

jūlijs-augusts, 2011

Nr. 30

# BIZNESĀ

*psiholoģija*

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002

08



SEB

# SEB Hipotekārais kredīts – mājām, kur prieks atgriezties!

Jautā SEB bankā, un mēs ieteiksim labāko risinājumu,  
kā tikt pie jaunā mājokļa.

[www.seb.lv](http://www.seb.lv) |  8777

Aizņemies apdomīgi, izvērtējot savas iespējas kredītu atmaksāt.

# *Lielskas telpas Rīgā*

**BIZNESA,  
KULTŪRAS  
un PRIVĀTIEM PASĀKUMIEM!**

 **RĪGAS  
NAMI**  
PASĀKUMU CENTRS

tālr.: +371 67043678  
e-pasts: pasakumucentri@riga.lv  
www.rigasnami.eu

MELNGALVJU NAMS



RĪGAS KONGRESU NAMS



KINO RĪGA / SPLENDID PALACE





44. lpp. | Organizāciju kultūra



58 lpp. | Psiholoģiskie fenomeni mazajās grupās: sociālā fasilitācija un grupveida domāšana



70. lpp. | Tastatūra kā ierocis un kopējas labierīcības darba vide



82. lpp. | Kas tas ir brends? Kas tas ir zīmols?



118. lpp. | Izskatīties tā, it kā pelnītu miljoni



128. lpp. | Dižais hobijs

# SATURS

Redaktores sleja. Žurnālam 5 gadi	4
Vadība. Būt dzīviem un radošiem!	6
Vadība. Par organizācijas dzīvotspējas un efektivitātes attiecībām	14
Darba organizācija. Par uzņēmumiem ilgdzīvotājiem	18
Vadība. Prasme deleģēt pilnvaras darbiniekiem	22
Darba organizācija. Kā skatuvi sadala Vadītājs, Līderis un Nerrs?	28
Darba organizācija. Dzīvosim laikā!	32
Veselība. Vai vadītājam par panākumiem jāmaksā ar infarktu?	38
Organizāciju kultūra. Organizāciju kultūra	44
Komunikācija. Sanāksmju zāle vai ... smēķētava?	50
Personālvadība. Apmierinātība ar darbu	54
Personālvadība. Psiholoģiskie fenomeni mazajās grupās: sociālā fasilitācija un grupveida domāšana	58
Organizāciju attīstība. Konsultants – palīgs vai grēkāzis?	64
Darba organizācija. Tastatūra kā ierocis un kopējas labierīctības darba vide	70
Vadība. Pārmaiņu vadība	74
Pārdošana. Attiecības uz mūžu!?	78
Mārketing. Kas tas ir brends? Kas tas ir zīmols?	82
Mārketing. Pozicionēšana – metode, kas nodrošina konkurētspēju	90
Sabiedriskās attiecības. Krīzes menedžments – vai par to jādomā, ja nekas vēl nav noticis?	96
Vadība. Kas ir kreativitāte?	102
Mārketing. Radošums – nestandarta risinājums standarta situācijā	108
Stils. Izskatīties tā, it kā pelnītu miljonu	118
Stils. Vanīlas debesis vīriešiem...	124
Vaļasprieks. Dižais hobijs	128
Darba organizācija. Atslābinieties un baudiet!	132

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt mūsu mājaslapā [www.biznesapsihologija.lv](http://www.biznesapsihologija.lv)

## Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029  
ISSN 1691-3183

**Izdevējs:** biedrība "Saules 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"  
2011 Biznesa Psiholoģija

**Vāka fotogrāfija:**

Reinis Druvietis  
Foto: Gatis Poikāns

© 2011 Biznesa  
Psiholoģija





# žurnālam 5 gadi

Cienijamais lasītāj!

Ar šo Biznesa Psiholoģijas numuru mēs atzīmējam savu pirmo lielo jubileju – mūsu žurnāls iznāk jau 5 gadus. Grūti noticēt, ka esam izdzīvojuši! Jā, izdzīvojuši un pat pārdzīvojuši vairākus citus biznesa izdevumus, piemēram, “Direktors”, “Miljons” vai “Jaunais Bizness”. Jāatzīst, ka tas nav bijis ne vienkārši, ne viegli. Mūsu noslēpums ir tāds, ka mēs nepelnām. Šis izdevums top idejas vārdā un uz brīvprātības principiem. Tomēr mūsu nākotnes uzdevums ir pelnīt, jo bez līdzekļiem nav attīstības. Ceram, ka mums izdosies atrast atbalstītājus.

Piecos gados žurnāla lasītāju skaits ir ievērojami audzis, tomēr vēl aizvien gadās sastapt ļaudis, kuri neizpratnē rauc pieri – kāds gan biznesam sakars ar psiholoģiju? Tas ir ļoti vienkārši – bizness jau arī ir psiholoģija. Uzņēmēju un citu biznesa cilvēku veiksmes pamats ir prasme veidot

attiecības. Viņiem ir jāizprot un jāspēj sadarboties ar saviem darbiniekiem, kolēģiem, investoriem, sadarbības partneriem, klientiem, piegādātājiem, valsts un kontrolējošo institūciju pārstāvjiem, apkārtējo sabiedrību un masu medijiem. Piedevām visam iepriekš nosauktajam vēl jāspēj veltīt laiku un nedalītu uzmanību savai ģimenei un citiem sev nozīmīgiem cilvēkiem. Šo sarakstu varētu turpināt vēl un vēl.

Ikvienu, kurš ir atradis sev vietu spēles laukumā, ko sauc par BIZNESU, agri vai vēlu sāk nodarbināt sekojoši jautājumi. *Kādas īpašības un personības faktori palīdz cilvēkam gūt panākumus biznesā? Kāds ir veiksminieku dzīves modelis un scenārijs? Kā kļūt par savas dzīves režisoru un iedalīt pareizas lomas apkārtējiem, lai viņu talanti un spējas uzplauktu visā krāšņumā?*

Biznesa vides atribūti ir plāni, stratēģijas, taktikas, vīzijas un misijas, taču to īsteno-

šanai nepieciešama lojāla un profesionāla komanda. Šī komanda ir jāiedvesmo un to izdarīt ir jāprot. Biznesa psihologi saka, ka līderi šajā pasaulē dara pareizas lietas, bet vadītāji – lietas dara pareizi. Ideālā gadījumā uzņēmēja personība ir tik spēcīga, ka apvieno gan līdera, gan vadītāja dotības. Viņam jābūt apveltītam ar lielu spēku un entuziasmu, lai sākas un ikdienišķas lietas darītu mērķtiecīgi un aizrautīgi. Viņam nepārtraukti jāpārslēdz savas domas no viena risināma jautājuma uz citu, kas tēmas un satura ziņā ir pilnīgi atšķirīgs. Un jāpaspēj ir tik daudz!

Bieži nācies dzirdēt: “Visu varētu padarīt, ja dienā būtu 36 stundas!” Paldies Dievam, ka tā nav un nebūs! Spēka rezerves nav bezgalīgas. Visbiežāk vadītājus, kuri darbā „izdeg”, piemeklē psihosomatiskas saslimšanas. Tie ir dažādi veselības traucējumi, kas ir simptomi psiholoģiskam diskomfortam



un pārlietu lielai psihoemocionālajai slo-dzei. Psihosomatisko traucējumu pamat-būtība ir tāda - nespējot paust emocijas vai netiekot galā ar sasprindzinājumu, rodas dažādas šķietami fiziskas problēmas, kam nav skaidri nosakāmu cēloņu.

Atpūta ir veids, kā atjaunot spēkus. Tādēļ mēs, biznesa psihologi, godbijīgi uz-runājam visu darbīgo cilvēku glābēju ar vārdiem – Dižais Hobij! Kaut arī bez ne-atlaidības un gribasspēka panākumi nav gūstami, svarīgi ir neiegrimt darbaholismā, jo darbs nav dzīves jēga un nav arī mūsu dzīves biedrs.

Lai nepakļuptu uz sīkiem oļiem naudas pelnīšanas ceļā, ir jāizprot citi cilvēki. Taču vispirms ir jāiepazīst sevi pašu un savu Ēnu. Un talkā nāk psihoterapija.

Ir sens un paties teiciens – no malas viss daudz labāk redzams. Vienīgi ir jāsaprot, kam un kādu palīdzību lūgt, ja uzņēmumā radušās problēmas. Konsultēties nenozīmē atzīt savu vājumu. Tieši pretēji – tas nozīmē demonstrēt savu gudrību.

Nav divu vienādu cilvēku un nav divu vienādu uzņēmumu. Ienākot vienā uzņēmumā, mūs sagaida laipni un ieinteresēti, bet no cita gribas doties prom pēc iespējas ātrāk. To nosaka organizācijas kultūra - vērtību kopums, kas izpaužas darbinieku uzvedībā gan formālā, gan neformālā sa-skarsmē.

Tiekoties gan ar cilvēku, gan ar uzņēmumu, noteicošais ir pirmais iespaids - vai uz-šķilsies dzirkstelīte, no kuras sāks veidoties attiecības, vai arī ne. Tādēļ liela nozīme ir stilam un skaistuma izjūtai. Veiksmi nasa-ka arī mūsu tēls sabiedrības acīs.

Veidot sava uzņēmuma un produktu bren-du nozīmē radīt priekšstatu cilvēku apziņā – kas mēs esam, ko darām, cik kvalitatīvi darām un kā mūsu sniegtais uzlabos cilvēku dzīves kvalitāti. To mums māca reklā-mas un mārketinga psiholoģija.

Ar savu darbu apmierināti darbinieki veido apmierinātus uzņēmuma klientus. Apmierinātība ar darbu nebūt nav vienkāršs fenomens.

Nozīmīga biznesa psiholoģijas šķautne ir kreatīvā psiholoģija, kas māca būt radošiem. Nevajag jaukt funkcionālu kreati-vitāti ar pseidoidejām, kurām trūkst jēgas. Par šīm un vēl daudzām citām tēmām *Biznesa Psiholoģijā* tika rakstīts piecus gadus. Mēs turpināsim to darīt arī turpmāk. Brīžiem mani un manu domubiedru spēki izsīkst, un tad mēs viens otram sakām – viss, pietiek! Tomēr ik reizi kā zīme mūsu sirdis sasilda kāds gandarījuma mirklis. Piemēram, tas, ka mūsu žurnāla jaunāka-jam atbalstītājam ir tikai četri gadi. No rīta viņš, ejot uz bērnudārzu, ņem līdzi *Biznesa Psiholoģiju*. Viņu fascinēja rubrikā *Veselība* ievietotais attēls ar mugurkaulu rentgena uzņēmumā. Atkal un atkal audzinātājam bērniem bija jāstāsta par mugurkaula no-zīmi cilvēka dzīvē.

**Gandarījums** mums ir par to, ka, pateicoties publikācijām mūsu žurnālā, vairākiem uzņēmumiem ir izdevies saņemt banku kreditus. Tas nozīmē, ka esam novērtēti kā prestižs un uzticams komunikācijas līdzeklis.

**Gandarījums** ir par to, ka mūsu žurnāls ir noderīgs studentiem. Viņi kopē rakstus un savos kursa darbos citē autoru izteikumus.

**Gandarījums** ir par to, ka mūsu žurnāls uzņēmējiem kalpo kā mazā mācību grāma-ta, tas tiek nēsāts portfeli un izdevības brīdī lasīts.

**Gandarījumu** vienmēr sniedz tādi telefo-na zvani, kad balss klausulē izsaka savu pārsteigumu, ka Latvijā ir tāds žurnāls, un vēlas iegādāties visus iepriekšējos mūsu žurnāla numurus.

**Gandarījums** ir arī tad, kad kāda uzņēmuma vadošie darbinieki, lasot kādu rakstu mūsu žurnālā, sapratuši, ka viņi vēlas uzaicināt kā konsultantu uz savu uzņēmumu vai pieaicināt privātām konsultācijām tieši šā raksta autoru.

**Gandarījums** ir arī par to, ka uzņēmēji ir sapratuši, ka psihoterapija ir sevis iepazīša-nas process un palīdz nostiprināt un piln-veidot personību.

**Gandarījums** ir par to, ka mūsu žurnāls, kaut arī tiek izdots tikai latviešu valodā, ir zināms arī ārvalstīs.

**Gandarījums** ir arī tad, kad, dodoties uz kādu uzņēmumu lietišķās darīšanās, mani tur sagaida ar ziediem un sarunas sākumā pasaka paldies par paveikto.

**Gandarījums** ir tad, kad, benzīntankā no-rēķinoties par iepildīto degvielu, tā darbi-nieks atzīstas, ka ir mūsu lasītājs, un izsakās atzinīgi.

Paldies, ka esi Biznesa Psiholoģijas lasītājs! Mēs strādājam, lai Latvija kļūtu gudrāka!

*E. Zēģele*



būt  
dzīviem un  
radošiem!

Piecpadsmiit gadu vecumā sāku strādāt izdevniecībā *Tapals* un *Nordik* par tehnisko asistentu. Svētkos “Rīgai 800” es biju projekta “Gadsimta filmu parāde” vadītājs. Tam sekoja projektu vadības darbs koncertu aģentūrā *Hermana Brauna fonds* un direktora amats Radio korī. Kopš 2005. gada paralēli citiem darbiem vadu savu uzņēmumu *Rain project* – Reiņa projekts, vai angļiski – lietus projekts, kas nes augļus. Mani projekti *Magic Sand*, *Magic Ice* un *Magic Art* iemieso manu vēlmi radoši un netipiskā veidā palīdzēt cilvēkiem.



## Kāda ir tava izglītība?

Esmu apguvis biznesa vadību MBA programmā. Pirms tam mācījies Rīgas 50. vidusskolā, kur bija pastiprināta angļu valodas apguve. Mācoties vidusskolā, nevarēju izlemt, kur mācīties tālāk. Vienubrīd vēlējos mācīties par ekologu, tad par ģeogrāfu vai ihtiologu, pēc tam sāka vilināt grafiskā māksla, tad Kultūras akadēmija, aktieri un kultūras menedžments... Taču katru mēnesi zināju, ko gribu, kaut arī mana izvēle visu laiku mainījās. Skaidri zināju vienīgi to, ka nevēlos studēt juridiskās zinātnes un ekonomiku.

Tomēr, visu labi apsverot, sapratu, ka jāpelna nauda, lai varētu īstenot radošas idejas, un tam nepieciešama atbilstoša izglītība. Pretēji savām sākotnējām vēlmēm, galu galā Latvijas Universitātē ieguvu bakalaura grādu starptautiskajās ekonomiskajās attiecībās. Doma veidot biznesa attiecības ar ārvalstīm man likās ļoti vilinoša. Tālāk likās loģiski šo izglītību turpināt. Mūsu kurss bija pirmais, kas pabeidza LU „maģistrus” biznesa vadībā ar profesionālo MBA kvalifikāciju.

Nu jau, ņemot vērā manu profesionālo pieredzi, esmu pats lasījis dažas lekcijas Kultūras akadēmijā - piemēram, par interneta komunikāciju kultūras projektiem un starptautisku koncerttūru veidošanu. Tolaik Mūzikas akadēmija mani aicināja studēt doktorantūrā. Taču esmu izlēmis, ka akadēmiskās izglītības iegūšana, ja to vēlēšos, jāatstāj uz vēlāku laiku. Šobrīd plānoju mācīties psiholoģiju, bet nevaru vēl izlemt vai tās būs nopietnas profesionālās studijas vai tikai speciālie kursi. Man pašlaik ir ideja studēt Lietuvā.

Un vēl es noteikti mācišos kaut ko no radošās sfēras. Tas man nepieciešams, lai būtu kvintesence, startējot radošajā jomā. Pārējās zināšanas man jau ir. Bija laiks, kad vēlējos mācīties par režisoru, un šī vēlme vēl arvien ir palikusī. Jebkurā gadījumā uzskatu, ka būt producentam nozīmē būt māksliniekam. Ikvienam projektam, ko realizēju, vajag daudz radošās iedvesmas.

## Kāda ir tava vadošā darba pieredze?

Ņemot vērā manu vecumu, mana pieredze ir salīdzinoši liela. Piecpadsmit gadu vecumā sāku strādāt izdevniecībā *Tāpals* un *Nordik* par tehnisko asistentu. Astoņpadsmit gadu vecumā jau vadīju procesus. Deviņpadsmit gadu vecumā es strādāju par galveno mākslinieku un dizaineri datorfirmā *VAR*, kur vadīju datorpamācības kursus. Pēc tam aizgāju atpakaļ uz izdevniecību un divdesmit viena gadu vecumā strādāju tur par IT daļas vadītāju, bet vēlāk arī par direktora vietnieku biznesa un finanšu jautājumos. Tā nebija tieša vadība, bet gan vadošs darbs sistēmas plānošanā. Vēlāk sāku vadīt lielos kultūras projektus.

## Kā tev izdevās tik jaunam tikt pie tik atbildīga darba?

Noteicošais bija tas, ka es brīvi runāju angļiski un jau divus gadus biju studējis ekonomiku. Tādēļ biju „topā”. Visi, kas tai laikā mācēja taisīt biznesa plānus, bija gados jauni cilvēki. Svētkos “Rīgai 800” es biju projekta “Gadsimta filmu parāde” vadītājs. Tam sekoja projektu vadības darbs koncertu aģentūrā *Hermaņa Brauna fonds*, kur biju izpildproducents. Tas nozīmēja organizēt ārvalstu mākslinieku koordināciju un izpildkomandas darbu.

Tā es arvien vairāk sāku nodarboties ar kultūras projektiem. Pēc tam, kad kādu laiku biju strādājis *Hermaņa Brauna fondā*, saņēmu piedāvājumu kļūt par Latvijas Radio kora direktoru. Dabūju šo darbu, kaut arī man bija tikai divdesmit seši gadi. Man pašam par to bija liels šoks - vai tiešām nav atbilstošāka kandidāta? Pirmajā brīdī mēģināju atteikties, taču mani pārliecināja, ka tikšu ar pienākumiem galā. Tolaik Latvijā nebija viegli atrast speciālistu, kurš brīvi runā angļiski, spēj kontaktēties ar ārvalstu aģentūrām un ir ar projektu un biznesa vadības pieredzi. Man šīs prasmes bija, jo es jau piecus gadus biju uzņēmis Latvijā daudzus slavenus orķestrus, solistus un diriģentus, kā arī strādājis ar ārvalstu organizācijām un aģentūrām. Tieši starptautiskā sadarbība bija mans lielākais pluss un tas, kas mani šim piedāvājumam piesaistīja.

Radio koris bija mana lielā darba kalve. Tas līdz šim ir bijis mans augstākais amats. Manas darbības laikā divas reizes gaisā virmoda doma par kora likvidēšanu finanšu trūkuma dēļ. Tomēr man pat izdevās izcīnīt kora mākslinieku algas pielikumu. Tas notika gadā, kad deputātiem samazināja algas un novirzīja šo naudu Radio korim. 2009. gadā, kad Latvijas radio budžetu draudēja samazināt no četriem uz diviem miljoniem latu, valde pieņēma lēmumu, ka koris būs pirmais, kam noņems finansējumu un attiecīgi likvidēs. Tas bija skarbi, bet saprotami, jo valdes uzdevums bija nodrošināt raidījumu skanējumu.

Tas bija trakākais laiks manā dzīvē. Ļoti īsā laikā - piecos mēnešos - bija jāveic strukturālā reforma, koris pārgāja no Nacionālās Radio un TV padomes pakļautības uz Kultūras ministrijas pakļautību un kā Latvijas koncertu struktūrvienība pārcēlās uz Spiķeru kvartālu. Koris iekļāvās pilna servisa aģentūras kopējā struktūrā, bet darbs arvien vairāk sāka atgādināt rutīnu, jo darba uzdevumi bija līdzīgi un atkārtojās. Tas neatbilda manām ambīcijām. Bez tam bija nogurdinājis lielais komandējumu skaits, piecus gadus apbraukājot Eiropu. Pagājušā gadā izskaņā, organizējot izcilā kora 70 gadu jubileju, likās, ka noslēdzies kāds cikls. Sapratu, ka ir pienācis brīdis dzīvē kaut ko mainīt - vai nu braukt uz ārzemēm, vai meklēt citu darbu.

Nospriedu, ka man ir pietiekoši liela pieredze, lai varētu pilnvērtīgi strādāt savā producentu kompānijā *Rain Project*, kuru biju nodibinājis jau pirms vairākiem gadiem un realizējis projektus paralēli algotajam darbam. Biju jau individuāli strādājis ar lieliem kultūras projektiem - jau trīs gadus bijām producējuši Jomas ielas svētkus Jūrmalā, smilšu skulptūru festivālu *Magic Sand* Jūrmalā un Liepājā, kā arī koncertus un korporatīvos pasākumus. Šogad aktīvi sāku darbu nevis kā darba ņēmējs, bet jau kā darba devējs. Šī ir bijusi brīnišķīga vasara, kurā notikuši četri lieli, man nozīmīgi projekti.

## Kādi ir *Rain Project* nākotnes plāni?

Tikko veiksmīgi esam noslēguši radošo smilšu skulptūru parku *Magic Sand Riga* uz AB dambja, kur ir lielisks skats uz Vecrīgu. 2014. gadam, kad Rīga būs Eiropas kultūras galvaspilsēta, mums ir grandiozi plāni. Šobrīd esam saņēmuši apstiprinājumu divu projektu realizācijai. Tie sauksies “Pasaules Uguns-skulptūru čempionāts” un “Ēdenes dārzs - Eiropas lielākā smilšu kaste”, kur inicīesim dažādu mākslas jomu sinerģiju, sasaistot to ar izglītību un atpūtu. Darbojoties projektos, cilvēki kļūst radošāki un brīvāki. Tur viņi, vienkārši spēlējoties, atceras savu cilvēcisko sākotni. Smilšu kaste ir vieta, kur satikt savu iekšējo „bērnu”, savu iekšējo



„es”. Pārsvārā jau cilvēki gan to negrib, jo nav nemaz tik viegli pārkāpt tai smilšu kastes malai. To tad arī pētīsim.

#### **Kādēļ tev ir nepieciešamas psiholoģijas studijas?**

Pēdējos divus gadus es sadarbojos ar psihologu Andi Gesti. Viņš attīsta savu treniņu sistēmu, kas ir orientēta uz transpersonālo domāšanu un ķermeņa terapiju. Daudzus cilvēka ķermenī esošos blokus var fiziski izmasēt, atslēgt vai izspiest, un nav jātērē četri gadi psihoterapijai. Atsevišķos gadījumos pietiek divas trīs reizes aiziet pie ķermeņa terapeita. Un vēl man šķiet saistoša arī spēja redzēt sevi, visus šos procesus no malas, īpaši to augstākajā potenciālā.

Vēl man ir vēlme un vajadzība domāt sistēmiski vairākos līmeņos. Psiholoģijā mani interesē simboli. Vēlos izprast, ko stāsta šie simboli, kur tie ved, ko tie pasaka gan cilvēkam, gan par pašu cilvēku, notikumu vai brīdi. Uzskatu, ka izmantojot psiholoģijas zināšanas dzīves notikumu skaidrošanai, cilvēks var būt laimīgāks un palīdzēt citiem. Vēlos studēt, lai dziļāk izprastu gan citus cilvēkus, gan sevi, un spētu radīt tādu kultūras produktus, kuri palīdz cilvēkiem mainīties un kļūt labākiem. Šis produkts ir radošā laboratorija, kur cilvēks kļūst radošāks.

Lai to paveiktu, man ir jāstudē cilvēks. Cilvēki negrib būt radoši. Viņi grib būt laimīgi, bet neko negrib darīt, lai tā būtu.

#### **Vadot vērienīgus projektus, kur tavā pakļautībā strādā pat 200 cilvēki, tu satieci ar daudziem un dažādiem ļaudīm. Kā tev veicas personālvadības jomā?**

Personālvadība - tas ir jautājums par Austrumu un Rietumu pieeju. Man tas ir jautājums par reliģisko pārliecību. Eiropiešiem es esmu budists, kaut arī pats sevi par tādu nesaucu. Tādēļ man ir grūti realizēt standarta vertikālo vai hierarhijas struktūru. Man nav pieņemamas, piemēram, militārā veida vadības sistēmas. Vai arī tādas vadības sistēmas kā lielajos uzņēmumos, kur reti kad ieklausās darbiniekos un vēl retāk iedziļinās viņu viedoklī.

Ar tagadējo pieredzi man ir vieglāk būt precīzam un prasīgam, bet pirmajos vadītāja darba gados tā tas nebija. Realizējot kultūras projektus, mans galvenais uzdevums kā producentam ir redzēt apmierinātus un laimīgus cilvēkus. Tādēļ ir svarīgi, lai apmierināti būtu mani darbinieki. Tad viņi pienācīgi rūpēsies arī par mūsu klientiem un pasākumu apmeklētājiem. Mans izaicinājums ir tāds, ka esmu izteikti „horizontāls” un attiecības ar saviem darbiniekiem būvēju uz vienlīdzības principiem. Skaidrošana un valdīšana pār citiem nav raksturīga gudriem cilvēkiem, un es gribētu sevi pie tādiem pieskaitīt. Raugoties uz personālu „horizontāli”, man ir svarīgi, lai blakus būtu profesionāli projektu vadītāji, jo viņi virza „vertikālos” procesus. Tāds ir optimālais darba modelis manai personībai.

#### **Kādā veidā tu atlasī darbiniekus saviem projektiem?**

Dažādu līmeņu darbiniekus atlasa pēc dažādiem noteikumiem. Nesen mums nomainījās galvenais projektu vadītājs, kas ir mans tiešais vietnieks vai asistents, un es biju spiests pats sev atbildēt uz daudziem šāda veida jautājumiem – kādas ir tās īpašības, ko mēs sagaidām no šāda darbinieka? Vadošos cilvēkus savā uzņēmumā es uzskatu par saviem partneriem. Tā tas ir arī ārvalstu kompānijās - kad cilvēks ilgāku laiku ir kādas daļas vadītājs un ir nopelnījis uzņēmumam noteiktu naudas daudzumu, viņš kļūst

par partneri. Tādēļ atbildīgiem amatiem man ir jāatrod līdzīgi domājošs cilvēks, ar kuru kopā var režisēt un veidot producējamā pasākuma stilu.

Pārējos darbiniekus atlasām pēc citiem kritērijiem.

Jā, darbinieku atlases principi katram projektam nedaudz atšķiras, bet tādi faktori kā pašiniciatīva un komunikācijas spējas vienmēr ir svarīgi. Mūsu vīzija ir "Esi dzīvs, esi radošs!" Tādam saskaņā ar mūsu pasaules redzējumu jābūt cilvēkam. Pēc tam skatāmies, kāda ir profesionālā kvalifikācija un rūdījums. Piemēram, šovasar smilšu skulptūru parkā mēs pieņēmām darbā psihologu, kurš palīdzēja meitenēm darbā ar klientiem. Izveidojām 15 meiteņu komandu, kas apkalpoja 35 000 apmeklētāju, un 7000 no viņiem bija bērni. Uz pasākumu nāk dažādi cilvēki, un katrs ir jāpasveicina...

Mans klupšanas akmens nereti ir tas, ka redzu - cilvēks ir dzīvs, un radošs, kas arī nav tik bieži sastopams, bet viņam trūkst profesionālo iemaņu. Man liekas, ka to var iemācīties, atliek tikai pacensties... bet tā nenotiek. Es uz šo cilvēku paļaujos un lieku uz viņu cerības, bet viņš nemaz nevēlas un necenšas iemācīties.

Mēs esam producentu kompānija, kas strādā ar dažādiem kultūras projektiem, tādēļ pasākumu nodrošināšanai pieņemam praktiskantus un brīvprātīgos. Lidz šim vienmēr ir bijis pietiekami daudz kandidātu, lai izvēlētos. Ap mums ir pietiekami liels radošo cilvēku murskulis. Es meklēju sev līdzīgas personības, ar ko saprotos un ar ko varu viegli sastrādāties. Diemžēl visiem maniem darbiniekiem ir jābūt arī maniem draugiem. Protams, ja viņi slikti strādā, tad sākas problēmas.

### **Biznesa likums skan tā – nevajag pieņemt darbā radus un draugus!**

Jā, diemžēl tā ir. Kolēģi ir un paliek kolēģi. Tā ir lieta, ko mācos. Grūti aizrādīt draugam, jo liekas, ka viņam pašam ir jāsaprot, ka uzdevums veicams pēc labākās sirdsapziņas. Darbā gan cenšos noņemt no sevis izpildvaru un deleģēt to projekta vadītājam. Projektos ir konkrēts mērķis un konkrēts rezultāts, un tas ir vieglāk.

Tagad, kad pats darbojos savā biznesā, tad daudz asāk izjūtu, ka ir jānopelna nauda, lai varētu atmaksāt visas milzīgi lielas investīcijas. Ja kāds cilvēks no komandas, kur katrs ir kā maza, bet svarīga skrūvīte, strādā neefektīvi un traucē citu darbu un kopējo darba sistēmu, tad gribot negribot nākas uzdot sev jautājumu, kas ir svarīgāks - mūsu draudzība vai darba attiecības? Ja tā ir patiesa draudzība, tad arī pēc darba attiecību pārtraukšanas varam būt labākie draugi, jo ne visi cilvēki ir atbilstoši visiem darbiem. Esmu cilvēks bez varas apziņas un nevēlos būt direktīvs, uzdot precīzus uzdevumus un skrupulozi pārbaudīt to izpildi.

### **Vai, atlasot darbiniekus, prasāt viņu CV un aicināt pretendēt uz pārrunām?**

Jā, protams. Tā darīju jau tai laikā, kad strādāju izdevniecībā. Izmantojām arī kompānijas *CV-Online* pakalpojumus. Šovasar tām 15 meitenēm, kuras bija smilšu skulptūru parka gides, bija jāprot darboties ar bērniem, fotografēt, pārdot apmeklētājiem mūsu skulptūru parka ideju un vēl strādāt pie kases. Atlase bija diezgan liela. Taču jau pēc dažiem jautājumiem var redzēt, kurš cilvēks ir piemērots, bet kurš ne.

Jāatzīst, ka brīvajā darba tirgū to foršo meiteņu nemaz nav tik

daudz. Viena jau atnākot staro, bet no otras izskata ir redzams, ka viņa mums nav piemērota. Labus darbiniekus nav viegli atrast. Man liekas, ka problēma nav viņu kvalifikācijā, bet tai faktā, ka cilvēkiem trūkst pašiniciatīvas. Man svarīga ir darbinieka paša iniciatīva. Tās trūkums ir vērojams pat vadošajiem darbiniekiem. Lielākā daļa gaida, ka blakus būs priekšnieks mammīte, kas pateiks priekšā - izdari no tā līdz tam un pēc tam vēl pārbaudīs un pielabos, ja kaut kas nebūs pareizi.

Daļai cilvēku ir problēmas ar atbildības sajūtas trūkumu vai arī tā ir pārāk pārspīlēta. Man ir bijuši arī divi tādi kolēģi. Zemāka līmeņa darbinieku atlases process nogurdina, jo būtībā atkal un atkal jāatkārto vieni un tie paši jautājumi. Tādēļ jau ir personāldaļas, kam ar to jānodarbojas.

### **Cik patstāvīgu darbinieku strādā tavā uzņēmumā?**

Šobrīd esam trīs – vecākais projektu vadītājs, mārketinga direktore un es. Konkrētu projektu izpildei, piemēram, smilšu skulptūru parkam vai ledus skulptūru festivālam, kas notiks ziemā, mēs paplašināmies. Tas nozīmē, ka astoņus mēnešus gadā no divpadsmit mēs paplašināmies no trim darbiniekiem līdz pat četrdesmit. Šogad man bija neliels šoks un arī pārbaudījums, ka AB dambja smilšu skulptūru parkam bija vajadzīgs tik liels darbinieku skaits, neskatot piesaistītos speciālistus. Jomas ielas svētkos un Jūrmalas smilšu skulptūru parkā mēs tikām galā kā desmit cilvēku komanda, jo parkā uz vietas strādāja tikai kasieres. AB dambja projekts jau bija sācies, kad skrējienā sapratu, ka neesmu izplānojis visu līdz galam. Desmit cilvēku struktūru ir viegli kontrolēt, bet četrdesmit cilvēki jau ir kaut kas cits. Man tā bija jauna pieredze un jauni secinājumi. Pašlaik, gatavojoties ledus skulptūru festivālam, man jau tagad ir sagatavota shēma un skaidra visa sistēma.

Tiesa, Jūrmalas parks bija skulptūru izstāde, bet šovasar Rīgā startējām ar citu koncepciju. Šoreiz tā bija radoša darbnīca, kur apmeklētāji varēja kļūt par tēlniekiem. Bija arī koncerti, lekcijas, kino, dejas, plenēri un daudz kas cits. Tas bija pilotprojekts 2014. gada pasākumam.

### **Vai grāmatveža jums nav?**

Tas ir ārpakalpojums, ko pērkam. Tāpat arī datorgrafikas un tekstu rakstītāju pakalpojumus. Arī programmētāju, kurš veido mājaslapu, banerus un visas citas interneta lietas. Ja pieskaita viņus, tad pastāvīgi strādājam astoņi, bet tie ir citu uzņēmumu cilvēki, kuri strādā ar mums.

### **Kādēļ tu sāki strādāt 15 gadu vecumā?**

Mana mamma strādāja izdevniecībā. Es gāju viņai līdzi un kopēju grāmatas, ko vēlāk operatori pārrakstīja. Tā man bija neliela haltūra, lai nopelnītu kādu kapeiku. Toreiz uz Latviju laikrakstam *Teve* bija atvesti pirmie *Apple* datori. Nevienam nesaprata, ko ar tiem darīt. Es sāku tos pētīt, ātri apguvu un sāku mācīt ar tiem darboties visiem izdevniecības darbiniekiem. Pēc kāda laika jau laboju un uzturēju datorus arī citām izdevniecībām, kā arī konsultēju tās. Toreiz sāku pats arī maketēt un veidoju grāmatu vākus citai izdevniecībai. Mani tas ļoti saistīja un bija interesanti. Tā tas vienkārši notika. Vidusskolā es jau ļoti aktīvi strādāju, un skola man bija sekundāra. Ar izcilību skolu nebeidzu, bet mani pieminēja izlaidumā par īpaši labiem eksāmenu rezultātiem.



### Vai tev ir kāds biznesa guru?

Vadošajiem darbiniekiem es ieteiktu pastudēt Deivida Alena grāmatas. Pēc viņa sistēmas Internetā pieejamas arī ļoti daudzas noderīgas un ikdienas darbā izmantojamas programmas. Manā dzīvē diezgan bieži ir bijuši periodi, kad vadīju daudzus lielus un svarīgus projektus vienlaikus. Tā tas bija Radio kora laikā, kad paralēli Jomas ielas svētkiem un kora ārvalstu tūrēm tika organizēti arī koncerti *Hermana Brauna fondā*. Pats brīnos, kā spēju tikt ar visu galā.

Alena sistēma man ļoti palīdzēja celt savu produktivitāti. Viņš piedāvā pieradināt sevi, vispirms pieņemot lēmumu par jebkuru jautājumu – darišu to vai nedarišu. Un nevilkt garumā, lai nomā-

cošs mākonis nekrājas dvēselē, apgrūtinot dzīvi.

Otra no Alena gūtā atziņa ir – ja vari tad izdari darbu uzreiz, ja ne, tad ieraksti to savā darāmo darbu sarakstā vai kalendārā. Piefiksē visus darbus un tad strādā ar šo sarakstu vai kalendāru. Tad arī var ieplānot laiku, kad patiešām atpūsties. Tā var justies brīvi, jo zini, ka viss ir piefiksēts un nepalikis nepadarīts.

Esmu uzsācis strādāt arī kā biznesa treneris un koučs. Man ir divi klienti, un viens no viņiem ir no Holandes. Priecājos, ka mūsu sadarbība ir veiksmīga, jo ilgi plānotā darba intervija šajā nedēļā viņam ir bijusi veiksmīga, un viņš ir pieņemts darbā. Es došu padomus saviem klientiem, kas ir reflektēšana vai spoguļošana. Augsta līmeņa vadītājiem (un arī man) pietrūkst profesionālu analītiķu. Ir cilvēki, kuri, nedaloties ar citiem, paši spēj atrisināt savus samilzušos jautājumus. Citi runā ar sievietēm vai mīļākajām, vēl citi – ar partneriem, draugiem vai kolēģiem. Mans darbs ir specifisks, tāpēc ir grūti no kāda saņemt atgriezenisko saiti, lai saprastu, vai viss manā darbībā notiek pareizi. Esmu atradis šo tehniku, kas balstīta uz spoguļošanas metodi. Tai pievienojot Deivida Alena ideju, ka, atrodot kādu jautājumu, jāsaprot, kāda ir tava nākošā darbība tā realizācijai, dzīve kļūst skaidra un vienkāršāka. Arvien ir svarīgi plānot nākošo soli, ko darīsi.

Manu klientu plāni ir kļuvuši sasniedzami, un viņiem ir rezultāti. Kopā ar kādu kaut ko skaļi izanalizējot, cilvēks reizēm pats apmulsst un saminstinās, vai otrādi – spēcīgi un spoži sāk runāt par kaut ko. Analītiķim, kurš strādā ar cilvēkiem, tas palīdz redzēt, kur ir enerģija, bet kur tās nav.

Šobrīd es psiholoģiju izmantoju producēšanā un darba shēmu veidošanā. Šī jaunā sistēma atklāj iekšējo „bērnu” – simbolu un radošuma pasauli, iekšējo „pusaudzi” – projektu komunikācijas, hobiju un izglītības pasauli, kā arī iekšējo „pieaugušo”, kas atbild par realitāti. Cilvēks saprot, ka daudzi procesi dzīvē nav nekāda spēle, bet gan paša atbildība. Finanšu plūsma un algu izmaksāšana uzņēmumā ir obligāts nosacījums un īsta realitāte, tāpēc jāizkopj sevi spēja pateikt arī „nē”.

Ir projekti, kur cilvēki funkcionē „bērna” līmenī. Cilvēks darbojas un ir priecīgs un laimīgs, bet finansiāli „aiziet mīnusos”. Tikmēr viņa „pieaugušais” guļ. Vēl cilvēki mēdz darboties „pusaudža” līmenī, kad notiek delverības, sevis pierādīšana un aktīva komunikācija. „Pusaudzis” ļoti labi izpaužas mārketinga aktivitātēs. Visskumjāk ir tam cilvēku vairumam, kas dzīvo tikai „pieaugušā” līmenī. Viņi eksistē, varbūt ļoti daudz strādā un pelna, bet nekad īsti nesvin dzīvi. Cilvēkam ir jāizprot sevi un jāprot harmoniski dzīvot visās šajās projekcijās. Tās mīt katrā no mums, bet katrai ir savs pielietojums.

Šīs zināšanas par „bērnu”, „pusaudzi” un „pieaugušo” es izmantoju arī smilšu skulptūru parka koncepcijas veidošanā. Arī biznesa treniņos man patīk paskatīties uz dažādām lietām no „pieaugušā”, „pusaudža” vai „bērna” pozīcijas. Tā var redzēt, vai pārejās starp šīm trim projekcijām nav kāds parazīts vai bloks, un vai lietā, ko darām, ir enerģija.

Tas viss ir vajadzīgs lēmumu pieņemšanā. Plānojot 2014. gada pilotprojektu, man tas daudz ir palīdzējis. Liekas pārsteidzoši, bet, tā strādājot, plānu ziņā šogad jau esam izpildījuši arī nākošā gada normu. Šis ir veids, kā redzēt, kuru ideju attīstīt, bet kuru ne. Pilotprojekts ir „aizgājis” ļoti labi, un nākošgad parkā īstenošim Interneta komunikācijas un zinātnes gadu.

### Cik ilgi tev ir savs uzņēmums?

Uzņēmumu nodibināju 2005. gada jūnijā, bet septembrī man jau piedāvāja Radio kora direktora amatu. Visu laiku strādāju paralēli. Kad ar kori katru gadu uz divām nedēļām braucu uz Francijas Radio festivālu Monpeljē, pa vidu lidoju uz Latviju uz Jomas ielas svētkiem un tad atkal atpakaļ.

Kā jau teicu, domāt sistēmiski un lasīt simbolus – tā ir sava veida maģija. To var saukt par maģisko lauku. Tādēļ arī manas kompānijas nosaukums ir *Rain project – Reiņa projekts*, vai angliki – lietus projekts, kas nes augļus. Mani projekti *Magic Sand*, *Magic Ice* un *Magic Art* iemieso manu vēlmi radoši un netipiskā veidā palīdzēt cilvēkiem.

### Latvijā pastāv uzskats, ka ar kultūru un mākslu nevar pelnīt. Kā tev veicas ar finansēm?

Pagaidām vēl grūti spriest. Pilotprojekti bija plānoti ar zaudējumiem. Jā, kultūras un mākslas projekti Latvijā nepelna. Ārzemēs lielās valstu dotācijas kultūrai palīdz noturēt tās procesu un līmeni. Tā pelnošā drīzāk ir izklaides industrija. Tā ne vienmēr ir saistīta ar mākslu un vēl mazāk – ar kultūru.

Latvija ir mazs tirgus. Bez lielajiem projektiem un koncertiem mēs organizējam arī komandas veidošanas un citus korporatīvos pasākumus. Faktiski jau arī šīs vasaras projekti ir bijuši lieli un ar lielu finansējumu. Pēc ārvalstu standartiem, ņemot vērā tos projektus, ar kuriem strādāju, man jau būtu jābūt miljonāram. Bet es kā biznesmenis šobrīd esmu „mīnusus” ar kredītiem.

Šim pilotprojektam dabūt finansu partneri mums neizdevās. Taču domāju, ka nu sevi esam pierādījuši un nākošgad tāds partneris mums būs. Mums ir izveidojusies sekmīga sadarbība ar Rīgas domi. Lielie projekti sākumā nekad nav ar „plusa” zīmi. Šā projekta kapacitātei esam ieguldījuši lielu darbu un investīcijas.

### Vai bankas dod kredītu kultūras projektiem?

Jā, man ir bankas kredīts. Tas domāts apgrozāmo līdzekļu finansēšanai. Tagad startējam Eiropas finansējuma piesaisti, jo šai ziņā mums ir veiksmīga pieredze. Grūti pateikt, kā būs turpmāk, taču šis mums ir lielu projektu starta brīdis. Nākošais gads ir jābeidz „pa nullēm” un jāatpelnā šī gada ieguldījumi. Aiznākošajā gadā jānopelna tik daudz, lai varētu realizēt iecerētās mākslas, zinātnes un cilvēka radošuma sintēzes idejas, dārgos video projekciju plānus un citas lietas. Lai šīs ieceres realizētu, jāpiesaista daudz finansējuma gan no Latvijas, gan no Eiropas. To visu mēs darām, jo ticam, ka pasaule kļūs labāka. Vispirms jau Rīga.

### Pastāsti par šiem komandas veidošanas pasākumiem, kurus organizējat.

Biznesa struktūras ziņā korporatīvie pasākumi atšķiras no lielajiem projektiem. Man patīk komandas veidošanas pasākumi, tādēļ arī pats aktīvi piedalos to plānošanā. Noorganizēt un izdomāt šos pasākumus ir ļoti radošs process. Vispirms mēs analizējam uzņēmuma darbinieku struktūru un vadības dotos uzdevumus. Bieži, lai saliedētu komandu, organizējam un vadām vairākus pasākumus – piemēram, sporta spēles vai autoorientēšanos.

Piemēram, komandas saliedēšanas treniņš TV3 kolektīvam bija ļoti izdevies. Bija sagatavotas lielas smilšu formas. Cilvēki sadalījās grupās, un viņiem pašiem bija jāizdomā radošā darba tēma. Tad notika pats smilšu skulptūru veidošanas process, un visbei-



dzot darbi tika prezentēti. Veidojot skulptūras, pieauguši cilvēki iepazīst savu iekšējo radošo „bērnu”, kurš ir radošs. Šādu treniņu vadījām arī starptautiskas transporta korporācijas augstākā līmeņa vadītājiem no dažādām pasaules valstīm. Vācijas aģentūra bija nobijusies – kā tas būs, tāda darbošanās ar smiltīm, vai šiem nopietnajiem cilvēkiem tas patīks, vai viņi to pieņems? Es viņus pārliecināju, lai mums uzticas. Un viņi noticēja. Pēc pasākuma Vācijas producers ar spīdošām acīm paspieda roku un pateica paldies. Tie bija cilvēki, kas, liekas, ir redzējuši un izmēģinājuši visu.

### Kā notiek komandas saliedēšanas treniņš, veidojot smilšu skulptūras?

Pašu skulptūru veido pusstundu līdz divas stundas, bet programmu var veidot līdz pat divas dienas garu. Tas ir liels pārsteigums



un prieks - pieskarties smiltīm un izveidot no tām kaut ko. Tā ir lieliska terapija un pievēršanās citām lietām, ko cilvēki ikdienā nedara. Nevar veidot skulptūru un vienlaikus runāt pa telefonu, jo ir jākoncentrējas uz savu koncepciju un jādoma telpiski. Tas iedarbina cilvēka smadzeņu labo puslodi. Tas ir ieguvums katram cilvēkam individuāli vienlaikus sadarbojoties. Tā tiek veidota komanda, kas, piemēram, četratā veido vienu skulptūru vai ceļ mājas kopīgā pilsētā.

Ir bijis uzdevums pārbaudīt grupas līderus, grupas asistents pēc Dr. Belbina metodes nosaka katras grupas līderi, un ne vienmēr tas ir, piemēram, dotā departamenta vadītājs. Kad cilvēki ar uzdevumu ir tikuši līdz pusei, mēs negaidīti nomainām grupu līderus. Tā tiek pārbaudītas līdera spējas. Dažreiz uzdevumu padarām grūtākus, piemēram, saslēdzot diviem cilvēkiem no komandas kopā rokas, kas ir fizisks ierobežojums. Varam ierobežot viņus citādi, izlozējot izejmateriāla un darba instrumentu

daudzumu. Tiek inscenētas *force majeure* situācijas, kad “nejauši” sagrauj kādu skulptūru. Tā tiek vērotas grupu reakcijas uz notiekošo, un analizēta visa kolektīva uzvedība.

Ļoti populāra ir lielo smilšu mandalu veidošana, kur katrs ieber kādu rakstiņu, un kopīgi tiek radīts skaists mākslas darbs. Smilšu spēlēs, kas cilvēkiem patīk, ir iespējams lieliski atpūsties. Tajās nevar kļūdīties un var sasniegt ļoti precīzus mērķus kā kolektīva saliedēšanā, tā citu problēmu risināšanā. Piemēram, attīstīt sadarbību un savstarpējo komunikāciju. No citiem komandu veidošanas korporatīvo pasākumu rīkotājiem mēs atšķiramies ar klientu radošuma attīstīšanu, izmantojot smilšu spēles un citus materiālus, kā arī mūsu īpašo pieeju. Metode ir vienkārša, saliedējoša un radoša. Fantastiska aktivitāte!

### **Kur notiek šādi pasākumi?**

Jā, tas nav vienkārši. Kamēr Rīgā nebija smilšu skulptūru parka, bija vajadzīga īpaša vieta un smagā būvtehnika, kas atved smiltis. Pēc tam tās bija jāsapresē klučos, no kuriem veidot skulptūras. To esam darījuši Lielupē, pie Daugavas un praktiski jebkur, kur var piebraukt būvtehnika. Iepriekš jāvienojas arī par to, kur smiltis paliks pēc tam. Ja tās nav nepieciešamas saimnieciskiem darbiem, tad pēc tam aizvedam. Tas ir dārgi. Jūrmalā mūsu smalkās pludmales smiltis tādiem pasākumiem neder, jo tām nav mālu piemaisījuma, smilšu graudi kļuvuši apaļi un stabili smilšu bloku izveidot nevar.

### **Vai organizējat arī uzņēmumu balles un citus izklaides pasākumus?**

Jā, protams. Diemžēl no 2008. gada šādu pasākumu pieprasījuma ziņā ir vērojams kritums. Pēdējos gados šos pasākumus rīko paši uzņēmumi, un tie aprobežojās ar uzrunām, ēšanu un dejām. Bez producentu īpašā pienesuma un radošām idejām. Bet jau jūtamas nelielas pozitīvas tendences.

### **Ko tu uzskati par saviem nozīmīgākajiem veikumiem?**

Izdevniecībā izveidoju un palaidu dzīvē IT daļu. Nozīmīga lieta bija arī mājaslapu veidošana. Esmu izstrādājis mājaslapas dažādām kultūras iestādēm, piemēram, lielākajiem Rīgas teātriem. Es pats pārliecināju kultūras iestāžu vadītājus, ka mājaslapās jābūt visiem aktieriem un visam repertuāram. Tagad tas liekas pašsaprotami, bet toreiz tā bija revolūcija.

*Hermana Brauna fondā* man ir liels gods strādāt kopā ar Innu Davidovu. Kopā realizējam daudz lielu projektu, apmēram 50 koncertus katru gadu. Īpaši vēlos izcelt *Summertime* festivālu, kas šovasar Jūrmalā, Dzintaru koncertzālē, notika jau septīto gadu. Tā vienmēr ir īpaša nedēļa ar pasaules klases māksliniekiem. Šo festivālu organizēju vēl arvien un esmu tā izpildproducents.

Uzskatu, ka mans nopelns bija arī Radio kora saglabāšana un tā starptautiskās atpazīstamības celšana. Korim bija daudz starptautisku panākumu. Tolaik aktīvi darbojos profesionālo kamerkoru asociācijas valdē *Tenso*, virzot un realizējot konkrētas lietas par kora darbību Eiropā. Kad aizgāju no kora, aizgāju arī no asociācijas valdes, bet man tur ir palikuši labi draugi.

No atsevišķiem notikumiem mans pēdējais personiskais sasniegums ir arī Latvijas Radio kora, Latvijas Nacionālās operas un Dānijas teātra kopīgi veidotā izrāde „Kara daba”. To iecerējam ar diriģentu Kasparu Putniņu, un tas ir jaundarbs ar Sandru Rat-

nieci, kuru es ļoti mīlu kā komponisti. Jauki noskatīties, kā viss process arī pēc manas aiziešanas ir veiksmīgi noslēdzies un šobrīd tiek uzvests uz skatuves.

Privātajā biznesā pirmais lielais panākums bija uzvedums "Mazā Nāriņa". Manos 26 gadus tas bija liels panākums. Pasākums notika Ķīpsalas baseinā, un tajā piedalījās 400 dejotāji. Nemaz nebija tik vienkārši visu izgaismot un izveidot krāšņu šovu. Tam sekoja Dziesmu svētku projekts "Spēlēju, dancoju". Tas notika izstāžu kompleksa *BTI* telpās ar 1000 dejotāju piedalīšanos.

Vēlreiz jāpiemin Jomas ielas svētki, kur kā producenti ar minimālu finansējumu veidojām un attīstījām plašu un daudzveidīgu programmu. un katru gadu tie kļuva arvien populārāki. 2009. gadā svētku dienā Jomas ielu apmeklēja jau 100 000 cilvēku. Bez spoža *Summertime* festivāla Jūrmalā viens no lielākajiem šīs vasaras projektiem bija Rīgas 810 svētku lielkoncerts Mežaparkā, kurā piedalījās 8000 dalībnieku.

### Šogad tavā Smilšu skulptūru parkā viesojās Dalailamas mūki. Kā tas notika?

Tas ir mistiskais stāsts par simboliem. Šogad mani 120 draugi manā dzimšanas dienā veidoja man mandalu. Tā manā mūžā man bija brīnišķīga dāvana. Nākošajā dienā piezvanīja mans draugs Indreks no Igaunijas, kurš ir gaismu festivālu producers. Viņš stāstīja, ka organizē Dalailamas vizīti un ka ir iecere aicināt mūkus, kuri veidotu mandalu, taču ceļa izmaksas ir ļoti lielas. Viņš jautāja, vai arī mēs nevēlētos, ka šie mūki atbrauc pie mums uz Latviju un izveido mandalu, lai pēc tam dotos uz Lietuvu. Interesanti, ka viņu iespējamā vizīte iekrita tieši Rīgas 810 gadu jubilejā. Atbildēju, ka vēlamies gan.

Šie mūki bija no Namgjalas klostera Dharamsalā, Indijā, kas ir Dalailamas klostēris. Kopā ar viņiem Dalailamas svētība atnāca arī līdz Latvijai. Mandala pēc savas būtības ir mazs kosmos. Viņi veidoja līdzjūtības mandalu. Un tā jau te paliek mūžīgi. . . Dzimšanas dienā saņēmu lielu un skaistu dāvanu visai Rīgai, un tā ir laba zīme.

### Kā tu atpūties un atjauno savus resursus?

Man atpūta vairāk ir aktivitātes maiņa. Man patīk sportot. Vasarā cītīgi skrienu orientēšanās sacensībās, kur man ir lieliska iespēja arī izbaudīt Latvijas dabu. Ceru atsākt nodarboties ar *freefly*, kad izlec četru kilometru augstumā un minūti brīvā kritienā veido formas vai kādus sevis izvirzītus uzdevumus. Tas liek mobilizēties un koncentrēties. Šis īpašais process pirms lēciena četru kilometru augstumā man ir palīdzējis arī citās dzīves situācijās. Protams, daudz kultūras, teātris, kino un literatūra. Agrāk strādāju darbā, kur klausījos simts koncertus gadā, un tagad varu izvēlēties ko un kā baudīt. Fotografēju savajā mazajā fotostudijā, radoši līdzdarbojos ar draugiem un ceļoju. Tā kā vasara man ir aktīvākais darba laiks, tad vismaz reizi gadā man ir jāguļ siltā zemē pludmalē, jāpārslasa kāda grāmata un nav jādara nekas. Jo, ja aktīvi dzīvo, tad jāprot arī kādu brīdi nedarīt neko.

### Ko tu novēlētu mūsu žurnāla lasītājiem?

Vairāk jādodomā par sevi un cilvēkiem apkārt. Mani pārsteidz un izbrīna cilvēku ļaušanās patēriņa kultūrai. Lai kāds cits pasaka priekšā, ko patērēt, ko darīt, bet pašiem nedomāt un kļūt par marionetēm. Otrkārt, esmu šokēts par oligarhiem un varas tipa



cilvēkiem. Es nespēju saprast, kāda ir šo cilvēku patiesā motivācija tiekties pēc naudas un varas vēl, vēl un vēl. Skaidrs, ka viņiem nav morāla pamata vai saprašanas, ko un kāpēc viņi dara. Manam biznesam tas droši vien traucē, taču es negribu to būvēt, apmānot aprobežotus cilvēkus, lai iegūtu viņu naudu. Mana vēlme ir veidot biznesu, kur cilvēki sadarbojas, lai visiem būtu liels ieguvums un visi kļūtu kļūstot bagātāki un laimīgāki. Tāpat kā pēc smilšu skulptūras veidošanas, gūstot radošo enerģiju, izbūvēt lielisku koncertu vai izstādi. Par to mēs saņemtu naudu, kas arī ir enerģijas ekvivalents, tāpat kā agrāk olas, gaļas gabals vai kaut kas cits.

Nezinu, vai tas ir iespējams. To redzēsim pēc trim gadiem. Šodien vēl nezinu, vai tāds ideālists kā es var darboties biznesā. Ceru, ka būšu izredzētais, kas strādā kultūras projektu jomā un pelna. Novēlu visiem nekļūt augstprātīgiem, būt atvērtiem, radošiem un svinēt dzīvi! **BP**



## par organizācijas efektivitātes un dzīvotspējas attiecībām

Kas nosaka uzņēmuma dzīvotspēju? Ja būtu viena pareizā atbilde uz šo jautājumu, tad visdrīzāk tā jau būtu atrasta, un mēs varētu lepoties ar daudziem uzņēmumiem – ilgdzīvotājiem. Tāpat organizācijas ilgtspēja diez vai ir vienīgais organizāciju, īpaši biznesa organizāciju, darbības mērķis, tādēļ jautājums par ilgtspējas saskaņošanu ar citiem mērķiem – biznesa rezultātiem un efektivitāti – kļūst jo aktuālāks.



**J**āatzīst, ka ir grūti runāt par organizāciju dzīvotspēju jeb ilgtspēju un tās priekšnoteikumiem, analizējot organizācijas Latvijā, jo lielai daļai Latvijas organizāciju un uzņēmumu ir salīdzinoši īsa darbības vēsture. Arī pasaulē vidējais uzņēmuma mūža ilgums ir divdesmit gadu, kas salīdzinājumā ar cilvēka mūžu ir visai maz. Kas nosaka uzņēmuma dzīvotspēju? Ja būtu viena pareizā atbilde uz šo jautājumu, tad visdrīzāk tā jau būtu atrasta, un mēs varētu lepoties ar daudziem uzņēmumiem – ilgdzīvotājiem. Tāpat organizācijas ilgtspēja diez vai ir vienīgais organizāciju, īpaši biznesa organizāciju, darbības mērķis, tādēļ jautājums par ilgtspējas saskaņošanu ar citiem mērķiem – biznesa rezultātiem un efektivitāti – kļūst jo aktuālāks. Organizāciju dzīvotspējas pārbaudījums ir krīzes situācijas, ko var izraisīt gan iekšēji faktori – izmaiņas pašā organizācijā, gan arī ārēji faktori – politiskā, ekonomiskā, vides situācija valstī un pasaulē u.c. Iepriekšējā perioda ekonomiskā situācija un notikumi valstī un pasaulē parādīja Latvijas uzņēmumu spēju izdzīvot. Saucam vai nesaucam šo periodu par krīzi – tas jau ir otršķirīgs jautājums. Primārais ir – kā iemācīties pārdzīvot īslaicīgas vai ilglaicīgas grūtības?

### Krīze – draudi vai iespējas?

Tiem lasītājiem, kas ir studējuši psiholoģiju vai interesējušies par cilvēku uztveres veidošanu pret dažādām parādībām, ir zināma pamatsakarība: mūsu uztvere nosaka mūsu attieksmi un uzvedību. Piemēram, tas, ko mēs domājam par šobrīd mūsu valstī vai uzņēmumā notiekošo, kā vērtējam mūsu organizācijas iespējas izdzīvot un veiksmīgi darboties turpmāk, ir atkarīgs no mūsu šī brīža situācijas vērtējuma un secinājumiem. Mūsu uztvere, kas vienmēr ir subjektīva, jo to iespaido daudz dažādu faktoru, piemēram, iepriekšējā pieredze, zināšanas par attiecīgo jautājumu, ekspertu viedoklis un stereotipi savukārt nosaka mūsu rīcību, tajā skaitā pieeju organizāciju vadīšanā. Piemēram, daļa organizāciju pārstrukturē savu darbību, daļa samazina izdevumus u.tml. Laiku, kad Latvijā bija ekonomiskā krīze, un kaut kādā mērā attieksmi pret šo parādību var salīdzināt ar to, kā neredzīgie staigā ap ziloni. Viņi to nav redzējuši, tāpēc raksturo pavisam atšķirīgi, tāpat arī ekonomiskajai krīzei tiek piešķirts vērtējums gan ar negatīvu, gan ar pozitīvu nokrāsu. Paraudzīsimies uz to, kas ir krīze no psiholoģijas skatu punkta. Krīze ir kritisks brīdis vai posms indivīda vai sociālas kopienas, piemēram, organizācijas, attīstībā, kas priekšplānā izvirza jautājumu – kā dzīvot tālāk? Krīze ir pagrieziena punkts indivīda vai organizācijas attīstībā, ko raksturo divas vienlaicīgi pastāvēt spējīgās attieksmes: krīze ir gan draudi, gan iespējas.

No vienas puses, krīze ir draudi, jo krīzes izjūta rodas tāpēc, ka vai nu ārēju apstākļu, vai iekšēju faktoru, vai arī abu faktoru kombinācijas rezultātā dzīvot un darboties tāpat kā līdz šim vairs nav iespējams. Draudu izjūtu rada neziņa un neizpratne par šobrīd notiekošo un perspektīvas trūkums, ko pavada bailes un satraukums, kā darboties tālāk? Neapšaubāmi krīze ir sava veida tests jeb pārbaudījums organizācijām un to dzīvotspējai. Pārņēmīga draudu izjūta var radīt vēlmi „bēgt” – pārtraukt organizācijas darbību vai „izlikties par beigtu” – pilnībā iesaldēt savus attīstības

plānus, krīzes periodā uzturēt minimāli nepieciešamos „ražošanas” procesus.

No otras puses, krīze ir jaunas iespējas, jo, izjūkot vai pārveidojoties līdz šim pastāvējušai lietu kārtībai, var attīstīties pilnīgi jauni domāšanas modeļi un praktiskie risinājumi aktuālām problēmām. Rainis ir teicis – pastāvēs, kas pārvērtīsies, citiem vārdiem sakot – izdzīvos pielāgoties spējīgākais. Ekonomikas kategorijās runājot, tieši krīzes periodos veidojas inovācijām labvēlīga vide, ja vien iespēju uztvere (sauksim to par pozitīvu domāšanu) prevālē pār draudu sajūtu un vēlmi „bēgt” vai iznīcināt to, kas ticis radīts līdz šim.

### Vai efektivitāte ir organizācijas ilgtspējības garants?

Kā viens no visbiežāk nosauktajiem risinājumiem organizāciju izdzīvošanai krīzes apstākļos ir organizācijas darbības efektivitātes palielināšana. Izvērtēsim jēdzienu „efektivitāte” no uztveres un līdz ar to rīcības viedokļa.

Daļa vadītāju „efektivitāti” lieto kā sinonīmu vārdam „produktivitāte”. Šāds skatījums krietni sašaurina jēdziena „efektivitāte” nozīmi un reducē to uz ražošanas (plašā nozīmē) apjomu kāpināšanu kā vienīgo un būtisko organizācijas darbības mērķi un efektivitātes rādītāju. Efektivitātes kā produktivitātes skaidrojums neparedz maksimālo rezultātu sasniegšanai nepieciešamo visa veida ieguldījumu analīzi. Šādā nozīmē jēdziens „efektivitāte” saistās ar īstermiņa skatījumu uz organizāciju darbu, jo, koncentrējoties tikai uz rezultātu, netiek pietiekoši novērtēti visi organizācijas rīcībā esošie resursi, to izmantošanas un atjaunošanas iespējas. Piemēram, lai izveidotu stabilu biznesu, to vairāku gadu laikā nostiprinātu un paplašinātu, organizācijas vadītājs pats daudzus gadus pašreizējā strādā pa 12 – 14 stundām dienā, attiecīgi viņa komandā ir cilvēki, kas dara to pašu. Tikai pēc gandrīz desmit gadiem pašreizējā darba, kad parādījušās nopietnas problēmas veselībā un ģimenes dzīvē, viņš sāk izvērtēt sasniegto rezultātu „cenu”. Brīdī, kad vadītājs nolemj pārtraukt darbu uzņēmumā, tiek apdraudēta uzņēmuma turpmākā darbība: problēmas, kas radušās pašam, rada grūtības visam uzņēmumam. Jautājums – vai efektivitāte kā produktivitāte ir organizācijas ilgtspējas garants? Ne velti vadošais organizāciju un vadītāju attīstības eksperts Sperijs (*L. Sperry*), cilvēku un organizāciju efektivitāti raksturo kā funkciju: efektivitāte = f (produktivitāte; veselība).

Cits, jau plašāks skatījums uz efektivitāti ietver arī mērķu sasniegšanai izmantoto resursu analīzi. Tas nozīmē, ka efektivitāte raksturo spēju sasniegt vēlamos rezultātus ar iespējami mazāku resursu ieguldījumu vai arī efektivitāte parāda spēju sasniegt labākos rezultātus pie fiksēta resursu ieguldījuma. Izvērtēsim šāda skatījuma sakarības ar organizāciju ilgtspēju! Šobrīd daudzas organizācijas, lai sasniegtu gada sākumā nospraustos plānus, kas izrādījušies pārāk optimistiski, sāk koriģēt nevis mērķu daļu, bet ķeras pie resursu izlietojuma daļas – izmaksām. Pozitīvais šādu pasākumu efekts ir resursu taupīšana, tomēr ne vienmēr šāda taktika palīdz organizācijai veiksmīgāk pārvarēt krīzes radītās grūtības un izdzīvot. Nereti organizācijas ilgtspēja tiek apdraudēta. Ilustrācijai piemērs. Vēsturiski un joprojām visai izplatīta prakse izmaksu samazināšanas situācijā ir ķerties pie personāla attīstības budžeta „apciršanas”, kā rezultātā darbiniekiem tiek liegta iespēja apgūt darbam nepieciešamās zināšanas un prasmes. Sekas – kritas darbinieku darba sniegums, jo neprasmes vai mo-

tivācijas trūkuma dēļ, kas bieži vien ir ierobežotas vai traucētas darbinieku attīstības rezultāts, darbinieki strādā ar mazāku atdevi un pieļauj vairāk kļūdu. Protams, ka šādas rīcības rezultātā kritas organizācijas konkurētspēja un spējas attīstīties tālāk.

Iepriekš raksturotie efektivitātes skaidrojumi raisa pārdomas par sakarībām starp organizāciju efektivitāti un ilgtspēju. Tādā nozīmē, kā efektivitāte ir saprasta līdz šim, efektivitāte un ilgtspēja ir drīzāk uztveramas kā divas atšķirīgas parādības, starp kurām organizācijām ir jāizvēlas –vai nu mēs esam efektīvi, bet līdz ar to riskējam būt īslaicīgi, vai arī fokusējamies uz ilgtspēju, uz citu uzņēmumu fona neizskatoties pietiekoši produktīvi.

Pasaulē atzīts organizāciju eksperts Arie de Geus (*A. de Geus*), kurš ilgstoši strādājis vadošos amatos vienā no ilgtspējīgiem uzņēmumiem *Royal Dutch/Shell* starptautiskajā grupā, savā grāmatā „Dzīvīgais uzņēmums” norāda uz diviem raksturīgākajiem organizāciju pastāvēšanas mērķiem. Pirmā veida uzņēmumi ir veidoti ekonomisku apsvērumu dēļ – ar minimāliem resursiem iegūt maksimālu rezultātu. Šis mērķis atbilst klasiskajai efektivitātes definīcijai. Šo uzņēmumu pastāvēšanas mērķis ir peļņas gūšana. Šajos uzņēmumos ekonomiskās jeb pirkšanas – pārdošanas attiecības pastāv ne tikai starp uzņēmumu un tā piegādātājiem un klientiem, bet arī starp uzņēmuma īpašniekiem, vadītājiem un darbiniekiem. Arie de Geus raksta, ka „šāda veida uzņēmums nav nekas vairāk kā korporatīva mašīna, kuras darbības vienīgais mērķis ir nodrošināt labklājību nelielai saujiņai vadītāju un investoru.” Ekonomisks uzņēmums ir dzīvotspējīgs. Darbinieki ir ieinteresēti strādāt, lai nodrošinātu sev iztikas līdzekļus. Arī resursu taupīšana un ekonomiska izmantošana nav peļama un uzskatāma par uzņēmumu un pat valstu ekonomiku stabilas darbības un attīstības priekšnoteikumu. Šāda uzņēmuma raksturošanai Arie de Geus izmanto tēlainu salīdzinājumu – tas ir kā stāvoša ūdens lāma, kas izveidojusies, sakrājoties daudzām ūdens lāsītēm. Lietus laikā klāt nāk jaunas lāsītes, lāma kļūst lielāka. Savukārt sausuma periodos pastāv risks, ka lāmas var izzūt. Lielākajai daļai ūdens lāmu lemts ļoti īss mūžs.

Otra veida uzņēmumi tiek dibināti ar mērķi sevi iemūžināt kā dzīvīgu uzņēmumu, kurš nemītīgi attīstās. Šāda uzņēmuma mūžu var salīdzināt ar upes plūdumu. Lietus laikā tās līmenis ceļas, un upe kāpj ārā no krastiem. Karstā laikā ūdens līmenis kritas, tomēr ir vajadzīgs ļoti ilgstošs sausuma periods, lai upe pilnībā izsīktu. Arie de Geus raksta, ka „arī „upes” tipa uzņēmuma finansiālai atdvei netiek ierādīta pēdējā vieta. Tikai šeit vadītāji kapitāla optimizāciju uzskata par papildinājumu cilvēku optimizācijai. Šāds uzņēmums galvenokārt ir cilvēku sabiedrība. Tā mērķis ir sasniegt ilgu mūžu un attīstīt savas iespējas. Bet rentabilitāte ir tikai līdzeklis ceļā uz šī mērķa īstenošanu.”

Lai arī Arie de Geus runā par divu tipu uzņēmumiem, tomēr „upes” tipa uzņēmuma raksturojumā jau iezīmējas virziens, kā organizācijām līdzsvarot efektivitāti un ilgtspēju. Mums ir jāpaplašina skatījums uz efektivitāti un organizācijas darbības mērķiem. Pirmām kārtām, mums ir jāpaplašina skatījums uz to, kādi resursi vai plašākā nozīmē – potenciāls ir pieejams organizācijā un kā šo potenciālu lietderīgi izmantot un attīstīt. Tradicionālais skatījums, ka nozīmīgākie resursi **ir zeme, kapitāls, izejresursi vairs nepalīdz**, jo liela daļa šo resursu nav atjaunojami un skaidrs, ka, balstoties uz šādiem resursiem, organizācijām ir grūti

būvēt ilgtermiņa attīstības plānus. Līdz ar to resursu grupā plašākā nozīmē ir jāiekļauj neizsīkstošie, attīstāmie un atjaunojamie resursi, kas saistās ar cilvēku spēju un zināšanu izmantošanu un uzturēšanu, kā arī organizācijas kultūras atjaunošanu.

### Organizācija kā sistēma. Kas ir jāveda organizācijā?

Lai nodrošinātu organizācijas darbības efektivitāti un dzīvotspēju, ir jāmaina skatījums uz to, kas ir organizācija un kā tā ir vadāma. Organizācijas nav tikai dažādu funkciju kopums, kuru darbība ir jākoordinē. Organizācijas ir sistēmas - savstarpēji saistītu un mijiedarbībā esošu elementu kopums. Organizācijas kā jebkuras citas sistēmas saskaras ar pastāvīgu vajadzību risināt dilemmu - kā mainīties jeb attīstīties un uzturēt savu iekšējo stabilitāti? Jāpatur prātā, ka organizācija tāpat kā jebkura cita sistēma ir atvērta, tātad tās robežas nav stingras un tā pastāvīgi apmainās ar informāciju, cilvēkiem, enerģiju un dažādiem citiem resursiem ar ārpusauli. Tas nozīmē, ka organizācijas kā sistēmas pastāvīgi transformē dažādus resursus, kā arī mijiedarbības rezultātā pārveidojas pašas. Tajā pat laikā organizācijas kā sistēmas tiecas saglabāt savu iekšējo līdzsvaru – līdz šim pieņemto lietu kārtību. Turklāt, jo lielāki draudi, ka organizācijas iekšējais līdzsvars tiks izjauks, jo vairāk pūļu un resursu tiek ieguldīts, lai saglabātu pastāvošo struktūru.

Kā risināt šo dilemmu? Kā jau tika norādīts raksta sākumā, uztvere nosaka domāšanu un rīcību. Ir svarīgi saprast, kas ir nozīmīgākie organizācijā vadāmie elementi jeb resursi. Tikpat svarīgi ir saprast un pieņemt, ka vieni un tie paši organizācijas kā sistēmas elementi var gan veicināt, gan kavēt organizācijas darbību un attīstību. No organizāciju ilgtspējīgas attīstības viedokļa vadīt organizāciju nozīmē vadīt organizācijas kā sistēmas nozīmīgākos elementus, šo elementu savstarpējās attiecības, kā arī organizācijas attiecības ar ārpusauli. Svarīgi, lai nozīmīgākie organizācijas elementi nevis bremzētu, bet veicinātu organizācijas attīstību. Krīzes kategorijās runājot, vadīt organizāciju nozīmē jebkuru krīzes situāciju vadīt tā, lai tā kļūtu par organizācijas attīstības iespēju un līdz ar to nodrošinātu organizācijas ilgtspēju.

Pēc raksta autores domām, ir vairāki būtiski lielumi, kas organizācijās ir jāveda un kas nodrošina organizācijas stabili darbību (piesaisti tagadnei, efektivitāti), kā arī veicina tās attīstību un dzīvotspēju. Nozīmīgākie organizācijas elementu kopumi, kas jāveda, ir:

- Stratēģija
- Organizācijas dizains
- Cilvēki
- Organizācijas kultūra.

Visu šo elementu kopums ir ieguvis „Organizāciju efektivitātes modeļa” nosaukumu.

Katru no šīm dimensijām jeb organizācijas apakšsistēmām veido vairāki citi elementi, no kuriem svarīgākie ir:

- organizācijas dizainā - organizācijas struktūra, procesi un amati;
- cilvēku dimensijā - kompetences, motivācija un lojalitāte pret organizāciju;
- organizācijas kultūrā - vērtības, līderības stils un attiecības.

Organizāciju efektivitātes modeļa simbols ir piramīda (skat. attēlu „Organizāciju efektivitātes modelis”). Piramīdas izvēles pamatā ir divi faktori. Tā demonstrē stabilitāti un līdz ar to



### Organizācijas efektivitātes modelis

dzīvotspēju, ko nodrošina fundamentāla pamatne un vienādas savstarpēji saistītas sānu skaldnes. Tajā pat laikā piramīdai ir virsotne, kas saistās ar attīstību, kustību. Arī organizāciju mērķis ir pielāgošanās un pastāvīga attīstība, ko nodrošina visu piramīdas skaldņu saskaņota funkcionēšana.

Stratēģija veido piramīdas pamatu, organizācijas dizains, cilvēki un organizācijas kultūra – sānu skaldnes. Ja stratēģijas skaldne raksturo ilgtermiņa un īstermiņa darba plāna un mērķu (vienā vārdā sakot, - stratēģijas) nozīmi organizācijas darbības efektivitātes nodrošināšanā un attīstībā, tad pārējās skaldnes – veidus un līdzekļus, kā stratēģiju pārvērst reālā organizācijas darbā. Pasaulē atzīts organizāciju un personāla vadības eksperts Deivs Ulrichs (Ulrich, 2005) ir norādījis, ka organizācijas konkurētspējas priekšnoteikumus vislabāk izsaka formula:

Organizācijas konkurētspēja = stratēģija x organizācija

Organizāciju efektivitātes modeļa kategorijās runājot, organizācija ir organizācijas dimensiju un elementu vadīšana, lai īstenotu organizācijas stratēģiju.

#### Ceļā uz organizāciju ilgtspēju

Iepriekš veiktā analīze rosina uz vairākām atziņām par organizāciju vadīšanu.

1. Organizāciju kā sistēmu vadīšana. Organizācijas kā sistēmas ir daudzveidīga potenciāla kopums, turklāt organizācijas pašas rīcībā parasti ir metodes un līdzekļi, kā šo potenciālu pārvaldīt. Paradokss, ka visās organizācijās ir vieni un tie paši elementi, bet tomēr organizāciju rezultāti ir tik atšķirīgi. Jautājums ir par meistarīgu organizācijas elementu un to mijiedarbību vadīšanu.
2. Mūsdienu organizācijām ir svarīgi meklēt risinājumus, kā iekšēji līdzsvarot darbību īstermiņā jeb efektivitāti un ilgtermiņa attīstību, kas ir ilgtspējas priekšnoteikums. Ilgtspējas pamatā – organizācijas attīstība un mācīšanās. Jautājums ir, kā nodot organizācijā uzkrātās un radītās zināšanas no paaudzes paaudzē jeb kā saglabāt savas organizācijas identitāti, un vienlaikus mainīties un iet līdzi laikam jeb būt atvērtiem?
3. Lai atrastu jaunus risinājumus, kā vadīt organizācijas kā sistē-

mas un nodrošināt organizāciju efektivitāti un ilgtspēju, nepieciešamas vadības inovācijas – radīt un veidot pilnīgi jaunas vadības prakses, ne tikai mācīties no vēsturiski labākās pieredzes. Tāpat organizāciju vadītājiem ir jāattīsta spējas domāt un analizēt organizācijā notiekošo kopsakarībās, meklēt jaunas sadarbības iespējas starp funkcijām un cilvēkiem vienā organizācijā, gan starp dažādām organizācijām un nozarēm. **BP**

#### Literatūra

Gitānas Dāvidsones grāmata „Organizāciju efektivitātes modelis”, kas iznākusi 2008. gada jūnijā

A.de Geus. Dzīvigais uzņēmums. Rīgas Konferences, 2001

*Jesākumā mūs klienti vērtē pēc mūsu spējas pildīt mūsu pašu sakotnēji nepilnīgus mērķus un nolikumus. Vēlāk, iesaistot pašiem sevi, lai vest klientus uz jaunām attīstības virsotnēm. Vēlu būt uzticamam paradonim psiholoģijas lūlocos hanesā un organizācijas arī būvniecībai!*

*Gitāna Dāvidsone*



par  
uzņēmumiem  
ilgdzīvotājiem

Mūsu laikos simts gadi uzņēmumam, tāpat kā cilvēkam, skaitās cienījams vecums. Taču, kā izrādās, pasaulē ir ne viens vien uzņēmums, kas ir pārdzīvojis ne tikai pilsētas, bet arī valstis un veselas impērijas. Kādi gan varētu būt fakti, kas nodrošina un sekmē tik ilgu dzīvošanu?

**A**merikāņu profesors Viljams O'Hāra savās grāmatās raksta: „Pirms transnacionālajām korporācijām pastāvēja ģimenes bizness. Pirms industriālās revolūcijas pastāvēja ģimenes bizness. Pirms antīkās Grieķijas un Senās Romas laikiem arī pastāvēja ģimenes bizness!” Tā ka viennozīmīgi var teikt, ka pats dzīvotspējīgākais noteikti ir ģimenes uzņēmums.

Vistrāpīgāk par šo tēmu laikam gan izteicies krievu humorists Mihails Žvaņeckis. „Dinozauri? Kādi dinozauri? Nu, kur viņi tagad ir, šie trīsstāvīgie briesmoņi? Toties maza vaboliņa – kā tik kas, tā – spudūc! – zem lapiņas. Un miljons gadu dzīvo!”

### Trīs rekordisti

Absolūtais rekordists ilgdzīvošanas ziņā līdz pat nesenam laikam bija japāņu celtniecības uzņēmums „Kongo Gumi”, kas tika dibināts 578. gadā un pastāvēja vairāk nekā 1400 gadu. Šis uzņēmums būvēja senākos Japānas tempļus un vairākas slavenas pilsis, bet vēlāk specializējās budistu tempļu būvniecībā. Diemžēl 2006. gadā tas bankrotēja un iekļāvās cita, lielāka celtniecības uzņēmuma sastāvā.

Tā nu iznāk, ka pašlaik absolūtais ilgdzīvošanas rekordists ir cits japāņu uzņēmums – viesnīca „Hoshi”, kas strādā kopš 717. gada. Tā ir tradicionālā japāņu „ryokan” stila viesnīca, kas atrodas Komacu pilsētas apkārtnē.

Trešās vietas ipašnieks, austriešu restorāns „St.Peter”, atrodas Eiropā. Tas pastāv kopš 803. gada.

### Tendences

Uzņēmumu ilgdzīvošanas tēma pētniekus interesējusi jau diezgan sen un pašlaik iespējams atrast informāciju par apmēram 1700 mūsdienās pastāvošiem uzņēmumiem, kas dibināti laika posmā no 717. līdz 1851. gadam. Pārsvārā šie ilgdzīvotāji, kā jau minēts, pieder pie sīkiem ģimenes uzņēmumiem vai nelielām sabiedrībām. Tiesa, starp uzņēmumiem ar Metuzāla vecumu patrāpās arī pa kādai lielai un varenai kompānijai. Piemērs nav tālu jāmeklē. Tas ir Latvijā labi pazīstamais zviedru-somu mežsaimniecības un papīrrūpniecības uzņēmums „StoraEnso”, kas, kā izrādās, skaitās pasaulē vecākā korporācija un akciju sabiedrība. Dokumentos tā pirmoreiz minēta 1288. gadā, taču pilnīgi iespējams, ka sākusi darboties vēl agrāk. Zviedru karaļa Magnusa IV laikos uzņēmums bija pazīstams ar nosaukumu „Stora Kopparberg” un nodarbojās ar kalnrūpniecību. Uz mežrūpniecības un papīra ražošanas nozarēm tas pārorientējās „tikai” 18. gadsimtā.

### Valstis

Ja apskata uzņēmumu ilgdzīvotāju skaitu pa valstīm, tad var redzēt, ka pie tradīcijām vissīkstāk turas eiropieši. Visvairāk ilgdzīvotāju ir Vācijā (479), Lielbritānijā (209) un Šveicē (115). Otro vietu, lai cik tas neliktos dīvaini, ieņem ASV – tajā ir 269 ilgdzīvotāji uzņēmumi, no tiem vecākie ir kāda Šerlijas ferma, kas iedibināta pašā 1613. gadā, un „Seaside Inn” viesnīca, kas sākusi strādāt 1667. gadā. Amerika, protams, skaitās jauna zeme, un laikam tieši tāpēc tajā tiek rūpīgi sargāts un uzskaitīts viss, kas var pretendēt uz senām tradīcijām.

Trešajā vietā ir tradīciju zeme Japāna. Tajā ir 211 ilgdzīvotāju,

tai skaitā, kā jau minēts, arī pašlaik pasaulē vecākais uzņēmums. Starptautiskajos sarakstos iekļūvis arī viens Latvijas uzņēmums. Tas, protams, ir „Latvijas Balzams”, kas savu darbību sācis 1725. gadā. To, ka Cēsu alus dibināts 1590. gadā, zinām arī mēs paši.

### Nozares

Ja skatās pa darbības nozarēm, tad gribot negribot tiešām jāsecina, ka cilvēku tieksme iedzert ir sena un noturīga. Jo kā gan vēl var izskaidrot, ka lielākā daļa no ilgdzīvotājiem, kopskaitā ap 340, pie tam vēl paši vecākie, darbojas dažādu alkoholisko dzērienu ražošanā? Saskaņā ar savas zemes tradīcijām un profilu, protams. Ziemeļeiropā tās ir alus darītavas, tālāk uz dienvidiem – vīna darītavas, bet Japānā – sakē brūvētavas. Dabiski, visvairāk ir alus darītavu – pāri par 150. No tām visvecākā skaitās „Wei-henstephan” alus darītava Vācijā, kas darbojas kopš 1040. gada – jau ilgi pirms tam, kad 1516. gadā tika pieņemts klasiskais Alus tīrības likums.

Tiesa, Francijā, „Goulaine” vīna dārzos, vīnu raudzē mazdruciņ senāk, kopš 1000. gada. Kas attiecas uz japāņu sakē, tad ilgdzīvošanas ziņā šis dzēriens diez ko daudz neatpaliek no alus – „Sudo Honke” to brūvē kopš 1141. gada. Tā jau laikam gan ir, ka labs alus vai sakē nepieciešams visām varām, neatkarīgi no politiskās orientācijas un tirānisma pakāpes.

Nākamās lielākās nozares, pilnā saskaņā ar ģimenes uzņēmumu teoriju, ir viesnīcu un restorānu bizness. Kopsummā tajā darbojas ap 220 ilgdzīvotāju. Japāņu jau pieminējam. Vecākā viesnīca Eiropā skaitās „Zum Roten Bären” Vācijā, kas strādā kopš 1120. gada. Tieksme ceļot un tirgoties cilvēkos acīmredzami ir ne mazāk dzīvotspējīga kā iedzeršana.

Kur tirdzniecība, tur arī bankas un apdrošināšana. Tas, protams, ir riskants bizness. Neskatoties uz to, savi patriarhi, kopskaitā pāri par astoņdesmit, ir arī šajās nozarēs. Jau kopš Kolumba laikiem jeb 1472. gada ir pamanījusies nebankrotēt itāļu banka „Monte dei Paschi di Siena”, ko savulaik dibināja Sjēnas pilsētvalsts maģistrāts. Spriežot pēc četrarpus miljoniem klientu vienā pašā Itālijā un filiālēm ārzemēs, arī šodien tai neklājas slikti. No „vecajiem” apdrošinātājiem vispazīstamākie noteikti ir britu „Lloyd's of London” (1688. g.), norvēģu „Gjensidige” (1689. g.). Tiesa, vācu „Bilsener” (1642. g.) strādā vēl ilgāk.

78 ilgdzīvotāji darbojas iespieddarbu laukā un dzīvo līdzīkam. Tiem, kuriem bieži sanāk lasīt zinātniskus rakstus, noteikti būs pazīstams vārds „Elsevier”. Šī izdevniecība, kas Nīderlandē darbojas kopš 1580. gada, skaitās pasaulē lielākā zinātniskās literatūras izdevniecība un pat interneta laikmetā netaisās atdot savas pozīcijas. Tāpat arī pasaulē vecākā avīze – „Post- och Inrikes Tidningar”, kuru 1645. gadā nodibināja Zviedrijas karaliene Gustava Ādolfa meita Kristīna. 2007. gadā avīze pilnībā atteicās no papīra formāta un tagad tiek publicēta vienīgi internetā.

Izdevējiem skaita ziņā seko pirmie nopietnie rūpniecības uzņēmumi, kas varējuši iztikt bez sarežģītām un augstām tehnoloģijām. Proti – metāllietuves, kā arī stikla un porcelāna ražotāji. Vecākais no tiem ir Vatikāna oficiālā zvanu lietuve „Marinelli”, kas darbojas kopš 1000. gada. Itālijā atrodas arī pasaulē vecākais stikla ražotājs „Barovier&Toso”, kas jau no 1295. gada ražo augstākās klases Venēcijas stikla izstrādājumus.

Šie abi ir nelieli un šauri specializēti rūpniecības uzņēmumi, kas gadsimtu gaitā pratuši ieņemt un noturēt savu nišu. Tiesa, tas ne-

nozīmē, ka starp rūpnieciskajiem ražotājiem ar senu vēsturi nav lielu un varenu uzņēmumu. Bez jau pieminētā „StoraEnso” vēl viens dzīvs piemērs ir itāļu koncerns „Pietro Beretta”, kura pirmsākumi meklējami 1526. gadā. Pašlaik tas ir viens no lielākajiem militāro, sporta un medību ieroču ražotājiem pasaulē, kura ikgadējais apgrozījums sasniedz 420 miljonus eiro. Vēl viens ievēribas cienīgs eksemplārs ir somu uzņēmums „Fiskars”, kas Latvijā ir

labi pazīstams ar saviem cirvjiem un virtuves nažiem. Tas dibināts 1649. gadā, taču tagad pārvērties korporācijā, kas darbojas vairāk nekā 20 valstīs un apgroza ap 500 miljoniem eiro gadā.

## Kas kopīgs uzņēmumiem ilgdzīvotājiem?

**Uzņēmumi, kas žurnāla Fortune veiksmīgāko uzņēmumu sarakstā bijuši 10 reizes un vairāk:**

- Merck - 15 reizes
- Coca - Cola - 13 reizes
- Procter & Gamble - 10 reizes
- 3M - 10 reizes

**Visi šie uzņēmumi ir ilgdzīvotāji:**

- Procter & Gamble - dibināts 1886.gadā
- Coca - Cola - dibināts 1886.gadā
- Merck - dibināts 1899.gadā
- 3M - dibināts 1902.gadā

**Līderi uzmanību velta vienai lietai!**

Uzņēmumi ilgdzīvotāji ir fokusējušies vai nu uz vienu biznesa veidu, vai arī tiem ir ļoti fokusēts produkcijas vai pakalpojumu spektrs.

**Līderi uztur ciešu kontaktu ar pastāvīgajiem klientiem!**

Uzņēmumi ilgdzīvotāji sistemātiski veic mērījumus un nopietnu uzmanību pievērš pat vismazākajām izmaiņām patērētāju pieprasījumā.

**Lai uzņēmuma mūžs būtu ilgs, veiksmē nedrīkst radīt augstprātību un apātiju!**

Virsoņē vienmēr ir brīvas vietas, jo tie, kuri tur uzkāpuši, mēdz aizmigt un norīpot lejā.

**Līderi ir inovatori savā nozarē!**

Uzņēmumiem ilgdzīvotājiem raksturīgas nepārtrauktas inovācijas. Viņu devīze ir: „Labāk lūgt piedošanu, nevis atļauju!”

### Kopsummā

Noslēgmā var teikt – valstis nāk un iet, taču veiksmīgi uzņēmumi paliek. Protams, ja vien tie netiek mērķtiecīgi iznīcināti kā padomju varas gados. Un priekšnoteikums ilga mūža sasniegšanai

visbiežāk ir tieši nelielais darbības mērogs. Tā ka teorētiski kaut vai tai pašai Užavas alus darītavai vai kārtīgam lauku viesu namam ir visas izredzes, ka tos pazīs un atcerēsies mūsu pēcteči pat piecsimt gadus pēc mums! **BP**

#### Līderi izplata līderību! Viņi ir treneri un darbaudzinātāji!

Uzņēmumos ilgdzīvotājos slepenība ir samazināta līdz minimumam. Darbinieki zina, ka viņiem ir balss tiesības un viņu viedokli ieklausās.

#### Līderi ir konservatīvi finansu jautājumos!

Uzņēmumi ilgdzīvotāji ir bijuši pieticīgi, un to vadītāji ar uzņēmuma kapitālu neriskē. Maksimāli tiek izmantoti iekšējie resursi, bet kredītu vēsture ir necila.

#### Līderi ir zināšanu izplatītāji!

Uzņēmumos ilgdzīvotājos pastāv "apmācību kultūra". Šeit saprot, ka nav tikai viena vienīgā darba paveikšanas veida, ka kļūdīšanās ir daļa no lēmuma pieņemšanas procesa. Izglītoti darbinieki un izglītota sabiedrība kļūdās daudz mazāk. Dzīves līmenis tādā sabiedrībā ir daudz augstāks.

#### Līderi nodrošina to, ka tiek apmierinātas patērētāju vajadzības!

Uzņēmumi ilgdzīvotāji ieklausās klientos un nebaidās no kritikas, jo tikai tā var uzzināt, kas uzņēmumam ir jāpilnveido.

#### Līderi ir saliedējuši dažādas uzņēmuma struktūrvienības, un tās viena no otras mācās!

Viens no ilga mūža un ražīga darba noslēpumiem ir "prasme sastrādāties". Jebkurā citā gadījumā mēs runājam tikai un vienīgi par uzdotā darba izpildīšanu.

#### Līderu darbinieki ir lojāli uzņēmumam un apmierināti ar darbu!

Apmierinātība ir lipīga, jo apmierināti darbinieki nodrošina uzņēmumam apmierinātus klientus vai patērētājus.



prasmē  
deleģēt  
**pilnvaras**  
darbiniekiem

Vadītāja darbā pilnvaru deleģēšana jeb amata tiesību un atbildības noteikšana ir kā „gaiss”, bez kura neiztikt, organizējot padoto darbinieku darbu. Pretējā gadījumā, kad visu izdara pats vadītājs, zūd vajadzība pēc padotajiem un arī pats statuss „vadītājs” ir apšaubāms.

*„Vadīšana ir darba izpildes nodrošināšana ar citu personu palīdzību”*

*Mary Parker Follett*



## Pilnvaru deleģēšanas būtība

Pilnvaras ir tiesības pieņemt noteiktus lēmumus, neprasot vadītājam par to speciālu atļauju.

Šīm tiesībām vienmēr ir kaut kādas robežas. Tās norāda uz to, cik liela patstāvība, „brīvība” darbiniekam ir atļauta no vadības puses.

Darbiniekam piešķirtajām lēmējtiesībām jābūt tādām, kas nodrošinātu viņam uzdoto uzdevumu kvalitatīvu izpildi.

Pilnvaru deleģēšana nozīmē nepieciešamo tiesību piešķiršanu amatam/personai, lai izpildītu uzdoto uzdevumu un līdz ar to uzņemtos atbildību par šī uzdevuma kvalitatīvo izpildi. Kad vadītājs deleģē nepieciešamās tiesības padotajiem, tad viņš pats paliek atbildīgs par uzdotā uzdevuma kvalitatīvo izpildi.

Pilnvaras deleģē no augstākiem vadīšanas sistēmas līmeņiem uz zemākiem.

### Pilnvaru deleģēšanas priekšrocības un grūtības

Pilnvaru deleģēšana ir ne tikai nepieciešamība, organizējot padoto darbu. Tai ir vēl šādas būtiskas priekšrocības:

- 1) vadītājs iegūst laiku citiem uzdevumiem;
- 2) ātrāk var pieņemt lēmumus deleģētajā uzdevumā;
- 3) šie lēmumi var būt precīzāki, ja vadītājs nezina visas lietas nianšes;
- 4) tiek izmantots darbinieku potenciāls;
- 5) darbinieki var attīstīt savas profesionālās prasmes;
- 6) patstāvības palielināšana var stimulēt darbiniekus labāk

strādāt

7) var uzlaboties darbinieku pašizjūta un savstarpējās attiecības.

Pat ja darba situācija atļauj vadītājam deleģēt padotajiem pilnvaras lielākā apjomā un gūt no tā minētos labumus, ne vienmēr vadītājs to dara. Tas bieži vien ir izskaidrojams ar šādām grūtībām, kas var rasties:

- risks, ka darbs tiks slikti izpildīts;
- nepieciešamība uzturēt ciešus sakarus ar padotajiem;
- lēmumu pieņemšanas process var sarežģīties sakarā ar to, ka jāpieprasa nepieciešamā informācija no padotajiem.

Tāpēc vadītāja nepārlicinātība savu padoto spējās un godprātībā, vāja komunikācija, laika trūkums vai vienkārši vajadzība visu pakļaut savai kontrolei liek vadītājam visu, līdz visnecīgākajam sīkumam, izlemt pašam. Tas raksturo autoritatīvo vadītāju.

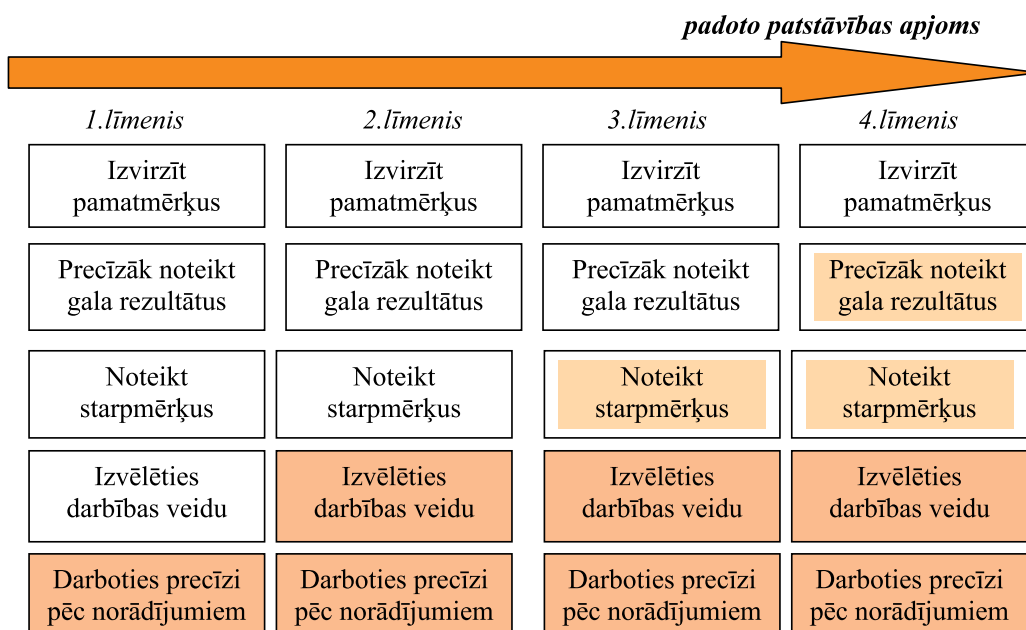
### Deleģēšanas līmeņi

Deleģēšanas līmenis ir patstāvības apjoms, ko vadītājs piešķir padotajam konkrētu uzdevumu izpildei.

Iespējamie deleģēšanas līmeņi ir parādīti attēlā Nr.1. Lai palielinātu darbinieku patstāvību darbā, vadītājam secīgi jāpāriet no zemākā uz augstāko deleģēšanas līmeni.

### Deleģēšanas līmeņa izvēle atkarībā no darbinieku “brieduma”

Diezgan vienkāršu modeli deleģēšanas līmeņa un vispār vadības stila izvēlē piedāvā Hērsijs un Blanšārs (*Paul Hersey, Kenneth Blanchard*). Pēc viņu teorijas, vadītājam jānosaka darbinieka “brieduma” līmeni.

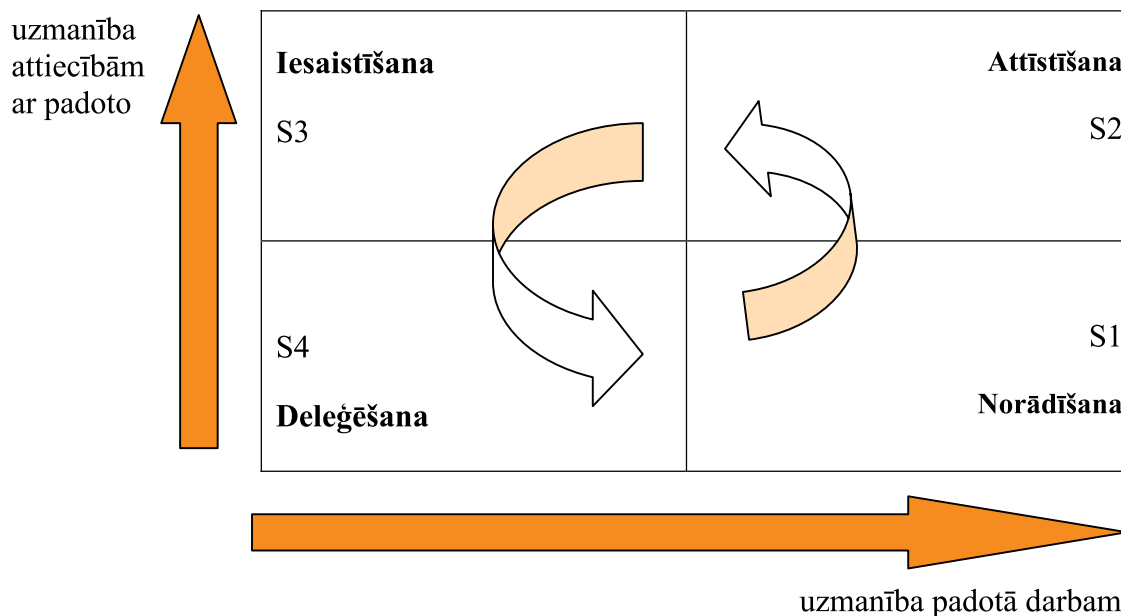


Deleģēšanas līmeņi

- Vadītāja uzdevumi
- Padotā uzdevumi

Attēls Nr.1





Attēls Nr.2

“Briedums” ir darbinieka:

- spēja nostādīt augstus, taču sasniedzamus mērķus;
- vēlēšanās un spēja uzņemties atbildību;
- darba uzdevumam nepieciešamā izglītība un/vai pieredze.

Šeit ar “briedumu” jāsaprot cilvēka raksturojums saistībā ar konkrētu darba uzdevumu, nevis kā nemainīga, stabila īpašība. Dažādos darba uzdevumos darbinieka “brieduma” līmenis var būt atšķirīgs.

Atkarībā no tā, kāda ir darba situācija un darbinieka “briedums”, vadītājam jāizlemj, cik daudz pievērst uzmanības:

- pašai uzdevuma izpildei;
- attiecībām ar padoto.

Var izšķirt (attēls Nr. 2) 4 izteiksmīgas darba situācijas un darbinieka “brieduma” līmeņus, un 4 tiem atbilstošus vadības stilus:

- norādīšana;
- attīstīšana;
- iesaistīšana;
- deleģēšana.

S1 - darbiniekam ir zems kompetences un motivācijas līmenis

S2 - darbiniekam ir zems/vidējs kompetences līmenis un vidēja/ augsta motivācija

S3 – darbiniekam ir augsts kompetences līmenis un zema/ vidēja motivācija

S4 – darbiniekam ir augsts kompetences un motivācijas līmenis

### Vadības stils “Norādīšana”

“Norādīšana” nozīmē, ka vadītājs sīki instruē darbinieku par darba izpildes procesu un rūpīgi kontrolē viņu darbību.

Vadītājs uzmanīgi seko darbinieka darbam, lai laikus atklātu un izlabotu kļūdas.

**Kad “norādīšanu” pielietot?** – Kad darbinieks nespēj pats izpildīt uzdevumu nepieciešamā līmenī. Piemēram, jauns darbinieks, kas tikai sāk apgūt uzticamo viņiem darbu.

Ja “norādīšanu” pielietot attiecībā pret “nobriedušāko” darbinie-

ku, tad tas var izraisīt dusmas, aizdomas, ka viņa pieredzi neatzīst, ka viņam neuzticas.

“Norādīšanas” stils prasa, lai vadītājs:

- Skaidri zinātu, ko viņš grib sasniegt
- Dotu precīzus norādījumus
  - Veicinātu darbinieka profesionālo iemaņu izkopšanu
  - Kontrolētu darbinieka darbību
  - Norādītu uz darbinieka darbības trūkumiem un pozitīviem rezultātiem
  - Būtu saprotošs un vienlaikus stingrs

### Vadības stils “Attīstīšana”

“Attīstīšana” nozīmē, ka vadītājs bieži uzņemas iniciatīvu, virzot, instruējot un novērojot padotā darbību. Bet uzmanība ir vairāk vērsta uz saskarsmes procesu ar padoto, lai labāk viņu iepazītu un izveidotu ar viņu sadarbību.

**Kad “attīstīšanu” pielietot?** – Kad darbiniekam jau ir noteiktas profesionālās iemaņas, taču tās vēl jāizkopj.

“Attīstīšanas” stils prasa, lai vadītājs:

- veltītu laiku savam padotajam;
- novērtētu darbinieka raksturu, motivāciju, prasības;
- sarunātos ar darbinieku, pārliecinātu, iedvestu darbiniekā pārliecību sevī;
- nepieciešamības gadījumā būtu direktīvs, pielietotu autoritāro vadības stilu;
- kontrolētu darba gaitu un sniegtu atgriezenisko saikni.

### Vadības stils “Iesaistīšana”

“Iesaistīšana” nozīmē, ka vadītājs veicina darbinieka iesaistīšanos darbā un cenšas izveidot ar viņu ciešas neformālās attiecības. Vadītājs minimāli iejaucas darbinieka darbā, taču nepieciešamības gadījumā palīdz atrisināt problēmas.

**Kad “iesaistīšanu” pielietot?** – Kad darbiniekam ir izkoptas nepieciešamās profesionālās iemaņas, un turpmākā sadarbība ar

vadītāju var veicināt darbinieka brīvprātīgu atbildības uzņemšanos par savu darbu.

“Iesaistīšanas” stils prasa, lai vadītājs:

- samazinātu kontroles pakāpi
- nodibinātu darbinieka patstāvīgās kontroles sistēmu
- runātos ar darbinieku
- izkoptu darbinieka profesionālas iemaņas, uzdodot speciālus uzdevumus
- sniegtu atgriezenisko saikni un atbalstītu darbinieku izteikt savu viedokli
- apspriestu, kas būtu jādara, bet pašu darba uzdevuma izpildes veidu atstātu darbinieka ziņā
- palīdzētu problēmu risināšanā

- var pasliktināties darba kvalitāte sakarā ar to, ka vadītājam ir liels darba apjoms un nepietiekoša kompetence kaut kādos jautājumos;
- padotie uztver, ka vadītājs viņiem neuzticas, pienācīgi ne novērtē, kas pasliktina viņu savstarpējās attiecības un samazina apmierinātību ar darbu;
- var radīt padotajos bailes izrādīt iniciatīvu, rīkoties patstāvīgi kritiskajās situācijās;
- veicina slinkumu, nevēlēšanos pieņemt lēmumus pat visvienkāršākajos jautājumos.

### Vadītāja uzdevumi pilnvaru deleģēšanā

Vadītājs nodrošina sava vadāmā objekta – uzņēmuma vai tā

*Briedums* ir darbinieka:

- spēja nostādīt augstus, taču sasniedzamus mērķus;
- vēlēšanās un spēja uzņemties atbildību;
- darba uzdevumam nepieciešamā izglītība un/vai pieredze.

### Vadības stils “Deleģēšana”

“Deleģēšana” nozīmē, ka vadītājs dod darbiniekam uzdevumu, un turpmāk minimāli iejaucas viņa darbā. Vadītājs kontrolē darbinieka darbu, bet ne tik cieši. Kā arī uztur ar darbinieku labas neformālās attiecības.

Kad “deleģēšanu” pielietot? – Kad darbiniekam ir nepieciešamas profesionālās prasmes un motivācija godprātīgi izpildīt darbu.

“Deleģēšana” prasa, lai vadītājs:

- precizētu darba uzdevumus un saskaņotu tos ar darbinieku;
- nepieciešamības gadījumos palīdzētu darbiniekam;
- izzinātu darbinieka prasības un censtos tās izpildīt;
- nepieciešamības gadījumā pārstāvētu savus padoto ārpus darba kolektīva.

### Neadekvāta deleģēšanas apjoma sekas

Negatīvās sekas no pārmērīgas deleģēšanas, t.i. kad vadītājs cenšas visu nodot padoto ziņā:

- darba kvalitāte var pasliktināties sakarā ar lielu darba apjomu;
- izsauc padotajos sautumu;
- samazinās uzticība vadītājam, pavājinās viņa autoritāte.

**Negatīvās sekas no nepietiekamās deleģēšanas**, t.i., kad vadītājs cenšas darīt visu pats:

- lēnāk notiek darbs, problēmu risināšana;

struktūrvienības – darbības gala rezultātus ar savu padoto darbu palīdzību.

Deleģējot vadītājam ir pienākums:

- 1) noteikt, kādus uzdevumus var deleģēt padotajiem un kādus veikt pašam;
- 2) novērtēt padoto spējas, zināšanas, prasmes, motivāciju;
- 3) izvēlēties darbiniekus konkrētu uzdevumu izpildei, noteikt, kādu patstāvības apjomu katram piešķirt;
- 4) noteikt, kādiem jābūt padoto darba gala rezultātiem;
- 5) kontrolēt darba procesu un rezultātus:
  - noteikt atskaišu formas un periodiskumu;
  - sekot, lai padoto darbs būtiski nenovirzītos no kvalitātes prasībām, t.sk. no darbu izpildes grafika;
  - iejaukties, kad padoto darbā acīm redzami var notikt vai notikušas būtiskas novirzes no kvalitātes prasībām;
- 6) pēc nepieciešamības palīdzēt savu iespēju robežās padotajiem;
- 7) koordinēt padoto darbu;
- 8) novērtēt padoto darbu, lai izlemtu par viņu darba samaksu, karjeru un citām stimulēšanas iespējām.

Pilnvaru deleģēšanā vairākas problēmas var novērst, pateicoties *labam komunikācijas procesam* starp vadītāju un padoto, kura rezultātā:

- vadītājam jāsaņem precīza informācija lēmumu pieņemšanai;

- padotajam jāiegūst skaidrs un vadītāja teiktajam atbilstošs priekšstats par darba kārtību vispār un atsevišķiem uzdevumiem;
- padotais apņemas izpildīt uzdoto uzdevumu labākā veidā.

Tātad vadītājam sarunās ar darbiniekiem:

- jāapspriež iespējamās problēmas: kādas problēmas ir vai var rasties, kā tās atrisināt;
- jāpārliecinās, ka ir vienāda izpratne par darba kārtību vispār un atsevišķiem uzdevumiem.

### Ko izvēlēties – individuālo vai kolektīvo darba izpildi?

Kad vadītājam jāizpilda noteikts uzdevums vai jāatrisina kāda problēma, to var darīt:

- viņš pats, apspriežoties vai neapspriežoties ar kādu no darbiniekiem;
- viens darbinieks, kuram vadītājs uzdod šo uzdevumu;
- divi un vairāki darbinieki kopā.

Kādu veidu izvēlēties? Protams, šo izvēli sākumā noteiks tas, vai šis uzdevums/problēma attiecas uz kāda darbinieka pienākumiem, vai šī uzdevuma sarežģītība un apjoms ļaus darbiniekam kvalitatīvi un savlaicīgi to izpildīt.

Izlemjot, kā organizēt darbu, ko darīt pašam, ko uzticēt konkrētam darbiniekam un ko ļaut darīt kopā vairākiem darbiniekiem, vadītājam ir vērtīgi ņemt vērā psihologu atziņas par grupas un atsevišķa cilvēka darbības atšķirībām:

### Atšķirības starp grupas un atsevišķa cilvēka darbību

#### Sociālās fasilitācijas efekts

- cilvēki ir vairāk motivēti kaut ko darīt labāk citu cilvēku klātbūtnē (īpaši tas attiecas uz kustībām (motorajiem uzdevumiem));
- ja cilvēks jūtas nekomfortabli citu klātbūtnē, tad intelektuālo uzdevumu, t.i. tādu uzdevumu, kas prasa domāšanu, izpildes efektivitāte var samazināties;
- tā kā citu klātbūtnē pastiprina cilvēka ierasto darbību, tad var pastiprināties arī “nemākulība”, t.i. “nemākulīgs” cilvēks citu klātbūtnē var rīkoties vēl sliktāk.

#### Mācīšanās

Grupā cilvēki mācās un apgūst uzdevumu ātrāk nekā vienatnē, kad:

- grupā ir cilvēki, kuri var strādāt patstāvīgi;
- problēmas var atrisināt, pateicoties cilvēku kopējiem ieguldījumiem (piemēram, vairāk cilvēku – vairāk ideju);
- risinājumu daļa ir vismaz daļēji nesaistīta ar citiem risinājumiem – pastāv darba dalīšana;
- darbinieka kļūdas citiem ir iespējams atklāt un koriģēt.

#### Spriešana

- kompetentā darbinieka spriešana var būt labāka par nekompetento darbinieku grupas apspriedi;
- apspriedes grupā ne obligāti uzlabo atsevišķa dalībnieka spriešanu, toties dalībnieku atšķirības zināšanās var uzlabot grupas spriedumus;
- grupas spriedums var būt labāks par atsevišķa cilvēka spriedumu dēļ vairāku un dažādu devumu no grupas dalībniekiem, dēļ fasilitācijas efekta uz nedrošajiem dalībniekiem;

- nekompetento darbinieku aktivitāte grupas apspriedē ne vienmēr nodrošina sprieduma kvalitāti.

#### Lēmumu risks

- grupā pieņemtie lēmumi var būt riskantāki, izaicinošāki par individuāli pieņemtajiem lēmumiem;
- lēmumu riska līmeni ietekmē grupas dalībnieku rīcība, kuriem ir tieksme uz risku, kā arī “atbildības difūzija”, tas ir cik skaidri nosakāma atsevišķa dalībnieka atbildība, un dalībnieku darbības seku, rezultātu, novērtēšana.

#### Problēmu risināšana

- grupas kopumā rada vairāk risinājumu (un tie ir kvalitatīvāki), nekā cilvēks viens pats;
- efektīva problēmas risināšana grupā balstās uz labāko grupas dalībnieku spējām, ieinteresētību uzdevumā, pārliecināto dalībnieku ietekmi, spēju pamanīt kļūdas.

#### Laika patēriņš

- uzdevuma izpildīšana kopīgi prasa vairāk laika nekā strādājot pie šī uzdevuma individuāli (pieņemot, ka do to uzdevumu var izpildīt viens cilvēks);
- kompetento darbinieku grupa spēj ātrāk izpildīt uzdevumu nekā nekompetents dalībnieks atsevišķi (pieņemot, ka uzdevumu var sadalīt neatkarīgajās daļās).

#### Ideju radīšana

- “smadzeņu vētrā” rada vairāk ideju;
- saliedētas grupas un grupas no kompetentiem dalībniekiem rada vairāk ideju.

### Vadītāja izvēle – lēmumu pieņemt kopā ar grupu, ja:

- ir pietiekoša laika rezerve;
- grupas dalībnieki ir ar nepieciešamo kompetences līmeni un prasmēm sadarboties;
- ir vajadzīga dažāda informācija, viedokļi, idejas un cita veida aktivitātes;
- jāpieņem svarīgs lēmums, kuram jābūt ļoti kvalitatīvam;
- problēma, kuru jāatrisina, ir “nestrukturēta”, t.i. nav skaidrs kas vai/un kā jāpanāk;
- ir svarīga grupas dalībnieku piekrišana lēmumam, jo tas ietekmēs viņu turpmāko motivāciju;
- grupas lēmums var veicināt citu lēmumu pieņemšanu.

### Nav vērts risināt problēmu kopā ar citiem darbiniekiem, ja:

- vienam cilvēkam, piemēram, vadītājam, ir daudz vairāk zināšanu apspriežamajā jautājumā nekā pārējiem un citi to atzīst;
- lēmums ir jau neoficiāli pieņemts un to diez vai varēs mainīt;
- apspriežamais jautājums ietilpst kāda darbinieka pienākumos, un viņš var pretoties, ja citi iejauksies;
- apspriežamais jautājums nevienu nesatrauc;
- nav laika diskusijas izvēšanai;
- darbinieki labprātāk un labāk strādā individuāli;
- problēmu kaut kādu iemeslu dēļ nav lietderīgi apspriest ar darbiniekiem. **BP**



kā skatuvi sadala  
**Vadītājs,  
Līderis  
un Nerrs?**

Arī mūsdienās, atrodoties uz dzīves un darba skatuves, līderiem un vadītājiem sev jāpaujā, vai viņu tuvumā ir cilvēks, kas spēlē Āksta lomu. Ja atbilde ir – nē, tad jāpaujā, vai viņi ir izveidojuši tādu organizāciju, kur darbinieki var vadībai izteikt savu vērtējumu bez negatīvām sekām, tas ir, vai šajā uzņēmumā Ākstu pacieš?

**J**ēdzienu “līderis” un “vadītājs” satur un nozīmes attiecības vienmēr ir interesējušas līderības pētniekus. Viens no pirmajiem šīs atšķirības padziļināti pētīja amerikāņu politologs Džordžs Makgregors Berns. Viņš papildināja Maksa Vēbera viedokli par varas un harizmas ideju, ieviešot terminus “darījumu vadība” un “transformējošā vadība”. Par darījumu vadību var uzskatīt apmaiņu, kas balstīta uz līgumu, kam pamatā ir pašlabums. To mēs saucam par vadītāja lomu.

Transformējošā vadība cenšas apmierināt savu idejisko sekotāju augstākās vajadzības, iesaistot viņus abpusējas stimulācijas un vērtību paaugstināšanas procesā. Rodas sinerģija, un līdz ar to idejiskie sekotāji pielāgo un pat pārveido savas personīgās intereses kopīgā mērķa sasniegšanas labā.

Viens no izcilākajiem Harvardas universitātes mācību spēkiem Abrahams Zaļzniks uzskata, ka vadītājus pirmkārt motivē procedūras jautājumi, bet satura problēmas viņiem šķiet sekundāras. Turpretim līderi seko savam skatījumam uz lietām un necenšas gūt kompromisu ar grupu. Viņi ir pārliecināti par saviem uzskatiem. Abrahams Zaļzniks ir pārliecināts, ka līderi vada viņa “iekšējais teātris”.

Jāatzīmē, ka īsti līderi izraisa savos sekotājos gan bailes, gan sajūsmu, gan uzticību. Šādi cilvēki ir ļoti vajadzīgi, un viņu klātbūtne ir svarīga uzņēmumam, valstij un, lai cik arī pompozi tas neskanētu - visai pasaulei.

Vadītāji ir tie, kas īsteno līderu idejas. Šī loma ir nemazāk svarīga, bet tā nav līderība. Protams, ir labi, ja vadītājs ir arī līderis.

Vārds menedžeris, kas latviski jātulko kā vadītājs, ir cēlies no latīņu vārda “manus” - roka. Vārda sakne ir saistīta ar itāļu vārdu “maneggiare” un vecfranču - “manege”, kas nozīmē vadīt un trenēt zirgus manēžā vai jāšanas skolā. Pirms daudziem gadsimtiem, kad šie vārdi veidojās, zirgu spēkam bija ļoti liela nozīme, un cilvēki, kas prata iegrozīt šo mežonīgo dzīvnieku spēku, bija īpaši godājami.

Vārds līderis cēlies no anglo - sakšu vārda “laed”, un tas nozīmē ceļš. “Laeden” jātulko kā ceļot, un tie ir ilgtermiņa uzdevumi, nevis konkrēts veids, kā iemācīt zirgiem paklausīgi uzvesties manēžā.

Līderības pētnieks Vorrens Bennis atšķirību starp vadītāju un līderi skaidro ļoti vienkārši, bet trāpīgi: līderi - “dara pareizas lietas”, bet vadītāji - “pareizi dara lietas”. Līderi ir īpaši spēcīgas personības, kas nevienam nepakļaujas. Vadītāji nereti atrodas kā starp dzirnakmeņiem un daudz lielākā mērā sajūt atbildības spiedienu. Par līderiem mēdz teikt - “viņš nevada, viņš ir galva.”

Ideāla ir situācija, kad līderis un vadītājs ir viena un tā pati persona. Uzņēmumā ir ļoti vajadzīgi gan harizmātiski līderi, gan labi vadītāji. Dažkārt mēdz būt situācijas, kad līderis neieņem uzņēmumā vadošu amatu, un viņa spilgtā personība sagādā daudz raižu vadībai. Parasti šādas situācijas nemēdz būt ilglaicīgas, jo neovērtēts līderis agri vai vēl meklēs sev atbilstošu spēles skatuvi. Ikvienam, kas vēlas vadīt uzņēmumu, ir jāizprot līderības, vadības un grupu dinamika.

Līderis ir tas, kas iet uz priekšu, rādot saviem ceļabiedriem ceļu. Pieredzējušais līderības pētnieks un daudzu grāmatu autors Manfreds Kets de Vriss uzskata, ka līderi savu nākotnes redzējumu

vispirms izspēlē savā “iekšējā teātrī”, vizualizējot konkrētas ainas un situācijas, kam viņi iztēlē rod risinājumu. Piemēram, Henrijs Fords 1905.gadā paziņoja: “Es vēlos ražot automobiļus masām!” Tā tas notika. Bet dziļākajā būtībā viņš vēlējās atvieglot dzīvi kādam fermerim – savam tēvam. Risinājumu tam, kā atvieglot tēva dzīvi, viņš izspēlēja savā “iekšējā teātrī”. Arī Voltu Disneju pa dzīves un darba ceļu vadīja viņa iekšējais teātris un viena konkrēta frāze: “Es vēlos padarīt cilvēkus laimīgus!” Izrādās, ka iemesls tam bija viņa nelaimīgā bērnība. Lai aizbēgt no drūmās īstenības, viņš izdomāja savu pasauli - skaistu, krāsainu un priecīgu. Ar to viņš vēlāk dalījās ar visiem šīs pasaules cilvēkiem. Visspilgtākie un laimīgākie viņa bērnības brīži bija tie, kad kopā ar mammu viņš zīmēja fermas pīlītes un trušus.

Par līderiem mēs mēdzam teikt, ka viņi ir harizmātiskas personības.

Kas tad ir jāsaprot ar jēdzienu “harizma”? Kas to veido?

Vārds “harizma” cēlies no grieķu vārda “charisma”, un tas nozīmē - “dāvana”. Jā, tas ir mistisks dotums. Cilvēki, nezinot grieķu izcelsmes vārda nozīmi, kad runā par līderi, mēdz teikt: “viņam ir Dieva dota dāvana”. Savukārt, vadītāji pārsvarā paļaujas uz savu varas hierarhiju. Tomēr jāatzīst, ja cilvēks atrodas varas pozīcijā, tad lielākā vai mazākā mērā viņam piemīt harizma vai vismaz harizmas potenciāls.

### Kas tad ir jāsaprot ar jēdzienu “harizma”? Kas to veido?

Lietojot vārdu “harizma”, mēs ar to saprotam, ka personībai piemīt tādas spējas un īpašības, kas cilvēkos izraisa bezierunu uzticēšanos un cieņu pret šo cilvēku. Pirmkārt, tā ir izlēmība mest izaicinājumu pastāvošai lietu kārtībai. Harizmātiski cilvēki vienmēr ir neapmierināti ar esošo situāciju. Viņiem nekad neliekas, ka situācija ir pietiekami laba. Viņi ir tie, kas vienmēr jautā - “Vai šo peļu slazdu ir iespējams uzlabot?” Harizmātiski līderi rada diskomfortu apkārtējos (pozitīvā nozīmē), spiež viņus domāt un izvēlēties kādu no viņu piedāvātajiem risinājumiem. Šie cilvēki spēj iedvesmot un dot cerības jaunam sākumam. Viņi it kā veido jaunu fokusu, kas gūst atbalsi kolektīvajā apziņā un iztēlē. Pozitīvi ir tas, ka harizmātiski līderi prot gaidīt, jo viņi zina, ka eksistē “vēsturiskais moments” un sagaida to, līdz tam veicot visus nepieciešamos priekšdarbus. Viņi labi izprot Dāvida un Goliāta spēles simbolisko spēku. Savas riskantās darbības viņi prot prasmīgi dramatisēt un zina, kurš ir īstais brīdis, kad palielināt adrenalīna devu, lai tā nokļūst sistēmā.

Līderi prot manipulēt ar simboliem, un teātris ir gan līderības, gan vadības neatņemama sastāvdaļa. Viņi prot radīt spilgtus tēlus un priekšstatus, kas liek cilvēkiem rīkoties. Viņi ir labi runātāji un stāstītāji un prot lietas un situācijas izskaidrot, izmantojot ceremonijas, simbolus un dekorācijas. Līderi ne tikai labi pārvalda valodu, bet prot arī izmantot smaidu, metaforas, jokus un ironiju. Viņi cilvēkus aizrauj un gūst viņu uzticību ar dramatisētu godīgumu. Piemēram, Viljams Čerčils ir teicis: “Es varu jums piedāvāt tikai asinis, smagu darbu un sviedrus!” Atgādināšu arī Džona Ficdzeralda Kenedija popularitāti ieguvušos vārdus: “Neprasiet, ko jūsu valsts var izdarīt jums, jautājiet, – ko jūs varat izdarīt savai valstij!”

Tieši harizmātiski līderi ir tie, kas ļoti veiksmīgi veido alianses.

Viņi zina, kā cilvēkam likt sajūst, ka viņš ir cienījams un svarīgs. Blakus harizmātiskām personībām cilvēkiem ir komfortabli, jo



★ **TAS, KAS TU ESI, IR ATKARĪGS  
NO TĀ, CIK AUGSTS  
IR TAVS AMATS**

**... UN KĀDUS CILVĒKUS  
TU PAZĪSTI ...**





## Atšķirības starp līderi un vadītāju:

- līderus interesē nākotne, bet vadītāji ir koncentrējušies uz tagadni;
- līderi ir ieinteresēti pārmaiņās, bet vadītāji dod priekšroku stabilitātei;
- līderiem ir ilgtermiņu plāni, bet vadītāji plāno darbu arī īstermiņā;
- līderim ir svarīgs globāls redzējums, bet vadītāji maksimāli pieturas pie instrukcijām;
- līderi domā “Ko tas dos?”, bet vadītāji – “Kāpēc?”
- līderi prot deleģēt varu, bet vadītāji dod priekšroku kontrolēšanai;
- līderi zina, kā vienkāršot, bet vadītājiem patīk sarežģīt;
- līderi izmanto intuīciju, bet vadītāji paļaujas uz loģiku;
- līderiem ir plašs redzesloks visās jomās, tai skaitā par sociālām problēmām, bet vadītāji ir aizņemti ar korporatīviem jautājumiem.

viņi ir lielisks “emociju kontainers.” Lai arī cik ļoti viņi nebūtu aizņemti, ja kāds vēlas parunāt, viņi rada iespaidu, ka viņiem pie-der viss šis pasaules laiks. Viņi ir ļoti uzmanīgi un prot klausīties. Grupā, kuru vada harizmātisks līderis, valda atmosfēra, kas apvieno visu cilvēku potenciālu un rada virspēkus, augstu uzticību mērķim un grupai, intelektuālu attīstību, ticību savām spējām un gatavību riskēt.

Jo spēcīgāka ir uzņēmuma vadītāja personība, jo tai ir lielāka ietekme uz uzņēmuma kultūru, struktūru un stratēģiju.

Harizmātiskiem līderiem un vadītājiem, tāpat kā jebkurai citam cilvēkam, ir kāda no rakstura akcentuācijām. Piemēram, viņš var būt narcistiska personība, teatrāla, atkarīga, šizofrēniska utml. Svarīgi ir sevi pazīt, jo mainīt savu raksturu un personības iezīmes ir ļoti, ļoti grūti. Varbūt tieši šī iemesla dēļ visos laikos un visās kultūrās vadoņiem līdzās ir bijis Nerrs.

Arī mūsdienās, atrodoties uz dzīves un darba skatuves, līderiem un vadītājiem sev jājaūtā, vai viņu tuvumā ir cilvēks, kas spēlē Āksta lomu. Ja atbilde ir - nē, tad jājaūtā, vai viņi ir izveidojuši tādu organizāciju, kur darbinieki var vadībai izteikt savu vērtējumu bez negatīvām sekām, tas ir, vai šajā uzņēmumā Ākstu pacieš?

### Kāda tad ir Āksta loma?

Āksts ir līdera vai vadītāja fons. Āksts ikvienā galmā un visos laikos ir tradicionāla loma – nomierinoša karaļiem un karalienēm, jo palīdz atgūt stabilitāti. Āksts ir realitātes sargs, kas ar savu māžošanos, ironiju un jokiem novērš neapdomīgu rīcību un konformisma domāšanas veidu, viņš veic spoguļošanu un node-monstrē līderim viņa rīcību. Āksts ir tas, kas atgādina par varas īslaicīgumu un dzīves jēgas meklējumiem. Jā, tāds viņš ir karaļa

Līra Gudrais Āksts, vai kā saka franči - gudrais muļķis.

Arī mūsdienās katram vadošam darbiniekam uz viņa spēles skatuves ir, jābūt kādai uzticības personai, kas vienmēr saka patiesību - tās lietas, ko nepatīk dzirdēt. Nedrīkst taču aizmirst, ka esi tāds pats cilvēks kā visi pārējie.

Zināmā mērā šādu lomu mūsdienās spēlē ne tikai iekšējie konsultanti un vadītāju palīgi, bet arī organizāciju ārējie konsultanti. Nav svarīgi, no kuras mutes skan patiesības balss, bet augstākā līmeņa vadībai tā ir nepieciešama. Katram līderim blakus ir jābūt cilvēkam, kas trenē viņa domāšanu un palīdz pārbaudīt realitāti. Nerrs vai Āksts ir seno valdnieku galma jokdaris, angļu valodā - *joker*. Šiem cilvēkiem tika piešķirta vislielākā brīvība, un viņi nesodīti drīkstēja teikt patiesību, ja tā tika ietērpta joku, satīras vai zobgalības maskā. Galma āksti valkāja grotesku apģērbu raibās krāsās, nerra zizli un ar zvaniņiem rotātu cepuri. Daudzi no viņu jokiem kļuvuši par sakāmvārdiem. Nepiespiestība un spontanitāte, tāds ir viens no Taro kāršu skaidrojumiem kārtij “Jokers”. **BP**





# dzīvosim laikā!

„Vairāk par visu es vēlētos, lai tu zinātu to, ko pārzina tikai nedaudzi. Tā ir patiesā laika vērtība un tā izmantošana. Par to runā visi, bet tikai nedaudzi cilvēki to pielieto praksē. Ikviens muļķis, kas nosit savu laiku ar niekiem, tomēr runā banālas un nodrāztas frāzes, un tādu ir miljoniem, lai pierādītu laika vērtību un tā īslaicīgumu. Saules pulksteņiem visā Eiropā šajā nolūkā ir asprātīgi uzraksti, lai neviens neizniekotu savu laiku, lai katru dienu apzinātos, cik nepieciešams ir izmantot laiku lietderīgi un cik neatgūstams ir zaudētais laiks.”

## Kas ir Laiks?

Laiks kā dzīves līdzsvara meklējuma ceļš...Laiks kā mūsu katra dzīve šodien, šeit un tagad. Laiks kā vienreizējs un neatkarojams lielums ar noteiktu ierobežojumu, kur nav iespējams uzvināt tā beigu punktu. Dzīvei ritot, mēs nepārtraukti uzdodam sev jautājumus, kas saistīti ar *laika jēdzienu*. Un tas nebūt nav nejauši, jo *laika jēdziens* ir kaut kas tāds, ko nav tik vienkārši ietekmēt, nedz arī mainīt. Lai arī ko mēs darītu vai nedarītu, laiks plūdis savu gaitu, un mums nav iespējams to ietekmēt, taču mūsu izvēle ir, kā mēs to izmantosim, tērēsim. Atšķirībā no naudas, laiku nevar ne aizņemt, ne uzkrāt, tas ir konstants lielums, kas nemainās. Vai tu zini, kur paliek tavs laiks? Kā tu to tērē?

Iespējams, dažkārt pietiktu, ja vien katrs no mums atrastu vismaz divas stundas laika, kurās vienkārši ieklausītos būtiskajā, varbūt tad mēs sadzirdētu kādu no ārpusē nākušo signālu, kas ļautu veiksmīgāk izmantot laiku, kas mums uzticēts. Atrast laiku un sadzirdēt pašu svarīgāko ir mūsu katra izvēle. Un katram pašam ir jāpieņem lēmums, jāizdara izvēle, ko darīt ar savu laiku, līdz ar to ar savu dzīvi. Esmu pārliecināta, ka mēs esam kā "*dārgumu krātuves*", kurām dažkārt ir nepieciešami ārēji stimuli, lai ieraudzītu paši sevi un savus iespējamus iekšējos resursus, kas paslēpti un attiecas ne tikai uz prasmi efektīvi vadīt laiku.

Būt efektīvam un vadīt efektīvi savu laiku nozīmē, pavisam vienkārši runājot, sasniegt vēlamās rezultātus. Tas ir vienkāršs teikums, bet tam pēc būtības ir spēcīga nozīme un ietekme ikviena indivīda dzīvē. Iespējams, kādam varētu noderēt slavenā Vinnija Pūka dzīves filozofija.

*Vinnijs Pūks saka: "Kamēr I-ā raizējās...un Sivēns vilcinās... Pūce gudri spriedelē... Pūks vienkārši ir." Pūks vienkārši ir un savu dzīvi vada kā vienīgo svarīgāko sev pašam!*

### Kā ir ar tevi? Vai arī tavs laiks ir dārgāks par nopelnīto naudu?

Tad, ja beidzot esi sācis domāt par laiku kā mērāmu kategoriju, tu esi ceļā uz pārmaiņām savā dzīvē. Tas nozīmē, veidot iekšējo dialogu un sākt godīgi atbildēt uz jautājumiem: "Kas patiesībā notiek ar manu laiku? Ko man darīt? Kā līdzsvarot laiku darbā un laiku sev?" Meklējot atbildes, indivīds nonāk pie diviem iespējamiem ceļiem: vai nu pieņem upura lomu un visu turpmāko laiku sūdzas par visu un visiem, nemeklējot iespējamus risinājumus, vai arī sāk vadīt savu dzīvi no noteicēja- saimnieka pozīcijas.

Šis otrs ceļš prasa no indivīda trīs svarīgas lietas:

- spēt uzņemties *atbildību* - es pats atbildu par savām veiksmeņiem un neveiksmeņiem, no manis paša atkarīga mana dzīve, es varu un man tas jādara,
- *apzināties sevi*- es zinu, kur, ko un kā es to daru- tā ir spēja novērot pašam sevi, spēja savākt datus, analizēt tos un uzlabot savu līdzšinējo darbošanos,
- *būt pašdisciplinētam*- es meklēju iespējamus risinājumus veidus - aktīva vēlme strādāt pašam ar sevi, meklējot dažādus risinājumus un sasniegt rezultātus.

Ja kaut kas cilvēkam sāk traucēt ikdienas darbā vai mērķu sasniegšanā, tad ir jāsāk analizēt sava pierastā uzvedība un paradumi. Šīs minētās trīs lietas var palīdzēt cilvēkam sākt analizēt, kas

palīdz un kas traucē efektīvi izmantot laiku.

Iespējams, izrādīsies, ka būs nepieciešams mainīt dažus paradumus un uzvedības modeļus. Jāņem gan vērā, ka nevienam to nav viegli nedz atzīt, nedz nekavējoties izdarīt. Katram cilvēkam ir pietiekami stipri iestrādāts paradumu kopums, arī attiecībā uz laika izmantošanu, un tos mainīt un mācīties kaut ko jaunu ir grūti un sāpīgi.

Personīgās dzīves vadīšana nozīmē sev uzdot jautājumus: „Kādu dzīvi vēlos vadīt? Kāds cilvēks vēlos būt?”. Ja jūs apmierina tas, ko jūs darāt un kā jūs to darāt, tad spriedelēt par laika efektīvu izmantošanu jums nav nepieciešams.

Ja nu tomēr esat nopietni apņēmušies kaut ko mainīt savās attiecībās ar laiku, tad, manuprāt, būtu nepieciešams pievērst uzmanību vairākiem laika efektīvas izmantošanas aspektiem un pilnīgi godīgi izvērtēt, kā līdz šim izmantojāt laiku:

- Vai ir nepieciešamie dati, lai analizētu savu laiku? Varbūt tikai liekas, ka labi vadāt savu laiku?
- Vai ir skaidri izvirzīti mērķi gan tuvākā, gan tālākā nākotnē?
- Kādas ir Jūsu vērtības?
- Kā notiek Jūsu darba un laika plānošana?
- Cik atklāti varat sev atzīties un apņemties kaut ko darīt?

Jau iepriekš noskaidrojām, ka laika vadīšana būtībā ir sevis vadīšana. Lai to sekmīgāk vadītu, indivīdam nepieciešamas zināmas iemaņas. Šis process ir nepārtraukts un prasa no indivīda spēju uzņemties atbildību, noteikt prioritātes, organizēt, ieviest un kontrolēt. Izvērtējot situāciju un ieviešot korekcijas, pats kļūst mierīgāks un apmierinātāks ar sasniegtajiem rezultātiem, kā arī radīsies sajūta, ka īsākā laikā būsiet padarījis vairāk un spēšiet brīvāk rīkoties ar savu laiku.

### Kas ir Laiks organizācijā?

Laiks organizācijā ir nozīmīga mūsu dzīves sastāvdaļa, jo darbā mēs pavadām vismaz no 40-50 h nedēļā. Esmu pārliecināta, ka realitāte bieži vien ir skarbāka. Līdz ar to šodien laika trūkumam ir pakļauts ikviens darbinieks, taču to ir iespējams mazināt un sevi pasargāt. Tikai ļoti nozīmīgi un svarīgi ir iemācīties parūpēties par sevi, būt elastīgākam un visās savās darba aktivitātēs meklēt līdzsvaru. Mēs zinām, ka ne visiem laika plānošana dodas vienlīdz labi un efektīvi, un tas ir saistīts ar to, ka mums katram ir sava pierastais uzvedības modelis. Vienam indivīdam ir dabiska tendence punktuāli, skaidri un precīzi visu saplānot, "*saliklīt pa plauktiņiem*", savukārt elastīgais vairāk ļauj uz dzīves sniegtajām iespējām un piedāvājumiem. Un tas attiecas gan uz darbu, gan personīgo dzīvi, jo laika vadīšana ir ļoti saistīta ar sevis vadīšanu un par to, kā es vadu savu dzīvi. Ikvienam no mums ir jāattīsta spēja, kas palīdzētu vēl efektīvāk vadīt savu dzīvi. Tā, piemēram, plānotājam jāattīsta spēja kļūt elastīgākam, savukārt elastīgajam jābūt saprātīgam plānošanas nepieciešamību. Tas var šķist pārāk vienkāršoti un virspusēji, tāpēc analizējot un izskaidrojot tālāk ir svarīgi ņemt vērā vēl daudzus faktorus, kas ietekmē mūsu dzīvi. Ja tas ir tik vienkārši saprotams, ka efektīva laika plānošana sekmē ikvienu biznesu, tad kāpēc cilvēki to nedara? Kāpēc mēs joprojām meklējam atbildes?

Lai patiesi paskatītos, kā tiek izmantots jūsu darba laiks, ir jāgrib uz to paskatīties un iepazīties tuvāk. Tādēļ piedāvāšu vienu klasisku plānošanas metodi. Šis vingrinājums, "Laika izmantošanas dienasgrāmata", prasīs no jums zināmu koncentrēšanos un ener-

ģiju, un tam būs kāda nozīme vienīgi tad, ja Jūs spēsiet būt pilnīgi godīgs pret sevi. Ja izlemsiet pamēģināt apzināties, kur paliek laiks, parūpējieties, lai šie pieraksti būtu pilnīgi konfidenciāli!

saistītas ar veselības pasliktināšanos. Ja laika ir pārāk maz padarāmo darbu apjomam, tad „galva kūp”, „viss jūk”, un stress ir ļoti liels. Taču arī pretējā gadījumā, ja laika ir pārāk daudz, un tas nav

Tad, ja beidzot esi sācis domāt par laiku kā mērāmu kategoriju, tu esi ceļā uz pārmaiņām savā dzīvē. Tas nozīmē, veidot iekšējo dialogu un sākt godīgi atbildēt uz jautājumiem: “Kas patiesībā notiek ar manu laiku? Ko man darīt? Kā līdzsvarot laiku darbā un laiku sev?” Meklējot atbildes, indivīds nonāk pie diviem iespējamajiem ceļiem: vai nu pieņem upura lomu un visu turpmāko laiku sūdzas par visu un visiem, nemeklējot iespējamus risinājumus, vai arī sāk vadīt savu dzīvi no noteicēja- saimnieka pozīcijas.

### Jāmeklē līdzsvar!

Meklēt līdzsvaru starp darbu un brīvo laiku var palīdzēt sekojoši jautājumi.

Kā es pavadu savu no darba brīvo laiku? Cik stundas? Cik procentos?

- laiks ģimenei.....%
- laiks naudas tērēšanai.....%
- laiks miegam.....%
- radoši pavadīts laiks.....%
- sports.....%
- atpūta.....%
- ēšana.....%
- tīrīšana.....%
- citas aktivitātes.....%

Skaidrs, ka katram indivīdam būs sava izpratne par laika tērēšanas prioritātēm, nozīmīgumu un tā efektivitāti. Katram pašam jāuzņemas atbildība, jāatzīst problēmas esamība un vēlme situāciju mainīt. Jautājums, kas sev jāuzdod: kāpēc tas notiek ar mani? Pēc tam var jautāt: ko es varu darīt lietas labā? Turklāt abi jautājumi ir jāuzdod sev pašam, ir jāsāk veidot atklāts iekšējais dialogs – godīga un patiesa saruna ar sevi. Nepieciešams ne tikai uzdot šos jautājumus, bet arī rīkoties, lai mainītu situāciju. Neefektīvi izmantojot laiku, mēs varam iedzīvoties stresā, un tā sekas ir cieši

piepildīts, rodas stress, jo nezinām, kā laiku izmantot. Un mūsu ķermenis jau neatšķir „labo” no „sliktās” slodzes. Svarīgi katram atrast savu garīgās un fiziskās slodzes apvienojumu, līdzsvaru, mieru un aktivitātes.

Dzīvē jāvērtēna rast līdzsvaru starp darbu, ģimeni, hobijiem un citām lietām. Lai efektīvi izmantotu laiku, var palīdzēt dienas plānošana. To var darīt pavisam praktiski – sastādīt veicamo uzdevumu sarakstu un izvērtēt, kas ir prioritātes. Protams, būtiski ne tikai izveidot sarakstu, bet to arī realizēt. Laika plānojumam atvēli laiku katru nedēļu, ik dienu vismaz 10 minūtes, apsver, kas ir vissvarīgākais un skaidri nosaki prioritātes, kā arī neaizmirsti vienmēr ielikt mazu laika rezervi, tas tevi attālinās no *profesionālās izdegšanas!*

Atbildība par savu dzīvi ietver tās plānošanu un ieceru realizēšanu, tāpat arī spēju samierināties ar neveiksmēm, taču tas nenozīmē visā un visur būt perfektiem un paveikt visu, ko uzņemas. Apsveriet, kas jums dzīvē ir vissvarīgākais un izvēlieties sev vispiemērotāko laika vadīšanas veidu! Jo vairāk pūļu patērēsim, jo vairāk izsīks mūsu spēki, un, jo vairāk tie izsīks, jo vairāk pazemināsies darbības efektivitāte. Atrisinājums nav atrodams, ieguldot vairāk laika tajā vai citā darbā, bet gan veicot šo darbu pēc iespējas efektīvāk noteiktā laika posmā. **BP**

Okei hei, Mubibān!

Nemot vērā Tavus gadus un neapmierinošas  
īpašības, sērsnīgi novēlu:

- ⇒ turpini lēst un mest kūlenus,
- ⇒ šūpulis un krāpis angstu,
- ⇒ stabili un droši stāvi arī uz mēnāg kājas,
- ⇒ nebaidies parlypt, jo tikai caur jumtu  
tu gūsi purnu pieredi,
- ⇒ un smaidi! Jaudz un groši!  
Smails spēj atvērt jebkuru sirdi!

Lai izdodas!

Vēlējums! Eksklusīvi tikai priekš  
tiem, kas sasnieguši 5 gadu  
vecumu!

Aelita Švītiņa

## „Laika izmantošanas dienasgrāmata”

Laika izmantošanas piezīmju lapa Nr.1, kurā katra stunda ir iedalīta 15 minūšu blokos. Šajās ailēs jāieraksta tas, ko esat paveicis darba dienas laikā. Dažreiz vienai stundai būs nepieciešama tikai viena piezīme, citos gadījumos var būt sīkākas piezīmes. Tas atkarīgs no uzdevuma sarežģītības. Vienkārši mēģiniet ik pēc stundas vai divām ļoti ātri ierakstīt, ko esat izdarījis šajā laikā!

Dienas beigās pamēģiniet apkopot un aprēķināt laiku, ko esat veltījis dažādu kategoriju uzdevumiem, lapā Nr.2. Varat izmantot arī savas kategorijas!

Nedēļas beigās varētu būt interesanti apkopot un aprēķināt, cik efektīvi esat izmantojis savu laiku un vai esat ar to apmierināts, varbūt arī atklāsiet kādus pārsteigumus sev lapā Nr.3.

Lapa Nr. 1 1.diena	
08.00 _____ _____ _____	13.00 _____ _____ _____
09.00 _____ _____ _____	14.00 _____ _____ _____
10.00 _____ _____ _____	15.00 _____ _____ _____
11.00 _____ _____ _____	16.00 _____ _____ _____
12.00 _____ _____ _____	17.00 _____ _____ _____

**Lapa Nr.2**  
**Kopsavilkums par 1.dienu**

<b>Darbības</b>	<b>Izmantotais laiks</b>
Plānotās sanāksmes/tikšanās	
Gatavošanās sanāksmēm	
Neplānotās sanāksmes/tikšanās	
e-pasts (lasīšana, atbildēšana)	
Telefona sarunas	
Darbs ar dokumentiem	
Pārvietošanās	
Pusdienas/kafijas pauzes	

**Lapa Nr.3**  
**Kopsavilkums par ..... dienām**

<b>Darbības</b>	<b>Izmantotais laiks</b>
Plānotās sanāksmes/tikšanās	
Gatavošanās sanāksmēm	
Neplānotās sanāksmes/tikšanās	
e-pasts (lasīšana, atbildēšana)	
Telefona sarunas	
Darbs ar dokumentiem	
Pārvietošanās	
Pusdienas/kafijas pauzes	

Vingrinājums iespējams palīdzēs izvērtēt savu pašreizējo laika izmantošanas efektivitāti, iegūsiet reālus datus, kuri var palīdzēt skaidrāk apzināties, kas jums palīdz vai traucē pilnvērtīgi un līdzsvaroti izmantot savu darba laiku.



vai vadītājam  
par panākumiem  
jāmaksā  
ar infarktu?

Reizēm mēdz vaicāt, vai ir kaut kas dārgāks par zeltu. Šķiet, ka iespējamās atbildes ir vairākas, taču daudzi cilvēki piekrīt, ka vissvarīgākais resurss, kurš ir pamatā jebkurai veiksmīgai dzīvesdarbības formai, ir veselība. Mūsdienās veselības jautājumi vairs nav apspriežami izolēti, balstoties tikai uz tradicionālajiem medicīniskajiem skaidrojumiem, bet jāanalizē, izmantojot pieredzi, ko piedāvā psiholoģija, socioloģija un filosofija.



## Veselības koncepcija

Reizēm, mēdzot apspriest cilvēku būtiskākās dzīves problēmas, jāsecina, ka veselības saglabāšana ir viens no visnozīmīgākajiem ieguldījumiem jebkurā sfērā. Darba vide nepārtraukti attīstās gan katrā nozarē atsevišķi, gan kopumā notiek savstarpējo attiecību un vides evolūcija. Cilvēki sāk izturēties citādi pret iepriekš zināmajām vērtību sistēmām, un, iespējams, tas ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kurš ietekmē attieksmi arī pret veselību.

Mūsdienās, kad lielākās cilvēku daļas iesaistīšanās darba tirgū ir pašsaprotama, biežāk jārunā par veselības jautājumiem, kuri vairs nav apspriežami izolēti, balstoties tikai uz tradicionālajiem medicīniskajiem skaidrojumiem, bet jāanalizē, izmantojot pieredzi, ko piedāvā psiholoģija, socioloģija un filosofija.

Interesanti, ka daļa sabiedrības joprojām uzskata, ka darba vides riski un dažādas ar veselību saistītas problēmas attiecas tikai uz „parastiem ierindas darbiniekiem”, kaut gan patiesībā tā nav. Iespējams, tas ir tādēļ, ka veselības jautājumi darba vidē parasti tiek apspriesti, meklējot kādas specifiskas problēmas risinājumu, kas saistīts ar ražošanas procesa īpatnībām vai arī mēģinot palīdzēt konkrētai darbinieku grupai – tie biežāk ir cilvēki, kuri saskaras ar tiešu fizisku risku vai kuru darba apstākļi ir neapšaubāmi kaitīgi. Taču darba vides risku faktoru novēršana nozīmē izvairīšanos no tādu situāciju un nejausību rašanās, kas var jebkādā veidā kaitēt darbinieka veselībai vai psiholoģiskajam komfortam, arī netieši. Tas nozīmē, ka jāapzinās un jāiepazīst ne tikai nepārprotami kaitējumi, kas var tikt nodarīti indivīda veselībai (piemēram, kaitīgs darbs ar ķīmiskām vielām vai bioloģiski aktīviem aģentiem), bet arī tās problēmas, kuras vairāk saistītas ar sociāliem vai psiholoģiskiem nosacījumiem, pie tam necenšoties dažas darbinieku grupas no tā norobežot.

Dažādu iemeslu dēļ radušās fiziska rakstura problēmas ir visacīmredzamākās, visbiežākās un, iespējams, brīžam arī vissvarīgākās. Tomēr nedrīkst aizmirst, ka nebūt ne tik reti sastopamās psihosociālās izcelsmes problēmas, ko izraisa hierarhizēta vide, dažādas attiecību kolīzijas, konflikti u.c. faktori, atstāj iespaidu uz indivīda veselību un garīgo labsajūtu, ietekmējot darba efektivitāti un kvalitāti. Nav šaubu, ka šī tēze attiecas kā uz ierindas darbiniekiem, tā arī uz vadītājiem.

Interesanti, ka Rietumu kultūrā joprojām ir tendence nodalīt fizisku problēmu no psiholoģiskas un pret fiziskas dabas traucējumiem izturēties ar lielāku iecietību, nekā pret psiholoģiskām grūtībām.

Lai varētu efektīvi analizēt veselības problēmas, ir jālieto cita konceptuāla pieeja, kura sākotnēji bija pazīstama filozofijā – proti, t.s. holisma jeb kopveseluma princips.

Šoreiz pievērsīsimies tām problēmām, to cēloņiem un iespējamajiem risinājumiem, kuri vairāk attiecas uz dažādu līmeņu vadošajiem darbiniekiem un mēģināsim akcentēt psiholoģisko un sociālo faktoru sasaisti, kura reizēm rada fiziskas izpausmes. Tās nepareizi interpretējot vai nepievēršot tām uzmanību, ar laiku var rasties veselības traucējumi, kurus pēc tam nākas ārstēt gadiem ilgi vai pat samierināties ar to klātbūtni visu atlikušo mūžu. Tie ievērojami izmaina dzīves kvalitāti un var būt par iemeslu profesionālās dzīves sabrukumam.

## Vadītāja personība

Par vadītāju nekļūst katrs cilvēks. Tas nav tikai tādēļ, ka būt vadītājam nozīmē ne tikai kompetences pietiekamību kādā jomā un zināšanas, bet arī tādēļ, ka šiem cilvēkiem parasti piemīt visai specifiskas personības iezīmes. Nepietiek ar to vien, ka kādam cilvēkam piemīt spējas loģiski domāt. Tādas ir vairumam cilvēku, tomēr viņi neuzņemas vadīšanas funkcijas. Acīmredzot ir jābūt vēl kādiem nozīmīgiem nosacījumiem, kuri liek cilvēkiem izvēlēties šo pozīciju profesionālajā vidē. Vienlaikus šīs pašas personības iezīmes rada dažādus potenciālos riskus, ar kuriem jāreķinās. Mēģinājumi noskaidrot, vai ir kādas īpašas rakstura īpašības vai psiholoģiski nosacījumi, kuri vadītājus atšķir no citiem darbiniekiem, ir vainagojušies ar panākumiem. Pētījumi liecina, ka par vadītājiem bieži kļūst tie cilvēki, kuriem piemīt apņēmība, ambiciozitāte, spēja stratēģiski domāt un vienlaikus uzņemties atbildību.

Var teikt, ka samērā izplatīts personības tips, kurš raksturīgs vadītājiem, sevišķi tiem, kuri mēdz atrasties visai lielu uzņēmumu priekšgalā un kuri reizēm sūdzas par veselības problēmām, ir t.s. „A personības” tips.

Psiholoģiskajā literatūrā ir sastopams diezgan precīzs šāda cilvēka raksturojums – šiem cilvēkiem ir raksturīgs enerģiskums, viņi pamatā uzticas citiem cilvēkiem un videi. Potenciāli tas nozīmē, ka šie cilvēki ir gatavi ieguldīt enerģiju darbā un vienlaikus ir gatavi deleģēt daļu pienākumu citiem cilvēkiem, ja vien jūtas pārliecināti, ka darbs tiks izdarīts un varēs veidot efektīvas darījumu attiecības. Šādi cilvēki mēdz ātri runāt, dažreiz pārtrauc citus runātājus. Viņi ir ārpus vērsti jeb ekstraverti. Izmanto žestus, lai papildinātu savus izteikumus un akcentētu nozīmīgāko. Mēdz kustēties ātri, necieš minstināšanos, neizlēmību un miņāšanos uz vietas, ir strauji lēmumu pieņemšanā. Viņi daudz strādā, dažreiz pat ir tā, ka viņi lielāko daļu laika pavada darbā. Tomēr piederība šim tipam nozīmē potenciālu risku attiecībā uz dažādām, ar veselību saistītām problēmām, kuras ir prognozējamas, ja vien cilvēks ir ieguvis zināšanas par sevi.

## Hipertensija – vadošo darbinieku slimība?

Visbiežāk vadītājus piemeklē psihosomatiskas saslimšanas. Tie ir dažādi veselības traucējumi, kuri ir uzskatāmi par psiholoģiskā diskomforta un pārliecīgas psihoemocionālās slodzes simptomiem. Psihosomatisko traucējumu pamatbūtība ir tāda, ka, nespiežot paust emocijas vai netiekot galā ar sasprindzinājumu, rodas dažādas šķietami fiziskas problēmas, kuru cēloņi nav skaidri nosakāmi. Parasta terapija nav efektīva, un vienīgais veids, kā šīs problēmas novērst, ir atrast psihoemocionālās spriedzes izraisītājus, kas uzskatāmi par īstajiem šādu reakciju izraisītājiem.

Tipiska saslimšana jeb veselības traucējums, ko iniciē drīzāk sociāli un psiholoģiski cēloņi un kura attīstībā būtiska loma ir personības īpašajām iezīmēm, ir asinsspiediena paaugstināšanās jeb t.s. esenciālā (primārā) hipertensija - asinsspiediens paaugstinās, bet nav precīzi zināma cēloņa, kas šādu reakciju varētu izraisīt. Var teikt, ka šis ir viens no spilgtākajiem piemēriem, kuru var izmantot kā ilustrāciju cilvēku dzīves pozīcijas, vērtību skalas un attiecību skaidrošanai.

Kāpēc šis traucējums attiecas uz vadošajiem darbiniekiem? Pats raksturojums jau liekas pietiekami ilustratīvs: traucējumus sirds



## ★ JA TEV IR TIKAI ĀMURS, VISS IZSKATĀS KĀ NAGLA

– asinsvadu sistēmā mēdz interpretēt kā spēju uz ārēju, nepārtrauktu un noturīgu spiedienu reaģēt ar asinsspiediena paaugstināšanos. Šī konkrētā traucējuma pamats ir centrālās nervu sistēmas darbības traucējumi.

Hipertensiju bieži sauc par „vadītāju slimību”, līdzīgi kā t.s. „stresa čūlu”, un ir vērts noskaidrot tās iemeslus.

Daži fakti, kuri liek aizdomāties – paaugstināts asinsspiediens ir viens no izplatītākajiem veselības traucējumiem industriālajās valstīs un Rietumu kultūrā. Apmēram piektā daļa Amerikas iedzīvotāju, līdzīgi, kā tas ir arī Eiropā, sirgst ar hipertensiju. Dažās kultūrās, kuras apdzīvo izolētus reģionus, joprojām piekopjot senču dzīvesstilu un kur nav attīstīta industrija, sūdzas par paaugstinātu asinsspiedienu ievērojami retāk. Tas liek domāt, ka iedzīvotāju blīvumam un dzīvesstila ietekmei ir nozīmīga loma hipertensijas attīstības gaitā. Ja esam godīgi paši pret sevi, tad jāsaka, ka sirds – asinsvadu saslimšanas ir mūsdienu civilizācijas posts.

Kur tad ir velkamas paralēles? Izrādās, ka hipertensija visvairāk

attiecas uz cilvēkiem, kuru personības struktūra vairāk vai mazāk atgādina jau pieminēto A tipu. Cilvēki, kuri aktīvi iekšēji reaģē uz draudiem (asinsspiediena paaugstināšanos tieši tā ir jāsaprot – reakcija uz apdraudējumu) un kuriem ir dažas neirotikas personības iezīmes, cieš visbiežāk. Mēs visi laiku pa laikam nonākam situācijās, kad rodas konflikti, kuri ir jāatrisina. Tie var būt iekšēji konflikti vai arī tādi, kuri rodas attiecībās ar citiem. Ja cilvēks ir adaptīvs, tad parasti nekādas būtiskas sekas neiestājas. Taču, ja konflikts izrādās pietiekami būtisks un t.s. „amortizācijas”, mehānismi ir nepietiekami, sekas ir visai nepatīkamas. Tipiskākās izjūtas, ar kurām saskaras potenciālie hipertensijas upuri, ir bailes (piemēram, par savu kompetenci vai sociālo statusu) un apspiesta agresija (arī, iespējams, baiļu dēļ – piemēram, simpātiju vai popularitātes saglabāšana).

„Tehniskā puse” hipertensijai ir aptuveni šāda. Tā kā asinsvadu diametru regulē veģetatīvā nervu sistēma, kura ir cieši saistīta ar emocijām, psihiskais vai sociālais sasprindzinājums sekmē artēriju muskulatūras tonusa izmaiņas, tas paaugstinās un spiediens

pieaug. Papildus situāciju pasliktina aterosklerotiskās izmaiņas asinsvados, kuras novēro cilvēkiem jau agrīnos brieduma gados – tad asinsvadu diametrs jau ir sašaurināts.

Asinsspiediena paaugstināšanos, no vienas puses, var vērtēt kā nodēriģu reakciju, jo organisms šādi sagatavojas lielākai slodzei, kā parasti. No otras puses, būtiskā nianse, kas interesē mūs, ir tā, ka asinsspiediena paaugstināšanās ir tipiska reakcija, ja netiek izlādētas emocijas, ir pastāvīgi jākontrolē savas darbības un jābūt nepārtrauktā psihiskā gatavībā. Vadītāji bieži nonāk šādās situācijās, kur ir jācēnšas apspiest emocijas un jāmeklē kompromiss. Ņemot vērā viņu pašu personības specifiskumu, teikt, ka tas ir grūti, nenozīmē neko.

Ambivalence jeb situāciju divējādums ir visbiežākais konfliktu cēlonis, kuru dažreiz ir ļoti grūti atskārst. Cēnšanās saglabāt darbinieku simpātijas un vienlaikus nepieciešamība pieņemt visai radikālus un nepopulārus lēmumus ir vadītāja ikdiena. Ja vadītājam neizdodas šīs situācijas izvērtēt tikai kā profesionālas grūtības, bet viņš tās risina „caur sevi”, tad risks, ka profesionā-

ar tām klusībā. Lieki teikt, ka tā nav tā labākā stratēģija. Psihologi dažreiz mēdz jokot, ka pastāv emociju nezūdāmības likums. Tā ir tiesa. Ja cilvēki nepauž emocijas, piemēram, neizrunā konfliktsituāciju, tad tā turpina viņus ietekmēt. Tas ir iekšējs negatīvs trauksmainu izjūtu pastiprinātājs un rada psiholoģisku diskomfortu, kas vistiešākajā veidā noved pie veselības traucējumiem.

### Distress?

Varbūt ir vēl kas, ko vajadzētu zināt?

Ja potenciālais hipertoniķis kļūst par vadošo darbinieku, viņam noteikti neklājas viegli. Būtiskākais apdraudējums ir distress, jeb psihoemocionālas spriedzes situācijas, kuras reizēm ir grūti pārvaramas. Stresa teorija atbalsta pieņēmumu, ka būtisks ir subjektīvais nosacījums, kura ietekmē kāds notikums vai konfliktsituācija kļūst vai neklūst par stresoru. Vadītāju dzīve nelutina - potenciālas distresa situācijas (jeb situācijas ar negatīvām sekām) ir viņa ikdiena. Lai viņš neklūtu par „stresa čūlas īpašnieku” vai nepiedzīvotu infarktu, viņam ir jābūt pietiekami adaptīvam,

Psihologi dažreiz mēdz jokot, ka pastāv emociju nezūdāmības likums. Tā ir tiesa. Ja cilvēki nepauž emocijas, piemēram, neizrunā konfliktsituāciju, tad tā turpina viņus ietekmēt. Tas ir iekšējs negatīvs trauksmainu izjūtu pastiprinātājs un rada psiholoģisku diskomfortu, kas vistiešākajā veidā noved pie veselības traucējumiem.

lās sfēras grūtības tiks interpretētas kā personiski „ievainojumi”, pieaug.

### Cēloņi

#### Ģimene?

Ja runā par cilvēkiem, kuri sirgst ar hipertensiju, ir daži novērojumi, kuri attiecināmi uz iepriekšējo pieredzi. Iespējams, ka šāds cilvēks ir apguvis visai neefektīvu dzīvesstilu, kuru viņam ir savulaik piedāvājuši vecāki. Reizēm cilvēki aug apstākļos, kur attieksme pret panākumiem, dzīves vērtībām ir bijusi stereotipiska. Viņi ir savulaik tendēti gūt panākumus par katru cenu, konkurēt ar citiem cilvēkiem, apspiest patiesās izjūtas mērķa sasniegšanas labad un tikuši stingri kontrolēti. Konfliktsituācijas vecāki ir mēģinājuši noslēpt un parasti šādu vecāku bērni nav iemācījušies tās izmantot, lai atrastu optimālāko risinājumu. Biežākās izjūtas, kas rodas tādās situācijās, ir tādas, ka gribas no tā visa tikt vaļā, bet nav zināms, kā. Kļūstot pieaugušiem, šādi cilvēki mēģina savas izjūtas apspiest, aplāpēt, ievietot kaut kur sevī un „izreķināties”

kas ne vienmēr nozīmē tikai fizisku atpūtu, bet arī spēju analizēt situācijas no psiholoģiskā viedokļa (ko es iegūstu, ko es zaudēju), tādējādi samazinot veselības traucējumu risku.

Runājot par distresu, lielākā daļa cilvēku atsaucas uz negatīvu pieredzi situācijā, ko nav varējuši kontrolēt. Lielākoties šo pieredzi raksturo nepatīkamas emocijas, briesmu izjūta un neizskaidrojamas bailes, kuras nav īsti definējamas, bet kuru daļēja apzināšanās ir visai mokoša. Vispārīnnot var teikt, ka, runājot par distresu, mēs runājam par savstarpēji saistītu fizioloģisku un psiholoģisku fenomenu, kura sekas var būt veselības traucējumi.

Pētījumi ir pierādījuši, ka stresa izraisīšanā savu lomu spēlē noteiktas cilvēka rakstura iezīmes – tās var padarīt cilvēku vieglāk ievainojamu. Citiem vārdiem sakot, noteiktu cilvēka rakstura īpašību kopums palielina iespēju, ka konkrētu apstākļu vai prasību klātbūtnē tas pārdzīvos stresu un būs vieglāk psiholoģiski ievainojams nekā citas personas. Cilvēka subjektīvo reakciju uz stresoru un adaptīvās spējas nosaka vairāki svarīgi faktori – temperaments, sasniegumu motivācija, emocionālās sfēras attīstība,

sociālās vides ietekme, saskarsmes attiecības. u.c. Stresa reakciju saistība ar šiem faktoriem ir relatīva, taču ļoti nozīmīga.

### Vajadzību un ieguvumu disonanse?

Cilvēki ir dažādi. Sociālā uzvedība un vajadzības, kuras indivīdam ir aktuālas, ir dinamiska sistēma.

Vadītājam, gluži tāpat kā jebkuram citam cilvēkam, ir savi sasniegšanai mērķi, tomēr viņa situācija savā ziņā ir īpaša. Organizācijas panākumu pamatā bieži vien ir mērķa un stratēģijas apzināšanās, kas visbiežāk ir komandas darbs. Nepārtrauktā viedokļu saskaņošana un cenšanās atrast kompromisu ir smaga psihoemocionāla slodze, kura liedz pašrealizācijas iespējas. Dažkārt cilvēki atsakās no fundamentālu vajadzību apmierināšanas, kļūstot paši par sava profesionālā statusa ķīlniekiem.

Katrs indivīds tiecas realizēt apmierinošus sociālos kontaktus, saņemt personisku atzinību, apliecināt savu kompetenci un at-

to, ka reizēm organizācijas struktūra ir stingri hierarhizēta un vadītājam bieži ir jāpieņem vienpersoniski lēmumi, jā rūpējas, lai darba vide attiecību ziņā ir empātiska. Spriedzes mazināšana ir pasākumu kopums, kurš šo empātijas līmeni paaugstina, vienlaikus dodot būtisku drošības izjūtu, kas savukārt palīdz uzticēties videi un cilvēkiem. Iespējams, šāds sociālais atbalsts ietekmē gan stresorus pašus par sevi, gan veidu, kā tie tiek uztverti.

Draudzība un sociālā saskarsme, pastāvot savstarpējai personāla komunikācijai, kontrastiem un atšķirīgām dažādu indivīdu reakcijām vienā un tajā pašā situācijā, var veicināt labāku sasaisti ar objektīvo situāciju, palielināt indivīda pašvērtējuma precizitāti un attīstīt toleranci pret stresu. Šādā gadījumā personas realitātes uztvere būtu patiesāka un objektīvāka, un samazinātu iespējamus izkropļojumus, pie kuriem var novest katra indivīda specifiskais uztveres veids. Atbalsta sistēmu eksistence neitralizē spriedzes sekas. Personīgā saskarsme kā uzmanības un sapratnes

Nepārtrauktā viedokļu saskaņošana un cenšanās atrast kompromisu ir smaga psihoemocionāla slodze, kura liedz pašrealizācijas iespējas. Dažkārt cilvēki atsakās no fundamentālu vajadzību apmierināšanas, kļūstot paši par sava profesionālā statusa ķīlniekiem.

tīstīties.

Vadītāju tipiskās personības iezīmes liek viņiem tiekties pēc intensīvas pašaplicināšanās, noteikta statusa un sociālās atzinības. Tas ir dzinējspēks, kurš ir izmantojams lietderīgi, un, iespējams, tieši šī iemesla dēļ viņi ir kļuvuši par vadošajiem darbiniekiem. Taču, ja akcenti tiek izvietoti „nesimetriski” un par pamata motīvu vadītāja darbam kļūst, piemēram, tikai varas un autoritātes iegūšana, tas var maksāt visai dārgi. Visbiežāk šāda cenšanās apliecināt sevi ir saistīta ar darbaholisma un izdegšanas sindroma risku, kas savukārt nozīmē subjektīvi mainītu vērtību sistēmu. Neelastība un iestrēģšana savā profesionālā statusa interpretācijā var nozīmēt arī profesionālu neveiksmi. Turklāt, šāda uzvedība liecina par cilvēka psihoemocionālo resursu izsīkumu un būtiskiem traucējumiem personības līmenī.

### Veselība – profesionalitātes rādītājs?

Veselību var uzskatīt par savdabīgu marķieri. Ja kopumā cilvēks ir vesels un nesūdzas ne par fizisku, ne garīgu diskomfortu, tad var teikt, ka ar viņu viss ir kārtībā. Ja parādās reakcijas, kuras uzskatāmas par psihosomatiskām, un tās kļūst arvien izteiktākas, jā sāk domāt par to, kas tās izraisa. Papildus ir jāpievērš uzmanība tā saucamajai „atbalsta sistēmai”, kura tiem cilvēkiem, kuru profesionālā atbildība ir liela, reizēm ir maz attīstīta.

Būtiska atbalsta sistēmas daļa ir pati darba vide. Neraugoties uz

izpaušme var kļūt par faktoru, kas veicina emociju izlādēšanos un kavē negatīvo domu atkārtēšanos, kas savukārt var aizsākt spriedzes uzkrāšanās procesu. Šajā ziņā sociālajam atbalstam var būt terapeitisks efekts. Vēl viena ļoti svarīga atbalsta sistēmas daļa ir ģimene. Nav šaubu, ka stabilitāte ģimenes attiecībās ir svarīgs nosacījums psiholoģiskā komforta saglabāšanai un var sniegt nozīmīgu palīdzību krīzes situācijās. Ģimenes attiecību nestabilitāte, iespējams, ir netieša norāde uz darba un privātās dzīves nesabalansētību, kura vadītājiem mēdz izveidoties dažādu subjektīvu un objektīvu apstākļu dēļ.

### Infarkts... vai turpinām strādāt?

#### Daži padomi

Veselība ir veiksmīgas profesionālās dzīves pamats, tādēļ daži ieteikumi, kā palīdzēt sev un izvairīties no draudošā infarkta, mokošajām, dīvainajām galvassāpēm vai gastrīta.

**Izdegšana un darbaholisms.** Pievērsiet uzmanību savam darba režīmam! Ja jūs regulāri darbā kavējaties ilgāk, nekā to paredz darba laiks, iespējams, jūs nedeļējat kādu pienākumu daļu saviem padotajiem. Varbūt tāpēc, ka neuzticaties. Nevajag censties visu paveikt pašam. Jūsu darbinieki ir spējīgi uzņemties atbildību. Parūpējieties, lai jūs to varētu darīt, tādējādi samazinot izdegšanas sindroma risku!

**Hroniskas slimības.** Pārbaudiet vēlreiz savu veselības stāvokli,

sevišķi pievērsot uzmanību hroniskiem stāvokļiem (kairināts kuņģis, paaugstināts asinsspiediens, sāpes sirdī, vielmaiņas problēmas, aptaukošanās, alerģiskas izpausmes, miega traucējumi, problēmas, kas attiecas uz ēšanas uzvedību, dažādas sāpes u.c.). Ja vien tās nav ģenētiski pārmantotas kaites, tad tās norāda uz nevērību pret sevi un pārstrādāšanos. Vienlaikus tā ir savdabīga organisma stratēģija, kā pieteikt problēmu. Bieži cilvēki (sevišķi tas raksturīgs vīriešiem) noliedz veselības traucējumus - ja neju pie ārsta, tātad neesmu slims. Nedariet tā! Ejiet pie sava ģimenes ārsta vai speciālista, kuram uzticiaties un apspriediet problēmu. Cilvēki reizēm mēdz saslimt - visbiežāk tās ir jāsaprot kā signāls, ka jāatpūšas, jāmaina darba ritms un noslogotības pakāpe.

**Sports.** Paredziet laiku fiziskajai aktivitātei! Ne tāpēc, ka tas ir moderni, bet tāpēc, ka fiziska aktivitāte atbrīvo bioloģiski aktīvus aģentus smadzenēs, kuri savukārt uzlabo pašsajūtu un ievērojami palielina izturību gan pret psihisku, gan fizisku slodzi. Neaizrau-

jieties ar adrenalīna līmeni strauji paaugstinošām aktivitātēm - ilgtermiņā tās jūsu veselību var krietni sašķobīt.

**Ģimene.** Attīstiet ģimenes saites, nostipriniet tās! Ja jūs zināsiet, ka ģimenē viss ir kārtībā, jums būs vieglāk „aizvērt durvis”, gan ejot mājās no darba, gan otrādi, proti, jūs nelietosiet psiholoģisko aizsardzības mehānismu, ko mēdz saukt par pārnesei - piemēram, dažreiz sieva saņem pārmetumu, kas patiesībā ir bijis adresēts sekretārei.

**Psihologs.** Ja jūs jūtat, ka nevarat kontrolēt savas emocijas, jūs kaitina darbinieku klātbūtne, jūs dusmojaties, mēdzat pacelt balsi, ciešat no miega traucējumiem un jums biežāk gribas smēķēt vai lietot alkoholu, sameklējiet profesionālu cilvēku, kurš palīdzēs jums objektivizēt problēmu un vienlaikus pasargāt savu gan psihisko, gan fizisko veselību! **BP**

Visbiežāk vadītājus piemeklē psihosomatiskas saslimšanas. Tie ir dažādi veselības traucējumi, kuri ir uzskatāmi par psiholoģiskā diskomforta un pārliecīgas psihoemocionālās slodzes simptomiem. Psihosomatisko traucējumu pamatbūtība ir tāda, ka, nespējot paust emocijas vai netiekot galā ar sasprindzinājumu, rodas dažādas šķietami fiziskas problēmas, kuru cēloņi nav skaidri nosakāmi.

TICĪET SEV! ... UN ATCERĪETIES,  
KAUT KO VAR SASNIEGT TĪKAI KOPĀ  
AR CILVĒRIEM, KURI JŪS ATBALSTA!

*Kristiāna Lapiņa*



# organizāciju kultūra

Izpratne par organizācijas kultūru un tās atzīšana ir būtiska, ne tikai, lai veiksmīgi vadītu uzņēmumu, bet arī, lai to virzītu uz pārmaiņām un progresu.



20. gs. 70. gados palielinājās interese par organizācijas kultūras jēdzienu, un tā popularitāte strauji pieauga. Šis jēdziens sākotnēji radās saistībā ar etnogrāfisko pieeju organizāciju pētījumos. Šāda pieeja ļauj aplūkot organizācijā notiekošos procesus kā savstarpēji saistītus, ne tikai saistībā ar organizācijas specifiku, bet arī ar tajā pastāvošajām tradīcijām.

Latvijā organizācijas kultūras jēdziens ir kļuvis populārs tikai pēdējo desmit gadu laikā.

### No vēstures piezīmēm...

20. gs. 50. un 60. gados sākas organizāciju psiholoģijas diferencēšanās – atdalīšanās no industriālas psiholoģijas, lielāku uzmanību fokusējot uz darbinieku grupām (*Bass, 1965; Šeins, 1965*). Organizāciju psiholoģijas darba lauks auga līdz ar biznesa un vadības teoriju un skolu attīstību. Pieaugot interesei par orga-

ka var pastāvēt organizācijas, kurām nav tās "pārklājoša" kultūra, jo tām nav kopējas vēstures vai arī tajās notiek ļoti bieža darbinieku maiņa. Savukārt organizācijām ar ilgu kopējo vēsturi vai arī tāpēc, ka tām ir bijusi nozīmīga un saspringta kopējā pieredze, var būt ļoti „spēcīga” kultūra. Taču tam ir jābūt empīriski pierādāmam.

Ir svarīgi atzīmēt, ka jebkurai definētai grupai, kas eksistē uzņēmumā un kurai ir kopēja vēsture, var būt sava kultūra, līdz ar to organizācijas ietvaros var pastāvēt vairākas subkultūras. Tātad ir iespējams, ka vienā sistēmā pastāv vairākas savstarpēji neatkarīgas kultūras, starp kurām var būt arī nesaskaņas un konflikti. Ja visai organizācijai, daudzajām subkultūrām, ir kopēja pieredze, tad pastāv arī kopējā organizācijas kultūra.

Edgars Šeins sniedz arī izvērsto organizācijas kultūras definīciju, kurā tiek apvienotas dažādu autoru atziņas: „Organizāciju

## Noteicoša loma organizāciju kultūras veidošanā ir tā saucamajiem atslēgas cilvēkiem: organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem.

nizācijām un attiecībām tajās, pieauga arī socioloģijas un antropoloģijas jēdzienu ietekme uz šīm disciplīnām. Pētniekiem, kuri nodarbojās ar organizāciju izpēti, radās nepieciešamība pēc jēdziena, kas palīdzētu izskaidrot, piemēram, dažādu organizāciju uzvedības daudzveidību. Tā parādās jēdziens „organizāciju kultūra”. Pirmais organizāciju kultūras formulējums pieder amerikāņu menedžmenta speciālistam Rodžeram Harisonam (*Harrison*), kurš to raksturoja kā organizācijā pieņemto vērtību sistēmu jeb ideoloģiju. Citos darbos viņš to apzīmē arī kā organizācijas raksturu. Vārds „kultūra” tieši organizācijas kontekstā pirmoreiz parādās britu biznesa konsultanta Čārlza Hendija darbos (*Handy*), kurš tad arī ir uzskatāms par apzīmējuma „organizācijas kultūra” autoru.

### Organizācijas kultūras definīcija

Ņemot vērā to, ka pastāv vismaz 250 dažādu kultūras definīciju, ir saprotams, ka pastāv arī atšķirīgi organizācijas kultūras skaidrojumi.

Viens no pirmajiem psihologiem, kurš sāka pētīt organizāciju kultūras, bija Edgars Šeins (*Schein*).

E. Šeins uzskata, ka grūtības organizācijas kultūras definēšanā ir saistītas ar faktu, ka jēdziens „organizācija” pats par sevi ir neskaidrs. Tāpat viņš uzskata, ka nevar „kultūras fenomena” eksistenci uzskatīt par neapgāžamu pierādījumu grupas eksistencei. Vispirms ir jāprecizē, vai dotajai cilvēku grupai ir pietiekami liela stabilitāte un kopēja vēsture, lai izveidotu kultūra. Tas nozīmē,

kultūra ir organizācijā valdošo pārliecību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kas ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociālajai videi. Šis pārliecības, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām. Tās atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā”. Domājot par organizācijas kultūru, ir jāatceras, ka tā ietver sevī arī tādas simboliskas darbības un elementus kā organizācijas „mīti”, „ceremonijas”, „rituāli”, līderības stils, cilvēku savstarpējo attiecību raksturs un organizācijas dizains.

Pēdējos gados ir radušās jaunas pieejas organizāciju kultūras izpratnei, un tās kā būtiskāko akcentē novērojamo uzvedību un praksi organizācijās. Fokusēšanās uz darba prakses uztveri tuvina divus jēdzienus – organizācijas kultūra un organizācijas klimats. Taču pastāv arī citi organizāciju kultūras skaidrojumi, kas strikti nodala jēdzienus „organizācijas kultūra” un „organizācijas klimats”, jo uzskata, ka to saturs ir atšķirīgs.

Latvijā līdz šim ir veikti tikai atsevišķi organizācijas kultūras pētījumi, bet ir novērojams, ka interese par tiem pastiprinās.

E. Šeins tiek uzskatīts arī par vienu no pirmajiem organizācijas kultūras koncepcijas izstrādātājiem. Šeina pieeja ir populārākā no praktiski orientētajām pieejām. Savā organizācijas kultūras koncepcijā Šeins formulē galvenās organizācijas kultūras funkcijas un to veidojošos faktorus.



### Organizācijas kultūras funkcijas

Organizācijas kultūrai ir arī savas funkcijas. Pirmkārt, tā ir **pielāgošanās ārējai videi** un otrkārt – **organizācijas iekšējā integrācija, tās identitātes veidošana un nostiprināšana**. Kļūstot par organizācijas dalībnieku, cilvēks pakāpeniski apgūst attiecīgās organizācijas kultūru, tādā veidā tiek veicināta viņa integrācija organizācijā.

### Organizācijas kultūras veidošanās faktori

Organizācijai pastāvot kādā noteiktā ģeogrāfiskā vidē un sabiedrībai raksturīgā kultūras kontekstā, tās kultūras veidošanos ietekmē vairāki faktori: nacionālā kultūra, ekonomiskie faktori, kā arī konkrētas organizācijā strādājošās personības.

Tika veikti pētījumi par nacionālās kultūras ietekmi uz organizācijas kultūru, un, balstoties uz to rezultātiem, tiek izdalīti trīs organizāciju kultūras tipi atbilstoši nacionālajām īpatnībām:

- **latīņu tips** – dominē birokrātija, izteikti hierarhiskie līmeņi, kā arī varas un lēmumu pieņemšanas centralizācija (pārsvārā sastopams Francijā, Grieķijā, Itālijā, Spānijā, Portugālē, daļēji arī Vācijā);
- **anglosakšu kultūras tips** – salīdzinoši mazāk birokrātijas un hierarhijas, mazāka varas centralizācija, decentralizēta lēmumu pieņemšana (ASV, Kanāda, Īrija, Lielbritānija, Austrālija un Jaunzēlande);
- **„trešās pasaules” kultūra** – raksturīga varas un lēmumu pieņemšanas centralizācija, vāji formalizēti likumi un paternālistiska vai ģimeniska orientācija.

Kādos citos pētījumos ir noskaidrojies, ka pastāv kultūras atšķirības starp dažādām zemēm pēc četriem rādītājiem. Latvijā kultūras pētījumi, izmantojot Hofstede izstrādāto aptauju, vēl ir tikai sākuma stadijā. Līdz ar to var vienīgi izteikt pieņēmumus par Latvijas organizācijās dominējošām kultūras dimensijām.

Organizācijas kultūras atšķiras pēc četrām dimensijām:

- **Varas distance** (*Power Distance*) – ar šīs dimensijas palīdzību ir iespējams raksturot varas un statusa atšķirības organizācijās. Liela varas distance (piem. Beļģija, Francija, Rumānija, Dienvidāfrika) izpaužas kā varas centralizācija, autoritārs vadības stils, lielas atšķirības atalgojumā un dažādas privilēģijas saistībā ar vietu organizācijas hierarhijā. Mazas varas distancei (Zviedrija, Vācija, Kanāda, ASV, Lielbritānija) ir raksturīgs uzsvars uz vadītāju un darbinieku vienlīdzību, darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, mazāk vērojamas atšķirības atalgojumā un ļoti maz privilēģiju. Latvijā ir vērojamas izteikti lielas atšķirības atalgojumā un privilēģijās, tādēļ var piekrist apgalvojumam, ka Latvijai ir raksturīga lielas varas distances kultūra.
- **Indivīdualisms/kolektīvisms** (*Individualism/Collectivism*). Šī dimensija palīdz raksturot to, cik lielā mērā sabiedrība atbalsta individuālistiskas tendences pretstatā kolektīvisma tendencēm. Visizteiktākais kolektīvisms ir vērojams latīņamerikāņu un aziātu kultūrās, savukārt visaugstākie individualisma rādītāji ir anglosakšu un ģermāņu kultūrās. Latvijā zināmais psiholoģijas doktors V.Reņģe izvirza pieņēmumu, ka Latvijā varētu dominēt tā sauktais horizontālais individu-

ālisms un vertikālais kolektīvisms.

- **Maskulinisms/feminisms** (*Masculinism/Feminism*), šī dimensija parāda, kā sabiedrībā tiek noteiktas dzimumu lomas. Dominējot maskulinismam, sabiedrība akceptē vīriešu pārsvaru, savukārt feministiskajās kultūrās netiek uzsvērts dzimuma atšķirību nozīmīgums. Latvijā ir vērojama vīriešu dominante vadošajos amatos, kā arī vīriešiem vidējā darba alga ir augstāka, un ir pamats izteikt pieņēmumu, ka Latvijā dominē maskulinisms.
- **Izvairšanās no nenoteiktības** (*Uncertainty Avoidance*). Šī dimensija mums palīdz izvērtēt orientāciju uz detalizētu noteikumu izstrādāšanu un ievērošanu sabiedrībā. Augsta izvairšanās no nenoteiktības ir vērojama latīņu kultūras, dažās postsociālisma zemēs, kā arī Japānā. Organizācijās ar augstu izvairšanos no nenoteiktības ir raksturīgs, ka nenoteiktība tiek uzskatīta kā drauds, tādēļ tiek darīts viss, lai no tās izvairītos – ļoti strukturēta organizācijas darbība, pakļauta dažādiem noteikumiem, izvairšanās no riska un mazāka orientācija uz pārmaiņām. Savukārt zemi rādītāji šajā dimensijā ir raksturīgi organizācijām Skandināvijas valstīs un anglosakšu kultūrās.
- Pēdējos gados šīm četrām dimensijām tika pievienots arī piektais rādītājs – **ilgtermiņa orientācija** (*Long Term Orientation*). Šī dimensija tika pievienota pēc pētījumiem Āzijas valstīs, tādēļ var sastapt arī nosaukumu – konfucianisma dimensija. Šai dimensijai ir raksturīga pamatošanās tradīcijās, neatlaidīgs darbs, pieticība un taupīgums kā galvenās vērtības. Ilgtermiņa orientācija ir vērojama Āzijas valstīs, kā arī ASV.

Tā kā daudziem uzņēmumiem ir filiāles citās valstīs, pastāv iespēja, ka nacionālās kultūras tradīcijas un vērtības ietekmē organizāciju kultūru arī uzņēmumu filiālēs. Taču pastāv arī pretēja procesa iespējamība.

Darbības sfēra, kurā darbojas organizācija, arī var ietekmēt organizācijas kultūru. Ir vērojamas lielas atšķirības, piemēram, starp valsts iestādēm un tirdzniecības uzņēmumiem utt. Arī organizācijas lielumam ir sava ietekme.

Organizācijas kultūras nesēji ir cilvēki. Iepriekš minēto faktoru ietekme uz organizācijas kultūru notiek pastarpināti caur cilvēkiem. Noteicoša loma organizāciju kultūras veidošanā ir tā saucamajiem “atslēgas” cilvēkiem: organizācijas formālajiem un neformālajiem līderiem. Nelielās organizācijās zināma loma var būt arī organizācijas locekļu individuālajām īpatnībām.

### Organizācijas kultūras līmeņi

Pēc Edgara Šeina koncepcijas mēs varam izdalīt trīs līmeņus:

1. līmenis – pamatpriekšstati, pamatpieņēmumi,
2. līmenis – organizācijas vērtības un normas,
3. līmenis – organizācijas kultūras ārējās izpausmes.

Organizācijas kultūras pamatlīmenis ir cilvēku **pamatpieņēmumi** par apkārtējo vidi un attieksmi pret to; par realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu; par cilvēku savstarpējo attiecību raksturu. Šie priekšstati parasti netiek apzināti, par tiem var spriest tikai hipotētiskā veidā, saistībā ar netiešajām izpausmēm pārējos līmeņos. **BP**

### Organizācijas saistība ar apkārtējo vidi

Balstoties uz cilvēku attieksmi pret dabu, Edgars Šeins izdalīja trīs kultūras tradīcijas. Organizācijas, kurām ir raksturīgas **Rietumu kultūras iezīmes** – pakļaušana un kontrole, cenšas diktēt savus noteikumus, iegūt monopolu, padarīt klientus atkarīgus no sevis, kā arī ietekmēt valdības politiku. Ir zināms, ka šāda cilvēku attieksme pret dabu noveda līdz ekoloģiskās katastrofas robežai. Organizācijas ar **Austrumu tradīcijām** – harmoniju, cenšas veidot abpusēji izdevīgas attiecības. Savukārt organizācijas ar **aziātiskās kultūras tradīcijām** – pakļaušanās, ir orientētas uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu.

### Laiks

Katrā kultūrā var būt atšķirīga laika izpratne, tāpat arī organizācijās var būt dažādas laika izpratnes un attieksme pret to. Šeins izdala „monohrono” un „polihrono” laika uztveri. Monohronā laika uztvere (lineārais laiks) ir tipiska Rietumu kultūrai, polihronā laika uztvere (cikliskais laiks) ir raksturīga dažām austrumu kultūrām. Nav izslēgts, ka ar dažādām laika uztverēm var sastapties vienas kultūras ietvaros. Problēmas un grūtības rodas situācijās, ja darījumā iesaistītajām pusēm katrai ir sava laika uztvere, jo līdz ar to var parādīties atšķirīgi priekšstati par to, ko nozīmē „būt laikā” vai arī „izdarīt laikā”.

### Telpa

Mūsdienās ir plaši pieejama literatūra, kurā ir sniegta informācija par fiziskās distancē saistību ar cilvēku savstarpējo attiecību raksturu, ar to domājot intīmo distānci, personisko distānci, sociālo distānci un sabiedrisko distānci. Distancē samazināšanās norāda uz psiholoģisko tuvināšanos un otrādi – palielināšana nozīmē psiholoģisko attālināšanos. Tāpat arī darba vietu izvietojums telpā ir cieši saistīts ar attiecībām starp cilvēkiem un komunikācijas iespējām. Pētījumi pierāda, ka cilvēkiem, strādājot vienā telpā, komunikācijas biežums ir atkarīgs no attāluma starp viņu darba vietām.

### Realitāte

Šeins norāda uz trīs realitātes līmeņiem. **Ārējā fiziskā realitāte** sevī ietver lietas, parādības un procesus, kuru esamību var objektīvi pierādīt, pārbaudīt ar zinātniskām metodēm. **Sociālā realitāte** – parādības un procesi, kuri ārēji nav novērojami un zinātniski pierādāmi, bet cilvēki piekrīt to esamībai un rēķinās ar tiem. Cilvēka personiskā pieredze veido **individuālo realitāti**. Ja cilvēki balsstās tikai uz šo realitātes līmeni, rodas grūtības ar viņiem sastrādāties, vienoties vai atrisināt strīdīgus jautājumus. Organizācijas savstarpēji atšķiras ar to, kurš no realitātes līmeņiem dominē tajās. Ar priekšstatiem par realitāti cieši ir saistīti arī priekšstati par patiesību.

### Cilvēka daba

Vadības stils, darba stimulošanas sistēma organizācijā lielā mērā ir atkarīga no tā, kādus vadītājs redz savus darbiniekus, kādi viņi ir pēc savas būtības no vadītāja viedokļa. Ir plaši pazīstama Duglasa Makgregora (McGregor, 1960) izstrādātā pieeja, kurā viņš izvirza divas vadītāja subjektīvo darbinieka uztveri raksturojošas „teorijas” – „x” un „y”, katra no šīm teorijām patiesībā ir vadītāja subjektīvo pieņēmumu sistēma. 80.gados tika izvirzīta vēl viena teorija – „z” (Ouchi, 1981). Visas šīs teorijas ir izsaukušas nopietnu kritiku. Tiek norādīts, ka vadītājam jāuztver darbinieki tādi, kādi tie ir, nevis raugoties caur šīm teorijām.

### Cilvēku savstarpējās attiecības

Ļoti svarīgs kultūras elements ir priekšstats par to, kā cilvēkiem organizācijā ir jāizturas vienam pret otru. Organizācijās hierarhisko struktūru ietvaros var veidoties atšķirīgi priekšstati par to, kā jāveidojas attiecībām starp cilvēkiem, kuri atrodas dažādos līmeņos. Priekšstatus par cilvēku attiecībām raksturo arī tas, cik lielā mērā organizācijā tiek akceptētas neformālās attiecības.

Visi aprakstītie pieņēmumi ir savstarpēji cieši saistīti un veido kultūras paradigmu (Schein, 1992). Tā kā šī paradigma ir visas organizācijas kultūras pamatā, pārējie līmeņi veidojas, balstoties uz to.

Situācijas, kad organizācijā esošie pamatpieņēmumi ir pretrunīgi un nesavienojami, organizācijas kultūrai nav stabila pamata, tā ir vāja.

Organizācijā **valdošā vērtību sistēma** un uz tās balstītās sociālās normas veido organizācijas otro kultūras līmeni. Katrā sabiedrībā ir sava valdošā vērtību sistēma. Sabiedrības vērtību sistēma ietekmē arī organizācijas vērtības, taču nav obligāti, ka abas vērtību sistēmas ir identiskas.

Organizācijās var būt atklātas un slēptas vērtības. Atklātās vērtības parasti deklarē vadība, tās var būt iekļautas arī kādos īpašos dokumentos, kā arī izpaustas sabiedrībai. Taču ne vienmēr organizācijas patiesās vērtības tiek izpaustas sabiedrībai. Var būt situācija, kad tās tiek slēptas.

Ieejot organizācijā, cilvēks sastopas ar **kultūras ārējām izpausmēm**: dizainu, eksterjeru, interjeru, cilvēku izskatu, iespējams, piedalās dažādos rituālos vai ceremonijās un dzird valodu. Organizācijas kultūras ārējo izpausmju pamatā ir organizācijas pamatpieņēmumi. Analizējot kultūras ārējās izpausmes, var radīt priekšstatu arī par pamatpieņēmumiem, kuri ir šo izpausmju pamatā.

Piemēram, atšķirīgs vadītāju un darbinieku telpu iekārtojums un platība – jo lielāka atšķirība, jo lielāka varas distance. Šīm telpām nav jābūt identiski vienādām, ir saprotams, ka vadītāja telpa bieži vien kalpo arī kā uzņēmuma reprezentācija. Varas distance drīzāk

var izpausties telpu noformējumā un iekārtojuma kvalitātē. Arī apspriežu telpas iekārtojums varētu būt lielisks informācijas avots tam, kādas kultūras iezīmes dominē uzņēmumā.

Cilvēku savstarpējo attiecību raksturu organizācijā atspoguļo arī darbinieku ārējais izskats, savstarpējās uzrunas formas, kā arī komunikācijas veids.

Lielā uzmanība ir jāpievērš arī organizācijas rituāliem (sapulces, pieņemšana darbā, paaugstināšana amatā, jauninājumu ieviešana u.tml.) un ceremonijām (svinības, svētku dienas, jubileju kopīga atzīmēšana u.tml.). Amerikāņu pētnieki Dženisa Beijere un Harisons Traiss (Beyer&Trice, 1987) norāda, ka jebkurām aktivitātēm organizācijā ir gan savas praktiskās sekas un rezultāti, gan arī netiešas sekas, kuras jāvērtē kā organizācijas kultūras izpausmes.





## sanāksmju zāle vai smēķētava?

Katram no mums ir nācies apmeklēt vienas organizācijas dažādas filiāles, kas pirmajā acu mirklī šķiet līdzīgas kā dvīņu māšas. Tomēr, uzkavējoties tur ilgāk par stundu un kā pētniekiem uzmanīgāk pavērojot notiekošo, parunājot ar darbiniekiem un klientiem, mēs noteikti pamanīsim atšķirības. Tieši tās norāda uz atšķirīgām organizācijas kultūrām, kas ir izveidojušās katrā no filiālēm.



## Organizāciju kultūras nozīme uzņēmumu mērķu sasniegšanā

Neatkarīgi no uzņēmējdarbības formas, īpašuma attiecībām un darbības mērķiem visas organizācijas veidojas un dzīvo noteiktā vidē, par ko runājam mēs sakām – kultūra. Tieši kultūra lielā mērā nosaka eksistences jēgu.

Bez sabiedrībā vispārpieņemtajām normām katra cilvēku grupa, tai skaitā arī organizācija, izveido savus personīgos kultūras tēlus vai modeļus, ko sauc par organizāciju vai korporatīvo kultūru. Ja mēs kā vadītāji vēlamies izveidot stabilas organizācijas, tad jā rūpējas par to, lai tiktu ievērotas darbības un rīcība, kas virzītas uz uzņēmuma iekšējās kultūras veidošanu. Pirms runājam par šīm darbībām vai rīcību, vispirms tiksīm skaidrībā, no kādiem galvenajiem komponentiem sastāv organizāciju kultūra.

Organizāciju kultūra pirmkārt nozīmē vērtību kopumu, kas ir piemērots tai vai citai konkrētai ekonomiskajai sistēmai un izpaužas kā darbinieku uzvedība gan formālā, gan neformālā sakarsmē. Šīm vērtībām vai uzvedības normām un noteikumiem ir jāveicina uzņēmuma darbības efektivitātes palielināšanās un augšana.

Galvenais instruments organizācijas kultūras ieviešanai un uzturēšanai ir iekšējās komunikācijas. Pateicoties tām, veidojas noturīga saikne starp kultūru un stratēģiju, uzņēmumā veidojas vienota vērtību sistēma un uzvedības normas. Tieši iekšējās komunikācijas un kopīgā vērtību sistēma veido augstu darbinieku motivāciju un viņu vēlmi aktīvi iesaistīties organizācijas darbībā. Zinātnieks G. Hofsteds uzskata, ka organizāciju kultūra un nacionālā kultūra ir pilnīgi atšķirīgas lietas un ir nodalāmas. “Nacionālā kultūra ir tā, kas atšķir līdzīgus cilvēkus, institūcijas un organizācijas dažādās valstīs.” G. Hofsteda skatījumā organizāciju kultūru raksturo atšķirība starp organizācijām vienā un tanī pašā valstī. Viņš organizācijas kultūru definē kā kolektīvas domāšanas programmēšanu, kas nodala vienas grupas cilvēkus no citas. Organizācijas kultūra savu izpausmi gūst gan uzņēmuma vidē pastāvošās uzvedības normās, gan globālās attiecībās ar sabiedrību, un tas tiek realizēts, izmantojot simbolus, rituālus, tradīcijas, vērtības un varoņus.

Vērtību sistēma sevī ietver gan nacionālās vērtības, kas piemīt konkrētās valsts kultūrai, gan arī organizācijas iekšējās vērtības, ko nosaka tās vadība.

Vērtības – tā ir galvenā daļa, kas veido ekonomiskajā sistēmā vai uzņēmumā eksistējošo kultūru, pamatojot mērķus tās eksistēšanas filozofijai un attīstībai. Vērtību apzināšanās ir nepieciešams priekšnoteikums, lai organizācijā pastāvošā sistēma būtu efektīva. Izstrādājot organizācijas vērtības, jāvadās no dažādiem apsvērumiem – materiāliem, lietišķiem un cilvēciskiem. Piemēram, ja vēlamies darbinieku motivēt, tad noteikti jāņem vērā viņa personiskās vajadzības, un galvenās no tām ir šādas:

- nepieciešamība saņemt informāciju par visu, kas uzņēmumā notiek;

- nepieciešamība izteikt savu viedokli par veicamo darbu un attieksmi par uzņēmumā notiekošo;
- nepieciešamība justies piederīgam un no vadības saņemt novērtējumu savai līdzdalībai dažādos procesos;
- nepieciešamība pēc stabilitātes dzīvē un iespēja pilnveidot savu personību, kā arī profesionāli augt.

Uzņēmuma praktiskajai darbībai ir jāatbilst publiski deklarētajām vērtībām!

Tas ir visgrūtākais uzdevums, ko liela daļa uzņēmumu nav spējīgi izpildīt. Deklarētas tiek godkārtīgas un skaisti skanošas vērtības. Esmu pat redzējusi, ka tās tiek izcirstas marmora plāksnē, novietotas vispārējai apskatei hallē un izgaismotas ar spožām lampām. Bet tas arī viss .. turpmāk par tām tiek aizmirsts un tās tiek ignorētas. Problēma ir tā, ka sekot deklarētajām vērtībām nozīmē savā biznesa darbībā nemitīgi veikt pārmaiņas.

Lielākā daļa veiksmīgu vadītāju skaidri zina, ka veiksmīgi realizēt pārmaiņas un uzturēt dzīvas deklarētās vērtības var tikai tad, ja ir pareizi izveidota komunikāciju sistēma organizācijas iekšienē.

### Kā organizācijas kultūra izpaužas caur iekšējo komunikāciju?

Tātad, ko darīt, ja apzināties, ka kardinālas pārmaiņas, kas uzņēmumā nepieciešamas, var prasīt 5 līdz 7 gadus?

Aplūkosim dažus piemērus, kas ļaus saprast, kā, izmantojot dažādas iekšējās komunikācijas formas, iespējams efektīvi veidot organizācijas kultūru un kā to praktiski realizēt.

Piemēram, ņemsim bieži uzņēmumos kā vienu no galvenajām deklarētu vērtību – “sadarbība”, un padomāsim, pārbaudīsim, kā tā darbojas simbolu, rituālu un varoņu līmenī jūsu uzņēmumā.

### Atbildiet uz jautājumiem:

Kur un kā notiek sanāksmes? Vai pie “apaļā galda” ir pietiekams vietu skaits visiem sanāksmes dalībniekiem? Vai sanāksmju telpa ir mēbelēta? Vai sanāksmēs piedalās dažādu rangū darbinieki? Vai stratēģiskajā plānošanā un organizācijas pārmaiņu jautājumu risināšanā piedalās dažādas profesijas un darba specifiskas pārstāvoši cilvēki?

Vai uzņēmumā pastāv prakse veidot darba grupas un komandas, kurās ikviens uzņēmuma darbinieks maksimāli var realizēt savas individuālās spējas un talantus?

Vai ir izstrādāta atgriezeniskās saites sistēma, un cik efektīvi tā darbojas?

Kā tiek noteikti labākie darbinieki – mēnesī, gadā (tie ir rituāli un varoņi)? Vai, izraugoties labākos darbiniekus, tiek ņemta vērā prasme piedalīties kopējo uzdevumu risināšanā, spēja klausīties, analizēt problēmas un ģenerēt idejas alternatīviem risinājumiem, konsultēties, patstāvīgi pieņemt lēmumus, adaptēties konkrētajā situācijā, palīdzēt kolēģiem un viņus atbalstīt, kā arī uzvedība konflikta situācijās?

**Gadījumā, ja:**

- vienīgā vieta, kur darbinieki apspriež dažādus jautājumus, ir smēķētava, bet sanāksmju zāle atrodas citā stāvā vai tās vispār nav;
- atgriezeniskā saite ir konkrēta dokumenta formā kā darbinieka – ekspertu gala viedoklis, un tā noguļas uz vadības galda, bet kolektīvā izmaiņu koriģēšana, kas nepieciešama organizācijas veselīgai funkcionēšanai, tā arī nenotiek;
- “mēneša labākais darbinieks” ir vadībai ērta, pretim nerunājoša, klusa, bez iniciatīvas, bet izpildīga persona,

**— tad “sadarbība” kā vērtība neeksistē!**

Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadībai ir bezjēdzīgi gaidīt, ka darbinieki būs motivēti un sadarbosies viens ar otru, vadību un klientiem. Un nav jābrīnās, ja darbinieki strādā, vadoties no principa “Dodiet rīkojumu un tad mēs to izpildīsim!”

Tagad, balsoties uz G. Hofsteta teoriju, aplūkosim katru organizācijas kultūras faktoru atsevišķi un mēģināsim saprast, kādas darbības ir nepieciešams veikt, lai nodotu informāciju un veidotu jums kā vadītājam vēlamu organizācijas kultūru un to nostiprinātu.

Kā piemēru izmantosim vērtību “profesionālisms”. Šī vērtība, piemēram, medicīnas iestādēs ir viena no pamatvērtībām, jo tieši no tās ir atkarīga cilvēka dzīvība. Papētīsim, kā tā izpaužas simbolos, varoņos un rituālos!

**— Simboli**

- Vai visi ārsti strādā ar jauno datorizēto informācijas sistēmu, vai arī tāpat kā agrāk priekšroku dod papīru kalniem?
- Kāds ir mediķu apģērbs: speciāli halāti vai ikdienas apģērbs? Vai forma ir tīra?
- Cik estētiskas ir telpas? Vai tās rotā gleznas un citi mākslas priekšmeti? Vai tās rotā zīmoli un reklāmas? Cik tīras ir dažādas telpas: administrācijas, sabiedriskās, medicīnas personāla? Vai izstrādātie kārtības noteikumi tiek ievēroti?
- Vai ir speciāla telpa sanāksmēm un personāla apmācībai?
- Cik pareizi un atbilstoši situācijai tiek izmantoti profesionālie termini?
- Kādā veidā pacients saņem medicīnisko informāciju par savu ārstēšanas gaitu?  
Šis organizācijas kultūras faktors vai vērtība var tikt mainīts salīdzinoši īsā laika sprīdī. Tieši šādā veidā jāmeklē katras vērtības izpausmi caur simboliem – uzņēmuma un telpu dizains, darbinieku valoda, apģērbs utt.

**— Varoņi**

- Kura praktizējošā ārsta vai tāda darbinieka, kas nodarbojas ar zinātni, vārds ir svarīgs uzņēmumam un to respektē, piemēram, poliklīnikas personāls? Lai šo cilvēku izmantotu kā uzņēmuma seju, ir svarīgi, lai viņš tiešām būtu augsta līmeņa profesionālis, intelektuālis un medicīnai uzticīgs cilvēks.
- Kurš cilvēks darba kolektīvā ir populārs? Piemēram, ārsts, kuram ir privātprakse un kurš nopelna daudz naudas, vai ārsts, kas ir arī zinātnieks – pētnieks savā jomā, vai tāds, kurš lasa lekcijas universitātē?  
Mītoloģijas ieviešana organizācijā ir sarežģīts process. To

raksturo banālais teiciens – “Tautai jāzina savi varoņi!” Tas nozīmē, ka kādam no izcilākajiem, veiksmīgākajiem darbiniekiem konkrētā jomā ir apzināti un mērķtiecīgi jāveido “varoņa” tēls un imidžs. Vēl viena iespēja ir veidot “varoņa” imidžu kādam no uzņēmuma dibinātājiem vai darbiniekiem, kas atbilst uzņēmuma vadībai vēlamām vērtībām.

**— Rituāli un ceremonijas**

Galvenais rituālu un ceremoniju efektivitātes vērtēšanas faktors ir regularitāte un patstāvīgums:

- kopīgas sanāksmes, kas notiek regulāri, un tām ir noteikta, zināma dienas kārtība un iepriekš izplānots reglaments;
- profesionālo apmācību plāns un programma – lekcijas, semināri par jaunākajām tendencēm un pētījumiem, *case study* apspriešana, *journal club* u.c.;
- atbalsts darbiniekiem dažādu profesionālo izpausmju jomās, piemēram, raksta sagatavošana avīzei vai žurnālam, dalība konferencēs, kursu apmeklējums, kvalifikācijas celšanas pasākumi u.c.;
- ikgadējā kvalitatīvā rezultātu novērtēšana un mērķu uzstādīšana nākamajam gadam.

Par pasākumu un ceremoniju svarīguma pakāpi darbinieki spriež pēc tā, kuros no tiem piedalās augstākā līmeņa vadība. Šis faktors ir jāizmanto, lai atbalstītu un lai mainītu uzņēmuma tradīcijas.

**Personāldaļas vai cilvēkresursu vadītāja loma organizācijas kultūras veidošanā un stratēģiskajā plānošanā**

Organizācijas kultūras veidošanas stratēģijas izstrāde, tāpat kā cilvēkresursu attīstības stratēģija, ir mazāk definēts un daudz neskaidrāks process nekā biznesa stratēģijas izstrāde. Daudz grūtāk ir izplānot un aprakstīt darbības soļus un posmus konkrētas organizācijas kultūras ieviešanai. Tomēr galvenie uzdevumi un darbības ir jānosaka, lai izstrādātu šo stratēģiju, jo tās nozīmība un vērtība biznesa attīstībai nevienā vairs nerada šaubas.

Personāldaļas vai cilvēkresursu vadītājam ir galvenā loma organizācijas kultūras ieviešanā un uzturēšanā praktiskajā ikdienas dzīvē.

Ja uzņēmuma vadība organizācijas kultūrai neveltī vajadzīgo uzmanību un tai nav stratēģijas šajā jomā, tad organizācijas kultūra veidojas stihiski, un darbinieki paši izdara secinājumus vai pieņēmumus, kas no viņiem tiek sagaidīts. Rezultātā mums ir organizācija, kuras iekšējās komunikācijas telpa ir pilna ar redzamiem un slēptiem konfliktiem.

Lai tas nenotiktu, personāldaļu vadītājam ir jāuzņemas iniciatīva un sadarbībā ar vadību jāplāno organizācijas kultūras stratēģijas izstrāde un ieviešana.

Pirmais un galvenais darba instruments, ko var izmantot personāldaļas vadītājs, izstrādājot organizācijas kultūras stratēģiju, ir strukturētu interviju ar uzņēmuma īpašniekiem, direktoru padomi, ģenerāldirektoru un citiem vadītājiem, veikšana.

Intervijas jautājumiem ir jābūt atvērtiem, jo aptauja ir kvalitatīva un atbildēm ir jāpalīdz personāldaļas vadītājam atbildēt uz svarīgiem jautājumiem, saprast galvenos biznesa stratēģijas punktus un augstākās vadības personisko redzējumu:

- Kādam biznesam ir jābūt; kurp uzņēmums virzās; kas nosa-

★ **PAROCĪGU DARBA ATRUNU SARAKSTS :**



ka biznesa veiksmi (īpatnības, stiprās puses); kā tiks panākts pārsvars konkurences cīņā?

- Kādas vērtības un normas ir svarīgas un pirmšķirīgas biznesa veiksmi?
- Kur vadība saskata galveno biznesa virzītājspēku? Piemēram, tehnoloģijas, kadri, tirgus iespējas, procesi, biznesa vadības un organizācijas procesi.
- Cik liela loma ir cilvēkresursiem uzņēmumā? Atbilde – “Cilvēki – mūsu vislielākā vērtība” ir tukšvārdība un novirza no uzdevuma. Jāizzina – pēc kādiem principiem jāvadās, strādājot ar vidējā līmeņa vadītājiem, administratīvo personālu un darba kolektīvu kopumā?

Ja interviju laikā parādās liela atšķirība starp atbildēm, tad saruna jāatkārto un jāpārlicinās, kādas vērtības vadībai patiešām ir svarīgas, bet kas no teiktā ir tikai formālas frāzes. Uzdodot papildus jautājumus, pretrunas ir jānovērš, lai veidotos skaidrs un vienots priekšstats par konkrētā uzņēmuma vērtībām.

Organizācijas kultūras veidošanas stratēģijai ir jāatbilst reālām, bet nevis vēlamām vērtībām.

Nākamais solis ir iekšējās komunikācijas pārbaude. Jāizvēlas veidi, kā vērtības un normas tiks nodotas, ko mēs izmantosim – rituālus, simbolus, profesionālo valodu un kādas tradīcijas veidosim. **BP**



## apmierinātība ar darbu

Darba produktivitāte un efektivitāte ir uzņēmumu vadītājus interesējošs mainīgais, ko raksturo darbinieku apmierinātība ar darbu.

Apmierinātība ar darbu ir indivīda afektīva, tas ir, emocionāla reakcija uz viņa patreizējā darba apstākļiem.



## Dāžas apmierinātības ar darbu definīcijas:

Apmierinātība ar darbu ir indivīda attieksmju pret darbu apko-  
pojums, kas sevī ietver konkrētā cilvēka subjektīvu apmierinātību  
ar dažādiem darba aspektiem un nozīmība, ko indivīds piešķir  
šiem atsevišķajiem komponentiem.

Organizāciju konsultants Loks (*Locke*) apmierinātību definē šādi:  
“Tas ir patīkams vai pozitīvs emocionāls stāvoklis, kas rodas no  
indivīda darba vai darba pieredzes novērtēšanas.” Vēl viena defi-  
nīcija, ko piedāvā Porters un Lavlers (*Porter & Lawler*): “Apmieri-  
nātība ar darbu ir indivīda afektīva, tas ir, emocionāla reakcija uz  
viņa patreizējā darba apstākļiem.” Tomēr daži organizāciju pētnie-  
ki uzskata, ka apmierinātības ar darbu pamatā ir vairāki kognitīvi,  
tas ir, ar domāšanu saistīti, nevis emocionāli faktori.

Organizāciju konsultanti un pētnieki Armstronga un Longa  
(*Armstrong and Long*) veiktie vērienīgie pētījumi apliecina, ka  
jebkura personālvadības veida pamatā, ko organizācija izmanto,  
atrodas cilvēku vadības filozofija, ko realizē uzņēmuma augstākā  
vadība.

Minētie zinātnieki pētīja organizācijās pastāvošās stratēģiskās  
programmas un praktiskās darbības, lai noteiktu personālvadības  
saturu un veidus, kā tie tiek realizēti katrā konkrētajā gadījumā.  
Pētījuma gaitā tika analizēti divi jautājumu bloki:

- makrokorporatīvie jautājumi, tādi kā vīzija un misija, darba  
organizācija, darba efektivitāte, kvalitāte, rūpes par klie-  
ntiem, jaunu tehnoloģiju ieviešana;
- cilvēkresursu jautājumi, tādi kā kadru nodrošinājums, ap-  
mācība un personāla attīstība, atalgojumu sistēma un darba  
attiecības.

Viņi secināja, ka mūsdienās nav iespējams vadīt organizāciju,  
balstoties uz veco, uz kapitāla optimizāciju orientēto pieredzi.  
Šādu uzņēmumu vadītājiem agri vai vēlu nākas nomainīt prio-  
ritātes, proti, tagad par galveno prioritāti ir kļuvis cilvēka faktors  
– darbinieki. Uzņēmumu darbinieki paši ir zināšanu sniedzēji,  
līdz ar to tieši viņi ir tie, kas paaugstina sava uzņēmuma konku-  
rētspēju

Organizāciju konsultants Arie de Geus, kurš ir pētījis uzņemu-  
mus ilgdzīvotājus (tādus, kas darbojas 100 gadus un vairāk), se-  
cina, ka tie ir vienoti, saliedēti savas identitātes apziņā, un šajos  
uzņēmumos pastāv salīdzinoši lielāka apmierinātība ar darbu.  
Padziļināta katra atsevišķa uzņēmuma attīstības izpēte atklāja, ka  
tā izdzīvošanā pārmaiņu laikā nozīmīga loma bija tieši darbinie-  
ku ļoti spēcīgi izteiktajai piederības un līdzdalības izjūtai. Šāda  
saliedētība un kopības apziņa lielā mērā veidojās no tā, ka vadošie  
darbinieki parasti tika izvēlēti no uzņēmumā strādājošajiem. Vie-  
na vadītāju paaudze nomainīja otru, bet darbinieki sevī uzskatīja  
par visa kopīgā uzņēmuma galveno virzītājspēku. Savstarpējās sa-  
prāšanās iespējas palielināja tolerance pret darbiniekiem, viņiem  
uzticoties un atļaujot uzņēmuma interesēs veikt eksperimentus,  
pieļaujot zināmu rīcības ekstravaganci sistēmas ietvaros.

Daudzi autori (*Artur, 1990, 1992, 1994; Becker et al, 1997; Cha-  
dwick and Cappelli, 1998; Delaney and Huselid, 1995; Huselid  
and Becker, 1996; Huselid et al, 1997; Ichniowski et al, 1997;  
Kuch and Mc Grath, 1996; Macduffie, 1995; Patterson et al, 1997;  
Youndt et al, 1996*) ir veikuši pētījumus, kuri nodemonstrē, ka

pareiza darbinieku vadība praksē paaugstina organizācijas efekti-  
vitāti. Pētījumi pierādīja, ka izplatītākie veidi, kā tiek paaugstinā-  
ta organizācijas darba efektivitāte, ir saistīti ar vadītāja darba stilu  
un attieksmi pret darbiniekiem, kas veido viņu apmierinātību ar  
darbu.

### Faktori, kas liecina par efektīvu darbinieku vadību, ir:

1. Pozitīva psiholoģiska līguma noslēgšana.
2. Personāla uzticības un motivācijas līmeņu paaugstināšana.
3. Personāla darba kvalifikācijas paaugstināšana, prasmju un ie-  
maņu bāzes paplašināšana.
4. Darbiniekiem lielākas atbildības deleģēšana, lai viņi varētu pil-  
nīgāk izmantot savas iemaņas un prasmes.
5. Kompetences prasību līmeņa noteikšana un karjeras attīstības  
plāna sastādīšana.
6. Nepārtrauktas attīstības un vadības efektivitātes procesu ie-  
viešana.
7. Veicināšanas sistēmas izmantošana, lai informētu darbiniekus  
par to, ko organizācijas vadība uzskata par svarīgāko un par ko  
ir gatava finansiāli un citādāk atalgot.
8. Darba attiecību stratēģijas izstrādāšana, kas darbiniekiem gar-  
antē balss tiesības, jo tieši darbinieki ir tie, kas izsaka visla-  
bākos priekšlikumus, lai uzlabotu kvalitāti. Darba attiecības  
starp organizācijas vadītāju un tās darbiniekiem ir aspekts, kas  
spējīgs vislielākajā mērā ietekmēt darba efektivitāti. Kaut arī  
šīs attiecības ir pakļautas attīstībai un pārmaiņām, ir svarīgi, ja  
ir noformulēts stratēģisks priekšstats par ilgstošām un pozitī-  
vām savstarpējām attiecībām.

Svarīgi, lai indivīds gūtu apmierinājumu no sava darba, jo tieši  
šeit, darba vidē viņam ir iespēja realizēt sevi, izmantot savas spējas  
un pilnveidot savu personību, kontaktēties ar citiem cilvēkiem,  
tikt novērtētam, saņemot atalgojumu un sajūst savu nozīmību.  
Darbinieki, kam ir augstāka apmierinātība ar darbu, vairāk rūpē-  
jas par darba kvalitāti un ir produktīvāki, viņi ir lojālāki organi-  
zācijai, ilgāk saglabā savas darba vietas un necenšas mainīt darbu.

### Apmierinātības ar darbu parametri

Pastāv dažādi viedokļi jautājumā par to, vai apmierinātībai ar  
darbu ir viena vai vairākas dimensijas. Daži autori definē apmie-  
rinātību ar darbu kā viendimensionālu konstrukt – cilvēks vai  
nu ir apmierināts ar darbu, vai nav. Tomēr pamatā dominē uz-  
skats, ka apmierinātība ar darbu ir multidimensionāla – cilvēks  
var būt vairāk vai mazāk apmierināts ar savu darbu, ar vadītāju,  
atalgojumu, darba apstākļiem, tanī pašā laikā esot neapmierināts  
ar citiem darba vides komponentiem.

Viena no šobrīd populārākajām apmierinātības ar darbu noteik-  
šanas metodēm ir P. Spektora aptauja “Apmierinātība ar darbu.”  
(*Job Satisfaction Questionary, Paul Spektor*), kas ir sekmīgi adap-  
tēta Latvijā. Tā ir 54 punktu Likerta skala, kur sniegtās atbildes  
tiek vērtētas intervālā no 1 līdz 6, un tad tiek aprēķināts kopējais  
punktu skaits. Aptaujas jautājumi ir iedalīti 9 grupās (katrā 6  
jautājumi), kas attiecas uz atsevišķiem apmierinātības ar darbu  
parametriem – darba algu, nemonetāriem labumiem un papil-  
datvieglajiem, saņemto atzinību, izaugsmes iespējām, kolē-  
ģiem, priekšniecību, darba saturu, komunikāciju organizācijā,  
darba procedūrām. Jo punktu skaits lielāks, jo augstāka darbinie-  
ka apmierinātība ar darbu.

P. Spektora aptaujā “Apmierinātība ar darbu.” vispārējā apmierinātība ar darbu veidojas no šādām pozīcijām:

- darba samaksa,
- izaugsmes iespējas,
- attiecības ar vadību,
- papildus atvieglojumi vai nemonetārie labumi,
- atzinība un novērtēšana,
- darba procedūras,
- attiecības ar līdzstrādniekiem,
- komunikācija,
- darbs kā tāds – darba būtība.

Uzņēmuma vadīšanas mākslas pamatā ir ideja par to, ka esošie resursi ir jānovirza uz uzņēmuma augšanu un attīstību. Tas nozīmē, ka kapitāls un cilvēku talants tiek novirzīts uz tiem uzņēmuma darbības sektoriem, kuri labvēlīgā vides situācijā varētu sniegt vislielāko atdevi.

Tomēr jāatceras, ka organizācijā abām pusēm – darba devējiem un darba ņēmējiem ir katram savi mērķi un intereses. Tās jācen-

kopumā var ietekmēt indivīda apmierinātību ne tikai ar saņemto atalgojumu, bet arī ar darbu.

### Personības īpatnību saistība ar darbinieku apmierinātību ar darbu

Darbinieka apmierinātību ar darbu ietekmē arī viņa personības īpatnības, kā arī spējas un interese par konkrēto profesiju.

Ir veikti pētījumi, lai konstatētu, vai apmierinātība ar darbu ir neatkarīgs fenomens, ko tieši ietekmē konkrētā situācija, vai varbūt tā ir ģenētiski nosacīta vai vismaz daļēji ģenētiski noteikta. Ārvijs (*Arvey*) veica pētījumus, kuros piedalījies 34 viensūnas dvīņu pāri, kas tika audzināti atsevišķi. Šis pētījuma mērķis bija noteikt ģenētiskos un vides faktoros, kas ietekmē indivīda apmierinātības ar darbu līmeni. Tika atklāts, ka vispārīgā un iekšējā apmierinātība ar darbu, tas ir, apmierinātība ar darba saturu, lielā mērā ir atkarīga no iedzimtības. Tanī pašā laikā ārējā apmierinātība ar darbu, tas ir, apmierinātība ar darba vidi, apstākļiem un atalgojumu nav saistīta ar ģenētiskiem faktoriem. Tika izdarīti

Taisnīguma kritērijs ir sava darba un algas salīdzināšana ar citu darbinieku darbu un atalgojumu. Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga, tad indivīds ir darbā pietiekami motivēts, bet, ja ne, tad rodas neapmierinātība, kas kopumā var ietekmēt indivīda apmierinātību ne tikai ar saņemto atalgojumu, bet arī ar darbu.

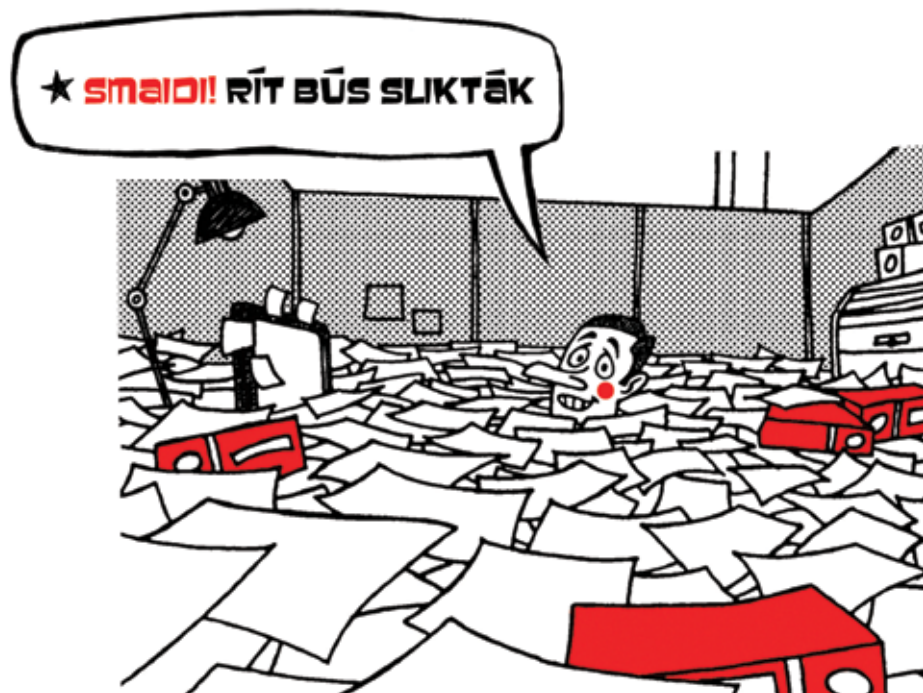
šas saskaņot, tādēļ vadītājs ietekmē savus sekotājus, bet viņi savukārt ietekmē savu līderi, vēšot uzmanību uz savām interesēm konkrētajā situācijā. Tādā apmierinātība ar darbu ir cieši saistīta ar motivāciju. Kā zināms, viens no vadītāja galvenajiem uzdevumiem un prasmēm ir motivēt darbiniekus. Apmierinātības ar darbu teorētiskā būtība ir balstīta dažādās motivācijas teorijās.

Loka mērķa teorijā apmierinātības ar darbu pamatā ir indivīda iespējas ar darba palīdzību sasniegt sev nozīmīgus mērķus. Porters vajadzību neatbilstības teorijā uzskata, ka apmierinātība rodas tad, kad ir panākta nenozīmīga atšķirība starp cilvēka vajadzībām un to, ko darbs viņam spēj sniegt. Instrumentālā teorija (*Porter & Lawler*) apmierinātību ar darbu skaidro, balstoties uz to, vai saņemta atlīdzība atbilst indivīda ekspektācijām (gaidām un cerībām). Jāpiemin, ka šī teorija balstās uz Vruma (*Vroom*) ekspluatācijas teoriju. Nozīmīgs ieguldījums ir arī Adamsa (*Adams*) taisnīguma teorijai, kas balstās uz apmaiņas principu starp darbinieku un organizāciju. Taisnīguma kritērijs ir sava darba un algas salīdzināšana ar citu darbinieku darbu un atalgojumu. Ja apmaiņa tiek uztverta kā taisnīga, tad indivīds ir darbā pietiekami motivēts, bet, ja ne, tad rodas neapmierinātība, kas

secinājumi, ka darbiniekiem, stājoties darbā, jau piemīt noteiktas apmierinātības vai neapmierinātības dispozicijas, ko ir grūti mainīt, un tādēļ nereti neizdodas paaugstināt indivīda apmierinātības ar darbu vidējo līmeni, pat tad, ja tiek bagātināts darba saturs un izmantotas dažādas motivēšanas programmas. Otrkārt, apmierinātības līmeni nākotnē var prognozēt, balstoties uz līdzšīnējiem novērojumiem par to, cik lielā mērā darbinieks ir apmierināts patreizējā situācijā. Tendences paliek nemainīgas, jo ir ģenētiski noteiktas.

**Ārvijs īpaši akcentē sešus galvenos parametrus**, kas pēc viņa pētījumu rezultātiem ir tie, kas ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu:

1. *Iespējas*. Darbinieki ir apmierināti, ja viņu darbā tiek piedāvātas dažādas iespējas, piemēram, piedalīties interesantos projektos, iesaistīties darbos, kas piedāvā izaicinājumu, kā arī iespējas uzņemties lielāku atbildību.
2. *Stress*. Ja darbā vērojams paaugstināts negatīvais stress, apmierinātība ar darbu ir zema. Šāda neapmierinātība vērojama, ja darbs kaut kādā veidā traucē darbinieku personīgajai dzīvei vai



ir pastāvīgs raīžu un uztraukuma avots.

3. *Līderība.* Darbinieki ir apmierinātāki, ja viņu vadītāji ir veiksmīgi līderi. Te svarīga ir spēja motivēt darbiniekus strādāt un veikt savus pienākumus labi, cenšanos būt labākajiem, iniciatīvas uzņemšanās.
4. *Darba standarti.* Ir vērojama darbinieku lielāka apmierinātība ar darbu, ja visa darba grupa lepojas ar darba kvalitāti. Darbiniekiem ir svarīgi redzēt sava darba rezultātus un saņemt atzinību.
5. *Atbilstošs atalgojums.* Apmierinātība ar darbu ir lielāka, ja darbinieki saņem pēc viņu domām atbilstošu atalgojumu par padarīto.
6. *Adekvāta vara un tiesības.* Darbinieki ir apmierinātāki ar darbu, ja viņiem ir viņu pozīcijai adekvāta vara un tiesības pieņemt lēmumus.

### Darbinieka apmierinātību ar darbu ietekmējošie faktori

Modelī, ko izveidojuši Hekmans un Oldems (*Hackman & Oldham*), tiek uzsvērti pieci būtiskākie darba raksturojumi, kas ir svarīgi, lai padarītu indivīda darbu aizraujošu, un viņš spētu apmierināt savas vajadzības un vēlmes:

- darba identitāte,
- darba nozīmīgums,
- pielietojamo prasmju dažādība,
- autonomija,
- atgriezeniskā saite.

Organizāciju psihologi min dažādus faktorus un faktoru grupas, kas ietekmē apmierinātību ar darbu. Varrs (*Warr*), balstoties uz daudziem pētījumiem par to, kā darbs ietekmē veselību, izdalīja vairākus priekšnosacījumus jeb darba vides apstākļus, kas būtu jānodrošina, lai indivīds spētu izjust apmierinātību ar darbu:

- kontroles iespējas – iespējas pieņemt lēmumus,
- iespējas pielietot savas prasmes,

- ārēji noteikti mērķi,
- dažādība,
- darba vides “caurspīdīgums” (pietiekama informācija),
- iespēja saņemt atalgojumu (pietiekams ienākumu līmenis),
- fiziska drošība (droši darba apstākļi),
- starppersonu kontakta iespējamība (kontakta ar citiem darbiniekiem kvalitāte),
- sociālā pozīcija (darba prestižs).

Teoriju ir daudz un tās ir dažādas, bet ir svarīgi, lai vadītājs pievērstu uzmanību šiem faktoriem un izanalizētu, kā tie darbojas viņa vadītājā organizācijā, jo apmierināts darbinieks nenoliedzami ir vērtība katrā organizācijā. Pastāv taču tieša sakarība starp darbinieku un klientu apmierinātību.

Un vēl jāatceras, ka vadītājs ir “atslēgas” figūra organizācijā, un darbinieku apmierinātība ar darbu lielā mērā ir atkarīga no viņa spējām un citiem viņa personību raksturojošiem psiholoģiskiem un sociālās vides noteiktiem faktoriem.

Apmierinātība ar darbu ir fenomens, ko ir nozīmīgi pētīt arī Latvijā.

Svarīgi, lai indivīds gūtu apmierinājumu no sava darba, jo tieši šeit, darba vidē, viņam ir iespēja realizēt sevi, izmantot savas spējas un pilnveidot savu personību, kontaktēties ar citiem cilvēkiem, tikt novērtētam saņemot atalgojumu un sajūst savu nozīmību. **BP**

### Literatūra

Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management*. Kogan page

Armstrong, M. & Long, P. (1994). *The Reality of Strategic HRM*, Institute of Personnel Development, London

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage



## psiholoģiskie fenomēni mazajās grupās: sociālā fasilitācija un grupveida domāšana

Mēs reaģējam uz citu cilvēku klātbūtni. Arī tad, ja klāt ir tikai viens cilvēks un ja šis viens cilvēks vai vairāki klātesošie neko nedara attiecībā uz mums. Cilvēks vienatnē ir citādāks nekā citu vidū. Vēl interesantāk kļūst, ja mēs sākam aktīvi iedarboties viens uz otru. Rodas dažādu reakciju buķete, kas nosaka šīs mijiedarbības norisi un sekas.

## FENOMENS

Jēdziena izcelsme – sengrieķu *phainomenon* – “tas, kas rādās, parādās”.

Nozīme: 1. Tas pats, kas parādība. 2. filoz. Lieta (priekšmets, būtne, īpašība, stāvoklis, attieksme, notikums utt.), kāda tā parādās mūsu sajūtās un uztverumos. 3. Neparasta, izcila, ārkārtēja parādība.<sup>1</sup>

Mēs reaģējam uz citu cilvēku klātbūtni. Arī tad, ja klāt ir tikai viens cilvēks un ja šis viens cilvēks vai vairāki klātesošie neko nedara attiecībā uz mums. Cilvēks vienatnē ir citādāks nekā citu vidū. Vēl interesantāk kļūst, ja mēs sākam aktīvi iedarboties viens uz otru. Rodas dažādu reakciju buķete, kas nosaka šīs mijiedarbības norisi un sekas.

Zināšanas par cilvēka reakcijām uz citiem ir ļoti vajadzīgas, lai viņu efektīvi ietekmētu tieši vai arī radītu labvēlīgus apstākļus nepieciešamo rezultātu panākšanai. Piemēram, personāla darba organizācijā, kopīgo lēmumu pieņemšanā un konfliktu vadīšanā. Sociālie psihologi ir speciāli pētījuši, kā grupa ietekmē cilvēku. Rezultātā ir atklāti tādi grupas ietekmes fenomenī kā sociālā fasilitācija, sociālais slinkums, deindividualizācija, grupas polarizācija, grupveida domāšana, mazākuma ietekme.

Pirmos trīs fenomenus – sociālā fasilitācija, sociālais slinkums un deindividualizācija – var novērot pat pie minimālas cilvēku mijiedarbības. Piemēram, pie vienkāršās citu cilvēku klātbūtnes uz ielas, stadionā, lielveikalā, kabinetā, klasē u.tml. Savukārt pārējie trīs fenomenī – grupas polarizācija, grupveida domāšana, mazākuma ietekme – visspilgtāk ir novērojami tieši mazajās grupās.

**MAZĀS GRUPAS** raksturojas ar nelielu cilvēku skaitu. Tomēr psiholoģijas zinātne ar mazo grupu apzīmē ne jebkuru skaitliski nelielu grupu, kā, piemēram, var būt pircēju rinda vai cilvēki sastājušies sabiedriskā transporta pieturā.

### Mazās grupas pazīmes:

1. skaitliski neliela (pēc stingākiem kritērijiem – sākot no 3 cilvēkiem),
2. grupas dalībnieku mijiedarbība (turklāt ne obligāti kontaktēties visiem vienā laikā un vietā),
3. grupas dalībniekiem ir kaut kas kopīgs – kopīgie mērķi, intereses, vērtības u.c..
4. grupas dalībnieki uzskata sevi kā grupu.<sup>2</sup>  
Piemēram, ģimene, darba grupa, mācību grupa, sporta komanda, draugu pulks.

### SOCIĀLĀ FASILITĀCIJA

(no angl. *facilitation* – atvieglošana, sekmēšana, veicināšana)

Sociālās fasilitācija – cilvēka dominējošo reakciju pastiprināšanās citu klātbūtnē.<sup>3</sup>

Šo efektu par sociālo fasilitāciju nosauca Floids H. Ollports (*Floyd Henry Allport*) 1920. gadā<sup>4</sup>, bet pirmais psihologs, kas pamanījis un pārbaudījis citu klātbūtnes ietekmi uz cilvēka darbību, bija Normans Triplets (*Norman Triplett*, 1898). Viņš ieinteresējās, kāpēc sacīkšu riteņbraucēji ir ātrāki, kad sacenšas viens ar otru, nevis ar hronometru. Tad viņš pieņēma, ka citu klātbūtnē cilvēku vairāk stimulē uz enerģisku darbību. Turpmāk pētījumi par šo fenomenu attīstījās diezgan lēni, jo zinātnieki sadūrās ar pretējiem novērojumiem, kurus nevarēja izskaidrot: kāpēc vienās situācijās citu klātbūtnē uzlabo cilvēka darbības rezultātus, bet citās situācijās – pasliktina.



★ TO KURAM IR TAISNĪBA, TU VARI ARĪ NEUZZINĀT, BET TO, KURS IR ATBILDĪGS, TU ZINĀSI VIENMĒR

Tajā pat laikā citā jomā psihologi Roberts Jerkess un Džons Dodsons (*Robert M. Yerkes, John D. Dodson*) 1908. gadā eksperimentālā ceļā noteikuši sakarību starp cilvēka fizioloģiskā vai mentālā uzbudinājuma līmeni un viņa darbības efektivitāti pie dažādas sarežģītības uzdevumu izpildes<sup>5</sup>. Šī sakarība ir zināma kā *Jerkesa-Dodsona likums*. (attēls Nr. 1)

Saskaņā ar šo likumu,

1. pieaugot cilvēka uzbudinājuma līmenim, pieaug arī viņa darbības efektivitāte, bet līdz noteiktam momentam – līdz optimālā uzbudinājuma līmenim; ja cilvēka uzbudinājuma līmenis ir augstāks par viņam optimālo, tad viņa efektivitāte samazinās – pārmērīgā uzbudinājuma rezultātā cilvēkā attīstās stīvums vai panika, kas traucē vislabāk tikt galā ar savu uzdevumu;
2. lai efektīvi tiktu galā ar sarežģītiem uzdevumiem, cilvēkam ir vajadzīgs zemāks uzbudinājuma līmenis (lai veicinātu koncentrēšanos) nekā vienkāršu uzdevumu izpildei – vienkāršu uzdevumu izpildei, kur svarīga ir izturība un neatlaidība, ir vajadzīgs lielāks uzbudinājuma līmenis (lai paaugstinātu motivāciju).

Turklāt citos pētījumos bija novērots, ka:

- dažādiem cilvēkiem var būt nepieciešams atšķirīgs uzbudinājuma līmenis, lai efektīvi izpildītu vienu un to pašu uzdevumu (sk. attēlā redzams, ka darbiniekam B, lai efektīvi izpildītu kādu uzdevumu, ir nepieciešams lielāks uzbudinājuma līmenis, nekā darbiniekam A);
- optimālais uzbudinājuma līmenis kāda uzdevuma izpildei ir atkarīgs gan no ārējiem apstākļiem (piem., uzdevuma sarežģītība un novitāte, prasība ātri un kvalitatīvi izpildīt uzdevumu, trokšņu līmenis, spriedzes līmenis kontaktos ar vadītāju u.c.), gan no cilvēka iekšējā stāvokļa, kuru nosaka cilvēka morfofizioloģiskās īpatnības, vecums, dzimums, trenējuma līmenis u.c.<sup>6</sup>

Tagad kļūst saprotami, kāpēc situācijās, kad cilvēks ļoti grib sevi parādīt no vislabākās puses vai noteikti uzvarēt, viņš dažkārt sāk kļūdīties, uzvesties sev neraksturīgi salīdzinājumā ar to, kā viņš uzvedas mierīgākos apstākļos. Pie pārmērīgā uzbudinājuma tiek traucēta cilvēka zināšanu un prasmju pielietošana. Piemēram:

- sanervozējies TV šova „Vai Tu esi gudrāks par 5klasnieku?” dalībnieks nevar atbildēt uz vienkāršiem jautājumiem;

- UEFA Eiropas čempionātā pusfinālā spēles papildu laikā futbolisti vairākkārt netrāpa pretinieka vārtiem;
- psiholoģiskā terora rezultātā darba vietā darbinieks sāk sliktāk strādāt, kas var kļūt par reālu iemeslu viņa atbrīvošanai no darba;
- birojā, kur visi strādā vienā telpā bez iekšējām sienām, hroniski skaļais sekretāres un pārdošanas speciālistu darbs (telefona zvani, pārrunas, apspriedes u.tml.) samazina grāmatvedes un programmētāja darba produktivitāti un kvalitāti.

Jerkesa-Dodsona likums un citu psiholoģisko pētījumu rezultāti noderēja izskaidrojot, kāpēc citu klātbūtne var gan pozitīvi, gan negatīvi ietekmēt cilvēka darbību. Skaidrību šajā jautājumā ieviesis psihologs Roberts Zajoncs (*Robert Zajonc*) 1965. gadā.<sup>7</sup> Viņš norādīja, ka:

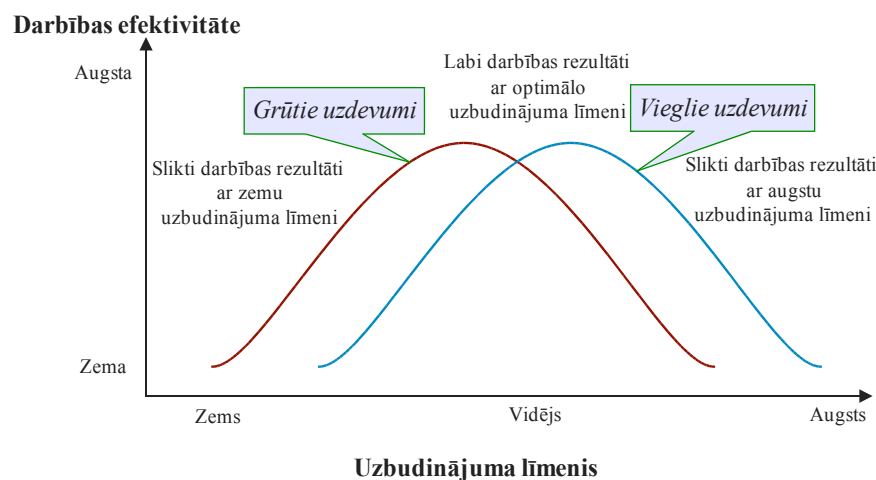
- citu cilvēku klātbūtne ir uzbudinājuma vai ierosmes avots cilvēkam,
- uzbudinājums vienmēr pastiprina cilvēka dominējošo reakciju,
- cilvēkā dominējošās reakcijas ir tās, kas ir ierastās vai ļoti apgūtās,
- dominējošā reakcija pastiprinās neatkarīgi no tā, vai tā ir pareiza vai nepareiza konkrētā situācijā.

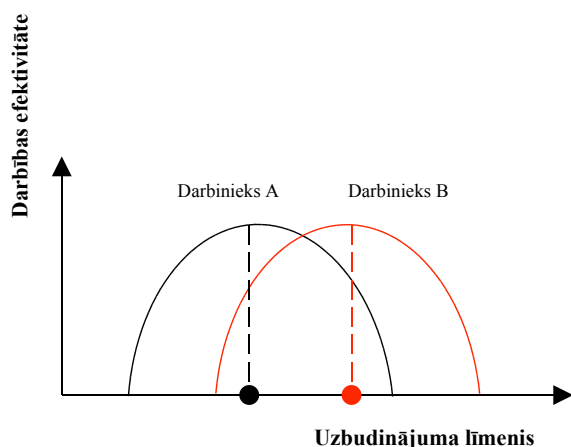
Tāpēc, kad cilvēkam jāizpilda kaut kas vienkāršs vai ļoti apgūts, tad citu cilvēku klātbūtne uzlabo viņa rezultātus. Piemēram,

- izpildot ļoti apgūtos fiziskos vingrinājumus sporta zālē kopā ar citiem vingrotājiem;
- publiskajās sacensībās, kas balstās uz ļoti apgūtajām iemaņām (jebkurā sporta veidā);
- kolektīvā darbā vai tādā darbā, kas ir brīvi novērojams no malas, kur jāizpilda vienkārši uzdevumi vai ļoti apgūtās darbības – konveijera darbinieku darbs, celtnieku brigādes darbs, datu ievadišana, tekstu pārrakstīšana, u.tml.
- kad publiski jāatbild uz vienkāršiem jautājumiem, kas neprasa apdomāšanu, īpašu koncentrēšanos vai atmiņu;
- kad publiski jāatbild pat uz sarežģītiem jautājumiem, bet kuros cilvēks ļoti labi orientējas.

Kad cilvēkam jāizpilda kaut kas sarežģīts vai slikti apgūts, tad citu cilvēku klātbūtne pasliktina viņa rezultātus. Pat ja sekretāre un pārdošanas speciālisti klusētu, programmētājam, pildot radošu programmēšanas uzdevumu, šā vai tā būtu grūti ar viņiem

Attēls Nr. 1





kopā atrasties vienā telpā, lai ātri un kvalitatīvi izpildītu savu darbu. Tāpat intravertai jaunai grāmatvedei būs grūtāk apgūt savu darbu, ja viņa visu laiku strādā pārējo darbinieku acu priekšā.

Gan negatīvo, gan pozitīvo grupas ietekmi uz cilvēka darbību vēl nosauc par *publikas efektu*.

Tātad sociālā fasilitācija vai publikas efekts var ietekmēt darbinieku darba produktivitāti un kvalitāti. Lai šī ietekme būtu pozitīva, tad jāpārdomā darba vietas interjers un darbinieku izvietojums. Sarežģītu uzdevumu veikšanai, kas prasa radošu domāšanu, piemērotāka būtu atsevišķa telpa vai noslēgta zona. Ja ir iespējams, tad nošķir no citiem arī tādus darbiniekus, kas labprātāk strādā vienatnē. Arī jāpārdomā, kādos gadījumos darbiniekus apvienot kopīgam darbam vai kopīgai problēmas risināšanai. Kopā labāk strādās tādi darbinieki, kas ir profesionāļi savā jomā un prot sadarboties.

Sociālo fasilitāciju lietderīgi ņemt vērā ne tikai darba organizācijā, bet arī saskarsmē. Citu klātbūtnē cilvēkā aktivizējas ierastās reakcijas, tādēļ publikas klātbūtnē kautrīgs cilvēks paliek vēl kautrīgāks, ķildīgs cilvēks vēl vairāk uz ķildām iedvesmots. Tāpēc sanāksmē vadītājam speciāli jāaujautā „klusos” un „nav jāraus-ta aiz ūsām” pašpārliecinātos darbiniekus – ja ir problēmas viņu „lauciņā”, tad ar viņiem jārunā atsevišķi *tet-a-tet*.

Lai pašam sev palīdzētu situācijās, kad citu klātbūtne traucē kaut ko izpildīt, tad svarīgi iemācīties kontrolēt savu emocionālo stāvokli un trenēt, izkopt sevī attiecīgas iemaņas. Tā publisko uzstāšanos var uzlabot, ja cilvēks savu runu vairākas reizes skaļi norunā pats sev. Pie tam bieža publiskā uzstāšanās cilvēkam kļūst par pierastu situāciju, t.i. kļūst par ne tik destruktīvu stresoru. Ar laiku tā var attīstīt uzstāšanās iemaņas – kopumā tas viss paaugstina cilvēka izturību uzstāšanās situācijās un veicina uzstāšanās efektivitāti.

Nākošais psiholoģiskais fenomens, kuram pievērsīsim uzmanību, ir grupveida domāšana. Šis fenomens novērojams mazajās grupās, sākot no pusaudžu grupējuma līdz valsts politiķu sanāksmei.

## GRUPVEIDA DOMĀŠANA

(no angl. *Groupthink*)

Grupveida domāšana ir cilvēku spriešanas stils, kad grupas vienprātības (harmonijas) atbalstīšana kļūst tik dominējoša, ka viņi paliek nekritiski pret realitāti un necenšas pieņemt saprātīgu izvēli.<sup>8</sup>

Tur, kur ir grupveida domāšana, cilvēki vērtē grupu augstāk nekā savas darbības lēmumus. Šādās grupās cilvēku kritiskā domāšana un tikumība pavājinās salīdzinājumā ar to, kā viņi darbojas atsevišķi.

Grupveida domāšanai nav nekā kopīga ar patieso vienprātību starp cilvēkiem. Var teikt, ka grupveida domāšana ir šķietama, neista vienprātība.

Pirmais, kas padziļināti sāka pētīt šo fenomenu, bija psihologs Īrvains Dženiss (*Irvin Janis*), interesējoties, kā dažādi sociāli-psiholoģiskie procesi amerikāņu prezidentu un viņu vietnieku komandās ietekmējuši veiksmīgu un neveiksmīgu kopīgo lēmumu pieņemšanu. Tā viņš ar grupveida domāšanas fenomenu izskaidrojis amerikāņu valdības rupjas kļūdas attiecībā uz Perl-Harboru, iebrukumu Kubā un karu Vjetnamā.

Lai identificētu grupveida domāšanu, Īrvains Dženiss norādīja uz astoņiem grupveida domāšanas simptomiem:

### Grupas dalībnieki pārvērtē grupu, savas iespējas un tiesības:

1. *Neievainojamības ilūzija* – tiek novērots pārmērīgs optimisms („mums jūra līdz ceļiem”), tiek atbalstīts risks un tiek ignorētas jebkādas neveiksmju iespējas.
2. *Ticība grupas nevainojamībai* – grupas dalībnieki uzskata savu rīcību par pilnīgi pareizu vai tiesīgu, izvairās un neapspriež ētikas jautājumus. Grupas dalībnieki kļūst „intelektuāli akli”:
3. *Grupās lēmumu un rīcības attaisnošana* – ja kaut kas nonāk pretrunā ar grupas lēmumu vai darbību, tad atrod „tūkstoš un vienu” attaisnojumu sev.
4. *Kategorisks uzskats par citiem* – citi cilvēki un grupas tiek uztvertas diezgan vienkāršoti un pārspīlēti – bieži vien kā naidīgi noskaņotas vai kā vājas un aprobežotas. Grupa cieš no spiediena, kas noved pie vienveidības.
5. *Tiesš spiediens uz nepiekritējiem* – ja kāds no grupas izrāda šaubas par grupas lēmumu, tad tas uzreiz tiek pamanīts un sodīts, dažkārt pat primitīvi un nežēlīgi.
6. *Iekšējā cenzūra* – tā kā atšķirīgu viedokļu izteikšana draud ar nepatīkšanām, tad grupas dalībnieki slēpj vai vispār apslāpē savas šaubas. Katrs „filtrē cauri”, ko teikt, kā uzvesties, lai nesadurtos ar kritiku.
7. *Vienprātības ilūzija* – tā kā grupas dalībnieki baidās nepiekrīt grupas viedoklim, tad viņi to pieņem. Un kad visapkārt pārējie grupas dalībnieki neizsaka savas šaubas, atšķirīgus viedokļus, tad veidojas vienprātības ilūzija – „ja visi klusē, tātad piekrit”.
8. *„Miera sargi”* – kāds no grupas “pasargā” pārējos no “nepatīkamas” informācijas, kas aizskartu grupas lēmumu morālo pusi vai apšaubītu šo lēmumu efektivitāti.

Grupveida domāšana parādās nevisās mazajās grupās un ne visās situācijās. Grupveida domāšana visdrīzāk var izveidoties, kad grupa ir stipri saliedēta, kas saistās:

- ar strukturālajām nepilnībām: grupa nošķirta no citiem, trūkst objektīvās vadības (dominē direktīvais vadības stils), trūkst formālo noteikumu (nav precīzi noteikts, kas un kā jādara), grupas dalībnieki ir līdzīgi pēc sociālā statusa un

ideoloģijas;

- nepieciešama provokatīvā situācija: augsts stress no ārējiem draudiem, nesenas neveiksmes vai problēmas, pārāk lielas grūtības lēmuma pieņemšanā, morālās dilemmas un zems pašvērtējums.<sup>9</sup>

Kopā šie nosacījumi grupā mudina cilvēkus samazināt nesaskaņas - veicina grupveida domāšanu.

Jāatzīmē, ka daži turpmākie pētījumi par šo fenomenu parāda, ka grupveida domāšana var izveidoties ne tikai direktīva, autoritāra līdera vadībā, ne tikai grupā, kuras dalībnieki ir vairāk konformi – vairāk padodas citu ietekmei.<sup>10</sup> Pat pareizie formālie darbības noteikumi grupām – darba kolektīvos, sabiedriskajās organizācijās, politiskajās savienībās u.c. – dažreiz nevar palīdzēt izvairīties no grupveida domāšanas.<sup>11</sup>

Grupveida domāšanas sekas vienmēr ir negatīvas. Piemēram,

- pusaudžu grupējums aiz garlaicības piekauj kādu vājāku „tāpat vien”;
- *skinhedu* kompānija izdomā demolēt kapus;
- sekas biedri paliek par sekas morāliem vergiem un atdod tai lielu daļu no saviem ienākumiem;
- politiskā partija atbalsta ekstrēmus lēmumus, kuriem ir maza

saskare ar reālo situāciju;

- strādnieku brigāde piespiež iedzert šņabi darba laikā „tradīcijas labad”;
- darbinieki neiebilst neefektīvai firmas reklāmai, jo tā ļoti patīk vadītājam;
- uzņēmuma valdes locekļi pieņem avantūriskus plānus, kuriem nav pietiekoša pamatojuma.

Vai ar šo „psiholoģisko infekciju” grupā var cīnīties vai novērst? Jā, kā saka: „Viss ir iespējams!” Bet to izdarīt ir grūti. Kustībai grupas „atveseļošanas” vai „veselības stiprināšanas” virzienā jā-sākas no paša grupas līdera vai vadītāja. Bet ne vienmēr grupu vadoņi ir ieinteresēti labot situāciju – grupveida domāšanas fenomens ļauj bez sarežģījumiem realizēt savus mērķus, ieviest totālu kontroli. Atsevišķas grupas un organizācijas savādāk pat nevar eksistēt (sektas, mafija, atsevišķas politiskās partijas, rasisti u.tml.).

Tomēr grupas vadonim – vai tas būtu Ministru prezidents, vai reklāmas biroja direktors – kuram ir svarīgākas labas cilvēciskās vērtības, kuram svarīgi dot dzīvei vairāk labuma nekā posta, vi-siem tiem, kuri domā, kā izdarīt labas lietas vēl labāk, noderēs šādi padomi no paša Irvaina Dženisa:

## *Tēmas noslēgumā dažas atziņas:*

*Ja vērīgāk ieskatās, tad var redzēt, ka cilvēki ir maldījušies attiecībā uz vienprātību, jo īsta vienprātība ir tā, ko veido brīvu spriedumu sakrītība pēc tam, kad lieta izpētīta.*

*(Frānsiss Bēkons)*

*Vienotī mēs stāvam, atsevišķi krītam.*

*(Ēzops)*

*Kad cilvēki ir tādos pašos uzskatos kā es, man vienmēr sāk likties, ka es maldos.*

*(Oskars Vaīlds)*

*Valkājot svešas brilles, jūs sabojāsi acis.*

*(Pisarevs)*

*Teorijas, kurām mēs ticam, mēs dēvējam par faktiem, bet faktus, kuriem mēs neticam, - par teorijām.*

*(F. Koens)*



- grupas līderim vai vadītājam būt objektīvam, neieņemt aizspriedumainu pozīciju;
- lūgt katru pieiet problēmai kritiski, atbalstīt atšķirīgus viedokļus;
- atvēlēt kādam “velna advokāta” lomu;
- sadalīt grupu daļās un dot uzdevumus katrai atsevišķi;
- lai pie vienas un tās pašas problēmas strādā vairākas neatkarīgas grupas;
- pie lēmumu projektu izstrādāšanas sarīkot „otrā līmeņa sa-nāksmi”, piedāvājot katram izteikt savu viedokli;
- aicināt uz apspriedi cilvēkus no malas un lūgt viņus kritiski novērtēt sniegto informāciju.

Bez tā vēl jācenšas:

- apbalvot ne tikai grupas kopējos rezultātus, bet arī individuālos rezultātus;
- virzīt grupu sadarboties ar citām grupām;
- izmantot zinātniskās metodes datu iegūšanā, to analizē un interpretācijā, pārbaudīt faktus un kontrargumentus;
- izveidot dažādus plānus, scenārijus dažādām situācijām – „ko darīsim, ja...”<sup>12</sup> **BP**

Novēlu visiem "Biznesa ♀" lasītājiem  
daudz izaicinājumu dzīvē un  
pēc iespējas pilnīgāku savas  
individualitātes izpausmi!

Iveta Ozoliņa-Ozola

#### Literatūra

1. Svešvārdu vārdnīca. – Rīga: Apgāds “Jumava”, 1999.
2. Reitz, H. J. Behavior in Organizations. - Richard D Irwin, 1987.
3. Майерс, Д. Социальная психология / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1998, 357с.
4. A Dictionary of Psychology / Published by Oxford University Press, 2001.
5. Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // *Journal of Comparative Neurology and Psychology*. – Vol.18 (1908), 459-482p. - <http://psychclassics.yorku.ca/Yerkes/Law/>
6. Ильин, Е.П. Психофизиология состояний человека. - СПб.: Питер, 2005, 85с.
7. Zajonc, R. B. Social facilitation // *Science*. - Vol.149 (1965), 269-274p.
8. Janis, I. Victims of Groupthink. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1972.
9. Janis, I. Victims of Groupthink. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1972.; McCauley, C. The Nature of Social Influence in Groupthink: Compliance and Internalization // *Journal of Personality and Social Psychology*. - Vol. 57-2 (1989), 250-260p.
10. Esser, J. K., Ahlfinger, R. Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition // *Social Behavior and Personality: An International Journal*. – Vol.29-1 (2001), 31–41p. -
11. Tetlock, P.E., McGuire, C., Peterson, R., Feld, P., Chang, S. Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model // *Journal of Personality and Social Psychology*. – Vol.63 (1992), 402-423p.
12. <http://faculty.css.edu/dswenson/web/TWAssoc/reducinggroupthink.html>



# konsultants – palīgs vai grēkāzis?

Šajā rakstā sev noderīgas idejas, iespējams, atradīs tie Latvijas uzņēmumu vadītāji, kuri pašlaik vai arī nākotnē gatavojas izmantot konsultantu pakalpojumus. Ja lasītājs pats ir konsultants, tad viņam būs iespēja salīdzināt savu pieredzi. Šī raksta nolūks noteikti nav sniegt kādas pamācības ne klientam, ne konsultantiem, bet gan piedāvāt savus vērojumus un pārdomas no konsultantu praktiskās pieredzes.

**N**ereti, tiklīdz cilvēki izdzird vārdu *konsultants*, viņu reakcija visbiežāk ir sekojoša – „Ak jūs esat konsultants! Tad jūs esat tas, kas pelna kaudzēm naudas, sniedzot uzņēmumiem visdažādākos ieteikumus. Un jūs neuzņematies nekādu atbildību, vai šie ieteikumi tiek ieviesti uzņēmumā vai nē!”

Patiesībā – nē, tas nav tas, ko dara konsultanti... Un tieši šīs skaidrības labad ir jārunā par dažām sarežģītām un bīstamām lietām, kas ir neizbēgamas sadarbībā starp konsultantu un klientu. Arī tādēļ, lai neprofesionāla darbība no konsultantu puses un pārpratumi no klientu puses neveicinātu šādas reputācijas veidošanos. Konsultanti uzņēmumam vai institūcijai nepieciešami, kad parādās problēmas, un viņi uzskata, ka bez palīdzības no ārpuses tās nespēj atrisināt. Kā jūs jau varat iztēloties, tad gandrīz visās organizācijās laiku pa laiku ir šādas problēmas, un tādējādi pieprasījums pēc konsultantiem būs vienmēr.

Iespējamās konsultāciju jomas ir dažādas, sākot no konsultācijām par jaunas finanšu sistēmas izveidošanu, efektīvāka ražošanas procesa vai kvalitātes sistēmas ieviešanu, projektu izveidošanu utt. Pasaulē pastāv lielas daudz nacionālas kompānijas, kas nodrošina plaša spektra konsultāciju pakalpojumus, un lielākoties konsultāciju procesi noris bez lielām problēmām.

Tas skaidrojams ar to, ka šīs klientu problēmas balstās uz zināšanām kādā noteiktā jomā – klients skaidri zina, kāda palīdzība viņa uzņēmumā nepieciešama no ārpuses. Šajā gadījumā konsultantam ir samērā viegli noteikt klienta vajadzības un panākt vienošanos starp dažādām klienta organizācijas daļām, un panāktie rezultāti ir izmērāmi.

Tomēr ir jāatzīmē, ka biznesā pastāv vēl cita rakstura problēmas, kas nav tik vienkārši definējamas, un tās var radīt problēmas gan konsultantam, gan klientam, kurš par šiem pakalpojumiem maksā. Šī problēmu risināšanas joma parasti nav saistīta ar specifiskām profesionālajām zināšanām – finanšu, juridiskajā vai tehniskajā jomā. Tā ir saistīta ar tādiem jautājumiem kā neefektīvs komandas darbs, konflikts starp dažādām organizācijas daļām, zems darbinieku motivācijas līmenis, grūtības lēmumu pieņemšanas procesā, neapmierinoša klientu apkalpošanas kultūra utt.. Šīs problēmas ir saistītas pārsvarā ar organizāciju – cilvēkiem, kuri strādā uzņēmumā un to, kā viņi strādā kopā. Tās nav saistītas ar zināšanām kādā biznesa jomā. Tas, par ko mēs šeit patiesi runājam, ir spēja kaut ko mainīt jūsu uzņēmumā, un tas, ka tas ir ļoti sarežģīti un grūti. Palīdzību uzņēmumiem attīstīt savu spēju darboties efektīvāk, risinot problēmas augstāk minētajās jomās, – sauc par Organizācijas attīstību (*Organization Development - angl*). Organizācijas attīstība ir samērā jauna profesionāla disciplīna – tai ir apmēram 60 gadu, tomēr tai jau ir bagāta teorētiskā un praktiskā bāze. Šo konsultāciju pieprasījums ir liels. Diemžēl kvalificētu profesionālo konsultantu skaits, kuri spēj sniegt šādu pakalpojumu, ir krietni mazāks. Lai gan profesionālās izglītības trūkums šajā jomā Latvijā ir tikai viens no iemesliem, kādēļ tik daudzas pārmaiņu vadīšanas programmas nesniedz gaidītos rezultātus un kādēļ tajā bieži tiek vainoti konsultanti.

Nav tik vienkārši raksturot dažas kopējas problēmas, kas rodas konsultantam, tiekoties ar klientu, kā arī iemeslus, kāpēc sadarbības rezultāti bieži neatbilst gaidītajiem.

Vispirms konsultantam jāņem vērā, ka uzņēmumā vienmēr būs divējādas izjūtas attiecībā uz konsultantu uzaicināšanu. Kaut arī uzņēmums atzīst, ka tam nepieciešama palīdzība, tomēr ir bažas par to, ka uzņēmuma iekšējā, intīmajā vidē jāuzaicina svešinieks. (Kad mēs esam restorānā, mēs taču neejam virtuvē un nerunājam ar šefpavāru - vismaz ne parasti! Kad mēs ejam iepirkties, mēs neejam noliktavu telpās vai tur, kur pārtraukumos atpūšas personāls...)

### **Uzņēmumā ierodas konsultants**

Piemēram, mēģināsim iztēloties, ka mums būtu iespēja piedalīties kādā no pazīstama uzņēmuma vadības sanāksmēm. Tikt ielūgtam uzņēmuma 'aizkulisēs' ir privilēģija tādēļ, ka tā ir uzņēmuma darbinieku intīmā, privātā darbības telpa. Kad uzņēmumā ierodas konsultants, viņa klātbūtne kaut kādā veidā automātiski kļūst apdraudoša. Bez tam nereti ir tā, ka daudzi cilvēki uzskata, ka lūgt konsultanta palīdzību nozīmē, ka viņi zināmā mērā atzīst sevi par neveiksminiekiem un ir pieļāvuši kļūdas: „Mēs nevaram tikt paši galā un nu mums jālūdz palīdzība...” Tādēļ no vienas puses, viņiem nepieciešama palīdzība, un viņi jūtas atviegloti, ka konsultants viņiem palīdzēs. No otras puses, apzināti vai neapzināti, viņi nevēlas konsultanta klātbūtni. Konsultantam šīs izjūtas jāapzinās un jāizprot ikvienā konsultēšanas procesa solī. Konsultantam jāizveido tādas attiecības ar klientu, kurās valda uzticēšanās, kas, protams, ne vienmēr ir viegli. Paanalizēsim kādu piemēru.

Vadības komanda uzskatīja, ka viņu uzņēmumā ir problēmas ar klientu apkalpošanu. Paraleli tam samazinājās arī uzņēmuma tirgus daļa, jo tirgū parādījušies jauni konkurenti, kas piedāvā līdzīgus produktus. Starp četriem vadības komandas locekļiem, kuri vada šo uzņēmumu un reizē ir arī šī uzņēmuma īpašnieki, notiek sarunas. Kopā uzņēmumā nodarbināti 17 darbinieki. Uzņēmums ir pārāk mazs un tajā nav personāla vadītāja, tādēļ viens no četriem īpašnieku asistentiem uzaicināja konsultantu. Viņi vienojās par tikšanās laiku, un konsultants ieradās uzņēmumā. Pieņemsim, ka divi īpašnieki/vadītāji tikās ar konsultantu, lai pārrunātu problēmu. Šķita, ka šo jautājumu viņi savstarpēji jau bija apsprieduši un nolēmuši, ka darbiniekiem ir problēmas ar klientu apkalpošanu. Kā problēmas risinājumu viņi ierosināja, lai konsultants sagatavotu kursu. Šajā pirmajā tikšanās reizē konsultants daudz laika veltīja tam, lai izjautātu klientu par uzņēmumu, tā struktūru, kā pašlaik uzņēmums strādā ar klientiem, vai darbiniekiem līdz šim ir bijusi iespēja mācīties kaut ko par klientu apkalpošanu utt.

Jāpiebilst, ka šāds scenārijs varētu būt jebkurā valstī – Anglijā, Amerikā vai kaut kur citur, protams, arī Latvijā. Uzskats, ka organizācijas problēmas var atrisināt, vai nu nosūtīt darbiniekus uz mācību kursu par klientu apkalpošanu, komunikāciju, komandas veidošanu u.tml., vai arī izmantojot kādu tehnisku paņēmieni, piemēram, datorprogrammu, tādu kā klientu apkalpošanas vadības sistēmas ieviešanu (*Customer Relationship Management*). Šīs lietas uzņēmumā noteikti ir nepieciešamas, taču pamatā šai tendencei izvēlēties mācību kursu vai tehnoloģisku instrumentu kā problēmas risinājumu ir spēcīgs iracionālais komponents. Tas ir saistīts ar bailēm patiesi mēģināt sameklēt iespējamās problēmu avotus, kuri bieži vien ir daudz sarežģītāki, nekā mums gribētos domāt. Šīs bailes bieži ir iemesls divējādām izjūtām, kuras es mi-

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



nēju jau iepriekš. Varbūt kāds no konsultantiem šeit nodomās: „Par ko viņi runā! Maniem klientiem nav nekādu dalītu izjūtu!” Tad es atbildētu, ka vai nu jūsu konsultēšanas veids balstās uz tīri finanšu, tehniskajām vai juridiskajām zināšanām, vai arī jūsu klientam nav dalītas izjūtas tādēļ, ka viņi jau zina, ka risinājums būs vai nu mācību kurss, vai kāds tehniskais ‘instruments’. Pēdējā gadījumā šī konsultanta darbs būtu aizdomīgs.

### **Konsultēšana un naudas pelnīšana**

Ja konsultantu interesē tikai nopelnīt daudz naudas, tad viņš var pārdot šo kursu vai ‘instrumentu’ par augstu cenu un pēc tam atstāt tā ieviešanu klienta paša ziņā. Turpretī, ja konsultantam ir patiesa interese palīdzēt uzņēmumam un reizē nopelnīt daudz naudas, tad dažas šī raksta atziņas varētu noderēt.

Profesionālam konsultantam jātiek galā ar dabisku nepatiku, ar ko viņš sastopas no uzņēmuma puses. Tā saistīta ar svešas personas ienākšanu, kas vēlas izpētīt, kas notiek uzņēmuma iekšienē. Lai tiktu ar to galā, konsultantam nepieciešamas dažādas iemaņas un liela pieredze. Kurss, uz kuru nosūtīt uzņēmuma darbinie-

vukārt radīja vairākas citas problēmas organizācijā. Stresa vadīšanas kurss ir laba lieta, taču kas notiek, kad 14 darbinieki atgriežas darbā? Iespējams, ka viņi varēs labāk tikt galā ar stresu, taču stresa avoti un iemesli netika noskaidroti. Ir pārāk riskanti pievērst uzmanību šim neatrisinātajam konfliktam vadības komandā. Risks ir tas, ka augstākā līmeņa vadītāji jutīsies neērti, ja konsultanta darba rezultātā atklāsies viņu nespēja risināt konfliktu.

Kā jau es minēju iepriekš, tehnisku, finansiālu vai juridisku problēmu risināšanai šī var būt piemērota pieceja, taču kurss vai datorprogramma nebūs labākā pieceja klientu apkalpošanas vai darbinieku stresa samazināšanas problēmu risināšanai uzņēmumā.

### **Klients vēlas atrisināt problēmu un izvairīties no neērtām situācijām**

Konsultantam jātiek galā ar vienkāršu realitāti, ka, iespējams, nosakot savas problēmas diagnozi, klienta motivācija var būt ne tikai vēlēšanās atrisināt šo problēmu, bet arī neapzināta vēlēšanās izvairīties no savām neērtām sajūtām. Jautājums – kas ir stiprāks – vēlēšanās risināt problēmu vai izvairīties no neērtām sajūtām?

Ja konsultantu interesē tikai nopelnīt daudz naudas, tad viņš var pārdot šo kursu vai “instrumentu” par augstu cenu un pēc tam atstāt tā ieviešanu klienta paša ziņā. Turpretī, ja konsultantam ir patiesa interese palīdzēt uzņēmumam un reizē nopelnīt daudz naudas, tad dažas šī raksta atziņas varētu noderēt.

kus, parasti ir drošāks risinājuma variants klientam. Darbinieki dodas projām no uzņēmuma, no vietas, kur rodas problēmas, un ierodas citā vietā, piemēram, mācību firmā, viesnīcā vai kādā konferenču zālē, lai mācītos un pēc tam atgriežoties mēģinātu to pielietot savā darbā. Izklusās jauki, taču realitātē tam nebūs labu rezultātu.

Piemēram, kādā uzņēmumā, kurā ir sešas nodaļas un 170 darbinieki, viens no nodaļu vadītājiem vēlējās nosūtīt visus savus 14 darbiniekus uz stresa vadīšanas kursu. Dažos gadījumos tas būtu piemērots risinājums, īpaši, ja tas kombinēts ar citām darbībām, taču šajā gadījumā patiesais stresa iemesls bija saistīts ar domstarpībām vadības komandā.

Šī situācija skaidrojama ar to, ka viens no augstākā līmeņa vadītājiem uzskatīja, ka informācijas tehnoloģiju nodaļas vadītājam ir jāatskaitās viņam. Otrs augstākā līmeņa vadītājs savukārt uzskatīja, ka šim nodaļas vadītājam jāatskaitās viņam. Rezultātā radās dublēšanās (dažādi nosaukumi, bet pamatā viena un tā pati funkcija). Un tādēļ, ka vadītāji konkurē par vieniem un tiem pašiem resursiem, starp šīm divām nodaļām izveidojās konflikts, kas sa-

Atbilde ir ļoti vienkārša – lielākoties tā ir otrā izvēle. Diemžēl tā ir ļoti parasta situācija, un tās vadīšana ir atkarīga no konsultanta profesionalitātes. Klienti nav vainīgi, viņi arī ir cilvēki, viņu bailes un bažas ir ļoti dabiskas un īstas, un tām jāpievērš ļoti nopietna uzmanība. Ir normāli, ka konsultantiem pret klientiem bieži attīstās ļoti negatīvas izjūtas. Taču šīs izjūtas konsultantam noteikti ir jāanalizē, tās nav jāiesaista attiecību veidošanā nefiltrētā veidā. Konsultantam jābūt psiholoģiski stabilam, viņam jābūt ļoti augstai savu emociju apzināšanās pakāpei. Konsultantam jāierosina klientam darbības, kas nav tik riskantas, lai klients ‘noslēgtos’, bet pietiekami izaicinošas, lai būtu iespējams lēnām veidot savstarpēju uzticēšanos, un rastu izpratni par īstajiem, reālajiem jautājumiem.

### **Attiecības uzņēmumā**

Tagad mēs esam nonākuši pie pamata jautājumiem, kas attiecas uz klientu un konsultantu. Kas ir šo attiecību pamatā? Varētu pajautāt: vai uzņēmums, kas meklē palīdzību, ir *a client or a customer?* Latviešu valodā to varētu tulkot kā *klients vai pircējs*. Lai

sasniegtu labus rezultātus, tad uzņēmumam jābūt **klientam**, nevis pircējam. Ko tas nozīmē? Kad konsultants ierodas uzņēmumā, apzinoties, ka ir uzaicināts un tādējādi privilīģēts, tad viņam 100% jāpieņem klienta pieredze attiecībā uz viņa problēmas raksturojumu. Taču konsultantam nav jāpieņem viņa problēmas cēloņa analīze. Tieši tāpat mēs varētu iet pie ārsta un pastāstīt viņam, kas mums sāp, taču vienlaicīgi mēs nevaram teikt: „Es esmu pārliecināts, ka man sāp kreisā niere un man vajadzīga operācija!” Visticamāk, ka ārsts tam nepiekrītīs un tūlīt nesāks asināt savu skalpeli... Tas nenozīmē to, ka klientam katrā ziņā jāpiekrīt konsultantam, taču diskusija ir nepieciešama. Bieži klients uzreiz grib izstāstīt savu problēmu un kāds, viņaprāt, varētu būt risinājums. Profesionāls konsultants šo procesu vada pakāpeniski, kas nozīmē gan problēmas uzklauššanu, gan daudzus gadījumos šis

izteiktas. Tomēr realitāte, pēc manas pieredzes, daudz neatšķiras. Cilvēku grupās vienmēr daudzas izjūtas ir neapzinātas, un tas, kas tiek izteikts, nav tas, ko cilvēki patiesībā jūt, bet tas, kā viņi cenšas aizsargāt sevi no šīm neērtajām izjūtām. Tā šajā gadījumā klients apzināti saka, ka viņi grib risināt savas problēmas, bet neapzināti viņi baidās saskarties ar reālajām problēmām. Neapzināti jau ir skaidrs, ka mācību kurss vai datorprogramma neatrisinās problēmas, bet uzņēmums ir gatavs maksāt par to daudz naudas, jau zinot, ka tam būs ierobežota ietekme. Tādējādi vadītāji varēs paraustīt plecus un teikt: „Mēs mēģinājām, taču tie konsultanti nevarēja mums neko palīdzēt!” Un tā mēs iegūstam vienu no konsultāciju uzņēmumu sliktās reputācijas avotiem. Klienti uzaicina konsultantus palīgā tikai tādēļ, lai pēc tam viņi pierādītu, ka konsultanti ir nekompetenti, un uzņemu-

Aizvien palielinās to uzņēmumu skaits, kuri aicina konsultantu ienākt “dziļāk”, lai aprunātos par savu organizāciju, kas ātri attīstās. Daudzi no šiem klientiem arī ir pietiekami drosmīgi un vēlas uzzināt, kāds ir viņu „ieguldījums” organizācijas problēmās. Šajos gadījumos ir sagaidāmi vislabākie rezultāti, jo piemērotākais problēmas risinājums tiek izstrādāts kopā ar klientu, balstoties uz reāliem datiem un vajadzībām.

nākošais solis ietver intervijas ar vadošajiem cilvēkiem uzņēmumā. Pēc tam seko atgriezeniskā saite individuāli vai mazā grupā, ko parasti sauc par Klientu komandu. Svarīgi, lai Klientu komanda būtu gatava uzņemties atbildību par pārmaiņu ieviešanu uzņēmumā. Šīs ir pārmaiņas tiek noteiktas pakāpeniski, konsultantam strādājot kopā ar Klientu komandu, izmantojot interviju laikā vai ar kādu citu metodi savāktu informāciju, lai iegūtu ticamus datus par to, kas notiek uzņēmumā.

Tas ir grūts process, jo parasti uzņēmums neuztver attiecības ar konsultantu kā sadarbību, lai pakāpeniski izprastu uzņēmuma problēmu cēloņus. Tas ir pārāk riskanti! „Ja mēs strādājam ar konsultantu, lai analizētu mūsu pašu uzvedību, iespējams, ka varētu atklāties kaut kas par mums pašiem, kas liktu mums justies neērti! Nē, labāk vienosimies, ka mums nepieciešams mācību kurss, jauna datorprogramma vai kas cits. Mēs varētu uzaicināt ekspertus, lai viņi apmāca mūs, un tad mēs šīs gudrās idejas varēsīm pielietot mūsu darbā, un viss būs kārtībā.” Es, protams, nedaudz pārspilēju, parasti šīs izjūtas un domas netiek tik skaidri

mam jāmeklē cits risinājums. Šī neapzinātā spēle, kuru spēlē, lai izvairītos no uzņēmuma problēmu risināšanas, var turpināties gadiem. Klientu neapzinātās dusmas, ko rada kļūdas problēmu risināšanā, tiek eksportētas uz konsultantiem, tādējādi konsultanti nereti kļūst par ‘grēkāžiem’. Ticiet man, tā tas notiek! Un tas notiek patiešām lielos, miljonu dolāru vērtos projektos. Kāpēc? Protams, tas ir neprāts! Kādēļ gan lai uzņēmums vēlētos maksāt milzīgu naudu par programmu, par kuru jau iepriekš zināms, ka tā būs neveiksme? Vispirms viņi nezina, ka tā būs neveiksme (programma var būt daļēji veiksmīga), un tas, protams, nav galvenais rūpju iemesls. Galvenais, kas mums rūp, ir aizsargāt sevi no neērtām izjūtām. Ne velti es saku ‘mums’, jo arī es esmu cilvēks (kaut arī konsultants!), un man ir tā pati tendence, kā jebkuram citam cilvēkam.

Mēs nevēlamies atzīt, ka problēmas, ar kurām sastopas mūsu uzņēmumi, ir saistītas ar mums pašiem. Mēs varam teorētiski piekrist: „Jā, tas var būt saistīts ar mani!” Tomēr pavisam citādi ir patiesi mēģināt noskaidrot, ko tādu es daru, kas palīdz radīt

problēmas uzņēmumā.

Kā vienkāršu piemēru varētu minēt vadītāju, kurš ir paaugstināts. Tagad viņam ir stratēģiska loma, taču viņš jūtas nedrošs sakarā ar jaunā darba prasībām. Tā vietā, lai koncentrētos un piedāvātu uzņēmumam aizraujošu un globālu savas daļas vīziju, viņš turpina iesaistīties ražošanas jautājumu risināšanā, kuri viņam ir zināmi (tādēļ, ka ar tiem viņš ir nodarbojies ik dienas). Tā viņš jūtas daudz ērtāk, un viņš cenšas sevi pārliecināt, ka tas ir viņa īstais darbs. Vadītāja rīcība kaitina visus viņa padotos, kuri uzskata, ka šādi rīkojoties, viņš iejaucas un traucē viņu darbu. Šis vadītājs nespēj deleģēt, jo viņš baidās darīt savu darbu. Tādējādi viņš pats grauj visus savu padoto lēmumus, domājot, ka tikai viņš pats visu zina vislabāk. Pazeminās motivācija, labi darbinieki atstāj uzņēmumu, un vadītājs paliek ar padotajiem, kuri paši nespēj izlemt. Viņu vadītājs neapzināti vēlas, lai viņi būtu atkarīgi no viņa attiecībā uz ražošanas jautājumiem, lai viņš varētu izvairīties no saviem pienākumiem un atbildības. Cik ilgi tā var turpināties? Skaidrs, ka viņu vajadzētu atlaist! Nē, nepavisam, viņš pavisam vienkārši varētu gadiem palikt šajā amatā, jo, iespējams, ka ne jau viņš ir vienīgais vadības komandā, kuram problēmas sagādā strādāt ar stratēģiskiem jautājumiem. Viņš nav slikts cilvēks... viņš vienkārši ir cilvēks, kā mēs visi. Iespējams, ja viņš uzaicinātu konsultantu, viņš teiktu: "Ziniet, man ir problēmas ar manu komandu... es domāju, ka būtu nepieciešams komandas treniņš." Es respektēju viņa problēmas raksturojumu, bet tas ir mans darbs – būt aizdomīgam attiecībā uz jebkuru diagnozi šajā stadijā. Mēs visi, gan klienti, gan konsultanti, izjūtam bažas, un darbs organizācijās padara mūs viegli ievainojamus. Profesionālam konsultan-

tam jāzina, kā tikt galā ar šādām izjūtām (savām un klientu) tādā veidā, lai klients nebaidītos vēl vairāk. Klienti ir jāzaicina, taču ne tik lielā mērā, lai netiktu ar to galā. Minētajā piemērā nav jēgas teikt vadītājam: „Ziniet, es runāju ar jūsu padotajiem, un, viņuprāt, jūs pārāk daudz iejaucaties viņu lietās, jūs patiešām baidāties darīt savu darbu...”. Tas būtu galīgi neprofesionāli. Šajā gadījumā konsultants būtu atļāvis izteikt kritiskas izjūtas klientam, kas sabojātu attiecības, un tas norāda, ka viņš pats nespēj kontrolēt savas emocijas. Šāda situācija jāvada ar īpašu piesardzību.

Latvijā ir īpaši dinamiska biznesa vide, kura ātri attīstās. No *Spring Valley* konsultantu pieredzes var piebilst, ka aizvien palielinās to uzņēmumu skaits, kuri aicina konsultantu ienākt 'dziļāk', lai aprunātos par savu organizāciju, kas ātri attīstās. Daudzi no šiem klientiem ir arī pietiekami drosmīgi un vēlas uzzināt, kāds ir viņu „ieguldījums” organizācijas problēmās. Šajos gadījumos ir sagaidāmi vislabākie rezultāti, jo piemērotākais problēmas risinājums tiek izstrādāts kopā ar klientu, balstoties uz reāliem datiem un vajadzībām.

No otras puses, joprojām parasta lieta ir uzņēmumu piedāvājums tenderiem: „Mums ir 20 vadītāji, un mēs vēlētos viņus apmācīt. Lūdzu, atsūtiet kursa piedāvājumu.” Protams, arī tas ir labi, un tas norāda uz mēģinājumu pētīt sakarību starp labi apmācītiem darbiniekiem un panākumiem biznesā. Šādā skatījumā tā ir apsvēicama lieta. Tomēr tas liedz iespēju sadarboties ar klientu, lai diagnosticētu problēmu un noteiktu precīzus mērķus, kam šādā kursā būtu pievēršama uzmanība. **BP**

Laudz laimes dzimšanas dienā!  
Paldies par Tavu ieguldījumu  
organizācijas, komandas un personas  
attīstībā! Nepagurt un meklēt  
aizvien jaunus izaicinājumus!  
Mums ir gods ar Tevi sadarboties!  
Rūta Lūse  
Spring Valley  
12.09.2011.

# tastatūra kā ierocis un kopējas labierīcības darba vide



Darba vidē ir ļoti daudz spriedzi pastiprinošu elementu. Ņemot vērā to, ka lielākās problēmas rodas vidēs, kuras varam nodēvēt par birojiem, mēģināsim šoreiz uz tām paraudzīties no psiholoģiskās puses.







**R**unājot par darba vides specifiskumu, nāk prātā videoklipi, kuri ir ievietoti internetā un izraisa dažādas emocijas, sākot no nevaldāmiem smieklīgiem un beidzot ar dziļu nožēlu par notiekošo. Nav šaubu, ka tos ievietojuši paši iesaistītie – darbinieki. Viens no spilgtākajiem darba dzīves momentiem ir kāda ofisa darba dienas fiksācija – darbinieks neveiksmīgi mēģina printēt no sava darba datora pārsūtītās lapas, bet tas viņam neizdodas. Pēc pāris atkārtotiem mēģinājumiem viņš sagrābj datoru un metas pie kopētāja ar visu datora monitoru. Pārējos darbiniekos tas izraisa bailes, un viņi atkāpjas, samulsuši un pārsteigti. Jāsaka gan, ka šādas tehnoloģiskas krīzes ofisos nav nekāds retums, bet ar tik spilgtiem emociju izpaudumiem tās tik bieži netiek pavadītas. Cilvēki savas izjūtas pauž mazliet mērenāk, tomēr nav izslēgti gadījumi, kad nenozīmīga darbība izraisa veselu ekscesu sēriju, pie kam ar visai bīstamām sekām. Citā klipā ofisa kamera fiksējusi to, kā cilvēks, kuram kolēģis pāri galdam metis ar saburzītu papīru divas reizes, pie otrā sevis aizskārums vairs neiztur un metas pāri galdam, paķer datora tastatūru un pārmāca pāridarītāju. Tas, ka darba vidē ir ļoti daudz spriedzi pastiprinošu elementu, ir fakts. Tomēr, ņemot vērā sociālo attiecību sarežģītības pakāpi, ekonomiskos, ergonomiskos un darba vides nosacījumus, jāreķinās ar to, ka reizēm lietas neizdosies vienkārši atrisināt. Iespējams, ka vienīgais veids, kā mazināt dažādu traumatizējošu faktoru ietekmi, ir izpētīt psiholoģiskos nosacījumus, kuri ir svarīgi darba vides organizēšanā, un pievērsties tiem laikus, pirms ir noticis kas tāds, ko grūti vērst par labu. Ņemot vērā to, ka lielākās problēmas rodas vidēs, kuras varam nodēvēt par birojiem, mēģināsim šoreiz uz tām paraudzīties no psiholoģiskās puses. Jāpiebilst, ka daļu no faktoriem noteikti var attiecināt arī uz citām darba vidēm.

### Dzīve akvārijā jeb modernā ofisa likumi.

Modernais birojs bieži ir iekārtots, no vizuālā viedokļa raugoties, ļoti atraktīvi un rosinoši. Diemžēl tas, kas tik ļoti piesaista skatīties, var izrādīties nelietojams no psiholoģiskā aspekta. Biroju nelaime ir tā, ka parasti vienā darba telpā strādā visai daudz darbinieku, un, pat neraugoties uz to, ka visas ergonomiskās prasības ir šķietami ievērotas, cilvēki var justies ne visai labi. Iepriekš pieminētie piemēri, kuros atainotas darba vidē radušās kolīzijas, ir par birojiem, kur cilvēki strādā cieši līdzās. Tastatūras neparastajam pielietojumam, iespējams, īstais iemesls bija nevis pats nodarījums (kolēģa sviestā savirpinātā papīra bumbiņa), bet gan tas, ka pie viena galda (jeb precīzāk, pie liela galda) sēž seši cilvēki, no kuriem katrs pūlas darīt savu darbu. Tādēļ nav nekāds pārsteigums, ka uz viņiem darbojas tie paši nosacījumi, par kuriem turpmāk būs runa – darba vides aprīkojuma specifika, attiecības darba vidē un psiholoģiskā komforta līmenis. Sāksim ar kaut ko šķietami vienkāršu. Mūsdienīga darba vide ir īpaša, kaut vai no materiālu viedokļa raugoties. Biroju aprīkojumā mūsdienās daudz izmanto stiklu un citus caurspīdīgus materiālus, kuri dod iespēju nodrošināt gaismas pietiekamību un skaņas izolāciju. Ne visur, protams. Jūs noteikti kaut kur atradīsiet mājīgu, Viktorijas laikmeta stilā ieturētu juristu kantori vai ko tamlīdzīgu, bet tomēr... biroji reizēm atgādina tehnoloģiskus

brīnumus. Nelaime vien tā, ka nepārdomātam telpas vizuālajam un psiholoģiskajam risinājumam ir būtiskas sekas.

Birojā tipiska parādība ir fiziskās distances ierobežošana līdz noteiktam kvadrātmētru skaitam, kurš noteikts normatīvos. Katram savs stūritis, rakstāmgalds, krēsls, dators un, iespējams, kāds plaukts. Samērā pārskatāmi un atvērti. Tomēr telpa, kura tiek atvēlēta katram darbiniekam, bieži izrādās visai maza. Diezgan loģiski, ka cilvēki tādēļ cenšas to kompensēt ar palielinātu emocionālo distanci, reizēm pat tik ļoti, ka tā pārvēršas par atsvešinātību, kas izpaužas kā pilnīgs interese trūkums par kolēģiem, nespēja iesaistīties kopīgās aktivitātēs un izteikta vēlēšanās norobežoties. Darbinieki mēdz glābties viens no otra, aizklājot savas darba telpas vai „sava” stūra stikloto sienu ar dažādiem palīgīdzejkiem – kalendāriem, dažādiem komiskiem (lielākoties) zīmējumiem, fotogrāfijām un citiem priekšmetiem, kuri patiesībā biroja kopainu padara par haotisku un pašdarbniecisku kolāžu salikumu. Skaidrs, ka tādos apstākļos veicamā darba efektivitāte ir zema, un darbinieki daudz laika pavadīs, stāvot gaitenēs un runājoties, kopīgās pīppauzēs, tualetes apmeklējumos vai vienkārši laiku pa laikam pametot savu darba vietu kādu citu iemeslu dēļ. Viens no nosacījumiem, kurš ir tikpat aktuāls kā mājās, tā darba vidē, ir iespēja „pabūt vienam” vai norobežoties. To ir gandrīz neiespējami izdarīt vietā, kur pie viena galda sēž vairāki cilvēki vai kuru darbavietas šķir reizēm nepilns metrs.

Darba devējam, pirms izšķirties, kāda būs biroja fiziskā forma, būtu vērts aprunāties ar saviem darbiniekiem, vai arī, ja pagaidām uzņēmums ir tikai štata komplektēšanas stadijā, būtu jāapdomā, kādus cilvēkus salikt pie viena darba galda vai vienā darba telpā. Viņiem būtu jāatbilst vienam otra interesēm tādā nozīmē, ka viņi ir spējīgi savus ieradumus tiktāl transformēt un vienlaikus spēt paciest citus, ka galu galā jūtas komfortabli. Cilvēki taču ir dažādi. Audzināšana un labais tonis ir tikai daļa no faktoriem, kuri ir svarīgi, izvēloties darbistabas biedrus. Kas vienam ļoti patīk, otram var, vienkārši izsakoties, riebties. Kādam liekas nebūtiski citu klātbūtnē aprunāties ar savu ģimeni darbā par privātām lietām, citam tas šķiet nepieņemami. Ir diezgan nomācoši klausīties svešās telefonsarunās, un, ja tās atkārtojas bieži, reizēm iegūst privātu raksturu un patiesībā nav domātas svešām ausīm, situācija var kļūt nepanesama. Pat ja tas nenotiek bieži, sasprindzinājums pamazām aug, un neapmierinātības izpausmes gluži neviļus var kļūt nekontrolējamas.

Daļa no tiem faktoriem, kuri šķietami ir saistīti tikai ar darba vietas fizisko dimensiju, var radīt lavīnai līdzīgu efektu – ne tikai spriedzes izraisītas fiziskas un emocionālas problēmas, bet arī veicināt mobingu.

Fiziskās un emocionālās sekas būs tipiski psihosomatiskas. Spriedze, kura uzkrājas ķermenī, un emocionālā pārslodze noved pie saslimšanas, kura tikai ārēji (jeb pazīmju līmenī) atgādina parastu slimību, taču ir būtisks apliecinājums tam, ka darbinieki nejūtas labi. Sirds problēmas, kuņģa čūla, vairogdziedzera saslimšanas, muguras un galvassāpes, miega traucējumi un citas problēmas liecina par pieaugošu diskomforta līmeni un tam, vissliktākajā gadījumā, var sekot masveidīga darbinieku aiziešana no darba. Savukārt citos gadījumos, lai mazinātu spriedzi un atbrīvotos no konkurentiem, darbinieki realizē mobingu. Pārapdzīvotība birojā, nespēja izolēties, realizēt privātus kontaktus un pieaugošs sasprindzinājums ir ideāla augsne patoloģisku attiecību kultivē-

šanai. Darbinieki kļūst nīgri, valkā dažādas „maskas”, cenšas cits citu ietekmēt ar ne visai ētiskiem līdzekļiem (piemēram, slēpj darbam būtisku informāciju vai nedalās tajā) u.c. Acīgs personāla psihologs parasti pamana šādus simptomus un ķeras pie darba vides apstākļu pārskatīšanas, attiecību niansēs iedziļinoties tikai pēc tam.

### Alija Makbīla un biroja dzīves fenomeni

Atklāta telpa piespiedu kārtā un uzspiesti atklātas attiecības var iedarboties visai dīvaini. Atcerieties seriālu par juristu biroju, kur labierīcības nebija sadalītas atsevišķi dzimumiem! Pasaulē šī ideja kādu laiku bija visai populāra, līdz psihologi atgādināja par dažām niansēm cilvēku uzvedībā. Kopējas sanitārās telpas ir izaiņinājums cilvēku attiecībām un vienlaikus sensitīvākā zona visā

otru. Tieši tā iemesla dēļ negadījumi darba vidē reizēm ir tik ļoti postoši – cilvēki vienkārši nesteidzas viens otram palīgā. Tas pats notiek ar emocionālajām attiecībām – palīdzības sniegšana emocionālajā veidā ir sarežģīta un daudz grūtāka nekā vienkārša mierināšana fizisku sāpju gadījumos, kad iemesli ir acīmredzami. Emocionālā iesaistīšanās ir iespējama vienīgi tad, ja tiek rezervēta „iekšējā brīvība”, kas galvenokārt ir saistīta ar empātiju un cieņu. Jāatzīst gan, ka seriālu piedāvātā versija par cilvēku attiecību intensificēšanu, kopīgi dodoties uz bāru, nav gluži fikcija. Reizēm tā mēdz notikt, taču tikai tad, ja kopā strādājošo cilvēku attiecības darba vidē neprasa no viņiem pārāk lielu personisko ieguldījumu un attiecības var saglabāties patiesi draudzīgas. Ja tas tā nav, ir velti gaidīt, ka personāls uzturēs ciešas attiecības arī ārpus darba. Tas nenotiks arī tajos gadījumos, ja darba vidē būs

Ir diezgan nomācoši klausīties svešās telefonsarunās. Pat ja tas nenotiek bieži, sasprindzinājums pamazām aug, un neapmierinātības izpausmes gluži neviļus var kļūt nekontrolējamas.

Daļa no tiem faktoriem, kuri šķietami ir saistīti tikai ar darba vietas fizisko dimensiju, var radīt lavīnai līdzīgu efektu – ne tikai spriedzes izraisītas fiziskas un emocionālas problēmas, bet arī veicināt mobingu.

birojā, jo tā vai citādi pārvar personisko barjeru, kura ir ļoti intīma. Cilvēks tiek piespiests vēl vairāk aizsargāt sevi. Dažreiz tas ir saistīts ar būtisku pašcieņas aizskārumu, kurš atstāj traumatiskas sekas un liek cilvēkiem būt piesardzīgiem viņu attiecībās.

Tomēr tā nav vienīgā problēma. Modernā cilvēka biroja dzīvē var fiksēt dažus sociālus un sociālpsiholoģiskus fenomenus, kuri savulaik ir tikuši attiecināti uz lielām cilvēku grupām. Stenlijs Milgrēms (psihologs, ASV) savulaik pētīja „pazīstamā svešinieka” fenomenu, kuru vairāk novēro kultūrvēdē, kas raksturojama galvenokārt ar augstu iedzīvotāju blīvumu. Ir cilvēki, kuri tiek novērtēti kā apkārtējās vides elementi, jo mēs viņus satiekam katru dienu, taču tuvāk neiepazīstam. Lielā bankas ēkā strādājošo cilvēku attiecības ir līdzīgas. Viņi nepazīst viens otru, taču, ieraugot kādu atpazīstamu seju kāpnēs, pamāj ar galvu vai nedaudz pasmaida. Cilvēki, kurus mēs satiekam atkal un atkal, iztēlojas, kādi esam mēs, un mēs reizēm mēdzam iztēloties, kādi ir viņi. Taču tas mūs nesatuvina. Ir nerakstīta vēlme ignorēt vienam

daudz tieši ar pašu darba specifiku saistītu spriedzes faktoru un būs spēkā stingri hierahizētas attiecības.

Starp citu, ja reiz nonākam pie atbalsta sistēmām, tad darba devējiem būtu rūpīgi jāpārdomā, kādus jaunievedumus viņi var piedāvāt saviem darbiniekiem, lai vienlaikus gan saglabātu darba ražīgumu, gan motivāciju. Atbalsta sistēmas darba vidē izpaužas kā izolēta atpūtas telpa, sanitāri- higiēnisko vajadzību optimāli risinājumi, ēšanas režīma nodrošinājums, iespēja ņemt līdzī pārtiku no mājām un to uzglabāt, sporta zāles pieejamība un daudzi citi nosacījumi. Jāpiebilst, ka ne mazāk svarīga pastāvīgas atbalsta sistēmas daļa ir pats darba vides noformējums. Ideālā situācija ir tāda, ka darba vides veidošanā piedalās paši darbinieki (bet ne tajā nozīmē, ka katrs piekar savu erotisko kalendāru pie tuvākā plauktiņa) un runā par savām vēlmēm. Ja tas nav iespējams (un nav noslēpums, ka fabrikā, kur ražo divriteņus, darba vidi pielāgot katra darbinieka vajadzībām nebūs vienkārši), ir jācenšas vairāk uzmanības veltīt atbalsta sistēmu realizācijai. **BP**

#### Literatūra

Fiona Jones, Jim Bright. „Stress, Theory and Research” Pearson Education limited, Harlow, England, 2001



## pārmaiņu vadība

Pasaulē par tēmu “pārmaiņas” ir sarakstītas tūkstošiem grāmatu, ir veikti pētījumi neskaitāmās organizācijās visdažādākajās nozarēs. Tomēr nevienam vēl nav izdevies atrast gatavu recepti, kura garantētu veiksmīgu pārmaiņu procesu un rezultātus organizācijai, komandai vai līderiem.

**O**rganizāciju jau sen vairs nevar raksturot kā mehānismu, un tajā notiekošos procesus nevar izskaidrot ar jau zināmiem likumiem vai shēmām. Šodien aizvien biežāk organizācijas būtību mēģina izprast, izmantojot likumsakarības bioloģijas jomā, rosinot skatīties uz organizāciju kā sarežģītu dzīvu organismu, kurā darbojas daudzas savstarpēji saistītas daļas. Pārmaiņas kādā no šīm daļām neizbēgami iespaidos visu sistēmu.

Jāpiebilst, ka nevienam nav monopola uz patiesību, kā pareizi šīs pārmaiņas vadīt. Kaut arī teorijas principi, kurus izvēlas organizācija pārmaiņu ieviešanai, ir labi zināmi, tomēr katra organizācija ikreiz pārmaiņu procesā sastopas ar jauniem izaicinājumiem un gūst katra savu pieredzi. Pārmaiņas šodien ir stabils lielums, un, lai pieņemtu izaicinājumu, ir svarīga gan prasme un vēlēšanās mācīties no savas un citu pieredzes, gan uzdrošināšanās meklēt jaunas pieejas, gan drosmē rīkoties un uzņemties atbildību.

### Kā var skatīties uz pārmaiņām uzņēmumā?

*Pārmaiņas* ir ļoti plašs jēdziens, un to var apskatīt no dažādiem aspektiem, piemēram,

- pārmaiņas lielā un mazā uzņēmumā,
- virspusējas vai dziļas pārmaiņas,
- visaptverošas vai daļējas pārmaiņas,
- pārmaiņas veiksmīgā un ne tik veiksmīgā uzņēmumā,
- veiksmīgas pārmaiņas un neveiksmīgas pārmaiņas,
- īstermiņa pārmaiņas un ilgtermiņa pārmaiņas,
- pārmaiņas vecās un jaunās organizācijās, utt.

### Daži piemēri.

Visaptverošas pārmaiņas var ietekmēt visus organizācijas līmeņus un apakšvienības (daļas, nodaļas, funkcijas), visas organizācijas apakšsistēmas (atļaujuma, atlases un informācijas apriti, tehnoloģijas u.c.). Jo vairāk elementu iesaistīti pārmaiņās, jo lielākas ir pārmaiņas uzņēmumā.

Atšķirības pārmaiņās neveiksmīgā uzņēmumā, pagaidām veiksmīgā uzņēmumā un ļoti veiksmīgā uzņēmumā labi raksturojis Maikls Hammers (*Dr.Hammer „Reengineering the Corporation”*, 1990.)

Metafora par uzņēmumiem, kas realizē pārmaiņas: “... pirmajā kategorijā iekļautās kompānijas ir izmisumā, tās ir “atsītušās pret sienu un guļ zemē ievainotas”. Kompānijas, kuras iekļaujas otrajā kategorijā, virzās uz priekšu lielā ātrumā, taču redz kaut ko tālumā priekšā. Vai tā varētu būt siena? Uzņēmumi, kuri iekļaujas trešajā kategorijā, ir izbraukumā – ir skaidra pēcpusdiena, nav redzami nekādi šķēršļi: “Cik lielisks laiks!” – tās secina un apstājas, lai uzceltu sienu citiem...”.

Visās iepriekš minētajās situācijās būs atšķirīgi pārmaiņu mērķi, ieviešanas stratēģijas un procesi, kā arī to ietekme uz dažādām pārmaiņās iesaistītajām pusēm.

### Pārmaiņās iesaistītās puses

Dažas pārmaiņās iesaistītās puses – īpašnieki, uzņēmuma augstākā līmeņa vadība, citu līmeņu vadītāji, komandas, darbinieki kā indivīdi, klienti, piegādātāji, sabiedrība – pārmaiņas uztvers atšķirīgi, un to uzvedība un rīcība būs atšķirīga. To savukārt atkal nosaka dažādi faktori.



### Daži piemēri.

- 1. Vadītājs kā ieinteresētā puse.** Kad nodaļas x vadītājs sāk domāt par pārmaiņām? Vai tikai tad, kad ir pavēle no augstākās vadības kaut ko mainīt, vai arī nodaļā jau ir nepārtraukta viedokļu apmaiņa par to, kā uzlabot darbu? Ieņēmumu palielināšana un izmaksu samazināšana – vai vadītājs spēj argumentēti pārliecināt augstākā līmeņa vadītāju, ka ir nepieciešami resursi, lai varētu strādāt efektīvāk, nevis samazināt darbinieku skaitu, lai samazinātos izmaksas.
- 2. Darbinieks kā ieinteresētā puse.** Viena no cilvēka pamatvajadzībām ir drošība, un to nodrošina stabilitāte un situācijas prognozējamība. Pārmaiņas dažādos veidos apdraud šo drošību, tādēļ, runājot par darbiniekiem pārmaiņās, visbiežāk lietotais jēdziens ir *pretestība*. Jebkurš pārmaiņu process ietver divus augstas spriedzes aspektus – ne tikai kaut kā jauna iemācīšanos, bet arī atradināšanu (*unlearn*) no jau ļoti ierastas un integrētas uzvedības, kā arī rīcību gan indivīda, gan starppersonu attiecībās. Pārmaiņas darba vietā skar arī pieaugušu cilvēku vērtības, pārliecību, kas var tikt uztverta

ērtāka, pakalpojums vai produkts pievilcīgāks, vai gluži otrādi.

Ir skaidrs, ka šodien nepieciešamas savstarpēji izdevīgas attiecības starp visām pusēm, lai organizācijas savā vidē izdzīvotu un gūtu panākumus.

### Pārmaiņu vadības pieejas

Latviešu valodā ir tikai viens jēdziens, kas apzīmē 'pārmaiņu vadību'. Angļu valodā ir divi jēdzieni, 'change management' un 'managing change'.

Pārmaiņu procesa kvalitāte un gaidāmo rezultātu sasniegšana vislielākajā mērā būs atkarīga ne tikai no tā, cik veiksmīga būs izvēlēta stratēģija un resursu vadība, cik optimāla uzņēmuma struktūra, cik precīzas procedūras un efektīvi procesi (*Change management*), bet galvenokārt no tā, kā nodrošināt spēcīgu organizācijas 'asinsrites' sistēmu – cilvēku sistēmu, kas būtu spējīga un motivēta darbināt šo organismu (*Managing change*). Pārmaiņās ir daudz negaidītā. Jaatzīmē, ka stratēģiskās pārmaiņas nenotiek atbilstoši 1:1 labam plānam.

Pārmaiņu procesā cilvēkus varam iesaistīt tikai tad, ja esam parādījuši sakarību starp konkrētajām pārmaiņām un darbinieku personīgajām interesēm. Protams, ka tas saistīts ar uzticības radīšanu un uzturēšanu. Visdrošākais veids, kā to panākt – demonstrēt savā uzvedībā to, ko jūs sakāt, un savukārt teikt to, ko jūs darāt.

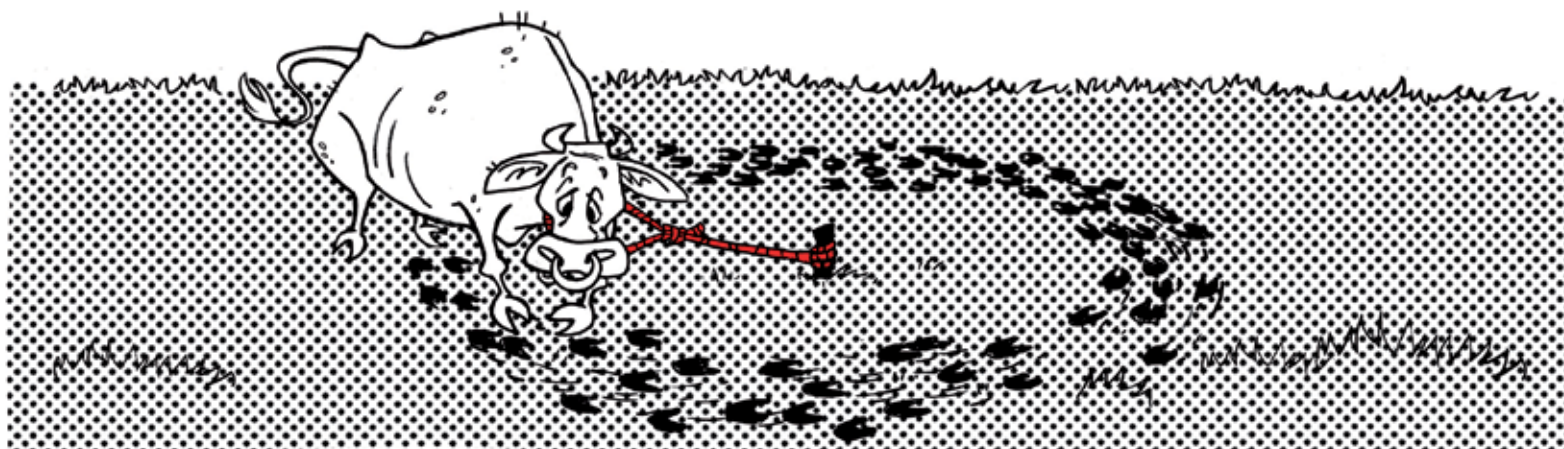
Ļoti sāpīgi un radīt lielas bažas. Pretestības un bažu samazināšanā pirmais nozīmīgākais solis ir pēc iespējas ātrāka un nepārtraukta komunikācija ar darbiniekiem – informēšana par pārmaiņām un atbalsts. Kļūdējot neziņu, ir iespējams izvairīties no baumām, cilvēkiem ir vieglāk kontrolēt noteikto situāciju un justies mierīgāk, lai cik arī situācija būtu sāpīga un sarežģīta. Pretestības pamatā var būt arī bailes par zināmas varas, ietekmes un labumu zaudēšanu, kā arī bailes kļūt nevajadzīgiem un nenovērtētiem.

- 3. Klienti kā ieinteresētā puse.** Klienti kļūst aizvien izsmalcinātāki, viņi aizvien biežāk ļoti labi zina, ko vēlas, un ir informēti par dažādām iespējām. Pārmaiņu laikā attiecībās ar klientu katrai organizācijai būs sava stratēģija. Viena daļa organizāciju atklāti komunicēs ar klientu par pārmaiņām un to, kā tās varētu ietekmēt abpusējo sadarbību, citās klienti tikai sajūtīs, ka savstarpējās sadarbības procedūra ir palikusi

### Kā panākt pēc iespējas veiksmīgāku šīs cilvēku sistēmas darbību?

Organizāciju konsultanti R. Chin un K.D. Benne raksturo trīs pārmaiņu vadīšanas pieejas: racionālo, sistēmisko un varas pieeju.

**Racionālās pieejas** idejas pamatā ir pieņēmums – ja ir pietiekami daudz instrukciju, dokumentu un informācijas, cilvēki atbilstoši rīkosies, jo viņi ir racionāli. Diemžēl sociālās psiholoģijas pētījumi gan organizācijās, gan sabiedrībā nepierāda cilvēka racionalitāti. Piemēram, uzņēmumā tiek ieviesta *Klientu attiecību vadības sistēma* (CRM). Darbinieki saņem detalizētas instrukcijas un skaidrojumu, kā šis instruments turpmāk atvieglos viņu darbu un uzlabos klientu apkalpošanu. Tātad varētu domāt, ka vadība un darbinieki būs apmierināti, un darbs ritēs ātri un nevainojami? Diezin vai šāds apgalvojums būs patiess. Vēlreiz būtu vērts pieminēt, ka cilvēku uzvedībā liela loma ir arī emocijām, un droši vien daudzi no mums varētu raksturot savas sajūtas un pie-



## VISLABĀK IEMĪTAS TAKAS NEVED NEKUR

redzi līdzīgos pārmaiņu gadījumos. Arī pētījumi pasaulē rāda, ka dažādās nozarēs pārmaiņu iniciatīvas, izmantojot tikai racionālo pieeju, cieš 60 - 80 % neveiksmju.

Sabiedrībā ir neskaitāmi piemēri, kas pierāda, ka cilvēki nerīkojas racionāli. Visi zina, ka uz katras cigarešu paciņas ir uzraksts „Smēķēšana nogalina!” Vai tādēļ cilvēki pārstāj smēķēt? Katram autovadītājam, uzsākot braukt, ir jāpiesprādzējas. Un vai Jūs vienmēr piesprādzējaties?

**Sistēmiskā pieeja** balstās uz atvērto sistēmu un grupas dinamikas pamatprincipiem. Kā jau minēts sākumā, izmaiņas kādā organizācijas daļā nenovēršami radīs ietekmi pārējās daļās un sistēmā kopumā. Šī pieeja aicina uz dziļāku izpratni par to, kas notiek ne tikai ar atsevišķu individu, bet arī par to, kas var notikt cilvēku grupā, starp grupām, kā arī dinamiku visā organizācijā un tās attiecībās ar norisēm sabiedrībā.

**Varas pieejas** pamatā ir pieņēmums, ka pārmaiņās svarīgi izmantot formālās pilnvaras, kuras piešķir amats organizācijā. Vienkārši skaidrojot tas nozīmē, ka organizācijas direktoram tikai jāizdod rīkojums un jāinformē darbinieki, lai organizācija sāktu strādāt savādāk. Izmantojot šo pieeju, ir būtiski saprast arī milzīgo neformālās varas nozīmi, kura pastāv īpaši starp tiem darbiniekiem, kuriem nav formālās varas.

Neviena no pieejām nav universāla, un visas šīs pieejas ir noderīgas. Tās jāizmanto vienlaicīgi, tikai jāusver, ka katra no tām kalpo noteiktam mērķim, situācijai un nepieciešama piemērotā laika posmā.

### Par līderības lomu pārmaiņās

Nevienam atsevišķam individam nav pilna spektra zināšanas attiecīgajā profesionālajā jomā – pārmaiņu vadīšanā. Tāpat organizatoriskās un personāla vadīšanas iemaņas, kontakti un vara radīt pārmaiņas. Protams, ir svarīgs līderis, kas iekustina `riteni` un nodrošina skaidru vīziju. Augstākā līmeņa vadības līderība ir īpaši svarīga un būtiska tajos brīžos, kad organizācija sastopas ar divdomīgām situācijām un konfliktiem starp ieinteresētajām pusēm attiecībā uz ceļojumiem un risinājumiem.

Vadības līderība var samazināt bažas un neticību pārmaiņu mērķiem. Šāda vadība var radīt enerģiju un koncentrēt motivāciju pārmaiņām.

Protams, ka pārmaiņu iniciatīvas un to īstenošana prasa iesaistīties visu līmeņu vadītājiem, kuriem savukārt jāstrādā gan ar savām komandām, gan indivīdiem. Turklāt pārmaiņu vadīšana prasa no visiem vadītājiem iemaņas strādāt ne tikai ar savu komandu un cilvēkiem, bet arī vadīt starpgrupu sadarbību un koordināciju, `pārdot` idejas, panākot vienošanos.

Pārmaiņu procesā cilvēkus varam iesaistīt tikai tad, ja esam parādījuši sakarību starp konkrētajām pārmaiņām un darbinieku personīgajām interesēm. Protams, ka tas saistīts ar uzticības radīšanu un uzturēšanu. Visdrošākais veids, kā to panākt – demonstrēt savā uzvedībā to, ko jūs sakāt, un savukārt teikt to, ko jūs darāt. **BP**

Paldies!

Lai nekad nepieļūkst gaišu, radošu un drosmīgu ideju!  
Lai izdodas iecertais un veiksmē vienmēr ar Jums!

Ilze Čisčakova



attiecības

uz  
mūžu!?!...

Kāpēc mūsu klienti ir agresīvi, neapmierināti vai kaprīzi?...

Atbilde ir vienkārša. Tikai ļoti retos izņēmuma gadījumos klients ir „profesionāls kašķa meklētājs”. Pārsvarā gadījumu klients ir kļuvis neapmierināts mūsu vai mūsu amata brāļu ietekmē. Tātad mūsu pūliņu (vai drīzāk nepūliņu) dēļ...



**P**asaulē ir daudz lietu, kuras mēs neizvēlamies, bet tās izvēlas mūs. Vienkārši tā ir, un viss.

Bet attieksme pret tām tik un tā ir mūsu pašu personiskā izvēle. Tieši profesionālajā ziņā bieži ir nācies dzirdēt jautājumus: „Kāpēc mūsu klienti ir agresīvi, neapmierināti vai kaprīzi?...”

Atbilde ir vienkārša. Tikai ļoti retos izņēmuma gadījumos klients ir „profesionāls kašķa meklētājs”. Pārsvārā gadījumu klients ir kļuvis neapmierināts mūsu vai mūsu amata brāļu ietekmē. Tātad mūsu pūliņu (vai drīzāk nepūliņu) dēļ...

### Pārdevēja ABC

Ikviens pārdevējs savas karjeras sākumā uzzina vienkāršu patiesību – klients pirks precī tad, ja viņš uzzinās, kas konkrētajā precē ir domāts tieši viņam. UN NEVIENAM CITAM!

Neviens no ražotājiem vai preču izplatītājiem šodien vairs nevar līdz galam apgalvot, ka viņi ir vienīgie tirgū. Vienmēr eksistē vai nu tiešie, vai netiešie konkurenti, tālie vai tuvie, bet konkurenti. Un, ja ir konkurenti, tas nozīmē, ka mums ir dārgs un svarīgs katrs klients, lai kāds viņš būtu.

### Pārdošanas-pirkšanas maģiskā formula

Ir Lieldienu laiks... un tāpēc arī šajā rakstā ir iekļuvusi šī brīnumformula - UIVR, kas darbojas vienmēr un visur – jebkuros apstākļos un pie jebkuriem nosacījumiem.

Lai izceltos uz citu pārdevēju vai preču/pakalpojumu fona, mums noteikti ir nepieciešams vispirms piesaistīt potenciālā pircēja uzmanību.



## Brīnumformula - **UIVR**

### **U**zmanība

Ja būtu iespējams uzrakstīt vārdu “uzmanība” spoguļrakstā, jūs noteikti to pamanītu šī raksta ietvaros kā pirmo... Ja tā, tad BINGO! Rezultāts ir panākts.

Pārdevējiem ir daudzi un dažādi paņēmieni, kā viņi cenšas piesaistīt jūsu uzmanību – viņi uzsmaida, pasveicina, vēršas pie jums personiski, paņem rokās savu preci – izpako to, uzliek uz precēm krāsainas cenu zīmes, un citu informāciju...u.c. pārbaudīti un nepārbaudīti paņēmieni...

### **I**nterese

Kad ir noķerta potenciālā klienta uzmanība, tad ir jādara viss iespējamais un neiespējams, lai noskaidrotu klienta interesi. Rūdīti pārdevēji, pārsvarā veikli uzdodot jautājumus, klientam pat nemanot „piezogas” pie viņa patiesajām vajadzībām, kas ir pats galvenais posms, lai tiktu skaidrībā, kā šīs vajadzības var apmierināt piedāvātais pakalpojums vai prece. VAI NU IR, VAI NAV?!

### **V**ēlēšanās

Kad ir saprasts klienta intereses līmenis, tad tālākais ir profesionalitātes jautājums. Pārdevējs domās izvēlas no atbilstošā produkta vai pakalpojuma apraksta tieši to, kas ir svarīgs šim klientam un „kārdina” jeb rosina vēlēšanos pēc konkrētās preces. Šo procesu diemžēl nav iespējams veikt bez pamatīgām zināšanām par preci/pakalpojumu. Nevar pārlicinoši pārdot to, ko nepazīst. NEVAR UZLĒKT AUGSTĀK PAR .....!...

### **R**īcība

Tieši šajā brīdī nedrīkst apstāties. Ir jādara viss, lai klients šajā brīdī arī iegūtu kāroto preci. Nekas vairs nedrīkst traucēt. Ir jābūt visam noskaidrotam un izlemtam līdz šim brīdim. Svarīgi, lai MŪSU klients šajā brīdī neaizietu no mums un nenopirktu preci citā vietā.... IZDARĪTS TAČU IR TIK DAUDZ!

### **Pārbaudiet, tūlīt!**

UIVR darbojas vienmēr un visur. Vienalga, ko mēs pārdodam un kam. Jūs teiksiet, ka tas nav domāts jūsu veikalam? Protams, ka ir. Patiešām nav svarīgi, vai jūs pārdodat mašīnu vai virtuves nazi. Izmantojot šo formulu, mēs panākam brīvprātīgu klienta rīcību – noslēgtu darījumu un pirkumu.

**Klientam (ne-) vienmēr ir taisnība**

Viens no svešas kultūras uzspiestajiem viedokļiem ir, ka klients ir “dievs”, ka viņam vienmēr un visur ir taisnība. Ka tikai viņš ir situācijas noteicējs.

Profesionālists nozīmē jebkuras situācijas pārvaldīšanu. Labs pārdevējs vienmēr vadīs sarunu un strādās ar klientu tieši tik ilgi, cik nepieciešams, lai noslēgtu darījumu – darījumu, kas ir abpusēji izdevīgs.

Pārdevējam ir jāpārvalda arī savas emocijas un izjūtas. Klientam nedrīkst būt nekādas nojausmas par to, ka jums, piemēram, sāp galva, nav noskaņojuma vai ka jums vispār trūkst motivācijas kaut ko darīt. Klientam vienmēr ir jājūtas gaidītam un lolotam. Atsevišķās situācijās klientam var arī nebūt taisnība. Bet klientam ir tiesības izteikt savu viedokli, paust emocijas. **KLIENTS IR UN PALIEK TIKAI KLIENTS.** Viņš nezina visu to, ko zina pārdevējs. Klientam tas arī nav jāzina, jo viņš taču nestrādā veikalā. Vienīgais, kas viņam ir jāzina, ir tas, ka tieši šis veikals un tieši šīs preces vai pakalpojumi ir domāti tieši viņam.

**Klients uz mūžu!**

Katras jaunas attiecības prasa daudz spēka un pūles. Un kamēr veikalos nestrādās roboti, tikmēr mums būs jāveido pircēja-pārdevēja attiecības. Pat visideālākais robots tik un tā būs cilvēka kopija. Jo to būs radījis un vadīs cilvēks.

Pasaulē jau eksistē veikali, kuros klienti iztiek pilnībā bez pārdevējiem. Paši paņem preces, paši tās noskanē, un paši par tām norēķinās automātos. Ideja nav radusies tikko, bet ir jau diezgan sena. Taču tik un tā nav iedzīvojusies. Lielākajai sabiedrības daļai **PRETĪ IR VAJADZĪGS CILVĒKS.**

**MUMS IR VAJADZĪGAS ATTIECĪBAS.** Attiecības ir vērtība, ar kuru nevar lepoties kurš katrs veikalnieks. Tikai tālredzīgākie veikalu vadītāji mērķtiecīgi investē savos darbiniekos – viņu izglītībā un apmācībā.

Attiecības ar klientiem mēs varam katru reizi būvēt no jauna, vai arī veidot tās tādas, lai tās būtu ilgstošas un noturīgas. Lai to labāk saprastu, centieties iztēloties, ka jūs katru rītu savu ģimeni ieraudzīt no jauna, un jums vai nu jāsāk viss no jauna: jāiepazīstas, jāiemīlas, jāsadraudzējas, jāsatuvinās, jā... utt. Būtībā, jāveido jaunas attiecības. Tas būtu smagi. Un laikam, būsīm godīgi, neiespējami.

Paviršība, vienaldzība un beigu beigās neprofesionalitāte noved pie tā, ka pārdevējs pats sev apgrūtina dzīvi, necenšoties panākt ilgstošu kontaktu ar pircēju. Vairums klientu vēlas tieši ilgstošas un patstāvīgas attiecības ar pārdevēju. Lai nav jāveic UIVR process vienatnē... **BP**

Visu rakstā izklāstīto apkopojot, ir jāsecina, ka jebkurš no klientiem var kļūt par mūsējo, tikai mums tas ir jāvēlas... un, protams, arī jāpiestrādā pie tā, lai viņš paliktu mūsējais klients **UZ MŪŽU!**...



**★ NEKAS NAV TIK VIENKĀRSĪ,  
KĀ IZSKĀTĀS**



kas tas ir  
brends?

kas tas ir  
zīmols?

Apmēram pirms 10 gadiem Latvijā nopietni sāka runāt par brendiem. Tad šis vārds parādījās publiskajā telpā, un to sāka lietot biežāk. Bet Valsts Valodas komisija diktoriski pateica – “Nē! Brends nav latviski – mums būs zīmols!” Šodien šis eksperiments ir bankrotējis. Situācija ir kā padomju laikā – oficiāli ir pieņemts kaut kas, un cilvēki to dara, jo tā ir oficiāli pieņemts, bet – dara negribīgi un ar gariem zobiem. Nelabprāt. Rezultātā – par brendiem vai zīmoliem runā maz vai nerunā vispār.

## Kādas ir uzņēmēju zināšanas par zīmolu vai brendu?

Situācija ir diezgan bēdīga! Ir divas galvenās uzņēmēju kategorijas – vieni, kas to noraida un apgalvo, ka viņiem tas nav vajadzīgs. Otra kategorija mēģina izlikties, ka viņi saprot, kas tas ir. Tomēr, parunājot vairāk, kļūst skaidrs, ka viņi nesaprot, par ko runā. Interesanti ir tas, ka viņi sarunā nepadodas, jo viņu Ego to neļauj. Saprotams, ka cilvēkam bez liela Ego nevarētu būt biznesa. Tomēr viņi nesaprot, ka iet pie konsultanta nozīmē nevis atzīt savu vājumu, bet gan demonstrēt gudrību. Protams, ir vēl trešā kategorija uzņēmēju, kas orientējas šajos jautājumos, vai arī viņu pakļautībā strādā ziņoši speciālisti.

## Kā Jūs sākat nodarboties ar zīmolu veidošanu?

Vārds *brands* bija dzirdēts, bet tā pilnīgi apzināti tajā ieklausījies tikai pirms pieciem gadiem. Mans kolēģis brauca uz semināru par šo tēmu un aicināja mani līdzī. „Nē, mani tas noteikti neinteresē,” tā es atbildēju un neizbraucu. Bet turpmāk viss manā dzīvē izvērtās pretēji tam, kā biju domājis. No tā laika brands ir mana ikdiena, tas, ar ko es nodarbojos.

## Kādēļ Jūs lietojat vārdu *brands*, ja latviešu valodā pareizi ir *zīmols*?

Apmēram pirms 5 gadiem Latvijā nopietni sāka runāt par brendiem. Tad šis vārds parādījās publiskajā telpā un to sāka lietot biežāk. Bet Valsts Valodas komisija diktatoriski pateica – “Nē! Brands nav latviski – mums būs zīmols!” Šodien šis eksperiments ir bankrotējis. Situācija ir kā padomju laikā – oficiāli ir pieņemts kaut kas, un cilvēki to dara, jo tā ir oficiāli pieņemts, bet – dara negribīgi un ar gariem zobiem. Nelabprāt. Rezultātā – par brendiem vai zīmoliem runā maz vai nerunā vispār. Latvijai šis jēdziens un šī disciplīna ir mirusi.

Par to nerunā, to nepraktizē un to nesaprot. Agrāk darba sludinājumos meklēja brendmenedžerus. Agrāk pat daudzos veikalos bija amats “brendu menedžeris”. Šobrīd Latvijā man nav zināms pat viens uzņēmums, kurā būtu amats - zīmolveidis. Cilvēkiem nepatīk saukties par zīmolvežiem. Stulbi skan! Šādu pretīgu nosaukumu neviens nevēlas izmantot. Līdz ar to arī par brendiem maz interesējas. To es ļoti izjūtu savā darbā. Krieviski runājošie klienti zina par šiem jautājumiem daudz un spēj uzdot konstruktīvus jautājumus. Latviešu uzņēmēji par to nerunā vai runā maz, un tad pinas pa terminiem, jo neizprot šo jēdzienu saturu. Ilgi domāju - kādēļ tas tā ir? Un tad, kad kāds krievu uzņēmējs man iedeva palasīt Maskavā izdotus žurnālus, es sapratu! Tajos ļoti izsmieļoši un kompetenti tiek rakstīts, kas ir brands, ko no tā sagaidīt, kā pie tā tikt. Sapratu, ka viņi dzīvo citā informācijas telpā, un viņiem brands ir brands, bet latviešiem brands ir zīmols, un šo vārdu cilvēki izvairās lietot. Situācija ir diezgan bēdīga. Ja klients skaidri nesaprot, kas tas ir, tad dažādās aģentūrās strādājošiem pārdevējiem, kuri māk veikli manipulēt ar vārdiem un emocionāli aizraut, ir lielas iespējas atvērt uzņēmēju maku un to veikli, bet nelietderīgi iztukšot. Ienāk tāds pārdevējs telpā un piepilda to ar savu enerģiju, iepatīkas visiem, un cilvēki viņam tic. Tas nekas, ka viņa teiktais ir bez jēgas un satura. Un pat konkrētajā sfērā izglītots cilvēks to nespēs uzreiz atklāt. Profesionāls pārdevējs māk pārliecināt un radīt ticību sev. Bet reāli apakšā ir nulle – čiks! Nav jau tā, ka nenotiek nekas - kaut ko viņi dara un kaut ko izdara, bet rezultāta ilgtermiņā nav.

## Kas tad īsti jāsaprot ar vārdu *brands* vai latviskoto *zīmols*?

Pirms apmēram sešiem gadiem mēs kopā ar partneri nodibinājām uzņēmumu - reklāmas aģentūru. Sākām no nulles. Mums tiešām veicās, dabūjām pasūtījumus un



pelņīgām labu naudu. Bet vienā brīdī atskārtām, ka mēs neko nesaprotam no tā, ar ko nodarbojamies. Speciāli mācīties vairs negājām, bet sākām urbties cauri grāmatām. Izlasījām ļoti daudz! Ļoti! Ņemot vērā visu izlasīto un gūto pieredzi, atbildot uz jautājumu - kas ir brends, teikšu īsi - tas ir priekšstats. Jebkurš priekšstats. Mums ir savs priekšstats par visām lietām. Piemēram, ja sakām *Latvijas balzams* mums uzreiz ir priekšstats par to, ko šis uzņēmums ražo, kādi skandāli ir bijuši vai nav bijuši. Tas ir daudzu priekšstatu kopums, kas saplūst vienā veselumā. Tas tad ir brends. Brenda veidošana ir šo iespaidu, kas cilvēkam var rasties par uzņēmumu, vadīšana.

### Cik daudz jāizlasa, lai nonāktu pie šīs kodolīgās atbildes?

Kā jau teicu – ļoti daudz. Man ir kastes ar grāmatām. Ne mazums naudas esmu tērējis, lai iegūtu zināšanas. Grāmatas no ārzmēm ir veduši draugi, tās ir pirktas *Amazon* mājas lapā. Grāmatas pārku ar izlasi, jo ir radies priekšstats, kuras no tām varētu būt vērtīgas. Tomēr 80% no visām grāmatām, kas ir pieejamas, ir diezgan neprofesionālas. Tur tiek vēlreiz pāraltas jau zināmas lietas. No tādām grāmatām neko gūt nevar, jo autors runā riņķī un apkārt. Cilvēkam pašam ir nepieciešama liela domāšanas un praktiskā darba pieredze, lai nonāktu līdz lietas būtībai un saprastu - kas ir kas.

### Ja brenda veidošana ir iespaidu vadīšana, tad tas ir tas pats, kas tēla veidošana?

Jā, to nevar nodalīt. Tas ir viens un tas pats. Brenda ideja ir tāda, ka tas ir vienojošais faktors visam tam, ko uzņēmums dara, kā sevi pasniedz ārējām un iekšējām auditorijām.

### Uzņēmuma nosaukums un logo – vai tās ir brenda sastāvdaļas?

Nosaukums ir brenda ieviešanas instruments. Tāpat arī logo. Sākumā tiek definēts tēls, ko mēs vēlamies radīt par uzņēmumu. Uzsākot darbu pie brenda veidošanas, meklējam, kas šim uzņēmumam ir tāds īpašs, unikāls, analizējam konkurentus, ko viņi par sevi saka un ko dara, noskaidrojam, kādi ir uzņēmuma mērķi un mēģinām saprast, kā cilvēkiem būtu jādomā, lai uzņēmums varētu savus mērķus sasniegt efektīvāk. Tas, ko cilvēki domā par uzņēmumu, nosaka to, kā uzņēmumam veiksies. Tas, ko cilvēki domā, vistiešākajā veidā ietekmē viņu rīcību - vai produktu pirks vai nē.

Viss, ko uzņēmums dara, rada priekšstatu. Brenda projekts definē to, kādam šim priekšstatam ir jābūt. Tas turpmāk jāņem vērā, gan veidojot sabiedriskās attiecības, gan reklāmu, gan mārketinga programmu, gan klientu apkalpošanas stratēģiju. Šīm lietām jābūt vienotām un jānes vienādi ziņojumi neatkarīgi no tā, vai tie ir orientēti uz uzņēmuma ārējo vai iekšējo mērķauditoriju. Jāatceras, ka arī darbinieki izplata informāciju par uzņēmumu, un viņi ir tie, kas nes uzņēmuma vārdu pasaulē.

Latvijā pastāv prakse - nodibinu firmu, pasūtu māksliniekam logo un domāju, ka brenda veidošana ir sākusies. Diemžēl tas ir tikai traips uz papīra. Jāatceras, ka logo ir mārketinga instruments - tanks. Bet, lai tā būtu, tur apakšā ir jābūt idejai un filozofijai.

### Ar ko atšķiras jēdziens “pozicionēšana” no vārda “brends” vai “zīmols”?

Pozicionēšana ir tas, ko mēs gribam, lai cilvēki domā par uzņēmumu. Pozicionēties – tas nozīmē panākt, ka cilvēkiem rodas konkrētas asociācijas. Brends ir tas, kas rodas pozicionēšanās rezultātā. Mums var būt priekšstats, ka kāds uzņēmums ir “nozares līderis”, lai gan īstenībā tas nav līderis, viņi tikai ar savu rīcību ir panākuši, ka mēs tā domājam. Gudri sakot – viņi ir iepozicionējušies kā līderi, un tagad tas ir viņu brends. Parasti es saistību starp brendu un pozicionēšanos skaidroju sakot, ka brends ir kā atomieroči, bet pozicionēšanās ir kodolgalviņa. Ja nav skaidras pozicionēšanās – brends vienkārši neskaitās.

Latvijas uzņēmumi baidās pozicionēties, skaidri pateikt, kas tie ir un ko dara. Cilvēki baidās konkrētības un skaidrības, aizstājot to ar kaut ko miglainu un izplūdušu. Es teiktu – reklāmas komunikācijās trūkst rakstura un spilgtas personības.

Manuprāt, visu, ko gribam teikt, var pateikt īsi un skaidri. To, ko nevar pateikt skaidri, vispār nav vērts teikt.

Otra problēma ir, ka uzņēmumi grib ieņemt neaizniedzamas pozīcijas. Grib, lai cilvēki par viņiem domā kaut ko tādu, kas vienkārši ir neiespējami. Ir jāsaprot, ka nekad nebūs iespējams otrs *Nike*. Ir tāda anekdote “no šejienes tur nenokļūt”. Brauc viens vīrs un apmaldās. Piebrauc pie zemnieka un prasa, kā lai nokļūst tanī vietā. Zemnieks saka: brauc uz priekšu, tad griezies pa kreisi. Bet vispār nē, tā tu tur neaizbrauksi. Labāk dari tā - brauc atpakaļ, otrajā krustojumā pa labi! Hmm, nē! Arī tā tu tur neaizbrauksi... Zini? Man liekas, ka no šejienes tur nav iespējams nokļūt.

Ideja tāda, ka ir pozīcijas, kuras nav pieejamas konkrētajam uzņēmumam vai produktam. Cilvēki vienkārši nav gatavi viņus tā uztvert. Piemēram, šobrīd cilvēki nav gatavi uztvert *Jauno laiku* kā tādu partiju, kas māk ļoti saimniekot. Šī pozīcija *Jaunajam laikam* nav pieejama, un tērēt naudu, lai censtos pateikt, ka *Jaunais laiks* māk ļoti saimniekot – tā ir bezjēdzīga šķērdēšana. Viņi var būt daudzos citos aspektos labākie, vienīgie vai īpašie, bet viņi nekad nevarēs pozicionēties kā partija, kas ir saimnieciska. No šejienes viņiem tur nenokļūt. Šī pozīcija viņiem nav pieejama, un par to ir jāaizmirst. Jāmeklē tas pievilcīgais, ko cilvēki viņos saskata, ko viņiem piedēvē. Tas ir jāpaņem un uz to jāfokusējas, visu pārējo aizmirstot. Jāsaka – mums ir šis īpašais, vērtīgais, unikālais, ģeniālais piedāvājums.

Brendu nevar mākslīgi uzkonstruēt. Tas ir jāatrod jau esošajās lietās, tajā, kas kā priekšstats jau ir cilvēku prātos. Ņemam to pozitīvo, cilvēkiem svarīgo un audzējam no tā milzīgu baobabu. Protams, šī audzēšana notiek nekur citur kā cilvēku prātos.

Daudzi uzņēmumi vispār baidās pozicionēties, jo tas nozīmē konkrēti un skaidri paust savu attieksmi par kaut ko. Tā ir liela uzdrīkstēšanās. Piemēram, salīdzinām nekustāmo īpašumu uzņēmumu *Balsts* ar citiem. Kas ir *Balsts*, mēs zinām, jo esam pamanījuši reklāmas. Iespējams, esam nobrīnījušies par inovatīvo logo – vali. Bet tas piesaista uzmanību un aizrauj. Tajā pat laikā par daudziem citiem šis nozares uzņēmumiem mēs nezinām neko. Un ja mēs viņus nezinām, mēs nevaram tos izvēlēties. Ir tāds uzņēmums *Rent in Riga*, lielākais telpu iznomātājs, bet par viņiem neviens neko nezina. Ko mums vēsti nosaukums? Īsti nav skaidrs! Var būt kaut ko izirē ārzemniekiem...

## Vispār, man neko nezina, tas izklausās kā automašīnu īre iebraucējiem.

Vēl labāk! Ja salīdzinām emocionāli uzrunājošo tēlu, ko reklāmās izmanto *Balsts* un ko citi, tad *Balsts* mūs pārsteidz un uzrunā. Jābūt drosmīgi izdarīt kaut ko neprātīgu – ielikt kā simbolu koka vali. Man pirmajā brīdī tas likās šausmīgi. Bet, par to domājot – kāpēc valis un kāpēc no koka, saskatīju tanī arvien lielāku filozofisko jēgu. Sapratu, ka tā nemaz nav, ka tas ir kaut kas aiz matiem pievilktis. Kopumā viss, ko viņi dara, ir pārlicinoši. Lielās vides reklāmas un visa pārējā reklāmas kampaņa ir vienota un virzīta uz vienu mērķi. Tagad atzīstu, ka viņi ir izdarījuši kaut ko pilnīgi atšķirīgu. Pagriezuši tirgu, kurā darbojas par labu sev. Tas ir rakurs – mēs un visi pārējie. Tas ir pareizi, spilgti un interesanti!

## Kas jāsaprot ar terminu “brenda projekts”?

Kad ceļam māju, vispirms izstrādājam projektu. Tāpat, kad veidojam brendu, arī ir jāizstrādā projekts. Brends ir kā aisbergs. Virs ūdens redzamā daļa ir tikai 10% , bet 90% ir zem ūdens, un tā ir brenda stratēģija. Ar to saprotam tirgus izpēti, analīzi,

*Laima* pozicionējas kā saldumu leģenda, jo uzņēmums pastāv no 1870.gada. Manuprāt, *Laima* ir saistīta ar paaudzēm un ģimenes tradīcijām. Ko man izsaka – *saldumu leģenda*? Neko! Konfekšu receptes tāpat tiek sastādītas tagad, un šokolādes garša mainās pat katru mēnesi. It kā jau norit aktīvs mārketinga darbs. Ārēji tas viss ir balti un pūkaini. Es pieņemu, ka tas patīk vadībai. Bet tur trūkst konkrētas attieksmes, netiek pateikts nekā reāls, kas cilvēkus uzrunātu. Šinī vēstījumā nav nekā konkrēta un nekā specifiska. Mēs taču visi zinām, cik daudz uz šīs pasaules ir uzņēmumu, kas saldumus ražo ne tikai 100, bet 200 un pat 300 gadus. Visi šie uzņēmumi ir saldumu leģendas! *Laimas* konfektes ēda mana vecvecmamma, vecāmamma, mamma un es. Droši vien ēdīs arī mani bērni. Tas saistās ar ģimeniskumu un personīgām lietām, jo *Laima* ir manas ģimenes dalībnieks. Svētkos uz galda ir jābūt šiem saldumiem, lai es justos kā es. Būtu jocīgi, ja tā nebūtu. *Laima* ir tas, kas vieno ģimeni un paaudzes, un nevis kaut kāda saldumu leģenda. Šis sauklis ir smuks un droši vien patīk valdei un padomei, akcionāriem, direktoram, direktora sekretārei un visbeidzot direktora sievai, bet tirgū no tā nav nekādas jēgas. Mēs

# Atbildot uz jautājumu – kas ir brends, teikšu īsi – tas ir priekšstats.

konceptu, mērķus. Šie 90% ir nopietns intelektuāls darbs, lai saprastu, kāds īsti ir uzņēmums, kā šajā brīdī cilvēki to uztver, kas ir tas, kas uzņēmumu padara interesantu un unikālu. Uzņēmumam brendu veidot ir grūtāk nekā produktam, jo zem tā ir daudz vairāk mērķu un plašāka stratēģija. Jautājums, ar ko sākam, izstrādājot brenda projektu, ir tāds: „Ko vēlamies sasniegt un kur vēlamies nokļūt?” Kad ir noskaidrots, kādu pozīciju uzņēmums vēlas ieņemt, tad domājam, kā no šodienas situācijas - punkta A iespējams nokļūt vēlamajā nākotnes punktā B. Tā ir stratēģija, bet brends ir stratēģijas vizualizācija.

Piemēram, uzņēmums vēlas būt savas nozares līderis. Izanalizējot situāciju, redzam, ka uzņēmums cilvēkiem asociējas ar izcilību. Ļoti labi, jo šāda pozīcija varētu būt veiksmes faktors, ja konkrētajai nozarei trūkst šāda raksturojuma, un klienti to vēlas. Projektā saplānojam visus informācijas kanālus, caur kuriem tiks nodota ziņa – izcilība ir tas, ko piedāvājam. To reflektē logo, to atspoguļo saukļi, reklāmas, sabiedrisko attiecību materiāli un viss pārējais. Ikvienai darbībai pamatā ir jābūt izcilībai. Tas visu laiku jāpatur prātā kā ceļa rādītājs.

Latvijas uzņēmumiem klupšanas akmens ir tas, ka reāli darbs pie brenda veidošanas ir nekoordinēts. Uzņēmums it kā aktīvi kaut ko dara. Tiek maksāts aģentūrām pa labi un pa kreisi, bet ziņojumos un darbībās trūkst vienotības. Mājas lapa saka kaut ko vienu vai vispār neko nesaka. Tā vienkārši ir kā skapis – stāv neatkarīgi pati par sevi. Preses relīzēs tiek rakstīts kaut kas cits un katru reizi kas savādāks. Neviens, tai skaitā uzņēmuma vadītājs, tā īsti nezina, kas ir tas, ko viņi būvē un kāda tam visam ir jēga. Kā sauklis ir paņemta frāze, kas labi skan, bet tai apakšā nav nekādas stratēģijas. Tas ir skanīgs, bet neko neizsakošs sauklis. Piemēram,

redzam spožas, izlaizītas reklāmas, par kurām tērē lielas naudas, bet stratēģijas apakšā nav. Krāsainas bildītes un viss!

Brends uzrunā cilvēkus un aizkustina. Cik zinu, viens no ekskluzīvās šokolādes ražotājiem Latvijā pašlaik domā par sava brenda maiņu. Tiks mainīts logo un nosaukums. Man tomēr liekas, ka viņu klupšanas akmens ir brenda ieviešana. Viņi neizprot savu būtību. Tā ir ekskluzīva šokolāde, un tādu neviens netirgo tirgus laukumā vai lielveikalā. Viņi grib būt tur, kur ir daudz cilvēku, bet tas ir pilnīgs vājprāts, jo ekskluzīvu, ar rokām gatavotu šokolādi nepirks kurš katrs. Kādās vietās ekskluzīvie modes veikali, tādi kā *Hugo Boss*, *Armani*, *Chanel*, izvieto savus veikalus? Viņi izvēlas speciālas ielas, kas atbilst viņu brenda noskaņai, kur cilvēki ir gatavi uzņemt un pirkt ekskluzīvu produktu.

## Droši vien viņi cer uz lielākiem pārdošanas apjomiem vietās, kur apgrozās daudz cilvēku?

Ja viņi zaudē ekskluzivitāti, tad viņi zaudē visu, kas viņiem ir! Un šis piemērs nemaz nav tik liela spekulācija, jo šim uzņēmumam nemaz neveicas tik labi, kā izskatās. Protams, dot padomus ir daudz vieglāk kā reāli vadīt nopietnu biznesu, bet tas nenozīmē, ka man nav taisnība, kad spriežu par brendingu.

Jūs zināt, kā ir ar reklāmām – ja kāds saka, ka viņš ir uztaisījis reklāmu, kas darbosies un nodrošinās panākumus, tad viņš melo. Reklāma vienmēr ir eksperiments! Pat ļoti pieredzējuši speciālisti, kas ir izurbušies cauri reklāmas psiholoģijai un pārzina daudz un dažādus knifus, vienmēr veic eksperimentu, un pēc tam novēro rezultātus. Tikai pēc tam veic nākošo eksperimentu un atkal novēro, analizē rezultātus. Ja kāds uzskata savādāk, tad šis cilvēks domā kļūdaini. Reklāmas kampaņu rezultāti ir jāfiksē un jāanalīzē.

★  
**PRET CITU PATVAĻĪBU  
NODROŠINĀTIES  
NEVAR.**





zē, lai saprastu, kas ir noticis vai nav noticis pircēju apziņā. Tieši tāpat ir ar brendingu.

### **Vai tas nozīmē, ka visām reklāmas kampaņām un akcijām ir jābūt ļoti pārdomātām?**

Protams! Nevar tā, kā daži e-pasta portāli, kas piesola 10 izziņas bez maksas un klienti sarodas, bet, kad uzņēmums sāk no klientiem prasīt naudu, tad klienti pazūd. Cilvēki ar šo uzņēmumu ir saistījuši ziņu, ka te kaut ko dod bez maksas, un tas ir viss. Ja brends kaut ko ir apsolījis un savu solījumu netur, tad cilvēki viņas un vairāk nesadarbojas. Ļoti uzmanīgi ir jāpārdomā, ko mēs apsolām un kādas asociācijas ar to radām. Protams, var dot desmit izziņas par velti, bet jādomā, kā to formulēt un gudrāk, viltīgāk pasniegt. Tas ir bēdīgi, ja bez 10 bezmaksas izziņām brends sabrūk.

Cilvēki nepērk produktu, bet labumu, ko tas sniedz. Maskavā ir viens ģeniāls mārketologs, Samvels Avetiņšjans, viņš stāvējis aiz

Un šim dzērienam uzreiz var likt lielu uzcenojumu, jo ir izstāstīts skaists, interesants stāsts.

### **Vai piekritisiet manam viedoklim, ka Coca-Cola ir pāraugs pozicionēšanās un reklamēšanās jomā?**

Jā, neapšaubāmi! Viņi arī ir ļoti sens un ļoti gudrs uzņēmums. Uz šīs planētas ir ļoti maz cilvēku, kas nepazīst šo produktu.

### **Vai piekrītat, ka Latvijā nereti uzņēmumu nosaukumi top ļoti nepārdomāti? Piemēram, ieliekot sievas vārdu!**

Vai suņa vārdu! Jā, tā ir!

Izvēloties nosaukumu, jādomā, kā tas sasauksies ar to, kā mēs gribam, lai uzņēmumu uztver. Vēlreiz atgādinu – brends ir priekšstats, bet priekšstats ietekmē cilvēku attieksmi un rīcību.

Nevajadzētu izvēlēties sarežģītus nosaukumus. Nosaukums nav sauss mārketinga instruments. Šeit atkal jātestē, ko cilvēkiem tas izsaka un ar ko asociējas. No savas pieredzes varu teikt, ka patie-

Latvijas uzņēmumiem klupšanas akmens ir tas, ka reāli darbs pie brenda veidošanas ir nekoordinēts. Uzņēmums it kā aktīvi kaut ko dara. Tiek maksāts aģentūrām pa labi un pa kreisi, bet ziņojumos un darbībās trūkst vienotības.

tādiem brendiem kā *Darjas pelmeņi* un *Tiņkoff alus*. Man bija absolūti maģiska pieredze ar viņu. Toreiz es dzīvoju ar vairākām drosmīgām idejām par to, kas ir brendings un ko tas dara. Un tad man nejauši gadījās izlasīt interviju ar viņu – tajā viņš teica tieši to pašu, ko es biju izdomājis pirms dažām nedēļām. Atceros, kā nodomāju – paldies Dievam, es neesmu traks, ir vēl kāds, kas tā uzskata. Arī šis speciālists atzīst, ka cilvēks nepērk produktu, jo tā ir materiāla lieta un to nevar iebāzt galvā. Cilvēks pērk to, kā viņš šo produktu redz – un tas ir ideja un priekšstats. Tāpēc arī brends ir priekšstats. Mēs nepērkam produktus – mēs pērkam brendus. Svarīgākais ir uztvere, nevis produkts. Piemēram, *Coca-Cola* ir sīrupūdens ar gāzi, bet reklāmas stāsti ir perfekti. Tur ir sekss, mīlestība, romantika, enerģija, dzīvesprieks, svētki, jautrība, viss, ko vien var iedomāties. Būtībā kokakolai ar to nav nekāda sakara, un mēs to zinām, bet reklāmas ir tik uzrunājošas, ka noticam tām. Veidojas priekšstats, ka kola ir kaut kas īpašs. Piemēram, viena no pēdējām reklāmām, kur darbības notiek parastā kolas automātā. Cilvēks iemet monētu, un skatītājs redz, kas tik nenotiek tajā automātā, lai taptu kokakola. Tā ir brīnišķīga fantāzijas pasaule – rūķiņi, fejas, sniega vīri un citi pasaku tēli strādā, lai tieši tev sagatavotu atspirdzinošu un svaigu dzērienu. Un tad no automāta izkrīt tev domāta kolas pudelīte. Tā ir tikai kola! Vai tikai kola? Nē, tas ir kaut kas daudz vairāk! Tas ir kaut kas vienreizējs, ko šī reklāma panāk. Ikvienam ir skaidrs, ka aparāts ir tikai aparāts, bet mēs noticam brīnumam, jo tas ir tik skaisti.

sībā uzņēmuma brenda izstrādes process ir ļoti smalka psihoanalīze. Tas ir darbs ar cilvēku zemapziņu.

Darbs pie brenda parasti sākas ar nosaukuma izvēli, līdz ar to darbs jāsāk ar vadītāju. Viņš ir tas, kura personība nosaka to, kāds būs uzņēmums, kādas darba metodes un kādu stilu tas izmantos. Vadītājs ir tas, kurš vispirms ietekmē uzņēmuma darbību un līdz ar to – kāds priekšstats par to radīsies. Mums tas ir jāparedz jau iepriekš. Vadītāja stils un harizma lielā mērā nosaka, kāds būs brends. Šī smalkā ķīmija sākas ar vadītāja vīziju par to, kur viņš uzņēmumu grib aizvest. Brends jāveido tāds, kas ir orientēts uz rezultātu - maksimāls rezultāts, ieguldot minimālus līdzekļus. Vispirms jādomā, kāds šis uzņēmums būs, kā tam ir jāizskatās. Tad jāmeklē nosaukums.

Nosaukums un logo pārstāv uzņēmumu. Tiem jābūt tādiem, lai cilvēkiem, tos redzot vai dzirdot, uzreiz rodas asociācija ar uzņēmumu. Ideālā variantā logo un nosaukums ir kā Visums, ietverts rieksta čaumalā – tas ir kaut kas mazs, bet ārkārtīgi ietilpīgs.

Piemēram, mākslinieks var grafiski uztaisīt visģeniālāko logo pasaulē, bet vai no tā būs kaut kāda jēga? Nē! Jo svarīga ir leģenda, kurai jābūt atspoguļotai gan nosaukumā, gan logo. Svarīgi, kāds ir iemesls, kāpēc uzņēmums ir ieradies šai pasaulē, ko tas vēlas izdarīt un piedāvāt šīs dzīves uzlabošanai. Tas, ka visi grib pelnīt naudu, tāpat ir skaidrs. Brendinga galvenā ideja ir jautājums: "Ar ko jūs atšķiraties, kas ir tas vērtīgais, kas ir tikai jums?" Tas ir jānoķer, jāformulē īsā piedāvājumā un tad jāatspoguļo logo. Tas

ir kā psiholoģisks enkurs. Man patīk izmantot metaforu, ka Jēzus Kristus pie krusta ir kristietības logotips. Redzot šo krustu, cilvēkam rodas daudz asociāciju, atmiņā tiek atsaukti galvenie Bībeles notikumi un leģendas, evaņģēliji, lūgšanas un viss, ko saprotam ar kristietību. Tas ir tas, uz ko ir jātiecas arī uzņēmumiem.

### **Vai Latvijā ir tāda prakse, ka uzņēmums vispirms izstrādā brenda koncepciju, nonāk pie nosaukuma un tikai tad reģistrē uzņēmumu?**

Jā, ir! Ir mums progresīvi cilvēki un pēdējā laikā arvien vairāk. Tā notiek, ja īpašnieki ir ārzemnieki, un tā rikojas jaunā paaudze, kas ir mācījušies un lasa biznesa žurnālus. Tendence ir ļoti veselīga.

Problēmas ir ar daudziem jau esošiem uzņēmumiem, kuri nezina vai līdz galam neizprot, kas tas ir. Grib zināt, bet nav laika mācīties vai lasīt. Viņu iniciatīva ir nepietiekama.

Un vēl, kaut kam ir jābūt sociāli atzītam, lai tas masveidīgi iedzīvotos mūsu ikdienā. Brendam jāklūst sociāli atzītam - par to jārunā valsts līmenī, par to jālasa, jāsaņem informācija no viedokļu līderiem, lai uzņēmēji zinātu, kas tas ir un ka tas ir vajadzīgs. Piemēram, Igaunijā brenda lietas ir daudz augstākā līmenī. Lielā mērā to veicināja viņu eksprezidents Lennarts Meri. Vīri igauņi zina stāstu, kā 1991.gadā viņš sēdēja pie kādas zviedru PR aģentūras durvīm un gaidīja, kad viņu pieņems, lai uzzinātu, kā pasaulei pozicionēt un reklamēt Igauniju. Šī ir patiesa leģenda, kas iedrošināja igauņus vairāk domāt par priekšstatu un tēlu veidošanu.

### **Cik Latvijā ir firmas, kas nodarbojas ar zīmola/brenda veidošanu?**

Daudz, nu ļoti daudz! Visi, kam nav slinkums! Šajā gadījumā mazāka nozīme ir firmai, bet lielāka personībām, kas tur strādā - cik tās ir zinošas un izglītotas. Diemžēl klasiskā shēma ir tāda, ka ir viens vai labākajā gadījumā divi speciālisti, bet konkrēto darbu pie projektiem veic studenti. Katra firma ir ieinteresēta minimizēt savus izdevumus, līdz ar to kvalificētiem darbiniekiem strādāt pie projekta neļauj ilgi, jo viņu atalgojums ir augsts. Tas ir dārgi.

### **Tad jau uzņēmēji, izmantojot šos pakalpojumus, dažkārt viļas?**

Jā, tieši tā - viļas! Tas ir ļoti skumji!

### **Kāpēc jāveido brends?**

Tādēļ, ka tas ir pārdošanas instruments. Brends kā objekts ir daudzdimensionāls, un uz to varam skatīties no dažādām perspektīvām. Priekšstats nosaka to, ko cilvēks nopirks. Ieejot veikalā, kur ir 20 dažādas biežpiena šķirnes, viņš visticamāk izvēlēsies pēc priekšstata, kas radīsies, skatoties uz iepakojumu. Mums ir priekšstats par to, kas ir *Bumbierābols* un kas ir *Antonovka*.

Vai jādzer burkānu sula no rītiem?

### **Nezinu!**

Es arī nezinu! Neviens mums to nav pateicis! Ja kāda asociācija nolemtu veidot priekšstatu par burkāniem un stāstītu, ka tie ir veselīgi, ka zaķiem ir veseli zobi, jo viņi daudz ēd burkānus. Stāstīt varētu daudz un dažādas leģendas, var būt, vēl pievelkot klāt seksuālo funkciju. Domāju, ka burkānu pārdošanas apjomi

pieaugtu, un burkāns attīstītos kā produkts, kā brends. Svarīgi, ka to kāds rada un veido. Jāatzīst, ka jocīgā pasaulē dzīvojam! Nevar būt diskusijas par to, vajag vai nevajag veidot brendu - viennozīmīgi vajag!

Katram cilvēkam ir sava personība un, uz viņu paskatoties, to varam nolasīt. Tas pats ir ar produktiem. Ja tiem nav unikalitātes un vērtības piedāvājuma, tad tam arī nav personības, un tas ir nekur citur kā pelēkā masā. Tas neuzrunā cilvēku vajadzības, jo nepiedāvā risinājumu. Tas ir pelēks, vienaldzīgs, garlaicīgs.

### **Ko nozīmē spēcīgs brends?**

Visspēcīgākajiem uz pasaules raksturīgas ir trīs lietas:

- vienkārša, labi saistīta identitāte. Tas nozīmē, ka leģenda ir vienkārši uztverama un saprotama. Neko sarežģītu cilvēki vienkārši nesapratis.
- identitātei visur jābūt viendabīgai. Nedrīkst komunicēt atšķirīgas ziņas - vienā vietā deklarējam kaut ko vienu, bet otrā kaut ko citu. Piemēram, daži ārvalstu uzņēmumi pat neļauj savām filiālēm vai izplatītājiem Latvijā veidot mājas lapas. Teksti jāšūta uz mitnes zemi, un tur tas tiek darīts vienotā stilā. Visi saskarsmes punkti ar mērķa auditorijām ir ļoti nopietni jākontrolē.
- radoši veidi, kā popularizēt sevi. Ziņojumi un galvenā ideja nemainās, bet visu laiku tiek izdomāts jauns veids, kā to pateikt. Platforma tā pati, bet tiek atrasti kreatīvi risinājumi. Piemēram, *Marlboro* ir cigaretes viriešiem, un tēls ir skarba kovbojs - īsts vecis. Ideja saglabājas, bet mainās risinājumi. Tāpat arī *Duracell* baterijas.

### **Kā top spēcīgi brendi?**

Vislabākos brendus var radīt, ja klients grib sadarboties ar speciālistu, nevis uztver viņu kā izpildītāju, kurš neko nesaprot. Uzsvars uz vārda - sadarbība. Klientam ir jāgrib saprast, kas ir tas, ko darām, vai simprocentīgi jāuzticās, bet simtprocentīga uzticēšanās ne vienmēr ir tas labākais. Uzņēmuma vadītājam ir jāsaprot, kas tiek darīts un tas, ka speciālisti nav peramie puikas, kam tiek maksāta liela nauda, lai drīkstētu viņus ik pa laikam "spārdīt". Tas nav sadarbības modelis!

Klupšanas akmeņi brenda veidošanā ir gan aģentūras, gan klienta pusē. Jābūt perfektai komunikācijai starp abām pusēm. Nekas nesanāks, ja viens otru nesaprot, grib iekonomēt vai apšmākt pretējo pusi. Klientam ir jābūt ar vēlēšanos saprast. *Nike* nekad nebūtu *Nike*, ja tur nebūtu ģeniāls vadītājs! Filips Naits. Un tas pats Ričards Brensons un *Virgin*. Vadītājam ir jāsaprot, kas ir tas, ko mēs kopā darām, jo citādi viņš nespēs ieviest brendu. Tas ir tāpat, kā konsultants nevar vadīt uzņēmumu vadītāja vietā. Viņš atnāk ar savām smadzenēm, noliek tās uz galda un saka: "Izmantojiet!" Speciālisti iedod instrumentāriju, bet vadītājam ar savu komandu tos jāiemācās izmantot. Viņiem jāgrib to realizēt un tam jātic. Īpaši izcils piemērs ir *British Petroleum*. Viņu logo ir kā puķe vai saule. Jūs teiksiet: „Kaut kas nedzirdēts, ka viens no lielākajiem ekoloģijas ienaidniekiem, kas nodarījis milzīgus kaitējumus šai planētai, pēkšņi pozicionējas kā ekoloģisks!” Jā, viņi sāk realizēt zaļo iniciatīvu un deklarē, ka glābs šo planētu. Viņi savā uzņēmumā izvīrēja ekoloģijas standartus un par tiem paziņoja sabiedrībai. Logo izveidoja kā sauli ar domu, ka enerģija ir kā māte Saule, kas mūs visus baro un bez tās nevaram iztikt.

Viņi paziņoja, ka visiem kopā jārūpējas, lai viss būtu zaļš. Idejas ieviešanu viņi sāka savā organizācijā. Viņi visiem 115 000 darbinieku visā pasaulē formulēja šo vīziju un aicināja arī darba vietas padarīt zaļas ar alvejām – augiem, kas ir ogļskābo gāzi vislabāk pārstrādājošais augs. Arī citām lietām darba vietā ir jābūt ekoloģiskām, piemēram, zīmuļiem, kas ir no otrreiz pārstrādāta koka. Tā viņi sabiedrību pārliecināja, ka ir ekoloģiska organizācija.

Mērķis bija līdz 2012. gadam sasniegt konkrētu ekoloģisko līmeni uzņēmumā, bet viņi to jau ir sasnieguši šodien. Darbinieki tam tā noticēja, ka ar mirdzošām acīm un izspūrušiem matiem metās to nekavējoties īstenot. Vai tas ir slikti? Nē! Pilnīgi noteikti – labi! Ja man ir izvēle, kuru benzīna uzpildes staciju izvēlēties, tad es izvēlos to, kas domā par ekoloģiju, jo viņi atbilst manām vērtībām. Es gribu dzīvot zaļā pasaulē!

Darbiniekam jāzina, kādi ir uzņēmuma mērķi un vīzija. Šiem cilvēkiem bija skaidrs, ka mērķis ir ekoloģija, un viņi aktīvi piedalījās, radot pareizo tēlu klientiem.

Brendu par uzņēmumu jeb priekšstatu rada arī darbinieki. Piemēram, katrā bankā ir sava noskaņa un attieksme pret klientu.

kumā veica sarežģītus socioloģiskus pētījumus, jo toreiz Latvijā tādus neviens netaisīja. Drīz vien konstatējām, ka Latvijā tādus nevienam nemaz arī nevajag, jo tie ir pārāk dārgi, turklāt klients nespēj īsti saprast, kas tas ir, ko viņš ir nopircis. Paņem, izšķirista, saka: “Jā! Vareni!” un noliek plauktā. Nebija jēgas ņemties caurām naktīm, lai klients justos vareni, ka ir nopircis pētījumu, bet nezina, ko ar to tālāk iesākt. Tad mēs sapratām, ka šādi pētījumi ir lielisks materiāls, lai uztaisītu labu reklāmu. Toreiz par brendiem neko nezinājām, bet tagad esmu sapratis, ka šādiem pētījumiem ir liela nozīme brenda veidošanā. Kad mūs pirmoreiz lūdza uzzīmēt logo, mēs sākām domāt – kas tas ir “logo” un kādam tam jābūt. Un sapratām, ka tas nav traips uz papīra. Tam jābūt komunikatīvam, lai cilvēks izdarītu secinājumus gan par produktu, gan par firmu. Tur jābūt leģendai, ziņai – un tam precīzi jānolasās. Tā mēs sākām strādāt ar brendu veidošanu. Daži no tiem ir ļoti izdevušies. Ja jāsalīdzina mūsu veikumu ar pasaules līmeņa brendu konsultantiem – man nav par ko kaunēties. Atceros, kā pirms gadiem lasīju par *Bilaina* (Krievijas mobilo sakaru operators) brenda maiņu, ko realizēja *WolffOllins*, un domāju, ka būtu

## Kas tas ir “logo” un kādam tam jābūt? Sapratām, ka tas nav traips uz papīra. Tam jābūt komunikatīvam, lai cilvēks izdarītu secinājumus gan par produktu, gan par firmu.

Brendu veido tas, kā mani apkalpo un kādi cilvēki ir man priekšā. Tāpat arī vide, noskaņa un viss pārējais. Svarīgi, kas notiek darbinieka galvā, kāds ir viņa priekšstats par savu organizāciju, ar kādu degsmi viņš iet uz darbu. Tādēļ organizācija ir jānoskaņo kā orķestris pirms koncerta. Lai būtu vienots skanējums.

### Kur meklējama brenda vērtība?

Brenda vērtība ir nākotnes peļņa – cik ticams, ka šis uzņēmums nākotnē saglabās savu vērtību un peļni. Tā ir ekonomiskā vērtība.

Es personīgi negribu slavēt brendus, kas Latvijā pastāv jau kopš padomju laikiem. Tie ir zināmi un populāri, bet neviens tos nav mērķtiecīgi plānojis un veidojis. Nav šaubu – tas netraucē akcionāriem saņemt peļņu, bet visi šo brendu panākumi meklējami faktā, ka viņi šeit jau ir ļoti ilgi. Varbūt pat vairāk kā simts gadu. Cilvēki pie tiem ir pieraduši un uzticas, jo tie ir iecienīti paaudzū paaudzēs.

Es domāju, ka mums ir jāskatās un jāvērtē jaunie brendi – pat ja tie ir mazi un trausli. Mums ir jāatbalsta tie mazie asniņi, kas tik daudzsoļi un iniciatīvas pilni spraucas laukā no zemes, nevis jāpriecājas par vecām, kalstošām ābelēm. Rītdiena pieder tiem, kuri dzimst šodien, un par tiem ir jādomā, tie ir jāslavē, jāaudzē, jāaudzina.

### Jūs esat izveidojis mājas lapu – [www.parbrendu.lv](http://www.parbrendu.lv). Kādēļ?

Firma, kuru biju izveidojis kopā ar saviem domubiedriem, sā-

vareni izdomāt kaut ko līdzīgu – un šodien mūsu kontā ir brenda projekts Maskavas firmai *Masterdata*, un tas ir vēl spēcīgāks par *Bilainu*. Tiesa gan – jāņem vērā, ka *Masterdata* ir *business to business*, nevis *business to consumer* kompānija, un jūs nekad tās logo neredzēsiet veikalā uz patērētājiem domātām precēm.

Tāds garš ievads par to mājas lapu. Dzīve ir nonākusi tanī posmā, kad jāsāk sava, kā es pats smejos, vēsturiskā misija, un jāsāk Latvijā popularizēt brends plašā mērogā. Kad putns ir pieaudzis, tad lido ārā no ligzdas. Mani kolēģi ir ļāvuši man darba laikā veikt pētījumus un projektus ārpus ekonomiskā ienesīguma. Man vienmēr ir gribējies strādāt ar idejām, kas mainītu pasauli. Kaut ko izdarīt Latvijas labā. Esmu patriots, kaut arī ar savām idejām un domām nereti jūtos kā autsaideris, jo mazliet eju laikam pa priekšu. Protams, ienesīgāk ir strādāt Krievijā un Maskavā, jo tur naudas vairāk un tirgus lielāks. Bet, es gribu izglīt Latvijā uzņēmējus. Visus, kuri vēlas zināt, kas ir brends. Tādēļ arī šī mājas lapu internetā.

Brends ir vajadzīgs visiem. Esmu pārliecināts, ka cilvēki par to maz zina, bet es varu paskaidrot, pastāstīt un izplatīt stāstu par brendu. Ja par to nedomāsim, tad nebūsim spējīgi konkurēt pasaules tirgū. Ķīnieši vienmēr visu saražos vairāk un lētāk.

Šobrīd mani paziņas uzņēmēji veido sava jaunā uzņēmuma biroju Londonā, jo Latvijai, kā viņi saka, ir slikts tēls. Man to dzirdot paliek bēdīgi, bet ko viņiem var pārnest? Latvijas brenda leģendai, pirmkārt, ir jāuzrunā pašus latviešus. Un, ja mēs paši tai noticēsim, tad radīt labu Latvijas tēlu pasaulē nebūs grūti. **BP**



## pozicionēšana – metode, kas nodrošina konkurētspēju

Produkta pozīcija ir nevis ražotāja, bet patērētāju viedoklis par vietu, kādu konkrētais produkts ieņem salīdzinājumā ar līdzīgiem. Ražotājs, produktu pozicionējot, definē konkurences priekšrocības – ar ko konkrētais produkts ir pārāks vai atšķirīgs no konkurējošo firmu piedāvājuma.

**I**k dienas pasaulē tiek radīts daudz jaunu preču un pakalpojumu. Tas tiek darīts, lai apmierinātu cilvēku fiziskās un garīgās vajadzības, bet galvenais – lai gūtu peļņu. Parasti produktam kā locis ceļu paver ziņa par to, ko no nācēja var gaidīt. Pārtikas lielveikali lepojas ar daudzām un dažādām precēm, kas nereti pārsniedz pat 50 000 produktu. Tā sniedzot pircējam iespēju izvēlēties. Bet pircēji arvien mazāk laika velta alternatīvu meklējumiem. Kāpēc? Vai tāpēc, ka pēc kvalitātes preces ir gandrīz vienādas? Vai tāpēc, ka arī cenas būtiski neatšķiras? Jā, šie faktori vairs nav noteicošie. Veikala plauktos izvietotā piena kvalitāte ir visai līdzīga. Tāpat ir ar citiem pārtikas produktiem - elektroprecēm, kosmētikas un higiēnas līdzekļiem un visu citu. Izvēle ir liela, taču patērētājs visbiežāk paliek uzticīgs ierastajiem produktiem. Kāpēc? Kāpēc daži produkti ir un paliek vairāk pieprasīti? Kāpēc daži produkti ir bijuši un paliek lideri?

### Pozicionējot definējam produkta vērtību

Atbilde uz jautājumu ir vienkārša: sekmīgāk tiek realizēti produkti, kas ir precīzi pozicionēti. Produkta pozicionēšana palīdz patērētājam ātri un viegli pazīst produktu pēc tā īpašajām, atšķirīgajām pazīmēm. Produkta pozīcija ir nevis ražotāja, bet patērētāju viedoklis par vietu, kādu konkrētais produkts ieņem salīdzinājumā ar līdzīgiem. Ražotājs, produktu pozicionējot, definē konkurences priekšrocības – ar ko konkrētais produkts ir pārāks vai atšķirīgs no konkurējošo firmu piedāvājuma. Jo tiešāk un precīzāk ir norādīta produkta vērtība un ieguvumi, kas sniedz tā lietošana, jo vieglāk cilvēkam produktu iepazīt un pieņemt.

### Pozicionēšanas process sastāv no 3 posmiem:

- tiek izveidots to produkta īpašību saraksts, kas nodrošinātu tā konkurētspēju;
- no izveidotā saraksta tiek atlasītas tās produkta īpašības, kas visvairāk atbilst firmas mērķiem, tirgus segmentam, patērētāju vajadzībām un produkta vīzijai;
- izmantojot daudzveidīgus resursus un komunikācijas līdzekļus, tiek pozicionēts tirgus, veidojot un nostiprinot izraudzīto produkta pozīciju.

Visbiežāk produkta pozīciju nosaka vairāki raksturlielumi, kas veido tā vērtību. Pircējs izvēlas to produktu, kuram, viņaprāt, ir vislielākā vērtība. Tāpēc, lai iegūtu pircējus, nepieciešama dziļa izpratne par to, ko īsti viņi vēlas, kā arī jāpārzina viņu pirkšanas ieradumi. Taču pozīciju nevar iekarot tikai ar tukšiem solījumiem. Pozicionēšana sākas ar produkta radīšanu - neatkarīgi no tā, vai šis produkts ir prece, pakalpojums, uzņēmums, ideja, konkrēts cilvēks vai kaut kas cits.

Dažādos tirgus segmentos ir jāizmanto atšķirīgas pozicionēšanas stratēģijas. Iedomāsimies absurdu situāciju, kura pēc būtības ir diezgan tuva realitātei: ja visi ražotu vienādus produktus ar vienām un tām pašām vai ļoti līdzīgām īpašībām, izmantotu vienas un tās pašas preču noietu stimulēšanas metodes, tos pašus preču izplatīšanas kanālus, kā arī sniegtu vienādus servisa pakalpojumus, tad šiem produktiem būtu visai līdzīgs imidžs un patērētāja uztverē tie visi būtu vienādi. Tādēļ nemaz nenāk par ļaunu laiku

pa laikam uzdot sev jautājumus: *Kas notiktu, ja mūsu produkta nebūtu? Vai patērētāji būtu apbēdināti?*

Izstrādājot jaunu produktu, pozicionēšana, organizācijas un tirgus konjunktūras analīze palīdz mārketinga speciālistiem izraudzīties tādus produktam piemērotus atribūtus un mārketinga *mix* kompleksa elementus, kas ļaus tam izdevīgi atšķirties no konkurentiem, tātad - tiks veikta diferencēta produkta piedāvāšana tirgū.

Svarīgi ir ņemt vērā to, ka galvenais ir klients, nevis tirgus daļa. Ja patērētāji nejutīs guvumu no produkta, tad iegūtā tirgus daļa ātri tiks zaudēta.

### Pozicionēšana - sekmīgas komunikācijas pamats

Vārdu savienojums “nesekmīga komunikācija” ir dzirdams visai bieži. Tas ir visizplatītākais un universālākais iemesls, ar ko izskaidrojams daudzas problēmas gan biznesā un politikā, gan darba kolektīvā un ģimenes dzīvē. Kā šo jautājumu risināt?

Mūsdienās par problēmu ir kļuvusi pati komunikācija – veids un līdzekļi, kā mēs nododam ziņas. Arī komunicējamā informācija par produktu ir produkts, kam jāatrod pareizais saturs, forma un izplatīšanas kanāls. Ja komunicējamā ziņa ir produkts, tad arī tai ir jābūt īpašai, atšķirīgai. Sabiedrība ir pārgurusi no vienveidīgu ziņu plūdiem, un smadzenes tās vienkārši izstumj no atmiņas. Pozicionēšana nozīmē, ka ziņojumam, kas tiks nodots, piemēram, ar reklāmas starpniecību, jāizvēlas pareizi un precīzi vārdi, saturu un jēgu raksturojoši tēli un simboli, kuri patērētājam nozīmē to pašu, ko ražotājs ir vēlējis pateikt. Tieši pozicionēšana visefektīvāk palīdz izvairīties no kļūdainas oriģinalitātes un bezsaturīgas asprātības - cilvēks reklāmu gan atceras, bet to, kas tajā īsti reklamēts, nezina. Šajā gadījumā var uzskatīt, ka nauda ir izkūpējusi skursteni.

Reklāmu no citiem komunikācijas veidiem jāizceļ, jo uzņēmējdarbībā tas ir visizplatītākais komunikācijas instruments, bet arī visdārgākais un sarežģītākais, ko patērētājs vismazāk ciena. Visbiežāk reklāma ir nevēlama, nemīlēta un pat nīstama. TV reklāmas laiku izmantojam kā pauzi, kurā aiziet uz tualeti, paņemt tēju, piezvanīt un tamlīdzīgi. Arvien vairāk cilvēku visā pasaulē izmanto jauno visai oriģinālo produktu – iespēju bloķēt reklāmas laiku, šai laikā televizoram automātiski pārslēdzoties, piemēram, uz koncertu vai atstājot tumšu ekrānu. Tie ir tikai nedaudzi veidi, kā mēs cīnāmies pret piespiedu komunikāciju, kas kā nelūgts ciemiņš ielaužas mūsu dzīvē.

Ir aprēķināts, ka ASV katrs cilvēks saņem vidēji apmēram vienu miljonu mārketinga vēstījumu gadā, tas ir, aptuveni 3000 dienā. Latvijas situācijā šie skaitļi, protams, ir nedaudz mazāki. Tomēr nezinu nevienu, kas ilgotos tos saņemt.

Lai kontaktētos ar mērķa auditorijām un saņemtu vēlamu atbildes reakciju, mārketinga komunikācijā tiek izmantoti un ir jāizmanto visdažādākie paņēmieni un metodes, ne tikai reklāma. Latvijā ar labiem panākumiem šodien strādā tiešais mārketingš un tiešā pārdošana, jo tās ir individuālas pieejas klientam, līdz ar to tās ir niansētākas. Pozicionēšana ir svarīga, lai izvēlētos efektīvākus un konkrētajam produktam atbilstošākus komunikācijas veidus.

Neraugoties uz savu reputāciju, reklāma kā informācijas nodošanas veids ir lielisks izmēģinājumu poligons, lai noskaidrotu komunikācijas iespējas. Nereti tiek uzskatīts: ja reklāma sasniedz

augstus reitingus, tad ziņas un principi, kas tanī izmantoti, tikpat labi darbosies arī citās jomās, saistītās ar masu komunikāciju, piemēram, politikā un reliģijā. Tiek izdarīts pārsteidzīgs secinājums, ka konkrētie signāli spēcīgi iedarbojas uz cilvēku apziņu, neatkarīgi no tā, ko mēs vēlamies virzīt tirgū. Tā nebūt nav, šādi apgalvojumi nav viennozīmīgi un ir spekulatīvi. Cilvēku uzmanību vairāk saista vispārcilvēciskas vērtības, nevis kāda no komunikācijas metodēm vai kāds psiholoģijas princips.

Ja reklāma nespēj pārtraukt cilvēka domu gaitu, iesējot viņa apziņā vai bezapziņā kādu ideju par pozīciju, ko ieņem produkts, tad tā ir izgāzusies.

Reklāma ir tikai komunikācijas aisberga virsotne. Informāciju mūsdienās mēs nododam visdažādākajos veidos, kas ir visai sarežģīti. Jāatzīst, ka tie pieaug ģeometriskās progresijas apjomos. Veiksmīgas pozicionēšanas gadījumā pats produkts jau spēj komunicēt sevi – tā dizains, iepakojums, nozīmīgas iezīmes. Piemēram, atpūtas komplekss Lido pats ir reklāma sev.

Arī izvēlētie informācijas nodošanas kanāli pozicionē produktu, piemēram, tam ir pavisam cita vērtība patērētāja skatījumā, ja mēs ziņas par to saņemam no centrālā medija un pavisam cita, ja no reģionālā. Informācijas nodošanas kanāli un līdzekļi ietekmē

iepriekš pateiksim, kāda ir bijusi autora doma, viņi to interpretēs atbilstoši mūsu uzstādījumam. Pozicionēt produktu nozīmē sniegt ievirzi.

Ja palūgsim diviem cilvēkiem ar pretējiem politiskiem uzskatiem izlasīt vienu un to pašu rakstu, katrs interpretēs to atbilstoši savai pārliecībai un būs tajā atradis faktus, kas apstiprinās viņa viedokli. Uz jautājumu, vai raksts izmainīja viņa viedokli, visticamāk, ka viņu atbilde būs - nē. Ja cilvēks ir pieņēmis lēmumu, viņš visbiežāk meklē attaisnojumu savai rīcībai, nevis maina viedokli, pakļaujoties citu ietekmei, pat, ja jauniegūtā informācija ir pārliecinoša. Cilvēks redz to, ko viņš vēlas redzēt un dzird to, ko vēlas dzirdēt. Tādēļ, abstrakti izteiktas, nekonkrētas ziņas, var tikt dažādi izprastas un vēl atšķirīgāk interpretētas.

Sargādams sevi no informācijas gūzmas, cilvēks pieņem tikai to, kas atbilst viņa zināšanām un pieredzei. Kad lēmums ir pieņemts, to mainīt gandrīz nav iespējams. Un nekādā gadījumā ar tādu komunikācijas līdzekli kā reklāma. "Nejauciet man galvu ar saviem faktiem. Es esmu izlēmis un zinu, kas man ir labs un kas man ir vajadzīgs" - tas ir princips, pēc kura vadās vairums cilvēku. Cilvēks ir gatavs klausīties, kad viņam stāsta ko jaunu par ko viņš nav informēts, bet viņš necieš un kļūst nikns, ja viņam

## Pozicionēšana visefektīvāk palīdz izvairīties no kļūdainas oriģinalitātes un bezsaturīgas asprātības - cilvēks reklāmu gan atceras, bet to, kas tajā īsti reklamēts, nezina.

ziņu, kļūstot par sava veida filtru. Tādēļ līdz informācijas saņēmējam nonākusi informācija var būt jau ar citu jēgu un noskaņu, nekā sākotnēji to ir vēlējies komunicēt produkta ražotājs.

### Mērķis - produkta vieta cilvēka apziņā

Lai labāk saprastu kur tieši jātrāpa ziņojumam, sīkāk jāaplūko komunikācijas gala mērķis: cilvēka apziņa. Apziņas saturu nodrošina izziņas sfēra – uztvere, atmiņa, domāšana un iztēle, bet apziņas strukturēšanu - emocionālā sfēra. Cilvēka apziņu mēdz salīdzināt ar datora darbību, tomēr tā ir daudz komplicētāka un grūtāk kontrolējama, jo būtiska loma ir emocijām.

Datora atmiņai nav iespēju atteikties no ievadītās informācijas, bet cilvēka atmiņa to spēj, jo uzmanība veic atlasu un kontrolē informācijas saglabāšanu. Cilvēka prāts nevajadzīgo spēj izslēgt un neievērot - tas pieņem tikai to informāciju, kas konkrētajā apziņas stāvoklī šķiet nozīmīga, bet viss pārējais tiek atmests.

Domāšanas procesā cilvēks pasauli atspoguļo vispārināti, izmantojot informāciju, kas viņam ir pieejama par konkrēto tēmu. Emocionālā sfēra visciešāk ir saistīta ar lēmumu pieņemšanas procesu un patērētāja rīcību.

Ja mēs veiktu eksperimentu, rādītu cilvēkiem abstrakcionisma gleznu un jautātu, kas tur attēlots, katrs redzētu tur kaut ko citu – to, kas saistīts ar viņa iepriekšējo pieredzi. Bet, ja mēs viņiem

saka, ka viņam nav taisnība. Mēģināt mainīt cilvēka priekšstatu ir komunikācijas katastrofa.

Skaitlim "septiņi" tiek piedēvēts maģisks spēks – ir septiņi pasaulē brīnumi, septiņkārtīgs pokers, sniegbaltīte un septiņi rūķīši, septiņas dienas nedēļā un tamlīdzīgi. Psiholoģiskais skaidrojums ir gaužām vienkāršs: cilvēka atmiņa spēj uztvert un saglabāt +/- septiņas vienības. Ja palūgsim cilvēku nosaukt preces no kādas produktu kategorijas, tad viņš visticamāk nosauks aptuveni septiņas. Tas ir gadījumā, ja šie produkti viņu interesē, bet, ja neinteresē, tad ne vairāk par diviem vai trim. Tāpēc arī komunikācijas ziņojumiem vajadzētu būt konkrētiem un ar lielu informāciju nepiesārņotiem. Šo uzdevumu veikt palīdz pozicionēšana.

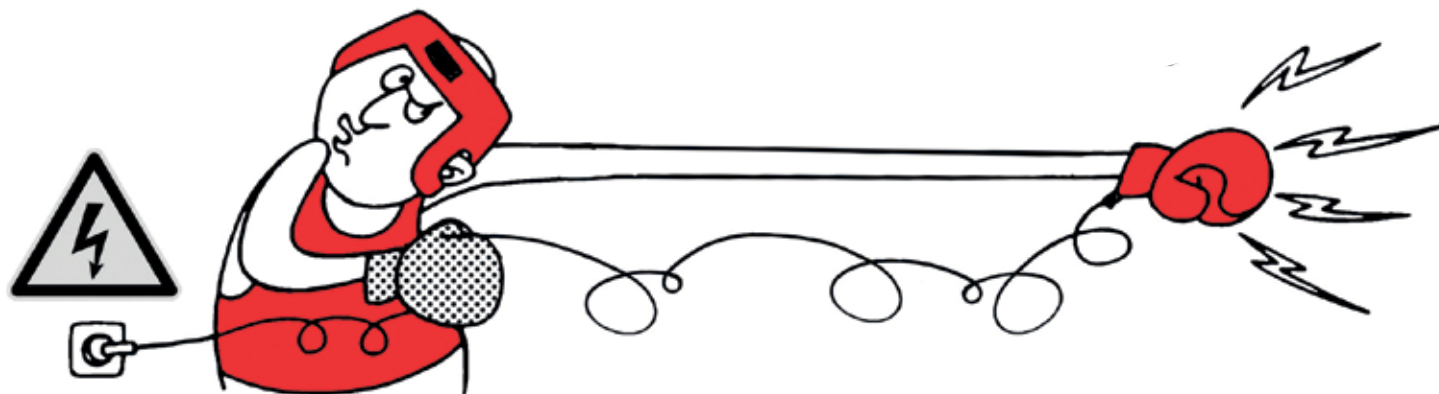
### Kā pozicionēt?

Cilvēki piedāvātos produktus sarindo plauktiņos. Ja uzņēmums rada jaunu produktu, speciālistiem tas ir jāierindo kādā no nodalījumiem līdzīgi, kā to darīs patērētājs. Cilvēki nezina, kur ievietot kaut ko jaunu un nesalīdzināmu. Jauns produkts ir jāsaista ar jau zināmiem, piemēram, pirmais automobilis tika dēvēts par "bezzirgu ekipāžu". Tas palīdzēja cilvēkiem pozicionēt – ielikt plauktiņā jauno transporta koncepciju līdzās jau pastāvošajiem veidiem.



★ **VIEGLĀK MANIPULĒT, JA JŪSU ARSENALĀ IR :**

- **GAISREGA SPĒJAS**
- **SPĒCIGI ARGUMENTI**
- **DUBULTAIS SITIENS**



#### Produktu var pozicionēt:

- kā pretēju līdzīgiem;
- bastoties uz labumu, ko tas dod;
- norādot mērķa grupu;
- kā piederīgu noteiktai produktu klasei;
- radot produktam nozīmīgas iezīmes.

Pozicionējot produktu, mēs to salīdzinām ar jau esošiem, automātiski ieņemot pozīciju "otrie". Piemēram, tā rīkojās automašīnu nomas firma *Avis*, kas pozicionēja sevi pretēji līderim - firmai *Hertz*. Viņu vēstījums skanēja šādi - "Automašīnu nomas jomā *Avis* ir firma Nr.2. Kāpēc izvēlas mūs? Mēs cenšamies vairāk par pārējiem!" Trīspadsmit gadus *Avis* bija strādājis ar zaudējumiem, bet pēc šī paziņojuma situācija krasi mainījās – viņi strādāja ar lielu peļņu. Varam uzskatīt, ka veiksmi noteica cenšanās. Tomēr, visticamāk, ka klientu apziņā tika ieviesta skaidrība, ko tad īsti

nozīmē *Avis*.

Daudzu produktu pozīcija tiek noteikta, balstoties uz labumu, ko tie dod. Līdzīgi kā medikamenti – katrs ārstē citu slimību.

Visvienkāršākais produktu pozicionēšanas veids ir norādīt mērķa grupu, kam tie domāti. Tomēr jāatzīst, ka arī šis veids kļūst arvien komplicētāks, un mērķa grupas tiek noteiktas ar vien precīzāk un sīkāk. Nav vairs tādas kategorijas kā vidējais patērētājs. Par vispārīgām un nekonkrētām šodien tiek uzskatītas daudzas līdz šim par sīkām uzskatītas mērķa grupas, piemēram, zīdaiņi, mājsaimnieces u.c. Šodien zīdaiņus segmentējam vēl detalizētāk - tie, kuri tiek baroti ar krūti, un tādi, kuri tiek piebaroti; tādi, kuriem lieto autiņbiksītes, un tādi, kuru vecāki izmanto veselīgus un ekoloģiskus autiņus; zīdaiņi, kuriem ir alerģija, un tādi, kuriem nav. Šo dalījumu varētu turpināt ilgi.

Pozicionējot produktu kā piederīgu pie noteiktas produktu klases, visbiežāk tiek raksturots tā sastāvs vai saturs, piemēram, cu-

kura aizvietotājs, kura sastāvā ir saharoze, un tāds, kura sastāvā ir augļu cukurs.

Visi minētie pozicionēšanas veidi ir tradicionāli un ierasti, bet nedrīkst nenovērtēt to nozīmību. Tieši pretēji, to nozīme ir augusi un kļuvusi izsmalcinātāka, cenšoties panākt maksimālu konkrētību. Viens no šobrīd visefektīvākajiem pozicionēšanas veidiem ir produkta nozīmīgu iezīmju radīšana. Tas ir ļoti spēcīgs konkurences paņēmieni, lai atšķirtu konkrētā uzņēmuma produktu no konkurentu produktiem. Šeit kā spilgtākais no piemēriem prātā nāk Lasvegasa, kur kazino konkurētspēja neveidojas no kvalitātes vai apkalpošanas līmeņa un kultūras, vai cenas, jo visos gadījumos šie raksturlielumi ir vienādā līmenī. Konkurēt šeit ir iespējams ar nozīmīgām iezīmēm – ar to īpašo, tikai šim kazino raksturīgo, oriģinālo un neatkārtojamo. Katrs kazino un

vieglo reklāmas ziņojumu veidošanu.

Neaizpildītā vieta var būt visdažādākie produkta raksturlielumi. Visbiežāk tie ir – nozīmīgas iezīmes, izmērs, augsta cena, zema cena, papildinošas detaļas, serviss.

Tirgos, kas bija pārpilni ar liela izmēra automašīnām, ļoti sekmīgi ienāca un stabili vietu atrada *Volksvagen* “vaboliņi.” Izrādās, ka pat šokolādes konfekšu tirgū var būt neaizpildīta vieta – “konfektes par augstu cenu”. Protams, cenai ir jāatbilst preces vērtībai pircēja skatījumā. Ja tā ir, tad no augstas cenas nav jābaidās.

Daudzi uzņēmumi vēl arvien uzskata, nevajag neko pozicionēt, jo produkts paredzēts, lai to lietotu plaša sabiedrība – visi, kas vēlas. Šāds skatījums tiek dēvēts par *Vispārības slazdu*, kura gūstā ir uzņēmējs. Atverot kafējnicu, īpašnieki ļoti bieži deklarē, ka tā ir domāta visiem cilvēkiem, bet pēc tam ir liela vilšanās, jo tanī

Prakse pierāda, ka preču zīme, kas pirmā nostiprinājusies cilvēku apziņā, vidēji ieņem divas reizes lielāku tirgus daļu, nekā sekotāja, un četras reizes lielāku nekā tā, kura ir trešā.

viesnīcu komplekss ir neatkārtojams savā īpašajā veidā un līdz ar to ir apmeklējuma vērts. Savukārt visi kopā tie veido pasaulē neatkārtojamo produktu – spēļu un izklaides pilsētu Lasvegasu, kura ir spējusi integrēt netradicionālas un pārdrošas idejas.

Lai sekmīgāk pozicionētu jaunu produktu, jāizmanto tirgus pētījumi, kuri ļauj identificēt konkurentu neaizpildītās vietas. Tirgus pētījumiem būtu jāsniedz netradicionāls skatījums uz esošajiem produktiem. Patērētājs gandrīz vienmēr pasaka priekšā, kur ir neaizpildītās vietas. Jautājums ir par to, vai ražotājs šīs idejas spēj pieņemt. Diemžēl jāatzīst, ka vairumā gadījumu mārketinga pētījumi sniedz virspusēju un nekonkrētu informāciju. Pārsvarā tiek veikti kvantitatīvi pētījumi, bet par nozīmīgām iezīmēm, kas ir šķietami sūkumi, jo atvieglo produkta lietošanu un padara to neatkārtojamo, informāciju sniedz tikai un vienīgi kvalitatīvie pētījumi. Tikai tie identificē faktus, kad produkta lietotājs to izmantojot izjūt neērtības un pat dusmas. Tie ir momenti, kad atklājas neaizpildītās vietas. Piemēram, jaunam apģērbam, pirms to velkam, ir jānoārda pie apkaklītes piešūtā preču zīme (ko ir visai grūti izdarīt, nesabojājot apģērbu), jo tā ir asa un valkālot noberž kaklu. Dārgu krēmu spiežot ārā no tūbiņas, gribot negribot nākas izspiest to pārāk lielā daudzumā, kurš nelietderīgi jāizsmērē; atverot piena paku, bieži gadās aplieties. Šos problēmjautājumus atrisinot, tiktu radītas nozīmīgas iezīmes, kas padarītu produktus lietotājam draudzīgākus. Nozīmīgas iezīmes ļauj produktu pozicionēt kā īpašu un paaugstina konkurētspēju, kā arī sniedz idejas netradicionāliem komunikāciju veidiem un at-

niegriežas gandrīz neviens. Visi - tas ir - neviens! Tas ir rēgs, kas jāpārliecina par pirkuma izdarīšanu. Rēgu, kuram nav identitātes, nav iespējams par kaut ko pārliecināt, un vismazāk par produktu, kuram arī nav savas “sejas”.

### Veiksmes atslēga - līdera pozīcija

Prakse pierāda, ka preču zīme, kas pirmā nostiprinājusies cilvēku apziņā, vidēji ieņem divas reizes lielāku tirgus daļu, nekā sekotāja, un četras reizes lielāku nekā tā, kura ir trešā. Visbiežāk tirgus nepakļaujas korekcijām. Piemēram, *Coca – Cola* un *Pepsi – Cola*, ja pirmā pārdod sešas pudelītes, tad otrā tikai četras. Produkts, kas ir pirmais un tiek pozicionēts kā līderis, tiek arī pārdots daudz sekmīgāk.

Lieliski, ja uzņēmums atrod dzīvot spējīgu pozīciju, definējot sevi kā otro labāko. Tomēr, lielākā daļa uzņēmumu vēlas būt vislabākie, būt pirmie, būt līderi vismaz ar vienu produktu. Kā kļūt par līderi? Tas ir viegli – esiet līderi! Radiet produktus ar nozīmīgām iezīmēm!

Tomēr līderis nevar cerēt, ka visi viņa produkti ieņems līdera pozīciju. Uzņēmums *Dr.Pepper* salīdzinājumā ar *Coca – Cola* ir kā smilšu graudiņš, tomēr tur radītais dzēriens *Dr.Pepper*, kas atšķiras no citiem atspirdzinošiem dzērieniem, bija pirmais un pozicionēja sevi kā līderi, pārdošanas apjoma ziņā atstājot otrajā vietā *Coca – Cola* ar dzērienu *Mr.Pibb*. Saprotams, ka doktoram ir lielākas svārstības nekā misteram! Vislielākais materiāls guvums vienmēr tiek līderim. Izdarot atkārtotu pirkumu, pircējs priekš-



roku dod jau zināmam produktam. Arī mazumtirgotāji un citi izplatītāji daudz labprātāk strādā ar līdera preci. Uzņēmumam līderim vieglāk piesaistīt augsti kvalificētus darbiniekus, līdz ar to nostiprinot savu pozīciju. Līdera pozīcija sniedz daudz priekšrocību, jo darbojas princips – bagātākie kļūst bagātāki, trūcīgākie – vēl trūcīgāki.

Ja uzņēmums ir līdera pozīcijā, nav nekādas nepieciešamības komunicēt ziņu – “Mēs esam labākie”. Daudz būtiskāk ir ziņojumos uzsvērt ieguvumus, ko pircējam var sniegt konkrētais produkts. Ja regulāri tiek atkārtoti ziņojumi, ka produkts ieņem līdera pozīciju, tad pircējam var rasties iespaids, ka uzņēmums nav pārliecināts par savu pozīciju. Nepietiek ar paziņojumu: mēs esam labākie vai mūsu produkts ir labākais. Ziņojums ir jāargumentē, vai arī tā formai netieši ir jāpārliecina. Līderim ir jābūt li-

soļo līdzās, tomēr tas ir laika jautājums. Tā ir nestabila līdzspastāvēšana. Viens no produktiem gūs pārsvaru un kļūs par līderi. Tas būs tas, kurš pirmais pareizi pozicionēsies. Šādā situācija jāapkopo spēki un jāiegūst līdera pozīcija.

#### Bīstamība līdzināties līderim

Tas, kas der līderim, neder viņu sekotājiem. Kad “otrie” vai “trešie” imitē līdera produktu, viņi nevar cerēt uz līdzīgiem panākumiem – izņēmums varētu būt tikai vēl neapgūti tirgi. Tie, kas mēģina sekot pirmajam trijniekam, diplomātiski izsakoties, neveikli mēģina iet vienā solī ar laiku. Tā ir pozīcija “Es arī, es arī, es arī...”. Tas ir tikpat neveikli un muļķīgi kā vairākkārtīgi atkārtots joks, par kuru neviens vairs nesmejas. *Privātā dzīve* vienmēr būs pirktāka nekā *Saldā dzīve*, *Patiesā dzīve* un visas citas.

Ja uzņēmums ir līdera pozīcijā, nav nekādas nepieciešamības komunicēt ziņu – “Mēs esam labākie”. Daudz būtiskāk ir ziņojumos uzsvērt ieguvumus, ko pircējam var sniegt konkrētais produkts. Ja regulāri tiek atkārtoti ziņojumi, ka produkts ieņem līdera pozīciju, tad pircējam var rasties iespaids, ka uzņēmums nav pārliecināts par savu pozīciju.

derim patērētāja skatījumā. Pretējā gadījumā tā nav līderība. Uzņēmuma radīto produkta pozīciju nostiprina pircēju pārliecība par to. Lai iegūtu līdera pozīciju, pirmajiem jāiekļūst pircēja apziņā. Līderības noturēšana nozīmē sākotnējās koncepcijas uzturēšanu. Ideja par pirmšķirīgu produktu tāpat kā pirmā mīlestība uz visiem laikiem ieņem vietu cilvēka apziņā. Liels stimulējošs spēks slēpjas aiz preču zīmēm – kopējamā aparāta *Xerox*, fotoaparātiem *Polaroid*, šķiltavām *Zippo*, šokolādes konfektēm *Laima*. Tomēr īsti līderi nepārtraukti seko tam, kas notiek spēles laukumā un nezaudē modribu.

Līderiem ir daudz lielākas priekšrocības – lielāka tirgus daļa, lielāka peļņa. Neraugoties uz to, ka firmas *Cadillac* viens no reklāmas saukļiem bija – “Grūti būt līderim!”, līderības inerces uzņēmumu vēl ilgus gadus sekmīgi virza uz priekšu. Pozicionēšanas programmas gala mērķis ir līderība konkrētā preču kategorijā. Ja līderība kādā jomā ir sasniegta, tad uzņēmums vēl daudzus gadus var baudīt šī panākuma augļus.

Īslaicīgi iespējams, ka divi produkti tirdzniecības apjomu ziņā

Lielākā daļa preču – analogu nesasniedz ļoti iespaidīgus rezultātus pārdošanas apjomu ziņā, jo akcents tiek likts uz uzlabojumiem, nevis oriģinalitāti vai jaunatklājumu. Šie uzņēmumi bieži uzskata, ka ceļš uz panākumiem ir piedāvāt analogisku, bet uzlabotu produktu. Cīņai ir jānorisinās tirgus attīstības stadijā līdz tam brīdim, kamēr līderis ir nostiprinājis savas pozīcijas. Tas jāveic, pozicionējot produktu, tādējādi iegūstot labāku reputāciju. Bieži notiek pretējais. Uzņēmums tērē lielus resursus, lai modificētu produktu. Tad produkts tiek ieviests tirgū, bet tiek reklamēts daudz vājāk nekā līderim. Produktam tiek dots kopējais korporatīvais nosaukums, jo tas ir pats vienkāršākais veids, kā nocelt “gabaliņu” tirgus. Diemžēl tikai gabaliņu – pat, ja produkts ir labāks nekā līderim.

Organizācijas spēks slēpjas produktā. Tādēļ jau tā radīšanas stadijā ir jādomā par tā pozīciju, lai sekmīgi atšķirtos no konkurentiem un panākumi būtu ilglaicīgi. **BP**



# krīzes menedžments

– vai par to jādomā,  
ja nekas vēl nav noticis?

Gandrīz vai klasiska kļūda krīzes situācijā ir uzskatīt medijus vai žurnālistus par problēmu izraisītājiem. Mediji nerada problēmas, tikai ziņo par tām.

- Kā jārikojas krīzes situācijā sabiedrisko attiecību darbiniekam?
- Kādas ziņas nodot sabiedrībai un kādas noklusēt?
- Vai neprofesionāla rīcība var pazudināt uzņēmumu?
- Kuriem uzņēmuma darbiniekiem krīzes situācijā ir jākomunicē ar medijiem?

## **K**o īsti uzskatām par krīzes situāciju no sabiedrisko attiecību viedokļa?

Krīzes situāciju nevar definēt viennozīmīgi. Uzņēmumā sabiedrisko attiecību speciālists vada šo komunikācijas procesu ar sabiedrību, ja ir noticis kāds negaidīts un neplānots atgadījums – ir apdraudēta dzīvība, ekonomika, vide. Krīze no sliktām ziņām atšķiras ar to, ka tā ir iepriekš neparedzama. Notiek kaut kas tāds, kam iepriekš neesam gatavojušies un uzņēmumam rodas nopietns apdraudējums – tā eksistencei vai vadības palikšanai amatos.

Piemēram, 11.septembris – tas bija uzbrukums, nevis krīzes situācija. Un tomēr – Ņujorkas iedzīvotājiem tā kļuva par krīzes situāciju.

Krīzei ir arī psiholoģiskie aspekti. Bieži krīzes situācijā cilvēki ir šoka stāvoklī, kas padara komunikāciju vēl sarežģītāku. Tādēļ ir labi, ja ir informācija, kas jau iepriekš sagatavota krīzes situācijai. Jebkura krīze kaut kad beidzas, nevar tikai zināt kāds būs rezultāts.

## **Varbūt labāk krīzes gadījumā nesniegt nekādus paziņojumus, lai viss norimst pats no sevis?**

Sabiedrisko attiecību speciālistiem un cilvēkiem, kas ieņem vadošus amatus ir skaidri jāsaprot, ka krīzes situācijā obligāti ir jākomunicē ar sabiedrību.

Ja ir cietušie, ja ir notikusi katastrofa, ja policijas darbība ir aktīva un pamanāma, ja uz slimnīcām dodas vairākas ātrās palīdzības mašīnas – cilvēki jāinformē par to, kas ir noticis. Komunikācijai krīzes situācijā ir jābūt.

## **Ko var uzskatīt par krīzi uzņēmumā?**

Uzņēmumos krīzes situācija ir jāizvērtē. Vai tas ir neliels negadījums, vai produkcijas ražošanā nenozīmīgas problēmas – tas tomēr nav nekas īpašs, bet, ja kāds darbinieks ir cietis, piemēram, strādājot ar kādu tehnisku ierīci vai no kādas mašīnas rūpnīcā, tad gan var runāt par krīzi.

Bieži vien negadījums uzņēmumā pārtop par krīzi, ja komunikācijas vispār nav. Piemēram, kāda slimnīca deg. Šādu notikumu nevar uzskatīt par krīzi, tomēr tas ir ļoti nopietns nelaimes gadījums. Ja pēc šī negadījuma slimnīcas vadība nav informējusi sabiedrību, ka kāds darbinieks, kurš smēķējis slimnīcas teritorijā, kur tas ir aizliegts, un nav nodzēsis to, kā dēļ aizdegušās slimnīcas telpas, tad tas jau ir krīzes sākums. Jo šādā situācijā kāds žurnālists var atklāt šo informāciju un sniegt presē ziņojumu – vienas nomestas cigaretes dēļ izcēlies ugunsgrēks slimnīcā. Tātad mēs varam secināt, ka krīze ir radusies sliktās komunikācijas vai komunikācijas trūkuma dēļ. Kā bija jārikojas slimnīcas vadībai? Slimnīcas vadībai bija jāuzrunā sabiedrība un jāizstāsta, ka kāds bezatbildīgs darbinieks ir smēķējis slimnīcas teritorijā, kaut arī tas ir aizliegts, un no nenodzēstas cigaretes izcēlies ugunsgrēks. Tas ir ļoti nepatīkami, bet mēs (slimnīcas vadība) šajā situācijā esam rikojošies šādi..... Mēs darām visu, lai šādas situācijas vairs neatkārtotos, viss! Ar to var arī šo informāciju noslēgt. Ja informācija ir sniegta operatīvi, tad jau pēc divām dienām neviens vairs neatcerēsies, ka tāds notikums ir bijis.

## **Piemēram, šobrīd Vācijā uzņēmums Nokia ir atlaidis no darba 3000 darbiniekus un ir paziņots, ka turpmāka uzņēmuma attīstība notiks Rumānijā. Vai to var uzskatīt par krīzes situāciju?**

Uzņēmumam *Nokia* tā noteikti nav krīze, bet cilvēkiem, kuri tur strādāja, gan. Uzņēmums *Nokia* ir izdarījis visu, kas viņiem bija jādara darbā ar sabiedrību: informācija tika sniegta savlaicīgi. Tas, ka uzņēmums komunicē ar sabiedrību, nenozīmē, ka šim uzņēmumam jāsniedz sabiedrībai tikai patīkama informācija. Informācijai jābūt tādai, kāda tā patiesībā ir.

Komunicēt, patiesi komunicēt nozīmē nodot tālāk informāciju sabiedrībai tādā veidā, lai tā nonāk pie katra.

Runājot par uzņēmumu *Nokia*, par uzņēmuma krīzi varētu runāt tādā gadījumā, ja, piemēram, Vācijā ļoti daudz cilvēku vairs nepirktu mobilo telefonu *Nokia*. Tādā gadījumā tā patiešām varētu būt krīzes situācija arī uzņēmumam *Nokia*. Vai patiešām to darīs visi Vācijas iedzīvotāji? Nav tādu rādītāju, bet daudzi politiķi tiešām ir apgalvojuši, ka nekad vairs nepirks mobilo telefonu *Nokia*. Piemēram, boikots kā protesta forma arī nav risinājums. Mana pieredze ir tāda, ka boikots nefunkcionē. Pirms vairākiem gadiem *Greenpeace* divas dienas boikotēja *Shell* darbību. Manuprāt, *Shell* darbību tas nemaz neietekmēja. Šis skandāls drīzāk jau bija *Greenpeace* vaina, jo sabiedrībai tika doti nepatiesi fakti. Nav arī konkrētas informācijas, vai *Shell* darbībā toreiz kaut kas mainījās. Protams, ja boikots tiešām var ietekmēt kādus procesus sabiedrībā, tad to varbūt arī var izmantot kā veidu izteikt viedokli, bet manas domas es jau pateicu.

## **Vai visām krīzēm ir vienādas pazīmes?**

Krīzēm ir dažādas pazīmes, kaut arī kopumā tās var uzskatīt par līdzīgām.

Piemēram, aviokompānijas *Air Baltic* vai kādas citas darbības būtu jāsaprotamas situācijai, ka kāda lidmašīna var lidojuma laikā pārstāt darboties un nogāzties. Droši vien tas var notikt, ka kāda no lidmašīnām sabojājas, tādēļ gaisa satiksmes sabiedrībai ir jābūt gatavai šādai ārkārtējai situācijai. Mēs nezinām, kad tas notiks, bet tas var notikt rīt, tas var notikt arī kaut kad pēc desmit vai trīsdesmit gadiem un var nekad nenotikt. Tāpēc tas ir pietiekami sarežģīti sagatavoties šādai situācijai.

Cits piemērs par situācijām, kuras tomēr viņņveidīgi atkārtojas. Tātad, piemēram, putnu gripa: es domāju, ka pavasarī un rudenī mums visiem šī tēma ir aktuāla, jo šajos gadalaikos putni ceļo no ziemeļiem uz dienvidiem un no dienvidiem uz ziemeļiem. Un mēs, protams, zinām, ka kādā dienā šī situācija var *eksplodēt*, vai nu Vācijā, vai arī Latvijā, vai arī kādā citā valstī. Mūsdienās var ienēsāt ne tikai šo infekciju, bet arī ļoti daudzas citas. Mēs šos procesus nevaram vadīt. Vienīgais veids, kā no šīs gripas izvairīties, varētu būt – Vācijā visus šos slimos putnus iznīcināt. Un tad šī tēma būtu atrisināta. Tas nozīmē, mēs apzināmies, ka šī tēma pastāv un kādā dienā tā patiešām var kļūt aktuāla.

Tātad pirmajā gadījumā mēs apzinājāmies, ka lidmašīna kaut kad kādā dienā var nogāzties. Un mēs vispār nezinām, kad tas notiks. Otrajā gadījumā mēs varam pieļaut varbūtību, ka – jā, tas var notikt pavasarī, martā, tādēļ mēs gatavojamies šiem gadalaikiem. Un tādēļ sagatavošanās šīm abām situācijām kā krīzei ir ļoti atšķirīga.



★ NEKAD NAV TĪK SLIKTI, LAI NEKLŪTU VEL SLIKTĀK

Trešais krīzes tips ir tāds, ka kāda situācija ļoti lēnām tuvojas savam atrisinājumam, attīstoties gadiem ilgi. Un tad šī situācija pēkšņi *eksplodē*.

Piemēram, Rietumeiropā 70.gados aktuāla tēma bija kažokādas. Bija tajā laikā dažādi aktīvisti, kas atgādināja, ka tiek nogalināti dzīvnieki, lai sievietes varētu valkāt kažokus.

Šī tēma bija aktuāla divdesmit gadus. Katru gadu notika kāda akcija pret kažokādu izmantošanu, bet tomēr sabiedrībā saglabājās viedoklis, ka tas tā var turpināties.

Un tomēr kādā brīdī šī tēma kļuva par tādu dominantu, ka kažokādu ražošanas nozare ļoti īsā brīdī bankrotēja.

90.gados ļoti daudz šīs nozares ražotāji pārtrauca savu darbību, tika slēgti veikali, jo cilvēki vairs nevēlējās ģērbties kažokādās. Šī situācija ļoti lēnām bija attīstījusies un tad ļoti strauji *eksplodēja*.

Šī situācija, līdzīgi otrajai, atklāj to, ka tā var kaut kad strauji *eksplodēt*. Un atkal jau mēs nevaram paredzēt, kad tas notiks. Tā ir vienkārši ļoti nepatīkama situācija. Tomēr šajā pēdējā situācijā,

kurā mēs runājam par kažokādu ražošanas nozari, komunikācijai bija ļoti maznozīmīga loma. Šeit mēs varam vairāk spriest par iepriekšējām stratēģiskām darbībām, kurās uzņēmumiem būtu bijis jāizstrādā riska menedžmenta plāns: varbūt jāizpēta situācija, vai var rasties krīzes situācija un kā to vajadzētu risināt. Bija jāizstrādā riska scenārijs gadījumam, ja nozare bankrotē. Uzņēmumiem bija jāpārdomā, kur vēl investēt savus līdzekļus.

Līdzīgus procesus es personīgi arī esmu piedzīvojis un arī vadījis. Tas bija saistīts ar zelta ražošanu. Zelta lietas līdzīgi kā kažokādas ļoti spēcīgi maina personības ārējo izskatu. Zelta iegūšanas un ražošanas procesā ir ļoti daudz riska faktoru, jo zelta ieguve ir saistīta ar pietiekami lielām grūtībām.

Šis ražošanas process ir saistīts ar zilskābes izmantošanu. Pirms diviem gadiem Rumānijā bija ļoti liels skandāls, kur zilskābe tika iepludināta Donavā. Un tas bija saistīts ar zelta ieguves un ražošanas procesu Rumānijā. Ja upē nokļūst zilskābe, tad neizdzīvo neviens. Tā bija ļoti liela ekoloģiskā krīze un kļuva par lielu problēmu.

Iepriekšējā situācijā ar putnu gripu mums ir iespēja tās attīstības procesā teorētiski meklēt risinājumu, piemēram, ar medikamentu palīdzību.

Pirmajā situācijā par lidostas krīzes situāciju mēs vienkārši varam tai sagatavoties informatīvi.

Trešajā situācijā ar zelta ieguvu un ražošanu – droši vien jāmeklē iespējas iziet no ekoloģiskās krīzes tā, lai vismaz kaut kādā veidā atjaunotu dabas resursus.

Tātad vispirms, protams, ir jāmeklē iespējas komunicēt ar sabiedrību.

### Kuriem uzņēmuma darbiniekiem krīzes situācijā ir jākomunicē ar medijiem?

Šis jautājums ir ļoti, ļoti būtisks. Pirmkārt, tiem ir jābūt ne vairāk kā vienam, diviem, augstākais – trijiem cilvēkiem komunikācijai ar sabiedrību. Un šiem darbiniekiem, kuri uzrunā sabiedrību, ir jāieņem augstākais vadības līmenis uzņēmumā – viņš vai viņa – šefs, finansu šefs vai kāds cits otrā līmeņa vadītājs, kā arī sabiedrisko attiecību speciālists. Bet nekādā gadījumā tie nebūs zemākā līmeņa darbinieki, kuri uzrunās sabiedrību krīzes situācijā. Ir ļoti būtiski, ka komunikācijas procesā piedalās augstākā līmeņa menedžeri un uzņēmēji, kurus var identificēt ar viņu pārstāvēto

uzņēmumu. Komunikācijā nav jāiesaista cilvēki, kurus krīzes situācija kaut kādā veidā ir skārusi.

Un komunikācijai ar sabiedrību jānotiek iespējami ātri. Uzņēmējam ļoti ātri jāsaņemas savs atzinums par krīzes situāciju. Komunikācija nevar notikt pēc 38 stundām. Mums, Vācijā, notika ļoti liels negadījums uz dzelzceļa ar 250 bojāgājušiem. Pēc tik traģiska negadījuma dzelzceļa šefs uzrunāja sabiedrību pēc 38 stundām. 3, 4 vai 6 stundas varētu būt pietiekams laiks, kurā uzrunāt sabiedrību pēc tādām traģēdijām. Cilvēkiem ir jābūt informētiem par to, kas notiek. Un vadītājam ir jāprezentē savs uzņēmums. Menedžeri, kuri pilda šo funkciju – informēt sabiedrību, saņem ļoti nozīmīgu algu, tādēļ situācijās, kad uzņēmumā ir krīze, viņiem ir jāstrādā ar medijiem. Manuprāt, nav nozīmīgāka uzde-

skaidras informācijas. Tādēļ mūsu ziņojums ir par to, ko zinām precīzi. Pirmajos paziņojumos stāstām, kas ir noticis nevis kāpēc – notikuma vēsture, nevis cēloņi. Pats svarīgākais, ka izvairāties no pieņēmumiem. Jo vairāk pieņēmumu izteiksim, jo lielāki zaudējumi būs. Protams, ka žurnālisti tos grib dzirdēt un uzdos provocējošus jautājumus. Šādas spekulācijas sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāatpazīst un jāsaņem: “Tas ir tikai neapstiprināts pieņēmums. Pašlaik mēs ar spekulācijām nenodarbojamies. Lai informētu sabiedrību, mums vajag faktus. Notiek izmeklēšana, un tiklīdz būs konkrētas ziņas, mēs sabiedrību informēsim.” Žurnālisti mēģinās vēl un vēl, bet jūs nedrīkstat padoties. Spekulatīvus pieņēmumus žurnālisti mēģinās izspiest arī no citiem cilvēkiem, tādēļ mums, runājot ar sabiedrību, šie citi avoti jāpadara

Komunikācijas procesā ir ļoti svarīgi, lai komunikācija notiktu ātri un autentiski, nevis no kaut kādiem avotiem, bet gan no tādiem, kas ir patiesi. Tas nozīmē, ka komunikācijas process ir godīgs un paties. Lietu noklusēšana, izskaistināšana un uzlabošana komunikācijas procesā ir pilnīgi izslēdzama. Tā situāciju var tikai pasliktināt.

vuma, kā informēt sabiedrību par notiekošo krīzi vai traģisku negadījumu uzņēmumā. Kapteinis vētras laikā stāv uz kapteiņa tiltiņa, nevis kaut kur noslēpies zem klāja.

### **Ko Jūs vēl varētu akcentēt kā nozīmīgu uzņēmumu komunikācijā ar sabiedrību krīzes menedžmentā? Ko Jūs varētu ieteikt?**

Komunikācijas procesā ir ļoti svarīgi, lai komunikācija notiktu ātri un autentiski, nevis no kaut kādiem avotiem, bet gan no tādiem, kas ir patiesi. Tas nozīmē, ka komunikācijas process ir godīgs un paties. Lietu noklusēšana, izskaistināšana un uzlabošana komunikācijas procesā ir pilnīgi izslēdzama. Tā situāciju var tikai pasliktināt. Nekas sliktas nevar notikt, ja sabiedrību informē par patiesiem faktiem. Problēmas rodas tad, kad nerunā patiesību. Nedrīkst pieļaut situāciju, kad kāds cits avots informē sabiedrību ātrāk un pilnīgāk par mums pašiem. Ja uzņēmuma vadība nolēm – neinformēsim, tad tas nenozīmē, ka informācijas nebūs, jo vienmēr ir cilvēki, kas tieši vai netieši ir bijuši klāt notikumam – darbinieki, ārsti, policisti. Šie cilvēki runās, viņi stāstīs saviem kolēģiem, draugiem un paziņām. Informācija tiks interpretēta un izkropļota. Katra minūte, ko klusējam, darbojas pret mums. Protams, ka krīzes situācijās arī mums pašiem vēl ir daudz ne-

pēc iespējas neinteresantāki un tendenciozāki. Ar ātrumu un atklātu komunikāciju mēs iegūstam ietekmi. Jāpauž situācija, ka šajā koncertā mēs esam galvenais solists.

Piemēram, es esmu kādas klīnikas direktors, un pie manis strādā galvenais ārsts, kurš ir alkoholiķis. Un ir noticis tā, ka šis ārsts ir operējis slimniekus. Rezultāts – trīs slimnieki ir miruši. Tā nav labākā diena klīnikai. Un tā nav labākā situācija ārstam. Jautājums ir par to, kā klīnika informēs sabiedrību par to, kas ir noticis. Fakti ir jāatzīst, bet noklusēšana vai faktu izskaistināšana, uzlabošana vai dementēšana (klīnikā ir miruši pacienti, bet klīnika pārliecina sabiedrību, ka nav nekādu problēmu) ir nepieņemama sabiedrības informēšanas forma.

Tātad – ir ļoti svarīgi sagatavot patiesu informāciju sabiedrībai par krīzes situāciju.

Un krīzes vadības procesam arī var sagatavoties, to var mācīties, trenēties. Tie, kas ir trenējušies un gatavojušies krīzes situācijām, krīzes menedžmenta procesu veic labāk salīdzinājumā ar tiem, kuri nav gatavi ārkārtas situācijām.

Tas ir tāpat kā piemēram, uzņēmumos simulē ugunsgrēka situāciju, un situācijas risinājumus filmē ar slēptām kamerām. Tādus treniņus var veikt pat regulāri. **BP**

## **ZIŅOJUMI PAR KRĪZI MEDIJOS PARASTI NONĀK ŠĀDI:**

- **Šoka fāze:** mediji tūlīt grib saņemt satriecošus faktus, kas gan parasti nav apmierinoši.
- **Neziņas fāze:** meklējot vainīgo, palielinās neuzticība.
- **Rīcības fāze:** nepieciešami lēmumi par cilvēkiem un lietām.

## **KO KRĪZES SITUĀCIJĀ MASU MEDIJI NO JUMS SAGAI DĪS NEKAVĒJOTIES:**

- Informāciju no jūsu skatījuma
- Fona informāciju (Nesniedziet nekādus nepārbaudītus faktus!)
- Intervijas ar uzņēmuma vadošajiem darbiniekiem
- Iespēju filmēt vai fotografēt

## **GALVENIE JAUTĀJUMI, KO KRĪZES SITUĀCIJĀ ŽURNĀLISTI JUMS UZDOS:**

- Kas noticis?
- Kad tas notika?
- Kā/Kādā veidā tas varēja notikt?
- Kad un kā to pamanīja?
- Kas ir vainīgs?
- Ko esat sākuši darīt?
- Kādas ir sekas?

## **ŽURNĀLISTU UZDEVUMS – SAGATAVOT REPORTĀŽU!**

Tādēļ neaizmirstiet, ka viņi to sagatavos neatkarīgi no tā, vai jūs esat piedalījies, vai tas atbilst īstenībai vai neatbilst. Nevērība pret masu medijiem var izraisīt vēl lielāku krīzi nekā pats notikums!

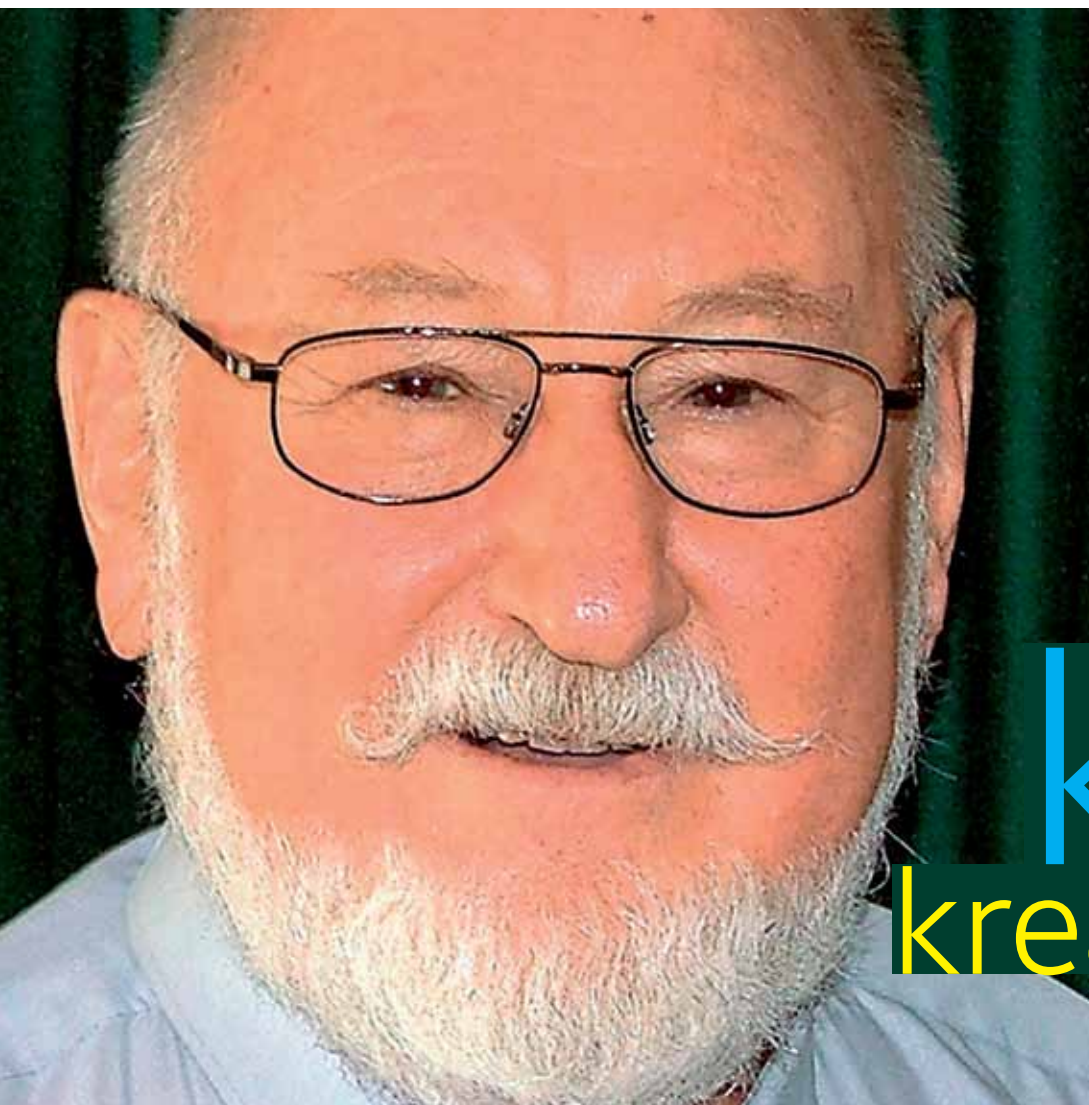
## **SEŠI PADOMI, KĀ IZTURĒTIES PRET ŽURNĀLISTIEM KRĪZES SITUĀCIJĀ:**

- Nekad nedusmojieties!
- Nesteidzieties, ja jums pirms atbildes vajag apdomāties!
- Nesniedziet aptuvenas, neprecīzas ziņas!
- Uz negatīviem jautājumiem atbildiet ar pozitīvām atbildēm!
- Nemelojiet un nesagroziat patiesību!
- Nestrīdiešies ar intervētāju!

## **TĒZES, KAS SABIEDRISKO ATTIECĪBU SPECIĀLISTAM JĀIEVĒRO KRĪZES SITUĀCIJĀ:**

- Viens no krīzes menedžmenta būtiskākajiem elementiem ir izrādīt atvērtību un gatavību runāt ar medijiem.
- Dezinformācija nozīmē beigas jebkurai sadarbībai ar presi.
- Tam, kurš žurnālistiem neizpauž svarīgu informāciju, sabiedriskās domas spiediena rezultātā beigu beigās tā ir jāatklāj.
- Tam, kurš patiesību sniedz nelielā apjomā, jāreķinās, ka viņam vairs neuzticēsies.
- Jo agrāk būtiska informācija nonāk līdz masu medijiem, jo ātrāk noplok interese par aktuālo informāciju.
- SA ziņojumus var uzskatīt par šķirojošo mediju, kas no visas sabiedrības atšķiro attiecīgās mērķa grupas. Šim nolūkam nepieciešama uz pirmskrīzes situāciju orientēta koncepcija ar striktu mērķa grupu dalījumu.
- Preses paziņojumiem jāatbilst žurnālistikas kritērijiem, tajos nedrīkst būt maskētu reklāmas saukļu.





## kas ir kreativitāte?

Kreatīvs vadības stils pēc savas dabas ir tāds, kas *meklē problēmas*. Šāds stils iedrošina cilvēkus apšaubīt *status quo* (pašreizējo stāvokli), saskatīt problēmas savā ikdienā, ieteikt jaunas un radošas pieejas utt. Lai gan bieži vien cilvēki saka, ka to visu dara, tomēr daudzi vadītāji noraida jebkādas šādas aktivitātes.



## Lūdzu, pastāstiet par sevi!

Esmu dzimis 1935. gadā Marrejā, ļoti mazā ciematā Austrālijas dienvidos. Manas ciltsmātes gan no mātes, gan no tēva puses dzimušas Anglijā. Man pašam nav nekādu latviešu sakņu. Pirms 1998. gada Latvija man bija nepazīstama zeme. Zināju tikai to, ka Latvija eksistē, taču tās zeme, tauta un kultūra man bija pilnīgi nepazīstamas. Arī latviešu valoda man bija tumša svešvaloda. Tagad, pēc sešiem darba gadiem, es vismaz varu izlasīt jūsu jautājumus latviešu valodā. Lai gan, ja jūs gribētu sarunāties ar mani latviski, es lūgtu jūs runāt lēnām, skaidri un vienkāršiem vārdiem. Vislabāk ir tad, ja varu runāt pats, jo to, ko saka citi, saprotu slikti. Labi, ka esmu profesors, nevis students!

Jau 1974. gadā, kad biju viesprofesors Adelaidas universitātē, sarunājos par Latviju ar trimdas latvieti Aldi Putniņu. Lai gan man bija jādodas atpakaļ uz Kanādu, kur tobrīd strādāju, šī saruna palika man atmiņā. Daudzus gadus vēlāk, 1997. gadā, mūsu draugi, trimdas latvieši Hamburgā, kur es tolaik biju profesors, aicināja mūs ar sievu Alisonu kopīgi pavadīt dažas dienas Rīgā. Atcerējies sarunu ar Aldi un būdams ziņkārīgs, pirmoreiz aizbraucu uz Rīgu, kur iepazīnos ar kolēģiem Latvijas Universitātē un lasīju referātu par kvalitatīvajām pētniecības metodēm. Kopš 1999. gada es katru gadu kā viesprofesors Latvijas Universitātes Pedagoģijas un psiholoģijas fakultātē esmu pavadījis te dažas nedēļas, dažreiz visu semestri vai tā daļu – kopā apmēram 15 mēnešus.

Esmu saņēmis grādu mākslas zinātnēs un pedagoģijā Adelaidas universitātē Austrālijā. No 1954. gada līdz 1959. gadam dienēju Austrālijas armijā, pārsvarā gan uz pusslodzi. Pēc septiņiem gadiem, kurus pavadīju, strādājot skolās Austrālijā, Anglijā un Kanādā, es iestājos Albertas universitātē Kanādā, kur 1965. gadā saņēmu psiholoģijas zinātņu doktora grādu izglītības psiholoģijā. Divus gadus esmu nostrādājis Jaunanglijas universitātē (Jaundienvidvels, Austrālija) un trīs – Latrobas universitātē (Viktorijas štats, Austrālija). Taču lielāko savas karjeras daļu esmu pavadījis Kanādā, Reginas universitātē, kur nostrādāti 10 gadi un Vācijā, Hamburgas universitātē - 20 gadi. Pašlaik esmu Hamburgas universitātes emeritētais profesors. Esmu lasījis lekcijas aptuveni duci valstu, un pēdējos desmit gadus esmu arī viesprofesors Latvijas Universitātē. Papildus savai dzimtajai angļu valodai tekoši runāju vāciski, puslīdz ciešami – franciski, bet iesācēja līmenī - arī latviešu un itāļu valodā.

Esmu sarakstījis 24 grāmatas par kreativitāti, mācībām mūža garumā, migrācijas psiholoģiju un pētniecības metodoloģiju. Šīs grāmatas tulkotas apmēram duci valodu, tai skaitā ungāru, latviešu, korejiešu un ķīniešu valodās. Bez tam esmu publicējis apmēram 150 zinātniskus rakstus un atsevišķas grāmatu nodaļas. No dažādām iestādēm Vācijā un Kanādā esmu saņēmis stipendijas pētnieciskiem mērķiem, kuru kopējā summa ir vairāk nekā miljons eiro. No 1989. līdz 1996. gadam biju žurnāla *European Journal for High Ability* redaktors. 1997. gadā saņēmu Kreativitātes balvu no Vispasaules Padomes Apdāvināto un talantīgo bērnu atbalstam. 2004. gada aprīlī saņēmu Latvijas Universitātes goda doktora grādu par saviem nopelniem augstākās izglītības attīstīšanā šai valstī. 2004. gadā tiku ievēlēts par Britu Psiholoģiskās biedrības viesbiedru. 2004. gada novembrī nolasīju 24. Vernonas

memoriālo lekciju Glāzgovā. 2008. gada maijā esmu kļuvis par Latvijas Triju zvaigžņu ordeņa kavalieri. 2009. gada martā gata-vojos lasīt Torrensas memoriālo lekciju Džordžijas universitātē ASV.

Pašlaik esmu aizgājis pensijā un dzīvoju Adelaidā. Joprojām aktīvi publicēju zinātniskos rakstus un pavadu ļoti daudz laika, tulkojot tekstus no vācu un latviešu valodas angļiski. Pēc aiziešanas pensijā esmu pārtulkojis angļiskās varoņvārmās latviešu tautas varoņeposu „Lāčplēsis”. 2007. gadā šo tulkojumu publicēja Latvijas Universitātē.

Esmu precējies, man ir divi dēli un pieci mazbērni.

Par biznesa kreativitāti ieinteresējos tikai pirms dažiem gadiem, kad sāku strādāt kopā ar savu dēlu Deividu, kurš ir Dienvidaustrālijas universitātes asociētais inženiertehnisko inovāciju profesors. Pašlaik mēs abi pētām kreativitāti, kas ir noderīga praksē, tas ir, mūs visvairāk interesē praktiski pielietojami kreativitātes produkti, tādi kā objekti, procesi vai sistēmas. Šo kreativitāti, kas rada praktiski noderīgus produktus, mēs saucam par „funkcionālo” kreativitāti. Nesen publicējam skalu, pēc kuras novērtē produktu funkcionālās kreativitātes līmeni. Pašlaik mēs izmēģinām instrumentu kopumu, kas domāts novērtējumam, cik lielā mērā biznesa, firma vai uzņēmums ir kreativitāti sekmējošs. Mēs esam vadījuši vairākus inovācijas un vadības seminārus vairākās lielās korporācijās, sevišķi tādās, kas saistītas ar aizsardzības kompleksa rūpniecību.

### Kas ir kreativitāte?

Kreativitāte ir process, kas noved pie jauninājuma radīšanas. Taču šim jauninājumam jābūt atbilstīgam, tas ir, saistītam ar kādu jautājumu, problēmu vai uzdevumu un efektīvam, tas ir, tam jāpadara savs darbs. Tādā veidā kreativitāte ir process, kas noved pie jaunām un noderīgām atbildēm uz jautājumiem, problēmu risinājumiem, veidiem, kā paveikt uzdevumu utt. Šis jautājums, problēma vai uzdevums var būt vai nu māksliniecisks, literārs, filozofisks, teorētisks - tā ir estētiskā kreativitāte, vai arī konkrēts un praktisks, kā, piemēram, darbā, biznesā, inženiertehniskā ziņā - tā ir funkcionālā kreativitāte.

Vienkārša jauninājuma radīšana, kam nepiemīt atbilstīgums un/vai efektivitāte, ir tikai pseidokreativitāte - bezjēdzīga novirze no parastajām normām, piemēram, mežonīga, nekompetenta, izaicinoša vai nedisciplinēta uzvedība, vai arī kvazikreativitāte - īsts jauninājums, taču pilnīgi neefektīvs, piemēram, sapņošana acīm vaļā. Kreativitātes procesā ir iesaistīti (a) kognitīvie elementi - domāšana, (b) cilvēka personīgās un motivējošās īpašības, (c) vides ietekme, piemēram, priekšnieka uzvedība un (d) iegūstamajiem produktiem piemērošā daba.

### Kas ir kreatīva domāšana? Kāpēc vajadzīga kreatīva domāšana?

Kreatīva domāšana darbojas ar jau eksistējošām lietām, lai tās izvērstu, izmainītu, paskatītos uz tām no cita skatu punkta utt. Tādā veidā kreatīvas domāšanas pamatā ir zināšanas. Kreatīva domāšana rada jaunas idejas, izvēršot vecās idejas ārpus to ierastajām robežām, pielietojot vecās idejas jaunus veidos vai jaunās vietās, sasaistot idejas, kas līdz tam tika uztvertas atsevišķi, attīstot iepriekš nepamanītas idejas, saskatot problēmas pašlaik eksistējošajā stāvoklī utt.

Šādu domāšanu mēs zināmā mērā varētu nosaukt par diverģentu. Pretējs process ir konverģenta domāšana, kas saglabā jau eksistējošo stāvokli. Pie jauniem produktiem vai risinājumiem var novest abi šie domāšanas veidi. Konverģentā domāšana to veic, loģiski izvēšot jau eksistējošo stāvokli ierastajā virzienā. Šādā veidā rodas tikai evolucionāri jauninājumi, kas, laikam ejot, lielākā vai mazākā mērā ir neizbēgami. Toties diverģentā domāšana darbojas jaunos virzienos, veic loģikas lēcienus, atrod iepriekš nezināmas sakarības utt. Šādā veidā rodas revolucionāri jauninājumi,

cilvēku un (h) domāt, ka kreativitāti nav iespējams attīstīt, iemācīties vai iemācīt.

### Vai kreativitāte ar inteligenci ir saistāmas?

Kreativitāte ir viens no veidiem, kā izpaust vai pielietot savas garīgās spējas. Inteligence ir otrs veids. Tādā veidā kreativitāte un inteligence ir divas māsas. Taču cilvēkam, kas nav kompetents zināšanu ieguves sfērā, tas ir, ar ļoti zemu inteligences līmeni, nav pamata, ar ko strādāt, un viņš var radīt jauninājumus tikai caur

Kreativitāte ir process, kas noved pie jauninājuma radīšanas. Taču šim jauninājumam jābūt atbilstīgam, tas ir, saistītam ar kādu jautājumu, problēmu vai uzdevumu un efektīvam, tas ir, tam jāpadara savs darbs. Tādā veidā kreativitāte ir process, kas noved pie jaunām un noderīgām atbildēm uz jautājumiem, problēmu risinājumiem, veidiem, kā paveikt uzdevumu.

kas nebūtu parādījušies bez kreatīvas domāšanas. Šāda domāšana ir nepieciešama biznesa sfērā, jo tā rodas jauni risinājumi, produkti, procesi, kam piemīt papildus vērtība. Rezultātā tie ir neparedzami un ar tiem grūti sacensties. Piemēram, hibrīdautomobilis gan ir jaunums, taču vienlaikus tas ir tikai izvērstas jau eksistējošo automobiļu uzlabojums (kaste ar četriem riteņiem katrā stūrī un iekšdedzes dzinēju). Tas ir jaunums, taču tikai evolucionārs jaunums. Īsteni kreatīvs risinājums problēmai, kā pārvietot cilvēkus un priekšmetus, no šīs pieejas krasi atšķirtos kādā negaidītā un neparedzamā veidā, piemēram, cilvēku noturēšana uz vietas, kamēr Zeme griežas tiem apakšā.

### Cilvēki kreativitāti jauc ar citām lietām, kādas ir izplatītākās kļūdas?

Pašas izplatītākās kļūdas ir (a) saistīt kreativitāti tikai un vienīgi ar augstām mākslām, literatūru, mūziku utt., (b) domāt, ka kreativitāte nozīmē darīt jebko, kas pašam patīk, jebkāda veidā, kā pašam patīk - pseidokreativitāte, (c) domāt, ka kreativitāte nozīmē tikai ļaut sev brīvu vaļu un ignorēt realitāti - kvazikreativitāte, (d) domāt, ka kreativitāte rodas no nekurienes gluži kā debesu dāvana, (e) domāt, ka kreativitāte nav saistīta ar smagu darbu, (f) domāt, ka produktu vērtējums bremzē kreativitāti, (g) domāt, ka kreativitāte piemīt tikai nelielam skaitam ļoti īpašu

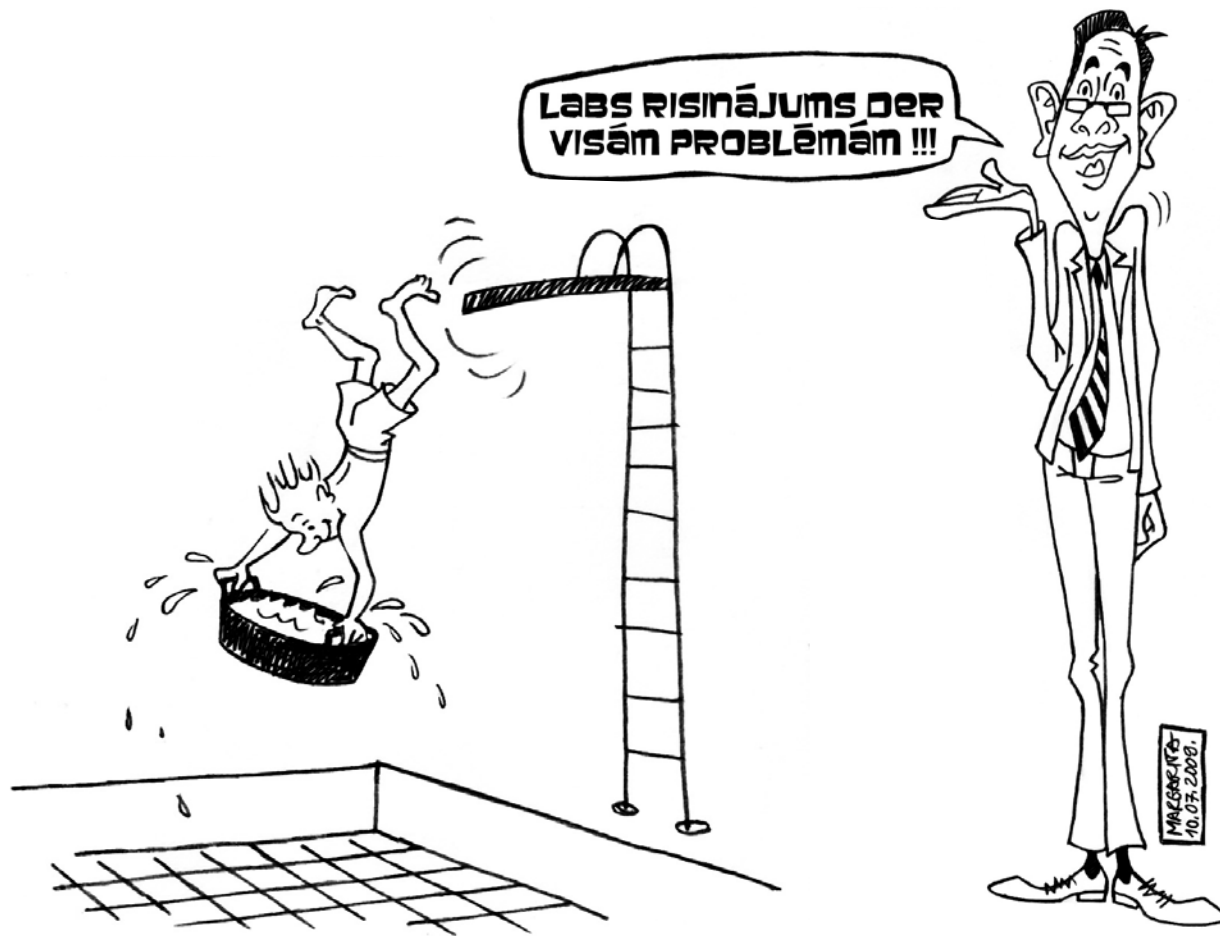
minējumiem, intuīcijas uzliesmojumos, aiz savas neziņas utt. Tādā veidā inteligence kreativitātei ir nepieciešama. Tas, ka būtu otrādi, NAV taisnība – ir cilvēki ar augstu inteligences līmeni, taču zemu kreativitāti, un arī viņi dzīvē var gūt panākumus.

### Vai vadošs darbs ir radošs? Vai vadošam darbam jābūt radošam?

Vadītājs var efektīvi strādāt arī tad, ja viņam NEPIEMĪT kreativitāte. Taču šāds vadītājs riskē bloķēt kreativitāti savos padotajos, jo var nespēt to atpazīt, nenovērtēt tās nozīmi, neapbalvot to, radīt stāvokli, ka padotie baidās izradīt kreativitāti, likt kreatīviem darbiniekiem justies muļķīgi, nespēt apskatīt problēmas no cita skatpunkta. Taču vadītājs, kas pats nav kreatīvs, var arī veicināt kreativitāti savos darbiniekos, izvairoties no tās bloķēšanas. Ir tāds īpašs kreativitātes veids – sekmēt kreativitāti citos cilvēkos, pašam neradot nekādus jauninājumus. Visiem vadītājiem, kas gribētu sekmēt inovācijas, vajadzētu zināt, kas ir kreativitāte, kā to atpazīt un kā izvairīties no tās bloķēšanas. Diemžēl nav daudz vadītāju, kuri būtu attiecīgi izglītoti.

### Kādi ir radoša menedžmenta stili?

Kreatīvs vadības stils pēc savas dabas ir tāds, kas meklē problēmas. Šāds stils iedrošina cilvēkus apšaubīt *status quo* (pašreizējo



stāvokli), saskatīt problēmas savā ikdienā, ieteikt jaunas un radošas pieejas utt. Lai gan bieži vien cilvēki saka, ka to visu dara, tomēr daudzi vadītāji noraida jebkādas šādas aktivitātes. Ir taču pietiekami smagi risināt tās problēmas, kas rodas spontāni, un nemeklēt jaunas!

Kreatīvam vadības stilam piemīt arī atvērtība. Šāds stils ir tolerant pret uzvedību, kas nedaudz atšķiras no normām, labprāt uzklausa jaunas idejas, cik vien iespējams novilcina jauninājuma izvērtējumu, atpazīst to, cik vērtīgas ir „labas” kļūdas, piešķir augstāku statusu diverģenti domājošiem darbiniekiem, apbalvo neparastas pieejas un dod darbiniekiem pietiekami daudz laika, lai izpētītu pamatprincipus. Kreatīvs vadības stils apraksta uzdevumus vai problēmas tik plaši, cik vien iespējams, un nenosaka jau iepriekš, kādam jābūt risinājumam un kādā ceļā tas jāpanāk.

#### **Kādi faktori veicina organizācijās radošumu?**

Kreatīva organizācija nodrošina saviem darbiniekiem laiku un līdzekļus, lai varētu nopietni mācīties, apbalvo un paaugstina statusā tos, kas norāda uz eksistējošā stāvokļa vajajām vietām, ir toleranta pret drosmīgiem, taču neveiksmīgiem mēģinājumiem radīt efektīvus jauninājumus utt.

#### **Kas ir efektīvs problēmas risinājums?**

Efektīvs risinājums ir tāds, kas panāk to, kas tam ir jāpanāk. Ru-

nājot par māksliniecisko kreativitāti, tās efektivitāte var būt arī mazāk svarīga nekā jauninājuma līmenis, tāpēc ka šis jauninājuma līmenis, tas ir, pārsteiguma moments var būt svarīgāks. Taču biznesā risinājumam ir jābūt efektīvam. Tam jāpalielina tirgus daļa, jāsamazina izmaksas utt. Jauns risinājums, kas nav efektīvs, var iedzīt uzņēmumu bankrotā, pat ja produkts ir skaists un pārsteidzošs.

Zināmās situācijās, kad māksla un bizness savstarpēji pārklājas, piemēram, arhitektūrā, var rasties konflikti. Celtnie var būt ārkārtīgi efektīvs arhitektūras šedevrs, taču nepildīt savas paredzētās funkcijas. Piemērs var būt Sidnejas operas nams, kas savulaik revolucionarizēja būvniecības metodes - augsts jauninājumu līmenis, taču nebija piemērota auditorija lielajai operai - nebija efektīvs. Ja Sidnejas operas nama būvniecību būtu apmaksājis privāts uzņēmums, tas būtu bankrotējis, jo ēka nebija efektīva (par laimi, finansējumu nodrošināja valdība), neskatoties uz to, ka Sidnejas operas nams ir plaši atzīts arhitektūras šedevrs.

#### **Kādā veidā radoši ir jāanalizē problēma?**

Problēmu ir nepieciešams aplūkot no jauna skatpunkta. Piemēram, var iedomāties, ka risinājums jau eksistē, tad virzīties atpakaļ. Iespējams arī pilnībā pārveidot problēmu. Piemēram, tas, ka urbji nebija pietiekami cieti, lai varētu ieurbties ļoti cietā betonā, iesākumā tika uzvertas kā problēma, kā padarīt urbjus vēl cietā-

kus, taču vēlāk problēma tika pārveidota tā, lai meklētu risinājumu, kā vispār izvairīties no caurumu urbšanas.

Var meklēt arī citus veidus, kur šī pati problēma jau ir atrisināta, sevišķi jau dabā. Piemēram, krāsa, pie kuras nelīp dubļi, tika radīta pēc tam, kad tika pamanīts, ka dubļi nelīp pie dažām ūdensliliju sugām, bet jauns tomātu kečupa pudeles korķa veids tika izstrādāts pēc tam, kad tika pamanīts, ka no zirga pēcpuses nekas nepil!

#### Kādā gadījumā produktu var uzskatīt par kreatīvu?

Kreatīvi produkti ir efektīvi un jauni. Lai produkts tāds būtu, tam (a) jāveic tas, kam tas ir paredzēts, un (b) jābūt vēl nebijušam. Taču biznesā jauniem produktiem bieži vien ir jākonkurē ar sāncensu produktiem. Lai jauniem produktiem paaugstinātu vērtību un lai konkurentu produkti tos tik viegli nevarētu pārspēt, tiem ir jābūt vēl arī (c) „elegantiem”. Tas nozīmē, ka tiem ir jābūt loģiskiem un iekšēji vienotiem - iekšējā elegance, kā arī

stabilai. Kopumā ņemot, visas šīs īpašības definē īpašu personības veidu, ko es saucu par „atklātu personību”.

#### Kā attīstīt kreativitāti?

Daudzi kreativitātes aspekti ikvienam cilvēkam piemīt kā potenciāls no pašiem pirmsākumiem. Taču pamazām cilvēki iemācās izvairīties no visa jaunā, meklēt jau labi zināmo, mēģināt nekad neklūdoties, strādāt tik ātri, cik vien iespējams, nekad neapšaubīt *status quo* un tā tālāk. Tādā veidā kreativitātes attīstība pie normālas notikumu gaitas neattīstās, un cilvēks kļūst mazāk kreatīvs. Šis process sākas agrā bērnībā un kļūst ļoti spēcīgs skolā, un turpinās darbā.

Protams, tam, ka cilvēki tiek apmācīti darboties jau ierastā veidā, ir savī nopietni iemesli – bērns, kurš nebūs iemācījies to, ka nevar staigāt pa ūdens virsu, ātri vien nosliks! Problēma ir tāda, ka „likumu un noteikumu” apzinātā pieņemšana ir pārāk vispārināta un pārāk nediferencēta, ar izplūdušām robežām. Piemēram, cil-

Kreativitāti veicina arī izvairīšanās no bloķējošajiem faktoriem, tādiem kā bailes kļūdoties vai bailes no izsmiekla. Taču vienlaikus ir svarīgi cilvēkiem iemācīt saskatīt atšķirību starp, piemēram, pamatotu izvairīšanos no jaunām lietām un bailēm, kas radušās no pārliecīgas vispārināšanas.

- patērētāju acīs - skaistiem, viegli izprotamiem, vienkārši lietojamiem un jāpilda savas funkcijas - ārējā elegance, un bez tam arī (d) „ģeneratīviem”, tas ir, ieteikt jaunas pieejas problēmu risināšanā un pievērst uzmanību iepriekš nepamanītām problēmām. Abas pēdējās īpašības – elegance un ģeneratīvums – piešķir produktam lielāku izturību konkurences cīņā. Taču tās tikai PAPILDINA produkta efektivitāti un jauninājuma līmeni – būtiskas ir tieši šīs abas īpašības, bet elegance un ģeneratīvums ir tikai jaukas piedevas! Mēs esam izstrādājuši skalas, pēc kuras novērtēt gan produktu efektivitāti un jauninājuma līmeni, gan arī eleganci un ģeneratīvu.

#### Kādi psiholoģiskie aspekti raksturo kreatīvu personību?

Kreatīvu personību raksturo: nepakļāvība (gan attieksmes, gan sociālās uzvedības ziņā); autonomija un iekšējā mērķtiecība; intuitīvu; tolerance pret neskaidrībām un tieksme uz sarežģītību; elastība; atvērtība stimulācijai un plašs interešu loks; nebaidīšanās riskēt; androgīnija - gan vīrišķo, gan sievišķo īpašību apvienojums; sava atšķirīguma pašpieņemšana; pozitīva attieksme pret darbu. Taču visas šīs īpašības ir jāpapildina arī spēcīgam ego un zemam raizēšanās un neurožu līmenim. Personībai jābūt

vēki drīz vien sāk uzskatīt par sliktu jebkuru novirzi, kas atšķiras no normas; daudz drošāk ir darīt jebko jau pierastā veidā nekā sākt mēģināt kaut ko jaunu.

Tā kā augsti attīstītajās valstīs ikdienas dzīve kļūst arvien bīstamāka bērniem, spiediens pakļauties šauram noteikumu kopumam kļūst arvien lielāks. Manai divpadsmitgadīgajai mazmeitai vecāki neļauj aiziet 50 metrus tālāk līdz pastam, lai nosūtītu vēstuli, tāpēc ka māte raizējas, ka viņu var notriekt kāds autovadītājs dzērumā, ka viņai var uzbrukt vai viņu nolaupt! Tā nu mana mazmeita mācās ierobežot savu dzīvi šaurā rituālu kopumā, kas nodrošina izvairīšanos no „briesmām”.

Kreativitāti var veicināt gan skolā, gan biznesā, iemācot cilvēkiem noteiktas domāšanas iemaņas, stimulējot vajadzīgās personības īpašības un skaidri norādot, ka viņu uzdevums ir strādāt radoši. Kreativitāti veicina arī izvairīšanās no bloķējošajiem faktoriem, tādiem kā bailes kļūdoties vai bailes no izsmiekla. Taču vienlaikus ir svarīgi cilvēkiem iemācīt saskatīt atšķirību starp, piemēram, pamatotu izvairīšanos no jaunām lietām un bailēm, kas radušās no pārliecīgas vispārināšanas.

#### Kurā vecumā cilvēks ir visradošākais?

Kreativitātes maksimuma vecums ir ļoti dažāds katrai personai

un katrā vietā. Slavenākās radošās personības sākušas savu karjeru ātri un turpinājušas to ilgi. Tas ir ļoti atkarīgs no pieredzes, ko cilvēks guvis dzīves laikā.

Mājās un tradicionālajā skolu sistēmā bērniem tiek mācīts NE-BŪT kreatīviem, uzsverot, ka ir jāizvairās no briesmām, jāstrādā ātri, jābūt precīzam un korektam, jāievēro vispārējās normas un loģikas robežas utt. Rezultātā jauninājumu ģenerēšana sāk maināmi samazināties apmēram pēc 10 gadu vecuma, iespējams, tāpēc, ka bērni pamazām sāk ieiet operacionālās domāšanas fāzē (*Piaget*). Tiesa, tas, kā bērni ģenerē jauninājumus, pamatā izpaužas ne kā īsta kreativitāte, bet vienīgi kā kvazikreativitāte, kuras pamatā ir zināšanu trūkums par reālo pasauli.

Mākslas sfērā cilvēki spēj būt ļoti kreatīvi līdz pat mūža nogalei, lai gan sociālais spiediens, piemēram, panākumi un slava, var atņemt drosmi ģenerēt īstus jauninājumus un veicināt to, ka tiek atkārtota jau veiksmīga izrādījusies formula. Tādā veidā labākais kreatīvais vecums ir atkarīgs no atgriezeniskās saites ar ārpusauli. Biznesa pasaulē vadītāji bieži tiek paaugstināti tādos amatos, kuros viņu galvenais uzdevums ir saglabāt uzņēmumu un sargāt *status quo*, tā kā šāds paaugstinājums var atņemt drosmi kreatīvai un izraisīt tās pazūšanu ne pārāk lielā vecumā. Arī eksperta kompetence dažkārt nāk kreativitātei par ļaunu; kad cilvēks ir kļuvis par ekspertu, viņš kļūst ieinteresēts nepieļaut nekādas tālākas izmaiņas, jo tās var apdraudēt viņa kā eksperta statusu. Rezultātā kreativitāte apmēram 40 gadu vecumā var izzust vispār. Arī politiski notikumi ietekmē kreativitāti. Piemēram, valstī pēc

sakāves karā mainās kreativitātes apjoms un izpausmes veids. Vecāki cilvēki var pieredzēt jaunus kreativitātes uzplūdus, taču var arī izrādīties nespējīgi mainīt savus paradumus, ja kreativitāte daudzus gadus bijusi apspiesta.

Kopumā izskatās, ka cilvēki teorētiski spēj būt kreatīvi jebkurā vecumā. Taču gan bērniem, gan daudziem vecākiem cilvēkiem ģenerēt jaunus, efektīvus, elegantus un noderīgus risinājumus stipri vien apgrūtināta tādas lietas kā iespējas iegūt nepieciešamās zināšanas, sociālais spiediens, stereotipi un lomas sabiedrībā, šaubas par sevi, iegūta bezpalīdzīguma sajūta, raizes un tamlīdzīgas lietas, tāpat kā nogurums, psiholoģisks izsīkums, fiziskas slimības vai sajūtu un atmiņas vājināšanās.

### Kas bloķē kreativitāti?

Domāšanas līmenī kreativitāti bloķē pārlieku vienpusīgs uzsvars uz ātrumu un precizitāti, ar kādu tiek paveikts darbs. Ātrums un precizitāte ir labas lietas, taču ne tad, kad tās pilnībā dominē. Kreativitāti bloķē arī ļoti šaurs zināšanu loks.

Personības līmenī kreativitāti bloķē bailes – pašpārliecības trūkums, šaubas par sevi, bailes no negaidītā un nezināmā, bailes kļūdīties, iegūta bezpalīdzīguma sajūta, raizes un tamlīdzīgas lietas. To var bloķēt arī sociāli faktori, piemēram, bailes no sociālas atstumšanas, vecuma un dzimuma lomas un stereotipi, sociāla pretestība pārmaiņām utt. Pēdējiem faktoriem biznesā ir ļoti liela nozīme. **BP**

*Biznese Psiholoģijas, lasītāj!*

*Kreatīvu personību raksturo: nepareģēšana (gan atlieksmes, gan sociālās uztverības ziņā); autonomija un iekšējā motivācija; intuitīvuums; tolerance pret neskaidrotību un tieksme uz sarežģītību; elastība; atvērtība stimulācijai un plašs interešu loks; nebaidīšanās riskēt; androgīnija - gan vīrišķo, gan sievišķo īpašību apvienojums; sava atšķirīguma pašpārliecība; pozitīva attieksme pret darbu.*



## radošums – nestandarta risinājums standarta situācijā

Radošums nav risinājums mūsu iegribu un vēlmju apmierināšanai, tā ir mēness otrā puse. Negaidīta, pārsteidzoša un varbūt pat biedējoša. Tomēr Pasaule šodien visaugstāk novērtē un apmaksā radošos produktus. Radošais ir pievienotā vērtība jebkuram produktam.

**C**ilvēki maksā naudu par to, lai līdzinātos, un par to, lai atšķirtos. Cilvēki grib vecās čības, čipsus un televizoru, tāpat kā suši, Pitera Grīneveja filmas un atvaļinājumu Čīlē vai Peru. Cilvēki vēlas ierastu darba ritmu un neieredz rutīnu, priecājas par *Welters Original* konfektēm un ilgojas pēc kaut kā jauna un nebaudīta.

Arī mēs varam radīt produktus ar augstu pievienoto vērtību. Ar pievienotu kreatīvu risinājumu. Tikai jānodrošina radošumu veicinoši apstākļi un individuāla brīvība.

Kā? Man nav precīzas atbildes, bet esmu gatavs tās meklēt kopā ar Jums.

### Biznesa kreativitāti veidojošie elementi

Ja vēl pirms pieciem gadiem Eiropa būvēja uz zināšanām balstītu ekonomiku, tad šodien par vadmotīvu ir kļuvusi kreatīva pieeja biznesā. Lielā mērā radošo ideju dzimšana un realizācija ir atkarīga no valsts radošā potenciāla.

Lai piedzīmtu jauni Einšteini, Ņūtoni, Dostojevski vai Gaudi, ir jānotiek brīnumam. Brīnums nerodas pats par sevi. Brīnums rodas tur, kur to gaida, kur tam ir gatavi, kur to pamana un novērtē.

**Valsts radošais** potenciāls ir atkarīgs no tolerances sabiedrībā, radošiem cilvēkiem un modernām tehnoloģijām.

Tolerance ir iecietība pret citu uzskatiem, ticību un parašām. Biznesa vides veidošanā nozīmīga ir tieši tolerance pret citu uzskatiem, spēja tos pieņemt un izmantot kā attīstības potenciālu. Piemēram, roks mūzikā, impresionisms mākslā, modernisms arhitektūrā vai relativitātes teorija zinātnē – tas viss kādreiz bija sabiedrības strīdus ābols. Cik lielā mērā sabiedrība izstumj svešus, nepieņemamus un netradicionālus risinājumus, tik lielā mērā ir izjūtams tolerances trūkums.

Radoši cilvēki ir atvērtas izglītības sistēmas, individuālās brīvības, augsta līmeņa kultūras un demokrātijas rezultāts.

Piemēram, tieši Dānijā, valstī ar radošu potenciālu, izveidojās unikālā Larsa fon Trīra kino apvienība Dogma, kuras paspārnē tika uzņemtas filmas *Šķēlot vilņus*, *Dejotāja tumsā* un *Dogvilla*. Modernas tehnoloģijas ir valsts tehnoloģiskās attīstības un tehnoloģiju pieejamības rezultāts.

Piemēram, interneta bezvadu sistēmas, platjoslu internets, mobilais internets un *Skype* izmantošanas iespējas paver cilvēkiem jaunus informatīvos apvāršņus un iekļauj tos globālajā kultūras procesā.

Somijai ir *Nokia*, pasaules slaveni arhitekti un dizaineri, respektabli muzeji un Eiropas uzvarētāji grupa *Lordi*. Tā nav sakrītība, tā ir likumsakarība. Un ko mēs? Kāds ir Latvijas atbildes gājiens?

Valsts radošais potenciāls agri vai vēlu ietekmē biznesa vidi. Kreativitāte no mākslinieku darbnīcām tiek pārnesta uz preču ražošanu, radot produktus ar jaunu pievienoto vērtību.

Biznesa kreativitāte ir visu līmeņu personāla radošā potenciāla atraisīšana jaunu ideju ģenerēšanai un attīstīšanai.

**Biznesa kreativitāte** ir atkarīga no darbinieku kompetences, spējas radoši domāt un motivācijas.

Uzņēmuma vadībai ir visas iespējas ietekmēt darbinieku

kompetenci, radošo domāšanu un motivāciju. Parasti tas ir dārgs un laikietilpīgs process, tomēr eksistē metodes ar ātrāku atdevi un ar zemākām izmaksām.

**Pirmā metode.** Organizācijas iekšējās informācijas apmaiņa.

Jo aktīvāk un biežāk darbinieki apmainās ar domām, pieredzi un idejām, jo lielāka veidojas organizācijas zināšanu summa. Kompāniju iekšējās informācijas plūsma un darbinieku aktivitāte ir radošo ideju avots.

Piemēram: Organizāciju iekšējās informācijas apmaiņas tīkli (Intranets) var kļūt par efektīvu ideju apmaiņu forumu.

**Otrā metode.** Organizācijas kultūras veidošana.

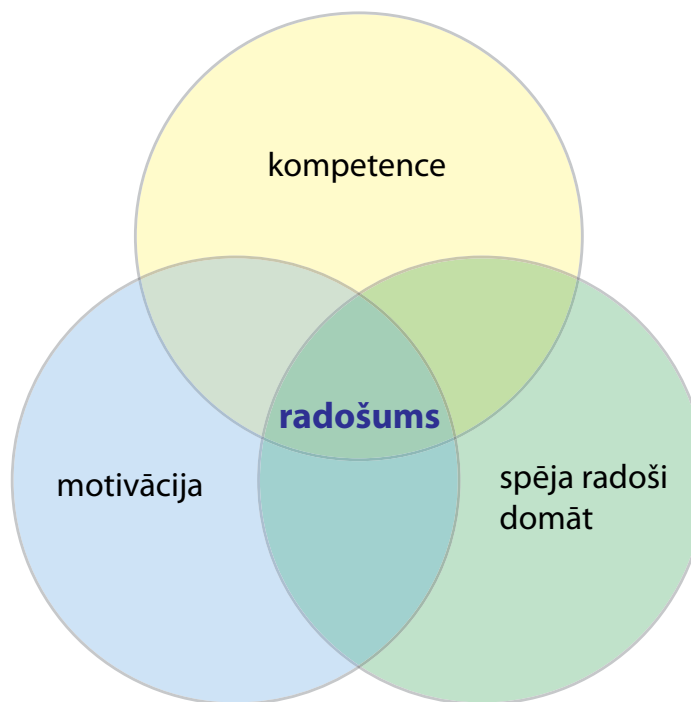
Kompānijās ar stabilu un tradīcijām bagātu kultūru, darbiniekiem jātērē mazāk laika un pūļu komunikāciju barjeru un iekšējo nesaskaņu pārvarēšanai. Kopēji mērķi, iedvesma, humors un pozitīva attieksme atraisa personāla radošo potenciālu. Aizrautība un azarts darbā stimulē personāla iekšējo motivāciju.

Dīvainā kārtā arī dienesta romāni stimulē tā varoņus strādāt aizrautīgi un ar prieku. Protams, ja attiecības nekļūst par skaudības, greizsirdības un neveselīgu tenku objektu.

Piemēram: Komandas veidošanas treniņi, kopīgi sporta un kultūras pasākumi, interesantas un noderīgas sanāksmes var stimulēt personāla iedvesmu darbam.

Jautājums: Vai Jūs strādājat ar iedvesmu? Ja jā, tad kas ir iedvesmas avoti?

**Trešā metode.** Darba grupu veidošana.



**Attēls Nr. 1.** Trīs kreativitātes komponenti

Darba grupas, kurām ir izvirzīti augsti mērķi un nav noteikti būtiski risinājumu ierobežojumi, ir spējīgas radoši risināt izvirzītos uzdevumus. Iekšējā konkurence, vēlme izpausties un atbalstoša grupas nostāja palīdz katram dalībniekam aktīvi līdzdarboties, būt oriģinālam un riskēt. Vadības uzdevums ir minimāli ierobe-

žot darba grupu izvēlētās metodes, paņēmienus un taktikas.

Piemēram: Darba grupa ar elastīgu vadītāju, ar vienādām tiesībām un iespējām apveltītiem dalībniekiem, var sekmīgi un efektīvi risināt daudzus uzņēmuma uzdevumus.

**Ceturtnā metode.** Padarīt darbu interesantu.

Nav slikti, ja personāls ir orientēts uz darba rezultātu, tomēr arī darba procesam ir milzīga nozīme. Jo sarežģītāks mērķis, jo vairāk brīvības tā sasniegšanā, jo aizraujošāks ir mērķa sasniegšanas process. Zinātkāre un ziņkāre ir radošumu atbalstošas personāla īpašības.

Piemēram: Darbinieku interesi par darbu veicina to iekļaušana pārvaldes procesā, uzklusot viedokļus un konsultējoties. Darbinieks jūtas nozīmīgs un ieinteresēts darba procesā un rezultātā.

### Personāla kreativitāte

Uzņēmuma vadībai ir iespējas veidot kreatīvu biznesa vidi tikai ar personāla tiešu atbalstu un līdzdalību.

Personāla, tāpat kā biznesa līmeņa kreativitāte ir atkarīga no trīs komponentēm: kompetences, spējam radoši domāt un motivācijas.

### Trīs kreativitātes komponenti

Personālā kompetence ir zināšanu, īpašību un prasmju kopums, kas paaugstina darbinieka spējas risināt izvirzītos uzdevumus.

Radoša domāšana ir spēja elastīgi un ar izdomu risināt problēmas. Tas ir talants sastādīt jaunas kombinācijas no esošajām idejām. Attēls Nr. 1. ( *Teresa M. Amabile, Harvard Business School Publishing Corporation, 1998* )

Motivācija veido personāla stimulus un ieinteresētību darba procesā un rezultātos. Sevišķi svarīga ir iekšējā motivācija, kura stimulē ne tikai mērķu sasniegšanu, bet arī pašu darba procesu, idejas, oriģinālus risinājumus un pieņemamus riskus.

Trīs kreativitātes komponentes pašas par sevi vēl nenodrošina radošu procesu norisi. Uzņēmuma vadībai jāpievērš uzmanība vēl pieciem kreativitātes aspektiem.

Piemēram: Bankas “N” darbinieki Latvijā ir kompetenti, radoši domājoši un motivēti, tomēr personāla kreativitāte nevar izpausties. Klientu apkalpošanas standarti, procedūras, instrukcijas un normatīvie akti kā rūsas saēd radošo iniciatīvu. Kreativitāte bankā drīzāk tiktu uzskatīta par darba disciplīnas un normu pārkāpšanu, nekā apsveicamu rīcību.

**Personāla kreativitātes** potenciāla realizācija ir atkarīga no uzstādīto uzdevumu sarežģītības, piešķirtās brīvības pakāpes, darba organizācijas, atalgojuma sistēmas un organizācijas atbalsta.

Personāla risināmo uzdevumu sarežģītības pakāpe ir uzticēšanās un atbildības deleģēšanas līmeņa rādītājs. Darbiniekam, kurš risina tikai nenozīmīgus standarta uzdevumus, ir laupīta iniciatīva un izpausmes iespēja.

Personāla brīvības pakāpe nav visatļautības, bet gan tiesību deleģēšanas līmeņa rādītājs. Darbinieka kompetencei vajadzētu būt vienīgajam brīvību ierobežojošam faktoram. Rīcības brīvība dod iespēju pilnā mērā izmantot uzkrātās zināšanas un pieredzi.

Darba organizācija var stimulēt personāla radošo iniciatīvu. Personāla iesaistīšana kompānijas pārvaldē, efektīva iekšējā komunikācija, subordinācijas barjeru nojaukšana un atvērtā tipa ofisi veicina ieinteresētību iesaistīties problēmu risināšanā.

Darba samaksas sistēmai ir jāatbalsta darbinieku iniciatīva. Ra-

došu darbu ir pienācīgi materiāli jānovērtē. Kreatīvas idejas ir grūti novērtēt, tomēr tas nedrīkstētu būt šķērslis personāla iniciatīvas un ideju atbalstīšanai.

Piemēram: Darbinieku idejas, pat tad, ja tās nav realizējamas, būtu jāatbalsta ar atzinību un prēmijām.

Organizācijai vajadzētu atbalstīt darbinieku iniciatīvu un sniegt nepieciešamo administratīvo, tehnisko un materiālo atbalstu. Vēlamā rezultāta nesasniegšana arī ir rezultāts, kura rezultātu analīze atklāj neveiksmju cēloņus un bagātina organizācijas pieredzi. Organizācijas atbalsts var izpausties arī kā darba kolēģu pozitīva attieksme, iesaistīšanās un palīdzība.

Neceriet, ka radošo potenciālu izdosies atraisīt ātri un vienkārši. Bērns piedzimst radošs un zinātkārs. Izglītības sistēmai un vecākiem ir jāpieliek lielas pūles, lai “radošās stulbības” izskaustu. Uzdevumi ir jārisina pēc noteikta algoritma, zīmējot ir jāievēro kompozīcijas principi, jāēd ar karoti, bez ierunām jāklausa vecāki un viesiem Ziemassvētkos jāskaita pantiņi. Tā ir pareizi. Tik pareizi, ka garlaicīgi un vienādi līdz nemaņai. Tā dara visi “pareizie” cilvēki. No tā grūti tikt vaļā. Ļoti grūti.

### Kreatīvas organizācijas veidošanas paņēmieni

Radošums ir izaicinājums. Radošuma teorētiķis Ričards Florida jautā: “Kāpēc pilsētas bez gejiem un roka grupām zaudē ekonomiskās attīstības sacensībā?”

Tāpēc, ka pelēka vide nepiesaista krāšņus un atraktīvas personības!

Raksta autors, ekspluatējot savu radošumu, ir izstrādājis četrus kreatīvas organizācijas veidošanas paņēmienus:

- radošu cilvēku atlase un iesaistīšana kompānijas darbā;
- radošas darba vides veidošana;
- radošu darba grupu veidošana;
- radošu darba mērķu izvirzīšana.

### Radošu darbinieku atlase un iesaistīšana kompānijas darbā

Ja darbiniekus atlasa teātri, reklāmas aģentūras vai dizaina studijas, tad radošums ir viena no būtiskākajām pretendenta kompetencēm. Ja personālu atlasa finanšu institūcijas, valsts iestādes vai celtniecības firmas – radošumu parasti uzskata par negatīvu pretendenta īpašību. Brīvdomība, atšķirīgi uzskati, uzkrītošs ģērbšanās stils, piederība dažādām *ekstrēmām* organizācijām vai šīs darba stāžs vienā darba vietā tiek uzskatīti par trūkumiem.

Organizācijai ir jāpieņem radoša personība, un personībai ir jāpieņem organizācija. Nav jēgas darbinieku *lauzt*, ieģērbjot uzvalciņā, nosēdinot pie galda un iežogojot ar instrukciju, normatīvu un noteikumu sētu. Ja vēlaties radošu pieeju, piecietiet radošu uzvedību! Nav runa par visatļautību vai pretlikumību, runa ir par individuālo brīvību!

Radošais darbinieks nespēs strādāt, ja kolektīvs viņu uztvers kā svešķermeni un organizācijas kultūru apdraudošu parādību. Jāmainās ir gan pārējam personālam, gan organizācijas kultūrai kopumā.

Piemēram: Vienas no ASV iekšējo avioreisu kompānijas priekšniekiem sagaida pasažierus, tērpies Elvisa Preslija tērpā. Kompānijas lidmašīnas ir apzīmētas ar bērnu *grafiti*. Pasažieriem šķiet, ka tas ir jautri!



### Radošas darba vides veidošana

Kādā lielā ceļu būves kompānijā manīju erotisku sienas kalendāru. Mulsinoši, tai pašā laikā kalendārs kaut kā automātiski noņēma komunikāciju stīvumu un lika atraisīties un pasmaidīt. Viņi ir tādi paši vīrieši kā es. Ja kalendārs paceļ darbinieku tonusu un veido neformālu darba vidi, tad tas ir lieliski!

Piemēram: Latvijas “N” bankas klientu pārrunu telpas ir mazi būceniši ar askētiski pelēku noformējumu un klasiski garlaicīgām mēbelēm. Ir labi, ka nekas nenovērš uzmanību, tomēr pārlietu oficiālā un lietišķā atmosfēra rada drūmu un bezcerīgu noskaņojumu. Atstājot telpas, pārņem avieģlojuma sajūta, beidzot prom...

Radoša vide raisa radošas domas. Mākslinieki iedvesmu smeļas pie dabas, ceļojot vai meklējot spēcīgus emocionālus pārdzīvojumus. Tāpat kā apģērbs maina mūsu uzvedību, arī organizācijas vide ietekmē radošo domāšanu.

Ja radoši nevar noformēt darba telpas, to var darīt ar atpūtas telpām, virtuvēm un palīgtelpām.

Organizācijas fiziskajai videi ir jābūt par iedvesmas avotu. Māksla var radīt spēcīgus pārdzīvojumus, kuru rezultātā notiek izmaiņas cilvēka apziņā. Varbūt tieši emocionāli spēcīga mūzika, kas skan biroja telpās, kādam kļūš par jaunas ieceres stimulu.

### Radošu darba grupu veidošana

Ja uzņēmuma darba grupā iekļausim kaut vienu radoši spēcīgu personību, iespējams, tieši viņa būs radoša nemiera cēlēja un jaunu ideju ģenerētāja.

Darba grupas vajadzētu veidot tā, lai maksimāli izmantotu katra grupas dalībnieka idejas un pieredzi.

Ja darba grupa strādā ārpus *ofisa*, neierastā vidē un iztēli stimulējošos apstākļos, tad ir liela ticamība, ka grupas darba rezultāts nebūs rutīnas un ierasto stereotipu skarts.

Dažkārt grupas darbā var iesaistīt jaunos, nepazīstamus cilvēkus, kuru svaigais skatījums pārējiem var būt spēcīga atklāsmē.

Piemēram: ASV autoražotājs *Ford* jaunu automašīnu modeļu izstrādē iesaista mājsaimnieces, kuru domas ir brīvas no tehniskiem un ekonomiskiem ierobežojumiem. Tieši šādā sadarbības formā radās ideja par sievietēm piemērotiem automašīnu sēdekļiem, kuri, izkāpjot no mašīnas, pagriežas pret durvīm.

### Radošu darba mērķu izvirzīšana

Visam iepriekšminētajam nav nekādas nozīmes, ja Jūsu biznesam nav nepieciešami kreatīvi risinājumi. Ja uzņēmums ir pilnībā apmierināts ar esošo situāciju un nav gatavs neko mainīt, radoša pieeja tikai radīs haosu labi funkcionējošajā organizācijas mehānismā. Diemžēl man nav zināmi šādi uzņēmumi...

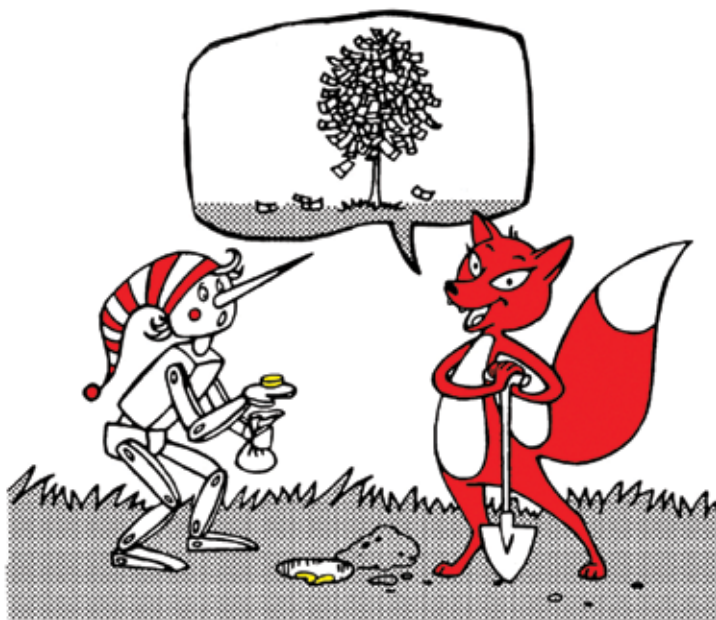
Radošu mērķi izvirzīt ir daudz grūtāk nekā ierasti standartizētu uzdevumu.

Tradicionāli mērķim ir noteikti raksturlielumi: tehniski, ekonomiski vai laika normatīvi. Radoša mērķa uzdevums ir inovācijas, atšķirīga risinājuma vai jaunas pievienotās vērtības radīšana.

Radošu procesu ir grūti iekļaut konkrētā izmaksu budžetā un termiņos. Rezultāts bieži vien ir neparedzams, saistīts ar kļūdām un neveiksmēm.

Ar radošu mērķi ir tāpat kā ar dzegu – nav zināms, cik uzmetumi jāuzraksta, kamēr sanāk kas izcils. Varbūt nekad...

Ja vēlaties radošu rezultātu, izvirziet radošu mērķi un esiet gatavi



## ★ LAUT IDIOTIEM PATURĒT VIŅU NAUDU IR AMORĀLI

mēģināt vēl un vēl!

Es tomēr ticu cilvēku radošajam garam, ticu, ka kāds mani pārsteigs, pārsteidzot Latviju un visu Pasauli. Varbūt, ka tas jau ir noticis, tikai mūsu standartizētā uztvere nav ļāvusi to pamanīt!

### Terminu skaidrojošā vārdnīca

*Algoritms* - uzdevuma risināšanas paņēmieni vai metode.

*Radošums* (kreativitāte, jaunrade) – nestandarta risinājums standarta situācijā.

*Radoša domāšana* – talants sastādīt jaunas kombinācijas no esošajām idejām.

*Tolerance* – iecietība pret citu uzskatiem, ticību un parašām.

*Biznesa kreativitāte* – uzņēmuma spēja risināt uzdevumus ar nestandarta metodēm, izmantojot darbinieku kompetenci, spēju radoši domāt un motivāciju.

*Personāla kompetence* – zināšanu, īpašību un prasmju kopums, kas paaugstina darbinieka spējas risināt izvirzītos uzdevumus.

*Personāla brīvības pakāpe* - tiesību un atbildības deleģēšanas līmeņa rādītājs.

*Radoša darba vide* – darba apstākļi, kas veicina un stimulē darbinieku ideju ģenerēšanu un realizāciju.

*Radoša darba grupa* – radoša mērķa sasniegšanai izveidota cilvēku grupa, kurai dota līdzekļu un metodes izvēles brīvība.

*Radošs mērķis* – uzdevums, kura risināšanai nav noteikta algoritma un rezultāts nav definēts. **BP**

### Literatūra

Radoša personība, Zinātnisko rakstu krājums, RAKA, 2002-2003.

On Breakthrough Thinking, A Harvard Business Review Paper-back, 1999.



# stikla griesti...

Ļoti bieži vīrieši deklarē, ka sievietei ir visas iespējas augt kā vadītājai, kā uzņēmējai, kā biznesmenei, kā vienlīdzīgam partnerim, bet reālajā dzīvē tas tiek pieļauts tikai līdz noteiktam līmenim. Sociālajā psiholoģijā šis fenomens tiek apzīmēts ar terminu “stikla griesti”.

# ŠT

ir saruna par *stikla griestiem*, kurus sievietes vēlas sa- sist.

## Kas ir agresivitāte?

Pagājušā gadsimta 50. un 60. gados agresivitāte Rietumu psiho- loģijā bija ļoti populāra tēma. Kopš tā laika par to daudz ir dis- kutēts, rakstīts un ir veikti dažādi pētījumi. Ir atklātas daudzas interesantas lietas. Manuprāt, viens no lielākajiem speciālistiem šajā jomā ir Ričards Bērtons.

Agresivitāte ir personības iezīme. To nedrīkst jaukt ar agresiju, kas ir uzvedības veids. Agresivitāte ir raksturīga visām dzīvām bū- tņēm, lai sevi aizsargātu. Jebkurai dzīvai būtnei darbojas instinkts aizstāvēt sevi, un visbiežāk tas darbojas pēc principa – “fight or flight” – “cīnies vai bēdz”. Runājot par agresiju, jāsāk ar to, ka cilvēkus un sabiedrību kopumā satrauc destruktīva agresija, nevis vienkārši agresija. Agresija kā instinktīva uzvedība palīdz izdzī- vot, bet agresivitāte kā vēlēšanās citus pakļaut un kādam nodarīt kaitējumu, piemēram, darba vietā, ir ļaunums. Svarīgi, lai cilvēki ar paaugstinātu agresivitāti neieņemtu varas posteņus, jo neviens nevēlas kļūt par otra agresivitātes upuri, īpaši darbā un ģimenē. Visbiežāk agresivitāti aplūko saistībā ar bioloģisko vai psiholoģis- ko dzimumu. Bioloģiskais dzimums – sieviete un vīrietis, bet psi- holoģiskais – cik daudz cilvēkā ir maskulīnās vai feminīnās iezī- mes. Tradicionāli tiek uzskatīts, ka agresivitāte ir vairāk vīrišķīgas uzvedības iezīme. Tā tas ir izveidojies, ka vīriešu agresīva uzvedī- ba netiek nosodīta, bet sievietes gan. Sabiedrībā vēl arvien pastāv uzskats, ka sievietei ir jābūt kautrīgai, paklausīgai un pakļāvīgai. Tā ir veidojušies mūsu sabiedrības tikumi. Mūsdienu sievietes ir kļuvušas citādas – daudz agresīvākas. Vismaz tā uzskata vīrieši! Tiekoties ar amerikāņiem, ir nācies dzirdēt, ka sievietes ASV ir briesmīgas. Kāpēc briesmīgas? Tāpēc, ka viņas ir agresīvas! Viņas savu agresivitāti neslēpj un to ikdienā pielieto. Godīgi sakot, arī krievu sievietes šajā ziņā ir briesmīgas, jo arī viņas var būt ļoti, ļoti agresīvas, bet tam ir citi cēloņi. Piemēram, vīrs dzer, un sieviete ir nogurusi no pienākumu nastas, jo visas galvenās lomas ģimenē ir jāuzņemas viņai, visas galvenās atbildības ir uz viņas pleciem. Sieviete ir pārslogota un tāpēc agresīva.

Tātad agresivitāte var būt konstruktīva un destruktīva. Konstruk- tīva agresivitāte tā ir mūsu enerģija. Enerģija, lai gūtu panākum- us, lai sasniegtu mērķus. Agresivitāte ir arī enerģija vienkārši strādāt un mīlēt. Seksuālā enerģija arī ir saistīta ar agresivitāti. Destruktīvā agresija iznīcina gan pašu cilvēku, gan citus, kas ir viņam līdzās. Kā tas notiek? Šeit Latvijā, es Psihodrāmas kon- ferencē vadīju meistarklasi “Am I really a Baba Jaga?” (“Vai es tiešām esmu Baba Jaga?”). Mēs analizējam, kā rikojas un uzve- das sieviete, kad viņa ir *Baba Jaga* (ragana). Mēs katrā mēdzam dažreiz iejusties šajā lomā, un mēs pazīstam citas sievietes, kuras daudz izmanto šo lomu. Viņa ir agresors, kas citus iznīcina. Ir milzum daudz veidu, kā to iespējams izdarīt – sākot no klajas kliegšanas līdz viltīgām manipulācijām. Vadot savu meistarklasi, mēs ar kolēģi uzdevām jautājumu – Kāpēc mūsdienu sieviete ar- vien biežāk šīs *Babas Jagas* rakstura iezīmes sevī atrod, neskatoties uz to, ka tās mūs baida?

Visticamāk, ka tas ir saistīts ar to, ka mainās gan sievietes loma,

gan sabiedrības attieksme pret sievieti. Agrāk sievieti identificēja ar mātes lomu, un par to viņu cienīja, un tas bija viņas eksisten- ces attaisnojums. Ja tu esi dzemdējusi veselu bērnu, tad ar tevi viss ir kārtībā, bet pamēģini laist pasaulē slimu bērnu, vai vispār nedzemdēt! Atcerēsimies, piemēram, caru un karaļu dzīvi – kas notika ar viņu sievietēm, ja tās nevarēja radīt pēcnācējus. Kur viņ- ņas nokļuva? Cietumā, klosterī vai arī viņas vienkārši nogalināja. Spilgti piemēri ir Ivans Bargais, Anglijas karalis Henrijs VIII. Ir pat anekdote – “Es jūs nekādā gadījumā neaizturēšu!” teica Hen- rijs VIII savai sestajai sievai pirms nāves sprieduma izpildes.

Šodien sievietes loma ir mainījusies, un viņa vēlas būt vienlīdzī- ga visu sabiedrības procesu dalībniece. Lai mūsdienu sabiedrībā šo vietu ieņemtu, viņai nereti ir jābūt agresīvai. Lai izlauztu sev ceļu, ir jācīnās! Protams, ka vīrieši nevēlas sievietes ielaist savā pasaulē un atdot viņām savas pozīcijas. Ļoti bieži vīrieši deklarē, ka sievietei ir visas iespējas augt kā vadītājai, kā uzņēmējai, kā biznesmenei, kā vienlīdzīgam partnerim, bet reālajā dzīvē tas tiek pieļauts tikai līdz noteiktam līmenim. Sociālajā psiholoģijā šis fenomens tiek apzīmēts ar terminu “stikla griesti”. “Stikla griestu” efekts ir ļoti interesants – sievietei organizācijā tiek atļauts strādāt un uzņemties pienākumus, viņa var attīstīties un kāpt pa karjeras kāpnēm, bet tikai līdz noteiktam līmenim un tad viss – priekšā stikla griesti! To, kas ir aiz tiem, viņa redz, bet tur nokļūt nevar. Vai tā tiešām ir? Jā, ir! Mēs negribam to atzīt, bet ir! Vīrieši ne- mīl par šīm tēmām atklāti runāt, vai arī norāda uz nedaudzajiem gadījumiem, kad sieviete kaut kādu iemeslu dēļ ir “izlaista” caur šiem griestiem. Sievietes gan savā sabiedrībā par to runā, un visas atzīst, ka tā ir. Redzamas diskriminācijas nav, bet slēptā veidā tā pastāv. Jau ilgus gadus strādāju universitatē un arī kā praktizējoša psihoterapeite, un to, ka tā ir, es dzirdu no sievietēm un esmu izjutusi pati, jo arī zinātnieku aprindās tas ir tieši tāpat. Mums nekad nepiedod to, ka esam sievietes. Bet tas ir iemesls, kādēļ pieaug sieviešu agresivitāte gan kā rakstura īpašība, gan kā iezī- me. Pastāv slēpta diskriminācija un nevienlīdzīgas tiesības. Mūsdienās sievietes piedzīvo arī psiholoģisku vardarbību. Slik- tākais ir tas, ka sieviete izlādējas tur, kur to var izdarīt visvieglāk – uz bērniem, uz vīru, uz vecākiem. Es runāju par tām sievietēm, kuras ir ļoti aizņemtas, jo strādā, nogurst un tiek maz atbalstītas. Viņas izlādējas uz vājākiem, jo darba vidē viņām savas emocijas nākas slēpt un aplāpēt.

**Man savā praksē ir nācies sastapt sievietes, kuras ir turīgu vīru – uzņēmēju sievas un ir materiāli nodroši- nātas. Viņas lielāko dienas daļu pavada mājās vai arī no- darbojas ar kaut ko, kas sagādā pašām prieku, bet viņas nereti uzvedas daudz agresīvāk – rīko histēriju un asa- ru lēkmes. Šāda veida agresiju viņas izmanto, lai mani- pulētu ar saviem vīriem. Viņas ir kā niķīgi bērni.**

Agresijas izpausmes formas ir ļoti dažādas un tās atšķiras – vīrie- šiem un sievietēm, un arī starp vīriešiem un sievietēm. Vīriešu agresija ir daudz atklātāka, un viņi nereti atļaujas fiziski ietekmēt otru cilvēku. Jā, ir sievietes, kuras mēdz raudāt un rīkot histērijas, lai panāktu savu, bet vīrieši to uztver kā emocionalitāti un vāju- mu. Viņi visbiežāk nesaprot, ka tās ir manipulācijas un pakļaujas sievietes varai. Šīs sievietes savas ietekmes nodrošināšanai izman- to tāda veida agresīvu uzvedību.

**Vai agresīva uzvedība ir periodiska?**

Agresijai ir ciklisks raksturs – spriegums uzkrājas, uzkrājas un tad tas tiek izmests, izlādēts. Tad kādu brīdi viss ir labi. Ja agresors ir vīrietis, tad viņš jūtas vainīgs un skūpst sievai rociņas, pērk dāvanas. Sievietes pārsvarā izmanto cita veida agresiju, kas parasti ir pasīva, slēpta un verbāla. Visbiežāk sieviete var daudz runāt, kliegt vai tieši pretēji klusēt. Jā, arī klusēšana ir agresijas veids! Sievietes izsaka dzelības, ironizē un vārdiski aizvaino. Tie visi ir agresīvas uzvedības paveidi.

Kāpēc sievietes, kuras nestrādā algotu darbu un ir materiāli labi nodrošinātas, tā uzvedas? Arī viņām ir savi mērķi! Tie ir savādāki, piemēram, vīrietim jānodrošina viņai sabiedrības dāmas loma un popularitāte vai jātērē nauda viņas iegribu apmierināšanai, vai jāuzdāvina viņai kāda jauna lieta vai īpašums. To visu no vīrieša var dabūt ar agresīvu uzvedību – raudot par savu sūro likteni, apvainojot, vainojot un pazemojot.

mīlēt savus skolēnus, jo tā ir pārnese. Psiholoģiski pētījumi rāda, ka sieviete ģimenē arī ar vecumu kļūst ļaunāka un agresīvāka. Tas tādēļ, ka ir uzkrājusies neapmierinātība ar esošajām attiecībām. Ja jaunībā viņa baidījās pazaudēt vīrieti, tad tagad viņa ir kļuvusi stiprāka un agresīvāk aizstāv savas tiesības.

Hormoni, hormoni un vēlreiz hormoni! Ir terapeiti, kuri specializējušies un ārstē tieši klimaktērisko sindromu. Viņi stāsta, ka bieži viņu pacientes ir sievietes, kuras nespēj apvaldīt savu agresiju un bez iemesla rīko histērijas un pat kaujas. Viņas sanaidoņas ar ģimeni un pamet savus pieaugušos bērnus.

Nesen es vadīju disertāciju ārstam psihiatram, un tā bija par sievietēm, kas nogalinājušas savus vīrus. Šo materiālu viņš, strādājot tiesu medicīnas ekspertīzē, apkopoja 15 gadus. Tika pētītas un novērotas vairāk kā simts sievietes, kuras nogalinājušas savus vīrus. Izveidojās divas grupas. Pirmās grupas sievietes bija pacietušas vardarbību mājās. Pirms nogalināt savu vardarbīgo vīru, viņas cieta pazemojumus

Amerikānietes uzskata, ka par vīriešiem cīnās tikai sievietes no mazattīstītām valstīm, kur ir konkurence. Tādēļ viņām ir jāstaigā karpēs uz papēžiem un jānopūlas, veidojot meikapu.

**Varbūt viņas baidās zaudēt šo vīrieti, jo mīl?**

Jā, tā tas var būt, bet vai tā ir mīlestība?... Jo vairāk sieviete ir atkarīga no vīrieša vai situācijas, jo vairāk viņa kļūst slēpti vai atklāti agresīva. Biežāk tomēr agresija ir slēpta. Bet, kā jau teicu, agresija ir enerģija, ko nevar ilgi glabāt. Ar to ir tāpat kā ar gāzi – tā uzkrājas un atliek uzraut sērkokciņu, tas ir, tīklīdz parādās vismazākais iemesls, tā uzliesmo. Protams, tas ir tajos gadījumos, kad agresija nav vēl kļuvusi par noturīgu personības iezīmi. Ja tā ir noticis, tad jau ir jārunā par deviantu uzvedību un novirzi no normas, vai par rakstura akcentuāciju. Ja agresivitāte ar laiku kļūst par rakstura iezīmi, tad tāds cilvēks ir paredzams un saprotams. *Baba Jaga* ir saprotama agresija. Viņai ir maģiska vara un spēks, un ar to viņa manipulē ar citiem.

**Vai agresivitāte kā personības iezīme var izveidoties jau pieauguša cilvēka vecumā?**

Jā. To apstiprina arī novērojumi un pētījumi, ka sievietes kļūst ļaunas ar vecumu. Gan *Baba Jaga*, gan arī raganas citu tautu folklorā ir sievietes jau solidā vecumā, jo ar vecumu pieaug gudrība, sieviete kļūst viedāka, viņa daudz zina, saprot un paredz. Viņa kļūst agresīvāka, jo klimaksa laikā mainās raksturs, mainās hormonālais balanss, sieviete straujāk noveco un viņa baidās zaudēt savu skaistumu un jaunību. Agresīva uzvedība ir arī neprasme pieņemt savu vecumu. Šīm sievietēm trūkst reālu lietu dzīvē – mīlēta darba, nav siltu un tuvu attiecību ar bērniem un vīru. Varbūt vispār nav ģimenes. Skolotājas, kurām nav ģimenes, var ļoti

no pieciem līdz pat piecpadsmit gadiem. Tā ir ļoti spēcīga emociju apvaldīšana un aizturēšana. Viņas slēpa to, kā patiesībā dzīvo, piemēram, kad viņām bija zilumi uz sejas, viņas gāja uz darbu un teica, ka nokritušas. Kad bija ļoti stipri sasistas, tad negāja uz darbu un teica, ka slimo ar gripu. Viņas visus šos gadus pacieta pazemojumus un meloja, cenšoties radīt iespaidu, ka ģimenē viss ir vislabākajā kārtībā. Un tās bija pilnīgi normālas sievietes, kas pēc tiesas izcietu sodu cietumā. Bet otra grupa bija impulsīvas sievietes, kurām agresivitāte bija rakstura iezīme. Viņu bija mazāk – 40%. Pirmās grupas sievietes bija kautrīgas, sievišķīgas, bet ar zemu pašvērtējumu. Viņas visu laiku cerēja, ka kaut kas mainīsies un būs labi. Tikai galējā izmisuma brīdī, neizturējušas bailes un šausmas, viņas varmāku nogalināja. Būtībā viņas bija savas nelaimīgās dzīves upuri. Otrās grupas sievietēm bija agresīvs raksturs un var teikt, ka viņas jau bija ar deviantu uzvedību. Viņu bija mazāk kā pilnīgi normālo. Pēc ekspertīzes atzinuma arī viņas bija uzskatāmas par normālām.

**Kā veidojas agresīva uzvedība?**

Agresīvu uzvedību iegūst sociālās iemācīšanās veidā. To apgūst bērnībā, tajā vidē, kur dzīvo. Sociālās iemācīšanās teorija saka, ka agresivitāte piemīt visiem, bet vieni atļauj tai darboties, un vide, kurā šie cilvēki dzīvo, to atbalsta, līdz ar to šie uzvedības modeļi nostiprinās. Visas sievietes, kas nogalināja vīrus, bērnībā bija augušas ģimenēs, kur agresivitāte bija ikdienišķa uzvedības norma. Nereti tās bija alkoholiķu ģimenes.

Amerikāņu zinātnieku pētījumi pierāda, ka agresivitāte vairāk iz-



★ **VIEGLĀK IR IEGŪT PIEDOŠANU NEKĀ ATĻAUJU**

paužas vidēs, kur ir sociāli zemāks līmenis, bet tas tā nav vienmēr. Diemžēl arī harmoniskā vidē, kur viss ir labi, kur ir apmierinātas vajadzības, vienlaig ir vērojama agresīva cilvēku uzvedība.

### **Visgrūtāk saprast to, ka sievietes nešķiras un cieš?**

Vēl arvien darbojas sociālais stereotips, ka nevar šķīrties, ka tas ir kauns. Kad notika minētās disertācijas priekšizstrādāšana, mēs visi, kas klausījāmies, raudājām. To visu dzirdēt bija nepanesami

ir vajadzīgas mātes, kas viņus aprūpē, kas ir stipras un var aizstāvēt savus bērnus. Sievietēm, kurām ir divas karjeras – māja un darbs, nākas atteikties no daudzām sievišķīgām īpašībām, un tās aizstāt ar vīrišķīgām. Mēs veicām pētījumu, kā tiek uztvertas sievietes un vīrieši, un salīdzinājām sieviešu un vīriešu uzvedības stereotipus ģimenē un darbā. Izrādījās, ka cilvēkiem līdz 20 gadu vecumam labāk patīk vīrišķīga tipa sievietes. Tās ir darījumu sievietes filmās, kurām pieder īpašumi, kuras ir dzīvē daudz

Es biju meistarklasē, un grupas vadītāja lūdza izņemt no somiņas spogulīti. Izrādījās, ka no divdesmit cilvēku grupas to varēja izdarīt tikai trīs. Viens no viņiem bija vīrietis. Tas signalizē, ka “es kā sieviete sev neesmu galvenais, un mana āriene nav svarīgākais”. Tas ir koķetuma trūkums, jo lieku reizi paskatīties spogulī nozīmē būt koķetai un ļoti sievišķīgai.

sāpīgi, un ikviens no mums spēja identificēties ar šiem notikumiem. Kāpēc viņas pacietā?

Manuprāt, to ir veicinājusi nedemokrātiska, autoritāra sabiedrība, kāda bija Padomju Savienībā, un faktiski jau arī pirms tam. Secinājums ir viens – jo zemāks ir sievietes stāvoklis, jo mazāk viņa sevi ciena, jo vairāk un ilgāk viņa uzkrāj agresiju. Kā redzams, tas var ilgt pat piecpadsmit gadus. Tā ir liela daļa sievietes mūža. Visu labāko savas dzīves daļu viņas pacietā šausmas. Kā to rāda statistika, tad sieviešu skaits, kuras noslepavo savus vīriešus, aug. Tas nozīmē, ka izlaužas enerģija, kas ilgi, ilgi sabiedrībā tika apspiesta. Krievijā meitenes skolās kaujas vēl cietsirdīgāk nekā zēni. Viņas sit citas meitenes, jo apskauž viņas par to, ka otrās zēniem patīk vairāk.

### **Manuprāt, skaudība ir viens no agresīvas uzvedības pamatiemesliem?**

Protams! Skaudība piemīt vājiem cilvēkiem, un tā ir saistīta ar zemu pašvērtējumu.

### **Kā ar to cīnīties?**

Ir tikai viens ceļš – cienīt pašai sevi. Vajadzīga sava Es nostiprināšana. Tieši sava sievišķā Es nostiprināšana, lai sieviete attīstītos kā normāla personība, kā vienlīdzīgs cilvēks. Nevis piemēroties pseido vienlīdzībai. Sievietēm ir jāciena sava sievišķīgā būtība, jo nereti viņām nākas atteikties no savām sievišķīgajām īpašībām un iezīmēt tikai tādēļ, ka sabiedrībā tās nav populāras. Vīriešiem it kā patīk sievišķīgas sievietes, bet no otras puses viņiem

ko sasniegušas, kurām ir laba karjera un kurām piemīt spēks, kāds raksturīgs vīriešiem. Lielākajai daļai meiteņu no vecākajām klasēm un studentēm tas ir paraugs un sievietes ideāls, un nevis vājā un maigā sieviete. Reāli dzīvē vīrieši no stiprām un gudrām sievietēm baidās un nereti cīnās pret viņām.

### **Jā, tā tas ir – no vienas puses stipras un gudras sievietes ir interesantas, bet no otras – puses vīrieši no viņām baidās.**

Dalīšos savā pieredzē. Sievietes, ar kurām es kontaktējos, nemaz nevēlas būt tik stipras.

Piemēram, Amerikas sievietes ir pilnīgi savādākas. Viņām nav svarīgi, kā ģērbties un tādēļ viņas labprāt izmanto uniseksa apģērbus. Brīžiem nevar saprast, vai tas ir vīrietis vai sieviete. Viņas neciena savu sievišķo sākotni un to skaidro ar to, ka viņas, atšķirībā no mūsu sievietēm, necīnās par vīriešiem. Pēc viņu domām, par vīriešiem cīnās tikai sievietes no mazattīstītām valstīm, kur ir konkurence. Tādēļ ir jāstaigā korpēs uz papēžiem un jānopūlas veidojot meikapu.

Pie mums stiprās un gudrās sievietes ir arī skaistas. Man negribētos, ka viņas savu sievišķību zaudē. Šeit, Latvijā, konferences laikā es biju meistarklasē pie Lietuvas kolēģēm, un grupas vadītāja lūdza izņemt no somiņas spogulīti. Izrādījās, ka no divdesmit cilvēku grupas to varēja izdarīt tikai trīs. Viens no viņiem bija vīrietis. Tas ir rādītājs, kas signalizē, ka “es kā sieviete sev neesmu galvenais, un mana āriene nav svarīgākais”. Tas ir koķetuma trūkums, jo lieku reizi paskatīties spogulī nozīmē būt koķetai un

Ļoti sievišķīgai. Sievietes mainās un senie paradumi tiek atmetti. Nezinu, vai tas ir labi, vai slikti.

### **Kā nostiprināt savu sievišķīgo sākotni? Viegli pateikt, lai sievietes to dara, bet kā?**

Vispirms ir jāaizdomājas par savām saknēm, jo mēs esam mantojušas ļoti daudz no savām mātēm un vecmāmiņām. Viņām bija ļoti smaga dzīve un viņas savu sievišķību nevarēja attīstīt.

pēc, ka sievietēm trūkst tāda vīrieša, kas atbalstītu. Karjera viņām ir kļuvusi par augstāko vērtību. Viennozīmīgi, ka mātes loma ir pati svarīgākā sievišķībā.

Lai nostiprinātu sievišķību, ir jāmaina attieksme pret vīriešiem. Sievietes nevar atļauties būt sievišķīgas, ja viņas uzskata, ka vīrieši ir vāji. Tas pazemina sievišķību un paaugstina agresivitāti.

Nevajag piekrist kopdzīvei ar vīrieti, kuru īsti nemīli, un vienīgais kopdzīves iemesls ir – lai būtu precējusies. Tās ir banālas

Vajadzīga sava Es nostiprināšana lai sieviete attīstītos kā normāla personība, kā vienlīdzīgs cilvēks. Nevis piemēroties pseido vienlīdzībai. Sievietēm ir jāciensava sava sievišķīgā būtība, jo nereti viņām nākas atteikties no savām sievišķīgajām īpašībām un iezīmēm tikai tādēļ, ka sabiedrībā tās nav populāras.

Jāsaprot, ka viņas pie tā nav vainīgas, jo tāds bija viņu liktenis. Vienām – izsūtījums, otrām – smags darbs laukos. Viņām nebija iespēju būt sievietēm, tādēļ viņas ir skarbas. Mana vecmāmiņa bija labsirdīgāka nekā mamma. Mamma bija aizņemta un daudz strādāja. Viņa neļāva man krāsot lūpas un nēsāt gredzenus, jo tas esot mietpilsoniski. Jāsaprot, ka mums līdzī nāk smagu laiku mantojums. Kaut mēs mīlam un cienām savas mamas un vecmāmiņas, mums nevajag būt tādām kā viņas, ja viņām neizdevās būt sievišķīgām. Lai kā mēs censtos, mēs tik un tā nevaram atgriezties pie tiem sievišķības standartiem kādi bija, piemēram, 19.gadsimtā – sieviete ar saules sargu un cepurīti, un viņa nesteidzas uz darbu... Henrijs Lorencs savā romānā jautā: “Kas jums tā par manieri visu laiku strādāt? Darbs taču ir vergu lieta!”

Atcerēsimies, ka sieviešu uzvedība ir atkarīga no lomu balansa ģimenē, no tā, kādas meitenēm ir attiecības ar tēviem un mātēm un kādi ir ģimenes stereotipi. Daudzām meitenēm nav tēvu, ir tikai māte, bet tas nenozīmē, ka viņas būs sievišķīgas. It nemaz tas to nenozīmē! Nereti šīs mātes izmanto savu meitu par balstu, un meitai ir jāaizstāj vīrs. Viņas vēlas, lai meita ir veiksmīga, lai pelna un palīdz mātei, kas sāk novecot. Tas grauj meitas sievišķo sākumu.

Sieviete var darīt visu kaut ko, bet bērnus laist pasaulē var tikai un vienīgi viņa. Mātes loma ir viens no ceļiem, kas palīdz nostiprināt sievišķību. Bet mūsdienu sievietes – biznesa lēdijas, kuras dzīvo lielās pilsētās, piemēram, Maskavā, dzemdējušas bērnu, jau pēc divām vai trijām dienām atgriežas darbā. Aukle ved pie viņas bērniņu barot vai vēl sliktāk, neved – uzreiz baro mākslīgi. Par to psihologi ir nopietni noraizējušies. Viņas dod priekšroku karjerai. Vairbūt viņas pagaidām nevar atļauties izbaidīt mātes lomu un baidās, ka zaudēs savu vietu, savu karjeru. Tas notiek tikai tā-

lietas, un tomēr – ja sieviete neciena vīrieti, tad viņa pazemina savu sievišķību. Savukārt vīrietis vienmēr cenšas pazemināt sievietes vērtību. Man patīk Karenas Hornejas darbi – sievišķības psiholoģijas rakstu cikls. To viņa ir uzrakstījusi sen, bet tas vēl arvien skan mūsdienīgi. Visam tur rakstītajam piekrist nevar, bet patiesības grauds tur ir ļoti liels. Piemēram, monogāma laulība ir vajadzīga sievietei. Ja puisim ir autoritāra māte, tad viņš apprecas ar sievieti, kura viņu pakļauj un vīrietis kļūst nožēlojams.

Sievietei ir jāsaprot un jāapzinās sevi. Mani iepriecina, ka sievietes pēdējā laikā gan Krievijā, gan pasaulē vairāk rūpējas par savu attīstību, par savu dvēseles un psihisko veselību. Daudz vairāk nekā vīrieši. Sievietes bieži iet pie psihoterapeita un uz terapijas grupām. Sieviešu grupas ir kļuvušas par populāru kustību Krievijā. Vīriešu grupas ir liels retums. Institūtā, kurā es strādāju trīs gadus, nevarēja nokomplektēt terapijas grupu vīriešiem. Nelīdzēja nekādas reklāmas un sabiedrisko attiecību aktivitātes. Iedomājieties – Maskavā, mega miljonu pilsētā, ar grūtībām izdodas noorganizēt 12 vīriešu terapijai! Diemžēl tā ļoti ātri izjuka. Vīrieši atrod citus veidus, kā sev palīdzēt... Sievietes ir atvērtākas, tādēļ jāuzmanās, lai nenokļūst kādā sektā, kur viņas var tikt iespaidotas.

### **Ko nozīmē – veiksmīga terapija?**

Savā darbā ar sieviešu grupām es par labu rezultātu uzskatu, ja sieviete ātri atdalās no grupas un pēc tam izveido personisko dzīvi – atrod veiksmīgas intīmas attiecības. Viņa vai nu sakārto vecās attiecības vai izveido jaunas, vai arī nonāk pie atklāsmes, ka vēlas otru bērnu. Tas ir labi, jo tas nozīmē, ka viņa dara to, ko var izdarīt tikai sieviete. **BP**



izskatīties tā,  
it kā pelnītu  
miljonu

Stilisti saviem klientiem mēdz teikt: „Ģērbies atbilstoši amatam, kuru vēlies ieņemt, nevis tam, kādu ieņem pašlaik.”

Cilvēki, kuri labi ģērbjas, vieš uzticību. Uzņēmuma vadītājs var nodomāt – ja viņš perfekti ģērbjas, tad arī pārējo dara tāpat. Tomēr nevajag censties pārlēkt vairākiem stila pakāpieniem uzreiz.



**J**a sekretārs vai biroja administrators ģērbjas kā ģenerāldirektors, jo sapņo par šo amatu, tad tas ne-nozīmē, ka viņš tuvākajā laikā šo amatu ieņems. Bet pastāv iespēja, ka kādam no vadošajiem darbiniekiem var ienākt prātā doma, ka viņš varētu ieņemt augstāku amatu, jo viņš labi izskatās. Tādi cilvēki vieš uzticību – Ja viņš perfekti ģērbjas, tad arī pārējo dara tāpat. Var būt arī otrādi: ja cilvēks ieņem vadošu amatu, bet ģērbjas kā ierindas darbinieks, viņš veido negatīvu viedokli par sevi. Var pat teikt, ka viņš pats „rok sev bedri”. Nevajag censties pārlēkt pār vairākiem pakāpieniem uzreiz.

Jāatceras, ka jāģērbjas tikai par vienu līmeni labāk. Tie, kas ieņem augstākus amatus, negribēs, ka kāds ģērbjas labāk par viņiem.

Ja saņemam darba paaugstinājumu un ieņemam kādu vadošu amatu, tad tas nozīmē, ka jāmai-na arī apģērbs. Jaunais amats prasa, lai izskats būtu ietekmīgs. Tagad jāizskatās pēc cilvēka, kura rokās ir vara, jāģērbjas kā galveno lomu spēlētājam, nevis otrā plāna spēlētājam.

Viens no motīviem, kādēļ cenšamies kāpt pa karjeras kāpnēm, ir materiālā labklājība. Diemžēl, pelnot vairāk, secinām, ka arī tērējam vairāk. Tiek uzlabota dzīves kvalitāte – nopirkta dārgāka mašīna, tiek pirkta dārgākas lietas sev un mājai, paveras plašākas atpūtas iespējas. Pastāv divi naudas tērēšanas veidi: to ieguldot kvantitatē vai kvalitātē. Ir pienācis brīdis, kad jāiemācās naudu ieguldīt kvalitātē. Kaut gan, ieņemot vadošu amatu, svarīgi ir abi. Kvantitāte rada izvēles iespējas. Vīrietim tagad ir nevis četri, bet astoņi uzvalki. Tas ļauj labi izskatīties un būt universālam dažādās situācijās. Tomēr daudz lielāka nozīme un vērtība ir kvalitātei.

### Kā atpazīt kvalitāti?

Tas ir tāpat kā ar mašīnu. Ja tā ir dārga, tad mazāk līdzekļu jāiegulda tehniskajās apkopēs. Cenas zīmīte nav kvalitātes rādītājs, kaut gan visbiežāk tomēr tā norāda uz kvalitāti. Arī uzvalka vai sieviešu kostīma piegriezums liecina par kvalitāti. Nav noteikta piegriezuma, ko var uzskatīt par ideālu. Nav arī tik svarīgi, cik pogu ir žaketei un cik rindās tās izvietotas. Nozīmīgi, lai piegriezums atbilst jūsu figūrai, nemet krunkas un audums ir kvalitatīvs.

Apģērbs var novērst dabas radītās nepilnības. Ja jums nav lieli pleci, tad žakete ar polsteriem tos var radīt. Ja jums ir mazs augums, tad svītrains uzvalks vai kostīms ar trīs pogām vizuāli darīs jūs garāku. Ja jums ir pilnīgs viduklis, tad žaketei jābūt bez divām šlicēm vai šķēlumiem mugurā. Nākamais uzdevums – atrast tās firmas ražotos uzvalkus vai kostīmus, kas vislabāk guļ uz auguma. Katram ražotājam augumu standarti atšķiras.



Viena izmēra uzvalks dažādām firmām var atšķirties – viens var būt šaurs plecos, cits vidusdaļā, bet trešais tieši laikā. Pat ja jums ļauj līdzekļi un jūs vienmēr esat vēlējušie valkāt pasaulē slavenu modelētāju tērpus, iespējams, ka tas nebūs iespējams figūras dēļ. Labāk tērēt naudu par apģērbu, kas ideāli der jūsu augumam. Tomēr mēs nenēsājam apģērbu ar firmas zīmi uz āru. Ja apģērbs ideāli guļ un atbilst jūsu stilam, tad tas arī ir jūsu, un nav svarīgs ražotāja vārds.

### Ar ko sākas lietišķā garderobe?

Vīrietis trīs dienas var staigāt vienā uzvalkā un neviens to nepamanīs. Zils uzvalks, ja tas ir kārtīgi izgludināts, var katru dienu izskatīties kā jauns, ja to nēsā ar pareizi izvēlētu kaklasaiti un kreklu. Mainot katru dienu kreklu - vienā dienā baltu, otrā zilu, trešajā svītrainu, ceturtajā košākas krāsas, var veiksmīgi noslēpt, ka garderobe ir neliela. Nozīmīgi ir, lai uzvalks ir labas kvalitātes. Tas jāgludina vismaz divas reizes nedēļā, jo darījuma vīrietim, kurš pārvietojas ar mašīnu, uzvalks burzās. Ja uzvalka audums sāk spīdēt, tad tas savu laiku ir nokalpojis. Tāpat jāraugās, lai nav izstaiptājušies elkoņi, ceļgali, nolocījusies žaketes lejas mala.

### Krekli un blūzes

Ļoti svarīgs lietišķā apģērba elements ir krekls, bet sievietēm blūze.

Kreklam un kaklasaiti ir jābūt pareizi izvēlētiem. Izmantojiet radošu pieeju komplektējot blūzes, krekus un kaklasaites.

Tie palīdz ne tikai ietekmīgi izskatīties, bet arī izteikt vīrieša individualitāti. Vīrietim jāizvēlas krekls, kas par viņu „stāsta to labāko”. Veidojot kreklu kolekciju galvenais ir daudzveidība - dažādi audumi, atšķirīgas apkaklītes. Izvēloties kreklu ar rakstiņu nopietni jāpadomā vai tas pietāvēs pie uzvalka un kaklasaites. Krekli ar tradicionāli spiciem apkakles stūriem ir velkami pie jebkura uzvalka.

### Balts krekls

Nav tādas situācijas, kad balts krekls būtu nevietā. Tas pietāvēs pie visa – gan uzvalka, gan sportiskas žaketes un haki krāsas biksēm, gan džinsiem. Balts krekls zem tumša uzvalka dod nekļūdīgu ziņojumu – kārtīgs, lietišķs, uzticams un atbildīgs. Tomēr, tomēr... jāatceras pats galvenais - kreklam jābūt tīram un izgludinātam! Apkalkītei - stingrai.

### Zils krekls

Arī zils krekls ir piemērots visiem dzīves gadījumiem. Zināmā mērā tas pat ir vēl labāk. Ja balts krekls var norādīt uz konformismu, tad zilais dos ziņu, ka jūs

esat neatkarīgs cilvēks.

Zilos kreklus vēlams iegādāties dažādos toņos. Pie tiem labi pietāv un izsmalcināti izskatās tumši zilās vai piesātināti zilās krāsas kaklasaites.

#### **Krāsains kreklis**

Ar krāsas palīdzību iespējams izrauties no zili – baltā vienveidīguma. Pašlaik kreklu modē toni nosaka gaišās pasteļu krāsas – rozā, dzeltena, ceriņu, pat zaļā. Tās norāda uz valkātāja individualitāti, radošumu un uzdrīkstēšanos. Tomēr šīm kreklu krāsām nevajadzētu būt spilgtām un kliegdošām. Šādu kreklu nevajag papildināt ar košu kaklasaiti un nevajag konfrontēt krāsas, piemēram, rozā kreklu ar sarkanu kaklasaiti.

#### **Svītraini krekli**

Šie krekli ir darījumu pasaules neatņemama sastāvdaļa. Ja svītras izvietotas viena no otras tālāk, tad valkātājs tiek uztverts kā ekscentrisks. Ja svītras ir vairāk nekā trīs krāsās, tad tas jau var izskatīties izaicinoši. Krekla svītrojumam vajadzētu būt ar smalkām, tuvu stāvošām svītriņām. Var izrādīties, ka pie svītraina krekla

piemeklēt kaklasaiti ir ļoti grūts uzdevums.

Vispareizāk būtu izvēlēties vienkrāsainu kaklasaiti. Svītrainu kaklasaiti var atļauties tikai tad, ja svītras uz kaklasaites ir agresīvākas un nomāc krekla svītras. Tāpat arī ar rakstainajām kaklasaitēm – rakstam jābūt spēcīgākam par krekla svītrām.

#### **Rūtainis kreklis**

Vīrieti, kas gērbies rūtainā kreklā, uztver mazāk nopietni. Šie krekli ir piemēroti dienām, kad gribas justies brīvāk. Rūtainis kreklis jāvelk zem sportiska piegriezuma žaketes ar vienkrāsainu kaklasaiti.

Kreklis, kura apkaklīte ir piepogājama pie krekla ir konservatīvā klasika, bet šodien tas ir kļuvis par visneformālāko kreklu veidu un vislabāk pietāv pie sportiska piegriezuma žaketes. Pie uzvalka šādus kreklus nevajadzētu vilkt.

#### **Kreklis ar taisnstūra apkaklīti**

Kreklis ar izvērstu apkaklīti kopā ar kaklasaiti piedod īpašu eleganci uzvalkam. Bet šī veida kreklis paplašina seju. Tie labāk izskatās vīriešiem ar šauru seju.

## Stila likumi

1. Kvalitatīvi ne vienmēr nozīmē – dārgi
2. Iespaidīgāk vienmēr izskatās tumšas krāsas apģērbs
3. Klasiskas lietas nekad neiziet no modes
4. Prasme gaumīgi salikt apģērbus un prasme labi gērbties ir no vienas dzimtas, ko sauc par labām manierēm
5. Kaklasaitei vienmēr jābūt stingri pievilktai. Tā nedrīkst brīvi karāties.
6. Preču zīmi neviens neredz
7. Kvalitāte ir svarīgāka par kvantitāti
8. Kad ir šaubas – velciet tumši zilu
9. ...vai pelēku
10. Cilvēku sagaida pēc apģērba...



## ★ IZAICINOŠS APĢĒRBS...

### Krekli ar manžetēm – atlokiem piedurkņu galos

Tiem ir vajadzīgas aproču pogas. Tos velk uz svinīgiem un pēcpusdienu pasākumiem. Klasiski aproču pogu vietā izmanto elegantus mezgliņus. Tie nav dārgi. Aproču pogas vajadzētu izvēlēties augstas kvalitātes. Tām jābūt skaistām, gaumīgām, jo tās liecina par stāvokli, kādu to valkātājs ieņem sabiedrībā.

### Apakškreklis

Labākais līdzeklis pret svīšanu, lai nebūtu redzami sviedru laukumi, ir zem krekla pavilkts apakškrekliņš.

Veļu vajadzētu valkāt baltā krāsā, jo baltu kreklu tas padarīs baltaķu un citu kreklu krāsu arī padarīs spilgtāku.

### Lietišķas sievietes apģērbs

Lietišķas sievietes augums kostīma žaketē izskatās slaidāks, un apkārtējie saņem ziņojumu, ka šīs sievieti ir pārliecināta par savām spējām. Arī sievietei, izvēloties kostīmu, galvenā vēriba jāpievērš šuvuma kvalitātei, materiālam un piegriezumam.

Zem žaketes var vilkt blūzi krekļveida blūzi, vai arī topiņu, bet tam jābūt kvalitatīvam un bez uzrakstiem. Drēbju skapī jābūt vismaz piecām blūzēm vai topiņiem. Pārdomāti jāizvēlas auduma krāsa un raksts, lai tas sader ar kostīmu. Svarīgi, lai blūzītes arī vienas pašas ir pietiekoši elegantas un iespaidīgas.

Pērkot blūzīti, jāņem vērā:

- blūzes piedurkņu garuma jābūt tādam, ka tas aiziet līdz rādītājpirksta sākumam;
- piedurknes nedrīkst ierobežot kustības vai stipri atkarāties, veidojot kunkuļus zem žaketes;
- blūze nedrīkst stingri piekļauties augumam un būt nospriegota krūšu rajonā, izcelt apakšveļu vai krūšu galiņus.

Blūzes krāsas:

- balta – garderobes balsts, jo ir klasiska un nopietna;
- melna – liecina par enerģiju, varu, pārliecinātību, stingrību, mūsdienīga;
- bēšīga – būs sievišķīga un eleganta.

Vienu kostīmu un četras blūzes jau var uzskatīt par četriem apģērbiem.

### Dāmas, ja šaubāties, tad velciet melnu!

Ieteikums darījumu sievietei: ja šaubāties, ko vilkt, tad velciet kaut ko melnu un izmantojiet krāsainus aksesuārus - krāšņu laktiņu, piespraudi, ķēdīti. Var vilkt citas krāsas kurpes.

Melns kostīms ir elegants, ietekmīgs un iederas ikvienā situācijā. Tas augumu padara staltāku, īpaši, ja sievieti nav apmierināta ar savu figūru. Tas sader ar visu krāsu aksesuāriem, un katrs no tiem piedos kostīmam jaunu noskaņu.

### Pelēks kostīms

Pelēks kostīms ir aristokrātisks, smalks un prezentabls.

Tas labi izmantojums arī ikdienā. Pie pelēka kostīma lietišķi izskatās melna vai brūna blūzīte, bet visas pārējās krāsas to atdzīvinās un atsvaidzinās. Neitrālas krāsa to padarīs klusināti smalkāku. Lai pelēko padarītu jautrāku, var vilkt spīdīgu atlasa blūzīti.

### Zils kostīms

Zils kostīms ir ļoti klasisks. Tas ir maigāks un sievišķīgāks, tomēr pietiekoši kareivīgs. Nevajadzētu pie tā vilkt zilu blūzi.

Atceries! Krāsai ir nozīme. Sajust un pārzināt krāsu nozīmē iemantot varu!

## Kvalitatīva kaklasaite

### Audums

Zīda kaklasaitei jābūt gludai; ja līnijas izskatās kā laužas, tad tā ir zemas kvalitātes. Kvalitatīva kaklasaite ir šūta no trīs auduma gabaliem, kas nodrošina tai glītu formu. Prasta, lēta kaklasaite ir šūta no diviem auduma gabaliem.

### Cilpa

Tā nepieciešama, lai aizbāztu kaklasaites otru galu, lai tas nav redzams.

### Slēptā vīle

Tā atrodas kaklasaites otrā pusē pa vidu. Tā ir sašūta ar rokām un veidojas no lielām, brīvām cilpām. Kad šo slēpto vīli savelk, kaklasaites malas sakļaujas un tās forma kļūst izteiksmīgāka.

### Vaļēja ielocīte

Slēptās vīles lejas gabaliņš aptuveni 3 cm ir vaļēja ielocīte. Ja tā ir, tad kaklasaites forma būs vienkārši ideāla. Šī ir viena no galvenajām kvalitatīvas kaklasaites sastāvdaļām.

### Odere

Pateicoties oderei, mezglu sasiet ir viegli, tas labi turas, un kaklasaite neburzās. Oderei arī jābūt no zīda auduma.

### Rotas lietas

Lietišķajai sievietei ir svarīgi izvēlēties pareizas rotaslietas. Tām ir jābūt vienkāršām un nelielām. Sieviete var izveidot savu stilu un katru dienu nēsāt vienu un to pašu rotu, piemēram, ķēdīti vai pārļu virtēni. Pēdējā laikā lietišķas sievietes arvien retāk nēsā pērles, jo tās sākušas nēsāt citu sabiedrības grupu sievietes.

Viņas gan nēsā plastmasas bumbiņu virtēnes.

Auskariem jābūt nelieliem, kā nelielām nagliņām vai riņķīšiem. Ja ap kaklu ir ķēdīte, ausīs auskariņi, pirkstā gredzens, tad rokasprādze jau var būt pārmērība. Sevišķi, ja blakus vēl pulkstenis.

pērles. Šajā gadījumā pērlēm jābūt izgatavotām no perlamutra un pārklātām ar dabisku spīdumu.

- Pērlēm jābūt apaļas formas. To, vai pērles ir īstas, var noteikt, vienu pērli rīvējot pret otru. Ja pērles ir īstas, veidojas pulverim līdzīga masa. Pēc tam pirkstos pērles pavilājot tām atkal jābūt gludām un mirdzošām bez rīvējuma pēdām.
- Īstās pērles ir smagas un vēsas. **BP**

Nevainojams stils nav tikai vingrinājums, kas jāizpilda nepieciešamības gadījumā, piemēram, lai saņemtu darba paaugstinājumu vai vadītu cilvēku grupu. Stila izkopšana ir nepārtraukts attīstības process. Tas nozīmē, ka jums ir adekvāts pašvērtējums un pašapziņa, ka jums ir svarīgs darbs, ko darāt, un dzīvē ir mērķi. Stils ir dzīvesveids! Ceļš uz veiksmi lielā mērā ved cauri jūsu garderobei.

Ja ļoti gribas nēsāt rokassprādzi, tad tai jābūt smalkai un tikai vienai.

Lietišķas sievietes rotām jābūt klasiskām. Tas nenozīmē, ka tās ir garlaicīgas. Tādas rotas ir universālas – vienkāršas līnijas un dizains, ko neietekmē laiks. Tā ir izsmalcinātība.

Zelta rotas ir prestižas un piemērotas lietišķai sievietei.

Var nēsāt arī sudraba rotas. Tās regulāri ir jātīra, lai tās nav nosūbējušas.

#### Pērļu rotas:

- Pērles ir jānēsā regulāri, jo tās kā dabīgs materiāls zaudē savu mirdzumu, ja netiek lietotas.
- Pērļu virtēnē starp pērlēm jābūt sasietiem mezgliņiem, lai pērles nepazūd, ja diegs pārtrūkst. Optimālais pārļu virtēnes garums ir tuvāk sejai, nevis uz krūtīm. Pieļaujami ir divi garumi. 35 - 40 cm ir universālais un klasiskais garums. Tas labi izskatās ar visiem izgriezumiem un pie visiem kostīmiem. Otrs pieļaujamais garums ir 43 - 48 cm. Šāda garuma rotas labi izskatās pie apaļa, ne pārāk dziļa kakla izgriezuma vai vakartērpa ar dekoltē.
- Kvalitatīva pārļu imitācija ir labāka nekā mākslīgi audzētas

Dzīvot kā intelligentam cilvēkam nozīmē, būt atklātam attiecībā, mīlēt savu darbu un būt enerģiskam savā garīgajā attīstībā  
- Steve Paulina  
Sveiciens visiem žurnāla Biznesa psiholoģija lasītājiem!  
Liene Zēģele



## vaniļas debešis vīriešiem...

Vīrieši vienmēr ir gribējuši labi izskatīties. Vienīgi sociālisma ideoloģija uzskatīja, ka tas nav pareizi. Daudzās ģimenēs šādi stereotipi varētu būt saglabājušies no tiem laikiem. Sliktākais ir tas, ka tēvi, kas tā domā, šo ideju cenšas uzspiest arī saviem dēliem. Svarīgi, lai zēnam būtu labs paraugs – vīrietis, kas kopj sevi un rūpējas par savu izskatu.

Apmeklēt kosmētisko kabinetu ir tāda pati higiēniska procedūra kā tīrīt zobus, mazgāt matus un ķemmēties.

## Kāda ir vīriešu attieksme pret kosmētiskajām procedūrām?

Jāsaka, ka konkrētu statistisku datu par situāciju Latvijā nav, tādēļ varu runāt, tikai vadoties no savas pieredzes. Mani novērojumi rāda, ka salīdzinoši neliela daļa vīriešu apmeklē kosmētiskos kabinetus.

## Kādēļ tikai neliela daļa vīriešu ir kosmētisko salonu klienti?

Domāju, ka pie visa vainīgi stereotipi. Daži vīrieši to vēlas, bet nespēj pārvarēt kautrību un bailes – *Ko par mani nodomās citi, ja uzzinās? Domās, ka esmu netradicionālas orientācijas. Tas taču nav vīrišķīgi.*

Daļa vīriešu uzskata, ka vīrietim tas nav vajadzīgs, ka apmeklēt kosmētiķi ir sieviešu untumi. Piecdesmit padomju gadi arī ir atstājuši zīmogu. Tajos laikos pastāvēja uzskats, ka strādniekam ar skaistumu nav nekas kopīgs. Droši vien vecākās paaudzes lasītāji atceras tā laika banālo izteicienu, ka vīrietim ir jābūt tikai mazliet skaistākam par mērķaķi.

Tomēr attieksme mainās, un situācija arvien uzlabojas.

Ja pašķirstām vēstures grāmatas, tad redzam, ka vīrieši ne mazāk kā sievietes ir rūpējušies par savu izskatu, un visos laikos ir bijušas kosmētiskās procedūras, kas domātas stiprajam dzimumam.

Dabā dzīvnieku un putnu tēviņi ir košāki un redzamāki nekā mātītes. Indiāņi, inki un citas senās ciltis izkrāsoja seju, ko var uzskatīt par dekoratīvās kosmētikas pirmsākumu. Visspilgtāk seju izkrāsoja vīrieši.

17. un 18.gadsimtā vīrieši pūderējās un krāsoja vaigus, nēsāja izsmalcinātas rotas lietas.

Vīrieši vienmēr ir gribējuši labi izskatīties. Vienīgi sociālisma ideoloģija uzskatīja, ka tas nav pareizi. Daudzās ģimenēs šādi stereotipi varētu būt saglabājušies no tiem laikiem. Sliktākais ir tas, ka tēvi, kas tā domā, šo ideju cenšas uzspiest arī saviem dēliem. Svarīgi, lai zēnam būtu labs paraugs – vīrietis, kas kopj sevi un rūpējas par savu izskatu.

Apmeklēt kosmētisko kabinetu ir tāda pati higiēniska procedūra kā tīrīt zobus, mazgāt matus un ķemmēties.

Ķermenis ir dvēseles māja, un ir svarīgi, cik sakopts tas ir. Austrumu filozofija runā par to, ka par sevi ir jārūpējas kaut vai tādēļ, lai citiem nav jāskatās uz nekārtīgu, nesakoptu cilvēku. Tas ir pienākums pret apkārtējiem, jo mums nav tiesību citus cilvēkus apgrūtināt ar savu nekārtīgo izskatu. Mēs apkārtējos varam iepriecināt ne tikai ar labām domām un darbiem, bet arī ar to, ka labi izskatāmies.

Labs izskats nav tikai sieviešu priekšrocība. Vīriešiem patīk sakoptas sievietes, un arī sievietēm patīk sakopti vīrieši.

## Vai Eiropā situācija ir savādāka?

Eiropā, piemēram, Francijā vai Vācijā, kur visbiežāk pārku kosmētiskos līdzekļus dēlam vai vīram, veikalos es sastopu ļoti daudz vīriešu un redzu, ka viņi pārzina plašā piedāvājuma klāstu un to, kurš līdzeklis kādam nolūkam kalpo.

Pie mums kosmētikas veikalos pārsvarā apgrozās sievietes. Viņas pārku kosmētiku saviem vīriešiem vai nu dāvināšanai, vai arī viņas

vēlas, lai viņi rūpētos par sevi.

Cik zinu no ārzemju kolēģu stāstītā, tad Eiropā kosmētiskos kabinetus apmeklē liels skaits vīriešu.

Mēs, Latvijas sievietes, esam pamanījušas, ka ārzemnieki izskatās par 10 gadiem jaunāki, piemēram, piecdesmitgadīgs vīrietis izskatās kā mūsu četrdesmitgadnieks. Mūsu vīrieši tāpat izskatās vecāki, nekā patiesībā ir.

Jā, ārzemēs vīrieši vairāk domā par savu veselību un izskatu, vairāk nodarbojas ar sportu un izmanto skaistumkopšanas procedūras. Ārzemēs tā jau ir kā tradīcija, ka kosmētiķi apmeklē no jaunības, vismaz tā tas ir lielpilsētās. Protams, ka izņēmumi ir arī tur.

## Kādas kosmētiskās procedūras vīrieši var saņemt, apmeklējot salonu?

Vispirms jau tās ir sejas procedūras.

## Kāpēc vīriešiem vajadzīgas kosmētiskās procedūras?

Ja vīrietim darbs ir ārā – celtniecības, mežsaimniecības vai lauksaimniecības nozarē, tad viņa sejas ādu ļoti ietekmē laika apstākļi un kosmētiskās procedūras ir obligāti nepieciešamas, jo sejas āda kļūst sausa, kreveļaina un apsārtusi. Līdzīgi ir arī, ja vīrietis dienas lielāko daļu pavada telpās pie datora. Tas ļoti negatīvi atspoguļojas tieši sejā. Vēl jāpiemin smēķēšana, kas arī ļoti kaitē, jo sejas āda straujāk noveco un izskatās neveselīgi. Atcerēsimies, ka tīra, maiga un mīksta āda ir viena no skaistuma pamatvērtībām.

## Kā laika apstākļi ietekmē sejas ādu?

Latvijā lielai daļai vīriešu ir kuperoza āda, tas ir, sārtums, kad ādā uz vaigiem un deguna vērojams sīks asinsvadu zīmējums.

Piemēram, Francijā tas ir liels retums, jo tur ir kontinentāls klimats. Mums sejas āda ir jāaizsargā pret nelabvēlīgiem laika apstākļiem, piemēram, ziemā, kad ir sals, pavasarī un rudenī, kad ir lietus un vējš. Saule arī kaitē sejai.

Vīrieši ik dienas skuj bārdū, un dažreiz viņi to dara ļoti nepareizi. Svarīga ir žilettes kvalitāte, skūšanās putas un krēms. Mēdz notikt tā, ka matiņi ieaug ādā, un tas ir papildus kairinājums. To visu var novērst, ja izmantojam pareizus kosmētiskos līdzekļus.

## Kādas vīriešiem ir nepieciešamās sejas procedūras?

Gribu kungus iedrošināt, jo tās visnotaļ ir patīkamas. Vispirms gan ir jāveic ādas analīzes, lai noskaidrotu, kāda ir āda.

Vīriešiem sejas ādu ir nepieciešams dziļi attīrīt, jo āda kalpo kā nederīgo vielu izvadītājs.

Tā ir tā saucamā mehāniskā tīrīšana, ko vislabāk un ar profesionāliem līdzekļiem veiks kosmētiķis. To dara tikai kosmētiskajā kabinetā, – āda tiek atbrīvota no melnajiem komedoniem. Pēc tam tiek uzlikta poras savelkoša maska. Poras sāk elpot, un sejas ādas krāsa uzlabojas.

Ja ir kāda problēma un ir nepieciešams, tad kosmētiķis ar to īpaši strādā. Tā var būt jau pieminētā kuperoze, jutīga vai sausa sejas āda. Procedūras laikā tiek uzlikta sejas maska. Tas ir kopšanas līdzeklis, kas sniedz tūlītēju rezultātu.

Vīriešiem var būt sejas ērcīte, kas „noēd” kapilārus un iznīcina audus. Vaigi kļūst sarkani un sāpīgi. Tad kosmētiķis nosūtīs pie dermatologa.

Vīrieši daudz lielākā mērā nekā sievietes kautrējas par savām problēmām un izvairās par tām runāt. Viena no šādām sejas slī-

mībām ir „zils deguns”, ko tautā sauc par „dzērāju degunu”, bet ar alkohola lietošanu šeit nav nekāda sakara.. Zils deguns ir sejas slimība, ko sauc par rinotīmu. Jāveic analīzes un jāārstējas, jo tas ir novēršams. Tā ir sejas saistaudu problēma.

Kosmētiķis veic arī dažādas pretnovecošanas procedūras.

Viņš arī palīdzēs izzināt visus skaistuma noslēpumus - kādas ir ādas kopšanas pamatiemaņas, un, lai taupītu laiku un naudu, ieteiks kosmētikas līdzekļus, kas jālieto mājās un kas jums der vislabāk.

### Kā seja jākopj mājās ?

Kosmētiķis ieteiks higiēniskās procedūras, kas ikdienā jāveic, lai pareizi koptu savu seju, kā to pareizi jātīra un jāmazgā. Diemžēl joprojām daudzi vīrieši mazgā seju ar ziepēm. Arī ūdens kvalitāte Latvijā nav no labākajām, un veidojas ādai nelabvēlīga kombi-

nācija - sliktas kvalitātes ūdens plus ziepes, un āda ļoti cieš. Speciālists pamācīs, kā pareizi jāskuj bārda. Daudzas kosmētiskās līnijas lietošanai mājās piedāvā speciālas sejas maskas, kas sagatavo ādu skūšanai. Kā reizrēķins jāzina tas, ka, pirms iziet no mājās, uz sejas jāuzklāj krēms. Tas jā dara stundu vai pusstundu, pirms dodaties ārā.

Vīriešiem tāpat kā sievietēm (bet vīriešiem vairāk) vispirms sāk novecot āda ap acīm - parādās grumbiņas, nolaižas plakstiņi, zili riņķi ap acīm. Ikdienā lietojot pareizus kosmētikas līdzekļus, šo procesu var aizturēt.

**Vai tiešām kosmetologs var palīdzēt, ja ir zili**

### riņķi ap acīm?

Protams, pirmkārt ir jāastāda rīcības plāns vai programma, kas un kā jā dara, lai sasniegtu rezultātu – ko klients darīs pats mājās un kādas procedūras tiks veiktas kosmētiskajā kabinetā. Otrkārt, kosmētiķis palīdzēs ar saviem ieteikumiem un padomiem, kā izvēlēties ādas tipam un problēmas atrisināšanai piemērotākos kosmētiskos līdzekļus, kurus jālieto katru dienu. Tomēr viss ir atkarīgs no paša klienta, cik nopietni viņš ir nolēmis par sevi

rūpēties un labi izskatīties. Svarīgi ir ievērot daudzas lietas. Piemēram, vajadzētu atteikties no kaitīgiem ieradumiem, sakārtot miega režīmu, nodarboties ar fiziskām aktivitātēm, vajadzīgas pastaigas svaigā gaisā. Ja to visu nedara, tad tikai ar kosmētikas līdzekļiem un kosmētiķa apmeklējumu būs par maz, tas nebūs tik ļoti efektīvi. Pilnvērtīgs uzturs kalpo gan ķermeņa, gan sejas ādas veselībai un skaistumam. Tomēr jā saka, ka kosmētiķa apmeklējums jebkurā gadījumā ļaus jums izskatīties labāk.

Tumšie loki zem acīm un uztūkušie plakstiņi ir pirmās novecošanās pazīmes, un viss, ko tiku minējusi, palīdz saglabāt jaunību. Acu kopšanai ir speciāli krēmi, jo šajā sejas rajonā ir mazāk tauku dziedzeru un tā ir sausāka. Ap acīm āda salīdzinoši ātrāk zaudē elastību.

### Vai vīriešiem ir jālieto nakts krēmi?

Jā, tas ir jā dara, jo nakts krēmā ir vairāk vitamīnu un pretnovecošanās komponentu. Ādas šūnu atjaunošanās miegā noris intensīvāk, un nakts krēma uzdevums ir šo procesu maksimāli veicināt.

### Ko nozīmē kosmētikas līnija?

Tas ir kosmētikas līdzekļu komplekts: dienas krēms, nakts krēms, acu krēms, pienišs sejas tīrīšanai, losjons, skūšanās putas, vīriešu parfimērija, maskas, pilingi (sejas attīrīšanas līdzekļi) u.c.

### Jūs pieminējāt pastaigas, bet vīriešiem, kas daudz ir ārā svaigā gaisā, sejas āda dažkārt ir pat ļoti sliktā.

Jā, viņiem sejas kopšanai ir vajadzīgi speciāli aizsargājoši krēmi atbilstoši ādas tipam. Vīrieši negrib smērēt uz sejas dienas krēmus, jo baidās, ka to kāds pamanīs. Par to nav jāraizējas, jo gandrīz visas kosmētikas līnijas, sākot ar ekskluzīvām un beidzot ar vidējā līmeņa, piedāvā krēmus, kuru konsistence ir tāda, ka tie ļoti ātri iesūcas ādā un neveido spīdīgu kārtiņu, no kuras ļoti baidās vīrieši. Šiem krēmiem ir arī vīriešu parfimēriju raksturīgais aromāts, lai neradītu vīriešiem psiholoģisku diskomfortu, ka viņi smaržo kā sievietes. Šodien visi kosmētikas ražotāji ir radījuši speciālās līnijas vīriešiem.

### Cik bieži vīrietim būtu jāiet pie kosmētiķa?

Tas atkarīgs gan no vecuma, gan ādas. Par to vienojas ar speciālistu, un tas var būt reizi mēnesī vai reizi nedēļā. Ja kosmētiķis nav apmeklēts iepriekš, tad sākumā ir jāiziet intensīvāks kurss. Jēbkura procedūra kosmētiskajā salonā ilgst aptuveni stundu. Ir vīrieši, kas kautrējas, ka kosmētiskajā kabinetā sastapsies ar paziņām, un tur būs sievietes. Tik traki nav, jo katrs klients nāk savā laikā pēc pieraksta, un parasti iepriekšējais klients jau ir aizgājis.

### Vīrieši uztraucas, ka šīs procedūras būs sāpīgas, jo kosmētiķis baltajā halātiņā atgādina ārstu?

Nē, tās ir absolūti nesāpīgas. Tieši pretēji, kosmētiskā seansa laikā tiek uzlabota ne tikai sejas āda, bet klientam ir iespēja relaksēties. Īpaši labi tas ir pēc darba dienas, bet nav slikti šim nolūkam izmantot pusdienlaiku. Procedūras laikā kosmētiķis veic sejas masāžu, kas ir atslābinoša. Cilvēks guļ un izbauda tās patīkamās sajūtas, ko sniedz pieskārieni sejai. Ja klients vēlas, telpā skan relaksējoša mūzika. Piemēram, kad es strādāju vienā no Rīgas lielākajiem saloniem, vīrieši, kas apmeklēja procedūras, pārsvarā bija ārzemnieki - zviedri un norvēģi. Viņi procedūras laikā tik

## Atceries, ka:

- Āda ir sāpju, pieskārienu un gaisa temperatūras uztvērējs, tā aizsargā un palīdz izvadīt no ķermeņa nederīgās vielas.
- Āda attīra, dziedē un atjauno sevi. Tikai no jums atkarīgs, cik efektīvi tas notiek.
- Āda ir emociju barometrs. Kad cilvēks ir aizkaitināts, tā piesarkst, norādot uz stresu.
- Āda liecina par vispārējo veselības stāvokli. Stress, sliktas uzturs un miega trūkums, kaitīgi ieradumi pasliktinās ādas stāvokli. Rūpējoties par veselību, rūpējamies arī par ādu.
- Piecdesmit gadu vecumā katram cilvēkam ir tāda seja, kādu viņš ir pelnījis.

## 9 grumbu apkarošanas veidi:

- Sargājiet ādu no saules!
- Nesmēķējiet!
- Regulāri veiciet dziļo ādas tīrīšanu, jo sejas āda jāattīra no atmirušajām šūnām un netīrumiem porās!
- Regulāri veiciet dziļo mitrināšanu - reizi nedēļā uzlieciet barojošu masku!
- Uzlabojiet asinsriti sejas ādai, lietojot pilingu!
- Lutīniet savu seju ar masāžām!
- Lietojiet aizsargkrēmus, lai nav jāraizējas par laika aptākļiem - laika maiņas, centrālpakure!
- Uzklājot uz sejas kopšanas līdzekļus, nestaipiet ādu.
- Lietojiet kosmētikas līdzekļus!



ļoti atslābinājās, ka gandrīz vienmēr aizmīga. Kad pamodās, viņi bija atpūtušies un bija veikta sejas procedūra. Klienti bija ļoti apmierināti.

### Ja vīrietis kosmetologu pirmo reiz apmeklē tikai ap vai pēc 40 gadiem, vai ir iespējams uzlabot sejas izskatu?

Jā, ja cilvēks ir apņēmības pilns uzlabot savu izskatu, tad ar viņu var strādāt un panākt labus rezultātus. Protams, pie nosacījuma, ka viņš ievēros kosmētiķa ieteikumus un katru dienu izpildīs visu nepieciešamo mājās. Panākumi gūstami, tikai regulāri veltot ādai laiku un uzmanību. Tas nav par velti. Jāatceras, ka nekad nav ne par agru, ne par velti uzsākt rūpīgu ādas kopšanu.

### Kā ir ar kosmētiskajām operācijām?

Man nav bijis nevienš klienti vīrietis, kas būtu veicis plastisko sejas operāciju. Cik zinu, tad Eiropā visizplatītākā plastiskā operācija, ko izdara vīrieši, ir noslīdējušu plakstiņu noņemšana, un otra populārākā ir tauku atsūkšana, kaut gan bez diētas ievērošanas tā neko daudz nedod.

### Viens no Jūsu pakalpojumiem ir caurumu izšaušana ausīs, lai varētu nēsāt auskarus. Vai vīrieši to dara?

Jā, šobrīd ir tendence, ko es saucu par tīņu modi, kad jauni puīši vecumā no 10 - 14 gadiem dur caurumus abās ausīs. Domāju, tā ir vēlme līdzināties izcilajam futbolistam Deividam Bekhemam. Kad caurumi ir izdurti, tad auskarus viņi pērk un nēsā ar lielu akmeni. Hiphopa piekritējiem dur pat vairākus caurumus ausīs. Kopumā tendences šajā jomā ir mainījušās, jo vēl nesen pārsvarā caurumus ausīs dūra jauni vīrieši vecumā no 18 -20 gadiem, bet tikai vienā ausī. Šobrīd pēc 18 gadiem reti kurš nēsā auskarus, ja nu vienīgi tie, kam ir tāds stils vai radošo profesiju pārstāvji. Lietišķais stils nepieļauj, ka vīrietis nēsā auskarus. Ja ir vēlšanās, tos var likt mājās vai brīvdienās pie brīvā stila apģērba.

### Ko jūs ieteiktu zēnu vecākiem?

Vecākiem jāraizējas ne vien par meitenes, bet arī zēna sejas ādu. Īpaši svarīgi tas ir pusaudža vecumā. Ja bērnam uz sejas ir pūtītes vai pinnes, tad jāzina, ka tās nepāries pašas

no sevis. Tādēļ nav jāgaida, ka notiks brīnumi, bet jāiet pie ārsta vai kosmētiķa, jo tikai tā var izvairīties no dažādām nepatīkamām komplikācijām, piemēram, rētām uz sejas.

Par bērna ādu neatkarīgi no dzimuma ir jārūpējas jau no pirmās dzīves dienas, un tam ir jāklūst par ieradumu. Ir nācies redzēt, ka jauna māmiņa aukstā laikā nes gadu vecu bērniņu, un viņa vaidziņi no sala sausi, sarkani un sakairināti. Māte tam nav pievērsusi vajadzīgo uzmanību, jo bērna vaidziņi bija jāsasmērē ar aizsargkrēmu.

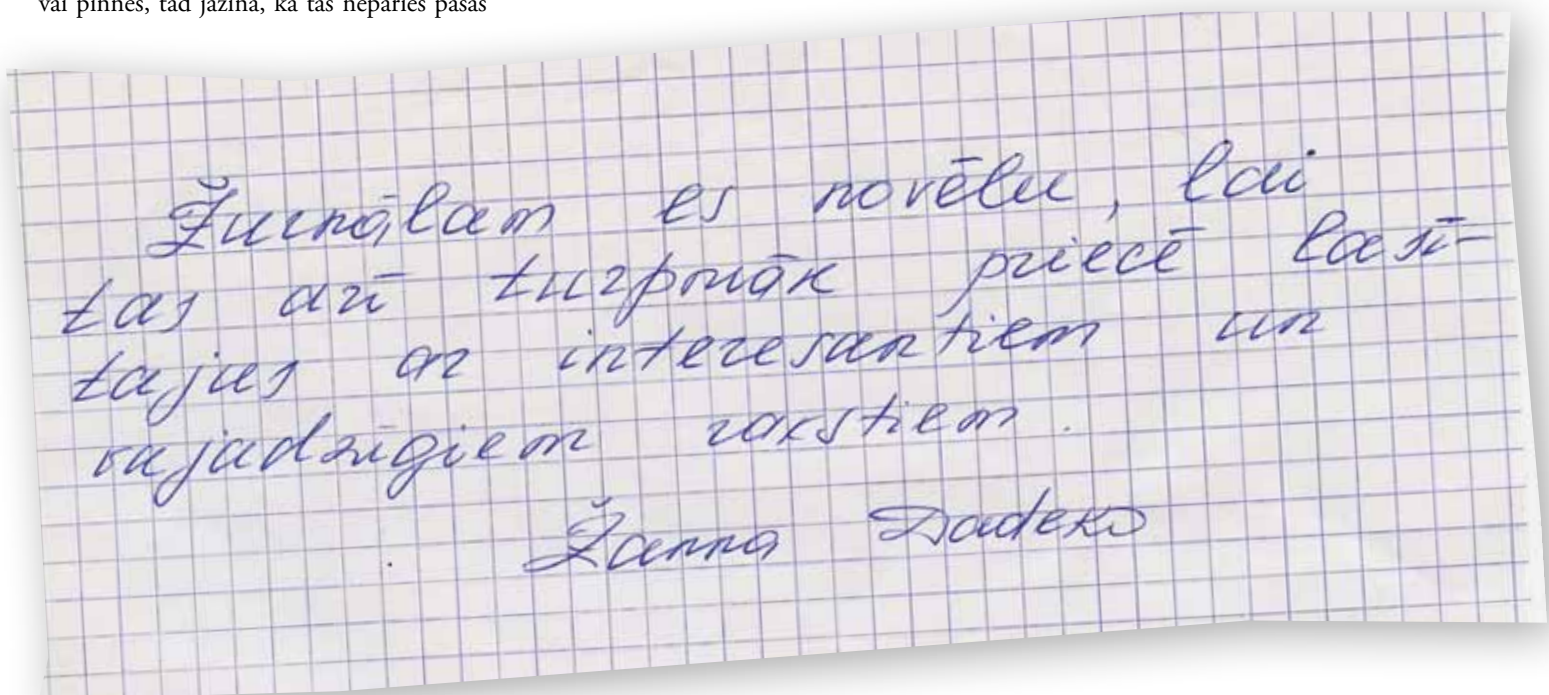
Pēc baseina apmeklējuma visiem – gan pieaugušajiem, gan bērniem noteikti ir jālieto krēms, jo ūdens ir hlorēts.

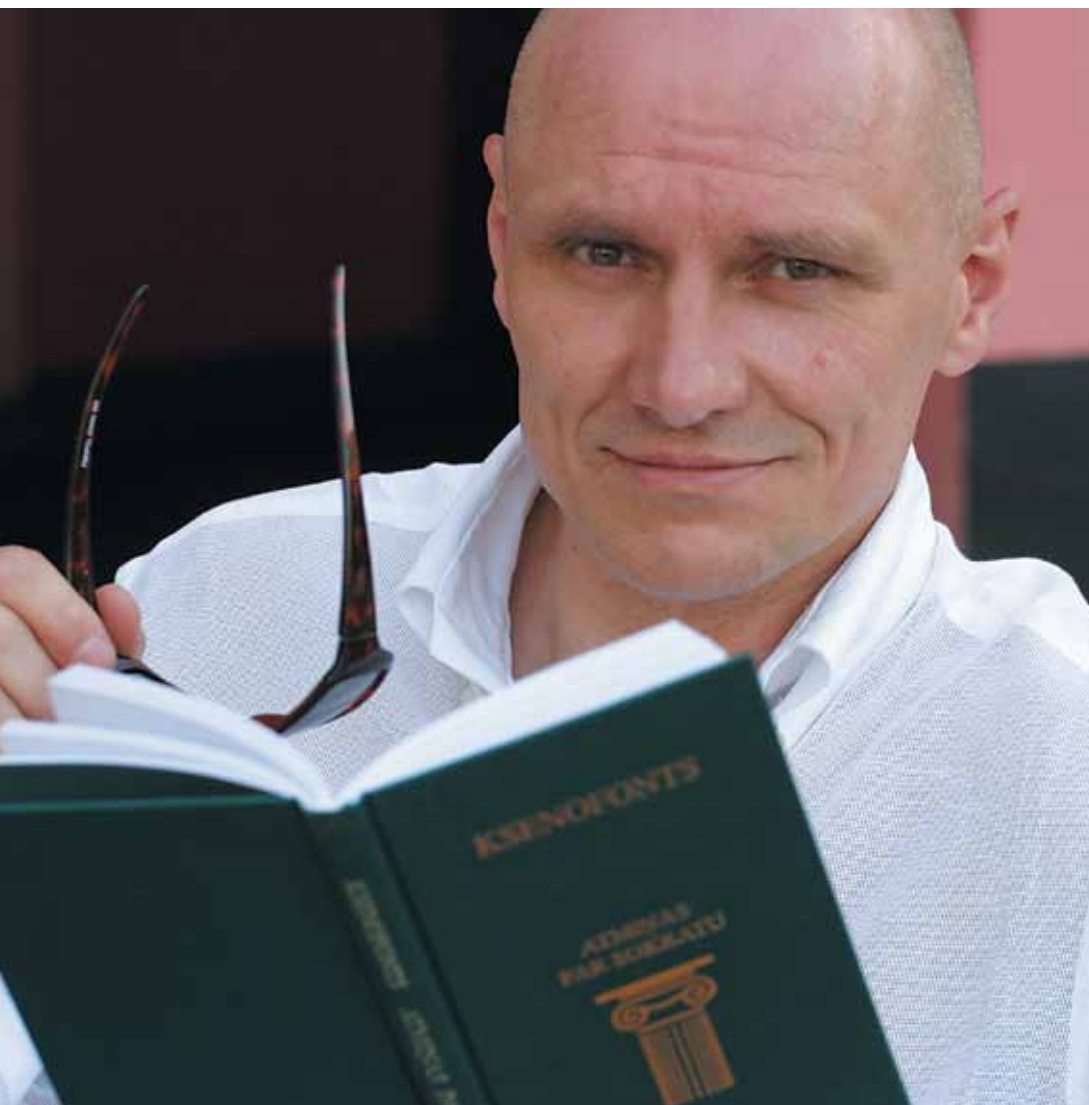
### Kā klients var pārlicināties, ka ir atnācis pie laba speciālista?

Katram ir savs zobārsts, savs frizieris, un tāpat ir jāatrod savs kosmētiķis, kuram jūs uzticaties un ar kuru varat saprasties.

Kosmētiķim ir jābūt cilvēkam ar medicīnisko izglītību un sertificētam. Sertifikāts netiek izsniegts uz mūžu, tas ir jāatjauno ik pēc 5 gadiem, nokārtojot eksāmenu. Latvijā šādu sertifikātu izsniedz tikai Latvijas medicīnas māsu asociācija. Tikai ar kursiem nepietiek, lai kosmētiķis būtu profesionāls. Lai sertifikātu pagarinātu, bez eksāmena ir jābūt 150 akreditētām stundām. Tas nozīmē, ka regulāri ir jāpapildina zināšanas un jāapmeklē kursi un semināri. Skaistuma industrija nepārtraukti attīstās, un kosmētiķim ir jāpārzina viss jaunais, kas šajā jomā ir radīts. Tādēļ es katru otro gadu braucu uz Franciju, kur apgūtu ne vien teoriju, bet arī praktiski stažējos pie Eiropas labākajiem meistariem.

Galoen sertifikātam obligāti ir jābūt latviešu valodā, un uz tā ir jābūt norādītam, cik ilgi tas ir derīgs. Sertifikāti no dažādiem kursiem un semināriem, kā arī diplomi, kas iegūti, uzvarot konkursos, var būt arī angļu valodā. **BP**





# dižais hobijs

Kāda jēga ir tam, ko es daru? Vai mans darbs ir kādam vajadzīgs un vai es pats kādam esmu vajadzīgs? Tā cilvēki sev jautā – visbiežāk vai nu paguruma brīžos, vai gluži otrādi – piedzīvojot lielas veiksmes. Un pārāk bieži atbild – „ja darbā viss ir labi, tad arī dzīvē tam jābūt tāpat”. Vai citiem vārdiem – „darbs ir dzīves jēga un dzīve pati”. „Strādāt un dzīvot nozīmē vienu un to pašu”.

**M**anuprāt, ja cilvēks tā saka un domā, tad viņš ir vai nu ļoti jauns, vai joprojām dzīvo „medusmēnesī” attiecībās ar savu profesionālo darbību, kas, tāpat kā personiskajā dzīvē, parasti iestājas šo attiecību sākumā. Tomēr ar laiku katrs no mums attiecībā uz darbu sāk lietot arī tādus vārdus kā „nogurums”, „apnikums”, „izdegšana” un tamlīdzīgi. Un ne vienmēr tas nozīmē, ka darbam esam atdevuši par daudz enerģijas vai ka esam apstājušies kaut kādā savas profesionālās izaugsmes posmā. Šādām izjūtām var būt arī cits iemesls – personisko resursu izsīkšana, savas cilvēciskās attīstības iztrūkums.

### Personiskais un profesionālais

Runājot manas psihoterapeitiskās skolas – psihodrāmas – terminos (tādi tiks lietoti arī tālāk), savā darbā mēs pielietojam kaut ko, kas izaudzis no mūsu cilvēciskās būtības – tās ir mūsu profesionālās lomas. Un jo vairāk mēs tās noslogojam, jo lielākas tās izaug. Bet kas notiek ar celmu, no kura šī zarošanās notiek?

Protams, nenoliedzami ir arī, ka profesionālās lomas bagātina personību. Taču parasti tas notiek kaut kā vienpusēji. Ja darbā mēs noslogojam savu ķermeni, tad attīstās tas, bet pārējais paliek novārtā. Ja mums nākas strādāt, izmantojot savas matemātiskās spējas, jautājums „kā tu jūties?” var izrādīties šokējoši neatbildams.

Bet kas tad īsti ir vajadzīgs mums kā fiziskām, psihiskām un garīgām būtnēm pēc tam, kad uz mums ir iedarbojies mūsu darbs? Vai ir iespējams izrakstīt recepti, kurā norādīts, kādi ingredientī jālieto, lai kompensētu profesionālo lomu noplicinošo ietekmi?

### Impulsīvās un spontānās izvēles un hobiji

Nostrādājies cilvēks parasti gan izjūt sava stāvokļa „nepareizību”, gan „zina” labākos veidus, kā to mainīt. Taču šī „zināšana” ir neapzināta un tieši neapzinātībā slēpjas risks.

Ja šim darbā cietušajam būs nepietiekoša tā sauktā impulsu kontrole un daudz trauksmes, tad pastāv liels risks, ka izeju viņš meklēs un atradīs impulsīvā veidā – pēc principa – „kas galvā, tas uz mēles (uzvedībā)”. Tipiskie piemēri – dzeršana, ālēšanās pie stūres, azartspēles, vardarbība.

Taču, ja mēs spējam „sasildīt sevi”, kaut vai „noskaitot līdz desmit” vai izmantojot citas, sev pierastas trauksmes samazināšanas stratēģijas, mēs nonākam līdz savai spontanitātei, kas darbojas pēc radošās iedvesmas principa. Tā palīdz saslimušam dzīvniekam dabā atrast tieši to ārstniecības augu, kas tam tobrīd visvairāk vajadzīgs. Un arī grūtībās nonākušam cilvēkam tā ļauj sastapt sevi vai apkārtne tieši to pašu.

Praktiski tas notiek tā, ka cilvēks konstatē, ka viņam ir iepatīcies, piemērām, sēņot. Vai kolekcionēt senas pastkartes. Tieši „iepatīcies”, nevis viņš to ir sācis apzināti darīt, lai „kompensētu profesijas negatīvo ietekmi uz savu personību”. Tā dzimst hobiji un tā strādā mūsu spontanitāte – tā apdāvina, ja spējam tikt galā ar trauksmi. Vai nav vilinoši – gaidīt, ko tādu mūsu zemapažņa mums uzdāvinās?

### Hobiju diagnostiskais potenciāls

Hobiji, kuri, pateicoties mūsu spontanitātei, pie mums atnāk,

parāda, kas mums un mūsu cilvēciskajai būtībai attiecīgajā laikā ir vajadzīgs. Mēs viegli varam saprast, ka mākslas izstāžu apmeklēšana un kalnu riteņbraukšana, kaut arī abi ir jauki hobiji, tomēr sniedz cilvēkam stipri vien atšķirīgas izjūtas. Un, ja cilvēks tās izvēlas vēl un vēl, tad tas nozīmē, ka viņam tās ir vajadzīgas.

Diagnoze, kuru mēs paši sev uzstādam attiecībā uz savām ne-realizētajām psiholoģiskajām vajadzībām, nav tik svarīga tūlītēja rezultāta veidā. Tas – iegūts, un diemžēl tūlīt pat arī mirst. Diagnoze ir svarīga kā process, jo tad tā ilgstoši var ietekmēt mūs katras mūsu vienīgās dzīves plānošanā un vadīšanā.

### Atvieglotums kā „Dieva zīme”

Tas, vai mēs esam vai neesam „trāpījuši” savā hobiju izvēlē, ir sajūtams uzreiz – kā atvieglotuma, piepildījuma vai spēku pieplūduma sajūta. Tieši sajūta, nevis doma – efekts uz personību ir tad, ja mēs jūtam atvieglotumu, nevis domājam vai saprotam, ka mums tas tiek sniegts.

To var uzskatīt arī par Dieva klātbūtni mūsos un mūsu ceļā, un izjūtas kā „Dieva zīmes”, ar kurām tas mums signalizē – vai mēs joprojām esam uz ceļa vai jau grāvī.

Ja mēs plānojam savus hobijus tikai apzināti („man vajadzētu piespiest sevi aiziet uz aerobiku divas reizes nedēļā!”) un nesajūtam attiecīgo atvieglotuma signālu „no augšas” vai precīzāk – „no iekšas”, tad mēs vai nu neesam pietiekoši spontāni, vai neesam īsti labi trāpījuši savā izvēlē.

### Hobiji kā dzīves jēga

Ir svarīgi sakārtot attiecības starp dzīvošanu un strādāšanu. Ja kādam darbs ir dzīves jēga, tad šis cilvēks ir vergs. Un viņš ir arī bistams apkārtējiem, jo neapzināti centīsies savas personiskās vajadzības pasniegt kā darba nepieciešamību. Ja šāds cilvēks ir medikamentu ražotājs, tad viņš pats dzīvos pārliecībā un arī citus uz to vedinās, ka dzīve, nelietojot zāles, nekam neder. Ja viņa bizness ir autotirdzniecība, viņš stāstīs visiem, ka, ja tev nav mašīnas, tad tevī nav vispār.

Darbs ir nevis pati dzīve, bet gan tās pamats. Ja tu nestrādā, tad tev nevar būt, uz kā būvēt savu dzīvi. Respektīvi – labi padarīts darbs nozīmē *dabūt sev uz kakla* neciešami grūtu, bet svarīgu jautājumu – „ko iesākt ar visu pārējo dzīvi?”. Tādēļ nav jau tik nesaprotami, kāpēc cilvēkiem ne tik bieži izdodas darbu PABEIGT.

Ja cilvēks un viņa spontanitāte uz šo jautājumu atbild ar hobiju, kas, viņa un viņam tuvo cilvēkuprāt, ir gana jēgpilns (piemērām, aizraušanās ar literatūru, glezniecību vai vēsturi), tad viņš var uzskatīt, ka viņam paveicies – dzīvē viss ir iekārtojies savos plauktiņos.

Bet, ja pēc pie datora pavadītas dienas cilvēks dodas uz svaru zāli, jūtas pēc tās attīrīts no „failiem”, „domēniem” „vīrusiem” un citiem agresoriem, bet nevar sajūst sevī vēlēšanos veltīt atlikušās stundas kaut kam, ko varētu uztvert kā intelligentam cilvēkam un tā dzīves jēgas meklējumu nosaukumam atbilstošu, tad ...

Šeit jāsaprot, ka patiesība mūsos ienāk dažādos ceļos – tajā skaitā arī caur ķermeni, kurš ir ne tikai muskuļi, kauli un zarnas, bet arī smadzenes. Nevis tās, kas galvā, bet kas tieši ķermenī. Un varbūt šīm smadzenēm vajag pārcilāt simtiem tonnu dzelzi, lai tās spētu izdot no sevis kaut ko, kas citādi nebūtu iespējami. Varbūt šīm smadzenēm nepieciešams uzkāpt Everestā, lai saprastu kaut ko

par sevi šeit, lejā. Ja mēs neesam sapratuši savu hobiju jēgu, tad tas nenozīmē, ka tā nav. Ja mēs neesam atraduši Dievu, arī tad tas nenozīmē, ka tā nav. Jāuztīcas savai spontanitātei tāpat kā jāuztīcas Dievam. Un varbūt, ka tie abi ir viens un tas pats – vismaz tā domāja psihodramas pamatlicējs J.L. Moreno.

### Hobijs un nauda

Kad es pirku digitālo spoguļkameru, man kāds draugs jautāja – „vai ar šito tev iznāks labākas bildes kā ar kompaktkameru, kas tev jau ir?”

Šādi ir jājautā fotogrāfijas profesionālim, un tad tas ir būtisks jautājums, kurš palīdz tam būt efektīvam savā biznesā. Bet ne



amatierim, kāds esmu es. Man nav svarīgas labās un lētās bildes, man esmu svarīgs es pats un tas, kā es varu izpausties fotografējot – izmaksas nav ražošanas izdevumi, bet gan investīcijas sevī. Ar hobiju nedrīkst pelnīt. Tikai tērēt nopelnīto. Tiklīdz hobijs sāk kļūt ienesīgs, tā pastāv risks, ka tam ir finansiāla, nevis personiski attīstoša motivācija. Nauda var būt pārāk spēcīgs kairinātājs, lai aiz tā saklausītu vēl arī sava dvēseles orķestra kluso elpu. Es cilvēkiem iesaku strādāt to, kas atbilst vismaz diviem kritērijiem – pirmkārt, neriebjas, un otrkārt, ir ienesīgi. Un, protams, es iesaku neiztikt bez laika hobijiem.

### Darbaholisms

Darbaholisms var tikt dažādi definēts – piemēram, kā pārmērīgs darbs. Taču šī nav precīza definīcija, jo nerunā par darba funkciju darbaholiķa dzīvē. Un šī funkcija ir – nedzīvot, bet nogalināt dzīvi, nevis vairāk paveikt, kā tas bieži tiek pasniegts. Ar to jau atkarība atšķiras no situatīvas pārstrādāšanās, kas gadās katram un kam ir objektīvi iemesli, bet kuras gadījumā cilvēks sapņodams sapņo par brīdi, kad grūtais periods būs pārvarēts un varēs sevi atdot hobijiem. Nevis teiks kaut ko līdzīgu – „dzīve nav rožu dārzs”, „kā ir, tā ir” vai tamlīdzīgi.

Darbaholisms nereti laikā seko alkoholismam un spēļu atkarībai.

Kad cilvēki griežas pie manis ar atkarības problēmām, es tiem vienmēr gan jautāju par hobijiem, gan arī pieprasu, lai cilvēkam būtu tiem laiks.

### Hobijs un pieaugšana

Mēs intuitīvi neuzticamies cilvēkiem, kam nav hobiju. Ja dzirdam kādu sabiedrisku vai politisku viedokli, mēs vienmēr domājam par viedokļa izteicēja biznesa ieinteresētību sevī publiski paustajā viedoklī. Un ja politiskā elite ir pilna ar strādāšanā nevis dzīvošanā motivētiem ļaudīm, tad mēs esam nonākuši bezizvēles situācijā – atnākot pēc darba mājās un atverot avīzi, dabūjam šādu „šeftēšanos” atspoguļojumu, nevis idejas par to, kā satikties ar sevi un šīs satikšanās svarīguma pamatojumiem.

Ja cilvēkam ir hobijs, tad varbūt viņš jau ir pieaudzis un aizdomājies, kas ir pati dzīve, kādai tai vajadzētu būt kā darbs to var veicināt, bet kā – kavēt. Kādus kritērijus izvirzīt sev savā attīstībā un ko pieprasīt no ļaudīm, kas pretendē uz lomām, kas ietekmē sabiedrības dzīvi kā sevis meklējumu un izpaušanas procesu.

Un pats galvenais – ja tev ir hobijs, tad tu pats esi brīvs cilvēks un vienmēr vari apzināti izlemt – vai tagad uzstrādāt vai – uzzīvot.

BP





# atslābinieties un baudiet!

Mēs bieži apņemamies kaut ko darīt sevis labā un domājam: “Šodien ir pirmdiena, pirmais datums, es sākšu jaunu dzīvi un turpmāk katru dienu vingrošu!” Bet, kad tas ir jādara, tad atrodas simtiem iemeslu, lai to nedarītu.

Patiesībā vingrošanai var izmantot katru brīvo brīdi. Nevajag speciālus trenažierus, vingrot var arī darba vietā.

## **P**astāstiet, lūdzu, par vingrošanu darba vietā!

Cilvēki parasti domā: ja es gribu pavigrot dienas vidū, man ir jābrauc uz sporta zāli, jāņem līdzi tērps, tad seko iesildīšanās pusstundu, tad pati vingrošana stundu, pēc tam vēl pirts, ceļš turp un atpakaļ, nu tas sanāk divas vai trīs stundas vismaz. Tad vēl jādomā, vai būs kur mašīnu atstāt. Kurš var atļauties vairāk kā divas stundas darba laikā būt kaut kur citur?

Mēs bieži apņemamies kaut ko darīt sevī labā un domājam: „Šodien ir pirmdiena, pirmais datums, es sāksu jaunu dzīvi un turpmāk katru dienu vingrošu.” Bet, kad tas ir jādara, atrodas iemesli, lai to nedarītu. Parasti mums darbs beidzas ap sešiem. Kaut gan biznesa cilvēkam nereti darba laiks nav normēts un nolemj, - visu pasaules naudu tāpat nenopelnišu, tagad beidzu darbu un eju vingrot! Visbiežāk tā viņš iztur divas nedēļas. Tad pēkšņi ir kaut kas steidzams, piemēram, atbrauc biznesa partneris no Amerikas, kuram tieši sešos ir vienīgais brīvais laiks, lai satiktos. Mūsu biznesmenis nolemj: „Nu labi, šodien nevingrošu, atlikšu.” Ja ar kompanjonu tiek atzīmēts veiksmīgs darījums, tad nākamajā dienā tāpat nekāda vingrošana nesanāk, jo gribas izguldēt, un tā viss atkal ieiet vecajās slīdēs, kur sev laika nav. Un cilvēks domā: „Nedēļa cauri, bet nākamnedēļ gan atsāksu regulāri trenēties!” Beigās iznāk, ka nevingrošana ir tikpat bieža kā vingrošana. Patiesībā vingrošanai var izmantot katru brīvo brīdi. Nevajag speciālus treniņus, vingrot var arī darba vietā. Es nesaku, ka treniņi nav vajadzīgi, bet bez tiem var iztikt. Var izpildīt vienkāršu vingrinājumu „10 smaidi.”

### **Vingrinājums - 10 smaidi.**

Apsēžamies krēslā, taisnu muguru, nevajag krustot kājas, atslābināmies, atbrīvojam žokli, lai nav sakosti zobi. Ielpojot plati pasmaidām, lai lūpu kaktiņi paceļas, izelpojot pa muti, atslābinām žokli, lai seja kļūst ļoti nopietna.

Šī vingrojuma laikā darbojas receptori, kas saistīti ar hipotalāmu smadzenēs, kur ir emociju un hormonu regulācijas centrs. Krunkas no tā neveidojas, ja arī veidojas, tās ir prieka krunciņas, un uz šādu cilvēku ir patīkami skatīties. Šie desmit smaidi jāatkārto vairākas reizes dienā.

Psihologi ir saskaitījuši, ka mazs bērns smejas vai smaida apmēram 400 reizes dienā, bet pieaugušais – 15 reizes. Protams, visu laiku staigāt ar smaidu arī nevar, tas izskatīsies mākslīgi un aizdomīgi, un mūsu apstākļos droši vien pat izaicinoši.

### **Kur Jūs apgūvat netradicionālo medicīnu?**

Netradicionālajai medicīnai ir daudz sastāvdaļu. Šis apzīmējums man ne visai patīk. Es labāk to sauktu par integratīvo medicīnu. Tam ir gara vēsture. Es mācījos Ķīnā pie ķīniešu meistara. Man ir bijuši skolotāji arī no Indijas, Ēģiptes, Marokas. Ir vēl otra puse, tā, ko sauc par mūsdienu lietišķo psiholoģiju, NLP un citas lietas. Tās es neizmantoju tīrā veidā, bet gan sintezēti. Tā kā man daudz jārunā ar studentiem un pacientiem, es runāju tā, lai tas izklausās viegli, lai cilvēki var saprast un lai nav garlaicīgi. Ja studentiem ir garlaicīgi, tad viņi guļ. Par veselību jārunā ar smaidu. Nesen redzēju televīzijā pārraidi par medicīnu, tur runāja kāds dakters. Viņš izskatījās tā, ka uzreiz gribējās viņam

sniegt palīdzību. Tā jau viņš bija patīkams un labsirdīgs, bet viņš runāja caur degunu un radās iespaids, ka viņam ir haimorīts, un arī vēders viņam bija kā bumba.

Piemēram, profesore stāsta par holesterīnu, un žurnālists viņai jautā: kāpēc cilvēki neieklausās jūsu padomos, kāpēc nedara tā, kā būtu pareizi? Profesore nezina atbildi, bet viņas izskats un stāstīšanas veids cilvēkus nerosina un neiedvesmo. Bet kāda cita vienkārša sieviete ar smaidu stāsta par veselīga ēdiena receptēm, par to, ka jāēd ķirbis ar ķiplokiem, un pēc viņas stāstītā gribas uzreiz iet un ēst to, ko viņa ir uzslavējusi. Cilvēki ignorē labus padomus, ja tos pasniedzam garlaicīgi – to nedrīkst ēst, un to nedrīkst, bet to obligāti vajag. Beigās sanāk tā, ka viss, kas cilvēkam garšo, viņam neder. Un viss, kas der, tas viņam šķiet ir riebi, un to viņš uztver kā zāles. Ir tāda anekdote: „Dakter, tā diēta, ko jūs ieteicāt, jālieto pirms ēšanas vai pēc?”

Tāpēc cilvēkus vajag nevis biedēt – tūlīt būs gripa un visiem ir jāpotējas! Vajag pastāstīt un nevis biedēt.

Man bija seminārs, kurā piedalījās viena ļoti nopietna dāma. Viņa sēž, klausās un pēkšņi neiztur un ar sašutumu saka: „Kāpēc jūs par to stāstiet ar smiekliem! Tas taču ir nopietni. Tā ir Austrumu medicīna, gudrība, ko mācās gadiem, un jūs te visu to izklāstiet ar smaidu. Jūs visu pārvēršat par farsu!”

Protams, ir lietas, kas jāmacās gadiem, un tas viss, ko esmu mācījies, ir ļoti nopietni, bet lai katrs no mums pats sev palīdzētu, ir nepieciešamas tikai elementāras zināšanas, un to var apgūt ikviens. Mums jāzina, kā pareizi tīrīt zobus, bet sarežģītākas lietas mēs uzticam stomatologam. Nevajag ieslīgt galējībās – vai nu cilvēks nezina neko, vai otrs – ai, tur ir tik daudz jāmacās, to es nevarēšu apgūt! Piemēram, daži saklausījušies no ķīniešiem stāstus, ka pirmie desmit gadi *Cigun* ir iesācēja līmenis - Kur nu es! Es jau esmu parasts cilvēks, es nekādu līmeni nevarēšu sasniegt!

### **Un kā ar pareizu ēšanu?**

Es pieturos pie filozofijas, ka ēdienam jābūt garšīgam. Ēdot ir jāgūst bauda.

Svarīgākais, ka visas labās lietas ir jābeidz tad, kad vēl mazliet gribas. Tas ir ierobežojums, kas ir nepieciešams. Sākumā ir grūti, bet jāatceras, ka jums pēc kāda laika atkal gribēsies ēst. Jāēd ir tad, kad gribas pa īstam, tad, kad tas sagādā baudu. Ja ir sajūta, ka var ēst, bet var arī neēst, tad nevajag. Ar tādu attieksmi neko nevajag šai dzīvē darīt.

### **Cilvēkiem, kuri daudz strādā, ir grūti atrast laiku, lai par sevi parūpētos. Kas ir galvenās lietas, pamatprincipi, kas tomēr būtu jāievēro?**

Man ir tāds treniņš „Ko vadītājs nedrīkst deleģēt?” Nekādā gadījumā nedrīkst deleģēt rūpes par savu veselību.

Šodien cilvēks ir pieradis iedzert pareizo tableti vai pareizo uztura bagātinātāju un pēc tam iet uz masāžu vai šokolādes vannu, vai ko citu. Un tādā stilā mēs dzīvojam - es tev maksāju, un tu man sniedz pakalpojumu! Bet cilvēkam pašam jāpūpējas par sevi – pašam jādomā un jādara. Jaizmanto vismaz kaut kādas iekšējās aktivitātes, lai ir kontakts ar savu ķermeni. Cilvēki, kas dzer zāles, pat ļoti pareizas, viņi atslēdzas no sava ķermeņa, viņi to vairs nepazīst. Viņi vairs nepamana pirmos simptomus, kad ķermenis viņiem kaut ko grib pateikt, par kaut ko signalizē.

Piemēram, ja darba vietai blakus ir parks, kāpēc nevarētu iziet

svaigā gaisā pastaigāties? Bet cilvēks šo mājienu pat nesajūt, viņš tikai turpina strādāt. Zināmā mērā tā ir lepniība, jo tādejādi viņš saka – bez manis pasaule nevar iztikt. Bet cilvēkam ir jāsaprot, ka ir lietas, kas pašam jā dara. Labāk izej pastaigāties un tajā brīdī atstāj telefonu izslēgtu. Desmit minūtes pasaule iztiks bez tevis! Arī pie darba galda var pāris minūtes veltīt sev - domāt par savu elpu, aizvērt acis, sajūst savas kājas, rokas, plecus, kas kustas. Šīs lietas nedrīkst un nevar deleģēt! Otrkārt, nav jāmeklē ilgs laiks, un pilnīgi pietiek ar dažām minūtēm. Ideālais variants ir tad, ja ik pēc stundas pāris minūtes veltam, lai atslābinātos un dziļi ieelpotu. Galvenais ir izkustināt ķermeni.

telefonu dažādas lietas apspriež naktīs.

Tomēr labāk ir iet gulēt līdz pusnaktij. Man pieredze ir tāda, jo ātrāk aizeju gulēt, jo labāk izguļos. Es varētu dzīvot arī pēc tāda režīma, mosties jau piecos no rīta, tikai ko es tik agri darītu, visi citi vēl guļ? Mans darbs ir ar klientiem, bet kurš tad pie manis tik agri nāks?

### Varbūt tās rīta stundas var veltīt vingrošanai, kam vēlāk nesanāks laika?

Nu, tad ir jādzīvo pēc ķīniešu režīma, jo viņi ļoti agri mostas. Ir cilvēki, kas ļoti atzīst austrumu parašas. Viņi uzskata, ka obligāti ir jāceļas piecos no rīta. Es tam nepiekrītu, ja nesanāk, tad

Biznesa vide ir Sarkanais okeāns, jo tur ir izteikta konkurence un haizivis, tur ir ļoti maz resursu un tur viens otru apdraud, uzbrūk, tāpēc tas ir asiņains – sarkans. Tā notiek vidē, kur visi ražo līdzīgas preces vai piedāvā līdzīgus pakalpojumus. Bet ir arī Zilais okeāns, kurā ir daudz skābekļa, daudz resursu, nav haizivju, nav konkurences, bet ir tikai viens nosacījums – jāražo kaut kas pilnīgi unikāls, kam nav konkurences.

### Daudziem droši vien liekas, ka tas ir nepietiekoši.

Jā, ir cilvēki, kas tā domā - ja viņš nesvīst, nejut šausmīgu nogurumu, muskuļu sāpes, viņš uzskata, ka tas nav nopietni. Es domāju, ka vainīga ir arī valsts politika. Tāds vārds „fizikultūra” tagad vairs neeksistē, ir tikai „sports”. Sports paredz pavisam citas slodzes, nekā fizikultūra, kas ir jāizmanto savam priekam, lai uzturētu ķermeni labā formā. Fizikultūra - tas nav grūti. Piemēram, tas var būt elpošanas vingrinājums, ko izpildām ar vēderu, masējot iekšējos orgānus un uzlabojot vielmaiņu, imunitāti. Ir tikai jāzina, ko darīt un kā. Tas ir tas, ko es mācu cilvēkiem. Nav jā dara daudz, un katrs pats var sastādīt sev programmu. Dienas beigās jūs jūtaties labi, un tas ir galvenais. Ir jāmīl savs ķermenis, un to cilvēki bieži aizmirst.

### Vai ir kāda nozīme tam, cikos mēs ejam gulēt un cikos ceļamies?

Nu, tas atkarīgs no tā, kāds ir cilvēka darbs. Es piekrītu tam, ka jāiet gulēt un jāceļas divos dažādos datumos. Protams, ir jāņem vērā cilvēka dzīves ritma specifika, piemēram, māksliniekiem ir sava darba specifika. Nereti viņiem no rīta nekur nav jāsteidzas, var gulēt, cik ilgi grib, bet vakarā sākas aktīvs darbs, kas turpinās līdz trijiem naktī. Nu, nav varbūt tas visai labi, bet ko darīt... Man ir viens paziņa, kurš ar savu darba devēju no Amerikas pa

nevajag. Latvijā piecos no rīta vēl ir tumsa. Viņiem ap to laiku jau lec saule un ir gaišs. Tur saule ātrāk aust un ātrāk riet. Tas ir cits dabas ritms. Ķīnā arī darbadiena ir sakārtota tā, ka septiņos sākas darbs, bet pusdivpadsmitos visi ēd un pēc tam guļ. Mums darbavietās tāda režīma nav. Kur tu darbā pagulēsi?

Atceros, ka Ķīnā ar ierēdņiem gribēju sarunāt tikšanos. Man bija lekcijas no rītiem, bet pusdivpadsmitos sākās pusdienu pārtraukums un pēc tam studentiem divas stundas ir paredzēts laiks gulēšanai. Es biju nolēmis ap to laiku satikties un pārrunāt lietas, bet man paskaidroja, ka tas nav iespējams un to var izdarīt tikai pēc diviem. Es jautāju, vai viņš ir aizņemts, bet viņš izvairīgi atbild, ka nevar. Tad es tikšanās laiku piedāvāju pusdivpadsmitos, un viņš godīgi atbildēja, ka tajā laikā viņš ēd pusdienas noteiktā vietā, un runāt mēs varam, kamēr ēdīsim, bet pēc ēšanas viņš ies gulēt.

Principā, ja darba vietā būtu iespējams pagulēt pusdienas laiku, kas tur slikts? Ja jums ir savs kabinets, uzlieciet uz durvīm zīmīti – „Tehnisku iemeslu slēgts!” un paguliet! Es kādreiz tā darīju un zīmītē uz laboratorijas durvīm godīgi uzrakstīju: „Lūdzu netraucēt, notiek bioloģiskās enerģijas atjaunošanas eksperiments!” Jūs smejaties? Nu jā, eksperiments! Eksperiments tāpēc, ka nekad nevar zināt, vai patiešām es šoreiz atjaunošu enerģiju, vai nē.

Katram mums ir savs bioritms. Ir cilvēki, kuriem vienos dienā



ārkārtīgi nāk miegs, citiem ap četriem vai pieciem. Tas saistīts ar meridiānu aktivitāti. Ja šajā laikā enerģijas ir pavisam maz, kaut kas ir jādara - jāpaguļ, kaut vai 10 – 15 minūtes. Bet cilvēks diemžēl ir spiests vadīties nevis pēc sava ritma, bet pēc kaut kāda noteiktā, visiem vienāda ritma. Ja ir iespējams pašam savu dienas režīmu veidot elastīgāku, tad tas ir ļoti labi, ja nē, tad neko darīt – jāpielāgojas!

### **Ko Jūs varētu teikt par elpošanu, manuprāt, par to cilvēki zina vismazāk?**

Elpošana ir visvienkāršākais, jo nekas nav jādara. Ir tikai jāelpo, bet pareizi.

Austrumu gudrie parasti rekomendē cilvēkiem pievērst uzmanību savai elpai, un tas arī viss. Domā par savu elpu! Tava uzmanība ir tur, kur tava elpa. Iedomājies, ka tavas acis ieskatās ieelpā un pēc tam izelpā. Iztēlojieties, kā ieelpā gaiss ieplūst nevis plaušās, bet vēderā un zem nabas.

Biju vienā juristu kompānijā un piedāvāju viņiem izpildīt šo vingrinājumu. Viens no viņiem man saka, - es nevaru to iedomāties, jo es zinu, ka gaiss neaiziet līdz vēderam. Savu iztēli jau var trenēt, un kas tur slikts - iztēloties kaut ko, kā nav?

Ieguvums ir tāds, ka, veicot šo vingrinājumu, nekur nav jāiet, jūsu vingrošanas vieta ir krēsls birojā. Ieņemiet ērtu pozu un elpojiet ar vēderu! Vēderam jābūt pilnīgi brīvam, ieelpojot vēders piepūšas, izelpojot saplok! Tas uzlabo gremošanu, imunitāti, hormonus. Vēlams, lai elpošanas brīdī nekas jums netraucētu, un domas būtu koncentrētas uz elpu. Fonā var skanēt kāda laba mūzika, labāk bez teksta. Un tā elpo, kamēr sajūt, ka visa slodze no galvas, no muskuļiem aiziet vēderā. Domājiet, ka vēders ar katru ieelpu un izelpu atbrīvojas, ka vēders sāk smaidīt! Pēc laika jūtīsiet patīkamu atslābumu. Tā ir iespēja kvalitatīvi atpūsties darba dienas laikā un atjaunot spēkus. Pēc tam varat turpināt strādāt. Ja kabinetā ir vairāki cilvēki, tad visi var reizē to darīt. Tas ir svarīgi arī tāpēc, ka, darot neparastas un neierastas lietas, ir svarīgi, lai ar jums kopā ir domubiedri. Ja kāds ienāk jūsu kabinetā un nesaprot, kas te notiek, tad jums atliek atbildēt, ka jums ir nodarbība.

### **Bet ja telpa nav vēdināta, ir dators un citas elektroierīces?**

Protams, ja varat pavēdināt, labi, ja nē, nu var iztikt, kā ir. Datore un telefons netraucē. Cilvēkiem ir daudz aizspriedumu, piemēram, ka pilsētā nevar vingrot, vai, kā jūs teicāt, slikts gaiss, datora starojums, vai *fen šui* slikts, un miskaste aiz loga. Protams, tas nav tas labākais, bet ja jūs nevarat izvēlēties... Es dzīvoju pilsētā, un man aiz loga ir tā, kā tur ir. Vienkārši pieņemiet situāciju, kāda tā ir un izmantojiet to savā labā! Ja jums ir izvēle, bet jūs neizvēlaties, tā ir cita lieta. Bet ja nav izvēles, atslābinieties un baudiet! Mierīgi! Visas lietas jādara ar baudu.

Ja jūs dzerat kafiju, tad izbaudiet katru malku, - pasmaržojiet, aizveriet acis, nekur nav jāsteidzas, sajūtiēt kafijas siltumu un pirmo malciņu, paturiet to mutē un izgaršojiet. Ieelpojiet kafijas aromātu un iedomājieties, ka šī smarža ir pilna ar kaut ko ļoti labu. Kā austrumnieki saka: „Iedomājieties, ka tā ir dzīvības enerģija!” Elpojiet to kā gaismu, kā siltumu, kas virzās pa ķermeni. Pēc tam caur muti izelpojiet tukšu gaisu, lai viss skaistais paliek iekšā. Mēģiniet to labo enerģiju vizualizēt kā gaismu vai kinestētiski sajūst kā siltumu, vibrāciju. Eksperimenti rāda, ka

par to, kas ir jums mutē, informācija līdz smadzenēm aiziet pēc 5 sekundēm. Sanāk darīt it kā lēnāk, un tad cilvēks atrunājas, man nav laika, man jādzer ātri. Stimulējošais efekts ir tāds, ka kafija uzsūcas labākajā gadījumā pēc 20 minūtēm, bet ja dzerat izbaudot, tad efekts ir uzreiz. Lēnīgums ietaupa laiku, jo baudot lietas, jūs atjaunojat enerģiju, bet ātri baudīt nevar.

### **Cik būtiski, veicot šādu vingrinājumu, ir pieturēties pie instrukcijas? Vai es varu pati, kā es to izjūtu, izpildīt šādu elpošanas vingrinājumu?**

To var darīt ļoti brīvi. Galvenais ir atslābināties – žokli, plecus, vēderu, domas koncentrēt uz elpu un sajūties labi. Tas ir galvenais. Ir citi sarežģītāki vingrinājumi, kur ir būtiski ievērot precīzu instrukciju, bet par to mēs tagad nerunājam, tie ir cita veida uzdevumi. Man patika jūsu žurnālā publicētais raksts par miljardieri Brensonu. Viens no viņa domu gaudiem skanēja tā – Ar izdevībām ir kā ar autobusu, ja vienu nokavē, nekas, jo būs nākamās. Kā jums šķiet - vai tā ir vai nav? Es domāju, ka ir! Ir cilvēki, kuri domā, ka tā nav, ka viss tagad ir zaudēts, un tādēļ viņi par katru cenu grib iekļauties Sarkanajā okeānā.

### **Kas tas par Sarkanu okeānu?**

Tā ir teorija par Sarkanu un Zilo okeānu. Tā izklāstīta grāmatā „Blue Ocean strategy”. To izdomājuši divi cilvēki - francūzis un korejietis no uzņēmuma LG. Man patīk šī filozofija, ka pastāv divi okeāni - Sarkanais un Zilais. Biznesa vide ir Sarkanais okeāns, jo tur ir izteikta konkurence un haizivis, tur ir ļoti maz resursu un tur viens otru apdraud, uzbrūk, tāpēc tas ir asiņains – sarkans. Tā notiek vidē, kur visi ražo līdzīgas preces vai piedāvā līdzīgus pakalpojumus. Bet ir arī Zilais okeāns, kurā ir daudz skābekļa, daudz resursu, nav haizivju, nav konkurences, bet ir tikai viens nosacījums - jāražo kaut kas pilnīgi unikāls, kam nav konkurences. Ne katrs var kaut ko tādu izdomāt. Tur jābūt cilvēkam ar neparastu izdomu, fantāziju, kurš savām idejām un fantāzijām spēj piesaistīt investīcijas. Diemžēl Zilais okeāns agri vai vēlu pārvēršas sarkanajā okeānā. Bet cilvēkam vienmēr ir jaunas idejas un nākamais Zilais okeāns. Teorētiski uz Zemes visiem vajadzētu pietikt gan darba, gan naudas. Katram tikai jāatrod sava niša. Ja tu esi atradis sev piemērotāko darbu, tev vienmēr būs klienti.

### **Kādi ēšanas paradumi būtu jāņem vērā? Man liekas, ka lielākoties cilvēki ēd neveselīgi, jo nereti nav citu iespēju.**

Jā, tas ir atkarīgs no iespējām. Bet mums pašiem par sevi ir jā rūpējas. Var uz darbu paņemt ēdienu līdzī no mājām, tas ir labi. Komandējumos ir savādāk, tad nav izvēles un jāēd tas, kas ir. Man patika viena ekstrāsensa rīcība. Viņš gaļu neēd, bet ir situācija, kad nekā cita nav, un viņam piedāvā gaļu. Tad viņš veikli ar rokas kustību pārbrauc pār šķīvi, kaut ko nomurmina un saka, ka viņš to ēdīs, jo tā vairs nav gaļa. Kad viņam jautā, ko viņš tur izdarīja, atbilde ir – es pārliku enerģijas. Ja ir situācija, kur nav citas izvēles, es varu savā prātā pateikt, kā tā nav gaļa, vai veikt kādu rituālu, piemēram, pārvērtībās ar ūdens molekulām. Patūrēt rokas virs ēdiena, domāt labas domas, noskaitīt lūgšanu un ūdens struktūra mainās. Protams, tā joprojām ir gaļa, bet tā vairs nav tik kaitīga. Šeit es gribu uzsvērt, ka nevajag ļauties galējībām. Piemēram, cilvēks ēd visu, ko iegribas, un viņam vienalga, tas

nekas, ka viņam ir augsts holesterīna līmenis, spoguļslimība ce-turtajā stadijā (kad vīrietis savus dzimumorgānus var redzēt tikai spogulī). Otra galējība, kad cilvēks tik ļoti aizraujas ar veselīgu ēdienu, ka viņam ir grūti eksistēt, ikdienu ir kļuvusi tik sarežģīta, ka nemitīgi ir jāievēro precīzs režīms un nav laika dzīvot.

Es kādreiz aizrāvos ar dalīto uzturu. Tagad es saprotu, ka tas ir galīgi nepareizi. Kā atslodzi vai diētu reizēm to var izmantot, bet ne jau regulāri. Tas prasa pārāk daudz resursu. Viss, kas sasprindzina, kas rada stresu, nāk mums par sliktu. Tas pats jāsaaka arī par cilvēkiem, kas negatīvi un noraidoši izturas pret citiem, kuri ēd neveselīgas konfektes tanī laikā, kad viņš grauž savu veselīgo ķirbi. Ķirbis ir veselīgs un garšīgs, bet, ja mēs ēdīsim tikai ķirbi, tas būs garlaicīgi. Ja tu vari mierīgi ēst savu ķirbi, neskatoties uz to, ka es dzeru kafiju un ēdu konfektes, tad viss kārtībā. Parasti tas, kurš ēd ķirbi, ir dusmīgs uz to, kurš atļaujas dzīvot neveselīgi. Reizēm cilvēkam vairāk kaitē stress, kas rodas šādās situācijās, nekā nāk par labu veselīgais dzīvesveids. Ēšana ir process, kas jāizbauda. Nu ja tev gribas to konfekti, tad apēd, tas nebūs tik ļauni kā stress, kas radīsies atturoties. Mūsu senči pirms ēdien-

**Tā kā šī žurnāla tēma ir par drošību, ko jūs varat teikt par cilvēka enerģētisko drošību? Austrumos, kur jūs esat mācījies, šīm lietām tiek pievērsta liela uzmanība. Vai cilvēkiem jābaidās no nelabvēļu jaunām domām?**

Mūsdienās visā pasaulē tiek veikti pētījumi, un tie apstiprina to, ka ir iespējama enerģētiska iedarbība no attāluma. Starp cilvēkiem fiziski nav kontakta, bet notiek kaut kādas pārmaiņas. Ir tāda grāmata „Meža bioloģiskā lauka teorija”, kura izdota pirms piecpadsmit gadiem. Tur ir aprakstīta augu komunikācija savā starpā. Ir daudz pētījumu Ķīnā, Japānā, ASV par enerģijas ietekmi, piemēram, par starojumu no cilvēka rokas. Fiziķi apstiprina, ka teorētiski tas var būt. Pavisam nesen es dzirdēju, ka vienai futbola komandai brauca līdzī ekstrasenss un mēģināja komandu ietekmēt, lai tā vinnē. Diemžēl tas beidzās ar neko. Bet vispār ietekmēt var. Reizēm uz cilvēku iedarbojas otra cilvēka, viņam sveša, atšķirīga enerģija, kas pēc savas jaudas ir stiprāka un liek otram sajusties tā, kā jūtas šis otrs cilvēks. Mums tas, protams, nepatīk, ka otrs cilvēks ir emocionāli, enerģētiski stiprāks, un tad mēs jūtamies it kā pakļauti un sākam justies kā slimi.

Viss, kas sasprindzina, kas rada stresu, nāk mums par sliktu. Tas pats jāsaaka arī par cilvēkiem, kas negatīvi un noraidoši izturas pret citiem, kuri ēd neveselīgas konfektes tanī laikā, kad viņš grauž savu veselīgo ķirbi.

reizēm skatīja lūgšanu, lai saņemtu pozitīvu enerģiju. Ideālā gadījumā ēšanas laikā nevajadzētu domāt ne par ko citu, kā tikai par ēdienu.

#### **Vai ir kādi produkti, kurus noteikti nevajag ēst?**

Nē, nav. Izņemot modificēto pārtiku. Protams, no tās pilnīgi izvairīties arī mēs nevaram, jo tad mēs nekad mūžā vairs neēdīsim konfektes. Soja pārsvarā ir ģenētiski modificēta. Galvenais ēst lēnām, ar baudu un beigt ēst tad, kad vēl mazliet gribas. Ja jūs ēdīsiet lēnāk, domāsi par katru kumosu, cik tas ir enerģijas pilns, cik daudz iegūs jūs ķermenis, jums nebūs jāpēd daudz, jūs jau no mazumiņa jutīsieties paēduši.

#### **Man ļoti garšo bulciņas. Vai es varu ēdot domāt, ka tā nemaz nav bulciņa un ir enerģijas pilna?**

Bulciņas ir ogļhidrāti, kas ir viegli uztverami. Tas ir līdzīgi kā ar cukuru, ko sauc par Balto nāvi. Nu muļķības, nekāda nāve tā nav! Viss atkarīgs no daudzuma, cik jūs patērējat cukuru. Es esmu par cukuru un sāli, tikai nevajag tos lietot daudz. Citādi sanāk, ka dzīve vispār ir seksuāli transmisīva hroniski nāvējoša slimība.

#### **Kā pasargāties no jaunām, nevēlamām ietekmēm?**

Tāpat kā ar drošības firmām - mēs slēdzam līgumu un jūtamies droši, jo tās tagad ir viņu rūpes. Savukārt, ja cilvēks par sevi rūpējas un ievēro garīgu higiēnu, garīgās prakses, tad viss ir kārtībā, jo nav rezonanses ar negatīvo. Bet ja jums kaut kur dziļi zemapziņā ir tādas pašas emocijas kā tam, kurš par jums slikti domā, tad tās ir līdzīgas enerģijas, un var notikt rezonanse. Ja piekopjat garīgās prakses un regulāri ar sevi strādājat, tad tādas enerģijas jums tik vienkārši nevar piekļūt.

Ir tāds sens stāsts, ka Dievs teica cilvēkam: „Es tev došu visu, ko tu gribi, bet tavam kaimiņam būs divtik.” Cilvēks ilgi domāja un atbildēja: „Labi! Izrauj man vienu aci!”

Diemžēl tāda ir mūsu psiholoģija, mēs gribam, lai kaimiņam nav tik labi, kā mums.

Mēs visi ticam, ka pastāv tāda lieta kā mīlestība. Bet zinātniski to nevar definēt, kas tas ir? Ir simptomu kopums – cilvēkam, kurš ir iemīlējis, mainās hormonu līmenis. Tā ir bioloģija, bet kas ir mīlestība? Tāpat - kas ir laiks? Cilvēki bieži saka – man nav laika. Nu jā, jo laika jau vispār nav! Neviens vēl nav definējis to, kas ir laiks? Jo tāda nav.

Ir lietas, kurām mēs vienkārši ticam. **BP**





# Aicinām atpūsties



## Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

### Ziemeļkurzeme ☎ 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"
- 9 Jūrkalnes stāvkrasts

### Dienvidkurzeme ☎ 63448067

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

### Zemgale ☎ 63007166

- 15 Atpūtas vieta Engures dabas parkā pie ornitologu bāzes
- 16 Engures taka līdz jūrai
- 17 Vecupes taka līdz jūrai
- 18 Jaunmoku pils
- 19 Kaņiera 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 Pokaiņu mežs
- 27 Tērvetes dabas parks
- 28 Tērvetes ūdenskrātuve
- 29 Zaķu plava

### Vidusdaugava ☎ 65161540

- 30 Skaistkalnes karsta kritenes – ģeomorfoloģisks veidojums
- 31 Berlīnes krustojums
- 32 Skrīveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 33 Kokneses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 34 Kalsnavas arborētums – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijas austrumdaļā
- 35 Ellītes sēravots
- 36 Raibā stabiņa ceļš
- 37 Ozolkalnu ceļš

### Rietumvidzeme ☎ 64207114

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

### Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 47 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 48 Meža taka "Ko glabā mežs"
- 49 Vīciema čiekurkalte – muzejs
- 50 Cērtenes pilskalns
- 51 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 52 Smiltēnes velotakas
- 53 Niedrāja ezers.
- 54 Meža taka pie Jaunannas
- 55 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemiņas vieta Litenē
- 56 Kaļņa ezers

### Ziemeļlatgale ☎ 64607161

- 57 Kaļņa un Lazdaga ezers
- 58 Balvu Vecais parks
- 59 Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki"
- 60 Tīrumnieku taka
- 61 Ančupānu meža parks
- 62 Kovšu ezers
- 63 Plisuna ezers



# Latvijas valsts mežos!





**ATLAIDES.LV**

Atsaucoties uz žurnālu  
"Biznesa psiholoģija" piedāvājam:

**50% atlaide Jūsu uzņēmuma  
reklāmas laukuma publikācijai  
portālā [www.atlaides.lv](http://www.atlaides.lv).**

Akcija spēkā līdz 01.11.11.

Lai saņemtu atlaidi rakstiet - [atlaides@atlaides.lv](mailto:atlaides@atlaides.lv)