

BIZNESA

augusts - septembris, 2008

psiholoģija



ISSN 1691-3183



9 771691 318002



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. Liberālu pieeju un biznesa domāšanu var sajust <i>Turībā</i>	6
Vadība. Par organizācijas efektivitātes un dzīvotspējas attiecībām	12
Pieredze. Par uzņēmumiem ilgdzīvotājiem	16
Mārketinga. Latvijas uzņēmumi – ilgdzīvotāji	20
Meistarklase. Psiholoģiskie fenomeni mazajās grupās: sociālā fasilitācija un grupveida domāšana	28
Darba organizācija. Izdegšana ...	34
Izglītība. „Saki, ko Tu vēlies teikt, saki to un pasaki, ko tu esi pateicis!”	36
Psiholoģija. Arī ķermeņa valodā ir vārdi, teikumi un pieturzīmes	40
Psihoterapijas metodes. Psihoterapija Latvijā	48
Atlūguma stāsts	52
Komentāri atlūguma stāstam	54
Biznesa dižgari. Populārākais dzirkstošais dzēriens – <i>Coca – Cola</i>	58
Māksla. Māksla ir hobijs vai bizness?	62
Valāsprieks. Kaitbodings...acis ieplešas, parādās smaids sejā, un viņi ar to saslimst	68
Reklāmas	74
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

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

Literārā redaktore: Žanete Tauriņa
zanete@mits.lv

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

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

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:
Aigars Rostovskis
Foto: Gatis Poikāns

© 2008 Biznesa
Psiholoģija





DZĪVE PRASA KUSTĪBU.

ARISTOTELIS

Virsoņē vienmēr ir brīvas vietas, jo tie, kuri tur uzkāpuši, mēdz aizmigt un noripot lejā. Lai uzņēmuma mūžs būtu ilgs, veiksmē nedrīkst radīt augstprātību un apātiju!

Kad uz kārtējo psihoterapijas apmācību semināru no Vācijas bija atbraucis mans skolotājs Marks, kurš sagatavo psihodramas terapeitus visā Eiropā, mēs ar mašīnu braucām cauri Rīgai. Viņš, vērojot skatlogus, teica: "Cik pie jums ir neinteresanti, nav nevienas senas vai kaut kā citādi īpašas kafejnīcas, bet uz katra stūra tikai *Double Coffee*." Jā, diemžēl viņam taisnība! Mums patiešām trūkst tādu vienkāršu un omulīgu kafejnīcu kā visās Eiropas pilsētās. Tās ir pilsētas dvēsele jau gadsimtiem ilgi. Tām ir ne vien sava neatkārrojama smarža, ēdienkarte, tradīcijas, bet arī īpaša aura. Tām ir savs likteņstāsts, kas cieši savijies ar pilsētu un tās iedzīvotāju dzīvi.

Šajā žurnāla numurā parunāsim par jautājumu - Kas kopīgs uzņēmumiem ilgdzīvotājiem neatkarīgi no tā, vai tā ir maza ģimenes kafejnīca vai liels uzņēmums,

piemēram, *Coca-Cola*, kura produkciju pazīst pat visattālākajos pasaules nostūros? Var būt, ka kopīgā iezīme ir darbinieku apmierinātība ar darbu? Apmierinātība ir lipīga - jo apmierināti darbinieki nodrošina uzņēmumam apmierinātus klientus vai patērētājus. Var būt, ka uzņēmumi ilgdzīvotāji ieklausās klientos un nebaidās no kritikas, jo tikai tā var uzzināt, kas uzņēmumam ir jāpilnveido. Pētījumi apliecina, ka uzņēmumos ilgdzīvotājos pastāv "apmācību kultūra". Šeit saprot, ka nav tikai viena vienīgā darba paveikšanas veida, ka kļūdīšanās ir daļa no lēmuma pieņemšanas procesa. Izglītoti darbinieki un izglītota sabiedrība kļūdās daudz mazāk. Dzīves līmenis tādā sabiedrībā ir daudz augstāks. Var būt, ka atslēgvārds ir "izglītība"? Mūsdienās ir iespējams augstāko izglītību iegūt klātienē, neklātienē, vakaros, to darot arī e-vidē.

Latvijas ekonomikā šobrīd ir krīze. Skatoties globāli, tas nav nekas neparasts. Šis žurnāla numurs aicina paraudzīties uz to, kas ir krīze no psiholoģijas skatu punkta, kas ir šis kritiskais brīdis vai posms orga-

nizācijas attīstībā, kas priekšplānā izvirza jautājumu - kā dzīvot tālāk? Krīze vienam uzņēmumam ir draudi, bet citam iespējas. Draudu izjūtu rada neziņa un neizpratne par šobrīd notiekošo un perspektīvs trūkums, ko pavada bailes un satraukums. Neapšaubāmi krīze ir sava veida pārbau-dījums organizāciju dzīvotspējai.

No otras puses, krīze ir jaunas iespējas. Ekonomikas kategorijās runājot, tieši krīzes periodos veidojas inovācijām labvēlīga vide, ja vien iespēju uztvere, ko raksta autortore sauc par pozitīvo domāšanu, prevalē pār draudu sajūtu un vēlmi „bēgt” vai iznīcināt to, kas ticis radīts līdz šim. Izdzīvos gudrākais un pielāgoties spējīgākais! Valstis nāk un iet, taču veiksmīgi un tra-dīcijām bagāti uzņēmumi paliek.



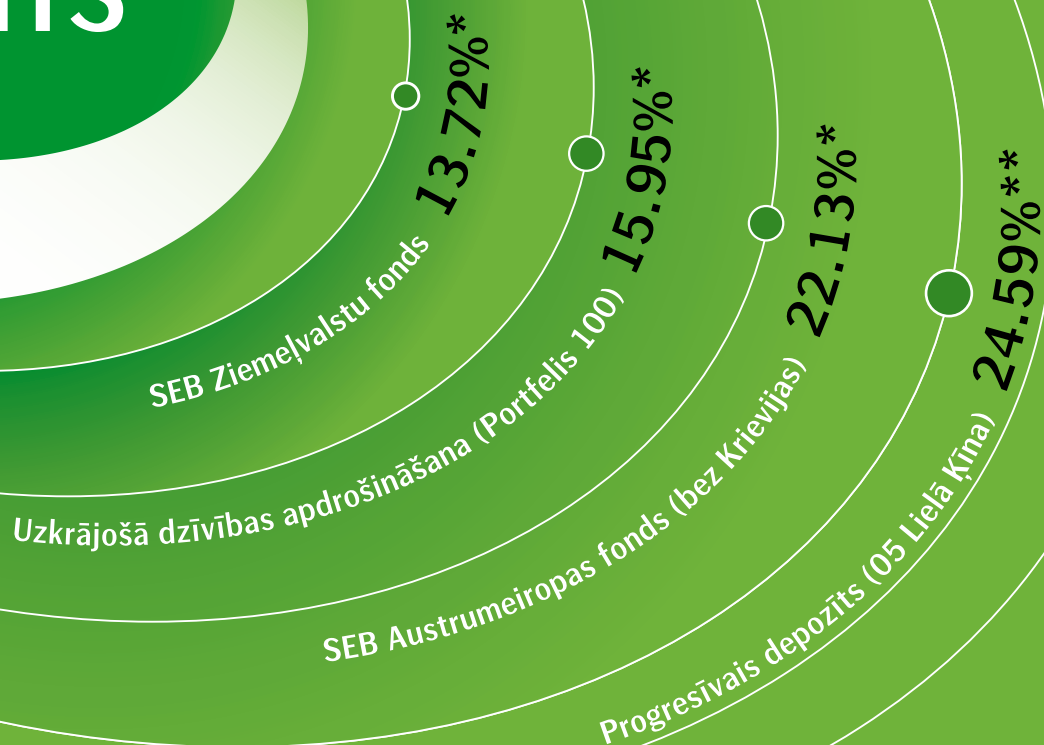
ESIET LAIPNS PRET JEBKURU CILVĒKU!

Kad es pirms daudziem gadiem pirmo reizi apmeklēju Taivānu, mani iepazīstināja ar šoferi, kurš izrādīšot man pilsētu. Man ļoti patika šī cilvēka sabiedrība, un es pret viņu biju ļoti laipns. Vakārā ar profesionāla tulka starpniecību es uzzināju, ka patiesībā šoferis ir uzņēmuma īpašnieks, ar kuru man bija jānoslēdz darījums. Tas bija lielisku biznesa attiecību sākums un laba ilustrācija visderīgākajam padomam, ko esmu saņēmis savā mūžā: ikreiz, kad satieci ar kādu cilvēku, lai kāds arī būtu viņa ieņemamais amats, esi draudzīgs pret viņu – jo nekad neko nevar zināt.

Džordžs. Dž. Gellerts

Atalanta Corporation valdes priekšsēdētājs

**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



VALODU MĀCĪBU CENTRS,

kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

Smilšu ielā 1/3 un K.Barona ielā 64-2

Speciāls vasaras piedāvājums



Intensīvie kursi (25 māc.st.) !

angļu valoda

Smilšu ielā 1/3 07.07.08.-18.07.08., 21.07.08.-02.08.08.
04.08.08.-15.08.08., 18.08.08.-29.08.08.

K.Barona ielā 64-2 11.08.08.-22.08.08.

vācu valoda

K.Barona ielā 64-2

Regulārie kursi (30 māc.st.) jūlijā un augustā !

angļu valoda

K.Barona ielā 64-2

2 x nedēļā pa 2 māc. stundām

Regulārie kursi (50 māc.st.) jūlijā un augustā !

angļu valoda

Smilšu ielā 1/3 un K.Barona ielā 64-2

3 x nedēļā pa 2 māc. stundām
pirmdien, trešdien, ceturtdien !

Spāņu valoda vēl jūlijā !

K.Barona ielā 64-2

Augustā komplektēs grupas jaunajam mācību gadam !

**Angļu, franču, itāliešu, spāņu, vācu,
portugāļu, krievu, un latviešu valoda**
(licenzētas programmas) !

pieteikšanās pa tālruni: • Smilšu ielā 1/3 tālr.: 67212251, 29153657
• K.Barona ielā 64-2 tālr.: 67314236, 29482197
Zināšanu pārbaudi veiciet savlaicīgi !

**Pievienojieties mūsu
studentu pulkam !**

www.vmc.lv



LIBERĀLU PIEEJU UN BIZNESA DOMĀŠANU VAR SAJUST *TURĪBĀ*

Ar Biznesa augstskolas *Turība* valdes priekšsēdētāju **Aigaru Rostovski** sarunājās **Elga Zēģele**

Mans business ir nodrošināt vislabākos iespējamus apstākļus zināšanu saņemšanai. Esmu darbojies arī citās biznesa sfērās, un katrā no tām ir savas īpatnības, kas patīk vai nepatīk. Ir teiciens – ja darbs traucē hobijs, tad darbs ir jāmaina. Par sevi varu teikt, ka man šis business patīk. Bet arī šajā medus burkā ir viena liela darvas karote – biznesa pārlietu liela politizācija un birokratizācija.

Cik liela darba kolektīva vadītājs Jūs esat?

Pamatdarbā strādājošo cilvēku skaits ir nepilni trīs simti, bet daudzi no mūsu darbiniekiem strādā līgumdarbu, piemēram, tie docētāji, kas strādā eksaminācijas komisijās. Vasaras periodā uz laiku piesaistām strādniekus celtniecības darbos. Gada laikā augstskolā *Turība* strādā ap tūksts cilvēku.

Cik studentu šobrīd mācās augstskolā *Turība*?

Šobrīd studentu skaits nedaudz pārsniedz 7000.

Vai studentu skaits šajos gados ir audzis?

Protams. Šogad *Turība* svin 15 gadu jubileju, un jāsaka, ka studentu skaita pieauguma dinamika ir ļoti strauja. Mēs augstskola *Turība*, savu darbību uzsākām 1993.gadā un pirmajā uzņemšanā pieņemām vairāk nekā 100 cilvēku. Salīdzināšanai – pagājušā gadā *Turībā* iestājās vairāk nekā 2800 studentu. Pēc studentu skaita šobrīd esam piektā lielākā Latvijas augstskola, bet 2007. gadā pēc uzņemto studentu skaita ierindojāmies trešajā vietā. Esmu pārliecināts – ja līdzšinējā tempā turpināsim savu attīstību, sabiedrība to novērtēs un pāris gadu laikā iekļūsim Latvijas lielāko augstskolu trijniekā.

Vai jums ir arī budžeta vietas?

Turība, kā jau privātā augstskola, valsts dotācijas pagaidām nesāņem, lai arī mūsu prasība ir pamatota. Likumdošana paredz piešķirt finansējumu arī privātajām augstskolām. Diemžēl valsts politika ir pretrunā ar likumdošanu – valsts augstskolām dotācijas piešķir, privātajām – nē. Valstī augstākās izglītības iestādes šķiro tieši pēc šīs pazīmes nevis objektīviem kritērijiem. Vairāk kārt esam vērsušies valsts institūcijās ar priekšlikumu piešķirt *Turībai* budžeta vietas tūrisma studiju programmā, jo tā ir spēcīgākā Latvijā. Esam vienīgie Baltijas valstīs un Skandināvijā, kas saņēmuši Pasaules tūrisma organizācijas akreditāciju. neraugoties pat uz tādu priekšrocību, mums valsts budžeta vietas joprojām nav.

Budžeta vietas esam izveidojuši no pašu finansu resursiem, kopumā katru gadu 30 budžeta vietas un 80 stipendijas. Tās piešķiram starptautisko konkursu, un olimpiāžu uzvarētājiem, bet atlikušās – reflektantiem, kas labāk nokārtojuši centralizētos eksāmenus. Tādā veidā mēs piesaistām gudrākos prātus.

Kas ir *Turības* mācībspēki?

Gadiem ejot, mācību spēkus esam komplektējuši dažādi. Pir-

majā posmā pirms piecpadsmit, trīspadsmit gadiem galvenokārt tie bija valsts augstskolu pasniedzēji. Pie mums atnāca strādāt tie, kuri nebija mierā ar valsts augstskolu sistēmu – kā tur tiek organizēts studiju process. Viņi vēlējas darboties citādā vidē. Tagad mācībspēku kontingents ir atšķirīgs. Daudzi pie mums ir nostrādājuši vairāk nekā desmit gadus un kopīgi veidojuši Turības filosofiju. Esam radījuši jaunus docētājus, kas pie mums ir studējuši un aizstāvējuši maģistra grādu. Liela daļa no viņiem turpina studijas *Turības* doktorantūrā, kā arī doktorantūrās gan Latvijā, gan ārzemēs. Ir arī cilvēki, kuri gan agrāk, gan tagad darbojas biznesā un līdztekus aktīvai darbībai biznesā strādā par pasniedzējiem. Mūsu pasniedzēji ir personības ar savu skatījumu uz procesiem un individuālu attieksmi pret studiju procesu.

Vai šis Jums ir pirmais vadošais amats?

Esmu šeit no pirmsākumiem. Man bija tas gods piedalīties *Turības* veidošanā, esmu arī viens no dibinātājiem akcionāriem. Ja runā par vadošiem amatiem, tad speciāli uz tādiem nekad neesmu pretendējis. Nekad arī neesmu strādājis valsts iestādē vai valsts uzņēmumā. No astoņpadsmit gadu vecuma, kad tikko Latvijā aizsākās uzņēmējdarbība, arī es tajā iesaistījos. Vienmēr esmu bijis viens no biznesa veidotājiem. Ja atskatos pagātnē, formālie amatu nosaukumi bijuši dažādi, taču tas ir mazsvarīgi. Būtiski ir tas, ko cilvēks ir paveicis. Mana personība atbilst uzņēmēja profilam un citu pamata nodarbi savā dzīvē nesaskatu.

Kā Jūs raksturotu šo biznesu – zināšanu sniegšanu?

Mans bizness ir nodrošināt vislabākos iespējamus apstākļus zināšanu saņemšanai. Esmu darbojies arī citās biznesa sfērās, un katrā no tām ir savas īpatnības, kas patīk vai nepatīk. Ir teiciens – ja darbs traucē hobijs, tad darbs ir jāmaina. Par sevi varu teikt, ka man šis bizness patīk. Bet arī šajā medus burkā ir viena liela darvas karote – biznesa pārlietu liela politizācija un birokratizācija. Kopš *Turības* dibināšanas 1993. gadā valstī nomainījušies 14 izglītības ministri. Katru gadu cits ministrs! Un katrs nāk ar savām domām un idejām. Ministrus var iedalīt divās kategorijās – konstruktīvus risinājumus meklēt noskaņotie un tie, kuriem veltīt vārdu „nekonstruktīvs” ir ļoti maigi teikts.

Tiem otrajiem bijusi provinciāla domāšana un neizpratne par sistēmu kopumā, it īpaši pasaules attīstības kontekstā. Ja šāds cilvēks ir pie teikšanas, tad tajā laikā jāpieliek milzīgas pūles, lai mēs turpinātu savu attīstību. Sistēmā pastāv milzu konkurence, tomēr uz nevienlīdzīgiem noteikumiem. Es vienmēr saku – augstākajā izglītībā joprojām valda

sociālisms, jo no padomju laikiem valsts augstskolas saņem valsts budžeta līdzekļus. Tām vienkārši tiek dota nauda – lūdzu, tāpat vien saņemiet! Neprasot neko, neizvirzot nekādus nosacījumus, piemēram, cik un kādas kvalitātes absolventus augstskolai jāsaņem. Nepastāv valsts pasūtījums – vienkārši valsts augstskolām dod naudu. Privātās augstskolas maksā nodokļus, un no to samaksātajiem nodokļiem līdzekļi aiziet tai skaitā valsts augstskolām. Privātās augstskolas lielākoties pelna, līdz ar to peļņu apliek ar uzņēmumu ienākumu nodokli, bet, ja valsts augstskolām ir ieņēmumu pārpalikums pār izdevumiem – faktiski peļņa – to ar uzņēmumu ienākumu nodokli neapliet. Tā ir nevienlīdzīga konkurence, bet tomēr mēs spējam pastāvēt, pelnīt un attīstīties. Manuprāt, tas norāda, ka valsts izglītības sistēma ir neefektīva. Kaut gan, ja valsts

augstskolas arī strādātu reālās un godīgās konkurences apstākļos, tas būtu ieguvums gan valstij, gan sabiedrībai, gan mums.

Kāda prakse ir citās valstīs?

Situācijas ir dažādas. Eiropas Savienībā augstākā izglītība atpauzē no pasaulē vadošajām tendencēm. Mēs esam iestājušies atpalikušā sistēmā, kurā reti kuras dalībvalsts augstākās izglītības sistēma ir progresīva. Labais piemērs ir Lielbritānija, kur tā attīstās atbilstoši globālajām tendencēm. Augstākās izglītības jomā pasaulē dominē ASV augstskolas, un arvien pieaug Āzijas valstu augstskolu ietekme. Piemēram, Dienvidkorejā augstākās izglītības attīstībā tiek investētas milzīgas privāto līdzekļu summas, kas ir pamats ļoti sīvai konkurencei. Pamatā konkurētspējīgākajās augstākās izglītības sistēmās Amerikā, Lielbritānijā un Āzijas valstīs ļoti lielā mērā ir iesaistīts arī privātais kapitāls. Raugoties uz ES, esmu pesimists, ka nekas labs attīstības ziņā mūs nesagaida. Amerikā un Āzijā augstskolu attīstība balstās uz konkurenci. Augstskolas konkurē par studentiem, par labākiem mācībspēkiem un sportistiem. Visam pamatā ir konkurence.



Aigars Rostovskis

Vecajā Eiropā turpretim valda sociālisma iezīmes.



Turības izdevniecības grāmatas "Pasaules filosofiskā doma labklājības formulas meklējumos" prezentācijā.

Ārzemēs nereti veci, turīgi cilvēki testamentā daļu naudas novēl savai augstskolai, kas ir bijis tramplīns viņa veiksmē dzīvē. Jūsu augstskola ir jauna, bet, tomēr, vai ir bijuši gadījumi, kad absolventi kaut ko ziedo vai dāvina?

Lielai daļai mūsu absolventu ir savs bizness vai arī viņi ieņem vadošus amatus. Līdz šim mēs sadarbību veidojam ar kopīgiem projektiem, piemēram, augstskolai tiek uzdāvinātas grāmatas vai speciālas dāvanas, ko pasniegt izlaidumā. Kopīgos projektos esam atbalstījuši bērnu namus. Mums ar absolventiem ir sadarbība, tomēr nenotiek tā, ka absolventi naudu vienkārši ieskaita augstskolas kontā. Jāņem vērā, ka mēs esam privāta augstskola, kas pelna un no īpašnieka viedokļa pat nav korekti, ka kāds tev tāpat iedod naudu, lai to varētu izmaksāt dividendēs. Taču ziedojumu, lai atjaunotu kādu auditoriju, bibliotēku vai nopirkto grāmatas, mēs labprāt pieņemam. Tas ir mērķa ziedojums, kas ir orientēts uz nākamajiem studentiem. Šāda sadarbība mums ir ar bankām. Kopā ar *SEB banku* 2006.gadā izdevām grāmatu "Pasaules filosofiskā doma labklājības formulas meklējumos". Ar *Hansabankas* palīdzību esam izremontējuši vairākas auditorijas un izveidojuši Studentu biznesa atbalsta centru. Tā tas notiek! Tradīcijas katrā sabiedrībā atšķiras, bet es nešaubos, ka pēc kādiem gadiem arī Latvijas augstskolas saņems lielākus dāvinājumus. Arī mūsu sabiedrībā ar laiku cilvēki patiesi novērtēs izglītības nozīmi ilgtermiņā un sapratīs, ka tieši augstskola ir palīdzējusi gūt panākumus dzīvē.

Ko nozīmē vadīt salīdzinoši jaunu augstskolu?

Par augstskolas vadīšanu ir nācies diskutēt ar citu augstskolu rektoriem. Savā laikā, kad universitātes rektors bija Juris Zaķis, viņš man teica, ka jums, *privātajiem*, ir viegli – sanākat, pieņemiet lēmumus, un viss ātri notiek. Viņš tā nevar – jāsasauc senāts utt., jo iekšējā politika ir sarežģīta. Domājams, ka viņam bija taisnība, jo tas ir mūsu spēks, ka esam spējīgi lēmumus pieņemt

ātri, pat tad, kad tie pamatīgi jāizvērtē. Arī mums ir izveidojusies zināma iekšējā politika, bet jebkurā gadījumā lēmumu pieņemšanas hierarhija ir pietiekami skaidra, un, ja tas ir vajadzīgs, tad līdz lēmuma pieņemšanai ir ļoti īss brīdis.

Ko nozīmē vadīt salīdzinoši jaunu augstskolu?

Grūti teikt, jo nav gadījies vadīt labā nozīmē vecu, vēsturisku augstskolu. Domāju, ka man to dzīvē darīt nebūs lemts, jo šādās augstskolās ir senas tradīcijas, kā ievēlēt vadību. Mums augstskolu pārvalda valde, bet rektors vada visu akadēmisko procesu. Mūsuprāt, tas ir ļoti efektīvi, jo rektoram nav jāpiebāž galva ar dažādiem saimnieciskiem jautājumiem, piemēram, ka caurules jāmaina, ka auditorijās remonts jātaisa. Protams, viņš piedalās ar viedokli, ko vajadzētu, ko nevajadzētu uzlabot, bet tās nav viņa ikdienas rūpes. Var teikt, ka šis ir tāds pats uzņēmums kā jebkurš cits, tikai nozare ir cita – augstākā izglītība. Ar vienu izņēmumu – lielu kolektīvu vadīt ir vieglāk. Brīdī, kad sistēma vairāk vai mazāk, bet ir sakārtota, kad darbinieku ir pietiekami daudz, tad vadītāja uzdevums pēc klasiskām menedžmenta definīcijām ir plānot, organizēt, motivēt un kontrolēt. Kad jārisina kāda situācija, deleģē uzdevumus, un process notiek. Ne velti saka, ka labs vadītājs ir tāds, kas netraucē cilvēkiem strādāt. Maza kolektīva vadītājs ir nepārtraukti spiests pats mesties procesos un līdz ar to nevar uz lietām paskatīties no malas. Protams, ir situācijas, kad arī lielā organizācijā vadītājam jāiesaistās kāda specifiska jautājuma risināšanā, bet ikdienā viss burbuļo un notiek, un augstākai vadībai ir laiks sekot procesiem kopumā. Tomēr valdes galvenais uzdevums ir sekot stratēģijas izpildei, budžeta veidošanai un izlietošanas kontrolei.

Kāda ir bijusi augstskolas attīstība un izaugsme 15 gados?

Attīstība ir dinamiska. Kā jau iepriekš minēju. Mums kā pusaudžiem ir periods, kad pēkšņi pa vienu vasaru esi izstiepies par 20 cm, un uzvalciņš vairs neder. Viens no labā rezultāta iemesliem noteikti ir augstskolas vadības – valdes, klātbūtne visos procesos. Kad ir vajadzība, esam ieģrimuši notikumos līdz sīkumiem, lai saprastu, kas notiek, un sekotu izmaiņām. Paviršība šādos brīžos nav pieļaujama. Nevar atļauties atrasties Ņujorkā vai siltajās zemēs sauloties. Valde studentam ir tāda kā neredzamā fronte, jo students pamatā kontaktējas ar pasniedzējiem vai informācijas centra darbiniekiem. Valdes uzdevums ir izveidot tādu vidi, lai studentiem ir patīkami studēt, jo viņiem nav jāredz darba aizkulisēs.

Ja students ir neapmierināts, viņš to pauž pasniedzējam.

Cilvēka dabā ir savu sāpi izteikt pirmajam, kurš nāk pretī, un tas ir pilnīgi normāli. Pasniedzēji ir tie augstskolas pārstāvji, kurus studenti satiek visbiežāk, līdz ar viņiem nereti nākas uzklaust dažādas sūdzības. Jau no pirmās dienas definējām, ka students ir mūsu klients. Nevis tādā nozīmē, ka viņš maksā un galā saņem diplomu, bet tādā, ka viņam ir tiesības paust savu viedokli un ieteikumus par studiju procesu un vidi, kā arī saņemt argumentētu atbildi un sagaidīt risinājumu.



LDDK organizētajās Līderu brokastīs – Biznesa augstskola *Turība* kļūst par ANO Globālā līguma biedru.

Dažiem ir priekšstats, ka privātajās augstskolā diplomu var nopirkt...

Jā, bet tas mainās. *Turībā* vidējais studentu atbirums ir ap 30%. Tas maina šo priekšstatu, ka maksājot var saņemt diplomu neatkarīgi no tā, kā studēsi.

Mūsu studenti redz, ka katru vasaru notiek remontdarbi un uzlabojumi, un rudenī ir patīkami atsākt studijas, jo ir jaunas auditorijas, aprīkojums un iespējas. Nav jau viss ideāli. Sabiedrībā vējo diskusija - cik mūsu izglītība ir kvalitatīva un konkurētspējīga. Uz to atbildot, jāņem vērā divas lietas. Pirmā attiecas uz konkurētspēju. Mēs regulāri veicam absolventu aptaujas, un pēdējie dati rāda, ka 15% *Turības* absolventu pelna vairāk nekā 1500 latus mēnesī. Tie ir gan algoti darbinieki, gan uzņēmēji – cilvēki, kuri virza valsts attīstību ar savu intelektu. Tikai trešdaļa nestrādā ar savu izglītību saistītā jomā, bet bezdarbnieku statusā ir tikai 1% mūsu augstskolas beidzēju. Šajā skaitā ir jaunās māmiņas, un cilvēki, kuri paši izvēlas nestrādāt vai to var atļauties. Ne jau to cilvēku runas, kuri nekad nav bijuši *Turībā*, parāda patieso ainu, bet mūsu studenti un absolventi, kuri jau studiju laikos gūst lielus panākumus.

Runājot par kvalitāti, cilvēki bieži vien pārprot kvalitātes nozīmi. Kas tad ir kvalitāte?

Kvalitāte savā būtībā ir produkcijas atbilstība tam, kas tiek piedāvāts. Ja es piedāvāju zaļu ābolu par latu, tad man pircējam arī

jānodod zaļš ābols, – un pircējam ir nekorekti pārvest, ka ābols ir zaļš, bet ne sarkans. Ja skatāmies uz Latvijas izglītības situāciju kopumā, tad augstskolu piedāvājums un cenas ir līdzīgas – starpība ir dažos simtos latu. Par šo naudas summu augstskolas var piedāvāt konkrētas kvalitātes produktu. To es studentiem saku - mēs varam uz šejieni dabūt jebkura līmeņa profesorus no Jēlas, Oksfordas vai kādas citas tāda paša līmeņa augstskolas, bet jautājums - vai jūs spēsiet samaksāt? Ja pašlaik studiju gads maksā nepilnus 1500 latus, tad tādā gadījumā tas maksās 15 000 latus vai vairāk. Vai jūs spēsiet to samaksāt? Otrs jautājums - ko jūs ar šīm zināšanām pēc tam darīsiet? Tad jums jābrauc prom no Latvijas, jo šajā tirgū ar tāda veida zināšanām nav ko darīt. Man kāds investīciju baņķieris minēja šādu piemēru: viens no Amerikas *top* augstskolu izcilākajiem absolventiem tika aizsūtīts uz Krieviju veikt ieguldījumus. Šim mērķim bija iedalīti daudzi miljoni dolāru. Taču viņš Krievijā visu naudu pazaudēja, neraugoties uz izcilajām Amerikas augstskolas zināšanām. Doma tāda, ka viņi māca, kā strādāt sakārtotā, civilizētā Amerikas tirgū, bet Krievijā ir citi spēlēs noteikumi.

Tieši tādēļ jādomā arī par to, kur tu strādāsi ar savu iegūto izglītību, kur būs tavs darbības lauks.

Nopietni strādājam pie ārvalstu studentu piesaistes. Mēs uzskatām, ka, tāpat kā pasaules labākajās augstskolās, arī mums jābūt vismaz 10% ārvalstu studentu, lai veidotos globāla saskarsme, savstarpēja kultūru iepazīšana un starptautiski sakari. Par nožē-

lu imigrācijas dienesti, mūsu vēstniecības, LR Ārlietu ministrija un LR Izglītības un zinātnes ministrija patlaban neveicina šo procesu sakārtošanu, drīzāk gan bremzē.

Vai šobrīd jūsu augstskolā studē ārvalstu studenti?

Jā, bet pārāk maz. Pārsvārā tie ir ERASMUS programmas ap-



Baudot kalnu slēpošanu Alpu kalnos Itālijā.



Eiropas čempionāts futbolā Portugālē.



Maskavā, pirms ūdensslēpošanas ar draugiem.

maiņas studenti, bet es šajā gadījumā domāju studentus, kuri paši sedz studiju maksu. Šī gada plāns ir uzņemt 25 ārvalstu studentus. Pašlaik ir saņemti gandrīz 50 pieteikumi, bet cik no viņiem sāks studēt iepriekš minēto problēmu dēļ, nav zināms.

Kas ir jāsaprot ar terminu konkurētspējīga izglītība?

Ja cilvēks nāk uz augstskolu, lai tas būtu trampīns viņa karjeras, tad skaidrs, ka pēc iespējas īsākā laikā pēc augstskolas pabeigšanas tas varētu būt pielikums pie darba algas, paaugstinājums amatā vai sava uzņēmuma izveide. Tās ir šādas uzreiz taustāmas un izmērāmas lietas. Nevajag aizmirst, ka augstskola sniedz pamatu - fundamentālas zināšanas un pārlicību par savu varēšanu, kā arī paplašina korporatīvās saites, jo studenti savstarpēji iepazīstas un sadraudzējas. Tā ir konkrēta vide, kas veicina uz izaugsmi tendētas personības veidošanos. Tās ir lietas, kas vienmēr dzīvē noder, kaut nav zināms kā un kurā brīdī.

Vai, pēc jūsu domām, ir kaut kāda veida sakarība starp uzņēmuma vadītāja zināšanām un uzņēmuma ilgdzīvību?

Sakarība noteikti ir. Tomēr jāsaka, ka lielākā daļa zinošo cilvēku nav uzņēmumu vadītāji. Uzņēmumu vadītājiem pamatā ir attīstītas citas prasmes. Kā jau minēju - plānot, organizēt, motivēt un kontrolēt. Šajā sarakstā nav vārda - zināt. Protams, ka bez zināšanām nevar un tādēļ jau tiek iegūta izglītība un pieredze. Parasti zinošie cilvēki *dziļi rok savā lauciņā* un ir ekselenti šajā jomā. Viņi ir izlasījuši visas iespējamās grāmatas un pārzina teorijas.

Uzņēmuma dzīvotspēja ilgtermiņā ir atkarīga no vadītāja spējas orientēties strauji mainīgajos apstākļos un savas vadītāja pamatprasmes piemēroties dinamiskajai situācijai. Pirms desmit gadiem bija pavisam cita situācija. Pienākumi toreiz bija tie paši, bet biznesa vide nesalīdzināmi savādāka. Ikdzīvo tie, kuri prot mainīties līdzī laikam.

Pasaulē visas valstis lepojas ar saviem uzņēmumiem ilgdzīvotājiem.

Mūsu pēdējā neatkarības deklarācija datēta ar 1990. gada 4. maiju. Tas ir atskaites punkts, un lielākā daļa uzņēmumu nav vecāki par astoņpadsmit gadiem. Ja nebūs lielas krīzes, arī mums pēc 100 gadiem būs uzņēmumi ilgdzīvotāji.

Attīstīto valstu ekonomika balstās uz mazo un vidējo biznesu. Raksturīgi tas, ka to mūžs ir īss, jo tie transformējas. Gan šie uzņēmumi, gan tur strādājošie cilvēki ir fleksibli - piemēroties spējīgi un, mainoties situācijai, dara ko citu. Tas ir mainījis arī izglītības procesu. Ja kādreiz visu mūžu varēja strādāt rūpnīcā un veikt vienu un to pašu operāciju, tad tagad jābūt gatavam, ka apstākļi mainīsies. Lai noturētos darba tirgū, visu laiku jāmacās un jābūt gatavam gūt jaunas iemaņas.

Vai uzņēmuma vadītājiem ir svarīgi iegūt maģistra grādu?

Jāatdala divas lietas, kas mūsu sabiedrībā tiek jauktas. Tas ir, atšķirība starp uzņēmēju un uzņēmuma vadītāju. Man izraisa vieglu smīnu, kad uzņēmumu vadītāji tiek dēvēti par uzņēmējiem, jo šo dažādo darbības veidu pārstāvjus atšķir dzīves uztvere

un darba būtība – vadītājs ir uzņēmuma pārvaldnieks, uzņēmējs – īpašnieks. Uzņēmējs riskē nesalīdzināmi vairāk, bieži vien ar visu, kas viņam pieder.

Nevar viennozīmīgi pateikt, kādas profesijas pārstāvjiem vajadzīga augstākā līmeņa izglītība, kādas – nē. Skaidrs ir viens – ja cilvēks grib sevi pilnveidot, studijas jāturpina un nevar apstāties pie vienas izglītības.

Bet nereti mazo un vidējo uzņēmumu vadītāji ir arī to īpašnieki. Tā ir viena persona.

Tā tas ir, bet es runāju par lielo uzņēmumu vadītājiem, kuri tiek saukti par uzņēmējiem. Uzņēmējiem ir cita filozofiskā platforma, un tie parasti ir cilvēki, kuriem ir idejas un kuri ir gatavi riskēt. Līdz ar to uzņēmējam formālā izglītība, doktora, maģistra vai pat bakalaura grāds, nav primārais. Manuprāt, uzņēmējs ir Dieva vai dabas dāvana. Pirms dažiem gadiem reitingā starp pasaules bagātākajiem desmit cilvēkiem sešiem no viņiem nebija augstākās izglītības, piemēram, Bila Geitsam.

Vēl pastāv problēma, ka izglītības sistēma cilvēku nereti nonivelē, ieliekot radošo iniciatīvu rāmī. Ja simts vai miljons cilvēku salikti tādā vai citādā rāmī, viņi gribot negribot domās līdzīgi – zūd novatoriskas idejas. Lai parādītos kaut kas kreatīvs un pilnīgi jauns, jādoma nestandarti. Cilvēks, kurš domā savādāk, sabiedrībai piedāvā pilnīgi neordinārus risinājumus. Tos pieņem un sabiedrība seko šīm idejām.

Ja runājam par vadītājiem, tad viņiem tiešām jāzina daudz vadītprasmiņu jomā. Acīmredzot bez labas izglītības un teorētiskām zināšanām neiztikt. Jo vairāk mācās, jo labāk izprot, kā funkcionē sistēma.

Lūdzu, pastāstiet par Turības maģistrantūru un doktorantūru.

Maģistra studiju programmas mums ir kopš 2001. gada. Sākām ar bakalaura izglītību un izvirzījām mērķi, ka pēc dažiem gadiem atvērsim maģistrantūru. Nācās pielikt pūles, bet tās vainagojās ar rezultātu. Ja pirms 10 gadiem maģistra grāds bija kā ekstra, tad tagad tas ir pilnīgi normāli un pat nepieciešams. Ja salīdzinām ar padomju laika izglītību, toreiz studiju laiks bija pieci gadi. Tagad bakalaura studiju ilgums ir četri gadi un maģistra - 1,5 līdz 2,5 - atkarībā no iepriekšējās izglītības. Ja salīdzinām, tad pēc būtības maģistra grāds ir pilna augstākā izglītība.

Ar doktorantūru ir savādāk. Tas ir izaicinājums, ko neuzņemas tik liels cilvēku skaits. Viena cilvēku kategorija savu profesionālo karjeru saista ar akadēmisko dzīvi, pasniedzēja karjeru. Viņiem akadēmiskais grāds ir nepieciešams. Dažiem ir svarīgi atzīmēt vizītkartē, ka viņi ir doktori. Citus vienkārši ieinteresē kāda tēma, ko viņi pēta, izejot formālo ceļu un aizstāvēt doktora disertāciju.

Latvija ļoti atpaliek no citām valstīm doktoru skaita ziņā uz 1000 iedzīvotājiem. Tam ir divi iemesli. Pirmkārt, līdz šim valsts finansēja izglītību un deva līdzekļus doktora studiju programmām, neprasot augstskolām nodrošināt nepieciešamo doktoru skaitu. Milzīgi līdzekļi iztērēti – rezultāta nav. Daudzi pamācās

un pamet, bet mēs, nodokļu maksātāji, turpinām maksāt. Ir vēl otra problēma - Promocijas padomju un Profesoru padomju locekļi jūtas apdraudēti no iespējamās jauno doktoru konkurences. Jaunu doktoru parādīšanās viņiem nereti nav vēlama.

Turībā pašlaik ir trīs doktorantūras.

Kādās zinātnēs Turībā var iegūt doktora izglītību?

Komunikāciju zinātnēs, tiesību zinātnēs un no 2008./2009. studiju gada arī uzņēmējdarbības vadībā. Mūsu mērķis ir nodrošināt visu līmeņu studijas visos augstskolas izvēlētajos studiju virzienos - koledžas, bakalaura, maģistra un doktora studiju iespējas. Šobrīd visām studiju programmām, kurām paredzēts, ir pieejami visi studiju līmeņi.

Cik gadi jāmacās doktorantūrā?

Pēc likumdošanas minimums ir trīs gadi, bet tas ir atkarīgs no paša doktoranta. Trīs gadi - tas ir darbs maksimālā režīmā. Liela daļa doktorantu strādā, tādēļ studijas ievelkas. Mums doktorantūra nav pelnošs produkts, bet vairāk kā punkts uz "ī". Mēs dodam signālu saviem maģistriem, ka var turpināt studijas vēl augstākā līmenī. Tas ir arī veids, kā varam palīdzēt papildināt akadēmiskā personāla rindas Latvijas augstskolās.

Jums ir vīzija – kļūt par vadošo biznesa augstskolu Baltijā.

Jā, tas ir kā vadmotīvs mūsu darbībai, un visi mērķi tiek pakārtoti šai vīzijai. Mēs neorientējamies uz elitāras, šauras augstskolas statusu, kas strādā, orientējot savus studentus ārvalstu kapitāla pārvaldīšanai. Mēs studentiem palīdzam kļūt par uzņēmējiem, sagatavojam uzņēmumu vadošos darbiniekus, kas darbosies lokālajā vai globālajā tirgū. Mēs būsim lielākie, kas sagatavos kvalitatīvi, bet lielu skaitu. Latvijā uzņēmumu skaits uz 10 000 iedzīvotājiem ir viszemākais Eiropas Savienībā. Ja ņem vērā, ka Eiropas Savienība pasaules globālajā kontekstā stagnē, tad, kamēr Latvijā nebūs liels mazo un vidējo uzņēmumu slānis, mums stabili labklājību neredzēt. Te mēs kā augstskola redzam savu darbības lauku un sabiedrisko misiju. Mēs popularizējam un veidojam uzņēmējdarbību un liberālo ideju.

Šī brīža situācijā, kad ieņēmumi valsts kasē neienāk paredzētajā apjomā, valsts vadība slepenībā apspriež idejas dividenžu, depozītu, ieguldījumu un uzņēmuma pārdošanas gadījumā arī no uzņēmuma pārdošanas iegūto līdzekļu aplūkšanu ar nodokļiem, tādējādi bremzējot cilvēkus nodarboties ar uzņēmējdarbību, veicinot kapitāla aizplūšanu un nabadzību nākotnē. Toties plānotā ierēdņu skaita samazināšana faktiski nenotiek, neskatoties uz to, ka Latvijā ierēdņu skaits uz 10000 iedzīvotājiem ir vislielākais Eiropā. Un šāds īstermiņa skatījums un komunistiska domāšana sabiedrībai tiek uzspiesta jau teju pēc 20 gadu valsts neatkarības! Tāpēc vairāk vajag nodarboties ar biznesu, nevis būt darba ņēmējiem, tādēļ ir jāizglitojas un jāriskē, jāstrādā sev. Jo vairāk būs tādu cilvēku, jo mēs dzīvosim labāk. Daudzi pie šīs atziņas ir nonākuši paši, bet ir liela daļa, kuriem vajadzīgs stimulants, un to var sniegt augstskola.

PAR ORGANIZĀCIJAS EFEKTIVITĀTES UN DZĪVOTSPĒJAS ATTIECĪBĀM



Gitāna Dāvidsone,

SIA „O.D.A.” (Organization Development Academy)
vadītāja, vadības konsultante un organizāciju psiholoģe,
grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis” autore

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

Jāatzīt, ka ir grūti runāt par organizāciju dzīvotspēju jeb ilgtspēju un tās priekšnoteikumiem, analizējot organizācijas Latvijā, jo lielai daļai Latvijas organizāciju un uzņēmumu ir salīdzinoši īsa

darbības vēsture. Arī pasaulē vidējais uzņēmuma mūža ilgums ir divdesmit gadu, kas salīdzinājumā ar cilvēka mūžu ir visai maz. Kas nosaka uzņēmuma dzīvotspēju? Ja būtu viena pareizā



atbildes uz šo jautājumu, tad visdrīzāk tā jau būtu atrasta, un mēs varētu lepoties ar daudziem uzņēmumiem – ilgdzīvotājiem. Tāpat organizācijas ilgtspēja diez vai ir vienīgais organizāciju, īpaši biznesa organizāciju, darbības mērķis, tādēļ jautājums par ilgtspējas saskaņošanu ar citiem mērķiem – biznesa rezultātiem un efektivitāti, kļūst jo aktuālāks. Organizāciju dzīvotspējas pārbaudījums ir krīzes situācijas, ko var izraisīt gan iekšēji faktori – izmaiņas pašā organizācijā, gan arī ārēji faktori – politiskā, ekonomiskā, vides situācija valstī un pasaulē u.c.

Šī perioda ekonomiskā situācija un notikumi valstī un pasaulē parādīs Latvijas uzņēmumu spēju izdzīvot. Saucam vai nesaucam šo periodu par krīzi – tas jau ir otršķirīgs jautājums. Primārais ir – kā iemācīties pārdzīvot īslaicīgas vai ilglaicīgas grūtības?

Krīze – draudi vai iespējas?

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

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

No otras puses, krīze ir jaunas iespējas, jo, izjūkot vai pārveidojoties līdz šim pastāvējušai lietu kārtībai, var attīstīties pilnīgi jauni domāšanas modeļi un praktiskie risinājumi aktuālām

problēmām. Rainis ir teicis – pastāvēs, kas pārvērtīsies, citiem vārdiem sakot – izdzīvos pielāgoties spējīgākais. Ekonomikas kategorijās runājot, tieši krīzes periodos veidojas inovācijām labvēlīga vide, ja vien iespēju uztvere (sauksim to par pozitīvo domāšanu) prevalē pār draudu sajūtu un vēlmi „bēgt” vai iznīcināt to, kas ticis radīts līdz šim.

Vai efektivitāte ir organizācijas ilgtspējības garants?

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

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

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

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

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

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

Otra veida uzņēmumi tiek dibināti ar mērķi sevi iemūžināt kā dzīvīgu uzņēmumu, kurš nemitīgi attīstās. Šāda uzņēmuma mūžu var salīdzināt ar upes plūdumu. Lietus laikā tās līmenis ceļas, un upe kāpj ārā no krastiem. Karstā laikā ūdens līmenis krītas, tomēr ir vajadzīgs ļoti ilgstošs sausuma periods, lai upe pilnībā izsīktu. Arie de Geus raksta, ka

„arī „upes” tipa uzņēmuma finansiālai atdevei netiek ierādīta pēdējā vieta. Tikai šeit vadītāji kapitāla optimizāciju uzskata par papildinājumu cilvēku optimizācijai. Šāds uzņēmums galvenokārt ir cilvēku sabiedrība. Tā mērķis ir sasniegt ilgu mūžu un attīstīt savas iespējas. Bet rentabilitāte ir tikai līdzeklis ceļā uz šī mērķa īstenošanu.”

Lai arī Arie de Geus runā par divu tipu uzņēmumiem, tomēr „upes” tipa uzņēmuma raksturojumā jau iezīmējas virziens, kā organizācijām līdzsvarot efektivitāti un ilgtspēju. Mums ir jāpaplašina skatījums uz efektivitāti un organizācijas darbības mērķiem. Pirmām kārtām, mums ir jāpaplašina skatījums uz to, kādi resursi vai plašākā nozīmē – potenciāls ir pieejams orga-

nizācijā un kā šo potenciālu lietderīgi izmantot un attīstīt. Tradicionālais skatījums, ka nozīmīgākie resursi ir **zeme, kapitāls, izejresursi vairs nepalīdz**, jo liela daļa šo resursu nav atjaunojami un skaidrs, ka, balstoties uz šādiem resursiem, organizācijām ir grūti būvēt ilgtermiņa attīstības plānus. Līdz ar to resursu grupā plašākā nozīmē ir jāiekļauj neizsīkstošie, attīstāmie un atjaunojamie resursi, kas saistās ar cilvēku spēju un zināšanu izmantošanu un uzturēšanu, kā arī organizācijas kultūras atjaunošanu.

Organizācija kā sistēma. Kas ir jāvada organizācijā?

Lai nodrošinātu organizācijas darbības efektivitāti un dzīvotspēju, ir jāmaina skatījums uz to, kas ir organizācija un kā tā ir vadāma. Organizācijas nav tikai dažādu funkciju kopums, kuru darbība ir jākoordinē. Organizācijas ir sistēmas – savstarpēji saistītu un mijiedarbībā esošu elementu kopums. Organizācijas kā jebkuras citas sistēmas saskaras ar pastāvīgu vajadzību risināt dilemmu – kā mainīties jeb attīstīties un uzturēt savu iekšējo stabilitāti?

Jāpatur prātā, ka organizācija tāpat kā jebkura cita sistēma ir atvērta, tātad, tās robežas nav stingras un tā pastāvīgi apmainās ar informāciju, cilvēkiem, enerģiju un dažādiem citiem resursiem ar ārpusi. Tas nozīmē, ka organizācijas kā sistēmas pastāvīgi transformē dažādus resursus, kā arī mijiedarbības rezultātā pārveidojas pašas. Tajā pat laikā organizācijas kā sistēmas tiecas saglabāt savu iekšējo līdzsvaru – līdz šim pieņemto lietu kārtību. Turklāt, jo lielāki draudi, ka organizācijas iekšējais līdzsvars tiks izjauks, jo vairāk pūļu un resursu tiek ieguldīts, lai saglabātu pastāvošo struktūru.

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

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

- Stratēģija
- Organizācijas dizains
- Cilvēki
- Organizācijas kultūra.

Visu šo elementu kopums ir ieguvis „Organizāciju efektivitātes



modeļa” nosaukumu.

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

Organizācijas dizainā - organizācijas struktūra, procesi un amati;

Cilvēku dimensijā - kompetences, motivācija un lojalitāte pret organizāciju;

Organizācijas kultūrā - vērtības, līderības stils un attiecības.

Organizāciju efektivitātes modeļa simbols ir piramīda (skat. attēlu „Organizāciju efektivitātes modelis”). Piramīdas izvēles pamatā ir divi faktori. Tā demonstrē stabilitāti un līdz ar to dzīvotspēju, ko nodrošina fundamentāla pamatne un vienādas savstarpēji saistītas sānu skaldnes. Tajā pat laikā piramīdai ir virsotne, kas saistās ar attīstību, kustību. Arī organizāciju mērķis ir pielāgošanās un pastāvīga attīstība, ko nodrošina visu piramīdas skaldņu saskaņota funkcionēšana.

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

Organizācijas konkurētspēja = stratēģija x organizācija

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

Ceļā uz organizāciju ilgtspēju

Iepriekš veiktā analīze rosina uz vairākām atziņām par organizāciju vadīšanu.

1. Organizāciju kā sistēmu vadīšana. Organizācijas kā sistēmas ir daudzveidīga potenciāla kopums, turklāt organizācijas pašas rīcībā parasti ir metodes un līdzekļi, kā šo potenciālu pārvaldīt. Paradokss, ka visās organizācijās ir vieni un tie paši elementi, bet tomēr organizāciju rezultāti ir tik atšķirīgi. Jautājums ir par meistarīgu organizācijas elementu un to mijiedarbību vadīšanu.
2. Mūsdienu organizācijām ir svarīgi meklēt risinājumus, kā iekšēji līdzsvarot darbību īstermiņā jeb efektivitāti un ilgtermiņa attīstību, kas ir ilgtspējas priekšnoteikums. Ilgtspējas pamatā – organizācijas attīstība un mācīšanās. Jautājums ir, kā nodot organizācijā uzkrātās un radītās zināšanas no paaudzes paaudzē jeb kā saglabāt savas organizācijas identitāti, un vienlaikus mainīties un iet līdzi laikam jeb būt atvērtiem?
3. Lai atrastu jaunus risinājumus, kā vadīt organizācijas kā sistēmas un nodrošināt organizāciju efektivitāti un ilgtspēju, nepieciešamas vadības inovācijas – radīt un veidot pilnīgi jaunas vadības prakses, ne tikai mācīties no vēsturiski labākās pieredzes. Tāpat organizāciju vadītājiem ir jāattīsta spējas domāt un analizēt organizācijā notiekošo kopsakarībās, meklēt jaunas sadarbības iespējas starp funkcijām un cilvēkiem vienā organizācijā, gan starp dažādām organizācijām un nozarēm.

Raksta sagatavošanā izmantoti fragmenti no Gitānas Dāvidsones jaunās grāmatas „Organizāciju efektivitātes modelis”, kas iznākusi 2008. gada jūnijā. Grāmatu var pasūtīt mājas lapā www.lideri.lv vai darba dienās iegādāties SIA „O.D.A.” birojā, Tērbatas ielā 53 – 6. Tālrunis uzziņām 67332194

Citi raksta sagatavošanā izmantotie avoti:

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

PAR UZŅĒMUMIEM ILGDZĪVOTĀJIEM



Ilgvars Zihmanis

Sociālo zinātņu maģistrs

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

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

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

Trīs rekordisti

Absolūtais rekordists ilgdzīvošanas ziņā līdz pat nesenam laikam bija japāņu celtniecības uzņēmums „Kongo Gumi”, kas tika di-

bināts 578. gadā un pastāvēja vairāk nekā 1400 gadu. Šis uzņēmums būvēja senākos Japānas tempļus un vairākas slavenas pils, bet vēlāk specializējās budistu tempļu būvniecībā. Diemžēl 2006. gadā tas bankrotēja un iekļāvās cita, lielāka celtniecības uzņēmuma sastāvā.

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

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

Tendences

Uzņēmumu ilgdzīvošanas tēma pētniekus interesējusi jau diez-



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

Valstis

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

Trešajā vietā ir tradīciju zeme Japāna. Tajā ir 211 ilgdzīvotāju, tai skaitā, kā jau minēts, arī pašlaik pasaulē vecākais uzņēmums. Starptautiskajos sarakstos iekļūvis arī viens Latvijas uzņēmums. Tas, protams, ir „Latvijas Balzams”, kas savu darbību sācis 1725. gadā. To, ka Cēsu alus dibināts 1590. gadā, zinām arī mēs paši.

Nozares

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

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

Nākamās lielākās nozares, pilnā saskaņā ar ģimenes uzņēmumu teoriju, ir viesnīcu un restorānu bizness. Kopsummā tajā darbojas ap 220 ilgdzīvotāju. Japāņu jau pieminējām. Vecākā viesnīca

Eiropā skaitās „Zum Roten Bären” Vācijā, kas strādā kopš 1120. gada. Tieksme ceļot un tirgoties cilvēkos acīmredzami ir ne mazāk dzīvotspējīga kā iedzeršana.

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

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

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

Šie abi ir nelieli un šauri specializēti rūpniecības uzņēmumi, kas gadsimtu gaitā pratuši ieņemt un noturēt savu nišu. Tiesa, tas nenozīmē, ka starp rūpnieciskajiem ražotājiem ar senu vēsturi nav lielu un varenu uzņēmumu. Bez jau pieminētā „StoraEnso” vēl viens dzīvs piemērs ir itāļu koncerns „Pietro Beretta”, kura pirmsākumi meklējami 1526. gadā. Pašlaik tas ir viens no lielākajiem militāro, sporta un medību ieroču ražotājiem pasaulē, kura ikgadējais apgrozījums sasniedz 420 miljonus eiro. Vēl viens ievērojams ciniņš eksemplārs ir somu uzņēmums „Fiskars”, kas Latvijā ir labi pazīstams ar saviem cirvjiem un virtuves nažiem. Tas dibināts 1649. gadā, taču tagad pārvērties korporācijā, kas darbojas vairāk nekā 20 valstīs un apgroza ap 500 miljoniem eiro gadā.

Kopsummā

Noslēgmā var teikt – valstis nāk un iet, taču veiksmīgi uzņēmumi paliek. Protams, ja vien tie netiek mērķtiecīgi iznīcināti kā padomju varas gados. Un priekšnoteikums ilga mūža sasniegšanai visbiežāk ir tieši nelielais darbības mērogs. Tā ka teorētiski kaut vai tai pašai Užavas alus darītavai vai kārtīgam lauku viesu namam ir visas izredzes, ka tos pazīs un atcerēsies mūsu pēcteči pat piecsimt gadus pēc mums!

Kas kopīgs uzņēmumiem ilgdzīvotājiem?

Visi šie uzņēmumi ir ilgdzīvotāji:

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

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

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

Līderi uzmanību velta vienai lietai!

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

Līderi uztur ciešu kontaktu ar pastāvīgajiem klientiem!

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

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

Virsoņi vienmēr ir brīvas vietas, jo tie, kuri tur uzkāpuši, mēdz aizmigt un noript lejā.

Līderi ir inovatori savā nozarē!

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

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

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

Līderi ir konservatīvi finansu jautājumos!

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

Līderi ir zināšanu izplatītāji!

Līderi nodrošina to, ka tiek apmierinātas patērētāju vajadzības!

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

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

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

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

Līderu darbinieki ir lojāli uzņēmumam un apmierināti ar darbu!

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

Gandrīz nemainīgas produktu grupas, uzticība savām ražošanas tradīcijām, meistarīgums un ieklausīšanās pircēju vēlmēs – tas ir raksturīgi arī Latvijas uzņēmumiem – ilgdzīvotājiem.



Foto no AS Laima mājaslapas

Atbild **Dace Kokina**, AS *Laima* mārketinga vadītāja

Kurā gadā *Laima* uzsāka savu darbību?

Uzņēmums dibināts 1870. gadā kā Teodora Riegerta šokolādes fabrika.

Kas bija uzņēmuma dibinātāji?

Uzņēmumu dibinājis Teodors Riegerts.

Ar kādiem produktiem *Laima* uzsāka savu darbību?

Jau no pašiem pirmsākumiem uzņēmums ražojis šokolādi un šokolādes izstrādājumus.

Tādas īstas šokolādes ēšanas tradīcijas Latvijā aizsākās tieši līdz ar *Laimas* priekšgājēja Teodora Riegerta šokolādes fabrikas no-



dibināšanu. Pirms tam, gadsimtiem ilgi, šokolāde tika lietota kā karsts šokolādes dzēriens, kas bija ļoti dārgs un ekskluzīvs produkts, ko atļauties varēja tikai bagātnieki.



Vai arī šodien ir kādas konfektes, saldumi, kas tiek ražoti pēc tām receptēm, kuras bija *Laima* pirmsākumos?

Produktu klāsts ir mainījies un pilnveidojies, taču *Laima* nemainīgi ir vienīgais saldumu ražotājs Latvijā, kas veic pilnā cikla šokolādes ražošanu. Ar to detalizētāk var iepazīties www.laima.lv/kakaopupa

Kurš ir *Laima* vissenākais produkts?

Tā ir konfekte *Serenāde*, kas tiek ražota jau kopš 1937. gada.

Vai ir kādas tradīcijas, kas saglabājušās no pirmsākumiem?

Jau minētā pilnā cikla ražošana ir viens no aspektiem, kas visizteiktāk raksturo uzņēmumu. Tas dod daudz lielāku iespēju veidot šokolādes produktus tieši tādus, kādi garšo Latvijas un citu valstu iedzīvotājiem. Joprojām daļa ekskluzīvo produktu tiek gatavoti arī ar rokām.

Kā radās nosaukums *Laima*?

Tas īsti nav zināms, taču iespējams, tas tika izvēlēts tā pozitīvo asociāciju pēc. Kā zināms, šokolāde cilvēkus dara laimīgākus.

Kādi faktori ir noteikuši zīmola *Laima* veiksmi?

Uzticība savām ražošanas tradīcijām, meistarīgums un ieklausīšanās pircēju vēlmēs.

Kādi ir galvenie iemesli tam, ka tiek akcentēta uzņēmuma ilgā pastāvēšana?

Latvijā nav daudz uzņēmumu, kas tiešām bez pārtraukuma

vienā un tajā pašā vietā būtu atradušies un darbojušies kopš 1870. gada.

Kā *Laimai* atšķirībā no citiem Latvijas uzņēmumiem ir izdevies izdzīvot dažādās politiskajās un ekonomiskajās situācijās?

Saldumi ir neatņemama cilvēku dzīves sastāvdaļa. *Laima* jau paudzēm ilgi ir kopā ar Latvijas iedzīvotājiem – gan priekos, gan bēdās. Uzņēmums regulāri ieņem augstas vietas Latvijā respektāko un mīlētāko uzņēmumu topos.



Atbild **Aldis Škutāns**, A/s *Rīgas miesnieks* valdes priekšsēdētājs

Kurā gadā a/s *Rīgas Miesnieks* uzsāka savu darbību?

1922.g. savienība *Konsums* Rīgā, Atlasa ielā, ierīko desu darbnīcu.

1932.gada 3.oktobris: tiek pieņemts lēmums par akciju sabiedrības *Bekona eksports* dibināšanu.

1944.g.16.oktobris: uz nacionalizētā uzņēmuma - Tirdzniecības un rūpniecības akciju sabiedrības *Bekona eksports* bāzes tiek radīts *Rīgas gaļas un konservu kombināts*.

1993.gads: uzņēmums kļūst par akciju sabiedrību *Rīgas Miesnieks*





1997.gads: akciju kontrolpaketi iegādājas Igaunijas lielākais gaļas pārstrādes uzņēmums *a/s Rakvere Lihakombinaat*

1998.g. Somijas koncerns *HK Ruokatalo* nopērk 75% Rakveres gaļas kombināta akciju un *Rīgas Miesnieks* kļūst par koncerna daļu. *HK Ruokatalo* ir viens no lielākajiem gaļas pārstrādes uzņēmumiem Skandināvijā. Šobrīd *a/s Rīgas Miesnieks* ietilpst *HK SCAN* grupā.

Ar kādiem produktiem *a/s Rīgas Miesnieks* uzsāka savu darbību?

Sākām ar desu ražošanu.

Vai arī šodien ir kāds produkts, kas tiek ražots pēc tām receptēm, kuras bija *a/s Rīgas Miesnieks* pirmsākumos?

Šeit varētu nosaukt dūmdesu *Jubilejas*, ko Padomju laikā sauca *Sovetskaja*. Toreiz to nogatavināja bez startkultūrām, bet tagad tās pievienojam, lai desa ātrāk nogatavinātos.

Vēl gaļa *Zemnieku gaumē*, kaut gan šodien tai ir nedaudz savādāks sāļjums. Produktu grupas, ko ražojam nav mainījušās, un tās ir: vārītās desas, cisiņi, sardeles, kūpinātās desas, dūmdesas,

kūpinājumi. Šodien izmantojam citas tehnoloģijas.

Kurš ir *a/s Rīgas Miesnieks* vissenākais produkts?

Tā ir dūmdesa *Jubilejas*.

Vai ir kādas tradīcijas, kas saglabājušās no pirmsākumiem?

Kādreiz bija Goda plāksne ar labāko mēneša darbinieku fotogrāfijām. Tās ierāmēja un lika pie sienas apskatei. Tā atradās vietā, kur visi darbinieki iet garām un ik dienas redz darba izcilniekus. Šo tradīciju esam saglabājuši un katru mēnesi nosakām labāko darbinieku, tiesa gan bez bilžu ierāmēšanas. Lai radītu svētku noskaņu darba kolektīvs sanāk kopā gan Ziemassvētkos, gan Vasaras saulgriežos.

Kādi faktori ir noteikuši zīmola *Rīgas Miesnieks* veiksmi?

Pārtikas nozarē ļoti svarīga ir produkcijas garša un kvalitāte. Bez tās nekāda reklāma nespēs palīdzēt. Patērētāji ir novērtējuši uzņēmuma *Rīgas Miesnieka* produkciju. Tādi produkti kā *Jubilejas* dūmdesa, *Mārtiņa desīns* un *Rakveres cisiņi* apstiprinot uzņēmuma reputāciju ir kļuvuši par populārākajiem produktiem Latvijā. Tas vairo uzņēmuma reputāciju. Veiksmes pamatā ir spēja uz klausīt kā patērētāju, tā arī veikalu vajadzības. Tās tiek ņemtas vērā, attīstot produktus un veicinot to pārdošanu.

Kādi ir galvenie iemesli tam, ka tiek akcentēta uzņēmuma ilgā pastāvēšana?

Ja uzņēmums ir ar senām tradīcijām, ar tendenci uz attīstību un modernizāciju, kā arī dažādos pārmaiņu laikos spēj veiksmīgi strādāt, tas nozīmē, ka uzņēmumam var uzticēties. Ja uzņēmum-



mam ir senas tradīcijas, tad tas rūpējas par šo tradīciju saglabāšanu un tas ir ļoti svarīgi patērētājam. Ļoti daudzām senām lietām ir pozitīva aura un ļoti svarīgi, lai šī aura nepazūd. Ja uzņēmums, tā darbinieki, produkti un pakalpojumi ievieš uzticību, tad patērētājiem ir vieglāk izdarīt izvēli.

Kā a/s Rīgas Miesnieks atšķirībā no citiem Latvijas uzņēmumiem ir izdevies izdzīvot dažādās politiskajās un ekonomiskajās situācijās?

A/s Rīgas Miesnieks nav vienīgais uzņēmums, kuram ir izdevies izdzīvot dažādās politiskajās un ekonomiskajās situācijās. Veiksmes pamatā ir komandas darbs un uzticēšanās profesionāliem cilvēkiem, kā arī ambiciozi mērķi, kuru sasniegšanā tiek iesaistīti visi darbinieki. Uzņēmumam ir sava Misija, Vīzija un Kvali-

tātes politika, kas nosaka virzību uz rezultātu. Mēs esam līderi Latvijas tirgū un vēlamies arī turpmāk būt labākie, aktīvākie un uzticamākie. Vēl viens no ļoti svarīgiem faktoriem ir tas, ka a/s Rīgas Miesnieks investē attīstībā un konkrēti – personālā un tehnoloģijās.



Atbild a/s Cēsu alus valdes priekšsēdētāja

**Eva Sietiņšone
Zatlere**

Kurā gadā Cēsu alus uzsāka savu darbību? Kas bija uzņēmuma dibinātāji?

Pirmo reizi alus gatavošana tiek minēta Cēsu pils revīzijas protokolā – tajā ir ziņas par iesala žāvētavu un apiņu dārziem. Alus tiek ražots tieši pili, un 1590.gads tiek uzskatīts par alus darītavas dibināšanas gadu.

19.gs. beigās tiek uzbūvētas vēsturiskās alus darītavas ēkas un izveidota Cēsu alus darītava.

2000.gadā tiek uzsākta modernas alus darītavas celtniecība. Jaunās ražotnes pamatos iemūrēts akmens

no senās Cēsu pils alus darītavas mūriem. Jaunā Cēsu alus darītava, kas ir viena no modernākajām Baltijas reģionā, atklāta 2001. gada 6. jūlijā Cēsu pilsētas rūpnieciskajā rajonā. Jaunais ražošanas komplekss – vārītava un pildītava, uzcelts 2005. gada 7.jūnijā. Jaunā ražotne veido, sakārto, iekļaujas Cēsu pilsētas rūpnieciskajā zonā.

Ar kādiem produktiem Cēsu alus uzsāka savu darbību?

Visos laikos uzņēmuma pamatprodukts ir bijis alus. 1976. gadā, kad uzņēmums sāk darboties ar nosaukumu Cēsu alus, tiek ražotas vairākas vadošas alus šķirnes: Cēsu alus, Rīgas alus, Senču alus. Bez alus, kompānija ražo arī bezalkoholiskus dzērienus: Cēsu mineralizētais galdā ūdens, Valmieras minerālūdens, dzērieni Vasara un Veldze, Rīgas iesala dzēriens.

Tajā laikā uzņēmums, lai gan bija neliels, tas bija ļoti iemīļots. Cēsnieki joprojām atminas, kā Jāņu laikā pie alus darītavas stāvēja garas rindas.

Uzņēmuma produktu sortimentā ir arī ilgdzīvotājs – bezalkoholiskais dzēriens Limonāde. Šī produkta popularitāti skaidrojam





ar patērētāju garšas uztveri – tieši *als Cēsu alus* ražotā *Limonāde* tiek raksturota kā klasiska limonāde – to iemīļojuši gan bērni, gan vecāka gada gājuma cilvēki, kas atminas limonādes garšu no bērnības.

Vai arī šodien ir kāda alus šķirne, kas tiek ražota pēc tām receptēm, kuras bija *Cēsu alus* pirmsākumos?

Kopš alus darītavas pirmsākumiem, pagājis vairāk kā 400 gadu. Sākotnēji alus tika ražots etnogrāfiski un nu jau 130 gadus alus ražošana notiek rūpnieciski. Attīstoties uzņēmumam un sekojot pasaules tendencēm alus ražošanā, uzņēmuma darbība nemitīgi tiek pilnveidota un iekārtas modernizētas, tiek ieviestas jaunākās tehnoloģijas un pilnveidota alus receptūra.

Līdz ar tehnoloģiju maiņu, alus receptes tiek pielāgotas. Ar jaunām tehnoloģijām tiek saglabāti tradicionālie alus darināšanas principi – vārīts iesals, pievienoti apiņi alus rūgtumam un putai, un iegūtā masa tiek raudzēta. Jauno tehnoloģiju galvenā priekšrocība ir kvalitāte – kas izpaužas alus dzidrumā un nemainīgā garšā, kā arī alum nav nekādu piemaisījumu.

Kurš ir *Cēsu alus* visnenākais produkts?

Als Cēsu alus darītavas straujās izaugsmes laikā, pirms septiņiem gadiem radītā alus šķirne *Cēsu Premium*, alus darītavas sortimentā noteikti ir populārākā.

Radīts 2001. gadā, *Cēsu Premium* simboliski iezīmēja alus darītavas atdzimšanas laiku – tika uzsākts darbs jaunās ražotnes telpās ar jaunu darbības stratēģiju, mērķiem, komandu un devīzi: *Ir alus, Ir varianti!*



Cēsu Premium zināmā mērā ir pionieris – revolucionārs alus tirgū, jo līdz ar šīs šķirnes izveidi alus dzērienu segmentā tika ieviestas vairākas, būtiskas inovācijas. Tā piemēram, *Cēsu Premium* savulaik bija viena no pirmajām alus šķirnēm Latvijā, kas ar savu stilīgo un nebūt ne latvisko nosaukumu veidoja sabiedrības uztveri par alu kā ne tikai par tradicionālu senču dzērienu, bet arī – alu kā moderna dzīvesstila sastāvdaļu.

Tāpat *Cēsu Premium* alus skārdene bija pirmā Latvijā, ko 2005. gada jūnijā *Cēsu alus* Latvijas alus patērētājiem piedāvāja iegādāties ar folija vāciņu.

Cēsu Premium patlaban ir *Cēsu alus* vadošā alus šķirne, kas ar katru gadu kļūst populārāka. Tādēļ, domājot par produkta attīstību, mērķtiecīgi tiek plānotas gan produkta iepakojuma variācijas, gan mārketinga aktivitātes. Klientu lojalitāte *Cēsu alus* senākajai alus šķirnei sniedz mums patiesu gandarījumu, jo jau otro gadu pēc kārtas tā saņem īpašu apbalvojumu *Gada Prece 2007*. *Cēsu Premium* alus skārdene jau vairākus gadus ir pirkākā skārdene Latvijā un, novērtējot klientu uzticību *Cēsu alus* pamatproduktam, regulāri tiek radoši attīstīts arī tā vizuālais tēls.

Vai ir kādas tradīcijas, kas saglabājušās no pirmsākumiem?

Viena no uzņēmuma pamatvērtībām bijuši un ir cilvēki. Lai arī šodien ražotnē daudzi procesi noris tehnoloģiski, automatizēti, tomēr bez cilvēka klātbūtnes darbs, sasniegumi un uzņēmuma attīstība nav iespējama. Tādēļ jau ilgus gadus ievērojam un kopjam skaistu tradīciju – godinām ražotnes darbiniekus, kas ilgi nostrādājuši uzņēmumā. Mūsu kompānija ir labs piemērs,

kā notiek veiksmīga iekšējā pieredzes apmaiņa, jo uzņēmumā strādā jauni un ambiciozi cilvēki roku rokā ar ilggadējiem darbiniekiem.

Kā radās nosaukums *Cēsu alus*?

Alus darītavas nosaukumu hronoloģija:

1878. -1915. g. Cēsu Pils alus darītava

1922. - 1940.g. Akciju sabiedrība *Augļu dārzs* Cēsu alus darītava

Pēc otrā pasaules kara līdz 1976. g. *Cēsu alus darītava*

1976. -1988.g. Ražošanas apvienība *Cēsu alus*

1988. - 1995. gadam nosaukums Valsts *Cēsu alus* darītava

No 1995. gada nosaukums Akciju sabiedrība *Cēsu alus*

Kādi faktori ir noteikuši zīmola *Cēsu alus* veiksmi?

Mēs esam mainījuši stereotipus par alu kā tādu: tas izsenis bijis tradicionāls latviešu dzēriens, bet mēs to attīstām arī kā modernu, stilīgu, lai tam būtu nākotne arī modernajā Latvijas sabiedrībā.

Alus rūpniecībā liela nozīme ir investīcijām. *Cēsu alus* 7 gadu laikā, ieskaitot šo gadu, attīstībā būs ieguldījis līdz 25 miljoniem latu. Šādas investīcijas Latvijas partikas rūpniecībā, pie kuras pieskaitāma alus ražošana, ir vienas no vērienīgākajām šajā gadsimtā. Bez investīcijām svarīgs veiksmes pamats ir arī atraktīvs mārketinga un mērķtiecīga komanda. *Cēsu alus* pamatnostāde: būt attīstības līderiem dzērienu tirgū. Katru gadu piedāvājam jaunus dzērienus, darbojamies jau 7 – 9 dzērienu segmentos. Pirms dažiem gadiem patērētājs vēl bija konservatīvs, bet šobrīd jāatzīst - cilvēkiem patīk inovācijas, jaunā izmēģinājumi, tādēļ mēs piedāvājam patērētājiem arvien jaunas un nebijušas garšas un sajūtu nianšes.

Kādi ir galvenie iemesli tam, ka tiek akcentēta uzņēmuma ilgā pastāvēšana?

Domājot par nākotnes plāniem, nevaram aizmirst arī savu vēsturi, izcelsmi. Baltijā vecākā alus darītava Cēsīs bija zināma, bet ļoti lokāla, maza alus ražotne. *Cēsu alus* strauju attīstību sāka pirms 7 gadiem 2001. gadā, kad uzbūvēja jaunu, modernu, tirgus tendencēm atbilstošu alus darītavu. Tolaik tirgus daļa bija 2 - 3 %, bet pērn vidējā tirgus daļa jau sasniedza 25 %. Dažkārt tieši izcelsme un vēsturiski izvedojušos apstākļu kopums ietekmē uzņēmuma izpausmes publiskajā vidē, sniegumu sabiedrībā. Ne velti *a/s Cēsu alus* ir līderis, ieņemot pirmo vietu šī gada Reputācijas topā starp Vidzemes reģiona uzņēmumiem. Apzinoties *Cēsu alus darītavas* vēsturisko nozīmīgumu Cēsu pil-

sētas ekonomiskajā dzīvē, vides sakārtotības un attīstības jomās, jaunu tradīciju ieviešanā pilsētā un apkārtnē, intensīvi strādājam pie pilsētas nozīmīgākā rūpniecības uzņēmuma vēstures atspoguļojuma. Augustā Cēsu Jaunajā Pilī atklāsim alus rūpnieciskajai ražošanai veltītu ekspozīciju. Izstāde apmeklētājiem vēstīs saistošu, vēsturiski hronoloģisku stāstu par *Cēsu alus* vēsturi, ļaujot iepazīt tā darbības ietekmi uz pilsētas ekonomisko dzīvi, vēsturiskā centra apbūvi, pilsētas vides veidošanu. Izstāde atspoguļos notikumus, kuri veidojuši un veido, ietekmējuši un turpina kultūras tradīcijas pilsētā.

Kā *Cēsu alus*, atšķirībā no citiem Latvijas uzņēmumiem, ir izdevies izdzīvot dažādās politiskajās un ekonomiskajās situācijās?

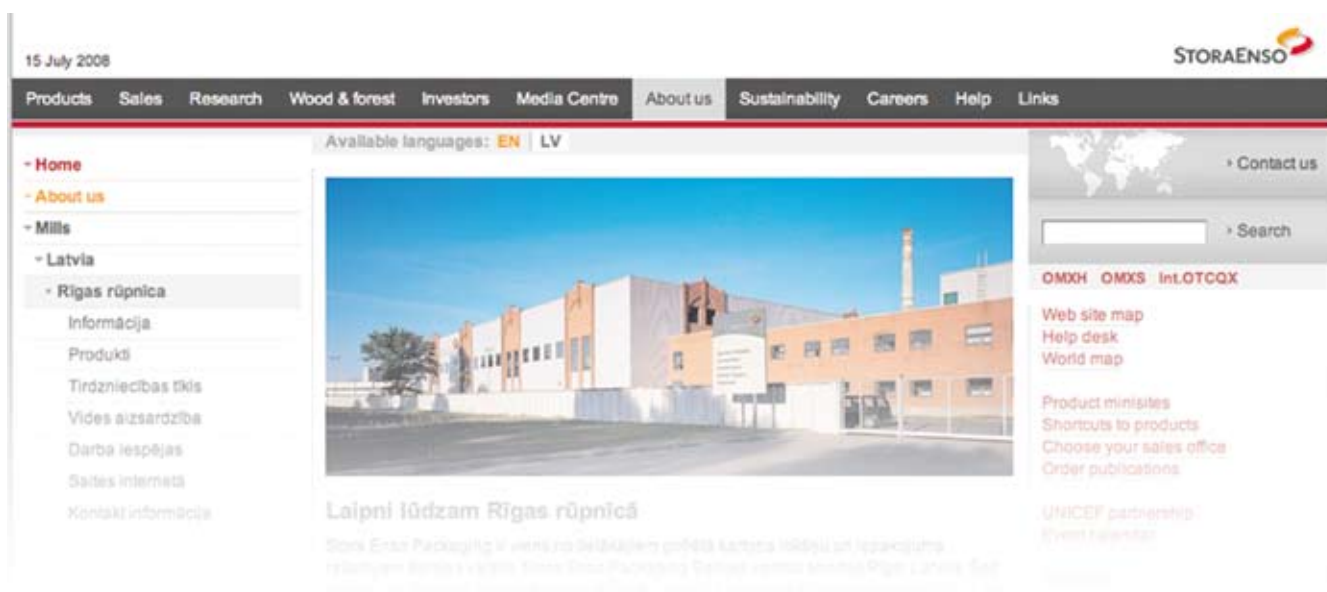
Patlaban alus tirgus ir stabilizējies, tas attīstās, bet mērenākā tempā. Izdzīvošanu ierobežota tirgus apstākļos noteiks attīstības iespēju sarežģēšana, jaunu nišu radīšana, kompānijas vienmērīgas izaugsmes vadīšana.

Cēsu alus darbības stratēģiju esam veidojuši, sekojot līdzi laikam – tirgus attīstībai, patērētāju vēlmēm – un bieži vien pat ejot laikam pa priekšu. Piedāvājam jaunus produktus, pasniedzam tos dažkārt pat neierastā veidā, laužam stereotipus. Mūsu darbībā svarīgs mērķis ir veidot alus un dzērienu nozari interesantu patērētājiem, piedāvājot tiem aizvien jaunas garšas nianšes un izjūtas. Veidojam un attīstām gan dzērienu kategorijas, gan iepakojumus. Pirms dažiem gadiem mēs bijām pirmā alus darītava, kas ar īpašu inovāciju skārdeņu iepakojuma tirgū lika nopietnus pamatus šī iepakojuma segmenta attīstībai Latvijā, kā rezultātā dažu gadu laikā skārdeņu iepakojuma tirgus ir dubultojies, piemēram, pērn no visa alus tirgus 7 – 8 % tika realizēti skārdenēs. Prognozējam, ka šī iepakojuma tirgus varētu augt līdz 15 – 20 % no kopējā alus tirgus. Tādēļ uzskatu to par nozīmīgu sasniegumu, lai pieņemtu lēmumu šogad uzstādīt skārdeņu pildīšanas līniju par 7 milj. eiro.

Tāpat rodam arī jaunas, interesantas darbības nišas – patlaban veiksmīgi realizējam enerģijas dzērienu *Dynami:t*, kas, starp citu, ir vienīgais spēcīgais enerģijas dzērienu zīmols, kas radīts Baltijā.

Jau divus gadus *Cēsu alus* ražo un izplata Latvijā *near water* „Aqua Plus” ar dažādām garšām (*near water* – ūdens ar pievienoto vērtību). *Near water* Latvijas dzērienu tirgū ir jauna kategorija, un mēs esam pirmais uzņēmums, kurš veiksmīgi uzsāka savu darbību šajā segmentā un plāno veicināt tā attīstību un paplašināšanos.





Atbild **Vilnis Freimanis**,
Stora Enso Mežs
valdes loceklis

Stora Enso ir jauns uzņēmums, bet tā vēsture ir gandrīz tikpat sena kā Rīgai.

Kurā gadā *Stora Enso* uzsāka savu darbību?

Kaut arī vara raktuves savu darbu uzsāka pirms 1000 gadiem, pirmo reizi uzņēmuma vārds vēstures avotos ir minēts 1288. gadā kā *Stora Kopparberg's* vara raktuves Falunā (Zviedrijā). Vēstures avoti liecina, ka

1347. gadā uzņēmums ieguva privilēģijas no Zviedrijas karaļa Magnusa Eriksona.

Savukārt *Enso* kokzāģētavu 1872. gadā uzbūvēja Norvēģu firma *Gutzeit & Comp* Kotkā, Somijas dienvidos.

Kā radās nosaukums *Stora Enso*?

1888. gadā apvienojās divi uzņēmumi – Somijas uzņēmums *Enso* un Zviedrijas uzņēmums *Stora Kopparberg's Bergslags Aktiebolag* (STORA). Tas arī deva pamatu šodienas kompānijas nosaukumam – *Stora Enso*.

Kas bija uzņēmuma dibinātāji?

Par kompānijas dibinātājiem var uzskatīt uzņēmīgas ģimenes, kuru uzvārdi ir lasāmi abu firmu sākotnējos nosaukumos.

Ar kādiem produktiem *Stora Enso* uzsāka savu darbību?

Stora savu darbību uzsāka ar vara ieguvei, kura nozīme samazinājās tikai 18. gadsimtā līdz ar dzelzs ēras sākumu. Uzņēmums attīstījās līdz ar zinātnes un tehnikas progresu, piemēram, blakus rūdas ieguvei par vienu no galvenajiem produktiem kļuva arī sērskābes ražošana. Jau 1862. gadā apvienoja dažāda veida ražošanu un izveidoja uzņēmumu *tora Kopparberg's Bergslags*, kurš 1898. gadā kļuva par akciju sabiedrību. Uzņēmums nodarbojās ar kokzāģētavas, celulozes un papīra produktu, kā arī enerģijas ražošanu. Tērauda un dzelzs ražotne tika pārdota tikai 1978. gadā. XX gadsimtā uzņēmums savas ražotnes izveidoja ne tikai Eiropā, bet arī Ziemeļamerikā, kā arī iegādājās vairākus uzņēmumus, tai skaitā *Papyrus*.

Savukārt *Enso* uzņēmums, kurš sākotnēji darbojās kā kokzāģētava, 1912. gadā uzsāka ražot arī papīru. Uzņēmumu 1919. gadā iegādājās Somijas valdība. Līdz ar uzņēmuma attīstību mainījās arī nosaukumi, piemēram, 1928. gadā tā saucās *Enso-Gutzeit Osakeyhtiö*. Kad bija novērsta 2. pasaules kara sekas, uzņēmums sāka strauji attīstīties un darboties ārpus valsts robežām, 1995. gadā nosaukums tika mainīts uz *Enso*.

Kas gadu gaitā uzņēmumā ir mainījies?

Gadsimtu gaitā ir mainījusies produkcijas struktūra un arī darbības rādiuss. Ja sākumā uzņēmums darbojās Skandināvijā, vēlāk Eiropā un Ziemeļamerikā, tad gadsimta sākumā – jau piecos kontinentos. Arī ražošanas apjomi un sortiments ir mainījies atbilstoši patērētāju vēlmēm un vajadzībām, tomēr atslēgas vārds jau vairākus gadsimtus ir nemainīgi – kokmateriāli, papīrs un celuloze.

Vai arī šodien ir kāds produkts, kas tiek ražots kopš tā laika?

Stora Enso jau labu laiku ir viens no pasaules tirgus līderiem papīra, iepakojuma un meža produktu nozarē. Tiek strādāts pie

jaunu produktu izveides un esošo tehnoloģijas pilnveidošanas. Ja ne produkti, tad darbības principi ir saglabājušies.

Vai ir kādas tradīcijas, kas saglabājušās no pirmsākumiem? Vai dažādās valstīs esošajiem uzņēmumiem ir kaut kas kopīgs?

Stora Enso ir starptautisks uzņēmums un katrā valstī ir jāievēro arī attiecīgās valsts tradīcijas, kas reizēm ir ļoti atšķirīgas. Tomēr pamatvērtības un darbības principi, kas ietverti *Stora Enso* politikās, visiem ir vienādi. Latvijā pašreiz darbojas 3 *Stora Enso* uzņēmumi (*Stora Enso Mežs*, *Stora Enso Packaging* un *Stora Enso Timber* Launkalnes zāģētava), katram no tiem ir sava ražošanas joma un specifika, bet darbības principi un nosacījumi, kā arī uzņēmuma *seja* visiem ir vienāda. Arī izdales un reklāmas materiāli, kaut arī rakstīti dažādās valodās, ir atpazīstami pēc formas, krāsas un, protams, logo.

Kādi faktori ir noteikuši zīmola *Stora Enso* veiksmi?

Stora Enso vīzija būt par vadošo meža produktu uzņēmumu pasaulē prasa nemītīgu darbības pilnveidošanu un attīstību. Arī uzņēmuma vīzija un vērtības sekmē uzņēmuma attīstību un darbinieku lojalitāti. Nenoliedzami, ka liela loma ir arī ilgtspējīgai politikai, kas attiecas gan uz dabas resursu izmantošanu, ražošanas attīstību un darbinieku izaugsmi.

Vai jūs lepojaties ar to, ka esat uzņēmums – ilgdzīvotājs? Kādi ir galvenie iemesli tam, ka tiek akcentēta uzņēmuma ilgā pastāvēšana?

Protams, ka ikviens darbinieks var lepoties ar to, ka strādā tādā uzņēmumā. Tas ir zināms gods, un tai pašā laikā arī atbildība. Tā ir sena patiesība, ka daudz grūtāk ir sasniegto noturēt, nevis to sasniegt. Uzņēmuma vēsture ir pierādījums tam, ka jāmainās līdzī laikam un drosmīgi jāpieņem dažādi izaicinājumi. Katrs sasniegums ir tikai viens pakāpiens virzībā uz augšu.

Ar ko *Stora Enso* atšķiras no citiem uzņēmumiem ilgdzīvotājiem?

Grūti atbildēt uz šo jautājumu, jo katram ilgdzīvotājam ir sava unikāla vēsture. Citiem to veidojusi nejaušība, citiem – smags darbs vairāku gadsimtu garumā. Iespējams, ka *Stora Enso* vēsture jau no pirmsākumiem ir saistīta ar meža resursu izmantošanu un nav iedomājama bez to ilgtspējīgas apsaimniekošanas. Ja atgriežamies pie vara raktuvēm, meža resursi nodrošināja būvmateriālus raktuvēm, kokogles tehnoloģisko procesu norisei, kalpoja kā gaismas avots un vēlāk arī izejvielas dzelzceļa būvei. Ja tajā laikā izcirstie meži nebūtu atjaunoti, iespējams, ka nebūtu arī resursi šodienas darbībai. Ne mazāk svarīga ir arī gadsimtos uzkrātās *vadības zināšanas* un pieredze.

Vairāk informācija – www.storaenso.com

(http://www.storaenso.com/CDAvgn/main/0,,1_EN-5605-17886-,00.html)



PSIHOLOĢISKIE FENOMENI MAZAJĀS GRUPĀS: SOCIĀLĀ FASILITĀCIJA UN GRUPVEIDA DOMĀŠANA



Iveta Ozoliņa-Ozola

Ekonomikas zinātņu maģistrs
Psiholoģijas zinātņu bakalaura
RTU lektore personālvadībā un
vadības psiholoģijā

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

FENOMENS

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

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

Mēs reaģējam uz citu cilvēku klātbūtni. Arī tad, ja klāt ir tikai viens cilvēks un ja šis viens cilvēks vai vairāki klātesošie neko nedara attiecībā uz mums. Cilvēks vienatnē ir citādāks nekā citu vidū. Vēl interesantāk kļūst, ja mēs sākam aktīvi iedarboties

viens uz otru. Rodas dažādu reakciju buķete, kas nosaka šīs mijiedarbības norisi un sekas.

Zināšanas par cilvēka reakcijām uz citiem ir ļoti vajadzīgas, lai viņu efektīvi ietekmētu tieši vai lai radītu labvēlīgus apstākļus nepieciešamo rezultātu panākšanai. Piemēram, personāla darba organizācijā, kopīgo lēmumu pieņemšanā un konfliktu vadīšanā.

Sociālie psihologi ir speciāli pētījuši, kā grupa ietekmē cilvēku. Rezultātā ir atklāti tādi grupas ietekmes fenomeni kā **sociālā fasilitācija**, sociālais slinkums, deindividualizācija, grupas polarizācija, **grupveida domāšana**, mazākuma ietekme.





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

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

Mazās grupas pazīmes:

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

SOCIĀLĀ FASILITĀCIJA

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

Sociālā fasilitācija – cilvēka dominējošo reakciju pastiprināšanās citu klātbūtnē.³

Šo efektu par sociālo fasilitāciju nosauca Flojds H. Ollports (*Floyd Henry Allport*) 1920. gadā⁴, bet pirmais psihologs, kas pamanījis un pārbaudījis citu klātbūtnes ietekmi uz cilvēka darbību, bija Normans Triplets (*Norman Triplett*, 1898). Viņš ieinteresējās, kāpēc sacikšu riteņbraucēji ir ātrāki, kad sacenšas viens ar otru, nevis ar hronometru. Tad viņš pieņēma, ka citu klātbūtne cilvēku vairāk stimulē uz enerģisku darbību. Turpmāk pētījumi par šo fenomenu attīstījās diezgan lēni, jo zinātnieki sadūrās ar pretējiem novērojumiem, kurus nevarēja izskaidrot:

kāpēc vienās situācijās citu klātbūtne uzlabo cilvēka darbības rezultātus, bet citās situācijās – pasliktina.

Tajā pat laikā citā jomā psihologi Roberts Jerkes un Džons Dodsons (*Robert M. Yerkes, John D. Dodson*) 1908. gadā eksperimentālā ceļā noteikuši sakarību starp cilvēka fizioloģiskā vai mentālā uzbudinājuma līmeni un viņa darbības efektivitāti pie dažādas sarežģītības uzdevumu izpildes⁵. Šī sakarība ir zināma kā *Jerkesa-Dodsona likums*:

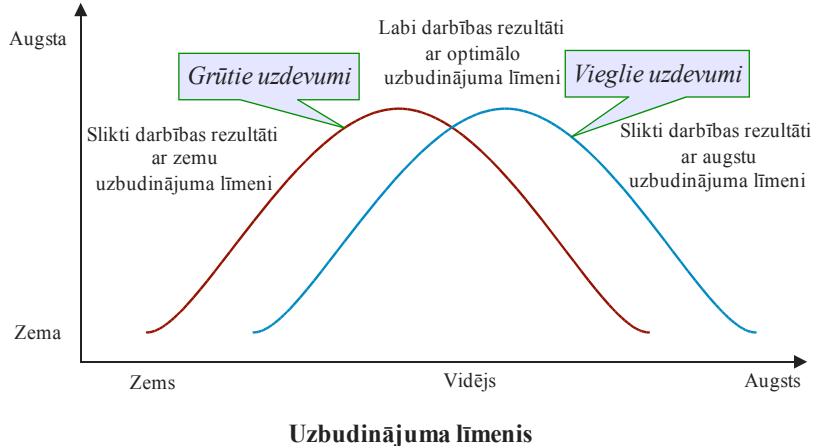
Saskaņā ar šo likumu,

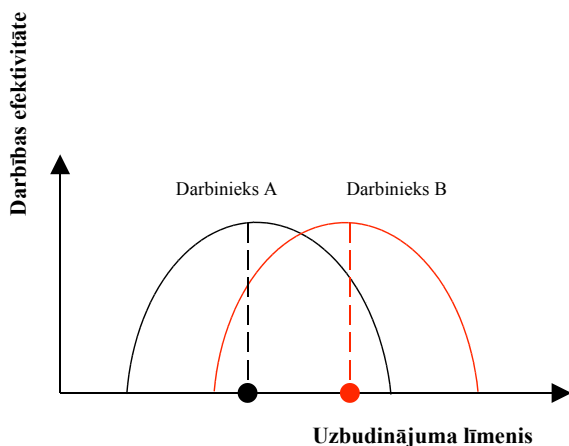
1. pieaugot cilvēka uzbudinājuma līmenim, pieaug arī viņa darbības efektivitāte, bet līdz noteiktam momentam – līdz optimālā uzbudinājuma līmenim; ja cilvēka uzbudinājuma līmenis ir augstāks par viņam optimālo, tad viņa efektivitāte samazinās – pārmērīgā uzbudinājuma rezultātā cilvēkā attīstās stīvums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

Turklāt citos pētījumos bija novērots, ka

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

Darbības efektivitāte





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

- sanervozējies TV šova „Vai Tu esi gudrāks par 5klasnieku?” dalībnieks nevar atbildēt uz vienkāršiem jautājumiem;
- UEFA Eiropas čempionātā pusfinālā spēles papildu laikā futbolisti vairākkārt netrāpa pretinieka vārtiem;
- psiholoģiskā terora rezultātā darba vietā darbinieks sāk sliktāk strādāt, kas var kļūt par reālu iemeslu viņa atbrīvošanai no darba;
- birojā, kur visi strādā vienā telpā bez iekšējām sienām, hroniski skaļais sekretāres un pārdošanas speciālistu darbs (telefona zvani, pārrunas, apspriedes u.tml.) samazina grāmatvedes un programmētāja darba produktivitāti un kvalitāti.

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

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

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

- izpildot ļoti apgūtus fiziskos vingrinājumus sporta zālē kopā ar citiem vingrotājiem;
- publiskajās sacensībās, kas balstās uz ļoti apgūtajām iemaņām (jebkurā sporta veidā);
- kolektīvā darbā vai tādā darbā, kas ir brīvi novērojams no malas, kur jāizpilda vienkārši uzdevumi vai ļoti apgūtās

darbības – konveijera darbinieku darbs, celtnieku brigādes darbs, datu ievadišana, tekstu pārrakstīšana, u.tml.

- kad publiski jāatbild uz vienkāršiem jautājumiem, kas neprasa apdomāšanu, īpašu koncentrēšanos vai atmiņu;
- kad publiski jāatbild pat uz sarežģītiem jautājumiem, bet kuros cilvēks ļoti labi orientējas.

Kad cilvēkam jāizpilda kaut kas sarežģīts vai slikti apgūts, tad citu cilvēku klātbūtne pasliktina viņa rezultātus. Pat ja sekretāre un pārdošanas speciālisti kļūstu, programmētājam, pildot radošu programmēšanas uzdevumu šā vai tā būtu grūti ar viņiem kopā atrasties vienā telpā, lai ātri un kvalitatīvi izpildītu savu darbu. Tāpat intravertai jaunai grāmatvedei būs grūtāk apgūt savu darbu, ja viņa visu laiku strādā pārējo darbinieku acu priekšā.

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

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

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

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

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

GRUPVEIDA DOMĀŠANA

(no angl. *Groupthink*)

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

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

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

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

Lai identificētu grupveida domāšanu, Irvins Džanis norādīja uz astoņiem grupveida domāšanas simptomiem:

Grupas dalībnieki pārvērtē grupu, savas iespējas un tiesības:

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

Grupveida domāšana neparādās visās mazajās grupās un ne visās situācijās. Grupveida domāšana visdrīzāk var izveidoties, kad:

grupa ir stipri saliedēta, kas saistās

ar strukturālajām nepilnībām: grupas nošķirta no citiem, trūkst objektīvās vadības (dominē direktīvais vadības stils), trūkst formālo noteikumu (nav precīzi noteikts, kas un kā jādara), grupas dalībnieki ir līdzīgi pēc sociālā statusa un ideoloģijas; turklāt ir nepieciešama provokatīvā situācija: augsts stress no ārējiem draudiem, nesenās neveiksmes vai problēmas, pārāk lielas grūtības lēmuma pieņemšanā, morālās dilemmas un zems pašvērtējums.⁹

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

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

Grupveida domāšanas sekas vienmēr ir negatīvas. Piemēram,

- pusaudžu grupējums aiz garlaicības piekauj kādu vājāku „tāpat vien”;
- *skinhedu* kompānija izdomā demolēt kapus;
- sekas biedri paliek par sekas morāliem vergiem un atdod tai lielu daļu no saviem ienākumiem;
- politiskā partija atbalsta ekstrēmumus lēmumus, kuriem ir maza saskare ar reālo situāciju;
- strādnieku brigāde piespiež iedzert šņabi darba laikā „tradīcijas labad”;
- darbinieki neiebilst neefektīvai firmas reklāmai, jo tā ļoti patīk vadītājam.
- uzņēmuma valdes locekļi pieņem avantūriskus plānus, kuriem nav pietiekoša pamatojuma.

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

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

- grupas līderim vai vadītājam būt objektīvam, neieņemt aizspriedumainu pozīciju;
- lūgt katru pieiet problēmai kritiski, atbalstīt atšķirīgus viedokļus;
- atvēlēt kādam „velna advokāta” lomu;
- sadalīt grupu daļās un dot uzdevumus katrai atsevišķi;
- lai pie vienas un tās pašas problēmas strādā vairākas neatka-

- rīgas grupas;
 - pie lēmumu projektu izstrādāšanas sarakstot „otrā līmeņa sa-
nāksmi”, piedāvājot katram izteikt savu viedokli;
 - aicināt uz apspriedi cilvēkus no malas un lūgt viņus kritiski
novērtēt sniegto informāciju.
- Bez tā vēl jācenšas
- apbalvot ne tikai grupas kopējos rezultātus, bet arī individu-
ālos rezultātus;
 - virzīt grupu sadarboties ar citām grupām;
 - izmantot zinātniskās metodes datu iegūšanā, to analizē un
interpretācijā, pārbaudīt faktus un kontrargumentus;
 - izveidot dažādus plānus, scenārijus dažādām situācijām – „ko
darīsim, ja...”¹²

Tēmas noslēgumā dažas atziņas:

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

(Frānsiss Bekons)

Vienotī mēs stāvam, atsevišķi krītam.

(Ēzops)

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

(Oskars Vaīlds)

Valkājot svešas brilles, jūs sabojāsi acis.

(Pisarevs)

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

(F Koens)

1. Svešvārdu vārdnīca. – Rīga: Apgāds “Jumava”, 1999.
2. Reitz, H. J. Behavior in Organizations. - Richard D Irwin, 1987.
3. Майерс, Д. Социальная психология / Пер. с англ. – СПб.:
Питер Ком, 1998, 357с.
4. A Dictionary of Psychology / Published by Oxford University
Press, 2001.
5. Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. The relation of strength of
stimulus to rapidity of habit-formation // *Journal of Comparative
Neurology and Psychology*. – Vol.18 (1908), 459-482p. - [http://
psychclassics.yorku.ca/Yerkes/Law/](http://psychclassics.yorku.ca/Yerkes/Law/)
6. Ильин, Е.П. Психофизиология состояний человека. - СПб.:
Питер, 2005, 85с.
7. Zajonc, R. B. Social facilitation // *Science*. - Vol.149 (1965),
269-274p.
8. Janis, I. Victims of Groupthink. – Boston: Houghton Mifflin
Company, 1972.

9. Janis, I. Victims of Groupthink. – Boston: Houghton Mifflin
Company, 1972.; McCauley, C. The Nature of Social Influence in
Groupthink: Compliance and Internalization // *Journal of Persona-
lity and Social Psychology*. - Vol. 57-2 (1989), 250-260p.
10. Esser, J. K., Ahlfinger, R. Testing the groupthink model: Ef-
fects of promotional leadership and conformity predisposition
// *Social Behavior and Personality: An International Journal*. –
Vol.29-1 (2001), 31–41p. -
11. Tetlock, P.E., McGuire, C., Peterson, R., Feld, P., Chang, S.
Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model
// *Journal of Personality and Social Psychology*. – Vol.63 (1992),
402-423p.
12. [http://faculty.css.edu/dswenson/web/TWAssoc/reducinggroup-
think.html](http://faculty.css.edu/dswenson/web/TWAssoc/reducinggroupthink.html)

IZDEGŠANA ...



Jolanta Puķe
psiholoģe

Pēdējā laikā arvien biežāk darba vidē tiek lietoti jēdzieni *emocionālais izsīkums*, *emocionālā vai profesionālā izdegšana*, jo paaugstinātā emocionālā slodze, nestabili vērtību kritēriji, mainīgi spēles noteikumi darbā un cilvēku attiecībās, sabiedrības noslāņošanās, masveida ilgstoša pārslodze darbā, cenšoties sasniegt vēlamo materiālās labklājības līmeni, rada priekšnoteikumus izdegšanas sindromam.

1982. gadā veiktais pētījums kļuva par pamatu emocionālā izdegšanas sindroma daudzdimensionalitātes teorijai. Tā tiek atzīta arī šodien, un tajā izšķir trīs emocionālā izdegšanas sindroma komponentes:

emocionālais izsīkums (individuālā stresa dimensija), kas izpaužas kā pārpūles sajūta, emocionālo un fizisko resursu iztukšotība, depresijas simptomu parādīšanās, dusmu, agresivitātes uzliesmojums,

depersonalizācija (starppersonu konteksta dimensija), kas izpaužas kā atsvešinātība no citiem indivīdiem – distancēta, negatīva un atsvešināta attieksme pret jebkādiem darba aspektiem,

personīgo sasniegumu reducēšana (pašizvērtēšanas dimensija), kas izpaužas kā subjektīva nekompetences izjūta, negativisms attiecībā pret sevi, darba pienākumiem, līdz ar to - panākumu trūkums un pazemināta produktivitāte darbā. Izvairīšanās no jebkādas atbildības attiecībā pret citiem.

Šie komponenti ir savstarpēji cieši saistīti un izriet viens no otra.

Ja darbinieks spraiģā tempā regulāri veic liela apjoma darbu limitētos laika termiņos un subjektīvi pārāk augstā prasību līmenī, tad viņā veidojas emocionāls izsīkums vai distancēta attieksme pret darbu, pazeminās darba spējas, un līdz ar to





tiek degradēta indivīda subjektīvās efektivitātes pašizjūta. Tā kā pašizjūta ietekmē reālo darba efektivitāti, tad rezultātā indivīdam ir apgrūtināti izjust sava darba efektivitāti, jo dominē emocionālā izsīkuma sajūta. Dažos gadījumos efektivitātes pazemināšanās (pazeminātas darba spējas) var noritēt paralēli emocionālā izsīkuma un depersonalizācijas attīstībai. Un pazeminātas darbaspējas šādā situācijā ir darba veikšanai nepietiekamu un neatbilstošu resursu sekas, bet emocionālais izsīkums ir pārlietu liela darba apjoma un sociālo konfliktu sekas. Kā tad vieglāk noteikt, vai ir iestājusies emocionālā izdegšana, vai nē?

Emocionālā izdegšana ir sākusies tad, ja jums ir nācies, no rīta pamostoties, saprast, ka labprātāk šai pasaulē darītu jebko citu, tikai ne dotos uz darbu. Domājot par saviem klientiem, biznesa partneriem, kolēģiem un priekšniecību, jūs pārņem nelabums kā tieša, tā pārnestā šī vārda nozīmē. Jums piemetas visas iespējamās kaites, un kājas uz darbu "gluži vienkārši nenes". Pamazām jūs zaudējat interesi par dzīvi, tuvajiem cilvēkiem un arī par sevi. Viss, kas jums agrāk šķita saistošs, kļūst pelēks un tukšs; tas, kas vēl nesen izraisīja pozitīvas emocijas, tagad kļūst par ciniska izsmiekla objektu. Šādās situācijās jūs ir piemeklējis izdegšanas sindroms.

Kuriem cilvēkiem visbiežāk iespējama izdegšana?

Profesionālā izdegšana jeb izdegšanas sindroms ir stāvoklis, kas plaši novērojams profesionāļu vidē, tajās sfērās, kas saistītas ar palīdzības sniegšanu, komunikāciju starp cilvēkiem. Tie ir darbinieki, kuru profesionālais pienākums ir iesaistīties pastāvīgā tiešā kontaktā ar dažāda veida "klientiem". Tie ir pārdošanas menedžeri, speciālisti, kuri strādā ar atslēgas klientiem, pārdevēji, skolotāji, ārsti, žurnālisti. Šo profesionāļu darbs var būt ļoti atšķirīgs, bet viņiem visiem kopīgs ir tuvs kontakts ar cilvēkiem, ko, no emocionālā viedokļa raugoties, ilgstoši uzturēt mēdz būt ļoti grūti.

Dažādi šīs parādības simptomi izpaužas atsevišķiem vadītājiem, menedžeriem vai darbiniekiem, kuri cieš no profesionālās izdegšanas, kā arī uzņēmumiem vai iestādēm kopumā:

1. Liela kadru mainība (bieža personāla maiņa nodaļā).
2. Pazemināta līdzstrādnieku iesaistīšana darba procesā.
3. Grēkāža meklēšana strīdīgās situācijās.
4. Dusmu izpausme pret vadību vai bezpalīdzība un bezcerība.
5. Kritiskas attieksmes veidošanās pret darbiniekiem.
6. Nepietiekama starppersonāla sadarbība.
7. Progresējoša iniciatīvas krišanās.
8. Pieaugoša sajūta, ka darbs nesniedz gandarījumu.
9. Tiek pausts negativisms attiecībā uz nodaļas lomu vai funkciju.

Emocionāli izdegušie profesionāļi bieži vien nespēj pārvarēt ar darbu saistīto emocionālo stresu, un, kad sindroms pietiekami progresējis, viņos vērojamas arī citas negatīvas izpausmes. Bieži kā reakcija uz izdegšanu notiek aiziešana no darba, tā maiņa, pāriešana uz administratīvo darbu vai pilnīga profesijas maiņa. Kompānijām, kas nodarbojas ar personāla atlasi, bieži nākas sastapties ar situāciju, ka, pēc CV spriežot, veiksmīgs tirdzniecības menedžeris vēlas atrast darbu noliktavā, kļūst par administratoru, datoroperatoru vai programmētāju.

Profesionālajai izdegšanai pakļautie darbinieki tās iedarbību bieži vien pastiprina, lietodami alkoholu un citas narkotikas kā spriedzes mazināšanas līdzekli, lai atbrīvotos no naidīguma un depresijas. Viņi runā par dvēseles problēmu pieaugumu, stāsta, ka esot kļuvuši par sliktiem cilvēkiem, un paši nav ar to apmierināti, kļūst vēsi un bezjūtīgi. Viņi bieži nogrimst domās par savu nepilnvērtību, un tikai retais no viņiem meklē konsultāciju vai psiholoģisku palīdzību. Ir jāuzņemas atbildība par savu iekšējo pasauli, un tā jākopj tieši tāpat, kā jūs no rīta tīrāt zobus. Rūpēm par savas iekšējās pasaules līdzsvaru un kopšanu ir jāatrod laiks.

„SAKI, KO TU VĒLIES TEIKT, SAKI TO UN PASAKI, KO TU ESI PATEICIS!”

Ar **Ričardu Ertlu**, e-izglītības docentu, sarunājās **Žanete Tauriņa**

Pateicoties Valsts aģentūras „Akadēmisko programmu aģentūra” atbalstam Mūžizglītības programmas *Comenius* ietvaros (aktivitātes veids: Profesionālā pilnveide) šī raksta autorei Žanetei Tauriņai bija iespēja piedalīties kursā „Europaweit Wissen Wirksam Weitergeben und vernetzen” (*NETWORKING AND EFFECTIVELY FURTHERING KNOWLEDGE EUROPA WIDE*), kuru organizēja profesionālās pilnveides un praktisko apmācību iestāde *SYNERGIE SUEDE GmbH München - Deutschland* un kas notika Spānijā, Barselonā no 19.05.2008. līdz 23.05.08. vācu valodā.

Kursa vadītājs Ričards Ertls (Richard Ertl), Minhene, labprāt piekrita intervijai par kursa saturu un viņa iepriekšējo pieredzi šādu projektu vadīšanā.



Ričards Ertls

Pastāsti, lūdzu, ko Tu esi darījis agrāk, un kāds ir tavs profesionālais virziens tagad?

Mana pirmā profesija bija zobārsts. Tad sekoja obligātais militārais dienests, kurā es dienēju sanitārajā nodaļā, pēc tam vēl virsdienestā, kopā - 12 gadus. No 1993.gada esmu docents kompjuertehnikā, esmu apguvis arī kompjuertgrafiku. Kā pasniedzējs sāku strādāt pēc kompjuertgrafikas kursa noslēguma tajā pat izglītības iestādē, kurā mācījos.

Tu bieži vien nodarbībās pieminēji to, ka esi vadījis vairākus nozīmīgus projektus Minhenē?

Mūsu firma atklāja jaunu virzienu par satelītiem (*broadband, angl.*). Tas nozīmēja, ka vienā sekundē var pārraidīt ļoti daudz datu. Rezultātā attīstījām *e-Learning* projektu. Tajā laikā, 1997. gadā, es pētīju to, kādas ir iespējas e-apmācībai. Lai mācītos e-vidē, jāsaprot, ka tā ir īpaša mācību forma, jo informācija visbiežāk ir datora ekrānā, jāstrādā ar peli un tastatūru. Dalībnieki un kursu vadītāji ir vairāk koncentrēti darbībām datorā nekā savstarpējai komunikācijai, bieži jāmacās no CD. Maksimāli izmanto multimedijus, notiek interakcijas, kad pašam jāieraksta,

jāpilda kāds uzdevums. Kopumā e-apmācība nozīmē ar informācijas tehnoloģijām atbalstītu izglītības procesu, kas aptver visas virtuālā darba formas Internetā un Intranetā.

Pētījums tika veikts 1 gadu tīklā (*Network*), un vēl viens gads pagāja ar tehnisko komandu, tad es uzsāku to kā pilotprojektu. To jūs kā semināra dalībnieki piedzīvojāt šajā kursā – mācīšanās e-vidē – vadītājs ir citās telpās, un viss notiek virtuālajā telpā. Pašām pirmajām grupām tas bija 2 nedēļu garš projekts divās attālinātās telpās, un es vadīju vēl no citas vietas. Semināra dalībnieki bija neapmierināti, jo bija jāapgūst daudz jaunu zināšanu darbam virtuālajā vidē, bet tomēr pierada un trešajā dienā jau bija ļoti apmierināti, pirmās nedēļas beigās bija pat priecīgi un pēc divām nedēļām jau gatavi mācīties tikai Internetā. 80% zināšanu varēja apgūt divās nedēļās. Kā metode tā bija *Live Learning*, sinhrona un intensīva metode, kurā aktīvi piedalās arī docents.

Lielākais atzinums no šī projekta bija tas, ka īsā laikā šos cilvēkus var izglītēt ar docenta palīdzību, bet pēc tam jau viņi paši var veikt uzdevumus. Tika izglītoti IT menedžeri jaunajiem medijiem. Projektā visus 500 topošos IT menedžerus mācīja vis-

pirms viens pasniedzējs, pēc tam cits, kurš iegūtās zināšanas pārbaudīja. Šajā projektā tika iekļauta arī prezentācijas fāze. Pirmās divas nedēļas bija pie mums Vācijā, pēc tam notika individuālas konsultācijas un personīgās sarunas.

plānot savu darbību. Tiek ekonomēts laiks, dalībnieku transporta, telpu un ēdināšanas izdevumi. Ir lielas priekšrocības darbam virtuālajā vidē.

Kādas metodes Tu izmanto kursi virtūālajā vidē?

Izglītības darbam virtuālajā vidē izmanto sinhronās un asinhronās metodes. Ar sinhronitāti mēs saprotam vienlaicīgu izglītības pasākuma norisi, savukārt asinhronitāte ir nobīde laikā. Abām metodēm ir savas priekšrocības: ar sinhronās metodes palīdzību dalībnieki tiek vadīti un motivēti, var uzdot individuālus jautājumus, tiek elastīgi pielāgots saturs. Asinhronā metode padara dalībnieku laika ziņā neatkarīgu, ļauj izvēlēties individuālu mācību tempu, individuālu mācību padziļinājumu, bieži vien šī metode ļauj samazināt dalības izmaksas, palielinoties dalībnieku skaitam. Viena no rakstiskajām komunikācijas formām Internetā ir čats, kas darbojas pēc sinhronās metodes. Dalībnieki čata telpā savstarpēji komunicē. Būtiski ir tas, ka es zināšanu nodošanai izmantoju pierasto čata un skaipa vidi, bet tā nav vienkārši plāpāšana, es apzināti izmantoju šo metodi, lai izglītotu dalībniekus.

Asinhroni notiek visi neklātienes mācību pasākumi, kad elektroniski vai pa pastu sūta mācību materiālus, un dalībnieks individuāli darbojas ar tiem. Vēl liela nozīme ir dalībnieku motivācijai, jo e-vidē bez kursa vadītāja klātbūtnes tikai ar asinhrono metodi vien iemācīties nav iespējams. Ir jāizmanto abas metodes.

Kā tas izskatās praktiski?

Piemēram, valodas apguvei vai projektu menedžmentam izmanto asinhrono CBT (*Computer Based Training*) metodi, kad mācību programma ir ierakstīta CD, vai WBT (*Web Based Training*) metodi, kad mācību programmu apskata Internetā. Šīs metodes lieto, ja ir nepieciešami ievadkursi valodām vai arī, ja es vēlos kaut ko prezentēt kādai auditorijai. Ja juridiskam žurnālam jāaptver ļoti daudz informācijas, tādā gadījumā stiprās puses ir tās, ka saturu var

ziņot no jebkuras vietas pasaulē, jo svarīgi informāciju saņemt ātri. Anglijā ir SIA, kas dibināta kā konsultācijas firmas, kuras saviem klientiem piedāvā pakalpojumus arī Vācijā: 50 dalībnieku tiekas virtuālajā vidē, piedalās sanāksmē un rezultātā, atrodoties dažādās vietās, kopīgi pieņem lēmumu. Varu minēt arī biznesa TV ļoti ierobežotai mērķgrupai, firmām, kuras piesaistītas konkrētam raidījumam. Ar video konferenču palīdzību tiek organizētas apspriedes, kurās visi dalībnieki viens otru dzird un redz. Šajā kursā mēs izmantojam virtuālo klases telpu, kurā jūs kā dalībnieki sadarbojāties ar docentu. Mēs darbojamies Internetā vienlaicīgi. Tas ir līdzīgi kā videokonferencēs, bet tiek

Cik veiksmīgi bija šie projekti?

Ļoti. Jo tās bija nepieciešamās zināšanas īstajā laikā. Piemēram, satelīta projektā bija iesaistītajiem dalībniekiem tehniski šīs zināšanas bija ļoti nepieciešamas, kaut arī izmaksas bija augstas. Vietās, kur nav Interneta, vēl joprojām ir nepieciešams satelīts.

Ar ko Tu nodarbojies pēc tam?

Kā privātdocents es piedāvāju IT apmācības kursu un vadu individuālas nodarbības mājas lapu izveidē. Sadarbojos ar izglītības iestādēm IT kursu vadīšanā. Tā kā lielākā daļa saziņas ar dalībniekiem notiek Internetā, tad es pietiekami elastīgi varu

papildināts ar mācīšanos un interakciju iespējām. Uzņēmēji šīs metodes var lietot ļoti plašā spektrā uzņēmējdarbībā – organizējot video konferences, konsultējot darbiniekus citās ģeogrāfiskās vietās vai arī prezentācijās.

Vai uzņēmēji Vācijā izmanto virtuālo vidi biznesam?

Jā, uzņēmēji bieži pielieto zināšanas par virtuālo vidi, lai veidotu biznesa kontaktus, vadītu sarunas un piedalītos diskusijās. Es kā docents esmu strādājis arī farmācijas nozarē – *farma* uzņēmēji un pārdevēji atradās dažādās vietās visapkārt Vācijā, un es viņus mācīju virtuālajā vidē vienreiz nedēļā pusotru stundu. Tālāk viņi mācījās paši. Viņi varēja normāli turpināt darbu, vienlaicīgi arī mācoties. Tas ir daudz vieglāk – mācīties un vienlaicīgi būt tomēr darbā. Vienreiz nedēļā tiekoties virtuālajā vidē, bija iespējas pēc tam visu arī atkārtot.

Es domāju, ka arī Latvijā pieejamas sistēmas virtuālajā vidē, ar kuru palīdzību var veidot video konferences, sadarboties ar klientiem vai vadīt konsultācijas.

Jauns veids, kā organizēt darbu virtuālajā vidē, tiek pielietots starptautiskajās firmās, kuras darbojas dažādos kontinentos, piemēram, Eiropā un Amerikā. Kāds no dalībniekiem vada šo konferenci, arī zīmē, rāda dažādus materiālus, viņam kā vadītājam uzdod jautājumus, tiek veikta dalībnieku aptauja, vai katrs to ir sapratis, var arī runāt un vienlaicīgi čatot. Vienkāršākā veidā tas notiek arī Skaipā.

(Autores komentārs: kursa laikā mēs, dalībnieki, arī darbojāmies pēc līdzīgas metodes – docents Ričards Ertls mūs vadīja no attālinātas telpas, mēs vienlaicīgi varējām savstarpēji komunicēt runājot un čatojot. Dalībnieki atradās dažādās vietās Barselonā. Uz datora ekrāna docents prezentēja mācību materiālu, turpat vienlaicīgi tika veikta mūsu aptauja, vai mēs esam sapratuši. Datora ekrāns bija sadalīts vismaz trijās daļās, kurās vienlaicīgi viss notika: čats, sarunas, prezentācija un jautājumi. Pēc neilga brīža jau sekoja aptaujas rezultāti. Tēmas moduļa noslēgumā vēlreiz mūs aptaujāja par zināšanu izklāstu. Šāda aktīva dalība kursā no katra dalībnieka prasīja lielu atdevi un koncentrēšanos.)

Kursā mēs pievērsām uzmanību arī tam, kā vispār notiek procesi pieaugušo izglītībā. Ar ko tie atšķiras no skolā apgūstāmās izglītības?

Pieaugušo izglītībā mēs varam runāt par 4 principiem, t.s. *Fantastiskais četrinieks*. Šie principi sekmē informācijas uztveri un uzlabo izglītības kvalitāti – sasaistīt, aktivizēt, strukturēt un atkārtot iegūto informāciju. Arī es savosursos kā pamatu izmantoju šo četrinieku. Pārliecinošai prezentācijai jābūt saistītai ar dalībnieku motivāciju, interesēm, vajadzībām un iepriekšējām zināšanām.

Jo aktīvāk es kā kursa vadītājs esmu iesaistīts norisē, jo vairāk es varu panākt informācijas noturību klausītājos. Ar paša intensīvu līdzdalību es saņemu lielāku klausītāju atdevi. Tādēļ arī jāizmanto iespējami vairāk mediju un jāmaina metodes, jādomā par labu prezentācijas vizualizāciju, izmantojot vispārzināmus un atzītus simbolus.

Katras nodaļas sākumā un beigās jābūt uzsvaram par galveno, lietderīgi to vēlreiz atkārtot un akcentēt. Kursa vadītājam jābūt pietiekami atraktīvam arī ārēji – vienaldzīga poza visas dienas garumā klausītājiem ļauj pat iesnausties.

Posmos sadalītas un organizētas zināšanas ir vieglāk uztveramas, jo katram cilvēkam ir sava *kognitīvā karte*. Vislabāk struktūru veidot, ņemot vērā manas publikas iepriekšējās zināšanas un intereses.

Atkārtošana noderīga, lai nostiprinātu iegūto informāciju: „Saki, ko Tu vēlies teikt, saki to un pasaki, ko tu esi pateicis!”

Kādi ir Tavi ieteikumi citiem kursu vadītājiem, tiem, kuri vada seminārus un praktiskās nodarbības?

Izglītības pasākuma pamatstruktūru var veidot dažādi. Es pievērsu uzmanību vairākām fāzēm kursa attīstībā. Ievadā nosaku izglītības pasākuma virzienu, spēles noteikumus, mērķus, pārrunāju aktuālo informāciju. Šajā posmā dalībnieki iepazīstas, vadītājs iegūst uzticību. Uzmanību: Pirmais iespaids ir izšķirīgs (30 sek.) – izmantojiet to!

Kursa vadītājs *ieceļ dalībniekus laivā* un rada viņos atbildību. Iesaku veikt aptauju par sagaidāmo rezultātu, arī par vēlamajām tēmām. Jau sākumā jāpanāk augsta aktivitāte.

Tālāk izklāstu tēmu, pievēršot uzmanību atsevišķiem moduļiem. Kontrolējiet pareizo virzienu! Ieteicams darbs nelielās grupās (*storming*) vai arī darbs divatā. Vēlma arī praktisko zināšanu sasaite ar tēmu.

Turpinot tēmu, tā jāpaplašina, pievēršot uzmanību vēsturiskajam aspektam. Jānod dzīvēs piemēri, vislabāk – aktīvi uzdevumi, lai pamatotu katru izteikumu.

Pielietojuma fāzē jāpārnes iegūtās zināšanas uz citām nozarēm. Dodot dalībniekiem uzdevumu, jāatceras, ka zināšanas jāatkārto, jānostiprina un jāpārbauda.

Pārejot no vienas tēmas moduļa uz otru, dalībniekiem jānorāda, kurā norises fāzē mēs atrodamies, un jāatgādina par visa kursa struktūru. Visus tēmu izklāsta moduļus veido līdzīgus. Noslēgumā vadītājam ar dalībniekiem jāpārrunā, ko darīt tālāk ar iegūtajām zināšanām. Izglītības pasākums noteikti jānovērtē, veicot ātro aptauju. Un tad jau seko savstarpēji patīkamā dalībnieku un vadītāja atvaidīšanās.

Tātad izglītības process ir jāsadala savstarpēji saistītās fāzēs: atkārtojums, ievads, sniegums, kurā ietverts izklāsts, nostiprinājums un pāreja uz nākamo moduli, apkopojums.

Paldies par interviju! Vai Latvijas uzņēmēji varētu uzdot Tev kādu jautājumu par virtuālo vidi un metodēm, ar kurām vislabāk darboties?

Jā, protams! Apmeklējiet manu mājas lapu Internetā <http://www.richard-ertl.de>! Varat mani atrast arī *Wikipedia* enciklopēdijas lappusēs - Richard Ertl. Lielākā daļa manis vadīto kursu dalībnieku joprojām sadarbojas ar mani virtuālajā vidē, reizēm es konsultēju dažādos jautājumos, citreiz tiekamies vienkārši skaipā un pārrunājam aktualitātes.

ARĪ ĶERMEŅA VALODĀ IR VĀRDI, TEIKUMI UN PIETURZĪMES



Elga Zēģele

psiholoģijas zinātņu maģistrs
vadības un mārketinga konsultante

Ķermeņa valoda un runa ir divi atšķirīgi cilvēka sevis prezentēšanas veidi, kas sekmīgas komunikācijas gadījumā viens otru papildina, bet pretējā gadījumā raida sabiedrībai divus atšķirīgus signālus, radot neuzticību, šaubas, neizpratni vai kāda cita veida negatīvas emocijas.

Neverbāla komunikācija ir kustības un pozas, žesti, pieskārieni, sejas izteiksme vai grimases - mīmika, skatiens, balss un intonācijas.

Cilvēki sazinās neverbāli - ar žestiem, skatienu, stāju, mīmiku, izmantojot dažādu savstarpējo distanci vai attālumu, bet nevis ar valodu vai izmantojot kādu citu metodi. Lielisks pierādījums šim apgalvojumam ir mēmais kino. Tāpat arī teātra māksla ir darbības māksla, un, skatoties izrādi, mēs saprotam lugas sižetu un emocionālos ziņojumus, ko saņemam no aktieriem, ja pat viņi nerunā, bet tikai darbojas.

Viens no pazīstamākajiem ķermeņa valodas pētniekiem Argails (*Argyle*) definē galvenās neverbālās komunikācijas funkcijas:

- emociju paušana;
- starppersonālo ieviržu un attieksmju nodošana (patīk - nepa-

tīk, varas demonstrēšana - pakļaušanās utml.)

- sava subjektīvā viedokļa par kādu cilvēku nodošana citiem cilvēkiem;
- runas ilustrēšana un bagātināšana (atgriezeniskās saiknes nodrošināšana, uzmanības izpaušana utt).

Vērot cilvēku neverbālo komunikāciju ir ļoti interesanti. Žestu valodas pētnieks Merabians (*Merabian*) apgalvo, ka jebkurš ziņojums sastāv no 7% vārdiskās informācijas, 38% vokālās - balss intonācijas un skaņas, 55% bezvārdu vai neverbālās informācijas. Citi pētnieki, piemēram, Bērdvistels (*Berdvistel*), ir pārliecināti, ka bez vārdiem sazināties vairāk kā 65% apjomā. Lielākā daļa pētnieku ir vienprātīgi, ka vārdi pārsvarā tiek lietoti informācijas nodošanai, bet bezvārdu kanāls tiek lietots attiecību noskaidrošanai, un visbiežāk tas pilnībā aizstāj vārdus.

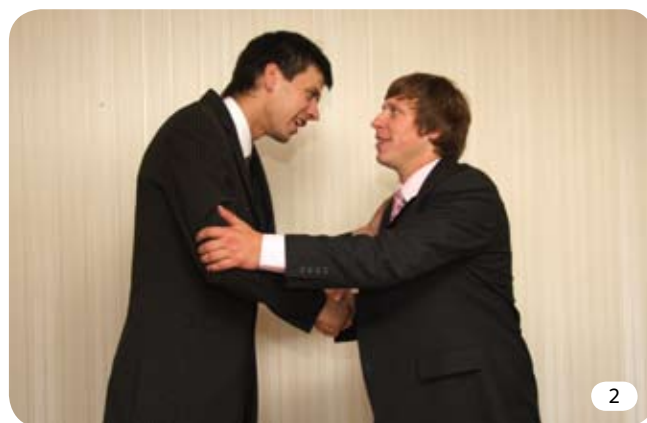


Ne velti mēs mēdzam teikt, ka sievietē vīrieti var nogalināt ar skatienu, ka *ar aknām* jūtam cita cilvēka negatīvo vai pozitīvo attieksmi un ka mūsu intuīcija mums kaut ko saka. Šajos gadījumos mēs runājam par otra cilvēka ķermeņa valodas dotajiem signāliem. Mēdz būt tā, ka cilvēka vārds nesaskan ar ķermeņa valodu, un tad mēs īsti nesaprotam, kādēļ, bet it kā intuitīvi sākam viņam neuzticēties. Sievietēm daudz lielākā mērā nekā vīriešiem piemīt spēja uztvert un atšifrēt neverbālos signālus un ievērot sīkas detaļas komunikācijas partnera uzvedībā. Viens no skaidrojumiem ir tas, ka pirmajos dzīves gados māte, rūpējoties par bērnu, ļoti daudz izmanto neverbālo kanālu. Tas varētu būt izskaidrojums, kādēļ sievietēm biznesa sarunas nereti padodas daudz labāk nekā vīriešiem.

Ķermeņa valodas pētījumi

20.gs.sākumā tika veikti pirmie dažāda veida pētījumi par cilvēka balsi, ārējo izskatu un apģērbu. Tas bija neverbālās valodas pētījumu aizsākums. 1925.gadā tiek izdota viena no pirmajām grāmatām - Krečmera (*Kretchmer*) "Fiziskie rādītāji un raksturs" (*Physique and Character*). Nākamais ievērojams cīņīgais darbs tika publicēts 1940. gadā, un tas bija Šeldona (*Sheldon*) „Cilvēka fizisko raksturojumu variācijas” (*The Variations of Human*

- tiek pētīti abi sarunas partneri un sarunas konteksts;
 - no uzvedības pētīšanas konkrētā momentā uz attiecību novērošanu ilgākā laika periodā;
 - no atsevišķu ķermeņa signālu izpēti uz to analīzi kop-sakarībā;
 - no ārēji viegli nolasāmiem ķermeņa signāliem uz neverbālās komunikācijas dziļāku izpēti;
 - no vienvirziena pieejas, kad tiek rasts viens izskaidrojums uz izpratni, ka vienam neverbālam signālam var būt vairāki skaidrojumi, un novērotajai uzvedībai var būt dažādi iemesli un mērķi;
 - no neverbāla signāla atkārtotības biežuma un ilguma pētīšanas uz šādas uzvedības konteksta izpēti;
 - no mēģinājumiem apzināties un kontrolēt savu ķermeņa valodu uz psiholoģiski nosacītu uzvedības maiņu;
 - no nepazīstamu cilvēku novērošanas sabiedriskās vietās uz labi pazīstamu cilvēku izpēti dažādās situācijās;
 - no ģenētiski noteiktās un kultūrvides ietekmē radītās ķermeņa valodas izpēti uz šo abu faktoru kopīgo ietekmi.
- Lai noteiktu, vai žesti un uzvedība ir pārmantota, vai katram cilvēkam ģenētiski noteikta, tiek veikti piecu veidu pētījumi:
- datu iegūšana par sensoro deprivāciju, pārbaudot žestus ne-



Physique). Abu minēto darbu galvenā ideja bija atrast veidus, kā precīzi raksturot un aprakstīt cilvēka ķermeni, un pēc šiem aprakstiem izdarīt slēdzienu par konkrētās personas intelektu, temperamentu, morālajām vērtībām un viņa iespējamajiem sasniegumiem nākotnē. 1941. gadā tika izdota Efrona (*Efron*) grāmata "Žesti un apkārtējā vide" (*Gesture and Environment*), kas kļuva par neverbālās valodas pētījumu klasiku. Šis autors pirmais aprakstīja žestu izpēti metodes un izveidoja ķermeņa valodas un neverbālās uzvedības klasifikāciju, ko izmantoja nākamās zinātnieku paaudzes.

Mūsdienās neverbālās komunikācijas izpēti pamatnostādnes ir mainījušās:

- no viena indivīda uzvedības pētīšanas uz interaktīvas komunikācijas situāciju novērošanu;

redzīgiem un kurlmēmiem cilvēkiem, kuriem nav iespējas iemācīties žestus un mīmiku caur vizuālajiem vai dzirdes kanāliem;

- jaundzimušo novērošana, tā ir informācija, kā cilvēks uzvedas pirmajās stundās un dienās pēc dzimšanas;
- viensūnas dvīņu pētīšana, kas tiek audzināti dažādās vietās un apstākļos, pētīt, cik līdzīga ir uzvedība cilvēkiem ar vienādiem ģenietiem;
- dati par primātiem - evolucionārās attīstības pētījumi;
- šķērs - kulturālie pētījumi par to, kāda uzvedība tiek izmantota, lai sasniegtu vienus un tos pašus mērķus dažādos laikos un dažādās kultūrās.

Vācu zinātnieks Eibs - Eibesfelds (*Eib - Eibesfeld*) atklāja, ka bērniem, kuri no dzimšanas ir nedzirdīgi un neredzīgi, daudzi žesti,



3



4



5

piemēram, smaids parādās neatkarīgi no iemācīšanās vai kopēšanas. Tātad, liela daļa žestu un mīmikas ir iedzimtas. Tāpat arī atšķirīgu nāciju un kultūru cilvēkiem ir daudz vienādu žestu. Tomēr otra daļa žestu sakņojas kultūrā, un tie ir iemācīti. Lielākā daļa ķermeņa valodas ir līdzīga cilvēkiem visā pasaulē. Kad cilvēki ir priecīgi, tad viņi smejas, kad dusmīgi, - savēlks sprindzinājuma grimasē pieri. Ja nesaprot vai šaubās, iepleš acis un parausta plecus. Arī žestu valodā sacītais sastāv no vārdiem, teikumiem un pieturzīmēm. Ar vecumu cilvēka uzvedība kļūst rafinētāka un vienkāršāka, lai precīzi nolasītu žestus, ir nepieciešama papildus uzmanība.

Dažkārt nepieciešamības gadījumā uz īsu brīdi cilvēks spēj apzināti viltot ķermeņa valodu, lai radītu pozitīvāku iespaidu par sevi, bet to ir iespējams kontrolēt tikai ļoti īsā laika sprīdī. Prasmīgi *meļi*, piemēram, aktieri un politiķi, ir izkropuši savu ķermeni un žestus. Kā tautā saka - viņi māc melot, acis skatīdamies. Izkopt ķermeņa valodu un iemācīties nolasīt sarunu partnera ķermeņa signālus vajadzētu visiem tiem cilvēkiem, kuri strādā profesijās *cilvēks - cilvēks*. Veiksmīgākie vadītāji un pārdevēji šo māku ir apguvuši gadu gaitā. Tas ir ilgs treniņš un novērojumi. Pētījumi pierāda to, ka sabiedriskais stāvoklis, ietekme un prestižs atrodas tiešā sakarībā ar personas lietoto žestu un ķermeņa kustību skaitu. Cilvēki, kuru statuss ir augstāks, vairāk lieto vārdus un mazāk žestus. Viņi izvairās no tiem, lai nenodotu vai slēptu savas patiesās domas un attieksmi. Piemēram, mēlošanas laikā zemapziņa izdala nervu enerģiju, kas izpaužas runātāja teiktajam pretrunīgos žestos. Politiķi un augsta ranga darbinieki tiek speciāli trenēti, lai neizmantotu tos vispār vai apgūtu *vajadzīgos* žestus. Tas nav viegli, bet ar laiku dažādus ārējos uzvedības modeļus un prasmes cilvēks iemācās.

Par ko liecina sejas un roku žesti

Seja mūsu ķermenī ir visizteiksmīgākā. Sejas mīmiku papildina otrs ļoti izteiksmīgs saziņas līdzeklis - rokas. Ar tām pastiprinām teiktā jēgu, bet dažreiz roku žesti pat aizstāj valodu.

Plaukstas spēks

Viens no vismazāk ievērotajiem, bet visspēcīgākajiem bezvārdu signāliem tiek dots ar cilvēka plaukstu. Pareizs plaukstas lietojums piešķir lietotājam pārkumu un aplēptas vadības spējas pār citiem.

Ir trīs galvenie plaukstas komandu žesti - plauksta uz augšu, plauksta uz leju un slēgta plauksta ar norādošu pirkstu.

Viens no kaitinošākajiem un aizvainojošākajiem žestiem ir tad, kad runātājs rāda uz tevi ar pirkstu vai - vēl ļaunāk - to krata vai it kā sit vārdu ritmā. Plauksta saņemta dūrē, un rādītājpirksts kļuvis par simbolisku nūju. Att.3. Ar šo žestu cilvēks liek sev pakļauties. Šāds žests tai pašā brīdī kļūst par slēpta vai atklāta konflikta ierosinātāju.

Tā vietā būtu jāizmanto augšup vērsta plauksta, kas prasību pārvērš par lūgumu, jo to mūsu zemapziņa šifrē kā padevību un miermīlību. Uz augšu vērsta tiek uztverta kā pakļāvīgs un draudzīgs žests. Cilvēks to saprot kā lūgumu un nevēlta lūguma apdraudēts. Att.5.

Ja pirksta vietā tiek izmantota lejup vērsta plauksta, tad šis ir pozitīvāks žests, bet tomēr norāda uz autoritāti. Plauksta pavērsta uz leju piešķir pārkuma un varas demonstrēšanas izjūtu. Šis žests ir kā pavēle, un vienāda statusa cilvēkiem tas ir ļoti aizskarošs. Lietojot šo žestu, apkārtējos cilvēkus noskaņojam naidīgi pret sevi. Att.4.

Rokasspiediens

Rokasspiediens ir alu laikmeta atavisms. Satiekoties alu cilvēki pacēla rokas uz augšu, lai parādītu, ka tajās netur un neslēpj ieročus. Gadsimtu gaitā tas ir izmainījies un pārtapis par saro-

košanas.

Paspiežot roku, tiek nodots kāds no signāliem - partnera atzīšana, dominance, pakļaušanās vai vienaldzība. Dominance ir jūtama, ja, sniedzot roku, plauksta tiek pavērsta uz leju. Att.6. Ja satiekas divi cilvēki, kas vēlas dominēt, rokasspiediens būs stingrs un kā skrūvspilēs.

Tiek uzskatīts, ka *beigtās zivs* rokas spiediens ir nepievilcīgs sasveicināšanās žests. Att.8. Satverot šādu roku, rodas sajūta, ka esi satvēris beigtu zivi, un šāds rokasspiediens neatstāj labu iespaidu.

Pirkstu galu rokas spiediens liecina par cilvēka pašpārliecinātības trūkumu, pat ja viņš savā runā šķiet dedzīgs. Att.7. Šādiem cilvēkiem ir vājš raksturs. Izņēmums varētu būt cilvēki, kuru darbs ir darāms ar rokām, piemēram, mūziķi, ķirurgi, jo viņi tās sargā.

Roka parasti tiek paspiesta no trim līdz septiņām reizēm.

Ja sasveicinoties tiek satverts augšdelms vai plecs, tad tiek pārkāpta cilvēka intīmā zona, kas ir 50 cm rādiusā ap cilvēku. To drīkst atļauties tikai ļoti pazīstami cilvēki, kas ir draudzīgās attiecībās. Att.1;2.

Vēl par dažiem roku žestiem

Plaukstu berzēšana saistīta ar cerībām. Att.10.

Svarīgs ir ātrums, ar kādu tas tiek darīts, jo tieši tas norāda, kurš no sarunas partneriem saņems labumu. Ja plaukstas cilvēks berzē ātri, tad to gūs abi vai otrs. Ja lēni, tad tas, kurš berzē, un partnerim saruna var likties aizdomīga, pat īsti nesaprotot, kāpēc, bet par to signalizē šis žests.

Jumtiņš ir pašpārliecinātības un drosmes žests. Att.9. Kad cilvēks kaut ko stāsta un skaidro savas idejas, parasti izmanto uz augšu vērsto *jumtiņu*. Ja viņš vēl ir nedaudz atpakaļ atliecis galvu, tad tiek demonstrēta pašapmierinātība un iedomība. Pētījumi liecina, ka šos žestus lieto augsta līmeņa vadoši darbinieki un cilvēki, kas ir līderi. Par to var pārliecināties, televīzijā skatoties politiskās diskusijas. Uz augšu pacelts *jumtiņš* pauz viedokli un vada sarunu, bet nolaistais *jumtiņš* tiek lietots klausoties. Ķermeņa valodas pētnieki Nīrenbergs (*Nirenberg*) un Kalero (*Calero*) ir novērojuši, ka sievietes visbiežāk lieto nolaisto *jumtiņu*.

Roku salikšana, abu roku pirkstiem savijoties. Att.11. Pirmais iespaids par šo žestu ir tāds, ka tas ir nevainīgs un pauz uzticību, jo cilvēki, kas to lieto, bieži smaida un runā draudzīgi. Tomēr nereti nākas redzēt, ka saliktas rokās tiek stipri sakļautas tā, ka pat pirksti kļūst balti, un tie ir kā sametināti kopā. Nīrenberga un Kalero pētījumi par roku salikšanas žestiem ir ļāvuši izdarīt secinājumu, ka tas drīzāk ir samulsuma žests, kas parāda, ka personas attieksme ir negatīva. Tāpat pastāv sakarība starp roku saņemšanas augstumu un attiecīgās personas negatīvā noskaņojuma pakāpi. Tas nozīmē, ka ir grūtāk vienoties, ja rokas tiek turētas augstāk, piemēram, tās ir saņemtas sejas priekšā. Lai novērstu, jāpanāk, ka rokas tiek atraisītas.

Varas un pārākuma žests

Karalisku ģimeņu pārstāvji, valstu vadītāji parasti staigā ar pa-



6



7



8

celtu galvu un tur rokas aiz muguras, ar vienu plaukstu aptverot otru roku. Att.14. To dažkārt lieto arī policisti, armijas virsnieki, cilvēki, kuru rokās ir vara. Tātad tas ir varas un pārākuma žests. To lietojot, cilvēks atklāj citiem savas viegli ievainojamās vēdera, sirds, rīkles zonas. Tas ir neapzināts un vienlaikus arī iemācīts bezbailīguma žests. Pīza (*Pease*) pētījumi rāda, ka, ieņemot šādu pozu situācijā ar augstu stresa pakāpi, ir iespējams panākt atbrīvotību, pašpārliecinātību un pārākumu. Tādēļ treneri šo žestu iesaka izmantot vadošiem darbiniekiem.

Ja plauksta apņem otras rokas locītavu, tad tas jau ir paškontroles atgūšanas mēģinājums. Mēģinājums atturēt savu roku no



sitiena. Att. 16.

Jo tālāk roka aiz muguras pacelta uz augšu, jo cilvēks dusmīgāks vai neapmierinātāks ar situāciju.

Šie žesti radījuši izteicienu: "Saņem sevi rokās!".

Īkšķu atklāšana

Hiromantijā īkšķi norāda uz cilvēka rakstura stiprību un pašapziņu, un neverbālās komunikācijas pētījumi to apstiprina. Īkšķi tiek lietoti, lai parādītu vadošo lomu, pārkumu vai agresivitāti. Īkšķu žesti ir sekundāri, un tie ir žestu virknes palīgelements.

Tas ir pozitīvs signāls. Tas tiek lietots padoto klātbūtnē *foršā priekšnieka* pozā. Vīrietis īkšķus izceļ, kad vēlas pievērst sievietes uzmanību vai valkājot prestižu apģērbu. Cilvēki, kuri valkā elegantas drēbes, biežāk izmanto īkšķu žestus.

Visbiežāk īkšķi parādās ārā no kabatām, kad pārējie pirksti nav redzami. Dažkārt arī slēptā veidā no kabatām, kas atrodas mugurpusē, lai palīdzētu noslēpt pārkuma pilno attieksmi. Īkšķu demonstrēšanas žestu lieto arī sievietes. Papildus tam viņas bieži šūpojas uz papēžiem, lai radītu lielāka auguma iespaidu.

Vēl izplatīta ir poza, kad ir sakrustotas rokas ar augšup vērstiem īkšķiem. Tas ir dubultsignāls, kas norāda uz aizsardzību vai negatīvu attieksmi (sakrustotās rokas), ko papildina pārkuma sajūta (īkšķi). Persona parasti kustina īkšķus un stāvēt šūpojas uz papēžiem. Īkšķus lieto arī kā izsmiekla un cieņas trūkuma signālu.

Ko mums stāsta kāju pozas?

Īpaši vēlos dalīties pārdomās par "amerikāņu" vai apstrīdošo un sāncensības pozu, kad kājas tiek sakrustotas, bet virsējā kāja tiek celta ļoti augstu, un tiek izvērsta celgala locītava. Nereti kāja tiek pieturēta ar roku, lai neslid lejā.

Ja rokas ir aizlikta aiz galvas un šāda kāju poza, tad šajā brīdī ķermenis it kā saka: "Man zināmas visas iespējamās atbildes. Varbūt kādu dienu arī tu būsi gana gudrs, lai diskutētu ar mani. Es pārvaldu situāciju." To lieto cilvēki, kuriem šķiet, ka viņi ir ļoti gudri un zinoši. Holivudas filmās mēs bieži varam vērot, kā ietekmīgi cilvēki izmanto šo pozu, un pēdējā laikā to diezgan bieži nākas vērot arī pie mums. Bet šī poza ir lielās pretrunas ar latviešu tautas tradīcijām - mēs necelām kājas uz galda un sarunu partnerim pie deguna. Tas varētu būt viens no galvenajiem iemesliem, kādēļ daudzas darījumu sarunas nesniedz rezultātu. Darījumu partneri sakaitina ķermeņa valodas dotie signāli. Man šo pozu gribētos nosaukt par zemas kultūras apliecinājumu. Nav patīkami skatīties uz augstu paceltu kurpi, kas ir netīra un kāju ar lētām, nošķukušām zeķēm. Lai sēžot ieņemtu šo pozu, pirmkārt, ir jābūt pārliecinātam ar savu nevainojamo apģērbu un apaviem. Otrkārt, to drīkstētu darīt tikai labi pazīstamu cilvēku lokā un paskaidrojot: "Es vēlētos sēdēt šādā pozā, jo tas man šobrīd ir visērtāk." Ļoti daudzi cilvēki apvainojas, ja saskarsmē ar viņiem tiek izmantota šī poza. Cilvēks, kurš to ieņem, cenšas demonstrēt bezgalīgu gudrību un it kā saka: "Varbūt arī tu reiz būsi tikpat slīpēts kā es!" Bet signāls, ko saņem partneri, nereti ir pavisam cits: "Es esmu prasts mulķis, kas neprot uzvesties un neciena citus!"

Ja cilvēks, ar kuru jūs esat spiesti komunicēties, ir ieņēmis šo pozu, tad novietojiet kādu priekšmetu ārpus viņa aizsniedzamības zonas un uzaiciniet viņu to paņemt vai apskatīt. Tā viņš būs spiests mainīt pozu. Protams, var arī spoguļot, tas ir, ieņemt tieši tādu pašu pozu un mēģināt nodemonstrēt, ka otram cilvēkam tas nav patīkami. Ja cilvēks, kurš šajā pozā sēž, ir statusa ziņā augstākā līmenī, tad šāda rīcība viņu var sadusmot. Protams, ir iespējama situācija, kad šo pozu lieto divi viena ranga cilvēki, un rokas ir salikuši kā atzveltni, un šajā gadījumā viņi diskutējot



atpūšas. Ja "amerikāņu" poza tiek ieņemta, runājot ar klientiem, tad tas ir vairāk kā nepiedodami. Interesanti, ka pētnieki Heps (*Hepp*) un Hols (*Holl*) novērojumu rezultātā secināja, ka cilvēki, kuri šādi sēž, runājot ar klientiem, situācijās, kad komunicē ar priekšniekiem, lietoja tieši pretējas - izteiktas pakļaušanās pozas. Tas liecina, ka šī poza ir tuva cilvēkiem ar zemu pašvērtējumu.

Slēgtās ķermeņa pozas

Tās ir pozas, kad tiek sakrustotas vai nu rokas, vai kājas, vai abas divas vienlaikus. Att. 21. Par tām var teikt - noslēgts ķermenis un noslēgta attieksme. Lielākā daļa cilvēku ieņem sakrustoto roku pozīciju, kad viņi nepiekrīt tam, ko dzird, saņem vārdiskus uzbrukumus vai arī konkrētā situācijā jūtas neveikli un uztraukti. Lai mazinātu satraukumu, cilvēks saslēdz rokas un kājas, bet tas situāciju tikai pasliktina. Katrs no mums to ir piedzīvojis, ka situācijās, kad nejutamies droši, rokas un kājas it kā pret mūsu gribu krustojas. Pat saprotot to, ka šāda poza neveicina komunikāciju, ir ļoti grūti atrasties, jo tam, kas ar prātu ir izdomāts, ķermenis neklausā.

Daudziem runātājiem neizdodas nodot savu vēstījumu, jo viņi nepamana savu klausītāju uz krūtīm sakrustotās rokas un nerīkojas, lai to mainītu. Pieredzējuši oratori zina, ka ir jāizmanto kāds "ledlauzis", lai liktu klausītājiem ieņemt atvērtu un labvēlīgāku pozu, kas mainītu attieksmi pret viņu. To tiešām der atcerēties ikvienam - kamēr cilvēks ir ieņēmis sakrustoto roku pozīciju, tikmēr viņa attieksme ir negatīva. Šis kārtējo reizi ir tas gadījums, kad der cilvēkam kaut ko pasniegt vai parādīt, lai viņš ir spiests rokas atrast. Jūtot otra cilvēka noraidošo attieksmi, arī mums pašiem nevilus gribas saslēgties, tomēr vajadzētu rīkoties tieši pretēji - demonstrēt atvērtas plaukstas un neaizmirst pavaicāt: "Ko jūs par manis sacīto domājat?"

Pirms daudziem gadsimtiem cilvēki lietoja vairogus, lai aizsargātos no ienaidnieka šķēpiem. Mūsdienās cilvēki lieto to, kas ir viņu rīcībā, lai simbolizētu to pašu aizsardzības attieksmi, nonākot fiziska vai vārdiska uzbrukuma priekšā.

Ja rokas sakrustotas un vēl savilkts dūrē, tas jau ir atklāts naidīgums, agresivitāte, nevis aizsardzība. Pilnais sakrustoto roku žests dažkārt ir pārāk uzkrītošs, lai to lietotu, citiem redzot, jo tas ziņo, ka esam nobijušies un samulsuši. Tādēļ, lai sevi nenodotu, mēs mēdzam to aizvietot ar mazāk uzkrītošiem variantiem - daļēju roku sakrustošanu, kad viena roka atrodas priekšā ķermenim un satver vai pieskaras otrai rokai, veidojot barjeru, vai turot rokā kādu priekšmetu. Att. 24. To lieliski var novērot dažādos saviesīgos pasākumos, kad cilvēki nejutās brīvi un nav savstarpēji pazīstami. Otrs izplatīts daļējās roku barjeras veids ir *sadošanās rokās ar sevi*. Att. 23. To cilvēki lieto, stāvot auditorijas priekšā, kad saka runu vai saņem apbalvojumu. Žestu pētnieks Moriss (*Moriss*) apgalvo, ka šis žests atsauc atmiņā bērnībā piedzīvoto drošības sajūtu, kad bīstamās situācijās vecāki turēja bērna roku. Daudzas sabiedrībā labi zināmas personas saspringtā situācijā lieto maskējošos roku signālus, to pat neapzinoties, piemēram, glāzes turēšana rokās, ziedi, kāds dokuments.

Tāpat kā roku barjeru žesti arī sakrustotas kājas norāda, ka pa-

stāv negatīva vai aizsardzības attieksme. Sākotnējais nolūks, sakrustojot rokas, bija aizsargāt sirdi un ķermeņa augšdaļu, bet kājas mūsu ķermenis grib sakrustot, lai aizsargātu dzimumorgānus.

Daudzi cilvēki apgalvo, ka krusto rokas un kājas tāpēc, ka ir nosaluši. Jā, tā ir taisnība, tādēļ pozas jālasa kontekstā. Tomēr nosalis cilvēks cenšas paslēpt plaukstas piedurknēs vai padusēs, slēpj zem elkoņa, mēģinot aptvert ķermeni.

Sakrustotas rokas izsaka negatīvāku attieksmi nekā kājas, kas ir arī mazāk redzamas. Slēgtās pozas jebkurā gadījumā nodod informāciju, ka cilvēks ir diskomfortā - noguris, nosalis, atslēdzies no notiekošā, apmulsis, neapmierināts, nobijies. Sakrustotas kājas liecina ne vien par apstrīdīgu attieksmi, bet arī par sāncensību. Kad cilvēki sāk grupā justies ērti un iepazīt cits citu, tad viņi pakļaujas nerakstītam kustību kodeksam, pārejot no sakrustotu roku un kāju aizsardzības pozas uz atklāto un atbrīvoto.

Ja cilvēks nepiekrīt pārējo uzskatiem vai attieksmei, taču kautrējās vai nevēlas paust savu viedokli, tad viņš izmanto aizvietojošos žestus, ko izraisa aizturēts spriedums. Viens no šādiem žestiem ir iedomāta diega noņemšana no apģērba. Veicot šo darbību, cilvēks parasti novērš skatienu no pārējiem cilvēkiem un skatās grīdā. Tas ir viens no izplatītākajiem nepiekrīšanas signāliem, pat tad, ja vārdos ir izteikts atbalsts.

Roka ielikta sānos

Putni pirms rieta izpleš spārnus un spalvas, lai liktos lielāki, bet vīrieši to lieto kā vārdos neizteiktu izaicinājumu citiem vīriešiem, kuri iedomātos ienākt viņu teritorijā. Att. 19. Mazs bērns, kad strīdas ar vecākiem, un sportists pirms starta ir uzlicis rokas uz gurniem, jo tas ir viens no veidiem, kā cilvēks pauž agresīvu attieksmi. Šo žestu sauc par "gatavību", un tas patiešām tā ir, bet tā pamatnozīme tomēr ir agresija. Vārds "agresivitāte" nav jāsaprot kā kaut kas negatīvs, jo bez agresivitātes mēs nevaram paveikt nevienu darbu. Aktīva rīcība ir arī agresīva rīcība. Cilvēks, kurš ieņēmis šo pozu, neatkarīgi no tā, vai viņš sēž, vai stāv, ir gatavs veikt konkrētas darbības, jo poza ir atvērta un uz priekšu vērsta. Piemēram, modeles, demonstrējot tērpus, arī pamatā izmanto šo pozu. Att. 20.

Informācijas apmaiņa ar ķermeņa valodas palīdzību notiek jau miljoniem gadu, bet pētnieki ir tikai pēdējos 80 gadus. Mūsdienās tā ir kļuvusi par daudzu cilvēku izglītības sastāvdaļu. Ikvienu no mums ietekmē apkārtējo cilvēku ķermeņa valoda un, lai iemācītos to izprast, ikviens no mums var kļūt par pētnieku šajā jomā.

Halla (*Hall*) 1998. gadā un Gangestada un Snaidera (*Gangestad & Snyder*) 2000. gadā veiktie pētījumi pierādīja, ka cilvēki, kas uzrādīja augstus rezultātus neverbālās valodas signālu atšifrēšanā, ir veiksmīgāki, jo viņiem piemīt šādi personības raksturojumi:

- viņi ir daudz labāk adaptējušies sociumā;
- viņi ir mazāk naidīgi un necenšas manipulēt ar apkārtējiem;
- viņi ir demokrātiski savstarpējās attiecībās un uzmundrina partnerus;



19



20



21



22



23



24

- vairumā gadījumu ir ekstraverti, ne tik kautrīgi, ar nelielu trauksmes līmeni;
- attiecībās ir līdzcietīgi un veido siltas attiecības;
- elastīgi uzvedībā un spriedumos;
- kognitīvi daudzpusīgāk attīstīti;
- cilvēki viņus mīl un ciena, jo ar viņiem ir viegli veidot attiecības.

Kā apgūt ķermeņa valodu? Vērojiet cilvēkus - kā viņi izrāda nepacietību, dusmas, bēdas, prieku un citas emocijas, izmantojot ķermeni! To var darīt jebkurā vietā - sēžot rindā pie ārsta, biznesa tikšanās laikā, viesībās, uz ielas. Arī televīzijas raidījumi ir lielisks mācību poligons. Var pat izslēgt skaņu un tikai vērot. Vērojiet, vērojiet un vēlreiz - vērojiet!

Iznatotā literatūra:

Napp M.L., Hall J.A. Nonverbal communication in human interaction. Thomson learning. 2001

Feldman R.S. Applications of nonverbal behavioral theories and research. Hillsdale. 1992

Kenner A..N. A cross - cultural study of body - focused hand movement. Journal of Nonverbal Behavior, 17, 263-279. 1993

PSIHOTERAPIJA LATVIJĀ



Ar psihologu, psihoterapeitu
Ansi Jurģi Stabingi
sarunājas **Līga Šaplaka**

Psihoterapijas statuss ir diezgan sarežģīts. Likumā noteikta regulējuma, kas ir psihoterapija – tāda vispār nav. Psihoterapija šobrīd kā metode ir minēta divās vietās – ārstu specialitāšu sarakstā (kas nozīmē, ka ārsts var specializēties psihoterapijā) un profesiju klasifikatorā pie sadaļas „Dziednieki”. Tur ir rakstīts, ka dziednieki palīdz saviem klientiem, izmantojot psihoterapijas metodes.

Cik sen Latvijā pastāv psihoterapija?

Organizēti un centralizēti no deviņdesmito gadu sākuma, līdzīgi kā psiholoģija. Pirms tam bija atsevišķi cilvēki, kas darbojās šajā lauciņā, piemēram, Jānis Zālītis strādāja kā hipnologs. Lietuvā psihoterapija bija daudz plašāk attīstīta, nerunājot par to, kas notika Eiropā. Kaut gan arī pirmās Latvijas laikā bija daži Freida sekotāji, kas mēģināja kaut ko darīt. Psihoterapeitu biedrība pirmsākumos saucās citādāk, bet tāda, kā mēs to saprotam šodien, psihoterapija Latvijā ir no deviņdesmitajiem gadiem.

Vēl pirms piecpadsmit gadiem Latvijā bija zināmi tikai daži psihoterapijas virzieni, bet šobrīd parādās aizvien jauni. Kā notiek šī jauno virzienu ienākšana aprītē?

Tā gluži nav, ka daudz jaunu virzienu ienāktu Latvijā. Būtībā ilgu laiku ir tie daži virzieni, kas jau ir, un tikai pāris ir nākuši

klāt. Šobrīd tie ir astoņi – eksistenciālā psihoterapija; geštaltpsihoterapija; ģimenes terapija; hipnoterapija; psiho-organiskā analīze; psihoanalītiskā psihoterapija; psihodinamiskā psihoterapija; psihodrama. Vēl mācības notiek Junga analīzē, kas ir jauna Latvijā, un Analītiskajā veģeto terapijā. Ir cilvēki, kas uzsākuši mācības šajos virzienos. Tāpat mācības notiek atsevišķās psihoterapijas metodēs, kas nav pilni virzieni.

Kā ir ar kognitīvi biheiviorālo pieeju?

Interesanti, bet šis virziens Latvijā nav pārstāvēts. Neskatoties uz to, ka Latvijas Universitātē tieši šis virziens tiek mācīts psiholoģijas studentiem, bet kā patstāvīgs psihoterapijas virziens tas nav pārstāvēts. Ir dažādi skaidrojumi, kāpēc tā. Esam arī ar kolēģiem par šo diskutējuši. Viens no variantiem ir šāds: virzienu, kurā darboties, katrs cilvēks izvēlas atbilstoši savai iekšējai filosofijai.



jai. Piemēram, kad pirmo reizi sāku lasīt eksistenciālos darbus, tie mani ļoti uzrunāja, bija saprotami un pat sajūsmināja. Bet, lasot psihoanalītisko literatūru, domāju - nu šausmas, kā var tik zemiski domāt par cilvēku? Tā ir atbilstība manai personiskajai izpratnei par dzīvi – kāda ir katram cilvēkam, attieksme, līdz ar to var teikt, ka viens virziens cilvēku vairāk atgrūž, bet cits - pievelk. Tagad, pēc daudziem gadiem, es varu iedziļināties analītiskajā literatūrā un sajūst, jā, tas arī ir interesanti, vērtīgi, tas ir *forši*. Bet bija jāpaiet daudziem gadiem. Domāju, ka, iepazīstoties ar kognitīvi biheiviorālo pieeju, cilvēki, kas ir mācījušies psiholoģiju un ir izgājuši cauri studiju procesam, saprot, ka vajag kaut ko vairāk. Es studentiem augstskolā nesen stāstīju par dažām biheiviorālām tehnikām, un viņi man jautāja: “Un tas ir viss? Bet kur ir meklējami cēloņi, kāda tam visam jēga?” Atbilde ir tāda, ka kognitīvi biheiviorālā pieeja par to neinteresējas – tā ir vairāk fokusēta uz to, kā izmainīt rīcību. Šādus jautājumus uzdod studenti, kuri tik tikko par to uzzinājuši, bet šķiet – jau



viņi jūt, ka šajā pieejā kaut kas pietrūkst. Tomēr jāatzīmē, ka šī ir viena no visvairāk pētītajām un zinātniski pamatotajām metodēm, ko izmanto Amerikā.

Kāds šobrīd ir psihoterapijas statuss Latvijā?

Situācija ir diezgan sarežģīta. Likumā noteikta regulējuma, kas ir psihoterapija – tāda vispār nav. Psihoterapija šobrīd kā metode ir minēta divās vietās - ārstu specialitāšu sarakstā (kas nozīmē, ka ārsts var specializēties psihoterapijā) un profesiju klasifikatorā pie sadaļas „Dziednieki”. Tur ir rakstīts, ka dziednieki palīdz saviem klientiem, izmantojot psihoterapijas metodes.

Vai tas nozīmē, ka par psihoterapeitu šobrīd sevi var nosaukt jebkurš, un juridiski viņam nekādas atbildības nav

jāuzņemas?

Jā, tā es šobrīd saprotu mūsu valstī pastāvošos likumus. Tas ir legāls vakuums. Ir cilvēki, kuri sevi sauc par psihoterapeitiem, bet es nezinu, kur un ko viņi ir mācījušies.

Latvijā ir vairākas biedrības, asociācijas, kā tās savstarpēji sadarbojas? Vai pastāv kaut kāda veida hierarhija?

Ir vairākas psihoterapijas organizācijas, un attiecības starp tām ir dažādas. Ir vairākas psihoterapeitu organizācijas – biedrības, kurās ir apvienojušies psihoterapeiti, kuri pārstāv vienu noteiktu virzienu – (jau iepriekš minētos – psihodinamisko, psihoanalītisko, psihoorganisko analīzi, geštaltu, eksistenciālo, ģimenes, hipnoterapiju, psihodramu). Šīs biedrības ir apvienojušās Latvijas Psihoterapeitu biedrībā (LPB).

LPB pamatnostādnes ir tādas, ka psihoterapija - tā ir neatkarīga, brīva profesija, ar savām prasībām izglītībā, zināšanās, teoriju, metodēm utt. Šo profesiju var apgūt četru gadu laikā ar dažādām pamatzglītībām - ārsta,

psihologa, sociālā darbinieka, mācītāja un citām. Cita pamatnostādne ir – eksistē dažādi psihoterapijas virzieni, kuri ir savstarpēji līdzvērtīgi. LPB darbība atbilst Eiropas Psihoterapijas Asociācijas uzskatiem, kuru pamatā ir Strasbūras deklarācija, kas paredz, ka psihoterapija ir brīva profesija ar dažādiem virzieniem un dažādām sākotnējām izglītībām.

Ir arī viena organizācija, kuras pamatnostādnes ir atšķirīgas: tā vārdu “psihoterapija” saprot kā sinonīmu vārdam “psiho-somatiskā medicīna un psihodinamiskā psihiatrija” un redz psihoterapiju kā tikai ārstiem pieejamu nodarbošanos. Tāpat viņu uzskati no LPB atšķiras

jautājumā par psihoterapijas virzieniem – ja LPB tos redz kā līdzvērtīgus un neatkarīgus, tad ārstu-psihoterapeitu asociācija izdala psihodinamisko virzienu kā galveno un citus – kā metodes, kuras ir pakārtotas psihodinamiskajai psihoterapijai.

Vai arī Eiropā psihoterapeiti ir sadalījušies ārstos psihoterapeitos un neārstos psihoterapeitos?

Katrā valstī tas ir savādāk, viennozīmīgi pateikt, ka tas ir tā, nevar. Dažās valstīs ir lielāka šķelšanās, citās – mazāka. Bet, piemēram, Eiropas Psihoterapijas Asociācijā (tāpat kā LPB), ir skaidri redzams, ka blakus mierīgi un līdzvērtīgi pie viena galda sēž gan cilvēki ar pamatzglītību medicīnā, gan psiholoģijā vai, teiksim, teoloģijā, sociālajā darbā, utt. Jo ir iespējams fokusēties uz vienojošo – mēs visi esam psihoterapeiti – vai arī uz atšķirīgo – jūs

neesat ārsti. Skatoties uz atšķirīgo, tiek veicināta šķelšanās un lieki patērēts daudz enerģijas, kuru būtu iespējams tērēt vērtīgāk. Dažādībai vēl var piebilst, ka Amerikā, piemēram, psihoterapija netiek uzskatīta par profesiju, bet par nodarbošanos, kuru veic ārsti, psihologi, sociālie darbinieki, mācītāji, māsas. Eiropā virzība ir uz to, ka psihoterapija ir profesija.

Vai LPB var ietekmēt un izsekot tam, kurš ir vai nav tiesīgs strādāt par psihoterapeitu?

Par vārdu "tiesīgs" jau iepriekš teicu, ka tas nav noregulēts. LPB ir sabiedriska organizācija, kurā cilvēki ir iestājušies brīvprātīgi, kļūstot par tās biedriem. Viņus neviens nav spiedis to darīt. Mūsu ietekme attiecas tikai uz mūsu organizācijas biedriem. Mēs daudzus gadus esam mēģinājuši rakstīt vēstules gan Saeimai, gan prezidentei, esam bijuši vairākās darba grupās Veselības ministrijā. Esam mēģinājuši šo jautājumu sakārtot, bet vai nu mēs neesam izvēlējušies pareizas metodes, vai arī kādu citu iemeslu dēļ tas nav noticis.

Tomēr, lai nodrošinātu kvalitāti, mēs esam ieviesuši stingru, Eiropas Psihoterapijas Asociācijai atbilstošu kvalitātes sistēmu – sertifikāciju. Mums ir sava ētikas kodekss. Būtu ļoti labi, ja likumdošana būtu sakārtota (līdzīgi kā ar ārstniecību), bet šobrīd tas tā nav. Līdz ar to joprojām ir tā, ka jebkurš sevi var saukt par psihoterapeitu un darīt, kas vien ienāk prātā, un viņam par to nekas nebūs.

Ja es kā klients pēc psihoterapeita apmeklējuma jūtos pievilta, apkrāpta vai citādi man ir nodarīts kaitējums, vai es varu vērsties LPB, lūdzot palīdzību?

Ja šis psihoterapeits ir mūsu biedrības biedrs, tad mēs varam kaut ko darīt. Mums ir sava ētikas komisija, ētikas kodekss, tad var skatīties, kas tur ir noticis, izteikt brīdinājumu vai nopietnā kā gadījumā izslēgt. Bet diemžēl neko vairāk arī mēs kā biedrība darīt nevaram.

Kas jādara, lai iestātos LPB?

Jāizrāda interese. LPB ir pilntiesīgie biedri un asociētie biedri. Pilntiesīgajiem biedriem ir jābūt psihoterapeitiem. Tas nozīmē, ka viņiem ir augstākā izglītība. Otrkārt, vajadzīga izglītība psihoterapijā, kas ir atsevišķa izglītība pēc augstākās izglītības iegūšanas. Trešā lieta - viņam ir jābūt sava izvēlēta psihoterapijas virziena pārstāvim asociācijā vai biedrībā. Piemēram, cilvēkam ar ģimenes psihoterapeita izglītību ir jābūt ģimenes psihoterapeitu biedrībā vai asociācijā un tad kā šīs asociācijas biedrs viņš var iestāties LPB. Savukārt, ja, piemēram, atbrauktu kāds kognitīvi biheiviorālās terapijas speciālists no Amerikas, Latvijā nav šī virziena biedrības, bet viņš grib iestāties LPB, tad arī tas ir iespējams. Pēc tam ir jāuzraksta iesniegums, jāsamaksā iestāšanās nauda, un tuvākajā valdes sēdē šis iesniegums tiks izskatīts. Jāpiebilst, ka līdz šim nav bijis tā, ka mēs kādu nebūtu uzņēmuši.

Lai kļūtu par asociētajiem biedriem, vienīgā prasība ir interese un rakstisks iesniegums. Asociētā biedra statuss pamatā ir orientēts uz studentiem.

Vai ir kādi virzieni, kas ir pārstāvēti, bet kurus LPB neatzīst un nepieņem, uzskatot, ka tā nav psihoterapija?

Gan jā, gan nē. Psihoterapijā virziens - tā ir pilna un pabeigta uzskatu sistēma par trīs lietām:

- kā darbojas cilvēks, psihe, personība?
- kādā veidā rodas problēmas, kāpēc kaut kas nedarbojas tā, kā vajag?
- kā to ir iespējams labot?

Jābūt ir šīm trīs lietām. Ja tās ir, tad to var saukt par psihoterapijas virzienu. Šobrīd pasaulē, pēc dažādiem aprēķiniem, ir kādi 600 psihoterapijas virzieni un rodas arvien jauni. Ir tādi, kas apvienojas un tādi, kas izzūd ar laiku. Tomēr pamatnostādnes virzieni ir pavisam daži – psihodinamiskie, kognitīvi biheiviorālie un humānistiskie.

Cita lieta ir psihoterapijas metodes. Tāda ir, piemēram, smilšu terapija. Tas nav virziens pats par sevi, jo tur ir tikai šis trešais aspekts, kā labot problēmas, kādā veidā, darbojoties ar figūriņām smilšu kastē, var mainīt sliktās lietas uz labajām. Smilšu spēļu terapija nav virziens, jo tai nav savas fundamentālas teorijas par to, kā cilvēks funkcionē. Līdzīgi ir ar dažām citām metodēm – kas nav pilntiesīgi virzieni. Ir cilvēki, kuri ir mācījušies kādu noteiktu metodi, pat nebūdami psihoterapeiti, un viņi to var sekmīgi izmantot savā praksē – psiholoģiskajā konsultēšanā, ārstēšanā vai citur. Tomēr, ja šajā metodē nav apvienotas trīs jau minētās fundamentālās lietas, tad to nevar uzskatīt par atsevišķu virzienu. Pagaidām metodes LPB netiek atsevišķi pārstāvētas – iespējams, ar laiku tas mainīsies.

Protams, notiek diskusija par to, vai kāda noteikta metode ir tikai metode, vai to var uzskatīt par virzienu – tas ir zinātniskas izvērtēšanas darbs. Situācija šajā jomā nav sastingusi, bet ir ļoti dinamiska – jo gan teorijas, gan metodes tiek attīstītas, apvienotas un transformētas. Līdz ar to rīt var būt pavisam citādi.

Vēl ir daži virzieni, kuri nav pietiekoši formāli organizēti un dažādu iemeslu dēļ vēl nav pievienojušies LPB (piemēram, Junga analīze), bet mūsu durvis ir atvērtas.

Kur klients var uzzināt, kādi virzieni Latvijā ir pieejami, kuri psihoterapeiti darbojas katrā virzienā?

LPB ir mājas lapa internetā www.psihoterapija.lv. Tajā ir atrodama pamatinformācija par katru no LPB pārstāvētajiem virzieniem, arī Latvijas Psihoterapeitu reģistrs – tajā atrodami visi LPB sertificētie psihoterapeiti. Tā lielākā daļa cilvēku uzzina un atrod savu psihoterapeitu.

Ja cilvēks izlemj iet pie psihoterapeita, kā tad izvēlēties, pie kura virziena pārstāvja iet?

Ja cilvēks nezina neko par virzieniem, tad tam arī mierīgi var nepievērst uzmanību, vienkārši izvēlēties kādu un pie tā arī iet. Faktiski var iet pie jebkura, tas svarīgākais ir, kā veidojas savstarpējais kontakts, jo virzienam nav tik būtiska nozīme. (Dažādi pētījumi parāda, ka no virziena ir atkarīgi vien apmēram 15% rezultāta). Cita iespēja ir – mājas lapā izlasīt kopsavilkumu par katru no virzieniem un tad izvēlēties to, kurš uzrunā, kurš liekas tuvākais, pieņemamākais.

Ko pašiem psihoterapeitiem dod psihoterapeitu biedrība?

Nu tā noteikti ir profesionālā vide, kurā ir kolēģi, jo psihoterapija ir ļoti vientuļa profesija. Psihoterapeits tiek ar savu klientu vienatnē, viņš ir ļoti dziļi iekšā klienta pasaulē, personībā, dzīvē – dziļāk nekā reizēm jebkurš cits cilvēks. Psihoterapeits nedēļas laikā redz kādus 20 tādus cilvēkus un ir ļoti dziļi ar katru cilvēku kopā. Tajā pašā laikā viņš nevienam neko nevar stāstīt, jo ir jāievēro konfidencialitāte. Viņš dzīvo ar tiem visiem noslēpumiem un pārdzīvojumiem viens pats. Ja ir kolēģi, tad vismaz ir vēl citi cilvēki, kuri arī dzīvo ar to pašu, līdzīgi strādā, kuri ir līdzīgā situācijā. Tas nenozīmē, ka var anonīmi klačoties par klienta problēmām, bet svarīgi ir, ka ir cilvēki, kuri saprot, kā tas ir. Tas ir tas kolēģu atbalsts – gan emocionālais, gan profesionālais. Par profesionālo atbalstu – tas ir zināšanas, diskusija par dažādām pieejām, izpratnēm. Protams, ka arī sertifikācija nav maznozīmīga. Tā, ko piedāvā LPB biedrības ietvaros, kā arī Eiropas PB sertifikāti.

Vai tas nozīmē, ka ar šo sertifikātu es jebkur Eiropā varu atvērt privātpraksi?

Gandrīz tā. Tomēr jāatzīst, ka arī Eiropā lielākajā daļā valstu jautājums par psihoterapiju nav noregulēts. Eiropas psihoterapeitu sertifikāts šīs durvis atver plašāk, šo ceļu atvieglojot, bet tas nenozīmē, ka tā automātiski ir zaļā kartē. Teikt, ka viennozīmīgi ar Eiropas sertifikātu var braukt strādāt uz Eiropu, būtu pārspīlēti.

Ko vēl saviem biedriem dod LPB?

Mēs uzstādām izglītības prasības, kas caur sertifikāciju dod zināmu kvalitātes zīmi. Ja šis cilvēks ir LPB sertificēts, tad zināmā mērā var teikt, ka viņa izglītības kvalitāte atbilst mūsu izvirzītiem standartiem. Vēl mēs rīkojam seminārus, konferences. Piemēram, pavisam drīz, novembrī būs Eiropas psihoterapijas asociācijas valdes sēde, kas notiks Rīgā. Te būs ļoti daudz psihoterapeitu no visas Eiropas. Un mēs no savas puses vēl organizēsim publiskas lekcijas interesentiem, cilvēkiem – neprofesionāļiem par dažādiem psihoterapeitiskiem jautājumiem.

Ārsti ārstē ar psihoterapiju, bet ko dara neārsti?

Diemžēl latviešu valodā nav šāda darbības vārda. Angliski tiek lietots vārds *treatment*, kura nozīme ir plaša. Latviski saka – sniedz psihoterapeitisku palīdzību, kas ir kaut kas cits kā psiholoģiska konsultēšana. Tā nav ārstēšana, jo ne vienmēr cilvēki ir slimi.

Bet nāk taču arī slimi?

Jā nāk. Šajā gadījumā tā ir spēlēšanās ar vārdiem. LPB uzskats ir, ka mēs nenodarbojamies ar ārstēšanu. Tā ir atšķirība attieksmē. Tradicionāli tiek uzskatīts, ka ārsts ir varas pozīcijā, pie viņa atnāk slimnieks, kurš nezina, kas viņam kaiš, tad ārsts apskatās un saka; skaidrs, tev ir tas un tas, jādara tas un tas. Ārsts zina, kas kaiš, kā tas saucas un kā tas ir jāārstē, un tā ir ārstēšana. Ārsts ir aktīvs, slimnieks – pasīvs. Bet psihoterapijā ir savādāk. Psiho-

terapeits neieņem šo varas pozīciju. Psihoterapeits ne vienmēr zina, kas cilvēkam kaiš. Psihoterapeits kopā ar klientu skatās, pēta un kopā ar klientu atrod to risinājumu, kas klientam ir labākais vai arī palīdz klientam pašam atrast šo risinājumu. Tā ir pavisam cita veida pieeja, cita veida attieksme.

Vai būtu iespējams, ka šie divi lielie virzieni tomēr apvienotos un akceptētu viens otru?

Es negribētu piekrist, ka tos sauc par “lieliem virzieniem” – drīzāk tās ir dažādas attieksmes. Kaut kādā ziņā šī pieņemšana jau notiek. Psihoterapeitu biedrībā, Eiropas psihoterapijas asociācijā ir pietiekoši daudz ārstu. Aptuveni kāda trešā daļa no biedriem. Cilvēki, kuri paši, būdami ārsti, saka, ka ārstēšana ir kaut kas pavisam cits nekā psihoterapija. Un, koncentrējoties uz līdzīgo, notiek apvienošanās un akceptēšana. Tomēr, ja koncentrējas uz atšķirīgo – tad apvienošanās un akceptēšana ir gandrīz neiespējama. Protams, vēl šeit būtisku lomu spēlē cīņa par varu – kam būs teikšana. Diemžēl.

Cik Latvijas sabiedrība ir gatava psihoterapijai?

Aizvien vairāk nāk, aizvien nopietnāk izturas. Ir arī klienti, kuri pēc vairākām sesijām stāsta, ka sākumā nākuši ar lielu neticību, bet pēc laika sapratuši, ka psihoterapija, tas ir nopietni, tas darbojas un palīdz.

Cik psihoterapeitu ir Latvijā?

Mūsu biedrībā ir nedaudz pāri simtam. Varētu būt, ka vēl kādi 50 cilvēki ir tādi, kas sertificējušies, bet nav biedrībā. Aptuveni kādi 100 cilvēki ir dažāda līmeņa mācībās. Un vēl kādi 70, kuri ir ārsti-psihoterapeiti. Bet, neskatoties uz to, Latvijā vēl arvien ir krietni mazāk psihoterapeitu nekā vidēji Eiropā.

Vai reālais pieprasījums pēc psihoterapeitiem Latvijā arī liecina, ka varētu būt vairāk speciālistu?

Jā. Ir ļoti daudz cilvēku, kuri savas psiholoģiskās problēmas risina pie ģimenes ārstiem. Ir ļoti daudz cilvēku, kuri savas problēmas vispār nekur nerisina, vai arī risina ar alkoholu, narkotikām vai tamlīdzīgi. Tāpēc var teikt, ka reālā vajadzība pēc psiholoģiskā rakstura palīdzības ir liela.

Psihoterapija tomēr ir tāda palīdzība, kas dārdzības dēļ nav pieejama jebkuram. Vai tuvākajā nākotnē to varētu apmaksāt apdrošinātāji?

Par apdrošinātājiem runājot – Eiropā tā notiek. Neizbēgami arī pie mums tas tā būs. Bet ir otra puse, ka tie, kuriem psihoterapija būtu visvairāk nepieciešama, visbiežāk nav apdrošināti un vienalga netiek pie šī pakalpojuma.

Vienmēr pastāv iespēja atrast arī lētākus variantus, kaut vai psihoterapijas studentus vai līdzīga veida palīdzību – psiholoģisko konsultēšanu. Vajag tikai vēlēties un meklēt!

ATLŪGUMA STĀSTS

Sāku strādāt, kad man bija 18 gadi. Biju apņēmības pilns un vēlējos, lai man būtu pašam sava nauda, un es nebūtu atkarīgs no vecākiem. Biju sācis mācīties 1. kursā un iekļuvis budžeta grupā.

Ievietoju laikrakstā sludinājumu, ka ekonomikas fakultātes students meklē darbu. Visai drīz saņēmu vairākus darba piedāvājumus. Viena no interesantākajām man šķita tirdzniecības vadītāja vakance uzņēmumā, kas bija vācu būvmateriālu kompānijas oficiālais izplatītājs Latvijā un nodarbojās ar būvmateriālu mazum- un vairumtirdzniecību. Tiku uzaicināts uz darba interviju. Ar darba devēju bijām vienojušies tikties birojā, kurš atradās diezgan tālu no manas mājas. Man mašīnas toreiz nebija, un, lai tur nokļūtu, bija jābrauc ar diviem transporta līdzekļiem. Katrā virzienā tas aizņēma stundu. Ieradot norunātajā laikā, bet izrādījās, ka vadītājs nemaz nav uz vietas. Man tika paskaidrots, ka viņam ir darīšanas, un viņš nebūs. Nu neko, vīlies braucu prom. Nākamajā reizē bija identiska situācija. Es aizbraucu un atkal norunātajā laikā viņa nav. Tas mani sadusmoja, un es telefonsarunā tā arī pateicu, ka man tomēr laiks ir svarīgs, un es jau otro reizi iztērēju 2 stundas, braukājot turpu šurpu. Tad mēs vienojāmies par trešo tikšanos, kad viņš beidzot bija ieradies. Bet es saņēmu aizrādījumus par to, ka esmu uzdrošinājis viņam pārmest, ka viņš nav norunātajā laikā atradies birojā – viņš taču ir svarīgs cilvēks un

tā vienkārši gadās. Kaut gan pēc balss toņa man bija skaidrs, ka viņš vienkārši bija aizmirsis par mūsu norunu. Pretējā gadījumā, manuprāt, viņš būtu piezvanījis un atcēlis tikšanos.

Intervija tomēr beidzās pozitīvi, un rezultātā es tiku pieņemts darbā par tirdzniecības vadītāju. Darba devējs man apsoltja, ja izturēšu pārbaudes laiku, tad pēc tā alga tiks par ceturtdaļu paaugstināta, bet, ja darbs veiksies un tirdzniecībā būs labi rezultāti, tad alga tiks paaugstināta vēl.

Darbošanās uzņēmumā bija diezgan nervoza. Pirmā nedēļa pagāja iedziļinoties, kas un kā notiek, jo pirms tam man nebija nekāda saistība ar būvniecību. Pirmo reizi redzēju krāsu, laku, špakteļu bundžīņu n-tos simtus. Pagāja zināms laiks, kamēr sapratu, kam kas vajadzīgs. Iestrādājos diezgan ātri un ar kolēģiem ļoti sapratos, bet atmosfēra darbā bija ļoti nervoza un pat naidīga, jo vadītājs bija diezgan liels despots, un viņa vārdi neatbilda darbiem. Sākumā viņš teica, ka grib, lai darbinieki izrāda iniciatīvu un iesaka, ko varētu uzlabot, lai tirdzniecība noritētu labāk. Taču jebkuru iniciatīvu, ko es izrādīju, viņš uztvēra kā pārmētumu viņam personīgi par pašreizējo darbu. Tas viss beidzās ar skandālu un pārmetumiem – kā es vispār uzdrošinoties viņam kaut ko teikt, ka viņš labāk zina, kā viss ir jādara. Vēl viņš necieta, ja kāds atpūšas, paplāpā, respektīvi, nestrādā, piemēram, brīdī, kad veikalā nav pircēju. Parasti veikalā daudz pircēju ir no rīta un pirms pusdienām.

Bet ir arī tukšie posmi, kad cilvēku veikālā nav. Ja šajos nosacīti brīvajos brīžos kāds apsēdās un to redzēja šefs, tad gāja vaļā blausāna un pārmetumi, ka kaut kas ir jādara. Līdz ar to darbinieki viņa klātbūtnē imitēja darbu, kaut gan viss bija izdarīts - plaukti bija sakārtoti, prece bija izlikta, cenas saliktas, principā viss darbs bija padarīts un atlika tikai gaidīt klientus. Tas radīja naidīgu atmosfēru un nervozitāti.

Sāku strādāt mājā un līdz augustam bija nomainījies liels daudzums darbinieku. Četri šoferi tika atlaisti tikai tāda iemesla pēc, ka viņi uzdrošinājās priekšniekam kaut ko iebilst vai arī viņam likās, ka kaut kas nav tā kā vajag.

Nu, protams, ka bija aplokšņu algas - uz papīra viena summa, uz rokas cita. Kad divi pārbaudes mēneši bija pagājuši, es gāju noskaidrot, kāpēc alga ir tāda pati un nav paaugstināta, kā bija runāts. Viņš piesarka, palika nikns un sāka aurot: „Ko es te iedomājos, kā vispār es atļaujos kaut ko tamlīdzīgu jautāt, ka nekas tāds nebija runāts un vispār tikai tad, ja ļoti uzlabosies tirdzniecības rādītāji, tikai tad var runāt par kaut kādu algas pielikumu!” Vēl viņš teica, ka nu tagad viņš saprot, ka no manis ir jāuzmanās, ka es esmu īsts negēlis.

Es neiedziļināšos katrā ikdienas notikumā, jo vēl daudz ko varētu stāstīt, bet svarīgi vēl ir tas, ka viņš mēdza iedzert un tad plostoja kādas 3 - 4 dienas no vietas, un viņam patika manipulēt ar darbiniekiem un vērtēt intrigas, iesaistot tajās darbiniekus. No uzņēmuma vadīšanas viedokļa man jau toreiz kā pirmā kursa studentam likās, ka tas uzņēmums šādi darbojoties nevarēs ilgi pastāvēt - tēriņi bija neadekvāti, cenu politika bija faktiski - nekāda. Uzņēmuma attīstības politika bija orientēta tikai uz ļoti zemām cenām. Reklāmai un sabiedrisko attiecību pasākumiem nauda netika paredzēta. Vienīgais klientu pievilināšanas triks bija nepārtraukta cenu samazināšana - līdz smieklīgumam. Tiklīdz kāds no konkurentiem nolaida cenas, tā arī mums vajadzēja tās samazināt vēl vairāk. Līdz ar to regulāri notika cenu pārrēķināšana, un uzņēmums drīz vien vairs nespēja pelnīt. Bija jābūt milzīgam apgrozījumam, lai vispār kaut ko nopelnītu. Protams, nekādi komentāri un ieteikumi netika ņemti vērā, un es sapratu, ka negribu ilgāk strādāt šādā uzņēmumā. Nolēmu, ka ar septembri iešu projām, lai turpinātu mācības un meklētu kādu citu darbu.

Kad biju pieņēmis šo lēmumu, vairākas dienas intensīvi gatavojos atlūguma iesniegšanai, jo sapratu, ka tas nebūs tik vienkārši. Pa šo laiku biju iepazinis vadītāja raksturu un zināju, ka viņa reakcija būs diezgan asa. Tāpēc es jau laicīgi biju uzrakstījis atlūgumu un iedevis grāmatvedēm paglabāt seifā. Sarunāju ar viņām, ka pēc aplokšņu algas izmaksāšanas es paņemšu no viņām atlūgumu un iešu pie priekšnieka. Zināju, ka, ja iedošu atlūgumu pirms algas saņemšanas, tad viņš man izmaksās tikai oficiālo algu un neizmaksās pārējo. Ar darbiniekiem man attiecības bija labas, un uzņēmumā pastāvēja tādas kā divas frontes - priekšnieks un darbinieki.

Algas dienā, kad biju nolēmis iedot savu atlūgumu, atmosfēra darba vietā bija ļoti saspringta un saspīlēta. Kad pēcpusdienā saņēmu algu, devos ar atlūgumu uz priekšnieka kabinetu. Un tad sākās pats interesantākais! Priekšnieks bija milzīga auguma virietis, man šķiet, viņš bija mūzikis pēc profesijas, kurš biznesā iekļuvis netišām dēļ sava kareivīgā rakstura. Viņš ļoti ticēja horoskopiem un arī biznesā vadījās pēc šī principa. Viņš pēc horoskopa bija laiva, un nēsāja pirkstā speciāli pēc pasūtījuma izgatavotu lielu zelta gredzenu laivas galvas formā ar dimantiem acu vietā. Izskatījās, ka viņš par sevi ir ļoti pārliecināts cilvēks. Es savos astoņpadsmit gados biju reizes trīs par viņu mazāks. Noliku viņam atlūgumu uz galda, sēdēju galda otrā pusē un skatījos, kā viņš lenām piesarkst, un seja viņam uzpampst no dusmām. Tad viņš niknā balsi, izmantojot rupjus vārdus, sāka kliegt uz mani. Tā tas turpinājās ievērojamu laiku sprīdi. Viņš pat bija tā nedaudz no krēsla piecēlies un ar rokām atbalstījies pret galdu. Jutos ļoti neomulīgi un gribējās skriet no kabineta ārā, jo likās, ka viņš pāri galdam metīsies man virsū, tomēr es kaut kā saņemos, sēdēju un klausījos. Tad lamāšanās pēkšņi aprāvās, un viņš zverojošām acīm pavēlēja: „Atdod naudu!”. Nezināju, ko atbildēt un kā rīkoties, jo sajūta bija ļoti nepatīkama, pat bailīga. Saņemos un viņam jautāju: „Vai jūs uzskatāt, ka es neesmu to naudu nopelnījis?”. Viņš atkliedza: „Atdod naudu! Es izlemšu, cik tu esi nopelnījis!” Es klusēju, bet viņš vēl arvien atkārtoja: „Atdod naudu!” Visbeidzot viņš sāka draudēt - ka Latvija ir maza, un es nekad darbu vairs

nedabūšu, jo viņš par to parūpēšoties, un viņš izdarīšot tā, lai mani no universitātes izmet ārā un vispār man vairs dzīves nebūšot." Atļod naidu vai reķinies ar to, ko teicu!" Sapratu, ka šajā situācijā runāt nav vērts, pateicu: "Labi, lai tā būtu." Piecēlos un izgāju ārā no kabineta, paturot naidu. Vienkārši devos prom no savas pirmās darba vietas. Pēc kāda laika bijušie kolēģi zvanīja, lai es pa telefonu izstāstu, kā noņemt kasi un noslēgt programmatūru, jo tās lietas zināju tikai es.

Tā arī tas viss beidzās! Nu jā, es vēl labu laiku nedabūju no darba vietas savu nodokļu grāmatiņu, kas atradās darba vietā, jo priekšnieks kategoriski atteicās to atdot. Darbinieki baidījās man to atdot bez viņa atļaujas. Pa telefonu ar mani viņš nerunāja. Ja tomēr izdevās viņu sazvanīt, viņš tikai izkliedza: „Tev vēl nav kauna man zvanīt?” un nometa klausuli. Līdz ar to biju spiests palaist garām pāris labus darba piedāvājumus, kur mani bija gatavi ņemt, bet tur uzreiz vajadzēja sākt strādāt. Tā kā es nevarēju iedot nodokļu grāmatiņu, tad izvēlējos citus kandidātus. Kad šādi bija pagājis pusotrs vai divi mēneši, un es visādi biju izmēģinājis

dabūt atpakaļ savus dokumentus, es ķeros pie pēdējā. Vēl strādājot uzņēmumā, bija sajūta, ka jānodrošinās gadījumā, ja situācija paveršas pret mani un ja mēs mierīgā ceļā nevarām vienoties. Toreiz elektroniski biju paņēmis līdz visus datus par uzņēmumu. Tas nodereja – piezvanīju galvenajai grāmatvedei un teicu, ka man ir vajadzīgi dokumenti un ja viņi neatdos, tad informāciju, kas man ir, nodošu finanšu policijai. Pēc divām dienām man atveda nodokļu grāmatiņu.

Tāda bija mana pirmā darba pieredze, ko atceros vēl tagad. Pēc kāda laika dabūju labu darbu, pabeidzu augstskolu, un viss ritēja ļoti veiksmīgi. Priekšnieka draudi palika tur, kur izteikti. No tā visa bija arī guvums – iepazīnos ar līdz tam svešu nozari – būvniecību. Turpmāk es nekur citur vairs neko tādu neesmu pieredzējis – tik despotisku darba devēju un tik neveselīgu darba atmosfēru, bet es tagad zinu, kā mēdz būt, kā pats nedrīkstu rīkoties, būdams darba devējs. Priecājos, ka es tajā brīdī nesalūzu un neatdevu to naidu. Tas ir vairojis manu pašapziņu.

Raimonds

ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS



Aivars Tauriņš SIA Rīgas meži valdes priekšsēdētājs

vadījis pirmo Latvijā kopuzņēmumu SIA Kompleksim Rīga, bijis VAS Rīgas Tirdzniecības osta prezidents

Lasot Raimonda Atlūguma stāstu, bija grūti pieņemt, ka tas nav izdomāts, jo liekas neparasti, ka vienā vadošā darbiniekā apvienotas tik daudz negatīvas īpašības, un viņa rīcība ir tik ļoti neadekvāta.

Vispirms vēlos Raimonda uzmundrināt un teikt, ka zināmā mērā viņam ir palaimējies, darba gaitu sākumā sastopot tādu vadītāju. Domāju, ka visi pārējie, ko viņš vēl sastaps, liksies lie-

liski salīdzinājumā ar šo.

No otras puses, tas ir nopietns un nepatīkams pārbaudījums jaunam cilvēkam, ja pirmā darba pieredze ir jāgūst tādā veidā un jāiepazīst vadības stils, kas vērtējams ar mīnusa zīmēm.

Domāju, ka ikviens vadītājs, kurš lasa šādu atlūguma stāstu, ir spiests sev klusībā atzīt, ka arī pašam kādu reizi ir nācies izdarīt kaut ko no visa aprakstītā negāciju kopuma. Negribu meklēt

attaisnojumu tādai rīcībai, bet lielajā darba apjomā un mūžīgajā steigā mēs katrs pieļaujam kļūdas.

Piemēram, ir nācies nokavēt kādu norunātu tikšanos, aizmirstot par to atvainoties, kādreiz sev vien zināmu iemeslu dēļ neesam bijuši pilnīgi konsekventi, kādreiz neesam realizējuši ieceres, par kurām pirms laika dedzīgi pārliecinājām savus darbiniekus. To mēr gribu uzsvērt, ka tikai dažās no tām un īpašos apstākļos.

Šajā atlūguma stāstā vadītāja rīcība veido veselu negāciju kamolu, un tas ir tik apjomīgs, ka veļas virsū uzņēmumam, radot katastrofas draudus. Puisis savā stāstā pareizi novērtē notiekošo, jo ar tādu vadības stilu uzņēmums nevar ilgi pastāvēt. To lasot, man pat radās vēlme mainīt virsrakstu - nevis "Atlūguma stāsts", bet - "Āzis par dārznieku". Tā diemžēl notiek, ja cilvēki dara lietas, kurām viņi nav radīti. Pat, ja viņa personības īpašību kopums būtu piemērots vadītāja amatam, tad jāsecina, ka šim cilvēkam trūka vēlēšanās gūt zināšanas un nebija nopietnas intereses par to, kā jāvada uzņēmums un kā jāstrādā ar cilvēkiem. Diemžēl tā tas notiek - uzrodas censoņi, nodibina uzņēmumu, kādu laiku to vada, neanalizējot ne savu rīcību, ne nākotnes perspektīvu un tad pienāk likumsakarīgais finišs. Viņi dzīvo ar pārliecību, ka ir ļoti labi vadītāji. Bet dzīve visu agrāk vai vēlāk noliek savās vietās.

Viena no lielākajām šī vadītāja kļūdām bija nekonsekvence, bet nākamā - neieklausīšanās darbinieku ierosinājumos. No pieredzes zinu, ka ļoti bieži nākas uzklaut dažādus nenožīmīgus priekšlikumus - ka divi reiz divi ir četri. Tu kā vadītājs to pats jau zini. Tomēr ļoti bieži darbiniekiem ir vērtīgas idejas.

Trešā lieta, kas absolūti traucē vadīt biznesu ir alkohols. Tas ir pirmais signāls, ka nekas labs nākotnē šo uzņēmumu negaida. Man ir arī savs viedoklis par aploksņu algām, kas Latvijā ir diezgan izplatīta parādība. Es nekad neesmu pielietojis šādu darba apmaksas veidu un mēģināšu pamatot kādēļ. Protams, var jau to ekonomiski pamatot un pilnīgi noteikti, ka daudzi vadītāji priekš sevis šāda veida attaisnojumus ir raduši.

Arī man 90. gadu sākumā, vadot Latvijā pirmo ārvalstu kopuzņēmumu, Latvijas - Šveices uzņēmumu SIA *Kompeksim Rīga*, radās ideja, ka varētu nedaudz optimizēt izdevumus un daļu algas maksāt aploksnēs. Kad šo jautājumu apspriedu ar partneriem, kas bija Eiropas pilsoņi, viņi man atbildēja, ka pirmkārt, visiem ir vajadzīga valsts, un bez nodokļiem tā nevar pastāvēt. Nodokļi nodrošina visu sociālo sfēru funkcionēšanu, piemēram, policiju, tiesas, izglītības un medicīnas sistēmas, pensionārus. Tādēļ mēs visi maksājam nodokļus. Otrkārt, maksājot algas likumā paredzētajā kārtībā, ir daudz vieglāk vadīt uzņēmumu un daudz vienkāršāk ir veidot attiecības ar darba ņēmējiem. Darbiniekiem nerodas iespēja manipulēt ar vadītāju un procesiem uzņēmumā. Ja vadītājs ir likumpaklausīgs un lojāls pret valsti, rūpējoties par likumu ievērošanu, tad viņš var prasīt, lai darbinieki ir lojāli pret uzņēmumu. Viena nelikumība rada otru nelikumību - darbinieki sāk negodīgi izturēties pret uzņēmumu. Tas atgriežas kā bumerangs un ir naivi domāt, ka, vienā sektorā krāpjoties, otrā viss sakārtosies. Šodien esmu pateicīgs saviem ārzemju kolēģiem, ka toreiz, kad arī mani grūtības šūpo-

ja tāpat kā visus pārējos, viņi mani pārliecināja aploksņu algas nepraktizēt. Pie šiem principiem sava darbībā esmu turējies arī turpmāk. Domāju, ka, izvērtējot biznesa procesus laika perspektīvā un saliekot kopā visus ieguvumus un zaudējumus, ieguvēji ir tie, kas darbojas godīgi. Jāatzīst, ka tādu ir ļoti maz, bet tas ir cits jautājums, jo mums visiem piemīt sava deva alkatības un vēlēšanās pēc iespējas ātrāk sakārtot dzīves materiālo pusi. Tas ir saprotami! Mēs esam nonākuši Eiropas Savienībā, kur vecajās valstīs tirgus ekonomikas apstākļos cilvēki strādā jau ilgi. Viņi ir nogājuši garu ceļu, lai sakārtotu ekonomiskos procesus, bet mums ir vēlēšanās tādu pašu materiālo stāvokli sasniegt ātri. Mums liekas, ka mums ir nodarīts pāri un tādēļ mums ir tiesības tā rīkoties. Bet mums nav pāri nodarījusi valsts, kurā šobrīd dzīvojam. Un, tā ir tuvredzība domāt, ka mēs vienā mirklī varam nokļūt tur, kur citas valstis ir nonākušas lēnām.

Ja ir grūtības nomaksāt nodokļus, tad jāizvērtē, vai šis bizness ir līdz galam pārdomāts, ja pakalpojums vai prece nav tik pieprasīts, lai pelnītu. No otras puses, tā ir mūžīgā tēma, ka arī nodokļu sistēmā kaut kas nav kārtībā. Droši vien, ka taisnība ir kaut kur pa vidu. Ja skatāmies pavisam objektīvi, tad mūsu valstī salīdzinājumā ar Rietumeiropu nodokļi ir zemāki, jo daudzās valstīs ienākuma nodoklis ir pat 50% un vairāk. Mūsu 15% nodoklis ļoti daudzus Eiropas uzņēmējus rosina attīstīt un sakārtot savu biznesu tieši šeit. Viņi ir laimīgi, ka var nomaksāt ienākuma nodokli un celt dividendes. Manuprāt, mums ir jāiemācās saimniekot!

Strādājot ar tādām metodēm, kā norāda stāsta autors - bez mārketinga politikas, uzņēmumu vadot haotiski un iracionāli, nestrādājot ar darba kolektīvu, nevar būt labi darba rezultāti. Ja cilvēki strādā veikalā un piedāvā precī ar tādu noskaņojumu, kā to ataino Raimonds, tad nevar cerēt uz augstiem pārdošanas rezultātiem. Aktīvs un profesionāls pārdevēja darbs ar pircēju ir ļoti nogurdinošs. Ja pārdevējs ir astoņas stundas enerģiski strādājis, cenšoties uzminēt un saprast pircēju vēlmes, viņus pietiekoši labi apkalpojis, spējis "laist pāri galvai" viņu neizpratni, zobgalības un citas negācijas, un beigās vēl arī pārdevis, tad vakarā viņš ir kā pilnīgi sauss, līdz pēdējai pilītei izgriezts divielis. Tas ir ļoti smags darbs! Lai cilvēks to labi darītu, viņam ir jābūt labā noskaņojumā un jāvēlās to darīt. Labam vadītājam katru rītu būtu jāsāk ar to, ka jānoskaņo savus darbiniekus darbam. Viņam jābūt kā dirigentam un jāuzdod tonis: jāuzslavē tos, kas labi ir strādājuši un jāpakritizē tos, kam ir veicies sliktāk. Vadītājam ir jābūt savā uzņēmumā pilnīgi iekšā, nevis jāatnāk un jāizbļautās. Viņam ir jāpieliek visas pūles, lai radītu atmosfēru, kas pircējam neliek ne mirkli šaubīties, ka prece jāiegādājas tieši šeit. Pat tad, ja meklētās preces nav, jāveido tāda noskaņa, lai viņam būtu vēlēšanās šajā veikalā atgriezties. Tāda vadītāja attieksme pret darbiniekiem, kā to lasām „Atlūguma stāstā” ir traģisks gadījums, kas uzņēmumu agri vai vēl, bet noved pie bojāejas. Ne velti ķīniešiem ir sakāmvārds - "Ja nemāki smaidīt, tad neatver veikalus." Šajā formulā ir ielikts daudz vairāk nekā pirmajā mirklī šķiet. Pārdevējs var pircējam smaidīt, būt laipns un labā garastāvoklī tikai tad, ja patiešām tā jūtas. Ja uzņēmumā

ir liela kadru mainība, tad tas ir apliecinājums tam, ka cilvēki nejūtas komfortabli.

Vēl viens svarīgs jautājums, par kuru vēlos dalīties pārdomās, ir prasme šķirties. Ja tā ir iznācis, ka ir jāšķiras, tad vadītājam jādara viss, lai darbinieks aiziet ar labu garastāvokli. Protams, cik nu tas ir iespējams konflikta situācijā. Vēl viens lielisks ķīniešu sakāmvārds skan tā: "Labs zvaniņš tālu skan, bet slikts vēl tālāk." Ja cilvēks aiziet ar sliktā zvaniņa skaņām, un viņam sirdī ir palicis rūgtums, tad stāsti par negatīvo pieredzi izplatās daudz ātrāk un plašāk. Negatīvās emocijas ir daudz agresīvākas nekā pozitīvās. Tā bijušie darbinieki uzņēmuma mārketingu vēl smagāk iedzen stūrī. Viņiem nebūs slinkums pastāstīt ikvienam, kas ir gatavs klausīties, savu sāpju stāstu un ticēt man - viņi to darīs. Viennozīmīgi tas atsaucies uz uzņēmuma reputāciju un produkciju, kas tiek pārdota. No jebkuras negatīvas situācijas jāiziet ar pozitīvu rezultātu. To es iemācījos, strādājot Tirdzniecības ministrijā. Toreiz man bieži nācās cilvēkiem sniegt negatīvas atbildes. To var izdarīt dažādi, arī tā, ka cilvēks to uztver kā pozitīvu situācijas risinājumu. Cilvēks paliek apmierināts, pat ja nav saņēmis to, ko vēlas. Tas ir galvenais vadītāja uzdevums - noskaņot cilvēkus pozitīvi. Tas ir ļoti smags garīgs darbs, kas rada fizisku nogurumu.

Vienreiz dzīvē man nācās vienu dienu nostrādāt universālveikalā *Minska* kā pārdevējam. Tanī dienā veikalā nebija elektrības. Meitenēm, kas sēdēja kasē un tik vien mācēja kā podziņas nospiegt, bija jāklūst par pārdevējām tradicionālā veidā, kad jārēķina uz skaitāmiem kauliņiem, prece jāsver un jātirgo. Mēs, divi jauni puīši, bijām šeit praksē un gājām palīgā. Mēs to darījām ar lielu iedvesmu, jo mēs taču bijām topošie tirdzniecības ekonomisti, topošie tirdzniecības vadītāji. Darbu darījām no sirds - ar katru pircēju parunājāmies, pajokojām, palīdzējām izvēlēties un ieteicām, ko labāk pirkt. Rindas bija lielas, jo viss notika lēni. Atceros, ka daudzi cilvēki pēc tam teica, ka tā viņiem bija labākā iepirkšanās šajā veikalā. Nekad ar viņiem neviens nebija tā runājis, apčubinājis. Pircēji atzina, ka bija izdarījuši daudz papildus pirkumus, ko nebija plānojuši. Vakarā mēs bijām laimīgi par šo interesanto dienu, bet no otras puses mēs, kā tautā saka, *knapi kājas vilkām*. Pārdošanas process bija prasījis milzīgu spēku un enerģijas patēriņu.

Daudzi cilvēki, kuri ir izdarīgi, aktīvi, ņemot vērā šīs un citas personības īpašības, uzskata, ka var būt vadītāji un dibina uzņēmumus, bet kaut kā piemirst, ka ir jāmacās. Ikvienā profesijā ir vajadzīgi profesionāļi.

Mūsu sabiedrībā nereti valda uzskats, ka to vai citu darbu darīt ir vienkārši. Ļoti labs piemērs ir bērnu audzināšana, gandrīz katrs domā, ka var skolotāju un pedagogu pamācīt, kā tas ir jādara, kas tur ko nemācīt, vienkārši pasaki bērnam, kā viņam jārikojas un kā jāuzvedas, un viss būs kārtībā! Aizmirsts tiek, ka bērni ir ļoti dažādi un katram ir jāatrod sava pieeja. Medicinā arī - mēs katrs varam ārstam kaut ko ieteikt un labāk zinām, kā

jāarstē. Arī tirdzniecībā liekas viss ir tik vienkārši - lētāk nopērc un dārgāk pārdod. Cik ļoti sarežģīts ir šis process un kā to novadīt līdz rezultātam, cilvēki ļoti bieži nesaprot. Diseldorfā notiek meses, kur vairumā tiek pārdoti apavi. Tas ir slēgts pasākums, kur no ielas cilvēki netiek ielaisti, jo cenas par kādām vairumā preces tiek pārdotas, ir ļoti zemas salīdzinājumā ar to, ko mēs redzam veikalā. Cilvēks, to redzot nesaprastu - kā tad tā! Vairumā kurpju pāri var nopirkt par 10 *naudiņām*, bet mazumtirdzniecībā uz letes tas maksā 100 *naudiņas*. Cilvēki nesaprot, ka preces ceļš no ražotāja līdz gala pircējam ir ļoti garš. Tas maksā naudu un jāiegulda daudz līdzekļus. Visi posmā esošie iegulda savu enerģiju, darbu, un visi grib nopelnīt. Tā veidojas gala cena. Sarežģīti ir saražot, bet vēl grūtāk ir to realizēt. Ja tu zini, ka precī varēs pārdot, tad nav problēmu - ražo! Visgrūtāk ir atrast pircēju, kuram prece ir vajadzīga. Sarežģīta ir tirdzniecība, un sarežģīta ir uzņēmuma vadīšana. Nav jau slikti, ja kāds ir apņēmības pilns un nolemj kļūt par uzņēmēju. Lasīju, ka tika veikts plašs pētījums vairākās pasaules valstīs, un rezultātā tika secināts, ka tikai 10% no visiem cilvēkiem ir dispozīcija nodarboties ar uzņēmējdarbību. Bet, kā mēs zinām, mēģinātāju vienmēr ir vairāk. Mēs paskatāmies, ka kaimiņš kaut ko veiksmīgi dara un domājam, kāpēc man arī to nepamēģināt! Esmu sastapies ar cilvēku, kurš domā, ka biznesa plānu var uzrakstīt uz vienas lapas un pilnīgi pietiek, ja tas sastāv no četriem punktiem. Viņš bija pārliecināts, ka tas ir pietiekoši, lai realizētos vērienīgi biznesa projekti. Nedrīkst aizmirst to, ka uzņēmums ir komplicēts, dzīvs organisms, tādēļ vērā ir jāņem ļoti daudzi aspekti. Pilnīgi noteikti vadītājam ir jādomā par savu personību, un viņš nevar kultivēt savas negatīvās īpašības un uzvedību. Tas, ka minētais vadītājs pēc horoskopa ir dzimis Lauvas zīmē, protams, varētu liecināt, ka viņš ir apveltīts ar vadītāja spējam un līdera talantu. Bet bez horoskopiem un izteiksmīgiem zīmogredzeniem ir vēl ļoti daudz citu lietu, kas patiesībā uzrāda vadības efektivitāti. Mums ikvienam ir jāmacās no savām kļūdām, un neviens mēs neesam tik gudrs, ka varētu mācīties no svešām kļūdām. Lasot šo stāstu, man bija žēl tos cilvēkus, kas strādā tāda vadītāja pakļautībā. Diemžēl darba ņēmēji mēdz būt bailīgi, neizlēmīgi vai pakļaujas liktenim. Viņi nedara to elementāro - neiet prom no šādas darba vietas, kā to izdarīja šis puisis. Viņš rīkojās pilnīgi pareizi. Ieguva pieredzi un laikus aizgāja projām. Daži maina darbu, bet citi samierinās un turpina veģetēt. Laikam jau viņi domā tā - kur es skriešu, citur var būt vēl sliktāk, šo sliktumu es vismaz pazīstu.

Komentāra noslēgumā vēlreiz vēlos iedrošināt jauniešus būt gudriem un pārliecinātiem darba vidē, nebaudoties izteikt savas domas un aizstāvēt savas tiesības. Nozīmīgākā atziņa - nekur un nekad nebūs tikai pozitīvi noskaņoti darba devēji vai darbinieki, un vienmēr būs arī jāsastopas ar negācijām, kuras tomēr ar loģiskiem argumentiem un pārdomātu rīcību var mazināt.

ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS



Anita Tropa

Psiholoģijas zinātņu maģistrs Organizāciju psiholoģijā
Konsultante personālvadībā
Kultūras koledžas pasniedzēja

Vispirms vēlos izteikt uzslavu raksta autoram par vēlmi uzsākt patstāvības un neatkarības mēģinājumus, uzsākt neatkarīgu dzīvi un, protams, arī uzsākt veidot savu profesionālo izaugsmi jeb karjeru. Sākot jau ar sludinājuma izvietojumu, varbūt var šķist, ka tā jau nav nekāda māksla ievietot sludinājumu, bet domāju, ka 18 gadus vecam jauniešim tas prasa pietiekoši pašpārliecinātības un drosmes, un arī, protams, ambīcijas. Bet jāizsaka nožēla, protams, par pirmo ne visai pozitīvo darba pieredzi, bet raksta autors tomēr ir pietiekoši labi un veiksmīgi pārvarējis negatīvo pirmo darba pieredzi un pat spējis iegūt vērtīgas atziņas, un pat vēl vairāk - nostiprinājis savu pašapziņu.

Ja iedziļināties pamatīgāk un pievēršamies situācijas sīkākai analīzei, protams, uzreiz rodas iespaids, ka organizācija, kurā jauniešs strādāja, ir „arhaiska”, darba metodes izskatās, maigi sakot, īpatnējas, tādas bija diezgan raksturīgas 90. gadu sākumā un vidū, bet darba tirgus ir diktējis savas tendences, un vairākums uzņēmumu ir spiesti mainīties un pielāgoties, ieviešot sekmīgākas un efektīvākas darba metodes.

Nākošais punkts, kas pievērš uzmanību, ir pats darba piedāvājums. Pasaules vēsturē un arī mūsdienās ir daudz vērā ņemamu piemēru ar ļoti jauniem un veiksmīgiem vadītājiem, bet šajā gadījumā jau šķiet aizdomīgi, ka 18 gadus jaunam pirmā kursa studentam tiek piedāvāts tirdzniecības vadītāja amats. Izklaušās, protams, glaimojoši, bet pieredze rāda, ka nopietnas un stabilas kompānijas ļoti rūpīgi izvērtē kandidātus vadītāju amatam.

Otrkārt, vairākkārtīga darba devēja neierašanās norunātajā laikā arī liecina par attieksmi pret potenciāli nākošo darbinieku (divas reizes pēc kārtas neierasties norunātajā laikā, nebrīdinot iepriekš kandidātu, liecina arī par kandidāta pacietību vai lielu vēlmi saņemt darbu, iespējams, tas ļāva arī darba devējam izdarīt attiecīgos secinājumus, ka saskarsmē ar šo nākošo darbinieku var atļauties visu, kas arī turpmāk parādās, ja nu vienīgi tiek ņemta dalība šovā „Skrējiens pēc miljona”). Piebilde par 2 stundu braucienu līdz darba vietai šķiet nevietā, tā jau ir darba ņēmēja izvēle pieņemt šādu darba piedāvājumu vai nē, kas atrodas tik tālu no mājām.

Attiecībā uz norunāto atalgojumu, jā, tā ir normāla prakse, ka notiek vienošanās par atalgojuma paaugstināšanu pēc pārbaudes laika, jo darba devējs, protams, arī riskē, pieņemot darbā jaunu darbinieku, tādēļ darba likumdošanā ir atrunāts šis pārbaudes laiks, kura laikā gan darba devējs, gan darba ņēmējs var pārliecināties par savstarpējo atbilstību. Šajā situācijā var būt divi varianti - mutiska vai rakstiska vienošanās, ja darba ņēmējs

tik ļoti neuzticas un vēlas sevi pasargāt no iespējamās vilšanās, tad, protams, ir labāk slēgt rakstisku vienošanos par atalgojuma paaugstināšanu pēc pārbaudes laika beigām, ko var atrunāt jau darba līgumā. Pēc Darba likuma pārbaudes laiks ir 3 mēneši, bet, ja abas puses vienojas, var būt arī īsāks, kā šajā gadījumā - 2 mēneši, vai arī var nebūt nemaz pārbaudes laika.

Tālāk, analizējot apsolīto piemaksu par darba sasniegumiem, darbinieka apbalvošana ir normāla vispārpieņemta prakse darbinieku motivēšanai (vai tā ir monetārā, vai nemonetārā motivēšanas forma, tas ir atkarīgs no darba devēja iespējām un darba ņēmēja vēlmēm), to arī, protams, var atrunāt darba līgumā vai arī slēgt papildvienošanos, vai vienoties kādā citā koplīgumā. Uzņēmums, kurš rūpējas par savu veselību un domā par konkurētspēju darba tirgū, noteikti plānos regulāru, sistemātisku, pamatotu un loģisku motivācijas sistēmu, lai ne tikai noturētu svarīgākos darbiniekus (šajā gadījumā tirdzniecības daļas vadītāja amats šķiet pietiekami nozīmīgs), bet arī stimulēs darbiniekus sasniegumiem darbā.

Uzsākot darba gaitas jaunā uzņēmumā, gandrīz visiem jāreķinās ar zināmu satraukumu, stresu, jo notiek adaptēšanās process, jauni kolēģi, jauna darba ikdiena u.c. faktori, bet, protams, šo adaptēšanās periodu var vai nu atvieglot, vai arī pasliktināt atkarībā no darba vides, atmosfēras un sakārtotības. Ja darba joma ir pavisam jauna (šajā gadījumā ekonomikas students būvniecības uzņēmumā), jāreķinās ar dubultlielāku slodzi sākuma periodā. Jebkurā gadījumā jaunajiem darbiniekiem ir vēlamas apmācības (un ne tikai jaunajiem), apmācību forma un veids ir atkarīgs no uzņēmuma specifikas.

Ja ir bailes un bažas par vadītāja reakciju uz atlūguma iesniegumu, un šajā gadījumā personiskā drošība ir visvarīgākā, tad viens no veidiem, kā iesniegt atlūgumu, ir iesniegt oriģinālu un kopiju sekretārei (vai personai, kas pieņem ienākošos dokumentus), palūdzot uz tām izdarīt atzīmi par iesniegšanas datumu, amatu, vārdu, uzvārdu un parakstu, kopiju atstājot sev vai arī nosūtīt pa pastu kā ierakstītu vēstuli (saglabājot kvīti), tad fakts ir fiksēts, un pēc darba likumdošanas pēc mēneša darbinieks ir jāatbrīvo pēc paša vēlēšanās.

Šajā gadījumā jāpateicas grāmatvedes godprātīgumam un veiksmei, saņemot visu atalgojumu.

Nobeigumā varu tikai ieteikt darba devējiem ieklausīties savos darbiniekos (formas un veidi ir ļoti dažādi), izvērtēt viņu ieteikumus, varbūt kāds no tiem ir vērā ņemams un, iespējams, palīdzēs ietaupīt dažus izdevumus, kā arī būtiski paaugstināt ienākumus.



POPULĀRĀKAIS DZIRKSTOŠAIS DZĒRIENS – COCA – COLA

Baiba Gāliņa

The Coca – Cola Company ir pasaules lielākais ražotājs, izplatītājs un bezalkoholisko dzērienu tirgotājs, kā arī uzņēmums ir viena no lielākajām un pelnošākajām Amerikas korporācijām. Uzņēmums vislabāk pazīstams, pateicoties dzērienam *Coca – Cola*, kuru 1889. gadā izgudroja farmaceits Džons Pembertons. Mūsdienās *Coca – Cola* ir pieejama 300 valstīs, ik dienas tiek izpirkti 1.5 miljardi pudeļu ar šo dzērienu. *Coca – Cola* ir otrais visbiežāk lietotākais starptautiskais vārds, tūlīt aiz vārda – OK.

Aptiekārs izgudro *Coca – Colu*

Džons Pembertons (1831-1888) ir amerikāņu aptiekārs un *Coca – Cola* formulas izgudrotājs. Puiša vecāki jau no agrām jaunības dienām centās ievirzīt dēla intereses tā, lai viņa vēlākā dzīve saistītos ar medicīnu. Vecāku pūles neizrādījās veltīgas. Džons apguva medicīnu Makonas medicīnas skolā un ieguva farmaceita izglītību. 1853. gadā Džons apprecēja studentu Annu Levisu, un jau pēc gada viņu ģimeni papildināja dēls Maniaks

Pembertons. 1855. gadā ģimenes mieru iztraucēja karš, Džons tajā nepiedalījās ilgu laiku, tā kā viņa profesijas izvēle bija specifiska, viņu ātri vien atbrīvoja no dzimtenes sarga pienākumiem, un viņš turpināja strādāt kā aptiekārs. Valsti valdīja zāļu izstrūkums, puišis atvēra savu laboratoriju, kurā gatavoja zāles un skaistumkopšanas līdzekļus. Tajā pat laikā viņš sāka darboties un veidot noslēpumaino dzēriena formulu, dzēriens palīdzēja pārvarēt galvassāpes, kara veterāniem nesajust tik lielas sāpes



un nervoziem cilvēkiem kļūt savaldīgākiem. Kā vēlāk izrādījās, tas tāpēc, ka oriģinālā *Coca-Cola* formula saturēja 8,46 gramus kokaīna, ko vēlāk aizvietoja ar citām sastāvdaļām. Tiklīdz *Coca-Cola* mikstūra bija izgudrota, 1886. gadā farmaceita draugs F.M. Robinsons uz lapas uzrakstīja visus vārdus, kas saistās ar dzērienu un izveidoja nosaukumu – *Coca-Cola*, kuru jau 8. maijā Amerikas patentu ofisā pierēģistrēja. Tomēr jau pēc gada 1887. gadā aptiekārs formulu pārdeva uzreiz trīs pircējiem, Gregam Čendleram un vēl trīs biznesmeņiem, kuriem nebija ne jausmas par iepriekš veikto darījumu. Gregs likumīgi pierēģistrēja savas tiesības uz formulu un vēlāk spēja pierādīt, ka mikstūra pēc likuma pieder viņam. Džons nomira 1888. gada 16. augustā, tikai dažus mēnešus pēc Čendlera *Coca-Cola* korporācijas reģistrēšanas. 100 gadi ir ieviesuši daudz izmaiņu, šobrīd The Coca Cola Company ir pasaules lielākā bezalkoholisko dzērienu firma.

The Coca – Cola Company

1892. gadā Gregs Čendlers reģistrēja jaunu kompāniju, ar nosaukumu: *The Coca – Cola Company*. Kompānijas attīstības posmā *Coca-Cola* pārdeva tikai dzērienu automātos un to dienā pirka ne vairāk kā 10 glāzes. No 1894. gada 12. marta *Coca-Cola* sāka pārdot stikla pudelēs, un cilvēki beidzot bija sākuši iemīļot šo gāzēto dzērienu. Jau no pirmsākumiem cilvēki *Coca-Cola* dēvēja vienkārši par *Coke*. *The Coca – Cola Company* radīja dažādas reklāmas, saukļus, lai mudinātu cilvēkus lietot pilnu šī produkta nosaukumu, tomēr, bez panākumiem. 1941. gadā *Coca-Cola* ieguva saīsinājumu *Coke*, kuru 1945. gadā reģistrēja kā *The Coca Cola Company* piederošu nosaukumu. 1982. gadā tika paplašināts *Coca-Cola* vārds, kad kompānija klajā nāca ar diētisko *Coke*, kas pusgada laikā ieņēma pirmo vietu visbiežāk pirktā diētisko dzērienu sarakstā. Redzot, kādi panākumi sagaida nākamā klajā laisto dzērienu, *The Coca – Cola Company*, zem sava brenda sāka piedāvāt citus dzērienus, tādus kā – *Cherry Coke*, *Vanilla Coke*, *Coca – Cola Zero*. 1985. gadā firma saņēma ļoti daudz negatīvas publicitātes, jo vēlējās mainīt dzēriena formulu un pietuvināt *Coca-Cola* tādā dzērienam, ko izvēlētos visi, kas ikdienā dzer gan *Coca-Cola*, gan *Pepsi*, cilvēkiem pārmaiņas nepatika un tika rīkoti piketi, lai atgrieztu veco formulu dzēriena izveidē. Tas tika panākts, veikalu plauktos parādījās dzēriens: *Coca – Cola classic*, vārds – *classic* pazuda no iepakojumiem tikai 2007. gadā, kad *The Coca – Cola Company* pilnībā atgriezās pie vecās formulas.

Misija, redzējums un vērtības

Kompānijas misija, redzējums un vērtības parāda to, kas viņi ir, kāda atmosfēra valda uzņēmumā, kādus mērķus viņi nosprauž un ko dara, lai tos īstenotu. *The Coca – Cola Company* ar Gregu Čendleru priekšgalā, izvirzīja tēzes, kuras joprojām kalpo kā kompānijas iekšējais sauklis jeb motivācija:

Uzdevums: Atsvaidzināt pasauli gan ķermenī, gan prātā, gan garā.

Iedvesma: Tā jāmeklē paveiktajos darbos.

Planēta: Tu uz pasaules nedzīvo viens, esi atbildīgs globālais pilsonis.

Dzinulis: Drosme veidot labāku nākotni!

Kaislība: Būt līdzsvarā ar prātu un sirdi.

Godīgums: Esi reāls, no patiesības neizbēgsi!

Atbildība: Nes atbildību par visu ko esi paveicis!

Kā izgatavot Coca-Cola?

Coca-Cola veido vienkāršs sīrups, mikstūra no cukura un attīrīta ūdens, kurš ir filtrēts un attīrīts no mikrobiem. Ūdens ir filtrēts un attīrīts, un tajā nav nekādu mikrobaktēriju. Kvalitātes tests pierāda, ka ūdens ir pilnībā attīrīts, pirms tam pievieno sīrupu, kurš, protams, arī tiek stingri filtrēts. Kvalitātes kontroles tests pierāda, ka ūdens ir pilnībā attīrīts pirms tam pievieno sīrupu. Sīrups arī ir stingri filtrēts. Pārbaudes turpinās, iekārtas palīdz tehniķiem pārbaudīt visu, sākot no dzēriena garšas kondīcijas līdz gāzēšanas līmenim. *Coca-Cola* koncentrāts ir pievienots sīrupam un ir viens no lielākajiem pasaules noslēpumiem. Daudzas firmas veido līdzīgus dzērienus *Coca-Cola*, bet nevienam nekad nesanāk uzminēt noslēpumaino sastāvdaļu.

Sadarbība ar ASV starptautisko attīstības aģentūru (USAID)

USAID ir Amerikas starptautiskā attīstības aģentūra, kas palīdz nelaimē nonākušām pasaules valstīm, ne tikai ar finansiālajiem līdzekļiem un privātfirmu ziedotajām pirmās nepieciešamības precēm, bet arī parādot, mācot kādai ir jābūt vienotai valstij. Aģentūra darbojas jau 40 gadus un visu šo laiku *Coca-Cola* ir bijusi viena no lielākajām atbalstītāju privātfirmām. *The Coca – Cola Company* nabadzīgajiem pasaules reģioniem ne tikai piegādā dzeramo ūdeni, bet arī ūdens attīrīšanas līdzekļus, tā darot visu, lai ikviena pasaules iedzīvotāja dzīve atbilstu ikvienai sanitārajai normai.

Coca-Cola un Olimpiskās spēles

Kopš 1928. gada *The Coca – Cola Company* atbalsta veselīgu dzīvesveidu, sportisku garu un ir vienīgā kompānija pasaules vēsturē, kura tik ilgaicīgi ir Olimpisko spēļu partneris. 1928. gada Amsterdamā notiekošās Olimpiskās spēles atklāja *Coca – Cola Company* olimpisko ieguldījumu un iedibināja jaunas tradīcijas. Amerikas Olimpiskā komanda ieradās kopā ar 1000 dzirkstošā dzēriena kastēm, kuras spēļu apmeklētājiem izdalīja par baltu velti. Atbalstīt Olimpisko kustību kompānija turpināja arī 1932. gada Olimpiskajās spēlēs Losandželosā un 1948. gadā Londonā. *The Coca – Cola Company* vienmēr meklē jaunus veidus, kā atbalstīt sportu un no 1970. – 1980. veicināja kara seku likvidēšanu olimpiskajā kustībā. Piemēram, 1979. gada kompānija sponsorēja Amerikas Olimpisku slavas zāles celšanu, lai godātu visus Amerikas atlētus. 1987. gadā *Coca-Cola* bija pirmais sponsors Šveices Olimpiskā muzeja celšanai un iekārtošanai. Svarīgs ir fakts, ka kompānija atbalsta vairāk kā 190 Nacionālās Olimpiskās komitejas, kuras nodrošina iespēju tūkstošiem sportistu trenēties un nelaist vējā savu talantu.

Coca-Cola rada Ziemassvētku vecīša tēlu

1930. gadā Zviedru mākslinieks Hadons Sondblūms radīja Ziemassvētku vecīša tēlu, ko mīlam un gaidām savās mājās ik gadu. Nereti iztēlojoties Ziemassvētku vecīti, tam rokās pāvīd *Coca-Cola* pudele, un tas nav nekāds brīnums, jo Hadons radīja šo vecīša tēlu tādu, kādu mēs to pazīstam, kā *Coca-Cola* Ziemassvētku reklāmas kampaņas sastāvdaļu. Kā prototipu Ziemassvētku vecītim Hadons izmantoja sava drauga Luija Prentisa apgaroto, labestīgo seju. Mākslinieka izvēlēta krāsu gamma kļuva par *The Coca-Cola Company* oficiālajām krāsām.

Pēdējo divu gadu laikā iegūtie apbalvojumi un goda raksti:

- 2008. gada februāris, *Manager Magazine* balva, „Viens no desmit visvairāk apbrīnotākajiem uzņēmumiem Vācijā”
- 2007. gads *Worlds children* balva „Ukrainas gada filantropists”
- 2007. gads *One world trust* balva „Pasaules visatbildīgākā korporācija”
- 2007. gads Āzijas sabiedrības liderisma balva
- 2007. gads Gada labākā kompānija (*Coca-Cola Spain*)
- 2007. gads Labākā profesionālā ētika (*Coca-Cola Spain*)

Sabiedrībā zināmu cilvēku domu graudi par *Coca-Cola*:

- Vari aizceļot uz jebkuru vietu un uz somām, apģērba, mākslā – VISUR, tu redzēsi *Coca-Cola* zīmi. – Judīte Evansa.
- Ceļoju apkārt pa pasauli netīrā gondolā, līdz atgriezos *Coca-Cola* zemē – Amerikā. – Bobs Dilans.
- Dzīve bez *Coca-Cola* nav iedomājama. – Henrijs Millers.
- *Coca-Cola* ir tikpat dzirkstošs dzēriens kā šampanietis, mainās tikai krāsa. – Marija Kallas.
- Vairāk kā dolāra banknote, *Coca-Cola* pasaulē iznes Amerikas vārdu. – Berijs Eišengrīns.
- Amerikas kultūrā ir lietas, kuras vienmēr ir aktuālas ikvienam – džinsas, 5 dolāru veikali un *Coca-Cola*. – Leslija Fidlere.
- Biežāk redzu cilvēkus dzeram *Coca-Cola*, nekā pienu vai vīnu. – Džeks Lanne.

Interesanti fakti par *Coca-Cola*:

- *Coca-Cola* garša balstās uz slepenu formulu, ko The Coca Cola Company sauc par 7X.
- *Coca-Cola* pudeles formas tiesības par 1 dolāru tika patentētas 1890. gadā. Zīmols *Coca-Cola* atrodas tirgū jau kopš 1886. gada.
- *Coca-Cola* ir otrais populārākais internacionālais vārds, pirmo vietu ieņem - OK.
- 1930. gadā Hadona Sondblūma Ziemassvētku zīmējumi *Coca-Cola* kompānijai, ikvienam pasaules iedzīvotājam apziņā ieviesa to, ka Ziemassvētku vecītis ir ar sarkanu tērpu un dzer *Coca-Cola*.
- *Coca-Cola* kompānijai pieder vairāk kā 500 zīmolu, kas ir slaveni visā pasaulē, tajā skaitā arī *Fanta*, *Sprite*, diētiskā *Coke*. Pasaulē ir vairāk kā 12000 šīs kompānijas pudeļu rūpnīcu.
- Ja visas *Coca-Cola* pudeles, kas jebkad ražotas, saliktu cieši blakus vienu otrai, tās spētu aizsniegt mēnesi 1045 reizes.
- Pirmajā ražošanas gadā *Coca-Cola* pirka ne vairāk kā 10 glāzes dienā, šobrīd ik dienas tiek nopirkta miljoniem pudeļu dzirkstošā dzēriena.

MĀKSLA IR HOBIJS VAI BUSINESS?

Ar mākslinieci **Ievu Jakobiju** sarunājas **Līga Šaplaka**

Latvijā ar gleznošanu ir grūti nopelnīt, un pircēju loks ir ļoti šaurs, ja tu esi jauns mākslinieks un mākslas tirgū neesi tik populārs. Jābūt kārtīgam menedžmentam un tajā jāiegulda līdzekļi, reklamējot savus darbus arī ārpus Latvijas. Latvijā ir diezgan daudz mākslinieku un maz pircēju, nav tradīciju mākslas darbu iegādē.

Izstāsti, kas tu esi un kādā mākslas žanrā darboies?

Esmu māksliniece un darbojos vizuāli plastiskajā mākslā. Konkrētāk tas būtu dizaingrafika, kas ir grafiskais dizains reklāmai, poligrāfijā, un glezniecībā, kas ir eļļas glezniecība un akrila glezniecība uz audekla. Kā dizainere es darbojos interjera dizainā – interjers dzīvokļiem, privātmājām, ofisiem, sabiedriskām telpām.

Tas ir tavs hobijs vai naudas pelnīšanas veids?

Interjera dizains un dizaina grafika ir kļuvis par veidu, kā nopelnīt naudu. Šobrīd ir pieprasījums pēc tā, cilvēki grib uzturēties skaistā, gaumīgā vidē, un mans uzdevums ir savas idejas un vīziju, saskaņojot ar klienta pieprasījumu, novest līdz baudāmam rezultātam. Glezniecība ir mans hobijs.

Kā tu kļuvi par mākslinieci, kāds bija tavs ceļš līdz mākslai?

Mums rados bija mākslinieki, un ģimenē es tiku tā audzināta, ka māksla ir liela vērtība. Mākslinieciskā ievirze laikam nāk jau no pašas bērnības, kad ar lielu aizrautību deju grupā. Taču vienā brīdī tētis teica: „Ar kāju cilāšanu dzīvē naudu nenopelnīsi,” un aizveda mani uz Bērnu mākslas skolu. Vecāki mani jau no bērnības virzīja pa mākslas ceļu, un man kā sievietei izpausties mākslā ir ļoti dabiski. Pēc mākslas skolas beigšanas likumsakarīgi sekoja Lietišķās mākslas vidusskola un tad Mākslas akadēmija. Viss aizgāja *kā pa ķēdīti*. Droši vien toreiz kā bērns es nedomāju, kāpēc man tas ir vajadzīgs, bet man patīka, labi izdevās un tagad atskatoties liekas, ka viss tā dabiski arī notika. Es nevaru tagad iedomāties, ko citu es gribētu darīt. Es nevaru iztēloties sevi kā grāmatvedi, jo tas ir darbs ar cipariem,

apreķiniem vai, piemēram, kā juristi, kas strādā birojā normētu darba laiku.

Kāpēc tieši glezniecība?

Visur, kur es mācījos, glezniecība un zīmēšana bija pamata mācību priekšmeti, tāpēc tagad es varu teikt, ka visu mūžu esmu gleznojusi un zīmējusi. *Lietišķajos* mācījos Dekoratoru nodaļā, tur apguvu interjera dizainu. Mākslas akadēmijā pabeidzu Dizaina grafikas nodaļu, kura vēlāk tika pārdēvēta par Vizualās komunikācijas nodaļu. Tā sevī ietvēra plašākas specializācijas – poligrāfiju, kur mācījāties veidot avīzes, žurnālus, dažādus datorgrafikas darbus. Darbojāties arī stājgrafikā, kur veidojām darbus sietspiedes tehnikā, litogrāfijā, ofortā u.c. Apguvām arī fotomākslas pamatus un tēlniecību, instalāciju mākslu. Turpinot studijas akadēmijā maģistrantūrā, izvēlējos pāriet uz Glezniecības nodaļu A.Naumova un K.Zariņa meistardarbnīcā. Vēlējos vairāk iedziļināties radošajā procesā, ko glezniecībā īpaši var izdarīt, jo mākslinieks ir viens pret vienu ar mākslas darbu. Nav iesaistīti papildus faktori, tādi kā dažādas mūsdienu tehnoloģijas u.tml. Ir tikai gleznotājs – mākslinieks un viņa audekls, kur savas mirkļa izjūtas var uzgleznot vienreizēji un neatkārtojami. Man atklājās glezniecības dažādās tehniskās iespējas. Gleznot nekad nav garlaicīgi, jo vienmēr ir iespēja atklāt ko jaunu. Es sapratu, ka no visa, ko esmu mācījusies, glezniecība ir man vistuvākā. Ar krāsām, ar sajūtām, kas rodas gleznojot, varu sevi piepildīt, tas dod prieku man un arī citiem. Arī tagad gleznošana man ir sirdij, dvēselei. Gleznošanā gūtās zināšanas, krāsu izjūtu, glezniecības pamatprincipus es izmantoju katru dienu savā darbā, veidojot interjeru.

Kā tu nonāci līdz sev raksturīgajam glezniecības stilam?

Mācoties mākslinieks iziet cauri visiem glezniecības stiliem, sākot ar teorētiskām zināšanām mākslas vēsturē līdz praktiskām iemaņām – spējai uzgleznot darbus gan klasiskā stilā, gan abstrakcionismu, gan taīsmu. Kad bagāža ir uzkrāta, tad arī palēnām izkristalizējas, kurš stils ir tuvāks, kādā veidā tieši tu vislabāk spēj izteikties. Vairāk esmu pievērsusies figurālajai glez-

niecībai. Man tuvs ir akts, biezs krāsas triepiens, brīvība krāsā un kompozīcijā. Manās gleznās ir daļēja abstrakcija, tāpēc aktu gleznojumi ir brīvi interpretējami. Man svarīgi ir parādīt viegluma, trausluma un nepiespiestības sajūtu. Ne visam jābūt nolasāmam, lai skatītājam paliek vieta iztēlei un noslēpumam. Tas ir mans stāsts, ko es gribu pateikt. Bet es pieļauju, ka var rasties citādākas izjūtas, skatoties uz manu darbu, tur nav noteikti jāsadredz un jāsaņem tieši tas pats, ko domāju es.



Ieva Jakobija

Vai tu glezno tad, kad ir iedvesma, jeb ir reizes, kad ir jāpiespiež sevi?

Ja ir konkrēts pasūtījums, un es zinu, ka man tas ir jāizdara, tad izbrīvēju laiku un gleznoju. Tagad, kad es vairāk strādāju interjera dizainā, un man ir mazāk laika, lai gleznotu, esmu pārliecināta, ka ir tādi pasūtījumi. Protams, es gleznoju, kad ir iedvesma, tad ir jāķer tas mirklis, lai izbaudītu šo procesu. Par iedvesmu runājot, tā man ir ļoti svarīga, jo tad rodas labākie darbi. Nupat biju ceļojumā pa Francijas dienvidiem, kur saglabājusies īstenā Francijas aura. Apbraukājām piejūras pilsētiņas, kur katrs skats iedvesmo – skaistās ainavas, daba, jūra, košās krāsas. Dzīves ikdiena un straujais temps, kādā mēs dzīvojam, traucē saskatīt patiesās vērtības. Mākslinieks ir tas, kurš to uztver un tālāk nodod skatītājam. Es cenšos piepildīt savu ikdienu ar lietām, kas

man iedvesmo. Piepildu sevi ar pozitīvām emocijām, klausoties mūziku, skatoties labu kino. Man ļoti svarīgas ir arī saskanīgas attiecības ar līdzcilvēkiem.

Gleznojot man jābūt tādā dvēseles stāvoklī, kad ir pilnīgs miers, kad ar ģimeni, bērniem viss ir kārtībā, kad nav steidzamu, nepadarītu darbu. Tikai tad es varu mierīgi ieslēgt mūziku, būt viena, padomāt, izjust. Tad arī manas gleznas izdodas.

Kā tu izvēlies sižetu?

Negleznoju konkrētu sižetu. Dodu priekšroku gleznas kompozīcijai un krāsu emocionālajai ietekmei. Tomēr gleznas pamatā ir idejiskais risinājums, kāpēc glezna ir tieši tāda, kāda tā redzama. Mana glezniecība nav nejauša, es zinu, ko vēlos pateikt. Vēlos smalkā veidā parādīt sievietes būtību, estētiskā skaistuma nesēju. Man patīk gleznot arī ainavas, īpaši vasarā. Es daudz



Zelta akts



Ar kādu



Ziedošais akts



Jamaikas baltie ibisi

fotografēju, tad brīvajos brīžos analizēju savas fotogrāfijas un to iespaidā veidoju kompozīcijas, kuras vēlāk realizēju uz audekla. Līdzīgi top arī aktu glezniecība. Sākumā ir sadarbība ar konkrētu modeli, kuras tēls mani kā mākslinieci ir uzrunājis. Tad mēs veidojam fotosesiju, kuru vēlāk absorbēju caur savām sajūtām, un tad top glezna. Attālums starp radošo sadarbību ar modeli un radošo glezniecisko darbu var būt ar lielu diapazonu. Es to uztveru kā divus radošos procesus, kas viens otru papildina. Es it kā radu mākslas darbu divreiz – pirmoreiz, kad fotografēju, un vēlāk, kad gleznoju.

Pastāsti vairāk par savu dizaineres darbu!

Ikdienā es strādāju pie dažādu interjeru veidošanas. Tie ir privātie un sabiedriskie interjeri. Mans darbības spektrs ir plašs – veidoju interjerus no pelēka betona līdz gatavam rezultātam, konkrēti pēc katra klienta vēlmēm. Sniedzu arī ar dizainu saistītas konsultācijas. Tāpat veidoju dažādus datorgrafikas darbus poligrāfijai. Man prieks, ka mani pasūtījumi vairojas no iepriekšējo klientu pozitīvajām atsauksmēm. Cilvēki viens otram iesaka labu ārstu, labu frizieri un arī labu dizaineri. Ļoti svarīgs ir cilvēciskais faktors – klients man uzticas kā profesionālim. Es vēlos strādāt kā māksliniece, ne tik daudz kā klienta vēlmju izpildītāja.

Kā notiek gaumes saskaņošana?

Tas arī ir pirmais, ko šajā procesā dara – notiek pārrunas ar pasūtītāju, kad tiek uzklautas viņa idejas, vēlmes, funkcionālās prasības, izprasts viņa dzīves stils. Ir jāzina, kādā noskaņā pasūtītājs grib veidot vidi. Mēs saņemto informāciju analizējam un izstrādājam dizaina projektu, ko piedāvājam pasūtītājam. Ja rodas domstarpības ar pasūtītāju, mēģinām viņu pārliecināt un pamatojam savas idejas. Ja tev kā māksliniekam jāveido interjers, kas ir pretrunā ar mākslas pamatprincipiem, to vairs nenosauksi par profesionālu interjeru, uz ko pretendējam. Mākslinieks ar savu darbu prezentē sevi.

Vai ir nācies veidot interjeru, kurš nav tavā gaumē?

Ar prieku veidoju interjerus dažādos stilos, kas nebūt nenozīmē, ka esmu visu šo stilu piekritēja. Tomēr kā māksliniecei man ir interesanti strādāt un gūt pieredzi visos virzienos. Bet, ja runājam par gaumi, tad gaumi ar mākslinieka palīdzību var izkopt un galarezultāts būs estētisks.

Kā tu varētu noraksturot, kāds ir tavs pasūtītājs?

Mans pasūtītājs ir cilvēks, kas zina, kāpēc viņš algo interjera dizaineri un ir gatavs uzticēties. Parasti tie ir cilvēki, kas vēlas sakārtot vidi sev apkārt, visbiežāk tie ir ļoti aizņemti cilvēki un to darbu, ko agrāk darījam paši, tagad uztic profesionālim.

Kas, tavuprāt, ofisa telpās pie sienām būtu piemērotāks?

Ir divi varianti – vai mēs gribam izdekorēt sienas, vai papildināt savu biroju ar mākslas darbu. Es piedāvātu mākslas darbu ar

māksliniecisku vērtību un izvēli par piemērotību atstātu pasūtītāja jeb mākslinieka ziņā.

Ofisos biežāk redzami abstraktā stila darbi – tie var būt neitrāli krāsu laukumi, kuros sižets ir nekonkrēts, abstrakts. Bet nedomāju, ka tas ir vienīgais iespējama variants.

Mēs veidojam grafikas sietspiedē, Vecrīgas māju tēlus, sižetus, kas urbanizētajā vidē tika deformēti, atgādinot spokus. Tā radās vesela darbu kolekcija ar nosaukumu “Spoki”, kuras tālāk veiksmīgi realizējam biroju telpu papildinājumam.

Mēs kopā ar studiju draudzeni, mākslinieci Lāsmu Kondrāti, izveidojam kopīgu mājas lapu internetā www.art-intimacy.lv, kurā ir redzami mūsu darbi, gleznas, grafikas, u.c.

Mūsu sadarbības rezultātā izveidojam radošo grupu “Art-intimacy”, kuras nosaukums izsaka, ka māksla ir intīms process starp mākslinieku un darbu, ko viņš rada.

Vēlāk jau izveidojam kopīgu firmu “Art in”, kura šobrīd nodarbojas ar interjera un grafisko dizainu. Saglabājot sākotnējo ideju, izveidojam arī firmas nosaukumu “Art in”, kas pēc būtības ir vārdu spēle – māksla ir visur, māksla ir tevī, būt mākslā...

Kur tavas gleznas var redzēt?

Gleznas var apskatīt interneta mājas lapā. Ir bijušas arī izstādes. Beidzot maģistrantūru, mums ar mākslinieci Lāsmu Kondrāti bija kopīga izstāde “Aktuāli” galerijā “Čiris”. Esmu piedalījies vairākās izstādēs – tēlotājmākslas izstādē “Rudens 2003” izstāžu zālē “Arsenāls”, “Prof. Induļa Zariņa konkursizstāde 2004”, galerijā „Bastejs”, ikgadējā izstādē “Gleznojums uz koka”, galerijā „Bastejs”, “Prof. Induļa Zariņa konkursizstāde 2003”, galerijā „Bastejs”, izstādē “Rīga 800”, galerijā „Nellija”, grupas izstādē “Spoki”, klubā “Slepenais eksperiments”, jauno mākslinieku izstādē “Piektdienis”, Muzikālajā teātrī “Vernisāža”.

Vai esi domājusi par personālizstādi?

Jā ir tāda doma rīkot personālizstādi, jo darbi ir sakrājušies un vēlos tos parādīt.

Pašlaik notiek piemēroti telpu meklējumi un dažādi ar organizēšanu un iespieddruku saistīti darbi.

Vai tavus darbus var arī nopirkt?

Jā, protams, ja iepatīkas internetā redzamās bildes vai patīk mans gleznošanas stils, krāsu izvēle, kāpēc, ne?

Vai tu varētu nopelnīt naudu tikai ar gleznošanu?

Laikam šobrīd tas nav iespējams. Es vispār domāju, ka Latvijā ar gleznošanu ir grūti nopelnīt, un pircēju loks ir ļoti šaurs, ja tu esi jauns mākslinieks un mākslas tirgū neesi tik populārs. Jābūt kārtīgam menedžmentam un tajā jāiegulda līdzekļi, reklamējot savus darbus arī ārpus Latvijas. Latvijā ir diezgan daudz mākslinieku un maz pircēju, nav tradīciju mākslas darbu iegādē.

Vai tu kā gleznotāja esi no kāda iespaidojusies mākslā?

Es domāju, ka noteikti, ir pat neiespējami neiespaidoties, ja esi studējis glezniecību un tev visapkārt ir mākslinieki, es domāju,



Koliūras impresijas

ka es no ļoti daudziem esmu iespaidojusies. Galvenokārt, no saviem pedagogiem, piemēram, Alekseja Naumova. No klasiskiem noteikti tas ir Gustavs Klimts. Esmu gleznojusi, iespaidojoties no konkrētiem Klimta darbiem, piemēram “Danaja”, “Ādams un Ieva”. Iespaidošanās var būt gan apzināta, gan neapzināta.

Kāda ir sajūta, kad darbs ir pabeigts?

Man ir ļoti laba sajūta, kad darbs ir iesākts, bet vēl nav pabeigts, tas ir pusstadijā. Pats process ir ļoti patīkams, īpaši, kamēr vēl nav līdz galam skaidrs, kas no tās gleznas sanāks, kāds īsti būs rezultāts. Tu to redzi tikai kā vīziju. Savukārt, kad darbs ir pabeigts man nav tukšuma sajūtas, ir patīkams gandarījums, ir interesanti pavērtēt, kas sanācis, kā domas, noskaņojums mainījies gleznošanas laikā. Tā kā gleznu nerada vienā mirklī, pāiet zināms laiks, un tu pienāc ar citu, jau tā mirkļa noskaņu, glezno tālāk un darbs veidojas savādāks. Mani ļoti iespaido viss, kas notiek apkārt un kas notiek pašam sevī.

Cik daudz laika pāiet, lai uzgleznotu vidēja izmēra gleznu?

Savus darbus gleznoju ātri un veikli. Cenšos nezaudēt viegluma sajūtu un nenonākt līdz tam, ko mēs, gleznotāji, saucam par samocītu darbu.

Vai ir kaut kas specifisks, kāpēc vienreiz izvēlas lielu gleznu formātu, bet citreiz pavisam mazu?

Tas ir atkarīgs no mākslinieka individuālās pieejas. Man labāk patīk gleznot lielus formātus. Lieli audekli manai glezniecības manierei ir piemēroti, jo labāk sajūtu otas triepienu un tēla formas līnijas.

Kāda ir sajūta, vai tevi novērtē kā mākslinieci?

Katrs mākslinieks grib būt pozitīvi novērtēts, gan no skatītāju, gan no kritiķu puses. Tāpat kā katrs mākslinieks vēlas, lai pērk viņa darbus. Ja mēs kaut ko radām, mēs gribam būt novērtēti, un tas dod stimulu darboties tālāk. Man arī ir svarīgi, lai mani novērtē mana ģimene un mani draugi.

Vai ir svarīgi, lai saprot tavu domu, ko esi gribējusi pateikt ar darbu?

Es domāju, ka katrs redz kaut ko citu, tāpēc man arī patīk savās bildēs nepateikt visu līdz galam, neparādīt tik konkrēti, bet atstāt vietu fantāzijai, izdomai. Lai katrs tur ieliek kaut ko savu, nevis – tā ir vāze, tā ir puķe, bet ļaut skatītājam ieraudzīt to, ko viņš tur grib ieraudzīt. Manos darbos skatītājs neieraudzīs negativismu un agresiju, jo gan sižetiski, gan krāsās mēģinu ra-



More



Vakars

dīt estētisku skaistumu. Pirmkārt, jau tas vajadzīgs man pašai. Visur apkārt pietiek problēmu un negatīvu impulsu, lai es vēl to attēlotu. Tieši otrādi, man gribas kaut ko mierīgu, skaistu, iedvesmojošu.

Kāpēc ir vērts gleznot, ko tu iegūsti no tā?

Katrs dara kaut ko, kas viņam sniedz baudu, prieku, sirdsmieru, sevi papildina, pilnveido. Man tā ir gleznošana. Liels prieks ir par to, ka es varu kaut ko radīt. Gleznojot es jūtos labi, un tas nav mazsvarīgi.

Kā iespējams apvienot mākslu ar ģimeni?

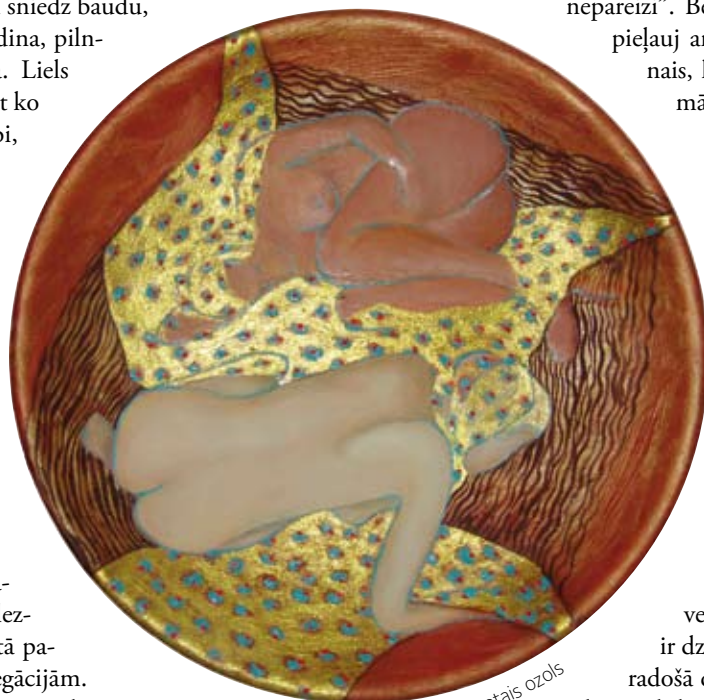
Tas nav vienkārši. Ja ir jāpelna nauda, un ar gleznošanu es to nevaru, tad tas kļūst par hobiiju, kuram laika atliek maz. Es, piemēram, nevaru gleznot, ja man apkārt ir haoss. No vēstures mēs zinām, ka ir mākslinieki, kas, dzīvojot smagos apstākļos, radījuši brīnišķīgus darbus, glezniecībā gūstot līdzsvarotību, tā pasargājot sevi no apkārtējām negācijām. Man tā nav - ja jūtos slikti, esmu iztukšota, nelaimīga un ieslīgusi problēmās, es negleznoju. Ja esi depresijā, tad depresija ienāk arī gleznā. Katrs otas triepiens uz audekla atstāj tavas šī brīža emocijas, un ir neiespējami samelot, ielikt gleznā to, kā tevī nav.

Vai mākslā var runāt par tādām kategorijām kā “pareizi un nepareizi”?

Ja tu glezno ainavu, lai panāktu efektu, perspektīvu, telpiskumu, ir pamata principi, pēc kuriem vadās, piemēram, tur jābūt tumšākam, citur krāsas jasamīkstina, priekšplānam jābūt aktīvākam. Šādās kategorijās var runāt par “pareizi un nepareizi”. Bet mūsdienų laikmetīgā māksla pieļauj arī terminu – “nepareizi”, galvenais, lai tas būtu profesionāli veidots mākslas darbs.

Kur, tavuprāt, ir robeža mākslā, kas ir vai nav māksla?

Es domāju, ka nav tā, ka jebkurš var sevi saukt par mākslinieku. Ja cilvēks nav mācījies, viņam var būt labas idejas un interesants skatījums, bet tā vēl nav māksla. Tāpat kā jebkurš nav ārsts. Tu vari uzlīmēt plāksteri uz brūces, bet tāpēc vien tu nevari sevi saukt par ārstu. Vai māksla ir dzīvesveids? Es domāju, ka nē. Bohēma ir dzīvesveids. Katram cilvēkam ir tā radošā dzirkstele, potenciāls, lai radītu, bet māksla ir veids, kā to vizuāli parādīt un tas ir jāmācās. Protams, ir izņēmumi, kad piedzimst cilvēks-ģēnijs-mākslinieks.



Apgleznotais ozols

KAITBORDINGS ...ACIS IEPLĒŠAS, PARĀDĀS SMAIDS SEJĀ, UN VIŅI AR TO SASLIMST

Ar bāra *Coyote Fly* īpašnieku **Jāni Paeglīti** un
finanšu konsultantu **Tomasu Alhimovu**
sarunājās **Līga Šaplaka**

Cilvēks kopš seniem laikiem vienmēr centies iemācīties lidot, noturēties gaisā. Šis ir viens no veidiem, kā var kaut vai uz dažām sekundēm palidot pāris metrus virs ūdens. Tas arī dod to adrenalīnu, kaifu un vēlmi kaitot.

Kiteboarding - lidošana ar pūķi. Tā kā latviešu sarunvalodā visbiežāk lieto netulkotu apzīmējumu no angļu valodas, tad arī rakstā vārds „kaitbordings” vai „kaitbords” netiks tulkots.

Pastāstiet, kāda saistība jums ir ar kaitošānu?

Jānis: Nevarētu teikt, ka esmu kaitbordinga pionieris Latvijā, bet viens no aizsācējiem noteikti. Mēs kopā ar Tomasu pirms pieciem gadiem uzsākām kaitot, bet Latvijā kaitbordings ir jau septiņus gadus. Toreiz tie bija divi trīs cilvēki, kuri ieveda kaitborda kultūru Latvijā, un paši joprojām ar to nodarbojas.

Tomass: Pirmo gadu mēs braukājām, skatījāmies, pētījām, sākam pašmācības ceļā mācīties.

Jānis: Uzreiz ļoti iepatikās, sapratām, ka tam ir nākotne. Būtībā, tikko kā iemācījāmies, sākām meklēt labāko inventāru cenas un kvalitātes ziņā. Palikām pie pasaulē populārākā kaitbordinga

brenda - *BESTkiteboarding*, kuram arī esam oficiālie izplatītāji Latvijā.

Tomass: Sākuma nopirkām sev izmēģināt, kaiti ļoti iepatikās, pamazām arī mūsu draugi sāka ar tiem braukt, un tā tas attīstījās.

Ko jums personīgi nozīmē kaitošana, kāpēc ne cita aizraušanās?

Jānis: Cilvēks kopš seniem laikiem vienmēr centies iemācīties lidot, noturēties gaisā. Šis ir viens no veidiem, kā var kaut vai uz dažām sekundēm palidot pāris metrus virs ūdens. Tas arī dod to adrenalīnu, kaifu un vēlmi kaitot.

Tomass: Man savukārt patīk tās emocijas. Ieejot ūdenī, par visu aizmirsti, visas ikdienas problēmas. Jādomā tikai par to, ka tu cīnies un tajā pašā laikā saplūsti ar vēju. Apkārt ir ūdens, viļņi





un vējš. Nav motorlaivas kā veikbordā vai braucot ar ūdens slēpēm, ir tikai vējš.

Jānis: Gribu piebilst, ka kaitis ir viens no retajiem sporta veidiem, kur var izjust vēja spēku. Tas patiešām ir nevaldāms, brīžiem tu vari darīt, ko gribi, bet viņš tevi rauj pa gaisu, reizēm ir tik spēcīgs.

Tomass: Cilvēki sākumā nenovērtē vēja stiprumu, viņiem liekas, ka ir stiprāki un vieglprātīgi pret to izturas. Kad mēs ar Jāni mācījāmies, vēl nebija tik attīstītas kaitu drošības sistēmas, paši kaiti nebija tik prognozējami, tāpēc gan mācīties, gan braukt bija sarežģītāk. Bija arī daudz nedrošāk kā tagad.

Vai tas nav bīstams sporta veids?

Tomass: Tas paliek arvien drošāks. Attīstās tehnoloģijas, attīstās kaiti, un ar katru gadu kaiti kļūst arvien drošāki. Tomēr tas ir droši, kamēr cilvēks apzinās, cik tas ir bīstami, kamēr nav pārgalvīgs un saprot, ko dara. Ja mācās pakāpeniski, soli pa solim, tad ir droši, bet ja mēģina pārgalvīgi apgūt pašmācības ceļā, tad var būt arī traumas.

Jānis: Ne mazāk svarīgs ir labs un kvalitatīvs inventārs, jaunākie modeļi. Kā jau es teicu, vecākie modeļi bija grūtāk vadāmi, neapturami, nebija *depower* iespēja, kas nozīmē, ka kaitis turpina tevi vilkt arī tad, ja tu esi jau nokritis un nespēj vairs to vadīt. Jaunajiem modeļiem jebkurā brīdī var, atlaižot bāru, atbrīvot pūķi no jaudas. Tas padara šo sporta veidu pieejamāku iesācējiem.

Vai jums ir bijusi arī slikta pieredze, neveiksmes?

Jānis: Jā, protams, sākumā, kad mācījāmies, bija nelieli atgadījumi. Braucot kaut kas atgadās, nevar apturēt, izpūš krastā, velk pa smiltīm līdz kāpai, paceļ gaisā, kad tu to pavisam nevēlies.

Tomass: Bet tie visi ir sākumi. Mums par laimi, nekādu lielu negadījumu nav bijis, lielākoties tās bijušas sīkas traumas,

nobrāzumi, sasitumi. Bet ir redzēti arī gadījumi, kur ir stipri sasitumi, lūzumi utt. Bet tā ir pašu neuzmanība, sava spēka un vēja stipruma nenovērtēšana.

Neņemot vērā bīstamību, cilvēki aizvien vairāk pievēršas kaitošanai.

Jānis: 99 procenti no tiem, kuri pamēģina, acis ieplešas, parādās smails sejā, un viņi ar to saslīkst.

Kas ir tās emocijas, kāpēc acis sāk spīdēt?

Jānis: Es domāju, ka tas ir vējš, kas tevi ceļ un nes uz priekšu, tā brīvība, tā cīņa ar vēju, spēks, ko tu mēģini savaldīt.

Kas jums ir kaitošana, hobijs, darbs?

Jānis: Lielākoties hobijs un nedaudz arī bizness.

Cik laika jūs veltāt kaitošanai?

Tomass: Katru dienu, kad pūš vējš, nav stiprs lietus un ir virs desmit grādiem. Mašīnas bagāžniekā vienmēr līdzī ir kaitis, ja nu iepūš vējš.

Jānis: Pēdējos gados arī visi ceļojumi un atvaļinājumi ir saistīti ar kaitbordu.

Tomass: Palielinājies ceļojumu skaits, un tie visi ir, lai aizbraukt uz kādu siltu vietu, kur pūš stabils vējš. Neatceros, kad pēdējo reizi biju ceļot, neņemot līdzī kaita inventāru. Protams, arī tādus ceļojumus sanāk iepazīties ar pilsētām, cilvēkiem, kultūru.

Vai var teikt, ka kaitošana ir individuāls sports? Kāda nozīme ir tam tusiņam, kompānijai, kas ir pludmalē?

Tomass: Kaitbords ir no tiem sporta veidiem, ar kuru nevar jadzētu nodarboties vienatnē, kaut vai tādas elementārās lietas dēļ, kā pacelt un nolaist pūķi. Vajag kādu, kas palīdz tev to izdarīt. Teorētiski jau to var izdarīt viens, bet tas palielina risku

gūt traumu.

Jānis: Ja iebrauc dziļāk jūrā, tu atrodi vienu un ja kaut kas atgādās, nokrīt kaitis, sapīņķerējas stropes, pazūd dēlis vai vienkārši beidzas vējš, tev nebūs neviena, kas palīdz. Braukāt vienatnē nav omulīgi.

Tomass: Kaitbordā dēlis netur virs ūdens, kā tas ir vindsērfinģā. Izņemot pūķi, kurš ir 30 metru attālumā, un mazo dēli, nekā vairāk nav. Teorētiski veste varētu palīdzēt, bet lielāka daļa kaiteiru brauc bez vestēm, tikai iesācēji tās uzvelk, kamēr mācās.

Kā to var skaidrot?

Tomass: Ja cilvēks ir apguvis kaitu, veste vairs nav vajadzīga, jo tu pārvietojies virs ūdens. Tu nekaito, lai peldētos. Vienīgi mācoties jaunus trikus, kad ir prognozējami smagi kritieni, lieto trieciena vesti. Protams, nevajag aizmirst, ka kaitboards ir arī stila lieta.

Jānis: Braukšana bez vestes piedod adrenalīnu, un tā ir nedaudz likteņa izaicināšana.

Tomass: Kaitbords ir vizuāli ļoti pievilcīgs sporta veids. Kad mēs mācījāmies braukt, skatījāmies daudz filmu par kaitbordu. Patīkami ir skatīties uz braucēju krekliņā, šortos pāri ceļiem, nevis tādu, kurš ir vestē, gumijas cepurītē, sapakojies kā monstros.

Vai, jūsuprāt, kaitotāji ir noteikta tipa cilvēki?

Jānis: Pludmalē starp kaiteiem var satikt visdažādākos cilvēkus, sākot ar Latvijas miljonāriem, biznesmeņiem, politiķiem un beidzot ar vienkāršiem puikām, kuri iztērējuši visu naudu, vēl aizņēmušies un nopirkuši vienu kaitu uz trijiem. Kaito gan vīrieši, gan sievietes.

Tomass: Droši vien ir noteiktas cilvēka īpašības, kurām jāpieņem, lai iemācītos braukt, jo braukt nav grūti, grūti ir iemācīties, pārvarēt to posmu, kad nesanāk. Pirmās piecas reizes jau nevienam nesanāk, tu mirksti aukstā ūdenī, skaties, kā citi braukā

tev garām, kaitis visu laiku krīt. Gribas visu pamest, bet ir jābūt gribasspēkam izturēt un pārvarēt to „nesanāk”.

Man ir radies iespaids, ka daļai cilvēku ļoti būtiski ir piederēt kaitotāju sabiedrībai, būt tajā vidē, būt tai piederīgam, varbūt būtiskāk kā kaitot.

Jānis: Parasti kaito bariņos kompānijā, un tie cilvēki ir pietiekami interesanti, lai arī cilvēki no malas gribētu būt šajā sabiedrībā, kur kaitis vieno.

Tomass: Tikai ar pozēšanu un staigāšanu, kad esi apkāries ar ekipējumu, nepietiek, ir jāiet ūdenī, ir sevi jāpierāda. Kad pūš vējš, visi iet ūdenī, tu nevari viens pats sēdēt pludmalē un skatīties.

Ar cik lielu summu jāreķinās, lai kaitotu?

Jānis: Kā mēs visiem iesakām, lai sāktu mācīties, nevajag daudz, pietiek ar vēlēšanos. Apmācību stunda maksā ap 20 LVL, sākumā nevajag pirkt, jāpamēģina. Inventārs ir pieejams pie instruktora.

Tomass: Ir instruktors, kurš izstāstīs visus drošības noteikumus, braukšanas principu, izstāstīs par vēju, kā noteikt virzienu, stiprumu, kā pareizi izvēlēties inventāru. Mazlietotu komplektu var nopirkt, sākot ar 500 LVL. Vecāku par diviem gadiem gan neiesaku pirkt, jo tas nebūs pietiekami drošs. Jauns komplekts maksā, sākot ar 800 LVL.

Jānis: Lai pilnvērtīgi izmantotu vēju un pēc iespējas vairāk kaitotu, ar vienu kaitu nepietiek, vajadzīgi divi, trīs. Jo stiprāks vējš, jo mazāks pūķis vajadzīgs. Sākt var ar vienu un ar laiku nopirkt klāt lielāku vai mazāku pūķi, pēc nepieciešamības. Nereti traumas rodas, kad cilvēks nopērk vienu pūķi, vējš paliek stiprāks, viņš zina, ka tas ir bīstami, bet vienlīdz ceļ kaitu gaisā un mēģina braukt, tā vietā, lai nomainītu lielo pūķi pret mazāku.

Tomass: Tie, kas brauc jau vairākus gadus zina, ka nav stiprs





vējš, ir tikai nepiemērots pūķis. Vēja nekad nav par daudz.

Cik procentuāli Latvijā ir kaitošanai piemērots laiks?

Tomass: Tagad jau klimats mainās, katru gadu ir savādāk. Vasarā varētu būt vidēji 1-2 dienas nedēļā. Rudenī - augusta beigās līdz oktobrim, kamēr vēl silts laiks sanāk biežāk, 4-5 dienas nedēļā. Lai varētu pabraukt, vajadzīgi vismaz seši metri sekundē. Lai mācītos, krastā pietiek ar 3-4 metriem sekundē.

Vai Latvijā ir tādi klubi, grupējumi, kuros apvienojas kaitotāji?

Tomass: Oficiāli klubu nav. Agrāk domājām par asociācijas veidošanu, bet tas tā arī palika runas līmenī.

Kā starp kaitotājiem tiek pieņemti jaunpienācēji?

Jānis: Ļoti labi pieņem visus, draudzīgi, tas nav nekāds slēgtais klubīns.

Tomass: Uzmanīgi skatās uz tiem, kuri mācās pašmācības ceļā un dara muļķības, tie ir bīstami. Kad pludmalē tu redzi, ka cilvēks sāk kaut ko nepareizi darīt, ceļ pūķi gaisā vai nemākulīgi darbojas ar inventāru, tas nozīmē, ka viņš var aizķert kādu citu, var aizķert kādu bērnu, un tas ir bezatbildīgi. Viņi apdraud gan sevi, gan arī citus. Pret tādiem cilvēkiem ir uzmanīga un atturīga attieksme, tos arī atceras negatīvā nozīmē. Ir pieejami instruktori, nekas pašam no jauna nav jāizgudro, labāk izmantot profesionāļu palīdzību, nekā nevajadzīgi riskēt. Instruktors jau ar savu apmācību cilvēku ievieš kaiteru sabiedrībā, visu izstāsta, apmāca.



Kā ir ar kaitborda stila lietām, kādas tās ir?

Jānis: Jā, ir tās stila lietas, piemēram, garie šorti virs hidrotērpa. Nevienš nebrauc apspīlētās biksēs.

Tomass: Šobrīd pasaules top desmitnieka braucēji brauc bez šortiem, bet, lai brauktu bez šortiem, tev jābūt tādā līmenī, kā viņi. Visi pārējie brauc šortos.

No kurienes ir tāds pieņēmums?

Jānis: Tas notiek automātiski, sekojot līdzī sacensībām, labākiem braucējiem. Ja profesionāli brauc biksēs, tad arī citi brauc biksēs, pārņem to uzvedību, stilu, jo grib līdzināties viņiem. Arī Latvijā tie čaļi, kas sāka pirmie, kas brauca vislabāk, pārējie skatījās uz viņiem - ar kādu kaitu viņi brauc, ar kādu dēli. Tas, kurš vēl nezina, kurš mācās, tieši tā arī izvēlas sev inventāru, redzot, ka tas čaļis labi brauc, un viņam ir, piemēram, *BESTkiteboarding* inventārs, izvēlas to pašu brendu, jo arī grib tikpat labi braukt un izskatīties. Jā, liels uzsvars ir uz vizuālo, sākot ar to, ka gaisā ir skaists pūķis, tu labi izskaties virs ūdens. Tas ir komerciāls pasākums un pie vizuālā tiek daudz strādāts.

Cik svarīgi kaitotājam ir skatītāji, kas pludmalē vēro?

Jānis: Ja brauc labi, tad gribas publiku, ja ne tik labi, tad gribas, lai nevienš neredz tās neveiksmes un kritienus.

Tomass: Viens ir tā bauda no vēja, ko gūst braucot, no tā, ka sanāca kāds sarežģītāks triks, tie ir 70 procenti, un 30 ir citu novērtējums.

Kas ietilpst pilnā ekipāžumā?

Jānis: Pūķis, dēlis, trapece un bārs (stūre) ar stropēm. Tas, bez

kā var iztikt, bet kas pieder pie lietas, ir šorti un hidrotērps.

Jūs minējāt, ka agrāk ekipējums bija slīktākas kvalitātes un nedrošāks. Kādi ir jaunie modeļi?

Jānis: Vecākie modeļi nebija pilnveidoti, tur nebija domāts par drošību, toriz galvenis bija, ka pūķis tevi velk un ceļ gaisā. Bet tā kā ļoti daudzi guva traumas, tad visi jaunāki modeļi ir tādi, kur ļoti domāts par drošību.

Tomass: 2006. gada sāka ražot *BOW* tipa kaitus, kuri ir plakānāki, ar lielāku *depoweru* – tas ir, atlaižot bāru, pūķis tevi vairs nevelk, pūķim zūd jauda. Vecie pūķi tādā ziņā bija ļoti neērti brāzmainā vējā, jo katra brāzma tevi raustīja, cēla gaisā. Starp kaitu ražotājiem ir liela konkurence, katrs cenšas izdomāt ko jaunu, ērtāku, lai pievilinātu klientus. Šobrīd uzsvārs ir uz drošību.

Vai kaitošanā ir dažādas tehnikas, skolas, dažādi kaitošanas stili?

Tomass: Jā, ir. Dažiem patīk braukt pa viļņiem ar viļņa dēli, kurš ir līdzīgs *surf* dēlim. Dažiem patīk lēcieni un sarežģīti frīstaila triki, tad jāizvēlas *twin* tipa dēli, kurš ir simetrisks un ar kuru var braukt uz abām pusēm. Lielāka daļa kaiteru brauc ar tādiem dēļiem. Arī tos, kuri brauc ar *twin* tipa dēļiem var sadalīt *old school*, kur ir lēcieni uz augšu, dažādi *grebi* (ar roku aizķer dēli), *board off* (lecot gaisā noņem dēli un uzliek atpakaļ pirms piezemēšanās), rotācijas. Visi triki tiek izpildīti, kad kaiters ir pieāķēts pie pūķa (*hooked*) un *new school*, kur pamatā ir triki atāķī (*unhook*), kur kaitis ir 45 grādos, lēcienos izmanto nevis kaita kustību, bet atspērienu no ūdens kā veikbordā. Pasaules mēroga sacensības notiek *new school* stilā, kur triki ir tik sarežģīti, ka izskatās pēc akrobātikas.

Kādā vecumā ir vecākie braucēji Latvijā?

Jānis: Piecdesmit, varbūt nedaudz vairāk. Bet pasaulē arī tādi vectētiņi ap septiņdesmit brauc.

Kurš izgudroja un kad parādījās pirmie kaiti?

Tomass: Pirmie kaiti parādījās Ķīnā 12. gadsimta beigās, tomēr mūsdienīgo piepūšamo kaitu ir patentējuši brāļi Dominique un Bruno Legaignoux, tas notika 1984 gadā.

Vai Jūs paši arī mācāt braukt?

Jānis: Mēs esam izveidojuši skolu, kā arī nelielu komandu – *Bestkiteboarding.lv*. Tie ir cilvēki, kas braukā ar *BESTkiteboarding* kaitiem, tuvākie draugi un draugu draugi. Apmācības vada sertificēts instruktors, kuram ir pasaulē atzītākās skolas sertifikāts. Viņš apmāca atbilstoši pasaules standartiem.

Vai pēc apmācības jūs izsniedzat arī sertifikātu?

Jānis: Jā ir iespējams iegūt sertifikātu. Sertifikātus prasa ārzemēs, kur gadījumā, ja grib iznomāt inventāru, tas ir jāuzrāda. Sertifikātā ir norādīts kāda līmeņa apmācības cilvēks ir apguvis. Tā vienkārši nekur pasaulē nedod inventāru bīstamības dēļ, kā

arī tāpēc, ka inventārs ir dārgs un, ja ar to apejas nemākulīgi, to var sabojāt. Bet Latvijā pagaidām nekur sertifikātu neprasa.

Cik aptuveni apmācību stundu ir vajadzīgs, lai varētu jau braukt?

Tomass: Ja ir labvēlīgi laika apstākļi – nav lieli viļņi, labs vējš, saulīte, tad ar trijām apmācību reizēm ir pietiekami, lai cilvēks spētu izcelties no ūdens un pāris metrus nobraukt patstāvīgi.

Jānis: Pirmā stunda, divas ir teorētiska apmācība krastā, mācoties uzpumpēt pūķi, pielikt stropes un bāru, pacelt, nolaist un vadīt pūķi pa krastu. Pēc tam mācās ūdenī bez dēļa, uz vēdera velkoties līdz pūķim – *bodydragging*, lai pierastu pie pūķa kustībām. Trešajā piegājienā jau var mēģināt braukt ar dēli. Trijās dienās, katrā pa divām trim stundām, ar to pietiek, lai patstāvīgi brauktu. Sākumā fiziski ir grūti ilgāk par divām trim stundām nobraukt.

Kur var meklēt instruktoru, lai uzsāktu mācības?

Tomass: Visa informācija ir pieejama internetā. Šobrīd ir kādas trīs četras vēra ņemamas skolas, kas apmāca kaitošanā, no kurām atsaucīgākā ir www.bestkiteboarding.lv. Jāzvāna instruktoram, jāpiesakās un tad, kad būs piemērots vējš, instruktors sazināsies ar Jums un vienosies par apmācības vietu.

Vai ir vērts lasīt literatūru, skatīties filmas?

Tomass: Filmas ļoti palīdz. Mēs mācījāmies paši, jo toreiz instruktori bija liels retums un nebija, kas varētu iemācīt, nācās skatīties filmas. Tik un tā mācību process ievilkās gada garumā, nevis kā šodien – trīs nodarbības.

Kurā vietā jūs apmācat?

Jānis: Nav vienas konkrētas pludmales, viss atkarīgs no tā, kur un kāds ir vējš, vēja virziens, jo kaitošanai nepieciešams vēja virziens ir, pūšot uz krastu vai nedaudz ieslīpi uz krastu. Pretējā gadījumā pastāv risks tikt iepūstam dziļi jūrā. Tie var būt Vecāķi, Pumpuri, Lilaste, Saulkrasti. Brīvdienās tā var būt arī Pāvilosta, Liepāja, Kolka. Daudz vienkāršāk ir mācīties ārzemēs, Ēģiptē, kur cilvēks ir nedēļu vai ilgāk un tad gribot negribot iemācās, tur nav tā, ka: „..ai, man nesanāk, man apnīka, iešu mājās.” Tur palīdz tas, ka ir silts laiks, saule. Latvijā vienmēr jārēķinās ar to, ja pūš vējš, ir auksti.

Vai ir kāds interesants stāsts no pieredzes par kaitošanu?

Jānis: Tas stāsts ir reālā dzīvē – visi kaitotāji kā parasti brīvdienās brauc kaut kur kaitot un, kā jau Latvijā tas ir pierasts, vēja nav. Un tad sākas interesantākais stāsts krastā „kā es gaidīju vēju”. Gaidu, stundu, divas, dienu, divas, un, kad uzpūš vējš, neviens vairs nav spējīgs kaitot, visi ir jau pārgaidījušies. Tā diemžēl ir īpaši sākumā, ka cilvēks ļoti grib braukt, bet 70% nosēž krastā, gaidot vēju, jo nav izvēlēties pareizo vietu vai nav atbilstošs inventārs.



BEAUTY AND THE BEAST

**Piektās Baltijas Moreno dienas
2008. gada 22. – 25. augusts, Valmiera**

Aicinām piedalīties konferencē visus intresentus!

Laikā no 2008. gada 22. līdz 25. augustam Valmierā notiks Piektais Baltijas Moreno dienas. To norises laikā paredzētas 20 darbnīcas, kuras vadīs plaši pazīstami psihodramatisti no Baltijas un Skandināvijas valstīm, kā arī no ASV, Austrālijas, Grieķijas, Izraēlas, Krievijas un Vācijas.

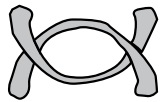
Vīnes psihiatrs Jakobs Levi Moreno ir psihodrāmas radītājs. Tā ir grupu terapijas metode, ar kuras palīdzību cilvēkam tiek dota iespēja risināt savas problēmas īpašā – teātrim līdzīgā veidā. Psihodramatisti strādā ne tikai specifiski psihoterapeitiskā jomā, bet arī ar daudzveidīgām grupām un problēmām – ar organizācijām, ar grupām izglītības iestādēs, ar radošajām grupām, dažādām sociālajām grupām un starpgrupu konfliktiem. Psihodrāma efektīvi palīdz jaunu prasmju apguvē.

Latvijā psihodrāmas apmācība notiek Moreno institūtā Latvijā, kura darbību vada un koordinē Ināra Erdmane – psihoterapeite no Zviedrijas, kurai tiesības apmācīt psihoterapeitus ir devusi *The Nordic Board of Examiners of Psychodrama, Sociometry and Group Psychotherapy*, kas ir Ziemeļvalstis apvienojoša institūcija.

Ideja par Moreno dienām Baltijā radās Inārai Erdmanei. Tās tiek veidotas kā starptautiska konference, kas katru otro gadu norisinās kādā no Baltijas valstīm. Visu darbnīcu vienojošā tēma šī gada konferencē ir „Skaistule un Briesmonis” – mums ir vajadzīgi abi: viens mūs pasargā no ļauna, dabas un apkārtējās vides sagraušanas, kā arī palīdz mums neklūt stagnātiskiem un pašapmierinātiem, otrs mums nepieciešams kā līdzsvars, lai palīdzētu attīstīt un nodrošināt mūsu spontanitāti un radošumu.

Baltijas Moreno dienās aicināti piedalīties psihodramatisti, psihoterapeiti, psihologi, pedagogi, kā arī ikviens, kuru interesē psihodrāma.

Piektās Baltijas Moreno dienas organizē Latvijas Moreno institūts sadarbībā ar Latvijas Psihodrāmas asociāciju.



BEAUTY AND THE BEAST

Piektās Baltijas Moreno dienas 2008. gada 22. – 25. augusts, Valmiera KONFERENCES PROGRAMMA

22.AUG.

Piektdiena

14.00 – 16.00

Reģistrācija un pusdienas

16.00 – 17.00

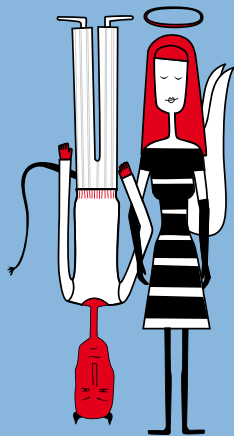
Konferences atklāšana (kopā ar Nilu Īli)

17.00 – 18.00

Iesildīšanās un jūsu „briesmoņu” radīšana (Dena Baumgartner)

18.00 – 23.00

Vakariņas un Briesmoņu dzīres (latviskā stilā)



23.AUG.

Sestdiena

09.15 – 09.30 satikt un attīstīt savu „briesmoni” (Dena Baumgartner)

09.30 – 12.30 Darbnīcas:

1. The Path to TEP – Riitaa Hiilos-Vuorinen (Somija)

2. Vanity Fair - Eduardo Verdu (Norvēģija)

3. My Best Beast – Eva-Karin Ström (Zviedrija)

4. Chances and Choises – Inara Varpa, Gita Pasparne (Latvija)

5. When Beauty becomes a Beast – Pille Isat (Igaunija)

6. The beauty and the beast in our relationships – Stylianos Lagarkis, Athanasios Graikiotis, Maria Diamanti (Grieķija)

7. The fairy-tale of my life – Georgios Chaniotis, Thedora Foutsis, Adriani Giaka (Grieķija)

12.30 – 14.00 Pusdienas

14.00 – 17.00 Darbnīcas:

8. The beauty and beast in the map of Europe – Nikolaos Anastasiadis, Aikaterini Lioliou, Maria Zacharoopoulou (Grieķija)

9. The Beauty and the Beast in Alcoholic Families – Carina Holandsli (Norvēģija)

10. Am I a Baba Jaga? – Tatiana Kryukova, Tatiana Guschina (Krievija)

11. The Holy and its shadow – Why Quasimodo lives in a cathedral – Uli Krämer (Vācija)

12. Beast and beauty in team or how to make differences work in a team – Karin Hango, Vahur Murutar (Igaunija)

13. The beauty AND the beast an enchanted Love story... Marc Treadwell (USA)

17.00 – 18.00 Vakariņas

18.00 – 19.30 Pilsētas apskate

20.00 – ... Skaistules ballīte (ar šampanieti un kūciņām)

24.–25.AUG.

Svētdiena

09.45 – 10.00 satikt un attīstīt savu „briesmoni” (Dena Baumgartner)

10.00 – 13.00 Darbnīcas:

1. Encounter with the inner Beast – Yaacov Naor (Izraēla)

2. Homosexual. Am I the beauty or the beast in palace of sexuality? – Stylianos Lagarkis, Agapi Kousteni (Grieķija)

3. What's going on here? - Kate Bradshaw and Lars Tauvon (Zviedrija)

4. Forgiving and forgiven – Sirkku Aitolehti (Somija)

5. Joyful painting – Eva Brit Elan (Norvēģija)

6. Mirror mirror tell me... Aurelia Ceredaite, Ruta Naudziuviene (Lietuva)

13.00 – 14.00 Pusdienas

14.00 – 15.30 Noslēgums (Dena Baumgartner)

Post – konference::

Praktisks ievads darbam ar nelielām figūrām - Dr John Barton (Austrālija)

16.00 – 21.00 Dr John Barton

Pirmdiena

09.00 – 17.00 Dr John Barton

Papildus informācija:

Ināra Erdmane – Latvijas Moreno institūta prezidente, tālr.: +0046-8-242443, e-pasts: ina.erd@bredband.net

Ināra Varpa – Latvijas Moreno institūta viceprezidente, tālr.: 26498287, e-pasts: invarpa@tvnet.lv

Agris Palkavnieks – Latvijas Psihodrāmas asociācijas vadītājs, tālr.: 29375063, e-pasts: dreamland@apollo.lv

Latvijas Moreno institūta mājas lapa - www.psihodrama.lv

Preses materiālu sagatavoja

Sandra Konstante – Piekto Baltijas Moreno dienu organizatoru grupas dalībniece, tālr.: 26450961, e-pasts: sandrakonstante@gmail.com

legūsti



palīdzot!

Trīsdesmitgadnieki un vecāka paaudze ļoti labi atceras, kas bija Timurs un viņa komanda. Tā apzīmē efektīvu, pozitīvi noskaņotu un darboties spējīgu komandu, kas savu spēku un varēšanu pielieto ne tikai pašu labumam, bet arī parūpējas par citiem – līdzcilvēkiem un Dabu.

Mūsdienīgi vadītāji saprot, ka veiksmīga darbība ir atkarīga ne tikai no profesionalitātes, bet arī no spēcīgas komandas, kas spēj komunicēt, būt elastīga un vienota. Uzņēmumi, kas trenē šīs prasmes īpaši radītos apstākļos, parasti ir veiksmīgo uzņēmumu sarakstos.

Īpašie apstākļi komandas veidošanas treniņiem parasti ir interaktīvie semināri vai dažādi uzdevumi mežā un apvidū. Organizāciju psiholoģijas kompānija „Notikumu Raktuves” jau otro reizi apvieno uzņēmumu komandas veidošanas pasākumu ar sociālās atbildības projektu. Kā tas notiek? Uzņēmuma komanda kļūst par timuriešiem, īpašos apstākļus ir radījusi nepieciešamība

sniegt palīdzību līdzcilvēkiem vai Dabai.

Šajā gadījumā uzņēmumu komandas piedalās reālos darbos, kas ir sagatavoti kā komandas veidošanas pasākumi, bet ar lielu pievienoto vērtību. Rezultātā uzņēmuma komanda ne tikai trenē sadarbības prasmes un spēju tikt galā ar nestandarta situācijām un projektiem, bet arī iegūst milzīgu emocionālu gandarījumu par to, ka līdzcilvēkiem vai Dabai viņu darbs ir bijis nozīmīgs un svarīgs. Tas ir gandarījums visām iesaistītajām pusēm.

Šopavasār notika komandas veidošanas pasākums „Zaļās Notikumu Raktuves”, kurā piedalījās dažādu uzņēmumu komandas – *Hipotēku banka, Mediaparks, Biznesa instrumenti, CVO Recruitmenten Latvia, JYSK, MAP Latvia*, žurnāls *IEVA*. Pasākuma laikā komandas ne tikai izpildīja speciālus treniņa uzdevumus, bet arī sakopa divu ezeru krastus. Par šo pasākumu informācija izskatījās arī dažādos biznesa medijos.

Aktuāls projekts!

Notikumu Raktuves meklē timuriešu komandu!

Šopavasār Alūksnes rajona Liepnas pagastā nodega Ķeseļu ģimenes māja, saimniecības ēka un kūts. Ugunsgrēkā sadega visa iedzīve. Sešu bērnu ģimene (jaunākais bērniņš piedzima dažas dienas pirms liktenīgā ugunsgrēka) palika bez pajumtes un lopi bez kūts.

Pašreiz ir atrasta labā stāvoklī esoša guļbūve, ko paredzēts pārvietot uz Ķeseļu ģimenes zemi. Jābūvē jauni mājas pamati, un guļbūve jāsaliek no jauna. Tāpat ir atrasta izjaukama un atkal saliekama kūts un saimniecības ēkas konstrukcijas. Ēkas ir jāiegādājas un jānogādā uz Ķeseļu ģimenes zemes. Daļa iesaistīto uzņēmumu ne tikai atbalsta šo projektu finansiāli un materiāli, bet arī uzņēmuma komandas piedalīsies komandas veidošanas pasākumos, piemēram, palīdzot salikt atvesto ēku konstrukcijas speciālistu vadībā vai izbūvējot kādu iekšējo sienu vai apšujot saimniecības ēku. Variantu ir ļoti daudz, bet katrai komandai būs iespēja pilnveidot savas iemaņas, darot neikdienišķus darbus.

Projekta lielākais atbalstītājs *GE Money Banka* dod nepieciešamos finansu līdzekļus, un bankas komanda piedalās komandas

veidošanas pasākumā projekta ietvaros. Uzņēmums *RUUKKI* dāvina mājas jumtu. *SIA Arčers* izgatavos un piegādās dzīvojamās ēkas logus. Arhitektu un projektēšanas kompānija *Core projects* izstrādā projekta ģenerālplānu un arī uzņēmuma komanda piedalās komandas veidošanas pasākumā. *Electrolux Latvia* izteikusi gatavību dāvināt kādu sadzīves tehniku Ķeseļu ģimenei. Projekta norise tiks atspoguļota vairākos masu medijos, tostarp žurnālos *Biznesa Psiholoģija, Ieva*, būvniecības portālā www.abc.lv, ziņu aģentūrā *LETA*, biznesa laikrakstā *Dienas Bizness*, laikrakstā *Latvijas Avīze* un citos.

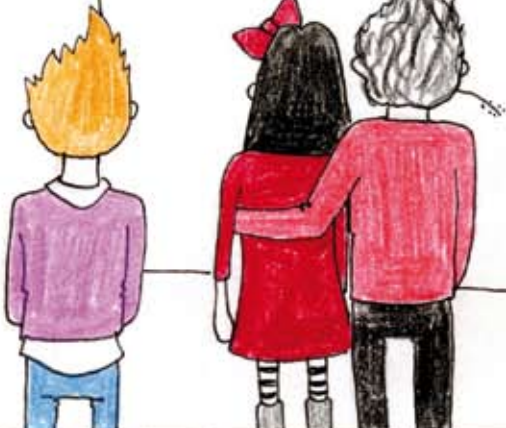
Projekta sekmīgai norisei vēl nepieciešams atbalsts. Nepieciešami celtniecības un apdares materiāli, mēbeles, sadzīves tehnika utml.

Un galvenais - nepieciešami timurieši! Tātad – komandas, kas vēlas trenēt prasmi sadarboties pavisam netradicionāla Komandas veidošanas pasākuma ietvaros.

Detalizētāku informāciju saņemsiet, sazinoties ar „Notikumu Raktuvēm” pa tālruni 29493033, e-pasts: silva@raktuves.lv

Pēc piedāvājumiem laukos mēs derāmies kopā atēimēt Alises un Pēterīša sadarbības darbu.
Kurā joprojām man šķita kā ļoti dārgs sapnis.

KAFIĒS
PASAULE



Cerība izvērties no šķebinošās mīķināšanas es ieturēsim ēdienkartē, kurā piedāvāja tikai 20 veidu lapu salātus, atļaujot par mēdzu pārīti latiem dabāt klāt arī šķēlīti bekona vai laša.



Ļoti nīgrās viesmīles maģiskā spēja žonglēt ar šķīvjiem mani gan iedvesmoja mēklēt darbu restorānā.

Lapu salāti ar
tomātiem?

Lapu salāti ar
romiešu
salātiem?

Lapu
salāti ar
bekonu?



Īīīīp! Fūūū!

Manā šķīvī
kaut kas
kustās...



Tur ir LAPUTIS!

NEMULDI!

Tie taču tikai
KUKAINĪŠI!



Un tā viesmīle aizgāja... Tāpat kā mēs.

Franci, savāc
savus
lopus!

Rexsi!!!
Man jau
likās, ka es
tevi pazaudēju!







- 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 sacensībā

Reģistrējiet komandas līdz 20. jūnijam un saņemiet 10% dalības maksas atlaidi
Komandu reģistrācija www.strategija.lv, Tālrunis **67332192**

ORGANIZĒ:



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

INFORMATĪVI ATBALSTA:



Ikšķile, Skolas iela 4, Latvija, LV-5052

PLOTERGRIEŠANA



- SKATLOGU NOFORMĒŠANA;
- IZKĀRTNES IZGATAVOŠANA;
- GAIŠMAS REKLĀMAS IZGATAVOŠANA;
- REKLĀMA UZ TRANSPORTLĪDZEKĻIEM;
- UZLĪMES (BURTI, UZRAKSTI, ZĪMĒJUMI);

+371 29485569, +371 65036436, e-pasts: janis@marketingpluss.lv, www.marketingpluss.lv



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**