

BIZNESA

psiholoģija

aprīlis-maijs, 2008



ISSN 1691-3183
9 771691 318002 04
Ls 3,86

Naudas lietās vienmēr Jūsu – SEB banka*

Mūsu kompetence ieguldījumu, līzinga, pensiju, apdrošināšanas un kreditēšanas jomā ļauj arī turpmāk būt uzticamam Jūsu finanšu partnerim.

Esam un būsim, lai Jūsu nauda, gudri ieguldīta, nestu peļņu.

* No 7. aprīļa SEB Unibankas jaunais nosaukums ir SEB banka

S|E|B

SATURS

Redaktores sleja	2
Vadība. Vadītājs – vienādības zīme – pieredze	6
Vadība. Dzīves skola – darbs ar cilvēkiem	16
Organizāciju psiholoģija. Coaching uzņēmuma darba efektivitātes paaugstināšanai	22
Personālvadība. Vidējā līmeņa vadītāju attīstība vai ... kā leitnantam kļūt par ģenerāli?	26
Psiholoģija. Kas ir harizma?	32
Meistarklase. Testi	34
Biznesa dižgari. Karloss Gons – cilvēks izmaksu slepkava	36
Mārketings. Brends – enkurs pircējam	42
Darba organizācija. Darbā kā mājās vai otrādi? Darba vide	46
Sabiedriskās attiecības.	
Krīzes menedžments – vai par to jādomā, ja nekas vēl nav noticis?	50
Organizāciju psiholoģija. Rūpes par cilvēkiem attaisnojas	56
Veselība. Diagnoze – atkarība	60
Valasprieks. Fotogrāfs, kolekcionārs, orientierists un vectētiņš!	66
Māksla. Pinumi, kas sasilda telpu	72
Konkursa atbildes. Nīderlandiešu sakāmvārdi un parunas	76
Pavisam nopietni. Komikss	78

Biznesa Psiholoģija
Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

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

Galvenā redaktore: Elga Zēģele
elga.zegele@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Žanete Tauriņa
zanete@mits.lv

Mārketinga direktors: Edijs Frīdenbergs
edijs.fridenbergs@saulesbite.lv

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs O. Ķauķis

Redakcijas adrese: Ikšķile,
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: 28441874

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet: 26474743

Drukāts: tipogrāfijā "Dardedze
hologrāfija"
2008 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:
Roberts Strīpnieks
Foto: Gatis Poikāns

© 2008 Biznesa
Psiholoģija





IZGLĪTOTIES NENOZĪMĒ PIEPILDĪT TUKŠU SPAINI, BET GAN TUMSĀ IEDEGT GAISMU.

V. BATLERS

Ievietojot medijos darba vakanču sludinājumus, personāldaļu vadītāji arvien biežāk saskaras ar faktu, ka uz tiem, kur tiek aicināts darbā vienkāršs darbinieks, atsaucība ir ļoti maza. Savukārt, ja sludinājums aicina darbā šīs nodaļas vadītāju, tad piesakās liels skaits cilvēku. Diemžēl, analizējot atsūtītos CV, un darba interviju laikā nākas secināt, ka šiem cilvēkiem nav ne vadošam darbiniekam nepieciešamo zināšanu, ne pieredzes darbā ar cilvēkiem. Vārdu sakot, ja pat viņam ir līdera potenciāls, tad tas nav attīstīts. Pieņemot šādu darbinieku ir liels risks un lieli izdevumi, jo viņam būs jāapgūst konkrētā uzņēmuma darba specifika un jāattīsta daudzās vadošam darbiniekam nepieciešamās kompetences. Kā zināms, tam nepieciešams ļoti ilgs laiks - visticamāk gadi. Līdz ar to pētījuma vērts ir jautājums - Kādēļ cilvēki vēlas strādāt par vadītājiem? Šodien Latvijā ir grūti atrast profesionālus, pieredzējušus, ar iniciatīvu apveltītus

un strādāt gribošus darbiniekus, to skaitā arī vidējā līmeņa vadītājus. Tieši otrie nereti uzņēmumos ir atslēgcilvēki. Bet, kur un kā tos atrast, pēc kādiem kritērijiem izvēlēties? Mūsu žurnāla viesi, A/S „Latvijas Valsts meži” valdes priekšsēdētājs Roberts Stripnieks un „SEB Unibanka” atbalsta un servisa pārvaldes vadītāja Kristīne Kosiņska - Igoļniece, uzskata, ka vispareizāk tos izaudzināt savā uzņēmumā. Ir jādod iespēja pašu cilvēkiem pierādīt sevi, jāveicina viņu izaugsme un jāmotivē, lai viņiem būtu interese uzņēmumā darboties ilgtermiņā. Izvēloties darbiniekus, arvien biežāk un ar lielāku piesardzību jāmēģina neklūdīties un nepieņemt cilvēku, kurš ir atkarīgs. Šī slimība ar infekcijas spēku pārņem mūsu sabiedrību. Atkarīgam cilvēkam agri vai vēlu darbs un ģimene kļūst par traucēkļiem. Atkarības no alkohola, narkotikām un azartspēlēm pazemina dzīves kvalitāti un iznīcina cilvēku. Tas ir arī ap-

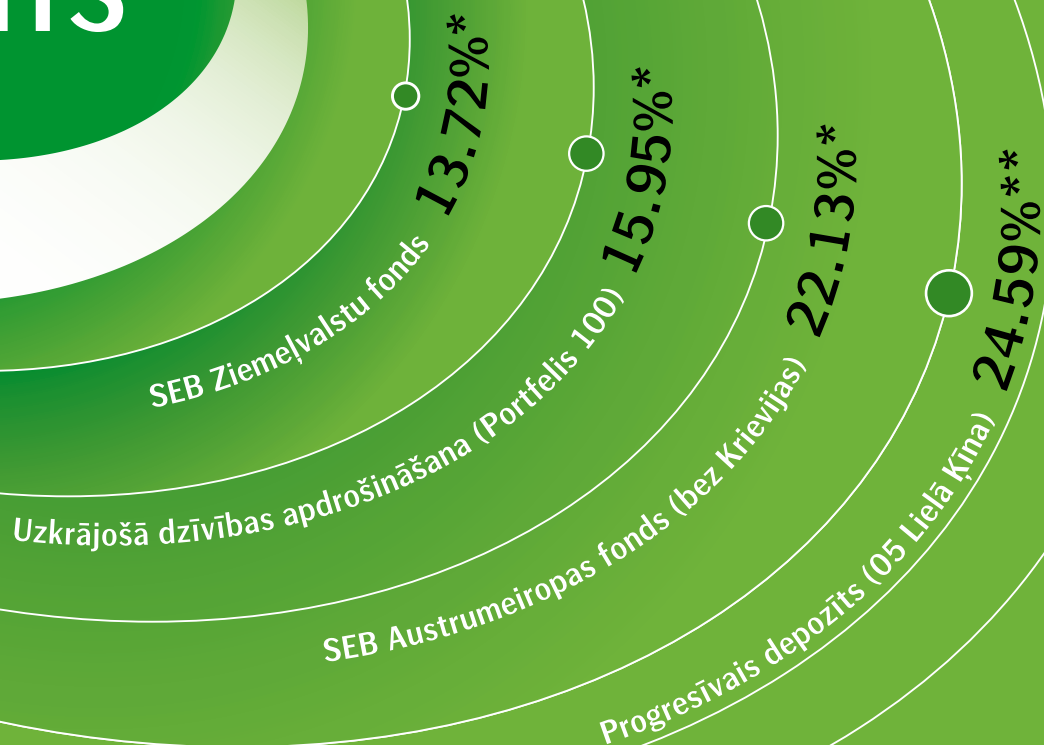
draudējums sabiedrībai kopumā. Šajā žurnāla numurā aizsāksim sarunu par darba vidi, jo tā ir viens no apmierinātības ar darbu faktoriem. Darba devēji ir atbildīgi par tās atbilstību veicamajam uzdevumam un ir jā rūpējas, lai tā būtu droša, sekmētu ražošanas, jaunrades vai jebkuru citu procesu, vienlaikus minimizējot jebkurus riskus. Mūsdienās darba vides jēdziens ir paplašinājies un to ir jāsaista ar vairākām dimensijām – fizisko, psiholoģisko un sociālo. Šajā skaistajā pavasara laikā, kad Latvijā ir Meža dienas, un daba mūs iepriecina ar savu krāšņumu, novērtēsim to! Vairāk laika veltīsim veselīgām nodarbēm, lai varētu sevī dzīvesprieku un darba prieku!



*Ziedēt nozīmē - ziedot.
Ziedēt nozīmē - atdot un piedot.
Ziedēt nozīmē - zaudēt.
Bet vai tādēļ mums raudāt?
Visi sākumā dziedam un dziedam, -
Zieds plaukst pretī tur dziedam!
Ziedi jādzied ir bitei,
Cilvēkā asinu ritei,
Cilvēkā - cilvēkiem citiem.*

I. Auziņš

**IEGULDĪTS
NOPELNĪTS**



Piesakies konsultācijai SEB bankā

Uzzini, kā nopelnīt, gudri ieguldot!

Pieteikšanās www.seb.lv, pa tālruni 80008009
vai jebkurā SEB bankas Klientu apkalpošanas centrā

Vēsturiskais ienesīgums negarantē līdzīgu ienesīgumu nākotnē

* Peļņa gadā ieguldījumiem EUR laika periodā no 29.02.2005. līdz 29.02.2008.

** Peļņa gadā ieguldījumiem EUR laika periodā no 10.10.2005. līdz 29.02.2008.

SEB



LR Izglītības un Zinātnes ministrijas akreditētais un licencētais
VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

Jauna programma krievu un portugāļu valodas apguvei !

Turpinām komplektēt dažāda līmeņa grupas
pieaugušajiem un skolēniem

**angļu, vācu, spāņu, franču,
itāliešu, portugāļu, krievu un latviešu
valodas apguvei !**

- Dažādu valodu apguve pusaudžiem un pieaugušajiem VMC partnerskolās ārzemēs;
- Gatavojam ACCUEIL, TOEFL, IELTS u.c. eksāmeniem;
- Daļība angļu klubā un valodu kafejnīcā;
- Iespēja izmantot Eiropas valodu portfeli.

Lūdzam pieteikties:

- Rīgā - tālr. 67212251, 67314236
- Smiltēnē - tālr. 26187241
- Liepājā - tālr. 63423482
- Jēkabpilī - tālr. 29433040
- Valmierā - tālr. 26438415

www.vmc.lv



VADĪTĀJS – VIENĀDĪBAS ZĪME – PIEREDZE

Ar A/S „Latvijas valsts meži” valdes priekšsēdētāju **Robertu Strīpnieku** sarunājās **Elga Zēģele**

A/S Latvijas valsts meži pārvalda un apsaimnieko 1,65 miljonus hektāru Latvijas republikas zemes tai skaitā 1,37 miljonus hektāru meža platību. Tas ir viens no visbagātākajiem un visstraujāk augošajiem uzņēmumiem mūsu valstī, kura peļņa 2007.gadā bija 90 miljoni latu.

Cik cilvēku strādā Jūsu vadītajā uzņēmumā?

Šobrīd aptuveni astoņsimt deviņdesmit.

Cik dažādu struktūrvienību ir A/S “Latvijas valsts meži”?

To ir daudz. Sākot ar 2002.gadu mūsu uzņēmums nepārtraukti ir gājis specializācijas virzienā. Tas nozīmē, ka esam mēģinājuši identificēt uzņēmuma biznesa procesus, esam izveidojuši šo procesu katalogus, esam identificējuši virkni nozaru, kurās mēs strādājam un kuras ir nodalāmas kā atsevišķas. Mēs nolēmām, ka šīs nozares darbinieki saņem individuālus biznesa uzdevumus un par tiem atskaitās.

Šobrīd tās ir sešas specifiskas biznesa nozares, no kurām katra ir pārstāvēta ar savu uzņēmumu struktūrvienībām.

Cik daudz Jūsu uzņēmumā ir otrā līmeņa vadītāju?

Tas ir atkarīgs no katras mūsu biznesa nozares, cik pārvaldes līmeņu tajā ir. Latvijā ir dažādu struktūru – gan *plakanāki*, gan *vertikālāk* izstiepti uzņēmumi.

Pēc manas definīcijas par otrā līmeņa vadītāju var uzskatīt ikvienu vadītāju, kas atrodas starpposmā starp augstāko vadību un reālo darba darītāju, kas strādā uz vietas un ar savām rokām veido uzņēmuma apgrozījumu. Tātad mums šādu vadītāju ir daudz.

Kur ir atšķirība starp augstākā un vidējā līmeņa vadītāja darba pienākumiem?

Redziet, ja mēs skatītos formāli, pēc tā, kas ir ierakstīts amatu aprakstos, un secinātu, ka nav atšķirības starp augstākā un vidē-



Roberts Strīpnieks

jā līmeņa vadītāja darba pienākumiem, tad es teiktu, ka acīmredzot kāds no šiem līmeņiem ir lieks.

Tomēr atšķirības ir ļoti būtiskas. Īpaši tādos daudznozaru uzņēmumos, kāds ir mūsējais. Mēs esam definējuši, ka vidējā līmeņa vadītāja darba pienākumu prioritāte ir iespēja viņam vienam specifiski atbildēt par konkrēto jomu. Tas ir jāsaprot tā, ka mums vidējā līmeņa vadībā nepatīk plaša profila speciālisti. Tas ir ļoti skaidri definēts darba lauks, kas saistīts ar tikpat skaidri definētām atbildībām.

Bet vieta, kur notiek uzņēmuma interešu konsolidācija, un, ja tā var teikt, kora diriģēšana - kādu balsi brīžiem pieklusinot, kādu izceļot uzņēmuma kopējo mērķu labā, ir korporatīvā augstākā vadība. Atšķirības darba uzdevumos noteikti ir, bet vēl lielākas atšķirības ir tanī *filīngā* vai tanī darba vidē, kas ir biznesa vai darba psiholoģijā, ko cilvēks izjūt savā darba vietā. Augstākā līmeņa vadībā dominējošā attieksme pret biznesu, ir - darba devējs. Vidējā līmeņa vadītājā cīnās divas pretrunīgas daļas - no vienas puses, darba devējs pietiekami lielam darbinieku skaitam, kas var būt 10, 20, 40, 100 un atsevišķās struktūrvienībās pat 300 cilvēki, un, no otras puses - darba ņēmējs. Arī šī otra

medaļas puse ir ļoti izteikta. Tas vienmēr ir jāņem vērā, strādājot ar vidējā līmeņa vadītājiem, un ir lieki cerēt no viņiem sagaidīt tikpat dominējošu darba devēja psiholoģijas izpausmi, kāda tā ir uzņēmuma augstākajai vadībai.

Nereti ir nācies dzirdēt, ka otrā līmeņa vadītāji jūtas kā starp diviem dzirnakmeņiem - augstākās vadības spiediena un padoto prasībām?

Ir grūti pateikt, vai tas ir kā starp dzirnakmeņiem. Manuprāt, mums katram ir savi padotie un katram ir kāds, no kā, savukārt, mēs esam atkarīgi. Piemēram, tā ir arī ģimenē. Mums ir bērni, kas ir atkarīgi no mums un ir kaut vai neformālas autoritātes, no kurām mēs jutamies atkarīgi un esam viņiem lielu pateicību parādā. Tā kā starp kaut kāda veida dzirnakmeņiem esam mēs visi un vienmēr. Drīzāk jautājums ir par to, cik lielā mērā tas ietekmē darba rezultātu. Nenoliedzami augstākās vadības darbs no šī viedokļa ir vienkāršāks.

Personīgi es sevī darba ņēmēju esmu nokāvis jau sen. Man pat tādu domu vairs nav un iekšēji ikvienu brīdi pārstāvu tikai un vienīgi darba devēju. Lai tā notiku, sava artava ir manām darba



attiecībām ar akcionāru. Man deleģēto uzdevumu definējums nav veidojies pārrunu rezultātā, bet tas ir ļoti skaidri fiksēts normatīvajos aktos - sociālās garantijas, atalgojums un viss pārējais. Rezultātā darba ņēmējs mani ir miris, un es pilnvērtīgi varu pārstāvēt darba devēju intereses.

Vidējā līmeņa vadītājam ir grūtāk. Viņam, no vienas puses, ir jāpilda pienākums, par ko viņš saņem algu un pārstāv uzņēmumu attiecībā ar darbiniekiem un arī ar klientiem. Tieši viņš ir tas, ko cilvēki uztver kā uzņēmuma vizuālo tēlu. Tas ir viņš - tiešais vadītājs, kas darbinieku skatījumā pārstāv uzņēmuma vadību. No otras puses- viņš pats ir darba ņēmējs šajā uzņēmumā. Tas ir zināms iekšējs konflikts, ar ko vidējā līmeņa vadītājiem ir jāprot tikt galā.

Kā jūsu uzņēmumā notiek viedokļu saskaņošana, ja vidējā līmeņa vadītājiem ir pretējs viedoklis?

Tajā brīdī, kad jūs kā augstākā līmeņa vadītājs, komunicējot ar darbiniekiem, kas ir atbildīgi par konkrētām jomām, mēģināt viņiem pārdot pats savu unikālo ideju, kas nesen ienākusi prātā, bet viņi pirmoreiz ar ko tādu sastopas, tad, manuprāt, jūs kā augstākā vadība esat bankrotējis. Jūsu pienākums nav staigāt kā spuldzītei un ģenerēt idejas. Jūsu pienākums ir veidot komandu, nodrošināt to ar nepieciešamo stabilitāti un uzticību darba vidē, dot viņiem tiesības kādreiz kļūdīties, nesodot par kļūdainu iniciatīvu, nodrošināt viņus ar zināšanām un ar to labāko, kas šobrīd ir pieejams viņu specifiskajā nozarē. Tas ir veids, kā jūs viņus mērķtiecīgi vadāt pie jaunām idejām. Uzņēmumā ir svarīgi, lai vidējā līmeņa vadītāji nāk pie jums un pārdod idejas, lai pārliecinātos par to īstenošanas svarīgumu. Tas nav jādara augstākā līmeņa vadībai! Tā faktiski ir arī atbilde par tām atšķirīgajām funkcijām. Es, piemēram, nevaru iedomāties, kā tas būtu, ja es ietu pie saviem cilvēkiem un mēģinātu stāstīt, kā labāk apsaimniekot mežu. Ja es to darītu, tad visticamāk man būtu jāiet strādāt par vidējā līmeņa vadītāju un akcionāriem būtu jāmeklē kāds cits augstākā līmeņa vadītājs manā vietā. Tas nozīmētu, ka es kā augstākā līmeņa vadītājs neesmu nodrošinājis optimālus darba apstākļus saviem cilvēkiem, kas atbild pa specifisko jomu.

Man patīk to dzirdēt, jo nereti uzņēmumos šie procesi notiek tieši pretēji un augstākā vadība ir tā, kas ģenerē idejas un tās uzspiež.

Godīgi sakot, mēs pat esam dažreiz kļuvuši par vīpsnāšanas upuriem, jo nereti uz stratēģiskām sanāksmēm, kur citu uzņēmumu pārstāvji gaida ierodamies tikai mani, es atnāku kopā ar veselu komandu. Tas tādēļ, ka man ir svarīgi, lai mani darbinieki būtu klāt šajā sarunā un justu to, ko nav iespējams nodot ar vārdiem, lai viņi justu intonācijas un gaisotni, lai viņi no runātā kā profesionāļi uztvertu kaut ko pavisam citu nekā to, ko saredzu vai sadzird es. Katram no mums ir savas profesionālās brilles. Es daudz ko svarīgu varu palaist gar ausīm, bet daudz kam citam pievērsu uzmanību. Mans darbinieks atbilstoši savām kompetencēm un darba specifikai konkrētajā biznesa jomā par svarī-

gu uzskata pavisam kaut ko citu un liek uzsvarus pavisam citās vietās.

Tāpēc man ir patīkami atzīt, ka lielākā daļa no nozīmīgākajām iniciatīvām, kas ir veiktas dažādās profesionālajās biznesa jomās un kas nav saistītas ar visa uzņēmuma korporatīvo attīstību, vairumā gadījumu ir nākušas tieši no vidējā līmeņa vadītājiem.

Ar ko pēc Jūsu domām atšķiras efektīvs vadītājs no mazāk efektīva?

Ārkārtīgi sarežģīts un smags jautājums.

Manu jautājumu iespējams pārfrazēt – pēc kādiem kritērijiem vadāties, izvēloties otrā vai vidējā līmeņa vadītājus?

Principi, izvēloties vidējā līmeņa vadītājus, ir ļoti vienkārši – tās ir mūsu uzņēmuma un komandas pamatvērtības. Mēs esam izteikti komandas spēlētāji un salīdzinoši maz mums pārstāvēta vertikālā varas kultūra.

Princips numur viens, tā ir lojalitāte. Numur divi, tā ir kompetence jeb potenciāls attīstīt savu kompetenci. Numur trīs, tā ir spēja veidot sadarbību ar cilvēkiem un savu mikrokomandu, savu mērķu realizācijai. Un visbeidzot absolūti obligāts priekšnosacījums ir pozitīva attieksme. Viens no mūsu korporatīvās kultūras postulātiem ir pozitīvas attieksmes un dzīvesprieka veicināšana uzņēmumā. Jā, un numur pieci – spēja darīto vainagot ar rezultātiem. Otrā līmeņa vadītājiem ir jābūt uz rezultātu nevis uz procesu orientētiem cilvēkiem.

Manuprāt, efektīvs vadītājs ir tas, kurš savus mērķus realizē ar uzņēmuma darbinieku rokām, un šajā procesā ļauj attīstīties un pieaugt viņu kapacitātei un motivācijai, lai strādātu uzņēmuma labā. Tā ir atslēga. Trūmens ir teicis: “Ja kaut kas tev ir izdevies, tad paskaties pa logu un mēģini atrast tos, kas tur staigā. Bet, ja tev neveicas, tad skaties spogulī.” Man patīk vēl viens viņa domugrauds: “Šajā pasaulē tu vari panākt visu, ja spēj pieļaut to, ka medaļa par to pienākas citiem.”

Neefektīvs vadītājs, realizējot mērķus, dažkārt iet “pāri līķiem”, tas, protams, pārnestā nozīmē. Tā viņš noēd uzņēmuma resursus savu savtīgo mērķu realizācijai. Uzņēmumam svarīga ir darbība ilgtermiņā, nevis īstermiņa pasākumi. Īslaicīgi, lai kaut ko sasniegtu, var kaut vai ar pātagu skriet pa uzņēmumu un sist visus kā darba zirkus, kļēdzot: “Skrien!” Un darbinieki skrien, nedēļu, divas, trīs nedēļas... viņi izdara to, kas tiek prasīts, bet kas būs pēc tam?

Jūs kā pirmo nosaucāt lojalitāti, bet, manuprāt, tās sākumā nav, tā veidojas laika gaitā.

Lojāli vidējā līmeņa vadītāji – tā ir mūsu uzņēmuma veiksmē. Ja tās nav, tad atlases procesā ir pieļauta nopietna kļūda. Viena no atslēgas kompetencēm visu līmeņu vadītājiem, arī man kā augstākā līmeņa vadītājam, ir izvēlēties savus komandas biedrus, savus komandas spēlētājus. Nevienam mēs neesam pasargāts no kļūdām. Arī es esmu kļūdījis. Tās ir jāatzīst un nākamo reizi jābūt vērgākiem.

Atlases procesā tiek izmantotas dažādas metodes, kas palīdz izdarīt pareizās izvēles. Nesen lasīju internetā, ka šobrīd ir radīts tests, kas palīdzēs noteikt cilvēka noslieci uz atkarībām, uz seksuāliem noziegumiem un tamlīdzīgām negatīvām lietām. Šis tests cilvēkam ir pilnīgi nekontrolējams, jo tā bāzi veido īpašas ātri skrienošas skaitļu virknes. Cilvēkam tajās jāskatās, un tiek mērīta viņa biometrija. To darot, cilvēks var vienalga kā noskaņoties un vienalga ko pie sevis domāt, kaut vai par vasaru un peldēšanos jūrā, tik un tā organisms uz šīm skaitļu virknēm reaģē īpašā veidā, kas parāda psiholoģiskās tendences, kas apslēptas dziļi zemāpziņā. Mūsu personāla atlases rīcībā vēl nav šādu instrumentu, tādēļ, izvēloties darbinieku, atliek paļauties uz viņa līdzšinējām darba kvalitātēm un sadarbības pieredzi. Mēs nekad neņemam cilvēku, par kuru mums ir nulles informācija. Vidējā līmeņa vadītājs neatnāk vienkārši no ielas.

Veselīgi un vērtīgi uzņēmumam ir tad, ja ir iespējams veidot pozitīvu sacensību starp kolēģiem un tāda veida virzību pa karjeras kāpnēm. Vadītāji izaug pašu kolektīvā. Šo sacensību nekādā gadījumā nedrīkst jaukt ar mobingu, ar savstarpēju kolēģu iznīcināšanu. Ja kaut kas tāds sākas, tad tas ir uzņēmuma iekšējs vēzis. Tas agri vai vēlu novedīs pie lielām problēmām.

Ja izdodas veicināt pozitīvo sacensību, tad tas ir ļoti motivējoši jebkuram vadītājam savā komandā izvēlēties spēlētājus, kas ir sevi jau pierādījuši strādājot šajā uzņēmumā. Līdz ar to tādas vērtības, kā lojalitāti, dzīvesprieku un pozitīvu attieksmi kā kompetenci ir bijis iespējams novērtēt jau iepriekšējā amatā. Zināms intuīcijas elements, izvēloties kadrus, protams, vienmēr pastāv.

Vai pārsvarā otrā līmeņa vadītājus izvēlaties no savu darbinieku vidus?

Jā, ja cilvēka kompetences atbilst specifiskajām amata prasībām. Ir bijuši gadījumi, kad atklājam jaunas biznesa nozares un tad vadītāju meklējam ārpus uzņēmuma, jo vajadzīgās specifiskās kompetences mūsu cilvēkiem nav. Mums ir bijušas situācijas, kad ārpusē arī tādas nav, tad vienkārši ir jāizvēlas cilvēks, kur mēs saskatām potenciālu, kur ir izejmateriāls, lai veidotu vajadzīgās kompetences. Dažreiz šis izejas materiāls ir bijis uzņēmumā, bet dažreiz ārpusē. Mums ir ļoti pozitīvi piemēri tam, ka potenciāls tomēr ir mūsu uzņēmumā.

Kādas, Jūsaprāt, ir galvenās vadītāju lomas?

To ir daudz, un tās mainās. Man šķiet, ka vadītājam ir jābūt tik spējīgam, ka tās nav lomas, bet viņa būtība un laikā, kad viņš ir darbā, savus pienākumus pilda ar sirdi un dvēseli bez teātra spēlēšanas.

Lomas ir ārkārtīgi dažādas, un tās ir atkarīgas no personības. Primārā loma – ir jābūt izcilam diriģentam. No vadītāja un viņa sadarbības ar daudziem cilvēkiem ir atkarīgi uzņēmuma rezultāti. Diriģenta loma nozīmē arī konfliktu risināšanu un potenciālo konfliktu novēršanu.

Ja nepieciešams, tad jāklūst par cienīgtēvu – mācītāju, kas ar pilnu atbildību uzklauša grēksūdzi un, ja nepieciešams, piedāvā

savu plecu, uz kā izraudāties. Nekādā gadījumā nedrīkst aizmirst, ka darbinieks prasa novērtējumu. Jāprot viņam pateikt, kas ir bijis labi un jāprot arī ļoti korekti, neaizvainojot norādīt uz to, kas ir uzlabojams.

Sens, bet patiesi teiciens - "Zivs pūst no galvas!", tādēļ vadītājam ar savu piemēru ir jāveido korporatīvo kultūru uzņēmuma iekšienē. Tikai no mums ir atkarīgs, piemēram, tas, kā uzņēmuma darbinieki ģērbjas, cik nāk uz darbu un cik iet prom, kā uzvedas darba sanāksmēs un kontaktējoties ar klientiem, par ko viņi runā atpūtas brīžos, neformāli komunicējot savā starpā. Galvenā atbildība ir jāuzņemas augstākajai vadībai. Tā ir ļoti, ļoti svarīga lieta, par ko nekad nedrīkst aizmirst. Tanī brīdī, kad tu nāc uz darbu netīrās džinsās, skaidri jau vari zināt, ka pēc vēl vienas reizes, kad tā rīkosies, darba vietā parādīsies cilvēki netīrā apģērbā vai čibiņās ar zaķa austiņām.

Vadītāji veido korporatīvo kultūru, tāpēc viņu lomas ir ļoti dažādas.

Ko Jūs no savas pieredzes ieteiktu, kā jaunie vadītāji var attīstīt un izkopt savas līdera spējas?

Diemžēl es nevaru ieteikt nevienu mācību grāmatu, ko vajadzētu izlasīt un tad patrenēties pie spoguļa. Man nav recepšu, ko dot un teikt: "Lūk, tā dzimst vadītājs!" Pirmkārt, tā ir milzīga pieredze. Vadītājs - vienādības zīme - pieredze. Tai nav obligāti jābūt pieredzei vadošā darbā. Tā ir jābūt pieredzei darbā ar cilvēkiem. Tai ir jābūt iekšējai psiholoģiskai stabilitātei. Psiholoģiski nestabils cilvēks nekad nespēs dot psiholoģisko stabilitāti veselai komandai vai veselam uzņēmumam.

Es šajā ļoti nopietnajā vadītāja amatā nonācu ārkārtīgi jauns. A/S „Latvijas valsts meži” es sāku vadīt, kad man bija tikai 28 gadi. Tagad ir pagājuši astoņi gadi. Atziņš, ka man bija ļoti grūti. Tieši šī mana salīdzinošā jaunība bija vissmagākais pārbaudījums. Jāatzīst, ka ļoti svarīgs vadošā darbā ir cilvēka iekšējais briedums - jo tu esi stabilāks, jo tev ir stabilāka psihe, jo labāk tu spēi sadarboties ar saviem darbiniekiem. No vadītāja personības stabilitātes lielā mērā ir atkarīgs uzņēmuma kopējais darba rezultāts.

Mana vadošā darba pieredze sāka veidoties 1994.gadā, kad sāku strādāt mežniecībā par mežzinu un vadīju 17 cilvēkus. Labi atceros savas pirmās milzīgās kļūdas. Toreiz ilgu laiku nespēju atrast savu vietu kolektīvā, jo biju tur nonācis tieši no studiju sola.

Bez kļūdām un bez pieredzes vadītāji neveidojas. Jārēķinās, ka tas ir ērkšķains ceļš, kurā ir jābūt ļoti, ļoti daudz paškritikas. Ļoti daudz paškritikas! Tajā brīdī, kad tu uzstādi sev mērķi kļūt par vadītāju, tev jāapzinās, ka būsi cilvēks, kuru kritizēt, vismaz tev dzirdot, nav pieņemts. Tas nozīmē, ka tavā dzīvē vislielākā un pat izšķirošā nozīme būs paškritikai. Cik paškritisks būsi, kā strādāsi ar sevi, tāds vadītājs būsi! No pirmā darba brīža sevi jā-sāk audzināt! Jāapzinās, ka ej uz tādu mērķi, kur tevi kritizēt nav pieņemts. Tāpēc esi, lūdzu, tik mīļš un ik dienas liec lietā seno gudrību, kas saka - "Visbargākie tiesneši sev esam mēs paši!"

Vadītājus aiz muguras kritizē vienmēr. Vai Jums nav interese, ko cilvēki par jums runā?

Kritikas ir dažādas. Ir neizbēgamā kritika, ko tu izpelnies jau tanī brīdī, kad esi kļuvis par vadītāju neatkarīgi no tā, vai tu esi labs vai slikts, neatkarīgi no tā, vai tu labi, vai slikti pildi savas funkcijas. Šāda veida kritika ir neatņemama un svarīga uzņēmuma sastāvdaļa, jo tādā veidā darbiniekiem ir iespēja tikt vaļā no papildus stresa, kas noteikti ir. Es nespēju iedomāties nevienu biznesu nevienā nozarē bez paaugstināta stresa, tai ir arī mūsu nozarē. Ne velti japāņi gaitenēs izliek lielas figūras ar priekšnieku bildēm, un darbinieki var uz viņiem lipināt *košļenes*, sist viņiem un spārdīt. Tas ir veids, kā tikt vaļā no stresa.

Protams, ka ir arī objektīva kritika. Man liekas, ka mūsu uzņēmums ar savu veselīgo gaisotni ir panācis to, ka cilvēks nebaidās kritizēt savus vadītājus, tai skaitā arī mani. Un tanī brīdī, kad uzņēmuma augstākā vadība kādu laiku nav saņēmusi konstruktīvus ierosinājumus vai kritiku, ir jāsāk domāt par to, kas notiek. Katru gadu veicam kāda personāla pētījumus - apmierinātības, personāla kultūras diagnosticēšanas vai komunikāciju izvērtējuma. Tā darbinieki anonīmi pauž savu viedokli.

Protams, ka rezultātā arī es saņemu kritiku. Ja tā ir pelnīta, tad analizēju vai pats sevi par šo jautājumu esmu kritizējis, vai tas ir kaut kas jauns. Pētījumu rezultāti vadītājam parāda to, ka viņa paškritikas filtrs sāk nestrādāt, kā arī apstiprina tās lietas, ko pats jau esi pamanījis, atzinis un nolēmis piestrādāt. Gadās, ka atklājas kaut kas tāds, kas pašam ir paslīdējis garām, bet kritika ir pamatota. Tas man ir palīdzējis daudz ko vērst par labu.

Ļoti svarīgi ir ar pētījumu palīdzību noskaidrot, kāda uzņēmumā ir komunikācija. Tās uzlabošana tik lielā uzņēmumā kā mūsējais vienmēr ir ārkārtīgi liels izaicinājums. Jautājums ir par to, kā nodrošināt vienādas, objektīvas un korektas informācijas novadīšanu no augstākā līmeņa vadības, kur ziņa dzimst, līdz reālajam darba darītājam. Šeit vidējā vadītāja loma ir nenovērtējama, lai neveidojas sabojāto telefonu spēle. Savu tuvāko kolēģu lokā, ar kuriem diendienā esam blakus, varam nodrošināt perfektu komunikāciju, bet otrā līmeņa vadītāji ir tie, kas veidos komunikāciju savā komandā. Savukārt tie vadītāji, kas pakļauti viņiem, nodos ziņu savā pakļautībā esošajiem vadītājiem un pēc tam tie veidos komunikāciju savās komandās. Rezultātā ziņa, ja vispār nepazūd kaut kur starpposmā, tad noteikti tiek izmainīta līdz nepazīšanai un nereti brīnīs, ko saņem atpakaļ. Tas ir reāls piemērs no mūsu pēdējo gadu pieredzes.

Pētījumi ir ļoti svarīgi. Veicot darbinieku apmierinātības pētījumu konstatējam, ka cilvēkiem, kas strādā uzņēmuma dažādos līmeņos, viena no lielajām problēmām ir tā, ka viņiem trūkst vienotas izpratnes par uzņēmuma mērķiem un stratēģiju, kā arī par uzņēmuma darbības izvērtējumu. Tādēļ šā gada sākumā četrus nedēļu laikā sarīkojām četras darbinieku konferences, kurās kopā piedalījās 350 cilvēki. Tika apzināti, aptverti visi Latvijas novadi. Konferenču darba kārtība bija ļoti spraiga un strādājām ļoti intensīvi, izmantojām dažādas metodes, tai skaitā darbiniekiem bija iespējas diskutēt un uzdot anonīmus jautājumus. Tā nonācām pie vienotas izpratnes par to, kas darāms, lai komunikāciju atjaunotu un nodrošinātu.

Anonīma aptauja ir viens no veidiem, kur darbinieks var pateikt

- "es sen neesmu redzējis mūsu uzņēmuma lielo priekšnieku. Jā, bildēs viņš neslikti izskatās!" Un tanī brīdī es nosarkstu. Goda vārds! Acīmredzot, ir kaut kas tāds, ko es esmu palaidis garām, nesaplānojis savu laiku - ja esi augstākā līmeņa vadītājs, kāds es esmu, tad tas ir viens no taviem darba pienākumiem - vizuāli pārstāvēt uzņēmumu gan ārējās auditorijās, gan iekšējās. Ja to es neesmu pildījis, tad man to aizrāda un man ir kautrīgi jānosarkst. Šādas situācijas nekavējoties cenšos labot.

Manuprāt, tas ir ļoti grūti izdarāms tāda līmeņa vadītājam kā Jūs?

Jo mazāk tu dari, jo mazāk tev ir laika un otrādi - tā ir sen pierādīta lieta. Rīkot konferences, kur piedalās lielākā daļa uzņēmumu darbinieku, mēs varam. Tikko izgājām tam cauri. Protams, šādus pasākumus nav iespējams organizēt vairākas reizes gadā. Grūti pat to izdarīt katru gadu. Bet reizi divos gados šādam pasākumam ir jānotiek, lai nodrošinātu tiešu un caur otrā līmeņa

Jā, noteikti. Tas nav mīts, tā ir pilnīga patiesība, jo tie, ko tu taisies vadīt, ir ārpus tevis. Ja tu taisies vadīt sevi, tad esi un paliec intraverts, un nav problēmu. Ja tu taisies vadīt apkārtējos, tad tev ir jānodrošina precīzas ziņas došana, precīza komunikācija par sasniedzamiem mērķiem un rezultātiem, precīza atgriezeniskā saite par sasniegto, par to, kas palīdz pilnveidoties cilvēkiem, ko tu vadi. Intraverts cilvēks to nespēj.

Nespēju iedomāties vadītāju, kurš mēģinātu veidot komandas darbu, pats sēžot kabineta stūrī un gudra suņa acīm noskatoties notiekošajā. Tad viņš kļūst par vadītāju ekspertu un tas ir bīstami. Faktiski viņš kļūst par demotivatoru. Tas ir pats bīstamākais, jo šāds cilvēks neiesaistās diskusijā, viņš savu iekšējo kompleksu dēļ baidās dalīties ar savu viedokli, baidās būt kritizēts, baidās būt smieklīgs un nezinošs. Viņš baidās, ka var ciest viņa autoritāte un labāk klusē. Bet tanī brīdī, kad lēmumu komanda ir gandrīz pieņēmusi, tad viņš beidzot pieslēdzas un saka savu - jā vai nē. Līdz ar to viņš būtiski ietekmē komandas

Ja vadītājs savas mazdūšības un nepilnvērtības kompleksu dēļ sāk veidot informācijas plūsmai blokus, un piever acis uz to, kas patiesībā notiek uzņēmumā, tad tas nozīmē, ka viņš pats ir kā parazīts uz uzņēmuma ādas.

vadītājiem nepastarpinātu komunikāciju ar darbiniekiem. Un tas attiecas uz visu augstākā līmeņa vadību, tas nav tikai Strīpnieks, kuram jātiekas ar darbiniekiem. Augstākā vadība, tas ir, visi tie cilvēki, kas atbild par konkrētām uzņēmuma attīstības jomām, piemēram, komunikācijas daļas vadītājs, personāldaļas vadītāja, IT attīstības vadītājs. Tie ir visi tie vadošie darbinieki, kas pieliek savu roku uzņēmuma mērķu īstenošanā.

Kā jūs uzskatāt, vai grāmatās minētās teorētiku uzskaitītās vadītāju īpašības, kas ļauj vadītājam strādāt efektīvi, gūst apstiprinājumu arī praksē vai tomēr daļa no tā ir tikai mīti?

Ļoti reti trāpās tāda biznesa vadības grāmata, ko es spēju lasīt. Man liekas, ka pat tādas nav bijis, kurā es būtu iedziļinājies un teicis: "Jā, tas ir par mani, par mūsu situāciju." Varbūt Jūs man nosauciet kādu īpašību, kas tiek minēta vadītāja personības kontekstā?

Kā ļoti nozīmīga īpašība tiek minēta - ekstraversija. Kā Jūs domājat, vai vadītājam ir jābūt ekstravertam?

darba rezultātu, kur komanda savu pievienoto vērtību jau ir ielikusi. Tas ir ļoti demotivējoši. Ja vadītāja viedoklis bija - nē, tad viņa pienākums bija to pateikt stipri agrāk un nebūtu notikusi šī nevajadzīgā viedokļu apmaiņa un lēmuma slīpēšana. Tā kā tas, ka vadītājs ir intraverts rada ne tikai viņam pašam grūtības, pildot vadītāja funkcijas un veidojot komandu, bet tas arī no uzņēmuma viedokļa ir demotivējoši.

Kā Jūs uzskatāt, vai vadītājam ir jābūt harizmātiskai personībai?

Harizma noteikti palīdz, bet es nedomāju, ka tas ir priekšnosacījums. Harizma ir netverama lieta un to nav iespējams izmērīt, piemēram, ar voltmetru. Saviem padotajiem vadītājs vienmēr būs harizmātisks. Vairāk vai mazāk, bet harizmātisks, ja vien nebūs pilnīgi dumjš. Jā, mēdz būt vadītāji, par kuriem runājot, darbinieki uzreiz saķer galvu un mūk prom. Tādi nekad nevar kļūt par harizmātiskiem līderiem. Bet, ja tu esi kompetents un lojāls tam, ko dari, neveido dubultspēli un neradi dubultstandartus - nav atšķirības starp to, ko tu runā sanāksmēs un ko dari darba vietā, tad kļūsi ja ne par harizmu, tad par autoritāti gan.

Tu kļūsi par cilvēku, kuru komandā ciena. Harizma, ko mēs piedēvējam politiķiem, spēja ieskatīties acīs un nolikt cilvēku uz lāpstiņām tas palīdz, bet nav izšķiroši.

Kāds ir Jūsu viedoklis par emocionālo inteliģenci?

Nu, jā, nu, jā... Gribu cerēt, ka tā ir viena no manām labākajām kompetencēm, bet tas jāpauzē maniem darbiniekiem. Kādreiz esmu domājis, kāds es būtu vadītājs, ja man nebūtu emocionālās inteliģences. Piemēram, es sarunās un sanāksmju laikā varētu atļauties lietot trīsstāvīgos lamu vārdus vai iztriekt kādu ārā no kabineta, vai iziet pats un aizcirst durvis, noklīdzoties: "Pēc piecpadsmit minūtēm ar atlūgumu!" Man liekas, ka tad tas būtu cits uzņēmums, jo es būtu cits.

Emocionālā inteliģence ir saistīta ar uzņēmuma korporatīvo kultūru. Ja tu kā vadītājs sāc kliegt uz padotajiem sanāksmju laikā, tad viņi aiziet un saklīdz uz savējiem, un tie aiziet un saklīdz uz visiem atlikušajiem, un tie pēc tam aiziet un saklīdz uz klientiem. Tā tas ir. Domāju, ka no veselīga uzņēmuma viedokļa emocionālā inteliģence un emocionālā stabilitāte - dzīvesprieks un pozitīvisms attiecībās vienam pret otru pat tad, kad ir problēmas ir ļoti svarīgas. Galu galā var palūgt cilvēkam uzrakstīt atlūgumu vai arī pateikt, ka mūsu darba attiecības ir jāpārtrauc dažādi. To var izdarīt vismaz divējādi - pazemojoši ar naidu, mēģinot cilvēku iemīcīt dubļos un var to izdarīt pat motivējoši, nevis demotivējoši. Tā ir vēl viena vadītāja loma - psihologa eksperta. Vienmēr esmu uzskatījis, ka vadītājiem ir jābūt pozitīvai attieksmei pret darbiniekiem, jo viņi jau nenāk uz darbu tikai tāpēc, ka viņam vajag algu. Es ļoti ceru, ka mūsējie nenāk uz darbu tikai un vienīgi tāpēc. Darba laiks sastāda 60% no tā dzīves laika, ko cilvēki pavada nomodā. Viņiem ir jānāk uz darbu tāpēc, ka viņam tas patīk, bet to nav iespējams nodrošināt, ja vadītājam un komandai pietrūkst elementāras emocionālas inteliģences.

Interessants jautājums līdz šim par to nebiju aizdomājies, jo vairāk esmu praktiķis, nevis teorētiķis.

Dzīvesprieks un veselīga gaisotne - nav daudz uzņēmumu, kas domātu par šīm lietām.

Mēs par to daudz domājam un diskutējam. Šīs lietas veidojas no augstākā līmeņa vadītāja, tas, ko iepriekš minēju, runājot par emocionālo inteliģenci. Uzskatu, ka tas ir mans lielākais sasniegums, ja neskatās uz skaitļiem un miljoniem, ko mans vadītais uzņēmums pelna. Mūsu rentabilitāte pagājušajā gadā pārsniedz 50 %, un peļņa ir vienkārši astronomiska. Ko citu man teikt! Komanda ir malači! Vienkārši malači! Manuprāt, vislielākā veiksmē ir tā, ka, atbildot uz jautājumu - *Kādēļ tu ar prieku nāc uz darbu?*, mūsu darbinieki atbild, ka pirmkārt, tā ir gaisotne, kas valda uzņēmumā. To novērtē arī cilvēki, kas pie mums atnāk strādāt no citām organizācijām. Šajā ziņā atsauksmes ir vispozitīvākās. Uzņēmumam kļūstot vecākam tas var mainīties, tādēļ jau tagad domājam kā to nepazaudēt.

To, ka cilvēkiem ir svarīgi tas, kāda atmosfēra valda darba kolektīvā, uzzinu no aptaujām. Vadītāja darba dzīvē eksistē tāds

fenomens kā "pirmās personas vientulība" - lai cik es būtu savējais vidē, kur strādāju, vienmēr esmu vadītājs, un tā informācija, ko man sarunās pauž darbinieki, vienmēr ir filtrēta. Noteikti, ka pie tās lielākā vai mazākā mērā ir pedomāts. Tas būtu pilnīgi lieki, staigāt pa biroju un prasīt darbiniekiem: "Kā tu šeit jūties?" visticamāk, ka viņi atbildēs, ka burvīgi. Tāpēc par noskaņojumu kolektīvā jāinteresējas citiem vadības cilvēkiem, piemēram, komunikāciju daļas vadītājam, jo viņš saņems atklātākas atbildes. Anonīmās aptaujas ir svarīgs informācijas avots. Pēc tām es analizēju, kas notiek. Protams, ir vajadzīga zināma vīrišķība no vadītāja puses, jo ir ļoti vienkārši to nedarīt. Vajākam cilvēkam, domājot par aptaujām, motivācija ir to drīzāk nedarīt nevis darīt. Dažkārt no aptaujām nākas secināt sāpīgas lietas, bet tās ir jārespektē. Var, protams, arī izlasīt un apzināti nerespektēt, pateikt: "Jūs visi esat muļķi un kam mēs par to naudu tērējam!" Ja vadītājs savas mazdūšības un nepilnvērtības kompleksu dēļ pats sāk veidot informācijas plūsmai blokus, un piever acis uz to, kas patiesībā notiek uzņēmumā un tad tas nozīmē, ka viņš pats ir kā parazitē uz uzņēmuma ādas.

Kas vēl ir svarīgi, runājot par vidējā līmeņa vadītājiem?

Kādā mācību seminārā dzirdēju frāzi, ko pierakstīju un vēl joprojām atceros - "Uzņēmumam nav nekā bīstamāka kā vadītāji, kas nav motivēti motivēt savus padotos." Tas ir liels riska moments, ja vidējā līmeņa vadītājam kaut kādu iemeslu dēļ zūd motivācija. Izrādās, ka tieši šiem cilvēkiem pirmajiem var zūt motivācija. Tas ir bīstami, jo tieši no viņiem, pat lielākā mērā nekā no augstākās vadības, ir atkarīgs darba rezultāts. Tā ir, ja skatāmies nevis ietekmi vienam pār otru, bet tieši ko šīs dienas darbs nesīs uzņēmumam. Lai vidējā līmeņa vadītājiem nezustu motivācija, viņiem jāsniedz informācija, jāiesaista un jāļauj līdzdarboties uzņēmuma vadībā, jāļauj justies kaut kā liela un svarīga sastāvdaļai. Ja kaut kāda iemesla dēļ augstākā vadība viņam šo iespēju nedod, ja veido informācijas blokus apītē, cenšoties parādīt viņam viņa vietu - tu atbildi par to, es par to, tad tajā brīdī vidējā līmeņa vadītājs var pārtapt par uzņēmuma lielāko draudu. Viņš sāk filtrēt informāciju, kas nāk no augšas uz leju, viņš sāk kontrolēt to informāciju, kas nāk no apakšas uz augšu, viņš sāk parazitēt uz uzņēmuma veiksmēm vai neveiksmēm, viņš paņem no augstākās vadības kaut ko pozitīvu un nodod savējiem, kā savu sasniegumu. Jebkuru problēmu gadījumā viņš visu atbildību novel uz augstāko vadību, un otrādi - deklarē, ka ar tiem nepilnvērtīgajiem, kas viņam ir padoti, nevar neko izdarīt.

Viņš atrod daudz un dažādus iemeslus, kā sanaidot puses, starp kurām viņš atrodas. Tā viņš kļūst par vampīru uzņēmumā un izsūc enerģiju visapkārt.

Ja kaut kas tāds uzņēmumā ir noticis, tad vienīgā atveseļošanās metode ir ķirurģija. Tas ir ārkārtīgi sāpīgs process, kam ir nopietnas sekas, un vajadzīga ilgstoša rehabilitācija.

Jautājums par vidējā līmeņa vadītājiem biznesā ir kritisks veiksmes punkts. Jo viņi ir komunikācijas atslēga, kas var kļūt par informācijas filtru. Faktiski filtrs ir instruments, bet nelojāls un

nemotivēts vidējā līmeņa vadītājs ir parazīts un vampīrs uzņēmumā. Tāds cilvēks var noskaņot pat veselu struktūrvienību pret korporatīvo vadību. Viņš var sākt spēlēt spēli, kurā it kā identificējas ar darba ņēmējiem, un nepilda darba devēja funkcijas. To darot, viņš izvirza neiespējamus sociālus vai pat populistiskus mērķus, ignorē uzņēmuma uzdevumus un kārtību. Šāds cilvēks nozīmē lielas nepatīkšanas visam uzņēmumam.

Vai Jūsu vadītājā uzņēmumā tiek praktizēta darbinieku rotācija?

Salīdzinoši mēs esam jauns uzņēmums, ja skatāmies no personāla vidējā vecuma viedokļa, tādēļ mums ir grūti cilvēkam piedāvāt vertikālo karjeru un solīt, ka pēc diviem vai četriem gadiem viņš varēs ieņemt augstāku amatu. Tā vietā mēs cilvēkiem piedāvājam attīstīt viņu prasmes, iemaņas un talantus. To var realizēt rotējot - mainot amatus. Tas pie mums ir populāri. Līdz šim horizontālo karjeru ir bijis iespējams īstenot, jo mums ir bijusi intensīva uzņēmuma izaugsme, un nepārtraukti ir veidojušas jaunas biznesa jomas. Cilvēki, kas ir strādājuši tradicionālajā mežsaimniecībā un mežkopībā, šobrīd var izmēģināt spēkus, strādājot citās struktūrās, piemēram, dinamiski agresīvajā tirdzniecības sektorā, kur viss kustas 24 stundas diennaktī, un katram tavam lēmumam ir desmitiem vai pat simtiem tūkstošu latu ietekme uz uzņēmumu.

Otra iespēja, kā mūsu darbiniekiem veidojam horizontālo karjeru, ir, dodot iespēju līdzdarboties uzņēmuma attīstības projektos. Sākumā bija laiks, kad cilvēkus nācās pierunāt to darīt. Viņi jautāja: "Kas man par to būs? Kas un cik daudz man būs jādara?" un tamlīdzīgi. Pēdējā pusotra gada laikā to ir izdevies totāli salauzt. Šobrīd, ja ir iespēja līdzdarboties uzņēmuma stratēģiskajos attīstības projektos, tad cilvēki to novērtē kā pieredzi, ko nav iespējams gūt ne vienās mācībās, tā ir iespēja pēc tam veidot šo horizontālo jeb slīpi vertikālo karjeru pavisam citās jomās, kur tieši viņš var kļūt par vislielāko ekspertu uzņēmumā, bet mūsu situācijā var būt arī Latvijā. Tā nav klasiskā rotācija, kā to saprot civilsdienestā - gadu pastrādāju Dienvidkurzemē, tad gadu Ziemeļlatgalē. Tā ir rotācija vienā un tanī pašā uzņēmuma vadības līmenī, bet dažādās biznesa jomās vai virzienos. Tas ļoti palīdz daudzpusīgi attīstīties un gados jauniem darbiniekiem tas ir svarīgi. Vecāka gājuma cilvēkiem nereti liekas - kam man tas viss jāmacās, labāk daru to, ko vislabāk protu. Jauniem cilvēkiem gribas izmēģināt savus spēkus vēl kaut kur un vēl kaut kur, lai saprastu, kas ir tās lietas, ko var darīt vislabāk. Mums šī rotācija nav pārceļšana uz citu amatu, bet tā ir paša cilvēka izvēle, tā ir iespēja. Mēs nesakām - tagad tu strādāsi tur un tur. Tad, kad mums veidojas jaunas štata vietas, un palielinās ražošanas apjomi, mēs izsludinām iekšējos konkursus un aicinām pieteikties tos, kas vēlas kandidēt uz šo vakanci.

Kāda ir Jūsu izglītība?

Esmu beidzis Latvijas Lauksaimniecības universitātes Meža fakultāti. Nav iespējams uzskaitīt dažādas papildus kvalifikācijas, ko esmu ieguvis dažādosursos un mācību programmās. To-



mēr no iegūto zināšanu viedokļa vislielākā nozīme ir pieredzei un iespējai strādāt šajā amatā. Vēl gribu atzīmēt, ka tā ir liktenīga dāvana, ka dažādās savas personības attīstības stadijās varēju strādāt kopā ar cilvēkiem, kas man ir pildījuši mentora funkcijas. Šajā ziņā man ir ļoti veicies, jo man ir bijis cilvēks, kam savas līdzšinējās profesionālās izaugsmes un karjeras laikā esmu varējis piezvanīt un paraudāt uz pleca. Man gribētos, lai visiem vadošajiem *Latvijas valsts mežu* darbiniekiem būtu kāda uzticības persona, kas viņus atbalsta. Tas ir ļoti svarīgi.

Aicinām atpūsties L



mammadaba

Dzīvo Latvijas valsts mežos

BALTIJAS JŪRA

RĪGAS JŪRAS
LĪCIS

Ventspils

Rīga

Liepāja

Jelgava

Bauska

Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme (tāl. 63237824)

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

Dienvidkurzeme (tāl. 63448067)

- ⑩ Bezdiķeņa ezers. ㄩ
- ⑪ Remtes parks. ㄩ
- ⑫ Dunikas dabas liegums un
purva taka. ㄩ ㄩ
- ⑬ Kalētu meža parks. ㄩ ㄩ
- ⑭ Aizvīķu meža parks –
koka skulptūru kolekcija. ㄩ

Zemgale (tāl. 63007166)

- ⑮ Atpūtas vieta Engures dabas
parkā pie ornitologu bāzes. ㄩ
- ⑯ Engures taka līdz jūrai. ㄩ ㄩ ㄩ
- ⑰ Vecupe. ㄩ ㄩ
- ⑱ Jaunmoku pils (tāl. 63107125). ㄩ
- ⑲ Kaņiera ezers (tāl. 29253514). ㄩ
- ⑳ Ložmetējkalns un Tīrelpurvis –
Ziemassvētku kauju vietas.
Skatu tornis. ㄩ
- ㉑ Kartavkalna dabas taka. ㄩ ㄩ
- ㉒ Bramberģes atpūtas vieta. ㄩ
- ㉓ Zebrus ezers (tāl. 29252368). ㄩ
- ㉔ Lielauces ezers (tāl. 26556771). ㄩ
- ㉕ Pokaiņu mežs (tāl. 63726212). ㄩ ㄩ
- ㉖ Tērvetes dabas parks
(tāl. 63726212). ㄩ ㄩ
- ㉗ Zaķu plava. ㄩ
- ㉘ Tērvetes ūdenskrātuve
(tāl. 26115333). ㄩ

Vidusdaugava (tāl. 65161540)

- ㉙ Skaistkalnes karsta
kritenes – geomorfoloģisks
veidojums. ㄩ
- ㉚ Kokneses parks un
Alaines muižas ēku
komplekss. ㄩ
- ㉛ Kalsnavas arborētums –
lielākā dekoratīvo koku un
krūmu kolekcija Latvijas
austrumdaļā (tāl. 64826568,
28380280, 29233063). ㄩ
- ㉜ Ellītes sēravots. ㄩ ㄩ
- ㉝ Raiķa stabiņa ceļš. ㄩ
- ㉞ Ozolkalnu ceļš. ㄩ

Rietumvidzeme (tāl. 64207114)

- ㉟ Niedrāju – Pilkas purvs. ㄩ
- ㊱ Skaņaiskalns – smilšakmens
ieži Salacas krastos,
taka ar koka skulptūrām. ㄩ ㄩ
- ㊲ Oleru meža taka. ㄩ
- ㊳ Liepupes pilskalns. ㄩ ㄩ
- ㊴ Augstrozes
viduslaiku pilskalns. ㄩ
- ㊵ Zilais kalns. ㄩ
- ㊶ Līgatnes upes dabas taka. ㄩ
- ㊷ Vērša kalns. ㄩ
- ㊸ Kaupēna ezers. ㄩ ㄩ

Austrumvidzeme (tāl. 64781532)

- ㊹ Atpūtas vieta pie
Gaujas tilta. ㄩ
- ㊺ Meža taka "Ko glabā mežs". ㄩ
- ㊻ Vīciema čiekurkalte –
muzejs (tāl. 26478620). ㄩ
- ㊼ Cērtenes pilskalns. ㄩ
- ㊽ Silvas dendrārijs –
eksotisku koku un
krūmu stādījumi. ㄩ
- ㊾ Rītenbraukšanas maršruts. ㄩ
- ㊿ Niedrāja ezers.
Atpūtas vietas ap ezeru. ㄩ
- ㊿ Meža taka pie Jaunannas. ㄩ
- ㊿ Latvijas armijas 1941. g.
vasaras nometnes piemiņas
vieta Litenē. ㄩ
- ㊿ Kalņa ezers. ㄩ



Latvijas valsts mežos!



Ziemeļlatgale (tāl. 64607161)
 56 Kalņa un Lazdaga ezers. 1. 2.
 57 Balvu Vecais parks. 1. 2.
 58 Tūrmnieku taka. 1. 2.
 59 Ančupānu meža parks. 1.
 60 Kovšu ezers. 1.
 61 Plisuma ezers. 1.
 62 Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki" (tāl. 26671421, 26666090). 1. 2.

Dienvidlatgale (tāl. 65307102)
 63 "Gustiņi". Uguns apsardzības tornis. 1.
 64 Gāršenes meža parks. 1. 2.
 65 Jersikas biotopu taka. 1. 2.
 66 Lielais Nīcgales akmens. 1. 2.
 67 Rušēnīcas pilskalns. 1. 2.
 68 Piļoru ozolu audze. 1. 2.
 69 Dabas liegums "Čertoks", Velnezers. 1. 2.
 70 "Daugavas loki". 1. 2.
 71 Svētes dabas parks, Eglukalns. Skatu tornis. 1. 2.
 72 Silenes dabas parks, Pērkules krauja. 1.
 73 Priedaines skatu tornis. 1. 2. 3.

1. - Atpūtas vieta
 2. - Dabas taka
 3. - Apskates objekts

LATVIJAS VALSTS MEŽI

DZĪVES SKOLA – DARBS AR CILVĒKIEM

Ar SEB Unibankas pārdošanas atbalsta un servisa pārvaldes vadītāju
Kristīni Kosinsku-Igolnieci sarunājās **Elga Zēģele**

Lai vadītājs veiksmīgi strādātu viņam, pirmkārt, ir jābūt ar lielu atbildības sajūtu. Ja esi gatavs uzņemties atbildību ne tikai par savu darbu, bet arī par kolektīva, tad sevi jau vari definēt kā vadītāju.

Lūdzu, pastāstiet par savu vadītājas darba pieredzi?

SEB Unibankā pārdošanas atbalsta un servisa pārvalde, ko šobrīd vadu, ir jauna struktūra, kas ir sākusi darboties šī gada janvārī.

Vadošos amatos strādāju daudz ilgāk, un man jau ir vērā ņemama pieredze. Esmu bijusi gan reģionālā pārvaldniece, filiāles pārvaldniece un vadījusi klientu apkalpošanas daļu. Ilgu laiku esmu vadījusi dažādus kolektīvus.

Cik gadus strādājat SEB Unibankā?

Tē strādāju no savas karjeras sākuma, un tas ir četrpadsmit gadi. SEB Unibanka kā izvēle man ir bijusi ļoti pamatīga.

Kāda ir Jūsu izglītība?

Man ir vairākas izglītības – esmu ekonomists, komerczinību ba-

kalaurs un man ir maģistra grāds vadības zinātnē. Šogad beigšu vēl vienu augstskolu, un man būs arī juridiskā izglītība. Visu laiku esmu mācīšanās procesā, bet tas nav mans pašmērķis. Tā ir dabiska nepieciešamība uzzināt jaunas lietas, un tas ir interesanti.

Ar ko, pēc Jūsu domām, labs vadītājs atšķiras no slihta?

Ļoti grūti definēt, kāds ir labs vadītājs un kāds slihts. Nekad dzīvē nebūs iespējams radīt tādu formulu un pateikt, ja tu šos pamatprincipus ievērosi, tad būsi labs vadītājs. Lai vadītājs veiksmīgi strādātu, viņam, pirmkārt, ir jābūt ar lielu atbildības sajūtu. Ja esi gatavs uzņemties atbildību ne tikai par savu darbu, bet arī par kolektīva, tad sevi jau vari definēt kā vadītāju. Otrkārt, ļoti svarīga ir spēja saskatīt savā kolektīvā spēcīgās lietas, pievienotās vērtības.

Man nepatīk formulējums – „labs un slikts” vadītājs. Es to griežu aizvieto ar terminu “veiksmīgs vadītājs”. Tas ir cilvēks, kas spēj motivēt komandu, atklāt darbiniekos vērtīgo un spēcīgās īpašības un tās izmantot kopīgo mērķu sasniegšanai. Katram no mums ir pievienota vērtība, stiprās puses. Manuprāt, saskarsme un sadarbība ir trīs pamat lietas, kas ir ļoti svarīgas, lai vadītājs savā darbā būtu veiksmīgs.

Patiesībā tikai darbinieks var novērtēt to, kāds ir vadītājs. Vadītājam ir jābūt savi darbinieki un jāsaņem atgriezenisko saiti. Tieši šī abpusējā komunikācija pateiks priekšā to, vai vadītājs ir veiksmīgs vai nav. Dažreiz, kad šķiet, ka darbība nav veiksmīga, varbūt nemaz nav tik slikti. Vienkārši neveiksmīgi ir pielietotas kaut kādas darba metodes. Veiksmīgs vadītājs, manuprāt, ir cilvēks, kas ļoti labi jūt savu kolektīvu. Ja tā ir, tad viņš cilvēku spējas virza uz pozitīvu rezultātu.



Kristīne Kosinska-Ilgolniece

Foto no personīgā arhīva

pārējiem izvēles kritērijiem, kas nosaka pievienoto vērtību un ir svarīgi komandas darbam. Protams, izvēloties darbiniekus, iepriekš ir jādefinē, kādus cilvēkus es meklēju, kādus aicinu uz intervijām. Svarīga ir izglītība, profesionalitāte un personības īpašības. Man ir svarīgi, lai cilvēks nebaidās un ir gatavs doties uz priekšu.

Kolektīvos, kuros esmu ienākusi kā vadītāja, centos saskatīt cilvēkos viņu spēcīgās puses un pozitīvās lietas.

Ar ko atšķiras augstākā līmeņa vadītāja darba pienākumi no otrā līmeņa vadītāja darba pienākumiem?

Es neesmu bijusi augstākā līmeņa vadītāja. Manuprāt, jo tu augstāk kāp pa karjeras kāpnēm, jo tev vairāk ir jādomā par laika plānošanu. Augstākā līmeņa vadītājiem ļoti daudz ir jātiekas ar cilvēkiem, un būtiska ir tieši mutisku lēmumu sniegšana. Jo vadītājs ir augstāka līmeņa, jo lielāka ir viņa komunikācija gan ar ārpusauli,

gan ar savu komandu. Tās aizņem lielāko darba dienas daļu. Grūti panākt sabalansētību, lai komunikācija ar ārējām auditorijām nav dominējošāka pār kontaktēšanos ar savu kolektīvu. Nedrīkst pazaudēt saiti ar savu komandu, neraugoties uz lielo atbildību un darba slogu. Tie nav iemesli, lai distancētos.

Ko nozīmē vidējā līmeņa vadītājam veidot attiecības ar augstākā līmeņa vadību?

Var būt, tas ir atkarīgs no cilvēku rakstura īpašībām. Man tas ir viegli un problēmu šajā ziņā nav. Protams, attiecības starp dažādu līmeņu vadītājiem ir svarīgas. Vienmēr gribu saprast, ko augstāka līmeņa vadītājs no manis sagaida. Tā ir izpratne par uzdevumu un spēja argumentēt savu pozīciju gadījumā, ja viedokļi atšķiras. Kā es jautājumu esmu uztvērusi un piekritusi konkrētam risinājumam, tā turpmāk darbošos un tā šo ideju

Vai pati esat veidojusi darba kolektīvus?

Dažādi – gan jā, gan nē. Bija gadījumi, kad iegāju jau pastāvošos kolektīvos un esmu sākusi no nulles veidot pati savu komandu.

Pēc kādiem principiem veidojāt savu komandu?

Ja veido jaunu kolektīvu, tad jāņem vērā ideja un mērķis. Izejot no tā, tiek meklēti cilvēki, kas spējīgi līdzdarboties un sasniegt iecerēto. Manuprāt, vadītājam ļoti precīzi savam kolektīvam jādefinē spēles noteikumi. Viss pamatīgi un pareizi ir jāizstāsta – *ko es vēlos sasniegt, kā mēs to darīsim, ko es sagaidu no katra darbinieka*. Protams, ir jāsaklausa darbinieka viedoklis, un jāsaņem no viņiem atgriezeniskā saite.

Vienmēr skatos, cik liela ir ugunīņa cilvēka acīs. Man ir svarīgi, vai darbinieks mani ir sapratis, kāds ir viņa domu gājiens, vai viņam ir gribēšana darboties. Un tikai pēc tam skatos uz

nesīšu saviem darbiniekiem. Vidējā līmeņa vadītājam ir jābūt pārliecinātam par risinājumu, jo viņam ir jānodrošina tā izpildi. Idejai ir jābūt pieņemtai.

Attiecības ar augstāko vadību ir konstruktīvas, ja veidojas dialogs un tiek rasti kompromisi.

Vai ir gadījumi, kad nepiekrītat augstākās vadības viedoklim?

Jā, protams. Tādi noteikti ir. Veiksmīgs vadītājs piedzīvo arī “Nē situācijas”, un ir jāspēj pieņemt un izprast arī šādu atgriezenisko saiti – nepiekrīšanu tavam viedoklim. Tas nozīmē, ka mani darbinieki, vadītāji un kolēģi ir domājoši un nebaidās izteikt viens otram savu viedokli. Man tas ir ļoti svarīgi. Varbūt man ir palaimējies, bet es neesmu saskāries ar savu augstākā līmeņa vadītāju agresiju vai negācijām, ja izsaku savu viedokli vai iebilstu tam, ko piedāvā viņi. Jābūt spējai argumentēt, tā ir dialoga veidošana. Vienmēr viena puse pārliecina otru, rodot kompromisu un labāko risinājumu.

Man patīk, ja ir diskusija. Uzskatu, ka nevar vienmēr gaidīt no darbiniekiem, ka viņi teiks tikai jā un piekritīs man. Tas var nozīmēt tikai vienu, ka es kā vadītāja noteikti kļūdišanos, ja darbinieki baidās izteikt viedokli, vai arī ir ieņēmuši pozīciju, ka aktīvi neiesaistīsies risinājuma meklēšanā. Man kā vadītājam ir svarīgi, lai darbinieki ir aktīvi un kolektīvā valda demokrātiska atmosfēra, ka viņi ir dabīgi, atvērti un diskutējot aizstāv savu viedokli.

Mūsu bankas augstākā vadība mani labi pazīst un zina, ko var sagaidīt. Problēmas pa šiem gadiem nekad nav bijušas, tādēļ secinu, ka mana atvērtība un darba stils viņiem ir pieņemami.

Nav noslēpums, ka uzņēmumiem nav viegli atrast efektīvus otrā līmeņa vadītājus. Kur un kā viņus meklēt?

Uzskatu, ka visveiksmīgāk uzņēmums spēj tos atrast savā iekšienē. Ir jādod iespēja pašu cilvēkiem pierādīt sevi, jāveicina viņu izaugsme un jāmotivē, lai viņiem būtu interese uzņēmumā darboties ilgtermiņā. Tikai tā mēs iegūsim lojālus darbiniekus. Uzņēmuma vadībai ir jābūt gatavai veidot un audzināt savus līderus. Labs speciālists, kas uzņēmumā izaudzis par vadītāju, ir liels ieguvums.

Kā, jūsuprāt, ir iespējams izkopt līdera spējas?

Vispirms jautājums ir par to, vai vadītājam ir jābūt līderim? Domāju, ka vidējā līmeņa vadītājs var iztikt bez spilgti izteiktām līdera spējām. Protams, ja cilvēks, kurš vada, ir arī līderis, tad tas ir veiksmes stāsts. Tomēr, nemaz nav slikti, ja komandā ir cits – neformāls līderis. Svarīgi, lai vadītājs ar viņu spēj sadzīvot un sastrādāties. Veiksmīgs vadītājs prātīs šo līderi – viņa spējas, prasmes un talantus, izmantot kopīgo mērķu sasniegšanai.

Vadītāja uzdevums ir radīt dabiskas, vienkāršas un atvērtas darba attiecības. Protams, katrā darba vietā ir savi iekšējie likumi un kārtība. Ir jābūt sakārtotai iekšējai videi un kultūrai, bet ir arī jāveicina darbiniekos vēlmi brīvi darboties un attīstīties. Svarīga ir darbinieku motivēšana, lai viņi celtu savu izglītības

līmeni. Jāspēj saskatīt tos darbiniekus, kas ir spējīgi un talantīgi. Katram cilvēkam jāatrod īpaša pieeja, ar visiem nevaram strādāt pēc vienas metodes. Atrodot individuālo pieeju, veidojam labāku saskarsmi un varam novērtēt, kurš cilvēks ir gatavs uzņemties vairāk pienākumu un ir ieinteresētāks uzņēmuma attīstībā. Nevajadzētu nosist viņiem vēlmi darboties, to nenovērtējot.

Ja blakus vadītājam ir izaugusi spilgta personība, nevajag baidīties no tā, ka šis cilvēks pārspēs mani un nejusties apdraudētam savas varas pozīcijās. Faktiski ir jāpriecājas, ka man līdzās ir parādījusies spēcīga personība.

Jo vairāk ļausim saviem darbiniekiem attīstīties, jo lielākas cerības izaudzīnāt labus vadītājus. Galvenais nenobīties no līderiem, kas parādās kolektīvos. Tas nav apdraudējums. Bailes rada distancēšanos.

Vai Jūs pati arī savienojāt mācības ar darbu?

Jā. Sāku strādāt universitātes trešajā kursā. Esmu pateicīga kurša biedriem un viņu sniegtajam atbalstam. Paldies, viņiem par to, ka bija iecītīgi un dalījās ar materiāliem un pieredzi. Tas palīdzēja.

Es uzskatu, ka veiksmes stāsts ir tad, ja spējam teoriju savienot ar praksi. Protams, tas ir ļoti grūti, jo diennaktī ir tikai 24 stundas un viss.

Vadītājam ir jābūt ar daudz augstākām darba spējām?

Jā, noteikti. Katram mums ir savi mērķi un esam izvirzījuši prasības, ko vēlamies sasniegt. Es šeit strādāju, jo man process likās interesants. Man nebija mērķis kļūt par vadītāju, bet man vienmēr ir bijusi dabiska vēlme uzzināt vairāk un izdarīt vairāk. Man piedāvāja vadītājas amatu un uzņemties papildus atbildības. Katram ceļš ir individuāls – kādam dzīves mērķis ir kļūt par vadošu darbinieku.

Kā sevi pilnveidojat bez mācībām augstskolā?

Mums bankā tiek veiksmīgi risināti apmācību jautājumi, un tiek organizēti dažādi papildus izglītības pasākumi – vadītāju iemaņu papildus apmācību kursi.

Mani aizrauj dažādas literatūras lasīšana.

Finansu pakalpojumu tirgū komunikācija ar cilvēkiem ir vissvarīgākais. Ikdienā, strādājot ar klientiem, tā rodas ļoti liela pievienotā vērtība, pieredze un zināšanas, kas ir jānovērtē. Ikdienas komunikācija ir vislabākā dzīves skola, psiholoģijas skola, kas vadītājam ir ļoti, ļoti svarīga. Ne tikai kursi mums saliek teorijas pa plauktiņiem, bet kāpēc tāda situācija ir bijusi. Dzīvē bieži paši izdarām vērtīgākos secinājumus. Var teikt, ka svarīgi ir kursi, bet vēl lielāka nozīme ir dzīves skolai un pieredzei.

Kāda ir Jūsu pieredze, vai visi cilvēki var attīstīt komunikācijas prasmes?

Viss ir atkarīgs no cilvēka gribas un vēlēšanās. Kā zināms cilvēks ir intraverts vai ekstraverts, un tas dzīves laikā neminās, bet izkopt prasmes un trenēt uzvedības modeļus ir iespējams. Ja cilvēks ir izteikti intraverts – sevi ierāvēs un nevēlas publiski

prezentēt sevi, tad viņš nekad nebūs vadītājs. Ja cilvēkam ir apziņa, ka viņam šādas spējas ir jāizkopj, tad tas ir iespējams. Dažiem ir jāpieliek mazākas pūles, bet citiem ļoti lielas. Galvenais ir gatavība censties un pūlēties. Tā ir ar visu dzīvē. Dažs skaisti dzied vai dejo no dzimšanas, bet cits to panāk ar sūru darbu. Atliek tikai strādāt. Saka, ka nav svarīgi piedzimt talantīgam, bet spēt izkopt savas spējas. Sevī ir jāiegulda darbs.

Kādas ir vadītāja lomas?

Vadītājs ir orķestris, kuram jābūt ikviens orķestra nervs – kolektīva, sabiedrības, augstākās vadības. Ja esam diriģenti, tad jābūt gan vijoles, gan kontrabasi. Kā trenerim jānodrošina spēles. Vadītājam veiksmīgi jāizspēlē sava komanda, jābūt iespējamie apdraudējumi, jāplāno ilgtermiņa spēle. Nevar uz jautājumiem skatīties tikai īstermiņā. Jāplāno rīcība, ko darīsi, ja sasniegsim iecerēto un ko tad, ja nerasnēsim. Spēles laukums jāvēro no dažādām pozīcijām. Jāpakāpjas uz postamenta, lai redzētu visu.

Vai vadītājam ir jāizmanto Mātes loma?

Šī loma rodas dabiski. Tas ir stāsts par atgriezenisko saiti, kas

No pieredzes varu teikt, ka, pamazām virzot sarunu, izrādās, ka arī vīrietis ir ļoti gatavs dalīties un izrunājoties saprotam kā rast risinājumu. Tas palīdz strādāt. Vadītājam jāprot uzsākt dabiska un draudzīga saruna.

Cilvēki mēdz ļaunprātīgi izmantot uzticēšanos. Kā to apkarot?

Tas, ka cilvēks ir negodīgs, ļoti ātri atklājas. Vadītājs tomēr ir cilvēku pazinējs un redz darbinieku stiprās un vājās puses. Protais, tas nekad nav ar simts procentu precizitāti, jo neviens nav skeneris. Domāju, ka darbiniekiem ir jāuzticās. Visi mēs kļūdāmies, un tas ir normāli, arī vadoši darbinieki, arī es. Ja darbinieks pievīl ļaunprātīgi, tad jāizanalizē situācija. Es parasti darba attiecības sāku ar uzticību, bet visam ir savs sliekšnis. Uzticēšanās nedrīkst būt akla, lai vadītājs nekļūst pārlieku aizdomīgs. Nevar visu laiku stāvēt darbiniekam aiz muguras un teikt – dari tā un tā, jo tas ir pareizāk. Jāseko, kā darbinieks, kas nesens sācis strādāt, izmanto uzticības kredītu. Vadītājam ir tendence uz rezultātu, ja darbiniekam uzticamies, tad pieaug mūsu prasības viņam. Abpusēji ir jāzina, ka spēles noteikumi ir tādi.

Ikdienas komunikācija ir vislabākā dzīves skola, psiholoģijas skola, kas vadītājam ir ļoti, ļoti svarīga. Netikai kursi mums saliek teorijas pa plauktiņiem, bet kāpēc tāda situācija ir bijusi. Dzīvē bieži paši izdarām vērtīgākos secinājumus. Var teikt, ka svarīgi ir kursi, bet vēl lielāka nozīme ir dzīves skolai un pieredzei.

man ir svarīga, lai cilvēks uz tevi neskatās tikai kā uz lēmumu, pavēli un rīkojumu devēju, bet arī uzticības personu, pie kuras var aiziet un dalīties savās emocijās. Tās ir cilvēciskās attiecības, kas ir būtiskas, jo mums ir kopīgi mērķi, uzdevumi. Man ir svarīgi, lai darbiniekiem ir prieks nākt uz darbu. Viņiem ir jādomā, nevis kā robotiem jāizpilda konkrētas darbības.

Vadītājam ir jāspēj dzirdēt ļoti daudz negatīvās lietas. Tas notiek, darbinieku uzklauso un mierino. Sievietēm paliek vieglāk, kad izrunājas. Faktiski, tas tā ir arī vīriešiem. Ja redzi, ka cilvēks ir izmainījies un kaut kas neiet, tad taktiski jāmēģina viņu uzrunāt. Tad jau redz, cik dziļi viņš tevi laiž, bet runāties vajag. Grūtāk ir tuvoties vīriešiem, kaut redzi, ka darba rezultāti ir pasliktinājušies un noskaņojums nomākts. Sievietēm ir vienkāršāk paraudāt otru uz pleca.

Ko darīt, ja darba kolektīvā tiek vītas intrigas un ir konflikti?

Tā ir sāpīga lieta. Veidojot jaunu kolektīvu, es pasaku, kādi ir mani uzstādījumi un ka vienīgā lieta, ko es nepieļaušu un apkarosu, ir intrigas. Ja tomēr tas notiek, tad diezgan skarbi reaģēju, jo pārkāpti ir noteikumi. Intrigu vienmēr pamanām kā sekas cēloņiem. Pirmās pazīmes ir pilnīgi savādākas un nereti nevar atpazīt, tādēļ ir svarīgi, lai kolēģi to arī ievēro un vērsas pret. Viņiem ir jānosaka tonis. Vadītājs bez kolektīva ir viens šajā cīņā. Labi, ja kolektīvs jau sākumā pieņem tavus spēles noteikumus un piekrīt, ka tādas darbības grauj darba vidi. Kolektīvam ir jābūt un jāsaprot, kādās attiecībās ir iesaistīts. Viņi ir tie, kas nosaka toni.



Praksē, kad ir radušās šādas situācijas, tad es jautāju – vai esat apmierināti ar šādu situāciju, vai jums patīk tas, kur esam šobrīd? Es provocēju darbiniekus uz sarunu, lai notikušo visi kopā izanalizējam un izrunājam. Dažreiz to darām sanāksmēs, bet dažreiz nelielās grupās. Tas ir atkarīgs no iesaistītās kolektīva daļas lieluma un sāpes lieluma. Jārunā par šīm lietām, noteikti jārunā! Lai darbinieki visos jautājumos nevaino vadītāju. Darbiniekiem ir jājūt un jāsaprot, ka viņi ir līdzatbildīgi.

Kā veidojas attiecības, ja padotie ir gados vecāki par vadītāju?

Man nekad nav bijušas problēmas vecuma atšķirību dēļ. Es cieņu un novērtēju viņu lielo pieredzi. Jauniem vadītājiem iesaku nebaidīties atzīt darbiniekiem savas kļūdas. Godīgi var teikt – es kļūdījos vai es nezinu, kā šo situāciju atrisināt. Tā ļoti dabiski veidojas pozitīva atmosfēra. Kļūdu atzišana novērš negācijas. Galvenais ir zināt risinājumu un iet tālāk. Gados vecākiem darbiniekiem patīk, ja viņiem lūdz padomu.

Manā praksē bija gadījums, kad grūti bija saprasties ar padoto, kas bija jauns vīrietis. Viņš izturējās vīzdegūnīgi un viņa attieksme bija: “Ko tagad tāds meitēns mani komandēs? Es pats esmu ērglis.” Situācija nepārauga atklātā konfliktā, jo drīz arī viņš saņēma karjeras piedāvājumu. Viņš arī bija pamanīts.

Šobrīd daudzas sievietes ieņem vadošus amatus un jauniem ambicioziem vīriešiem ar to ir grūti samierināties. Viņi droši vien sev jautā: “Kādēļ par vadītāju iecēla viņu, nevis mani?”

Vai ir kaut kas no vadības teorijās teiktā, kas neatbilst īstenībai un ir tikai mīts?

Manuprāt, nedrīkst likt vienādības zīmi starp jēdzieniem vadītājs un līderis. Atgriezīšos pie domas, ka nevajag baidīties no tā, ka mēs, vadītāji, pēkšņi ieraugām sev blakus jaunu līderi. To var izmantot, un viņš ir jāpadara par savu sabiedroto, jo mērķi ir kopīgi. Grāmatās māca, ka vadītājam ir jābūt arī līderim, bet es domāju, ka ne vienmēr. Bīstami ir, ja līderis pārņem vadītāja funkcijas. Otrs līderis spēli padara grūtāku, un ir jāpārskata

spēles un vadības stila noteikumi. Tas ir sarežģīti tikmēr, kamēr sistēmu ieeļļojam un sākam kontrolēt situāciju.

Ko Jūs uzskatāt par disfunkcionāliem vadības modeļiem?

Noteikti nav jābaidās deleģēt darbiniekiem uzdevumus. Sākumā to nedarīt ir raksturīgi jauniem vadītājiem, kas izauguši šajā kolektīvā. Pirmajā brīdī viņš ir priecīgs un iedvesmas pilns, bet tad saprot, ka ir problēmas, jo ir radis būt izpildītājs un baidās deleģēt atbildības. Jāatceras, ka pats nekad fiziski nespēs visu izdarīt.

Otrkārt, nevajag baidīties no atbildības. Vadītājam ir jāspēj atbildēt gan par savu rīcību, gan par sava kolektīva darbu.

Treškārt, jauni vadītāji saņemot varu, pēkšņi mainās. Nedrīkst pazaudēt saikni ar realitāti un skatījumu, kāds tas bija sākumā. Savas vērtību sistēmas ir jāizkopj. Tas, ka esi kļuvis par vadītāju, nenozīmē, ka tagad uz dzīvi jāskatās caur rozā brillēm.

Disfunkcionālu rīcību rada bailes kļūdīties. Visi mēs kļūdāmies, bet galvenais ir izanalizēt un nonākt pie secinājumiem, izdomāt kā varēju rīkoties pareizāk.

Kas jums kā vadītājam ir svarīgi?

Man kā vadītājam ir ļoti svarīgi, lai mani darbinieki nāk uz darbu ar prieku. Tādēļ ir jā rūpējas par darba vidi. Mēdzu saviem darbiniekiem jautāt – vai jūs zināt, cik laika mēs pavadām darbā, cik stundas no mūsu dzīves pāiet šeit? Protams, nevajag darba kolēģus censties padarīt par otru ģimeni. Tā ir otra galējība. Uzskatu, ka vadītāja pienākums ir just un saprast, vai darbinieki nāk uz darbu ar prieku. Mēs neesam burvju mākslinieki un nevaram izpildīt jebkuru darbinieka vēlēšanos, bet ir lietas, ko varam darīt viņu labā. Piemēram, uzslavējot. Mēs esam kļuvuši par negāciju sabiedrību un kultivējam negatīvo. Mums ir tik daudz sliktā par ko runāt! Bet tikpat labi šīs sarunas varētu būt ar pretēju ievirzi.

Darbinieki noteikti jāuzslavē un jānovērtē. Parasti labo pamanām, bet laika trūkumā neko nepasakām. Tas, ka viss ir kārtībā, kļūst pašsaprotami. Un vēl – vadītājam pēc iespējas mazāk ir jārunā pavēles formā.

DARBINIEKU AR AUGSTU LĪDERA POTENCIĀLU DIAGNOSTIKAS KRITĒRIJU UN ATTĪSTĪBAS VAJADZĪBU NOTEIKŠANAS ANKETA

Kritēriji	Potenciāls	Attīstības vajadzības
Kā tiek pieņemtas un uzturētas uzņēmumā pastāvošās vērtības		
Vai uzvedība balstās uz korporatīvajām vērtībām		
Ar cieņu izturas pret darba kolēģiem		
Labi strādā komandā		
Identificējas ar vadošajiem darbiniekiem		
Līdera dotības/spējas		
Viņam ir vēlēšanās un motivācija vadīt		
Uzņemas vadītāja pienākumus		
Mobilizē cilvēkus un resursus		
Vada komandu vai darba grupu, kurā valda augsti morāles principi un draudzīga atmosfēra		
Savstarpējo attiecību veidošanas iemaņas		
Prot skaidri un pārliecinoši izteikt savas domas		
Labi vada prezentācijas		
Diplomātisks attiecībās ar cilvēkiem		
Darbinieki viņu ciena un uzticas		
Rezultivitāte		
Nodaļa, ko vada šis darbinieks, sasniedz augstus rezultātus		
Sasniegtie augstie darba rezultāti ir pārbaudāmi, piemēram, pārdošanas apjomi, peļņa, kvalitāte u.c.		
Uzdevotus uzdevumus vienmēr izdara līdz galam		
Orientācija uz attīstību		
Viņam ir adekvāta pašvērtējums		
Ātri mācās, kad notiek instruktāžas vai ievadsemināri, uzsākot jaunus projektus		
Izdara secinājumus pēc atgriezeniskās saites saņemšanas		
Prot pielietot iegūto pašpieredzi		
Jaunās situācijās ātri mācās un apgūst jaunus uzdevumus		
Iniciē personīgo izaugsmi		
Aiziešanas risks un svarīgums uzņēmumam		
Viņam ir unikālas vai uzņēmumam nepieciešamas prasmes, iemaņas vai zināšanas		
Viņš ir labs mērķis konkurentiem – pārpircējiem		
Zināšanas par organizāciju		
Amata prasības		
Prasmes un iemaņas		
Negatīvie personības faktori		

COACHING UZŅĒMUMA DARBA EFEKTIVITĀTES PAAUGSTINĀŠANAI



Ilze Skuja

Sociālo zinātņu maģistrs pieaugušo tālākizglītībā
SIA „Spring Valley” konsultante, *coaching* programmas vadītāja

Uzņēmuma efektivitātes un konkurētspējas paaugstināšanai tiek izmantotas visdažādākās pieejas un metodes. Šobrīd biznesa pasaulē kā viena no efektīvākajām pieejām vadības jomā ir atzīts *coaching*. Mana pieredze rāda, ka arī Latvijā uzņēmumi arvien vairāk sāk novērtēt *coaching* ieguvumus un tā pielietojumu biznesa efektivitātes paaugstināšanā, un cilvēku potenciāla pilnveidošanā.

Uzņēmuma vide pēdējos 10 gados ir radikāli mainījusies. Jauno tehnoloģiju, globalizācijas, konkurences un sabiedrības vispārējās attīstības dēļ pieaug arī uzņēmuma darba sarežģītība un dinamika. Tādēļ nepieciešams apzināties tos pieejamos resursus uzņēmumā, kurus varētu vēl lietderīgāk izmantot darba efektivitātes paaugstināšanai. Viens no šādiem resursiem ir darbinieki, kas diemžēl ne vienmēr tiek uztverti kā uzņēmumam svarīgs resurss.

Vadītāja konsekventa orientēšanās uz mērķi un motivācija citus padarīt stiprus un veiksmīgus, ir viens no priekšnoteikumiem darbinieku attīstībai. Panākumi veiksmīgai darbinieku attīstībai

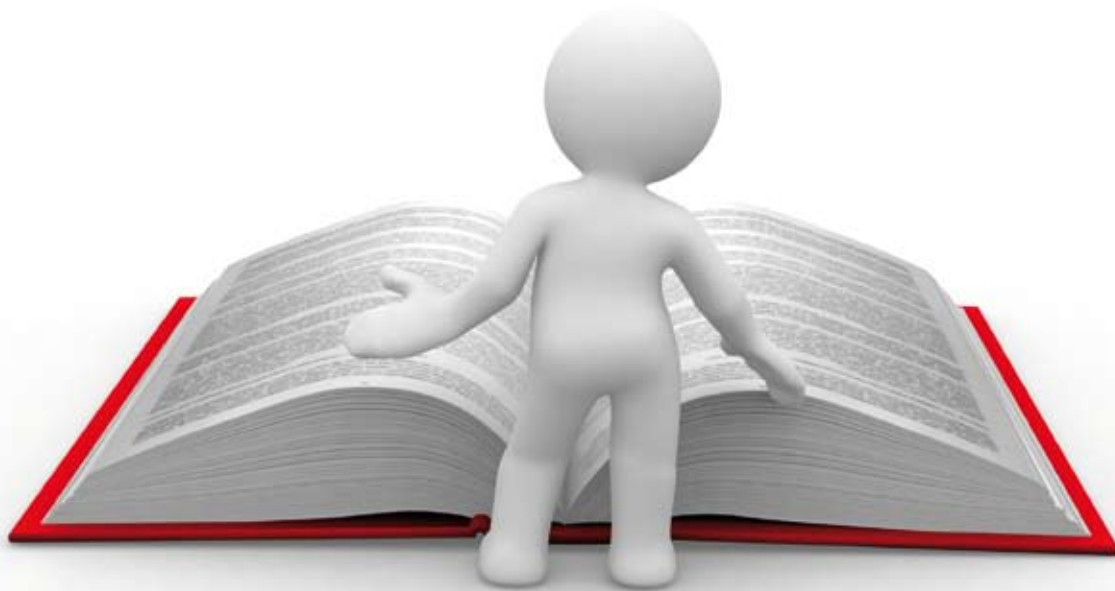
slēpjas vadītāja spējā ieklausīties, uzmundrināt un gatavu priekšlikumu vietā uzdot jautājumus, kas darbinieku pašu rošina izvirzīt mērķi un izstrādāt nepieciešamos soļus tā sasniegšanai.

Kas ir *coaching*?

Coaching ir grūti vienā vārdā pārtulkot latviešu valodā, lai atklātu tā nozīmi. Ir mēģinājums *coaching* skaidrot kā darbaudzināšanu, bet tas, manuprāt, pilnībā neattaisno tā patieso būtību. Bieži kā sinonīmu *coaching* skaidrošanai izmanto individuālās attīstības konsultācijas.

Strādājot personāla apmācības jomā, es varētu teikt, ka *coaching*





prasme ir viena no šodienas vadītāja kompetencēm, kas ļauj viņam strādāt efektīvāk ar darbiniekiem, komandu, kā arī plānot biznesa darbību. *Coaching* ir vadības instruments, kur īpaša nozīme tiek piešķirta mērķu izvirzīšanai un konkrētu ieviešanas soļu izstrādei. *Coaching* palīdz veidot atklātāku un veiksmīgāku komunikāciju starp vadītāju un darbiniekiem, lai pilnveidotu darbinieku potenciālu un resursus. Vadītājs atbalsta, iedrošina un uzmundrina, uzticot darbiniekiem pilnvaras un daloties atbildībā. Tas rosina izmantot radošas idejas un paaugstina darbinieku motivāciju un lojalitāti.

Atšķirībā no pārrunām ar darbinieku un konsultācijām *coaching* pazīme ir tā, ka reti kad tiek sniegtas pamācības vai „gatavas receptes”. Viena no pamatmetodēm *coaching* ir dažādās jautājumu tehnikas, kas tiek izmantotas pārrunu gaitā, lai noteiktu mērķus un izstrādātu nepieciešamos soļus to sasniegšanai.

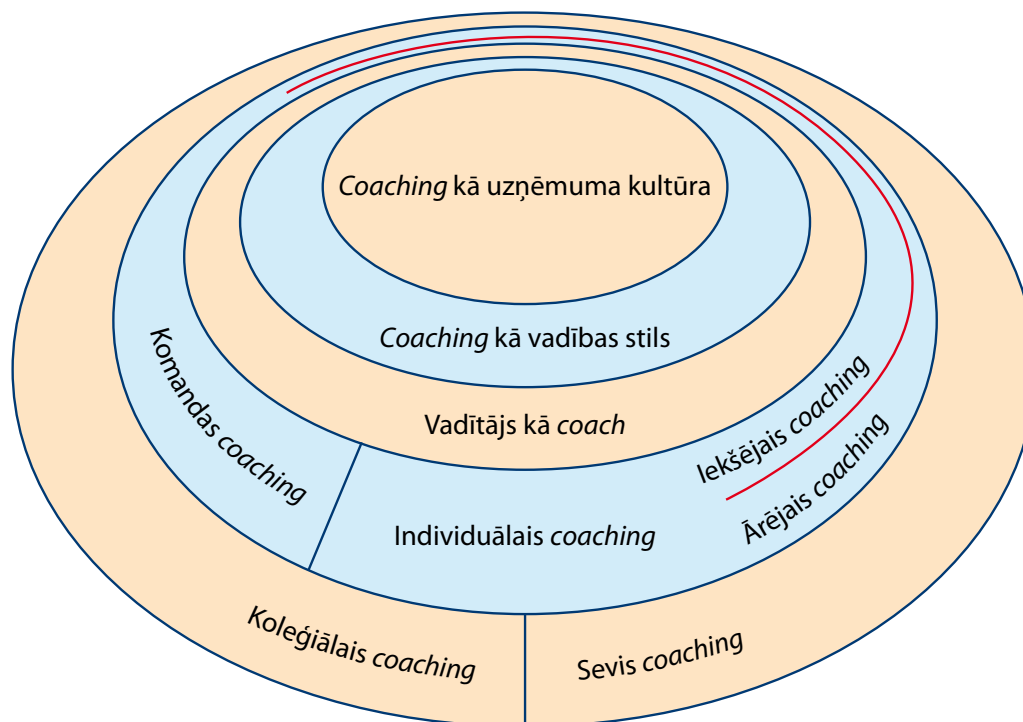
Parasti *coaching* tiek pielietots augstākā līmeņa vadītāju individuālai konsultēšanai, ko veic neatkarīgs, ar uzņēmuma biznesu nesaistīts *coach* – konsultants. Ārējā *coaching* pakalpojumi ir samērā dārgi. Tomēr arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, kā arī darbinieki bieži ir situācijā, kur nepieciešams atbalsts. Tādēļ vadītāji arvien biežāk paši izmanto *coaching* savu darbinieku konsultēšanai. Daudzi lieli uzņēmumi sāk veidot atsevišķu struktūrvienību (parasti saistībā ar personāla attīstības daļu vai

iekšējo mācību centru), kas var piedāvāt *coaching* pakalpojumus visa līmeņa vadītājiem un darbiniekiem.

Coaching uzņēmumā

Mana pieredze rāda, ka Latvijā šobrīd ir dažādas pieejas *coaching* ieviešanā. Vieni tiecas veidot *coaching* kultūru organizācijā, citi savukārt sagatavo savus vadītājus, lai viņš kā *coach* varētu strādāt ar saviem darbiniekiem.

Neatkarīgi no tā, kādā līmenī tiek ieviests *coaching*, ir svarīgi, lai tas būtu apzināts un mērķtiecīgs lēmums, jo katram līmenim ir savi nepieciešamie instrumenti un ieviešanas specifika. Kādā līmenī *coaching* tiks ieviests, lielā mērā ir atkarīgs no tā, ko uzņēmums no *coaching* grib iegūt un kādi priekšnoteikumi ir nodrošināti katram no *coaching* ieviešanas līmeņiem. Piemēram, Lielbritānijas ziņu kanāls BBC veiksmīgi ieviesa *coaching* kā uzņēmuma kultūru, *coaching* kā vadības stilu un individuālo *coaching*. Turpretim Vācijas auto ražotājs *DaimlerChrysler* sev kā piemērotāko izvēlējās individuālo *coaching* noteiktai grupai vadītāju. Noteicošais abos gadījumos bija tas, ka katrs no uzņēmumiem sev izvēlējās optimālāko *coaching* ieviešanas līmeni. Lai paaugstinātu uzņēmuma efektivitāti, pēc ziņu kanāla BBC top menedžmenta apsvērumiem tam bija nepieciešama horizontāla organizācijas struktūra (*flat organisation structure*) un



tam atbilstošs vadības stils. Tā kā uzņēmumā jau bija *coaching* draudzīga vide, *coaching* kā uzņēmuma kultūrai vairs nebija nepieciešamas pārāk lielas pārmaiņas. Savukārt *DaimlerChrysler* vairāk bija ieinteresēts saviem vadītājiem piedāvāt individuālo *coaching* kā instrumentu viņu atbalstam un attīstībai. Neskatoties uz to, ka uzņēmumā sākotnēji *coaching* tika uztverts ar lielu skepsi, tagad vadītāji *coaching* ir pieņēmuši kā iespēju sava darba efektivitātes paaugstināšanai.

Lai izvēlētos atbilstošāko *coaching* ieviešanas līmeni, ir svarīgi apzināties tā stiprās un vājās puses. Bieži daudzos uzņēmumos iztrūkst tieši šī apzinātā *coaching* ieviešanas līmeņa izvēle. Mēdz gadīties, ka *coaching* līmeņi viens no otra netiek skaidri atdalīti, vai arī tos bieži jauc. Piemēram, vadītājs kā *coach* un *coaching* kā vadības stils. Ja vadītājs kā *coach* ik pa laikam ieņem *coach* lomu un ar saviem darbiniekiem notur individuālas *coaching* sesijas, tad *coaching* kā vadības stila gadījumā vadītājs nav tieši aktīvs kā *coach*, taču viņa vadības stils balstās uz *coaching* pamatprincipiem: aktīvā klausīšanās, jautājumu uzdošana, atbildības nodošana darbiniekiem, ticība darbinieka potenciālam un resursiem.

Coaching kultūra uzņēmumā ietver sevī parasti arī visus pārējos *coaching* ieviešanas līmeņus. Līdz ar to *coaching* pamatnostāja – savstarpēja uzticēšanās un cieņa, vēlme pilnveidoties un uzņemties atbildību – kļūst par uzņēmuma vērtībām, kas attiecas uz ikvienu un veicina katra atbildību.

Coaching kā vadības stils

Vadītājam kā *coach* nenožīmē pielietot tikai dažas *coaching* metodes, un cerēt, ka īsā laikā darbinieki kļūs motivētāki, atbildīgāki.

Ieviešot *coaching* ikdienas darbā, tas kļūst drīzāk kā vadības stils, kur uzsvars tiek likts uz individuālu darbinieku attīstību darba ietvaros. Pamata ideja balstās uz pieņēmumu, ka darbinieks pats vislabāk zina, kādi ir viņa mērķi un kā tos sasniegt. Vadītājs palīdz šos mērķus precizēt un maksimāli pietuvināt uzņēmuma mērķiem un vērtībām. Pārrunas ar darbinieku tiek strukturētas un veidotas tā, lai darbinieks pats atklāj iespējas, kā šos mērķus sasniegt. Ir svarīgi, lai darbinieks spētu izvērtēt savu līdzšinējo darbību (kas līdz šim veicies labi, kur bijušas grūtības) tādā veidā atklājot jaunas tālākās attīstības iespējas. Veiksmīgs *coaching* rādītājs ir darbinieka prasme no jauna atklāt savas spējas un savus talantus, rast jaunus problēmu risināšanas veidus attiecībā uz veicamajiem darba pienākumiem, patstāvība un atbildība.

Coaching ir būtiski, lai vadītājam būtu pozitīva attieksme pret darbinieku. Liela vērtība tiek pievērsta tam, kā kopējiem spēkiem gūt vairāk panākumus. Svarīgi ir, lai vadītājs un darbinieks sevi apzinātos kā līdzvērtīgus partnerus. Līdz ar to mainītos līdz šim pierastais vadības stils, kur norādījumi tiek doti no „augšas”. Daudz lielāku nozīmi iegūst horizontālais vadības stils, kur uzmanība tiek pievērsta savstarpējam respektam, atvērtībai un cieņai.

Situācijas, kad izmantot darbinieku *coaching*

Strādājot ar daudziem uzņēmumiem, mani novērojumi rāda, ka aizvien vairāk uzņēmumi cenšas veidot mērķtiecīgu darbinieku attīstību. Ja uzņēmumam izdodas katru no saviem darbiniekiem atbalstīt un attīstīt tā, lai viņš darbā iegulda visu savu potenciālu, ieguvēji ir abas puses:

- darbinieks, jo katram cilvēkam ir vēlme attīstīt savas spējas

un pilnveidoties,

- uzņēmums, jo konkurences apstākļos priekšrocības ir tiem, kam ir visefektīvākie darbinieki.

Pieņemot *coaching* kā sava veida vadības stilu, starp vadītāju un darbinieku veidojas savstarpēja uzticība, atvērtība un vēlme tālākai pašattīstībai. Īpaši situācijās, ja

- uzņēmumā ienāk jauns darbinieks,
- darbiniekam nākas veikt jaunus pienākumus,
- darbinieks savu darba pienākumu jomā saskaras ar sarežģījumiem,
- uzņēmumā plānotas pārmaiņas,
- nepieciešams, lai darbinieks mainītu savu attieksmi pret darba pienākumiem, kolēģiem,
- darbinieks pats izrāda vajadzību pēc atbalsta,

vadītājs var izmantot *coaching*, lai attīstītu un motivētu darbinieku.

Šie piemēri parāda, ka *coaching* ir ļoti individuāls process un ir atkarīgs no katras konkrētās situācijas.

Viens no pamatnosacījumiem gan vadītājam, gan darbiniekam, *coaching* procesu uzsākot, ir uzticēšanās, atklātības un brīvprātības princips.

Vadītājam ir jābūt sagatavotam veikt *coaching* sarunu ar konkrēto darbinieku. Savukārt darbiniekam jābūt pārliecībai, ka viņš vadītājam var uzticēties, un sarunu laikā iegūtā informācija nekādā ziņā netiks izmantota pret viņu vai izpausta tālāk. Tikai tad darbinieks varēs būt patiess un atklāts, nebaudoties atklāt savu nezinašānu un nedrošību.

Runājot ar vadītājiem par *coaching*, nākas secināt, ka bieži valda aizspriedums, ja vadītājs vēlas runāt ar darbinieku, tas nozīmē kaut ko sliktu, un darbinieks domā drīzāk par atlaišanu vai pazemināšanu amatā. Šeit būtu svarīgi mainīt šos aizspriedumus un veidot jaunu attieksmi pret pārrunām ar darbinieku, proti, ja vadītājs vēlas runāt ar darbinieku, tas nozīmē, ka viņš darbinieku ir pamanījis un viņam interesē darbinieka tālāka izaugsme. Vadītājs investē savu laiku un finanses, lai veicinātu viņa tālāko attīstību. Šāda nostāja iedrošinātu darbinieku atvērtām sarunām ar vadītāju.

Coaching – kā?

Coaching parasti notiek divatā. Vadītājam vajadzētu pievērst uzmanību, lai *coaching* pārrunas varētu notikt netraucēti. Bieži par pamatu sarunām tiek ņemts GROW modelis (skat. nākošo lpp.), kura pamatlēcīs ir pasaulē atzīts coach Džons Vitmore (*John Whitmore*). Tas ir īpaši piemērots pārrunām ar darbiniekiem un ir viegli pielietojams.

Svarīgākie aspekti darbinieku *coaching* ir sekojoši:

- veltīt pietiekami laiku sarunām. Konkrēti pārrunāt ar darbinieku nepieciešamos jautājumus un problēmas un izstrādāt vajadzīgos rīcības soļus,
- orientēties uz mērķi: visu laiku ir jābūt skaidrībai, kas ir jūsu sarunu mērķis,
- sarunas vadīt tā, lai darbinieks pats analizētu savu darbību un izvīrētu jaunus mērķus. Jums kā vadītājam pēc iespē-

jas mazāk dot gatavus norādījumus. Ar *coaching* palīdzību veicināt darbinieka patstāvību un pašattīstību un nevis atkarību,

- galvenokārt uzdot jautājumu, kas rosina darbinieka interesi un aktivitāti, un nevis lai ievāktu jums interesējošu informāciju.

Coaching kā perspektīva

Tie man zināmie vadītāji, kuri savu darbinieku attīstībai ir izmantojuši *coaching*, uzsver tā pozitīvo ietekmi uz darba efektivitāti, darbinieku motivācijas un vispārīgās psiholoģiskās vides uzlabošanu. *Coaching* ir neatņemama organizācijas attīstības sastāvdaļa, tomēr tas viens pats nevar aizstāt plānveidīgu darbinieka resursu attīstību. Uzņēmuma vadītājiem, kuri plāno savā uzņēmumā ieviest kādu no *coaching* līmeņiem, jāreķinās ar laiku un finansu investīcijām, kā arī ar pārmaiņām, kas sekos. Taču šis naudas un laika ieguldījums darbiniekos atmaksāsies ar laiku, jo uzņēmumam tas nodrošina:

- mērķtiecīgāku personāla attīstību un vadību,
- uz sasniegumiem orientētus, motivētus un pārmaiņām gatavus darbiniekus,
- lielāku elastīgumu, reaģējot uz tirgus pārmaiņām,
- paaugstinātu darba efektivitāti, uzlabotu pārdošanu un klientu apkalpošanu.

Jums kā vadītājam tas savukārt ļauj:

- pārmaiņu procesu vadīt tā, lai darbiniekiem tas ir saprotams un pieņemams,
- kopīgi ar darbinieku noteikt viņa individuālos mērķus, kas saskan ar uzņēmuma mērķiem, kur attīstību par šo mērķu sasniegšanu uzņemas darbinieks,
- attīstīt darbinieku, lai tas savu potenciālu maksimāli izmantotu uzņēmuma labā,
- gūt vairāk laika sev, lai varētu domāt par tālākās attīstības iespējām.

Uzņēmumam pieņemot un attīstot *coaching* kā vadības stilu, tas palīdzēs ar laiku veidot tādu uzņēmuma kultūru, kur darbinieki apzinās savu vērtību un ir gatavi savus resursus mērķtiecīgi ieguldīt uzņēmuma attīstības labā

Izmantotā literatūra:

- Bresser, F. (2005): "Best implementation of coaching in business", Zeitschrift "Coach the Coach", Fenman Ltd., Section "Coaching today" Issues 20 und 21, Dezember 2005/ Januar 2006
- Bresser, F. (2005): "The 12 dimensions of coaching", Zeitschrift "Coach the Coach", Fenman Ltd., Section "Coaching today" Issues 15 und 16, Juli / August 2005
- Whitmore, J. (2006): Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft., Allesimfluss-Verlag, Freiburg
- Hamann, A., Huber, J. (2001): Coaching: Die Führungskraft als Trainer.- 4. überarb. und erw. Aufl. – Leonberg: Rosenberger Fachverlag

GROW modelis

Atbilstošie 4 burti atbilst konkrētai modeļa fāzei.

G = mērķa noteikšana (*goal setting*)

Gan *coaching* procesam kopumā, gan katrai konkrētai sarunai ir nepieciešams noteikt mērķi, ko darbinieks sarunu beigās vēlas sasniegt. Šis mērķis ir galvenā sarunu vadlīnija. Iespējamie jautājumi: miniet vienu līdz trīs punktus, kas Jums šķiet svarīgi un par kuriem Jūs vēlaties runāt! Kas ir šīs sarunas mērķis? Pēc kā Jūs varēsiet spriest, ka mūsu saruna ir bijusi veiksmīga, ka mērķis ir sasniegts?

R = realitātes pārbaude (*reality checking*)

Šajā fāzē darbinieks, konkrēti apraksta situāciju, kā viņš to redz un vērtē. Nemēģiniet dzirdēto interpretēt, bet gan labāk pajautāiet vēlreiz, lai būtu pilnībā skaidrs, ko darbinieks domā! Mērķis ir, pirmkārt, lai Jūs kā vadītājs pats saprastu, par ko konkrētajā situācijā ir runa. Otrkārt, lai darbinieks, aprakstot situāciju, to aptvertu un varbūt iepazītu no citas perspektīvas. Iespējamie jautājumi: kā Jūs aprakstītu konkrētu situāciju, kā to aprakstītu Jūsu kolēģi, ģimene, draugi? Ko Jūs līdz šim mērķa sasniegšanas labā esat darījis vai izmēģinājis? Kas Jūs ir atturējis darīt vairāk?

O = iespējas (*options*)

Šajā posmā tiek attīstītas jaunas idejas un alternatīvas rīcības stratēģijas. Svarīga ir katra doma un ideja, lai arī sākumā tā varbūt var likties nereāla un absurda. Katrai situācijai var būt vairāki risinājumi, un darbinieks ir tas, kurš pieņem lēmumu par viņam atbilstošāko risinājumu. Iespējamie jautājumi: kādas iespējas Jūs redzat izvirzītā mērķa sasniegšanā? Ko Jūs varētu vēl darīt? Ko Jūs darītu, ja Jums būtu vairāk laika un vairāk naudas? Ko Jūs darītu savādāk, ja varētu visu sākt no jauna? Kādi ir katras iespējas plusi un mīnusi?

W = kas, kurš, kad (*What, when, who*)

Pārrunu beigās ir nepieciešams vienoties, kas konkrēti ir darāms un līdz kuram laikam. Arī šeit ir svarīgi, lai darbinieks pats izstrādātu savu tālāko rīcības plānu, kā arī kādi soļi ir nepieciešami izvirzītā plāna sasniegšanai. Ieteicams būtu vienošanos apstiprināt rakstiski, lai darbinieks varētu sekot līdzi savam rīcības plānam, kā arī izmantot to kā personisku atskaites punktu paveiktajam. Iespējamie jautājumi: ar jo Jūs sāksiet? Ko konkrēti Jūs darīsiet? Cik ilgs laiks tam būs nepieciešams? Pēc kādiem kritērijiem Jūs noteiksiet savus panākumus? Kāds atbalsts, palīdzība Jums vēl ir nepieciešams un no kā? Kā Jūs šo atbalstu varētu saņemt?

Katrai GROW modeļa fāzei ir nepieciešams veltīt pietiekami daudz laika. Ieteicams ir šīs fāzes sarunu laikā paturēt prātā, lai sarunas noritētu pēc iespējas mērķtiecīgāk.



VIDĒJĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU ATTĪSTĪBA VAI ... KĀ LEITNANTAM KĻŪT PAR ĢENERĀLI?



Lauma Prikšāne

Sociālo zinātņu maģistre vadības zinībās
SIA "O.D.A." konsultante



Ramona Gredzena

Sociālais pedagogs
SIA "O.D.A." konsultante

Vidējā līmeņa vadītāji ir tie, kas ir tieši pakļauti organizācijas augstākā līmeņa vadībai – valdes locekļiem, augstākās vadības komandas locekļiem. Kā liecina vadības līmeņa nosaukums, viņi ir “vidū” starp augstākā līmeņa vadītājiem un pirmā līmeņa vadītājiem.

Dažkārt būt „vidū” nozīmē arī to, ka vadītājs jūtas kā ielikts starp diviem dzirnakmeņiem – no vienas puses, ir jāpilda augstākās vadības nospraustie mērķi un uzdevumi. No otras puses – jānodrošina, lai padotie darbinieki – pirmā līmeņa vadītāji, kā arī viņiem pakļautie darbinieki, saprot, atbalsta un ir motivēti pildīt augstākās vadības uzdevumus.

Vadītāja pirmais izaicinājums

Strādājot ar dažāda līmeņa vadītājiem Latvijā, mūsu novērojumi liecina, ka vidējā līmeņa vadītāju profesionālā kompetence – zināšanas un prasmes, kas saistītas ar viņu profesiju, parasti ir augstā līmenī. Vadītāji mērķtiecīgi rūpējas par to, lai sekotu līdzi jaunumiem specialitātē un profesionālā kompetence tiktu uzturēta un pilnveidota.

Rūpes par profesionālās kompetences uzturēšanu veicina fakts,

ka bieži, pateicoties tieši savām lieliskajām eksperta zināšanām un prasmēm, darbinieks ir izpelnījies paaugstinājumu amatā un kļuvis par vadītāju. Diemžēl ir nācies novērot situācijas, kad profesionālās kompetences pilnveidošana kļūst par slēptām lāmātām potenciāli labam vidējā līmeņa vadītājam.

Ja apakšnodaļas vadītājs ar nelielu padoto skaitu var “izbraukt” un sasniegt lieliskus rezultātus, pateicoties savām profesionālajām kompetencēm, lielu komandas darba daļu uzņemoties pats, vidējā līmeņa vadītāja amatā tas vairs nebūs iespējams un labus rezultātus var panākt tikai pēc komandas kopīga darba. Jo augstāku vadības līmeni pārstāv darbinieks, jo izteiktāk samazinās eksperta-speciālista uzdevumu īpatsvars.

Attīstības vajadzības

Problēmas vidējā līmeņa vadītājiem biežāk sagādā personības,

Grūti
mācībās – viegli
kaujā!



sociālās un vadības kompetences. Tāpat kā pasaulē, arī Latvijā tām tiek pievērsts aizvien vairāk uzmanības, gan iekšējos un ārējos vadītāju atlases konkursos, gan vadītāju attīstības programmās.

Mūsu pieredze liecina, ka Latvijā vidējā līmeņa vadītāju aktuālākās attīstības vajadzības ir sekojošas:

- **Specifiskas vadības prasmes** – piemēram, individuālo pārrunu, sapulču vadīšana, darbinieku motivēšana un attīstīšana, tāpat arī efektīvas atgriezeniskās saites došana. Interesanti, ka zināšanas par šiem jautājumiem vadītājiem bieži ir pietiekamas, viņi zina, kā **vajadzētu** rīkoties. Brīžos, kad zināšanas jāliek lietā, atklājas, ka pietrūkst iemaņu.
- **Personīgās efektivitātes paaugstināšana** – vidējā līmeņa vadītājiem jānostiprina izpratne par vadītāja lomu mūsdienā, jāspēj noteikt sava darba prioritātes. Viena no kritiskākajām vadītāja funkcijām ir savas komandas veidošana, motivēšana un attīstīšana. Tas nozīmē, ka arī nozīmīgāko laiku vadītājam vajadzētu veltīt darbam ar padotajiem – skaidrojot organizācijas un struktūrvienības

mērķus, motivējot, nododot atgriezenisko saiti, utt. Realitāte ir cita – liela daļa laika tiek veltīta iekšējiem/ ārējiem klientiem, atskaitēm augstākajai vadībai.

- **Stratēģiskā plānošana un vadība** – gatavība un spēja paredzēt notikumu un apstākļu attīstību ilgtermiņā, attiecīgi plānojot struktūrvienības mērķus un to sasniegšanai nepieciešamo resursus. Tas, ka vidējā līmeņa vadītāji nepietiekami atlicina laiku stratēģiskai analīzei, ir saistīts ar jau minētajām grūtībām vadītāja prioritāro uzdevumu noteikšanā. Otrkārt, ja vadītājs īsti nezina, kā sākt domāt stratēģiski, tad no šīs aktivitātes labāk izvairīties – galu galā, daudzi no mums daudz labprātāk izvēlas darīt to, ko prot labi, nevis to, kas sagādā grūtības. Nenoliedzami, ka augstākā vadība novērtē tos vidējā līmeņa vadītājus, kas demonstrē spēju domāt un strādāt stratēģiski. Tieši šī kompetence var būt izšķiroša, kas paver leitnantiem durvis uz ģenerāļu klubu.

Attīstības metodes

Kāds pieredzējis vadītājs ir teicis, ka vislabākā vadītāju attīstības

metode ir ikdienas darbs laba vadītāja vadībā, bet bez tās ir arī citas attīstības metodes, kas var efektīvi veicināt vidējā līmeņa vadītāju zināšanu un prasmju pilnveidošanu un nostiprināšanu, kuras aplūkosim tālāk.

Pašattīstība/ pašanalīze

Pašattīstības pamatā ir regulāra pašanalīze un mērķtiecīga atgriezeniskās saites iegūšana no kolēģiem, vadītājiem un padotajiem darbiniekiem, kā arī eksperimentēšana ar jauniem rīcības veidiem. Pašattīstība var būt vērsta uz vadītāja darbību kopumā vai uz kādu konkrētu kompetenci.

Piemēram, vadītāja Marta apzinās, ka viņas vājš punkts ir nepietiekami pārliecinoša izturēšanās. Cenšoties pilnveidot šo kompetenci, Marta vispirms pati izanalizē savu ierasto rīcības stilu – kā viņa formulē domu, kāda ir viņas ķermeņa valoda, cik skaļi viņa runā, utt. Papildus viņa izvaicā savus tuvākos kolēģus un vadītāju, lūdzot pastāstīt par viņu novērojumiem – kas,

niem uzvedības modeļiem. Īpaši grūti ir tad, ja šķiet, ka, ilgstoši strādājot pie kādas prasmes, nav saredzamu rezultātu.

Prasmju treniņi

Prasmju treniņu mērķis ir nodrošināt kādas konkrētas prasmes attīstīšanu vai nostiprināšanu. Piemēram, prasmju treniņos var strādāt ar uzstāšanās, sapulču vadīšanas, individuālo pārrunu vadīšanas, intervēšanas un citām prasmēm.

Treniņu priekšrocība ir tā, ka 90% laika tiek veltīts praksei, vingrinājumiem. Pareizi veidojot treniņu, katram dalībniekam tiek nodrošināta pietiekami individuāla pieeja. Dalībnieks iegūst vispusīgu atgriezenisko saiti – gan no trenera, gan grupas biedriem, gan novērojot sevi pats, izmantojot videotreniņa elementus. Svarīgi, ka katram dalībniekam ir iespēja vingrināties daudzkārt, tā novērojot izmaiņas uzvedībā.

Intensīvais treniņa režīms mērķtiecīgi “izsit” pieredzējušo vadī-

Biznesa simulācijas parasti notiek cikliski vairākos posmos, un komandas sacenšas, lai sasniegtu sava vadītā virtuālā uzņēmuma labākos rezultātus salīdzinājumā ar konkurentiem.

viņuprāt, traucē Martai radīt par sevi pārliecinošas vadītājas iespaidu. Marta savulaik ir piedalījies seminārā, nupat izlasījusi grāmatu par ietekmīgiem vadītājiem un teorētiski zina, kā panākt pārliecinošu iespaidu, tāpēc tagad viņai atliek salīdzināt, cik lielā mērā viņas uzvedība atbilst vēlamajam.

Šīs metodes galvenā priekšrocība ir tā, ka notiek nepārtraukta attīstība, kas nav atkarīga no organizācijas mācību budžeta vai pietiekami kvalitatīva mācību piedāvājuma tirgū. Vēl vairāk – kombinējot pašattīstību ar citām metodēm, piemēram, prasmju treniņiem, var panākt skaidri novērojamus attīstības rezultātus. Vadītāji, kas velta savu laiku pašattīstībai, rāda pozitīvu piemēru arī saviem padotajiem.

Kā pašattīstības metodes mīnus var atzīmēt to, ka daļai cilvēku, tostarp arī vadītājiem nav viegli paskatīties uz sevi “no malas”, tādējādi secinājumi par sevi var būt neprecīzi vai pat pilnīgi nepareizi. Šo problēmu var risināt, regulāri meklējot atgriezenisko saiti no dažādiem avotiem. Jāatzīst, ka objektīva pašanalīze prasa sistemātisku pieeju, un sākotnēji vēlams atbalsts no tiešā vadītāja vai kādas “uzticības personas”, kas sniedz konstruktīvu atgriezenisko saiti.

Nepieciešama arī augsta pašmotivācija un sevis disciplinēšana, veltot laiku regulārai pašanalīzei un eksperimentēšanai ar jau-

tāju no ierastā teoretizēšanas skatu punkta – “es jau parasti tā arī daru” vai “dzīvē jau tā nekad nenotiek”, tā vietā liekot intensīvi pievērsties dažādām savas rīcības niansēm.

Jārēķinās, ka dažiem vadītājiem var veidoties izteikta pretestība pret šāda veida treniņiem. Lai no tā izvairītos, vislabāk, ja vadītāju dalība šādos treniņos ir brīvprātīga. Optimāli, ja pirms treniņa katram dalībniekam jau ir skaidrs mērķis – ko gribu iegūt treniņa rezultātā. Svarīgi, ka vadītāji treniņā jūtas psiholoģiski komfortabli un droši mēģināt kaut ko viņiem neierastu, nebaidoties kļūdīties un, iespējams, izskatīties, viņuprāt, smieklīgi. Psiholoģiskās vides veidošana, protams, ir trenera atbildība, tāpēc, organizējot treniņus, vadītājiem svarīgi izvēlēties pieredzējušu treneri.

Individuālā konsultēšana – Coaching

Coaching ir individuālu konsultāciju sērija, kuras mērķis ir vadītāja kompetenču attīstība un darba rezultātu uzlabošana. Kā attīstības metode *coaching* pelnīti iegūst arvien lielāku popularitāti Latvijā. *Coaching* parasti ir nedirektīva konsultācija, kas nozīmē, ka konsultanta loma ir nevis sniegt eksperta atbildes uz visiem vadītāja jautājumiem, bet gan prast noformulēt pareizos jautājumus, kas vadītājam palīdzētu pašam atrast atbildes. Kon-

sultants sniedz atgriezenisko saiti par vadītāja stiprajām pusēm un trūkumiem.

Coaching nodrošina absolūti individuālu pieeju, sarunas priekšplānā ir tieši konkrētā darbinieka problēma/ kompetence. Katras konsultācijas beigās vadītājs ir izveidojis rīcības plānu – darba un attīstības uzdevumu, kas līdz nākamajai konsultācijai jāveic. Apziņa, ka pēc apmēram mēneša, kad notiks nākamā saruna, būs jāpārrunā rezultāti, kalpo kā papildus motivācija šo plānu īstenot.

Lai gan *coaching* nav ilgstošs (konsultāciju sērijā vidēji ir 4 – 8 konsultācijas), vairākkārt analizējot savas problēmas trenera vadībā, vadītājs faktiski iegūst pašattīstības rīku – analīzes modeli, ko turpmāk izmantot patstāvīgi analizējot problemātiskās situācijas.

Lai *coaching* būtu efektīvs, nepieciešams kvalificēts un pieredzējis konsultants, kādu Latvijā pagaidām nav daudz. Izvēli vēl vairāk ierobežo tas, ka uzticēšanās faktoram *coaching* procesā ir būtiska nozīme, tāpēc pat konsultanta pieredze negarantē, ka vadītājam ar konsultantu veidosies produktīva sadarbība. *Coaching* nepalīdzēs risināt dziļas psiholoģiskas problēmas, kad var būt nepieciešama psihoterapeita vai psihiatra konsultācija.

Biznesa simulācijas

Kā vienu no pasaulē plaši izmantotām topošo, jauno un vidējā līmeņa vadītāju stratēģiskās vadības prasmju attīstības metodēm jāmin biznesa simulācijas. Biznesa simulācija kā vadītāju attīstības metode ir ne tikai dinamisks un aizraujošs pasākums, kura laikā dalībniekiem ir iespēja izbaudīt procesu, kā arī praksē pārbaudīt jau esošās zināšanas un apgūt jaunu pieredzi uzņēmuma vadīšanā, uzņemoties risku bez nopietnām sekām. Biznesa simulācijas dod iespēju tās dalībniekiem neformālā atmosfērā eksperimentēt, vadot uzņēmumu, pieļaut kļūdas, kā arī mācīties no tām. Biznesa simulācijas nodrošina virtuālo vidi un uzņēmuma vadīšana notiek konkrētā tirgus situācijā, kurā konkurences apstākļos darbojas arī citi uzņēmumi. Biznesa simulācijas parasti notiek cikliski vairākos posmos, un komandas sacenšas, lai sasniegtu sava vadītā virtuālā uzņēmuma labākos rezultātus salīdzinājumā ar konkurentiem.

Lai gūtu pārsvaru pār citiem virtuālā tirgus spēlētājiem un to konkurences cīņā arī noturētu, vadītājiem nepieciešama prasme analizēt saņemto informāciju par tirgus situāciju un izmantot radošas pieejas, risinot problēmas un pieņemot lēmumus. Analizējot saņemtos virtuālā tirgus situācijas un uzņēmuma vēstures aprakstus, komanda kopīgi izstrādā uzņēmuma darbības stratēģiju, risina jautājumus, kā arī pieņem lēmumus visās galvenajās uzņēmuma pamatdarbības jomās: finanšu vadībā, personāla vadībā, ražošanā, marketingā un pārdošanā. Jautājumi, uz kuriem nākas atbildēt ir dažādi, piemēram:

- Cik daudz produkcijas varam saražot?
- Kāda ir produkta labākā cena?
- Cik daudz tērēt katra produkta reklāmai?
- Vai ir nepieciešams vairāk izplatītāju, lai pārdotu produkciju?

- Vai ir jāuzlabo jau esošie produkti?
- Vai mūsu uzņēmums ir konkurētspējīgs?
- Kā klājas konkurentiem?

Vadot uzņēmumu virtuālajā realitātē, komandas dalībnieki identificējas ar savām lomām. Bieži pasaulē biznesa simulācijas tiek izmantotas arī komandu saliedēšanas nolūkos, jo to laikā komanda iegūst nopietnu sadarbības pieredzi, labāk iepazīst viens otru, apgūst komunikācijas, konfliktu risināšanas un lēmumu pieņemšanas prasmes.

Mācību procesa laikā, ko nodrošina biznesa simulācijas, tiek integrētas dalībnieka zināšanas un prasmes uzņēmuma vadībā, jo tās balstās uz zināšanu apguvi praktiskā darbībā. Tiek nodrošināta iespēja mācīties ātri, turklāt, mācīties darot, tādejādi iegūstot spēju sacensībā gūto pieredzi sasaistīt un izmantot reālās un līdzīgās ikdienas situācijās darbā. Tiek attīstītas arī komandas vadības un sadarbības prasmes.

Kā būtisku ieguvumu var minēt to, ka biznesa simulācijas nodrošina tiešu sakarību starp dalībnieku spējām analizēt datus, pieņemt lēmumus un rezultātiem katrā no tās posmiem. Biznesa simulācijas notiek vairākos posmos, un, pateicoties tehnoloģijām, kas nodrošina ātru datu apstrādi, komandas saņem rezultātus, kas ļauj gūt ātru atgriezenisko saiti par pieņemto lēmumu kvalitāti un palīdz veikt saņemtas informācijas analīzi, kā arī pieņemt tālākos lēmumus. Pareizi pieņemtie lēmumi komandu tuvina uzvarai, savukārt, nepareizi pieņemti lēmumi dod nenovērtējamu pieredzi: iespēju analizēt, gūt praktiskas iemaņas problēmu risināšanā, pārmaiņu vadībā un modelēt dažādus scenārijus dažādu radošu pieeju izmantošanā, lai uzlabotu virtuālā uzņēmuma darbības efektivitāti un rezultātus.

Kā vadītāju attīstības metode biznesa simulācija līdz šim Latvijas uzņēmumos nav pārāk plaši pielietota, un tās priekšrocības šobrīd ne tuvu netiek izmantotas. Kā zināma veida ierobežojumu varam minēt to, ka, lai izmantotu šo metodi, ir nepieciešams partneris, kas nodrošina kvalitatīvu šī apmācības pakalpojuma organizāciju. Kā trūkumus varētu minēt, pirmkārt, to, ka dažās no piedāvātajām simulācijām dalībnieki sacenšas pret datoru, nevis tiek nodrošināta virtuāli mainīga realitāte, kas attiecīgi mainās no citu tās dalībnieku pieņemtajiem lēmumiem. Otrkārt, kā sava veida trūkumu varētu minēt to, ka, lai dalībnieki paši spētu kvalitatīvi analizēt un izprast pieļauto kļūdu ietekmi uz rezultātiem, ir nepieciešamas nopietnas priekšzināšanas un analīzes spējas, vai arī šim nolūkam papildus ir nepieciešams piesaistīt konsultantu.

Grūti mācībās – viegli kaujā

Noslēgumā gribam apgalvot, ka, lai kādi arī nebūtu izaicinājumi vidējā līmeņa vadītājam, mūsdiā, mācīšanās prasmes – gatavība un spēja mācīties no savas pieredzes, panākumiem un kļūdām, apzināt un izmantot sev piemērotākās attīstības metodes, ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas nodrošina vadītāja panākumus ilgtermiņā.

KAS IR HARIZMA?

Harizma ir mistiska dāvana, ko Dievs ir devis tikai nedaudziem. Tieši harizma ir tā grūti definējamā spēja, kas ļauj ietekmēt citus cilvēkus. Vairumā gadījumu vadītāji izmanto savu hierarhijas varu. Tomēr lielai daļai no viņiem ir zināms harizmas potenciāls.

Ja cilvēks atbilstoši amatam ieņem varas pozīciju, tad lielākā daļa darbinieku ar viņu saista savus nākotnes sapņus un cerības. Vadītājs kļūst par viņu novērtējuma objektu. Svarīgi ir saprast, kā un cik lielā mērā to iespējams izmantot, lai no tā gūtu maksimālu labumu uzņēmumam. Vadītājam šī no darbiniekiem saņemtā atzišana un novērtēšana ir jāattaisno un tām ir jābūt balstītām uz reālu rīcību. Ko tad nozīmē harizma? Mēģināsim uz to paskatīties caur mikroskopu vai sadalīt sastāvdaļās. Pirmkārt, harizma nozīmē cilvēka spēju mest izaicinājumu pastāvošajai lietu kārtībai. Šādas personības parasti ir neapmierinātas ar esošo lietu kārtību. Īsti harizmātiskas personības nekad neuztver pašreizējo situāciju kā apmierinošu, viņi vienmēr jautā: „Vai šo peļu slazdu nav iespējams uzlabot? Vai mēs to varētu izdarīt labāk?” Uzdodot šādus jautājumus, viņi rada diskomforta sajūtu apkārtējos cilvēkos un piespiež viņus domāt. Bet viņiem ar to nepietiek, jau pēc mirkļa viņi piedāvā reālus variantus kā to darīt. Ja kāds nemeklē atbildi

uz harizmātiskas personības izvirzītajiem jautājumiem, tad viņi tiek atstumti, jo šādi līderi zina, ka čīkstēšana, sūdzēšanās un kritizēšana nomāc darba prieku. Cilvēkiem ir vajadzīga cerība un iedvesma, un harizmātiski vadītāji to sniedz, kā arī paver jaunu redzes leņķi, kas iedarbina kolektīvo iztēli.

Harizmātiskas personības jūt „vēsturisko momentu” un to, kad tas pienāks. Tas ļauj viņiem izdzīvot, pat uzsākot ļoti riskantus pasākumus. Piemēram, Mārtiņš Luters lieliski notvēra brīdi, kad katoļu baznīcai bija vajadzīgas reformas. Viņš zināja, kad piesist savas prasības pie Vitenbergas baznīcas durvīm. Grēku izpirkšana par naudu bija novedusi baznīcu līdz trūdēšanai. Par cik bija pienācis laiks Reformācijai, tad Lutera aicinājums aptvēra masas un valstis. Viņš teica: „Es stāvu jūsu priekšā, jo nespēju savādāk”, un kļuva par sava laika varoni.

Harizmātiski līderi tieši vai netieši, bet apzinās spēles simbolisko nozīmi. Viņi prasmīgi dramatizē savas riskantās darbības un zina, kurā brīdī jāpalielina adrenalīna deva, lai tā iekļūtu sistē-

mā. Viņi veiksmīgi izspēlē Dāvida un Goliāta epizodes.

Viņi prot manipulēt ar simboliem un lietu vai notikumu simbolisko jēgu.

Lielākā vai mazākā mērā teātris ir daļa no vadības. Līderi prot veidot spilgtus tēlus, kas liek cilvēkiem darboties, viņi ir labi oratori, viņi apzinās ceremoniju nozīmi

un prot izmantot smaidu, metaforas un ironiju, vārdu nozīmi. Piemēram, Čerčils ir teicis: „Es jums varu piedāvāt tikai asinis, smagu darbu un sviedrus”.

Bet, Džons F. Kenedijs savu tautu uzrunāja: „Nejautājiet, ko valsts var izdarīt jums, bet pajautājiet sev, ko jūs varat izdarīt savai valstij.”

Biznesa vidē Meri Keija ir sarīkojusi īstu neveiksmju, cerību un panākumu teātri. Viņas shēma ir vienkārša - labākie viņas kosmētikas pārdevēji, kuru skaits ir 10%, saņem rozā „Kadiljaku”, kažokus, briljantus. Savukārt, pārējie 80% viņas darbinieku cenšas izcilniekus panākt. Kur paliek atlikušie 10%? Viņi tiek atlaisti.

Harizmātiski līderi ļoti veiksmīgi veido alianses. Viņi zina, kā likt cilvēkam justies cienītam un apbrīnotam. Viņi cilvēkus prot sagrupēt un sadalīt pēc viņiem vien zināmām pazīmēm. Ar savām darbībām viņi spēj paust līdzcietību. To darot, viņi attaisno cerības un gaidas, ko cilvēki ar viņu posteni ir saistījuši.

Harizmātiskām personībām piemīt “plīša lācīša faktors” – cilvēkiem ar viņiem ir komfortabli, jo viņu arsenālā ir milzīgs kontainers ar cilvēku emocijām,

tādēļ kopā ar viņiem ir viegli. Viņi spēj cilvēkā radīt iespaidu, ka viņiem ir bezgalīgi daudz laika, lai runātos un darītu kopīgas lietas.

Tātad harizmu veido:

- izaicinājums pastāvošajai lietu kārtībai;
- cerību veidošana;
- risku dramatizēšana;
- manipulācijas ar simboliem;
- personīgais piemērs un “plīša lācīša efekts”.

Tas viss veicina centības atmosfēru, lojalitāti un uzticību, intelektuālu attīstību, ticību saviem spēkiem un gatavību riskēt.

Līderiem ir raksturīgas divas galvenās lomas – harizmas un arhitekta. Harizmātiskajā lomā viņi iezīmē saulaino nākotni un iedvesmo savus padotos. Arhitekta lomā viņi pievēršas jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmuma struktūru, veicināšanas un kontroles sistēmām.

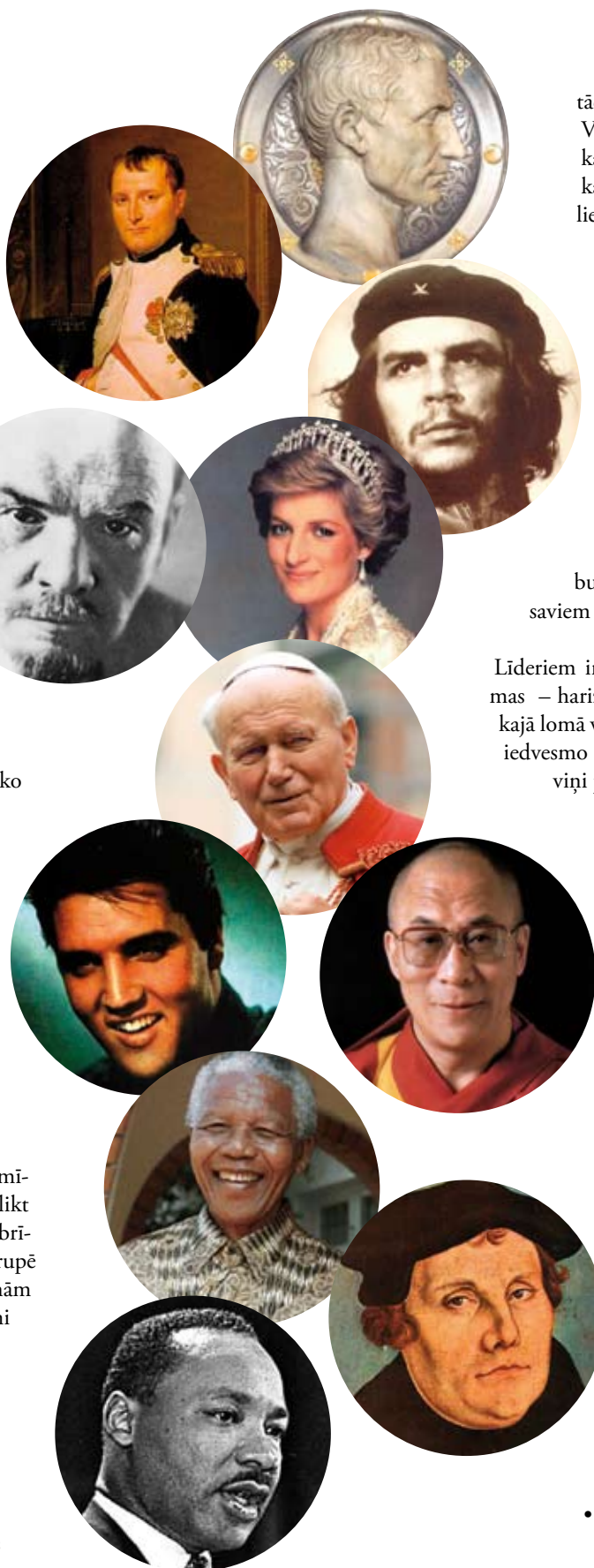
Arhitekta loma līdzinās menedžera lomai. Izcilam līderim ir abas šīs lomas, ja vienas trūkst, tad nav efektivitātes. Jāatzīmē, ka arhitekta loma tas ir daudz vairāk nekā vienkārši menedžments – līderis realizē tās struktūras un tos noteikumus, kas nodrošina viņa kā vadītāja, iedvesmotāja vadības funkcijas.

Harizmas uzdevumi:

- Paredzēšana
- Varas sadalīšana
- Iedvesmošana

Arhitekta uzdevumi:

- Projekts
- Kontrole
- Apbalvojums veicināšana



TESTS:

VAI ESI LĪDERIS, VAI MENEDŽERIS?

Atbildot uz testa jautājumiem, pārlicinies vai Tu atbilsti menedžera vai līdera raksturojumam.

Kā katra apgalvojuma turpinājums tiek piedāvātas divas atbildes, kas izvietotas A un B kolonnā. Lūdzu, apvelciet to atbildi, kas lielākā mērā atbilst jūsu pasaules uzskatam un rīcībai!

Vadot uzņēmumu:

	A	B
Es koncentrējos uz	tagadni	nākotni
Vairāk domāju par	stabilitāti	pārmaiņām
Parasti es būvēju plānus	tuvākajam periodam	ilgtermiņam
Lai pildītu savus darba pienākumus, es izmantoju	iedvesmu	instrukcijas
Manus mērķus nosaka	pašreizējās vajadzības	mans iekšējais teātris
Es parasti jautāju	Kā?	Kāpēc?
Mans stāvoklis sabiedrībā ir balstīts	uz varu	uz harizmu
Darbā ar cilvēkiem es	kontrolēju	deleģēju/rīkoju
Manu komunikācijas veidu var raksturot	kā sarežģītu	vienkāršu
Pieņemot, lēmumus es bieži vados no	loģikas	intuīcijas
Galvenie mana darba jautājumi ir	korporatīvie	sociālie un korporatīvie

Rezultāts: Ja lielākā daļu jūsu atbilžu izvietojas kolonnā B, tad jūs esiet līderis, bet ja kolonnā A, tad jūs esiet labs menedžeris. Ja tas ir vienlīdzīgi sadalījies starp abām kolonnām, tad jūs esiet harizmātiska personība un labs menedžeris. Jūs kā personība esiet liels ieguvums uzņēmumam, kurā strādājat.

JAUNĀ LĪDERA VAI POTENCIĀLĀ VADOŠĀ DARBINIEKA INDIVIDUĀLĀS ATTĪSTĪBAS PLĀNA ANKETA

Vārds, uzvārds _____ datums _____

Ieņemamais amats _____

Struktūrvienība _____

1. Attīstības plāns

1.1. Kāds ir Jūsu kā līdera spēju un kompetenču attīstības mērķis?

(Norādiet amata prasības, zināšanas par organizāciju, galvenās spējas un prasmes, negatīvos personības faktorus u.c. papildus informāciju, kas raksturo šo kompetenču attīstīšanas nepieciešamību! Norādiet veidus, kā to būtu iespējams realizēt! Nosauciet visus iespējamus variantus! Paskaidrojiet, kā katra no šīm kompetencēm veicinās Jūsu panākumus strādājot vadošā amatā!)

1.2. Kāda veida apmācība, jūsu prāt, būtu visefektīvākā – kursi, seminārs, instruktāža, novērojumi, treniņi u.c?

1.3. Uzrakstiet, kāda palīdzība un atbalsts no uzņēmuma Jums būs nepieciešamas plānotajā apmācību procesā!

1.4. Sasniedzot nosprausto attīstības mērķi, kur un kādā veidā Jūs izmantosiet iegūtās prasmes? (Aprakstiet konkrētus darba uzdevumus, saskarsmi ar cilvēkiem, projektus, darba grupas utml.!)

1.5. Kā tiks dokumentēta apmācību procesa gaita?

1.6. Kāds ir plānotais apmācību laika grafiks?

1.7. Kādā veidā un pēc cik ilga laika starpposmā būs iespējams kontrolēt apmācību procesā sasniegto?

1.8. Kāds ir paredzamais attīstības mērķa sasniegšanas datums?

2. Attīstības rezultāti (aizpilda pēc apmācību procesa)

2.2. Izanalizējiet, kādas zināšanas un iemaņas Jūs ieguvāt apmācību procesā!

Ja mērķis nav sasniegts, lūdzu, miniet iemeslus, kādēļ tā ir noticis?

2.3. Izanalizējiet, kā zināšanas tiks izmantotas pieredzē, kādi uzvedības šabloni ir mainīti!

2.4. Ko jaunu apmācību procesā Jūs uzzinājāt par savu uzvedību?

2.5. Kādās situācijās visticamāk/reālāk pielietosiet jauniegūtās zināšanas?

2.6. Kādas vēl papildus zināšanas ieguvāt, kas nebija starp izvirzītajiem mērķiem?

2.7. Kādi ir jūsu personīgās attīstības turpmākie uzdevumi?

2.8. Kā varētu paaugstināt turpmāko Jūsu apmācības efektivitāti?

2.9. Kādas vēl būtiskas zināšanas apmācību procesā ieguvāt par menedžmenta jautājumiem?

KARLOSS GONS – CILVĒKS IZMAKSU SLEPKAVA

Ilgvars Zihmanis

90. gadu beigās japāņu autobūves firma „Nissan” bija nokļuvusi grūtā stāvoklī. No 48 ražotajiem automašīnu modeļiem peļņu nesa tikai trīs, firmas ikgadējie zaudējumi bija 6,1 miljards dolāru, bet kopējais parāds – 20 miljardi dolāru. 1999. gadā 44% „Nissan” akciju iegādājās „Renault” un iecēla par tās vadītāju vienu no saviem vadošajiem darbiniekiem – Karlosu Gonu (*Carlos Ghosn*).

Nokļuvis pie „Nissan” stūres, Gons rīkojās asi – slēdza vairākas rūpnīcas un atlaida vairāk nekā 20 tūkstošus darbinieku. Par to Japānā viņu ņēmās kritizēt visi, kam tik nebija slinkums. Taču Gons savukārt paziņoja – ja pēc diviem gadiem „Nissan” nesāks pelnīt, viņš atteiksies no sava amata.

Jau nākamā gadu „Nissan” noslēdza ar 2,7 miljardu dolāru lielu peļņu. Un Karloss Gons kļuva par Japānas nacionālo varoni.





Vēsture

Iepriekš teikto var uzskatīt par ārkārtēja rakstura faktu – ņemot vērā japāņiem raksturīgo nacionālo noslēgtību un konservatīvumu, tas, ka vienu no lielākajiem Japānas uzņēmumiem sācis komandēt *nejapānis* jeb „gaidžins”, vispār ir kaut kas neiedomājams.

Taču arī Karloss Gons (dēvēts arī par „Ledlauzi”, „Samuraju” un „Le Cost Killer” jeb „Izmaksu Slepka”) nav uzskatāms par ikdienišķu vadītāju. Lai arī Gons ir Francijas pilsonis, pēc tautības viņš ir libānietis, dzimis 1954. gada 9. martā Portovelho, Brazīlijā. Viņš brīvi runā piecās valodās un pašlaik mācās arī japāniski.

Vidējo izglītību Gons ieguvis *Collège Notre-Dame de Jamhour* jezuītu skolā Beirūtā, bet augstāko – *École Polytechnique* un *École des Mines* tehniskajās augstskolās Parīzē. Abas šīs iestādes ir nozīmīgākās tehniskās augstskolas Francijā, pie tam pēdējā ik gadus uzņem tikai 120 studentu.

ault” aktivitātes Dienvidamerikā. Tieši šeit Gons par saviem visai nežēlīgajiem pasākumiem, lai atkal padarītu firmu pelnošu, izpelnās iesauku „Le Cost Killer” jeb „Izmaksu Slepka”.

Trīs gadus vēlāk, kā jau minēts, Karloss Gons kļūst par „Nissan” šefu, bet 2005. gadā – par visas „Renault-Nissan” alianses vadītāju. Ja vēl ņem vērā, ka piedevām viņš ir arī „Sony” un IBM valdes loceklis, tad jābrīnās, pa kuru laiku to visu var paspēt.

Darbība

Tā kā Karlosam Gonam bijusi tā laime uzaugt, izglītoties un strādāt vidēs ar dažādām kultūrām, viņu var uzskatīt par īstu mūsdienu globālā tirgus multikulturālā biznesmeņa paraugu. Savas karjeras laikā Gons nonācis pie uzskata, ka ļoti daudz var mācīties no tiem, kuri nelīdzinās tev. Tāpēc viņš paradis kombinēt viedokļus no dažādu kultūru perspektīvām, jo apzinās, ka multikulturāla pieeja piedāvā vairāk risinājumu konkrētajai problēmai.

Gons Japānā bauda tādu pašu popularitāti kā sporta un šovbiznesa superzvaigznes. Viņam, izejot sabiedrībā, apkārt bieži sapulcējas fanu pūlis, kas lūdz autogrāfus. Gona fotogrāfijas rotājušas japāņu biznesa žurnālu vākus, un viņš regulāri parādās japāņu TV kanālos kā sarunu šovu viesis. Par Gonu sarakstīts apmēram pusducis bestselleru, bet viņa autobiogrāfijas tulkojums japāņu valodā pirmajā mēnesī pārdots 150 tūkstošos eksemplāru.

1978. gadā pēc abu augstskolu pabeigšanas Gons sāk strādāt Francijas riepu ražotājmā „Michelin”. Trīs gadus vēlāk viņš jau vada firmas rūpnīcu Lepuī. Vēl pēc četriem gadiem kļūst par „Michelin” Dienvidamerikas filiāles šefu. Kad „Michelin” 1990. gadā iegādājas amerikāņu firmu „Uniroyal Goodrich Tire Company”, Gons veic jaunās „Michelin” Ziemeļamerikas filiāles restrukturizāciju. Kopsummā Gons „Michelin” nostrādā 18 gadus.

1996. gadā Gons aiziet uz „Renault” un kļūst par firmas viceprezidentu. Viņa amata pienākumos ietilpst pētniecības darbi, automašīnu izstrāde un ražošana, pie viena pārraugot arī „Ren-

Nepieciešamības gadījumos Gons rīkojas asi. „Nissan” gadījumā bez rūpnīcu slēgšanas un darbinieku tūkstošu atlaišanas viņš likvidējis arī tādu tradicionālu japāņu pieeju kā citu uzņēmumu kapitāla daļu pirkšanu un piegādātāju izvēli „pēc pazīšanās”. Nav vairs arī tādas pierastas prakses kā darbinieku izvirzīšana vadošos amatos, balstoties tikai uz uzņēmumā nostrādāto gadu skaitu. Nav grūti iedomāties, ko tas nozīmējis tik konservatīvam uzņēmumam kā „Nissan”, kurā pirmā sieviete kādam vadošam amatam izvirzīta vien pirms pāris gadiem.

Neskatoties uz to, darbodamies kā uzņēmumu vadītājs četros dažādos kontinentos, Gons nonācis arī pie cita secinājuma.



Pedējā laika slavenākais „Nissan” – „GT-R”.
Pilnpiedziņa, 480 ZS, 309 km/h, 3,6 sekunžu
uzrāviens līdz 100 km/h un gandrīz ideāls
izsvarojums pa asīm. „Porsche” cienīgs sāncensis.

Biznesa partnerattiecības globālajā ekonomikā var sasniegt pilnu potenciālu vienīgi tad, kad gan personiskajā, gan darba attiecību līmenī tiek dziļi respektētas nacionālās un kulturālās vērtības. Tieši tāpēc uz Gona darba galda blakus lietišķajiem dokumentiem vienmēr atradušās arī detalizētas instrukcijas, kā pareizi lietot ēdamkociņus. Gonam tas licies ļoti svarīgi, lai varētu atstāt labu iespaidu uz saviem japāņu partneriem, kolēģiem un padotajiem. Tā teikt – nav svarīgi, cik lielas problēmas tu risini, bet nedrīkst aizmirst arī nozīmīgus sīkumus. Karlosa Gona vadības stils kļuvis leģendārs un tiek atklāti kopēts visās nozarēs. Un viņa metodes īstenībā darbojas... No pusnobankrotējušas firmas ar parādu miljardiem „Nissan” kļuvis par otro lielāko autoražotāju Japānā un ceturto lielāko autoražotāju pasaulē, sagādājot divas trešdaļas no „Renault-Nissan” alianses ieņēmumiem.

Atzinība

Nemot vērā visu iepriekš teikto, nemaz vairs neliekas tik neticami, ka „gaidžins” Gons Japānā bauda tādu pašu popularitāti kā sporta un šovbiznesa superzvaigznes. Viņam, izejot sabiedrībā, apkārt bieži sapulcējas fanu pūlis, kas lūdz autogrāfus. Gona fo-

togrāfijas rotājušas japāņu biznesa žurnālu vākus, un viņš regulāri parādās japāņu TV kanālos kā sarunu šovu viesis. Par Gonu sarakstīts apmēram pusducis bestselleru, bet viņa autobiogrāfijas tulkojums japāņu valodā pirmajā mēnesī pārdots 150 tūkstošos eksemplāru. Un ja vēl tā būtu vienkārši grāmata... Japānā pēc Karlosa Gona biogrāfijas motīviem izdota pat „manga” komiksu sērija, kas ir populāra jaunu un ambiciozu japāņu biznesmeņu vidū.



Gons ir arī vairāku goda nosaukumu īpašnieks. 2002. gadā žurnāls „Fortune” piešķīris viņam Gada biznesmeņa titulu, bet 2005. gadā viņš ieguvis pasaules autorūpniecības svarīgākās personas nosaukumu. Taču tas viss būtu nieks, salīdzinot ar 2006. gadā saņemto Britu impērijas bruņinieka titulu par nopelniem britu un japāņu attiecību uzlabošanā (visdrīzāk



„Nissan Qashqai”. Šis kompaktklases krossovers ir uzskatāms piemērs ātrai un operatīvai reakcijai uz pasaules autotirgus noskaņojumu. Latvijas Gada auto 2007.

jau par „Nissan” investīcijām Lielbritānijā 5 miljardu mārciņu apmērā). Tiesa, tā kā Gons nav Lielbritānijas pilsonis, viņš nedrīkst lietot titulu „sers”.

Ģimene

Karloss Gons ir laimīgi precējies jau 22 gadus, un viņam ir četri bērni. Neskatoties uz trakajām darba stundām, viņš ir pazīstams ar to, ka velta daudz laika savai ģimenei. Būdam ne viena vien pagodinotais titula īpašnieks, viņš pats atzīst, ka visvairāk bijis aizkustināts par titulu „Gada Tēvs”, ko viņam piešķirusi Japānas sabiedrības pārstāvji.

„Svarīgi ir distancēties no problēmas. Es nekad neņemu darbu līdzī uz mājām. Mājas ir vieta, kur atkal uzlādēt baterijas. Kad eju uz darbu, es atkal spēju uzlūkot problēmu no malas un radīt jaunas idejas,” – saka Gons. – „Vienīgais, ko es negribētu teikt, aizejot pensijā, ir tas, ka esmu bijis labs uzņēmumu vadītājs, taču neesmu bijis gana labs tēvs.”

Plāni

Plāni ir bijuši ne tikai Gonam, bet arī attiecībā uz viņu pašu. 2006. gadā amerikāņu miljardieris Kērks Kerkorjans, kuram

tobrīd piederēja desmit procenti koncerna „General Motors” akciju, centies pierunāt Gonu uzņemties „General Motors” vadību. Par atbildi Gons pieprasījis „Renault” iespēju iegādāties 20 % „General Motors” kapitāla daļu. Sarunas beigušās bez rezultātiem, taču Kerkorjans pēc tam ātri vien pacentās tikt vaļā no savām „General Motors” akcijām.

Taču pašreizējie Karlosa Gona plāni nesaistās ne ar ko citu kā ar Krieviju. 2008. gada februāra beigās firma „Renault” paziņoja, ka ir iegādājusies uzņēmuma „AvtoVAZ” bloķējošo akciju paketi, ko uz vasaras pusi plānots pārvērst kontrolpaketē. Līdz ar to apvienība „Renault-Nissan-AvtoVAZ” kļuvusi par trešo lielāko automašīnu ražotāju pasaulē uzreiz aiz „General Motors” un „Toyota”, un spēj saražot vairāk nekā 7 miljonus automašīnu gadā. Tādēļ vasarā Karloss Gons un trīs citi franču menedžeri ieņems vietas „AvtoVAZ” valdē. Plānotie darbības virzieni – izmaksu samazināšana, kvalitātes vadība, kā arī „Renault Logan” un „Renault Megane” automašīnu montāža. Vēlāk plānota arī autobūves platformu, motoru un ātrumkārbu piešķiršana jaunu „Lada” automašīnu izstrādei un markas „Lada” prestiža uzlabošana. Tā ka pašlaik pilnīgi bez jokiem var spriest, ka reiz dienasgaismu var ieraudzīt arī „Lada GT-R”...



Četri Karlosa Gona padomi prezentāciju rīkošanā

Esī emocionāls! Ja vēlies, lai citiem nebūtu vienalga, ko tu sakī, tad parādi, ka tev pašam nav vienalga, ko sakī.

Ja vēlies pateikt ko svarīgu, nelieto nodrāztus vai sarežģītus paņēmienus – arī PowerPoint prezentācijās!

Neatstāj neskaidrības! Liec uzsvaru uz kontekstu un kopainu. Lai tevī saprastu, tev nav obligāti jāizskaidro viss.

Ataiņošanas līdzekļi nav svarīgi. Publikai nav obligāti jāzina, vai tu lieto planšetdatoru vai 35 mm diapozitīvus. Svarīgs ir rezultāts un saikne ar publiku.

Domu graudi

Kad tu savās kļūdās sāk vainot citus, tad zini, ka tu esi nepatīkšanās.

Neizdāriet izvēli klienta vietā! Ļaujiet viņam pašam izvēlēties no visa tā, ko varat piedāvāt!

Pirmo iespaidu nosaka dizains. Tiesa, veiksmīgam produktam ar labu dizāinu vien nepietiek, taču tas ir nepieciešams.

Mēs nezīnām, kā attīstīsies tirgus. Mums tas jānovēro, jāierauga vissīkāākās tendences, jāsapatavojas un jāreaģē, kad klienti sāk domāt tā vai citādāk.

Tirgus nepieder nevienam. Tajā ik gadus jānopelna sava vieta ar jauniem, konkurētspējīgiem produktiem.

Mums jārada automašīnas tādās tirgus nišās, kuras vēl neviens nekad nav aizņēmis.

Vai man patīk automašīnas? Jā. Vai es esmu automašīnu fanātiķis? Nē. Es nekad nepieņemšu nepareizu līetišķu lēmumu tikai tāpēc, ka man patīk automašīnas.

Labs līderis sasniedz rezultātus. Līels līderis raksta pats savu stāstu, kurā, dabiski, ietilpst daudz rezultātu. Taču šis stāsts uzņēmuma dzīvē ir tikai nodaļa, kuru cilvēki grib sarakstīt un kuru grib atcerēties.

Nav ne bezcerīgu sītuācīju, ne galīgu panākumu, ne galīgu zaudējumu. Spēle nekad nebeīdzas.

BRENDS – ENKURS PIRCĒJAM

Raksts tapis sadarbībā ar „Educatio”



Aleksandrs Fridmans

biznesa stratēģiskās attīstības konsultants,
konsultāciju kompānijas “Amadeus Group” pārvaldošais partneris,

Uzņēmumam ir jāparūpējas par to, lai pircējs tā ražotos produktus atpazīst, novērtē, domā par tiem pozitīvi un saglabā tiem uzticību. Lai atrisinātu šo biznesa pamata uzdevumu, eksistē instruments, kura pareiza pielietošana garantē lielisku rezultātu. Šis instruments ir „branding” (angl.) – kompleksa brenda izstrādes, radīšanas un ieviešanas tirgū un attīstīšanas tehnoloģija. Diemžēl lielākās problēmas meklējams apstākļi, ka to pareizi pielietot spēj ne visi, kas apgalvo, ka orientējas šajos jautājumos.

Brends – tas ir uzņēmuma vai produkta nosaukums, ar ko kontaktējoties (vizuāli; audiāli utt.) prioritārajai mērķauditorijai rodas iepriekš izveidots noturīgs stereotipu klāsts.

Tirdzniecības zīme – tas ir nosaukums, kas neizraisa skaidrus stereotipus, bet nodrošina zināma vārda atpazīstamību bez jebkādam papildus emocijām.

Šobrīd katru dienu tirgū parādās daudz dažādu jaunu preču un pakalpojumu, un uzņēmumam ir jāparūpējas par to, lai pircējs tā ražotos produktus atpazīst, novērtē, domā par tiem pozitīvi un saglabā tiem uzticību. Lai atrisinātu šo biznesa pamata uzdevumu, eksistē instruments, kura pareiza pielietošana garantē lielisku rezultātu. Šis instruments ir „branding” (angl.)

– kompleksa brenda izstrādes, radīšanas un ieviešanas tirgū un attīstīšanas tehnoloģija. Diemžēl lielākās problēmas meklējam apstākļi, ka to pareizi pielietot spēj ne visi, kas apgalvo, ka orientējas šajos jautājumos.

Pēdējos gados tirgus un konkurences attīstība ir novedusi pie tā, ka lielākajā daļā vienas klases preču/pakalpojumu, kas darbojas vienā tirgus segmentā, ir zudušas atšķirības cenā un kvalitātē, jo ir arvien mazāk īpašu tehnoloģiju, modeļu un recepšu. Gribētos uzsvērt, ka īpašu, tieši no patērētāja viedokļa, ne no ražotāja.

Un tieši pēdējie

dedzīgi uzsver

„bezgalīgas”

atšķirības, ko

patērētāji ne-

saskata un ne-

izprot. Pat vēl

sliktāk viņiem

tās ir pilnīgi

neinteresantas.

Konkurences

apstākļos patē-

rētājs jau zem-

apziņas līmenī

ir nešaubīgi

pārlicināts,

ka precei/pa-

kalpojumam

obligāti jāpie-

mīt „kvalitātei

un modernām

tehnoloģijām”.

Taču mūsu uz-

ņēmumi, sprie-

žot pēc to pozi-

cionēšanās, nez

kāpēc neuzska-

ta, ka pircējs ir

pietiekoši gudrs

un izglītots, un

viņš nepieļauj,

ka prece/pakal-

pojums varētu

būt nekvalitatī-

va. Pircēja izvē-

le, it īpaši iegādājoties patēriņa preces, arvien vairāk no racionālās sfēras pāriet uz emocionālo sfēru.

Kā palīdzēt pircējam izšķirties praktiski vienādu piedāvājumu pārbagātībā? Tam nepieciešams veidot Jūsu brendu.

Brendi ir nepieciešami ne tikai strādājot ar individuāliem patērētājiem. Tagad brends ir vajadzīgs arī, strādājot ar korporatīvajiem klientiem un sadarbojoties ar valsts struktūrām, piegādātājiem, investoriem u.tml. Ne velti lielām starptautiskajām kompānijām brendu un citu nemateriālo aktīvu vērtība tiek

vērtēta ievērojami augstāk par materiālo, kas vēl reizi apstiprina to, ka „tehniskos” parametrus ir daudz vieglāk kopēt nekā pircēju viedokli.

Kas ir brends?

Pilnvērtīgam brendam ir jābalstās uz trim komponentiem.

Funkcionālo: brendam ir jāgarantē pircējam optimāla attiecība starp cenu un patēriņam nepieciešamajām, lietderīgajām īpašībām (veļas pulverim ir jātīra, mobilajam telefonam ir jāzvana un visām tā funkcijām ir jāstrādā, desai jābūt garšīgai). Un, saskaro-

ties ar uzņēmu-

ma/produkta

nosaukumu,

pircējs uzreiz

sapratīs, kādu

patēriņa vērtī-

bu klāstu viņš

saņems un cik

adekvāts šis

klāsts ir cenai

(arī šoreiz no

pircēja viedok-

ļa, nevis pārde-

vēja).

Sociālo: bren-

dam ir sabied-

ribai jāparāda

lietotāja ienā-

kumu līme-

nis un dzīves

vērtības. Tā,

piemēram,

sporta auto un

limuzīns var

maksāt vienādi

un sniegt vie-

nādu informā-

ciju par pircēja

ienākumiem.

Taču šie auto-

mobīli dažādi

parāda viņu

no domāšanas

veida, dominē-

jošo ieradumu,

nodarbošanās skatu punkta. Tādā veidā, izmantojot brendu, pircējs nodrošina savu pozicionēšanos sociālajā vidē, kas ir ļoti svarīgi katram cilvēkam.

Emocionālo: brends piedāvā pircējam kaut kādas garīgās vērtības, kuras pircējs piekrīt atzīt un pieņemt kā savas. Tas jau ir darbs ar personību. Un kas mūsdienīgajā pasaulē tiek vērtēts visaugstāk?

Piemēram, jāaplūko vienādas kategorijas rumu, konjaku un skotu viskiju, tad var redzēt, ka gandrīz sakrīt visām funk-



cionālajām sastāvdaļām – 40% maiga garša, brūngana krāsa un apreibinošs efekts, tad pēc sociālajām sastāvdaļām tie tomēr atšķiras (pagaidām Latvijā rums ir mazāk prestižs kā konjaks vai viskijs). Atšķirības emocionālajā sfērā ir vēl lielākas: konjaks pārstāv francūžu dzīves mākslas ideju; aristokrātiju un vīnogu saulaino enerģiju; skotu viskijs – cildenu atturību, Skotijas seno kultūru un dabu; rums – tropu dabas enerģiju, pirātu romantiķu un seksualitāti.

Ja analizē no minēto pamatlikumu skatu punkta daudzas Latvijas tirdzniecības zīmes, tad var saskatīt, ka tikai neliels daudzums reāli vēsta kaut ko vairāk par apņēģām gaudenām frāzēm par augsto kvalitāti un pastiprināto uzmanību pret pircēju, vienlaicīgi sevi īpaši nepagrūtinot ar šim pašam pircējam interesējošu savu apgalvojumu pierādījumu klāstu. Labākajā gadījumā firmas pārdomātas komunikāciju sistēmas trūkumu maskē ar „radošām idejām” vai „kreatīviem”, kas, lai arī piesaista uzmanību (bet reizēm, teikšu godīgi, šokē), taču nenodrošina un neveicina kaut kādu ilglaicīgu stereotipu veidošanos patērētājam. Pēc mūsu pieredzes, nopietnas tirdzniecības zīmes īpašniekam neinteresē īslaicīgs ziņkāres uzplaiksnījums ar reakciju zemapziņā „Oho!”, bet gan precīzs stereotipu un vērtību kopums, kas viņu atšķir no konkurentiem (izņēmums – preces viendienītes vai preces, kas paredzēts spontāni reaģējošai auditorijai, piemēram, pusaudžiem). Ne velti darbu ar brendiem dēvē par „solījumu pārvaldīšanu”.

Ar ko sākt? Brendu izstrāde sākas ar konkrētā segmenta „šaha galdiņa” izpēti un analīzi, kurā jau risinās kāda partija. Patērē-

vadītājam jāsaprot, ka brends – tas nav vienkārši kaut kādu materiālu un funkcionālu īpašību sakopojums. Bez savdabības ir nepieciešama arī emocionālā nokrāsa. Tieši šis netveramais faktors bieži vien izrādās par ķīlu ilglaicīgai brenda konkurētspējas priekšrocībai un piekrišanai pircēju priekšā.

Jūs varat uzsvērt daudzas materiālas un nemateriālas brenda īpašības, taču viss triks ir tajā, ka, lai noteiktu, cik tās ir svarīgas patērētājam un kā brendu atšķirt no citiem jau tirgū esošajiem (tam ir nepieciešams analizēt konkurentu piedāvājumus un arī dzan salīdzināt to vērtības – reālās un dažādos komunikāciju kanālos uzdotās). Bet, ja jūsu tirdzniecības zīmei izrādīsies pārāk daudz unikālu īpašību, tas tikai sarežģīs uzdevumu. Pēc mūsu pieredzes diezgan bieži izrādās, ka sevišķās īpašības, kas patiesi atšķir pasūtītāja produktu no konkurentu ražotā, pircējam nav svarīgas. Tāpēc tām piesaistīt uzmanību ir bezjēdzīgi.

Ir arī tādas brenda īpašības, kuras, lai arī pircējam svarīgas, piemīt katrai zīmei. Tāpēc, lai radītu veiksmīgus brendus, ir jāuzsver tās īpašības, kuras, pirmkārt, ir svarīgas patērētājam, otrkārt, atšķir no konkurentu zīmēm (sk. 1.shēmu). Šīs īpašības var dēvēt par brenda „galveno pievilcību”.

1.shēma: brenda iespējamo īpašību sistematizācija

Problēma

Lai arī cik nebūtu skumji konstatēt, Latvijas tirgū ir pieņemts reklamēt tās produktu īpašības, kuras varētu ieinteresēt patērētājus, noteikt ar dārgi maksājošo „izmēģinājumu un kļūdu metodi”. Tā, piemēram, ražotāji tirgu vienkārši bombardē ar jaunumiem. Viens izstrādājums neaizgāja, laižam klajā nākamo. Ar

Pilnvērtīgam brendam ir jābalstās uz trim komponentiem:

- Funkcionālo: brendam ir jāgarantē pircējam optimāla attiecība starp cenu un patēriņam nepieciešamajām, lietderīgajām īpašībām.
- Sociālo: brendam ir sabiedrībai jāparāda lietotāja ienākumu līmenis un dzīves vērtības.
- Emocionālo: brends piedāvā pircējam kaut kādas garīgās vērtības, kuras pircējs piekrīt atzīt un pieņemt kā savas.

tāju šīs dienas prasības jau kaut kā tiek apmierinātas. Attiecīgi vajag noteikt Jūsu biznesa segmentā esošās pircēju grupas un to sadalījumu pa šīs dienas tirdzniecības zīmēm (negribētos dēvēt par „brendu” visu, kam ir nosaukums). Tāpēc īpašniekam/

pirmo acu uzmetienu, tas ir vienkāršāk, nekā apmaksāt kvalitatīvu brenda izstrādi, taču tikai ar pirmo. Ja paskaita visas netiešās izmaksas, tad, pēc mūsu pieredzes, līdzeklis „laižam nākamo jaunumu” izmaksā krietni dārgāk. Bet, ja parēķina iztērēto laiku



un pircēju sarūgtinājumu, kuri tagad saņēmuši ar tirdzniecības zīmi saistītās negatīvās emocijas (vai arī nav saņēmuši cerētās pozitīvās)...

Mūsu ražotāji bieži vien ir ļoti pārliecināti par to, ka, ja viņi paši labi pārzina savu produktu, tad varēs paši noteikt, kādas tad īpašības varētu būt interesantas pircējam. Un savu prioritāro mērķgrupu viņi nosaka vai nu līmenī „tie, kuriem ir nauda...”, vai arī ar samērā nekonkrētiem terminiem, tādiem kā „vidējais slānis”. Šis termins nodēvēts par nekonkrētu tāpēc, ka, ja uzdotu ražotājiem jautājumu, kas ir „vidējais slānis”, tad visi atgriezies pie vienīgā kritērija: ienākumu līmeņa. Būtība ir tajā apstākļi, ka samērā sekla prioritārās mērķauditorijas raksturošana prasa obligāti noskaidrot ne tikai dzimumu, vecumu un ienākumus, bet arī, piemēram, ģimenes stāvokli, un, pats galvenais – iespējamo uzvedības īpašību kopumu. (Piemēram, īpaši svarīga atbilde uz jautājumu: pircējs vēlas patērēt to, kas viņam ir pazīstams, vai viņš ir individuālists? Vienādu ienākumu apstākļos pirmā tipa patērētāji vienmēr ir vairāk, taču konkurences cīņa par viņiem ir asāka).

Secinājumi:

Attīstoties tirgum, pircēji arvien vairāk dos priekšroku „individuālām”, nevis visiem gatavotām, bet tieši „man – mīļumam” paredzētām precēm/pakalpojumiem. Ko izvēlēties? Visbriesmīgākais, ka atbilde jāsniedz, nevis balstoties uz kompānijas īpašnieka, pārdošanas, mārketinga vai loģistikas nodaļu vadītāju

personīgajām simpātijām, bet gan uz reālo situāciju uz tā paša „šaha galdiņa” konkrētajā segmentā. Jeb arī analizēt to līdz (!) preces/pakalpojuma laišanai tirgū. Nākamā produkta patēriņa īpašību klāstu veidošana jāveic, ņemot vērā precīzi noformulētas tās pašas prioritārās mērķauditorijas „neaizņemtās” (vai vāji aizņemtās) vajadzības.

Šādu analīzi kompānijai patstāvīgi bez profesionālu konsultantu palīdzības veikt ir praktiski nereāli – efektīvai rīcībai traucēs gan subjektīvisms un kompānijas pārstāvju dabiskais optimisms, gan elementārs zināšanu trūkums, kā pielietot „branding” izstrādes instrumentus. Ar „patstāvīgo darbu” izredzes uz panākumiem ir tikpat lielas, kā, teiksim, konsultantam palaist jaunu jogurtu sēriju, izlasot divas (trīs, četras, piecas..) attiecīgās mācību grāmatas par piensaimniecības tehnoloģijām.

Uzskatu, ka pareizam pienākumu sadalījumam ir jāizskatās šādi: konsultants izstrādes procesā nosaka tā produkta parametrus, kuru nepieciešams izlaist tirgū, un to, ar kādu „mērci” un kam šo produktu var padot un „brendēt”, respektīvi, veidot atbilstošu reputāciju. Pasūtītājam tikai jānodrošina produkta „izgatavošana” atbilstoši parametriem, kas nepieciešami, lai tas būtu „neregulēts” atšķirīgs no konkurentu produktiem. Bez tam ir svarīgi, lai jaunums sinerģiski pastiprinātu jau esošo sortimentu, nevis kaut kādā veidā šķīdinātu esošo pozīciju.

„Educatio” sadarbībā ar Aleksandru Frīdmanu, stratēģiskās biznesa plānošanas konsultantu.

DARBĀ KĀ MĀJĀS VAI OTRĀDI? DARBA VIDE.



Kristiāna Lapiņa

Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskolas lektore,
Grāmatas "Psihosomatiskās sakarības un mūsdienu cilvēks" autore
Medicīnas zinātņu bakalaurs
Pedagoģijas zinātņu maģistrs

Jēdziens.

„...Man nepatīk mans darbs. Nē, nu labi, darbs ir o.k., bet tā vieta, un vispār...mums pat nav, kur paēst, par atpūtas telpu nemaz nerunājot...un tā gaisma, pilnīgi ēd acis ārā...vakarā sāp galva un, ja godīgi, es domāju, ka jāmet miers...meklēšu citu vietu”.

Darbs ir nozīmīga dzīves pozīcija vai vēl precīzāk, tāda, bez kuras mēs nevaram iztikt. Lielākā cilvēku daļa uz zemeslodes ir nodarbināti. Aptuveni trešo daļu no sava darba mūža cilvēki pavadā kādā darba vidē, līdz ar to, tā vai citādi, jēdziens „darba vide” attiecas uz visiem strādājošajiem, vienalga, vai mēs runājam par tējas vācēju kalnos, naftas urbumu ierīkotāju vai ķirurgu. Neatkarīgi no profesionālās piederības visi cilvēki ir kaut kādā veidā saistīti ar konkrētu darba vidi un tās nosacījumiem. Savukārt nosacījumi darba vidē tieši un netieši ietekmē pašu darbu. Ne-

būs par skaļu teikts, ka darba vides faktori ir tik būtiski, ka var iespaidot gan cilvēka mūža garumu, gan psihisko stāvokli, gan arī radīt būtiskas sociālas vai pat reizēm politiskas sekas. Parasti darba vides jēdzienu tā arī interpretē – galvenokārt saistot ar darba drošības nosacījumiem. Darba devēji ir atbildīgi par darba vidi un tās atbilstību veicamajam uzdevumam. Viņu pienākums ir parūpēties par to, lai darba vide būtu droša, sekmeņu ražošanas, jaunrades vai jebkuru citu procesu, vienlaikus minimizējot jebkurus riskus.





Tomēr mūsdienās darba vides jēdziens ir paplašinājies un no teikti ar to vairs nevaram apzīmēt tikai telpu, kurā cilvēki ar kaut ko nodarbojas. Darba vides pārspriešanu varētu saistīt ar darba vides vairākām dimensijām, kuras vēlams analizēt vienlaicīgi – fizisko, psiholoģisko un sociālo. Vienpusēja skatu punkta izraudzīšanās nozīmē problēmu neidentificēšanu vispār vai pastāvošo problēmu ignorēšanu. Protams, ir iespējams darba vides raksturojumu vienkāršot un spriest par to, cik piemēroti ir radītie apstākļi strādājošajiem, balstoties tikai uz darba vides fiziskajiem rādītājiem, piemēram, cik daudz gaismas ir telpā. Taču ar to var izrādīties par maz. Iespējams, ka gaismas telpā teorētiski un praktiski ir pietiekami, bet cilvēki telpā jūtas neomulīgi un

nomāktību un darbojas kā hiperstress, tad būvobjektā problēma var būt laika apstākļi. Biroja darbu tehniski var pārtraukt servera problēmas, kas radīs vismaz īslaicīgu apjukumu, darba kavēšanos un aizkaitinājumu, savukārt celtniecība apstāsies būtiski svarīgu detaļu nepiegādāšanas dēļ un, iespējams, tas radīs tik būtisku aizkavējumu, ka cilvēkiem uz laiku nāksies nodarboties ar ko citu. Abos gadījumos zaudējumi var būt ne tikai „fiziski”, bet arī psiholoģiski (profesionālā izdegšana, attiecību saasinājumi u.c.), bet arī sociāli (darba zaudēšana).

Lielākoties, uzsākot sarunu par darba vidi, cilvēki savā iztēlē vizualizē birojus vai arī paši savus darba apstākļus, tomēr neatkarīgi no tā, kādu darbu veic katrs cilvēks, ir daži nosacījumi,

Tas ir tikai loģiski, ka darbinieki uzskatīs ēdamtelpā vai atpūtas telpā pēc iespējas ilgāk, ja tā ir vienīgā patīkamā telpa visā iestādē. Ja darba devējs nav padomājis par to, kā nodrošināt fiziski komfortablus darba apstākļus, viņš var būt drošs, ka kafijas pauzes ieilgs, un darbinieki dosies „pīppauzēs” vārda tiešajā un pārnestajā nozīmē pie pirmās izdevības.

negrib tajā uzkavēties. Tas nepavisam var nebūt saistīts ar tiešo apgaismojumu, bet gan ar vides papildus elementiem, kuri, iespējams, padara vidi atsvešinātu vai „pārlieku tehnisku”.

Kas ir svarīgāk? Ko dara vai kur?

Darba vides būtiskākais nosacījums ir atbalstīt strādājošo, realizējot vairākas funkcijas. Būtiskākā no tām, ar kurām vajadzētu sākt, ir iespēja veikt darbu attiecīgajā darba vidē, atbilstoši profesionālajam standartam. Varētu likties, ka runa galvenokārt ir par darba vidi raksturojošiem fiziskajiem rādītājiem, tomēr dažos gadījumos izrādās, ka tie tieši un pastarpināti ietekmē tik būtisku faktoru, kā darba vides drošība vai psiholoģiskais komforts. Piemēri salīdzināšanai – birojs, kurā vienlaikus strādā 300 cilvēku, vai celtniecības objekts, kurā drošību nosakošie apstākļi brīžiem ir hiperdinamiski. Gan vienā, gan otrā gadījumā darbības specifika atšķirsies, tomēr fiziskie darba vides rādītāji būs vienlīdz svarīgi abos gadījumos. Ja birojā lielākā problēma varētu izrādīties augstais cilvēku blīvums, kurš rada pakāpenisku

kuriem pievēršot uzmanību, var izvairīties no problēmām vai mazināt vismaz dažas darba vidē sastopamās grūtības.

Pamēģināsim. Sāksim ar darba vides fizisko raksturojumu, fokusējoties uz vidi, kurā veicams noteikts darbs un palūkosimies, vai šāds paņēmieni sniedz pietiekami daudz informācijas vai arī kā tas sarindo darbu ietekmējošos faktorus.

Šāds darba vides fiziskais raksturojums balstās galvenokārt uz profesionālajām vajadzībām. Piemēram, slimnīca ir specifiska vide, kuras organizāciju nosaka funkcijas, ko realizē slimnīca kā sociāla institūcija – tajā darbojas gan praktizējoši ārsti, gan māsas, gan apkalpojošais personāls, gan saimnieciskas struktūras, gan administratīvais korpuss.

Tomēr, kaut arī realizējamā funkcija vienmēr ir skaidri atpazīstama – ķirurgam taču pirms operācijas ir jādezinficē rokas un instrumenti – tātad jābūt vietai, kur to izdarīt, ir vērts par darba vides pamata organizējošo faktoru izvirzīt individu un viņa vajadzības, nevis tikai veicamo darbu. Tas ir svarīgi tāpēc, ka ar roku dezinficēšanu vien būs par maz. Ja ķirurgs būs pārguris,

bet viņam nebūs iespējas ne mirkli atpūsties vai norobežoties no pārējā personāla, cietīs viņa fiziskais un psihiskais stāvoklis, kas neizbēgami novedīs pie izsīkuma, darbaspēju krituma, profesionālas izdegšanas un citām problēmām – tas viss savukārt visbiežākajā veidā ietekmēs to cilvēku daļu, kuras aprūpi slimnīca realizē – proti, pacientus.

Respektējot tikai funkciju, būtiskās problēmas, kuras var padarīt neiespējamu kādas profesionālās aktivitātes realizēšanos, netiek uzskatītas par prioritārām, jeb, precīzāk, tās netiek pamanītas uzreiz. Diezin vai, ierīkojot atvērtā tipa biroju, kādam uzreiz ienāk prātā doma, ka atpūtas telpa tiks maz izmantota – vienkārši tā iemesla dēļ, ka darbinieki pārvērtīsies par „paškontrolējošo” sistēmu, kura nepieļaus, ka kāds vaļojas nepiedodami ilgi. Ar laiku tas pārvērtīsies par savdabīgu psiholoģisku terororu, un visa jaukā iecere parūpēties par personāla relaksācijas iespējām būs pagalam.

Fiziskais vai psiholoģiskais faktors?

Darba videi galvenokārt jābūt orientētai uz „profesionālā komforta” radīšanu, kas ietver visai niansētu bio, psiho, sociālu faktoru kopu.

Tāds ierasts un bieži nepietiekami novērtēts fizikāls faktors kā temperatūra dažādās darba vidēs ir ar dažādu nozīmi, tomēr jebkurā gadījumā uz to vajadzētu raudzīties kā uz „temperatūras problēmu profesionālā komforta” kontekstā, kura tiek risināta no indivīda vajadzību viedokļa. Ir vienalga, vai tā ir kantoriste, kura sēž pie rakstāmgalda smalkā blūzītē un cenšas labi izskatīties, lai atstātu iespaidu uz klientu, vai polārpētnieks – komfortablai videi un normālai fiziskai sajūtai ir temperatūras robežas, kuras pārsniedzot, cilvēki vairs nav spējīgi produktīvi strādāt. Kantoristei vajag noteiktu temperatūras režīmu telpā, polārpētniekam – siltu un ērtu apģērbu, kurš neierobežo kustības. Abos gadījumos, respektējot indivīda primārās vajadzības, atrisinās problēma, kura saistīta ar vides fizisko dimensiju un psiholoģisko komfortu vienlaikus.

Uzskaitot vides svarīgākās iezīmes, bet paliekot *tikai* fiziskās dimensijas robežās, darba devējiem būtu jāparūpējas par to, lai darbiniekiem būtu –

- Pirmkārt – droši darba apstākļi. Drošība nav tikai uzticams tehniskais aprīkojums. Ir darba vides, kur darbiniekam ir nepieciešams papildus nodrošinājums – piemēram, aizsardzībai pret agresīvu vai bruņotu klientu.
- Otrkārt – piemērotas telpas vai darba vieta – ievērojot veicamā darba prasības, bet neignorējot darbinieka fizisko komfortu – temperatūra, apgaismojums, atpūtas pieejamība, darba vietas atbilstība – krēsla un galda vai jebkura cita priekšmeta atbilstība lietotāja vajadzībām, citiem vārdiem, visi ergonomiskie faktori.
- Treškārt, ne mazāk būtiska ir iespēja norobežoties. Cilvēki nejutās pasargāti, nepārtraukti atrodoties novērošanas objektu lomā, ja vien to neprasa darba specifika, balstīta uz drošības apsvērumiem. Birojs, kurš atgādina akvāriju, var būt ir pārskatāms, taču tas var stimulēt darbinieku vēlmi

norobežoties un tad sāk darboties zināmais „psiholoģiskais” likums – piespiedu kārtā samazinoties fiziskajai distancei, pieaug emocionālā distance, līdz ar to arvien sarežģītākas kļūst darbinieku savstarpējās attiecības.

- Ceturtkārt, darba vides piemērotība ir kvalitatīvs faktors, kurš būtiski ietekmē, piemēram, epidemioloģiskos rādītājus. Ja darbinieku ir daudz, bet telpās ir slikta ventilācija vai ir nepārdomāti ierīkota apkure, tad tas parasti beidzas ar epizodisku saslimstības „lēcienu” vairākas reizes gadā – atbilstoši epidemioloģisko rādītāju izmaiņām populācijā.

Darbinieki, kā zināms, slimo tikai divu iemeslu dēļ – viņiem nepatīk tas, ko viņi dara (iespējams, viņiem ir arī privātas problēmas, kuras tiek somatizētas, citiem vārdiem, izpaustas „ķermenisķi”) vai arī tā iemesla dēļ, ka darba devējs nav padomājis par atbilstošas un komfortablas darba vides nodrošināšanu.

Darba vidēs, kas jau tā ir psiholoģiski noslogotas, ir jācenšas izziņāt visus potenciālos riska faktorus – sākot ar apmeklētāju kontingentu – to, ka klientu vidū, iespējams, būs māte ar mazu bērnu, invalīdi ratiņos vai cilvēki, kuri pārvietojas ar divriteņiem vai tādi, kuri ieradīsies, pastaigājoties ar suni – un beidzot ar to, ka darbiniekiem ir jāprot svešvalodas vai jābūt pieejamiem visai vēlās diennakts stundās.

Darba vide un finanses.

Darba vides veiksmīga aprīkošana nozīmē arī finansiālus ieguvumus. Tas ir mazliet savādi, bet vēl joprojām daži darba devēji neiedomājas, ka darba ražīgums, efektīva laika un citu resursu izmantošana ir tieši saistīta ar to, cik daudz vai maz darba devējs ir ieguldījis darba vides pielāgošanā. Jebkurš organizāciju psihologs apliecinās, ka darba laiks daļēji jau tāpat tiek izmantots nelietderīgi – dažādu apsvērumu dēļ.

Ignorējot elementārās personāla fiziskās vajadzības, kaut vai, piemēram, to, kur varēs paēst, cik tas izmaksās un cik laika aizņems, darba devēji un organizācijas riskē zaudēt darbiniekus, kuru prasības attiecībā uz darba vidi ir augušas. Tas ir tikai loģiski, ka darbinieki uzskatīs ēdamtelpā vai atpūtas telpā pēc iespējas ilgāk, ja tā ir vienīgā patīkamā telpa visā iestādē. Ja darba devējs nav padomājis par to, kā nodrošināt fiziski komfortablu darba apstākļus, viņš var būt drošs, ka kafijas pauzes ieilgs, un darbinieki dosies „pīppauzēs” vārda tiešajā un pārnestajā nozīmē pie pirmās izdevības.

Kopsummā, paraugoties uz darba vidi kaut vai tikai no fiziskās dimensijas puses, ir jāsecina, ka darba vides specifika ir vissvarīgākais nosacījums, kurš seko tūlīt aiz darbinieka profesionālās kvalifikācijas un zināšanām.

Ir tiesa, ka darba vide ir tiešā veidā atkarīga no tehniskā un sociālā progresa kopumā, bet tieši tas var palīdzēt darba vidi padarīt komfortablu un pietuvināt darba apstākļus tiem, kuros cilvēki tiešām jūtas labi.

Protams, gulēt šupulītklā un vadīt ražošanu varētu nebūt viegli. Taču tas ir iespējams. Kaut gan... par bosingu, mobingu, distresu un izdegšanu runāsim nākamreiz.

KRĪZES MENEDŽMENTS – VAI PAR TO JĀDOMĀ, JA NEKAS VĒL NAV NOTICIS?

Ar sabiedrisko attiecību konsultantu, Vācijas vadības un Komunikāciju akadēmijas (AFK) vadītāju un galveno treneri **Klausu Januševski** (*Januschewski*) sarunājās **Žanete Tauriņa**

Gandrīz vai klasiska kļūda krīzes situācijā ir uzskatīt medijus vai žurnālistus par problēmu izraisītājiem. Mediji nerada problēmas, tikai ziņo par tām.

- Kā jārīkojas 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?

Ko 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 informācijai, kas jau iepriekš sagatavota krīzes situācijai.

Jebkura krīze kaut kad beidzās, 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 skaidri ir 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 rīkojošies 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, Vācijā šobrīd uzņēmums *Nokia* ir atlaiduši 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 nonāktu 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 vairā-

kiem gadiem *Green Peace* divas dienas boikotēja *Shell* darbību. Manuprāt, *Shell* darbību tas nemaz neietekmēja. Šis skandāls drīzāk jau bija *Green Peace* 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.



Klauss Januševskis

Foto no personīgā arhīva

Piemēram, aviokompānijas *Air Baltic* vai kādas citas darbībā mums būtu jāsagatavojas 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 rudēnī 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 nezinām vispār, 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.

Un 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 aktivisti, 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 kažok-

ādas 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 varām 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 jāņem vērā 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 jāpasaka 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 uzdevuma, 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 slikts 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 nolemj – 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

sabiedrību informēs.” Žurnālisti mēģinās vēl un vēl, bet jūs nedrīkstiet padoties. Spekulatīvus pieņēmumus žurnālisti mēģinās izspiest arī no citiem cilvēkiem, tādēļ mums, runājot ar sabiedrību, šie citi avoti jāpadara pēc iespējas neinteresantāki un tendenciozāki. Ar ātrumu un atklātu komunikāciju mēs iegūstam ietekmi. Jāpanāk situācija, ka šajā koncertā mēs esam galvenais solists.

Piemēram, ja 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

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 slikts nevar notikt, ja sabiedrību informē par patiesiem faktiem. Problēmas rodas tad, kad nerunā patiesību.

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 neskaidras informācijas. Tādēļ mūsu ziņojums ir par to, ko zinām precīzi. Pirmajos paziņojumos stāstam, kas ir noticis nevis kāpēc – notikuma vēsture, nevis cēloņi. Pats svarīgākais, ka izvairāmies no pieņēmumiem. Jo vairāk pieņēmumus izteiksim, jo lielāki zaudētāji būs. Protams, ka žurnālisti tos grib dzirdēt un uzdos provocējošus jautājumus. Šādas spekulācijas sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāatpazīst un jāsaka: “Tas ir tikai neapstiprināts pieņēmums. Pašlaik mēs ar spekulācijām nenodarbojamies. Lai informētu sabiedrību mums vajag faktus. Notiek izmeklēšana un tiklīdz būs konkrētas ziņas, mēs

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 – tas 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 piemēram, uzņēmumos simulē ugunsgrēka situāciju, un situācijas risinājumus filmē ar slēptām kamerām. Tādus treniņus var veikt pat regulāri.

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 SAGAIĀS 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!
- Nestrīdieties 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 pirms krīzes situāciju orientēta koncepcija ar striktu mērķa grupu dalījumu.
- Preses paziņojumiem jāatbilst žurnālistikas kritērijiem, tajos nedrīkst būt maskētu reklāmas saukļu.



RŪPES PAR CILVĒKIEM ATTAISNOJAS

Ar Igaunijas treniņu un apmācību uzņēmuma *Self* vadošajiem darbiniekiem
Karinu Hango un **Vahuru Muratu** sarunājās **Elga Zēģele**

Karina Hango un Vahurs Murats Latvijā vadīja apmācību semināru un treniņus psihodrāmas speciālistiem, lai iepazīstinātu, kā šo metodi pielietot, strādājot ar organizācijām. Viņu vadītajam apmācību un treniņu uzņēmumam *Self* ir liela un ilggadīga pieredze, attīstot līderu spējas Igaunijas uzņēmumu darbiniekiem. Piemēram, no 2004. gada Igaunijas *Hansabankas* vadošajiem darbiniekiem ir jāiziet līdera apmācības programma, kas balstīta uz psihodrāmas metodi.

Lūdzu, pastāstiet par sevi!

Vahurs: Mana pirmā profesija ir žurnālists, bet pēc tam es studēju praktisko psiholoģiju un psihoterapiju. Tagad esmu psihoterapeits un psihodrāmas speciālists. Ar organizācijām strādāju jau 20 gadus.

Karina: Es vispirms studēju sociālo psiholoģiju, un mans interešu loks bija- radošo spēju psiholoģija. Tas bija jau padomju varas laikā. Vēlāk, kad radās citas iespējas, es sāku studēt praktisko psiholoģiju un dažādu spēju trenēšanas apmācību – kā to darīt, izmantojot psiholoģisko trenēšanu un psihoterapiju. Vēl

padziļināti esmu studējusi efektivitātes treniņus. Amerikā es apguvu organizāciju konsultēšanu, un tad mēs abi ar Vahuru pievērsāmies psihodrāmai.

Cik ilgi jau izmantojat psihodrāmu kā metodi, strādājot organizācijās?

Karina: Organizācijās mēs to saucam par aktīvajām metodēm nevis psihodrāmu. Psihodrāmas elementus mēs sākām izmantot jau 1995. gadā komandu veidošanas treniņos, un tie bija- sociometrija, sociodrāma, lomu maiņas, spontanitātes vingrinājumi.



Karīna Hango un Vahurs Murats

Vahurs: Kad beidzu Līdera apmācību psihodramā, tas nozīmē – ieguvu tiesības strādāt patstāvīgi ar grupām, mans noslēguma darbs bija par to, kā psihodramas nodarbības ietekmē sociālo prasmju apmācību cilvēkiem Igaunijā. Šī ietekme un pozitīvie rezultāti bija patstāvīgi, redzami un noturīgi. Un tad es nolēmu, ka daudz vairāk jālieto psihodrama sociālo spēju treniņos nekā to biju darījis agrāk. Tas bija pirms 10 gadiem.

Vai Igaunijā ir veikts kāds pētījums par psihodramas kā metodes rezultativitāti?

Vahurs: Nē, pētījuma nav bijis.

Karina: Bet, strādājot šie īsā laikā gūtie panākumi un pārmaiņas cilvēkos ir acīmredzami. Ļoti efektīvi darbojas grupas iesildīšanas vingrinājumi, *šerings* – dalīšanās par grupā piedzīvoto un savā pieredzē, skatuves kā dzīves telpas uzbūvēšana, lomu maiņas un izspēlētās vinjetes. Tas viss ļoti labi noder sociālo spēju apmācībā. Mēs arvien vairāk izmantojam šīs un daudzas citas lietas, kas ņemtas no psihodramas.

Kādās jomās organizācijās vislabāk pielietot psihodramu?

Karina: Pirmkārt, komandas sadarbības trenēšanai. Šajā gadījumā precīzāk būtu teikt, ka tā drīzāk ir nevis psihodrama, bet

sociodrama, jo mēs neejam dziļāk konkrētā cilvēka personībā, bet trenējam sociālās prasmes un attīstām sociālās kompetences. Ja cilvēks treniņu rezultātā secina, ka viņam noderētu arī psihodramas terapija, tad viņš apmeklēs citas grupas, kas ir ārpus darba vietas.

Vahurs: Otrs virziens, kur vislielākajā mērā izmantojam psihodramu, ir līderu apmācība. Tie ir spontanitātes un dažādu lomu treniņi. Piemēram, treniņos ar jaunajiem līderiem meklējam veidu, kā viņiem kā vadītājiem radīt savu lomu. Uzņēmumiem ir svarīgi, lai pie viņiem strādātu spēcīgi līderi. Līdera lomu trenēšana ir iespēja atvērt jaunus un jaunus logus. Bet nepārprotiet – mēs nemācām nēsāt maskas, bet izmēģināt un trenēt dažādas lomas, lai viņi tajās jūtas atvērti un dabiski. Vadītājs kā personība ietekmē komandu un sevi realizē caur padotajiem. Svarīgi ir iemācīties deleģēt uzdevumus un padotajiem piešķirt varu viņa atbildības sfērā, jo vadītājs, piešķirot atbildību, cilvēkiem ļauj atrast viņa spējas un spēku. Spontanitāte un pozitīvā enerģija rodas, kad divi cilvēki satiekas kā līdzvērtīgi.

Karina: Jāatzīst, ka uzņēmumos un sabiedrībā kopumā trūkst līderības. Nereti vadīšanu izprot tikai un vienīgi kā sodīšanu un kontroli. Vadītāji strādā ļoti daudz, arī pa naktīm, bet vadība nebalstās tikai varā, strādājot ar cilvēkiem ir vajadzīga individuāla pieeja un pacietība. Daļa vadītāju pieļauj kļūdu – deleģē

padotajam uzdevumu, bet neiedod viņam pilnvaras. Tā agri vai vēlū rodas konflikta situācijas.

Vahurs: Ļoti svarīgs ir līdera autentiskums un dabiskums – tu esi tas, kas tu esi un tādēļ ir labi, ja tu reizēm spēj dalīties ar saviem padotajiem arī savā vājumā. Pret darbiniekiem ir jāizturas tāpat kā pret sevi, un vadītājiem ir jāizkopj tāda spēja kā empātija.

Būtisks un interesants jautājums, ar ko daudz strādājam, apmācot līderus, ir par to, cik lielā mērā vadītājam traucē citu cilvēku emocijas.

Karina: Vadība ir liela un sarežģīta māksla, kur ļoti daudz ko nosaka spontanitāte. Bet nedrīkst jaukt – spontanitāte un impulsivitāte nav viens un tas pats. Ja vadītājs ir impulsīvs un neapbrīnāms, tad cieš gan viņš pats, gan darbinieki, gan uzņēmums.

Līderības jomā ir daudz jāstrādā, jo šobrīd vairumā gadījumu uzņēmumus vada nozares speciālisti nevis vadītāji.

kā pa vidu, tad rodas jautājumi – kurā jomā esmu talantīgs, kas mani var padarīt par vislabāko?

Vahurs: Vadītāja lomā, tāpat kā mātes lomā, ir jābūt, ja ne izcilam, tad ļoti labam. Šīs divas lielās lomas ir īpašas, jo ietver sevī daudz citu lomu. Treniņš ir par jaunu lomu radīšanu nevis bezpersonisku kaut kādu lomu pieņemšanu. Treniņu laikā vadītājs iziet cauri četrām fāzēm:

- gatavošanās lomas pieņemšanai;
- lomas imitēšana un fiziska/ķermeniska šī tēla pieņemšana;
- ieiešana tēlā;
- vadītājs ir pieņēmis un kļuvis spontāns jaunajā lomā.

Karina: Strādājot pie jaunas lomas, katram cilvēkam tas ir nedaudz savādāk un mums, treneriem, ir jāmeklē individuāla pieeja.

Vahurs: Ap vidējā līmeņa vadītāju ir augstākā vadība, kolēģi, padotie, un treniņos mēs izspēlējam visu šo cilvēku gaidas un cerības attiecībā pret konkrēto personu un viņa ieņemamo amatu.

Virziens, kur vislielākajā mērā izmantojam psihodrāmu, ir līderu apmācība. Tie ir spontanitātes un dažādu lomu treniņi. Bet, nepārprotiet – mēs nemācām nēsāt maskas, bet izmēģināt un trenēt dažādas lomas, lai viņi tajās jūtas atvērti un dabiski.

Vahurs: Psihodrāmas metodes lielajās grupās izmantojam, lai izkoptu uzņēmuma vērtību sistēmu. Vēl tās labi darbojas sevis menedžmenta un stresa menedžmentaursos.

Nereti darbinieki sūdzas par saviem vadītājiem. Ko jūs savos treniņos viņiem iesakāt?

Vahurs: Situācija un attiecības mainās, kad kaut kas notiek. Mēs nevaram mainīt vadītāju, bet mēs paši varam savādāk uzvesties, un mēs ar savu rīcību varam mainīt situāciju. Pēc definīcijas varam mainīties mēs paši un ikviens cilvēks, arī vadītājs, mainās situācijas ietekmē.

Kā norit darbs, attīstot vadītājam jaunas lomas?

Karina: Vadītājiem savā darba dzīvē nepārtraukti ir jāpiedzīvo lomu maiņas. Šīs lomas ir ļoti dažādas un nekad nav tā, ka cilvēkam tās visas ir vienlīdz labi izkoptas. Parasti ir tā, ka cilvēki grib attīstīt to, ko jau prot, bet vajag strādāt pie tā, kas trūkst. Pirmais solis ir izzināt sevi, kādas jomas gribu attīstīt, bet kurās esmu gana labs. Varbūt, man ir kāds sevišķs talants? Ja viss ir it

Svarīgākās tēmas, ko izspēlējam treniņos, ir *tele* izveidošana, savas idejas pārdošana, problēmu risināšana, lai vadītājs būtu jūtīgs un dzirdīgs.

Ļoti svarīgs jautājums, pie kā strādājam, ir laika menedžments, bet ne tik daudz plānošana kā tas, kā laiks tiek izmantots, ar kādu saturu tas tiek piepildīts.

Nākamais vadības treniņu bloks ir pārmaiņu vadība – kā rīkoties sarežģītās situācijās, mainot apstākļus, kā tikt galā ar pretestību, negatīvām atsauksmēm. Faktiski to var nosaukt par stresa menedžmentu.

Karina: Mācību kursa noslēgumā vadītājiem ir jākārt eksāmens – jāatrisina sarežģītās situācijas, kuras grupas dalībnieki sagatavo viens otram. Tas izvērsas kā jautra spēle, jo līderiem patīk sacensties.

Vai jūsu apmācību uzņēmums Igaunijā ir vienīgais, kas, strādājot ar grupām, pielieto psihodrāmu?

Karina: Nē, ir arī citi. Igaunijā psihodrāma ir diezgan populāra. Piemēram, Igaunijas „Moreno” centrs pielieto psihodrāmu,

strādājot ar organizācijām. Gan mēs, gan viņi uzņēmumos izmantojam arī *pleibeku*. Ir arī mazākas konsultāciju kompānijas, kas ar to nodarbojas.

Vahurs: Mūsu psihodramatisti kaut kā pamanās nonākt konsultēšanas un apmācību jomas tirgū. Mūsu firmā arī strādā 16 psihodramatisti. Paši savā uzņēmumā mēs arī izmantojam psihodrāmu komandas sadarbības treniņos. Vēl psihodramatisti labi palīdz, kad uzņēmumā ir lielas pārmaiņas – pārmaiņu menedžments un psihodrāma ir labi sabiedrotie. Psihodrāma palīdz vadītājam saprast, kas uzņēmumā ir noticis, piemēram, pēdējā gada laikā.

Karina: Psihodrāmu izmantojam arī, organizējot dažādos uzņēmuma svētkus un svinības. Vēlos atgādināt, ka psihodrāma no citām psihoterapijas metodēm atšķiras ar to, ka tajā ir arī daudz prieka, jautrības un smieklu.

Jāsecina, ka Igaunijas organizāciju konsultēšanā psihodrāma ieņem nopietnu vietu?

Karina: Jā, es ceru, ka tā ir.

Vahurs: Es gan nedomāju, ka ļoti daudz naudas nonāk pie psihodramatiskajiem konsultantiem. Dominē tomēr konsultāciju uzņēmumi, kas strādā ar citām metodēm. Tomēr psihodrāma tiek pielietota visai bieži, kad jāstrādā ar lielāku cilvēku skaitu.

Cik dalībnieku ir vienā grupā?

Karina: Vienā grupā nav vairāk par 20 cilvēkiem. Vislabāk, ja grupā ir aptuveni divpadsmit dalībnieku. Ja jāstrādā ar lielu cilvēku skaitu, tad tos dalām mazākās grupās.

Vai jūs varētu nosaukt Igaunijas uzņēmumus, kas atzīnīgi vērtē psihodrāmu kā apmācību metodi un regulāri izmanto jūsu pakalpojumu?

Karina: Mēs šo metodi jau vairākus gadus lietojam *Hansa-bankā* jauno līderu apmācībai, strādājot uzņēmumos *Skype*, *Tele 2*, *Stora Enso*, *Telecom* un citos. Ar mums sadarbojas arī daudzi mazie un vidējie uzņēmumi. Ļoti daudzas organizācijas to izmanto komandas veidošanas treniņos. Ne vienmēr tie ir biznesa uzņēmumi, piemēram, esam strādājuši arī ar Igaunijas prezidenta komandu un daudzām ministrijām. Cilvēkiem, kas ieņem vadošus amatus politikā, arī ir svarīgi lomu treniņi un viņu komandas sadarbība.

Vai šie nosauktie uzņēmumi jūsu pakalpojumu pērk vairākkārtīgi?

Karina: Jā, tā tas ir. Acīmredzot viņi ir apmierināti ar sasniegtajiem rezultātiem.

Jā, viņiem patīk, jo tas ir jautri. Tas ir daudz labāk nekā sēdēt un skatīties garlaicīgu prezentāciju. Dalībnieki ir vairāk iesaistīti un pēc tam cilvēki ir daudz lielākā mērā motivēti nekā tad, kad vairākas dienas klausījušies kādu brīnišķīgu lekciju.

Vahurs: Parasti tie, kas mūs nolīgst, ir personāla vadītāji. Ļoti bieži, kad viņi virzās pa karjeras kāpnēm un nonāk kādā citā uzņēmumā, tad atkal aicina mūs palīgā. Tā zināšanas par psi-

hokrāmu izplatās.

Karina: Svarīgi, ka šī sadarbība ne tikai ļoti patīk uzņēmuma vadošajiem speciālistiem, bet arī tas, ka mums ir ko piedāvāt Igaunijas biznesa videi un valdības organizācijām. Mūsu ekonomika aug un spontanitāte ir nepieciešama, tādēļ mums ir ļoti daudz darba.

Klausos jūsu stāstīto ar pozitīvu skaudību, jo mums, Latvijas psihodramatistiem, tirgus vēl jāiekaro un sevi jāpierāda.

Karina: Tas prasa laiku. Un jācer, ka tās iestrādes, kas jums jau ir, tikai pilnveidosies un attīstīsies. Mēs Igaunijā faktiski sākām jau padomju laikā ar sociālo spēju treniņiem. Tos mēs atvedām no Austrumvācijas. Tad mēs to visu uzsākām un būvējām, izkopām, guvām uzticēšanos šīm aktīvajām metodēm.

Vahurs: Psihodrāma diezgan stipri atšķiras no ikdienas apmācības. Jo tur ir drusku trakākas idejas. Darbā mums tās jāaskatījam ar ierastākiem apmācību modeļiem, un jāpadara tie dzīvāki. Piemēram, mēs esam sadarbojušies ar konsultācijas firmām, kam ir smagas darba metodes, piemēram, „*PricewaterhouseCoopers*”. Viņi saprata, ka ir vajadzīgs kāds, kas apmācību padarītu atraktīvāku. Tas bija veiksmīgi, un mēs turpinām sadarbības.

Es gribu teikt, ka psihodrāmā ir jāiegulda pietiekami daudz enerģijas. Konsultanti, kas ir psihodramatisti, ir daudz enerģiskāki, viņi var paveikt vairāk. Tāpēc es kā sava uzņēmuma vadītājs apmaksāju studijas visiem konsultantiem, kas vēlas apgūt psihodrāmu. Man liekas, ka Latvijas konsultāciju uzņēmumiem vajadzētu darīt to pašu un izmantot psihodrāmas speciālistus, veidojot apmācību programmas.

Vienmēr kādam jābūt pirmajam, kas pārkāpj sliekšni, un pārējie sekos.

Pārsvārā mūsu žurnāla lasītāji ir uzņēmumu vadošie darbinieki, ko jūs vēlētos viņiem teikt?

Karina: Uzņēmumā vissvarīgākie ir cilvēki, bet es domāju, ka jūs jau to zināt. Cilvēkiem ir dabiska nepieciešamība pēc izaugsmes. Izaugsme nenozīmē tikai attīstītu ķermeni un perfektu ārējo izskatu, tas nozīmē izkoptu prātu, dvēseli un arī emocijas.

Vahurs: Tas būs liels panākums, ja jūs panāksiet, ka uzņēmuma darbinieki palīdz cits citam attīstīties. Šie procesi notiek uzņēmuma iekšienē. Parasti mācīšanās sākas ar organizācijas vadītājiem, tad mācās otrā līmeņa vadītāji, tad pārējie vadošie darbinieki. Taču ir vēl cits veids – vadītāji ar padotajiem mācās un attīstās kopā. Šāds modelis ļoti pamatīgi ietekmē organizācijas darbu, jo vadība un padotie viens otru sāk labāk saprast. Tāpēc es ceru, ka būs drosmīgi vadītāji, kas uzdrīkstēsies to pamēģināt.

Karina: Vēl es gribētu teikt, ka psihodrāma vai aktīvās metodes lieliski darbojas situācijās, kad uzņēmumā notiek straujas pārmaiņas. Šajā laika periodā darbiniekiem ir daudz bailu un pretestības. Atcerēsimies, ka rūpes par cilvēkiem attaisnojas. Cilvēki to apzināti vai neapzināti, bet novērtē un kļūst daudz efektīvāki.

DIAGNOZE – ATKARĪBA

Saruna ar *Narkoloģijas Valsts aģentūras* speciālistēm

Aiju Lukstraupi – psiholoģi un psihodinamisko psihoterapeiti,

Annu Širokovu-Klingmani – ārsti narkoloģi, psihoterapeiti, motivācijas nodaļas vadītāju,

Larisu Pavlovu – ārstu-narkologu, strādā ar narkotiku atkarīgiem

Mēs visi no ļoti daudz kā esam atkarīgi. Piemēram, no gaismas, no ūdens, no priekšniecības, no bērniem, no ģimenes. Taču šīs atkarības ir saistītas ar cilvēka vajadzībām. Tās nav slimīgas un neapdraud mūsu dzīvību. Atkarības no alkohola, narkotikām un azartspēlēm ir tādas atkarības, kas pazemina dzīves kvalitāti un iznīcina cilvēku.

Cik ilgi jūs šeit strādājat?

Aija: Septiņus gadus.

Anna: Divdesmit gadus.

Vai nav grūti šeit strādāt?

Aija: Šis ir tāds pats darbs kā visi darbi. Es kopā ar vēl vienu psihologu strādāju ar grupām. Šeit ir psihoterapeitiskās nodaļas stacionārs, taču te nedod zāles, kā pie daktera parasts. Mēs strādājam ar psihoterapijas metodēm.

Kā norit ārstēšana no atkarības?

Anna: Viss sākas ar detoksikāciju, kas ilgst 5 – 10 dienas.

Aija: Kā nu kuram pacientam. Taču detoksikācija vēl nav ārstēšana. Tā ir attīrīšanās un „nokāpšana no plostā”. Pēc tam, ja vien cilvēks to vēlas, sākas ārstēšana. Arī pie mums motivācijas nodaļā ārstēšana vēl nenotiek. Notiek tikai sagatavošanās un noskaņošanās ārstēšanai. Atkarības slimību ārstēšana ir ļoti ilga un grūta.

ZVANI**DIENNAKTS UZZIŅAS****WWW.ZL.LV**



Ko nozīmē – sagatavošanās ārstēšanai?

Aija: Gribu atkārtot vēlreiz – ārstēšanās no atkarības slimībām ir ļoti ilga.

Anna: Pirmais no atkarības simptomiem ir noliegums – cilvēks pats neapzinās savu problēmu un noliedz to, ka viņš ir slims. Kamēr viņš nepieņem šo domu un nesamierinās ar to, ka ir slims, tālāk ceļa nav. Problēma ir jāapzinās un jāierauga. Taču ir arī tādi, kas apzinās problēmu, bet nezina, ko ar to darīt. Pie mums ierodas cilvēki, kas jau apzinās savu problēmu, bet paši nezina, ko iesākt.

Kas ir alkoholisms un citas atkarības?

Aija: Atkarība ir hroniska, recidivējoša un nāvējoša saslimšana. Lietošana ir pašiznīcināšanās un tieksme uz nāvi.

Anna: Mēs visi no ļoti daudz kā esam atkarīgi. Piemēram, no gaismas, no ūdens, no priekšniecības, no bērniem, no ģimenes. Taču šīs atkarības ir saistītas ar cilvēka vajadzībām. Tās nav slimības un neapdraud mūsu dzīvību. Atkarības no alkohola, narkotikām un azartspēlēm ir tādas atkarības, kas pazemina dzīves kvalitāti un iznīcina cilvēku.

Kādi slimnieki pie jums ārstējas?

Aija: Narkomāni, alkoholiķi, atkarīgie no azartspēlēm.

Anna: Narkomānu un alkoholiķu ārstēšana notiek valsts programmas ietvaros, taču ārstēšanās no azartspēļu atkarības notiek

pašiem par saviem līdzekļiem, jo tādas valsts programmas nav. Ja ārstēšana notiek valsts programmas ietvaros, tad jāmaksā viens lats dienā.

Vai pie jums nonāk arī materiāli nodrošināti cilvēki, kuri ieņem vadošus amatus?

Anna: Jā, šad un tad nonāk. Viņi ir maksātspējīgi un pārsvarā mēģina ārstēties vai arī ārstējas kaut kur citur. Anonīmas ārstēšanas Latvijā vairs nav. Ir konfidenciāla ārstēšana. Tas nozīmē, ka pie iestāšanās privātklinikā pase ir jāuzrāda, taču tālāk šī informācija nevienam netiks sniegta. Tāpēc tas nav anonīmi, bet konfidenciāli. Pie mums, kā jau valsts iestādē, sadzīves apstākļi nav visai komfortabli. Gultas nav īpaši jaunas, eiroremonta nav, paklāju nav, video ir, taču ne jau jaunākā izlaiduma. Tāpēc turīgie cilvēki šeit ārstējas mazāk. Viņus atbaida sadzīves apstākļi. Bet ir arī tādi, kas izvēlas tieši mūs. Materiāli nodrošinātie cilvēki ir tādi paši kā pārējie, un atkarība ir monstros, kam vienalga, vai tu esi sētnieks vai ministrs.

Kurā brīdī cilvēks saprot, ka ir atkarīgs?

Ir cilvēki, kas katru dienu lieto alkoholu un nav atkarīgi no tā. Var katru dienu ēst konfektes un nepalikt resns. Taču var ēst vienreiz nedēļā un būt resns, ar lieko svaru.

Atkarība ir slimība, un kā jebkurai slimībai tai ir raksturīgie simptomi. Uzstādot diagnozi, ārsts vadās no tiem.

Kādi ir atkarības simptomi?

Aija: Atkarībai, tāpat kā jebkurai slimībai, ir savi simptomi. Pirmkārt, tā ir nepārvarama tieksme un uzmācīga vēlme lietot, neraugoties uz sekām, kas ir paredzamas.

Anna: Ko nozīmē – nepārvarama tieksme? Kāds mans patients, vadošs darbinieks, trāpīgi raksturoja, kas ir nepārvarama tieksme – tā ir kā caureja. Cilvēkam, kas nav saskāries ar atkarību, ir grūti saprast, ko nozīmē “nepārvarama tieksme”. Mēs sakām – mums ir gribasspēks, un, ja vēlamies, tad varam atturēties. Taču ar atkarību ir tāpat kā ar caureju. Visiem mums kaut reizi mūžā ir bijusi caureja, un tad mēs nevaram teikt – es neiešu uz tualeti. Nesanāks! Tā ir arī ar atkarīgo – viņš ar savu gribasspēku nevar savaldīt šo tieksmi un nelietot.

Otrs simptoms ir pagīras. Cilvēkam, kurš nav atkarīgs, no rīta pagīru nav, un viņš nejūtas slikti ne fiziski, ne psiholoģiski. Pagīrām ir divi līmeņi. Fiziskais līmenis – rokas trīc, galva reibst, slikta dūša, bet psiholoģiskais līmenis ir vainas sajūta, kauns un trauksme.

Trešais simptoms ir tolerance, jo ar laiku pieaug izturības līmenis. Piemēram, sākumā, lai sasniegtu reibumu, vajadzēja izdzert tikai alus pudeli, bet pēc laika jau vajag divus litrus degvīna vai 20 litrus alus dienā.

un viņš lieto jebkurā situācijā, pat pilnīgi neadekvātā. Var dzēris iet uz darbu, var vispār neiet uz darbu. Var neturēt vārdu, jo kārtējo reizi bija piedzēries. Var sēsties pie stūres reibumā. Pazūd kontrole pār situāciju.

Nākošais simptoms ir atmiņas zudums. Tas īpaši skaidri redzams pie alkohola atkarības, kad cilvēks pilnībā neatceras, ko ir darījis.

Man vīrieši ir teikuši, ka tā nav taisnība, ka otrā dienā neko neatceras.

Aija: Atkarīgie tiešām neatceras. Tas ir viens no veidiem, kā šie cilvēki melo. Saslimušie ar atkarību stāsta, ka atceras notikumus dzērumā, taču patiesībā viņi nekā neatceras. Atmiņas zudumi ir ļoti raksturīgi.

Vēl viens simptoms ir sociālais kaitējums. Tas ir jāfiksē, jo tas ir iestāties slimības rezultātā. Tās ir problēmas, kas nav norakstāmas ne uz kā cita rēķina. Piemēram, regulāri konflikti ģimenē, darba kavējumi vai darba apdraudējums produktivitātes trūkuma dēļ. Zūd kvalitāte dažādām interešu sfērām, un tās noplicinās. Rodas kaitējumi un defekti arī adaptācijas sfērā. Piemēram, ja trīs reizes nodzertas vadītāja tiesības, tad diezin vai var to var norakstīt uz nejaušības rēķina.

Ārstēšanas sākums ir brīdis, kad cilvēks atzīst, ka viņa problēmas ir radušās sakarā ar to, ka viņš lieto. Ne tāpēc, ka viņam ir slikta sieva, slikti darba apstākļi, viņš ir drausmīgi pārguris, uzņēmies ļoti lielu atbildību, vienkārši liktenis – “sliktenis” ir pastāvīgi ļauns pret viņu, vai cita iemesla dēļ.

Aija: Ceturtais simptoms ir kontroles zudums. Tas izpaužas divos veidos. Pirmkārt, pār izlietotās vielas daudzumu. Tas nozīmē, ka cilvēkam, apsēžoties ciemos pie galda, var būt labs nodoms – izdzert tikai divas glāzītes, bet, kad viņš sāk dzert, tad vairs nevar apstāties un izdzert divas un vēl divas glāzītes, un vēl aiziet uz veikalu pakaļ. Viņš vairs nespēj izkontrolēt daudzumu.

Otrs veids ir kontroles zudums pār situāciju. Vesels cilvēks spēj kontrolēt savu lietošanu un dara to sociāli pieņemamos rāmjos un normās. Piemēram, ja es zinu, ka man rīt no rīta jābūt darbā vai jāizņem bērns no bērnudārza, tad es nelietošu. Salietojies es neiešu pēc bērna, jo tas ir neadekvāti. Nekad nelietošu, ja man jābrauc ar mašīnu. Bet, ja cilvēks saslimst, tad šī kontrole zūd,

Ja konstatē visu augstāk minēto, tad ārsts uzstāda diagnozi – atkarība. Tā ir hroniska saslimšana. Ja šī diagnoze vienreiz ir uzstādīta, tad tā cilvēkam paliek uz visu dzīvi. Pati par sevi šī slimība nepaliek mazāka un nekad nepāriet. Tā ir tikai progresējoša. Ja cilvēks neārstējas un šo slimību neaptur, tad tā iet tikai uz priekšu. Slimībai progresējot, iestājas nāve. Tas notiek tāpat kā ar jebkuru citu hronisku slimību, ja to neārstē. Neārstēsim tuberkulozi, un rezultāts būs tāds pats. Tāpat arī ar diabētu.

Kā sākas ārstēšana?

Aija: Ārstēšanas sākums ir brīdis, kad cilvēks atzīst, ka viņa problēmas ir radušās sakarā ar to, ka viņš lieto. Ne tāpēc, ka vi-

ņam ir slikta sieva, slikti darba apstākļi, viņš ir drausmīgi pārguris, uzņēmies ļoti lielu atbildību, vienkārši liktenis – “sliktenis” ir pastāvīgi ļauns pret viņu, vai cita iemesla dēļ. Ir jāatzīst, ka tas ir viņa paša lietošanas dēļ.

Kad to saprot, tad meklē palīdzību. Taču nav tā, ka uzreiz viss aiziet tā rožaini. Ārstēšanās ir ilgs process.

Grūts ir pirmais solis, bet kur ir jāgriežas?

Aija: Pie ārsta narkologa vai veselības centros pie psihiatra un narkologa. Viņi tad ir tie, kas ārstē. Var griezties arī šeit, ambulatorajā nodaļā.

Kurā brīdī jāguļas slimnīcā un līdz kuram laikam var ārstēties ambulatori?

Uz slimnīcu ved, lai veiktu detoksikāciju. Detoksikācija, kā jau minēju, ilgst 5-10 dienas un atindē organismu. Piemēram, ja cilvēkam ir sākusies psihoze, tad mājās ārstēties nav iespējams, un viņš ir jāievieto slimnīcā. Tāpat arī narkomāniem pienākas veikt detoksikāciju ar medikamentu palīdzību. Ja cilvēks no alkohola kaut kādā veidā ir atjēdzies mājās, tad detoksikācijas etaps var izpalikt. Tādā gadījumā viņš var nākt pie narkologa vai uz mūsu nodaļu.

Kā notiek detoksikācija?

Pacients guļ un saņem medikamentus un injekcijas. Organisms tiek izskalots un atindēts, lai pārietu pagīras un cilvēks atjēgtos no psihozes. Tad viņš atkal sāk apzināties realitāti un to redzēt tādu, kāda tā ir, nevis psihozes izkropļotu.

Vai pēc detoksikācijas pacienti nebēg?

Šī nodaļa ir psihoterapeitiska, un, lai cilvēks šeit atrastos, vajadzīga viņa paša motivācija. Psihozes gadījumā pacientu vienkārši aizved veikt detoksikāciju.

Vai pēc detoksikācijas var izvēlēties, vai turpināt ārstēties vai iet mājās?

Ļoti bieži pacienti domā, ka šajās 10 detoksikācijas dienās viņi ir ļoti labi ārstējušies. Tā viņi ik pēc mēneša ārstējas detoksikācijā un dodas mājās. Viņuprāt, tā ir ārstēšanās, taču tā nav. Piemēram, narkomāni nereti iestāsta saviem radniekiem, ka viņi iet ārstēties, bet patiesībā viņi nāk „nosist devu”. Tas tāpēc, ka pēc detoksikācijas viņiem ir iespējams lietot mazāku devu, lai gūtu vajadzīgo reibuma stāvokli. Heroīna buma laikos šāda regulāra iestāšanās bija ļoti populāra.

Cilvēku motivācija var būt visdažādākā. Pie mums ārstējas arī pusaudži. Pat, ja viņiem vēl nav atkarības diagnozes, un viņiem ir tikai daļa no iepriekš pieminētajiem simptomiem, jau pastāv epizodiska ļaunprātīgā lietošana. Visu simptomu vēl nav un tādēļ atkarības tā īsti arī vēl nav, taču pusaudzis jau ir nostājies ļoti tuvu saslimšanai. Ja ir problēmas, tad tās var norakstīt uz kaut kā cita rēķina, un arī deva vēl nav īpaši pieaugusi. Arī no alkohola vēl nekādu lielu pagīru nav. Psihozes nav. Kādēļ nelietot? Viņiem nav motivācijas pārtraukšanai. Ja pastāv ārēja motivā-

cija tikai no tuvinieku puses, tad ar šiem cilvēkiem ir ļoti grūti strādāt, jo mums nav piespiedu ārstēšanas un nav tiesību viņus ārstēt. Pusaudži nav spējīgi kritiski izvērtēt savu stāvokli, tāpēc par šo problēmu būtu jādomā valsts līmenī.

Anna: Psihozes ar halucinācijām izraisa jebkuru narkotiku ilgstoša lietošana. Ja tā vienreiz ir bijusi, tad turpināsies visu mūžu. Pēc alkohola lietošanas psihozes ar halucinācijām var būt īslaicīgas. Dažreiz ir grūti atšķirt, vai tā ir psihiatriska saslimšana, vai psihoze pēc kādas vielas lietošanas.

Kāda ir situācija ar pusaudžu narkomāniju?

Plaukst un zeļ! Tagad ļoti izplatīts ir amfetamīns. To šļircina, šņauc un dzer. „Ecstasy” tabletēs.

Cik lielā mērā saslimšana ar kādu no atkarībām ir personības īpašību noteikta? Kādi cilvēki kļūst atkarīgi?

Aija: Atkarības un saslimšanas iespējas pamatā ir daudzi faktori. Tai skaitā bioloģiski un ģenētiski iepriekš noteikti faktori. Ir pierādīts, ka atkarīgo cilvēku ģimenēs bērniem ir lielāka iespēja saslimt ar šīm slimībām. Piemēram, Latvijā ir milzīgs alkoholisms. Tāpēc atkarību var prognozēt, jo tas ir parastais attīstības loks. Ja bērniem pastāv šāda iespēja, tad viņi arī kļūst atkarīgi. Riska faktori ir arī bioloģiski – dažādas organisksas izmaiņas, garīgas atpalcības un epilepsijas. Bērni ar garīgu atpalcību ir atkarības riska grupa. Viņus tajā iesaista intelektuālā aprobežotība. Viņu lēmums bieži nav apzināts, un viņi kļūst par atkarības upuriem.

Protams, liela nozīme ir arī personības kvalitātēm un iezīmēm. Nekad narkotikas un alkoholu nesāk lietot tikai tāpēc, ka kāds to dod vai arī tāpēc, ka cilvēks nonāk sliktā sabiedrībā – slikti draugi vai dzīvo nepareizajā rajonā... Tā tas nav. Tā ir attaisnojuma meklēšana. Lietošanai pamatā vienmēr ir paša cilvēka motīvs un vajadzība lietot, lai izmainītu savu garastāvokli. Tā satiekas divas puses – iekšējā vajadzība un tas, ka cilvēks meklē iespēju. Var draudzēties ar intelligentiem cilvēkiem, kuri spēlē klaviers. Arī tā ir cilvēka izvēle. Taču iekšējā vajadzība liek meklēt cilvēkus, ar kuriem kopā var lietot.

Pamatu atkarībai veido arī sociālie faktori. Augsni rada kaut vai ģimenes situācija – kā gan bērns emocionāli var justies disfunkcionālā ģimenē? Piemēram, šobrīd mūsu “Īrijas bērni” ir novārtā pamesti bērni. 12, 13 vai 14 gadu vecumā viņi vēl nav spējīgi uzņemties atbildību paši par sevi. Novārtā pamests bērns ir viens no vardarbības veidiem. Dažkārt viņus atstāj pie omītēm, kuras nav spējīgas par viņiem parūpēties, jo viņas pašas ir tādā stāvoklī, ka viņām vajadzīga aprūpe. Otra galējība – tā ir hiperaprūpe. Vai arī jebkāda veida vardarbība ģimenē. Vecāku atkarības bērniem vienmēr ir trauma. Tādā ģimenē tiek tālāk nodoti bioloģiskie faktori, kurus vēl pastiprina pati traumējošā situācija.

Nozīme ir arī psiholoģiskajiem faktoriem – īpašībām, kas ir vairāk izteiktas nekā citiem. Piemēram, zema impulsu kontrole. Tas nozīmē, ka cilvēks ar grūtībām kontrolē savus agresīvos, seksuālos vai jebkādu citus impulsus. Ja impulss rodas, tad tas

tūlīt ir jāapmierina un to nav iespējams kontrolēt. Zemai impulsu kontrolei seko impulsīva uzvedība. Šādiem cilvēkiem raksturīgi gan likuma pārkāpumi, gan antisociāla uzvedība. Viņiem vienmēr vajadzīgi stingri „ārēji rāmji”, jo iekšējo nav. Normāls cilvēks spēj pagaidīt, atlikt, pielikt pūles. Šiem cilvēkiem vajag tagad un tūlīt – kā maziem bērniem. Tas raksturīgs gan pusaudžiem, gan pieaugušajiem, kas ir lietotāji.

Anna: Dažkārt prasa – kas man jādara, lai mans bērns nelietotu? Jāmīl! Mūsdienu sievietes mēdz sevi mierināt, sakot – mēs esam veiksmīgas, mēs varam paspēt visu, varam savienot darbu un ģimeni, ar bērniem kopā jābūt kvalitatīvi, nevis kvantitatīvi... Tas ir mīts! To uztur arī nenopietni žurnāli. Zidainis nevar izaugt vesels, ja līdz 3 gadu vecumam nav bijis **visu** laiku kopā ar savu māti!

Aija: Bērns jau pēc dažu dienu ilgas mātes prombūtnes sāk uzvesties divaini! Jautājums, lai bērni ir kopā ar mātēm, jārisina valstiski. Pirmie dzīves gadi ir paši svarīgākie. Pusaudžu vecumā jau ir par vēlu.

Anna: Šodien mēs redzam no pieredzes, ka dažām mātēm pret bērniem ir šāda attieksme – jūs man apnikāt, es braucu prom uz Angliju vai Īriju. Bērnu pie mums atved „ātrā palīdzība”, jo māte viņu ir atstājusi pusaklas omītes uzraudzībā. Tēva vispār nav.

Ja māte ārstējas pie mums, tad bērns ir viens. Nezinu, kas ar šodienas mazajiem bērniem notiks pēc desmit gadiem.

Ko varam secināt par lietotāja personību, ja viņš ir vadošs darbinieks?

Ne vienmēr cilvēki, kas atkarīgi no alkohola, ir ar traucētām adaptācijas spējām. Narkotiku lietotājiem sociālā adaptācija vienmēr ir traucēta. Ja agri sāk lietot un ārstēšanās ir ilgāka, tad personības struktūras dēļ ir jāiemācās integrēties.

Alkohola atkarīgie mēdz ļoti integrēties un komunicēties. Viņi mēdz saglabāt ģimenes atbalstu, kaut arī tā viņiem būtu pirmā, otrā, trešā vai pat ceturrtā ģimene, kas tomēr ir ģimene. Īpaši vēl, ja cilvēks ir veiksmīgs kādā citā veidā. Narkomāniem tā nav. Alkoholiķi ilgāk saglabā darba attiecības. Protams, ar laiku viņi arī to zaudē.

Alkoholiķi pat ilgu laiku spēj noslēpt savu lietošanu. Kā tas notiek? Viņi lieto periodiski. Ir tādi, kas ilgu laiku spēj noturēties – lieto un tad atkal nelieto. Kāds privāts narkologs viņus „atkačā”, un viņi atkal kādu laiku turas. Tas ir ļoti populāri. Bez tam alkohola nelietošanas periodos šādiem cilvēkiem ir raksturīga intensīva strādāšana. Viņi savu uzmācīgo darbību – dzeršanu – aizvieto ar citu uzmācīgu darbību – uzmācīgu strādāšanu. Tad viņi strādā nenormāli garas stundas, un šo atdevi nevar nosaukt citādi kā par uzmācīgu. Arī alkoholisms ir intensīva darbība. Ja nelieto, tad ir jāstrādā vai kaut kā citādi tas jākompensē.

Atkarīgie pēc „plostiem” cenšas lāpīt arī attiecības. Tad viņi cenšas būt šausmīgi labi un pierādīt citiem un pašiem sev, ka viņi principā var atjaunot to, kas dzeršanas laikā noārdīts. Bieži vien viņi saņem šo varēšanas ilūziju, jo ģimenes piedod un sākas kārtējais „medus mēnesis”.

Jā, man pazīstami biznesa cilvēki, kas ir alkoholiķi, tiešām tā dara – pēc „plosta” pērk ģimenei dārgas dāvanas un ved uz dārgām izklaidēm...

Ar to viņi saka – „lūdzu, paskatieties, cik esmu gatavs iztērēt jūsu labā, tādēļ neaiztieciat mani”. Tā viņi izlien no purva, rehabilitējas un pēc tam atkal un atkal iekrīt purvā un novārtās. Kā viņi jūtas – tā ir cita lieta. Slimībai progresējot, nelietošanas posmi kļūst arvien īsāki, bet periodi, kad lieto – arvien garāki un biežāki. Beigās to noslēpt vairs nevar un ir ļoti grūti rehabilitēties, jo notikušas izmaiņas smadzeņu struktūrās. Kļūst grūti strādāt produktīvu intelektuālu darbu un tā joprojām. Mēs visi redzējam, kā prezidentam Jeļcinam darbs beigās kļuva par grūtu, un tas vairs nebija noslēpjams. Notikušās izmaiņas ir tik degradējošas, ka tās nevar noslēpt.

Kas notiek smadzeņu struktūrā?

Aija: Alkohols izmaina organisma bioķīmiskos procesus. Cilvēkiem, kas slimo ar atkarībām, šie bioķīmiskie procesi ir citādi. Viņi nespēj izjust emocionālu komfortu, ja nav kaut ko lietojuši. Ja normāls cilvēks var just baudu, prieku vai emocionālu apmierinājumu, tad ar atkarībām slimais to var just tikai intoksikācijā. Ja viņš nav salietojies, tad nav spējīgs ļoti justies. Viņš izjūt trauksmi, nevar atrast sev vietu un ir viegli aizkaitināms. Pat, ja cilvēks kādu laiku turas, tad var just, ka viņš atkal sāk meklēt iespēju, un pats provocē strīdus. Un tad viņš nonāk atpakaļ komforta zonā, kas ir „plosti”.

Ko jūs domājat par kodēšanu?

To izmanto daudzi. Taču jāņem vērā, ka atkarības pamatā lielā mērā tomēr ir psihiski komponenti. No ārpuses kodēts vai iēšūts, cilvēks jau pats neko nav darījis, lai atveseļotos. Pēc kodēšanas laika paiešanas viņš atkal ir tāds pats kā bijis, jo viņš nav mainījis kā personību – nav mainījusies ne uzvedība, ne vērtības, ne arī radusies spēja dzīvot. Nekas nemainās. Mēs nevaram būt paši sev psihoterapeiti. Palet laiks, un viņi atkal ir atpakaļ. Tas ir tikai laika jautājums.

Bet kā ir ar gribasspēku?

Te nav runa par gribasspēku, kas ir vai nav. Te ir runa par kompleksu. Jau teicu, ka gribasspēks nav iemesls. Iemesls ir šis komplekss – bioloģiskie, sociālie un psihiskie faktori. Tie rada iespēju saslimt, un tas tā arī notiek. Cilvēks ar zemu impulsu kontroli nespēj noturēt interesi, viņam ir augsts agresijas līmenis. Kāds var būt gribasspēks, ja viņš dara tikai to, kas patīk, un tik ilgi, kamēr patīk? Tas ir tikai un vienīgi gribas sfēras defekts. Visiem narkotiku lietotājiem ir šāds defekts.

Cilvēki, kas lieto, apgalvo, ka viņiem ir gribasspēks – jo, lūk, darbu viņi var izdarīt. Ja viņi gribēs, tad nedzērs – jo, redziet, kā viņi var strādāt!

Tas ir viens no domāšanas izkropļojuma veidiem un nolieguma paveids. Kā jau Anna teica, atkarības galvenais aizsargmehānisms un fundamenti ir necaursitams. Tāpēc noliegums ir

milzīgs kā okeāns. Cilvēks atsakās no fakta, ka ir atkarīgs, un neredz patieso realitāti. Viņa psihe darbojas tā, ka sargā viņu no realitātes un noliedz to dažādos veidos. Pat, ja problēmas kliegstin kliec, viņš vienalga saka – nē, man viss ir kārtībā, un tas ir necaursitami. Tā ir sašķelta realitāte.

Daži cenšas mazināt problēmu – nu, varbūt man drusku kaut kas ir, bet jūs stipri pārspīlējat – re, kā es labi strādāju... Kāpēc man visi saka, ka esmu atkarīgais? Nu, varbūt kādreiz, nu, mazliet... Noliegums izpaužas arī kā agresija un dusmas, ja kāds parāda šo realitāti. Visi tie, kas man to norāda, ir sliktie, es viņus nīstu un apkarēju. Tas novirza uzmanību uz kaut ko citu.

Daži cenšas racionalizēt – skaidro, ka lietot ir veselīgi, ka internetā ir pilns ar rakstiem, kuros ārsti saka, ka lietot ir veselīgi. Arī tas ir veids, kā nesaskarties ar realitāti. Pielietojot šos aizsargmehānismus, kādu laiku iespējams dzīvot.

Vai jūs redzat sava darba rezultātus?

Anna: Izārstēto cilvēku skaitu nosaukt es nevaru, taču, visus šos gadus strādājot dažādās struktūrās, es redzu, ka rezultātu dod tikai kompleksa terapija un paša cilvēka motivācija. Strādājot šai motivācijas nodaļā ar psihoterapijas metodēm, es redzu, ka rezultāti ir. Par izārstēšanos vispār nevar būt ne runas, jo atkarību izārstēt nevar – var vienīgi atveseļot cilvēku, lai viņš pārtrauc lietot. Atkarīgais visu mūžu paliks atkarīgais un nekad nevarēs lietot sociālā līmenī. Atveseļošanos var salīdzināt ar eskalatoru, kas brauc uz leju. Es stāvu uz šī eskalatora un, ja nekustos, tad nobraucu lejā. Atveseļošanās savā veidā ir nepārtraukta attīstība. To nosaka attieksme, vai cilvēks to pats vēlas.

Sarunā iesaistās narkotiku lietošanas speciāliste Ludmila.

Turīgo vidē vairāk lieto narkotikas, alkoholisms ir mazāk populāra slimība. Pārsvārā tiek lietots kokaīns un marihuāna. Lai „atietu” no alkohola, lieto marihuānu, un, lai strādātu, lieto kokaīnu. Tam tiek tērēta liela nauda.

Kāds ir šo cilvēku vecums?

30 – 40 gadi. Viņi ir sasnieguši zināmus mērķus, ieguvuši zināmu statusu, un viņiem ir nauda. Tāpēc viņi daudz strādā, ir pārstrādājušies un nepārtrauktā stresā. Atslābināties vajag, taču nav laika. Vakarā viņi lieto alkoholu, bet no rīta, kad ir pagīras, slikta pašsajūta un gribas gulēt, tad ieņem amfetamīnu.

Pēdējā laikā darba devēji dod narkotikas saviem darbiniekiem. Mums ir bijuši vairāki gadījumi, kad autoservisa īpašnieki saviem darbiniekiem dod kokaīnu, lai viņi strādātu garas stundas, sliktos apstākļos un pāspētu visu izdarīt.

Tas ir jauns motivēšanas veids?

Stimulatori dod ļoti daudz spēka. Sākumā amfetamīnu šņauc vai ēd. Vēlāk sāk šļircināt. Jebkuru narkotiku var lietot jebkurā veidā. Caur muti vai degunu, šļircinot muskulī vai vēnā. Darbinieki to pieņem naudas dēļ, jo visi grib labi pelnīt. Viņiem tad ir

enerģija un skaidra galva, var strādāt pat diennakti un negribas ēst. Vajag tikai dzert ūdeni.

Izklausās, ka situācija sabiedrībā ir ļoti nopietna?

Anna: Mūsu noskaņojums un uzskats ir tāds, ka mūsu sabiedrība ir ļoti slimā. Mēs nezinām, kur meklējams iemesls mūsu dzīvei, ikdienai un sociālajiem apstākļiem, kādas šodien ir galvenās sabiedrības vērtības. Lielākajai daļai nav viegli, un viņus var arī saprast – cik daudz iztērējam, aizejot uz veikalu un neko īpašu nenopērkot?

Aija: Turīgo cilvēku problēmas ir laika trūkums un pārstrādāšanās. Jāņem vērā, kas mūsu sabiedrībā ir populāras personības, par kurām mēs lasām dzeltenajā presē un kuriem patīk, ka par viņiem lasa. Pārējā sabiedrības daļa viņus uztver kā paraugu, jo viņi ir ne tikai turīgi, bet arī populāri. Ir arī turīgi cilvēki, kuri sevi neaifišē. Bet es runāju par tiem, kas ļoti vēlas, lai viņus pazīst. Šo cilvēku vērtību sistēma ir orientēta uz egocentriskiem mērķiem. Tāda ir viņu būtība. Savstarpējo attiecību kvalitāte šādiem cilvēkiem ir stipri zema un daļa no viņiem ir atkarīgie. Šo tukšumu, kas rodas, ja vērtība cilvēkam ir tikai viņš pats, pārējais viņu neuztrauc, un viņš ne par ko citu nespēj interesēties, nepieciešams ar kaut ko aizpildīt. Narkotikas palīdz aizpildīt iekšējo tukšumu. Tā nav tikai pārstrādāšanās. Šiem cilvēkiem ir vajadzība pēc vielām, kas izmaina garastāvokli. Viņiem raksturīgas ļoti biežas un smagas depresijas, kas saistītas ar pašvērtējumu. Viņi ir ļoti viegli ievainojami. Jebkurš apdraudējums viņu tēlam var izraisīt depresiju. Tukšums, bailes un depresija ir tik lieli, ka viņi sāk lietot, lai uzlabotu pašsajūtu un varētu izdzīvot.

Anna: Pārstrādājot savu stresu, viņi cenšas racionalizēt. Taču īstenībā šāda personība nav vesela. Alkohols un narkotikas – tā ir palīdzība sekai vērtību sistēmai un vājai personībai. Lai atveseļotos, daudz kas jāsaprot, vajadzīga ilgstoša ārstēšana un palīdzība no malas. Svarīgas ir divas lietas – laiks un pacietība.

Aija: Ne visām personībām ārstēšana ir efektīva un ne visi var pieņemt ārstēšanu. Ir tādas personības patoloģijas, kas ir tik lielā mērā egocentriskas, ka tām nav pieejama psihoterapeitiska ārstēšana. To var nedaudz koriģēt ar medikamentiem, taču pati personība nemainīsies. Ne visi cilvēki spēj mainīt savu personību.

Kādas tad ir ārstēšanas metodes?

Anna: Ārstēšanai jābūt kompleksai – medikamenti, psihoterapija, dalība anonīmajās biedrībās, netradicionālās metodes – adatu terapija, homeopātija u.c. Medicīna nav precīza zinātne kā matemātika – analģīns var palīdzēt pret galvassāpēm diviem cilvēkiem no desmit, bet pārējiem vajag citus līdzekļus. Svarīgi ir tas, vai cilvēks atradis savu ceļu. Mēs kā speciālisti varam tikai uzvest uz tā.

Mēs visus atkarīgos aicinām ārstēties. Atkarība ir ģimenes problēma, un arī ārstēšanās process tiek veikts visai ģimenei. Tās ir līdzatkarīgo atbalsta grupas – grupu psihoterapija.

FOTOGRĀFS, KOLEKCIONĀRS, ORIENTIERISTS UN VECTĒTIŅŠ!

Ar **Jāni Bērziņu** sarunājās **Elga Zēģele**

Foto: Jānis Bērziņš

Jānis Bērziņš mūsu žurnāla 2007. gada decembra numuram, kurā stāstījām par kara vēstures kluba „Latviešu strēlnieks” darbību, bija iedevis foto materiālus. Pārpratuma dēļ mēs pie raksta “Prieks par gaisā izšautu naudu” bildēm bijām pielikuši citu uzvārdu.

Bērziņa kungs, žurnāla redakcija Jums atvainojas par savu neuzmanību!

Savukārt, pārējos lasītājus iepazīstinām ar šī dzīvespriecīgā, nenogurdināmā un ļoti interesantā cilvēka vaļaspriekiem.



Jānis Bērziņš

Cik ilgi fotografēšana ir Jūsu vaļasprieks?

Gandrīz visu mūžu. Fotografēju no jaunības skolas gadiem, kad fotoaparātu ņēmu līdzi ceļojumos un fiksēju redzēto – notikumus, ceļojumu biedrus un dabu. Tā man sāka krāties ceļojumu iespaidi melnbaltajās bildēs, diapozitīvos un tagad ciparu formātā.

Kādas ir jūsu foto darbu tēmas?

Pārsvārā fotografēju dažādus pasākumus un notikumus. Fotografēju savu darba vietu dažādos gadalaikos. Fotografēju savus darba kolēģus gan darbā, gan atpūtā. Visbiežāk pilsētā, kurā dzīvoju – Jelgavā. Tas man patīk vislabāk. Man ir bilžu – reportāžu kolekcijas no Ledus skulptūru, Smilšu skulptūru festivāliem, Piena un Medus svētkiem, Pilsētas svētkiem un citiem pasākumiem. Ir interesanti salīdzināt, kā ar gadiem mainās pilsēta un vietas tajā. Varētu teikt, ka man ir neliela Jelgavas hronika – notikumi, vietas. Dažreiz manas bildes ir izmantotas vietējās avīzēs, piemērojot attiecīgai raksta tēmai. Diapozitīvu sēriju par Barikāžu laiku esmu nodevis Barikāžu muzejam.

Esmu kara vēstures kluba „Latviešu strēlnieks” biedrs, tāpēc

cenšos piedalīties visos Ziemassvētku kauju atceres pasākumos un tos iemūžināt fotoattēlos.

Filmējos „Rīgas sargos” un fotografēju filmas uzņemšanas gaitu.

Iemūžinu veco koka Jelgavu. Žēl, bet daudzu māju vairs nav. Tās ir saglabājušās tikai fotogrāfijās. Kad būs apkopotas visas bildes, varētu sanākt, piemēram, fotogrāfiju cikls “Kādas mājas stāsts”. Kādas mājas bildi nopirku no viena senlietu kolekcionāra, kur tā redzama samērā jauna un skaista. Es šo māju esmu fotografējis vairākus gadus dažādos gadalaikos un visbeidzot man ir bilde, kur šī māja ir kā drupu kaudze. Tā ir vēsture, tās ir vēstures liecības.

Man patīk iemūžināt notikumus. Pēdējās laikā fotografēju, kā tiek nojaukta Jelgavas cukurfabrika. Daudziem jelgavniekiem tas ir ļoti sāpīgi, jo šajā rūpnīcā nostrādāts viss mūžs. Tā ir visas Latvijas vēsture un skumji skatīties, kā tiek iznīcināts kaut kas tik nozīmīgs un svarīgs Latvijas valstij, bet esmu pārliecināts, ka mūsu mazbērni cels Latviju no jauna, un būs mums atkal sava cukurfabrika.



Vai Jums kā fotogrāfam ir interesantas arī citas vietas, ne tikai Jelgava?

Jā, protams, fotogrāfu visur, kur esmu. Ar velosipēdu esmu apceļojis ne tikai Latviju, bet arī daudzas vietas bijušās Padomju Savienības teritorijā – Moldāviju, Ukrainu, Urālus, Baikālu. Visekstrēmākais ceļojums bija mēnesi ilgs brauciens ar velosipēdiem pa Sibīriju. Precīzāk varētu teikt – pa Transsibīrijas maģistrāli. Visu dzīvei nepieciešamo – pārtiku un teltis vedām līdzi. Tas bija grūts, bet lielisks brauciens. Dažbrīd, kad nebija ceļa braucām pa dzelzceļa špalām, upju gultnēm un zvēru takām. Tagad brīnos par mūsu pārgalvību, bet toreiz nebaidījāmies ne no lāčiem, ne čūskām. Gadījās tā, ka pat trīs diennaktis nobraucām, nesastopot nevienu cilvēku.

vairāk, bet esmu kritisks. Sliktās bildes ir jāiznīcina.

Vai fotogrāfējat arī dabu?

Jā, protams. Tie ir gan ziedi, gan kukaiņi, gan saulrieti. Vislabāk man patīk fotografēt rudenī. Žēl, ka pie mums vairs nav īstas ziemas. Nav viegli nofotografēt kukaiņus, jo, lai bilde būtu veiksmīga, liela nozīme ir apgaismojumam un aparatūrai. Pašreizējais fotoaparāts man ir ar atlokāmu ekrānu, tad nav vairs jāmetas četrāpus un jāskatās objektīvā.

Atzišos, ka neesmu no tiem fotogrāfiem, kas sēž stundām ilgi, lai iemūžinātu kādu tauriņa vai kukaiņa kustību. Daži mani pazīnas tā dara – kāpj kokos un sažina, kur vēl, un gaida kādu veiksmīgu, vien viņam zināmu brīdi. Viens no viņiem kapos

Man patīk iemūžināt notikumus. Pēdējā laikā fotografēju, kā tiek nojaukta Jelgavas cukurfabrika. Daudziem jelgavniekiem tas ir ļoti sāpīgi, jo šajā rūpnīcā nostrādāts viss mūžs. Tā ir visas Latvijas vēsture un skumji skatīties, kā tiek iznīcināts kaut kas tik nozīmīgs un svarīgs Latvijas valstij, bet esmu pārliecināts, ka mūsu mazbērni cels Latviju no jauna, un būs mums atkal sava cukurfabrika.

Ar ko kopā ceļojat?

Ar draugiem un labiem paziņām. Pēdējā laikā rudenī braucam uz Igauniju. Man labāk patīk uz turieni doties oktobrī, kad lapas dzeltenas, un pilis rudens noskaņā izskatās pavisam īpašas, bet maniem draugiem patīk to darīt septembrī, kad ir siltāks.

Ko ir visgrūtāk fotografēt?

Manuprāt, cilvēkus. Visgrūtāk dažādos svētkos – jubilejās, kāzās. Lai to darītu, ir jāieņem un īpaši jāpierod pie cilvēku straujajām kustībām. Liekas būs izdevies labs kadrs, bet pēkšņi cilvēks attaisa muti vai kaut kā jocīgi pagriežas, vai savēl seju grimasē. Tagad, kad ciparu kameras, tad to darīt ir daudz vieglāk, jo var sabildēt daudz, un kaut kas no tā visa būs izdevies. Agrāk bija tā, piefotografē veselu filmu, bet no tā visa labi ir tikai trīs vai četri kadri. Citiem gan patika par dažām bildēm

pārbaidīja cilvēkus, ložņādamus meklējot pareizo rakursu un gaismu pieminekļa nofotografēšanai. Manuprāt, tas ir fanātisms, un tas jau ir par traku. Man nav ne tik daudz laika, ne pacietības. Laikam tādēļ manas bildes ir kā foto reportāžas, jo iemūžinu notikumus. Un mazāk man ir bilžu, ko var nosaukt par mākslas foto. Protams, arī es dažreiz gaidu saullēktu vai saulrietu, lai nofotografētu kaut ko īpaši apgaismojumā.

Dažreiz ņemu fotoaparātu līdzi, kad piedalos orientēšanās sacensībās. Tad vairāk skrienu prieka pēc. Tā man izdevās decembrī nobildēt gailenes. Citiem bija ko priecāties un brīnīties.

Vai orientēšanās ir vēl viens hobijs?

Jā, ar to es arī nodarbojos jau sen. Pēdējos gados skrienu prieka pēc un necenšos iegūt medaļas vai sasniegt augstu rezultātu. Vārdu sakot, skrienu pēc veselības.

Bet, man ir vēl viens vaļasprieks – kad viss, kas notiek apkārt, mani ir nogurdinājis, tad paņemu metāla detektoru un dodos uz mežu, pludmali vai vienkārši pļavu, uzlieku austiņas un meklēju metāla priekšmetus, ko glabā zeme. Tas ir kolosāls veids, kā atslēgties no visa.

Meklējiet bagātības – lādi ar zelta naudu!

Jā, jā! Ja saklausās leģendas, tad liekas, ka zemē zelta netrūkst. Bet dzīvē tā nav. Nezinu nevienu no meklētājiem, kas brauktu ar džipu un dzīvotu pili. Leģendas ir leģendas un mazums, kas grāmatās rakstīts. Mans mērķis nav atrast podu ar zelta naudu, bet gan atslodzes veids. Šeit nevar iztikt bez romantikas.

Lūdzu, pastāstiet, ko esiet atradis?

Iepīkstas detektors... sirds sāk pukstēt straujāk – kas tur zemē būs? Te, lūk, pēdējais atradums – padomju laika pieckapeika, ļoti labā stāvoklī, ar manu dzimšanas gadu 1950. Ļoti patīkami. Vispār jau vienmēr ir prieks, kad kaut ko atrod. Interesanti ir atrast kādu vecu monētu, senlietu vai kādu kara laika atribūtu. Daži pa pludmali santīmus lasa. Es arī esmu to izmēģinājis, bet mūsu nauda galīgi neder pludmalei. Šajā ūdens iespaidā santīmi bojājas. To vidū ir dzelzs un sālajā ūdenī tā uzburbst un pārplīst, ja vienu ziemu ir nogulējusi zemē pie jūras. Kad tirgū parādās nesmuka izskata nauda, tad es zinu, ka mani paziņas atkal ir bijuši jūrmalā. “Pludmales sezona sākusies?” paķeru viņus uz zoba. Labākajā gadījumā šī naudiņa ir pamatīgi jātīra ar ķīmiskiem šķīdumiem. Vispār jau mūsu metāla nauda ir skaista, bet diemžēl neizturīga agresīvā vidē.

Meža tranšējās var atrast kara lietas, kaut ko no atribūtikas, kas man noder, darbojoties *Kara vēstures klubā*. Piemēram, esmu izracis plāksnes – vairokus, ko karavīri izmantoja, lai aizsargātos no lodēm. Tās var apskatīt mūsu muzejā *Cinevillā*. Esmu atradis lielas šķembas. Tās arī apskatāmas muzejā.

Kad tika atjaunota šoseja pie Jelgavas Keramikas rūpnīcas, tur zem trotuāra tika atrasti vācu armijas karavīri. Tie tika ekshumānēti. Šeit labi noderēja metāla detektors, ar kura palīdzību atrast identifikācijas plāksnītes. Tās bija apsūbējušas un ar aci grūti ieraugāmas. Pēc tām varbūt kāds atradis savu bez vēsts pazudušo karavīru. Tur bija apbedīti 60 karavīri.

Vai ar saviem foto darbiem piedalāties konkursos?

Aizpagājušajā gadā aizsūtīju desmit savas bildes uz ledus skulptūru fotogrāfiju konkursu. Tajā varēja piedalīties tikai amatieri. Žūrija pirmo vietu piešķīra vienai no manām fotogrāfijām un balvā kā godalgu saņēmu – mazu firmas *Sony* fotoaparātu. Labākie fotogrāfu darbi tika iekļauti izstādē.

Kad būšu pensijā, tad varbūt būs laiks domāt par interesantāko bilžu apstrādi un lielāku bilžu izgatavošanu un varbūt savas izstādes sagatavošanu. Pagaidām par izstādes rīkošanu neesmu domājis. Vienīgā lielā bilde, ko izgatavoja no diapozitīva Rīgā, daudzus gadus stāvēja foajē manā darba vietā.

Cik bieži fotografējat?

Tas ir dažādi. Atkarībā no iedvesmas un laika apstākļiem. Ir reizes, kad pasākuma laikā neizlaižu foto aprātu no rokām. Piemēram, pēdējo reizi kino pilsētiņā *Cinevillā*, kur vīri ar kauju imitācijām atzīmēja vīriešu dienu – 23.februāri, divas dienas fotogrāfu bez pārtraukuma. Dažreiz fotoaparāts nedēļu nostāv mašīnā un ne reizi neizmantoju to... Citreiz, kad dabā ir interesants laiks, tad metu citus darbus pie malas un cenšos vairāk nobildēt. Piemēram, kad Lielupē nav vēja, un upe ir kā spogulis, kurā atspīd pils. Šādus mirkļus tver arī profesionāli fotogrāfi. Liela daļa fotogrāfu amatieru un tai skaitā arī es, pili fotogrāfam no tilta. Daži profesionāli to neatzīst, jo nevarot sanākt labs kadrs, kas fotografēts no šī rakursa. Domāju, ka jebkurš iemūžināts mirklis ir skaists. Vajag tikai censties to saskatīt. Kāds profesionālis pat iznomāja pacelāju, lai iemūžinātu pili rīta agrumā ar pirmajiem saules stariem un miglu virs upes. Pacelāju neirēju, bet esmu fotogrāfējis no gaisa balona. Tas ir lieliski.

Vai ir bijuši kādi kuriozi atgadījumi?

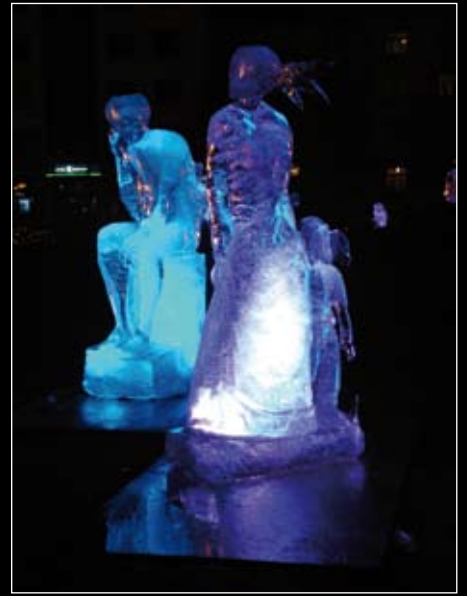
Uzreiz nevaru atcerēties, bet ņemsim kaut vai to pašu Cukurfabrikas fotogrāfēšanu, lai normāli nobildētu, jākāpj pa vecām un ne sevišķi stabilām metāla trepēm, kas ved uz statnēm, kuras notur apkures caurules virs dzelzceļa līnijas. Tas vairāk ir ekstrēmi, nekā kuriozi. Tas ir diezgan lielā augstumā līdz ar koku galotnēm, un vilciens iet pa apakšu. Diezgan ekstrēmi kāpt pa tādām kā ugunsdzēsēju trepēm, kas šūpojas lielajā vējā. Tikai no platformas labi var redzēt rūpnīcas drupas, kas atgādina Černo-bīlu ar pāris skursteņiem un armatūrām. Skats tiešām ir skumjš un biedējošs, bet kuriozs varētu būt tas, ka man klāt pienāca kāds darbinieks un neļāva fotografēt.

Kokos ir kāpts, pa māju jumtiem staigāts, ar laivām esmu braucis un gaisa balonā lidojis, un visur ir līdzī bijis fotoaparāts. Tādos brīžos jādodomā par fotoaparātu, lai to nesasītu un nepazaudētu. Jums ir tik daudz vaļasprieku, ka jāsāk Jūs apskaut?

Par sevi varu teikt tā – esmu izbījis marku kolekcionārs, tagad kolekcionēju vecās fotogrāfijas. Esmu orientierists, fotogrāfs un vectētiņš, kara vēstures kluba „Latviešu strēlnieks” biedrs.

Kurš no visiem hobijiem ir vistuvākais?

Fotografēšana ir vispieejamākais no vaļaspriekiem, jo fotoaparāts vienmēr ir līdzī. Dažreiz ir tā, ka redzi ko nozīmīgu, bet nav laika, lai apstātos un nofotografētu. Nodomāju, izdarišu to vēlāk, bet, kad gribu to darīt, tad objekts jau ir pazudis. Pavisam nesen tā bija ar Jelgavas Svētā Jāņa baznīcas torņa krustu. Gaidīju, gaidīju, kad to nocels uz restaurāciju, bet te pēkšņi skatos, ka jau ir nocelts. Citiem paveicās nofotografēt. Zinātāji teica, ka kādu laiku tas būs apskatāms baznīcā. Svētdienā nesāņēmos un uz dievkalpojumu neaizgāju, domāju gan nobildēšu darba dienā. Kad biju sagatavojies to darīt, krusta vairs nebija, jo bija jau aizvests uz restaurāciju. Tā nu bildes, kur būtu tornis pirms restaurācijas, man nav. Nu nekas, pārdzīvošu! Tagad tornis ir iztaisnots un krusts ir vietā. Toties tagad man ir svaigas bildes ar taisnu torni un restaurētu krustu.



PINUMI, KAS SASILDA TELPU

Ar mākslinieci **Annu Priedīti** sarunājās **Ieva Zēģele**

Ar klūdziņu pīšanu sāku nodarboties, jo toreiz to izmantojām kā apdares materiālu interjeriem. Tas bija veids, kā radīt kaut ko oriģinālu un neredzētu. Klūdziņu pīšana ir roku darbs, praktiski izstrādājums tiek uztamborēts.

Kāda ir Jūsu izglītība?

Kur nu vēl labāku! Nopietna! Esmu beigusi Lietišķās Mākslas vidusskolas dekoratoru nodaļu. Tagad tās nosaukums ir savādāks, bet skola joprojām pastāv un Latvijā ir maz mākslas skolu ar senām tradīcijām. Pēc tam mācījos Latvijas Mākslas akadēmijas interjera nodaļā.

Vai Jūs strādājat šajā profesijā?

Šobrīd tādas profesijas kā interjerists vairs tā īsti nemaz nav. Laika gaitā ir notikušas lielas izmaiņas. Mainījušies ir šīs profesijas pamatprincipi un būtība. Ja salīdzinām ar tiem laikiem, tad kopēju iezīmju būs ļoti maz. Lai šodien strādātu par interjera dizaineru, man būtu jāmācās no jauna, bet es to pat negribētu darīt.



Anna Priedīte

Tagad ir jāstrādā ar katalogiem un no esošajiem, veikalos nopērkamiem materiāliem jāizveido interjers. Agrāk tādu iespēju un piedāvājuma nebija, un viss bija jāizdomā pašai.

Kā Jūs sākat nodarboties ar klūdziņu pīšanu?

Galvenais iemesls bija tieši tas, ka interjeri bija jāveido, visu izdomājot un realizējot pašu spēkiem. Tādēļ arī sāku nodarboties ar klūdziņu pīšanu, jo toreiz to izmantojām kā apdares materiālu interjeriem. Tas bija veids, kā radīt kaut ko oriģinālu un neredzētu. Klūdziņu pīšana ir roku darbs, praktiski izstrādājums tiek uztamborēts. Tagad daudz ko var nopirkt, un galvenais uzdevums ir izdomāt, kādā krāsā tam jābūt. Toreiz mēs bijām mākslinieku grupa, kas nolēma apgūt klūdziņu pīšanas prasmi, lai, piemēram, restorāna noformēšanai no griestiem līdz grīdai izmantotu pinumus.

Tā es iedziļinājos klūdziņās, un man šī nodarbe iepatikās.

Tagad Jūs mācāt citus.

Vēlāk dzīve tā iegrozījās, ka man piedāvāja darbu Rīgas Amatniecības vidusskolā par pīšanas pasniedzēju. Tā es tur nostrādāju

ilgus gadus. Man ļoti patika strādāt ar jauniešiem.

Paralēli tam, mani uzaicināja Kultūras centrā *Ilģuciems* vadīt pīšanas studiju *Puduris*. Par šīs studijas vadītāju turpinu strādāt vēl tagad.

Ko nozīmē „studija”? Vai tā ir apmācību programma?

Cilvēkus, kuri sāk nākt uz studiju, es apmācu, bet pēc tam mēs vienkārši kopā strādājam. Tas ir radošas izpausmes veids. Ja viņiem ir iecere, bet īsti nezina, kā to realizēt, tad es palīdzu. Mēs veidojam darbus izstādēm. Katru gadu piedalāmies republikas izstādēs, un par tradīciju jau ir kļuvuši Kultūras centrā *Ilģuciems* mūsu veidotie svētku noformējumi, kas tiek izvietoti īpašās vitrīnās. Tos gatavojam uz Ziemassvētkiem, Lieldienām un Mākslas dienām. Veidojam svētku noformējumus, radot īpašu noskaņu. Pinumi šajā ziņā ir ļoti pateicīgi. Tos viegli var saglabāt un jau esošo darbu kolekciju papildināt, veidojot dažādas variācijas.

Cik ilgi jau veidojat darbus no klūdziņām?

...Padsmit. Un studiju vadu jau desmit gadus.



Kādi ir Jūsu populārākie pinumi?

Jāsāk ar to, ka gandrīz nemaz nepinu grozus. Tādu darbu, ko var nosaukt par grozu, man nemaz nav. Vienmēr gribas kaut ko interesantāku izdomāt. Strādājot ar skolniekiem Amatniecības vidusskolā, mans uzdevums bija rosināt viņus veidot netradicionālus pinumus. Lai skolēniem būtu interesanti, arvien centos izdomāt kaut ko vēl nebijušu. Arī studijā mēs strādājam savādāk nekā citur. Man nepatīk pīt tradicionāli. Mēs savus pinumus neveidojam pārdošanai. Šim mērķim jāsagatavo masveida produkcija - daudz vienādu lietu. Izstrādā vienu modeli un tad to tiražē. Manas studijas dalībnieki veido darbus izstādēm, un tos viņi pēc tam negrib pārdot. Tāds pinums ir tikai viens. Tas ir oriģināls un savādāks. Necenšamies, lai tehniskais izpildījums būtu sīks un amatnieciski izstrādāts.

Interesanti, ka tie cilvēki, kas nāk uz manu studiju, savā domāšanā un vēlmēs ir līdzīgi man, un nav svarīgi, vai tā ir daktere vai kultūras centra māksliniece. Viņiem der tas mākslas uztveres veids, kas ir man ir. Viņi labprāt ņem pretī manas zināšanas un ierosmes, bet pēc tam paši turpina strādāt tādā stilā.

Kur Jūsu studijas dalībnieki pielieto iegūtās zināšanas?

Šīs zināšanas galvenokārt ir sev - viņiem patīk iemācīties klūdziņu pīšanu, uzzināt, kā tas notiek. Lielākā daļa no viņiem ir atzinušies, ka ilgu laiku sevī nēsājuši domu, ka vajadzētu iemācīties pīt, bet nezinājuši, kur to var darīt, un citi apstākļi traucējuši. Studiju viņi apmeklē galvenokārt prieka pēc. Dažiem ir nodomi, piemēram, jau minētā kultūras centra māksliniece šīs prasmes izmantos savā darbā, noformējot telpas, skatuvi un kultūras centra ārpusi. Viņa mērķtiecīgi darbojas šajā virzienā. Man ir nodoms viņu apmācīt un atstāt savā vietā, jo plānoju studiju pamest un nodarboties ar citām lietām.

Kādi ir interesantākie darbi, ko studijā esiet veidojuši?

Mēs nopinām lielu zivi. Iepriekšējo dziesmu svētku veidotāji vēlējās, lai svētku izstādē savu studiju prezentējam tikai un vienīgi ar to. Tas bija īpašs darbs, jo parasti tik milzīgus priekšmetus netaisām.

Pinam, piemēram, dažādus dzīvnieciņus, putniņus. Noformējot telpas Lieldienu noskaņai, izmantojam putniņu tēmu.





Diemžēl savus darbus izstādēs neesmu fotografējusi. Ļoti bieži tam nav piemērots apgaismojums.

Esam pinuši arī mēbeles, bet šobrīd tas vairs nav īpaši aktuāli, jo tās ir nopērkamas. Agrāk tādas nevarēja dabūt, un cilvēkiem bija liela interese. Mēbeļu izgatavošana prasa milzīgu fizisku piepūli, un tas nav tikai pinēja darbs, bet daļēji arī galdnieka.

Cik ilgi cilvēku darbojas studijā?

Dažādi. Dzīves apstākļi mainās un tad cilvēks vairs nevar aktīvi darboties, un pamet. Mūsu laikos nekas nav stabils un ilgstošs. Vidējais ilgums ir trīs līdz četri gadi. Var teikt, ka dalībnieki nemitīgi mainās. Citu studiju vadītāji stāsta, ka pēdējā laikā aiziet cilvēki, kas darbojušies ļoti ilgi.

Citu studiju dalībnieki orientējas vairāk uz pārdošanu, bet mūsējiem nav tik daudz brīva laika, jo katrs kaut kur strādā. Tādēļ gatavošanās tirgum mums atkrīt.

Cik Latvijā ir šādu studiju?

Precīzi pateikt nevarēšu, bet man šķiet, ka piecas vai sešas.

Vai šobrīd pinumi ir modē?

Ilgu laiku nebija. Bet, šobrīd varu teikt, ka - jā, atkal ir. Tas ir tāpat kā ar citiem rokdarbiem. Cilvēki saprot atšķirību starp vjetnamišu pinumiem un vietējo meistaru darbiem, un vēlas savā mājā kaut ko īpašu un oriģinālu.

Pinumus ļoti ir iecīnījuši ārzemnieki, jo pie viņiem ar rokām darinātas lietas ir ļoti dārgas un ekskluzīvas.

Vai pēdējā laikā pītus darbus esat gatavojusi kādam interjeram?

Nē, pēdējā laikā, nē. Pirms vairākiem gadiem pinu grozus un citus priekšmetus *Lido* atpūtas kompleksu telpu noformēšanai. Uzdevums bija tos veidot tādus, lai izskatās veclaicīgi. Tur pusdienojot redzu, ka mani darbi arvien vēl rotā telpas un rada īpašu noskaņu.



NĪDERLANDIEŠU SAKĀMVĀRDI UN PARUNAS

Iepriekšējā žurnāla numurā piedāvājām jums pārbaudīt savu vērību un noskaidrot, cik sakāmvārdus var atpazīt mākslinieka Pītera Breigela gleznā. Nopublicējam pareizās atbildes.

1. Jums ar pīrāgiem klāts (zeme, kur piens un medus tek; piena upes ķīseļa krastos).
2. Precēties pār slotaskātu (laulības, kam nav likumīga spēka; kopdzīve bez laulības ir ērta, taču apkaunojoša).
3. Izbāzt slotu (saimnieku nav mājās; kā kaķis pa durvīm, tā peles danco).
4. Viņš skatās caur pirkstiem (var dižoties, jo ir pietiekami lieli ienākumi).
5. Nazis karājas (izaicinājums).
6. Tupeles stāv (veltīgi gaidīt).
7. Vazāt vienam otru aiz deguna (apkrāpt vienam otru).
8. Kauliņi ir mesti (viss izlemts).
9. Muļķiem vienmēr nāk labākās kārtis.
10. Kā kārts kritis (kā būs, tā būs).
11. Viņš taisa virsū pasaulei (viņš nicina visus).
12. Pasaule kājām gaisā (itin viss otrādi).
13. Izvilkt caur caurumu šķērēs (negodīgi nopelnīt; vai arī – aci pret aci).
14. Atstāt ligzdā kaut vienu olu (nolikt nebaltām dienām).
15. Viņam zobi ausīs sāp (simulēt slimību).
16. a) Viņš „čurā” uz mēnesi (mēģināt izdarīt neiespējamo; riet uz mēnesi; čurāt pret vēju).
b) Viņš „apčurāja” mēnesi (ciest neveiksmi).
17. Viņam jumts caurs.
18. Vecs jumts bieži jālāpa.
19. Jumtam ir spāres (sienām ir ausis).
20. Pods karājas (pasaule kājām gaisā).
21. Skūt muļķi bez putām (kādu piekrāpt, apšmaukt).
22. Augt pa logu (to nenoslēpsi; meliem īsas kājas).
23. Divi muļķi zem vienas kapuces (muļķis muļķi pazīst pa gabalu).
24. a) Šaut otru bultu, lai atrastu pirmo (bezjēdzīga spītība).
b) Izšaut visas bultas (pārsteidzīgi visu iztērēt, neatstājot nekā neparedzētam gadījumam).
25. Viņa pat velnu piesies pie spilvena (spītīgs sievišķis pat velnu uzveiks).
26. Kolonnās kodējs (religiozs liekulis).
27. Viņai vienā rokā uguns, otrā – ūdens (viņa ir melīga un divkosīga).
28. a) Cept veselu siļķi ikrū dēļ (izmest sudrabu zelta dēļ, t.i., riskēt ar ko mazu, lai dabūtu vairāk).
b) Viņa siļķe necepas šeit (viss notiek ne tā, kā plānots).
c) Dabūt galvā naktscepuri (būt spiestam atlidzināt zaudējumus; izstrēbt putru)
29. Viņa būs kas vairāk kā tukšā siļķē (neskati vīru no cepures; daudz kas ir svarīgāks, nekā liekas no pirmā acu uzmetiena).
30. Sēdēt pelnos starp diviem ķebļiem (palaist garām iespēju; ciest neveiksmi savas neizlēmības dēļ).
31. Ko gan dūmi var padarīt dzelzij? (nav jēgas censties mainīt pastāvošo kārtību).
32. Vārpstiņa iekrita pelnos (iecerētais neizdevās).
33. Atrast māla podā suni (nepatīkšanas ne no šā, ne no tā; attāpties par velti; iecelt āzi par dārznieku).
34. Cūkai jāvelk spunde no mucas (klūda, paviršība, ko pienākas sodīt).
35. Skriet ar pieri sienā (spītīgi censties sasniegt neiespējamo).
36. Ielēkt bruņās (saniknoties, sagatavoties mesties cīņā)
37. Piekārt runcim zvaniņu (ja par taviem plāniem uzzina visi, gaidi neveiksmi).
38. Apbruņots līdz zobiem.
39. Dzelzi kodējs (plāpa).
40. Taustīt vīstu (dalīt ādu, kad lācis vēl mežā).
41. Viņš mūžam grauž vienu kaulu (bezgalīgs, apnicīgs darbs; pastāvīgi atkārtot vienu un to pašu; mūžīgi vilkt vienu meldiņu).
42. Izkārt šķēres (simbolizē kabatzādzības; zagļu un krāpnieku midzenis).
43. Viņš runā ar divām mutēm (melīgums, divkosība).
44. Viens cērp aitas, otrs – cūkas (vienam viss, bet citam nekā; viens dzīvo greznībā, otrs – trūkumā; bagātais un nabagais).
45. Liela brēka, maza vīlna.
46. Cērp, bet nedirā ādu (nedzenies pēc pašlabuma par katru cenu)!
47. Maigs kā jēriņš.
48. a) Viena vērpj, ko otra auž (palaist sliktas valodas).
b) Skaties, ka melns suns cauri neizskrien (viss var notikt ne tā, kā paredzēts).
49. Viņš nes dienu grozos (izniekot laiku; nest gaismu ar maisiem).
50. Turēt svečiti velnam (pieglaimoties visiem pēc kārtas; nebūt izvēlīgam draugu ziņā).
51. Sūdzēt grēkus velnam (izpaust noslēpumu ienaidniekam).
52. Tāds, kas ausis pūš (plāpa, tenkotājs).
53. Lapsa un dzērve izklaidē viena otru (motīvs no Ēzopa fabulām – divi blēži nekad neaizmirst katrs par savu labumu; apkrāpts krāpnieks).
54. Kāds labums no skaista šķīvja, ja tas ir tukšs? (no skaistuma paēdis nebūsi).
55. Viņš ir kā putu karote (liekēdis, parazīts).
56. Piekārt pie sienas (tas netiks aizmirsts; parāds būs jāatmaksā; ņemt vērā).
57. Aizbērt aku pēc tam, kad telš jau noslicis (rīkoties pēc tam, kad nelaime notikusi; aizslēgt stalli pēc tam, kad zirgs jau nozagts).
58. Pasaule griežas uz viņa ikšķa (visi danco pēc viņa stabules).
59. Bāzt sprunguļus spieķos (likt citiem šķēršļus).
60. Veiksmes labad nākas klanities (ja vēlas daudz sasniegt, jābūt viltīgam un neizvēlīgam līdzekļu ziņā).
61. Viņš sien linu bārdu pie Kristus sejas (aiz godīguma maskas bieži var slēpties viltība).
62. Nemetiet savas pērles cūkām priekšā (Mateja ev. 7:6; neauglīgas pūles vai kaut kas tāds, kas nav paveiktā vērts).
63. Viņa ģērbj vīru zilā mantijā (krāpt vīru; likt vīram ragus).
64. Cūka nodurta vēderā (neizbēgams rezultāts; kaut kas neatgriezenisks; izlieto vairs nesamsēsi).
65. Divi suņi reti ir vienprātis par vienu kaulu (nikni strīdēties par kaut ko; strīda ābols; alkatības un nenovīdības simbols; skaudība).
66. Sēdēt uz karstām oglēm (būt satrauktam un izrādīt nepacietību; sēdēt kā uz adatām).
67. a) Gaļa uz iesma ar mērci jāaplej.
b) „Apčurāt” ugunsgrābi (viņš ir galīgi saskābis).
68. Ar viņu pat iesmu nepagriezīsi (ar viņu nav vērts sadarboties; ar diegiem



- nav aršana).
69. a) Viņš ķer zivis plikām rokām (veikli gūt labumu no citu paveikta darba).
b) Iemest silķi, lai noķertu mencu (tas pats, kas paruna 28a).
 70. Viņš krīt cauri grozam (atraidīts pielūdzējs; saņemt kurvīti).
 71. Karāties starp debesīm un zemi (nokļūt neveiklā situācijā un apjukt).
 72. Ņemt vistu olas un aizlaist zosu olas (izdarīt nepareizu izvēli alkatības dēļ).
 73. Plātīt muti krāsns priekšā; ilgi jāplāta mute, lai tā kļūtu platāka kā krāsnij (pārvērtēt savas spējas; kumoss par lielu, lai norītu; bezjēdzīgi pretoties tiem, kas ir acīmredzami stiprāki).
 74. Tikko spēt iztikt no viena klaipa līdz otram (tikko spēt savilkt galus kopā).
 75. a) Viņš meklē cirvīti (meklēt iemeslu).
b) Beidzot viņam ir lukturis (radusies iespēja nodemonstrēt savas stiprās puses).
 76. Cirvis ar kātu (vienots veselš; nozīme nav īsti skaidra).
 77. Pakavs ar rokturi (kaut kas nederīgs, bezjēdzīgs; nozīme nav īsti skaidra).
 78. Izgāztu putru vairs nesavākt (izlieto vairs nesasmelsi).
 79. Viņi abi grib dabūt garāko virves galu (virves vilkšana; abi domā katrs par savu labumu).
 80. Viņš stingri turas pie staba (iespējams – mīlestība ir tur, kur ir nauda).
 81. Neviens nemeklēs citus krāsnī, ja pats tur nebūs pabijis (nespried par citiem pēc sevis).
 82. Spēlēties pie kauna staba (nevajag izlikt savu apkaunojumu vispārējai apskatei; tie, kas dzīvo stikla namos, nedrīkst mēties ar akmeņiem; arī – neesi aizspriedumains).
 83. Viņš nogāzies no vērsā uz ēzeļa (noslēgt neveiksmīgu darījumu; pārdzīvot grūtus laikus).
 84. Viens ubags pažēlos otru savu durvju priekšā.
 85. Ikviens redzēs cauri ozola dēlim, ja tajā būs caurums.
 86. a) Berzēt dibenu pret durvīm (neko neņemt pie sirds).
b) Ikvienam sava nasta jānes.
 87. Skūpstīt (durvju) gredzenu (neīsta, pārspīlēta cieņas izrādīšana)
 88. Zvejot zemāk par tīklu (palaist garām iespēju; veltīgs darbs).
 89. Lielās zivis vienmēr ēd mazās.
 90. Viņš nevar paciest to, kā ūdenī atspīd saule (skaudība, greisirdība).
 91. Mest naudu ūdenī (izšķērdība; kaisīt naudu vējā).
 92. Nokārtoties vienā caurumā (nešķirami draugi).
 93. Karājas kā atejas caurums virs bedres (bez komentāriem).
 94. Viņš grib nosist divas mušas uzreiz (dzīties pakal diviem zaķiem; pārmērīgas ambīcijas ir sodāmas).
 95. Blenzt uz stārķi (skaitīt vārnas; velti tērēt laiku).
 96. Putnu pazist pēc spalvām.
 97. Turēt mēteli pa vējam (mainīt savus uzskatus atkarībā no apstākļiem; pārmetest kažoku otrādi; peldēt pa straumi).
 98. Kaisīt spalvas vējā (pūles ne pie kā nenovedīs; neorganizēts, nekārtīgs darbs).
 99. Vislabākās siksnas iznāk no svešas ādas (ar cita īpašumu viegli rīkoties).
 100. Krūka ies pēc ūdens, kamēr nesaplisīs (visam ir savs mērs un robežas).
 101. Turēt zuti aiz aste (neveiksmei lemt pasākums).
 102. Smagi ir peldēt pret straumi (grūti tam, kas saceļas un nevēlas samierināties ar pastāvošajām normām).
 103. Pārmetest sutanu pār žogu (atmetest pazīstamo, nezinot, kā veiksies jaunajā vietā).
 104. Nav atpazīts. Iespējamās sekojošas nozīmes:
a) Redzēt, kā lāči danco (mirt badu);
b) Lācis vienmēr lāča sabiedrībā (kauns nesapraties ar līdzcilvēkiem).
 105. a) Skrien, it kā pakaļa degtu (notikusi nelaime).
b) Kas ēd uguni, tam otrā galā nāk dzirksteles ārā (ja padomā kaut kas bistams, tad nav jābrīnās par sekām).
 106. a) Ja vārti vaļā, cūkas uzreiz skrien graudus ēst (bez uzraudzības viss aiziet šķērsām).
b) Jo mazāk graudu, jo cūkas lielākas (ko viens zaudē, otrs iegūst).
 107. Viņam vienai, kam māja deg, ka tik pašam silti pie liesmām (paša labuma dēļ ir gatavs uz visu ko).
 108. Siena, kas plaisā, drīz bruks.
 109. Ir viegli kuģot pa vējam (viegli gūt panākumus, ja apstākļi labvēlīgi).
 110. Vērot buru (zināt, no kuras puses vējš pūš).
 111. a) Kas gan zina, kāpēc zosis basām kājām staigā? (visam ir savs iemesls).
b) Ja zosis nav manas, tad lai zosis paliek zosis.
 112. Zirga mēsli nav viēģes (neļauj sevi apkrāpt).
 113. Vilkst bluķi (piekrāpts kavalieris; pūlēties bez kādas jēgas).
 114. Aiz bailēm pat večiņa skries (lielas vajadzības gadījumā atklājas negaidītas spējas).
 115. Pietaisīt zem karātavām (nebaidīties no soda; karātavputnu gaida slikts gals).
 116. Kur guļ maita, tur salasās vārnas.
 117. Ja aklaivs ved aklo, abi ievēlēs grāvī (kad viens nejēga māca otru, no nelaimes neizbēgt).
 118. Zvanu tornis tālumā vēl nenozīmē, ka ceļš beidzies (mērķi var uzskatīt par sasniegtu tikai tad, kad uzdevums pilnīgi paveikts). Vēl viens sakām-vārds attiecas uz sauli debesīs: Lai kā visu slēpt, tāpat tas nāks gaismā (galu galā nepalik nekā apslēpta un neatmaksāta).







- diennakts uzziņas
- biznesa datu bāze
- bezmaksas zvans
- kartes

ZINI LABĀK!

SIA "Kokrade"

Pēc individuāla pasūtījuma:

*Galdniecības izstrādājumi
Interjera elementi
Kokapstrāde*

E-mail. Kalvens@tvnet.lv Tel: +371 2 8358760

Ar mūsu lietām, Jūsu vieta būs skaistāka!

www.kokrade.lv

**Ir ziņas, kuras
nāksies pamanīt
– ja tās
gatavosim mēs...**



www.prholding.lv
Tālrunis: 28607446
office@prholding.lv

PR PUBLIC RELATIONS
HOLDING

• **Pārbaudi**
savas spējas!

• **Attīsti**
savas spējas!

• **Piedalies**
pasaulē lielākajā Biznesa un stratēģiskās
vadības komandu sacensībā

Kura uzņēmuma komanda pārstāvēs Latviju starptautiskajā finālā Portugālē?

Komandu reģistrācija www.strategija.lv, Tālrunis 67332194



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

Educatio
Uzņēmuma personāla izglītība

IELŪGUMS

Profesionālās mācību programmas „PRAKTISKĀ BIZNESA SKOLA” ietvaros laipni lūdzam Jūs uz uzņēmuma personālā izglītības „Educatio” pasniedzējas Daces Rolavas bezmaksas semināra prezentāciju „**Psiholoģisko iemaņu attīstība savstarpējā komunikācijā**” 15. aprīlī, otrdien, plkst.14:00-16:00.

Seminārs „**Psiholoģisko iemaņu attīstība savstarpējā komunikācijā**”
13. un 20. maijā, plkst.10:00-17:00.

Dace Rolava – SIA „Saskarsmes kultūras centra” valdes priekšsēdētāja, „Jauno psiholoģiju centra” un „Educatio” pasniedzēja. NLP, Jaunās hipnozes meistare. Desmit gadu pieredze kursu un semināru pasniegšanā. Četrus gadus izstrādā un realizē īpaši orientētas programmas uzņēmumu iekšējai apmācībai – „Veiksmīga komunikācija kolektīvā un individuālajā darbā ar skolēnu”, „Komandas veidošana”, „Efektīva lietišķā komunikācija”, „Līderisms”, „Personāla vadības psiholoģiskie aspekti”, „Lietišķās psiholoģijas pamati”. „Pārdošanas psiholoģija”, „Pārdošanas māksla”. Praktisks un atraktīvs pasniegšanas veids.

Savu dalību seminārā lūdzam apstiprināt, zvanot uz tālr.: 67281957, mob. 26575571 vai rakstot uz e-pastu: educatio@educatio.lv.

67281957, 28632472, educatio@educatio.lv
Zemītāna iela 6, Rīga, LV-1012

Logs uz Jūsu panākumiem





12.1 / 8.0 Megapikseli

6x optiskais palielinājums
ar attēla stabilizatoru IS

2.5" **grozāms / dažādleņķa** LCD ekrāns

DIGIC III ar sejas atpazīšanas
funkciju AF/AE/FE

19 / 21 fotogrāfēšanas režīmi



Progresīva fotogrāfēšana
ikvienam- **PowerShot**
A650 IS / A720 IS

8.0 / 12.1 Megapikseli

3.8x / 3.7x optiskais palielinājums ar
attēla stabilizatoru IS

3" / 2.5" **dažādleņķa** LCD ekrāns

DIGIC III ar sejas atpazīšanas
funkciju AF/AE/FE

17 / 18 fotogrāfēšanas režīmi



Augstākā stila pakāpe
un attēla spēks:
Digital IXUS 860IS / 960IS

12.1 / 8.0 Megapikseli

6x / 10x optiskais palielinājums
ar attēla stabilizatoru IS

3" / 2.5" **dažādleņķa** LCD ekrāns

DIGIC III ar sejas atpazīšanas
funkciju AF/AE/FE

25 / 18 fotogrāfēšanas režīmi



RAW spēks – **PowerShot G9** /
Jauna ēra reālam palielinājumam
SX100 IS

**Duāls DIGIC III procesors ar pilnu (36x24mm)
CMOS sensoru / 1.6x sensors**

Pašattīrošā matrica

Jauns LCD ar „tiešās apskates” iespēju

21.1 / 10.1 Megapikseli

6 / 6.5 kadri sekundē

Jauna AF sistēma ar 9 / 19 (26) sensoriem

ISO 100-1600



Visprasīgākajam profesionālim-
EOS 1Ds Mark III /
Progresīvam amatierim- **EOS 40D**