strādāju profesionālo konsultāciju nozarē, iznācis satikt ļoti daudz dažādu nozaru uzņēmumu vadošus darbiniekus. Daudzi no satiktajiem ir izcili sava aroda speciālisti.



Aivars Tauriņš

SIA Rīgas Meži valdes priekšsēdētājs

Ja ir vairāki iespējamie varianti, tie savā starpā jāsalīdzina un jāizvērtē. Šai procesā apsveru, kādi ir katra variantā plusi un kādi ir mīnusi. Pēc tam vai nu galvā, vai uz papīra izveidoju tādu kā tabulu, kurā šos plusus un mīnusos saliktu. Tā kļūst redzami riski un bonusi, beigās kāds no šiem variantiem vienmēr izrādās labākais. Protams, ja šie varianti ir ļoti līdzīgi, tad lēmuma pieņemšana sagādā lielas grūtības.

Ja lēmums ir tīri saimniecisks, tad, manuprāt, vispareizāk būtu sākt ar sekojošo – visu to, kas ir pozitīvs, vajag samazināt, bet visu to, kas ir negatīvs – palielināt. Un tad, ja sausajā atlikumā paliek nulle vai pozitīvs lielums, tad nodomāto būtu vērts darīt.

Protams, katrs konkrētais gadījums ir individuāls un ar saviem kritērijiem. Ja runa ir par biznesa lēmumu, tad viens no kritērijiem, protams, ir ekonomiskais izdevīgums. Tad seko jautājumi, cik laika iecerētais projekts var prasīt, vai tam pietiek resursu un vēl citi līdzīgi jautājumi. Taču reizēm ir noderīgas arī sajūtas un priekšnojautas. Bieži ir tā, ka tu vienkārši jūti, kā jārikojas, un arī tam ir kaut kāda nozīme, jo šīs izjūtas nāk no pieredzes.

Tādi skolotāji ir bijuši, sākot no tā brīža, kad es vasarās gāju ganos. Viens pats visu izdomāt es diez vai varētu. Manuprāt, tas ir viens no svarīgākajiem momentiem – atrast cilvēkus, no kuriem ir ko mācīties.

Savulaik laba skola man bija arī *Kompexim Rīga* ar *Pingvīna* saldējumu. Tur strādāja cilvēki ar Rietumu biznesa morāli, Rietumu domāšanu, metodēm un pieeju. Tas, kā jautājumus risina viņi, uz mani atstāja lielu iespaidu. Tiesa, pašā lēmumu pieņemšanas virtuvē iekļūt nav tik vienkārši. Taču daudz ko var nojaust, klausoties argumentāciju, kāpēc viena lieta ir jādara, bet cita – ne, un pēc tam izdarot pats savus secinājumus. Vienkārši turi acis un ausis vaļā, skaties un mācies! Tādas mācību stundas var atrast visnegaidītākajās vietās. Ļoti labi var mācīties arī no negatīviem piemēriem, kuri bieži vien visu parāda pat vēl labāk. Protams, pienākas mācīties arī pašam no savām kļūdām. Atceros vienu no savām pirmajām mācībām tajā brīdī, kad atradāmies biznesa meklējumos. Toreiz pieļāvu to pašu kļūdu, ko sākumā pieminēju – nesamazināju pozitīvo un nepalielināju negatīvo. Mēs vienkārši paķērām ideju, skatījāmies uz to tikai no pozitīvās puses un kā eiforijā nesāmies šajā virzienā. Un pēkšņi viens pēc otra nāca klupieni. Izrādījās, ka vienkārši bijām nepareizi novērtējuši situāciju.

Tāpēc pareizs situācijas novērtējums ir viena no tām lietām, kas jāiemācās. Lai cik skaudri tas pašam neliktos, situāciju novērtē vēsu prātu, nekrāpnot ne sevi, ne arī citus. Reizēm ideja liekas tik pievilcīga, tik interesanta, bet, kad tu visu izanalizē, gribot negribot šo ideju nākas apbedīt... Ja no simts idejām viena piepildās, tas ir fantastiski.

Latvijas uzņēmējiem vajadzētu domāt globāli

Rīgas Ekonomikas augstskolas vieslektors Džons Brenčs (*John Branch*), kurš lasa lekcijas augstākā līmeņa vadītājiem mārketingā, dalās savos iespaidos par Latvijas uzņēmējiem un uzņēmējdarbības vidi.

Lūdzu, pastāstiet par sevi, savu izglītību un darba pieredzi!

Mani sauc Džons Brenčs (*John Branch*). Esmu profesors Mičiganas universitātē, ASV. Pats nāku no Kanādas. Savu pirmo grādu inženierzinātnēs ieguvu Londonas universitātē Kanādā, un turpat Kanādā ieguvu maģistra grādu biznesa administrācijā. Pēc tam pārvācos uz Eiropu, kur nodzīvoju gandrīz desmit gadus, kamēr pabeidzu savu doktora disertāciju mārketingā. Tad pārcēlos uz ASV, kur uzsāku pasniedzēja darbu universitātē un ieguvu vēl vienu maģistra grādu pedagogijā. Pārsvārā es pasniedzu mārketingu, lai gan iznāk lasīt arī lekcijas par starptautisko biznesu. Kopš 2004. gada braucu kā vieslektors uz Rīgas Economi-

kas augstskolu, kur lasu lekcijas profesionālajā maģistru studiju programmā „Uzņēmējdarbības vadība” jeb *Executive MBA*, kas paredzēta augstākā līmeņa vadītājiem. Tās ir lekcijas par mārketingu.

Kādas ir Latvijas studentu zināšanas mārketingā? Vai ir kāda atšķirība starp latviešiem un citu valstu studentiem?

Nu, jāsaka, ka sākumā latviešu studenti izturas diezgan rezervēti. Viņi rīkojas pilnīgi atbilstoši tradicionālajam izglītības sistēmas modelim, kad studenti klusiņām sēž, klausās pasniedzēju un raksta piezīmes. Taču, ja izdodas panākt auditorijā brīvāku





Džons Brenčs

atmosfēru, viņi atveras, kļūst ļoti atsaucīgi, labprāt runā un iesaistās strīdos. Domāju, ka studenti ir un paliek studenti, lai kur viņi arī nebūtu.

Jāsaka, ka latviešu studenti itin labi orientējas mārketingā, un viņu zināšanas ir visai plašas. Jo īpaši tas attiecas uz tiem, kas saņēmuši bakalaura grādu Rīgas Ekonomikas augstskolā. Dažiem studentiem no Latvijas Universitātes un citām Latvijas augstskolām arī ir augsts zināšanu līmenis, lai gan šīs zināšanas ir vairāk teorētiskas, nevis praktiskas. Daudzi mūsu studenti ir guvuši labu pieredzi uzņēmumos, kuros strādā. Tiesa, tāpat kā jebkurā valstī, arī šeit ir uzņēmumi, kuros ir ļoti sarežģīta mārketinga prakse, un ir uzņēmumi, kuros tas tā nav.

Mana pieredze liecina, ka šeit, Latvijā, ir cilvēki, kuri ļoti daudz ko saprot no mārketinga. Viņi ir lieliski mārketinga speciālisti, ne sliktāki kā Amerikā, Lielbritānijā, Francijā vai jebkur citur

pasaulē. No otras puses, pie jums ir uzņēmumi, kuros cilvēki no mārketinga nesajēdz itin nekā. Tāpēc mārketinga pieredzes un profesionalitātes līmenis Latvijā var stipri atšķirties.

Mārketinga vēsture Latvijā gan ir ļoti īsa. Protams, mārketingš šeit sākās 90. gadu sākumā, uzreiz pēc Padomju Savienības sabrukuma, taču tā pa īstam tas sāka attīstīties vienīgi 90. gadu beigās un jaunā gadsimta sākumā.

Vai ir kāda sakarība starp Latvijas slikto ekonomisko situāciju un mārketinga zināšanu līmeni?

Nē, es nedomāju, ka krīzei Latvijā būtu sliktā ietekme uz mārketinga zināšanām. Gluži otrādi – sliktā ekonomiskā situācijā uzņēmumi ir spiesti ķerties pie arvien labākas mārketinga prakses. Ja patērētājiem naudas nav daudz (un daudziem latviešiem naudas ir maz!), viņi rūpīgi apsvērs, kā to vislabāk iztērēt. Tāpēc šajos laikos uzņēmumiem jāvelta mārketingam sevišķi liela uzmanība un jāpiedāvā preces, kuras tiešām ir vērts pirkt.

Pirms diviem gadiem nauda bija ikvienam, jo bankas deva kredītus gan jaunām mājām, gan jaunām mašīnām. Kad ļaudīm bija nauda, viņi to tērēja, pie tam īpaši nedomājot, kur un kāpēc. Tagad naudas vairs nav, un cilvēki trīsreiz pārdomā, pirms iztērē to nedaudzo, kas viņiem ir. Tāpēc uzņēmumi ir spiesti pakāpties dažus soļus atpakaļ un uzdot sev šo svarīgo jautājumu – kāds cilvēkiem būtu iemesls pirkt manu preci? Kāpēc viņiem vajadzētu nākt tieši uz manu restorānu, nevis uz restorānu ielas otrā pusē? Kāpēc daži iepērkas *Supernetto* tā vietā, lai iepirktos *Sky*? Jūs redzat, ka krīzes laikā mārketingš kļūst īpaši svarīgs.

Latvijā ir uzņēmumi, kas apvieno mārketingu ar sabiedriskajām attiecībām. Ko jūs par to domājat?

Ne tikai – ir arī tādi uzņēmumi, kas apvieno mārketingu gan ar sabiedriskajām attiecībām, gan arī ar pārdošanu. Ko es par to domāju? To, ka tas ir fantastiski! Es uzskatu, ka mārketingš ir viss, kas nepieciešams. Mārketingš ir pati svarīgākā uzņēmuma funkcija. Ražošana, loģistika, grāmatvedība, finanses, cilvēku resursi – visi cilvēki, kas strādā šajos virzienos ir saistīti ar mārketinga speciālistiem. Mārketingš sasaista uzņēmumu ar pašu svarīgāko cilvēku pasaulē – ar patērētāju. Patērētājs ir tas, kas dod mums naudu.

Kad mēs izstrādājam jaunu produktu, mēs to darām patērētāja vajadzībām. Kad mēs izstrādājam jaunu korporatīvo stratēģiju, mēs to darām, lai varētu labāk pakalpot patērētājam. Tāpēc visiem tiem, kas strādā sabiedrisko attiecību sfērā, būtu jābūt mārketinga speciālistiem vai arī būtu jādarbā savs darbs, paturot prātā mārketingu.

Protams, es esmu mārketinga speciālists, tāpēc uzskatu, ka pats svarīgākais ir mārketingš. Sabiedrisko attiecību speciālists teiks, ka svarīgākās ir sabiedriskās attiecības, bet finanšu speciālists – ka finanses. Taču kopumā es piekrītu tam, ka gan sabiedriskās attiecības, gan pārdošana ir mārketinga sastāvdaļa.

Kādas ir jūsu domas par latviešu uzņēmējiem un viņu ambīcijām?

Mana pieredze liecina, ka latvieši ir itin uzņēmīgi ļaudis. Tomēr vienlaikus man liekas, ka latvieši nespriež pietiekami globāli. Latvija ir maza valsts, bet vairums tās uzņēmumu orientējas tikai uz vietējo tirgu. Ja kāds arī skatās uz āru, tad galvenokārt tikai

uz Lietuvu un Igauniju. Latvieši nedomā, ka viņu uzņēmums ir pasaules ekonomikas sastāvdaļa un tam jāspēj konkurēt ar uzņēmumiem ikvienā valstī, jo preces var pārdot visur citur pasaulē. Latviešu uzņēmumiem vispār ir tāda kā tieksme uz šauru redzesloku un pārāk vietēju darbību. Iespējams, tiem vajadzīgs kāds, kas sapurina, iecērt nelielu plīķi un palīdz mainīt gan dzīves uzveri, gan biznesa perspektīvu.

Vai jūs varētu pastāstīt par savu zinātnisko darbu?

Liela daļa no mana zinātniskā darba saistās ar jauniem pārejas perioda tirgiem tādās valstīs kā Latvija. Savā darbā es cenšos apzināt specifiskos apstākļus, kas valda šādos tirgos un to, kā mārketinga speciālistiem vajadzētu mainīt savu darbību šajā jomā. Piemēram, nesen publicēju grāmatas nodaļu par privāti apzīmētajām tirdzniecības markām Horvātijā. Vai zināt, kas ir privāti apzīmētās tirdzniecības markas (*private label branding*)? Redzat, kad jūs ejat uz *Rimi*, jūs varat pirkt, teiksim, *Nestle* produktu, bet varat pirkt tādu pašu produktu, kas apzīmēts ar *Rimi* marku. Tās ir tirdzniecības markas, ko rada paši mazumtirgotāji. Vairumā

Vai jūs šādi pētāt arī Latvijas patērētājus?

Formāli nepētu, taču neformāli gan. Uz šejieni es braucu piecas vai sešas reizes gadā, jo man ir daudz darba Rīgas Ekonomikas augstskolā, kam pievienojas arī konsultācijas un apmācību darbs Latvijas uzņēmumos. Tāpēc es šeit pavadu daudz laika un, saprotams, vēroju arī Latvijas patērētājus. Viņi ir interesanti, gluži tāpat kā patērētāji visur citur pasaulē.

Runājot par latviešiem, īpaši fascinējoši man likās tas, cik ļoti svarīgi pirms ekonomikas lejupslīdes viņiem bija nopirkt pašu labāko mašīnu, labākās drēbes vai labāko kosmētiku – tik milzīgi lielu vērtību viņi piešķīra tirdzniecības markai. Droši vien varētu pajokot, ka tipisks latvietis drīzāk dzīvos kopā ar vecākiem, nevis pats savā dzīvoklī, lai tik varētu sagrabināt naudu un nopirkt *Mercedes-Benz*, bet pēc tam braukāt apkārt un demonstrēt visiem draugiem, ka viņam ir „mersis”.

Kādi būtu jūsu padomi Latvijas uzņēmējiem?

Domāju, ka tādi man būtu divi. Pirmais – vairāk domāt par savām priekšrocībām konkurences cīņā. Citiem vārdiem – kas ir

Runājot par latviešiem, īpaši fascinējoši man likās tas, cik ļoti svarīgi pirms ekonomikas lejupslīdes viņiem bija nopirkt pašu labāko mašīnu, labākās drēbes vai labāko kosmētiku – tik milzīgi lielu vērtību viņi piešķīra tirdzniecības markai.

attīstīto pasaules valstu – Lielbritānijā, Francijā, Vācijā, ASV vai Austrālijā – šādu privāti apzīmēto tirdzniecības marku īpatsvars pārtikas veikalos var sasniegt pat 50 %. Toties valstīs, kurās ir pārejas ekonomika, šādu marku īpatsvars ir mazāks par 10 %. Tieši tāda arī bija mana nesenā zinātniskā darba tēma – kāpēc jaunos pārejas ekonomikas tirgos ir mazāk šādu marku nekā attīstītajās valstīs? Kādi apstākļi pārejas tipa ekonomikā ietekmē cilvēku domāšanu attiecībā uz mazumtirgotāju radītajām markām?

Otrs mana zinātniskā darba virziens saistās ar antropoloģisku pieeju labākai patērētāju izpratnei. Vairumā zinātnisko darbu saistībā ar patērētājiem izmantota vai nu psiholoģija, vai socioloģija, vai arī ekonomika. Un arī patērētāji tiek attiecīgi vēroti vai nu caur psihologa, vai sociologa, vai arī ekonomista prizmu. Mans darbs ir aplūkot patērētājus caur antropologa prizmu. Mēģināt izprast patēriņu kā kulturālas dabas parādību. Šogad mēs kopā ar diviem kolēģiem publicēsim grāmatu par šo tēmu.

Trešais darbs, ko es daru, nav tik zinātnisks. Es rakstu jaunu mācību grāmatu starptautiskajā ekonomikā, un tajā būs daudz piemēru no jauniem pārejas ekonomikas tirgiem, kas tikai sāk savu attīstību.

tas, kas mūsu uzņēmumu padara labāku par visiem citiem? Šai ziņā visai Latvijai derētu nostādīt sevi uzņēmuma lomā un padomāt par to, kādas konkurences priekšrocības būtu visai Latvijai kopumā. Kad skatos uz brošūrām, kas reklamē tūrismu Latvijā, tajās redzami cilvēki restorānos, cilvēki masāžas salonos, pludmalē un muzejos... Ar ko gan šai ziņā Latvija atšķiras no kādas citas valsts?

Konkurences priekšrocība nozīmē to, ka tu esi atšķirīgs, bet vēl svarīgāk – ka tu esi labāks. Kāpēc prece būtu jāpērk no tevis, nevis no konkurenta? Kāpēc pavadīt brīvdienas būtu jābrauc uz Latviju, nevis, teiksim, uz Vāciju? Vācijā ir skaistas pils, Vācijā var saņemt masāžu, Vācijā var slēpot... Ziniet, pirms pāris gadiem iznāca jautri – es skatījos Latvijas tūrisma reklāmas video, tur bija cilvēki masāžas salonā, tad pāritis, kas romantiski vakariņo restorānā, un uzreiz pēc tam sekoja sižets par kalnu slēpošanu. Būsim taču reāli – Latvija nav tā valsts, kur var slēpot kā Alpos! Otru padomu es jau minēju – Latvijas uzņēmējiem vajadzētu vairāk domāt globāli. Viņiem jāapzinās, ka viņu tirgus nav tikai Baltija. Viņu tirgus ir visa pasaule! **BP**

iesiet pa labi, zaudēsiet zirgu, pa kreisi – galvu vai zināt, **kas jūs sagaida,** ja iesiet taisni?

Lēmumu pieņemšana, īpaši tad, ja uz spēles likta paša galva, zirgs vai naudas maciņš, ir diezgan sarežģīts process. Nereti pasakās tēva dēlus krustcelēs jau sagaida ceļazīmes, kas vēsta par to, kas notiks, ejot taisni, pa labi vai pa kreisi. Savukārt dzīvē, nonākot lēmumu pieņemšanas krustcelēs, cilvēks visai bieži nezina, kas viņu sagaida vienā vai otrā gadījumā, jo ceļa zīmju nav un īpaši jau pārmaiņu laikos, kad atrašanās krustcelēs kļuvusi teju vai par ikdienu, tas, kas, sperot soli izvēlētajā virzienā, var tikt iegūts vai zaudēts, ir miglā tīts.

Ikdienas dzīves ritms ilgi stāvēt krustcelēs neļauj, tāpēc lēmuma pieņemējam ceļā uz mērķi ir jāzina vismaz tikpat daudz, cik pasaku varonim, kas ir nonācis krustcelēs un zina, ka, ejot pa labi, zaudēs zirgu, ejot, pa kreisi - galvu, bet taisni - naudu. Kā tad rīkoties tiem, kuri dzīvo pasakā, ko sauc par dzīvi, un meklē pareizas ceļazīmes, kas novedīs pie izraudzītā mērķa?

Nekā sarežģīta - palecieties, ieturiet pauzi un leciat lejā!

Kad kādam slavenam dejotājam esot jautājuši, kā viņam izdodas

neparasti skaistie palēcieni, kas no malas izskatās it kā viņš uz mirkli apstātos lidojumā, viņš esot atbildējis: “ļoti vienkārši – es palecos, ieturu pauzi un lecu lejā.”

Arī sekmīgi uzņēmēji nereti atzīst, ka, pieņemot pareizos lēmumus, nekādas īpaši sarežģītas veiksmes formulas viņi neizmanto, tikai paļaujas uz savu *ņubu*, *poņu* un *čuju*, kas, pēc būtības tulkojot šos vārdus no krievu valodas, nozīmētu, ka veiksmei vajadzīgs tik vien kā attiecīgi sajūtas, izpratne un intuīcija. Izklusās tikpat vienkārši kā palēkties gaisā, ieturēt pauzi un lēkt lejā. Patiesībā, ir daudz jāstrādā, jātrenējas un arī jādabū pietiekami daudz punu,

lai iemācītos "lēcienā ieturēt pauzi" vai pieņemt īsto lēmumu pareizajā laikā.

Ar ko sākt lēmuma pieņemšanu?

Ik dienas mēs vairāk vai mazāk apzināti vai neapzināti pieņemam daudz un dažādu lēmumu. Gan tādas, kuri noteiks, vai uzņēmums gūs peļņu, zaudēs konkurentiem, atradīs labus sadarbības partnerus, iekaros klientu uzticību, apgūs jaunus tirgus u.tml., gan tādas, kuri skar jūs personiski un kuru sekas varētu izpausties šķietamos sīkumos un arī "lielās lietās" - kādam nepatika dāvana, ko izlēmāt viņam pasniegt, un sarunas ar šo cilvēku jums īsti neveidās, jums negaršoja salāti, ko izlēmāt nopirkt kafējnīcā un jūs nevarējāt no sirds izbaudīt maltīti, paziņas ieteikums, ko izlēmāt uzklaust, izrādījās aplams, un jūs tagad esat vēl sarežģītākā situācijā nekā pirms tam.

Ar ko sākt, iekams izdarīt izvēli?

Lēmumu pieņemšanai veltītu interneta vietņu un biznesa grāmatu autori lielākoties ir vienprātīgi, ka viss sākas ar atbildi uz jautājumu, kāpēc un kādu mērķu vārdā vispār kaut kas jā dara. Pasaku "terminoloģijā" runājot, jums jāsaprot, kāpēc vispār vērts seglot zirgu un kur vēlaties doties un vai, nonākot galamērķī, iegūsiet to, ko vēlaties.

Kā identificēt problēmu?

Gan vēlmju, gan ieceru, gan neatrisinātu jautājumu, gan neatklātu, vēl snaudošu talantu un iespēju ikviena cilvēka un arī uzņēmuma dzīvē ir daudz. Lai arī darbā visai bieži risināmo problēmu kāds cits (parasti vadības līmenī) jau ir nosaucis vārdā, katram pašam ir svarīgi izprast konkrētās problēmas vietu un nozīmi savā darbā. Prasme nosaukt īstās lietas īstajos vārdos ir svarīga arī ārpus darba, personiskajā dzīvē. Kā identificēt problēmu?

Viena no iespējām ir izmantot radošas problēmu risināšanas metodi. Tā aprakstīta biznesa romānā *Džeka piezīmes*. Grāmatas autors Gregs Freilijšs (*Gregg Frealey*) ir inovāciju konsultants, un viņa klienti atrodami arī prestižajā uzņēmumu sarakstā *Fortune 500*, par kuru panākumiem salīdzinājumā ar sāncensiem liecina ievērojami lielāki ienākumi un peļņa, kas savā ziņā ir apliecinājums, ka pieņemtie lēmumi bijuši pareizi. Grega Freilija aprakstītā metode ļauj identificēt problēmu, izpētīt faktus un sajūtas, strukturēt un pārstrukturēt problēmas, ģenerēt idejas, izveidot risinājumus un plānot darbības. Un tas viss lieti noder lēmumu pieņemšanas procesā, jo tikai tad, kad cilvēks visu lēmumu pieņemšanas procesu būs izjutis uz savas ādas, skaidri apzinoties un izpētījis konkrētā lēmuma iemeslus, frāzei "lēmumu pieņemšanas process sākas ar problēmas identificēšanu un izpratni par to, kas un kāpēc jā dara" nebūs tikai tukša skaņa.

Lūk, dažī Grega Freilija ieteikumi.

- **Problēmas identificēšanai nosauciet mērķus, vēlmes vai problēmas**, - pat tās, kas ir acīmredzamas. Sastādiet sarakstu, kas sākas ar vārdiem "Es vēlos...", "Būtu liekiski, ja...". Sastādot vēlmju sarakstu, savas vēlmes nevajag uzreiz kritizēt, lai nekavētu radošo procesu un "neaizcirstu ideju priek-



ša durvis". Kad jūs no sirds sākat teikt, ko īsti vēlaties, neapstājieties, lai teikto analizētu, ļaujiet, lai idejas pašas plūst.

- No izveidotā saraksta **izvēlieties vienu faktu vai problēmu** ar pārliecību, ka tā atbilst jūsu vēlmēm un motīviem.

- Sastādiet sarakstu, kurā uzskaitiet visas faktus, sajūtas un jautājumus, ko rada jūsu vēlme.

- **Formulējiet problēmu, uzdodot jautājumus - kas, kad, kur, kādēļ un kā.** Piemēram, "Kā mēs varētu sasniegt..." un izvēlieties vienu no jautājumiem, kas visskaidrāk raksturo problēmu. Tam ir jābūt jautājumam, uz kuru, atrodot atbildi, problēma tiek atrisināta.

- **Ģenerējiet pēc iespējas vairāk ideju**, kas atbild uz šo jautājumu, un no tām iz-

vēlieties pāris ideju, kas ir aizraujošas un varētu dot gaidīto rezultātu. Radot jaunas idejas, apsveriet arī savas jūtas un domas par pārmaiņām, piemēram, bailes no panākumiem vai talanta trūkuma, lai nojauktu barjeras, kas kavē ideju īstenošanu.

- **Izvēlieties kritērijus, pēc kuriem izvērtēt izraudzītās idejas.** Kritērijiem ir jābūt konkrētiem, piemēram, "izmaksas nepārsniedz 500 latus" vai "darbs jāpaveic līdz 1. septembrim." Izvērtējiet idejas un, ja nepieciešams, uzlabojiet tās.
- **Izstrādājiet darbības plānu, kā īstenot idejas** - minot visu, kas tam vajadzīgs (iesaistītās personas, termiņus utt.). Un īstenojiet to!

Gregs Freilijšs uzsver: ja ir pozitīva attieksme un cerība, tad maz ticams, ka pieņemsiet sliktus lēmumus, kas balstīti uz izmisumu.

Ir arī citas lēmumu pieņemšanas receptes

Pareizs lēmums nekad nav nejaušība, teikts interneta vietnē www.innovation.lv, ko uztur Latvijas Tehnoloģiju centrs, sniedzot ar inovatīvu uzņēmējdarbību saistītu informāciju.

Šajā interneta vietnē norādīts, ka lēmumu pieņemšanas process ir metode, kuru izmanto jebkurā situācijā, kad jāpieņem lēmums, kas ir svarīgs jūsu uzņēmumam vai projektam. Tiesa gan, strukturēta pieeja lēmuma pieņemšanai negarantē, ka jūsu lēmums ir vislabākais, taču, izmantojot šo pieeju, izredzes pieņemt pareizu lēmumu ir lielākas.

Savukārt enciklopēdijā *Wikipedia* teikts, ka lēmumu pieņemšanu var uzskatīt par garīgu un intelektuāla izziņas procesa rezultātu, kurā tiek izdarīta izvēle starp vairākām alternatīvām.

Innovation.lv lēmumu pieņemšanā iesaka izmantot šādu pieeju.

- Definējiet problēmu vai mērķi, noskaidrojiet to būtību, lai pieņemtu lēmumu un izprastu, vai mērķis tiešām atrisinās problēmu.
- Apkopojiet nepieciešamo informāciju.
- Izvērtējiet apkopotu informāciju.

- Izvēlieties piemērotāko variantu.
- Izvērtējiet savu izvēli, cenšoties paredzēt lēmuma rezultātu un pārbaudīt, vai rezultāts saskan ar izvirzīto mērķi vai problēmas risinājumu.

Ceļš uz mērķi jāplāno soli pa solim

Arī interneta vietne www.time-management-guide.com iesaka līdzīgu lēmumu pieņemšanas scenāriju. Šīs interneta vietnes eksperti uzsver, ka vispirms jānoskaidro cēlonis, kas rada nepieciešamību rīkoties un pieņemt kādu lēmumu, atbildot uz jautājumiem, kāda tieši problēma jārisina un kāpēc risinājums vajadzīgs. Tālāk seko ieteikumi apzināt, kādi faktori ir saistīti ar konkrēto problēmu un kādi principi vai kritēriji jāievēro, to risinot.

Time Management Guide.com iesaka piemērotāko risinājumu meklēt atklātā diskusijā, piemēram, tā dēvētajā prāta vētrā, tad izvēlēties piemērotākos risinājumus. Kad šie risinājumi izvērtēti pēc iepriekš izvēlētajiem principiem un kritērijiem, ņemot vērā iespējamās sekas, ir laiks izvēlēties visatbilstošāko risinājumu, kura īstenošanu dzīve savukārt ieteicams saplānot soli pa solim.

Universāla vai unikāla pieeja?

Grāmatā *Lēmumu pieņemšana* biznesa eksperts Pīters Drakers (*Peter F.Drucker*), kura grāmatas izdota vairāk nekā 20 valodās, iesaka, definējot problēmu, saprast, vai tā radusies vispārīgas nekārtības dēļ vai arī tai ir tikai gadījuma raksturs. Pirmajā gadījumā situāciju palīdzēs risināt vispārēju, ikdienā vērā ņemamu principu ieviešana. Savukārt otrajā gadījumā, kad notikušais raksturojams kā kaut kas unikāls vai ārkārtējs, būs vajadzīga atšķirīga pieeja, piemēram, ja runa ir par iespēju noslēgt “gadsimta darījumu” vai novērst dabas katastrofas (plūdu, ugunsgrēka u.c.) radītās sekas.

Savukārt, plānojot, kā konkrētais lēmums tiks īstenots dzīvē, jārēķinās ar to cilvēku iespējām un prasmēm, kuri lēmumu īsteno. Turklāt, lai sasniegtu izvēlēto mērķi, ir svarīgi arī sekot līdzi tam, kā lēmums tiek īstenots dzīvē.

Kā starp diviem variantiem izvēlēties pareizāko?

Grāmatā *Lēmumu pieņemšana*, aprakstot situācijas, kad lēmuma pieņēmējam nākas meklēt kompromisus, starptautiski atzīti konsultanti, profesori un eksperti lēmumu pieņemšanas jautājumos Džons Hammonds (*John S.Hammond*), Ralfs Kīnijs (*Ralph L. Keeney*) un Hovards Raifa (*Howard Raifa*) atsaucas arī uz Bendžamina Franklina aprakstītajiem problēmas risināšanas paņēmieniem jeb ”saprāta algebru”, kas vairāk nekā pirms 200 gadiem, 1772. gada septembrī, izklāstīta vēstulē zinātniekam Džozefam Prīstlijam.

Bendžamins Franklins aprakstījis šādu lēmuma pieņemšanas veidu: “Kad nākas saskarties ar sarežģītiem gadījumiem, jāsecina, ka tie ir sarežģīti galvenokārt tāpēc, ka tos pārdomājot un cenšoties aptvert visus plusus un mīnus, tie nekad neataust prātā visi vienlaikus – dažkārt parādās vieni, citkārt citi, aizēnojot pirmos. Un tā nu mēs pārmaiņus nonākam dažādu ieceru un vēlmju varā, galu galā pilnīgi apjūkot.

Lai kaut kā tam pieliktu punktu, es vienkārši sadalu lapu divās daļās, vienā rakstot visas no lēmuma izrietošās priekšrocības, bet otrā - trūkumus. Nākamo trīs vai četru dienu laikā pārdomāju un atbilstīgajā ailītē īsi pierakstu radušās domas, kas ir par vai

pret kādu priekšlikumu.

Kad visbeidzot visus argumentus esmu šādi savācis vienkopus un sakārtojis pārskatāmā veidā, cenšos noteikt to vērtību. Ja man izdodas atrast pa vienam argumentam katrā pusē ar vienādu vērtību, tas es šo pāri no saraksta izsvītroju. Ja redzu kādu priekšlikumu, kura viens pluss atsver divus mīnus, tad izsvītroju visus trīs. Ja nolemju, ka divi no maniem apsvērumiem uzskatāmi par plusiem un tie ir vienādi ar trim mīnusiem, izsvītroju visus piecus un, šādi darbojoties, nonāku pie galējā lēmuma. Ja vēl pēc dažu dienu rūpīgām pārdomām neparādās nevienšis arguments, kas jāpievieno kādai no ailītēm, lēmums ir pieņemts.

Kaut arī argumentu nozīmīgumu nevar izvērtēt ar matemātisku precizitāti, man šķiet, ka, apsverot katru no tiem atsevišķi un salīdzinot ar citiem, ja tie visi atrodas manā acu priekšā, spēju par tiem spriest labāk. Turklāt tad man vieglāk turēties pretī kārdinājumam lēmumu pieņemt steidzīgi. Patiesību sakot, esmu secinājis, ka šāda veida vienādošana ir lielisks palīgs nodarbē, ko esmu nodēvējis par pamācošo jeb saprāta algebru.”

Savukārt enciklopēdijā *Wikipedia* līdztekus šai metodei ieteikts lēmumu pieņemšanā izmantot arī konkrētās jomas ekspertu viedokļus, kā vienu no variantiem minot arī uzticēšanos intuīcijai, astrologu ieteikumus un pašaušanos uz nejausību.

Kā spēlējas prāts, pieņemot lēmumus?

Biznesa konsultanti Džons Hammonds, Ralfs Kīnijs un Hovards Raifa lēmumu pieņēmējus brīdina par slazdiem, kas slēpjas lēmumu pieņemšanas procesā un ir iemesls sliktiem lēmumiem.

“Slikti lēmumi rodas gan tāpēc, ka to pieņēmēji nav rūpīgi iedziļinājušies alternatīvo variantu izpētē, nav ievākuši pilnīgu informāciju un ieguvumi nav salīdzināti ar izmaksām. Taču dažkārt problēma slēpjas nevis pašā lēmumu pieņemšanas procesā, bet gan lēmēja prātā – cilvēka smadzeņu darbība ir iekārtota tā, ka reizumis pieeja atsevišķiem izvēles variantiem tiek bloķēta.”

Grāmatā *Lēmumu pieņemšana*, rakstā *Slazdi, kas slēpjas lēmumu pieņemšanas procesā* iepriekš minētie eksperti sniedz šādu skaidrojumu: “Dažādi pētnieki, cenšoties izzināt, kā cilvēka prāts darbojas lēmumu pieņemšanas gaitā, liecina, ka, pieņemot sarežģītus lēmumus, cilvēki neapzināti tiecas izmantot dažādus domāšanas šablonus. Šie šabloni (*heiristika*) mums palīdz daudzās situācijās. Piemēram, aprēķinot attālumu līdz kādam priekšmetam, mūsu prāts bieži vien paļaujas uz heiristisku secinājumu, ka pēc tā, cik skaidri var saskatīt priekšmeta kontūras, var noteikt tā atrašanās attālumu. Jo skaidrāk priekšmets saskatāms, jo tuvāk tas, pēc mūsu domām, ir. Ja aina ir miglaina un izplūdusi, mēs pieņemam, ka priekšmets atrodas tālu no mums. Šis vienkāršais prāta algoritms veido mūsu “attāluma izjūtu”, ar kuras palīdzību orientējamies apkārtējā pasaulē. Tomēr, kā jau jebkuram likumam, arī šim ir izņēmumi. Piemēram, miglainā laikā acis radīs optisku ilūziju un vedinās prātu domāt, ka lietas atrodas tālāk nekā patiesībā. Tā kā vairākums šādu secinājumu neapdraud mūsu dzīvību un veselību, mēs tiem nepievēršam uzmanību. Taču lidmašīnu pilotiem šādas kļūmes var beigties traģiski, tāpēc viņi tiek mācīti izmantot precīzus mērinstrumentus, nevis paļauties tikai uz redzi, nosakot attālumu līdz kādam priekšmetam.

Pētnieki atklājuši, ka, pieņemot lēmumus, cilvēki pieļauj neskaitāmi daudz kļūdu. Dažas no tām, gluži tāpat kā priekšmeta kontūru saskatāmība, rodas maņu orgānu uztveres dēļ. Citas turpreti

ceļas no aizspriedumiem. Taču visiem minētajiem slazdiem ir viena kopīga iezīme: tie ir īpaši bīstami tāpēc, ka ir tik nemanāmi. Būdami dziļi iesakņojusies domāšanas procesos, tie neuzkrītoši mitinās mūsu prātos, mēs tos nepamanām pat tad, kad esam jau iekrituši tajos!”

Kā neiekrīst slikto lēmumu slazdos?

Lai neiekrīstu slikto lēmumu slazdos, jāzina, kādi tie ir.

Astoņi psiholoģiskie slazdi, kuros visbiežāk iekļūst lēmumu pieņēmēji, un iepriekš minēto ekspertu ieteikumi, kā no tiem izvairīties.

- **Noenkurošanās slazds.** Tas vedina piešķirt nepamatoti lielu nozīmi pirmajai iegūtajai informācijai.

Lai vecie dati, piemēram, aizvadītā gada rādītāji vai jau izteiktie kolēģu argumenti neklūtu par slazdu, pieņemot turpmākos lēmumus, ieteicams rīkoties šādi:

- vienmēr aplūkojiet problēmu no dažādiem skatpunktiem, neturieties pie pirmās domas, kas jums ienākusi prātā;
- pirms runāt ar citiem, problēmu pārdomājiet vienatnē, lai apkārtējo idejas neklūtu par jūsu domāšanas enkuriem;
- paplašiniet savu redzesloku, bez aizspriedumiem uzklausiet citu viedokli;
- nenoenkurojiet savus padomdevējus, atklājiet viņiem savas domas un aprēķinus vai pagaidu lēmumus tik maz, cik vien iespējams, ja negribat no konsultantu mutēs dzirdēt pats savas domas;
- no enkuriem uzmanieties pārrunās. Apsveriet savu nostāju pirms tikšanās, lai neietekmētos no savu sarunu partneru viedokļa.
- **Status quo slazds.** Tas kārdina saglabāt pašreizējo situāciju pat tad, ja iespējami labāki izvēles varianti.

Lai spētu radīt ko jaunu, nevis stingri turētos pie vecā, ieteicams rīkoties šādi:

- vienmēr izvērtējiet, cik lielā mērā iespējams sasniegt mērķus, turoties pie vecās sistēmas;
- nekad neuzskatiet pašreizējo situāciju par vienīgo iespējamo alternatīvu. Noskaidrojiet citus variantus un izvērtējiet tos gan no izmaksu, gan nākotnes izredžu viedokļa.
- **Doma par veiktajiem ieguldījumiem** liek atkārtot iepriekšējās kļūdas.

Lai nepieņemtu lēmumus, kas attaisnotu iepriekšējos lēmumus, kuriem ar šā brīža situāciju vairs nav nekāda sakara un kas bijuši kļūdaini, ņemiet vērā šādus ieteikumus:

- nebaidieties atzīt, ka esat pieļāvuši kļūdu;
- uzklausiet to cilvēku viedokļus, kas kļūdaino lēmumu pieņemšanā nav piedalījušies;
- pārliecinieties, ka vecie lēmumi vairs neietekmē arī jūsu kolēģus;
- nesekmējiet tādas uzņēmuma kultūras vai mikroklimata veidošanos, kurā darbiniekiem būtu jābaidās atzīt, ka viņi savulaik kļūdījušies un cietuši neveiksmi.
- **Ja pieņemam vēlamu par esošo,** sākam meklēt apstiprinājumu savam viedoklim, ignorējot jebkuru citu informāciju.

Lai neļautu varu pār sevi psiholoģiskajiem spēkiem - neapzinātai tieksmei izlemt, kaut ko darīt, lai gan izpratnes par to, kāpēc ir vēlēšanās kaut ko mainīt, nav, un vēlmei piedalīties tikai patīkamās nodarbēs, ieteicams:

- vienmēr pārliecināties, vai vienlīdz bezkaislīgi apsvērti visi varianti;
- aiciniet kādu, ko patiesi cienāt, iejusties oponenta lomā un apstrīdēt jūsu lēmumu, ja pretargumentus nevarat atrast paša spēkiem;
- izanalizējiet savu rīcību: vai patiesi apkopojat informāciju, lai pieņemtu pareizu lēmumu, vai arī tikai meklējat pierādījumus tam, ka tas, ko gribat darīt, ir labi;
- lūdzot padomu citiem, neuzdodiet viņiem jautājumus, kas uzvedinātu uz jums tīkamas atbildes sniegšanu. Meklējiet tos, kuri nepiekrīt jūsu viedoklim.
- **Kļūdaini formulējumi** noved pie tā, ka jau no paša sākuma lēmumu pieņemšana var ievirzīties nepareizā gultnē.

Cilvēki vienmēr cenšas izvairīties no riska tajos gadījumos, kad runa ir par ieguvumiem, taču tiecas tos uzņemties reizēs, kad problēma ir formulēta kā izvairīšanās no riska. Lai tikai tāpēc, ka neesat pareizi formulējis jautājumu, nepieņemtu nepareizu lēmumu, ievērojiet šādus noteikumus:

- neaprobežojaties tikai ar sākotnējo formulējumu, centieties problēmu formulēt vairākos veidos;
- centieties problēmu formulēt pēc iespējas plašāk un neitrālāk, ietverot tajā gan ieguvumus, gan zaudējumus vai izmantojot dažādus atskaites punktus. Piemēram, jautājot: vai jūs izvēlētos laimēt 500 dolārus un tā palielināt summu savā bankas kontā līdz 2500 dolāriem?
- paturiet prātā, ka problēmas formulējumam ir ļoti liela nozīme un laiku pa laikam apdomājiet, kas mainītos konkrētā lēmuma pieņemšanā, ja problēma tiktu formulēta savādāk.
- **Pārmērīga pašpārliecinātība** liek mums pārvērtēt savas prognozēšanas spējas un nepareizi novērtēt situāciju.

Lai mazinātu pārlieku lielu pašpārliecinātību, vienmēr sāciet ar galējības apsvēršanu - iespējamo vērtību zemākās un augstākās robežas aprēķināšanu. Izvērtējiet, cik liela ir iespēja, ka realizēsies kāds no “galējiem” variantiem.

- **Pārlieku liela piesardzība** liek mums kļūt pārlieku piesardzīgiem, cenšoties izskaitļot maz ticamas iespējas.

Lai no tā izvairītos, sekojiet līdzī tam, lai prognozes ir objektīvas, nevis pieskaņotas jūsu piesardzīgajai nostājai.

- **Iegaumēšanas slazds** vedina mūs piešķirt pārāk lielu nozīmi nesen notikušiem, arī traģiskiem atgadījumiem.

Lai pagātnes notikumi neizkropļotu pieņemamos lēmumus, rūpīgi pārbaudiet visus pieņēmumus un papildiniet tos ar statistikas datiem.

Uzticieties savai intuīcijai, bet neiemīlieties savos lēmumos!

Ne vienmēr katrs ikdienā pieņemtais lēmums ir tikpat nozīmīgs kā atbilde uz jautājumu “Būt vai nebūt?”, taču pieņemtie lēmumi liecina par izvēli, ko izdarām, un veido mūsu dzīvi - tādu, kādu esam izvēlējušies dzīvot, pieņemot konkrētos lēmumus.

Grāmatā *Lēmumu pieņemšana* biznesa aprindās populārā izdevuma *Harvard Business Review* vecākais redaktors Eldens Hajaši (*Alden M. Hayashi*) aicina pieņemt lēmumus, uzticoties savai iekšējai balsij un, atsaucoties uz kompānijas *America Online* prezidentu Bobu Pitmanu, atgādina: “Neiemīlieties savos lēmumos! Viss plūst un mainās. Jums nemitīgi jāpieņem jauni lēmumi un jāmaina vecie.” **BP**



sanāksmju vadīšana

Darba sanāksmes parasti kalpo lietišķām vajadzībām. Tomēr sanāksmēm ir arī psiholoģiska nozīme, jo sanāksmes var būt kā rituāls, vieta pašizpaušmei un kā stabilitātes saglabāšanas līdzeklis.

Sanāksme kā rituāls

Rituāli palīdz cilvēkiem saprast apkārtējo vidi, izvēlieties piemērotu uzvedības stilu. Rituāli spēj radīt drošību. Sanāksmes var aplūkot kā rituālu, kur dalībnieki savā runā un uzvedībā "veido realitāti". Sanāksmes ir uzņēmuma simbols, mikrokosmos. Tajās koncentrētā veidā atspoguļojas uzņēmuma un konkrētas struktūrvienības darbība.

Ja jums ātri jāiepažīst darba kolektīvs, tad diezgan daudz var uzzināt, apmeklējot tā sanāksmi. Piemēram, var novērot paša vadītāja profesionalitāti un viņa vadības stilu, pārējo sanāksmes dalībnieku attieksmi pret notiekošo, pat viņu savstarpējās attiecības.

Sanāksme kā vieta pašizpaušmei

Sanāksmes izceļas no ikdienas saskarsmes situācijām darbā. Tās ir sociāli nozīmīgākas nekā sarunas ar darba kolēģiem, ne tikai tāpēc, ka sanāksmi sasauc vadība, bet arī tā vienkāršā iemesla dēļ, ka tajā vienlaikus sanāk visi vai gandrīz visi kolēģi. Īpaši tas attiecas uz gadījumiem, kad sanāksmes ir vienīgā situācija, kur darbinieki kopā satiekas. Sanāksmes kļūst par tādu kā vērtīgu „skatuvi”, uz kuras var paust savu individualitāti.

Sanāksme kā stabilitātes saglabāšanas līdzeklis

Sanāksmēs dalībnieku pozīcijas kļūst izteiktākas. Tāpēc sanāksmes var kalpot kā līdzeklis, lai noskaidrotu, precizētu dalībnieku viedokļus, panāktu vienošanos.

Tas, ka sanāksmēs dalībnieku viedokļi kļūst skaidrāki, ir daļēji izskaidrojams ar **grupas polarizācijas fenomenu**, kad kopīgas apspriedes vai citas grupas mijiedarbības situācijas cilvēkos pastiprina „izkristalizē” sākotnējo viedokli.

Šis fenomens var darboties gan par labu grupas vienotībai, gan arī par sliktu. Ja apspriedes dalībniekiem iepriekš bija līdzīgi viedokļi par apspriežamo jautājumu, tad apspriedes laikā šis viedoklis kļūst vēl vairāk noteikts, un apspriedes dalībnieki ātri nonāk pie vienprātības. Bet, ja iepriekš viedokļi atšķirās, tad apspriede tikai pastiprinās šo atšķirību un izveidosies opozīcijas. Ņemot vērā šādu iespējamību, vadītājam jābūt piesardzīgam, izvairot tēmas, par kurām kolektīvā ir izteiktas domstarpības. Tad ir liels risks, ka iestāsies samākslots klusums vai sāksies grūti valdāms „bazars”. Šādas „asas” tēmas ērtāk neizvirzīt kopīgai apspriešanai, bet izzināt no individuālajām sarunām (dažreiz no anonīmās anketēšanas u.tml.) un izlemt pēc objektivitātes – pēc vairākuma viedokļa vai pēc eksperta viedokļa.



Jāatzīmē, ka sanāksmes ir vienkāršs līdzeklis, kā darbiniekos izveidot un uzturēt „mēs” izjūtu. Salīdziniet kolektīvu, kurā katrs strādā pie saviem uzdevumiem un nekad vai ļoti reti satiekas ar saviem kolēģiem jebkāda veida sanāksmēs, ar kolektīvu, kurā ir pierasta lieta sanākt kopā. Kurš no šiem kolektīviem vairāk līdzināsies „komandai”? Kur darbinieki būs lojālāki savam darba kolektīvam? ... Protams, sanāksmes kā tādas vēl negarantē darbinieku efektīvu sadarbību un lojalitāti. Tomēr tās ir ērts apstākļi, lai darbinieki redzētu savu kolektīvu, varētu savstarpēji komunicēt un apzinātos kopīgās lietas.

Darba sanāksmju mērķi

Kad vadītājs rīko sanāksmes, viņam jāizvirza tās mērķis. Sanāksmes mērķis turpmāk nosaka šīs sanāksmes plānošanu, vadīšanu un novērtēšanu.

Mērķis: sniegt informāciju

Vadītājs informē par lēmumiem vai citiem jaunumiem, vai arī sniedz informāciju darbiniekiem, kas papildinātu vai precizētu jau esošas zināšanas.

Mērķis: apmainīties ar informāciju

Sanāksmes dalībnieki paziņo par to, kas viņiem ir zināms, abpusēji.

Mērķis: iegūt informāciju

Vadītājs cenšas sanāksmē iegūt pēc iespējas pilnīgu informāciju par kādu problēmu. Pie šāda mērķa galvenais ir nevis atrast tūlīt problēmas risinājumu, bet izprast pašu problēmu.

Mērķis: atrisināt problēmu

Problēmu risināšana ietver problēmas formulēšanu, iespējamo risinājumu izvirzīšanu, to novērtēšanu un izvēli. Šis process var būt vienreizējs vai daudzpakāpju, t.i. saistīts ar vairākām sanāksmēm.

Mērķis: panākt vienošanos

Vadītājs cenšas vienoties par kādu lietu ar citiem, nonākt pie tāda lēmuma, kuru pieņem visi.

Vienas sanāksmes ietvaros var tikt izvirzīti vairāki mērķi. Galvenais - sanāksmē tajos neapmaldīties.

Kā jau bija teikts, sanāksmes mērķis nosaka tās vadīšanas īpatnības. Īpaši tas skar jautājumu, kādos gadījumos vadītājam ierosināt vai atļaut diskusiju un kādos gadījumos – ne. Zināms, ka diskusijas vai apspriedes apslāpēšana vai pieļaušana nevietā rada neapmierinātību lietišķi noskaņoto sanāksmes dalībnieku vidū. Tāpēc, lai nezaudētu savu autoritāti, sanāksmes vadītājam jāpatur prātā, ka diskusijas ir liekas, kad mērķis ir tikai sniegt informāciju. Pēc informēšanas diskusijām ir drīzāk atreaģēšanas nozīme – sanāksmes dalībnieki tūliņ atreaģē uz to, ko ir dzirdējuši. Lietišķas vērtības tam īsti nav, bet tas rada nomierinošo efektu - samazina spriedzi, jo tiek „izlaisti dūmi”.

Biežākie iemesli neefektīvām sanāksmēm

Efektīva sanāksme ir tāda, kad tās dalībnieki uzskata, ka vērtīgi pavadījuši laiku. Paskatieties, ar kādām sejm cilvēki iziet no sanāksmes, un jūs sapratīsiet, vai sanāksme ir izdevusies. Īstenībā, ja iedziļināsieties, kas ir efektīva sanāksme, tad nāksies uzskaitīt veselu virkni kritēriju. Bet sākumam vērts apsvērt, vai sanāksme ir vērtīga kopīgiem jautājumiem vai lietām, nevis tam, kas skar tikai atsevišķus indivīdus, vai sanāksmes mērķis ir sasniegts un vai tā prasīja atbilstošu laika patēriņu.

Sanāksmes var būt neefektīvas, ja:

- sanāksmes mērķis nav skaidrs;
- trūkst sanāksmes “dienas kārtības” vai tā ir neskaidra, nelietderīga;
- dalībnieki nav sagatavojušies sanāksmei;
- sanāksmē piedalās ļoti daudz vai ļoti maz cilvēku;
- sanāksmē piedalās cilvēki, uz kuriem apspriežamie jautājumi neattiecas;
- nav ievērots sanāksmes reglaments, ir tikai “plāpāšana”, un pārēja no viena jautājuma uz citu ir bez jebkādiem secinājumiem;
- sanāksmes dalībnieki neprot klausīties, pārliecināt, risināt konfliktus;
- sanāksme notiek nepiemērotā telpā un laikā.

Sagatavošanās sanāksmei

Sagatavošanās sanāksmei būtiski ietekmē tās norisi un rezultātu. Uzdevumi sanāksmes sagatavošanā:

- izveidot sanāksmes plānu;
- noteikt, kam sanāksmē jāpiedalās;
- noteikt, kur un kad sanāksme notiks;
- paziņot par sanāksmi – par tās norises laiku un vietu, par sanāksmes plānu u.c. – tiem cilvēkiem, kam tajā jāpiedalās;
- pieprasīt no sanāksmes dalībniekiem nepieciešamo informāciju;
- sagatavot sanāksmei vajadzīgos dokumentus un, ja nepieciešams, to kopijas;
- sagatavot telpas u.c.

Sanāksmes plāns

Šeit jāizlemj par sanāksmes mērķi un par apspriežamajiem jautājumiem. Atkarībā no tā, kādus jautājumus plānots izvirzīt kopējai apspriešanai un risināšanai, jāņem vērā, lai:

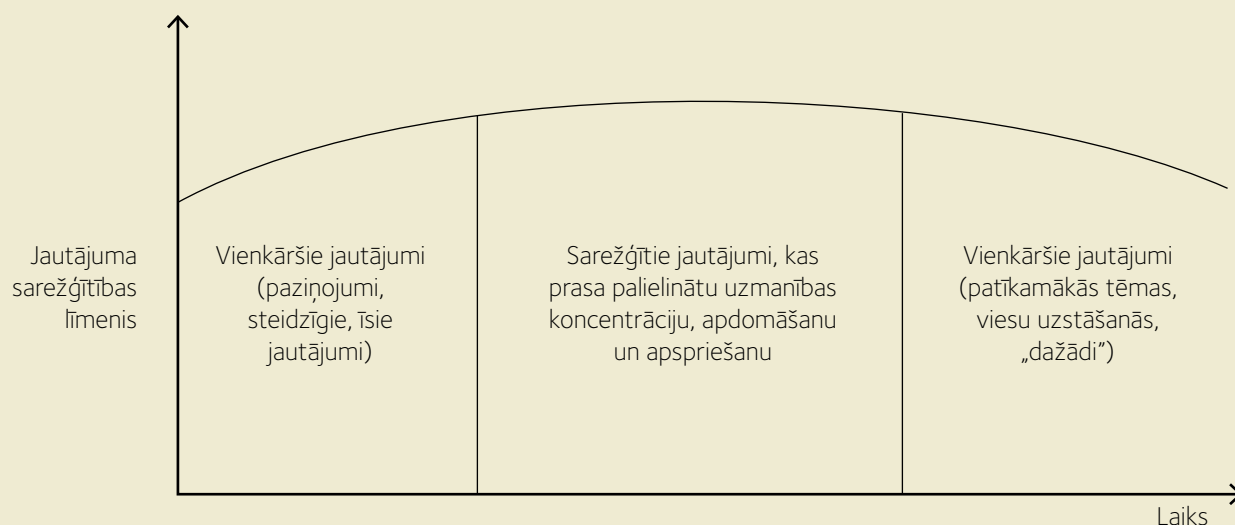
- ir pietiekoša laika rezerve;
- grupas dalībniekiem ir nepieciešamais kompetences līmenis un prasme sadarboties;
- ir dažāda informācija, viedokļi, idejas un cita veida aktivitātes;
- tiek pieņemts svarīgs lēmums, kuram jābūt ļoti kvalitatīvam;
- problēma, kura jāatrisina ir “nestrukturēta”, t.i. nav skaidrs kas vai/un kā jāpanāk,
- ir grupas dalībnieku piekrišana lēmumam, jo tas ietekmēs viņu turpmāko motivāciju;
- grupas lēmums var veicināt citu lēmumu pieņemšanu.

Savukārt nav lietderīgi apspriest un risināt kopīgi tādu jautājumu,

- kurā vienam cilvēkam, piemēram, vadītājam, ir daudz vairāk zināšanu nekā pārējiem, un citi to atzīst;
- kurā lēmums ir jau neoficiāli pieņemts un to diez vai varēs mainīt;
- kurš ietilpst kāda darbinieka pienākumos, un viņš var pretoties, ja citi iejauksies;
- kas nevienu nesatrauc;
- kuram pietrūkst laika diskusijas izvēšanai;
- kurā darbinieki labprātāk un labāk strādā individuāli.

Sanāksmes plāna veidošanā ieteicams ņemt vērā to, ka sanāksmes sākumā labāk izskatīt vienkāršus jautājumus, kuri neprasa īpašu

Sanāksmes plāna struktūra pēc izskatāmo jautājumu sarežģītības



apdomāšanu, bet sanāksmes vidū – sarežģītus jautājumus, kurus jāapspriež, un nobeigumā pāriet atkal uz vienkāršiem. Tāda sanāksmes plāna struktūra ir optimāla, lai sākumā notiktu „iesildīšanās”, pēc kuras sekotu maksimāls „smadzeņu darbs”, un, kad uzmanība pavājinās, pāriet un nobeigt ar kaut ko vieglu.

Sanāksmes plānā ieteicams likt sarežģītus jautājumus, piemēram, divus līdz trīs, kas veidotu sanāksmes „naglu”. Tas novērš risku sanāksmei ieilgt un tās dalībniekiem nogurt. Runājot par optimālu sanāksmes ilgumu, tad tas jāvērtē pēc sanāksmes veida. Parastai darba sanāksmei tas varētu būt 20-45 minūtes.

Ja sanāksmes mērķis ir pieņemt lēmumu, vērts apdomāt, kāds var būt:

1) ideālais lēmums; 2) reālais lēmums; 3) rezerves lēmums.

Sanāksmes laiks

Sanāksmi labāk organizēt tad, kad cilvēku darbaspējas ir pietiekoši augstas. Tas noteikti nav pirmdienas darba dienas sākums vai piektdienas pēcpusdiena. Labākais laiks lēmumu pieņemšanai ir vēlāis rīts – aptuveni no 09.00. līdz 13.00. Ja sanāksmi rīko darba dienas beigās, tad lēmumi var būt ātri, bet ne vienmēr labākie.

Sanāksmes dalībnieki jāizvēlas pēc sanāksmes mērķa. Tie var būt:

Sanāksmes dalībnieki

Sanāksmes dalībnieki jāizvēlas pēc sanāksmes mērķa. Tie var būt:

- cilvēki, kuru viedoklis būs izšķirošais, pieņemot lēmumu;
- speciālisti vai informācijas sniedzēji;
- cilvēki, kuriem sanāksmes informācija ir vajadzīga;
- cilvēki, kuri veido viedokli („uzskatu līderi”);
- vadītāji, kuri ieinteresēti lēmuma pieņemšanā;
- “neitrālās personas” strīdīgo jautājumu rašanās gadījumā.

Tas, cik efektīva un lietderīga būs sanāksme, ir atkarīgs no dalībnieku iesaistīšanās sanāksmes procesā, viņu kompetences līmeņa apspriežamajos jautājumos un komunikatīvajām prasmēm.

Sanāksmes efektivitāti var ietekmēt arī dalībnieku skaits.

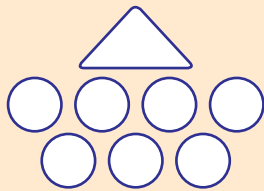
Sanāksmes dalībnieku skaita ietekme uz sanāksmes norisi

Dalībnieku skaits	Priekšrocības	Trūkumi
mazs dalībnieku skaits (2-5 cilvēki)	<ul style="list-style-type: none"> • ātrāk var vienoties • var pievērst uzmanību visiem dalībniekiem • mazāka varbūtība, ka grupa sašķelsies, izveidosies grupējumi • biežāks apmeklējums 	<ul style="list-style-type: none"> • neliels zināšanu un prasmju diapazons • grūti rast apspriedi • lēmumi var būt ne visdrošākie • sanāksme var pārvērsties par “tusēšanos”, draudzīgu papļāpāšanu
vidējs vai liels dalībnieku skaits (10 un vairāk cilvēku)	<ul style="list-style-type: none"> • daudz viedokļu • var pieņemt visdrošākos lēmumus • viegli tikt galā ar “protestētājiem” 	<ul style="list-style-type: none"> • grūti vienoties • nav iespējams visiem veltīt vienādu uzmanību • grupa var sašķelties, tajā var izveidoties grupējumi, “sanāksmes” sanāksmē, • prasa pastiprinātu kontroli • cilvēki var mulst un neizteikties • retāks apmeklējums

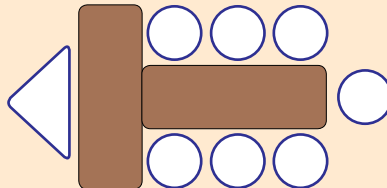
Optimālais dalībnieku skaits iekšējai lietīšķajai sanāksmei – no 6 līdz 9 cilvēkiem.

Sanāksmes dalībnieku izvietojums telpā

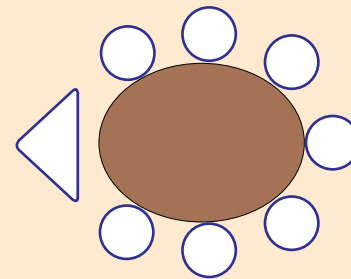
Sanāksmes procesu, tās stilu, gaisotni var ietekmēt dalībnieku izvietojums telpā.



Izceļ vadītāja lomu
Provocē monologu
Lietderīgi, nododot informāciju



Izceļ vadītāja lomu
Dalībnieki jau iepriekš nostādīti
konfrontācijā



Atvieglo komunikāciju
Neizceļ vadītāja statusu
Lietderīgi, risinot problēmas

Kopīgā lēmuma pieņemšana

Kad vadītājam nepieciešams kopā ar padotajiem pieņemt kādu lēmumu, tad vadītājam ieteicams:

- virzīt apspriedi caur secīgiem posmiem – sākumā jābūt “orientācijas posmam”, pēc tam jāpāriet uz “novērtējuma posmu” un jāno- beidz ar “kontrolēšanas posmu”;
- pievērst uzmanību problēmas risinājumam grupai kopumā un katram sanāksmes dalībniekam atsevišķi.

Vadītāja uzdevumi kopīga lēmuma pieņemšanā¹

1. ORIENTĀCIJAS POSMS

Uzdevumi	Līdzekļi
Attiecībā uz problēmu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulēt apspriedes mērķi un tēmas. 2. Noteikt apspriedei nepieciešamo laiku. 3. Ieinteresēt dalībniekus, radot nepieciešamo motivāciju. 4. Panākt visu dalībnieku viennozīmīgu problēmas izpratni. 5. Sākt domu apmaiņu (izvairoties no vērtējumiem). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paskaidrot, ko apspriedīs, kāpēc nepieciešama apspriede dotajā situācijā. 2. Paziņot dalībniekiem par apspriedei atvēlēto laiku. 3. Izklāstīt problēmu, parādīt tās nozīmīgumu un iespējamus atrisinājumus. 4. Aicināt uzdot jautājumus. Var uzdot pārbaudjautājumus. 5. Dot vārdu tiem, kuri vēlas runāt vai aicināt izteikties kādu no dalībniekiem. Vadītājam nav ieteicams runāt pirmajam.
Attiecībā pret grupu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iepazīstināt apspriedes dalībniekus, ja viņi nav pazīstami. 2. Orientēt uz kopīgu lēmuma pieņemšanu. 3. Radīt labvēlīgu, lietišķu atmosfēru. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palūgt iepazīties, piemēram, pa apli. 2. Var paskaidrot par kopīgā lēmuma priekšrocībām. 3. Labvēlīga attieksme pret visiem dalībniekiem – laipna uzruna, žesti, uzmanība u.tml.
Attiecībā pret katru dalībnieku	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Panākt, lai apspriedē iesaistītos visi tās dalībnieki. 2. Aktivizēt pasīvos. 3. Palīdzēt runātājiem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Var izteikt priekšlikumu (lai atvieglotu izteikšanās kārtību), ka var runāt pēc kārtas, pa apli u.tml. 2. Vēršoties pie pasīvākajiem ar jautājumiem, ar lūgumu palīdzēt. 3. Uzmanīgi uz klausot katru, nepārtraucot un pamudinot izteikties.

2. NOVĒRTĒJUMA POSMS

Uzdevumi	Līdzekļi
Attiecībā uz problēmu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iegūt pēc iespējas vairāk priekšlikumu, lai izgaismotu visas problēmas puses. 2. Izanalizēt iegūtos priekšlikumus. 3. Nenovirzīties no apspriežamās problēmas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uz klausīt katru, izteikt savus priekšlikumus tikai pēc tam, kad visi izteikušies. 2. Izdarīt kopsavilkumu, izdalot pamatjautājumus un izsakot secinājumus. 3. Faktiski apstādinot tos, kuri sāk novirzīties no tēmas, atgādinot par apspriedes mērķiem un uzdevumiem..
Attiecībā pret grupu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzturēt visu laiku aktivitāti grupā. 2. Uzturēt lietišķu atmosfēru. 3. Nepieļaut dalībnieku personisko konfrontāciju. 4. Saglabāt siltu, draudzīgu noskaņojumu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visiem pēc kārtas dot vārdu. Nepieļaut garus monologus un dialogus, kā arī vienu dalībnieku pārlietu aktivitāti uz citu rēķina. 2. Lūgt skaidru savu domu izklāstu. Vadītājam vairāk jājautā un jāklausa, pašam jārunā mazāk un pēc būtības. 3. Novērst neskaidrības starp apspriedes dalībniekiem. Nepieļaut tādas vērtējumus, kas aizskar oponenta personību. 4. Ar smaidu, labvēlīgu attieksmi, pamudinājumu.
Attiecībā pret katru dalībnieku	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pēc iespējas vairāk uzmanības veltīt katra dalībnieka domām. 2. Lūgt precīzu argumentāciju. 3. Aktivizēt pasīvos. 4. Pēc iespējas saglabāt aukstasinību. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzmanīgi uz klausīt katru, priekšlaicīgi nepārtraucot runātāju. 2. Precizēt neskaidru priekšlikumu, palūgt paskaidrot savu redzes viedokli. 3. Vērsties pie "klusētājiem" ar jautājumiem, lai palīdzot izteikt savus spriedumus. 4. Veltīt visiem vienādu uzmanību.

3. KONTROLES POSMS

Uzdevumi	Līdzekļi
Attiecībā uz problēmu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Skaidrs, visiem saprotams apspriedes rezultātu kopsavilkums. 2. Salīdzināt iegūto rezultātu ar izvirzīto mērķi. 3. Ja vēl ir apspriežamie jautājumi, tad apspriede ir jāturpina. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulēt pieņemtos lēmumus, secinājumus. 2. Atgādināt mērķi, salīdzināt ar apspriedes rezultātu. 3. Piedāvāt grupai turpināt apspriedi citā laikā.
Attiecībā pret grupu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pieņemtajam lēmumam jābūt kopīgam grupas lēmumam. 2. Palīdzēt grupai nonākt pie vienota vērtējuma. 3. Saglabāt lietišķu, labvēlīgu atmosfēru, neskatoties uz iespējamo uzskatu konfrontāciju. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apkopojot rezultātus, vēlams ņemt vērā pēc iespējas visu dalībnieku domas. Katram jāizsaka savas domas attiecībā uz grupas lēmumu. 2. Prasmīga jautājuma nostādne, iegūto rezultātu apkopojums. 3. Pasvītrot priekšlikumu daudzveidības svarīgumu, lai atrastu optimālāku risinājuma variantu.
Attiecībā pret katru dalībnieku	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Panākt, lai lielākā daļa dalībnieku būtu apmierināti ar apspriedi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izcelt katra dalībnieka ieguldījumu, neskopojoties ar pelnītām uzslavām. Pateikties apspriedes dalībniekiem par veikto darbu.

Literatūra

1. Жуков, Ю.М., Петровская, Л.А., Растяников, П.В. *Диагностика и развитие компетентности в общении.* – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1990, 28-31с.



ceļš līdz ISO sertifikātam jeb ko viens par otru domā klients un kvalitātes konsultants

Lai noskaidrotu, kā konsultācijas gaitā tiek radīts kopprodukts un ko viens par otru domā klients un konsultants, kā vērtē esošo situāciju kvalitātes biznesā sertifikācijas uzņēmumu un kvalitātes asociācijas pārstāvji, uz šiem un daudziem citiem jautājumiem Katerina Zavgorodņaja mēģināja rast atbildes savā pētījumā „Tiecoties pēc ISO sertifikāta: klienta un konsultanta skatu punkti uz kvalitātes vadības konsultācijas projekta norisi Latvijā”.

Latvijas uzņēmējiem dzīve ir sniegusi unikālu iespēju īsā laika posmā mācīties, darboties un radīt ko jaunu paātrinātajā režīmā. Salīdzinot ar mūsu ārvalstu kolēģiem, kuru vadības prakses attīstība un pieredzes uzkrāšana sekoja striktai sakoptu uzskatu loģikai un pasaules vadības teorijas attīstībai, mūsu uzņēmēji ieguva savā īpašumā daudzas menedžmenta koncepcijas vienlaicīgi. Viena no tām ir kvalitātes vadības sistēma, kura tiek atzīta 159 valstīs un ir kļuvusi par Latvijas uzņēmējdarbības praksi. Kopā ar kvalitātes vadības sistēmu Latvijas uzņēmēji tika iepazīstināti

ar starptautiski atzītajiem ISO organizācijas standartiem. Līdzīgi kā ar citām uzņēmējvadības koncepcijām, kvalitātes idejas izplatīšanu un nostiprināšanu veicināja akadēmiskā vide, eksperti un konsultanti.

Līdz šim Latvijas mediji, eksperti un zinātniskie pētnieki lielākoties veltīja lielu uzmanību kvalitātes vadības sistēmas priekšrocībām un ieviešanas īpatnībām rūpniecības un būvniecības nozarēs. Publiskajā telpā ir izskanējuši atšķirīgi viedokļi par iegūtā ISO sertifikāta un ieviestās sistēmas patieso vērtību. Kvalitātes

konsultantu pakalpojumi tiek vērtēti dažādi. Nereti gadījies dzirdēt par it kā piesolīto „garantēto īsāko ceļu” līdz ISO sertifikātam... Neskatoties uz pretrunīgo informāciju, kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas projekti ar piesaistītu palīdzību no ārienes līdz šim netika pietiekami izpētīti. Lai noskaidrotu, kā konsultācijas gaitā tiek radīts kopprodukts un ko viens par otru domā klients un konsultants, kā vērtē esošo situāciju kvalitātes biznesā sertifikācijas uzņēmumu un kvalitātes asociācijas pārstāvji, uz šiem un daudziem citiem jautājumiem es mēģināju rast atbildes savā pētījumā „Tiecoties pēc ISO sertifikāta: klienta un konsultanta skatu punkti uz kvalitātes vadības konsultācijas projekta norisi Latvijā”.

Pētījumā piedalījās 20 aktīvi praktizējošie kvalitātes vadības konsultanti un 23 uzņēmumi, no kuriem 16 ir ieguvuši savu pirmo ISO sertifikātu 2008. gadā un 7 uzņēmumi - 2007. gadā. Aptauja un intervijas ar sertifikācijas uzņēmumu un Kvalitātes asociācijas pārstāvjiem tika veiktas no 2008. gada decembra līdz 2009. gada martam.

Būtiskākie pētījuma atklājumi

Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā pavēra Latvijas uzņēmējiem plašas izaugsmes iespējas jaunajos tirgos. Lai startētu starptautiskajos tenderos, Latvijas uzņēmumiem bieži pieprasa iesniegt sertifikātu kvalitātes sistēmas atbilstības apliecināšanai. 2006. gadā jaunpieņemtā publisko iepirkumu likumā tika iekļauta prasība valsts un pašvaldības iepirkumu konkursu dalībniekiem apliecināt kvalitātes un vides vadības sistēmu atbilstību starptautiski atzītajiem standartiem. Līdz ar to ISO sertifikāts ir pārtapis par obligātu prasību starptautisko uzņēmumu, valsts un pašvaldību sektora piegādātājiem. Pieaugošais iepirkumu skaits publiskajā sektorā netieši veicinājis strauju pieprasījumu pēc kvalitātes konsultācijām un ISO sertifikācijas pakalpojumiem.

ISO sertifikāta „spēja” ātri atpelnīt ieguldīto naudu nepalika nepamanīta. Iespēja piedalīties valsts un pašvaldību iepirkumu konkursos tika nosaukta par galveno iemeslu uzņēmuma lēmumam ieviest kvalitātes sistēmu un iegūt ISO sertifikātu, tādā veidā nodrošinot uzņēmuma apgrozījuma pieaugumu un ātro izaugsmi. Laika posmā no 1996. gada līdz 2008. gadam 18% no visiem Latvijas Kvalitātes asociācijas publiski pieejamā reģistrā ierakstītajiem sertifikātiem tika celtniecības nozares uzņēmumiem, kas tikai apstiprina pētījuma atzinumu par uzņēmumu ārējās motivācijas iemeslu dominanci. Šī likumsakarība ir novērota arī citās valstīs, piemēram, Lielbritānijā, Īrijā un Austrālijā. Otrais lielākais iemesls ISO sertifikāta iegūšanai bija saistīts ar uzņēmuma iekšējās attīstības un izaugsmes ilgtspējas nodrošināšanu.

Viens no zīmīgajiem pētījuma atzinumiem ir tas, ka konsultantu piesaiste negarantē uzņēmumiem ātru un vieglu ISO sertifikāta iegūšanu. Cits uzmanības vērts atklājums ir saistīts ar Latvijas kvalitātes vadības konsultācijas biznesu raksturojošām īpatnībām. Atšķirīgi no citām valstīm, Latvijas uzņēmējs izmanto kvalitātes konsultācijas pakalpojumus pārsvarā tikai vienu reizi - tad, kad vajag sagatavot uzņēmumu sertifikācijai vai atkārtotai sertifikācijai. Līdz ar to uzņēmums un tā kvalitātes vadītāja pieredze konsultācijas pakalpojuma iegādē un patērēšanā ir visai ierobežota. Tas ietekmē kvalitātes vadītāja spēju objektīvi novērtēt konsultanta padarīto, kā arī ieklausīties un pieņemt atšķirīgos viedokļus. Īpaši ir jāatzīmē, ka konsultāciju pakalpoju-

mu patērēšana bieži notiek pēc iepriekšējās pieredzes, attiecinot citu iegādāto pakalpojumu izmantošanu uz konsultācijām. Tiek gaidīts, ka piegādātājs (konsultants) piegādās jau gatavu un iepakotu pakalpojumu, piemēram, kvalitātes vadības rokasgrāmatu. Vienreizējās līgumattiecības starp klientu un konsultantu liedz saņemt konsultantiem svarīgu atgriezenisko saiti, kas palīdzētu viņiem patstāvīgi un pastāvīgi uzlabot konsultāciju pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti, kā arī veidot klientu mainīgajām vajadzībām atbilstošu piedāvājumu.

Pētījuma rezultāti parāda, ka konsultanti ir spējīgi „iejusties klienta ādā” un viņu profesionālisms, spēja nodot zināšanas un orientācija uz projekta mērķa sasniegšanu no klientu puses tiek atzinīgi novērtēti. Tomēr konsultantu valoda, kas bieži piesātināta ar specifiskiem un nesaprotamiem terminiem, kā arī nepietiekamā interese par pārmaiņu cilvēcisko faktoru, ir pelnījušas klientu kritiku. Brīžiem profesionālā žargona vārdiem bagātā valoda traucē savstarpējai komunikācijai.

Dažu konsultantu kaislīga aizraušanās ar standarta prasību izpildi, kā arī pārāk standartizētā pieeja kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā, bieži izraisīja pretreakciju. Klienti dotu lielāku priekšroku tam, ja konsultants palīdzētu viņiem pielāgot standarta prasības un kvalitātes sistēmas uzņēmuma darbības specifikai, nevis otrādi. No savas puses konsultanti mudina klientus iziet no šauriem projekta rāmjiem un izmantot kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas projektu kā dzinuli plašākā mēroga aktivitātēm uzņēmuma iekšējai sakārtošanai un pilnveidošanai, kuru ekonomiskais piensūms pārsniegtu sākotnējās investīcijas sistēmas ieviešanā un uzturēšanā.

Iegūtie pētījuma rezultāti liecina par uzņēmumu vadības nepietiekamu iesaistīšanos projektā un zemu interesi par kvalitātes vadības sistēmas principu iedzīvināšanu uzņēmuma kultūrā. Tieši šie faktori liek aizdomāties par ieviešanas kārtības formalitāti.

Latvija nav izņēmums, ka arī pie mums konsultants tiek vērtēts pēc viņa spējas sagatavot uzņēmumu veiksmīgai sertifikācijai. Kvalitātes vadītāja sadarbību ar konsultantu nosaka uzņēmuma vadībai iepriekš noteikti mērķi un informācija, kurā drīkst dalīties ar konsultantu. Tas savukārt definē konsultācijas projekta rāmjus un kvalitātes vadītāja un konsultanta rīcībspēju.

Saskaņā ar pētījuma rezultātiem kvalitātes konsultācijas projekti ir orientēti uz kvalitātes sistēmas ieviešanas tehnisko pusi, piemēram, dokumentāciju. Taču daudzi konsultanti ir spējīgi sniegt lielāku ieguldījumu kvalitātes idejas stratēģiskajā attīstībā klienta uzņēmumā, taču šādas zināšanas līdz šim netika pieprasītas.

Konsultanti nodrošina uzņēmumus ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai nepieciešamajiem rīkiem. Toties sertifikāta „izcīnīšana” nenozīmē projekta beigas. Ieviestās sistēmas patiesās vērtības rašana nav iespējama bez uzņēmuma vadības aktīvas iesaistīšanās un darbinieku vēlmēm turpināt strādāt pie jauno principu iekļaušanas uzņēmuma ikdienas darbībā.

Tāpēc lēmums, kad uzsākt, turpināt vai izbeigt ceļojumu uz kvalitāti, atkarīgs tikai un vienīgi no paša uzņēmuma.

Pētījuma (*In pursuit of ISO certification: clients' and consultants' perspectives on quality consultancy projects process in Latvia*) pilns teksts ir pieejams Rīgas Ekonomikas augstskolas mājas lapā: <http://www.sseriga.edu.lv/SSE%20Riga%20Working%20Papers> **BP**



laiks sev un saviem mīļajiem

Kā vasaras atvaļinājumu priekšvēstnesis vēlos dalīties ar jums cilvēciskajās vājībās un noskaņās. Ja atvaļinājumu laikā esat ieinteresēts būt patiess pret sevi un savu ģimeni, tad šis raksts jūs noteikti uzrunās, paliekot jūsu domās un sirdīs. Lielākā daļa cilvēku atvaļinājumu pavada kopā ar savām ģimenēm, dzīvo savu ģimenes cilvēka dzīvi ar vajadzībām, vērtībām, lēmumu pieņemšanu kaut vai par to, kā pavadīs atvaļinājumu. Pārdomas rada vajadzību pēc ierastā, – vai spēšu atpūsties, neskrienot uz darbu katru trešo dienu, lai nepalaistu ko nozīmīgu garām, kontrolētu notiekošo, vai labāk ļauties un baudīt pilnvērtīgi brīvās dienas, atrodot laiku sev un saviem mīļajiem.



Mēs zinām ļoti daudz un dažādus skatījumus, teorijas un pētījumu par lēmuma pieņemšanas procesiem, tomēr šajā rakstā vēlos aplūkot šī fenomena psiholoģisko pusi cilvēka dzīves ceļā, kura paver iespēju ieraudzīt paša cilvēka pārdzīvojumu nozīmi, ietekmi un jēgu, pieņemot lēmumus, kuri saistīti ar personīgās dzīves un telpas apzinātu radišanu.

Cilvēks vispirms tiek uzlūkots kā garīga un par savu dzīvi pilnībā atbildīga būtne, kura meklē, kā realizēt sevi šajā pasaulē. Realizēt dzīves jēgu ir dabiska vēlme un pilnvērtīgai dzīvei nepieciešama motivācija jebkurā vecumā. Tieši tā cilvēku padara par cilvēku un ir sasniedzama ikvienam, neatkarīgi no viņa dzimuma, rakstura, reliģiskās piederības, amata, izglītības vai citām atšķirībām. Nepastāv kaut kāda vispārīga dzīves jēga, ir tikai katra konkrēta cilvēka dzīves jēga katrā noteiktā dzīves brīdī. No pašas pārdzīvotā darbā ar klientiem esmu pamanījusi, ka jautājumus uzdod un lēmumus pieņem par savas dzīves jēgu ikdienā ļoti reti. Parasti tie rodas krīzes brīžos, kad līdzšinējā dzīve radikāli mainās. Parasti tieši tad cilvēkam iznāk sev atbildēt uz visiem grūtajiem jautājumiem, no kuriem ikdienā viņš veiksmīgi centies paslēpties daudzajos darbos vai mājās dzīvē. Kad pienācis laiks pieņemt lēmumu, faktiski cilvēks jau ir lēmuma pieņemšanas procesā, jo no sākuma psiholoģiskā lēmumu pieņemšana notiek domās pēc vajadzību apmierināšanas principiem, - apzinoties, ka man to vajag, un tad pieņemtu vai nepieņemtu lēmumu rīkoties. Situācijās, kad viss notiek spontāni, tad arī lēmuma pieņemšanas mehānisms darbojas – izjūtu, ka nepieciešams un uzreiz realizēju, vēlāk domāju par dažādiem iespējamiem variantiem, kā varēju savādākiem līdzekļiem panākt iecerēto, tomēr spontanitāte darīja savu un ir pieņemti lēmumi, kuri dažkārt ir neatgriezeniski. Ja spontanitāte ir dominējoša kā rakstura iezīme, tad šādiem cilvēkiem ir grūti turēties noteiktos rāmjos, jo pārsvarā darbus vada emocijas un jūtas.

Šajā rakstā lielāko uzvaru vēlos likt uz lēmuma pieņemšanu, raugoties uz cilvēku un ģimeni, no kuras viņš nācis un kā tā ietekmē viņa lēmuma pieņemšanas dabīgo gaitu. Visa raksta garumā varam domāt arī par uzņēmumā notiekošajiem psiholoģiskajiem procesiem cilvēkos, kuri tāpat nāk no ģimenes un atbild uz jautājumu, kāpēc notiek tā kā notiek. Protams, jāņem vērā, ka ģimenes, meklējot sev ērtu ģimenes modeli, mēdz izmēģināt dažādas lomas un dzīvesveidus, tomēr par raksturīgākajiem šoreiz palūkosimies no konkrēta redzes punkta.

Pirmkārt, ja raugāties uz sevi no savām saknēm – izcelsmes ģimenēm, jāapzinās, kādā vidē un kādā ģimenē dzīvoju savas dzīves pirmo ciklu, t.i. kopā ar vecākiem. Skatoties pēc tā, kā vara un hierarhija bija sakārtota izcelsmes ģimenes modelī (D.Field), varam domāt paralēli arī organizācijas kontekstā, - kā tika pieņemti lēmumi, kurus vada cilvēks, kuru arī ietekmē viņa izcelsmes ģimenes modelis, lai kādās skolās būtu mācījies, lai gan šajā ziņā cilvēka intelekts tiešām dara brīnumus, - apzināties, kontrolēt, vadīt prāta, jūtu dzīvi un uzvedību nav pa spēkam katram. Pats D.Filds ir pētījis 5 ģimenes modeļus, skatoties varas un hierarhijas izpausmes un ietekmi.

1. Noteikumu ģimene.
2. Aizsargājoša ģimene.
3. Simboliskā ģimene.
4. Haosa ģimene.
5. Saistību ģimene.

Noteikumu ģimenē augušam cilvēkam, kur galvenais ir bijis tēvs, retāk māte, valdījis patriarhāts. Ko tēvs saka, visiem jāpieņem par neapgāzamu patiesību. Ieguvums, šāda veida modeli dzīvojot, ir paredzamība un skaidrība, katram savi pienākumi, kuri noteikti jāpilda. Ja šādā modelī dzīvo adaptīvs cilvēks, kurš spēj visam labi pielāgoties, ir elastīgs, tad viņam noteikti būs vieglāk apstākļos, kuros viens cilvēks „valda un skalda”. Tomēr, ja šāda veida modelī dzīvo un strādā emocionālas dabas cilvēks, tad agri vai vēlū viņš sāks izjust emocionālu diskomfortu, jo attiecībās, kurās ir tikai viena taisnība, viens likums, pastāv barga sodu sistēma un tiek izslēgta emocionālu attiecību risināšana, jūtīgs cilvēks sāk slīmot fiziski un psiholoģiski. Māte šajās attiecībās var būt kā starpnieks bērniem attiecībās ar tēvu un otrādi. *Noteikumu ģimenē* spēj uzkrāt materiālos labumus, jo turas pie disciplīnas, lai vai kas, tomēr darbs un pienākums ir jāveic. Emocijas oficiāli var tikt izpaustas tikai tad, ja ir bēdas vai kāds ir slims, tad var rūpes un mīlestību paust atklāti. Bieži emocionālas dabas bērni šādās ģimenēs slimo, lai dabūtu uzmanību un rūpes savukārt emocionālai mammai ir savs izdevīgums, jo tad ir iespēja rūpēties emocionāli un apmierināt vajadzību pēc mīlestības, to atklāti paužot un pārdzīvojot. Lai gan šajās ģimenēs „puikas neraud”, „meitenēm jāprot visi sieviešu un vīriešu darbi”, jābūt spējīgiem strādāt un rīkoties jebkuros apstākļos, arī pēc ballītes no rīta sešos zālīti noplaut un dobes izkaplēt. *Noteikumu ģimenēs* augot, savstarpējās attiecībās attīstās nosacījumu mīlestība - kad kaut ko sasniegsi (vēlams to, ko vecāki iecerējuši un vēlas caur bērna dzīves ceļu pašrealizēties), tad mēs tevi milēsim. Cilvēkam dzīvesveids šādā ģimenē paredz, ka netiek veicināta iekšējās kontroles attīstība, jo visu laiku no ārpuses viņu kāds vada un izrīko. Attīstās vainas izjūta, jo vienmēr tiek meklēts vainīgais, kurš nav kaut ko izdarījis. *Noteikumu ģimenēs* augušus cilvēkus nākotnē kā izpildītājus labi redz vadītāji, jo var paļauties uz viņiem, ir izpildīgi, atbildīgi, paklausīgi un galu galā tas ir viņu dabīgais veids, kādā viņi dzīvojuši, ja nav neko savā dzīvē mainījuši. Šajā un arī citos ģimeņu modeļos jāņem vērā, kurš bērns pēc skaita ir ģimenē – vecākais, jaunākais, vidējais, vienīgais, dvīņi utt. *Noteikumu ģimenē* vissūrāk klāsies vecākajam bērnam, jo viņš jau no mazām dienām būs audzināts kā mazs pieaugušais ar prasībām un nosacījumiem attīstības pamatā, bet izaugot spēs atbildīgi pieņemt lēmumus, pateicoties izstrādātajai iekšējai disciplīnai. Noteikumi dažkārt tiek uzlikti arī jau izaugušiem bērniem pieaugušo dzīvē, piemēram, ja vēlas mantojumu vai labvēlīgu attieksmi, jābrauc ciemos katras brīvdienas, visi svētki jāsvin kopā, jāzvana vairākas reizes dienā, jāatskaitās vai smagākos gadījumos – jādzīvo kopā ar vecākiem, lai būtu kas strādā, palīdz un būtu iespēja virskontrolei utt. Lai gan jāsaprot, ka, šādā modelī dzīvojot, bērni tomēr izvēlas aiziet diezgan ātri no ģimenes – dodas mācīties un dzīvot tālāk, apprecas vai vienkārši aizbēg. Lai gan, ja pāri abas puses ir nākušas no *Noteikumu ģimenēm*, tad arī savu pamatģimeni veidojot, iespējams, kādas iezīmes tiks pārnestas, lai gan parasti tiek teikts: „Nekad mūžā neuzvedīšos, neregāģēšu, neblāūšu utt. kā mamma, tētis, aukle, audžuvecāki vai citi”. Un šī tiešām ir realitāte, ko redzu un dzirdu savās konsultācijās ar klientiem. Kad sāpīgākais ir tas, ka attīstīties un paļauties uz saviem spēkiem ir grūtāk, arī noticēt sev un pieņemt autonomus lēmumus. Ja turpmākajā dzīvē viņiem gadās satīties ar cilvēkiem, kuri palīdz apzināties un attīstīt citus iekšējos resursus, tad cilvēkiem ir milzu potenciāls

dzīvot un strādāt, apzinoties vairākas šķautnes savai pieredzei. Cik stipra cilvēkam ir nervu sistēma, atrasti iekšējie resursi un attīstīts intelekts, jo lielākas izredzes apzināties, analizēt, pilnveidot savu personību, stiprināt sevi un tuvos cilvēkus, ņemot vērā pieredzi, zināšanas, izjūtu un veselīgu dzīvesveidu, lai reakcijas ne-skriētu pa priekšu domām un izjūtām. Jo lielāks stress, jo vairāk saplūst intelektuālā un emocionālā sistēma. Dažreiz intelekts vai darbība sāk kalpot emocijām, nevis paliek kā līdzsvarojošs spēks. Jo vairāk diferencētas intelektuālās, emocionālās un darbības sistēmas, jo lielāks kopības (*togetherness*) spēks un psiholoģisko robežu problēma starp sevi un otru. Piemēram, uzņemas atbildību par otra labklājību un gaida kaut ko pretī vai to, ka otrs darīs mani laimīgu. Domājot par attiecību veidu *Noteikumu ģimenē*, nāk prātā kā ilustratīvs materiāls dokumentālā filma *Padoties aizliegts*. Lai pastāvīgi pieņemtu nozīmīgus lēmumus *Noteikumu ģimenē* augušam cilvēkam, būs jātērē vairāk savi iekšējie resursi, nekā, piemēram, *Saistību ģimenē* augušam. Cilvēks septiņas reizes nomēris, pakonsultēties un tad, kad, piemēram, autoritāte apstiprinās lēmuma pareizību, pieņems lēmumu. Jāņem vērā, ka šis raksturojums attiecas uz vairākumu, bet ne visiem cilvēkiem, kuri auguši un pieredzi guvuši *Noteikumu ģimenes* modelī. Izvēle noteiktības apstākļos par labu sev - cita ģimenes modeļa izveidošana, kad lēmuma rezultāts determinēs un var būt noteikts iepriekš, realizēsies, ja pāri abi vēlēšies šīs izmaiņas un, pirms uzsāk kopdzīvi, informē viens otru par ģimenes gaidām. Jāņem vērā, kāds diferenciacijas līmenis ģimenes attīstībā pastāvējis.

Pamata līmenis – relatīvi nemainīgais, atkarīgs no izcelsmes ģimenes, kas var būt augsts vai zems.

Funkcionālais līmenis – atkarīgs no stresa un nemainās vienas paaudzes laikā (piemēram, cilvēki ir vairāk reaktīvi reaģējoši, mazāk domājoši vai arī vairāk domā un mazāk reaģē emocionāli).

Labvēlīgā diferenciacija izpaužas stingrā patības izjūtā tuvās attiecībās - spēj kontrolēt un savaldīt sevi, nevis partneri. Spēj regulēt pats savu trauksmi, nevis prasīt, lai otrs, piemēram, atvainojas. Spēj būt mazāk reaktīvs, bet nevis vienaldzīgs pret partnera trauksmi un reaktivitāti, nemēģinot otram atdarīt par savām sāpēm. Spēj tolerēt sāpes, lai augtu un attīstītos, saglabājot mieru un emocionālo līdzsvaru sevī, kas ir personīgās izaugsmes pamatnosacījums.

Aizsargājošā ģimenes modelī augušam cilvēkam ir „paradīzes izjūtas” pieredze. Vecāki tikai vērsti uz bērniem, laiks tikai bērniem, dzīve norit tikai ap bērniem. Literatūra, kura sarakstīta par bērnu audzināšanu ir izlasīta, dažnedažādas spēles un rotaļ-

lietas nopirkta, daudzie pulciņi un attīstības skolas apmeklētas, bērns trenējies hokejā, baletā, apguvis japāņu un angļu valodu jau no trīs gadu vecuma, pazīst burtiņus no divu gadu vecuma utt. Vecāki rūpējas, atdod visu līdz pēdējam, ziedo savu karjeru, radošo dzīvi, lai tikai bērniem būtu labi. Ģimenes ieguvumi – paredzamība, drošības izjūta, siltums, mīlestība rūpes. Savukārt zaudējumi – abi vecāki menedžē viens otram rūpes, dienas kārtību, lai nebūtu jārunā abiem par pāra attiecībām, jāattīsta un jārisina tās, kompensē neapmierinātās vajadzības personīgajā vai profesionālajā dzīvē. Abi pieaugušie ir vecāki uz pilnu slodzi, pat neskatoties uz to, ka bērns vairs nav mazā vecumā. *Aizsargājošās ģimenes* modelī dzīvojot, trūkst individualitātes, jo uzsvars ir uz „mēs” nevis „es”. Vecākiem grūti noteikt robežas un uzstādīt prasības bērnam. Bērni īpaši nerēķinās ar vecākiem, spēcīgi attīstīts egoisms. Bērni jūtas komfortabli, jo visas vajadzības ir nolasītas no acu skatiena vien. Bērniem pirmās grūtības var rasties, aizejot uz pirmsskolas izglītības iestādi vai skolu, jo viņi ir pieraduši, ka viņus apmīļo, visas viņu vajadzības ir bijušas apmierinātas, bet sociālā vidē ārpus ģimenes jāreķinās ar citu vajadzībām. Bērni bieži ir naivāki un lētticīgāki, līdzšinējā pieredze ir tāda, ka pasaule ir draudzīga, labvēlīga, bērni ir sirsnīgi, bet viņi nav iemācījušies sevi aizsargāt, jo līdz šim ģimene parūpējusies, pasargājusi no liekiem pārdzīvojumiem. Cilvēkiem, kuri auguši šajā ģimenes modelī, ir emocionāli bagāta pasaule, viņi prot runāt par jūtām, uzticēties. Tomēr visiem apstākļiem ar zelta maliņu ir savi mīnusi, kaut vai tas, ka tiem tomēr ir sava maliņa jeb robeža. Šiem bērniem nav vēlēšanās psiholoģiski izaugt un atdalīties no ģimenes, būt autonomiem. Dažreiz ir tā, ka pieaugušais bērns uz savu paradīzi – ģimenes māju - atved dzīvot savu mīļoto cilvēku, jo vecāku mājās viņš jūtas ļoti labi, ir kas apcūbina, parūpējas, nomazgā traukus, pieskata bērnus, ļauj atpūsties utt. Tomēr, kad izaug bērni un dodas katrs savā dzīvē, tad *Aizsargājošās ģimenes* vecākiem atkal jāklūst par pāri. Tad vienmēr pastāv jautājums, vai viņi to vēl spēs. Vai vecāku lomas nav bijis viņu dzīvesveids un vai ir interesanti būt vēl kopā kā pārim, kad nav vairs īsti neviena, par ko aktīvi rūpēties.?

Aizsargājošās ģimenes augušie lēmumu pieņems ātri, ar zināmu stresa pārdzīvojumu, būs vērsti uz ģimeniskām attiecībām, emocionāliem kontaktiem. Vajadzība būt nozīmīgiem var būt kā dzinulis sasniegumiem un vēlmei gūt emocionālu atbalvojumu. Jaunākajiem bērniem, augušiem *Aizsargājošās ģimenes*, vērojama tendence meklēt partneri, kurš parūpēsies emocionāli un materiāli par viņu. Ja tādu neatrod, tad turpina dzīvot pie vecākiem. Pētījumi rāda, ka pāris saskanīgāk dzīvo tad, ja viens no partne-

Iekšējā pasaule kritiskās situācijās (pēc F.Vasiļuka)

Iekšējā pasaule kopumā:		
Iekšējā	Ārējā	
	Vieglā situācijā	Grūtā situācijā
Vienkāršā	Stress (=krīze)	Stress Frustrācija (=krīze)
Sarežģītā	Stress Konflikts (=krīze)	Stress Frustrācija Konflikts Krīze

riem ir jaunākais bērns, otrs vecākais, tad abi savā ziņā apzināti vai neapzināti apmierina viens otra ierastās vajadzības. Par vidējiem bērniem vai vienīgajiem bērniem pētījumi akcentus neliek vai arī tie nav pētīti padziļināti. Protams, jāņem vērā arī cilvēku izcelšanās, apstākļi, dzīvesveids, veselība, iedzimtība u.c. nozīmīgi apstākļi, vārdu sakot, katras attiecības jāpēta padziļināti un virsrakstus ģimenēm ne vienmēr izdodas atrast.

Cilvēkam ir jāuzņemas atbildība, jo viņš var brīvi izvēlēties. Nav tādu apstākļu, kuros nav izvēles. Arī tad, kad jāpieņem lēmums, kā veidot savu ģimeni, kā dzīvot, pie kādām vadlīnijām un vērtībām turēties, ņemot vērā, ka dzīves laikā tās tāpat mainās. Viktors Frankls uzsver, ka cilvēka dzīve saglabā jēgu līdz pat nāves brīdīm, bet nozīmīgākais - vai tas saistīts ar gribu dzīvot, dzīvot vai nu «kaut kam» vai «kādam».

kumu apziņa, viņš nemāk pats spēlēties, veidot attiecības ar vienaudžiem, jo mamma visu vēlas kontrolēt. Dažreiz bērns ilgstoši slimo, kas ir izpausme neapmierinātajam bērna vajadzībām. Ilustratīvi *Simboliskās ģimenes* modeli iespējams vērot krievu režisora S.Šņežkina (*Сергей Снежкин*) kinofilmā *Похороните меня за плинтусом*, kura uzņemta pēc P.Šaņeva (*Павл Санаев*) autobiogrāfiskās noveles.

Haotiskajā ģimenē modelī dzīvo cilvēki, kuru attiecībās izezdzies aukstums un distancētība. Šo laulību bieži sauc par „mirušo laulību”. Cilvēki ir blakus, bet emocionāli viņus nekas nesaista. Savā ziņā tās ir kā komunālā dzīvokļa kaimiņu attiecības, dažkārt pat dzīvojot un guļot atsevišķās istabās, sākotnēji aizbildinoties ar neizgulēšanos, maziem bērniem, vēlo darbu utt. Savukārt bieži ārpus ģimenes dzīves šīs attiecības „tīrā veidā” nevar redzēt, jo

Aizsargājošās ģimenes modelī dzīvojot, trūkst individualitātes, jo uzsvars ir uz „mēs” nevis „es”. Vecākiem grūti noteikt robežas un uzstādīt prasības bērnam. Bērni īpaši nerēķinās ar vecākiem, spēcīgi attīstīts egoisms. Bērni jūtas komfortabli, jo visas vajadzības ir nolasītas no acu skatiena vien.

Aizsargājošās ģimenēs augušie lēmumu pieņems ātri, ar zināmu stresa pārdzīvojumu, būs vērsti uz ģimeniskām attiecībām, emocionāliem kontaktiem.

Simboliskā ģimene dažkārt izriet no *Aizsargājošās ģimenes* plīvura, kad, piemēram, pārim nācies pārvarēt zināmas grūtības, lai tiktu pie bērniņa, vai tas iepriekš zaudēts, un bērniņš ir nozīmīga vērtība pārim. Parasti tā ir māte, kura pārņemta ar bērniņu, viņa dzīvi un audzināšanu. Tēvs, ja nepielāgojas un neatbalsta šo sistēmu, tiek izstumts no tās un kļūst tikai par materiālo atbalstu un darba dzīves pārņemtu cilvēku. Mātes rūpes var izpausties pārspīlētā veidā, kad bērna dzīve tiek nepārtraukti kontrolēta, sākot no bērnu ārsta, pulciņu vadītājiem, pirmsskolas izglītības iestādes, ja tādu tomēr izvēlas apmeklēt u.c. Māte, lai noturētu bērnu savā tuvumā arī tad, kad viņš paaugas, profesionāli manipulē ar kauna jūtām, vainas sajūtu, savu veselību u.c., gaidot pateicību no bērna visa mūža garumā. Viņa pārmērīgi cenšas nodrošināt vispusīgu bērna attīstību, tā ir hiperaprūpe un kontrole, kas psiholoģiski traumē bērnu. Bērns aug paklausīgs, pakļāvīgs, viņam trūkst patstāvības, attīstās vainas izjūta, pārspīlēta pienā-

ģimene sevi prezentē atbilstoši vēlamajām sociālajām normām, maskējot neapmierinātību. Šādu iekšējās ģimenes saspringumu un neapmierinātību pāris parasti emocionāli pauž viens pret otru, izraisot konfliktus vai iesaistot bērnus, piemēram, pēkšņi prasot pildīt uzdevumus un pārbaudot tos, kas iepriekš nav darīti ilgu laiku. Bērnam, dzīvojot šādā ģimenē, kļājas emocionāli smagi, trūkst paredzamības, kauns vest draugus uz mājām, jo grūti prognozēt vecāku garastāvokļu maiņu. Bērnu un vecāku attiecībās valda pretrunas - vienu brīdi vecāki bērnus kaunina, uzstāda pārspīlētas prasības, ignorē vai stingri soda, otru – atpērkas ar dāvanām, izrāda neraksturīgu maigumu, sameklē labu aukli, sauc draugus ciemos utt. Raksturīgas audzināšanas un naida lēkmes nepiepildīto personīgo vajadzību dēļ. Bērni savā starpā aug konkurējošā vidē, nav draudzīgi, dažreiz aiz pārdzīvojumiem vērsas pret apkārtējo sabiedrību. Haotiskajā ģimenes modelī dzīvojot, nav paredzamības, jābaidās un jāvadās pēc pieaugušo

garastāvokļa maiņām, ir paaugstināta trauksme un vainas sajūta. Elastība, bērnam izaugot, ir dabīgs veids, kā sadzīvot ar cilvēkiem, jo viņi ļoti labi izjūt savas un citu vajadzības, noskaņojumu, spēj koncentrēties uz galveno, parūpēties par sevi. Bērnam pieaugot, vienmēr ir iespēja izvēlēties, kā dzīvot. Pat, ja rezultātu iepriekš nevar paredzēt, pastāv informācija par seku varbūtēju sadalīšanu. Konflikta apstākļos, ja nav zināms, kā viss beigsies, ir iespēja uzņemties atbildību un pārtraukt ierasto uzvedības modeļa realizāciju.

Saistību ģimeni veido divas nobriedušas personības, kuru starpā intimitāte ar individualitāti ir līdzsvarā. Šajā ģimenē raksturīgākais ir tas, ka pāris viens otram sniedz psiholoģisku atbalstu, katram ir iespēja darīt tās lietas, kas ir svarīgas, nesaplūstot par vienu veselu, tomēr esot patiesi kopā. Abu pieaugušo un bērna vajadzības tādā veidā tiek apmierinātas harmoniskās attiecībās, kuras saskan ar iekšējo un ārējo pasauli. Ir pētījumi, kuri parāda, ka *Saistību ģimene* var veidoties tikai vairākās paaudzēs bez kara pieredzes (*V.Satir*), tomēr jāsaprot, ka uzņemties atbildību par savu dzīvi nekad nav par vēlu. Latvijā *Saistību ģimenes* izveides pieredze ir dažāda, tomēr biežāk tā novērojama cilvēkiem otrajās laulībās. (Pirmajā laulībā nebija vēlamās pieredzes attiecībās, personības brieduma trūkums, bērniņš radās, pirms pāris paguva izbaudīt un nostiprināt savas attiecības, vērtību nesaskaņas u.c. Tās ir situācijas, kad izvēle veikta nenoteiktības apstākļos, rezultāts ir bijis nejausns un pilnīgi neeksistē informācija par lēmuma seku varbūtībām attiecībā pret audzināšanas un ģimenes dzīvesveidu. Vēloties to labāko, nesaņemot vajadzīgo). Bet ja abi pieaugušie ir nobriedušas personības ar savu pieredzi, un viņi pieņem lēmumu ar kopīgu mērķi dzīvot *Saistību ģimenes* modeļa ietvaros, tas ir veids kā piepildīt katram savas un kopējās ģimenes locekļu vēlmis un gaidas.

Veselīga personība vēlas pēc iespējas pilnīgāk realizēt savu potenciālu un tas, par ko cilvēks kļūst, ir atkarīgs no viņa paša izvēles. Kaut arī cilvēks vēlas pilnveidoties un būt nobriedis un neatkarīgs, tas ir sāpīgs process, jo arvien ir saistīts ar cīņu starp drošību atkarībā un attīstības neparedzamību. Ne velti saka, ka labāk pazīstamas nepatīkšanas nekā nepazīstama nākotne. Pat galējas bezpalīdzības stāvoklī cilvēkam ir iespēja izvēlēties savu attieksmi pret pārdzīvojamajām ciešanām. Brīvību izvēlēties būt cilvēkam nevar atņemt nekādos apstākļos. Ikviens cilvēks ir brīvs un atbildīgs par saviem lēmumiem un izvēli. Dzīvi un nākotni veido nevis nejausības, bet viņš pats. Cilvēks var izprast savas līdzšinējās reakcijas un atklāt jaunas, elastīgas iespējas dažādu sarežģījumu risināšanā. Tieši šis elastīgais skatījums un savas brīvības apzināšanās ļauj labāk pieņemt visu esošo, pārvarēt trauksmi, kas saistīta ar dzīves nenoteiktību, sarežģījumiem, pretrunīgumu un paradoksiem. „Tieši tāpēc, ka dzīve nav bezgalīga, cilvēks atklāj, ka par to ir vērts domāt un cīnīties” (*E. van Deurzen-Smith*). Kaut gan cilvēks ir iemests šajā pasaulē, un tā ir ierobežota laikā un telpā, viņš var gūt “drosmi būt”, uzņemties atbildību, lai kļūtu par to, kas viņš vēlas būt, un darīt to, ko viņš uzskata par vērtīgu - dzīvot autentiski.

Iekšējās dzīves psiholoģisku lēmumu pieņemšanas pārdzīvojums kritiskās situācijās:

1. Cilvēka infantila iekšējās dzīves izjūta pazīst tikai vienu kritisku situāciju grūtībās – visa dzīve viens vienīgs stress. Tajā pašā laikā fenomenoloģiski priekš šī cilvēka iekšējās pasaules stress

sakrīt ar krīzi. Reālajā dzīvē pastāv stress un frustrācija (vilšanās), kura emocionāli vienlīdz spēcīga psiholoģiskajai krīzei, kad vilšanās tiek uztvertas ļoti sāpīgi un sagādā milzu pārdzīvojumus. Stress un konflikts šiem cilvēkiem eksistē vienlīdzīgā mērā, kad sistemātiska pārdzīvošana par visu ir vērtība - stress un konflikts ir fenomenoloģiski ekvivalents psiholoģiskajai krīzei. Sarežģītā un grūtību pilnā iekšējā cilvēka pasaulē pastāv gan stress, gan frustrācija, gan konflikts, gan krīze (skatīt tabulā).

2. Viena un tā pati situācija cilvēkiem ar atšķirīgām dzīves izjūtām veido atšķirīgu iekšējās pasaules izjūtu. Tas, kas cilvēkam ar iekšēji radošo dzīves izjūtu ir vienkārši frustrācija vilšanās, tas cilvēkam ar reālistisko iekšējo izjūtu (kad situācijas tiek uztvertas personīgi un reālistiski) tiek pārdzīvots kā krīze.
3. Tomēr ne tikai vieni un tie paši objektīvie apstākļi dažādas situācijās pārvēršas dažādās dzīves izjūtās, bet arī pats kritiskās situācijas tips pieņem atšķirīgas vadlīnijas, kas atkarīgs no tā, kādā dzīves iekšējā pasaulē mēs to sagaidām.
4. Tas, kā cilvēki ievirza sevi uztvert dzīvi bez situāciju vai notikumu saturiskās pārstrādes. Šāda ievirze iedarbina kritiskās situācijas mehānismu un tās pārdzīvojumus.
5. Iespējamas arī pārejas no vienas kritiskās situācijas uz otru, kuras ir izlīdzinātas ar cilvēka iekšējo dzīves uztveri un tempu. Izjūtot nedrošību no nepareiza lēmuma pieņemšanas, daudzi cilvēki cenšas to atlikt, neapzināti vai apzināti radot pretestību, nogaida vai nepieņem to vispār, gaida, kad apstākļi mainīsies, kāds cits ko mainīs. Citi mēdz lēmumus pieņemt pārāk ātri, taču ne vienmēr tie izrādās pārdomāti, tāpēc nereti šāda impulsīva lēmumu pieņemšana rada vēlāk nožēlu. Dažkārt cilvēki vadās pēc intuīcijas un nevar paskaidrot, kā viņi nonākuši līdz izvēlei, kā vienīgo minot paļaušanos uz izjūtām. Arī paļaušanās tikai uz racionalitāti, izslēdzot emocijas, iespējams, liecina par intelektualizēšanas aizsardzības mehānisma ieslēgšanos, situācijās un dzīves notikumos, kuri, piemēram, ir ļoti smagi un skar mums nozīmīgus cilvēkus.

Lēmumu pieņemšana noteiktos apstākļos ir visvienkāršākais cilvēka izvēle, jo dotajos apstākļos ir nepieciešams izvēlēties no visām zināmajām situācijām labāko, kura vistuvāk atbilst vajadzībām vai mērķim. Operācijas sarežģītība ir atkarīga tikai no alternatīvas variantu skaita un katrā variantā ir savi ieguvumi un savi zaudējumi, kā jau dabā, tā nemil tukšumu, kā zināms.

Savā praksē bieži izmantoju sarunas metodi par mērķiem, kas automātiski orientē cilvēku uz nākotni. Vēl viena nozīme darbā ar mērķi ir tā, ka tā izpratne, īpaši psihoterapeitiskā etapa sākuma parastās neizlēmības, nenoteiktības un apjukuma apstākļos sniedz jēgu notiekošajam un lielu pārlicību cilvēkam. Irvins Jaloms šo pozīciju apliecina sekojoši: “Mēs – būtnes meklējošas jēgu... Situācijas apzināšanās sniedz mums kundzības sajūtu situācijā... Vēl svarīgāk, ka no jēgas izriet vērtības un no tām izrietošie uzvedības noteikumi: atbilde uz jautājumu “Kāpēc?” (“Kā dēļ?”) sniedz atbildi uz jautājumu “Kā?” (“Kā man dzīvot?”). Līdz ar atbildības uzņemšanos par savu dzīvi, vienkāršāks kļūst ceļš uz personīgo lēmumu pieņemšanu. Lai mums izdodas pieņemt lēmumu par labu savai atpūtai vasarā, uzkrāt spēkus un baudīt dzīvi kopā ar tuviem cilvēkiem! **BP**



domāšana, lēmumu pieņemšana un līderības stils

Latvijas publiskajā (politiskajā, biznesa) un cilvēku privātajā telpā arvien biežāk un pamatoti tiek runāts par jaunas domāšanas nepieciešamību, par radošumu, inovācijām. Šo jautājumu var aplūkot saistībā ar līderības tēmu.

Līderība ir nesaraujami saistīta ar vadītāja-līdera personiskajām īpašībām, vērtībām, kā arī domāšanas veidu, kas izpaužas viņa uzvedībā – lēmumu pieņemšanā.

Ekseteres (Lielbritānija) universitātes Līderības problēmu pētniecības centra direktors Džonotans Goslings (*Gosling*) un Makgila universitātes (Kanāda) profesors Henrijs Mincbergs (*Mintzberg*) nosauc piecus vadītāju domāšanas stilus refleksīvo, analītisko, kontekstuālo, korporatīvo, darbīgo [2].

Katram no tiem ir savas stiprās un vājās puses.

1. *Refleksīvais vai pārdomu stils.* Šī tipa menedžeri spēj palūkoties uz realitāti gan kā savu spoguļattēlu, gan kā logu, kurā ir redzama visa pasaule. Šāda tipa cilvēki iedziļinās sevī, spēj analizēt un ņemt vērā pagātnes pieredzi, mācās no tās. Refleksīvais domāšanas stils vadīšanā atbilst pašlīderības līmenim.
2. *Analītiskais domāšanas stils* palīdz izprast sarežģītus procesus. Šāda domāšana īpaši nepieciešama organizatorisko jautājumu risināšanā – ikvienas organizācijas struktūra jau ir noteiktas klasifikācijas rezultāts. Analītiskā domāšana atbilst organizācijas vadīšanas līmenim.
3. *Kontekstuālais domāšanas stils.* Izprast kontekstu nozīmē
- spēju vadīt savu organizāciju, apzinoties saskares punktus ar pārējo pasauli – dažādām kultūrām (nereti starptautisko korporāciju vadītāji koncentrējas tikai uz galvenās vadības mītnes valsts kultūru), nozarēm, citām organizācijām;
- spēju labāk izprast pašam sevi, savu organizāciju – konceptuālā domāšana veido refleksīvās domāšanas ietvaru, līdzīgi kā pasaules apceļošana palīdz saprast, ko katram cilvēkam nozīmē mājas. Konteksta vadīšanas līmenim ir nepieciešama kontekstuāla domāšana.
4. *Korporatīvais domāšanas stils.* Biznesa vadīšanas praksē bieži uz cilvēkiem raugās kā uz atsvešinātu organizācijas cilvēkresursu, kuru var pārvietot, aizvietot, pirkt, pārdot vai atlaist. Vadītāji, kuriem piemīt korporatīvā domāšana, novērtē un spēj vadīt cilvēciskās attiecības. Viņi ieklausās cilvēkos, nesēž kabinetos, bet darbojas kopā ar citiem, paļaujas uz darbinieku iniciatīvu, radošumu, paškontroli. Viņi iesaista tos kopīgas vīzijas realizācijā. Korporatīvo domāšanu raksturo pozīcija: „Mēs tā nolēmām, un mēs to paveiksim” (pretēji: „Es tā nolēmu, un jūs to izdarīsi”). Šāds domāšanas stils ir piemērotākais komandas un attiecību vadīšanā.
5. *Darbīgais domāšanas stils.* Nereti „darbību”, „darbošanos”



lieto kā sinonīmus vārdam „pārmaiņas”. Darbīgais domāšanas stils nozīmē atvērtību pārmaiņām un vienlaicīgi – pārbaudītu vērtību, tradīciju saglabāšanu. Pārmaiņas netiek realizētas pārmaiņu dēļ kā vienkārša vēlme kaut ko mainīt. Tomēr šis domāšanas stils ir tieši piemērots pārmaiņu vadīšanai.

Dž.Goslings un H.Mincbergs izvirza jautājumu: „Ko nozīmē vadītāja domāšana?” Viņu atbilde ir: „Efektīva vadītāja domāšana apvieno visus daudzveidīgos stilus”. Tas ir sarežģīts uzdevums. Zīmīgs ir abu autoru programmatiskā raksta nosaukums – „Menedžeris ar piecām galvām”.

Šodien arī vadības zinātnē arvien biežāk izskan viedoklis, ka 21. gadsimtā veiksmei t.s. veiksmei biznesā vairs nepietiek ar kreisās smadzeņu puslodes funkcijām: loģiski analītisko domāšanu, informācijas strukturēšanu, orientēšanos esošajā realitātē, praktiskumu, distancētu attieksmi pret risku. Izglītības sistēma kopumā joprojām ir orientēta uz kreiso puslodi, jo arī sabiedrība dominējoši ir kreisās puslodes sabiedrība. 21. gadsimtā aktuālas kļūst smadzeņu labās puslodes funkcijas: emocionālitate, jūtas, spēja saskatīt kopsakarības (nenoslīkt detaļās), intuīcija, iztēle, radošums, jēgas piešķiršana rīcībai un notikumiem, filozofijai, uzdrīkstēšanās riskam.

Vadības zinātnē parādās jēdziens „labās puslodes menedžeris”. [3]

M.Kets de Frīzs izšķir divus domāšanas stilus – kognitīvo un emocionālo. [3]

Pirmais atbilst kreisajai, bet otrais – labajai smadzeņu puslodei. Viņš piedāvā sekojošu domāšanas stilu salīdzinošo analīzi (sk. 1.att.).

Domāšanas stili ir komplimentāri – savstarpēji viens otru papildina. Labā smadzeņu puslode un emocionālais domāšanas stils ir tieši saistīti ar emocionālo inteliģenci un kreativitāti. Ja pirmais domāšanas stils vairāk atbilst vadības lomām, tad otrais – līderības lomām.

Noteiktam domāšanas stilam atbilst noteiktas lēmumu pieņemšanas stila tendences, dominantes. Konkrētā lēmuma pieņemšanu (līdzīgi kā domāšanu), protams, ietekmē arī vadītāja personība, vērtības, emocijas, situatīvie faktori. Šādu paplašinātu pieeju demonstrē pētnieki Viljams Gerijs (*Gary*) un Roberts Millers (*Miller*). Viņi, aptaujājot 1684 augstākā līmeņa vadītājus dažādās uzņēmējdarbības nozarēs, identificēja piecus galvenos lēmumu pieņemšanas stilus: harizmātisko, domātāja, skeptiķa, sekotāja un kontrolētāja stilus.

1. *Harizmātīki* sastāda 25% aptaujāto priekšnieku. Viņus ir viegli ieintriģēt un sajūsmināt, bet pieredze viņiem māca, ka gala lēmums ir jāpieņem, balstoties uz sabalansētu informāciju, nevis emocijām. Viņu tipiskās pazīmes ir: entuziasms,

runīgums, dominante un valdzinājums. Šāda lēmuma pieņemšanas piemēri ir Ričards Brensons un Lī Jakoka.

2. *Domātāji* sastāda 11% no aptaujātajiem priekšniekiem, un viņi mēdz būt vieni no visgrūtāk pārliecināmajiem priekšniekiem. Viņus iespaido argumenti, kurus apstiprina informācija. Viņiem bieži ir lielas antipātijas pret risku, un lēmumus viņi mēdz pieņemt lēni. Viņu tipiskās pazīmes ir: inteliģence, loģiskums un akadēmiskums. Šāda lēmuma pieņemšanas piemērs ir Bils Geits.
3. *Skeptiķi* sastāda 19% aptaujāto priekšnieku. Viņi mēdz būt ļoti aizdomīgi pret visu sniegto informāciju, it īpaši pret jebko, kas neatbilst viņu pasaules skatījumam. Viņiem bieži ir agresīvs, bet ne kareivīgs līderības stils. Viņu tipiskās pazīmes ir: prasīgums, dumpīgums un nelaiņība. Šāda lēmuma pieņemšanas piemērs ir Lerijs Elisons.
4. *Sekotāji* sastāda 36% no aptaujātajiem priekšniekiem. Viņi pieņem lēmumus, balstoties uz to, kā viņi to darīja līdzīgos gadījumos pagātnē vai kā to darīja viņu uzticamie vadītāji. Viņiem ir zināmas antipātijas pret risku. Viņu tipiskās pazīmes ir: atbildīgums, piesardzīgums un lielas nozīmes piešķiršana zīmolam. Šāda lēmuma pieņemšanas piemērs ir Duglāsa Dafts.
5. *Kontrolieri* sastāda 9% no aptaujātajiem priekšniekiem. Viņi izjūt nepatiku pret šaubām un neskaidrību un balstīsies tikai uz faktiem un argumentu analīzi. Viņu tipiskās pazīmes ir: loģika, analītiska domāšana, zema emocionālitate, precizitate un orientācija uz detaļām. Šāda lēmuma pieņemšanas piemērs ir Ross Perots.

Lēmumu pieņemšanas pētniecībā uzskata, ka lēmumu pieņēmēji (šajā gadījumā uzņēmēji) izveido savus uzvedības ieradumus, kurus var klasificēt sekojoši.

- *Oportūnistī* – uzņēmēji, kas lēmumu pieņemšanas brīdī rēķinās tikai un vienīgi ar savām īstermiņa interesēm.
 - *Ideālistī* – uzņēmēji, kas savu lēmumu pieņemšanā ņem vērā pašu izvirzītos (vai sabiedriski atzītos) morālos standartus, neskatoties uz to, ka tas var nest viņiem īstermiņa zaudējumus.
 - *Pragmatīki* ir uzņēmēji, kas savus lēmumus pieņem, pamatojoties uz katras situācijas individuālu analīzi. *Pragmatīki* dažādās situācijās var rīkoties arī kā *ideālistī* vai *oportūnistī*.
 - *Izmisušie* – uzņēmēji, kas pieņem lēmumus, lai saglabātu iespēju nonākt līdz nākamā, ar uzņēmējdarbību saistītā, lēmuma pieņemšanai. Šī stratēģija nav stabila, jo *izmisušie* dažādās ikdienas situācijās var rīkoties gan kā *oportūnistī*, gan arī kā *ideālistī*. Šāda veida pētījumi veikti arī Latvijā. [5]
- Par lēmumu pieņemšanas tiešo savstarpējo saistību ar konkrēto līderības (vadības) stilu norāda lielākās autoritātes līderības pētniecībā pasaulē, piemēram, amerikāņu pētnieki Kurts Levins

1.att. Kognitīvā un emocionālā domāšanas stila salīdzinājums

Kognitīvais domāšanas stils	Emocionālais domāšanas stils
analītiskums	intuitīvisms, kreatīvisms
loģiskums	impresionisms
izmanto abstraktus simbolus, vārdus, skaitļus	izmanto metaforas, tēlus, ilustratīvos stāstus
lēnāka informācijas apstrāde	ātrāka informācijas apstrāde
raksturīga konkrētība apgalvojumos	ātri pieņem lēmumus

(Lewin), Viktors Vrooms (Vroom) un Filips Jetons (Yetton).

Domāšanas veids un lēmumu pieņemšana ir būtiskas līderības stilu raksturojošas pazīmes. Dž.Goslings un H.Mincbergs, balsoties uz savu domāšanas stilu klasifikāciju, izdala heroisko (varonīgo, autoritāro) un iesaistošo (demokrātisko, koleģiālo) līderības stilus.

Pirmo raksturo vadītāja orientācija pašam uz sevi, hierarhiskas attiecības (ģenerāldirektors, kurš atrodas piramīdas virsotnē, iemieso organizācijas tēlu), dominē lejupejošā komunikācija – lēmumus pieņem augstākā vadība, bet pārējie ir vienkārši izpildītāji. Arī pārmaiņas iniciē vadība, to īstenošanā priekšroka tiek dota

īpaši raksturīgas ir korporatīvā un refleksīvā domāšana.

Šādi līderības stilu klasifikācijai atbilst arī M.Ketsa de Frīza „kreisās” un „labās” puslodes līderības stili. Mūsdienu līderības stilu klasifikācijā tie ir uz uzdevumu (arī transaktīvais) un uz attiecībām (arī transformatīvais) orientētie līderības stili.

Līderību veido domāšanas, lēmumu pieņemšanas un līderības stila triādiska mijiedarbība.

Līdzīgi kā domāšana ietekmē līdera uzvedību, arī uzvedība, konkrētā realitāte un pieredze ietekmē domāšanu, apstiprinot konkrēto modeli vai arī to mainot.

Viens no jaunās biznesa domāšanas uzdevumiem ir formulēt vi-

Noteiktam domāšanas stilam atbilst noteiktas lēmumu pieņemšanas stila tendences, dominantes. Šādu paplašinātu pieeju demonstrē pētnieki Viljams Gerijs (Gary) un Roberts Millers (Miller). Viņi, aptaujājot 1684 augstākā līmeņa vadītājus dažādās uzņēmējdarbības nozarēs, identificēja piecus galvenos lēmumu pieņemšanas stilus: harizmātisko, domātāja, skeptiķa, sekotāja un kontrolētāja stilus.

speciālistiem no malas. Atalgojumu nosaka rezultāti. Ir izteiktas atšķirības atalgojumā starp vadību un darbiniekiem. Augstākajam vadītājam raksturīgākā ir analītiskā domāšana. Viņš ir varas autoritāte.

Otro raksturo vadītāja orientācija uz sadarbību. Organizācija ir vienota komanda. Tā nav vertikāla hierarhiska piramīda, bet to veido savstarpējās attiecības un mijiedarbība. Lēmumu pieņemšana un stratēģija veidojas visā komandā. Pārmaiņas balstās uz konkrētiem cilvēkiem komandas iekšienē, tiek stimulēts radošums. Atalgojumā realizē vienlīdzības principu.

Nozīmīgas ir tieši cilvēciskās vērtības. Vadītājs ir līderis - personiskā autoritāte, komandas spēlētājs.

Abus līderības stilus raksturo visi pieci domāšanas veidi. Atšķirība ir tā, kura no „piecām galvām” un kurā situācijā dominē. Tomēr var apgalvot, ka, piemēram, iesaistošajam līderības stilam

ziju – vēlamo ideālu, biznesa ideāltipu „Ideāltips” ir birokrātijas teorijas autora M.Vēbera (Weber) termins. Ideāltipi ir prāta konstrukcijas, bet tās veido realitāti. M.Vēbers formulēja paradoksu: jo precīzāk tiek formulēts ideāltips, jo vairāk tas ir atsvešināts no realitātes, un vienlaicīgi tas kalpo par precīzāku mērinstrumentu realitātei.

Jautājums par „jauno domāšanu” patiesībā ir jautājums, kā mainīt domāšanu. Domāšana ir kā brilles, ko nevar tik vienkārši noņemt, lai paraudzītos uz lietām citādi. Daudzos gadījumos tā ir nopietna „redzes” problēma.

Iespējams, ka diskusijas par „jauno domāšanu” īstenībā nozīmē nepieciešamību vienkārši sākt domāt. Gruzīnu filozofs M.Mamardašvili kādā sarunā izteicās: „Tiešām – jāsāk domāt pa jaunam. Tas laikam gan ir tas pats, kas - vienkārši domāt.” [4] **BP**

Literatūra

1. Gary, A.,W., Miller, R., B. (2002). Change the Way You Persuade. Harvard Business Review, May, 2002, pp. 64-73.
2. Gosling, Jonathan, Mintzberg, Henry. (2003). The Five Minds of Manager. In: Harvard Business Review. November, pp. 54-64.
3. Kets de Vries M., F, R. (2001). The Leadership Mystique. London: Financial Times/Prentice Hall.
4. Mamardašvili, M. (1994). Domātpriekš. Rīga: Spektrs, 151.lpp.
5. Rīgas Ekonomikas augstskola, Biznesa vides etnisko atšķirību nozīmība Latvijā sociālās un ES integrācijas kontekstā, Rīga, 2004.
6. Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.



emocijas uzņēmumā dzīvē

Par emocijām darba vidē lielākoties ir pieņemts nerunāt. Uz darbu mēs nākam strādāt – tur nav vietas emocijām. Šāds aplams uzstatījums valda lielā daļā mūsdienu sabiedrības. Kādēļ aplams? Tādēļ, ka cilvēks un emocijas ir neatdalāmi jēdzieni. Cilvēks jūt ik brīdi. Emocijas raksturo cilvēka vitalitātes spēku. Ja tā nav, tad cilvēks ir miris vai viņam ir kāda psihiska slimība. Just ir dabīgi. Galu galā emocijas palīdz mums pašiem izprast to, kas notiek ar mums, kā arī saprast, kas notiek ar apkārtējiem, un atbilstoši reaģēt uz notiekošo. Dabā tā ir iekārtots, ka mēs nevaram iztikt bez prieka, bēdām, mīlestības, naida, izmisuma...

Kas ir emocijas? Emocijas ir psihisks stāvoklis. Tam raksturīgas kompleksas organisma reakcijas uz ārējās vides vai iekšējām izmaiņām. Emocijas ir parādību un situāciju reālās jēgas atspoguļojums subjektīva pārdzīvojuma formā. Emocijas atspoguļo cilvēka vajadzības un to, kā tās tiek realizētas. Ja šīs vajadzības tiek apmierinātas, gūstam pozitīvu emocionālu pārdzīvojumu. Ja nē - izjūtam veselu gammu negatīvu izjūtu. Vajadzības cilvēkam atspoguļojas arī darba vietā - vajadzība tikt pieņemtam, novērtētam, justies droši, gūt atzinību un gandarījumu, vajadzība pēc komunikācijas u.c. Tātad vistiešākajā veidā darbs ir saistīts ar emociju gūšanu. Dienas lielāko daļu taču mēs pavadām savā darba vietā, tātad tur valdošā emocionālā gaisotne ietekmē ikvienu strādājošo ļoti tieši un būtiski. Emocijas lielākoties ir atkarīgas no centrālās nervu sistēmas īpatnībām, kas nosaka cilvēka temperamentu. Viena no temperamentu raksturojošām sastāvdaļām ir emocionalitāte. Cilvēkus varam iedalīt emocionāli noturīgos un emocionāli nenoturīgos. Noturīgie ir savaldīgi un māk kontrolēt savas izjūtas, turpretim emocionāli nenoturīgie cilvēki ir nesavaldīgi un atklāti izrāda savus pārdzīvojumus. Tomēr ne visu nosaka temperaments. Prasmi pārvaldīt savas emocijas varam iemācīties. Aizvien plašāku popularitāti šobrīd iegūst jēdziens - emocionālā inteliģence. Tā ir prasme pieskaņoties citu cilvēku emocijām, prasme nokārtot domstarpības, kamēr tās nav vēl samilzušas, prasme izteikt aizrādījumus konstruktīvas kritikas veidā, prasme sasniegt radošo pacēlumu, radīt tādu atmosfēru, kurā raksturu un spēju dažādība tiek uzskatīta par vērtību, nevis domstarpību cēloni, un tā ir prasme strādāt komandā. Emocionālā inteliģence ir cieši saistīta ar savas patības apzināšanos - prasmi pazīt savas emocijas, prasmi saskatīt saikni



starp emocijām, domām, atbildes reakcijām, prasmi apzināties, kā emocijas un domas ietekmē lēmuma pieņemšanu, spēju uzņemties atbildību par savu lēmumu izvēli un rīcību. Sevis apzināšanās ietver rakstura stipro un vājo pušu novērtēšanu, prasmi paskatīties uz sevi pozitīvi un reāli. Tātad emocionālajai inteliģencei ir maz kas kopīgs ar mācību procesā iegūto inteliģenci. Mācību laikā iegūtā inteliģence faktiski nedod prasmi tikt galā ar dzīves problēmām, kuras rodas saskarsmes procesā. Protams, arī intelektam ir nozīme, taču intelekts bez emocijām ir aklus, savukārt emocijām bez intelekta nav formas. Emocionālā saskarsme, māca apieties ar savām un citu emocijām ir tāda pati zināšanu joma kā fizika vai valodas prasme, kuru var apgūt labākā vai sliktākā līmenī. Emocionālās saskarsmes iemaņas nav iedzimtas, bet gan dzīves laikā iemantotas prasmes. Tās jā mācās tāpat kā visas citas zināšanas.

Gribētos teikt, ka šīs prasmes apgūšana ir pat svarīgāka par visām citām zināšanām!

Kā to apgūt? Protams, neatsverama loma sākotnēji ir ģimenei. Taču arī uzņēmumu savā ziņā var uzskatīt par ģimeni (tādam tam vajadzētu būt) - drošības, stabilitātes un uzmundrinājuma garantam. Arī ikvienā uzņēmumā eksistē savs rakstīts vai nerakstīts savstarpējās komunikācijas etalons. Korporatīvā vide, vadītājs kā piemērs raksturo, ievieš un veido emocionālās komunikācijas stilu uzņēmumā. Vai mēs runājam emociju valodā vai tikai pielietojam prāta diktētu „valodu”? Lai spētu pilnvērtīgi, atklāti un pozitīvi realizēt saskarsmi uzņēmumā un arī ārpus tā (ar klientiem), nepieciešamas sekojošas iemaņas:

1. Spēja apzināties savas emocijas

Prasme apzināties un nosaukt vārdā savas emocijas.

Spēja atpazīt emocijas to rašanās brīdī ir emocionālās inteliģences stūrakmens. Sevis apzināšanās ir sava emocionālā stāvokļa apzināšanās. Tā ir viena no būtiskākajām saskarsmes iemaņām. Ja cilvēkam trūkst vārdu, kuros izteikt savas izjūtas, tas nozīmē, ka viņš tās ļoti vāji apzinās un līdz ar to nespēj tās kontrolēt.

Prasme izzināt emociju cēloņus.

Nepieciešams trenēt pašnovērošanas spējas un prasmi analizēt - atrast sakarības. Šajā procesā nepieciešams būt godīgam un atklātam pret sevi. Svarīgi ir emocijas „nepārvirzīt”. Piemēram, nesaskaņas darbā bieži vien „aiznesam” mājās, tādējādi emocionāli sāpinot savus tuviniekus. Tātad šādā situācijā ir skaidrs, ka darba vide nav tāda, kas stimulē atklātu, tiešu kontaktu paušanu un situācijas noskaidrošanu.

Atbildības uzņemšanās par savu uzvedību.

Lai izmainītu savu uzvedību, vispirms ir jābūt vēlmei un motivā-

cijai to darīt. Nepabeigtas situācijas, neatrisināti konflikti traucē nodoties darbam pilnvērtīgi. Savukārt cilvēki, kuri prot apieties ar savām emocijām, spēj motivēt sevi darbībai, strādā daudz ražīgāk un sasniedz daudz vairāk.

2. Emociju kontrolēšana

Emocionālā paškontrolē ir jebkuru sasniegumu pamatā. Prasme ātri atgūties no negatīviem pārdzīvojumiem ir viena no pazīmēm, kas liecina par emocionālo briedumu un stabilitāti. Cilvēki, kas spēj apzināties savas un citu emocijas, spēj kontrolēt sevi un vadīt citus.

Gribas īpašības.

Rakstura pamats un viena no galvenajām emocionālās inteliģences īpašībām ir griba. Griba ir instruments, ar kura palīdzību varam sevi kontrolēt. Emocionālos ieradumus nevar mainīt pēkšņi. Tam nepieciešama neatlaidība, motivācija un izpratne - kāpēc man tas nepieciešams.

Kognitīvā (domu) regulācija.

Domas rada emocijas. Mainot domas, mainās emocionālais stāvoklis un uzvedība. Cilvēki, kuri ir iemācījušies domāt pozitīvi, no neveiksmēm attopas daudz ātrāk.

3. Svešu emociju apzināšanās un atzīšana

Spēja izprast svešas emocijas.

Empātija jeb līdzpārdzīvojuma spēja ir viena no svarīgākajām saskarsmes iemaņām, kas ļauj nojaust un izprast citu emocijas un rīcības motīvus. Tā ir spēja „iejusties otra ādā”.

Spēja saprast otra cilvēka viedokli.

Emocionālais trulums dārgi izmaksā gan mūsu sabiedrībai kopumā, gan organizācijām, kuru darbība saistīta ar klientu apkalpošanu.

Spēja uzklaut citus.

Klausīšanās iemaņas pieder pie vissvarīgākajām un visgrūtāk apgūstamajām iemaņām. Patiesa klausīšanās palīdz iegūt informāciju par saskarsmes partneri. Īsts klausītājs spēj sadzirdēt pat tad, ja runātājs klusē! Īpaši vadītājiem nozīmīga prasme ir atpazīt savu darbinieku emocionālās izpausmes, vadoties tieši no neverbālām izpausmēm. Tas ļauj reaģēt uz notiekošo.

Prasme koncentrēties, spēja sadalīt uzmanību starp sevi un saskarsmes partneri.

Empātija prasa asu uztveri, labas novērošanas spējas un prasmīgu koncentrēties.

4. Savstarpējo attiecību uzturēšana

Spēja analizēt un izprast savstarpējās attiecības.

Cilvēki, kuri nespēj novērtēt citu cilvēku personiskās īpatnības un neapzinās savējās, bieži jūtas vilušies.

Prasme risināt konfliktus.

Savstarpējo attiecību uzturēšanā ir svarīgi respektēt citu cilvēku personīgās īpatnības, vērtības, mērķus, uzskatus. Respektīvi, ļoti būtiska ir cieņa pret otru.

Pārlicināta uzvedība.

Ar pārlicinātiem cilvēkiem ir vieglāk sazināties. Būt pārlicinātam nozīmē apzināties - būt adekvātam un pieņemt sevi. Cilvēks, kas saprot sevi, spēj saprast arī citus.

Sabiedriskums.

Ja cilvēks neinteresējas par citiem, neprot saskaņot savu uzvedību

ar citu cilvēku uzvedību - neievēro sociālās normas, var gadīties, ka viņš tiek izstumts no sabiedrības - kļūst vientuļš. Attiecību uzturēšanai nepieciešama sistemātiska, regulāra pieeja.

Empātijas spēja.

Prasme dzīvot līdz citu cilvēku emocijām ir labu attiecību uzturēšanas pamatā. Tādi cilvēki prot strādāt komandā.

Latvijas iedzīvotāji tiek raksturoti kā visai vēsi savās emocionālajās izpausmēs. Tas nenozīmē, ka emociju mums nav, - mēs vienkārši esam iemācījušies tās slēpt. Protams, šeit būtu vērts pētīt dažādus kultūrsociālos fenomenus, kas šādas izpausmes ietekmē. Cilvēkiem piemīt emocionālā atmiņa - tā liek rīkoties tā vai savādāk, tiklīdz rodas līdzīga situācija. Nereti šīs situācijas projicējam vienu uz otru, tādejādi veicinot nepārtrauktu situāciju atkārtāšanos. Piemēram, darbinieks, kas nācis pie vadītāja ar, viņaprāt, fenomenālu ierosinājumu, ticis visa kolektīva priekšā nopelts un vēl izsmiets, vairs nekad savas idejas nepaudis uz āru, jo viņa emocionālajā atmiņā tas saistās ar izsmieklu, nopēlumu.

Cilvēks, kam trūkst emocionālo izpausmju, ir garlaicīgs. Viņš ir kā sauss koks - it kā ir, bet jēgas no viņa pavismaz - skābekli neražo, acis nepriecē. Cilvēks bez emocijām (īpaši vadošie darbinieki) neiedvesmo. Emocijas ir harizmas pamatā. Harizmātiski līderi prot aizraut ar vārdiem, to emocionālo fonu, tembru, sejas izteiksmi. Arī pašsavaldīšanās prasme ir īpaši nozīmīga šābrīža mainīgajos un stresa pilnajos apstākļos. Nepadoties, prast radīt viziju, iedrošināt - tās visas ir ar darbinieku emocijām saistītas lietas. Galu galā arī uzņēmuma misija un vizija ir ar emocijām saistīti uzdevumi, un bieži vien tajos tiek ietverti „jūtvārdi”.

Mainīgā, straujā darba ikdienā prasma ir ikviena darbinieka ātru reaģēšanu, spēju pieņemt istos lēmumus istajā laikā. Arī lēmumu pieņemšana saistīta ar emocijām. Bieži vien, ja nespējam izprast paši sevi, ir grūtības ar lēmumu pieņemšanu. Šādi darbinieki lielākoties gaidīs tikai norādījumus, izvairīsies no pienākumiem, kas prasa lēmumu pieņemšanu, iniciatīvu. Pamatā tam ir bailes - bailes kļūdoties, izdarīt kaut ko nepareizi, bailes tikt nopeltam, kritizētam. Tādēļ labāk nedarīt nemaz. Vienīgās „zāles” šādā situācijā būtu apkārtējo kolēģu, īpaši vadītāja, pacietīga, sistemātiska uzmundrināšana un iedrošināšana, veidojot emocionālu drošību darbiniekā. Tas pats attiecas uz mācību jomu - cilvēks nespēj mācīties, ja nejūtas emocionāli komfortabli. Tādēļ mācībās liela daļa laika tiek veltīta, lai radītu nepieciešamo emocionālo komforta zonu. Tikai tad, kad cilvēks apzinās, ka viņu nekritizēs, ka kļūdoties neviens neizmies, ka viņš drīkst būt tāds, kāds ir, viņš spēs iesaistīties, būt produktīvs apmācību procesā. Emocionālās gaisotnes veidošana uzņēmumā ir ikdienas darbs, izmaiņas nav iespējams panākt vienā dienā. Svarīgi ir saprast un savstarpēji vienoties, kādā vidē gribam strādāt, kas ir svarīgākās emocijas, ko vēlamies savā darba vietā izjust. Veidi, kā pilnveidot kolektīva emocionālo inteliģenci, ir visdažādākie - kouča vai mentora iesaistīšana, tradīciju veidošana, supervīziju iespēja u.c. Arī korporatīvo pasākumu jēga ir radīt pozitīvu emocionālo gaisotni, lai šīs kopīgi iegūtās emocijas pavadītu mūs ikdienas darba situācijās. Darbinieks to atceras. Neformālie pasākumi rada vietu un telpu, kur emocijām ir ļauta vaļa.

Emocionālā inteliģence ir neatsverama tiem darbiniekiem, kas saistīti ar pārdošanu un klientu apkalpošanu. Kā zināms, cilvēks lielākoties pērk emocionālu apsvērumu vadīts. Līdz ar to arī pārdošanas prasme ir nozīmīga spēja radīt klientā šo emocionālo fonu.

Lai to prastu, ir jādemonstrē personīgā emocionālā ieinteresētība, pārlicība, jāpārzina „jūtvārdi”, kas rada klientā emocijas. Degsmē un bagāta neverbālā valoda piesaista klientus. Saskaismē šādas izpausmes cilvēkam rada interesi, pirmkārt, un, otrkārt, rada drošību, jo var saprast (nolasīt no viņa emocionālajām izpausmēm), kas ar cilvēku notiek. Klusējošs, bez mīmikas un ķermeņa valodas esošs cilvēks līdzinās robotam. Vērojiet cilvēkus - emocijas netiek pateiktas vārdos, lielākoties tās var nolasīt tikai no cilvēka neverbālās valodas izpausmēm - balss toņa, intonācijas, mīmikas, ķermeņa kustībām, pozas, acu skatiena.

„... Īsti mēs redzam tikai ar sirdi. Būtiskais nav acīm saredzams.” (Antuāns de Sent - Ekziperī)

Emocionalitāte (iespēja tām tikt izpaustām) cieši saistīta ar psi-

ko klients pauž uz āru, ne vienmēr attiecas uz jums. Tad jāņem talkā empātijas prasme, nedaudz līdzjūtības. Uzklusiet klientu, dodiet viņam izpausties viņa emocijām! Tādējādi jūs būsit viņam devis vēl vairāk - esot arī viņa psihoterapeits šajā momentā. Tas, protams, prasa milzīgu emocionālu noturību. Ar šādu darbības profilu saistītiem uzņēmumiem jārada vieta, forma un laiks, lai palīdzētu darbiniekiem atbrīvoties no uzkrātās emocionālās spriedzes. Tās var būt psihologa, psihoterapeita konsultācijas, grupu supervīzijas, atpūtas telpas, arī sapulces, kurās runā par notiekošo, neignorējot emocijas, ļaujot paust dusmas, aizvainojumu, kaunu, izmisumu, nenosodot šādu rīcību. Ieklausieties, cik bieži un vai vispār lietojat savā darba vietā „jūtvārdus”!

Cilvēkiem piemīt emocionālā atmiņa- tā liek rīkoties tā vai savādāk, tiklīdz rodas līdzīga situācija. Nereti šīs situācijas projecējam vienu uz otru, tādējādi veicinot nepārtrauktu situāciju atkārtošanos. Piemēram, darbinieks, kas nācis pie vadītāja ar, viņaprāt, fenomenālu ierosinājumu, ticis visa kolektīva priekšā nopeltnis un vēl, nedod Dievs, izsmiets, vairs nekad savas idejas nepaudīs uz āru, jo viņa emocionālajā atmiņā tas saistās ar izsmieklu, nopēlumu.

hohigienu. Ilgstoši pārdzīvotas negatīvas emocijas (bailes, kauns, izmisums, garlaicība, aizvainojums, nedrošība u.c.) var radīt smagas, hroniskas slimības. Bieža un ilgstoša darbinieku slimošana nereti ir veids, kā izvairīties no sastapšanās ar negatīviem emocionāliem pārdzīvojumiem. Šādos gadījumos slimība ir kā lakmusa papīriņš tam, ka darbinieks nespēj tikt galā ar negatīviem pārdzīvojumiem.

Protams, ne tikai negatīvās emocijas ir cēlonis darba neproduktivitātei. Arī intensīvas pozitīvas emocijas (laime, aizgrābtība, sajūsma, iemīlēšanās u.c.) var būt cēlonis nespējai koncentrēties, uzmanības trūkumam, nespējai pielāgoties citu cilvēku emocionālajam noskaņojumam.

Īpaši pakaļauti emociju ietekmei ir tie darbinieki, kas saistīti ar klientu apkalpošanu. Šeit strādā fenomēns, ka arī klients „aizsnes” savas emocijas ne tam cilvēkam, kam tās pa īstam domātas, bet gan „uzgrūž” pirmajam, kas pagadās, un nereti tie ir cilvēki, kas strādā klientu apkalpošanā.. Nozīmīgi ir saprast – tas,

Lai spētu nosaukt vārdā, ir jāzina jūtu vārdi:

Laimīgs, jautrs, iepriecināts, pārsteigts, mīlēts, lepns, cerīgs, pateicīgs, mīlošs, atbildīgs, bravūrīgs, pašpārliecināts, nepārliecināts, omulīgs, harmonisks, līdzsvarots, ieinteresēts, atpūties, drošs, apmierināts, motivēts, saprasts, atbalstīts, aizkustināts, neizprasts, izmantots, nepieņemts, aizvainots, bezcerīgs, dusmīgs, nikns, ievainots, neaizsargāts, izstumts, bezizejā esošs, vienaldzīgs, iztukšots, apmulsis, atgrūsts, pamests, apjucis, izsmiets, uztraucies, salauzts, piemānīts, pārguris, nevajadzīgs, sašutis, vajadzīgs, pretīgs, zemisks, slinks, nīgrs, nenopietns, skaudīgs, nenovaidīgs, apmāts, nolemts, cinisks, iztukšots, pārbiedēts, nobijies, vientuļš, izsists no sliedēm, pazemots, nodots, vainīgs, vilies, greizsirdīgs, apdraudēts, norūpējies, apsēsts, nobažījies, satriekts, stulbs, šokēts, nervozs, apātisks, cietsirdīgs, noniecināts, nokauņējies, noskumis, iedvesmots....

Kā tu jūties savā darbā? **BP**

lielākais atlaižu portāls Latvijā

Pirms doties uz veikalu kaut ko pirkt, var ieiet *Atlaides.lv* portālā atrast interesējošo preci un apskatīties, kurā veikalā šobrīd šai precei ir atlaide. Tā var ietaupīt laiku, neskraidot pa veikaliem un nemeklējot, kur ir labākā cena šai precei. Mūsdienų steidzīgajā pasaulē, kad laiks ir tik dārgs, kad cilvēki negrib tērēt laiku, lieki staigājot un meklējot izdevīgāko piedāvājumu. Arī tāpēc, lai nenāktos vilties, ja gadās pārmaksāt par preci, kurai citā veikalā ir atlaide.

Kā radās ideja izveidot atlaižu portālu?

Tas notika pirms trīs gadiem, kad mēs ar draugiem sēdējām internetā un dažādos portālos meklējām variantus, kur var nopirkt laivu makšķerēšanai. Gribējām atrast pietiekami kvalitatīvu, ne dārgu, makšķerēšanai ērtu laivu. Meklēšana nebija tik vienkārša, mēs patērējām daudz laika. Internetā neatradām vietni, kur ērti un ātri var atrast preci, kas interesē, un apskatīt, kur iespējams iegādāties lētāk, respektīvi, kurā veikalā šai precei ir atlaide. Tā mums radās ideja izveidot portālu, kur vienuviet ir apkopots visu Latvijas veikalu piedāvājums ar atlaidēm. Sākām pētīt, kādas ir iespējas, un atradām, ka Skandināvijas valstīs ir līdzīgi portāli. Sapratām, ka arī Latvijā kaut kas tāds varētu noderēt, un tā lēmām sākām šo ideju attīstīt. Tā radās *Atlaides.lv*. Šis vārds visprecīzāk atspoguļo mūsu darbības sfēru.

Neviens no mums nebija ko tādu internetā pirms tam darijis, tāpēc šajā lietā sākām no nulles. Vispirms uztaisījām savu mājas lapu, bet tā nestrādāja, kā bijām iecerējuši. Mēs taisījām arvien jaunas versijas, lai uzlabotu lapu. Šobrīd tā izskatās tāda, kādai tai būtu jābūt.

Kā šī informācija par atlaidēm nonāk līdz jums?

Katram veikalam tiek izsniegts lietotāja vārds ar paroli. Viņi paši var ienākt mūsu mājas lapā un ielikt savu aktuālo informāciju. Kā tuvojas atlaižu kampaņa, viņi šo ziņu ievieto mūsu portālā, un patērētājs jau laicīgi uzzina par jaunumiem, nereti vēl pirms akcija ir sākusies. Tas dod iespēju plānot savus izdevumus.

Kā jūs nodrošināt, lai portālā neatrastos novecojusi informācija, kas maldina?

Mēs daudz strādājam pie tā, lai šādas situācijas nebūtu. Katru nedēļu mūsu projektu vadītāji iet cauri visam piedāvājumam portālā un izseko, vai nav novecojušu datu. Ja ir, tad sazinās ar mūsu partneriem un atgādina, ka informācija jānomaina. Ir arī iespēja uzlikt automātisku atgādinātāju. Tiklīdz ievietotā ziņa nav aktuāla, tā uz e-pastu pienāk atgādinājums. Mums pašiem ir būtiski, lai nebūtu vecas ziņas, citādi, vienreiz viņoties, cilvēks otrreiz var neienākt portālā.

Cik daudz un cik plaša ir šī informācija?

Šobrīd mūsu portālā ir divsimt dažādu daudznozaru uzņēmumu, tai skaitā apģērbs, apavi, elektroinstrumenti utt. Jebkurš cilvēks var atrast sfēru, kas viņu interesē. Ar katru nedēļu nāk klāt jauni uzņēmumi ar savu piedāvājumu - tā, ka mēs visu laiku paplašināmies.

Cik liels ir jūsu uzņēmums?

Mikrouzņēmums, ja skatās pēc ekonomikas teorijas. Kopumā esam desmit cilvēku. Aktīvi darbojamies, lai visu laiku attīstītos. Mēs kādu laiku jau strādājam pie tā, lai palaistu šo projektu automatiskā versijā. Gribam to attīstīt arī Lietuvā un citās Eiropas valstīs, lai tā strādā pašplūsmā un ieņem globālus mērogus. Mūsuprāt, Latvijas tirgus priekš šāda veida uzņēmuma ir mazs - interneta tirgus divu miljonu iedzīvotāju valstī. Lai būtu interese turpināt darboties, ir jāpaplašinās, jāstrādā visā Eiropā, lai nodrošinātu lielu apmeklētāju plūsmu. Tā ir iespēja, piemēram, Vācijā dzīvojošajiem uzzināt par atlaidēm veikalos, bet tikpat labi arī Rīgā esot, var uzzināt par atlaidēm Vācijā un izmantot iespēju iepirkties tur, jo šodien uz attālumiem cilvēki raugās relatīvi.

Vai jums ir konkurenti Latvijā?

Šo triju gadu laikā, kopš darbojamies, mums ir bijuši kādi desmit konkurenti, kuri pamīšus uzradušies un pazuduši. Nav spējuši attīstīties un izauzt līdz nopietnam apjomam. Šobrīd mēs esam vienīgie, kas izturējuši laika pārbaudi, un reālu konkurentu mums nav.

Kur slēpjas jūsu veiksmē?

Domāju, ka mums ir izdevies tāpēc, ka mēs šai idejai piegājām ar visu sirdi un dvēseli, mēs ticējām idejai un neatmetām ar roku, ja gadījās neveiksmes. Arī tas, ka ilgi strādājām bez peļņas. Domāju, ka konkurenti ātri vien pazuda tieši šo iemeslu pēc. Viņi gribēja vieglu darbu, ātru peļņu un, kad tas tik viegli neveicās, tad arī tikpat viegli no šīs idejas atteicās. Diemžēl tā nekad nenotiek - ir skaista ideja un pēc mēneša jau lielā nauda. Vajadzīgas zināšanas un ilgstošs darbs. Mums ir ļoti laba komanda - programmētāji, mākslinieki, visi, kas mēs veidojam šo portālu. Mēs pielāgojamies tirgus situācijai un strādājam klienta interesēs. Tā arī ir veiksmes atslēga. Mēs skatāmies, lai piedāvājums būtu tāds, kuru var atļauties jebkurš mazais uzņēmums. Ja agrāk mārketingam atvēlētie līdzekļi bija lieli, varēja tērēt simtus un tūkstošus, tad šajā situācijā visi cenšas taupīt. Mēs nākam viņiem pretī un cenšamies cenas pielāgot tādas, kuras klients var atļauties. Piemēram, informāciju pie mums var eksponēt, jau sākot no pieciem latiem mēnesī. To var atļauties jebkurš uzņēmums.

Kā notiek jaunu klientu piesaiste?

Mums ir projektu vadītāji, kuri zvana un meklē uzņēmumus sadarbībai, ir uzņēmumi, kuri paši mūs meklē. Mēs arī reklamējam sevi tādā veidā, piesaistot jaunus klientus.

Kur jūs paši sevi reklamējat, lai par jums uzzinātu?

Mūsu sadarbības partneru veikalos ir izlikti mūsu logo karodziņi. Mēs atbalstām dažādus kultūras pasākumus, Dailes teātri, Jauno Rīgas teātri. Sponsorējam dažādus studentu pasākumus, sadarbojamies ar *Isic, Open karti, TVnet*.

Pastāstiet par portāla sadaļām.

Vēl bez „Atlaidēm”, mums ir sadaļa „Jauns un sveigs”. Tā radās, pateicoties klientiem, kuri nupat atvēruši veikalu un ir jaunums tirgū vai arī tiem, kuri vēlas paziņot, piemēram, par jaunu preču piedevumu. Vēl ir sadaļa „Diskusijas”, kurā mūsu klienti liek rakstus par mūziku, mākslu, modi, izklaidi, un lasītāji var iepazīties un izteikt savu viedokli. Ir arī konkursi, kuros mēs izspēlējam balvas uz teātri, pasākumiem, koncertiem. Šī sadaļa ir ļoti populāra un apmeklēta. Ir sadaļa „Jaunākā prese”, kurā parādās jaunākie žurnāli un īsas anotācijas par žurnālā ievietotajiem rakstiem.

Kādas ir atlaižu tendences Latvijā?

Pēdējo trīs gadu laikā, kopš darbojamies, situācija tirgū ir mainījusies. Skaistie saukļi - „Atlaides līdz astoņdesmit procentiem!” vairs nestrādā. Ar šo frāzi nekas nav pateikts, jo visbiežāk, kad cilvēks ieiet veikalā, viņš redz, ka reālā atlaide ir desmit procenti, bet tie astoņdesmit procenti ir kaut kam mistiskam, ko neviens tāpat nepērk vai šī prece jau ir izpirkta. Ar laiku cilvēki iemācās vairs neticēt šādiem saukļiem, un tie zaudē jēgu. Mārketinga cilvēki sāk pazaudēt šo tirgus instrumentu - atlaides. Pēdējā laikā situācija mainās, un uzņēmēji ir sapratuši, ka cilvēkus var ieinteresēt ar konkrētiem skaitļiem - bija tik, tagad ir tik, produkts ar veco un jauno cenu.

Kā ir Latvijā ar kuponu ieviešanu?

Amerikā, Zviedrijā, Norvēģijā kuponu sistēma ir ļoti populāra. Cilvēks, sēžot mājās, šādā portālā kā mūsējais izvēlas interesējošo preci, izdrukā kuponu un dodas uz veikalu. Interesanti noskatīties, kā Amerikā cilvēki veikalā atver maku, bet tur pilns ar dažādiem kuponiem, tie krīt ārā no maku, cilvēks meklē īsto. Bet tur tas labi darbojas. Cilvēki lielajās, attīstītajās valstīs rēķinās ar savu naudu. Kaut arī viņi saņem lielu algu, viņi rēķina līdz un izmanto katru iespēju nopirkt lētāk. Arī mēs ar portāla starpniecību centāmies iedzīvotājiem kuponu sistēmu Latvijas tirgū, bet par nožēlu Latvijā šī sistēma nestrādā. Domāju, ka tas saistīts ar papildus laiku un naudas tēriņu, nodarbojoties ar šo kuponu vākšanu vai izdrukāšanu no mūsu portāla. Ja piedāvātā atlaide būtu tiešām ievērojama, varbūt tad cilvēki to izmantotu. **BP**



Mārtiņš Linde

Ko nespēja *Daimler-Benz...* *Lī Jakokka*



Iacocca and Mustang: Lī Jakokka
un Ford Mustang Lee Iacocca 45th
Anniversary Silver Edition



2009. gadā trešajam lielākajam amerikāņu autoražotājam *Chrysler* nācās iesniegt pieteikumu bankrota procedūrai un reorganizācijai. Šī krīze uzņēmuma vēsturē nav pirmā – lai atceramies kaut vai 70. gadu „naftas krīzi”. Taču toreiz, 70. gadu beigās, *Chrysler* paveicās – pie uzņēmuma stūres nostājās bijušais *Ford Motor* prezidents Lī Jakokka.

Pirmsākumi

Lido Antonijs Jakokka (*Lido Anthony Iacocca*), vairāk pazīstams kā Lī Jakokka, dzimis 1924. gada 15. oktobrī Allentaunā, Pensilvānijas štatā, ASV. Tiesa, Jakokkas vecāki nebija vis somi, kā varētu likt domāt uzvārds, bet gan itāliešu emigranti, kuri uz ASV pārvācās pagājušā gadsimta sākumā. Lī tēvs Nikola Jakokka bija gan kurpnieks, gan ātro uzskodu ēstuves īpašnieks, bet ar laiku kļuva par līdzīpašnieku vienai no pirmajām automašīnu nomas firmām ASV. Nekas īpašs, īsi sakot. Tāpēc arī mazais Lī papildus mācībām skolā ir spiests piestrādāt vietējā pārtikas veikalā par preču iznēsātāju.

Gods kam gods, mācības novārtā netiek pamestas – 1942. gadā Lī pabeidz skolu kā teicamnieks. Tēvs uzdāvinājis viņam vecu *Ford* markas automašīnu, kuru Lī remontēdams izpēta līdz pēdējai skrūvītei. Ap to pašu laiku viņā rodas pārliecība un vēlšanās saistīt savu turpmāko dzīvi ar autorūpniecību.

Pa to laiku risinās ASV karš ar Japānu. Pašu Lī veselības stāvokļa dēļ armijā neiesauc, un viņš iestājas Lihejas universitātē turpat Pensilvānijā, kur iegūst bakalaura grādu inženierzinātnēs. Daudzi Lī vienaudži devušies uz fronti, tāpēc dažbrīd universitātē pārniedzēja lekciju klausās tikai pieci studenti. Lī izmanto iespēju un papildus inženierzinātnēm noklausās kursus arī ekonomikas un psiholoģijas sfērā. Pēc tam Lī dodas uz Prinstonas universitāti, kur 1946. gadā iegūst maģistra grādu. Turpmāk tas viss viņam noderēs.

Ford. No apakšas līdz pašai augšai

Tajā pašā 1946. gadā Jakokka sāk strādāt *Ford Motor Co.* par inženieri stažieri. Tomēr garlaicīgā sēdēšana pie rasējama dēļa viņam diez ko neiet pie sirds, un gadu vēlāk viņš iesaistās *Ford* automašīnu realizācijā. Iesākumā šai jomā Jakokkam diez ko neveicas, un viņa pārziņā esošie reģioni pārdošanas apjomu ziņā velkas pašā astē. Taču lūzuma punkts iestājas 1956. gadā, kad jaunais menedžeris nolemj riskēt un ievieš jaunu sistēmu automašīnu tirdzniecībai uz nomaksu. Trīs mēnešus vēlāk Jakokkas vadītais reģions izvirzās pirmajā vietā, viņa sistēmu ievieš visā *Ford* tirdzniecības tīklā, un Jakokka kļūst par tirdzniecības vadītāju pašā Vašingtonas apgabalā. Tai pašā gadā viņš apprecas.

Arī jaunajā amatā Jakokka acimredzami turpina sevi parādīt no labākās puses. 1960. gadā, 36 gadu vecumā, viņš saņem kārtējo paaugstinājumu un kļūst par pasaulē otrā lielākā autoražotāja viceprezidentu. Šajā sakarā pats Jakokka atceras, ka viņam ļoti paveicies ar priekšniekiem un vadītājiem, kuri viņam daudz palīdzējuši. Jāatzīst, ka Jakokkas vadības stils, neraugoties uz to, kas izklāstīts zemāk, vienmēr izcēlies ar konservatīvismu. Taču, ja tirgus pētījumi apstiprinājuši viņa nojautu, viņš nekad nav baidījies riskēt.

Būdam *Ford* viceprezidents, Jakokka vada vairāku veiksmīgu automašīnu modeļu izstrādi un realizāciju. Līdz šim *Ford* pa vecam paradumam strādāts pēc principa – uzbūvēsim automašīnu, bet pēc tam sāksim pētīt, kas to varētu nopirkt... Jakokka ievieš jaunu, pavisam pretēju pieeju – izpētīsim, ko īsti klientiem vajag, un to arī būvēsim. Tieši Jakokka palaiž dzīvē tādas panākumiem bagātas automašīnas kā *Ford Mustang* un *Lincoln Continental Mark III*, bet vēlāk – arī *Ford Fiesta*. Viņa darbs nes uzņēmumam miljardus tīras peļņas, un 1970. gadā Henrijs Fords II ieceļ Jakokku par *Ford* prezidentu.

Taču, kā saka – bīstieties gan kungu naida, gan kungu mīlestības... Jau tobrīd ir skaidrs, ka rīvēšanās starp Fordu II un Jakokku būs neizbēgama. Pamazām Fordu sāk pārņemt bailes, ka jaunais, veiksmīgais prezidents uzņēmumā iekaros lielāku autoritāti nekā viņš pats. Jakokka plāno ražošanu, ņemot vērā tirgus tendences, un cenšas mazināt ražošanas izdevumus, tostarp atbrīvojoties no visa tā, kas nes zaudējumus. Turpretī Fords II cenšas turēt godā sava senča piemiņu un saglabāt uzņēmumā pilnu ražošanas ciklu. Praksē tas nonācis tik tālu, ka tiek uzturētas pat speciālas veļas mazgātavas, kur mazgāt strādnieku darba drēbes...

70. gadu vidū sākas „naftas krīze”, degvielas cenas ceļas debesīs, un ASV tirgū ar savām mazlitrāžas automašīnām cits pēc cita laužas japāņi. Ar lielām pūlēm Jakokkam izdodas „pielauzt” Fordu uzsākt mazlitrāžas *Ford Fiesta* ražošanu Eiropā. Cik nu tur vajag – sākt ražot „fistiņu” arī ASV. Jau gatava konstrukcija, jau izstrādāts dizains, piemeklēts arī lēts Japānā ražots dzinējs un transmisija... Taču Fords II pēdējā brīdī noskalda: „Neviena mašīna ar japāņu dzinēju nekad netiks nosaukta par *Ford!*”

Ar to pašu ir cauri. Fords II atlaiž Jakokkas draugus un līdzgaitniekus vienu pēc otra. Jakokka, kuram vairs nav tālu līdz pensijas vecumam, atbildes triecienu dot neuzdrošinās. Beidzot arī viņš pats uzzina, ka saskaņā ar *Ford* direktoru padomes lēmumu izlido no uzņēmuma kā korķis. Tā nu 1978. gada rudenī Jakokka pasaka šefam visu, ko par viņu domā, un noblikšķina durvis no otras puses.

Chrysler. Augšāmcelšanās

Tik augsta līmeņa vadītāji, pat tādi, kam pāri pusmūžam, bezdarbniekos ilgi nesēž. Divas nedēļas vēlāk Jakokkam piedāvā stāties *Chrysler* prezidenta amatā. Ap to laiku *Chrysler* tās pašas „naftas krīzes” un japāņu automašīnu invāzijas dēļ cieš apmēram miljards dolāru lielus zaudējumus gadā un balansē uz bankrota robežas. Jakokka piekrit.

Sākumā zīepes ir lielas. Protams, darbā tiek laisti ārkārtēji līdzekļi – slēgtas rūpnīcas, atlaisti strādnieki, pārtraukta nerentabla automašīnu modeļu ražošana, pārdota zaudējumus nesošā *Chrysler* Eiropas nodaļa... Taču ar to ir par maz. Un Jakokka 1979. gadā izšķiras par ārkārtas soli – liekot lietā visu savu popularitāti un daiļrunību, viņš lūdz ASV valdībai iestāties par garantu kredītam 1,5 miljardu dolāru apmērā. Kredīta garantiju beigu beigās izdodas dabūt, taču tas jāatmaksā desmit gadu laikā.

Pa to laiku Jakokka savāc *Chrysler* paspārnē savus no *Ford* atlaistos draugus un līdzgaitniekus. Visi kopā ķeras pie darba, lai īstenotu idejas, kuras Fords II vizdegunīgi noraidījis, un paglābtu *Chrysler* no neveiksminieku un pensionāru automašīnas imidža. 1981. gadā tirgū tiek laistas tā saucamās *K-Car* sērijas automašīnas, *Dodge Aries* un *Plymouth Reliant*. Tās ir pirmās amerikāņu kompaktklases automašīnas ar priekšējo riteņu piedziņu. Pie tam tās ir pircējam draudzīgas gan cenas, gan izmaksu ziņā, tāpēc tiek izķertas kā karsti pīrādziņi.

Jau labu brīdi Jakokka ar saviem kolēģiem perinājis ideju par ietilpīgu transportlīdzekli jaunām ģimenēm, kas būtu lielāks par parasto vieglo automašīnu, bet mazāks par mikroautobusu. Fords šo ideju... nu, jūs jau sapratāt. Tagad ir īstais laiks to īstenot. Iznākumā uz ceļa izbrauc tas, ko mēs šodien saucam par minivenu. Pats Jakokka atceras, kā, braucot ar minivenu prototipu, viņu uz ceļa vienā laidā apturējuši interesenti un taujājuši: „Kas

tas ir? Kur to var nopirkt? Kā to sauc? *Chrysler*? Ej nu, nestāsti!” *Chrysler Voyager* (pazīstams arī kā *Plymouth Voyager*, *Dodge Caravan* utt.) līdz pat šim brīdim ir un paliek populārākā *Chrysler* ražotā automašīna ne tikai Latvijā, bet arī visā Eiropā, un gadiem ilgi bijis pasaules minivens Nr.1.

Ar to pašu *Chrysler* sāk ķepuroties ārā no bedres. Uzņēmuma direktoru padomē tiek pieaicināts arī arodbiedrības priekšsēdētājs. Visu 1983. gadu *Chrysler* strādā ar peļņu. Tai pašā 1983. gadā Jakokka septiņus gadus pirms termiņa svinīgi norēķinās ar ASV valdību par tās garantēto kredītu. Bet galvenais – *Chrysler* ražojumi sāk izspiest no tirgus *Ford*. Atriebība ir salda...

80. gadus *Chrysler* pavada zirgā. Ap šo laiku Jakokka Amerikā kļuvis tik populārs, ka visā nopietnībā virmo domas, ka viņam vajadzētu izvirzīt savu kandidatūru ASV prezidenta amatam. Tiek uzsākta darbība aerokosmiskajā nozarē un finanšu sfērā, uzsākta sadarbība ar *Mitsubishi*, nopirkta markas *Lamborghini* un *Jeep*. Pie mums itin labi pazīstamo komfortablu apvidus mašīnu *Jeep Grand Cherokee* var uzskatīt par tādu kā Jakokkas karjeras noslēguma akordu. 1992. gadā, būdams 68 gadus vecs, Jakokka aiziet no *Chrysler* un beidzot dodas pensijā. Pateicībā *Chrysler* piešķir viņam lietošanā firmas dienesta automašīnu līdz mūža galam.

Mūsdienās

Jautāsiet – kāds tam visam sakars ar *Daimler AG*, to pašu, kas ražo mercedesus? Tas, ka 1997. gadā *Daimler-Benz* un *Chrysler* izsprieda meklēt labāku dzīvi un apvienoties kopīgā dziesmā. Gods kam

gods, jāsaka, ka *Chrysler* ap to laiku strādāja stabili un ar peļņu. Taču ar laiku izrādījās, ka abas kompānijas tā arī nespēj pa īstam sastrādāties. Pēc kopīgi zaudētiem miljardiem vācieši un amerikāņi 2007. gadā izsprieda atvadīties. *Chrysler* tas beidzās ar bankrota procedūru un aliansi ar *FIAT*. Cits Jakokka šoreiz neatradās.

Ko Jakokka? Dzīvs, vesels un pie pilna saprāta, kaut arī sakarā ar pēdējiem notikumiem no piešķirtās dienesta automašīnas viņam nācies šķirties.

Dīkdienīga pensionāra dzīve Jakokkam nekad nav imponējusi. Viņš raksta grāmatas un ir nodibinājis ražotni, kas ražo pārtikas produktus no olīveļļas. Gūto peļņu Jakokka ziedo pētījumiem cukura diabēta ārstēšanai. Protams, viņš nav sajūsmā par to, kas tagad noticis ar *Chrysler*, taču ir noskaņots optimistiski.

Savā dzīvē Lī Jakokka precējies trīs reizes, un no pirmās laulības viņam ir divas meitas. Tieši tajā gadā, kad *Chrysler* atkal sāka strādāt ar peļņu, Jakokkas pirmā, mīļotā sieva nomira no diabēta. Viņš varēja salūzt. Nesalūza... **BP**



Dodge Caravan 1983:
Viens no *Chrysler*
glābšanas rīņkiem –
1983. gada izlaiduma
Dodge Caravan



Domu gaudi

Kārtīgs vadītājs vienmēr labāk strādās ar tādiem cilvēkiem, kas pārcenšas, nekā ar tiem, kas pārāk necenšas.

Labākais uzņēmējs ir tas, kurš turas pie vecā tik ilgi, kamēr tas ir labs, un grābj ciet jauno, kā tikai tas kļūst labāks.

Man vienmēr pieticis ar 75 % labvēlīgu apstākļu. Gaidot, kad viss būs simtprocentīgi perfekti, var sajukt prātā.

Vienmēr esmu zinājis, ka bosa ātrums ir vienlīdzīgs viņa komandas ātrumam.

Vadīt nav nekas cits kā motivēt citus cilvēkus.

Motivācija ir viss. Tu vari strādāt par diviem, taču vienalga būsi viens. Iedvesmo savu padoto un panāc, lai viņš iedvesmo savējos.

Mans tēvs vienmēr ir teicis – ja mirstot tev ir pieci īsti draugi, tad tava dzīve ir izdevusies.

Cilvēki grib ekonomiju, un viņi maksās visu, lai to dabūtu.

Runā ar cilvēkiem viņu valodā. Ja labi to pratīsi, viņi teiks – ak Dievs, viņš taču saka tieši to, ko es domāju! Un, kad viņi sāks tevi cienīt, viņi sekos tev līdz nāvei.

Paradums kaut ko pierakstīt ir pirmais solis ceļā uz tā īstenošanu.

Mums pastāvīgi ir darīšana ar brīnišķīgām iespējām, kas veiksmīgi nomaskējušās kā neatrisināmas problēmas.

Ja produkts ir labs, nemaz nav jābūt labam pārdevējam.

Vislabākā prakse ir godīgums – stāstīt cilvēkiem, ko vēlies sasniegt un ko šim mērķim esi gatavs ziedot.

Vienīgais stūrakmens, kas mūžam ir stabils, vienīgā organizācija, kas pa īstam darbojas – tā ir ģimene.

dabisks skaistums

Šobrīd Eiropā un pasaulē ļoti populārs ir nevis mākslīgais skaistums, kas tiek panākts, veicot plastiskās operācijas un injekcijas, bet higiēniskās procedūras, kas nodrošina dabisku skaistumu un veselību. Protams, tas prasa lielākus līdzekļus un laiku, jo higiēna ir regulārs process. Mēs visi zinām, ka jātīra zobi un jāmazgājas. Tieši tāpat arī ir jākopj seja un ķermenis.

Kā izvēlēties savu kosmetologu?

Meistaru, kam uzticēt savas sejas kopšanu ir jāizvēlas rūpīgi. Pirmkārt, jāraugās, vai viņam ir atbilstoša kvalifikācija. Tas nozīmē, ka ir jābūt sertifikātam, ko izsniegusi Latvijas Kosmētiķu un kosmetologu asociācija, ka tā atļauj praktizēt. Tas ir apliecinājums tam, ka meistars arvien turpina mācīties, apgūst jaunas tehnoloģijas un tehnikas, metodes un visu to jauno, kas nepārtraukti parādās skaistumkopšanas nozarē. Protams, jābūt arī diplomam par speciālās izglītības iegūšanu.

Ko kosmetoloģijā nozīmē jaunas metodes?

Skaistumkopšana ir gadsimtiem sena un vienlaikus arī tāda nozare, kas nepārtraukti attīstās, jo labi izskatīties ir bijis svarīgi visos laikos un visās pasaules malās. Piemēram, šobrīd daudz interesantu atklājumu sniedz bioķīmija. Tāpat nepārtraukti tiek uzlaboti kosmētikas līdzekļi. Piemēram, tagad plaši izmanto hialuronskābi un vitamīnus. Augstas kvalitātes kosmētikā vitamīnu un minerālu koncentrācija ir neskaitāmas reizes lielāka nekā krē-

mos, kas maksā desmit latu. Arī tiem uz iepakojuma ir norādīts, ka tajos ir vitamīni, bet to koncentrācija ir 0,000 .. %. Tas faktiski nozīmē, ka tā ir tik niecīga, ka reāla efekta nebūs. Šobrīd populāra ir kosmeceftika, kas iedarbojas ne tikai uz ādas epidermas virsslāni, bet ieiet daudz dziļākos ādas slāņos. Šī kosmētika jau līdzinās aptiekas preparātiem.

Daudzi cilvēki uzskata, ka nav atšķirības starp lētiem kosmētikas līdzekļiem un dārgiem, un lielā cena ir tikai zīmola dēļ. Vai tā ir?

Kā jau minēju, lētajos kosmētiskajos līdzekļos vērtīgās sastāvdaļas - vitamīni, minerālvielas tiek izmantotas ļoti niecīgās devās, kas praktiski nekādu labumu nesniedz. Dažos krēmos tiek izmantota minerāleļļa, kas nodara kaitējumu, jo izveido uz ādas tādu kā plēvīti, kas aizsprosto poras. Pirmajā brīdī liekas, ka seja ir pabarota, bet pēc tam rodas problēmas. Profesionālajā, augstas kvalitātes kosmētikā ir izveidoti ādas kopšanas līdzekļu komplekti, sākot ar sejas pieniem un losjoniem un beidzot ar speciāliem serumiem

un dažādām situācijām atbilstošiem krēmiem. Šiem līdzekļiem ir ļoti efektīva iedarbība.

Ir cilvēki, īpaši vīrieši, kuri uzskata, ka kosmētiķa apmeklējums ir lieka naudas un laika tērēšana. Kā jūs to komentētu?

Tā ir ļoti liela kļūda. Šobrīd Eiropā un pasaulē ļoti populārs ir nevis mākslīgais skaistums, kas tiek panākts, veicot plastiskās operācijas un injekcijas, bet higiēniskās procedūras, kas nodrošina dabisku skaistumu un veselību. Protams, tas prasa lielākus līdzekļus un laiku, jo higiēna ir regulārs process. Mēs visi zinām, ka jātīra zobi un jāmazgājas. Tieši tāpat arī ir jākopj seja un ķermenis. Tas ir ieguldījums ne tikai skaistumā, bet arī veselībā. Nemaz nerunājot par gadījumiem, kad ir radušās kaut kāda veida sejas ādas problēmas.

Vai kosmētiķis var novērst ādas problēmas?

Protams! Kosmētiķa profesija nozīmē izdarīt pēc iespējas vairāk, lai cilvēkam nebūtu jāārstējas ar medikamentiem pie dermatologa vai cita ārsta. Ja klients pie kosmētiķa pēc palīdzības vērsas par velti, kad slimība jau ir ielaista, tad, protams, viņš jāsūta uz konsultāciju pie ārsta dermatologa vai ārsta kosmetologa.

Ar ko atšķiras kosmētiķis no ārsta kosmetologa?

Ārsts kosmetologs vairāk strādā, lai novērstu kārpas, papilomas, smagas formas akni. Vārdu sakot, ielaistas ādas slimības. Ja cilvēks laicīgi sāk apmeklēt kosmētiķi - tad, kad nav vēl nekādu problēmu un viņš apzinās, ka tas būs veids, kā uzturēt skaistumu, veicot konkrēti viņam piemērotas procedūras, viņš panāks vislabākos rezultātus. Ja arī radīsies kaut kāda veida problēmas, tās tiks novērstas jau sākuma stadijā. Svarīga, protams, ir sadarbība starp klientu un kosmētiķi.

Kādam ir jābūt kosmētiķa diplomam?

To izdod tikai Latvijas Kosmētiķu un kosmetologu asociācija. Diplomā ir rakstīts, vai meistaram ir tiesības praktizēt kā kosmētiķim vai kā ārstam kosmetologam. Tās ir divas dažādas profesijas, bet abos gadījumos obligāta ir medicīniskā izglītība. Ārstam kosmetologam pamatā ir ārsta izglītība un augstskolas izsniegts diploms, bet kosmētiķim var būt gan vidējā medicīniskā izglītība, gan augstākā. Nereti ārsti izvēlas kosmētiķa profesiju, jo šis darbs viņiem šķiet interesantāks un patīk daudz labāk. Cilvēki kļūdas, ja domā, ka kosmētiķim nav medicīniskās izglītības. Tas ir stereotips no padomju laikiem, kad bija kosmetologi un ārsti kosmetologi. Visi zināja, ka ārstam ir augstākā izglītība, bet kosmetologam nav. Arī tagad kosmētiķus dažreiz sauc par kosmetologiem. Tā, protams, nav liela kļūda. Lielākā atšķirība ir starp ārsta kosmetologa un kosmētiķa profesijām. Medicīniskā izglītība ir obligāta abos gadījumos. Var teikt tā, ka kosmētiķis veic visus



Žanna Dadeko

profilaktiskos darbus. Viņa darbības loks ir plašs. Tādēļ arī daudzi ārsti dermatologi strādā par kosmētiķiem. Viņi ir papildinājuši savas zināšanas un pabeiguši Rīgas Cidesco Kosmētiķu skolu, neraugoties uz to, ka viņiem jau ir augstākā izglītība. Latvijā kosmetoloģijas jomas pārstāvjiem, tāpat kā visiem mediķiem, ik pēc pieciem gadiem ir jāresertificējas. Tas nozīmē, ka ir jābūt nostrādātam noteiktam stundu skaitam un jābūt diplomam, kas apliecina, ka meistars praktiski ir apguvis jaunas programmas, nevis vienkārši noklausījies lekcijas. Visiem meistariem obligāti ir jāapmeklē kvalifikācijas paaugstināšanas kursi. Ja tā visa nav, tad ir otra iespēja - kārtot sertifikācijas eksāmenu. Ja to sekmīgi nokārto, tad arī saņem sertifikātu uz nākamajiem pieciem gadiem. Tādēļ var droši apgalvot, ka kosmētiķi nepārtraukti turpina mācīties, mācīties un mācīties.

Nepatīkami, ja nākas par mūsu profesiju dzirdēt apmēram tā: "Kas tad tur - par kosmētiķi var strādāt kurš katrs, tur jau nekādu mākslu nevajag. Kurš tad nemācētu tā vienkārši pamasēt, piekrāsot uzacis. To jau var darīt bez izglītības!"

Tas nozīmē, ka ārsts vairāk konsultē un izraksta medikamentus, bet kosmētiķis veic procedūras.

Jā, ārsts ārstē slimības, bet kosmētiķis palīdz slimības novērst, viņš dara profilakses darbus.

Ko kosmētiķiem māca semināros unursos?

Pirmkārt, mūs regulāri iepazīstina ar jauniem kosmētikas līdzekļiem. Kosmētiķiem noteikti ir jāzina ķīmija, lai ir priekšstats un zināšanas, kā izvērtēt informāciju, ko stāsta semināros - vai tā ir argumentēta patiesība vai tikai reklāma. Semināros mēs papildinām zināšanas, piemēram, dietoloģijā un citās medicīnas nozarēs. Uzzinām par speciālistiem, kas Latvijā var veikt īpašus pakalpojumus, kas mūsu klientiem varētu būt nepieciešami. Kursos un semināros ir iespēja nodibināt kontaktus ar labiem speciālistiem, augstas kvalifikācijas ekspertiem, pie kuriem problēmu gadījumā nosūtīt savus klientus. Katram kosmētiķim ir jābūt zināmiem dietologiem, terapeitiem, dermatologiem, par kuru profesionālismu viņi ir pārliecinājušies. Svarīgi sadarboties arī ar stomatologiem.

Kosmētiķim ar klientu jābūt ļoti ciešam kontaktam. Kosmētiķis redz, kāda ir klienta sejas krāsa, acis, mati, āda. Nereti viņš pamana veselības problēmas, par kurām pats klients vēl nenojauš. Tādēļ ir jābūt augsta līmeņa zināšanām un sadarbībai ar kolēģiem. Ideāli ir tad, ja visi speciālisti ir atrodami vienā centrā, bet ne vienmēr tā tas ir.

Jūs pieminējat masāžu. Vai kosmētiķim ir arī masiera kvalifikācija?

Masāža ir ļoti būtiska kosmētiskās procedūras sastāvdaļa. Visi kosmētiķi ir mācījušies masāžu. Tā uzlabo ne tikai pašajūtu, bet pēc darba dienas sniedz relaksāciju, uzlabo ādas stāvokli, kā arī ceļ ādas un muskuļu tonusu. Mums ar gadiem noveco arī muskuļi un kauli. Ar pareizu, regulāru masāžu var paveikt ļoti daudz, lai novecošanās procesi būtu lēnāki. Svarīgi, lai masāžas tehnoloģija būtu pareiza. Pirms tās ļoti rūpīgi jāizvērtē klienta stāvoklis, vai viņam nav temperatūras vai citu problēmu, kuru gadījumā nedrīkst masēt ādu un seju.

Vai dažādiem klientiem tiek izmantoti atšķirīgi masāžas veidi?

Jā. Vienam var būt ir dubultzods, citam jutīga un kuperoza āda, vēl kādam sejas āda ir taukaina. Katrā gadījumā tiek izmantota cita relaksējošā vai ārstnieciskā masāža. Jaunās tehnoloģijas kosmetoloģijā, pirmkārt, nozīmē dažādas jaunas masāžu tehnikas. Piemēram, ļoti labi, ja kosmētiķis masāžas laikā var izmantot punktu masāžu vai ajuvēdas masāžu. Tad tas ir dubultīgs ieguvums. Veselībai vitāli svarīgie punkti atrodas kāju pēdās, kāju pirkstos, ausīs un sejā. Ja speciālistam ir šādas zināšanas, tad var panākt ļoti labu efektu gan veselībai, gan skaistumam. Tā kā kosmētiķa darbs nav tik primitīvs, kā dažiem šķiet.

Kur kosmētiķis var apgūt masāžas tehniku?

Labu masāžas tehniku var apgūt profesionālās kosmētikas ražotāju firmu mācību centros. Katrai profesionālai kosmētiķai ir sava lietošanas tehnoloģija. Zinošs speciālists to miksē ar dažādām īpašām masāžām, izvēloties konkrētajam klientam atbilstošāko. Pārsvārā kombinē, izmantojot gan ajuvēdas masāžu, gan ķīniešu punktu masāžu un citus masāžu veidus. Diezgan bieži pie mums uz Latviju brauc ārzemju speciālisti – masieri un kosmētiķi. Viņi māca interesantas lietas. Katrai kosmētikas līnijai ir savas speciālas masāžas. Parasti kosmētiķis strādā ar divām kosmētikas līnijām no diviem atšķirīgiem ražotājiem.

Tāpat profesionālās kosmētikas ražotāji arī apmāca, kā ar viņu kosmētiķu jāveic masāžas?

Piemēram, kad es biju Francijas uzņēmumā, kas ražo *Collin* kosmētiķu, biju pārsteigta par to milzīgo zinātniskās izpētes darbu, ko viņi veic. Tur ir īpaša ķīmijas laboratorija, kurā ārsts dermatologs piedalās kosmētikas līniju un preparātu izstrādāšanā, un ir speciālisti, kas izstrādā un māca masāžas tehnikas dažādiem kosmētikas līdzekļiem, atšķirīgiem ādas tipiem. Augsta līmeņa profesionālo kosmētiķu izstrādā liela speciālistu komanda - tas tad arī nosaka šīs kosmētikas cenu.

Vai profesionālā kosmētika ir ekoloģiski tīrāka?

Profesionālā kosmētika ir bagātāka ar vitamīniem un minerālvielām. Bet, ja kāds apgalvo, ka viņa kosmētika ir pilnīgi ekoloģiski tīra, bez konservantiem un piedevām, tad es personīgi tam neticu, jo tādu krēmu nevarētu uzglabāt ilgāk par divām trim dienām. Tieši tāpat kā ar pārtikas produktiem. Nozīme ir tam, kādas vielas tiek izmantotas kā konservanti. Ir atsevišķas līnijas, ko saucam par bio kosmētiķu, bet arī tajā ir konservanti, vienīgi nav izmantoti parfīmi. Jo dabīgāka kosmētika, jo īsāku laiku uzglabājama. Jaunās tehnoloģijas nozīmē to, ka kosmetoloģijā tiek izmantotas ķīmiskas vielas, bet no tā nav jābaidās, jo kosmētika iedarbojas uz virsējo epidermas slāni, un asinis tā neieklūst. Ķīmiski savienojumi, kas pilda kādu konkrētu uzdevumu, ne vienmēr ir kaitīgi. Mūsdienu medicīna taču arī ir balstās uz ķīmijas zinātnes sasniegumiem. Diemžēl efektīvu un iedarbīgu kosmētiķu nevar radīt tikai no dabīgām izejvielām.

Piemēram, ja cilvēkam ir jauna, veselīga āda, tad kosmētiskie līdzekļi bez speciāliem ķīmiskiem komponentiem to visticamāk spētu pabarot un mitrināt, bet nekad nedotu liftinga (grumbu izlīdzināšanas) efektu. Es uzskatu, ka lietot augstas kvalitātes kosmētiķu, kas veidota, balstoties uz zinātnes sasniegumiem, ir daudz pareizāk nekā skaituma nodrošināšanai izvēlēties mezoterapiju vai botoksa injekcijas. Šobrīd Latvijā tās ir ļoti populāras, un ar to mēs atšķiramies no citām Eiropas valstīm. Es pievienojos citu Eiropas valstu praksei un neesmu mezoterapijas piekritēja, jo praksē esmu pārliecinājusies, ka ne vienmēr tiek panākts cerētais efekts.

Vai Latvijā vīrieši izmanto mezoterapiju?

Pie mums vīrieši vairāk izmanto botoksa injekcijas, tas ir, muskuļa, kas atrodas zem krunciņas uz sejas paralizēšanu uz pusgadu, kā rezultātā muskulis piepampst un krunciņa izzūd. Mezoterapijā tiek izmantotas gan hialuronskābes, gan vitamīnu kokteiļi.

Vai vīrieši Latvijā izmanto kosmētiķa pakalpojumus?

Salīdzinoši maz. Kaut arī viņiem to vajag ne mazāk kā sievietēm. Īpaši, ja ir sejas ādas problēmas. Faktiski kosmētiķi vajadzētu apmeklēt regulāri jau no pusaudžu vecuma. Tieši tāpat kā zobārstu. Man ar nožēlu ir jāsaprot, ka ir daudz gadījumu, kad jaunieši un viņu vecāki pēc kosmētiķa apmeklējuma ir vilušies. Tas ir tādēļ, ka viņiem tiek piedāvāta tikai sejas tīrīšana, un pēc neskaitāmām šādām procedūrām problēma nav atrisināta. Tīrīšana un maska, tīrīšana un maska... Sejas tīrīšana nedrīkst būt agresīva. Pārāk bieži mehāniski seju tīrīt nedrīkst, ir jāmeklē problēmas cēlonis. Kosmētiķim tas ir jāsaprot un jānosūta jaunietis pie ģimenes ārsta vai dermatologa, lai tiktu veiktas analīzes.

Diemžēl arī mūsu profesijā strādā dažādas kvalifikācijas cilvēki,

un ne visi šādus sarežģītus uzdevumus spēj veikt. Rajonu pilsētās ir daudz salonu, kuros strādā neizprotamas kvalifikācijas speciālisti, kuriem nav atbilstošu sertifikātu un izglītības, un tā tiek grauta kosmētiķa profesijas reputācija.

Pusaudžu vecuma sejas ādas problēmas nedrīkst ielaist, jo tās pēc tam ir grūti izārstēt, un uz sejas var palikt rētas. Gribētos arī, lai vecāki ir pacietīgāki, jo pusaudžu sejas ādas problēmu risināšana prasa gan laiku, gan līdzekļus. Ir jāveic pārbaudes pie dažādiem speciālistiem. Piemēram, sejas ādas problēmas, tādas kā akne smagā formā, var izraisīt heliko baktērija. Pieredze rāda, ka ne visiem vecākiem tas šķiet svarīgi vai arī viņi neuzticas speciālistiem. Sejas ādas kopšana ir higiēnas sastāvdaļa un to darīt būtu jāpieradinās jau no pusaudžu vecuma. Jaunieši ir jāizglīto par to, kā pašam mājās kopt sejas ādu. Domāju, ja cilvēki par šiem jautājumiem būtu izglītoti, tad arī vīriešiem liktos normāli regulāri apmeklēt kosmētiķi, un sabiedrībā šajā sakarā nepastāvētu aizspriedumi un stereotipi.

Bieži ir nācies dzirdēt tieši no speciālistiem, ka tās ir tikai vecumposma problēmas, un ar laiku tās pāries.

Tādēļ kosmētiķim ir jāzina speciālisti, pie kuriem savu klientu nosūtīt, kuriem nebūs šāds viedoklis un, ar kuriem sadarbojoties, klients atgūs ādas veselību. Augstas kvalifikācijas speciālists nekad tā neatbildēs. Semināros, ko organizē kosmetologu skola, lekcijas lasa gan terapeiti, gan dermatologi. Tie ir speciālisti, kas izprot ādas problēmu cēloņus.

Varbūt par šiem jautājumiem vajadzētu runāt skolā?

Jā, tā ir laba ideja. Skolas varētu uzaicināt kosmētiķi, lai viņš pastāsta skolēniem par šiem jautājumiem. Tāpat viņiem būtu noderīgas tikšanās ar dietologu un dermatologu. Diemžēl ir pietiekoši daudz vecāku, kuri paši neapmeklē kosmētiķi, un viņi nevar izglītēt bērnu par to, ko paši nezina. Tām sievietēm, kuras ne reizi nav bijušas pie kosmētiķa, vajadzētu kaut vai intereses pēc vienreiz saņemt un aiziet.

Daudzas sievietes seko tiem padomiem, kas tiek publicēti sieviešu žurnālos.

Žurnālos ir daudz informācijas, bet ne vienmēr un ne visiem cilvēkiem tā ir piemērota. Nereti rakstītais vispār neatbilst patiesībai. Mēs taču labi zinām, ka visos žurnālos redakcija ir norādījusi, ka tā neatbild par tur ievietoto materiālu un izteikto viedokli. Dažreiz, lasot žurnālu rakstus, es iekļiedzos: "Ārprāts!" Piemēram, tiek reklamētas un popularizētas nano tehnoloģijas. Tiek rakstīts, ka tāda un tāda kosmētika pārstāv nano tehnoloģijas. Un nekur netiek rakstīts par to, ka nano tehnoloģija vispār nemaz nav kosmetoloģija, ka tā Eiropas Savienībā ir aizliegta ar likumu. Bet Latvijā par to tiek rakstīts un rakstīts. Tāpat par solāriju kaitīgumu - visa pasaule jau zina, cik tā ir liela bīstamība, bet Latvijā vēl arvien solārijus reklamē. Žurnālos ir ļoti atšķirīga un pretrunīga informācija, un tai nevajadzētu akli sekot, bet gan konsultēties ar speciālistiem. Zobus taču mēs arī paši nelabojam, izmantojot rakstu žurnālā.

Vai ir tā, ka biznesa cilvēki pie kosmētiķa pirmo reizi atnāk tikai solidā vecumā?

Pārsvārā tomēr biznesa cilvēki sevi kopj un par sevi rūpējas daudz

vairāk. Protams, gribētos savā kabinetā biežāk redzēt vīriešus. Viņi daudz strādā un daudz laika pavada telpās, birojos un mašīnā, kas sejas ādu nepadara veselīgāku. Viena stunda procedūru un relaksācijas pie kosmētiķa ievērojami uzlabotu viņu izskatu. Daudzi biznesa cilvēki, kas nāk uz procedūrām, priecājas ne vien par pozitīvām izmaiņām izskatā, bet arī par to, ka vairs nesāp galva vai mugura. Daži ir pārsteigti, ka kosmētiķis veic ne tikai sejas procedūras, bet dara daudz vairāk un ka tas ir lielisks relaksācijas veids. Daži klienti vēlas parunāt un izkratīt sirdi, un tad kosmētiķis veic arī psihologa funkciju.

Ko tad īsti kosmētiķis dara vienas procedūras laikā?

Sākšu ar to, kā vispār norit process. Pirmā tikšanās ar klientu ir konsultācija. Ja izveidojas kontakts ar kosmētiķi, tad viņš pierakstās uz ievadprocedūru. Pirmajā reizē netiek darīts nekas īpašs un ekskluzīvs, bet tiek veikta kvalitatīva kopjoša procedūra. Pirmās procedūras laikā klients saprot vai viņam patīk kosmētiķa, ar kuru meistar strādā. Veicot sejas procedūras un masējot ar pieskārieniem, veidojas ļoti ciešs kontakts, tādēļ klientam ir jāsaprot, vai izveidosies sadarbība un vai šim kosmētiķim viņš var uzticēties. Tas ir ļoti, ļoti svarīgi. Mēdz būt tā, ka neveidojas kontakts, un tad arī nebūs tik labs rezultāts. Starp kosmētiķi un klientu ir jābūt sadarbībai. Ir slikti, ja, aizejot mājās, cilvēks seju kopj nepareizi, lieto lētu kosmētiku vai bieži maina sejas kopšanas līdzekļus. Tas ir tāpat kā pie jebkura cita speciālista - ģimenes ārsta, dietologa, friziera, zobārsta. Ja vēlamies rezultātu, tad ir jāseko meistara norādījumiem. Pirmajā tikšanās reizē abas puses vienojas par to, cik bieži būs apmeklējumi - cik naudas un laika klients ir gatavs tērēt. Tad kopīgi tiek sastādīts grafiks, un kosmētiķis izveido procedūru programmu.

Viena procedūra sastāv no ādas stāvokļa izvērtēšanas, kosmētikas noņemšanas, sejas attīrīšanas, pēc vajadzības tiek veikta sejas dziļāka tīrīšana, tad seko atbilstoša masāža, sejas maskas, papildus lietojot speciālus serumus vai ekstraktus. Ja klients vēlas, tad seko roku, kāju vai galvas masāža, un visbeidzot ir saruna par to, ko un kā darīt mājās. Ja vajag, tiek veikta uzacu korekcija un viss pārējais, kas attiecas uz sejas skaistumu un veselību. Kosmētiskajā kabinetā cilvēks ne tikai kopj skaistumu, bet iegūst zināšanas. Ja ir ādas problēmas, klients tiek nosūtīts pie citiem speciālistiem. Piemēram, dažādi tauku veidojumi uz ādas var norādīt uz to, ka ir paaugstināts holesterīna līmenis asinīs.

Kosmētiķa apmeklējuma laikā ir iespējams sakopt arī rokas, kas ir tik pat svarīgi, cik viss pārējais. Roku kopšanas procedūru iespējams apvienot ar sejas procedūrām.

Vēl gribu pateikt, ka kosmētiķis veic depilāciju ar vaskiem. Šādas procedūras drīkst izpildīt tikai un vienīgi kosmētiķis. To nedrīkst darīt manikīri, frizieri vai citi skaistumkopšanas salonu darbinieki.

Cik bieži vajadzētu apmeklēt kosmētiķi?

Ideālais variants būtu, ja cilvēks pēc četrdesmit gadu vecuma apmeklētu kosmetologu reizi nedēļā. Jaunākiem cilvēkiem tas būtu jādara atkarībā no problēmas. Tas var būt reizi divās nedēļās, reizi mēnesī vai reizi divos mēnešos.

Kosmētiķa apmeklējumi ir ļoti vērtīgi un vajadzīgi ikvienam, jo tā ir daļa no mūsu personīgās higiēnas. **BP**

sauļoties ar mēru un saprātīgi

Es nevienu nemudinu neiet saulē un slēpties pagrabā, saulē iet var. Gribu teikt, ka mums ir jāmaina attieksme pret sauļošanos. Es aicinu aizdomāties par to, ka nevajag apdegt saulē, jo pārmērīgs iedegums nav veselīguma pazīme. Latvijas iedzīvotājs visbiežāk iziet saulē tikai vienu reizi nedēļā, sestdienā vai svētdienā un tad noguļ saulē visu dienu. Tā nevajag darīt! Ja jūs gribat ilgi atrasties saulē, to var darīt, bet piesardzīgi, nedarot sev pāri.

Kā saule ietekmē mūsu ādu?

Ādai ir virsējais slānis – epiderma, pati āda – derma un dziļāk – hipoderma. Saules un solārija izdalītie ultravioletie stari ietekmē mūsu ādu. Ultravioletie B stari (UVB), kas nonāk līdz ādai, lielākā daļa tiek aizturēti epidermā, savukārt ultravioletie A stari (UVA) iziet cauri epidermai un nonāk dermā. Kad UV stari nonāk līdz epidermai, tie rada pigmenta sintēzi jeb sarunvalodā

iedegumu. Pēc savas būtības iedegums ir aizsargreakcija. Āda ar pigmentu cenšas pasargāt dziļākos slāņus pret UV stariem.

Kas notiek, ja tomēr šie stari nokļūst ādas dziļākā slānī?

Ja UVA stari nonāk līdz dermai, tie izraisa saistaudu degradāciju. Saistaudu vairs nav tik daudz un tie nav tik elastīgi. UV stari kolagēnās šķiedras sabojā un padara irdenas, kā rezultātā sāk vei-

doties krunciņas, un āda noveco. Protams, āda novecotu arī tad, ja cilvēks saulē nerādītos, bet saules stari veicina novecošanos. UV stari, nonākot līdz ādai, šūnas kodola DNS molekulā rada izmaiņas. Ja šī DNS molekula ir mainījusies, mainās arī šūna. Kad izveidojas viena bojāta šūna, organisms spēj to iznīcināt, bet, ja tādu šūnu veidojas ļoti daudz, tad no vienas tādas bojātas šūnas veidojas jau divas, tālāk četras un tā, ģeometriskajā progresijā, līdz gala rezultātā rodas audzējs. Gan saules, gan solārija UV starojums gadiem ilgi uzkrājas šūnās DNS struktūrā, un tad viss ir atkarīgs no cilvēka imunitātes. Ja imunitāte ir laba, cilvēks nodzīvo dzīvi, un viņam ir varbūt kādi brūnie traipi uz ādas un krunkas, bet nekas vairāk. Bet ir arī tādi, kuriem jau no 25 līdz 30 gadiem parādās ādas ļaundabīgās izmaiņas, ādas vēzis.

Atšķirības starp sauli un solāriju.

Saulei ir viss staru spektrs - gan ultravioletie, gan infrasarkanie stari. Solārijā pamatā ir UVA starojums 95-97% un pavisam neliels daudzums UVB. Ja salīdzina to UV daudzumu, ko cilvēks saņem pusdienlaikā, izejot saulē, piemēram, Itālijas dienvidos, 30 minūtes intensīvajā solārijā ir vienlīdzīgas ar 30 minūtēm saulē. Latvijā saule nav tik intensīva, bet jāņem vērā, ka ādas tips Latvijā dzīvojošajiem ir gaišāks. Ja UV indekss Itālijas dienvidos vasarā ir 9-10 vienības, tad Latvijā maksimums ir 8 vienības, kas arī nav maz.

UV staru intensitāte atšķiras arī no tā, kur mēs atrodamies, vai augstu kalnos, kur UV indekss ir spēcīgāks, vai pie ūdens, kur ūdens virsma atstaro UV starus. Cilvēks uz ūdens iedeg ātrāk nekā pilsētā. Tie, kuri brīvo laiku pavada uz jahtas, kaitējot, sērfojot, saņem krietni vairāk UV starus. UV stari iedarbojas arī uz matiem, padarot tos trauslākus. Ja mēs atstājam saulē avīzi, tā drīz vien paliek dzeltena saules ietekmē, mats arī ātri zaudē savu struktūru.

Ir dzirdēti pretēji viedokļi: saulē sauļoties - jā, solārijā - nē un otrādi. Kā jūs to komentētu?

Es kā ārsts varu teikt, ka labāk izvairīties no jebkura lieka UV stara. Runājot par solāriju, ir cilvēki, kuri vēlas būt brūni un domā, ka brūna miesa ir veselības izpausme, bet tas ir maldīgs priekšstats.

Kas jāsaprot ar veselīgu daudzumu UV staru?

Baltādaini cilvēki, kāda ir lielākā daļa Latvijas iedzīvotāju, saulē bez aizsargkrēma var atrasties vidēji 30 minūtes. Pēc šī laika āda jau kļūst rozīga, kas norāda, ka saules jau ir par daudz. Bet jebkurš cilvēks, kas strādā vai atpūšas ārā, domājot uzturēties saulē pavisam neilgi, neskatās pulkstenī un visbiežāk atrodas saulē krietni vien ilgāk. Un tad veidojas apdegumi.

Vai pirms divdesmit gadiem saule bija mazāk kaitīga?

Pirms divdesmit un vairāk gadiem ozona slānis bija biezāks, un tad tas sāka dilt. Ja salīdzina statistiku, piemēram, 1985. gadā Latvijā bija 100 melanomas (bīstama ādas vēža forma) gadījumumu. 2008. gadā šis skaitlis ir dubultojies. Citas ādas vēža formas ir ap tūkstoši katru gadu. Šī statistika ir palielinājusies visā pasaulē, ne tikai Latvijā. Pēdējo trīsdesmit gadu laikā šie skaitļi ir dubultojušies.



Raimonds Karls

Pastāstiet par sauļošanās krēmiem.

Saules aizsargkrēms UV starus uz ādas atstaro vai absorbē. UV starojums, lietojot krēmu joprojām turpina iedarboties uz ādu, bet mainās laiks, kuru var pavadīt saulē. Ja bez krēma saulē var pavadīt 30 minūtes, tad, lietojot krēmu, šis laiks var būt divas trīs stundas.

Krēmi atšķiras pēc SPF (*sun protective factor*) cipara, sākot ar divi līdz pat maksimālajam 50+, ko pieļauj ES regulas. Ja skatās matemātiski, šis cipars norāda, cik reižu ilgāk var uzturēties saulē līdz apdegumam. Bet tas ir tikai matemātisks rādītājs, cilvēku ādas tipi ir dažādi, tāpēc krēms jāizvēlas individuāli.

Iegādājoties krēmu, jāskatās arī, vai šis krēms aizsargā tikai pret UVA vai arī pret UVB stariem. UVB stari nodara lielāku kaitējumu ādai nekā UVA.

Kā atšķiras ādas tipi?

Ir pasaulē vispārpieņemts iedalījums ādas tipiem. Ir seši ādas fototipi :

I ādas tips neiedeg nekad, āda saulē tikai apdeg. Cilvēki ar šo ādas tipu paši saka: „Es saulē neeju, jo man iedegums nemaz neveidojas.”

II ādas tips piemīt lielākajai daļai cilvēku Latvijā, kuru āda saulē

apdeg, un pēc tam veidojas iedegums.

III ādas tips ir tie, kuru āda ir tumšākas nokrāsas, kā spāņiem vai grieķiem. Tie maz apdeg, un iedegums veidojas ļoti labi.

IV ādas tipa cilvēkiem āda kļūst tikai brūnāka un brūnāka un neapdeg nekad. Jo gaišāka āda, jo saules aizsargkrēms jāizvēlas stiprāks. Cilvēki ar I un II ādas tipu ir biežāk pakļauti ādas ļaundabīgiem veidojumiem. Afroamerikāņiem melanoma nav raksturīga.

Vai bērni var lietot tos pašus saules aizsargkrēmus, ko pieaugušie?

Bērniem jābūt īpaši piesardzīgiem saulē. Katrs ādas apdegums bērniībā un pusaudža vecumā ir vēl lielāks risks dzīves laikā iedzīvoties „nepatikšanās”. Bērniem jālieto speciālie - bērniem domātie saules aizsargkrēmi. SPF indeksam ir jābūt virs 30, zemāku nemaz nav jēgas lietot. Savukārt lietot tādus krēmus, uz kuriem norādīts SPF100, arī nav ieteicams, jo 100 dabā neeksistē, tad tai jābūt svina plāksnītei, kura vispār nelaiž cauri UV starus. Arī ES kā maksimālo SPF koeficientu noteikusi 50+.

solāriju, jūsu āda sintezēs D vitamīnu, nav īsti patiesība, jo šis D vitamīna daudzums būtu pavisam niecīgs. Otrkārt, lai mūsu organisms saražotu D vitamīnu tik daudz, cik nepieciešams pieaugušam cilvēkam, pilnīgi pietiek ar to saules daudzumu, ko mēs uzņemam, pārvietojoties ikdienā pa pilsētu. Bērniem mūsdienās nav D vitamīna trūkuma rezultātā radies rahīts, kā tas bija pirms 40 gadiem. D vitamīnu var saņemt arī ar uzturu. Gados vecākiem cilvēkiem, kuriem ir osteoporozes, D vitamīns ir vajadzīgs. Bet, ja uz svaru kausiem uzliek iespēju iegūt D vitamīnu vasarā, pastaigājoties saulē un nelielās devās uzņemot papildus D vitamīnu ar uzturu un zivju eļļu un otrā svaru kausā - pārmērīgu saulēšanu un ādas vēzi, es domāju, tās nav salīdzināmas lietas. Ja jums piedāvātu iespēju izvēlēties ādas vēzi vai D vitamīna nepietiekamību, kas ir labāk? Ar D vitamīna trūkumu cilvēks var dzīvot.

Kāds ir ieguvums no saules, ko labu tā dod ādai?

Negribu, lai mani pārprot, es nevienu nemudinu neiet saulē un slēpties pagrabā. Saulē iet var. Tas, ko es gribu teikt, ka mums ir jāmaina attieksme pret saulēšanu, nekas vairāk. Statistika par ādas vēzi ir graujoša. Es aicinu aizdomāties par to, ka nevaļag ap-

Es kā ārsts varu teikt, ka labāk izvairīties no jebkura lieka UV stara. Runājot par solāriju, ir cilvēki, kuri vēlas būt brūni un domā, ka brūna miesa ir veselības izpausme, bet tas ir maldīgs priekšstats.

Vai būtu vēlams sauļošanās sezonai kaut kā iepriekš sagatavoties?

Teorētiski, jā. Bet, ja skatās bioķīmisko procesu, tad pigments, kāds veidojas solārijā ietekmē, ir atšķirīgs no tā, kas veidojas saulē. Otrkārt, dabīgais iedegums, kuru cilvēks iegūst solārijā, ir vienāds ar SPF 4. Tas nozīmē, kas tas pigments, kas radies pēc solārija apmeklējuma, aizsargā ādu tik pat, cik saules aizsargkrēms SPF 4. Tātad, gandrīz nekā. Pēc šāda iedeguma, paguļot saulē bez aizsargkrēma, āda apdegs.

Kas notiek ādā, kad pēc pamatīgas sauļošanās āda noloobās?

Āda noiet, bet DNS molekulā bojājums paliek, un šūnas, kuras ir ādas pamatnē šo bojājumu saglabā atmiņā. Vienā reizē āda apdegs, rodas bojājums, otrā, trešā tāpat, un pēc tam pie smaga ādas apdeguma organisma pašregulēšanas spējas vairs nespēj atjaunot šīs šūnas.

Vai, sauļojoties solārijā, var iegūt D vitamīnu?

D vitamīna sintēzei vajadzīgi UVB stari, un solārijā šo staru daudzums ir pavisam neliels, līdz ar to runāt par to, ka, apmeklējot

degt saulē. Pārmērīgs iedegums nav veselīguma pazīme. Protams, ir ādas slimības, kurām D vitamīns ir vajadzīgs, tā ir zvīņēde, atopiskais dermatīts. Saule dod labu omu. Saule ar savu starojuma spektru nelielā daudzumā stimulē ādas imunitāti. Saulei piemīt arī dezinficējoša iedarbība. Pusaudžiem pret pinnēm labi palīdz saule. Pietiek pastrādāt laukos dārzā, un pinnes pazūd. Bet, ja saules ir par daudz, tad imunitāte tiek nevis stimulēta, bet nomākta.

Latvijas iedzīvotājs dara visu pretēji, ja dodas uz pludmali, tad tajā laikā, kad ir maksimālā saule. Viņš iziet saulē tikai vienu reizi nedēļā, sestdienā vai svētdienā un tad noguļ saulē visu dienu. Tā nevajag darīt! Ja jūs gribat ilgi atrasties saulē, to var darīt, bet piesardzīgi, nedarot sev pāri.

Tie cilvēki, kuri lasa šo žurnālu, lielāko dienas daļu pavada iekšējā telpā. Viņi saulē parādās reti, bet ir arī visvairāk pakļauti riskam, jo tās dažas brīvas stundas, kad atpūšas, bieži pavada spēcīgā saulē. Ja cilvēks saulē nonāk reti, bet spēcīgi (vairākas stundas, bez aizsargkrēma un intensīvākajā saules periodā), viņš vairāk pakļauts melanomai. Tie, kuri visticamāk nav žurnāla auditorija - laukstrādnieki, ceļu būvstrādnieki, zvejnieki utt., saulē uzturas no agra pavasara līdz vēlam rudenim. Arī viņi var ciest no ādas

vēža. Ja cilvēks katru dienu atrodas saulē un pakāpeniski iedeg, viņš ir pakļauts baziliomai, kas nav tik bīstama un ir krietni vieglāk ārstējama nekā melanoma.

Par dzimumzīmēm.

Jo vairāk cilvēks atrodas saulē, jo uz ķermeņa ir vairāk brūno veidojumu. Tie var būt gan dzimumzīmes, gan pigmenta traipi. Jo vairāk cilvēkam uz ādas ir dzimumzīmes, jo piesardzīgākam jābūt. Diemžēl cilvēks pats nevar pateikt, vai brūnais veidojums uz ādas ir dzimumzīme, vai nē, jo tas var būt arī vēzis un to, kas tas ir, var pateikt tikai ārsts. Jo vairāk šādu veidojumu, jo lielāks risks, ka kāds no tiem var būt ļaundabīgs. Sākotnēji tas izskatās kā parasta dzimumzīme. Ar laiku dzimumzīmei var parādīties pacēlumi, tā var kļūt asimetriska, daudzkrāsaina, un tas vairs nav labi.

Kā rodas dzimumzīmes?

Par to, kā dzimumzīmes rodas zinātnieki, vēl strīdas, jo tas ir smalks process. Kopš deviņpadsmitā gadsimta pastāv teorija, ka dzimumzīmes veidojas no virspusējām šūnām, kas ieslid ādā un sāk veidot jaunas šūnas. Cits koncepts ir, ka šīs pigmentētās šūnas agrīnā embrionālā stāvoklī nonāk dažādās ķermeņa vietās. Tās ir ne tikai uz ādas, bet arī acīs, galvas smadzenēs, matos. Dzīves laikā no dermas tās var iznākt ādas virspusē. Šobrīd pēc jaunākajiem datiem pierādīts, ka dzimumzīmju jeb nēvusa šūnu aizmetņi ir visur ādā. Viss atkarīgs no tā, vai ārējie faktori, tādi kā saule, provocēs viņu attīstību vai ne. Jo baltādainais cilvēks vairāk ir saulē, jo vairāk dzimumzīmes veidojas.

Dzimumzīmes mēdz arī pašas no sevis pazust.

Pamatā cilvēks piedzimst ar tīru ādu un arī nomirst bez dzimumzīmēm. Līdz divdesmit, divdesmit piecu gadu vecumam dzimumzīmju skaits pieaug, tad nostabilizējas un ir nemainīgs, bet uz vecumu samazinās. Pusaudža vecumā var nākt klāt dzimumzīmes un arī pazust. Pēc dzimumzīmju krāsas nevar noteikt, vai tās ir labdabīgas vai ne. Krāsa atkarīga no tā, no kura ādas slāņa nācis pigments.

Vai dzimumzīmju izņemšana var būt kaitīga?

Tas ir mīts, kas nāk no vecmāmiņu laikiem. Tas saistīts ar to, ka agrāk nebija iespējams noteikt dzimumzīmes dabu. Dzimumzīme bija jāizgriež, bet tā iespējams bija melanoma, nevis dzimumzīme, kaut vizuāli izskatās pēc dzimumzīmes. Tante bija redzējusi, ka kaimiņienei ir dzimumzīme uz sejas, viņa aizgāja uz slimnīcu un izņēma, un pēc izņemšanas kaimiņiene pēkšņi nomira. Bet nomira viņa ne no tā, ka izgrieza, bet tāpēc, ka viņa par vēlu aizgāja pie ārsta, un tas bija jau vēzis. No tā arī rodas šie blēņu stāsti, ka neko nevajag aiztikt. Tas būtu tāpat kā, ja zobā izveidojas caurums, tad nevajag labot, jo būs sliktāk.

Vai, dzerot daudz ūdeni, āda mitrinās?

Cilvēks var dzert tik daudz ūdeni, ka iekšēji var noslikt, bet āda var būt joprojām sausa. Protams, ja cilvēks dzers ūdeni ļoti maz, tad āda var būt sausa šī iemesla dēļ, bet ādu mitrināt dzerot, nevar.

Kā rūpēties par savu ādu?

Nesmēķēt, neiet solārijā, lietot krēmus, losjonus, ēst pilnvērtīgu

un sabalansētu uzturu, nepraktizēt ekstremālas diētas. Pārlicināties, vai ar kuņģa, zarnu traktu viss ir kārtībā, jo mēdz būt tā, ka ir sausa āda un nekādi līdzekļi nepalīdz, jo caur kuņģi neuzsūcas ādai nepieciešamās vielas. Organisms vispirms domā par dzīvībai svarīgajiem orgāniem: smadzenēm, sirdi un tad, ja kaut kas paliek pāri, tad tiek arī ādai.

Vai ir atšķirības starp sievieti un vīrieti ādā?

Mikroskopiski neatšķiras, ādas uzbūve ir vienāda, bet funkcionāli atšķiras. Atšķirīga ir ādas darbības regulācija, kas sievietēm ir pakļauta noteiktam ciklam, jo liela nozīme ir dzimumhormoniem. Sievietes organismā dzimumhormoni izdalās cikliski. Vīrietim šie hormoni darbojas konstanti visu laiku. Tāpēc sievietēm pirms mēnešreizēm var izmesties pumpas, tāpat āda var mainīties grūtniecības laikā. Vīriešiem šādu izmaiņu nav.

Sievietes labprāt smērē krēmus no rīta, vakarā uz acīm, vaigiem, rokām, kājām utt., turpretī reti kurš vīrietis lieto krēmus.

Vīrietis jau vispār, ja nav briesmīgāks par velnu, nedara neko. Tāpēc jau ir tā, ka slimo vairāk sievietes, bet mirst vīrieši. Sievietes vairāk par sevi rūpējas, iet pie ārsta, viņām tās slimības vairāk arī atrod un ārstē, vīrieši mazāk iet pie ārsta, tāpat pēc statistikas slimo mazāk, bet mirst ātrāk. Bet arvien vairāk ir to vīriešu, kuri rūpējās ne vien par vispārējo fizisko formu, bet arī par ādas stāvokli. Un tas ir ļoti apsveicami.

Ja ādas ir praktiski vienādas, tad arī vīriešiem vajadzētu lietot krēmus.

Jā, pēc loģikas tā vajadzētu būt, bet, ja jūs aptaujātu simts vīriešus, cik būtiskas viņiem ir krunciņas sejā, es domāju, ka 85-90% atbildēs: „Kas tas tāds! Ko jūs man jautājat?”

Vīrietim par savu ādu jādomā tik pat daudz, cik sievietei. Uzskats, ka vīrietim nevajag pretiedeguma krēmus, ir mīts.

Jūs minējāt, ka Latvijā ir pārspīlēts sauļošanās kults.

Tā tas ir. Līdzīgi ir Lietuvā un Igaunijā. Eiropā situācija ir nedaudz cita, jo tur cilvēki ir vairāk izglītoti par savu veselību. Mēs interesējamies un daudz zinām par krīzi, bet maz zinām un domājam par savu veselību. Sauļošanās kults jau nāk no tā laika, kad Koko Šanele savā ceļojuma laikā uz Franču Polinēziju vairākreiz apdega un, atgriežoties Eiropā, bija brūna. Visi tam sekoja, domājot, ka būt brūnai ir jauns modes kliedziens.

Bet kopš šī notikuma ir daudz laika pagājis, un nekas nav mainījies.

Ir mainījies. Pie mums šīs izmaiņas notiek lēnāk, bet Eiropā un Amerikā par to daudz runā un domā. Protams, visur ir cilvēki, kuri par to nedomā, bet lielākoties cilvēki ir uzmanīgi un domā par veselību. Saslimstība pieaug visās pasaules valstīs. Bet ir svarīgi, kurā stadijā tiek diagnosticēta saslimstība. Attīstītajās valstīs tās ir I un II stadija. Latvijā ļoti liels procents pacientu pie ārsta nāk, kad slimība ir jau III un IV stadijā. Bet šo tendenci apstiprinās arī citi ārsti, kaut medicīna pie mums nemaz nav no sliktākajām. Bet mūsdienās cilvēki domā, kā nopelnīt kādu kapeiku un par veselību neatliek laika domāt. Šīs lietas ir saistītas. **BP**



psihoterapeita pakalpojumi interneta vidē jeb e-konsultēšana

E-konsultēšana ir distances konsultēšanas veids, kas atšķiras no klātienes konsultēšanas, jo kontakts starp klientu un psihoterapeitu notiek ar e-pasta starpniecību. „E-psihoterapija” ir alternatīva iespēja, bet tai ir savi ierobežojumi, tā nevar aizstāt psihoterapiju klātienē.

Cik sen Latvijā ir iespēja saņemt psihoterapeita konsultāciju internetā?

Šis palīdzības veids ir jāsaista ar pašu tehnoloģiju attīstību mūsu valstī. Psiholoģiskā palīdzība ar e-pasta un *Skype* starpniecību Latvijā ir parādījusies pēdējos gados. Pasaulē šis veids ir izplatījies jau krietni senāk – līdz ar interneta pieejamību. Tomēr konsultēšana ar interneta starpniecību ir pieskaitāma pie tā paša distances konsultēšanas veida, pie kā pieder uzticības tālruņi, tādējādi pats distances konsultēšanas veids Latvijā nav svešs, tikai agrāk tas izpaudās, izmantojot tālruņa starpniecību. Arī konsultēšanu ar žurnālu starpniecību, kur speciālists atbild uz lasītāju vēstulēm, var uzskatīt par distances konsultēšanu. Tātad pati par sevi distances konsultēšana Latvijā nav nekas jauns, tikai, attīstoties interneta pieejamībai, to var veikt arī pa e-pastu, *Skype* vai kā citādi. Tādējādi e-konsultēšana ir veids kādā mēs sazināties ar klientu.

Kā „e – psihoterapija” var palīdzēt?

Lai aprakstītu savas grūtības, jūs domājat par tām un mēģināt

saprast, ko vēlētos mainīt. Jau pats pārdomu process palīdz labāk apzināties sevi un saprast, kas notiek. Rakstot jūs „izliekat uz āru” savas raizes, pārdzīvojumus, negatīvās jūtas, tas palīdz mazināt sasprindzinājumu un sniedz atvieglojumu. Aprakstot problēmas, tās kļūst „taustāmas” – konkrētas, uzskatāmas, vieglāk uztveramas. Apraksts ļauj distancēti paskatīties uz savu dzīves situāciju. Šāds skats no malas ļauj ieraudzīt skaidrāk un atklāt jaunas iespējas, kuras, atrodoties situācijas epicentrā, paliek apslēptas skatienam.

E-konsultācijās, atšķirībā no klātienes konsultācijas, laiks nav ierobežots. Jūs varat nesteidzoties noformulēt savas domas, pirms nosūtīšanas precizēt un papildināt e-pasta vēstuli, ja vēlaties. „E-psihoterapijas” procesā ieteicams saglabāt e-pasta kopijas, ko jūs nosūtāt un saņemat kā atbildi no psihoterapeita. Tās ļauj jums izveidot savdabīgu psihoterapeitisku dienasgrāmatu, kas var būt ļoti noderīga. Jūs varat vēlāk atgriezties un pārskatīt saraksti, izsekot izmaiņas, ieraudzīt kopsakarības, pamata konfliktus un risinājumus - gan veiksmīgos, gan neveiksmīgos.

Kā darbojas psihoterapeits e-konsultēšanā?

Atbildē psihoterapeits sniedz savu redzējumu par jūsu situāciju, pievērš uzmanību tām detaļām un tēmām, kas šķiet nozīmīgas. Psihoterapeits uzdod jautājumus, kas var jums palīdzēt dziļāk un plašāk izprast savas grūtības un apstākļus, kas tās veicina vai traucē tās risināt, palīdz saskatīt pieejamos resursus, iespējamās alternatīvas un risinājumus. Jautājumi un komentāri tiek veidoti tā, lai palīdzētu jums izpaust sevi, lai rastu sevī spēku un risinātu problēmas. Psihoterapeits sniedz atbalstu un ieteikumus, ko jūs varat darīt savā labā, lai justos labāk.

Kādas ir šīs e-konsultēšanas priekšrocības?

Tas ir viegls un drošs veids, kā saņemt atbildi no speciālista. Šis veids ir lētāks nekā klātienē konsultācija. Šobrīd tas ir ļoti būtiski.

Reizēm gan var likties, ka psiholoģiskā palīdzība vai konsultēšana pa e-pastu ir vieglāka, nekā klātienē konsultācija, tomēr tā var arī nebūt. Respektīvi, kontakta veidošana ar vēstuli palīdzību rada arī savus ierobežojumus. Piemēram,

- gan klientam, gan speciālistam trūkst neverbālā informācija, kas kontakta veidošanā, kā arī grūtību izprašanā klātienē dod lielu ieguldījumu;

- abām pusēm ir jāvelta diezgan liels laiks, lai iepazītos ar vēstuli un rakstītu atbildi. Es pat teiktu, ka klientam šāds veids ir grūtāks, nekā atnākt un visu izstāstīt pašam. Rakstīšana prasa laiku, analīzi, iedziļināšanos, domas precīzu formulējumu, jo jāņem vērā, ka uzrakstītais burts ir vienīgā informācija. Otrs nedzird ne balss toni, kādā tas tiek teikts, ne redz pozu vai mīmiku;

- nav arī klātienē kontakta siltuma;

- ir pārrāvums kontaktā, kas nozīmē, ka kaut kādā ziņā mēs apmaināmies ar monologiem. Ja kontakts nenotiek *čatā* vai *Skype*, tad paiet zināms laiks, kamēr otra puse saņem atgriezenisko saiti. Kopumā jāsaprot, ka tas prasa lielu klienta motivāciju.

Savukārt, ja tiek izmantots *Skype*, kur abas puses ir dzirdamas un redzamas, tas daudzus no šiem faktoriem atceļ, līdz ar to domāju, ka šādam konsultāciju veidam varētu būt liela perspektīva. Piemēram, šobrīd daudzi no mūsu tautiešiem atrodas ārzemēs, bet, ja rodas nepieciešamība vērsties pie psihoterapeita, to var izdarīt internetā, piezvanot un veidojot video sarunu ar speciālistu. Tam ir milzu priekšrocība no finansiālā aspekta, jo nav jābrauc mājās, var satikt speciālistu, kas runā tai pašā valodā, un maksa par konsultāciju ir būtiski zemāka (apmēram 10 reizes), nekā cilvēki maksā par to citās valstīs.

Kāda tipa cilvēki un/vai kāda tipa problēmas visbiežāk tiek risinātas?

„E-psihoterapijā”? Vai tas atšķiras no psihoterapijas aci pret aci. Cilvēki reizēm grib atbildi uz kādu konkrētu jautājumu un, iespējams, tā dēļ nav jādodas uz konsultāciju. Ir arī cilvēki, kuri vēlas pamatīgu savas dzīves revīziju un lielas izmaiņas savā dzīvē. Jau esošie psihoterapeita klienti, kuri kādu apstākļu dēļ dodas īsākā vai garākā braucienā, bet vēlas turpināt darbu ar sevi. Tie ir arī cilvēki, kuri vēlas savas grūtības analizēt pēc iespējas anonīmākā un konfidencialā veidā. Piemēram, cilvēks nevēlas, lai viņa tuvinieki zinātu, ka viņš konsultējas ar psihoterapeitu (tas var būt gadījumos, kad cilvēks cieš no vardarbības mājās, ir krietni izolēts un, ja dosies uz konsultāciju, varmāka, to drīzāk pamanīs).

Tie ir arī cilvēki, kuri grib paturēt attiecībās ar speciālistu lielāku drošību vai arī distanci, bet tomēr vēlas konsultēties par savām grūtībām.

„E-psihoterapija” ir piemērota:

1. Ja nav iespējas apmeklēt klātienē konsultācijas (bieži atrodies ārvalstīs, dzīvojot attālā vietā, darba un mājas pienākumu dēļ ir maz brīva laika, nespēja samaksāt par klātienē konsultācijām, ja fiziski ir grūti pārvietoties).
2. Ja ir grūtības veidot kontaktu ar speciālistu klātienē, un tas kļūst par šķērslī palīdzības saņemšanai.
3. Ja ir nepieciešama palīdzība, bet nav vēlmes uzsākt psihoterapijas procesu klātienē.
4. Ja nepieciešams atrisināt konkrētu problēmu – pieņemt grūtu lēmumu, izdarīt izmaiņas dzīvē, pielāgoties jauniem apstākļiem u.c.
5. Izjutot iekšēju diskomfortu, neapmierinātību ar sevi un savu dzīvi.
6. Ja nepieciešams speciālista ieteikums vai atbilde uz kādu jautājumu (piemēram, par bērnu audzināšanu, par savu psiholoģisko vai fizisko pašsajūtu, attiecībām u.c.).
7. Cilvēkiem, kas gribētu labāk izprast sevi, attiecības ar citiem, padomāt par savām vēlmēm, mērķiem, iespējām un ierobežojumiem u.c. nozīmīgām tēmām.
8. Ja nepieciešams atbalsts pēc tuva cilvēka zaudējuma vai kādā citā grūtā brīdī.
9. Piedzīvojot akūtu stresu, pārpūli, krīzes situāciju.

„E-psihoterapija” nav piemērota:

1. Ja cilvēki vēlas dziļas un nozīmīgas pārmaiņas, kas iespējamas tikai tiekoties ar psihoterapeitu klātienē.
2. Bērniem un jauniešiem, kas nav sasnieguši pilngadību.
3. Cilvēkiem ar psihiskiem traucējumiem, kad nepieciešama diagnostika un ārstēšana.
4. Kritiskā situācijā, ja ir pašnāvības risks, apdraudējums, vardarbības risks, akūta psihoze.
5. Cilvēkiem, kuriem ir grūti izteikt sevi rakstot.
6. Cilvēkiem, kuriem ir svarīgi būt nepastarpinātā kontaktā ar psihoterapeitu, lai justos dabiski un ērti.

Vai, sniedzot psihoterapeita konsultāciju e-sarakstē, ir nepieciešama speciāla apmācība, vai to ir tiesīgs darīt jebkurš sertificēts psihoterapeits?

Šeit nevarētu būt runa par kādām tiesībām vai to aizliegumu sarakstīties ar klientiem profesionālos nolūkos. Ja cilvēks ir ieguvis psihologa vai psihoterapeita kvalifikāciju, tad viņš drīkst konsultēt cilvēkus attiecīgajā jomā. Kā viņš to dara, - pa tālruni, klātienē, pa e-pastu - tam, manuprāt, nav nozīmes attiecībā uz izglītību. Būtiski, ka psihoterapeits pārzina klientu problēmu specifiku, saprot, ko pats dara, tāpat ir profesionālis. Tādēļ pastāv profesionālas organizācijas Latvijā, kas sertificē gan psihologus, gan psihoterapeitus un pārlicinās par konkrētā speciālista atbildību augstiem profesionāliem standartiem.

Rakstā izmantota informācija no mājas lapas www.e-psihoterapija.lv **BP**

there is no finish line tas ir tikai sākums

Sports ir kā narkotika – jo tu vairāk ar to nodarbojies, jo vairāk gribas. Sakāmvārdu „apetīte rodas ēdot” noteikti var attiecināt uz manu dzīves veidu un manām sportiskajām aktivitātēm. Es nevaru iedomāties, kā es tiktu galā ar savu darbu un lielo ikdienas spriedzi, ja man nebūtu fizisku aktivitāšu. Noskrienot distanci, tu atbrīvojies un iztīri savus *bēniņus* – tā par skriešanu saka zīmola *Nike* oficiālais izplatītājs Latvijā SIA *VIVA Sport* vadītājs un SIA *Sportland* valdes loceklis Vents Aperāns.

Cik ilgi tu vadi zīmola *Nike* pārstāvniecību Latvijā?

Pirms sāku strādāt *Nike*, astoņus gadus strādāju AS *Balticovo* un četrus no tiem biju uzņēmuma komercdirektors. Tad saņēmu piedāvājumu no *Nike*, un, kā smejas kolēģi, - no olām uz *Nike!* Tā nu tagad jau gandrīz trīs gadus vadu *Nike*, oficiālo izplatītāju Latvijā SIA *VIVA Sport*, un vairāk nekā gadu vadu arī lielāko sporta preču mazumtirdzniecības tīklu SIA *Sportland*.

Kā tu tiec galā ar divu uzņēmumu vadīšanu?

Manu darba apjomu nevar nosaukt par mazu, jo manā pārziņā ir 25 veikali. Mēs esam lielākie sporta preču mazumtirgotāji Latvi-

jā. *Nike* ir seši veikali, desmit *Sportland*, pieci 100% *sports*, divi *Timberland* un divi *NetoSport* veikali. Manā pārziņā ir vēl arī SIA *VIVA Sport* vairumtirdzniecība.

Man ir lieliska komanda, kas man palīdz vadīt abus šos uzņēmumus, tas ļoti atslago darba procesu. Man patīk akronīms vārdam *TEAM* (tulk. “komanda”), kas varētu nozīmēt - “*together each achieves more*” (tulk. “kopā ikviens sasniedz vairāk”). Šo saukli cenšamies īstenot dzīvē, jo, manuprāt, pārdošana nesākas veikalā, bet gan ar biroju un menedžmentu. Ja ir pareiza attieksme pret darbu un dzīvi, tad viss izdosies un strādāt nebūs grūti.

Priecājos, ka mūsu uzņēmumā strādā daudz jaunu un sportis-

ku cilvēku. Mūsu pārstāvētie zīmoli *Nike*, *Converse*, *Protest*, un *O'Neill* piedāvā pozitīva rakstura produktus, un, tos pārdojot, ir viegli būt pozitīviem.

Šobrīd esam sekmīgi pabeiguši finansiālo restrukturizāciju. Tas nozīmē, ka abu uzņēmumu mātes kompānija *Sportland International Group*, kas ir bāzēta Igaunijā un darbojas Lietuvā, Latvijā, Igaunijā un Ukrainā, ir apvienojusi visas meitas uzņēmumu saistības pret bankām vienā, un ir izveidots banku sindikāts, kas pārvalda šo procesu. Līdz tam katra no šīm valstīm un uzņēmumiem tika finansēta no citas bankas.

Restrukturizācijas procesā esam slēguši vairākus nerentablus veikalus, un nu ir jūtams, ka sācies atveseļošanās process – uzņēmuma „ķermeņi” atgriezušies asinsrite. Tagad jāatgūstas un jāaudzē muskuļi.

Pārdošanas apjoms ir mazinājies, taču mēs uzskatām, ka šis ir laiks, kad jāinvestē. Mēs investējam dažādos sporta projektos – individuālajos atlētos, sporta komandās, sporta klubos, sadarbības ar pilsētu sporta departamentiem, atbalstot sporta pasākumus un palīdzot skolām. Kā piemēru var minēt kaut vai sadarbības projektu „Bauda skriet Mežaparkā” – tajā esam tikai ieguldījuši, bet ceram, ka tās būs investīcijas nākotnei. Šobrīd Mežaparkā esam iezīmējuši trasas un izveidojuši sporta inventāra nomu. Mūsu mērķis ir veicināt, lai cilvēki vairāk sportotu, nevis gūt ātru peļņu. Tādi pasākumi nav komercija, bet gan ieguldījums, lai biznes nākotnē attīstītos.

Šis ir laiks, kas jāizmanto, lai pārstrukturētu uzņēmumu un mainītos. Tie ir procesi, no kuriem gūt pozitīvo pieredzi. Arī pārdevēju attieksme ir mainījusies. Agrāk viņi pircējam jautāja: „Vai es varu palīdzēt?”. Tagad uz šādu jautājumu cilvēki šad tad atbild: „Jā, iedod *piečuku!*”. Šodien pārdevēji jautā: „Kā es varu palīdzēt?” Un tā tas ir mainījies arī citur pasaulē – tagad jautā nevis „*Can I help you?*”, bet gan „*How can I help you?*” Ja cilvēks ir ienācis veikalā, tad viņam vajadzīgas konkrētas lietas, un pārdevējs viņam piedāvā un parāda jau pavisam konkrētus produktus. Tagad daudz mazāk tiek izdarīti impulsīvie pirkumi, piemēram, kā agrāk, kad veikalā ienāk labi situēts cilvēks, parāda pārdevējam savu maku un saka - es ņemšu to, to un to. Mums, kā šīs sfēras profesionāļiem, ir jāspēj piedāvāt tieši to, ko cilvēks vēlas. Mēs to varam, jo mums ir daudz atšķirīgu zīmolu.

Ko nozīmē Nike +?

Nike ir sporta preču zīmols, kas tiek dalīts kategorijās *Nike Football*, *Nike Basketball*, *Nike Running* un *Nike Training*. *Nike+* ir radīts kā instruments ar mērķi palīdzēt cilvēkiem skriet, kontrolējot skriešanas procesu un rezultātu. *Nike+* apavi atšķiras ar to, ka tajos ir paredzēta vieta mikročipam. *Nike+* sistēma nosaka ritmu, aprēķina distanci un laiku, kādā veikts kāds konkrēts atkāpums. Aprēķini ir vienkārši - noskrieto ceļu izdala ar laiku un aprēķina ātrumu metros sekundē. Var noteikt arī kaloriju patēriņu, ievadot savu svaru. No *Nike* sporta apaviem tiek dots impulss uz sporta aproci vai multimediju atskaņotāju *iPod*, jo mēs sadarbojamies arī ar *Apple iPod*. Skrējiena laikā var ar *iPod* klausīties mūziku, un vienlaikus *iPod* paziņo noskrieto distanci. Piemēram: ”Tu esi veicis kilometru!”, tad tiek paziņots, ka veikta pusdistances, bet pēdējo posmu nosauc pēc atlikušās distances - atlikuši vēl 400, 300, 200, 100 metri!

Vai Nike ir pirmais sporta apavu ražotājs ar šādu skriešanas kontroles sistēmu?

Domāju, ka nē. *Nike* ir pirmais ražotājs, kas mikročipu ievietoja apavā. Līdz tam visas šīs lietas kontrolēja ar speciāliem pulksteņiem.

Ar *Nike+* palīdzību visi skrējēji var savienoties ar internetu. Tas ir portāls *www.Nike.com*. Ievadot tajā datus no sava mikročipa, dators tos apstrādā, un tālāk portālā *www.Nikeplus.com* katrs var redzēt sava skrējiena dinamikas līkni un visus citus rādītājus. Bet pats labākais ir tas, ka katrs skrējējs var sākt sacensities ar jebkuru citu skrējēju jebkurā pasaules valstī, kurš ir pieteicies šajā sadaļā. Ir izveidota speciāla sadaļa “Sacensības”. Šobrīd mums ir izveidota jauna sacensību vietne “Bauda skriet Mežaparkā!”, un tajā savā starpā var sacensties visi, kuri skrien Mežaparkā.



Vents Aperāns

Lūdzu, pastāsti par projektu “Bauda skriet Mežaparkā!”

Projekts ir uzsākts ar mērķi veicināt sportisku dzīves veidu pilsētidē un parādīt, ka skriešana ir patīkams, lēts, demokrātisks un vairāk nekā lietderīgs process ikvienam. Visu vasaru katru ceturtdienas vakaru pulksten 18:30 mēs, zīmola *Nike* pārstāvji Latvijā, kopā ar SIA *Rīgas Meži* un zīmola *FitLine* Latvijas pārstāvniecību organizējam skrējienus „Bauda skriet Mežaparkā!” Gaidām visus, kam tuvs ir skriešanas sports, kas vēlas uzturēt labu formu un veselīgu dzīves veidu vai vienkārši nomest kādu lieku kilogramu. Mežaparkā skriešanas prieku var baudīt ikviens. Sagaidot sportot gribētājus, Mežaparka asfaltētajos celiņos esam izveidojuši trīs trasas - 2 km, 3,3 km un 5 km garumā. Katrs rīdnieks un pilsētas viesis var izvēlēties maršrutu atbilstoši savām vēlmēm un spējām. Ceturtdienu vakaros no plkst.18.00 profesionālu treneru vadībā notiek treniņskrējieni. Treneri vada iesildīšanos, pavada skrējējus trasēs un pēc skrējiena veic atsildīšanos. Tāpat no plkst. 18:00 Dziesmu svētku alejas sākumā speciālā teltī ir iespēja saņemt *Nike* eksperta konsultācijas par pareizu skriešanas apavu un apģērba izvēli, jaunākajām tehnoloģijām šajā jomā un *Nike+*. Apmaiņā pret personu apliecinošu dokumentu skrējiena laikā bez maksas var testēt skriešanas apavus un *Nike + Sport-Band*. Trašu starta/finiša vietā būs izveidots nomas punkts, kurā visi aktīva dzīvesveida cienītāji varēs iznomāt dažādu sporta inventāru. Projekta „Bauda skriet Mežaparkā!” ietvaros mēs atbalstīsim un sniegsim pakalpojumus ne tikai skrējējiem, bet arī nūjotājiem, riteņbraucējiem un skrituļotājiem. Bauda ir aizbraukt uz Mežaparku pastaigāties. Bauda ir apmeklēt zooloģisko dārzu. Bauda ir ar bērniem apmeklēt atrakciju laukumu. Bauda ir Lielajā estrādē klausīties lielajā kopkorī. Bet vislielākā bauda ir skriet Mežaparkā!



VIVA Sport basketbola komanda



Kopā ar aktīvu skrējēju un LNT sporta komentētāju Lauri Lizbovski, BMX braucējiem Artūru Matisonu un Māri Štombergu



Kultūras ministrs Ints Dāldeis Mežparkā izmēģina jauno Nike čipu sistēmu

Cik gadus tu pats skrien?

Skrienu jau sen. Skolā biju labs iso distanču skrējējs, tad aktīvāk skrēju universitātē. Tagad pēc kādas pauzes atkal esmu atsācis regulāri skriet. Pagājušajā vasarā skrēju gandrīz katru rītu. Dzīvoju blakus mežam, un tajā man ir sava 3 km gara trasīte. Šogad mana trase jau kļuvusi garāka. Tā ar tām skriešanas trasēm ir - tās paliek arvien garākas un garākas. Skriešana ir kā narkotikas. Ja esi sācis skriet, tad vēlāk to gribas darīt arvien vairāk un vairāk. Vismaz man tā tas ir, un zinu, ka tieši tāpat ir ar maniem draugiem un kolēģiem.

Vai skriešana ir tavs vienīgais vaļasprieks?

Nē. Šobrīd esam uzsākuši sadarbību ar salonu *Studio 3*. Viņiem ir tāds interesants trenāziers *Power Plate*, kas izgatavots, izmantojot augstākās tehnoloģijas. Šī trenāziera pamatideja balstās uz trīsdimensiju vibrācijām, kas veicina spēka un izturības palielināšanos, lokanības un līdzsvara uzlabošanu. Man tas patīk. Divas reizes nedēļā man ir *Power Plate* seanss, vismaz divas reizes nedēļā ir skriešana un divas reizes nedēļā - fitness zālē. Ja ir laiks, tad nodarbojos vēl arī ar basketbolu, bet vasarā - noteikti ar veikbordu (*wakeboard*). Šogad esmu ielānojis piedalīties arī vienā triatlona pasākumā, kurā ietverta peldēšana, riteņbraukšana un skriešana. Mēģināšu regulāri piedalīties arī SEB rīkotajos kalnu divriteņu (MTB jeb *mountainbike*) posmu maratonos. Diemžēl pirmo posmu 4.maijā izlaidu, jo tajā brīdī nebiju Latvijā. Skriešanu es pat neuzskatu par hobiju, jo tā man ir nepieciešama, lai uzturētu sevi formā.

Vai tik aktīvi iesaisties sporta aktivitātēs tādēļ, ka tas ir saistīts ar tavu darbu?

Darbs ir viens no motivētājiem, jo mums ir cieša sadarbība ar dažādu sporta aktivitāšu organizatoriem, tādēļ tajā vidē ir jābūt iekšā. Jā, darbs ir mans motivētājs. Taču jebkurā gadījumā sports ir kā narkotika - jo tu vairāk ar to nodarbojies, jo vairāk gribas. Sakāmvārdū „apētie rodas ēdot” noteikti var attiecināt uz manu dzīves veidu un manām sportiskajām aktivitātēm.

Ir daļa uzņēmēju, kuri diemžēl neatrod laiku nekādām sportiskām aktivitātēm.

Es personīgi nevaru iedomāties, kā es tiktu galā ar savu darbu un lielo ikdienas spriedzi, ja man nebūtu fizisku aktivitāšu. Līdzīgi ir daudziem maniem kolēģiem un draugiem. Nav labāka relaksācijas veida par sportu un aktivitātēm brīvā dabā. Uzliec austiņas, ieslēdz *iPod* un skrien pa mežu! To darot, tu pareizi elpo un paliec domās ar sevi. Noslēdzot distanci, tu atbrīvoies un iztīri savus *bēniņus*. Tā tu pilnībā sakārto sevi. Protams, katram ir savas enerģijas atgūšanas un prāta sakārtošanas veids, bet man tas ir sports.

Vai tiešām skrienot nenāk prātā domas par darbu?

Es domāju par to, ko tajā brīdī redzu - par dabu, par putnu, kas palido garām, par ceļu, par sviedru lāsi, kas tek gar vaigu, par savu ķermeni, par esošo mirkli. Katram mirklim ir sava īpaša struktūra. Skrienot to var izbaudīt.

Vai sportam veltītās stundas neiegriež robu biznesā?

Nē, tieši pretēji – darba produktivitāte uzlabojas. Sēžot birojā

vai pie mašīnas stūres, cilvēks saraujas un sasprindzinās. Skrienot pareizi, elpojam un atbrīvojamies no sasprindzinājuma. Pirms un pēc skrējiena tiek izpildīti vingrinājumi, kas palīdz pastiept muskuļus un atbrīvoties. Ķermenis ir jāatbrīvo, nevis jāsavēlc, un to neregulēt palīdz sports. Kad domāšana un smadzenes ir atbrīvotas, mēs kļūstam produktīvāki. Ar to pašu *Power Plate* var darboties tikai pusstundu, jo vairāk nemaz nedrīkst, bet šīs pusstundas laikā tiek sasniegts vēlamais rezultāts – mazināta spriedze.

Pastāsti, lūdzu, par procesu, kā pareizi jāskrien, lai nebūtu tā, ka skrienam pēc infarkta.

Tiem, kas līdz šim nav skrējuši, es ieteiktu sākt ar iešanu. Vēl labāk - ar nūjošanu, jo tad tiek nodarbināti arī ķermeņa augšdaļas muskuļi. Iešanas ātrums varētu būt ap pieciem kilometriem stundā. Nūjošana ir viens no pareizākajiem veidiem, kā uzsākt aktīvās nodarbības. Tātad - sākumā vienu līdz divus mēnešus nūjojam, un tikai tad pārejam uz skriešanu.

Tiem, kas jau ir skrējuši, ieteiktu jebkuru skrējieni sākt ar mazu riksīti un tikai tad pāriet uz savu skriešanas ritmu, kas parasti ir apmēram 12-16 kilometri stundā.

Cilvēkam ir vajadzīgas aerobās slodzes, lai organisms saņemtu skābekli un lai aktivizētos asinsrite, kas skābekli iznēsā pa visu organismu. Ja asinīs un smadzenēs trūkst skābekļa, mēs kļūstam neproduktīvi.

Diezgan bieži cilvēki domā tā - sāksu regulāri spēlēt basketbolu, tā nodzišu svaru, un uzlabosies arī fiziskais stāvoklis. Diemžēl laba rezultāta nav, jo šādas aktivitātes ir sprints un anaerobā slodze, kad organisms nesaņem pietiekoši daudz skābekļa. Skābeklis mums ir vitāli nepieciešams. Plaušas ir kā cilvēka spārni – kā cilvēks māc elpot, tik viņš spēj lidot. Piemēram, es, kad iemācījos skrienot pareizi elpot, varēju noskriet daudz vairāk. Elpošana ir ļoti svarīga, jo plaušas piegādā skābekli smadzenēm, asinīm un visiem muskuļiem. Tā organisms attīrās un saņem enerģiju.

Biznesa cilvēkiem obligāti vajag regulāri relaksēties, un sports palīdz to izdarīt.

Pirms un pēc skriešanas obligāti jāizstaipa muskuļi. Kad to darām, nereti pat dzirdam, ka locītavas nokrakšķ. Skrienot ķermenis sakārtojas, un viss nostājas savās vietās.

Vai Mežaparkā būs treneri, kas palīdzēs saņemt un sākt regulāri skriet?

Ja uz skriešanu ir grūti saņemt, tad pilnīgi noteikti Mežaparkā būs treneri, kas palīdzēs un parādīs, kas un kā pareizi jādara. Nike skriešanas tehnoloģija ir kvalitatīva, un biznesa cilvēki visu vēlas darīt kvalitatīvi. Skriešana nemaksā gandrīz neko, un tas ir demokrātisks sporta veids. Galvenais ieguldījums ir laiks, un iegūtais rezultāts būs nenovērtējams. Piemēram, ja paēdam sliktas pusdienas, tad otrā dienas daļa ir galīgi nekāda. Ja cilvēks, kas regulāri skrien, vienu nedēļu izlaiž, tad var teikt, ka tā ir sabojāta. Ja uzņēmuma vadītājs jau no rīta ir *uzvilcis*, kur tad ir viņa produktivitāte? Bet, ja viņš uz darbu atnāk mozs un garastāvokļa ziņā atrodas vismaz piecus centimetrus virs zemes, tad var teikt, ka gravitācijas spēks uz viņu nedarbojas, un viņš ar savu pozitīvo enerģiju iedvesmo un *aplīpina* visus savus darbiniekus. Tāds vadītājs var viegli realizēt visas savas idejas. To, ka tas tā ir, var secināt tikai tad, kad skriešana ir izmēģināta.

Cik svarīgs ir speciālais sporta apģērbs skriešanai?

Kāpēc vispār tiek ražots speciāls sporta apģērbs? Jaunās tehnoloģijas apavus amortizē, un tie ir viegli. Galvenais princips apavos tekstilā ir vieglums. Apģērbam svarīga ir elpošana, lai tiek izvadīti sviedri. Sākumā liekas, ka apģērba tekstilā nekā īpaša nav, taču tas ir speciāli veidots, lai būtu viegls un fizisko aktivitāšu laikā dotu iespēju ķermenim elpot. Ja uzvelkam parastas, smagas treniņbikses un vējjaku, tad skriet ir grūtāk. Speciālais skriešanas apģērbs izskatās apspīlēti, un daudzus tas mulsina. Kad es sāku skriet, arī uz to skatījos šķībi, bet vēlāk sapratu, ka tā tam ir jābūt, un tas ir pareizi. Skriešana sastāv no vairākām sastāvdaļām, un tajā svarīga katra niansīte. Nike sporta preču noslēpums ir detaļās – kā saka, *Retail is detail!* Nianses ir detaļās!

Kā tiek ražots Nike sporta inventārs?

Nike tās pirmsākumos bija skriešanas inventāra kompānija. Bills Bovermens (*Bill Bowerman*), Oregonas universitātes treneris un viens no kompānijas Nike izveidotājiem, sāka ar apaviem, lai iegūtu labākus skriešanas rezultātus. Man ļoti patīk viens no viņa spārnotajiem teicieniem. Kad kāds viņam jautāja „Kā es varētu sasniegt labākus rezultātus?”, viņš atbildēja: „Skrien ātrāk!” Tas ir patiesi, bet ironiski. Bet tieši viņš bija tas, kurš saprata, ka rezultāts lielā mērā ir atkarīgs no sporta inventāra.

Savu pirmo skriešanas apavu zoli Bovermens uztaisīja vafeļu cepamajā pannīnā. Vēl tagad Nike zoles ir ar kvadrātiņiem, gluži kā izņemtas no vafeļu pannas. Ne velti tās sauc par *waffle sole* (vafeļu zole). Tas darīts tādēļ, lai panāktu labāku lokanību un amortizāciju. Tas bija pats sākums, un vēlāk Bovermens kopā ar Filipu Naitu (*Philippe Knight*) veiksmīgi attīstīja savu uzņēmumu.

Pamatā uzņēmums Nike ir veidojies kā atbalsts vieglatlētikai. Katra jaunradītā apava mūžs ceļā līdz patērētājam ir divi gadi. Piemēra, šī gada modeļi tika izstrādāti 2008. gadā. Sākumā pie katra modeļa strādā inženieri, meklējot veiksmīgāko risinājumu katrai detaļai. Un tikai pēc tam modelis tiek nodots rūpnīcai, lai sāktos ražošana. Produkciju, ko vēlamies pārdot Latvijā, mēs pasūtām pusgadu iepriekš. Jūnija beigās mēs pasūtīsim preces 2011. gada pavasarim. Tikai tad rūpnīcā tiks sāta to ražošana.

Ko tu ieteiktu Latvijas uzņēmējiem?

Šodienas uzņēmējiem nav tas vieglākais laiks. Viens mums iesaka kā pingvīniem sastāties kopā ar mugurām, lai būtu siltāk, cits - vēl kaut ko, ne mazāk oriģinālu. Es teiktu, ka, ja nav iespējams mainīt apstākļus, vajag mainīt attieksmi pret sevi, dzīvi, apkārtējiem un, protams, vajag vairāk sportot. Tā, lai jūs nepietrūktu sportam un sports nepietrūktu jums. Piemēram, skrējējiem ir sava komunikācija, un tā norit bez vārdiem. Trasē it kā esi viens, taču tev līdzās skrien citi cilvēki. Skrienot mēs nesarunājamies, bet mums ir vienota telpa, elpa un aura, ko visi sajūtam. Tā ir neapaprakstāma procesa sajūta – pat ne kopības, bet kopīga pasākuma izdzīvošanas sajūta.

Ir tādas vietas kā Mežaparks, kur tu atnāc un noskrien, nepasakot apkārtējiem ne vārda, bet pēc tam izjūti gandarījumu un kopības sajūtu. Un komunikācija ir notikusi. Visiem ir vienāda sapratne par to, kas notiek un kāpēc tas notiek. Tā rodas pozitīvisms, un neviens nemin otram uz papēžiem. Viss notiek dabiski un harmoniski. Esot šādos harmoniskos procesos, arī mēs paši kļūstam harmoniskāki. **BP**

autors nav miris, autors ir pat ļoti dzīvs

33 gadus veco franču rakstnieku Ludoviku Bablonu satiku Berlīnē tad, kad biju par viņu dzirdējusi, ka viņš iemiesojot īstu franču rakstnieka stereotipu – allaž stūrgalvīgs, allaž ar cigareti zobos un allaž gatavs diskutēt vai piesist kanti kādai meitenei. Bet, iepazīstot viņu tuvāk, sapratu, ka tas ir cilvēks ar ļoti skaidru vīziju par to, ko viņš vēlas sasniegt, ļoti talantīgs, nopietns un mērķtiecīgs. Revolucionārs, kura idejas bieži vien ir par lielu apkārtējiem, kuri nespēj tām tikt līdz. Viņa lielākais darbs – romāns *Kinski* par vācu aktieri Klausu Kinski sešās grāmatās – iespējams, pēc astoņu gadu darba beidzot tiks pabeigts šogad, un Ludovikam Bablonam beidzot būs tapuši viņa *Brāļi Karamazovi*.





Kad tu sāki rakstīt un kāpēc? Kā sākās tava rakstnieka karjera un kad tika izdota tava pirmā grāmata?

Es sāku rakstīt, kad atklāju literatūru, par kuru man nebija intereses līdz pat 16 gadu vecumam. Es nedaudz lasīju, bet manas ģimenes vide nebija pārāk stimulējoša, un tās grāmatas, kuras mums bija (piemēram, bērnu grāmatas), bija muļķīgas un *meinstrīma* grāmatas, kuras nebija literatūra. Isto literatūru es atklāju bibliotēkā, uz kuru devos viens pats.

Un tur es atklāju – es neatceros kā – pārsvarā Rembo (*Rimbaud*) un Lotreamonu (*Lautréamont*), un tai mirklī manā dzīvē nebija nekādu projektu, man nebija savas identitātes, es patiesībā biju iznīcināts. Es sāku rakstīt dzeju – ņēmu papīra lapas un mēģināju rakstīt vienkārši teikumus. Kad atskatos uz to laiku, tas nepavisam nav tas, ko daru tagad. Tātad es sāku rakstīt 17 gadu vecumā, un pirmos divus gadus tie bija tikai īsi dzejoļi, ne garāki par lappusi. Bet jau tad es sāku izkopt savas spējas kompozīcijā, un mani teksti jau ļoti agri kļuva par sērijveida tekstiem – sērija teksti, kuri savā starpā savijas – ņem līniju A ar 6 pieturas punktiem un līniju B ar 8 pieturas punktiem, un šie punkti savstarpēji savijas.

Tā nu es galīgi nebiju apmierināts ar saviem mazajiem dzejoļiņiem, jutos iztukšots un bez iedvesmas, man trūka identitātes un kultūras, tāpēc mans pirmais lielais žests bija izpētīt bibliotēkas un literatūru. Man vajadzēja desmit gadus, lai es būtu apmierināts ar savu kultūras un zināšanu līmeni. Es atklāju filozofiju, literatūru no visām pasaules malām, dažādas tradīcijas – japāņu, arābu, dienvidamerikāņu, amerikāņu, angļu, franču, vācu. Kad es atklāju Klodu Simonu (*Claude Simon*), viņš mani iedvesmoja, un es sāku rakstīt stāstījuma literatūru nedaudz līdzīgi kā viņš. Tātad es sāku rakstīt 1994. gadā, un pirmais apmierinošais teksts ir no 1995. gada Ziemassvētkiem, bet viss kārtīgi sākās 1998. gadā, kad es sevi sajutu kā jaunu rakstnieku. Pirms tam tie bija tikai eksperimenti, bet, sākot ar 1998. gadu, es sāku ticēt, ka man ir, ko teikt. Vienu no tekstiem, ko es uzrakstīju 1998. gadā *La Perfection* (Pilnība) un vēl dažus tekstus 10 000 vārdu apjomā es aizsūtīju ducim izdevēju, un viens atbildēja, ka izdos manu grāmatu, kura iznāca 2000. gadā. Tā sākās mana karjera. Tad es izdevu vēl vienu 2003., 2005., 2007. – kopā man ir izdotas sešas grāmatas. Mani uzaicināja uzstāties Francijas Nacionālajā Kultūras radio. Bet Francijā ir ļoti grūti veidot savu karjeru, jo tu esi viens pats – anglosakšu pasaulē tev parasti ir aģents, kurš komunicē ar izdevējiem, bet Francijā tas jā dara pašam. Mani izdevēji ir mazi un nedod man pietiekami labu servisu publicitātes ziņā, viņi nespēj man maksāt. Es esmu ļoti profesionāls un uztveru savu darbu ļoti nopietni, un viņi isti nedara savu darbu, tāpēc ir grūti veidot karjeru, kad tavi izdevēji nav nopietni, bet lielie izdevēji tevi atraida, jo tu neesi gana *meinstrīms*, neraksti viltus žurnālistiku vai labu romānus. Lielie izdevēji izdod *mēslus*, mazie neprot pārdot to, kas viņiem ir, prese nereaģē, un tādējādi ir grūti veidot karjeru.

Kāpēc tu izvēlējies pārcelties no Francijas uz Berlīni? Vai Berlīne ir vairāk/mazāk iedvesmojoša?

2002. gadā Monpeljē, tad trīs gadus vēlāk Marseļā es sāku rakstīt savu lielāko romānu *Kinski* (sešas grāmatās) par vācu aktieri Klausu Kinski, kurš pusi dzīves nodzīvoja un strādāja Berlīnē. 2008. gadā es saņēmu stipendiju no Francijas Ārlietu un Kultūras ministrijas, lai dzīvotu Berlīnē trīs mēnešus, un tajā laikā es atklāju šo pilsētu. Pirms tam es dzīvoju Marseļā u.c. Berlīne ir daudz brīvāka, nekā visas pilsētas, kurās esmu dzīvojis Francijā. Berlīnē viss ir lētāks – transports, īre, pārtika. Visur var pārvietoties ar savu riteni, turklāt ir ļoti liela jaunu, internacionālu mākslinieku kopiena, tā kā izklaides, radošuma un sadarbības iespējas ir daudz plašākas. Iespējams, Parīzē ir līdzīgi, bet cenu ziņā tā ir daudzreiz dārgāka par Berlīni, tā kā es esmu īsts Berlīnes patriots un uzskatu, ka tai ir potenciāls kļūt par pasaules kultūras centru. Tā ir lēta, tā ir Eiropas lielākās (gan ekonomikas, gan iedzīvotāju skaita ziņā) valsts galvaspilsēta, un es esmu šeit, lai arī piedalītos šajā kustībā, lai veidotu demokrātisku Eiropu, kur kultūra ir svarīga. Berlīnes situācija ir lieliska – tā ir joprojām lēta, ir daudz jaunu, internacionālu, kreisi noskaņotu un inteligentu cilvēku – tas ir jāizmanto! Protams, ka Berlīne bija arī nacisma, neiecietības, slepkavību un vardarbību centrs, bet tagad tā ir kultūras un eiropēisma centrs.

Vai tu spēj nopelnīt gana naudas ar savu rakstnieka karjeru?

Tas nav vienkārši, jo galvenais veids, kā es ar rakstīšanu varu pelnīt naudu, ir stipendijas. Tieši šodien es uzzināju, ka Berlīne man ir atteikusi stipendiju. Viņiem būtu vairāk jāatbalsta ārzemnieku kultūra, jo mēs – īpaši *Kreuzberg*, *Friedrichsain* un *Neukolln* rajonos – veidojam Berlīnes kultūru! Vēl ir skolotāja amats - man ir mans *Storytelling workshop* (stāstu stāstīšanas *vorkšops*), kas inēs kādus 200-300 eiro mēnesī, kā arī autortiesības uz manām grāmatām, kuras gan neienes teju neko, pateicoties mani izdevējiem. Retu reizi ienākumi nāk, kad uzaicina uzstāties festivālos ar saviem lasījumiem – jūnijā Berlīnes Franču institūtā man būs lasījums pusstundas garumā. Tā kā man ir jā dara kaut kas vēl, lai nopelnītu pietiekami daudz naudas, bet kā franču rakstnieks – salīdzinot ar citiem manas paaudzes rakstniekiem – es nopelnu daudz, jo man ir šīs stipendijas. Lielo naudu jau pelna tikai bestselleru autori.

Kad tu sāki savus stāstu stāstīšanas *vorkšopus* – vai tas bija racionāls lēmums, lai nopelnītu naudu? Vai arī tu vēlējies mācīt un vadīt jaunos talantus?

Es sāku mācīt jau Marseļā 2007. gadā, *Kinski* laikā es sāku interesēties par stāstīšanas mākslu, jo es sapratu, ka esmu ļoti sliktis stāstnieks. Iespējams, ka tādēļ, ka bērniībā man netika stāstīti stāsti, jo parasti māte stāsta bērnam pasakas, un ģimenei būtu kaut kas jāiemāca, bet manējā neko man neiemācīja. Mans pirmais mērķis bija kļūt par dzejnieku, bet pēc kādiem 5 gadiem mani aizrāva proza, tāpēc es sāku to mācīties, un pēc kāda laika es jutos gana stiprs, lai pats mācītu. Tā nu es izteicu piedāvājumu *Monte Video*, kas ir Marseļas galvenais kultūras centrs. Viņi pieņēma manu stāstu stāstīšanas *vorkšopu*, un vēlāk es vadīju vēl vienu par stilu. Berlīnē es satiku tik daudz jaunu radošu cilvēku dažādās disciplīnās, ka es sapratu, ka stāstīšanas māksla attiecas uz teju

visiem mākslas veidiem, nevis tikai uz literatūru - tā ir kā upes izteka. Es jutu, ka šeit, Kreuzbergā ir auditorija, es pārtulkoju un adaptēju savu franču *vorkšopu*, izmēģināju to pagājušajā vasarā, tas darbojās, man bija 12 skolnieki. Es to uzlaboju, izveidoju *Power Point* prezentāciju, sadalīju to 5 sesijās, ņēmu vērā savu pieredzi, sadalīju grupu iesācēju un profesionāļu līmeņos utt. Motivācija bija gan nauda, gan iejušanās skolotāja lomā. Man patīk dalīties, man ir revolucionāras idejas kā rakstniekam un cilvēkam, man gribas mainīt pasauli. Pats savā tīmeklī es reizēm jūtos izolēts, tāpēc man patīk dalīties ar citiem, sniegt radošas idejas. Mans mērķis bija atrast talantīgus cilvēkus, kuri gribētu cīnīties ar saviem stāstiem pret konformismu. Piemēram, amerikāņu stāstīšanas kultūra ir ļoti varena visā pasaulē, 60-80% Eiropā rādīto filmu ir amerikāņu, bet ASV – mazāk nekā 10% ir ārzemju kino. Amerikāņu kino un literatūra dominē, bet es to nepieņemu, jo neuzskatu, ka viņu kultūra ir pārāka. Viņu stāstīšanas kultūra ir ļoti labi attīstīta un tas, kā es mācu, lielākoties ir adaptēts no Holivudas, es gribu nozagt viņu idejas, izplatīt tās Eiropā, jo tas ir ideoloģisks ierocis. Es negribu zaudēt šajā reprezentācijas karā. Piemēram, viņi nav spējīgi uztaisīt filmu bez vardarbības – viņi ir apsēsti ar drošību, tā ir nācija ar 200 miljoniem ieroču. Eiropā risinājums nav iet un nošaut kādu. Nezinu, kāpēc pasaule būtu jāpiesārņo ar amerikāņu vardarbību, rasismu, vergturības un segregācijas pagātnei, kas joprojām ir aktīva amerikāņu kultūrā. Viņu kultūra ir zemāka, man šķiet, ka mēs esam humānāki. Piemēram, salīdzinot amerikāņu un dāņu *Dogmas* kino. Dāņu kino ir dziļāks, tas iesaista dažādākus slāņus. Tāpēc tā ir motivācija – atrast biedrus un līdzīgi domājošos, kuri būtu ar mieru ar saviem stāstiem stāties pret *meinstrīma* kultūrai.

Vai tu domā, ka būtu pareizi dēvēt amerikāņus par vardarbīgu nāciju, ja Eiropa ir atbildīga par abiem postošākajiem kariem pasaules vēsturē?

Es zinu, ka Vācija un Eiropa ir atbildīga par miljonu nāvi, kā arī sākotnēji jau eiropieši bija atbildīgi par vergturību ASV, bet mēs esam sena kultūra. Eiropai ir gara vardarbības un kļūdu pagātne, bet jaunā Eiropas seja pēc Otrā Pasaules kara rada iesaistību, ka Eiropa daudz ko mācījās – tās bija diktatūru beigas, Eiropas valstis kļuva demokrātiskākas, tas turpinājās ar Berlīnes Mūra krišanu, mums ir lielākais tirgus pasaulē (pēc Ķīnas, bet tai nav tik liela pirktspēja), mums ir lielāks iedzīvotāju skaits nekā ASV. Pēc šīs vardarbības mēs radījām jaunas vispasaules institūcijas. Un Eiropas kari pēc Otrā Pasaules kara bija anti-kolonialisma kari, kuri lielākoties bija labu nesēji. Bet tā radās Eiropas sadarbības un augšanas kultūra - nevis vardarbība, bet sadarbība! Man liekas, ka tā ir pareizā metode. Man liekas, ka tas, ka bijām vainīgi pie kara šausmām lika mums pārvērst savu vardarbību, bet ASV tas ir savādāk – viņi turpina iebrukt citās valstīs, karot. Es neredzu tam beigas, jo tā joprojām ir valsts, kurai vajag karu. Mums to nevajag.

Tu teici, ka amerikāņu filmām nepieciešama vardarbība, bet vai Eiropas kino arī nav ļoti vardarbīgs? Tikai ne fiziski, bet emocionāli – piemēram, Larsa fon Trīra filmas?

Es domāju, ka tā ir tikai laba māksla, kas ir emocionāli vardarbīga, kur nevajag slepkavības, kur galvenais varonis nav baltais

policists vai baņķieris. Amerikāņu kino, piemēram, reti galvenais varonis ir melnādaina sievietē. Eiropā kino reprezentē daudz lielāku dažādību – homoseksualitāte, sievietes, minoritātes. Salīdzināsim ar politisko sistēmu - Eiropā ir patiesa demokrātija, ASV ir parodija ar savām 2 partijām. Francijas vēlēšanās ir vismaz 10 partijas, iespējams, ka 2 ir dominējošās, un tās iegūst 2/3 varas, bet ir 10 piedāvājumi. ASV ir kā divgalvu diktatūra. Viņiem ir liela sociālā dažādība, bet tā netiek reprezentēta. Vismaz beidzot kaut vai seriālos darbība nenotiek tikai Losandželosā vai Ņujorkā, tiek parādītas arī citas Amerikas daļas. Amerikāņu kultūra vienmēr kaut ko reprezentē pa daudz, netiek ievērots līdzsvars, tā ir piramīdveida. Šo struktūru var saistīt ar vardarbību – ja tu kādu daļu nereprezentē, tā vēlas cīnīties, ja tu dod tiem ieročus, viņi nogalinās. Man liekas, ka mums ir lielāka kultūras dažādība, ražošanas centri ir visur, nevis kā ASV – tikai viens – Holivuda, un neatkarīgais kino ir tikai nedaudz pieejams.



Ko tu teiktu par jauno literātu situāciju no tā, ko tu redzi savos vorkšopos? Vai ir daudz talantīgu cilvēku? Vai var sajst kādas līdzīgas iezīmes viņos visos?

Man nav bijis daudz skolnieku – aptuveni 80. Daudzi, kuri atnāk pirmoreiz nav nopietni, viņiem nav projekta, viņi pamet nodarbības. Daži ir ļoti talantīgi mākslinieki, kuri no šī *vorkšopa* iegūst daudz ko, ar ko pabarot savu mākslu. Es nezinu gana daudz, lai pateiktu, vai ir kādas tendences, jo es nelasu to, ko viņi raksta, es neesmu izdevējs. Es neanalizēju viņu gala darbus. Ir divi īpaši talantīgi briti, kuri bija pilnīgi iesācēji. Vils bija visos *vorkšopos*, viņš ieradās ar lieliskām idejām, un es plānoju ar viņu sadarboties. Otra ir viesmīle, kurai ir lieliska vizuālā iztēle, bet viņa pārstāja nākt, jo viņa ir jauna, allaž piedzērusies, allaž ballējas, viņai vajag to izdzīvot. Viņa ir diezgan pašdestruktīva, tā kā es nezinu, vai viņai ir gana daudz spēka tam tikt pāri. Ja esi visu laiku piedzēries, es nezinu, vai kaut ko var radīt.

Bet, piemēram, Hemingvejs?

Man nepatīk viņa stils. Viņa grāmatas it tik sausas!

Kā tu aprakstītu savu rakstīšanas stilu?

Vai... Nu, es esmu īpašs, es nerakstu kā citi, es nekopēju citu stilu. Mani ietekmēja daudzi, bet man vienmēr ir bijis savs gars. Jau no paša sākuma līdz šodienai galvenās iezīmes ir verbālajā stilā, teikumu veidošanas stilā. Es izmantoju dažādus žanus, dažādas tradīcijas, medijus – piemēram, vienā tekstā ir teikumi, kuri izklausās kā sporta žurnālistika un ir teikumi, kas izklausās kā vārsmas no traģēdijām, abstrakti apraksti, tad kaut kas cits utt. Es miksēju dažādas verbālās formas, piemēram, dažādas leksikas – slengu, medicīnisko valodu. Vēl viena iezīme ir tas, ka esmu transmediāls un trans-žanrāls. Piemēram, *Kinski* pirmā nodaļa sākas kā romāns, bet fragmentos to ir grūti saprast, tas apmulsina, tam kaut kā pietrūkst – personu vietniekvārdu izmantojums, kas neļauj saprast, par kuru varoni vai objektu ir runa. Tā var būt gan meitene, gan galds (franču valodā galds *la*

table tiktu apzīmēts, nevis kā „tas”, bet kā „viņa” (*elle*), tāpat kā „meitene” – aut. piez.) – stāstījums ir fotogrāfijas – zibspuldze un tumsa, zibspuldze – tumsa. Un tā visa centrā ir vīrietis, kurš sastop sievietes un tai pat laikā strādā pie Rembo dzejas priekšlasījuma kafējnīcā Berlīnē, un tad jūs redzat šo pašu notikumu, kurš tiek atstāstīts lugas veidā un tā saturs ir proza. Un tā ir cīņa starp Kinski, Rembo un kādu franču dzejnieku. Pie tam tas tiek rādīts kā luga, bet vairāk izskatās kā televīzijas programma. Jau pirmajā nodaļā tiek izmantoti 5 dažādi mediji jeb žanri. Protams, tiek iekļauta arī zinātne, žurnālistika utt. Mans uzdevums ir būt starp-mediālam un apvienot pirms tam neapvienotas lietas. Piemēram, Balzaks un Zolā ar saviem romāniem ir tik vecmodīgi un garlaicīgi, man viņi riebjas. Tāpēc es izmantošu atjaunotu skata punktu, mans skata punkts būs statistiķis, kurš lūkojas uz pilsētu un stāsta varoņu dzīves no zinātnieka skatu punkta, un tad reizēm es atkal mainīšos, izteikšu viedokli par notiekošo liriskā balsī utt. Es esmu ļoti anti-amerikānisks, tā ir viena no tēmām manos darbos – stereotipi par Rietumu kultūru. Un vēl arī skaistums – es meklēju skaisto.

Kuri rakstnieki tevi visvairāk iedvesmoja?

Rembo, Arto (*Artaud*), Malarmē (Malarmé), Lotreamons... Džims Morisons bija ļoti svarīgs, es izlasīju viņa biogrāfiju *No one here gets out alive*, un šī grāmata ir pilna ar filozofiskām un mākslinieciskām atsaucēm, piemēram, uz Normenu Obraunu (*Norman O. Brown*), kura darbi par psihoanalīzi mani ļoti iedvesmoja. Arī franču grupa *Noir desir*, kuri man atklāja Lotreamonu. Mani arī ļoti iedvesmoja filozofija – Niče, Bergsons, Vitgenšteins ar savu ļoti precīzo un detalizēto izklāstu – precizitātes modelis. Mani iedvesmoja arī Virdžīnijas Vulfas *Viļņi* (*The Waves*), man patīk balsu izkārtojums, sešu varoņu mainīšanās, visa grāmata attīstās spirāles veidā. Viņa redz gaismu un mazus objektus tik precīzi un tik emocionāli!

Ļoti svarīga bija mana iepazīšanās ar Dostojevski, es raudāju gan *Nozieguma un soda*, gan *Idiota*, gan *Brāļu Karamazovu* beigās. Kopš tā mirkļa, kad es iepazīnos ar Dostojevski, mans mērķis ir izveidot tikpat apjomīgu romānu. Iespējams, ka mans Dostojevskas romāns jeb mani *Brāļi Karamazovi* ir *Kinski*. Haoss, neprāts, sakrālā iznīcināšana, nekārtība virs zemes – līdzīgi ir arī *Kinski* – kaislības un ciešanas, kas virmo varoņos.

2001. gadā es atklāju Donu Delilo (*Don DeLillo*), kurš mani iedvesmoja kļūt par stāstnieku un atmet dzeju. Es beidzot atklāju, ka dzeja ir ļoti ierobežojoša, es nevarēju izstāstīt daudzus notikumus. Dzeja vairāk ietver sīkumus, uzplaisnījumus, bet aprakstīt Ņujorku dzejā būtu neiespējami. Viņa grāmata *Pazeme* (*Underworld*) ir izcila, un viņš ir mans mīļākais rakstnieks. Viņa modeli es vēlētos atdarināt, jo man patīk viņa enciklopēdisms. Katrai disciplīnai ir savs stils, savas vērtības, sava valoda, es vēlos veidot tā sintēzi – parādīt lasītājam, kas ir jāzina, lai vadītu skaistu dzīvi uz zemes. Lai lasītājs var šīs zināšanas iztulkot un piemērot sev. Man šķiet, ka Delilo to dara. Ļoti nozīmīga bija arī materiālistiskā filozofija, es atklāju, ka Dieva nav. No kurienes mēs nākam? Mani apmierina Dārvina evolūcijas teorija, mēs nākam no Lielā Sprādziena, mēs esam pilnīgi iekļauti dzīvē un netiekam tajā ievietoti no ārpuses. Mēs esam šeit, jo šeit bija baktērijas. Es uzskatu, ka tas man ļauj izpausties pavisam citādāk, jo ticība Dievam liek izpaust citu ziņojumu ar saviem darbiem – kaut

vai seksualitātes attēlojums. Seksa ainas bez Dieva klātbūtnes ir citādākas, mani varoņi netic Dievam. Kinski ir post-kristietības varonis. To es vēlos parādīt ar *Kinski* – kāda ir pasaule bez Dieva, bet ar zināšanām, filozofiju, zinātņi, kultūru. Ja nav Dieva, rodas jautājumi – kā mēs rodamiem? Kāpēc mums ir apziņa? Ne uz visiem jautājumiem ir iespējams atbildēt!

Vai tu piekrīti apgalvojumam, ka „autors ir miris”? Ka zināšanas par autoru tikai traucē mākslas darba izpratnei vai otrādi?

Es uzskatu, ka autors ir dzīvs. Es domāju, ka nav nepieciešams zināt autora biogrāfiju, lai izprastu grāmatu, jo tādā gadījumā grāmata būtu slikti uzrakstīta. Jo grāmata kā mākslas darbs ir autonoma. Bet ja tu nolem izlasīt biogrāfiju, lai iegūtu jaunus elementus, tas tikai palīdzēs atrast jaunas vēsmas autora darbos. Bet tas viss ir muļķīgi.

Visas teorijas, ka „kaut kas ir miris” (roks ir miris, teātris ir miris utt.) man liekas snobiskas, kaut kas līdzīgs mentālai masturbācijai. Autors ir dzīvs, jo, lai uzrakstītu grāmatu, ir nepieciešams darbīgs un integrēts prāts, tas ir dzīvs process. Vai šī teorija radās tādēļ, ka pirms Renesanses laikmeta autors bija anonīms? Man liekas, ka tas arī bija muļķīgi, jo autors vienmēr ir dzīvs un viņam vienmēr ir viedoklis. Autori ir ļoti integrēti pasaulē, es pazīstu cilvēkus, kuri saka, ka viņiem vajag tikai rakstīt, ka viņus neinteresē lasītāju viedoklis, ka viņi ar to negrib neko teikt, ka viņi tikai raksta. Man liekas, ka tā ir liekulība. Mūsu profesija ir nopietna, mums vajag pilnīgi apzināties savu lomu kā platformai un komunikatoriem – autors neeksistē kā cilvēks, bet kā universāls prāts, kas domā par to, ko viņa vai viņas lasītājiem būtu jāzina. Rakstnieka un prezidenta mērķis ir viens un tas – vispārējais labums. Autors ir ļoti dzīvs.

Kā tu sevi raksturotu piecos vārdos?

Man nepatīk šī spēle, bet... „Kāpēc? Visums. Trans-disciplinārs. Māksla. Struktūra.”

Vai tu domā, ka radoši cilvēki spēj būt laimīgi? Vai arī tu uzskati, ka ir nepieciešami kaut kādi dēmoni, ar kuriem cīnīties, lai radītu ko patiesi iespaidīgu?

Protams, pēc pieredzes es zinu, ka visos radītājos, kurus es pazīstu, ar kuriem esmu kopā ēdis, dzēris, pargulējis, diskutējis, ir redzams, ka piedzīvoto traumu skaits ir saistīts ar darba kvalitāti. Dēmoni ir redzami visur. Narcisistiski cilvēki izvēlēšies modeļa, dziedātāja, aktiera karjeru, lai būtu skaidri redzami. Rakstnieki ir diezgan diskrēti. Mūsu darbs ir rakstīt, nevis runāt, tas ir diezgan distancēts uzdevums, rakstīšana rodas klusumā, vienatnē, prom no pasaules. Ir grūti rakstīt barā. Rakstniecība ir distancēta un refleksiīva. Cilvēki, kuri ir intravertāki jūtas komfortablāk ar šo izteiksmes veidu. Īpaši cilvēki, kuriem ir kas spēcīgs sakāms, bet ko viņi nevar izteikt, jo citi to negrib dzirdēt vai ir bīstami to dzirdēt. Tā nu viņi izvēlas apkārteļu un izvēlas rakstniecību. Rakstniekiem īpaši sākumā ir kāda vajība, kas viņus padara par rakstniekiem – ja tev patīk kultūra, tu vari būt žurnālists vai kri-tiķis, bet radītājs ir trauksmaināks.

Bet man liekas, ka būt māksliniekam nozīmē meklēt ceļu uz laimi. Mākslinieki meklē atbildes uz eksistenciālajiem jautājumiem – kāpēc es esmu šeit? Kas ir pārējie? Kam jānotiek? Kas man jā-

dara? Tas ir ceļš, kā atbildēt uz šiem jautājumiem, un šī ceļa laikā tu atrod kādas atbildes, tā ir kā terapija. Mākslinieciskā procesa beigās tev ir jābūt laimīgākam. Es domāju, ka mākslinieki, kuri nemaz nezina, kā būt laimīgiem, ir slikti mākslinieki. Dostojevskim un Šekspīram piemita gudrība, kas bija kā filozofija. Rakstniekiem un filozofiem ir daudz kā kopīga, jo abi meklē atbildes uz šiem jautājumiem – kas mēs esam? Ko darīt ar šo dzīvi, kas mums ir dota? Kā dzīvot te un tagad? Filozofijas mērķis ir laime, tās mērķis nav nāve un tukšums. Tā parāda problēmas un piedāvā risinājumus. Ja māksliniekam ir mērķis likt cilvēkiem justies nelaimīgiem, viņš būtu jāznīcina. Mākslai ir jāliek mums milēt dzīvi – ja tā ir tikai kritiska un tumša, tā ir nepareizā māksla. Pareizi ir stimulēt mīlu pret dzīvi, parādīt, ka dzīve ir skaista. Jo cilvēki vairāk lasa, jo vairāk viņi gūst, jo elegantāki viņi būs savā dzīvē. Grāmatas un kultūra ir veids, kā mūs izglīt, kā būt

daudz nāciju un tautu ko atklāt – kaut vai Čehija! Kāda ir čehu vēsture, kultūra, valoda, ēdiens! Tāpat Ungārija, Baltkrievija, Latvija! Piemēram – Melnais balzāms, jūsu maize (rupjmaize – aut. piez.) un tas siers (Talsu ritulis – aut. piez.) – tie bija lieliski, un ir tik daudz ko atklāt! Šāda kultūras un tradīciju apmaiņa ir fascinējoša. Visas iespējas, ko sniedz cilvēciskais kontakts, ir lielisks veids, kā atklāt jaunas lietas, kā sadarboties. Un tik daudz dažādu sieviešu... (*smejas*)

Tu esi saticis diezgan daudz latviešu, kāds ir tavs iespaids par viņiem? Ko tu ieteiktu jaunajiem latviešu rakstniekiem?

Latviešus es satīku tikai Berlīnē, jo Berlīne ir pilna ar latviešiem! Mans iespaids ir tāds, ka ar viņiem ir viegli kontaktēties, viņi ir ļoti vienkārši, pieņem lētus dzīves apstākļus un nekad nesūdzas.

Bet man liekas, ka būt māksliniekam nozīmē meklēt ceļu uz laimi. Mākslinieki meklē atbildes uz eksistenciālajiem jautājumiem – kāpēc es esmu šeit? Kas ir pārējie? Kam jānotiek? Kas man jādara? Tas ir ceļš, kā atbildēt uz šiem jautājumiem, un šī ceļa laikā tu atrod kādas atbildes, tā ir kā terapija. Mākslinieciskā procesa beigās tev ir jābūt laimīgākam.

labākiem cilvēkiem, kā tikt galā ar savām problēmām elegantākā veidā. Es, piemēram, esmu par brīvo mīlestību, jo daudzas problēmas nāk no seksuālās neapmierinātības – ja cilvēki nav seksuāli apmierināti, viņi ir agresīvi. Mēs visi esam dzīvnieki, un nav iemesla sev atteikt baudu. Un, ja ar grāmatu es iedrošinu cilvēkus būt brīvākiem ar saviem ķermeņiem, eksperimentēt, iepazīt vairāk partneru, es domāju, ka padaru cilvēkus laimīgākus. Un tas ir daļēji mans mērķis – atbrīvot cilvēkus un likt tiem gribēt vairāk, nebūt mierā ar patērētāju sabiedrības vērtībām. Iegūt iedvesmu no grāmatām un radīt pašiem savus stāstus – dramatiskus, intensīvus un skaistus.

Kāds ir tavs nākamais lielākais projekts? Vai ir jau noteikts datums nākamās grāmatas izdošanai?

Lielākais projekts, protams, ir *Kinski*, ko es plānoju pabeigt šogad. Par izdevējiem es nezīnu – jau stāstīju, kāda ir situācija, nevar zināt. Iespējams, ka esmu 8 gadus strādājis par velti. Ja franču izdevēji to nepieņems, es to pārtulkošu un mēģināšu izdot citur. Nākamais uzdevums vēl nav skaidrs, bet man šķiet, ka vēlos aizbēgt no tīrās literatūras, jo rakstu jau 15 gadus. Mani piesaista audiovizuālie izteiksmes veidi – teātris, televīzija, mūzika. Mans nākamais projekts būs saistīts ar Eiropu, Eiropas Savienību. Ir tik

Viņi nav prasīgi vai buržuāziski. Protams, ka jūs bijāt okupēti tik ilgu laiku un nevadījāt savu valsti, jūs nevienu neiekarojāt un neuzbrukāt, un tas nozīmē, ka jums nav daudz naudas, un jūs esat pieraduši tikt galā ar maziem līdzekļiem. Es arī nāku no zemākajiem Francijas slāņiem, man nav augstas prasības. Piemēram, tas, kā jūs gatavojat – zupas, kūkas, sautējumi – tas ir vienkārši, veselīgi un galīgi ne tā, kā toksiskā kapitālistu pārtika – burgeri utt. Tāpēc es domāju, ka jūs neesat varena valsts, un tas ir labi, jo jūs nevienam neuzbruksiet, un jūsu viedoklis Eiropas Padomē būs par labu mieram. Latvieši ir arī ļoti spontāni, jautri, dabisks dzīvesprieks - nevis kā neirotikie bagāto rietumvalstu cilvēki. Jums piemīt apzināta vienkāršība.

Bet rakstniekiem es ieteiktu lasīt Dostojevski un braukt uz Berlīni, radīt savus Dostojevskas romānus. Latvija ir upurvalsts, kurai, manuprāt, būtu jāvienojas vairāk ar pārējām bijušajām Padomju republikām, lai izveidotu zināmu pretpēku Rietumeiropai, lai pārējās valstis vairāk uzklausu jūsu viedokli, lai saprastu, kā tas ir būt kolonizētiem un okupētiem.

Latviešiem būtu jādod sava pieredze, lai darītu Eiropu labāku. Ir bonusi tam, ka jūs esat mazi! Latvija ir Eiropas Asterikss! (Augumā mazs varonis no franču komiksa „Asterikss un Obelikss” – aut. piez.) **BP**

MĒRFIJA LIKUMI U.C.

★ JO SVARĪGĀKS PRIEKŠNIEKS,
JO SPĒCĪGĀK SIT



★ JA NEVARI KĀDU PĀRLECIŅĀT,
VISMĀZ APMULSINI VIŅU



JŪS TAČU TEICĀT -
SAMAZINĀT RAŽOŠANAS
IZMAKSAS ...





★ NEKAD NEPIEŅEM LĒMUMU, JA ZINI, KA TAVĀ VIETĀ TO VAR IZDARĪT KĀDS CITS

★ NEVIENS NEUZSKAITA LĒMUMUS, KURUS TU VARĒJI PIEŅEMT, TAČU TO NEIZDARĪJI. TURPRETĪ KLŪDAINOS LĒMUMUS REDZ UN ATMIŅAS VISI

★ KLŪDĪTIES IR CILVĒCISKI, BET VĀINOT KLŪDĀ KĀDU CITU IR VĒL CILVĒCISKĀK



MARGARITA
10.05.2010.

Aicinām atpūsties Latvijā



Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas

Ziemeļkurzeme (tālrunis 63237824)

- 1 Ūdrkalna skatu tornis
- 2 Liepniekvalka alas
- 3 Dundagas pils un parks
- 4 Baltā kāpa
- 5 Bilavu velna laiva – laukakmeņu krāvuma senkapi
- 6 Kaltenes kalvas – laukakmeņu sakopojumi
- 7 Kamparkalna skatu tornis
- 8 Atpūtas un tūrisma centrs "Spāre" (tālrunis 26669099)
- 9 Jūrkalnes stāvkrasts

Dienvidkurzeme (tālrunis 63448067)

- 10 Bezdibēna ezers
- 11 Remtes parks
- 12 Dunikas dabas liegums un purva taka
- 13 Kalētu meža parks
- 14 Aizviķu meža parks – koka skulptūru kolekcija

Zemgale (tālrunis 63007166)

- 15 Atpūtas vieta Engures dabas parkā pie ornitologu bāzes
- 16 Engures taka līdz jūrai
- 17 Vecupes taka līdz jūrai
- 18 Jaunmoku pils (tālrunis 63107125)
- 19 Kanjiera ezers
- 20 Ložmetējkalns un Tīrelpurvs – Ziemassvētku kauju vietas. Skatu tornis
- 21 Smiltiņkalns
- 22 Kartavkalna dabas taka
- 23 Bramberģes atpūtas vieta
- 24 Zebrus ezers
- 25 Lielauces ezers
- 26 Pokainu mežs (tālrunis 63729177)
- 27 Tērvetes dabas parks (tālrunis 63726212)
- 28 Zaķu plava

Vidusdaugava (tālrunis 65161540)

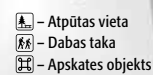
- 29 Skaistkalnes karsta kriptenes – ģeomorfoloģisks veidojums
- 30 Berlīnes krustojums
- 31 Skriveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 32 Kokneses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 33 Kalsnavas arborētums – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijā austrumdaļā (tālruni 64826568, 28380280, 29233063)
- 34 Ellītes sēravots
- 35 Raibā stabiņa ceļš
- 36 Ozolkalnu ceļš

Rietumvidzeme (tālrunis 64207114)

- 37 Niedrāju–Pilkas purvs
- 38 Atpūtas vieta "Karogi"
- 39 Oleru meža taka
- 40 Atpūtas vieta "Vasas"
- 41 Augstrozes viduslaiku pilskalns
- 42 Zilais kalns
- 43 Purezera dabas taka
- 44 Ligatnes upes dabas taka
- 45 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme (tālrunis 64781532)

- 46 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 47 Meža taka "Ko glabā mežs"
- 48 Vijciema čiekurkalte – muzejs (tālrunis 26478620)
- 49 Cērtenes pilskalns
- 50 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 51 Rīteņbraukšanas maršruts
- 52 Niedrāja ezers. Atpūtas vietas ap ezeru
- 53 Meža taka pie Jaunannas
- 54 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemīnās vieta Litēnē
- 55 Kalņa ezers



Latvijas valsts mežos!



takas

Ziemeļatgale (tālrunis 64607161)

- 56 Kalņa un Lazdaga ezers
- 57 Balvu Vecais parks
- 58 Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki" (tālruni 26671421, 27840643, 26666090)
- 59 Tirumnieku taka
- 60 Ančupānu meža parks
- 61 Kovšu ezers
- 62 Plisuna ezers

Dienvidatgale (tālrunis 65307102)

- 63 "Gustiņi"
- 64 Uguns apspardzības tornis
- 65 Gāršenes meža parks
- 66 Jersikas biotopu taka
- 67 Lielais Nīcgales akmens
- 68 Rušenicas pilskalns
- 69 Pīloru ozolu audze
- 70 Dabas liegums "Čertoks", Velnezers
- 71 Upursalas dabas taka (tālrunis 28661925)
- 72 Priedaines skatu tornis
- 73 Daugavas loki
- 74 Svētais dabas parks, Eglukalns. Skatu tornis
- 75 Silenes dabas parks, Pērkules krauja



mammadaba
Dzīvo Latvijas valsts mežos

LATVIJAS VALSTS MEŽI



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

www.vmc.lv

**Izmanto
vasaru
lietderīgi!**

Karstais piedāvājums.

Intensīvie vasaras kursi

dažādos līmeņos, dažādas valodas.

Apgūsti valodu ātri, viegli un intensīvi.

**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 !