

jūnijs-jūlijs, 2009

Nr. 18

BIZNESA

psihologija

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



06

LABĀKAIS CEĻŠ UZ MĀJU RENOVĀCIJU

Piesakies kredītam SEB bankā
un saņem atbalstu
daudzdzīvokļu mājas renovācijai,
lai padarītu to ērtāku, siltāku un drošāku.

Nodrošies pret nepieciešamo izmaksu
pieaugumu un piesakies jau tagad!

Konsultācijai ar SEB bankas finanšu ekspertu
var pieteikties www.seb.lv, tuvākajā
filiālē vai pa tālruni 80008009.



SATURS

Redaktores sleja	2
Vadība. Šīs dienas stratēģija – tēmēšana pa kustīgu mērķi!	6
Vadība. Stratēģiskās vadības procesa nozīmīgākie soļi	14
Organizāciju attīstība. Stratēģija nelielam uzņēmumam – vai neiespējamā misija?	22
Mārketingš. Vai jums ir pietiekama informācija biznesa stratēģijas izveidei?	26
Darba organizācija. Ko mēs varam mācīties no militārajiem līderiem	28
Meistarklase. Personāla darba laika izmantošanas analīze	34
Personālvadība. Līdera spējas	42
Sabiedriskās attiecības. Moderni uzņēmumi – mediji saviem klientiem	46
Darba organizācija. Sekretāre ir aktrise!	48
Darba organizācija. Stratēģiskā vadība „Šef, ko mēs tagad darīsim?”...	52
Personālvadība. Emocionālā drošība – garants lojalitātei?	56
Tests	60
Biznesa dižgari. Cilvēks, kurš izglāba kapitālismu Džons Meinards Keinss	62
Stils. Atveriet tās durvis, ko vēlaties!	66
Psihoterapijas metode. Geštaltterapija – kontakta māksla	72
Veselība. Miegš ir sarežģīts process	78
Māksla. Apokalipses jātnieks Kristians Brekte – ar mākslu pret cilvēku vienaldzību	84
Vaļasprieks. Ceļojumā ar dienasgrāmatu un karogu	90

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība “Saules Bite”
Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka
liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Žanete Tauriņa

Mākslinieki maketētāji: Gatis Poikāns,
Liene Zēģele

Foto: iStockphoto, G. 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:** 20018246

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

Drukāts: tipogrāfijā
“Dardedze hologrāfija”
2009 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Aldis Lūsis

Foto: Gatis Poikāns

© 2009 Biznesa
Psiholoģija



The SEB logo is displayed in white text on a green rectangular background. The letters 'S', 'E', and 'B' are separated by vertical bars. The background of the entire advertisement features architectural blueprints with technical drawings and lines, overlaid with several large, semi-transparent white circles.

S|E|B

Individuāli risinājumi varenam uzņēmumam!

MERCHANT BANKING

Varenībā slēpjas izsmalcināts skaistums. Pareizi izvēlētie instrumenti un precīzi izstrādāta stratēģija ir mehānismi, kas nodrošina ceļa vēju jebkuros laika apstākļos. Savukārt, labākais ceļa biedrs ir uzticams un pieredzējis partneris.



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

Dramatisks cenu samazinājums !

30 māc. st.: 90 Ls , 20 māc. st.: 60 Ls



Intensīvi 2 nedēļas katru darba dienu K.Barona ielā 64-2

- Angļu, vācu un franču valoda 30 māc.st.
Sākums 1. jūlijā, 13. jūlijā, 20. jūlijā,
10. augustā, 17. augustā
- Latviešu valoda iesācējiem 30 māc. st.
Sākums 10. augustā
- Krievu valoda iesācējiem 30 māc. st.
Sākums 17. augustā

Regulāri 2 reizes nedēļā 30 māc.st.

- Angļu, vācu un franču valoda
Sākums 6 jūlijā

Mācību laikā varēsiet saņemt:

- norādes par resursiem pašmācībai,
- Eiropas valodu portfeli,
- vienu skolotāja konsultāciju.

Neaizmirsti !

Jaunais mācību gads sākas 2. septembrī !

Laicīgi piesakies jaunajam mācību gadam !

Pieteikumiem augustā 20% atlaide !

Īpašais piedāvājums: maksā (augustā) par 40 stundām, bet mācies 50 stundas (visu semestri) !

Piesakieties VMC filiālēs: Liepājā (tālr. 63423482), Valmierā (tālr. 26438415), Smiltēnē (tālr. 26187241), Jēkabpilī (tālr. 29433040), Rīgā -K.Barona ielā 64-2 (tālr. 67314236) !

www.vmc.lv



Labāk neko nedarīt,
nekā darīt neko.

Ļ. Tolstojs

Izcils vadītājs pirmkārt ir ceļa meklētājs, bet pēc tam iedvesmotājs. Aicinot sev pievienoties, viņš ir ne tikai cilvēks ar spēcīgu analītisku domāšanu, bet arī ar bagātu jūtu pasauli un misijas apziņu. Tikai tā viņš ar savām idejām spēj aizraut citus.

Meklēt risinājumu problēmai nozīmē - analizēt. Jaunu ideju ieviešanas procesa atslēgas vārds ir "darbība", kas vienmēr ir saistīta ar emocionalitāti un kaislibām.

Ceļa meklējums ir visam sākums. Tas ir plašums fantāzijai, iztēlei, izgudrojumiem. Tas nozīmē atbildēt uz jautājumu - *Kāds es būšu nākotnē? Kāds būs mans uzņēmums nākotnē? Kāda būs mana valsts nākotnē? Kādam tam visam jābūt, lai tas būtu cilvēkiem vajadzīgs, īpašs un neparasts?* Ceļa meklējumos nav nepieciešama sistēmiska analīze, argumentācija, pārliecināšana, jo tie ir saistīti ar vērtībām, ētiskām un estētiskām pārliecībām. Līderi - jaunu ceļu meklētāji uzskata, ka pats svarīgākais faktors ir TICĪBA, jo tikai ticot iespējams radīt "jaunas pasaules".

Amerikas Savienoto Valstu neatkarības deklarācijas otrais punkts saka, ka šajā valstī tiek atzīstas un godā turētas visiem zināmās patiesības - visi cilvēki uz šīs Zemes ir radīti vienlīdzīgi, un Dievs mūs visus ir apveltījis ar neatņemamām tiesībām - DZĪVOT, BŪT BRĪVIEM UN MEKLĒT LAIMI. Tā ir Jaunās pasaules - Amerikas Savienoto Valstu misija. Kāda ir mūsu valsts misija? Kāda ir uzņēmuma, kuru Tu vadi vai kurā Tu strādā, misija? Kāda ir Tavas dzīves misija?

Misija ir darbības un eksistences pamatojums, jo tā apraksta galveno mērķi - kāpēc šis cilvēks, uzņēmums vai institūcija vispār pastāv. Misija sniedz atbildi uz jautājumu - *Kas mainītos, ja šī cilvēka vai uzņēmuma nebūtu?*

Misija, aprakstīdama vērtības, centienus un iemeslus, palīdz koncentrēties uz mērķi. Savukārt mērķis ir bāka. Spoža, tūlumā mirdzoša gaismīņa, kas liek rīkoties. Mērķis - tas ir vēlais stāvoklis, kas jāsasniedz.

Stratēģija ir maršruts un pārvietošanās veids, ko izmantosim, lai sasniegtu savu bāku. Pirms "kuģa" nolaišanas okeānā un došanās ceļā ir jā sagatavo braucienam nepieciešamais - komanda un dzīvību nodrošinošie resursi. Ir jāplāno laiks, uzdevumi un darbības.

Stratēģija ir skats no augšas, kur redzam gan bāku, gan kuģi, gan to, kā notiks virzīšanās. Kādas vētras mūs ieraus savā virpulī, protams, simtprocentīgi paredzēt nevaram, bet, ja būsīm tālredzīgi un maksimāli sagatavojušies, tad Apsolīto zemi sasniegsim.

Tos spožo ideju ģeneratorus, kas nebija stratēģi, taktiķi un iedvesmotāji, vēsture ir aizmirsusi. 21. gadsimts ir stratēģijas un analītiskas plānošanas gadsimts!

Esi stratēģis!



Nav tiesa,
ka gadi nosaldē jaunības cerību dārzus, –
nonīkst tikai tukšu iedomu birzs.
Līdz ar gadiem doma kļūst kā vīns –
dzidra un savās cilvēcības alkās stipra.
Cilvēcība –
tā taču ir rīta blāzma, kuras nevar neilgoties.

Pāvils Vīlps

Šīs dienas **stratēģija** – tēmēšana pa kustīgu mērķi!

1992. gada 30. martā tika atvērts pirmais SIA *Euroskor Latvijā* veikals, kas vēl šodien atrodas pircējiem labi zināmajā vietā Tērbatas ielā 16/18. Tajā laikā mūsu valstī pārsvarā bija komisijas veikali. *Euroskor* šeit atvēra pirmo klasisko apavu veikalu, tādu, kādi tie tajā laikā bija Rietumeiropā un Skandināvijas valstīs. Tādus laikmetam atbilstošus veikalus uzņēmums veido arī šodien, un ir lielākais apavu mazumtirgotājs mūsu valstī.

Lūdzu, pastāstiet par uzņēmumu SIA *Euroskor Latvijā*, kura valdes loceklis esat.

Pirmais *Euroskor* veikals tika atvērts 1964. gadā Zviedrijā, un tā īpašnieki bija latviešu ģimene, kas uz šo valsti bija devušies bēgļu gaitās. Viņu uzsāktais bizness bija veiksmīgs un attīstījās. Gadu gaitā ir nomainījušās paaudzes, un vectēva aizsākto turpina mazdēls. Latvijai, atgūstot neatkarību, tika nolemts uzsākt uzņēmējdarbību arī šeit. Uzņēmums tika reģistrēts jau 1991. gada beigās un jāatzīst, ka toreiz tas bija ļoti drosmīgs lēmums. Tajā laikā mūsu valstī pārsvarā bija komisijas veikali. *Euroskor* šeit atvēra

pirmo klasisko apavu veikalu, tādu, kādi tie tajā laikā bija Eiropā un Skandināvijas valstīs. Tādus laikmetam atbilstošus veikalus veidojam arī šodien, protams, ir mainījušies apstākļi un interjers.

1992. gada 30. martā tika atvērts pirmais SIA *Euroskor Latvijā* veikals, kas vēl šodien atrodas pircējiem labi zināmajā vietā Tērbatas ielā 16/18. Tieši šī vieta lielākajai daļai cilvēku asociējas ar *Euroskor*. Septiņpadsmit darbības gados esam pārdzīvojuši dažādas attīstības fāzes. Nepārtraukti esam auguši gan veikalu skaita ziņā, gan arī kā uzņēmums ar savu organizatorisko struktūru.



Aldis Lūsis

Jau pirmo piecu gadu laikā tika izveidota veikalu ķēde, kura sastāvēja no divpadsmit veikaliem. Mūsu uzņēmums bija viens no pirmajiem, kas devās ārpus Rīgas un veidoja tur savu veikalu tīklu. Protams, viss business pārsvarā koncentrējās Rīgā, bet mēs jau toreiz uzskatījām, ka jāapgūst plašāka teritorija un jāstrādā uz perspektīvu. Atskatoties vēsturē, ir jāpiemin fakts, ka *Euroskor* 1995.gadā uz Latviju un Baltiju atveda *Ecco* zīmola apavus, iegūstot tiesības tos izplatīt visā reģionā. Tika atvērts pirmais šī zīmola apavu veikals, kas izrādījās ļoti veiksmīgs projekts. Šobrīd mūsu tirgū tas ir viens no spēcīgākajiem zīmoliem.

SIA *Euroskor Latvija* business visu šo gadu garumā ir sekmīgi attīstījies, un šodien mēs lepojamies ar 29 atvērtiem veikaliem. Mūsu mazumtirdzniecības tīklu veido 20 *Euroskor* veikali, 5 *ECCO* un 2 *ECCO Kids* veikali, 1 *LLOYD* un 1 *Clarks* veikals. Esam bijuši pirmie, kas Latvijā piedāvā pilnu *ECCO* un *ECCO Kids*, *LLOYD* un *Clarks*, monobrenda veikalu koncepcijas. Piemēram, pirmais *ECCO Kids* vispār bija viens no pirmajiem pasaulē. Attīstība ir bijusi pakāpeniska un izmantojot esošos resursus, jo nekad nesam izmantojuši ilgtermiņa aizņēmumus.

Vai kredītus uzņēmums vispār nekad nav ņēmis?

Esam, bet tie ir bijuši īstermiņa, kas nepieciešami likviditātes nodrošināšanai. To darām gados, kad vienlaicīgi jāatver vairāki vei-

kali un jānodrošina pietiekams apgrozāmo līdzekļu apjoms. Tad, protams, ar esošajiem resursiem to izdarīt ir gandrīz neiespējami. Mums tās ir kredīta līnijas. Ilgtermiņa kredītus neesam ņēmuši.

Jūs līdzināties uzņēmumiem ilgdzīvotājiem, tādiem kā Coca-Cola, Merks, 3M, kuri arī savā stratēģijā ir konservatīvi un ilgtermiņa kredītus nekad neņem.

Jā, es šādai stratēģijai pilnīgi piekrītu, jo, skatoties nākotnē jebkuram biznesam ir jābūt spējīgam nodrošināt pašam sevi un arī attīstīties. Vienīgais arguments kredīta ņemšanai ir tas, ja vienlaikus sakrīt vairāki jauni attīstāmi un perspektīvi projekti. Bet kopumā ikvienā uzņēmumā ir jāpastāv pašfinansēšanās principam. Tomēr prakse ir dažāda - kā mēs zinām, liela daļa uz šīs pasaules dzīvo arī uz parāda.

Atgriezīsimies pie stāsta par uzņēmumu!

SIA *Euroskor Latvija* ir arī Eiropā lielākās apavu iepirkumu organizācijas *ANWR* biedrs. Šī dalība nodrošina iespēju centralizēti iepirkt preces no dažādām valstīm. Šajā organizācijā ir apmēram 4000 Eiropas apavu veikalu un vairāki simti piegādātāju, *ANWR* tiek uzņemti tikai tādi uzņēmumi, kas ilgtermiņā ir finansiāli stabili un perspektīvi. Globālā tirgus apstākļos tā ir iespēja uzņēmumiem tikt pie precēm, ko nevar no ražotāja iepirkt viens



Euroskor veikali šodien

pats neliels uzņēmums. Minimālie apjomi, kas tiek noteikti, lai nodrošinātu konkurētspēju, nereti ir tik augsti, ka tādām nelielām tirgum kā Latvijai, kur apavu veikalu skaits ir ierobežots salīdzinājumā ar lielajām Eiropas valstīm, tā ir liela konkurences priekšrocība.

Vēl viena interesanta nianse par uzņēmumu – no biznesa viedokļa mēs esam viens no retajiem apavu mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kura pamatkapitāls ir vietējais, bez ārvalstu partnerības. Latvijā daudzi uzņēmumi – apavu tirgotāji ir ienākuši no Lietuvas, Igaunijas un citām valstīm.

Atskatoties mūsu uzņēmuma vēsturē, ir laba sajūta, jo ļoti daudz ko esam darījuši pirmie. Piemēram, pirmie Latvijā atvērām klasisku apavu veikalu, pirmie sākām piedāvāt daudzus pasaulē prestižus zīmolus. Ir patīkami atcerēties, ka pirmajos darbības gados

pie veikaliem bija garas rindas. Tādēļ vairākus gadus mums bija darbinieks, kas stāvēja pie durvīm un ierobežoja pircēju plūsmu, ielaižot veikalā noteiktu cilvēku skaitu, lai nerastos drūzma. Šodien tas liekas kaut kas pilnīgi neticams.

Deviņdesmito gadu sākumā mūsu valstī bija tā dēvētais „veiklais bizness”, kad tirgotājs iaved deficīta preci un uzliek tai nepamatoti augstu cenu, un cilvēki pirka. Kad mūsu veikalu plauktos šādi apavi bija par saprātīgu cenu, tad tirgū sākās cenu regulēšanas process. Tas arī ir viens no mūsu ieguldījumiem. Ar lepnumu varu apgalvot, ka mēs no paša sākuma esam bijuši tirgus līderi. Gadu gaitā, protams, ir gājis dažādi, bet šobrīd mēs esam lielākais apavu tirgotājs Latvijā mazumtirdzniecības segmentā.

Aldi, lūdzu, pastāstiet par sevi!

Latvijas Universitātē esmu ieguvis biznesa administrācijas bakalaura grādu Vadības un ekonomikas informātikas fakultātē. Pēc tam mācības turpināju un beidzu maģistratūru starptautisko ekonomisko attiecību jomā, iegūstot vadībzinību maģistra grādu. Paralēli studijām sāku strādāt Finanšu ministrijā Tautsaimniecības analīzes un prognozes departamentā. Tā bija lieliska iespēja akadēmiskās zināšanas pārbaudīt un pielietot praksē. Strādājot sapratu, ka tās viena otru papildina. Esmu pateicīgs liktenim par šo iespēju, jo tas manai izaugsmei ļoti daudz deva.

Euroskor bija mana otrā darba vieta. Šeit sāku strādāt 1996.gadā un ieņēmu direktora palīga amatu. Pēc diviem gadiem man šķita, ka varu un vēlos darīt kaut ko vairāk, tādēļ piedalījās firmas Zepter International Baltic izsludinātajā konkursā. Man veicās, un es kļuvu par šī uzņēmuma komercdirektoru. Tur es guvu pavisam cita veida, bet arī ļoti labu pieredzi. Šis starptautiskais uzņēmums strādā tiešās pārdošanas jomā. Neatsveramas ir zināšanas, ko guvu organizatoriskā un preču pasūtīšanas jomā. Tās ir noderejušas arī darbam Euroskorā. Pēc dažiem gadiem mani aicināja atpakaļ uz Euroskor un piedāvāja vadīt šo uzņēmumu. Man tas bija liels izaicinājums, kaut arī tā bija milzīga atbildība, tomēr mana izvēle bija nešaubīga. Šo lēmumu uzskatu par pareizu arī raugoties ar šodienas acīm. Atgriežoties man bija citi pienākumi un atbildība – cits statuss, tādēļ nemaz nebija tik vienkārši atgriezties uzņēmumā, kurā jau esi strādājis un ieņēmis zemāku amatu. Kolēģi tevi ir iepazīnuši vienā lomā, bet tagad jāieņem augstākā līmeņa amats un attiecības jāveido uz nedaudz citiem principiem. Priecājos, ka man izdevās veiksmīgi to izdarīt. Šogad aprit jau deviņi gadi kopš manas atgriešanās. Kopā šajā uzņēmumā strādāju vairāk nekā 10 gadus. Jūtos labi šajā vidē, jo visu laiku ir attīstība un izaicinājumi, mums vienmēr ir jaunas idejas un jauni mērķi, ko īstenot. Nav bijis tā, ka šķiet – griesti ir sasniegti, un iestājusies rutīna. Lai tā nenotiku un „baterijas nenosēstos”, ir svarīgi ik pa laikam paskatīties uz savu darbu no malas un prast atjaunot savus spēkus. Brīvajā laikā nedrīkst visu laiku domāt tikai par darbu, darbu un darbu un nonākt situācijā, kad darbs tevi presē un pārlietu nospiež. To ir viegli pateikt, bet grūti izdarīt, it īpaši centīgiem cilvēkiem, ar lielu atbildības sajūtu. Varbūt ne pilnīgi, bet lielā mērā es to esmu iemācījies.

Vai Jūsu vadītajā uzņēmumā ir rakstiskā formā sagatavota stratēģija?

Jā, mums ir rakstiski noformēta attīstības stratēģija, kuras apjomu nosaka uzņēmuma lielums un izvirzītie mērķi, to sīkāk

iedalījums. Tie tiek nosprausti apmēram uz vienu līdz diviem gadiem, jo situācija mainās un ilgākam laikam to sagatavot nav vērts. Varu teikt, ka visu laiku strādājam uz mērķi, kas kustās. Protams, ik pa laikam atsevišķi stratēģijas punkti ir jāmaina. Tā tas notiek, piemēram, ja ieviešam jaunu zīmolu, un ilgākā perspektīvā visus apstākļus prognozēt ir grūti. Ja ekonomiskā situācija ir stabilāka, tad vieglāk paredzēt procesus, un stratēģiju iespējams veidot ilgākam laika posmam.

Jaunākās teorijas definē, ka ilgtermiņa stratēģijas veidot nav pareizi.

Es tiešām tam piekritu, ka stratēģija jāraksta laika posmam ne ilgākam par trīs gadiem. Varbūt citu nozaru uzņēmumiem ir savādāk. Protams, jāņem vērā arī uzņēmuma lielums. Mēs sevi neuzskatām par mazu uzņēmumu, bet neesam arī liels, lai ar stratēģiju piepildītu biezās mapes. Pats svarīgākais, kas veido stratēģiju mums ir investīciju, veikalu skaita, mārketinga, personāla un citi plāni. Tos gatavojam katram konkrētajam gadam. Šos plānus vai virzienus aprakstam, un tā top dokuments, pēc kura vadāmies. Tomēr tas nav kā akmenī iekalts un vajadzības gadījumā uzdevumus mainām. Uzskatu, ka ir svarīgi savu stratēģiju un plānus dokumentēt. Pretējā gadījumā, mūsdienu dinamiskajā vidē detaļas aizmirstās un ir labi, ka var pašķirt un paskatīties, lai izkontrolētu sevi - kur mēs esam konkrētajā brīdī, savu plānu īstenošanas procesā.

Uzrakstītu stratēģiju vieglāk ir arī komunicēt saviem darbiniekiem. Tai ir jānonāk līdz katram darbiniekam, un to iespējams realizēt, prezentējot kopsapulcēs. Tad sākas domu apmaiņa un arī darbinieku viedokļu uzklaušanās, kas ir ļoti svarīgi.

Kāda veida sanāksmes notiek jūsu uzņēmumā?

Mums ir augstākā līmeņa vadības sanāksmes, vadības sanāksmes ar veikalu vadītājiem, arī veikalos ar darbiniekiem, un kopsapulces.

Mēs rīkojam dažādus korporatīvos pasākumus, uz kuriem pulcinām visus darbiniekus. To nav viegli izdarīt, jo veikali atrodas lielajos tirdzniecības centros, kur vienmēr tiem jābūt atvērtiem, līdz ar to vienmēr daļa darbinieku netiek. Parasti šādos pasākumos ir informatīvā daļa, kur pastāstām par jauninājumiem, prasībām un notikumiem. Organizējam arī komandas veidošanas pasākumus, kur tiek izmantotas intelektuālās spēles, kas rosina domāšanu, kopēju darbošanos, kā arī saliedē kolektīvu.

Vai Euroskor jau no pirmsākumiem ir rakstīta stratēģija un nospraustas vīzija un misija?

Toreiz es vēl nestrādāju, bet zinu, ka tas ir darīts. Mūsu misija ir tā, ka Euroskor orientējas pārsvarā uz pirkspējīgo iedzīvotāju vidusslāni. Mūsu preces nav ļoti dārgas, bet neesam arī zemo cenu veikals. Atverot pirmo apavu veikalu, īpašnieki bija izvirzījuši mērķi ieņemt nišu - labi apavi par konkurētspējīgu cenu. Pēc tam bija būtiski to noturēt, orientējoties uz ģimeni un plašu sortimentu, kā arī nodrošināt labu servisu. Tanī laikā to pircēji ļoti vēlējas. Tā mums ir augsta prioritāte arī šodien.

Kolēģi atceras, ka sākumā veikalos „ķēra” visu pēc kārtas, ja no rīta izliktiem apaviem kāds vakarā nebija pārdots, tad visi sāka uztraukties, ka kaut kas nav kārtībā. Tagad to pat iedomāties grūti. Tie bija interesanti laiki.

Vai šodien Euroskor vīzija un misija ir mainījušās?

Misija ir tāda pati, vienīgi tā ir precizēta, jo palielināties ir mūsu konkurentu skaits un mainījusies uzņēmējdarbības vide. Esam konkrētāk iezīmējuši savu nišu, jo nepareizi būtu mēģināt pārdot pilnīgi visu, lai nepazaudētu fokusu. Mērķu auditorijas cenšamies noteikt maksimāli precīzas. Joprojām svarīga mūsu prioritāte ir labs serviss. Vēl salīdzinoši nesen serviss mazumtirdzniecībā bija ļoti slikts, bet tas ir viens no veidiem, kā gūt pārkumu konkurences cīņā. Preču pieejamību ierobežot mēs nevaram, jo tirgus ir atvērts, bet serviss ir pašu rokās. Katram veikalam ir savs rokraksts. Mūsu vīzija ir nepieciešamība nostiprināt savu kā lielākā mazumtirdzniecības pozīciju.

Vai rakstiski sagatavojat mērķauditoriju aprakstus?

Jā. Uzskatu, ka mēs diezgan labi zinām savu mērķa pircēju iepirkšanās uzvedību. Diezgan liela nozīme ir vecumam, jo tas ir viens no faktoriem, kas nosaka apavu izvēli. Mums ir diezgan labi pārstāvēts bērnu apavu segments līdz sešpadsmit gadu vecumam. Jauniešiem vecumā no 18 līdz 25 gadiem gaume ir mainīga, jo viņi it kā vēl meklē sevi, kaut arī ir kļuvuši patstāvīgi. Tas ir visgrūtākais segments, jo šie pircēji nevēlas līdzināties pārējiem, bet grib nostiprināt savu personību un vēlas kaut ko īpašu, atšķirīgāku. Kaut arī šis ir šaurs segments, tas ir svarīgs, jo viņi ir tie, kas var kļūt vai neklūt uzticīgi mūsu veikalam. Vecums nav vienīgais segmenta noteicējs, jo, kā mēdz teikt, cilvēks ir tik vecs cik viņš jūtas.

Mēs pasūtām pētījumus, līdz ar to zinām, kādi cilvēki pie mums iepērkas, un tas ļauj veidot mērķa grupu aprakstus. Vadoties no pētījumu rezultātiem, regulējam savu pārdošanas stratēģiju.

Stratēģijā viena no svarīgākajām daļām ir konkurences cīņa. Vai pētāt arī savu konkurentu darbību?

Pētīt pircēju paradumus, mēs uzzinām, kur viņi iepērkas. Pētījumos tiek iegūta informācija par pircēju alternatīvām izvēlēm



Euroskor veikali 90.-tajos

un galvenajiem iemesliem to izdarīšanai. Katru gadu izanalizējam dažādus pieejamos statistikas datus: kāds ir bijis konkurentu apgrozījums, kādas ir citu uzņēmumu bilances un kā tie ir attīstījušies. Šobrīd esam lielākais mazumtirgotājs un lai tā tas arī paliktu, tad jāseko visām izmaiņām. Labs informācijas avots ir uzņēmumu gada pārskati, jo sniedz situācijas raksturojumu citos uzņēmumos, protams, ja var uzskatīt, ka tajos sniegtā informācija ir ticama. Katru gadu izdarām secinājumus par konkurentu darbības godprātību un tās ietekmi uz gala rezultātu.

Mūsu biznesā konkurence ir liela, tādēļ mēs nedrīkstam radīt sliktu priekšstatu par sevi. Nepārtraukti ir jā rūpējas par to, lai serviss labā līmenī, cenas adekvātas, atbilstošs interjers un viss pārējais apmierina pircēju. Ja mēs pieļaujam kļūdas, tad dodam iespējas konkurentiem.

Viena no mūsu priekšrocībām arī ir tā, ka mums ir divi apavu pircēji, kas atbild par visu kolekciju. Kopā ar veikalu pārstāvjiem viņi nosaka to, kuras preces varētu būt pieprasītas. Apavu izvēle ir ļoti smalks process. Vienmēr liekas, ka tas, kas patīk man, patīks arī citiem. Īstenībā tā nav. Pieredze rāda, ka tikai uz savu gaumi nevaram paļauties. Nevienu reizi vien ir bijis tā, ka nospriežam – šis modelis ļoti labi ies, bet izrādās, ka pircēji dod priekšroku pavisam citam.

Vai Latvijas tirgū jums ir konkurenti, kas tāpat kā Euroskor strādā ilgāk par 10 gadiem?

Jā, ir daži, apavu mazumtirdzniecības tirgus ir ļoti sadrumstalots. Tajā ir daudz vidēju, sīku spēlētāju. Igaunijā un Lietuvā jau ir notikusi zināma konsolidācija – kāds kādu ir nopircis. Mums tā nav, un lietuviešu un igauņu firmas, kas ir spēcīgākas, ienāk mūsu tirgū. Latvijas veikalu viņu tirgos ir ļoti maz vai praktiski nav. Domāju, ka arī mūsu tirgū agrāk vai vēlāk pārmaiņas būs, jo, skatoties citu valstu pieredzi, šāda situācija ir netipiska. No vienas puses apvienošanos ir aizkavējusi krīze, bet no otras – tiem, kam ir iespējas šis ir labs periods, lai nostiprinātu savas pozīcijas.

No sadrumstalotā tirgus – cik ir vēlē nēmam konkurentu?

Apmēram trīs uzņēmumus mēs uzskatām par saviem nopietnākajiem konkurentiem. Tie ir tie, kas nosacīti ir smagākajā svara kategorijā. Pārējie mūs uztrauc mazāk, jo to tirgus daļa ir nenozīmīga. Tie ir nestabili un ik pa laikam kāds pazūd un kāds atkal parādās.

Pastāv viedoklis, ka nākotne ir mono brendu veikaliem. Tas nozīmē tiem, kas tirgo tikai viena zīmola apavus. Ja runājam par apavu veikalu sakām LLOYD, tad tas ir monobrends, ja Euroskor, tad tas ir multibrends, jo mēs tirgojam daudz brendu apavus. Pēdējo gadu pieredze rāda, ka tas nav tik viennozīmīgi. Ja agrāk eksperti prognozēja, ka multibrendu nišas veikali samazināsies līdz minimumam, jo zīmolam ir lielāka pievienotā vērtība un citas priekšrocības, tad šobrīd redzam, ka darbojas vēl daudzi citi faktori, kas ļauj stabili justies arī multibrendu veikaliem.

Runājot par konkurenci, ir jāatzīmē, ka Euroskor jau no pirmsākumiem investē mārketingā. Vēl pirms vairākiem gadiem reti kurš apavu mazumtirgotājs reklamējās, bet mēs esam to darijuši praktiski no pašiem pirmsākumiem. Mums vienmēr ir bijis mārketinga budžets, un mēs esam strādājuši ar pircēju. Reklāma un citas mārketinga aktivitātes ir viena no spēcīgākajām konku-

rences priekšrocībām. Otrā mūsu konkurences priekšrocība ir konkurētspējīga cena par pietiekoši augstas kvalitātes apaviem. Var teikt, ka mēs garantējam atbilstošu cenu par labu kvalitāti, jo esam lielākais mazumtirgotājs un mums ir jābūt vislabākajām cenām tirgū. Tē mēs nerunājam par atlaidēm, bet par pieejamu cenu sezonas laikā. Mums ir uzstādījums, ka iepirkšanās noteikumiem Euroskor veikalos ir jābūt labākiem. Nevienam cilvēkam nav patīkami, ja viņš pārmaksā kaut vai latu. Svarīgi, lai cilvēks iepērkas pie mums, un mēs cenšamies pasargāt klientus no negatīvām emocijām. Nereti paši pircēji mums pastāsta, kur tādi paši apavi maksā dārgāk.

Ir uzņēmēji, kas uzskata, ka reklamēšanās ir naudas izšķiešana. Kāds ir Jūsu viedoklis?

Grūti ir izmērīt reklāmas efektivitāti. Tomēr mazumtirdzniecībā pilnīgi noteikti var novērtēt reklāmas kampaņu iedarbību, kas orientēta uz cenu samazināšanu. Mūsu veikalos ir cilvēku skaitītāji, un mēs kontrolējam cilvēku plūsmu un redzam izmaiņas, kad pastiprināti reklamējamies. Veids, kā novērtēt, vai reklamēšanās ir efektīva, ir izsekot, vai palielinās veikalu apmeklējums un pirkumi. Protams, ir arī tādi ilgtermiņa faktori, kā atpazīstamības veicināšana, kurus novērtēt ir sarežģītāk. Ja sezona kopumā ir bijusi veiksmīga, tad ir zināms pamats domāt, ka tas ir arī reklāmas ieguldījums. Mans secinājums par reklāmas aktivitātēm ir tāds, ka zūd efektivitāte ja darbojas pēc principa „dziedāt kori”. Piemēram, dažu svētku laikā reklāmas telpa ir tik piesātināta, ka labāk samazināt reklāmas tērpus. Un vēl reklāmai ir jābūt ar izdomu. Tie uzņēmēji, kas netic ieguvumam no reklāmas ir jāpārdomā, kur viņi ir kļūdījušies – varbūt, reklāma nebija pareizi sagatavota vai neveiksmīgs ir bijis tās izvietojums medijos. Reklāmas joma ir smalka un par šīm lietām ir daudz jāmacās, – ja viss ir pareizi, tad tā darbojas.

Kāds ir Jūsu viedoklis par pētījumiem?

Tie ir vajadzīgi, jo sniedz interesantu un pat negaidītu informāciju, kā arī ļauj pieņemt pareizus un pamatotus lēmumus. Es esmu par pētījumu veikšanu!

Bet pētījumi maksā dārgi?

Protams, un tādēļ mēs tos nevaram pasūtīt tik bieži kā vēlētos. Nereti mēs izmantojam iespēju arī pievienoties kādam citam plašākam pētījumam, kas orientēts uz mūsu nozari. Šī informācija gan ir šaurāka, bet vienalga noderīga. Pētījumus pasūtām reizi gadā vai sliktākajā gadījumā reizi divos gados. Iegūto informāciju izmantojam komunikācijā ar klientiem. Tā mēs uzzinām, kā viņus uzrunāt. Pārsvārā cenšamies veikt kvalitatīvus pētījumus. Tās lietas, kas mūs interesē, ir pircēju uzvedība, dažādu vecuma grupu pirkšanās ieradumi, kas cilvēkiem patīk un nepatīk, kādas ir viņu vēlmēs, kā pircēji atšķiras dažādos reģionos. Rīdnieku vēlmēs stipri atšķiras no pārējām pilsētām. Katrā pilsētā, kur ir mūsu veikali, apavu kolekcijas atšķiras. Sortimentā ziņā mums nav viens veikals, ko varam tiražēt. Pieprasījums katrā konkrētajā vietā atšķiras, kaut arī valsts nav liela.

Vai uzņēmumi, kas veic pētījumus, strādā kvalitatīvi?

Mums nekad nav bijusi sajūta, ka pētījumu ir kāds uzrakstījis kā kursa darbu, vienkārši sēžot birojā pie galda. Ja ir dažas vie-

tas pētījumā šaubīgas vai pārsteidzošas, tad to pārbaudām. Līdz šim ir izrādījies, ka pārsvarā pētījumos iegūtā informācija atbilst patiesībai. Tomēr jāatzīst, ka esmu saskāries ar pētījumiem, kuri tiek prezentēti mūsu uzņēmumam kādā no sadarbības sfērām, un ir pamatotas aizdomas, ka pētījums sagatavots tādā rakursā, kā to vēlas redzēt sadarbības partneris.

Svarīgs ir pētījuma sagatavošanas darbs, jo precīzi ir jānoformulē, ko gribam zināt, kādā mērījumu skalā un kāpēc.

Vai paši veikalos neveicat anketēšanu?

Kādreiz esam to darījuši, bet pēdējos gados vairs nē. Cilvēki ir samērā kūtri, lai pildītu papīrus veikalā, un tur arī nav piemērotas vietas. Nav pareizi, ja pircējam anketa ir jāaizpilda pie kases vai uz mīkstā sēdekļa, mērot apavus. Arī veikalā sniegtās atbildes var būt neobjektīvas, - ja cilvēks ir labi apkalpots viņš tajā brīdī domā pozitīvi, bet mūs interesē pēc iespējas objektīvāka informācija. Esam domājuši par pircēju anketēšanu, izmantojot uzņēmuma interneta mājas lapu.

Kā jūsu uzņēmumā tiek pieņemti stratēģiski lēmumi?

Stratēģiskie lēmumi lielā mērā ir uzņēmuma dalībnieku kompetence. Iespēja intensīvi komunicēt ar uzņēmuma dalībniekiem man zināmā mērā atvieglo darbu - bieži varam tikties un pārrunāt svarīgus jautājumus. Kad pieņemam stratēģiju gadam vai diviem, tad to darām kopā, apmainoties ar viedokļiem un diskutējot. Vienmēr tiek uzklauts arī mans viedoklis, iespēju robežās tiek ņemts vērā un vienmēr mēs nonākam līdz kopsaucējam. Man ir svarīgi, ka es īstenoju tādas uzdevumus, kam es pats ticu. Starp uzņēmuma vadītājiem un īpašniekiem ir jābūt vienotībai. Es nevaru mehāniski realizēt citu cilvēku ieceres, ja man tās nav pieņemamas. Uzskatu, ka šāds kopīgs lēmumu pieņemšanas process ir tālredzīgs un dod lielāku pozitīvu rezultātu.

Vai, veidojot stratēģiju, uzklaut arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāju viedokli?

Mūsu uzņēmumā ir demokrātisks vadības stils, un mēs cenšamies informāciju pa līmeņiem celt uz augšu, lai varētu pieņemt pareizus lēmumus. Apavu tirdzniecības biznesā pats svarīgākais ir veikals, jo tas nes ieņēmumus, un tas ir pamatu pamats visai darbībai. Tādēļ ir ļoti svarīgi zināt visu to cilvēku viedokli, kas ir tiešā saskarsmē ar pircējiem - ko viņi dzird, novēro. Visa šāda veida svarīgākā informācija tiek apspriesta uzņēmuma vadības līmenī.

Lēmumi par pilnīgi jauniem darbības virzieniem pēc nopietnām diskusijām tiek pieņemti augstākajā vadības līmenī. Atkal jāuzsver nozīme tam, lai viedoklis ar uzņēmuma dalībniekiem saskan un nebūtu būtisku domstarpību. Tas palīdz strādāt.

Parasti stratēģija atspoguļo uzņēmuma vadības vēlmes un vērtības?

Mūsu galvenais mērķis ir efektīvi strādāt un attīstīties. Apmierināts un lojāls klients, stabili sadarbības partneri, uzņēmuma kultūra - caurspīdība, godīga attieksme, motivēti darbinieki, attīstība un saistību pildīšana. Vienmēr uzsveram, ka esam darbojušies likumdošanas ietvaros pilnīgi visās sfērās, tai skaitā nodrošinot visus sociālos maksājumus un garantijas attiecībā uz darbiniekiem. It kā pašsaprotama lieta, taču, kā zināms, realitātē ne visi



to ievēro.

Protams, tas ir jāasniedz konkrētas vērtību sistēmas ietvaros. Uzņēmuma vērtībām ir jābūt saprotamām visiem darbiniekiem, jo tas ir pamats nākotnei. Es uzskatu, ka tā ir liela vērtība, ja mani lēmumi ir saprotami darbiniekiem un lēmumu pieņemšanas procesam ir jābūt caurspīdīgam, lai darbinieki izvirzītos mērķus atbalstītu un nebūtu neizpratnes.



Kādi ir jūsu uzņēmuma stratēģijas un plānošanas galvenie virzieni?

Stratēģiskie plāni sadalās pa punktiem, piemēram, investīcijas, mārketinga, zīmoli/brendi, personāls. Savukārt, piemēram, zīmolu stratēģija dalās sīkāk: multibrendi un monobrendi. Tie ir daudzi atšķirīgi attīstības virzieni, kam katram ir sava stratēģija. Katram brendam atsevišķi ir vēl sava stratēģija - kā to pozicionēt, kā reklamēt, attīstīt utt. Ja ir uzstādījums, ka mēs brendu grozu paplašināsim, tad jādoma arī par to, kā mēs katru no tiem attīstīsim, lai tie būtu spēcīgāki.

Kāda ir uzņēmuma stratēģija attiecībā uz personālu?

Apkalpošanas kultūra ir viena no svarīgākajām mūsu uzņēmuma vērtībām. Tādēļ mērķtiecīgi apmācām darbiniekus. Kursi ir dažādi, tos vada gan pašu pieredzējušie darbinieki, gan pieaicināti speciālisti. Ir semināri un kursi ārpus mūsu uzņēmuma. Labs pārdevējs ir viena no lielākām uzņēmuma vērtībām. Mums ir izstrādāta "Pārdošanas rokasgrāmata", kurā ir aprakstītas prasības, pie kurām turamies. Lai darbiniekiem izvirzītās prasības tiktu pildītas, viņi ir jāatbalsta, jāmača un viņiem ir jāpalīdz. Mums ir sistēma, ka veikalos ik pa laikam strādā kāds no administrācijas, kas atbild par pārdošanu, lai atbalstītu, pamācītu un izprastu problēmas. Kopumā esam sagatavojuši apmācību programmu – mērķi, kas būtu jāīsteno. Tajā ir reģistrēts katrs darbinieks un konkrētas apmācības nepieciešamība, ko iespēju robežās cenšamies realizēt.

Kādas kompetences prasāt no saviem darbiniekiem?

Visas tās, kas nodrošina augsta līmeņa pienākumu pildīšanu – zināšanas un profesionalitāti atbilstoši ieņemamajam amatam. Svarīga ir iniciatīva, atbildības sajūta un radošums, atvērtība pret jauninājumiem un pozitīva attieksme pret darbu. Varētu saukt bez gala un malas, bet, manuprāt, darbinieku kompetences ir pietiekoši augstā līmenī tad, ja uzņēmuma vadītājam ir pietiekoši daudz laika, lai domātu par lietām, kas nodrošina uzņēmuma attīstību. Nevar sekmīgi vadīt uzņēmumu, ja visu

laiku ir jārisina ikdienišķas problēmas un jāregulē procesi vai jārisina attiecību jautājumi. Uzņēmuma vadītājam ir jārisina globālāki jautājumi. Protams, labākās idejas rodas ne jau birojā pie galda, bet tomēr – uzņēmumam ir jāfunkcionē kā patstāvīgam mehānismam.

Vai uzņēmumā ir amatu apraksti?

Jā, ir. Prasībām ir jābūt skaidrām un saprotamām.

Ja kaut kas nav paveikts, tad ir labi, ja ir šie dokumenti.

Kādi nemonitārie labumi ir jūsu darbiniekiem?

Katram darbiniekam tie ir atšķirīgi, atbilstoši amatam, pieredzei un darba ieguldījumam. Veselības apdrošināšanas polises mums bija vieni no pirmajiem mazumtirdzniecībā, jo esam atbildīgi par nodarbinātiem cilvēkiem. Ir darbinieki, kuriem amats un darba specifika ir tāda, ka ir nepieciešams dienesta auto, mobila telefons.

Darbinieki var iegādāties apavus uz atvieglotiem noteikumiem. Tas ir arī reklāmas veids, ja darbinieki staigā mūsu apavos. Ja konkurentu apavus viņi uzskata par labākiem, tad kaut kas nav kārtībā. Šajā kontekstā vēl būtu jāpiemin darba vide, kvalifikācijas celšanas iespējas, kā arī uzņēmuma organizētie pasākumi darbiniekiem.

Šobrīd mēs esam 106 darbinieki. Piektā daļa strādā ilgāk par pieciem gadiem, bet septiņi jau vairāk kā piecpadsmit gadus. Salīdzinoši kadru mainība ir neliela. Ja darbinieku attīstībā ieguldām līdzekļus, tad vēlamies, lai viņi pie mums strādā pēc iespējas ilgāk. Pieredze arī ir vērtība. Katrai labai pārdevējai ir iespēja kļūt ar veikala vadītāju. Arī administrācijā ir zināmas izaugsmes iespējas.

Iepriekšējos gados darba tirgū bija disbalanss, un darbinieki diktēja neadekvātus noteikumus, - ja nebūs kā vēlos, tad rīt aizeju. Tagad ir otra galējība, jo bezdarbs ir liels.

Kā Jūs raksturotu savu uzņēmuma kultūru?

Uzņēmuma kultūru veido dažādi aspekti, - iekšējā kultūra vai attiecības starp darbiniekiem, attiecības ar pircējiem, attiecības ar piegādātājiem. Esam ilglaicīgs un stabils uzņēmums, tādēļ attiecībās valda uzticēšanās. Piemēram, esam maksimāli pretimnākoši klientam, jo uzskatām, ka klientam vienmēr ir taisnība. Tā ir nodrāzta frāze, bet tā tomēr ir. Izņemot gadījumus, kad pircējs savas tiesības izmanto ļaunprātīgi. Pārsvārā visus strīdīgos jautājumus izlemjam par labu pircējam. Dažreiz mainām apavus, pat tad, ja pēc likuma tas nav jādara. Viens neapmierināts savā pārdzīvojumā dalās vismaz ar divdesmit cilvēkiem, bet apmierināts to pastāsta tikai vienam.

Daudz kas no tā, kas veido mūsu uzņēmuma kultūru, kā prasības ir iekļauts amatu aprakstā, piemēram, kā jāģērbjas, kā jāizturas. Kultūru veido arī tas, ka diskutējam ar darbiniekiem. Vienmēr viņiem atgādinām, ka par problēmām ir jārunā atklāti. Katra veikala vadītājs ir tā saimnieks, kas visa uzņēmuma vērtības ievieš tur.

Veikalu interjers arī ir daļa mūsu kultūras. Ja paskatās vecās fotogrāfijas, tad redzam, kā ir mainījies veikalu izskats un iekārtojums. Latvijā ir tendence veikalus veidot greznus, pat pārspīlēti greznus. Laikam jau mūsu cilvēkiem to vajag, bet citur Rietumeiropā tas nav tik izteikti.

Jā, Jums taisnība – mums viss ir grezns, arī kafejnīcas, frizētavas un skaistumkopšanas saloni.

Speciālisti uzskata, ka veiksmīgākie ir tie koncepti, kas vidusmēra precī ieliek greznā interjerā. Tomēr tas var pircējos raisīt arī pretēju reakciju, jo pārspīlēta greznība var arī atbaidīt. Cilvēkam tik gaišā, baltā un smalkā veikalā varbūt neērti ienākt, jo tas ir pārāk sterils. Šie jautājumi ir dizainera pirkstu galu jušana, lai sabalansētu grezno, oriģinālo un funkcionālo.

Praktiski mēs nekad nekopējam savus veikalus, atverot katru nākamo. Mēģinām kaut ko uzlabot un reizi piecos gados mēģinām attīstīt jaunu dizaina koncepciju. Protams, visos veikalos to ieviest ir ļoti grūti. Veikalu telpas ir dažādas. Tirdzniecības centros ir plaši un skaisti veikali, bet vecpilsētā tie ir nelieli un šauri. Vienmēr gribas kaut ko izdarīt labāk un labāk. Tas ir nebeidzams process. Mēs uzskatām, ka iekārtojot apavu veikalu, galvenais ir funkcionalitāte, lai visu precī var skaisti un pārskatāmi izlikt. Kā skaistā veikalā blakus balles kurpēm izvietot gumijas zābakus un čības? Tas nemaz nav vienkāršs uzdevums. Mēs jau netirgojam interjeru, tādēļ daudz svarīgāk ir parādīt precī. Nav māksla izveidot dārgu interjeru, bet gan funkcionālu un modernu.

Kādas ir kultūras atšķirības starp Latvijas un Skandināvijas apavu pircējiem?

Mūsu cilvēkiem gribas būt ļoti elegantiem. Ārzemju partneri vienmēr brīnījās, ka Latvijas sievietes ir izsmalcinātas apģērba un izskata ziņā, tajā skaitā staigā augstpapēžu kurpēs. Mūsu sabiedrībā izskatam ir liela nozīme, mēs gribam sevi izcelt un parādīt maksimāli labi. Bet Skandināvijas valstīs, pircējiem izvēloties apavus, svarīgākais ir funkcionalitāte un ērtums. Agrāk izstādēs, kur izvēlējamies precī, es brīnījos, kādus apavus mani kolēģi no Zviedrijas atlasa, jo pie mums tādus apavus pārdot būtu ļoti grūti. Pēdējos gados situācija arī pie mums pakāpeniski ir mainījusies un pieminētās atšķirības sāk izlīdzināties. Šodien sievietes daudz mazāk pērk augstpapēžu laiviņas. Apavu biznesā ir mūžīgā dilemma – no vienas puses mode, bet no otras – komforts. Kā to savienot? Lai izskatās labi, un cilvēks neklūst par modes upuri. Ja šīs lietas savieno, tad tiek radīta viskomerciālākā prece.

Kā Jūs uzņēmumā realizējat kontroli?

Pirmkārt, pastāv formālā kontrole – atskaišu sistēma. Reizi mēnesī veikala vadītāji sniedz tipveida atskaites un mēs pārrunājam konkrētajā laika posmā padarīto. Kā jau minēju, mums notiek regulāras menedžmenta sanāksmes – vienā pieņemam lēmumus, bet nākamajās skatāmies kāda ir bijusi to izpilde. Jābūt secīgam darba procesam: lēmums – izpilde. Lai kontrolētu darbu veikalos, kā darbinieki ievēro pamatprasības izskata, uzvedības ziņā un kāda ir apkalpošanas kultūra, uz tiem sūtām kontrolpircējus. Tas dod rezultātu, jo disciplinē. Tāpat pēc mācībām pārbaudām, vai iegūtās zināšanas tiek pielietotas praksē un cik efektīvi. Kopā ar uzņēmuma dalībniekiem kontrolējam stratēģijas izpildi un virzīšanos pa nospraustajiem uzdevumiem uz mērķi. Ļoti interesanti ir pārbaudīt kā realizējas iecerētais, kas uzrakstīts. Dažreiz paši par sevi varam pasmīnēt, dažreiz atzīt, ka esam bijuši ļoti tālredzīgi.

Kāda šodien ir *Euroskor* nākotnes vīzija?

Krīze ir ienesusi korekcijas mūsu stratēģijā un vīzijā. Tagad nā-

kas optimizēt visus procesus – gan darbības, gan izmaksas, gan pārdošanas veicināšanas pasākumus. Tas ir liels izaicinājums, jo mazumtirdzniecībā pārdošanas apjomu kritums ir aptuveni 30% liels. Šis ir ļoti grūts periods visiem. Jādara viss iespējama, lai to pārdzīvotu un ar pēc iespējas mazākiem zaudējumiem. Lai arī cik grūti nebūtu, mēs skaidri redzam savu un *Euroskor* nākotni Latvijas apavu tirgū. Šodien stratēģija nozīmē, tēmēšanu pa kustīgu mērķi. Vēl pagājušā gada rudenī mums bija pavisam cits skatījums uz attīstības tendencēm un pilnīgi savādāks tas ir šovasar. Ja mums bija daži ne visai rentabli veikali, kurus turējām cerīgo sarakstā, tad šobrīd tie mūs velk uz leju. Līdz šim domājām, ka tiem dosim iespēju, bet tagad galvenais ir saglabāt uzņēmumu kā veselīgu organismu, atdalot visu, kas ir neefektīvs un būtiski ietekmē kopējo veselību. Galvenais izturēt, jo nāks atkal vilnis, kas nesīs mūsu ekonomiku augšā. Nedrīkst uzņēmumam būt tāda stratēģija, ka grūtajos laikos visas svarīgākās iestādes tiek iznīcinātas, un tas kā sistēma ir izpumpējies un bezspēcīgs. Pēdējos gados *Euroskor* auga vidēji 25% gadā, un mēs apzināmies, ka tā ilgstoši notikt nevar un, ka notiks pieauguma tempu samazināšanās. Iepriekš telpu nomas līgumus jaunu veikalu atvēršanai slēdzām vairākus gadus uz priekšu, bet tagad esam nogaidošākā pozīcijā. Līdz šim tirdzniecības centros veikali stāvēja rindā uz tirdzniecības vietām, un īres maksas bija maksimāli augstas un atsevišķos gadījumos pat neadekvātas. Mūsu uzņēmuma rietumos gūtā pieredze ļāva prognozēt, ka šādas maksas nav objektīvas un, ka tā tas ilgi neturpināsies. Tāpēc ir svarīgi spēt izstrādāt tādu stratēģiju, kas ļauj izdzīvot arī konjunktūras zemākos punktos. Attīstība vienmēr ir bijusi un būs cikliska, tādēļ arī grūtības zināmā mērā ir paredzamas. Tāpēc, kad ir attīstības straujākie etapi, tad ir jāveido rezerves nākotnes iespējamam samazinājumam.

Kā Jūs savienojat ģimenes dzīvi ar šo atbildīgo amatu?

Man šķiet, ka man tas izdodas diezgan labi, kaut gan zinu, ka mana sieva tam varētu nepiekt. Man ir princips, - neņemt darbu uz mājām. Tas nenozīmē nest līdzī mapes, bet gan censties mājās nedomāt par darbu. Protams, ka arī mājās es kaut ko izdaru darbam, ja tas ir nepieciešams. Svarīgi ir ģimeni neapgrūtināt ar savām darba problēmām. Ar sievu darba jautājumus pārrunājam reti un vispārīgos vilcienos. Mājās nedalīta uzmanība jāvelta man mīļajiem cilvēkiem. Manas darba stundas nav tikai astoņas, tādēļ, kad esmu ar ģimeni, tad viņi ir pelnījuši, lai manas domas nemaldās pa apavu veikaliem. Protams, ka vienmēr gribētos daudz vairāk laika pavadīt kopā ar sievu Gerdu, meitiņu Aldu un dēliņu Emīlu.

Kā Jūs atpūšaties un atjaunojiet enerģiju?

Man ir divi vaļasprieki, kas ir saistīti ar dabu - medības un makšķerēšana. Svaigā gaisā, netraucēti un baudot dabu, labi var atpūsties un pārdomāt arī darba lietas. Daba sniedz milzīgu harmonijas sajūtu un dod emocionālo stabilitāti. Man patīk vērot skaistas ainavas. Protams, svarīgi ir arī atpūtas braucieni, jo tās ir pozitīvas emocijas. Manuprāt, svarīgāk ir atpūsties nevis fiziski, bet gan garīgi. Protams, bez fiziskā tonusa arī neiztikt. Var vienkārši izgulēties vai padarboties sporta zālē un nogurums pazūd, bet galvu atbrīvot no uzmācīgām domām nav tik vienkārši. Daba ir vislabākais dakteris. **BP**



Stratēģiskās vadības procesa nozīmīgākie soļi un integrētā menedžmenta koncepts

Kurā darbības jomā mēs kā uzņēmums vēlamies darboties? Kā mēs vēlamies apstrīdēt citu uzņēmumu konkurenci šajā darbības jomā? Kam jābūt par mūsu ilglaicīgo kompetenču bāzi? – Šie stratēģiskie pamatjautājumi būtu jāizvirza vadītājam, sākot plānot uzņēmējdarbību.



Vadības fenomens **integrētā menedžmenta konceptā** tiek iedalīts divās dimensijās (vertikālajā un horizontālajā), un vispirms tiek izšķirtas trīs pakāpes: **normatīvais** menedžments; **stratēģiskais** menedžments un **operatīvais** menedžments.

Stratēģiskais menedžments ir saistīts ar uzņēmuma panākumu potenciāla uzbūvi, aprūpi un izmantošanu. **Normatīvais** un **stratēģiskais** menedžments integrējas **operatīvajās** panākumu un kooperācijas darbībās.

Jēdzienu **stratēģija** senāk lietoja, lai apzīmētu apjomīgi izkārtotus militāru operāciju plānus vai arī kā izdomātus gājienus galda spēlēs. Protams, ka jēdziena izcelsmes nozīme ir saglabājusies arī mūsdienās, kad runājam par uzņēmuma stratēģiju vai stratēģiskiem lēmumiem, bet tomēr laika gaitā šim jēdzienam ir radušies citi akcenti.

Zinātnieks **H.Steinmann** definē stratēģiju kā daudzpusīgu elementu apkopojumu ar daudzpusīgām pazīmēm.

Pazīmes saistībā ar uzņēmuma stratēģiju un stratēģiskajiem lēmumiem:

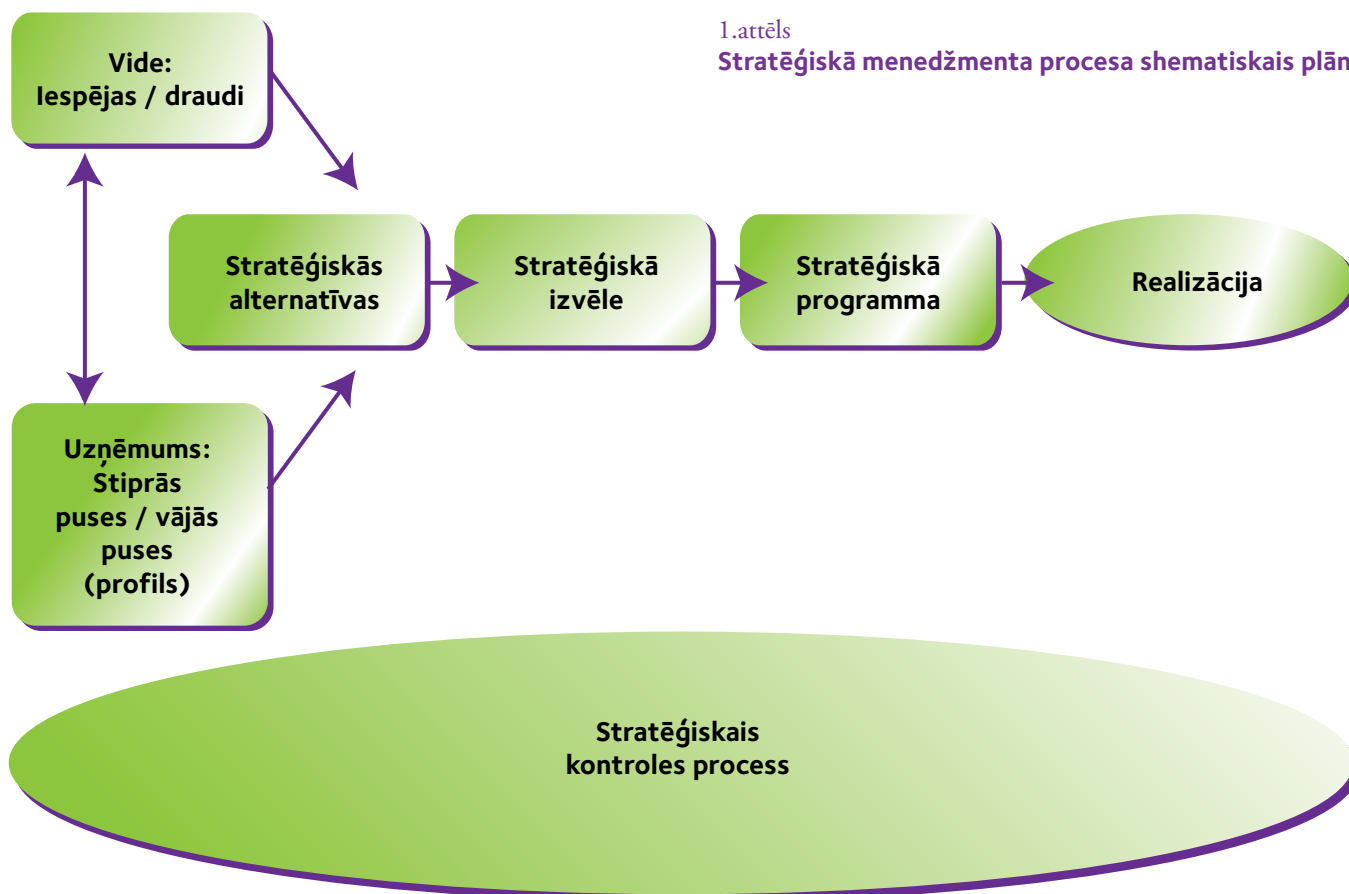
1. Stratēģijas ir uzņēmējdarbības iezīmēto aktivitāšu lauku un dominanšu pamatā.
2. Stratēģijas ir konkurētspējīgas, tās apstiprina uzņēmējdarbības programmu saistībā ar konkurentiem, piemēram, imitācijas, kooperācijas, dominantes vai ierobežojuma formā.

3. Stratēģijas ir saistītas ar vides situāciju un attīstību, iespējām un draudiem. Tā reaģē uz eksterņām (ārējām) pārmaiņām un/vai mēģina tās iespaidot.
4. Stratēģijas ir saistītas ar uzņēmuma resursiem, stiprajām un vājajām pusēm to relatīvajā attieksmē pret konkurenci.
5. Stratēģijas atspoguļo vadības centrālās attieksmes, vēlmes un vērtību priekšstatus.
6. Stratēģijas ir attiecināmas uz visu darbību, apkopojot visu aktivitāšu virzienu, nevis tikai vienu funkciju jomu.
7. Stratēģijas ir orientētas uz nākotni, tās ir bāzētas uz sagaidāmo savu kompetenču un konkurētspējas attīstību.
8. Stratēģijas var būt sistematiska plānošanas procesa rezultāts.

Saīsinātā formā zinātnieki jēdzienu *stratēģija* formulē kā atbildi uz trijiem jautājumiem („stratēģiskās plānošanas trīs pamatjautājumi”):

1. Kurā darbības jomā mēs vēlamies darboties?
2. Kā mēs vēlamies apstrīdēt konkurenci šajā darbības jomā?
3. Kam jābūt par mūsu ilglaicīgo kompetenču bāzi?

Daudzi uzņēmumi ir nodarbināti vairākās jomās, tādēļ, ieņemot jaunu nozari, ir jāatbild, kāpēc to vēlas darīt. Definēt darbības lauku vai dominanti nozīmē ne tikai produktu programmas



izstrādi, bet arī klientu grupu vai lietotāju problēmu apstiprināšanu.

Nākamais stratēģiskais pamatjautājums ir saistīts ar konkurences profilēšanu izvēlētajā nozarē. Šeit jārod atbilde uz to, ar kādu koncepciju uzņēmums konkurēs: vai tas būs profilēts kā nišas piedāvājuma uzņēmums, vai tā pakalpojumu būs bāzēti uz lētāku izmaksu produktiem salīdzinājumā ar vadošajiem tirgus pārstāvjiem standartklasē, vai arī piedāvājumam būs īpašas pazīmes, kas konkurēs ar citiem?

Trešais pamatjautājums ir saistīts ar resursiem un uzņēmuma potenciālu, kas nodrošina uz veiksmi orientētus pamatus ilglaicīgā tirgus attīstībā.

Stratēģiskā menedžmenta elementi un soļu secība

Jebkura stratēģiskā plānošana veidojas no atlasē (selekcijas) procesa, kuru veido vides situācijas analīze (iespējas un draudi) un iekšējo iespēju un robežu (stiprās puses un vājās puses) analīze. Šī pamata sistēma ir arī pamatā stratēģiskās plānošanas modelim. (Skat. 1.attēlā!)

Stratēģiskās plānošanas modelis veidojas no 5 pamatelementiem: vides analīze, uzņēmuma analīze, stratēģiskie varianti, stratēģiskā izvēle un stratēģiskā programma, kas rezultātā noved līdz realizācijai. Tas viss kopumā ir stratēģiskā menedžmenta process, ne tikai stratēģiskās plānošanas elementi tā šaurākajā izpratnē.

Stratēģiskā plānošana

1. Vides analīze.

Stratēģiskā analīze ir nozīmīgākā stratēģiskā plānošanas procesa daļa, jo tā aptver informatīvus priekšnoteikumus veiksmīgai stratēģijas formulēšanai. Stratēģiskā analīze sastāv no divām vienādas nozīmes daļām, - vides analīzes un uzņēmuma analīzes. Bieži vien stratēģisko vides un uzņēmuma analīzi sauc saīsinājumā **SVID/SWOT** – stiprās puses, vājās puses, iespējas, draudi / *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

Vides analīzes uzdevums ir noteikt uzņēmējdarbības draudu pazīmes uzņēmuma ekonomiskajā apkārtnē vai arī atklāt jaunas iespējas un izdevības. Vides analīzē ir jāatspoguļo ne tikai tuvākā uzņēmuma vide, bet jāņem vērā arī vispārējā ekonomiskā attīstības un tendences.

Vides analīze jāveic virzienos: vispārējā tehnoloģiskā attīstība, sabiedriskā situācija un pārmaiņas (piem., vērtību maiņa), politiskās struktūras un līdzīgi faktori, kuri ir nosaka uzņēmuma attīstību.

2. Uzņēmuma analīze.

Vienlīdz nozīmīga ir arī uzņēmuma vai arī resursu analīze, kura balstīta iekšējo uzņēmuma resursu izpētē, t.s. internā vide. Uzņēmuma resursu analīzē ir jāpārbauda, kāda ir uzņēmējdarbības spēles telpa, kādas ir uzņēmuma specifiskās stiprās un vājās puses salīdzinājumā ar nozīmīgākajiem konkurentiem, lai varētu tās izmantot kā savas priekšrocības. Uzņēmuma resursu analīze ietver arī kompetences, kuras jāattīsta uzņēmumam, kā arī novērtējums, vai izveidotais pamats būs derīgs turpmākai uzņēmuma darbībai.

Tādēļ vides analīze un arī uzņēmuma analīze jāveido kā vienots komplekss un dinamisks informācijas process, kas nekad arī nebūs pilnīgs un tādēļ arī bez riska.

3. Stratēģiskās alternatīvas.

Stratēģiskās analīzes informācija nākamajā solī jāpārveido tā, lai

tā atbilstu pilnvērtīgai stratēģiju alternatīvai. Tādēļ šajā atlasē ir jāiezīmē un jāpatur pārdomātas un pilnvērtīgas stratēģijas.

4. Stratēģiskā izvēle.

Noslēguma novērtējuma procesā ir jāizvēlas būtiskākā stratēģija, kurā ņemtas vērā uzņēmējdarbības stiprās un vājās puses un sagaidāmie vides draudi un vai arī iespējas, kas nodrošina veiksmi. Šajā izvēles procesā ir iekļauti ne tikai veiksmes dimensijas kritēriji, kā, piemēram, apgrozījums un rentabilitāte, bet arī menedžmenta filozofija, sabiedriskā pārstāvēniecība un nozīmīguma ētika.

Stratēģiskā pārveide

5. Stratēģiskā programma.

Piektajā un pēdējā stratēģiskā plānošanas procesa solī analītiskās darbības orientieri ir jāpārveido plānveida pielietošanai. Tā ir tādu pasākumu konkrētizēšana, kas kritiski atspoguļo noteikto uzņēmuma stratēģiju. Stratēģiskā programma atklāj orientējošos punktus operatīvajai plānošanai un darbībai.

6. Realizācija.

Ne vairs stratēģiskā plānošana, bet gan uz veiksmi orientēts un izšķirošs **realizācijas process**. **Realizācijas process** kā plāns darbībā bieži vien izvērstis gadu garumā ir nenovērtējams ikdienas problēmu risinājums.

7. Stratēģiskais kontroles process.

Tālākais stratēģiskā menedžmenta kodols ir stratēģiskais kontroles process. Kontroles process nenozīmē tikai menedžmenta procesa pielikumu, tas ir patstāvīgs vadības instruments, kas ievada plānošanas procesu nepārtrauktā kritiski nodrošinātā **monitoringā (pārraudzībā)**.

Stratēģiskā plānošana ir augsta līmeņa selektīvs process, kurā pieļaujamas nepārtrauktas korekcijas, lai savlaicīgi atklātu maldus ceļus un draudus. Stratēģiskais kontroles process tādēļ ir uzskatāms par radaru, kurš pirmais reģistrē un signalizē par nepieciešamajām izmaiņām.

Vides analīze

Stratēģiskā plānošanas procesu zinātnieks **H.Steinmann** sāk ar vides un tās iespējamās attīstības analīzi. Vides analīzē pēta uzņēmējdarbību, sistemātiski ģenerē situācijas attēlu no interniem un eksterņiem avotiem, lai rezultātā varētu pieņemt informatīvu lēmumu. Stratēģiskie lēmumi tomēr vairāk ir varbūtēji nekā reāli. Tādēļ vides analīze nevar pilnībā pasargāt uzņēmējdarbību no pārsteigumiem, bet gan tikai to sagatavot.

Stratēģiskā vides analīze veidojas no divām vienlīdz nozīmīgām vadlīnijām: iespējas un draudi. Vide iezīmē stratēģiskā spēles laukuma robežas un atklāj stratēģiskās darbības variantu un programmu telpu.

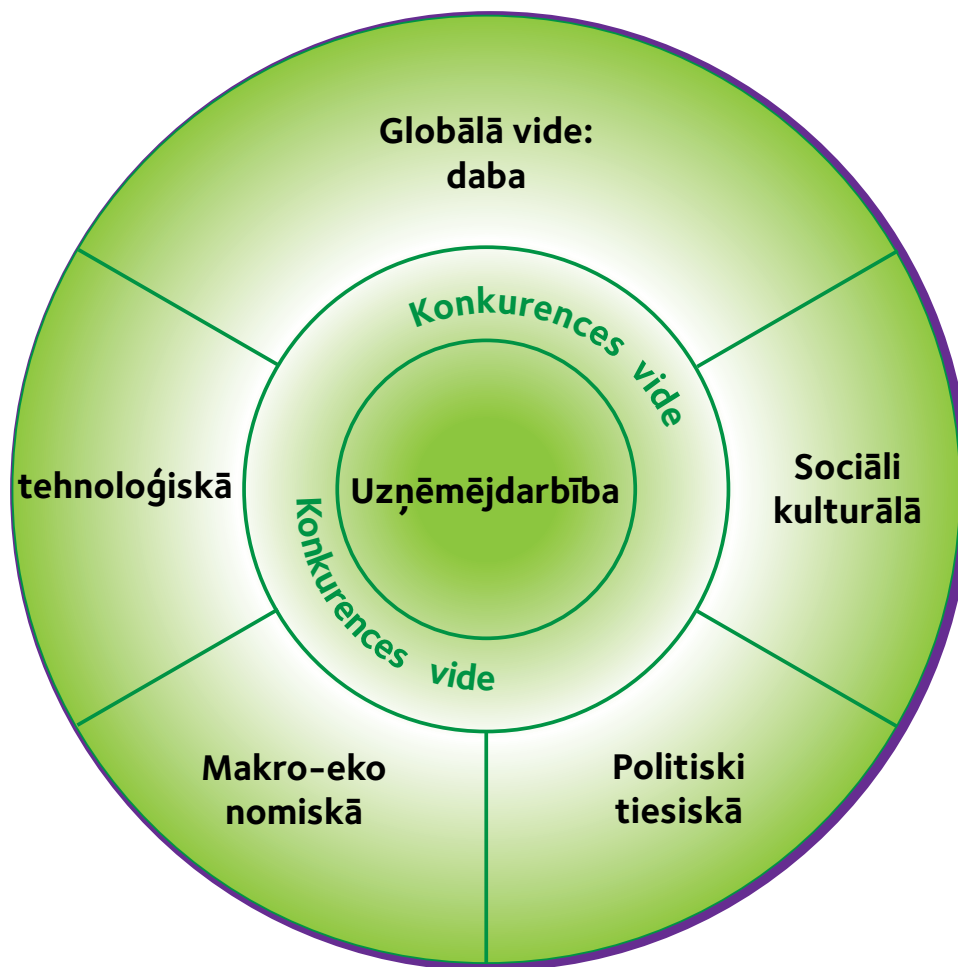
Vispārējā vide

Alternatīvu izvēles procesā globālo vidi iedala piecos pamatsektoros: (Skatīt 2.attēlā!)

- Makroekonomiskā vide;
- Tehnoloģiskā vide;
- Politiski tiesiskā vide;
- Sociāli kulturālā vide;
- Daba.

2.attēls

Sektoru segments vispārējā vides analīzē.



Makroekonomiskā vide

Vispārējā ekonomiskā vides analīze.

Analizējot makroekonomisko vidi, nevar balstīties tikai uz vispārīgu un netiešu konkurences ietekmi, jo uzņēmējdarbība attīstās nacionālas un starptautiskas darbības ietekmē. Dramatisks piemērs par vispārējiem ekonomiskiem faktoriem ir naftas produktu cenas kāpums, kas noveda līdz bankrotam firmas, kuras pat nebijā cieši saistītas ar naftas produktu ražošanu un tirdzniecību.

Tehnoloģiskā vide.

Tehnoloģiskā vide pēdējos gados ir piedzīvojusi vislielākās pārmaiņas, ja piemin tikai informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. Tas ir bijis arī dažu tādu uzņēmumu iespēju un draudu iemesls, kas nav cieši saistīti ar tehnoloģijām – bankas, apdrošināšanas firmas vai arī tirdzniecības centri. Jebkurā nozarē savstarpējā konkurencē uzvar tas uzņēmums, kurš ātrāk ir apguvis tehnoloģijas.

Tehnoloģiskā attīstība mūsdienās ir pasaules limenī. Novērotās

pārmaiņas tādēļ nevar attiecināt tikai uz vienu zemi vai vienu reģionu.

Politiski tiesiskā vide.

Laiks, kad politiskā un ekonomiskā joma bija divi pilnībā atdalīti sektori ar nelielu savstarpēju mijiedarbību, jau ir sena pagātne. Politiski tiesisko analīzi nevar attiecināt tikai uz nacionālo politiku (tāpat arī citus faktorus). Starptautiskās tendences, kā, piemēram, Ķīnas atklāšana vai arī t.s. trešās pasaules parādu nasta iegūst plašu nozīmi uzņēmējdarbības kontekstā tāpat kā globālās politiskās tendences, - piemēram, nacionālisma izpausmes Eiropas valstīs.

Sociāli kulturālā vide.

Viens no nozīmīgākajiem stratēģiskajiem lēmumiem ir sociāli kulturālā joma. Nozīmīgākās sociāli kulturālās vides attīstības iezīmes ir demogrāfiskās tendences un vērtību sistēma. To savlaicīga novērtēšana palīdzēs pamanīt gaidāmās izmaiņas. Piemēram: Eiropā iezīmējās aktīva sieviešu līdzdalība uzņēmējdarbībā.

Uznēmums vismaz trijos veidos ir saistīts ar dabu:

- ## Konkurences analīze:

Tātad **SVID analīze** ir uzskatāma par stipro un vājo pušu analīzi kā **realitātes definēšanas procesu**, tā **mazāk ir dabaszinātniskā analīze**, vairāk salīdzināma ar modeļa konstrukciju ar zināmā mērā vīzijas skici, kas sasaista tagadni un nākotni.

prasa praktiskus problēmu risinājumus tādā līmenī, lai šis atziņas un pieņēmumu būtu balstīti galvenajā zinātnisko teoriju sistēmā.

Vadības teorijas tiek attīstītas, pētot variablas un tiešā veidā savstarpēji ietekmīgas vadības jomas: vadības attieksmes, vadības personu iezīmes, varas pamats, grupas dinamika, vadības procesu strukturēšana, organizācijas struktūra.

Vadības ideoloģija:

Tās pamatu veido 5 atzinumi:

- ### Vadības koncepcija:

Līdz šim ierobežotajās motivācijas teorijās pastāv vēl viena teorija – **vadības koncepcija**, kas atklāj to, cik nepilnvērtīgi ir līdzšinējie atklājumi. **Praktiskā vadības koncepcija** apkopo iespējami precīzi formulētus, operacionālus un koherentus (loģiskus)

Vadības modeļi un integrētā menedžmenta koncepcija
Vadības pētniecība un mācība par personāla vadību.

Vadības izpratnes pamatkonceptija.

Zinātnieku *J.Hentze, A.Kammel, K.Lindert* interpretācijā analizētie jēdzieni: *vadības teorija, vadības modelis, vadības koncepcija vai modeļu teorijas iestrādes* tiek lietoti pietiekami plaši bez stingriem ierobežojumiem. (1.,72.lpp.)

Vadības teorijas:

Vadības teorijas reālais fenomens izvirza jautājumu par vadības teorijas pētījumu teoriju, tās konfrontējas ar sociālo zinātņi un

priekšstatus par veicamajiem vadības uzdevumiem. Tie ir vadības uzmetumi, domāšanas modeļi vai arī vadlīnijas. Konceptija var būt veidota tikai no ticami atspoguļotiem apgalvojumiem, kas ir ne tikai teorētiski, bet arī praktiskā darbībā pārbaudīti. Vadības koncepcija var būt veidota arī kā hipotēžu kopums, kas vēlākā laikā ir praktiski jāpārbauda.

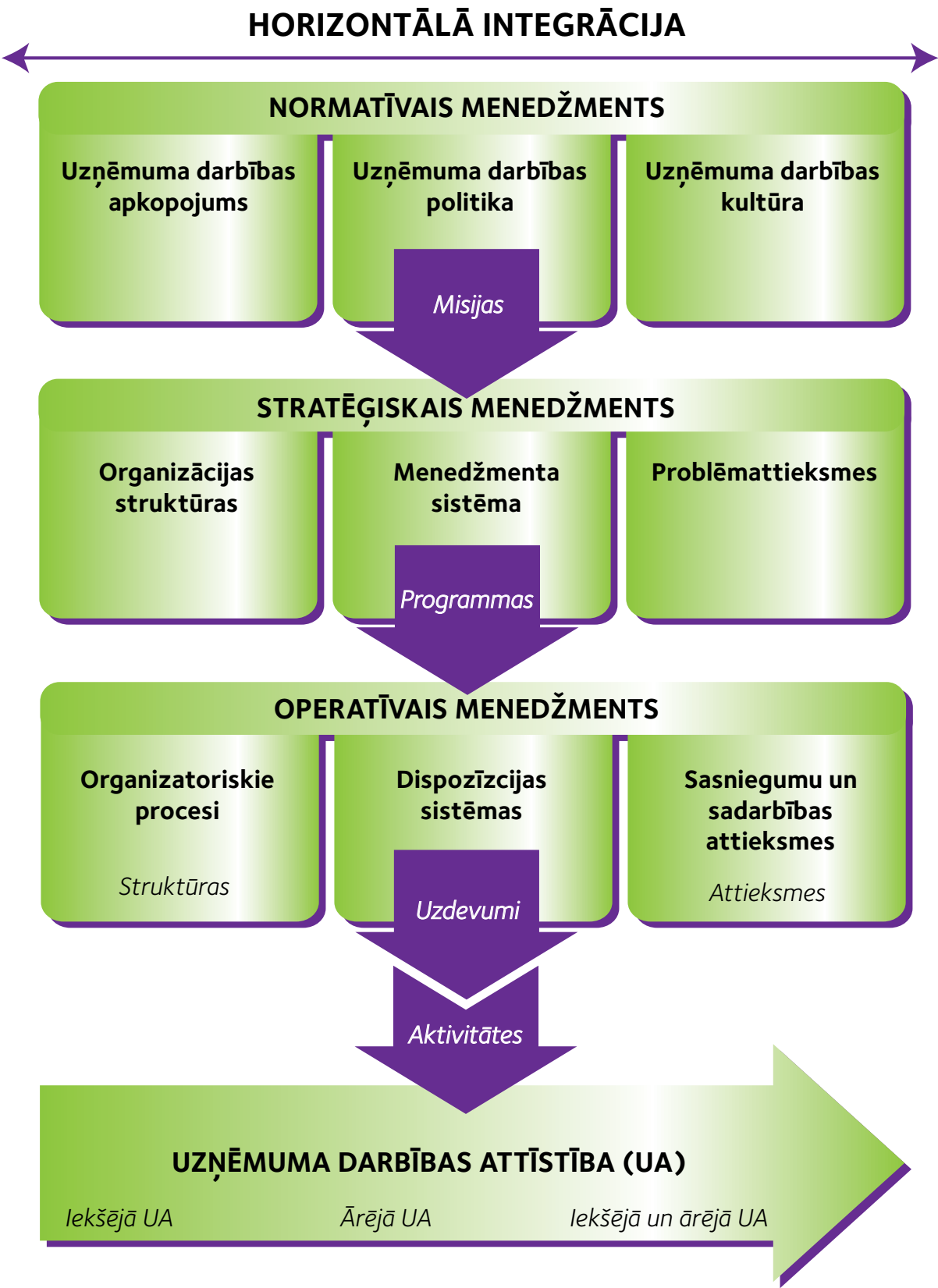
Vadības modeli:

Vadības modeļiem ir jāatspoguļo vadības modeļu teorija vai jābūt tajā balstītiem. Vadības modeļi ir īstenības rekonstrukcija un attēlo faktoru kopīgo iespaidu, ko pieņem novērotājs, kas vadības fenomenu apraksta un skaidro. Sociālais modelis ir domāšanas sasniegums, kā rezultātā ir radusies sociālā kārtība. Vadības modeļu iestrādes ir noteikts veids, kā sagādāt, aprakstīt, izskaidrot, attaisnot un paredzēt darbības (attieksmes). Vairāki vadības modeļi var būt pamats uzņēmējdarbības vadības koncepcijai. Konsekventa robeža starp vadības modeli un vadības koncepciju nepastāv.

Vadības stili:

Vadības stili var būt radīti uz vadības ideoloģijas vai koncepcijas bāzes, tos var izstrādāt kā noteiktu attieksmju veidu. Vadības stils

3.attēls
Normatīvā, stratēģiskā un operatīvā menedžmenta sakarība horizontālā skatījumā.
Pēc Bleicher



nosaka raksturīgus, laikmetīgus, situācijās pamatotus vadības virzienus, kas atspoguļo, kādā veidā tiks izmatotas vadības tehnikas un vadības saturs. Vadības stili sistematizē vadības personu iespējamos attieksmju veidus, pamatdarbības vai šo darbību vadlīnijas. Vadības stils iezīmē vadītāja attiecības ar darbiniekiem un atklāj attieksmi pret darbiniekiem. Vadības stils var tikt pēc tam definēts kā noteikts attieksmju paraugs (*Habitus*), kas atspoguļo šo izturēšanās nosacījumu pret darbiniekiem. Tādā veidā vadības stils nav vadītāja attieksmju pašnovērtējums. Vadības procesam ir nozīmīgi, ja vadības stilu novērtē kāds novērotājs no malas, atspoguļojot vadītāja un darbinieku interakcijas (savstarpējās attiecības). **Operatīvā vadības stila izvēli nosaka vadītāja personīgā kvalifikācija, situatīvie nosacījumi, subjektīvo motīvu apmērs un darbinieku mērķi.** Vadības stilam ir jābūt pietiekami elastīgam, organizācijas procesā to nosaka dažādas izvēlētas vadības tehnikas.

Vadības attieksmes:

Vadības attieksmes veidojas atvasināti no vadības definīcijām kopīgā spektrā ar iespējamjiem vadības stili, kādus to individuāli rada vadības persona. Vadības attieksmes rodas no tā, cik tās spēj radīt vadības persona, un tas ir atkarīgs no personas individualitātes ierobežojumiem. Šim jēdzienam ir arī plašāka izpratne: līdzvērtīgi attieksmēm ir lietojams jēdziens „vadības darbības”. Vadības darbības ir uztveramas kā pasīvas un refleksiņas darbības, un tās ir savstarpēji saistītas. Tāpēc visas aktivitātes, kas rada kopīgu priekšstatu par mērķa sasniegšanu, ir uzskatāmas par vadības darbībām.

Vadības pamattēzes:

Vadības pamattēzes, vadlīnijas un principi ir abstrahētas no vadības koncepcijas, kurā kompleksais vadības fenomens ir reducēts uz pietiekami vienkāršiem pamatzīteikumiem. Vadības koncepcija, vadības modeļi, vadības sistēma, vadības pamattēzes un vadības vadlīnijas ir kā pragmatiski vadības rīki, kas rada priekšstatu par vadību un realizē tās fenomenu.

Vadības instrumenti:

Vadības instrumenti ir izprotami kā kopīgs vadības rīku piedāvājums: tādu ieteikumu izstrāde, kas ietver vadības tehniku, metožu, pieredzes, modeļu, koncepciju apzīmējumu. Vadības instrumenti saturiski ir uztverami kā formāli vadības principi. **Vadības instrumenti ir nosacīti iedalāmi kā vispārīgie, stratēģiskie un operatīvie.**

Vadības tehnikas:

Tās apstiprina konkrētu vadības instrumentu izvēli. Organizatoriskie vadības instrumenti ir pielietojami kā nozīmīgākais organizācijas ieguvums. **Kā personāla vadības instruments, piemēram, ir izmantojama personāla stimulēšanas sistēma.** Pielietojamu vadības rīku situatīvs apkopojums ikdienas darbību realizēšanai ir atkarīgs no vadības personas prasmes, gribas un uzdrīkstēšanās, tādēļ ar vadības tehnikām var skaidrot pielietojamos vadības rīkus un metodes, kas var nodrošināt personāla virzību uz mērķi.

Praktiskais vadības modelis.

Attīstītāji: **Bleicher, K.:** Das Konzept Integriertes Management,
Frankfurt a.M./New York,
Bleicher attīstītais jaunais t.s. St. Galler menedžmenta koncepta

turpinājums, kas tiek dēvēts kā **Integrētā menedžmenta koncepts**. (1.,628.lpp.)

Integrētā menedžmenta apcerēs ir jāapskata arī visas tās savstarpējā saistībā esošās vadības zinātniskās dimensijas, kuras ietekmē uzņēmējdarbības attīstība. Tās pamatā ir integrētā menedžmenta modelis (Skat.3.attēlā!).

Vadības fenomens integrētā menedžmenta konceptā tiek iedalīts divās dimensijās (vertikālajā un horizontālajā): vispirms izšķir trīs pakāpes:

- **normatīvais menedžments**
- **stratēģiskais menedžments**
- **operatīvais menedžments**

Tālāk seko **sadalījums problēmu jomās:**

- **struktūras**
- **aktivitātes**
- **darbinieku attiecības**

Operatīvajam menedžmentam saistībā ar **normatīvo** un **stratēģisko** menedžmentu ir liela nozīme uzņēmuma attīstībā.

Normatīvais menedžments aptver uzņēmuma darbības vispārīgos mērķus ar tajos iestrādātajiem principiem, normām, spēles noteikumiem, kuriem būtu jānodrošina uzņēmuma darbības dzīvotspēju un attīstību.

Stratēģiskais menedžments ir saistīts ar panākumu potenciāla uzbūvi, aprūpi un izmantošanu.

Normatīvais un stratēģiskais menedžments ir saistīts ar operatīvajām panākumu un kooperācijas darbībām. **Operatīvajā** menedžmentā blakus ekonomiskajām iedarbībām iezīmējas vadības darbības efektivitāte saistībā ar darbinieku sociālo saskarsmi.

lepiekšminētās trīs dimensijas vertikālajā skatījumā integrējas caur tādām struktūrām un aktivitātēm, kas ietekmē cilvēciskās attieksmes. Attieksmju integrācija nākotnē attīstīsies normatīvajā dimensijā, izmantojot stratēģisko priekšstatu par problēmu attieksmēm.

Stratēģiskā menedžmenta uzdevums ir attieksmju vadība, realizējot kā nozīmīgākās operatīvajā dimensijā darba procesa panākumu un kooperācijas attieksmes.

Vadība kā process ir nepieciešama visur, kur cilvēki kopīgi risina problēmas. Menedžments nozīmē multipersonālu problēmu risinājumu vadīšanu, kas atspoguļojas divās - cilvēku un vadības, dimensijās.

Vadība atklājas vienmēr tur, kur notiek kādas interakcijas starp cilvēkiem. Vadīšanu raksturo institucionāla un telpiska dimensija. Vadību realizē, izmantojot dažādas vadības tehnikas. Saturiski materiālā dimensija realizējas kā uzņēmuma iekšējās un ārējās darbības politika.

Izmantotā literatūra

1. **Hentze, J., Kammel, A., Lindert, K.** *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung.* Stuttgart. Wien: Verlag Paul Haupt Bern, 1997, 717 lpp.
2. **Steinmann, H., Schreyögg, G.** *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2006, 952 lpp.



stratēģija nelielam uzņēmumam – vai neiespējamā misija?

Tāpat kā dabā un kalendārā mainās gadalaiki, arī uzņēmumiem ir savi gadalaiki. Katrā biznesā tie gan ir atšķirīgi. Vieniem vasara ir karstākais darba laiks, citiem tā ir klusā sezona. Vieni vai pusgadu gatavojas Ziemassvētkiem, citiem ap šo laiku iestājas miers un padarīta darba sajūta, kad var nodoties nelielam atpūtas brīdim. Arī biznesa plānošanā mēdz būt savi cikli. Uzņēmumiem, kas savu biznesu piesaista gada mērķiem un gada budžetam, ziemas spelgonī tiek apstiprināti uzdevumi un resursi, bet gada vidus ir laiks, kad var pārdomāt gan to, kas ir paveikts, un sākt arī domāt par gaidāmajiem mērķiem un izaicinājumiem.



Šis gads ar daudziem satraucošiem notikumiem un dažādām prognozēm ir ieviesis savas korekcijas gan vadītāju plānos, gan uzdevumos, taču arī šovasar daudzos uzņēmumos sāksies gads-kārtējais stratēģijas pārskata cikls. Lielajos uzņēmumos – pavisam noteikti, jo tiem ir savas plānošanas tradīcijas un procedūras, ir attiecīgi speciālisti un struktūrvienības, kam par to ir jārūpējas, un ir arī īpašnieki un akcionāri, kas sagaida izaicinošus mērķus un budžetus ar atbilstošiem pamatojumiem. Lielam uzņēmumam tas ir apjomīgs darbs, un to parasti nevar paveikt vienā dienā vai dažās nedēļās.

Bet kā ir nelielam uzņēmumam? Uzņēmumā, kurā gandrīz visi strādājošie viens otru labi pazīst? Uzņēmumā, kurā arī īpašnieki mēdz pavadīt daudz sava laika vai pat visu savu darbdienu? Uzņēmumā, kas labprātāk strādā ar saviem klientiem un ražo savu produktu, nevis raksta papīrus vai pavada laiku sanāksmēs? Uzņēmumā, kur lēmums par katru jaunu amata vietu tiek pamatīgi izvērtīts, pirms apstiprināts? Vai nelielam uzņēmumam vajag stratēģiju un vai vispār ir saprātīgs veids, kā līdz tai nonākt?

Kas tad ir Stratēģija?

Bet kas tad ir Stratēģija? No grāmatām, mācību materiāliem un lietpratēju runām vien varētu izveidot kolekciju ar vairākiem desmitiem definīciju.

Kāda ļoti precīza un akadēmiska definīcija vēsta, ka „Stratēģija ir savstarpēji saistītu un integrētu lēmumu kopums, kas nosaka kā uzņēmums rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tā ilgtspēju”. Katram vārdam šajā definīcijā ir būtiska nozīme un dziļa jēga. Taču šie vārdi var arī mulsināt. Ja nu mūsu lēmumi nav pietiekami labi integrēti vai ja mēs vēl neesam pārliecināti par to, ka šie lēmumi nodrošinās uzņēmuma ilgstošu veiksmi un panākumus – vai tas nozīmē, ka mums nav stratēģijas vai tā nav pietiekami laba? Un ja daļa no stratēģijas ir uzrakstīta uz papīra, bet daļa ir vadītāju galvās – ko tad?

Viena no senākajām definīcijām par stratēģiju dēvē kara zinātni un mākslu liela mēroga kaujas operāciju plānošanai un realizācijai. Ja stratēģija ir zinātne – tas nozīmē, ka ir lietas, kuras var definēt, vadoties pēc noteiktiem likumiem, analīzes un pieredzes. Taču ja Stratēģija ir arī māksla – tas jau nozīmē, ka daudz kas ir

atkarīgs no paša „mākslinieka” – vadītāja, līdera un arī vadības komandas, un tajā var būt arī krietni vairāk subjektivisma. Manuprāt, ļoti veiksmīgu un kodolīgu formulējumu, ko varētu izmantot ikviens vadītājs, ir definējis Maikls Porters. Viņš saka, ka Stratēģija – tas ir jautājums par izvēlēm – ko darīt, un vēl jo vairāk – ko nedarīt. Pietiekami īsi un vienlīdz arī pietiekami nopietni. Jā, patiesi – ikvienā biznesā ir daudz un dažādu iespēju un variantu, ko darīt, ko ražot, kādu cenu noteikt, un kuras klientu grupas uzrunāt, tāpēc ir svarīgi no visa plašā spektra izvēlēties – ko darīt. Un vēl svarīgāk dažkārt ir pateikt tās lietas vai tās jomas, no kurām turēties pa gabalu, vai no kā atteikties – ko nedarīt.

Jo kārdinājumu – uzņemties lielākus mērķus, sadalīt riskus, diversificēt darbību vai aptvert plašāku klientu loku – ir gana daudz, un daudzi no tiem ir loģiski un racionāli pamatoti. Taču nedēļā darba stundas ir tikai 40, un naudas ir tik, cik ir, un cilvēks uzmanību var noturēt tikai uz noteiktu daudzumu lietu un darbu. Tāpēc gudri un prātīgi ir līdz ar prioritātēm un uzdevumiem skaidri nosaukt tās lietas un darbus, kas tiek apturēti, atcelti vai atlikti uz vēlāku laiku.

Bet kāda izskatās Stratēģija – tīri fiziski? Vai tā ir grāmata, vai viena lapa vai varbūt tabula vai bilde? Te atkal ir iespējamas dažādas atbildes. Vieni teiks, ka tas ir dokuments, kurā ir gan teksts, gan cipari, gan laika plāni, un tas ir vismaz uz kādām x-padsmit lapām. Cits varētu teikt, ka tā ir labi, ja viena lapa, kurā piecos vai desmit apakšpunktos ir pateikts pats svarīgākais. Gan jau kāds arī teiktu, ka tā ir bilde vai diagramma, kurā ir parādīts, ko un kā uzņēmums grib sasniegt. Ja lielajos uzņēmumos valda noteikti priekšstati par to, cik apjomīgam un cik detalizētam ir jābūt stratēģijas dokumentam, tad nelielam uzņēmumam ir savas priekšrocības un krietni lielāka izvēles brīvība. Tāpēc katram būs sava taisnība – atkarībā no tā, kāds ir bizness, kāds ir uzņēmums, kādi ir tā vadītāji un īpašnieki, un kādu formātu viņi ir izvēlējušies par atbilstošāko – tāda var būt arī stratēģija. Jo stratēģija – tā ir gan zinātne, gan māksla.

Stratēģijas process, kā pēc grāmatas

Arī veids, kādā izstrādāt vai pārskatīt savu stratēģiju var būt atšķirīgs. Grāmatas, kas atrodas biznesa literatūras plauktā, var iedvest gan cieņu, gan šausmas. Daudzas no tām ir apjomīgas – lappušu skaits pārsniedz 200 vai pat 400. Stratēģijas process, kas tajās aprakstīts sastāv no pieciem, septiņiem vai desmit soļiem, un parasti sākas ar vīzijas vai misijas definēšanu, tad ar biznesa mērķu nosprašanu, kam seko ārējās un iekšējās vides analīze, produktu un tirgus mērķu definēšana, funkcionālo stratēģiju, budžetu un rīcības plānu sastādīšana. Katram no šiem soļiem ir veltīta pamatīga nodaļa, aprakstītas metodes, doti piemēri un nodaļas beigās vēl var būt pievienots papildus literatūras saraksts. Lai arī stratēģijas formulēšanas process jau ir gana sarežģīts, ar to jau viss vēl nebeidzas – seko mērķu, uzdevumu un resursu sadalīšana tālāk uzņēmumā, kā arī izpildes uzraudzība un kontrole.

Arī uzņēmumi, kas grāmatās tiek aprakstīti kā piemēri, bieži ir pazīstami, taču gana tāli – tās ir globālas korporācijas vai citu valstu lielfirmas. Tas ir cits bizness, cits apjoms, citi riski un arī citi ieguvumi, ja salīdzina ar vidēju Latvijas uzņēmumu, kas pat Eiropas statistikā parādās kā „mazais”. Ja tā, tad vai vispār šī teorija un piemēri ir izmantojami parastam, nelielam Latvijas uzņēmumam? Jā un nē. Jo teorija un vismaz daži likumi ir jāzina. Tos

var neievērot un pārkāpt, bet tomēr – ir labi tos zināt.

Burtiski sekojot teorijai, daudzi uzņēmumi ir saskārušies ar situāciju, kad tiek zaudētas vairākas stundas laika un tiek izbojāts noskaņojums jau pirmajā stratēģiskās plānošanas solī – kad ir jāuzraksta misija un vīzija - divi nelieli formulējumi – viens par to, kāda ir uzņēmuma darbības jēga un otrs, kas raksturotu uzņēmumu tālākā nākotnē. Tas var šķist smieklīgi, bet apmulsumi un konflikti, mēģinot sastādīt divus teikumus stratēģijas pārskata pirmajā solī, ir piedzīvoti ne vienā vien komandā. Bet ko tad darīt šādā situācijā? Vai ignorēt emocijas un iet tālāk? Varbūt pielikt punktu, nodiktējot „no augšas” pareizos uzstādījumus? Vai uzdot kādam mājasdarbu un atgriezties pie stratēģijas vēlāk?

Bet varbūt tiešām – sākt runāt par pietiekami tālu un neskaidru nākotni tikai tāpēc, ka teorija un procedūra tā prasa, nav prātīga izvēle? Iespējami taču arī citi varianti – ir produktīvāk sākt sarunu par stratēģiju ar labāk zināmām un pazīstamām lietām – piemēram, ar analīzi, kas notiek uzņēmumā un ārējā vidē, kādi varētu būt uzņēmuma mērķi un izaicinājumi tuvākā gada, trīs vai piecu laikā? Un tad, kad iezīmējas iespējamie nākotnes virzieni, atgriezties pie vīzijas vai misijas – bet nu jau ar sagatavotu augšni vērtīgai sarunai un atbildīgiem lēmumiem, protams, ja vien tas vispār ir svarīgi konkrētajam uzņēmumam konkrētajā brīdī. Taču ar mērķu un vīziju formulēšanu stratēģijas izstrāde vēl nebeidzas.

„Es te ar Stratēģiju nodarbojos...”

Ir kāda zīmīga anekdote. Reiz mežā dzīvoja divi zaķīši, un grūti viņiem klājās – gan vilks viņus mēģināja noķert, gan lapsa apēst. Nolēmuši, ka tā dzīvot tālāk vairs nevar – gāja pie Gudrās Pūces – padomu prasīt. Tā uzklaušīja zaķīšu bēdu stāstu, padomāja, un deva savu padomu – „Pārvērtieties par ezišiem, un neviens jūs vairs neaiztiks!” Zaķīši par tādu domu priecīgi – patiesi, eziem taču krietni vieglāk. Skrien, lēkā no priekiem, te pēkšņi atpopas, ka nezina, kā par ezišiem pārvērsties. Atgriežas pie Gudrās Pūces un prasa - „Kā mums par ezišiem pārvērsties?”, uz to Gudrā Pūce atbild – „Tas vairs nav mans jautājums – es te ar Stratēģiju nodarbojos!”

Lai vai kā – Gudrajai Pūcei šoreiz nav taisnība. Stratēģija nenozīmē pateikt priekšā tikai lielo mērķi, bet gan arī veidu, kā šo mērķi sasniegt, un arī - kas katram organizācijā būtu jādara (vai kas nav jādara), lai šo mērķi sasniegtu.

Lai stratēģijas dokumenta kopējums un formāts paliek katras kompānijas ziņā, bet stratēģijas kopsavilkumā jāparādās atbildēm uz vairākiem savstarpēji saistītiem jautājumiem:

- Kādus finanšu rezultātus (apgrozījumu, peļņu, rentabilitāti) un to dinamiku uzņēmums vēlas sasniegt?
- Kādi tirgi jāiekaro, cik un kādi klienti ir jāpiesaista, kā arī kādi produkti un serviss ir jānodrošina, lai sasniegtu finanšu mērķus?
- Kas jādara ar mārketingu, pārdošanu, ražošanu un citiem biznesa procesiem, lai sasniegtu tirgus mērķus un izpildītu rentabilitātes uzstādījumus?
- Kādās tehnoloģijās, kompetenču attīstībā un kontaktu veidošanā nepieciešams investēt laiku un līdzekļus?

Ja katrā no šiem jautājumiem ir atrastas 3 līdz 4 būtiskākās atbildes – ko darīt, un par to tiek pieņemti lēmumi, tad veidojas gana labs un pietiekami skaidrs stratēģijas kopsavilkums. Tos var uzskaitīt kā teksta apakšpunktus, bet var attēlot arī kā diagram-

mu, kurā parādīti 12 līdz 16 galvenie uzņēmuma mērķi un uzdevumi, to savstarpējā saistība un ietekme. Šāda diagramma, ko sauc arī par stratēģisko mērķu karti var būt labs veids, kā testēt un pārbaudīt dažādus scenārijus stratēģijas veidošanas laikā, gan arī vēlāk kā labs komunikācijas līdzeklis, lai par uzņēmuma prioritātēm stāstītu gan darbiniekiem, gan akcionāriem.

Stratēģisko mērķu karte parāda uzņēmuma prioritātes dažādos skatījumos, tomēr katra uzdevuma sagatavošanai un īstenošanai ir nepieciešams atšķirīgs laiks un ieguldījums. Tādēļ ir nepieciešams arī laika plāns, kurā katrs vadītājs var redzēt savus darbus – kad tie jāuzsāk un kad jāpabeidz.

Jebkura stratēģija ir nieka vērtā, ja nav skaidra un saprotama plāna, kā mērķus sasniegt. Tieši tāpēc darbības plāna sastādīšana ir Stratēģijas pārskata, iespējams, pati vērtīgākā un arī praktiskākā daļa. Un tieši tāpēc ir nozīmīgi, ka plānu sastādīšanā klāt ir tie, kam būs jāuzņemas arī šo plānu izpilde.

Ārā no ofisa!

Lai arī cik sarežģīts un darbietilpīgs varētu šķist stratēģijas izstrādes process, tas nenozīmē, ka tam jāvelta vairāki mēneši darba un laika. Ja vadība ikdienā seko notikumiem uzņēmumā, domā par saviem klientiem un vēro arī notikumus ārējā vidē, tad būtisku darbu stratēģijas formulēšanā var paveikt arī dažās dienās, ja vien izvēlas atbilstošas metodes un sapulcina pareizos cilvēkus.

Kas būtu šie pareizie cilvēki? Ja uzņēmuma formālajā vadības grupā – Valdē ir tikai viens vai divi, vai varbūt trīs cilvēki – plašāku un dziļāku skatu gan uz biznesu, gan uz ārējo vidi var iegūt, ja sapulcētu kopā vismaz 8, 12 vai pat 20 cilvēkus. Arī plānu realizācija būs pārliecinošāka, ja to izstrādē ir piedalījušies vairāk nekā tikai viens vai pāris cilvēku. Tāpēc, lai formulētu vai pārskatītu stratēģiju, ir vērts sarīkot paplašinātu vadības sanāksmi vai semināru, kurā piedalītos arī nozīmīgāko struktūrvienību vai funkciju vadītāji, arī viņu vietnieki. Nevajadzētu baidīties šādā pasākumā pieaicināt arī kādus cilvēkus, kam ir dziļāka izpratne par to, kas un kā notiek uzņēmumā vai klientu prātos, un tie varētu būt arī ne no vadītāju vidus – tikpat labi tā var būt biroja administratore vai pieredzējis veikala pārdevējs vai ražotnes tehnologs – galvenais te nav amats, bet cilvēka vērtība, atvērtība un uzticamība.

Arī videi ir liela nozīme. Priekšnieka kabinets ne vienmēr ir labākā vieta radošam darbam grupā, tāpēc bieži stratēģijas pārskats tiek rīkots ārpus ierastā biroja – viesnīcas konferenču zālē vai viesu namā. Neformālā un neierastā vide var gan atraisīt prātus uz jaunām un interesantām idejām, gan arī kalpot par labu fonu, lai kolēģi viens otru labāk iepazītu un stiprinātu komandu.

Problēmas var rasties, ja nepadomā, kurš būs stratēģijas semināra vadītājs. Tā kā stratēģija ir augstākās vadības jautājums, tad stratēģijas semināru bieži vien vada pats uzņēmuma vadītājs. Bet tad šim cilvēkam ir pat trīs lomas. Pirmkārt, viņš joprojām ir vadītājs, un viņam ir jāpieņem uzņēmuma līmeņa lēmumi. Otrkārt, viņš ir arī stratēģijas semināra dalībnieks, kurš izsaka savas idejas vai versijas gluži tāpat, kā pārējie. Treškārt, viņš ir arī pasākuma vadītājs un virzītājs, kuram ir jāseko gan dienaskārtībai, gan metodei, gan tam, lai visi dalībnieki gan pietiekami labi justos, un iesaistītos norisēs. Vai tomēr nav pārāk daudz vienam cilvēkam? Un pārējiem dalībniekiem – vai ir viegli pēkšņi uz vienu vai divām dienām atsaukties vadītāja aicinājumam kļūt brīviem,

radošiem, un nepiespiesti izpaust savas domas, idejas vai kritiku, kad citkārt viņš prasa kārtību, disciplīnu un precizitāti?

Šo problēmu var risināt, ja uzticam stratēģijas semināru vadīt moderatoram. Moderators galvenais uzdevums ir nevis pašam ieslīgt diskusijās, analizē vai lēmumu pieņemšanā, bet veicināt pārējo dalībnieku iesaistīšanos, mudināt uz diskusiju vai ierobežot tās, kad nepieciešams, virzīt notikumu gaitu uz lēmumu pieņemšanu un, lai seminārā tiktu sasniegts nospraustais mērķis. Dažkārt moderatora lomu var uzņemties kāds no vadības grupas vai kāds no uzņēmuma speciālistiem, taču var apsvērt arī iespēju pieaicināt cilvēku no malas, kam ir atbilstoša pieredze un prasmes. Uzņēmumi ir dažādi, un profesionāls moderators var gan palīdzēt izvēlēties tieši jūsu uzņēmumam, situācijai un komandai atbilstošākos rīkus un metodes. Viņš palīdzēs gan sagatavot un novadīt pašu semināru, gan arī apstrādāt un palīdzēt izvērtēt kopīgā darba rezultātus un sagatavoties nākošajiem soļiem. Pat, ja stratēģijas semināru vada ārējais moderators, tad biznesa analīze un lēmumu pieņemšana tik un tā paliek pašu vadītāju ziņā, līdz ar to viņiem arī paliek turpmākā atbildība par lēmumu izpildi, un tas ir arī nepieciešams.

Vadības grupas laiks un kopīgās emocijas ir pietiekami dārgs un nozīmīgs resurss, tāpēc ir vērts parūpēties, lai šis resurss tiek efektīvi izmantots. Un vēl lielāka vērtība ir tam, ja vadības grupa nonāk pie kopīgas sapratnes un vienojas par kopīgu rīcību.

Stratēģija izstrādāta. Vai tagad miers?

Lai kāda vienotība un skaidrība būtu panākta stratēģijas izstrādes procesā, tomēr svarīgi ir arī stratēģiju apstiprināt – ar oficiālu un formālu valdes vai vadītāja lēmumu. Dažam tas var šķist kā lieka birokrātija vai nevajadzīgs laika vai papīra patēriņš, bet cilvēkiem organizācijā ir svarīgi atšķirt, kurā brīdī mēs tikai radām un analizējam dažādas idejas, un kurā brīdī šīs idejas ir kļuvušas par uzdevumiem un mērķiem. Arī cars Pēteris savulaik iedzina mietu purvā un paziņoja – šeit būs pilsēta! Viņš to pateica skaļi un pārējie to dzirdēja. Un tas bija atskaite punkts gan tam, ka lēmums ir pieņemts, gan tam, ka ir jāsāk darīt.

Un vēl viens, varbūt nedaudz jocīgs, taču arī reāls iemesls stratēģijas apstiprināšanai ir – lai to varētu atrast! Ir gadījies, ka stratēģija bijusi gan uzrakstīta, gan pārrunāta, bet tad, kad to ievajagas, atrast to nevar – vai nu atbildīgais speciālists nav uz vietas, vai ir dažādas dokumenta darba versijas, bet nav skaidrs, kura no tām ir istā. Ja stratēģijas dokumentu apstiprina ar Valdes lēmumu un to pievieno kā pielikumu attiecīgās valdes sēdes protokolam, tad vismaz ir viena vieta uzņēmumā, kur noteikti var atrast oficiālo un pareizo dokumenta versiju.

Stratēģija, pat ja uzrakstīta uz papīra, ir dzīvs dokuments. Tai nevajadzētu noputēt atvilktnē tos trīs vai piecus gadus, kādam periodam tā ir izstrādāta. Kad kāds no izvirzītajiem mērķiem ir sasniegts, ir jāizvirza jauni. Kad situācija gan uzņēmumā, gan tirgū, gan ārējā vidē mainās, ir jāpārskata, vai mūsu noteiktā stratēģija joprojām ir spēkā. Stratēģija būtu jātur prātā un acu priekšā ikdienā, bet kārtības labad, vismaz divas reizes gada laikā vajadzētu pārskatīt, vai būtiskākie biznesa pieņēmumi nav novecojuši, kā arī jāpārskata plāni – gan paveiktais, gan vēl darāmais. Tagad, kad notikumi uzņēmumos un pasaulē mainās biežāk, tad arī divreiz gadā to darīt var izrādīties par maz. **BP**



Vai jums ir pietiekama informācija biznesa stratēģijas izveidei?

„To, ko es nezinu, par to man galva nesāp”? Diemžēl biznesā, ar tādu domu dzīvojot, var gadīties pamatīgas galvassāpes, īsta migrēna. Labā ziņa ir tā, ka ir līdzekļi galvassāpju novēršanai un pat nepieļaušanai, citiem vārdiem sakot – ir iespēja savākt un izanalizēt datus par tirgu, lai pārvērstu tos biznesa stratēģijai noderīgā informācijā. Tieši tā – informācija nav pašmērķis, bet gan līdzeklis, lai sasniegtu mērķus.

Tirgus izpēte stratēģijas formulēšanai

Mēs dzīvojam informācijas laikmetā. Tieši informācijas daudzums liek domāt (bieži vien maldīgi), ka mēs zinām ļoti daudz, arī par mūsu klientiem. Bet vai tā ir? Daudzās teorijas grāmatās atradīsiet gan sarežģītus, gan vienkāršus ieteikumus saistībā ar informācijas analīzi biznesa stratēģijas formulēšanai. Vienojošais elements ieteikumos būs tirgus jeb patērētāju vajadzību izpēte. Piemēram, Deivids Ākers (*David A.Aaker, Strategic Market Management*) raksta, ka stratēģiskie lēmumi jābalsta uz trīs faktoru novērtējumu. Pirmkārt, organizācijas stiprās un vājās puses. Otrkārt, konkurentu stiprās un vājās puses. Treškārt, tirgus vajadzības. Ar uzņēmuma un konkurentu izvērtējumu var tikt galā ar kompetentiem iekšējiem resursiem (lai gan pastāv risks veikt analīzi tikai no sava skatu punkta, nevis no patērētāju viedokļa). Trešais elements – tirgus vajadzību izziņāšana – ir sarežģītāks aspekts, kura izvērtēšana prasa pētniecisko pieredzi un īpašas prasmes.

Biznesa segmentā jeb B2B līdzšinējā prakse ir tāda, ka uzņēmumi arī klientu vajadzību izziņāšanai izmanto iekšējos resursus. Tā var darīt. Jāņem gan vērā, ka risks ir nevis datu pieejamībā, bet to sistemātiskā apkopošanā un analizē. Lai arī 20 savu klientu vajadzības un vēlmes var pārzināt ļoti labi, tomēr biznesa attī-

tība nevar notikt bez jaunu klientu piesaistes. Jums noteikti ir vajadzīga informācija par potenciālo klientu grupu. Iespējams, ka viņi jums tiešā sarunā nevēlēsies atklāt, kāpēc sadarbojas ar konkurentiem. Bet ārējs pētījums to var atklāt.

Patērētāju jeb B2C segmentā grūtības sagādā tirgus lielums, jo izprast 200 000 potenciālo pircēju vajadzības un vēlmes ir sarežģīti. Jūs teiksiet, ka ieskatam pietiek parunāt ar 20 cilvēkiem no mērķa grupas. Piekrītu. Tā ir viena no pētniecības metodēm – kvalitatīvais pētījums. Jāņem gan vērā, ka arī 20 respondenti ir precīzi jāatlasa, un ir jāprot ar viņiem parunāt, lai datus vispārinātu jeb attiecinātu uz visiem klientiem.

Iepriekš minēto iemeslu dēļ, abos biznesa segmentos bez profesionālas palīdzības informācijas vākšanā un interpretācijā nevar iztikt.

1. situācija

Lai neapgrūtinātu Jūs ar garlaicīgām teorijām, pamodelēsim situāciju. Jūs esat maizes ražotājs, kurš darbojas tirgū jau vairākus gadus. Maize ir produkts, ko zina, katrs Latvijas iedzīvotājs. Apskatoties Centrālās statistikas pārvaldes datus, redzam, ka katru gadu maizes patēriņš kopumā samazinās. Patēriņa kritumam noteikti ir iemesls. Jums ir divas iespējas – turpināt pakļauties tirgus

situācijai un samazināt savus ražošanas apjomus, vai otra iespēja – uzzināt iemeslus tirgus kritumam un izveidot tādu biznesa stratēģiju, kas ne tikai notur jūsu pozīciju tirgū starp konkurentiem, bet arī palīdz attīstīt produktu kategoriju kopumā. Var izrādīties, ka patēriņa kritumam ir dažādi iemesli un dažādiem tirgus segmentiem tas ir atšķirīgi. Jūs esat konstatējuši acīmredzamo (patēriņa kritumu), bet „uz aci” tomēr nevarat precīzi pateikt, kas notiek tirgū. Tāpēc jums ir jāvērsas pie pircējiem un jāpajautā, kā viņi skaidro patēriņa kritumu. Jautāt var kvalitatīvā un/vai kvantitatīvā veidā. Ideālā gadījumā jāizmanto abas pētnieciskās pieejas.

Kvalitatīvā pētījuma ideja ir izvēlēties dažus mērķa grupas pārstāvjus – maizes lietotājus un ieskatīties dziļāk viņu psiholoģijā: ko patērētāji domā par piedāvājumu, piemēram, vai maizes kvalitāte ir pasliktinājusies; kā raksturo savus paradumus, piemēram, kur pērk maizi; vai mainās dažādu maizes veidu patēriņš; aizvietošanās-produktu loma, piemēram, kāpēc maizi aizvieto ar citiem produktiem; komunikācijas loma, piemēram, ko patērētāji zina par maizes uzturvērtību; kādi ir tirgū valdošie stereotipi par dažādiem maizes veidiem, utt. Citiem vārdiem runājot, kvalitatīvs pētījums ļauj saprast tirgū valdošos uzskatus, sniedzot priekšstatu arī par maizes patēriņa samazināšanās cēloņiem.

Kvantitatīvā pētījuma ideja ir izvēlēties pietiekami lielu izlasi, lai varētu datus izteikt procentuāli un analizēt pa dažādām apakšgrupām. Izlases veidošanā ir jāparedz datu attiecināšanas iespēja, proti, ja gribam datus attiecināt uz visas Latvijas iedzīvotājiem, tad nepietiks tikai ar Rīgas iedzīvotāju intervēšanu vai pašreizpildāmām anketām interneta vidē. Tātad pirms kvantitatīvā pētījuma uzsākšanas, jāveic rūpīgs darbs metodoloģijas izstrādei, jau iepriekš paredzot datu analīzes veidu un dziļumu. Tā kā maizi ēd gandrīz ikviens Latvijas iedzīvotājs, tad pētījumu par maizi jāveido, iekļaujot izlasē 1000 Latvijas iedzīvotājus vecumā no 15 līdz 74 gadiem.

Izlases veidošana ir vesela zinātnes disciplīna, tāpēc nianses lai paliek profesionāļu ziņā. Galvenais, jāpārliecināties, ka izlase būs pietiekama, lai mēs uzzinātu to, ko vēlamies. Ja gribēsim sīki analizēt latviešu meitenes vecumā no 15 līdz 24 gadiem, kuras ēd tikai rupjmaizi, dzīvo Kurzemē – iespējams, ka 1000 iedzīvotāju izlasē tādas būs tikai 15 – pārāk maz, lai izdarītu statistisku analīzi par konkrēto grupu. Tātad, kad esam veikuši nopietnu sagatavošanās darbu, varam sākt datu vākšanu un analīzi. Maizes patēriņa pētījumā tas nozīmētu datu analīzi pa konkrētām mērķa grupām (dzimums, vecums, dzīvesvieta utt.). Tas ļauj uzzināt patēriņa izmaiņu cēloņus dažādās mērķa grupās, piemēram, ar ko vīrieši vecumā no 35 līdz 44 gadiem pamato maizes patēriņa kritumu rupjmaizes kategorijā.

2. situācija

Pamodelēsim vēl vienu situāciju. Jūs esat maizes ražotājs, kurš sapratis, ka nevēlas vairs ražot maizi. Esat uzkrājis zināmus līdzekļus un vēlaties tos ieguldīt jaunos tirgos. Ja tas ir business, kuram nav vajadzīgi lieli ieguldījumi, kā arī paredzamās izmaksas varētu būt nelielas, varat vienkārši izmēģināt savus spēkus. Bet, ja ieguldījums pamatlīdzekļu vai kādā citā formā tomēr ir nozīmīgs, būtu labi vismaz saprast, kas notiek nozarē un kādas varētu būt nākotnes attīstības tendences.

Pētījumu metodi, ko izmanto šādos gadījumos, sauc par **kabine-**

ta pētījumu, tas ir, neizejot no sava darba kabineta, varam uzzināt ļoti daudz. To sauc par sekundāro datu analīzi. Sekundāri, jo kāds cits jau šos datus ir savācis savām vajadzībām un publicējis, piemēram, ir dati, ko apkopo Centrālā statistikas pārvalde. Arī dažādu nozaru asociācijas veido industriju apskatus. Plašsaziņas līdzekļos atrodami ekspertu komentāri un viedokļi. Jāņem gan vērā, ka arī šī informācija ir veidota citiem mērķiem, un tā var nedot pilnīgas atbildes uz jūsu interesējošiem jautājumiem. Ja jūsu nodomi par jaunu tirgu iekarošanu ir nopietni, un jūs strādājat pie jauna produkta vai pakalpojuma koncepta izstrādes, tad bez konceptu testa, apvienojumā ar potenciālo klientu vajadzību un vēlmju izzināšanu, iztikt nevarēsiet. Tikai tā varēsiet novērtēt, vai klienti būs gatavi par jūsu jauno ideju atdot savu naudu. Un tas nozīmē – iet laukā no kabineta un pētīt patērētāju vajadzības un vēlmes (skatīt 1.situāciju).

Efektīvs pētnieciskais process

Teorijas grāmatās atradīsiet lieliskus skaidrojumus par to, ka jāveic atsevišķi klientu apmierinātības pētījumi, produktu lietošanas pētījumi. Tas noteikti ir labi. Bet tik mazā tirgū kā Latvija vai pat Baltija es ieteiktu apsvērt pētījumu jautājumu kombinācijas. Pētniecisko pamatu veidojiet no tā, kas ir galvenā nepieciešamā informācija. Kā jau noskaidrojām, biznesa stratēģiju formulēšanai svarīga ir patērētāju vajadzību un vēlmju noskaidrošana. Šo jautājumu grupu ņemiet par pamatu, pieliekot klāt jautājumus par klientu uzvedību, produktu lietošanu, attieksmi pret produkta kategoriju, konkurējošu zīmolu novērtējumu utt. Tas būs efektīvi ne tikai no izmaksu viedokļa, bet arī tādēļ, ka informācija par dažādiem jautājumiem savstarpēji papildinās viena otru, sniedzot dziļāku ieskatu. Pie tam, tā būs iegūta no viena avota, no konkrētās mērķa grupas.

Pasūtot pētījumu, otrs aspekts ir uzticība starp pasūtītāju un klientu. Ja jūs kā klients precīzi neizstāstīsiet savu problēmu vai jautājumus, ko gribat uzzināt, pētnieks nevarēs jums palīdzēt. Ja atkārtotu pētījumu veikšanai neizmantosiet to pašu metodoloģiju, ko iepriekš (izlases veidošanas principus, anketas jautājumus), tad datus nevarēs salīdzināt. Tipiskākā kļūda ir mainīt pētījumu veicējus, neinformējot kārtējo pētnieku, ka rezultātus vajadzēs salīdzināt ar iepriekšējiem datiem. Protams, tādā gadījumā datus nevar salīdzināt, ieguldītie resursi ir daļēji zaudēti. Uzticība un savstarpēja informācijas apmaiņa ir būtiski pētnieciskā procesa efektivitātes elementi.

Ceļa vārdi

Ja esat nolēmuši savu biznesa stratēģiju balstīt uz objektīvu un kvalitatīvu informāciju, sniegsu dažus ieteikumus. Pirmkārt, objektīvi izvērtējiet savu uzņēmuma iekšējo informāciju – ko jūs zināt un ko nē. Otrkārt, atrodiet sev profesionālu pētniecisko partneri, kurš spēj jūs nodrošināt ar pielietojamu tirgus informāciju. Treškārt, kooperējieties informācijas vākšanā ar citiem savas nozares pārstāvjiem. Visa informācija nav vajadzīga tikai jums vienam, un tās īpašumtiesības automātiski nepadara jūs par tirgus līderi. Savu stratēģiju jūs izveidosiet paši, tāpēc šajā gadījumā runa ir par izmaksu optimizāciju. Starp citu, pieminētie maiznieki šo iespēju ir izmantojuši, un pētījumu par maizes tirgus patēriņa izmaiņu tendencēm pasūtījuši kopīgi. Esiet gudri, izmantojiet informāciju veiksmīgu biznesa stratēģiju izstrādei! **BP**



ko mēs varam mācīties no militārajiem līderiem

“Komandierim kaujas laikā ir jātīc savai spriešanas spējai un viņam jāstāv kā klintij, pret kuru viļņi izšķīst tukšumā. Tas nav viegls uzdevums”

(Clausewith, On War)

Vai esat dzirdējuši par faktu, ka atvaļinātas militārpersonas pēc militārās karjeras beigām tiek aicinātas strādāt lielās starptautiskās biznesa organizācijās, un viņi paši dibina veiksmīgus uzņēmumus? Šī tendence ir vērojama Rietumeiropā un ASV, Kanādā, un, iespējams, ka tas kļūs par praksi arī Baltijas valstīs. Bet sevišķi izplatīti tas ir ASV, kur atvaļinātas militārpersonas publikācijās un grāmatās dalās pieredzē par to, kas no viņu militārās karjeras ir izmantojams biznesa vidē, un kļūst par līderības konsultantiem un pasniedzējiem universitātēs.



Savulaik menedžmenta klasiķis Peters Drukers (*Peter Drucker*) ir teicis pazīstamo frāzi, ka armija sagatavo vairāk līderus nekā visas citas institūcijas kopā. Vai tas ir tāpēc, ka militārpersonas māk pildīt pavēles un ir disciplinētas? Izrādās, ka viens no galvenajiem iemesliem ir šo cilvēku līdera īpašības, kas militārajā profesijā tiek apgūtas jau no pirmajiem soļiem - mācītas militārajās skolās un akadēmijās, trenētas un pārbaudītas ikdienā, veicot kaujas uzdevumus, miera laika apstākļos mācībās un dienot štābos. Līdera īpašības jeb līderība ir viena no militārās profesijas stūrakmeņiem - no spējas pieņemt pareizus lēmumus ierobežotā laikā, iedvesmot savu vienību un sniegt precīzus uzdevumus ir dažkārt atkarīga cilvēku drošība un dzīvība. Otrs būtisks iemesls ir militārpersonu spēja risināt problēmas un sasniegt nosprausto mērķi. Orientācija uz uzdevuma izpildi ir vēl viena no ļoti būtiskām militārās līderības iezīmēm, un tā ir lieliski noderīga biznesa vidē. Militārajā profesijā tiek trenēta spēja analītiski izvērtēt situāciju, konstatēt problēmu cēloņus un meklēt to risinājumus. Tāpēc militārpersonas, kas savas karjeras laikā ir pastāvīgi risinājušas sarežģītas problēmas, pieņemušas atbildīgus lēmumus un spēj darboties stresa apstākļos, ir labi sagatavotas problemātiskām situācijām, kas rodas biznesa vidē vai vadot lielu organizāciju. Turklāt līdera īpašības tiek nepārtraukti vērtētas militārpersonu karjeras laikā, un tikai tie, kam tās piemīt, tiek paaugstināti amatos, un viņiem tiek piešķirtas nākamās pakāpes. Piemēram, Bal-

tijas aizsardzības koledžas štāba virsnieku kursos, kur mācās daudz Eiropas valstu, Kanādas un ASV virsnieki (ar pakāpēm no kapteiņa līdz pulkvežleitnantam), līderība ir starp tām īpašībām, kas tiek ņemta par pamatu vērtējot studentus - gan noslēdzot kursu, gan visa kursa garumā veicot uzdevumus un vingrinājumus. Ja, piemēram, koledžas pasniedzējiem rodas šaubas, cik labs vai izcils ir students, tad viņu militārajās štāba mācībās nozīmē atbildīgā pozīcijā - kā brigādes komandieri vai štāba priekšnieku, kur tiek vērtētas studenta līdera īpašības. Vairākumā valstu pastāv prakse, kad tiek veikts ikgadējs militārpersonu vērtējums, kuru visbiežāk raksta tiešais priekšnieks, un tajā noteikti tiek izvērtētas līdera īpašības. Tas tiek ņemts vērā izvērtējot virsnieka turpmākās karjeras iespējas. Par to ir šis raksts - kādas ir militārās līderības galvenās iezīmes, un kā tās var tikt veiksmīgi izmantotas organizāciju vadībā.

Protams, ka līderības stili un principi arī militārajā profesijā ir dažādi un ir mainījušies gadsimtu laikā - no autoritāra karavadoņa, kas pārsvarā vienpersoniski pieņem lēmumus un soda par vismazāko nepakļaušanos līdz demokrātiskiem komandieriem, kas paļaujas uz sava štāba darbu un izrāda cieņu un empātiju pret saviem padotajiem virsniekiem un karavīriem. Neapšaubāmi, ka kara apstākļos vai veicot militārās operācijas, kad ir lielāks stress un spriedze, īsāks laiks lēmumu pieņemšanai, lielāka varbūtība, ka jāpieņem neordināri vai radikāli lēmumi. Tad ir nepieciešams



Admirālis Nelsons

pielietot atšķirīgu līderības stilu un metodes nekā miera laikā vai ikdienas štāba darbā. Militārās līderības nostādnes ir attīstījušās, balstoties uz militārajās operācijās un teorijā iegūtajām atziņām un sekojot laikmeta prasībām un sabiedrības attīstības tendencēm, kā arī ņemot vērā zinātnes atziņas, it īpaši psiholoģijā. Tā Dānijas bruņoto spēku publicētajā mācību grāmatā par līderību tiek minēts, ka Dānijas bruņotie spēki jau vairākus gadu desmitus attālinās no tradicionālām un patriarhālām līderības iezīmēm un ka armijai ir jāpielāgojas demokrātiskā sabiedrībā notiekošajiem procesiem. Piemēram, izrādot cieņu pret individu, viņa tiesībām un vajadzībām¹. Un mācību grāmatā, kas domāta virsnieku un instruktoru izglītībai, uzsvars tiek likts uz indivīda un grupu psiholoģiju, kā arī apmācību procesa organizāciju.

Daudzu valstu armijas pielāgojas sabiedrībā notiekošajiem procesiem, lai piesaistītu un noturētu personālu militārajā profesijā, un tas tiek darīts galvenokārt, domājot par indivīda interesēm, bet nevis, piemēram, apelējot pie pilsoņa pienākuma pret valsti. Ir virkne valstu, kur ir atcelts obligātais dienests un personāls armijā iestājas tikai brīvprātīgi (tai skaitā Latvijā, nesen arī Lietuva pieņēma šādu lēmumu). Tas arī liek domāt par jaunām metodēm, kā motivēt un noturēt personālu militārajā dienestā. Rekrutēšanas reklāmās tiek piedāvātas iespējas iegūt apmaksātu labu izglītību, iemācīties svešvalodas, iespēja ceļot un strādāt aizraujošu darbu. Militārās organizācijas ir mainījušas savu konservatīvo attieksmi pret sievietes uzņemšanu bruņotajos spēkos. Tas, ka sievietes „nes nelaimi uz kuģa” - ir tikai mīts, kā man aplicināja, jūras spēku virsnieks, kas ir bijis viens no pirmajiem komandieriem Norvēģijas Karalistes Jūras Spēkos, uz kura kuģa sievietes (gan virsnieki, gan iesauktie obligātā dienesta karavīri) bija lielā skaitā - aptuveni 12 procenti.

Militārajās izglītības iestādēs un mācību materiālos arvien vairāk pievērš uzmanību arī tādiem jautājumiem, kā dienests multikulturālā vidē un atšķirības dažādu valstu līderības stilos. Piemēram, Ziemeļatlantijas līguma organizācijā NATO ir 28 valstis ar dažādu kultūru un mentalitāti, un šo valstu virsniekiem un karavīriem jāspēj kopīgi veikt uzdevumus - vai tas būtu Balkānos vai Afganistānā, vai strādājot kopā NATO starptautiskos štābos. Taču tajā pašā laikā ir vienojoši militārās līderības principi, kas ir zināmi visiem karavīriem un virsniekiem (vismaz demokrātiskās valstīs) un par kuriem tiks tālāk runāts, neaplūkājot niansēti atšķirības starp dažādām nācijām, bet minot tikai atsevišķu valstu piemērus. Militārās līderības principu uzskaitījums nenozīmē, ka militārajā organizācijās nav problēmu un ka tajā nebūtu negatīvu līderības piemēru. Taču šī raksta mērķis ir paskatīties uz tām militārās profesijas iezīmēm un pamata principiem, kas varētu būt noderīgas un interesantas jebkuras organizācijas vadītājam.

Kādas ir militārās līderības galvenās īpašības?

Pirms daudziem gadsimtiem militārās teorijas klasiķis Sun Tzu rakstīja, ka īpašības, kurām jāpiemīt komandierim kaujā, ir: gudrība, godīgums, cilvēcīgums, drosme un stingrība². Bet kā mūsdienās militārpersonas saprot militāro līderību, kā tā tiek definēta militārajās doktrīnās? *Militārā līderība ir veids (process), kā ietekmēt citus, lai izpildītu uzdevumu, un kura veikšanai tiek dots mērķis, virziens un motivācija.* Tā tas tiek definēts ASV līderības pamatnostādnes³. Norvēģu militārajā doktrīnā līdzīgi tiek formulēta militārā līderība un tās principi, uzsverot, ka *līderiem*

ir jāiedvesmo ar savu darbību un jāpielieto sava līderība, ievērojot vērtību. Laba līderība balstās uz vērtībām, zināšanām un rīcību jeb darbībām (actions)⁴. Militārā līderība tiek pielietota un demonstrēta darbībā – redzēt iespējas, uzņemties atbildību un iniciatīvu, iedvesmot citus. Šo rīcības faktoru ir būtiski paturēt prātā, kad mēs runājam par nemilitāru organizāciju līderību.

Piemēram, ASV militārajā doktrīnā ir definēti šādi vienpadsmit līderības principi:

- **pazīt sevi un tikties pēc sevis pilnveidošanas,**
- **būt izglītotam tehniskās un taktiskās jomās,**
- **tikties pēc atbildības un atbildēt par savu rīcību,**
- **pieņemt pareizus un savlaicīgus lēmumus,**
- **rādīt piemēru, pazīt savus karavīrus un rūpēties par viņu labklājību,**
- **informēt savus karavīrus,**
- **attīstīt atbildības izjūtu savos padotajos,**
- **būt pārliecinātam, ka uzdevums ir saprasts, pārraudzīts un izpildīts,**
- **izveidot komandu,**
- **izmantot savu vienību atbilstoši tās spējām⁵.**

Militārajās organizācijās tiek skaidri definēts un tiek mācīts, kādi ir nepieciešamie līderības principi un laba līdera rakstura īpašības. Tas tiek aprakstīts militārās doktrīnās, publikācijās un treniņu materiālos. Jo tad karavīri un virsnieki skaidri zina, kas tiek no viņiem sagaidīts un uz ko viņiem jātiecas, un kādas īpašības tiks augsti novērtētas. Turklāt, tas nav morālu apsvērumu dēļ – labas līderības mērķis ir uzdevuma (vai misijas) izpilde. Kā redzam, lielākā daļa šo principu, tos nedaudz pārfrāzējot, ir pielietojami arī jebkurā iestādē vai organizācijā. Taču tā nav tikai teorija un saukļi, šie principi tiek pielietoti reālajā dzīvē militārajā profesijā, jo citādi nav iespējams izpildīt uzdotos uzdevumus. Lai to ilustrētu, atstāstīšu dažus piemērus no Norvēģijas Karalistes Jūras Spēku kara fregates komandiera pieredzes, kura pakļautībā bija 130 cilvēki – abu dzimumu obligātā dienesta karavīri un virsnieki ar dažādām nacionālām izcelsmēm. Pirmkārt, sevis pazīšana nozīmēja, ka viņš apzinājās savas kā līdera stiprās un vājās puses, un, kļūstot par kuģa komandieri, viņš sev un savai komandai skaidri definēja savus līderības principus un „spēles noteikumus”. Kā pieredzējis virsnieks viņš bija kompetents kara mākslās un kuģa tehniskās lietās, jo citādi viņš nevarētu būt atbildīgs par kuģi un visu personālu. Pazīt un rūpēties par savu personālu nozīmē būt par viņiem atbildīgam un izturēties ar cieņu un taisnīgi, tā, it kā viņi būtu paša meitas vai dēli. Atbildības izjūta un rūpes par personālu atrodas tālu jūrā, veicot uzdevumus, nedaudz atšķiras no tās, kas ir vērojama parastos apstākļos, kad cilvēki strādā birojos un vakarā pēc darba dodas mājās. Viņš uzsvēra, ka šādā situācijā bija svarīgi veicināt vides veidošanos, kur katrs var paust savus profesionālos un personiskos uzskatus, tā atrodot labākos risinājumus un rosinot padotajos atbildības izjūtu. Personāla informēšana par to, kas notiek uz kuģa un ārā pasaulē, bija būtiska, lai personāla rīcība būtu paredzama, un viņš kā komandieris varētu uz viņiem paļauties. Viņš bija uzmanīgs, un neuzdeva padotajiem sākumā pārāk sarežģītus uzdevumus, lai

viņi nezaudētu motivāciju, jo tad viņa kuģis nebūtu profesionāli sagatavots uzdevuma veikšanai. Savukārt, veicinot pieredzi un kompetenci padotajos un uzdodot viņiem arvien sarežģītākus uzdevumus, viņu atbildības sajūta pieauga, un viņi kļuva par labiem zemākā līmeņa līderiem.

Interesanti, ka starp tādām varbūt pašsaprotamām militārā līdera personiskām īpašībām, kā izturība, pašpalāvēība, drosmē, godīgums, izlēmība, taisnīgums, takta izjūta, iniciatīva, vēss prāts, briedums un vēlme pilnveidoties, gribasspēks, pašpārliecinātība, atklātība, kompetence, pienākuma apziņa tiek minēta arī humora izjūta un radoša domāšana⁶. Radošas un inovatīvas domāšanas nepieciešamību līderiem uzsvēra jau militārās teorijas klasiķi, mūsdienās par to tiek diskutēts militārās līderības ietvaros, jo tas ir priekšnoteikums, kā militārām organizācijām spēt pielāgoties nepatstāvīgai un visu laiku mainīgajai videi. Piemēram, cīnoties pret teroristu metodēm un pielāgojoties neierastajiem kara apstākļiem Afganistānā un Irākā. Vēl viena svarīga lieta, kas jāatceras, ir, ka militāro vienību komandieriem bieži jāveic dienests un jāpieņem lēmumi ārkārtējos apstākļos, kad trūkst informācijas, bieži ir fizisks un garīgs nogurums. Tāpēc, kā norādīja slavenais vācu karavadonis un teorētiķis Klauzevics, kaujas un neskaidrības apstākļos noteiktība un pašpalāvēība ir ļoti būtiskas īpašības, kā arī komandiera spēja palikt mierīgam liela stresa apstākļos.⁷ Militārās profesijas specifika dēļ militārpersonas ir pieradušas darboties spriedzes apstākļos, tāpēc man ir nācies novērot, ka bieži vien ikdienišķas problēmas miera laika apstākļos militārpersonām nesagādā lielu satraukumu un nerada stresu. Reiz viens mans amerikāņu militārais kolēģis dalījās pieredzē, ka līderim ir svarīgi neizrādīt satraukumu, lai nevairotu paniku un nedrošību padotajos un, lai neradītu iespaidu, ka līderis nekontrolē situāciju. Protams, ka tas nav tik vienkārši – iemiesot sevī visas pozitīvās īpašības, bet ir svarīgi apzināties, cik augstas prasības tiek uzstādītas militāram līderim. Tas ir ideāls, uz ko viņam ir jātiecas. Iespējams, ka atšķirībā no nemilitārām organizācijām tas tiek skaidri definēts, un militārais personāls tiek vērtēts pēc uzstādītajiem kritērijiem. Vadītāja spējas demonstrēt savu līderību darbībā, rādīt piemēru un būt prasīgam pret sevi, rūpēties par savu personālu – tās ir militārās līderības vienas no būtiskākajām iezīmēm.

Kāds līderības stils veicina kompetenci un iniciatīvu?

Daudzi ir saskārušies ar mikro-menedžmenta problēmu organizācijās. Kā militārās organizācijas ir atrisinājušas šo jautājumu? Precīzi formulēti, saprotami uzdevumi, kas jāasniedz noteiktā termiņā ar noteiktiem resursiem un kas netiek apšaubīti – tas ir veids, kā militārās organizācijas darbojas. Tas tiek realizēts ar rakstiskām un mutiskām pavēlēm un to attiecīgu izpildi. Taču tas mūsdienu militārajā līderībā vairs nenozīmē tikai pavēlēt saviem padotajiem precīzi un detalizēti, kas un kā jādara. Militārajā profesijā ir labi zināma līderības metode – „Auftragstaktik”, ko nosacīti varētu tulkot kā vadošanas stilu – “uzdodot uzdevumu, nevis dodot pavēli.”⁸ Neveicot vēsturisku atkāpi, kā šī metode attīstījās Vācijas armijā kopš 19.gadsimta, ir jāzina, ka mūsdienās to mācās un pielieto militārpersonas daudzās valstīs. Šīs metodes būtība ir decentralizēta lēmumu pieņemšana un diezgan lielas fleksibilitātes, iniciatīvas un rīcības brīvības došana zemāko vienību komandieriem. Pielietojot šo metodi, komandieris skaidri formulē uzdevumu (misiju) subordinētajam

komandierim un piešķir nepieciešamos resursus (militārās vienības) tā izpildei noteiktajā laikā. Lai šī metode veiksmīgi darbotos, subordinētajiem līderiem ir precīzi jāsaprot formulētais uzdevums un viņiem jābūt trenētiem darboties neatkarīgi un plānot operācijas taktiskā līmenī. Uzdevuma izpilde ir atkarīga no padoto zināšanām un iemaņām, izdomas un pienākuma apziņas. Vienkāršs piemērs, vada komandierim tiek dots uzdevums ieņemt un noturēt augstieni, jo tas ir stratēģiski svarīgi, lai nodrošinātu pārējo vienību virzīšanos uz priekšu. Kā to paveikt - tas tiek atstāts vada komandiera ziņā, kurš tad attiecīgi izplāno šo operāciju un dod uzdevumus savas vienības karavīriem. Virknē valstu šo metodi angļu valodā sauc par „*Mission Command*” (ko nosacīti varētu tulkot kā “misijas noteikta komanda”). Norvēģijas militārajā doktrīnā tiek uzsvērts, ka šādas metodes efekts slēpjas

krēti uzdevumi – kas jāsasniedz jaunajā valstī vai reģionā (piemēram, cik liela tirgus daļu ir jāiegūst), bet būtu ļoti nepareizi sīkāk noteikt, kā tos realizēt. Tikai šī uzņēmuma pārstāvis vai vadītājs uz vietas atkarībā no situācijas un iespējām varēs atrast visoptimālāko risinājumu biznesa mērķu sasniegšanai attiecīgajā valstī. Tāpēc ka viņam būs visprecīzākā informācija. Piemēram, par biznesa kultūru, par iespējamiem sadarbības partneriem, par valsts ekonomisko politiku, par cilvēku resursiem, medijiem utt. Viņš varēs izvēlēties vispiemērotāko veidu, kā realizēt uzstādīto uzdevumu un spēs pielāgoties negaidītām situācijām. Aprakstītā „Auftragstaktik” vai „Mission Command” metode, ko militārajā profesijā sauc arī par līderības stilu, nodrošina mērķa sasniegšanu, deleģējot zināmu atbildību un rīcības brīvību zemākajiem vadītājiem. Tas savukārt, attīsta personāla iniciatīvu un motivā-

Vadītāja spējas demonstrēt savu līderību darbībā, rādīt piemēru un būt prasīgam pret sevi, kā arī rūpēties par savu personālu – tās ir militārās līderības vienas no būtiskākajām iezīmēm.

tur, ka tā ir iesaistoša (*inclusive*), veicina iniciatīvu un personāla iesaisti organizācijas visos līmeņos.⁹ Tas nozīmē, piemēram, ka štāba priekšnieks pielieto šādu pieeju un formulē sasniedzamos mērķus saviem padotajiem, tālāk departamenta priekšnieki tāpat formulē jau detalizētākus uzdevumus, bet atstājot rīcības brīvību personālam, lai viņi piedāvātu risinājumu un izpildītu uzdevumu. Tādējādi personāls dažādos organizācijas līmeņos ir iesaistīts uzstādītā uzdevuma (vai organizācijas misijas) izpildē. Vai arī iepriekš minētajā piemērā par dienestu uz militārā kuģa, kur līderis veicināja personāla kompetenci un atbildību visos līmeņos.

Vēl nedaudz atgriežoties pie iemesliem, kāpēc šī metode tiek atzīta par veiksmīgu. Daudzi militārās teorijas pētnieki un praktiķi bija vienprātīgi, ka karā vai militārā operācijā ir daudz nejaušību un gadījuma faktoru, kurus nevar iepriekš paredzēt. Piemēram, izpletņu lēcēji piezemējās citā vietā stiprā vēja dēļ, vienības komandieris tiek ievainots un vairs nevar vadīt operāciju, pārtrūkst sakari utt.¹⁰ Pildot uzdevumu, taktiskajiem komandieriem uz vietas būs daudz vairāk informācijas par situāciju nekā štābos sēdošajiem augstākajiem komandieriem. Turklāt bieži vien nav laika gaidīt pavēles no viņiem. Tāpēc tiek formulēts uzdevums vai misija, kas ir jāsasniedz, bet detaļas, kā tieši to izdarīt, tiek atstātas zemāko komandieru ziņā, kas pieņem lēmumus atbilstoši situācijai.

Ja mēs šo metodi pārnesam uz biznesa vidi, tad mēs varam iedomāties situāciju, kad kāds uzņēmums vēlas paplašināt savu darbību citā reģionā vai valstī. Tad, protams, tiek ievēroti uzņēmuma vispārējā misija, mērķi, vērtības un tiek uzstādīti kon-

ciju. Balstoties uz šo pieeju, militārajās organizācijās tiek augsti vērtēta iniciatīva, jo tā tiek uztverta kā būtiska pieeja uzdevumu izpildei. Kompetence un uzticēšanās arī ir būtiski faktori, lai varētu pielietot šādu līderības stilu organizācijās.

Kā militārie līderi rūpējas par savu personālu un saliedē komandu?

Atcerieties teicienu: „Viens nav karotājs!” Tā būtība ir, ka nevienu karu vai operāciju nevar uzvarēt viens pats, lai cik ģeniāls būtu šis ģenerālis vai organizācijas vadītājs. Militārajā profesijā to ļoti labi apzinās un tāpēc viens no būtiskākajiem līdera uzdevumiem ir izveidot spēcīgu komandu uzdevumu izpildei un rūpēties par personālu.

Tipiskā komanda, kas militārajiem līderiem jāvada, ir militāra kaujas vienība. Piemēram, 100 karavīru rota vai kara kuģis ar 200 jūrnikiem - līdz pat lielākām un daudznacionālām vienībām daudzu tūkstošu karavīru sastāvā, kā, piemēram, brigāde. Savukārt, tur, kur tiek plānotas operācijas un bruņoto spēku attīstība, tas ir štāba darbs. Tādā gadījumā militārā komandiera vai štāba priekšnieka komanda ir štābs ar to departamentiem. Piemēram, nelielā valstī ar nelieliem bruņotiem spēkiem štābā varētu būt 100-200 cilvēki.

Mūsdienās daudz tiek runāts par komandas veidošanas treniņiem un neformālu pasākumu rīkošanu darbiniekiem. Taču komandas veidošanas pasākumiem ir jābūt vērstiem uz konkrētiem mērķiem, piemēram, veidotu savstarpēju uzticēšanos, iepazītu darbinieku stirpās un vājās īpašības, iepazīt neformālos līderus kolekti-

vā, un, iespējams, pārbaudīt, kā komanda rīkojas stresa apstākļos. Militārās organizācijās miera apstākļos arī tiek rīkoti neformāli komandas veidošanas pasākumi. Piemēram, Baltijas aizsardzības koledžā katrs jauns mācību gads sākas ar mācību bloku par komandas veidošanu. Tajā ir gan teorētiskā daļa ar lekcijām (piemēram, par grupu dinamiku), gan arī praktiski vingrinājumi un uzdevumi neformālā gaisotnē, kas ir jāveic nelielu grupu sastāvā. Tas ir ļoti būtiski, jo studentiem pēc tam gada garumā ir jāstrādā kopā tajā pašās mazajās grupās. Taču īstenais veids, kā militārās organizācijās pārbauda līderus un komandas spēju veikt uzdevumus, ir militārie vingrinājumi un mācības (gan kaujai pietuvinātos apstākļos lauku mācībās, gan štāba darbā un simulācijas vingrinājumos). Tāpēc būtu ieteicami ar uzņēmumos organizēt mācības un modelēt situācijas, kur var vingrināties risināt sarežģītas situācijas un pārbaudīt personāla spējas. Vēl viens veids, kā militārās organizācijās veicina piederību organizācijai un attīsta komandas garu ir kopīgu tradīciju un ceremoniju uzturēšana – gan nopietnu, gan nenopietnu. Tās ir vēsturiskas atceres dienas, balles, parādes, apbalvojumi un citi sarīkojumi. Starp citu, tieši joki un nenopietnas tradīcijas ir ļoti populāras militārās organizācijās, lai veicinātu pozitīvas emocijas un atmiņas komandā ārpus dienesta laika, kas kalpo kā saliedējošs un stresu noņemošs faktors. Saliedēt komandu, pārbaudīt to vingrinājumos un mācībās, uzturēt tās garu militārās organizācijās ar kopīgu tradīciju palīdzību ir līdera uzdevumi.

Militārā profesijā neviens nešaubās, ka armijā vai vienībā valdošā atmosfēra, disciplīna, motivācija un vērtības, ko militārā profesijā parasti sauc par vienības morāli, katra indivīda motivācija vai tās trūkums, un kopīgā mērķa apziņa izšķir kauju un karu iznākumus. Lai to ilustrētu, ikviens var atsaukt atmiņā mākslas filmu ainas, kad pirms kaujas karavadonis ar savu runu motivē karavīrus, apelējot pie kopīgā mērķa un katram karavīram svarīgām vērtībām – dzimtenes, ģimenes, brīvības, karaļa, Dieva un

goda (atkarībā no valsts un vēsturiskā laikmeta). Šeit parādās jau sākumā minētā līdera būtiskā īpašība – spēt iedvesmot un motivēt.

Atbildība par personālu, rūpes par to labklājību ietilpst komandiera pienākumos. Militārās struktūrās jau sen ir secināts, ka karavīra motivācijai ir svarīgs ne tikai labs atalgojums, bet arī kopīgā vienības morāle, atzinība no vienības biedriem un komandiera, kā arī rūpes par karavīru ģimeņu labklājību. Piemēram, Norvēģijas militārā doktrīnā ir norādīts, ka bruņotajiem spēkiem ir pienākums nodrošināt personālu ar tādu profesionālo karjeru, kas var būt savienojams ar ģimenes dzīvi, un sniegt palīdzību ģimenēm operāciju laikā un pēc tām¹¹. It īpaši valstīs, kur pastāv profesionālais dienests, starp motivējošiem faktoriem ietilpst ne tikai labs atalgojums, bet iespēja pilnveidoties un virzīties tālāk pa karjeras kāpnēm, dažādas papildus sociālas garantijas, iespēja iegūt apmaksātu izglītību militārās karjeras laikā vai pārtraucot to uz laiku, kas tālāk noderīga arī civilajās profesijās. Nebūtu tik svarīgi „kopēt” kādus no militāro organizāciju piemēriem, jo katrā organizācijā personālam var būt atšķirīgas vajadzības un motivējoši faktori. Būtiski ir atcerēties, ka patiesas un sistemātiskas rūpes par personālu un vienības (organizācijas) morāles uzturēšana ir tas, ko mēs varam mācīties no militārām organizācijām.

Nobeigumā grūti izvairīties no jautājuma, ko bieži uzdot runājot par līderību – vai var iemācīties būt par labu līderi, vai arī tas ir iedzimts talants. Neapšaubāmi, kādam šis līdera talants piemīt daudz vairāk nekā citiem. Taču mēs varētu aizgūt no militārām organizācijām to, ka tur personāls tiek izglītots un trenēts būt par līderiem, un šī spēja tiek nepārtraukti izkopta. Tāpēc ka militārā organizācijās skaidri apzinās, cik lielā mērā organizācijas uzdevumu izpilde ir atkarīga no līderiem un viņu īpašībām. **BP**

1. “Introduction”, *Leadership and Education*, Defence Command Denmark, 2008, p.9
2. Michael I.Handel, „On Military Leadership”, *Masters of War: Classical Strategic Thought*, Frank Cass Publishers, London and Origion, 2002, 2003, p.266.
3. „Military Professional Development”: Online Study Guides at <http://www.military-net.com/education/mpdlead.html>
4. „Military Leadership”, *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*, Norwegian Defence Command and Staff College, 2007, p. 162.
5. : Military Professional Development”: Online Study Guides at <http://www.military-net.com/education/mpdlead.html>
6. “Leadership-Character and Traits” at <http://www.skagitwatershed.org/~donclark/leader/leadchr.html>
7. Michael I.Handel, „On Military Leadership”, *Masters of War: Classical Strategic Thought*, Frank Cass Publishers, London and Origion, 2002, 2003, pp.262-263.
8. Major General Werner Widder, “Auftragstaktik and Innere Führung: Tradesmark of German Leadership”, *Military Review*, September-October 2002..
9. “The Military Profession”, *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*, Norwegian Defence Command and Staff College, 2007, p.163.
10. Viens no viszināmākajiem klasiķiem, kas rakstīja par nejausības faktora lielo lomu karā, ir labi zināmais Klauzevics darbā „Karš” (*Clausewith, On War*).
11. “The Military Profession”, *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*, Norwegian Defence Command and Staff College, 2007, p.163.



personāla darba laika izmantošanas analīze

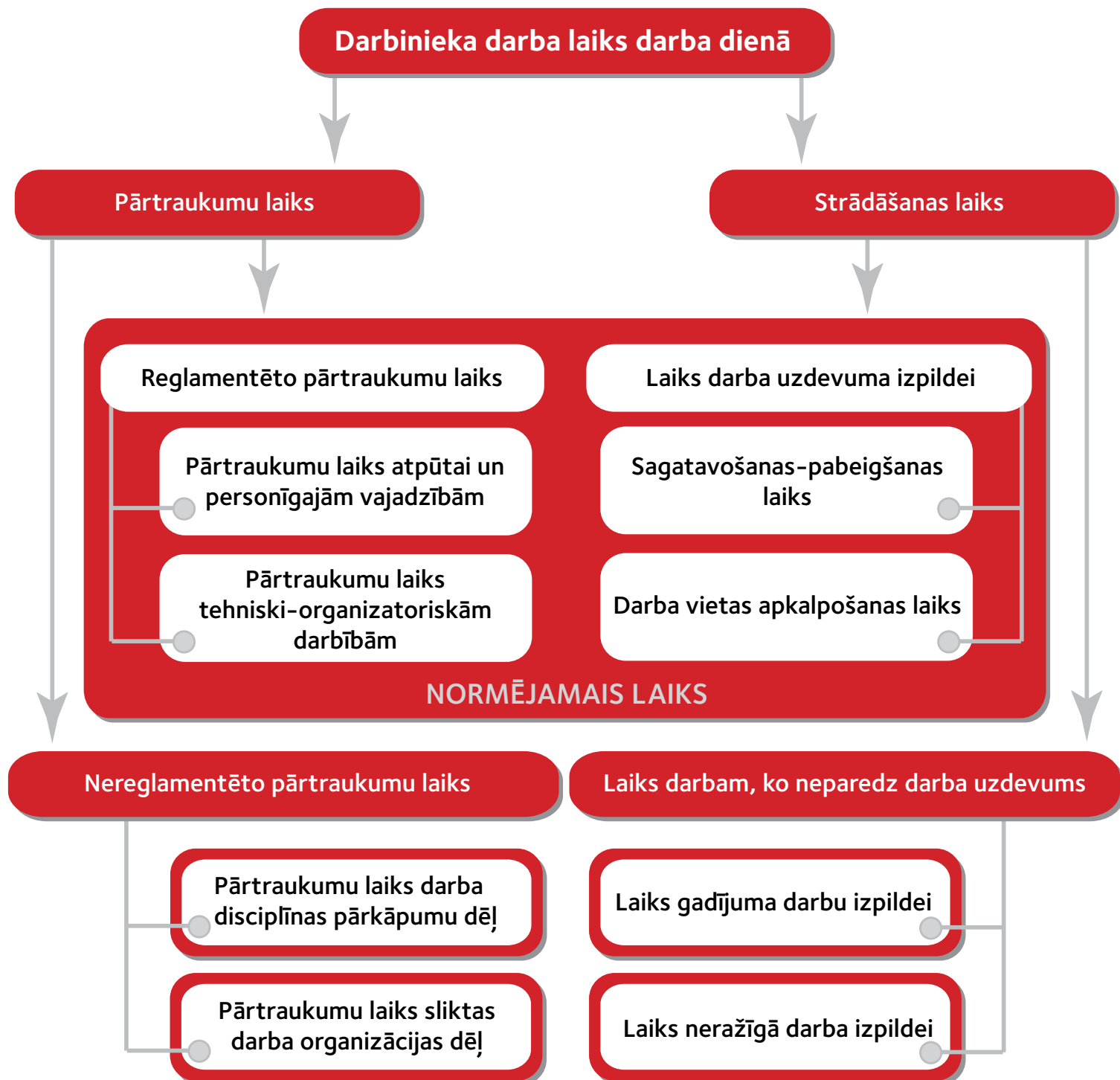
Ekonomiskās krīzes apstākļos daudzas organizācijas spiestas pieņemt nepopulārus lēmumus – par darbinieku skaita vai darba algas samazināšanu, bezalgas atvaļinājuma piešķiršanu, pārēju uz īsāku darba dienu vai darba nedēļu u.c. Problēmu un laika trūkuma varā esošajai organizāciju vadībai ir vilinājums pieņemt šos nepopulāros lēmumus „uz ātru roku”, neizvērtējot sīkumos, kuros gadījumos tiešām naudas līdzekļu ekonomija ir attaisnojama un kuros nē. Lai darbaspēka izmaksu samazināšanas veids būtu taisnīgs un pamatots, jāveic darbinieku faktiskās darba noslogotības un efektivitātes analīze.

Darba laika izmantošanas analīzes mērķi

Darba laika izmantošanu ir lietderīgi analizēt, lai noskaidrotu:

- darba laika patēriņa apmērus un struktūru (piemēram, cik darba stundu pārskata periodā darbinieki nostrādā, kā konkrēti šīs darba stundas ir izmantotas);
- darba laika zudumu apmērus, iemeslus un biežumu;
- iespējas darba laika izmantošanas uzlabošanai;
- labākas darba laika izmantošanas ietekmi uz darba produktivitāti (kā mainīsies darba produktivitātes rādītāji, uzlabojot darba laika izmantošanu).

1. tabula



Kas ir „darba laiks”?

Saskaņā ar LR Darba likumu, **darba laiks** ir „laikposms no darba sākuma līdz beigām, kura ietvaros darbinieks veic darbu un atrodas darba devēja rīcībā, izņemot pārtraukumus darbā”. Darba likums definē arī, kas ir „pārtraukumi darbā”. Praktiski šie pārtraukumi ir domāti atpūtai un ēšanai (pusdienu pārtraukums). Taču ikdienā darbā rodas dažādi citi pārtraukumi. Piemēram, pārtraukumi tehniski-organizatoriskām darbībām – gaidot klientu vai gaidot, kamēr kopējais sakopēs nepieciešamos darba dokumentus. Kā arī pārtraukumi, kas radušies sliktas darba organizācijas dēļ – dīkstāvju gadījumā, kad kaut kas salūzt, kaut kā pietrūkst u.tml. Šādi pārtraukumi, kas rodas darba tehniski-organizatorisko jautājumu risināšanai un pārtraukumi sliktas darba organizācijas dēļ tiek iekļauti „darba laikā”.

Kā arī darbinieka „darba laiks” ietver ne tikai laiku savu tiešo darba uzdevumu veikšanai, bet arī citus laika patēriņus, kas nodrošina šo uzdevumu izpildi vai kas nepieciešami netiešo pienākumu vai neparedzēto darbu izpildei. Piemēram, laiku pārgērbšanās oficiāli paredzētajā formā un laiku pārgērbšanās atpakaļ parastajā apģērbā, laiku darba vietas sakārtošanai, laiku darba sanāksmēm, laiku datu analīzei, laiku palīdzēšanai kolēģim vai viņa aizvietošanai, laiku kļūdu vai brāķu labošanai.

Tātad darba laiks ietver dažādus laika patēriņus. Lai tos atšķirtu, darba ekonomisti un normētāji izmanto darba laika patēriņa klasifikāciju.

Darba laika patēriņa klasifikācija

Attiecībā uz darbinieka darba laiku izšķir šādus darba laika patēriņus:

Darba laika patēriņa veids	Piemēri
Sagatavošanas –pabeigšanas laiks	Tas ir laiks, ko darbinieks izmanto, sagatavojoties darba uzdevuma izpildei un pabeidzot šī uzdevuma izpildi. <i>Piemēram, pārgērbšanās oficiāli paredzētajā formā un pārgērbšanās atpakaļ parastajā apģērbā; uzdevuma saņemšana no vadītāja un iepazīšanās ar šo uzdevumu; darba instrumentu un izejvielu saņemšana; iekārtas noregulēšana; darbam nepieciešamo datu vai informācijas meklēšana; gatavās produkcijas vai dokumentu nodošana.</i>
Operatīvais laiks	Tas ir laiks, ko darbinieks velta tieši darba uzdevuma izpildei. <i>Piemēram, uzskaitvedim – datu ievadīšana datu bāzē; kasierim – pircēju apkalpošana; virpotājam – detaļas vitnes izvirpošana.</i> Operatīvais laiks = pamatlaiks + palīglaiks, kur pamatlaiks – laiks pamatzudevuma izpildei (vai laiks darba priekšmeta pārveidošanai); palīglaiks – laiks darbībām, kas nodrošina pamatzudevuma izpildi (vai darba priekšmeta pārveidošanu) konkrētas darba vietas ietvaros, <i>piemēram, kases aparāta čeku lentes nomaiņošana, detaļas uzstādīšana un noņemšana, materiālu pārvietošana.</i>

Darba vietas apkalpošanas laiks	Tas ir laiks darba vietas apkopei un uzturēšanai tādā stāvoklī, kas nodrošina produktīvu darbu. Izšķir laiku darba vietas organizatoriskajai apkalpošanai un tehniskajai apkalpošanai. Darba vietas organizatoriskās apkalpošanas laiks – laiks darba vietas uzturēšanai darba stāvoklī darba dienas ietvaros, <i>piemēram, maiņas pieņemšana un nodošana, instrumentu izvietošana un novākšana, iekārtas apskate, darba vietas uzkopšana.</i> Darba vietas tehniskās apkalpošanas laiks – laiks darba vietas apkopei, kas nepieciešama konkrēta darba uzdevuma izpildei, <i>piemēram, instrumentu nomaiņošana un noregulēšana, atkritumu novākšana.</i>
Laiks gadījuma darbu izpildei	Tas ir laiks tādu darbu izpildei, kas neietilpst darbinieka tiešajos pienākumos, bet tiem ir gadījuma raksturs un tie izriet no kopējā darba nepieciešamības. <i>Piemēram, palīdzēšana kolēģim, siku neparedzēto darbu veikšana, vadītāja vai citu speciālistu meklēšana kādas neparedzētas problēmas atrisināšanai.</i>
Laiks neražīgā darba izpildei	Tas ir laiks darba brāķu vai kļūdu labošanai.
Pārtraukumu laiks atpūtai un personīgajām vajadzībām	Tas ir oficiāli atļauto pārtraukumu laiks, kad darbinieks pārtrauc darbu vai tiek aizvietots ar citu darbinieku, lai atpūstos un nokārtotu citas savas personīgās vajadzības. <i>Piemēram, mini atpūtas pauzes, vingrošana, WC.</i> Pie šī pārtraukumu veida NEattiecas pusdienu pārtraukums, jo tas neietilpst darba laika stundās.
Pārtraukumu laiks pēc tehniski-organizatoriskās nepieciešamības	Tas ir pārtraukumu laiks, kas rodas darba tehnoloģiskā procesa vai darba organizācijas specifikas dēļ. <i>Piemēram, taksometra šoferim – klienta gaidīšana, maizes cepējam – maizes nogatavināšanās krāsnī gaidīšana, kasierim – gaidīšana, kamēr notiek inkasācija.</i>
Pārtraukumu laiks darba disciplīnas pārkāpumu dēļ	Tas ir nepieļaujamo pārtraukumu laiks, kas rodas darbiniekam pārkāpjot darba disciplīnas prasības. <i>Piemēram, darba kavēšana, ātrāka aiziešana no darba, reglamentēto pārtraukumu laika pārsniegšana, neko nedarīšana.</i>
Pārtraukumu laiks sliktas darba organizācijas dēļ	Tas ir nepieļaujamo pārtraukumu laiks, kas rodas organizatorisko vai tehnisko problēmu dēļ. Šādu problēmu varēja arī nebūt un to rašanās rada liekus laika zaudējumus. <i>Piemēram, gaidīšana, kad darba laikā saremontēs sabojāto tehniku; gaidīšana, kad lēni strādājošs dators izslēgsies.</i>

Laika norma un darba laika zudumi

Vadītājam jāzina, cik laika darbiniekam nepieciešams konkrētā darba izpildei. Bet ne vienmēr to var precīzi noteikt, ja darba saturs un apstākļi bieži mainās. Tād vadītājam nākas vadīties lielākoties pēc saviem novērojumiem. Savukārt, rutinētiem darbiem, kas bieži atkārtojas un ilgstoši paliek nemainīgi pēc sava satura un apstākļiem – lietderīgi izstrādāt laika normas.

Laika norma – nepieciešamais laika patēriņš vienam darbiniekam vai darbinieku grupai (brigādei) produkcijas vienības ražošanai vai noteikta darba vienības (operācijas, uzdevuma) izpildei. Laika normu apzīmē cilvēkstundās (cilv.-h) vai cilvēkminūtēs (cilv.-min). Šajās mērvienībās „cilvēk-„ nav nejauši, jo ekonomikā vēl izmanto mērvienības „mašīnstundas” un „mašīnminūte”, kas norāda nevis uz darbinieka, bet iekārtas strādāšanas laiku.

2. tabula



Nosakot laika normu konkrētam darba uzdevumam, ņem vērā laiku darba uzdevuma izpildei un reglamentēto pārtraukumu laiku.

Laika normām jābūt **zinātniski pamatotām** - to noteikšanā jāņem vērā ražošanas (apkalpošanas) tehniskās un tehnoloģiskās iespējas, izmantojamo darba priekšmetu īpatnības, progresīvo darba metožu, paņēmieni un formu izmantošana, darba fizioloģiski attaisnojama intensitāte un normālie darba apstākļi. Tāpēc zinātniski pamatota laika norma norāda uz organizācijas sasniegto tehniski-tehnoloģisko un organizatorisko līmeni.

Bet ko neiekļauj laika normā? – Neiekļauj nereglamentēto pārtraukumu laiku un laiku darbam, ko neparedz darba uzdevums. Šie laika patēriņi ir **darba laika zudumi** un tos jācenšas samazināt.

Darba laika izmantošanas izpētes metodes

Datus par darba laika izmantošanu var iegūt ar šādām metodēm:

- 1. Dokumentu analīzes metode – piemēram, analizējot „Darba laika uzskaites tabulas” datus;
- 2. Novērošanas metode – piemēram, vadītājam vadoties pēc saviem novērojumiem par darbinieku darbu, darba normētājam fiksējot darbinieka darbības un to ilgumu;
- 3. Aptaujas metode – piemēram, tieši pajautājot vai anketējot darbinieku par viņa darba laika izlietojumu, par nepieciešamo uzdoto laiku darbu paveikšanai.

Detalizētai darba laika patēriņu izpētei izmanto tādas metodes, kā:

- **darba laika fotogrāfijas metodi**, kur pieraksta darbinieka vai darbinieku grupas darbību visas darba dienas vai tās daļas garumā;

Darbinieka darba laika bilance

3. tabula

Nr. p/k	Rādītāja nosaukums	Rādītāja vērtība	
		plān.	fakt.
1.	Kalendārais laika fonds, dienās	365	365
2.	Brīvdienu un svētku dienu skaits, dienās	112	113
3.	Kalendāro darba dienu skaits (Nominālais darba dienu fonds), dienās (1.) – (2.)	253	252
4.	Darbā neierašanās, dienās tai skaitā:	40,82	50,08
4.1.	• ikgadējs atvaļinājums	20,00	25,00
4.2.	• papildatvaļinājums	3,00	4,00
4.3.	• bezalgas atvaļinājums pēc darba devēja iniciatīvas	1,00	1,00
4.4.	• bezalgas atvaļinājums pēc darba ņēmēja iniciatīvas	5,00	6,00
4.5.	• pārejoša darba nespēja	7,00	9,00
4.6.	• grūtniecības un dzemdību atvaļinājums	1,24	1,24
4.7.	• citi iemesli (ar likumu atļautā neierašanās darbā)	3,58	3,81
4.8.	• darba kavējumi	-	0,03
5.	Lietderīgais darba dienu fonds, dienās (3.) – (4.)	212,18	201,92
6.	Normālais dienas darba laika ilgums, h	8,00	8,00
7.	Nominālais darba laika fonds, h (5.) * (6.)	1697,44	1615,36
8.	Virsstundu darbs, h	-	100
9.	Darba laika zudumu sakarā ar darba dienas ilguma saīsināšanos, h tai skaitā:	4,12	5,85
9.1.	• sakarā ar saīsinātu darba dienas ilgumu pirms svētku dienām	4,00	5,00
9.2.	• sakarā ar atlaides stundām mātēm	0,02	0,02
9.3.	• sakarā ar atlaides stundām jauniešiem līdz 18 g.	0,08	0,08
9.4.	• sakarā ar atlaides stundām darbiniekiem kaitīgos darba apstākļos	0,01	0,01
9.5.	• pilnu maiņu dīkstāve	-	0,34
9.6.	• nepilnu maiņu dīkstāve	-	0,32
9.7.	• sakarā ar darba disciplīnas pārkāpumiem (darba nokavēšana, priekšlaicīga aiziešana no darba	-	0,07
9.8.	• citi iemesli	0,01	0,01
10.	Nostrādātās stundas (Lietderīgais darba laika fonds), h (7.) + (8.) – (9.) no tām naktī	1693,32	1709,51

- **hronometrāžas metodi**, kur ar hronometru fiksē konkrētas atkārtotās darbības izpildes laiku;
- **fotohronometrāžas metodi** – hronometrāžas un darba laika fotogrāfijas metožu savienojums – piemēram, ar darba dienas fotogrāfijas metodes palīdzību noskaidro, vai darbinieka darbā ir tipveida, rutinēti uzdevumi, un tālāk ar hronometrāžas metodi nosaka šo uzdevumu izpildes vidējo ilgumu.

Konkrēti laika normu kādam darba uzdevumam var noteikt pēc vairākām metodēm, kas ir tabulā nr. 2.

Uzmanību!

- Lai noteiktu laika normu jebkādiem darba elementiem, operācijai vai uzdevumam kopumā, tad jāorientējas uz „normālo”, t.i. vidējo – ne pārāk lēnu un ne pārāk ātru - darba izpildes līmeni.
- Viens no faktoriem, kas ietekmē darbinieka darba izpildes līmeni, ir darbinieka darba spējas. Tā kā darba spēju līmenis ir atšķirīgs darba dienas un darba nedēļas garumā, tad laika mērījumus darbinieka darba izpildē ieteicams veikt dažādos darba dienas laikos un dažādās darba dienās.
- Jo precīzāku laika normu jāiegūst, jo vairāk jāveic laika mērījumus.

Laika normas periodiski jāpārskata. Bieži vien laika normas pārskata:

- ja mainās darba saturs un/vai apstākļi;
- ar mērķi paaugstināt darba produktivitāti, ieviešot izmaiņas organizatoriski-tehniskajos apstākļos (piemēram, ieviešot progresīvākus darba līdzekļus, pilnveidojot darba izpildes secību, uzlabojot fiziskos darba apstākļus u.tml.);
- beidzoties pagaidu darba normu darbības termiņam, kuru uzstāda uz jaunas produkcijas, tehnikas, tehnoloģijas vai darba organizācijas apgušanas periodu.

Darba laika bilance

Vispārējam pārskatam par informatīvo bāzi darba laika izmantošanas analīzei kalpo „Darba laika uzskaites tabele”. Uz tās pamata var izveidot darba laika bilanci. **DARBA LAIKA BILANCE** ir dokuments, kur tabulas veidā ir apkopoti vispārēji dati par darbinieku darba laika patēriņu. (skatīt tabulu nr.3)

Darba laika bilances veidi:

1. Atkarībā no izveidošanas veida izšķir **plānoto un faktisko** darba laika bilanci;
2. Atkarībā no izveidošanas laika horizonta izšķir **mēneša, ceturkšņa, pusgada un gada** darba laika bilanci;
3. Atkarībā no aptveres mēroga izšķir **organizācijas** un tās **struktūrvienības** darba laika bilanci;
4. Atkarībā no aptveres objekta izšķir organizācijas vai tās struktūrvienības **personāla** (visu darbinieku) vai **atsevišķu amatu-profesionālo grupu** (vadītāju, speciālistu, kalpotāju, strādnieku) darba laika bilanci;
5. Atkarībā no datu apkopošanas pakāpes izšķir **kopējo** darba laika bilanci un darba laika bilanci **uz vienu darbinieku**:
 - kopējā darba laika bilanci darba laika izlietojumu nosaka, summējot kopā visu analizējamo darbinieku darba laika izlietojuma rādītājus;
 - darba laika bilanci uz vienu darbinieku veido, datus no ko-

pējās darba laika bilances izdalot ar analizējamo darbinieku skaitu – šī bilance parāda, kāda ir darba laika izmantošana vidēji uz vienu darbinieku.

Uzmanību!

1. Plānotajā Darba laika bilanci neuzrāda (neplāno) tādu laika patēriņus, kā darba kavējumi (4.8.), virsstundu darbs (8.), pilnu maiņu (9.5.) un nepilnu maiņu (9.6.) dīkstāves, kā arī nenostādītās stundas sakarā ar darba disciplīnas pārkāpumiem (9.7.). Šos laika patēriņus uzrāda tikai faktiskajā Darba laika bilanci.
2. Plānojot Darba laika bilanci, jātiecas paaugstināt nostrādāto stundu skaitu – Lietderīgo darba laika fondu (10.), t.i.:
 - samazinot darbā neierašanās dienu skaitu (novēršot darba kavējumus, samazinot bezalgas atvaļinājuma dienas pēc darba devēja iniciatīvas un darbinieku prombūtnes dienas sakarā ar pārejošu darba nespēju (ja tas ir sliktu darba apstākļu dēļ);
 - samazinot nenostādītās stundas sakarā ar dīkstāvē un darba disciplīnas pārkāpumiem.

Absentisma līmenis

Parasti ar „**absentismu**” saprot tādu darbinieku prombūtni, vai nestrādāšanu, kura nav ar likumu uzspiesta un to var novērst. Tāpēc tradicionāli šeit neņem vērā tādas nenostādītās stundas, kas radušās sakarā ar likumu atļautajiem un piešķirtajiem atvaļinājumiem (izņemot bezalgas atvaļinājumus pēc darba ņēmēja iniciatīvas), brīvajām dienām un saīsināto darba dienu. (skatīt tabulu nr.4)

Uzmanību!

Katrā organizācijā var būt savi pieņēmumi par to, kāda darbinieku prombūtne ir „attaisnojama” vai „neattaisnojama”. Tāpēc sākumā jānosaka, kāda darbinieku prombūtne tiks ieskaitīta „absentismā”.

Pēc piemēra aprēķinu rezultātiem var redzēt, ka mēnesī vidēji 1,25% darba dienu ir zaudēts sakarā ar darbinieku prombūtni.

Vienkāršotais variants mēneša absentisma līmeņa aprēķinam:

4. tabula

1. Darbinieku nenostādāto darba dienu skaits mēnesī	16 dienas
2. Vidējais darbinieku skaits mēnesī	61 cilvēks
3. Darba dienu skaits mēnesī	21 diena
4. Vidējais kopējais darba dienu skaits mēnesī (2. x 3.)	$61 \times 21 = 1281$ dienas
5. Mēneša absentisma līmenis $\left(\frac{1}{4} \times 100\%\right)$	$\frac{16}{1281} \times 100\% \approx 1,25\%$

Precīzāk absentisma līmeni var aprēķināt, izmantojot „Darba laika bilances” datus. Absentisma līmeņa aprēķinu formula:

$$\text{Faktiskais absentisma līmenis} = \frac{\text{Faktiski nenostādātās stundas}}{\text{Plānotais darba laika fonds}} \text{ vai } \frac{\text{Faktiski nenostādātās stundas}}{\text{Plānotais darba laika fonds}} \text{ (pēc darba laika bilances elementu Nr.p/k)}$$

$$= \frac{[(4.4+4.5+4.8.) \times 8h + 9.5.+9.6.+9.7+9.8.] \text{ fakt.}}{10. \text{ plāl}},$$

pēc Darbinieka darba laika bilances parauga:

$$\text{Faktiskais absentisma līmenis} = \frac{(6,00+9,00+0,03) \times 8+0,34+0,32+0,07+0,01}{1693,32} \approx 0,0714$$

Iegūtais rezultāts nozīmē, ka vidēji aptuveni 7% no plānotā darba laika ir zaudēts sakarā ar darbinieku prombūtni. Šo rezultātu var salīdzināt ar plānoto, „normālo”, absentisma līmeni organizācijā, kurš ir šāds:

$$\text{Plānotais absentisma līmenis} = \frac{\text{Pieļaujamās nenostādātās stundas}}{\text{Plānotais darba laika fonds}} \text{ vai } \frac{\text{Pieļaujamās nenostādātās stundas}}{\text{Plānotais darba laika fonds}} \text{ (pēc darba laika bilances elementu Nr.p/k)}$$

$$= \frac{[(4.4+4.5.) \times 8h+9.8.] \text{ plāl.}}{10. \text{ plāl}}$$

pēc Darbinieka darba laika bilances parauga:

$$\text{Plānotais absentisma līmenis} = \frac{(5,00+7,00) \times 8+0,01}{1693,32} \approx 0,0567 \text{ vai } 6\%$$

Tātad faktiskais absentisma līmenis pārsniedz plānoto par vienu procentpunktu.

Darba laika izmantošanas analīzes pielietojums

Darba laika izmantošanas rādītāji ir nepieciešami

- kontrolei pār lietderīgu laika resursu izmantošanu (darba disciplīnas uzlabošanai, produkcijas vai pakalpojumu darbietilpības samazināšanai un darba produktivitātes paaugstināšanai);
- darba procesa pilnveidošanai;
- darba normu un normatīvu izstrādāšanai;
- darba apjoma plānošanai;
- personāla plānošanai.

Kā var redzēt, darba laika izmantošanas analīzei ir diezgan plašs pielietojums. Un, ja šo analīzi veic pareizi, tad tā lieliski noder daudzu darba un personāla vadīšanas uzdevumu kvalitatīvajai realizēšanai. **BP**



Laiks ir pret mums
(no filmas „Matrix“)





Līdera spējas

Būt līderim – šis jautājums ir atstāts „varoniskajiem” uzņēmumu vadītājiem autobiogrāfiju rakstīšanai. Taču bieži vien mums no tā ir maza jēga, jo autobiogrāfiju rakstītāji pieņem, ka viņu lasītāji vēlas dzirdēt, kādus lēmumus viņi pieņēmuši, nevis to, kā viņi tos pieņēmuši.

Šā raksta mērķis ir sniegt zināmu sistēmu, kas dod iespēju „operacionalizēt” un izmērīt līdera spēju koncepciju.

Kā mums trūkst, lai to pilnībā izprastu?

Teorētiski un praktiski līdz šim lielā mērā likuši uzsvāru uz to, kā sākt **rīkoties** kā līderim. Lai gan šī pieeja nesusi zināmu izpratni par šo tēmu, prakse ar savām daudzajām pieejām pamazām to ierobežojusi līdz sarakstam ar „lietām, ko darīt obligāti”. Ņemot vērā to, ka galvenais visos gadījumos vienmēr ir konteksts, mēģinājumi sastādīt universālu sarakstu ar līdera uzvedības raksturojumiem ir irobežoti.

Būt līderim – šis jautājums ir atstāts „varoniskajiem” uzņēmumu vadītājiem autobiogrāfiju rakstīšanai. Taču bieži vien mums no tā ir maza jēga, jo autobiogrāfiju rakstītāji pieņem, ka viņu lasītāji vēlas dzirdēt, *kādus* lēmumus viņi pieņēmuši, nevis to, *kā* viņi tos pieņēmuši.

Atbildes vietā paliek tukšums. Savā ikdienas pieredzē mēs neredzam, kādi apstākļi noteikuši līdera spēju izpaušmi – kādi bijuši domāšanas procesi, kas pamazām noveduši pie uzņēmējspēju idejas un iniciatīvas. Mēs neredzam pilnu procesu, kā notiek

sociālās rīcības izkristalizēšanās – mēs neredzam tās pāreju no apziņas un domām līdz runai, uzvedībai un rīcībai. Mēs redzam tikai to, kas tiek darīts. Mēs veidojam teorijas par to, kā mēs kaut ko darām. Taču mēs parasti neapzināmies to atskaites punktu, no kura cilvēki sāk darboties.

Mēs domājam, ka par pieredzi zinām daudz, taču faktiski tā nemaz nav. Maz ir tādu cilvēku, kuri spēj apspiest aizspriedumus un pieņēmumus, kas veido viņu attieksmi pret pasauli, un izpētīt, kā ir strukturēta un slāņota zem tiem esošā pieredze.

Menedžmenta mācību grāmatu tūkstoši reti kad atstāj virspusi un iedziļinās reālajā pieredzē, kā tad isti tikuši pieņemti ilgtermiņa lēmumi. Tas nav tāpēc, ka šo grāmatu autori gribējuši tikai demonstrēt savus panākumus vai problēmu risināšanas spējas. Ļoti reti gadās tā, ka cilvēks pilnībā spēj izteikt vārdos savu prasmu ieraudzīt iespējas un īstenot tās praksē. Cilvēki koncentrējas uz kādu noteiktu jautājumu, iespēju vai problēmu, nespējot pilnībā noformulēt vai izteikt savus domāšanas procesus. Bet tas ir vajadzīgs, lai saprastu, ka cilvēki pieņem konkrētus lēmumus kā rezultātu mijiedarbībai starp vārdos izteikto un vārdos neizteikto.



Kā aizpildīt tukšumu?

Dynamic Link spēj izmērīt un operacionalizēt līderu darbu tādā ziņā, ka šī sistēma dod skaidras definīcijas attiecībā uz darbu, ko dara līderi. Tā ietver: 1) lēmumus, ko pieņem līderi un kas virza organizāciju uz priekšu; 2) tam vajadzīgo apstākļu un „organizācijas klimata” radīšanu citiem un 3) konteksta radīšanu citiem. Bez tam tiek skaidri definētas arī līderiem nepieciešamās īpašības.

Līdera darbs

Lēmumi, ko pieņem līderi

Līdera darbu var iedalīt vienā no sešiem segmentiem, no kuriem katram ir sava tēma un izejas pamatinformācija.

Dynamic Link sistēma ir nodarīga tādā ziņā, ka to var pielietot, lai noteiktu atšķirību starp vienkārši līdera spējām un stratēģiskām līdera spējām. Ikviens darbs saistās ar noteiktiem diskrētiem procesiem un spriešanas spēju līmeņiem, tāpēc var teikt, ka ikvienam cilvēkam ir iespējas savā atbildības sfērā ieņemt līdera pozīciju. Stratēģiskās līdera spējas ir pavisam kas cits – tās saistītas ar

ieiešanu jaunu iespēju esamībā.

Stratēģisko līdera spēju darbam var izšķirt trīs veidus:

1. **Stratēģiskā attīstība.** Tā saistīta ar organizācijas (vai tās daļas) izveidošanu vai pārveidošanu, lai risinātu jau identificētas nākotnes problēmas. Tas ietver produktu un/vai pakalpojumu kopuma pārveidošanu un var būt saistītas ar jauna pielietojuma atklāšanu esošajām zināšanām, lai apmierinātu jau zināmas vajadzības.
2. **Vīzija un misija.** Tās saistītas ar nodomu, virzienu, kultūras un ilgtermiņa mērķu definēšanu visā organizācijā un ārējo attiecību vadīšanu augstākajā līmenī. Tās saistītas arī ar pilnīgi jaunu iespēju atklāšanu.
3. **Korporatīvā un sociālā arhitektūra.** Tā saistīta ar to, ka tiek radīta un pastiprināta reputācija kādam no galvenajiem ārpusaules ietekmes avotiem (vai šādam potenciālam avotam).

Stratēģiskās līdera spējas stipri atšķiras no operatīvajām līdera spējām, kas savukārt koncentrējas uz efektivitāti, pilnvērtīgu resursu izmantošanu un labāko darbības veidu noteikšanu.

Dynamic Link sistēma paplašina šos jautājumus un dod iespēju analizēt darbu detalizēti. Balstoties uz to, tiek radīts „spoguļatēls”, kas nosaka prasības darbiniekiem. Sasaistot abas šīs lietas, tiek radīta dinamiska saikne starp līdera amata pozīcijām un prasībām, kādai jābūt personībai.

Apstākļu radīšana citiem

Lai gan par līdera spējām un motivāciju ir sarakstīts daudz teoriju, vairums organizāciju darbinieku faktiski vēlas tikai trīs vienkāršus apstākļus attiecībā uz savu darbu:

- Viņi vēlas būt skaidrībā par to, kas viņiem jā dara,
- Viņi vēlas just, ka viņu darbs ir noderīgs, un netraucēti darīt savu darbu tādā veidā, kā paši vēlas,
- Viņi vēlas zināt, ka darbs iet uz priekšu pareizajā virzienā un pareizajā tempā.

„sastingusi” darba vide, kurai raksturīgi dzelžaini noteikumi, kas jāievēro.

Nemot vērā šo ļoti vienkāršo sistēmu, līdera uzdevums ir noteikt optimālos apstākļus, lai rastos savstarpēja uzticēšanās.

Konteksta radīšana citiem

Ļoti svarīgs uzdevums darba apstākļu radīšanā ir parādīt cilvēkiem kontekstu, kura ietvaros strādāt.

Konteksta radīšana ņem vērā to, ka cilvēki ir būtnes, kas meklē jēgu un rada jēgu ar savu darbību. Jēgas radīšanas procesā ietilpst arī stāstu stāstīšana. Mēs esam mūsu stāsti. Mēs saspiežam savu gadiem ilgo pieredzi nedaudzos teikumos, kurus nododam citiem un stāstām paši sev (Daniel H Pink. *A Whole New Mind*).

Pārfrāzējot E.M. Forstera slaveno piezīmi, fakts ir – „karaliene nomira, un karalis nomira”. Stāsts ir – „karaliene nomira, un ka-

Cilvēkiem var arī tikt dota pārāk liela brīvība. Rezultātā rodas „neskaidra” darba vide, kurai raksturīgi vieni vienīgi minējumi. Tāpat cilvēkiem var tikt dots pārāk maz brīvības. Rezultātā rodas „sastingusi” darba vide, kurai raksturīgi dzelžaini noteikumi, kas jāievēro.

Konsultāciju firmai *Bioss* ir lielisks modelis „Tripod”, kas šos jautājumus apskata tuvāk (www.biosseurope.com). Vienkāršota modeļa versija apgalvo, ka darba attiecību kvalitāte atkarīga no trim faktoriem:

- Prasību izskaidrošana, uzdevumu un mērķu noformulēšana,
- Uzticēšanās, konteksta noteikšana un ļaušana cilvēkiem brīvi strādāt,
- Pārskats, kas ietver neuzbāzīgu novērošanu un pārbaudi.

Lai gan šos trīs faktorus nepieciešams līdzsvarot, savā dziļākajā būtībā tas nozīmē, ka pēc iespējas biežāk jāuzticas cilvēkiem un viņu veselajam saprātam. Kā jau mēs, iespējams, zinām no savas pieredzes, mēs vēlamies, lai pret mums izturas kā pret pieaugušiem cilvēkiem, kas spēj loģiski spriest.

Optimālā situācijā ikvienam tiek dota pietiekami liela rīcības brīvība, kuras ietvaros pieņemt racionālus un saprātīgus lēmumus, taču mēs zinām, ka ļoti bieži dzīvē tā nenotiek. Pārāk detalizēts uzdevumu vai mērķu skaidrojums, sevišķi plašas pamācības, kā kaut ko darīt, nevis tikai instrukcijas, kas jāsasniedz, stipri ierobežo cilvēku rīcības brīvību un spriešanas spējas.

Pārāk nepilnīgs izskaidrojums par darāmo, piedevām, ja vēl ir tikai nojausmas, kā to sasniegt, var padarīt cilvēkus noraizējušos un apjukus neziņā, kas īsti no viņiem tiek prasīts.

Cilvēkiem var arī tikt dota pārāk liela brīvība. Rezultātā rodas „neskaidra” darba vide, kurai raksturīgi vieni vienīgi minējumi. Tāpat cilvēkiem var tikt dots pārāk maz brīvības. Rezultātā rodas

ralis nomira aiz bēdām”. Tā ir stāsta dziļākā būtība – konteksts, kuru bagātina emocijas.

Būt līderim arī nozīmē stāstīt stāstus. Stāsti fiksē tieši tās detaļas, kuras formālās lēmumu pieņemšanas metodes atstāj aiz borta. Loģika mēģina vispārināt un reducēt argumentus līdz faktiem, atmetot emocijas. Toties stāsti fiksē gan kontekstu, gan emocijas. Līdz ar to, ka cilvēkiem tagad ir lielāka izvēle, kur dzīvot un strādāt, viņi arvien biežāk izsalkuši pēc tā, ko var sniegt stāsti – dziļākas sapratnes par to, kā mēs iederamies dzīvē un kāpēc tas ir svarīgi.

Prasība līderim iekapsulēt, kontekstualizēt un emocionalizēt savus stāstus kļūst arvien svarīgāka, jo izmaiņas, kas skar cilvēkus, kļūst arvien biežākas un spēcīgākas.

Prasības līdera personībai

Darbaspējas ir viena no galvenajām prasībām līderim

Darbaspējas ir spējas veiksmīgi pielietot visas nepieciešamās zināšanas, prasmes, pieredzi utt., kas vajadzīga pareizu lēmumu pieņemšanai reālās darba situācijās. Ir atzīts, ka galvenais šeit ir labas domāšanas spējas. Bez elastīgas domāšanas, kas vajadzīga, lai pilnībā izprastu visus sarežģījumus un nejaušības, kas raksturīgas kādam noteiktam darbam, tad arī zināšanām, prasmei un pieredzei pašai par sevi nav būtiskas nozīmes.

Lai pieņemtu pareizus stratēģiskus lēmumus, līderim jāpiemīt pietiekami plašai un dziļai domāšanai *Strat Link* sistēmas sadaļā. Taču savā būtībā tie apraksta pāreju no jau zināmo problēmu

risināšanas uz uzņēmuma problēmu un perspektīvo iespēju identifikāciju.

Lēmums ir spēja darbībā. Cilvēku pieņemtie lēmumi ir gluži kā logi, caur kuriem varam ieskatīties personas iekšējā pasaulē un gūt nelielu ieskatu par tās struktūru.

Ja ir darīšana ar nenoteiktību, cilvēkam jāpieņem lēmums pat tad, ja tas ir tikai īslaicīgs un pagaidu rakstura. Pieņemt lēmumu nozīmē radīt sagaidāmās pasaules „mentālo modeli”, lai būtu iespējams to prognozēt. Līderiem, kuriem jāsaskaras ar iepriekš neredzētām pārmaiņām un nejaušībām, šī „mentālā modeļa” sarežģītībai ir jābūt vismaz tādai pašai kā problēmu sarežģītībai.

Līdera pieņemtie lēmumi var atklāt viņa domāšanas prasmes un intuīcijas līmeni, kas pielietots, lai identificētu problēmas vēl ilgi pirms tam, kad to pirmās pazīmes pamanījusi pat pati labākā menedžmenta informācijas sistēma.

nodaļas tā vietā, lai izdarītu solidu kopsavilkumu visam līdz šim padarītajam, ir pilnībā koncentrētas uz nākotni, uz to, cik daudz vēl nepieciešams paveikt.

Kopsavilkums

Būt līderim lielu iespēju un izaicinājumu laikā – tas nozīmē īstenot dzīvīgas jaunas iespējas, sajūtot un atšķirot izdevības, kas tikko sāk parādīties, ātri novērtēt to, kas iespējams nākotnē un, balstoties uz to, pieņemt lēmumus.

Apstākļos, kad arvien pieaug sarežģītība un nenoteiktība, līderim jāspēj apzināties, kādas izjūtas viņā izsauc pārmaiņas un to pamats – nepastāvība. Stratēģiskie līderi atzīst, ka nenoteiktība ir viņu pasaules sastāvdaļa. Nenoteiktība netiek pieciesta vai pēc iespējas mazināta, bet gan pieņemta un labprāt uztverta kā resurss un – paradoksāli tā ir vienīgā noteiktība. Līderim jāspēj nodibināt

Ļoti spējīgiem līderiem ir novērotas dažas kopīgas īpašības. Viņu pašapziņai bieži piemīt izteikta izjūta, ka viņi kaut ko nezina, ka viņu pieredze kaut kādā ziņā ir nepilnīga, ka viņiem vēl daudz jāmacās un (bez liekuļotas pieticības) cik maz viņi tomēr sasnieguši.

Līdera personīgās īpašības

Daudzi autori rakstījuši par personīgajām īpašībām, kas vajadzīgas līderim. Tādēļ vispirms pieminēsim pašapziņu.

Pašapziņai ir kritiska nozīme līdera panākumos. Pašapziņa nozīmē dziļu izpratni par savām emocijām, stiprajām pusēm, iespēju robežām, vērtībām un motīviem. Tomēr šeit ir vēl viens svarīgs elements. Tas saistās ar darba psiholoģiskā „smaguma” apzināšanos, kura cēlonis ir neziņa par pieņemto lēmumu rezultātiem.

Darbam psiholoģisko „smagumu” piešķir tieši neziņa un nepieciešamība pieņemt lēmumu. Neziņas aspekti ir dziļi personiski un sastāv no vērtējumiem, kas attiecas uz prioritātēm, darba tempu un centieniem sasniegt vienu alternatīvu, nevis citu. Pieaugot darba daudzumam, alternatīvu kļūst vairāk. Darbi kļūst arvien sarežģītāki, un tajos ir arvien vairāk neskaidrību, pretrunu un pat paradoksu.

Līderim jāspēj sadzīvot ar sava darba lielo psiholoģisko „smagumu” un jāapzinās diskomforta līmenis, ko rada neziņa. Diskomforts drīz var pāraugt raizēs un bailēs. Līdera spēju darba veidi aprakstīti augstāk *Dynamic* sajūtā, un līderim jāapzinās sava emocionālā stāvokļa izmaiņas. Ja viņš pats to neapzināsies, to ievēros cilvēki blakus – un ēna līderim ir gara.

Ļoti spējīgiem līderiem ir novērotas kopīgas īpašības. Viņu pašapziņai bieži piemīt izteikta izjūta, ka viņi kaut ko nezina, ka viņu pieredze kaut kādā ziņā ir nepilnīga, ka viņiem vēl daudz jāmacās un (bez liekuļotas pieticības) cik maz viņi tomēr sasnieguši. Vinstona Čērčila un Nelsona Mandelas autobiogrāfiju pēdējās

nāt tādas attiecības ar nenoteiktību, ka viņš apzinās tās esamību un to, ka ar to jārēķinās, taču ne tik lielā mērā, lai nenoteiktība kavētu lēmumu pieņemšanu, vai nu paralizējot analītiskās spējas, vai izraisot pārsteidzīgu, nepārdomātu darbību, kuras nolūks ir mazināt spriedzi.

Spēju, perspektīvu un novērtējuma koncepcija ļauj pa īstam ieskatīties indivīda iekšējos resursos un izvērtēt viņa spējas strādāt kā līderim. Apskatot pieņemtos lēmumus un to plašuma perspektīvu, var izšķirt strukturējošus lēmumus un vadošus lēmumus. Ja vērtējumu un pieņemto lēmumu spēja strukturēt, vadīt un radīt attiecīgu perspektīvu nav pietiekami saskaņota ar lomas sarežģītību, to rezultāti visticamāk nebūs apmierinoši. Tiesa, ir atzīts, ka pareizai lēmumu pieņemšanai nepieciešams, lai sakristu vesela „mozaika” no dažādiem faktoriem, tai skaitā cilvēka ietekmes un prasmes nodibināt labas attiecības.

Laikā, kad uzņēmumi un organizācijas saskaras ar pastāvīgām un nozīmīgām izmaiņām, attiecībām starp līderiem un komandas darbiniekiem tiek piegriezta arvien lielāka vērība. Pastāvīgā vajadzība pielāgoties jaunai videi vai jaunām struktūrām uzsver nepieciešamību pēc darba vides, kurā cilvēki jūtas spējīgi veikt nozīmīgu ieguldījumu sava uzņēmuma panākumos. Tas nozīmē, ka līderim jārada apstākļi un konteksts citiem, nosakot „rīcības brīvības apjomu” un sniedzot stāstus, kas piešķir darbam jēgu, lai cilvēki varētu identificēt sevi ar uzņēmuma mērķiem. **BP**



moderni uzņēmumi – mediji saviem klientiem

Ja preses relīze, kuru rakstāt medijiem, patiesībā ir domāta konkrētai mērķauditorijai, tad kāpēc gan jāmēģina to sasniegt pastarpināti, ar plašsaziņas līdzekļu palīdzību un redakcijas cenzūru? Kāpēc neuzrunāt savus klientus tieši?

Manā „draugiem.lv” domubiedru grupā, kurā apvienojušies cilvēki, kas interesējas par sabiedriskajām attiecībām, jau labu laiku vairāk kā 3000 biedru diskutē par dažādiem komunikācijas jautājumiem. Viens no mūsu biedriem nesen uzsāka diskusiju par preses relīzēm, kuras vajadzētu būt tieši medijiem, bet gan tieši klientiem.

Lai gan reakcija uz šādu ierosinājumu bija visnotaļ vētraina, un pūsis tika netieši nosaukts gan par „spameri”, gan par „neprašu”, gan arī pati ideja no viena otra komentētāja puses tika atzīta par

zemē metamu. Tomēr šis jaunais cilvēks runā par vienu ļoti svarīgu lietu, par kuru arī pats esmu domājis ne reizi vien. Viņš runā par iespēju uzņēmumam pašam kļūt par mediju, pašam novadīt par sevi informāciju līdz patērētājam, apejot plašsaziņas līdzekļus. Un tās patiešām ir metodes, kas jau šodien strādā pasaulē. Ja preses relīze, kuru rakstāt medijiem, patiesībā ir domāta konkrētai mērķauditorijai, tad kāpēc gan jāmēģina to sasniegt pastarpināti, ar plašsaziņas līdzekļu palīdzību un redakcijas cenzūru? Kāpēc neuzrunāt savus klientus tieši? Protams, te ir jādodomā, kā

radīt tos kanālus, ar kuru palīdzību līdz šiem cilvēkiem novadīt informāciju, bet teorija savos pamatos ir ļoti pareiza.

Izstāstīšu vienu piemēru no savas pieredzes. Kāds mūsu klients organizēja jomas skolu, kurā lekcijas gatavojās lasīt Dalailamas privātais ārsts. Klients mūs palūdza sagatavot ziņu preseī, lai šim jaunajam iestādījumam piesaistītu uzmanību. Mēs, protams, kā jau parasti, gatavojām ziņu, nosūtījām preseī, nokomunicējām ar žurnālistiem. Citiem vārdiem sakot – palaidām to ziņu tautās. Protams, parādījās publikācijas un līdz ar to arī interese par pasākumu kā tādu.

Kā es vēlāk uzzināju, nelielā jomas interesentu sabiedrība par šo iespēju bija uzzinājusi nevis no tiem rakstiem, kas parādījās gan „Neatkarīgajā”, gan „Latvijas avīzē”, gan arī portālos „Apollo”, „TVNET” un citur. Bet gan no mūsu preses relīzes, kas no kaut kurienes izrakta apceļoja jomas entuziastus kā vienkārša ķēdes vēstule.

Goda vārds, mēs paši to relīzi nevienam, izņemot oficiālos medijus un žurnālistus, nesūtījām. Vienkārši kāds entuziasts (iespējams, ka pat kāds no žurnālistiem, kas to saņēma) ziņu nosūtīja pāris draugiem, kuri to attiecīgi pārsūtīja tālāk.

Rezultāts bija ļoti negaidīts. Kad aizrakstīju vienam savam draugam, kurš nopietni aizraujas ar jomu, ka esam izplatījuši šādu relīzi, un vai gadījumā viņu šāds pasākums neinteresē, saņēmu patiesi izbrīnītu atbildi: „Vai šo te jūsu firma taisīja?!?!? Es to ziņu saņēmu no baigā jomas speciālista kā autoritatīvu informāciju par to, kas šajā sektorā Latvijā tiek organizēts un darīts.” Lieki piebilst, ka šis „baigais jomas speciālists” nebūt nebija mūsu ieinteresētais klients. Tas bija vienkāršs entuziasts, kuram noteiktās jomas aprindās ir zināma autoritāte.

Ko mēs no minētā piemēra varam secināt? Ziņa lielu daļu savas auditorijas bija sasniegusi nevis ar mediju starpniecību, bet gan vienkāršas ķēdes vēstules formā, kas tika izplatīta jomas entuziastu vidū. Turklāt tā nonāca pie šiem cilvēkiem bez jebkādam korekcijām un cenzūras no plašsaziņas līdzekļu puses. Tas, ko mēs gribējām pateikt, tīrā formā tika novadīts pie tiem, kas to gribēja sadzirdēt. Vajadzīgā informācija – pareizajā brīdī!

Rodas loģisks jautājums, varbūt ne vienmēr vajag par visu varu lauzties avīžu un portālu lapās, TV un radio sižetos? Varbūt jāpadomā, kā par mūsu produktiem un pakalpojumiem var uzzināt interese, kas internetā meklē lietderīgu informāciju par attiecīgajām tēmām? Diemžēl lielākā daļa uzņēmēju nesaprot, ko nozīmē „lietderīga informācija”. Viņiem šķiet, ja internetā ievietos reklāmas tekstus, kas izkopēti no otršķirīgiem bukletiem (kuri neapšaubāmi ir ļoti „lietderīgi”), tad visi tūlīt skries pirkt viņu unikālos produktus un pakalpojumus. Tad kad neviens neskrien un nepērk tos produktus – sākas baneru masveida pirkšana, slavināšu reklāmas rakstu rakstīšana (un mēģināšana tos iedabūt par naudu medijos), spama vēstuļu izsūtīšana (protams, izmantojot unikālās datu bāzes, kuras par 50 latiem var nopirkt no spamošanas organizatoriem) utt.

Beidzas tas viss parasti ar izgāšanos un paštaisnu piebildi: „Mēs ieguldījām lielu naudu, lai uztaisītu vērienīgu PR, bet tagad sēžam pie sasistas siles! Tāpēc tas PR ir galīgs „štrunts”, bet visi PR speciālisti – krāpnieki.”

Es savukārt teikšu, ka pareizi vien ir, ja sēžat pie sasistas siles, jo neviens, izņemot pašus, pie tā nav vainīgs. Ar „lietderīgu informāciju” un labu PR šodien tiek saprasts kaut kas pavisam cits.

Cilvēks, kas nav profesionālis, to nevar sagatavot pats saviem spēkiem. Nevar paņemt kaut ko, sabāzt kaut kādā čupā un pašaisni paziņot, ka „tas jau nu interesēs visus!” Tā nav! Nevienam tas neinteresēs, ja pie materiāla nebūs kārtīgi pasēdēts un pasvēsts. Cilvēki šodien ir ļoti izvēlīgi attiecībā pret informāciju, jo tās ir ļoti daudz. Tāpēc izvēle vienmēr kritīs uz to materiālu, kas katram lasītājam, skatītājam vai klausītājam subjektīvi šķitīs lietderīga.

Pirmkārt, lietderīga informācija, tas ir saturs. Un nevis saturs satura pēc, bet gan trāpīgs saturs konkrētajai, subjektīvajai mērķauditorijai. Proti, jūs viegli varat popularizēt savas preces un pakalpojumus ar dažādu interesantu rakstu un publikāciju starpniecību, taču ir jāatceras, ka rakstam ir jābūt aktuālam konkrētajam lasītājam, bet visai pārdošanas informācijai ir jābūt profesionāli sagatavotai un labi paslēptai kopā ar interesantu, kvalitatīvu, kā arī saistošu saturu. Tikai tad tas viss strādās. Un tikai tad cilvēki pārsūtīs jūsu gatavoto informāciju un interneta saites saviem draugiem un paziņām.

Turklāt šādā gadījumā nav obligāti vajadzīgs medijs kā starpnieks, kas novadīs informāciju līdz auditorijai. Pietiks ar to, ka tā tiks publicēta jūsu blogā, interneta mājas lapā, kas draudzīga „Google” meklētājam vai citā interneta vietnē. Galu galā – tie paši mediji, piemēram, „diena.lv” taīsa speciālas listes, kur publicē tās ziņas, kas nav nokļuvušas dienas kārtībā, bet kuras pēc atslēgas vārdiem ļoti labi atrod arī „Google” meklētājs. Interesenti paši atradīs šo ziņu. Starp citu, es tādas ziņas saucu par jaunumu relīzēm jeb apskatiem no angļu „news release”, saprotot ar to informāciju, kas vairāk tiek gatavota nevis preseī, bet gan klientiem un interesentiem.

Arī žurnālistiem vairs nevajadzētu bēdāties, ka nelabie PR speciālisti viņiem sūta relīzes, kurās atļaujas nesamērīgi popularizēt savus klientus. Tagad šīs ziņas lasīs tie, kuriem tās patiešām ir domātas.

Starptu citu, mani ļoti pārsteidza atsevišķu PR speciālistu vētrainā reakcija uz piedāvājumu sūtīt preses relīzes tieši klientiem. Iespējams, tā ideja domubiedru grupā nebija pārāk labi un precīzi noformulēta, bet kas gan citi, ja ne PR speciālisti būs tie, kas šīs jaunumu relīzes gatavos? Cilvēks, kas ar tādām lietām nav saskāries, to vienkārši nevarēs izdarīt pietiekami profesionāli, jo ja tos jaunumus sāks sūtīt parastas sekretāres, biroju vadītājas un tamlīdzīgas būtnes, projektu varēs norakt ļoti ātri. Tāpēc PR speciālistiem te vajadzētu uztraukties vismazāk. Turklāt, ja gadījumā ar medijiem ir ļoti jāpiedomā pie tā, ko tad īsti konkrētais žurnālists vai redakcija (būtībā tādi paši komunikācijas speciālisti) ņems pretī, tad ar vienkāršu patērētāju ir stipri vieglāk. Cilvēki, kas nepārzina sabiedrisko attiecību trikus un stīklus, noteikti būs daudz atvērtāki šādā veidā sagatavotai informācijai.

Drīzāk gan būtu jāuztraucas žurnālistiem, jo, ja šāda veida komunikācija izrādīsies efektīvāka par ziņu sūtīšanu medijiem, var gadīties tā, ka pašiem vien būs jārakājas pa nozares uzņēmumu interneta mājas lapām un jāmeklē materiāls saviem rakstiem. Nevarēs vairs vienkārši uztaisīt „copy/paste” no atsūtītās relīzes, pārtaisīt pāris teikumus un atrādīt redaktoram „sagatavotu” materiālu. Un tajā pašā laikā vēl pamanīties aizrādīt PR darbonim, cik viņš slikti strādā, jo ir atļāvis rakstā atstāt pārāk daudz savu uzņēmumu un tā produktu popularizējošas informācijas. Vienkārši PR speciālistiem vairs nevajadzēs rēķināties ar žurnālistu viedokli, jo patērētājs savu izvēli būs izdarījis arī bez tā. **BP**

Sekretāre ir aktrise!

Sekretārei tiek likti klāt arvien jauni darbi, līdz beidzot ir vajadzīga sekretāre ar augstāko izglītību. Bet vai tad tā vairs ir sekretāre? Veidojas jauns amats – sekretāre-tulks vai sekretāre-grāmatvedis, sekretāre-atbildīgā par personālu..

Daudzi vadītāji uzskata, ka sekretāre kā amats vispār nav vajadzīgs.

Kāda ir Jūsu izglītība?

Bakalaura grāds pedagogijā (RPIVA),
maģistra grāds ekonomikā (LLU un Norvēģijas Lauksaimniecības universitāšu kopprogramma),
doktora grāds ekonomikā (LU, specializācija - izglītības vadība)

Ar ko Jūs pašreiz nodarbojaties?

Pamata darba vieta jau devīto gadu – Biznesa augstskola Turība, docente, papildus – konsultante stratēģiskās un pārmaiņu vadības jautājumos *Zygon Baltic Consulting*.

Kāda ir Jūsu saistība ar sekretāres amatu?

Jokojot varētu teikt – esmu sekretāre ar doktora grādu. Mana pirmā izglītība tika iegūta 19. arodskolā. To beidzu ar izcilību, iegūstot tehniskās sekretāres diplomu – lietvede, mašīnrakstītāja, stenogrāfiste. Esmu strādājusi dažādās organizācijās par sekretāri, bet nu jau divdesmit gadus gan mācu sekretāres, gan arī esmu tiešā vai netiešā priekšnieka lomā.

Ko mūsdienās nozīmē sekretāres darbs? Kādi ir šī amata pienākumi?

Manuprāt, tā šobrīd ir visinteresantākā profesija, jo ar to notiek vislielākās pārmaiņas.

Atskatisimies nesenā pagātnē – kāda bija situācija, kad es vēl strādāju par sekretāri! Datoru nebija. Viena vai divas rakstāmma-

šīnas. Protams, ka priekšnieks ar rakstāmmašīnu neraksta, visu iedod rakstītu ar roku, sekretāre pārraksta. Sekretāre pieņem apmeklētājus un pārzina lietvedību. Viss! Kad es beidzu sekretāru skolu, biju pilnīgi laimīga un gatava sekretāres darbam, jo visur šī amata prasības bija vienādas. Visas toreiz bija valsts iestādes. Sekretāre bija tik ļoti noslogota, rakstot papīrus, ka no viņas neviens neprasīja būt smaidošai.

Bet tagad tā vairs nav. Un tā, kā bija, vairs nebūs. Pat dokumenti „staigā” elektroniski. Līdz ar to mainās sekretāres pienākumi. Tiek likti klāt arvien jauni darbi, līdz beidzot ir vajadzīga sekretāre ar augstāko izglītību. Bet vai tad tā vairs ir sekretāre? Veidojas jauns amats – sekretāre-tulks vai sekretāre-grāmatvedis, sekretāre-atbildīgā par personālu..

Daudzi vadītāji uzskata, ka sekretāre kā amats vispār nav vajadzīgs. Un pamatoti. Ja cilvēks pats spēj strādāt ar datoru, un pats spēj uztaisīt sev kafiju, tad ļoti daudzviet sekretāra amats pazūd pats no sevis. No otras puses - parādās administrators, personīgais asistents. Tādēļ es domāju, ka šī profesija ir tā, ar kuru notiek vislielākās pārmaiņas. Mainās attieksme un prasības. Man šķiet, ka šodien pat ir grūti definēt, kas ir sekretārs. Kad es kā biznesa konsultante esmu dažādās organizācijās, redzu, ka attieksme ir ļoti atšķirīga.

Tā ir profesija, kura savā klasiskajā veidā šobrīd tuvojas izzušanai.

Kā tad lai nošķir, kas ir sekretāre, kas administrators, kas asistents?

To nevar nodalīt. Ir mainījusies pasaule, ir mainījušies cilvēki. Viss ir atkarīgs no organizācijas un vadītāja.

Par to primitīvo sekretāri vairs neviena gudra meitene negrib strādāt. Ja šo amatu ieņem studenti, tad tikai tādēļ, lai nopelnītu naudu. Tas nozīmē, ka būs regulāra kadru mainība un uz kvalitatīvu darbu nav ko cerēt, jo studentam tas ir tikai posmiņš ceļā uz citu profesionālo amatu, un viņš šo darbu pagaidām vienkārši pacieš.

Ir arī cita veida cilvēki, kam patīk pakalpot kādam, strādāt citu labā, bet tad ir nopietni jāskatās, kāds ir viņa zināšanu un prasību loks.

Vai tiešām tāda tipiska sekretāre ar laiku izzudīs?

Vienīgā vieta, kur vēl pastāv šis tipiskais sekretāres amats, ir pašvaldības un nedaudzas valsts pārvaldes organizācijas. Organizācijās ar lielām dokumentu plūsmām ir sastopami arī lietveži.

Vai Jūs piekřitat, ka sekretāre vai administrators ir uzņēmuma seja?

Jā, noteikti. Uzņēmuma seja ir jebkurš cilvēks, kuru es satieku, ienākot organizācijā. Bet lielākā daļa vadītāju gribētu, lai tas pirmais cilvēks, ko ienākot ierauga, ir tieši sekretāre vai administrators.

Tas ir arī jautājums par ergonomiku – kā ir iekārtotas telpas. Jo nevienam, ienākot svešā organizācijā, nav mērķis stundām kļīst apkārt, meklējot kaut ko. Visi jau grib tā, kā pa durvīm iekšā, izdara to, ko vajag, un pa durvīm ārā. Un sekretāres vai administratora uzdevums būtu novērst šo klaiņošanu. Citur esmu redzējusi, ka sekretāri pārvērs par pavadoni, kura katru apmeklētāju aizved uz nepieciešamo kabinetu. Rodas jautājums, vai tāda sekretāre organizācijā vispār ir vajadzīga?

Ja ir lielas ienākošo dokumentu straumes, tad ir nepieciešams. Tur, kur nav liela daudzuma klientu un lielas dokumentu plūsmas, ļoti bieži sekretāri nemaz nevajag, un cilvēki var uzreiz doties pie profesionāla, kur risina interesējošo jautājumu. Bet tādā gadījumā es teiktu, ka sekretāres vietā ir jābūt ļoti labai informācijai kaut kur priekštelpā. Pats briesmīgākais ir tad, kad nav ne viena, ne otra, bet ir bezgalīgi gaiteni. Tā ir problēma uzņēmumiem, kas no sekretāres atsakās, jo tāda nav vajadzīga, idejiski neko nenoliekot vietā, tā tikai rodas haoss. Bieži vien tā ir brutāla un ilgtermiņā pat neizdevīga „ekonomija”.

Kādām rakstura īpašībām ir jābūt labam sekretāram?

Divas svarīgākās, manuprāt, ir precizitāte un mīlestība pret cilvēkiem. Pirmais palīdzēs lietvedībā un gadījumā, ja specializācijā būs jāiet uz grāmatvedības vai jurisprudences pusi, savukārt laipnība un laba komunikācija ir tas, ko no sekretāres vienmēr visi gaida – kolēģi, priekšnieki, apmeklētāji.

Sekretāre ir aktrise! Organizācijai ir tikai jāpasaka, kādu lomu viņa spēlē.

Kādam jābūt sekretāres vizuālajam tēlam?

Pirmkārt, lai arī kas tev būtu mugurā vai uz sejas, visam jāizskatās tīram un kārtīgam. Un pēc tam nāk tas, ko organizācija prasa.



Ieva Kalve

Sekretāru apmācībā tiek stāstīts par pūkainajiem un puķainajiem apģērbiem, kurus nevajadzētu izmantot. Arī sieviešu žurnālos stāsta, kā jāizskatās sievietei, bet šis izskats bieži tiek virzīts uz citiem mērķiem – valdzināšanu, bet darbā ir jābūt pilnīgi pretēji, ir jābūt lietišķai.

Nesen biju kādā organizācijā, kur pie sienas ir pielikta informācija, ka viņiem ir ārkārtīgi svarīgs *dreskods* (ģērbšanās stils) – visiem jābūt lietišķiem. Paskatos uz sekretāri – kājās tādi kā tankistu zābaki un džinsi ar mākslīgu nodilumu. Un tad es domāju, ko tas dod, ja otrajā vai trešajā kabinetā ir tie cilvēki solīdā izskatā, bet sekretāre izskatās šādi. Var jau būt, ka meitene nebija paguvusi pārgērbties, lai gan pulkstenis bija 11.00. Varbūt kāda cita ķeza vai arī viņa demonstrē savu neapmierinātību ar darbu?!

Kā būtu jābūt iekārtotai sekretāra darba vietai?

Tas atkarīgs no organizācijas stila un darba specifikas. No vienas puses, darba vietai jābūt tādai pašai kā citas, no otras puses svarīgas ir ergonomika un veselība, lai būtu ērti un viegli strādāt. Tā kā organizācijas seja ir sekretāre, tiek uzskatīts, ka viņas darba vietai ir jāpaspilgtina organizācijas imidžs. Ja tā, piemēram, ir radoša aģentūra, tad sekretāres vieta būs vistrakāk, visradošāk iekārtota, lai klientiem jau ienākot elpa aizraujas. Un otrādi. Lai

nesanāk tā, ka es ieeju tieslietu institūcijā pie sekretāres un viņai pilns galds ar zaķīšiem, lācīšiem un puķītēm - tad rodas nepareizs priekšstats par šo iestādi. Es kā „vecs” profesionālis tādām niansēm pievēršu uzmanību. Un droši vien neesmu vienīgā.

Kādām ir jābūt sekretāres (asistenta) un vadītāja attiecībām? Viņi tomēr diendienā strādā blakus.

Pirmkārt, vienam pret otru būtu jāizturas ar cieņu. Manuprāt, attiecībām būtu jābūt līdzvērtīgām, jo organizācijas vadītājs vada organizāciju, bet sekretārs, piemēram, visvairāk zina par dokumentu noformēšanu, tāpat kā mārketinga cilvēks visvairāk zina par mārketingu. Tādēļ es uzskatu, ka attiecībām ir jābūt līdzvērtīgām. Ir jānovērtē un jāciena vienam otra zināšanas.

Kādas Latvijā ir izteiktākās problēmas sekretāra un priekšnieka attiecībās?

Šobrīd mainās priekšstats par profesiju. Bieži vien ne sekretāre īsti zina, ko no viņas sagaida, ne organizācija, ko no viņas prasīt.

Piemēram, lietvedībai (dokumentu pārvaldībai) gatava modeļa nav un to, kā konkrētā organizācijā šīs lietas kārtoti, nosaka vadība. Bet daudzi to negrib saprast. Vadītājs saka – es pieņemu lietvedi, lai viņa visu dara. Lietvedis ir tas, kas nodrošina kārtību dokumentos. Kādu kārtību? Tādu, kādu šefs teiks! Ja vadītājs teiks, ka viss ir jāsadala 350 mapītēs, tad sekretāre izdomās, kādas 350 mapītes vajag. Ja šefs teiks - mums ir tikai divas kaudzītes ar papīriem – viena papīrgrozā, otra – „ļoti svarīgi”, tad sekretāre arī kārtos divās kaudzēs.

Dokumentu pārvaldība ir iestādes vadības sistēmas daļa, tā ir teikts ISO standartos. Normāli būtu, ja, uzsākot darbu, sekretāre jautātu – kā pie jums tiek organizēta dokumentu aprīte? Protams, viņai var būt savi piedāvājumi, kā to izdarīt labāk. Bet, ja vadītājs teiks, - tāpēc jau es tevi pieņemu, lai tu ieviestu kārtību... Tajā brīdī pamatprincipi nenāk no vadības.

Latvijā dokumentu aprītes problēmas ir vadības līmeņa problēmas, nevis sekretāres līmeņa problēmas. Un arī tāpēc daļa cilvēku mūķ prom no sekretāres darba, jo tā nav viņu atbildība ieviest neesošu sistēmu, par kuru skaidrības nav nevienam.

Vai sekretārēm būtu jāizpilda arī vadītāja personīgi lūgumi? Piemēram, aiziet nopirkt biļetes uz teātri.

Arī atkarīgs no organizācijas. Te ir tā slidenā robeža starp asistentu un mašīnrakstītāju. Principā darba likums saka, ka amata aprakstā ir jābūt norādītam, kas ir jādara. Ja tā ir lietvede, tad diez vai amata aprakstā būs rakstīts par personīgām lietām, bet, ja tas ir palīgs vai personīgais asistents, tad tas tā varētu būt.

Vai sekretāram ir jāprot arī pašam organizēt darbu?

Pēc būtības - obligāti. Realitātē jāskatās, ko vadītājs grib. Ir vadītāji, kas uzskata, ka sekretārei ir jāorganizē, jāskraidā apkārt un uz vietas nav jāšēž, ir vadītāji, kas uzskata, ka sekretārei kā pielīmētai jāšēž savā vietā. Tās ir divas galējības. Kā ir pareizi? Tā, kā organizācijai nepieciešams. Bet sliktākais ir tad, kad, pieņemot sekretāri darbā, tas netiek skaidri pateikts. Tad rodas problēmas. Kā mēs no otra matu krāsas varam noteikt, ko vadītājs no darbinieka gaida?

Ko Jūs darāt PITEC (“Profesionālās izglītības, tālākizglītības un eksaminācijas centrā”)?

Esmu metodiskā konsultante: palīdzu mācību programmu izstrādēt un aktualizēt. Kopā spriežam par to, ko un kā jāprot, cik stundām vajadzētu noteiktu zināšanu vai prasmju apguvei, kādu proporciju likt mācību priekšmetiem.

Ko apgūst programmā “sekretāre”, ja profesija ir izzūdoša?

Pirmā lieta ir datori, kas tiek apgūti labā līmenī. Un es uzskatu, ka tas ir pareizi. Sekretāres ieroči ir MS Word, Excel, datu bāzu apstrādes un vēl dažas citas programmas. Protams, interneta iespēju izmantošana. Otrs svarīgākais virziens ir prasme sastrādāties ar cilvēkiem. Šīs divas jomas ir pamats, uz kura var būvēt visu pārējo.

Cik ilgi notiek mācības?

Pārsvarā PITEC ir valsts pasūtījums bezdarbnieku apmācībai vai pārkvalifikācijai. Valsts nosaka, cik ilgu laiku tā var atļauties maksāt, tāpēc arī apmācības ir dažādas - 3, 6, 9 mēnešu kursi. Un tad no tā arī ir atkarīgs priekšmetu skaits un apgūstamais apjoms, specializācija. Tad, kad valsts nosaka garumu, firmas, tādas kā mūsējā, piepilda šos kursus ar saturu. Izvēlēties kursa ilgumu nav paša cilvēka ziņā, tas ir atkarīgs no valsts politikas. Cilvēks tiek iekļauts tādā grupā, kāda ir. Protams, reizēm nākas arī no tā ciest, jo cilvēks ir trāpījies laikā, kad ir pārāk īsa vai pārāk gara programma.

Vai apmācības ietver arī praksi?

Sākotnēji praktiskie darbi un uzdevumi tiek veikti mācību stundu laikā. Bet ir arī prakse organizācijās. Prakses vietas atrast ne vienmēr ir viegli. Bet viena daļa tieši tā arī iegūst darbu, jo organizācija redz, ka šis cilvēks labi veic savu darbu un vēlas šo cilvēku paturēt.

Vai šādai profesijai vispār ir iespējams pilnīgi sagatavoties?

Nē. Valsts, pašvaldību vai privātas organizācijas... jau te ir milzīga atšķirība. Organizācija - liela vai maza, darbs vairāk ar klientiem



vai ar papīriem. Nekad isti nevar zināt, ko konkrētā organizācija no šī cilvēka grib sagaidīt, katrai organizācijai ir savas vajadzības. Tas nozīmē 2 galvenās lietas: potenciālajam darbiniekam ir jābūt gatavam piemēroties vai vēl ko papildus apgūt, organizācijai – maksimāli skaidri jādēfinē sava vajadzība.

Kādi ir populārākie sekretāra amata novirzieni?

Valsts iestādēs un pašvaldībās parasti vairāk nepieciešamas lietvedības zināšanas, arī klientu apkalpošana. Bet, savukārt, privātajā biznesā darbs ar dokumentiem ir mazāks, dominē komunikācija ar klientiem, reizēm arī ar kolēģiem. Un otra privāto specifika – ja nevar sekretāri noslogot astoņas stundas, tad papildus jāveic arī dažādi citi darbi – kaut kas no grāmatvedības, personālvadības, tulkošanas vai vēl kas cits, līdz ar to tāda klasiska sekretāre nemaz nevar būt.

Šobrīd optimāli būtu, ka uz sekretāres amatu piesakās ar bāzes prasmēm un tad, skatoties no organizācijas nepieciešamības, tiek apgūts pārējais.

Bet, ja šāda pa pusei sagatavota sekretāre atnāk uz darba interviju, vadītājs var teikt – bet ko tad viņa prot?

Visiem vadītājiem būtu jāapzinās, ka organizācijas ir tik dažādas, ka neviens nevar iemācīt tieši to, ko tavam uzņēmumam vajag. Tikai konkrētā organizācija pati var turpināt izglītēt savu darbinieku un iegūt ideālu. Un konkrētā uzņēmuma specifiku kursus iemācīt nevar. Bet, protams, apmācot cilvēku, ir jādoma arī par algu un tās paaugstināšanu, lai nesanāk tā, ka apmāca darbinieku, bet tad viņš aiziet. Šis cilvēks arī grib, lai viņu novērtē.

Uz ko varētu transformēties šis amats?

Es domāju, ka tas ir līdzīgi kā veikali un pašapkalpošanās veikali. Arī šajā ziņā organizācijas iet uz pašapkalpošanos. Vai nu sekretāres nav vispār vai arī tas ir administrators, personīgais asistents, sekretārs-grāmatvedis, sekretārs-tulks – augstāk kvalificēts darbinieks. Jo kafijas automāts un trauku mazgājamā mašīna jau ir izgudroti.

Kā izpaužas šis amats ārpus Latvijas?

Kā piemērs man nāk prātā grāmata “Sātans Pradas brunčos”, kur spilgti aprakstīts ekstremāls *personal assistant* (personīgais asistents). Tā ir profesija, kas Latvijā vēl nav īpaši izplatīta. Rietumos tas ir tas, ko viņi zina. Tad, kad es mēģināju iztulkot savu CV, konkrētāk to, ka es esmu lietvede, tas bija neiespējami, jo angļi to nav iespējams tieši iztulkot. Un tad es saku – *office work*, bet viņi man prasa, kas tad tur jāmāk? Mums Latvijā attieksme pret dokumentiem ir stagnātiska, ja ne pat patoloģiska ar visiem rekvizītiem un pārējo, Rietumu attieksme ir vienkāršāka – kurš parakstīja dokumentu, tas arī atbild. Ja esi muļķības sarakstītājs, pats vainīgs!

Interesanti ir tas, ka Rietumu pasaulē tāda profesija kā sekretāre nav izplatīta. Vairāk tieši specializētie pienākumi. Kaut kas līdzīgs ir tikai citās pēcpadomju valstīs. Ārzemēs ir vai nu personīgais asistents, vai nu atkal tiešām cilvēks, kurš smaida, rūpējas par klientiem, bet neko nedara ar dokumentiem.

Vai Latvijā sekretāres darbs tiek atbilstoši atalgots?

Dažās vietās – jā. Viss ir atkarīgs no prasībām un arī no paša

cilvēka. Tie vadītāji, kas ir apzināti pieņēmuši izteikti gudras sekretāres, tie arī labi maksā, jo zina, ka tādas apkārt *nemētājas*.

Man visvairāk sāp sirds par to, ka ir cilvēki, kam liekas, – ja nevienu citu darbu nevaru dabūt, iešu strādāt par sekretāri, jo tur jau nekas nav jāzina. Bet labam sekretāram ir jāzina daudz! Tāpēc arī atalgojuma jautājums ir svarīgs. Tas arī ir viens no iemesliem, kādēļ tā ir pagaidu darba vieta studentiem. Ir, protams, arī prātīgi uzņēmumi, un prātīgi vadītāji, kuri grib, lai viņiem ir stabila sekretāre, un viņi tai arī labi maksā un/vai rada labus darba apstākļus. Tas parāda, ka šis cilvēks labi dara savu darbu un vadītājs grib, lai viņš paliek šeit. Atalgojums vienmēr rāda vadītāja attieksmi. Ir vadītāji, kas sūdzas – man sekretāres mainās viena pēc otras.. Es gribētu atgādināt, ka iemesli darbinieku mainībai, galvenokārt, ir tikai divi – nauda vai priekšnieks. Ja cilvēks jūt, ka ir labā vietā, projām jau neies.

Kā Jums šķiet, vai nebūtu jāceļ šīs profesijas prestižs?

Ir jāceļ, bet es nezinu, kā. No vienas puses – ir labi, ka, piemēram, Biznesa vadības koledžā šo profesiju var apgūt jau augstākajā līmenī. Bijām vienu brīdi izveidojuši arī biroja vadītāju asociāciju, bet nelaime jau ir pašas profesijas būtībā. Kas ir sekretārs? Tas ir kalpotājs. Cilvēks, kuram patīk palīdzēt citam, strādāt citu pakļautībā. Viena daļa no šiem cilvēkiem pat isti neprot pastāvēt par sevi. Un to mēs redzējām asociācijā, kad mēs teicām – nāciet, darbojieties – atsaucības nebija! Viņi grib, lai kāds cits ceļ viņu prestižu.

Kā rīkoties, meklējot sekretāru?

Ja tas ir sludinājums, es ieteiktu tā: var rakstīt, ka meklē vienkārši sekretāri, bet iekaviņās uzskaitīt, kas ir tās lietas, ko no cilvēka gaida. Vai viņai jāprot labi apieties ar datoru, vai arī vienkārši labi jāizskatās. Vai ir nepieciešamas grāmatvedības zināšanas, vai labas komunikācijas prasmes. Ja ieliksi muļķīgu sludinājumu, tad arī dabūsi 400 savam priekšstatam neatbilstošus pretendentes.

Bet es ieteiktu vadītājiem atnākt uz konkrēto organizāciju, kur sagatavo sekretārus un parunāties ar pasniedzējiem vai kursa vadītājiem. Kāpēc? Tādēļ, ka visi, kas mās, grib dabūt darbu. Viņi aiziet uz interviju un aiz bailēm ir gatavi apsolīt jebko, viņi ir tā uztraukušies, ka pusi jautājumu nemaz nedzird. Atnākot parunāties ar pasniedzēju, vispirms jums tiks uzdoti jautājumi – kas tieši ir nepieciešams, kādas ir jūsu prasības. Un pasniedzējs jau domās, pārskatot iztēlē uzvārdu sarakstu, piemeklēs, kurš no kursantiem jums vislabāk atbild. Tādā veidā iespējamie varianti tiek piemeklēti daudz precīzāk un veiksmīgāk.

Kāds būtu Jūsu ieteikums darba devējiem?

Pirmkārt, skaidri zināt, ko viņi grib. Un tad arī darbiniekam darīt to zināmu – ko un kādā secībā no viņa sagaida. Šajos apstākļos, kad darbu ir grūti atrast, cilvēki ir gatavi strādāt daudz un labi, tikai precīzi tas ir jāpasaka.

Otrs – ņemot darbā kādu kursu beidzēju, paskatieties programmā, ko viņš ir mācījies, un tad jūs arī zināsi, ko no viņa var prasīt, ko nevar un kas vēl ir jāapgūst. Kļūda ir tad, ja uzskata – viņai ir diploms, tādēļ viņai ir jāprot tas ko es vēlos, neiešu jau skatīties programmā. **BP**



„Šef, ko mēs tagad darīsim?”... stratēģiskā vadība

Viss ir šķietami vienkārši – līdz brīdim, kad cilvēki saprot, ka mērķi var būt lielāki vai mazāki, savtīgi vai visiem svarīgi. Valstiskā mērogā stratēģija ir idealizēts, bet vienlaikus reāls plāns, kā nodrošināt attiecīgās valsts ekonomisko un sociālo stabilitāti. Organizācijas mērogos stratēģijas izstrādei ir tā pati nozīme.

Jēdziens „stratēģija” patiesībā ir militārs termins, vismaz savā sākotnējā izpratnē. Franču valodā „strategie” jeb grieķu valodā – „stratēģia” lietotais vārds nozīmē „karaspēka vadīšana”.

Ja terminu mēģina izvērst un pielāgot mūsdienu vajadzībām dažādās nozarēs, tostarp arī uzņēmumu vadīšanā, tad definīcija varētu būt šāda „Stratēģija ir darbības principu arī konkrētu modeļu apvienojums, kurš ļauj sasniegt konkrētus mērķus”.

Tiktāl viss ir šķietami vienkārši – līdz brīdim, kad cilvēki saprot, ka mērķi var būt lielāki vai mazāki, savtīgi vai visiem svarīgi. Valstiskā mērogā stratēģija ir idealizēts, bet vienlaikus reāls plāns, kā nodrošināt attiecīgās valsts ekonomisko un sociālo stabilitāti. Organizācijas mērogos stratēģijas izstrādei ir tā pati nozīme. Organizācijās svarīga stratēģijas daļa, kas izriet no organizācijas pamatdefinīcijas, ir spēja reaģēt uz tirgus izmaiņām vai cita veida

stabilitātes apdraudējumiem. Stratēģija ir organizācijas darbības karkass, kurš sastāv no pielāgojamiem elementiem, kuru kārtība vajadzības gadījumā var tikt mainīta.

Organizācijas stratēģijas izstrāde nozīmē konkurētspējas nodrošināšanu vai arī jebkuru citu korporatīvu mērķu sasniegšanu. Parasti ir tā, ka organizācijas attīstības un funkcionēšanas stratēģija daļēji, vismaz sākotnējā versijā, tiek izstrādāta, organizācijai veidojoties. Stratēģija ir vairāku etapu process, kurš nodrošina elasticitāti. Tomēr krīzes, kuras ir vai nu lokālākas, vai globālākas, liek pārskatīt stratēģijas un veidot tās no jauna.

Globālā krīze, kura piemēklēja pasauli pagājušā gadsimta septiņdesmito gadu sākumā (un arī tā paša iemesla dēļ – ka dažām organizācijām bija izstrādāta stratēģija, savukārt citām tādas nebija praktiski vispār), liek nepārtraukti pārskatīt dažādu aktīvi-



tāšu lietderību. Daži rūpniecības veidi pasaulē, kuri apmierina patērētāju sekundārās, nevis deficitārās vajadzības, ir tieši saistīti ar stratēģiju, kādu ir izstrādājuši globālo procesu ietekmēt spējīgi cilvēki.

Stratēģija, pirmkārt, ir virziena noteikšana. Stratēģija ir tā, kas nosaka organizācijas augšanu, attīstību, dažādu lēmumu pieņemšanu attiecībā uz izmantojamajiem resursiem – finansiālajiem un darbaspēku u.c.

Stratēģijas pamatelementi – koncepcija sasniegumu nodrošināšanai; galveno mērķu salāgotība ar veidiem, kā mērķus sasniegt; attīstības virzienu noteikšana noteiktā laika posmā; komplekss attīstības plāns; to darbību integrēšana, kuras orientētas uz neparedzētu situāciju pārvarēšanu; tiekšanās ievērot noteiktu darbības secību (disciplīna).

Stratēģijai ir aktīvas un proaktīvas darbības, kuras vairāk ir orientētas uz citu darbību salāgošanu.

Stratēģijas izvēle

Stratēģija ir detalizēts plāns, kurš ir vērsts uz misijas izpildi ar maksimālu efektivitāti.

Reālā stratēģija – principiāli sastāv no diviem elementiem – proaktīvā stratēģija (iepriekš plānotās darbības) un reaktīvā stratēģija (reakcija uz situāciju). Šāda kombinācija ir vajadzīga tāpēc, ka absolūtas skaidrības par to, kas notiks nākotnē, patiesībā nav. Neraugoties uz to, ka pastāv iespēja prognozēt ekonomisko lejupslīdi kādā posmā vai arī mēs visā visumā esam informēti par ekonomiskajiem cikliem. Ātrums, kādā mainās vide, ir ļoti liels, informācijas apjoms, ar kuru nākas rēķināties, ir milzīgs, tāpēc stratēģijas plānošana ir vienīgais objektīvais un pārredzamais veids, kā reaģēt, ja, piemēram, sidra rūpnīcas vadībai ir skaidrs, ka izejvielu vairs nebūs. Starp citu, viens no ilgi pastāvošu uzņēmumu veiksmes stūrakmeņiem ir spēja reaģēt uz ārējiem, jeb eksternāliem faktoriem, balstoties uz noteiktu stratēģiju. Tas ir lietussargs, kurš var pasargāt no nokrišņiem. Tomēr vētru aizkavēt ar lietussargu nevar. Sliktākajā gadījumā ar lietussargu var iebakstīt konkurentam vai paklupināt viņu – arī tā ir stratēģijas daļa.

Formulēta stratēģija ir laba lieta, tomēr paliek t.s. vājākais ķēdes posms – cilvēki. Personāla uzvedība un attieksme reizēm ir paredzama, bet reizēm nākas saskarties ar tādiem lēmumu pieņemšanu ietekmējošiem faktoriem, kuri vairāk ir saistīti ar subjektīvu situācijas izpratni. Ne mazāk svarīgas stratēģijas sastāvdaļas ir vadības funkcijas, kuras ir saistītas ar motivāciju un kontroles realizēšanu.

Veids, kā atpazīt efektīvas un neefektīvas darbības, kuras saistītas ar stratēģijas realizēšanu un priekšstatiem par darbības efektivitāti: noteikta efektīva stratēģija – ir panākumi pagātnē, ir sagaidāmi panākumi nākotnē. Nenoteikta efektīva stratēģija – ir panākumi pagātnē, nav paredzamu panākumu nākotnē. Tas pats mehānisms ir attiecināms uz neefektīvu stratēģiju. Lielākā problēma ir tā, ka panākumu trūkums ietekmē praktiski visus, kas attiecīgajā organizācijā strādā un ietekmē šo cilvēku motivāciju. Galu galā mēs nonākam pie pamatelementiem – resursu sadale, adaptācijas spējas, iekšējo lēmumu koordinēšanas efektivitāte un savas konkurētspējas apzināšanās. Starp citu, laicīga tirgus pamešana var glābt kādu organizāciju.

Kas ir nepieciešams? – apjēga par to "ko mēs darām?" – līdz li-

menim, ka jebkurš darbinieks ir spējīgs atbildēt uz šo jautājumu. Tomēr - lai viņš spētu atbildēt tāpat kā jūs, viņam ir jādodomā tāpat kā jums...

Stratēģijas analīze

Atgriežoties pie pašas stratēģijas – tad, kad ir noskaidrots, kāds ir potenciālais notikumu attīstības plāns, var sākt analizēt alternatīvas. Pamatā ir trīs stratēģijas, kuras tiek lietotas, kuras vienlaikus atgādina organizācijas attīstības tipus – stabilitātes, attīstības, vai aktivitātes un resursu izmantošanas samazināšanas stratēģija. Stabilitāte vairāk ir nepieciešama tad, kad ir jānotur pozīcijas tirgū. Lielākoties šāda stratēģija ir raksturīga monopoluzņēmumiem, kuri var diktēt savus nosacījumus tirgū, organizējot vai racionalizējot tirgu. Savas vietas nosargāšana tirgū nozīmē aktīvu iesaistīšanos, mārketinga politikas plānošanu u.c. Tirgus racionalizēšana ir to segmentu atklāšana, kuri nenes peļņu un to noskaidrošana, kuri ir visrentablākie. Var noteikt t.s. minimālo pasūtījuma apjomu u.c.

Tirgus organizēšana arī varētu būt lielo spēlētāju aktivitāte, piemēram, karteļu veidošanās ir tipisks veids, kā organizēt tirgu nosacīti likumiskajās robežās.

Stratēģija, kas vērsta uz attīstību, paredz aktivitātes pieaugumu un lielākā daļa laika jāpaturē plānošanai. Sevišķi tas attiecas uz nozarēm, kurās izmanto sarežģītas tehnoloģijas. Nespēja „turēt līdzī” neizbēgami novedīs pie bankrota. Reizēm tirgus aktivizēšanai un publicitātes zaudējumam ir jāmeklē citi risinājumi. Jūs, protams, varat nepieņemt, taču aviokompānijas piedāvātā iespēja cilvēkiem lidot par velti, ja viņi kādā laika posmā ir zaudējuši darbu, ir aviokompānijas stratēģijas sastāvdaļa.

Stratēģija var būt saistīta gan ar iekšējiem resursiem, gan ārējiem. Tā saucamā bāzes tirgus nosacījumu respektēšana, kad tas vēl ir neapgūts, var ļaut kādu laiku justies droši, taču pēc tam loģiska stratēģijas daļa būs ekspansijas plānošana un tā saucamā integratīvā attīstība, paredzot visu iespējamo iesaistīto elementu ķēdi. Piemēram, ja kāds izlems ražot motociklus, tad iespējams, ka sākotnēji cilvēks lieto citu ražotāju piegādātos izejmateriālus, tomēr sasniedzot noteiktu stabilitātes pakāpi, zināšanu un materiālo resursu ziņā, iespējams, ka ražošana paplašināsies tiktāl, ka visu procesu varēs realizēt secīgi – no sākuma līdz beigām.

Secīgi tas, kas notiek tālāk, ir iespējamā stratēģijas sastāvdaļa. Apvienošanās, citu uzņēmumu pārņemšana pa vertikāli vai horizontāli, vai savstarpējās darbības attīstīšana ir stratēģijas nākamā fāze, kas ir saistīta ar uzņēmuma mērķiem. Arī frančaizings pēc būtības ir stratēģijas daļa. Būtiski ir respektēt visus elementus – arī preces dzīvotspējas ciklu. Dažādām precēm dažādās tirgus attīstības stadijās tas var atšķirties – ja „Werthers Original” vai „Jack Daniel Whiskey,” nevajag būtiskas pārmaiņas preces izskatā vai garšā, jo tā ir preces pamatvērtība, tad pagājušās sezonas kurpēm dzīves cikls kā precei šajā sezonā būs beidzies.

Vājš posms stratēģijas īstenošanā – darbinieks? Attieksmes maiņa.

Parasti, runājot par stratēģiju, mēs izvēlamies lielus mērogi, tomēr nevajag aizmirst, ka pamatā visam ir cilvēks. Šoreiz mazliet pakavēsimies pie tās sadaļas, kura stratēģijā kā problēma, iespējams, vispār netiek akcentēta.

Veiksmīga stratēģija nozīmē arī resursu pārvaldīšanu, pie ku-

riem mēs varam pieskaitīt darbiniekus. Tomēr, ja ar cita veida resursiem ir šķietami vienkārši, tad attiecībā uz darbiniekiem ir jāizmanto tādi stratēģijas elementi, kuri ir vairāk psiholoģiski, nevis sausi racionāli. Piemēram, personāla apmācība, kura notiek, balstoties uz vienotiem principiem, dažkārt ir stratēģiski izdevīgāka, nekā dažādu līmeņu speciālistu zināšanu salīdzināšana vai atsevišķu „zelta smadzeņu” izmantošana. Šajā gadījumā mēs vairs nerunājam par globāliem mērogiem jeb stratēģiju, kura ir ar būtisku, piemēram, makroekonomisku nozīmi, bet gan par resursiem, uz kuriem balstās jebkura organizācija.

Dažos gadījumos pārmaiņas kavē iesīkstējuši priekšstati un pārlicība, ka rīcības plāns ir tikai tāds un ne savādāks. Ja jūs sagaidāt stratēģijai atbilstošu konsekvētu rīcību, tad jums jāreķinās ar to, ka tā var būt tikai situācijās, kad darbinieki patiešām saprot, ka attiecīgajā brīdī ir jārikojas tieši tā.

Attieksmes maiņa, arī krīzes situācijā, ir iespējama, tikai secīgi ietekmējot pārlicību un priekšstatus.

reakcijas izteiktības pakāpes, ir iespējams konstatēt, kur ir t.s. „pieņemšanas” un „nepieņemšanas” zona. Lai kopējā stratēģija darbotos efektīvi, viedokļus par kādas, pagaidām vēl potenciālas problēmas risināšanu, ir vērts noskaidrot iepriekš. Ja vairums darbinieku jūtīgi reaģē uz piedāvājumu samazināt štata vietu skaitu, bet pielaidīgāk izturas pret darba algas vai darba stundu skaita samazinājumu, tad stratēģijai, lai kāda tā būtu, vajadzētu to respektēt. Piebilstot kaut ko par finēsēm, vajadzētu būt tā, ka informāciju par paredzamajām pārmaiņām un par stratēģijas maiņu pavēsta cits cilvēks, tādējādi tuvojoties optimālajiem risinājumiem var veiksmīgāk un ātrāk.

To sauc par „reaktīvās pretestības” izraisīšanu. Džeks Brēms, kurš ir reaktīvās pretošanās teorijas izstrādātājs, atgādina, ka cilvēki, kā likums, centienus ietekmēt viņu viedokļus par kādu jautājumu, uztver kā draudus personiskajai brīvībai un iespējai pieņemt patstāvīgus lēmumus. Ja vadītājs vēlas, lai viņa komanda arī krīzes brīžos rīkotos saskaņoti, viņam ir jāparūpējas par to, lai

Veiksmīga stratēģija nozīmē arī resursu pārvaldīšanu, pie kuriem mēs varam pieskaitīt darbiniekus. Tomēr, ja ar cita veida resursiem ir šķietami vienkārši, tad attiecībā uz darbiniekiem ir jāizmanto tādi stratēģijas elementi, kuri ir vairāk psiholoģiski, nevis sausi racionāli.

Lai izmainītu spēcīgu un stablu uzskatu sistēmu, tā ir jāizvēlas par mērķi. Savukārt veids, kā to ietekmēt, ir pakāpeniska tuvošanās jeb uzskatu ietekmēšana. Reizēm liekas, ka vajadzētu pietikt ar stratēģijas izklāstu un īsu paskaidrojumu attiecībā uz lēmumiem, taču dzīvē nereti ir tā, ka lēmumu apstrīdēšana vai atkāpšanās no iepriekš pieņemtas stratēģijas ir drīzāk psiholoģiska reakcija uz kādu izolētu faktoru, nevis stratēģiju kopumā. Uz šo pašu mehānismu var balstīt uzskatu maiņas ietekmi. Sāciet ar kādu tā saucamo vājo posmu cilvēka attieksmē. Pēc tam pamazām pārejiet pie stabilākām pārlicības daļām.

Svarīgi ir noskaidrot, kāda ir cilvēka attieksme un emocijas attiecībā uz noteiktas problēmas atrisināšanu. Ja personāla daļas vadītājs uzskata, ka nav ētiski atlaist no darba kādu cilvēku, kuram kāds ģimenes pārstāvis ir slims, vienkārši argumenti par naudas taupīšanu un ka katram par sevi jā rūpējas pašam, nedarbosies. Tas pats attiecas uz sarežģītāku problēmu risināšanu. To visu jūs varat noskaidrot, formulējot problēmu un tās risināšanas variantus diapazonā no potenciāli pieņemamiem līdz galēji nepieņemamiem. Tādējādi ir iespējams jau iepriekš noskaidrot, kā izskatīsies jūsu stratēģija attiecībā uz kādu problēmu. Tālāk jūs nodarbojaties ar to, ko sauc par konfrontēšanu un ar ko pārsvarā nodarbojas psihologi savās darba sesijās ar klientiem. Notiek viedokļa, attieksmes un problēmas pretnostatīšana. Atkarībā no

reaktīvā pretestība tiktu mazināta. Mēs zinām, ka organizāciju psiholoģijā ir nerakstīts likums – krīzes gadījumā vadības stils no liberāla ātri vien kļūst par direktīvu jeb autoritāru, tomēr jāpatur prātā tas, ka uzspiežot šādu vadības stilu, var reaktīvo pretestību pastiprināt. Otra galējība ir tā saucamā „grupas domāšana”, kura aktualizējas krīzes brīžos un neļauj objektīvi novērtēt situāciju, jo citu grupas dalībnieku viedoklis, sevišķi tajos gadījumos, ja tie ir autoritatīvi cilvēki, tiek akceptēts bez ierunām.

Lai arī kāda būtu uzņēmuma vai organizācijas stratēģija, bez tās iztikt nav iespējams. Gluži tāpat, kā stratēģijas trūkums liek zaudēt karu, tās trūkums var sākotnēji veiksmīgu uzņēmumu novest līdz bankrotam. Protams, stratēģijas izveidošana, procesa administrēšana, tirgus svārstību prognozēšana ir ļoti sarežģīta lieta. Par to var runāt gari un plaši un pat viena elementa apcerēšana ir vairāku grāmatu apjoma darbs. Atliek vienīgi novēlēt, lai jūsu kompānija kādreiz tiktu nominēta Fortune500 sarakstā. Veiksmīgi izmantojot stratēģiju, tas nav nemaz tik neiespējami. **BP**

Izmantotie resursi:

www.bmighty.com

www.strategy.toolbox.com

www.fortune.com



emocionālā drošība – garants lojalitātei?

Emocionālās drošības svārstībām gards kumosīnš ir cilvēka izjustās bailes uzsākt sarunu ar uzņēmuma vadību par to, kas viņu nomāc. Cilvēks iekapsulējas savās bailēs par to, kādas būs sekas, un pateicoties dabas dotajām adaptācijas spējām, kļūst līdzatkarīgs. Tas var būt abpusējs process, jo tikpat labi vadītājam var būt grūti runāt par notiekošo, tāpēc atstāt visu kā bijis, vai mainīt kādu sistēmu bez pārrunāšanas ir ērtāk.

Mūsdienu izplatītākās sekas, ko rada draudi emocionālajai drošībai, ir liela darba slodze, neziņa par savu personīgo finansiālo situāciju nākotnē, nogurums, domas par kredītmaksājumiem un darba maiņu, atbildīgs darbs, lielas prasības, neregulārs materiālais un emocionālais atalgojums. Kapacitāte strādāt ir iztukšota. Ja darbs ir saistīts ar cilvēkiem, emocionāla drošība, tai skaitā lab sajūtas līdzsvars, ir vairāk pakļauta riskam. Pastāv draudi cilvēka emocionālajai drošības izjūtai darba vietā, jo kā darbinieku motivatoru vadītāji šobrīd lielākoties izvēlas izmantot esošo situāciju, kad darbinieki tiek motivēti ar draudiem par atlaišanu no darba. Daļa darba devēju neapzinās, ka šāda veida motivācijas forma darbojas īsu laiku, jo emocionālā nedrošībā bailu izjūta liek cil-

vēkiem izdzīvot pašiem, nevis virzīties uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Tādēļ uzņēmums nenasniedz mērķus, jo darbinieku vajadzība pēc drošības ir vairāk nekā apdraudēta. Iespējams, ka tas ir tāpēc, ka daļa darba devēju, lai pārdotu savu produktu, veido ar saviem darbiniekiem līdzatkarīgo attiecības. Par līdzatkarību var runāt tad, kad divi pieauguši cilvēki dzīvo ciešā emocionālā tuvībā un viens no viņiem uzvedas destruktīvi, bet otrs piemērojas šai destrukcijai - pie tam tādā veidā, ka nostiprina šo sev neērto situāciju. Vadītāju uzdevums pašreizējā krīzes periodā vairāk būtu jāsaista ar emocionālu atbalsta sniegšanu saviem darbiniekiem - atklātību regulārās sarunās, tādā veidā nostiprinot drošas savstarpējās attiecības. Mēs baidāmies no tā, kas ir nepār-



redzams, nezināms, nesaprotams, bet, ja attiecībās ir atvērtība, iespējams daudz, līdz šim šķietamās grūtības, emocionāli atvieglo atklātība. Līdz ar to paveras pavisam cita kvalitāte attiecībās un brīvs ceļš uz lojalitātes virsotni. Cilvēks darba vietā jūtas atzīts, novērtēts, izjūt, ka viņa viedoklis tiek uzklauts, pastāv savstarpējs, atvērts kontakts starp vadītāju un darbiniekiem, līdz ar to - savā darba vietā jūtas emocionāli droši pat situācijā, kad finansiālā drošība ir nestabila.

Emocionālā drošība ir tad, kad cilvēks jūtas iekšēji un ārēji pasargāts un ne no kā nav jābaidās. Drošība ir svarīga labsajūtas, līdzsvarotības, prieka un miera radīšanā. Izšķir emocionālo, intelektuālo (datu, informācijas utt.) un fizisko drošību. Šajā rakstā runāsim vairāk par emocionālo drošību darba vietā.

Vajadzība būt drošībā - būt drošam, pasargātam no neveiksmēm, bailēm, agresivitātes, vilšanās - ir viena no cilvēka pamatvajadzībām. Ne velti vajadzība pēc drošības ir otra svarīgākā vajadzība aiz cilvēka fizioloģiskām vajadzībām. Tomēr - lai justos droši situācijā, kāda šobrīd ir mūsu valstī kopumā, uzņēmumos un cilvēku sadzīvē, ir jāpiepūlas, lai notiekošo pastiprināti kontrolētu. Spēja ietekmēt apstākļus un būt pilnībā savas dzīves saimniekam, nevis pakļauties notiekošajam, ir diezgan nosacīta. Savukārt, lai cilvēks justu piederību savai darba vietai, ir jājūtas emocionāli drošam - jāzina, ka pēkšņi nemainās darba mērķi un plāni, vienošanās par uzdevumu, atalgojumu, darba laiku, vietu, - un amata pienākumi ir pastāvīgi un paredzami, uzņēmuma kultūra ir pieņemama. Tādā veidā visticamāk veidoties vajadzība būt piederīgam konkrētai grupai, šajā gadījumā - darbvietai. Notiekošie politiskie, ekonomiskie un sociālie procesi sabiedrībā vienmēr aktualizē kādu no personības iekšējām vajadzībām, rada cilvēkā motivāciju darboties. Vadītājs darbinieka motivāciju darboties funkcionāli un produktīvi var attīstīt, dodot viņam emocionālo drošību darba vietā, kurā tiek pavadīta liela daļa no cilvēka dzīves laika.

Emocionālā drošība kā vajadzība

Mūsdienu sabiedrībā emocionālās drošības problēmu iespējams aplūkot gan individuāli, gan kopumā. Cilvēks darbā nejūtas emocionāli droši vai arī zināmas viņa vajadzības netiek apmierinātas, līdz ar to arī sadzīvē tas atsauca uz savstarpējām attiecībām un otrādi. Emocionālai drošībai netiek pievērsta tik liela nozīme, kā tas būtu nepieciešams, un tas lielākoties ir visu bēdu cēlonis darbinieku savstarpējām attiecībām, darba produktivitātei utt. Personīgā emocionālā nedrošība vienmēr atspoguļosies savstarpējās attiecībās, visbiežāk izsaucot pretestību. Līdz ar to pieaug nepieciešamība pēc dažāda veida semināriem, kuri stimulētu darbiniekus komandas darbam, savstarpējām attiecībām. Nenoliedzami tas vainagotos ar panākumiem darbā. Šobrīd uzņēmumos vairāk tiek strādāts ar problēmas sekām, nevis cēloņiem. Tā vietā, lai palūktos, kas notiek ar pašu cilvēku, tiek skatīts izdarītais un salīdzināts ar nepieciešamo. It kā rodas vēlme īslaicīgi *aizšpaktelēt* konkrētos robus visā kolektīvā ar pārbaudēm, kompetenču izvērtēšanām un citām lietām. Vajadzētu palūkoties diezgan vienkāršoti, - ja cilvēks ir apmierināts un jūtas droši, kā arī ir motivēts strādāt, tad daudz efektīgāk var risināt konkrētās grūtības. Ja cilvēkam drošības izjūta iztrūkst, tad arī darbā viņš būs nedrošs, nepārliecināts, slēpsies un nevēlēsies risināt esošo grūtību jautājumus tāpēc vien, ka emocionāli viņa stabilitātes izjūta visās jomās būs skarta.

Cilvēkam pieķeršanās vajadzība saglabājas visu mūžu, un tā attiecas uz darbu tikpat lielā mērā, cik uz privāto dzīvi. Savas vajadzības mēs paužam divējādi - darbības un verbāli. Kad cilvēks darbā ir ilgstoši dusmīgs, piemēram, ja viņa profesionālais viedoklis netiek uzklauts, un viņam kaut kas jādara pret savu gribu, neizprotot un nenoskaidrojot nepieciešamību, rodas agresija. Diemžēl arī to īsti nevar paust, jo tas neatbilst sociāli vēlamām normām. Cilvēks šīs jūtas, kuras saistītas ar agresiju un kuras nepieciešams vērst uz āru, vērs pats pret sevi, jo apstākļi nav

labvēlīgi vai ir bailes paust savu pārdzīvojumus. Līdz ar to darbinieks var saslimt jūtu līmenī, ko mūsdienu psiholoģijā plaši apskata psihosomatiskā pieeja. Tā piedāvā, nesamazinot uzmanību pacienta ķermenim, relatīvi vairāk uzmanības pievērst pacienta psihei - tās stāvoklim un tajā notiekošajiem procesiem. Galvenā loma jāpiešķir tam, kāda ir pārdzīvotā notikuma subjektīvā nozīme paša cilvēka vērtējumā. Kā risinājums var būt vadītāju sistematiska individuāla pieeja darbiniekiem, - patiesa ieinteresētības izrādīšana, kas nozīmē ne tikai prasīt, bet arī dot. Neticami, cik daudz nesaprašanas ietu mums secen, ja cilvēkiem darbā būtu iespēja izpaust savas emocijas tik elementārā veidā, kā aprunājoties par to, ko katrs domā, jūt un dara saistībā ar ieņemamo amatu. Mūsdienu cilvēks plašajā biznesa pasaulē ir izslāpījis pēc emocionālās atzišanas, pateicības. Katram ir vēlme būt ieraudzītam un emocionāli atzītam savā darba vietā.

Runājot par emocionālo drošību, vairāk orientējos uz darba dzīvi, varas sadalīšanu, dzīves laiku un pārdzīvojumiem tajā, ņemot vērā drošības un lojalitātes savstarpējās sakarības. Ja cilvēks jūtas emocionāli droši lielāko savas dzīves dienas daļu, tad sirds un ķermenis ir atvērts citām darbībām un plašākai, brīvākai uztvei. Ja cilvēka pamatvajadzības netiek apmierinātas, tad nevaram runāt par citu vajadzību apmierināšanu. Pieķeršanās veidi un emocionālā drošība izriet no cilvēka līdzšinējās dzīves ceļa pārdzīvojumu vēstures. Ja cilvēkam ir bijusi pieredze, ka cilvēki, uz kuriem viņš paļāvās, bieži pazuda no viņa dzīves, nācās bieži vilties, tad šī pieredze pārnesas arī uz citām attiecībām turpmākajā dzīvē. Tas mazina drošu pieķeršanos, uzticēšanos arī darba vietā un neapmierināto vajadzību izpausmes var vērot gan uzvedības, gan verbālajā līmenī. Tad cilvēkam ir nepieciešams ilgāks ceļš attiecībā risināšanā, lai iegūtu jaunu, veiksmīgāku pieredzi un palābību, ka ir pats savas dzīves saimnieks. Izmanīgs un pieredzējis vadītājs ātri var ieraudzīt un saprast, kas ar cilvēku notiek un var palīdzēt atbalstīt un virzīt tā, lai cilvēka resursi atkal būtu atjaunoti produktīvam darbam.

Emocionālās drošības svārstībām gards kumosīgs ir jau pieminētās cilvēka izjustās bailes uzsākt sarunu par to, kas viņu nomāc. Tēlaini izsakoties - baidoties no nāves, baidāties no dzīves. Cilvēks iekapsulējas savās bailēs par to, kādas būs sekas, ka, pateicoties brīnīšķajām dabas dotajām adaptācijas spējām, kļūst līdzatkarīgs. Tas var būt abpusējs process, jo tik pat labi vadītājam var būt grūti runāt par notiekošo, tāpēc atstāt visu kā bijis vai mainīt kādu sistēmu bez pārrunāšanas ir ērtāk, ieņemamā loma arī to it kā atļauj. Spēja organizēt savu darba dzīvi un rast emocionālo drošību iespējams, uzņemoties atbildību pēc savas iniciatīvas par savu dzīvi arī darba vietā. Protams, vienmēr blakus rūpēm par savu darbinieku emocionālo drošību pastāv arī jautājums - vai cilvēks ir istajā vietā?

Emocionālā drošība un lojalitāte

Cilvēka dzīve balstās uz 3 spēcīgiem vaļiem:

- kognitīvo sfēru (kas mums ļauj izziņāt, domāt, izprast, saprast un to visu paust vārdos),
- emocionālo sfēru (mēs ļaujamies izjust, sajūst),
- uzvedības sfēru (paužam savas domas un emocijas caur uzvedību).

Vesels cilvēks vispirms domās, tad par domāto kaut ko izjutīs un tad rīkosies. Būtiski, lai šie *vaļi* savstarpēji būtu harmonijā.

Nereti cilvēkiem tas viss vērojams otrādi. Ja izvērtējam, kāpēc darbinieki ir uzticami vienai konkrētai darba vietai un jūtas ar to apmierināti, kāpēc klienti atgriežas atkal un atkal pēc pakalpojuma, tad jāsecina, ka spēcīgākā no lojalitātes fāzēm ir emocionālā lojalitāte. Tā ietver visus emocionālos faktorus, ieskaitot emocionālo drošību, kas tiek veidota laika gaitā un tai piemīt pakāpeniskuma princips. Cilvēki atceras labāk to, ko ir izjutuši, nevis to, ko ir redzējuši vai dzirdējuši. Galvenās uzticības fāzes, kad varam runāt par lojālu darbinieku vai klientu, ir emocionālā, izziņas, darbības un prāta lojalitātes. Tajā pat laikā maldīgi būtu uzskatīt, ka darbinieka apmierinātība vai klienta atgriešanās saistīta tikai ar emocionāliem faktoriem. Emocionālā lojalitāte ir apmierinātība ar organizācijas darbību, attieksmēm, uzvedību. Lai uzticētos, jājūtas droši, kas nozīmē - apmierināt vienu no svarīgākajām vajadzībām - emocionālo drošību.

Piemērs:

Izziņas lojalitāte nozīmē informāciju, kas liek izvēlēties pakalpojumu vai zīmolu un kas veidojusies, uzzinot par pakalpojuma funkcionālajiem ieguvumiem.

Darbības lojalitāte saistīta ar uzvedību - izturēšanos, uzticību zīmolam. Piemēram, klients pazīst uzņēmumu, kas viņam patīk, un viņš jūt, ka vēlas sadarboties.

Prāta lojalitāte atpazīstama, kad cilvēkam ne tikai patīk piedāvājums, bet viņš jūt iekšēju nepieciešamību atgriezties atkal, iegādāties pakalpojumu ar domām par turpmāko sadarbību. Kad visas lojalitātes fāzes darbojas, tad varam runāt par pilnīgu uzticību.

Emocionālās drošības aizsardzība

Emocionālās drošības grūtību pārvarēšanai daba ir cilvēku apveltījusi ar psiholoģiskās aizsardzības mehānismiem. Psiholoģiskā aizsardzības darbojas līdzīgi kā cenzūras mehānisms, kas kavē nopietnu psihisku traucējumu rašanos stresa situācijās. Psiholoģiskās aizsardzības jau klasiskis Zigmunds Freids definēja kā neapzinātu psihisko procesu kopumu, kuriem jāaizsargā cilvēka psihe no realitātes draudiem. Aizsargmehānismi ne tikai uztur cilvēka pašcieņu, bet palīdz viņiem tikt galā ar dzīves grūtībām. Šos aizsargmehānismus indivīds neapzinās un neizvēlas. Tie ir raksturīgi katram cilvēkam noteiktā pakāpē, un rodas nopietna problēma, ja cilvēkam psiholoģiski nedod iespēju adekvāti novērtēt īstenību. Bieži tas ir vērojams emocionāli nedrošās situācijās. Piemēram, situācijās, kad vajadzību intensitāte pieaug, piemēram, nepieciešamība apmierināt emocionālās drošības vajadzību, bet to apmierināšanas mehānismu konkrētajā brīdī nav, uzvedība tiek regulēta ar psiholoģiskās aizsardzības mehānismiem. Tie palīdz cilvēkiem izvairīties no sasprindzinājuma, kuru rada iekšējie konflikti. Šie mehānismi pārveido vai pilnīgi no apziņas izstumj to informāciju, kura ir pretrunā ar cilvēka EGO prasībām. Šī īpaša psihiskā aktivitāte realizējas specifiskā informācijas pārstrādāšanas formā, kura var pasargāt personību no kauna jūtu pārdzīvojuma un pašcieņas zaudēšanas konflikta apstākļos. Psiholoģiskā aizsardzība izpaužas cilvēka tendencē saglabāt pierastās domas par sevi, samazināt neatbilstību, noraidot vai sagrozot informāciju, kuru cilvēks novērtē kā nelabvēlīgu un kas sagrauj sākotnējo priekšstatu par sevi un citiem. Psiholoģiskās aizsardzības funkcijas ir pretrunīgas tajā aspektā, ka, veicot cilvēka adaptāciju savai iekšējai pasaulei un psihiskajam stāvoklim, tās var pasliktināt apkārtējai sociālai videi, ko, piemēram, var izjust darba apstākļos attiecību

sfērā. Lai aizsardzība neizvērstos par regulāru normu darbiniekos, darba devējam jābūt emocionālā kontaktā ar darbiniekiem. Tas ir ideāls variants sadarbībai, ja visās sfērās (intelektuālā, emocionālā un uzvedības) ir šīs psiholoģiskās rūpes par cilvēkiem.

Pie apzinātiem emocionālās drošības aizsardzības veidiem var minēt kopumā psihohigiēnu - savas psihi higiēnu kā dzīvesveidu, lai izstrādātu noteiktus veidus, ar kuru palīdzību saglabāt un nostiprināt psihi kopumā. Svarīgi, lai cilvēkam ir laiks ne tikai darbam, bet arī atpūtai, miegam. Piemēram, ja cilvēkam ir skaidrība par savu darba nākotni, regulāru atalgojumu, sociālām garantijām, emocionālu atzinību, kura vainagojusies ar finansiālu atlīdzību, darbā nepastāv mistisku noslēpumu, kā dzīvot un attīstīties uzņēmumā. Veselības psiholoģijā ir pētījumi, kuri apstiprina, ka cilvēka veselības uzturēšanā vislielākā nozīme ir dzīvesveidam - 50%, videi - vietas, kur dzīvojam un strādājam, ietekme ir 20%; iedzimtībai - 20%; medicīniskajai aprūpei - tikai 10%. Šodien medicīnā ir sasniegti izcili panākumi fizikāli - tehniskajās un laboratoriskajās izmeklēšanas un ārstēšanas metodēs, ieskaitot mūsdienu medikamentozās ārstēšanas pārsteidzošās iespējas, un cilvēks ir palicis gana slinks, lai pret savu ķermeni un psihi izturētos ar lielāku atbildību. Arī mākslīgi veidota attieksme pret brīnumzālītēm TV plašā spektra reklāmās rada savu priekšstatu par vieglo atveseļošanos, papildus medikamentiem, pat neskatoties uz to, ka daba jau pēc savas būtības cilvēku radījusi ar visu nepieciešamo organismā. Tomēr dzīvesveids, kā mēs dzīvojam savu dzīvi, ieskaitot darba dzīvi, ir visnozīmīgākais veselības veicinātājs vai gremdētājs.

Kad cilvēks sevi ir pārslogojis emocionāli, pārslodze darbā sākotnēji veidojas kā izjūtas un sajūtas, tad - kā domas un rezumējas kā izpausmes uzvedībā. Darbinieks var ātri emocionāli izdegt. Ne velti daudzārt diskutējam par emocionālo izdegšanu, kas ir savu spēku pārslodze, ko uzvedībā varam vērot kā:

Negatīvu attieksmi pret darbu un cilvēkiem

Bezmiegu

Nevēlēšanos doties uz darbu

Vienaldzība

Agresivitāti

Cinismu

Apetītes trūkumu vai pastiprinājumu

Aizkaitinājumu

Trauksmi

Apātiju

Personiskās jēgas neredzēšanu

Vainas izjūtu utt.

Ir cilvēki, kuri dzīvi uztver kā vienu vienīgu pārdzīvojumu, kurš atspoguļojas dažādās dzīves jomās, tai skaitā arī pildot savus amata pienākumus. Ir cilvēki, kuri savu dzīvi uztver kā virspusēju notikumu sēriju, kā pamatā ir personisko jūtu neatpazīšana. Un ir cilvēki, kuri filozofē par to, kā vajag, bet neīsteno runāto un secināto savā dzīvē. Šajā gadījumā mēs varam runāt par emocionāli nedrošu personību starta pozīcijā, kurai vadītājs spētu palīdzēt koncentrēties uz savu nozīmīgumu un iedvesmotu cilvēku uz radošu piepūli. Piemēram, var mēģināt viegli konfrontēt, lai rodas interese darbībai. Savukārt, atsevišķiem cilvēkiem raksturīga bezjēgas aktivitāte, - kad aktivitātes daudz, bet produktivitāte minimāla. Šajā gadījumā cilvēks ar sevi nav apmierināts, lai gan daudz ir izdarījis. Parasti tas ir tāpēc, ka darbības vāji ir saistītas

ar vērtībām un cilvēks iet pats pret sevi, un daļēji - apzināti vai neapzināti - savā emocionālajā drošībā rada svārstības. Cilvēks dara, bet neredz darītajā jēgu. Vadītājam ir būtiski palīdzēt darbiniekam apzināties darba dzīves prioritātes, veicināt to refleksiju produktīvā veidā. Ir cilvēki, kuriem raksturīga neticēšana saviem spēkiem, kas novērojama pat tad, kad ir nelielas grūtības. Arī šajā gadījumā kā nozīmīgāko iemeslu varam minēt emocionālo nedrošību, kuras pārvarēšanai nepieciešama savu iekšējo resursu apzināšana, iespējas, kuras attīstīt. Šajā gadījumā var palīdzēt gan vadītājs, gan draugi, kolēģi, radi, speciālisti.

Emocionāla drošība kā apmācību rezultāts

Uzņēmumos labi noder mentora palīdzība - ilglaicīgas attiecības, kas apmierina vajadzību pēc emocionālas drošības un profesionālās attīstības, palīdz attīstīt potenciālu un dod labumu visiem. Mentoringa pamatā ir atbalsts un attiecības, kuras veidotas ar nodomu nodot specifiskas zināšanas un dzīves gudrību. Mentora darbs laika gaitā būtiski atvieglo un pastiprina emocionālo drošību darba vidē, it sevišķi cilvēkam ieņemot jaunu amatu. Piesaišot šādu speciālistu no ārpuses, uzņēmums iegūst profesionāli attīstītu darbinieku, laiku (tas nav jātērē pašiem, var nodarboties ar saviem tiešajiem pienākumiem), profesionālu skatu no malas, informāciju, tās analīzi par notiekošo un darbinieka perspektīvām. Humāna un attīstoša pieeja vērtīgu darbinieku apmācībā. Darbinieku vislabāk var motivēt ar personīgu attīstību kā individuālu ieguldījumu, nevis iebiedēšanu par atlaišanu. Vēlāk palīgā var nākt profesionāls *koučs*, - speciālists, kas palīdz darbiniekam formulēt savu mērķi un atrast veidus, kā to efektīgāk un ātrāk sasniegt. Sadarbības mērķis ar *kouču* ir darbinieka profesionāla attīstīšana un darbības efektivitātes paaugstināšana. *Koučs* pavada un viegli konfrontē darbinieku tā personiskā lēmuma meklēšanā, trenē iemaņas par prasmēm, bet nedod padomus, nerisina problēmas viņa vietā, neizsaka savu viedokli, nepārnes savu pieredzi uz darbinieku. *Koučs* var būt profesionāli nozīmīgs atbalsts, tad, kad mentora darbs ir pabeigts un nepieciešams darbiniekā attīstīt jau profesionālu patstāvību. Šāda veida sadarbība veicina darbinieka emocionālās drošības nostiprināšanos, pieķeršanos uzņēmumam, lojalitāti. Mentora darbs vairāk raksturojams kā atbalstošs pārraudzītājs, bet *kouča* - kā treneris un nepieciešamo iemaņu par prasmēm attīstītājs.

Ar cilvēka vecumu mainās dažādie dzīves komponenti un to nozīme. Adaptācijas procesos iespējams ieraudzīt emocionālās drošības potenciālu. Profesionāls mentors vai *koučs* to ātri spēj novērtēt. Sasniegumi, virzība un spēju, zināšanu īstenošana ir ciešā saistībā ar emocionālo drošību. Darba vietā iespējams ieraudzīt emocionāli drošus un nedrošus cilvēkus, pat ja tie sociāli vēlami maskējas. Šai rakstā runāju par pazīmēm, veidiem, attīstību, faktoriem, par sagatavotību dzīvei un scenārijiem no kuriem atkarīga emocionālā drošība. Tomēr kopumā vēlos teikt, ka viss jau mums ir Dieva dots, tikai dažas iemaņas nepieciešams attīstīt par prasmēm, lai ar tām pilnvērtīgi spētu darboties tajā jomā, kura katram mums nozīmīga un kurā vēlamies pašrealizēties. Vadītāji, kuri, dalot atbildību, spēj darbiniekiem sniegt apmācības iespējas un emocionālās rūpes, nodrošina labvēlīgu augsni lojalitātei uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Sērens *Kirkegors* (1813-1855) ir teicis: „Durvis uz laimi veras uz sevi”...

Tests

Vadības stila noteikšana: vai jūs esat orientēts uz uzdevumu vai cilvēkiem?

Daži vadītāji, risinot globālas problēmas, risinājuma detaļas atstāj padoto ziņā. Citi rīkojas tieši pretēji un paši koncentrējas uz svarīgiem sākumiem, uzskatot, ka darbinieki ir spējīgi izpildīt tikai precīzus rīkojumus. Atkarībā no situācijas būtu jāprot izmantot abas no šīm pieejām, tomēr nereti ir tā, ka vadības stilā vairāk dominē viena no tām.

Šis menedžmenta pētnieku J. Ričija un P. Tompsona (*J.B. Ritchie and P. Thompson*) 1984.gadā izstrādātais tests “Organizācija un cilvēki” (*Organization and People*) jums palīdzēs saprast, kā jūs rīkojaties - vai pārsvarā orientēties uz uzdevumu, vai cilvēkiem.

Abas šīs pieejas, meklējot risinājumu darba jautājumiem, piemīt visiem. Atšķirīgs ir tikai to pielietojuma līmenis - vieni to izmanto biežāk, bet citi - retāk.

Instrukcija:
Lasiet izteikumus, kam pretim ir piedāvāti pieci atbilžu varianti, kuri raksturo regularitāti, kādā jūs pielietojat šādu pieeju. Tie ir: “vienmēr”, “bieži”, “dažreiz”, “reti”, “nekad”. Kolonnā pretim tam atbilžu variantam, kas raksturo jūsu uzvedību, ievēliet ķekšīti!

	Nr.	Izteikums	Vienmēr	Bieži	Dažreiz	Reti	Nekad
	1.	Izturos tā kā kolektīva loceklis					
	2.	Atbalstu virsstundu darbu					
	3.	Pildot darba uzdevumus, es darbiniekiem dodu pilnīgu brīvību					
	4.	Atbalstu standarta procedūru izmantošanu					
	5.	Ļauju darbiniekiem rīkoties pēc viņu ieskatiem					
	6.	Apbalvoju un novērtēju uzvarētājus/labākos					
	7.	Runāju darbinieku grupas vārdā					
	8.	Atbalstu ideju, ka cilvēki ir jāstimulē, lai viņi darbā ieguldītu papildus pūles					
	9.	Savas idejas pārbaudu darba kolektīvā					
	10.	Atļauju darbiniekiem darbu paveikt tā, kā viņiem tas liekas pareizāk					
	11.	Esmu gatavs saspringti strādāt, lai saņemtu paaugstinājumu					
	12.	Esmu pacietīgs tad, ja tiek kavēti termiņi vai darba procesos notiek svārstības					
	13.	Svešu cilvēku klātbūtnē parasti runāju kolektīva vārdā					

	Nr.	Izteikums	Vienmēr	Bieži	Dažreiz	Reti	Nekad
	14.	Strādāju paātrinātā tempā					
	15.	Dodu darbiniekiem rīcības brīvību					
	16.	Risinu darba kolektīvā radušos konfliktus					
	17.	Iedziļinos visās detaļās					
	18.	Kopējās sanāksmēs pārstāvu savu darba kolektīvu					
	19.	Nelabprāt dodu darbiniekiem rīcības brīvību					
	20.	Es lemtu, kas un kā ir jādara					
	21.	Lai paaugstinātu darba efektivitāti, darbinieki ir jāsagatavo					
	22.	Daļu no savām pilnvarām nododu saviem darbiniekiem					
	23.	Notiek tā, kā es prognozēju					
	24.	Darba kolektīvā es pieļauju lielu iniciatīvas līmeni					
	25.	Darbiniekiem es dodu konkrētus uzdevumus					
	26.	Esmu gatavs pārmaiņu veikšanai					
	27.	Norādu darbiniekiem, ka ir jāstrādā vairāk					
	28.	Uzskatu, ka manu darbinieku lēmumi un izvēles ir pareizas					
	29.	Sastādu darbu izpildes grafikus					
	30.	Atsakos kādam izskaidrot savu rīcību					
	31.	Pārliecinu darbiniekus par to, ka manas idejas nesīs labumu kopējai lietai					
	32.	Ļauju darba kolektīvam strādāt tādā ātrumā, kāds tam ir					
	33.	"Pastumju" darba kolektīvu strādāt pie jauniem projektiem un sasniegt augstākus rezultātus					
	34.	Strādāju, nekonsultējoties ar citiem					
	35.	Atgādinu darbiniekiem, ka ir jāstrādā, ievērojot noteikumus un rīkojumus					

Rezultāti:

- Apvelciet aplīti ap izteikumiem Nr. 8,12, 17, 18, 19, 30, 34, 35!
- Pielieciet ciparu 1 pie izteikuma numura, ja uz šiem izteikumiem atbildējāt "reti" vai "nekad"!
- Pie izteikumu numuriem, ko neapvilkt ar aplīti, pielieciet ciparu 1, ja uz tiem atbildējāt "bieži" vai "vienmēr".

- Apvelciet ar aplīti ciparu 1, kas ir ielikta pie izteikumiem 3,5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35!
- Saskaitiet ciparus 1, kas ir apvilkti ar aplīšiem! Iegūtā summa norāda uz to līmeni, cik lielā mērā jūs **rūpējaties par saviem darbiniekiem!**
- Saskaitiet ciparu 1 summu, kas nav apvilkti ar aplīti! Tas liecina, cik lielā mērā jūs **koncentrējaties uz uzdevumu!**

Cilvēks, kurš izglāba kapitālismu

Džons Meinards Keinss

Ekonomists, teorētiķis, valdību konsultants un investors. Cilvēks, kura idejas palīdzēja ASV izrauties no 30. gadu Lielās depresijas, bet Vācijai – atgūties pēc Otrā pasaules kara. Cilvēks, kurš mūsdienu kapitālismam nozīmē to pašu, ko „komunisma cēlājiem” Kārlis Markss. Par Keinsu un keinsiānismu laikiem gan ne reizi vien dzirdējis ikviens, kurš mūsu laikos studējis ekonomiku. Ja krīzes laikos runā par stratēģiju, tad attiecībā uz dižgariem nav vērts būt sīkumainam.

Skolas brīnumbērns

Džons Meinards Keinss (*John Maynard Keynes*) dzimis 1883. gada 5. jūnijā, Kembridžā, Anglijā. Viņa ģimeni par nabadzīgu nenosaukt – tēvs bija ekonomikas pasniedzējs Kembridžas universitātē, bet māte, tās pašas Kembridžas absolvente, aktīvi darbojās labdarības organizācijās. Jau skolas gados mazais Džons ne-

lika vecākiem vilties, pabeidzot skolu kā pirmais skolnieks klasē. 1897. gadā, būdams 14 gadus vecs, Džons iestājas prestižajā Ītonas privātkoledžā Londonā un drīz vien parāda savas spējas arī tur. Klasisks „zelta puisēns”, ne ko pielikt, ne atņemt – pirmais skolnieks klasē, kaudze balvu, sociāli ļoti aktīvs, klases līderis, un tā tālāk, un tā joprojām...

1902. gadā Keinss iestājas Kembridžas universitātē, lai studētu matemātiku, un turpina savas brīnumbērna aktivitātes arī tur. To visu redzēdams, viens no sava laika slavenākajiem angļu ekonomistiem, Alfrēds Māršals, „pielauž” Keinsu pievērst uzmanību viņa ekonomikas lekcijām turpat Kembridžā.

Pirmie haotiskie soļi karjerā

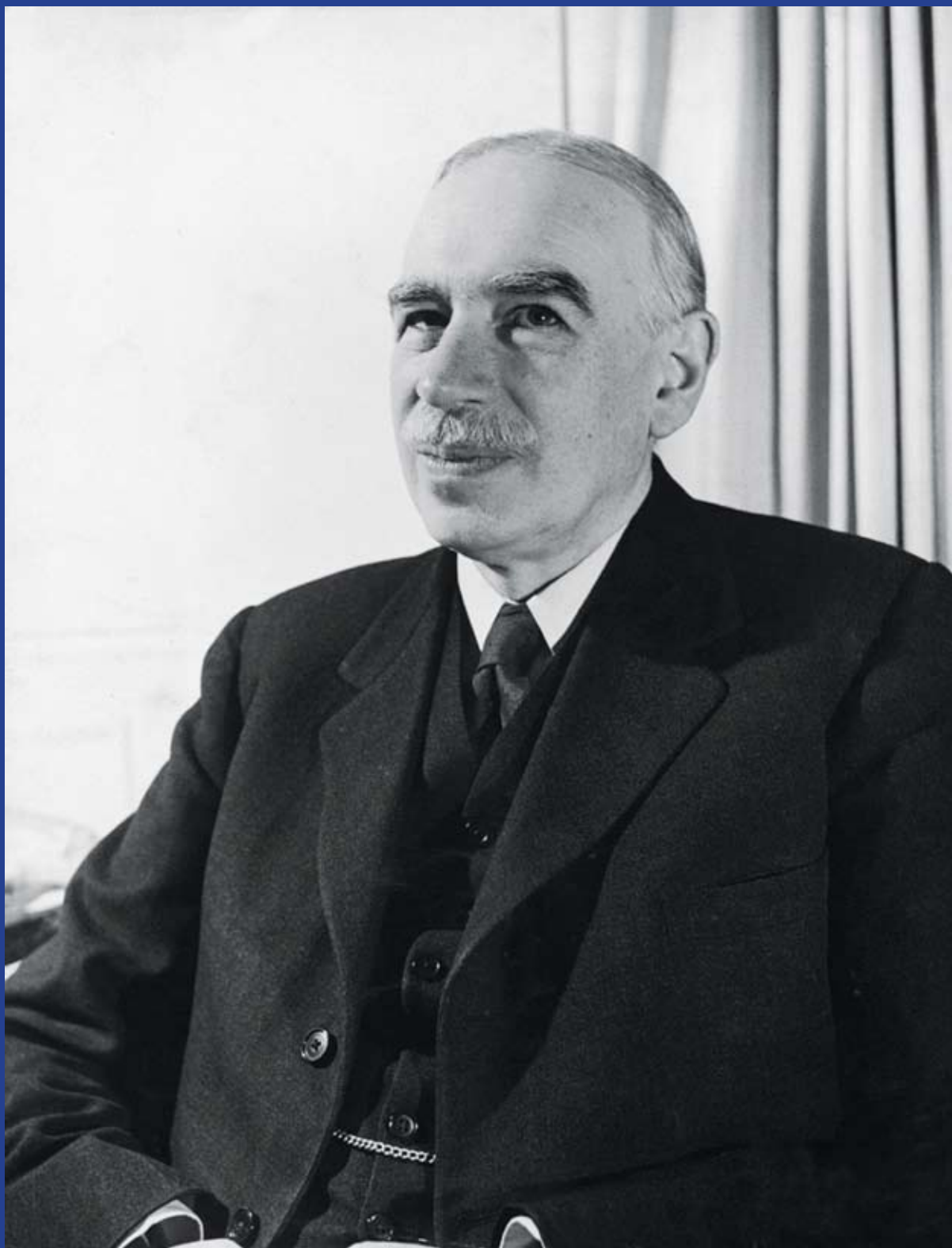
Jāatzīst gan, ka iesākumā Keinss par ekonomista karjeru pat nedomā. Vēstulēs draugiem viņš atzīst, ka „vēlētos vadīt dzelzceļu, trestu vai nodarboties ar investīcijām”. Taču tā vietā 1906. gadā, pabeidzis universitāti, Keinss nezina kāpēc nokārto civildienesta ierēdņa eksāmenu un sāk strādāt Londonā, Indijas biroja Statistikas, ieņēmumu un tirdzniecības departamentā. Darbs izrādās tik nežēlīgi ikdienišķs un garlaicīgs, ka Keinss pēc pāris gadiem nospļaujas, met pie malas civildienesta ierēdņa karjeru un atgriežas Kembridžas universitātē. Tur viņš 26 gadu vecumā sāk lasīt pats savas lekcijas par naudu, cenām un kredītiem.

Taču viela pārdomām šai laikā acīmredzot jau radusies. Trīs gadus vēlāk presē parādās pirmie nelielie Keinsa raksti par to, ka „Britu impērijas investīcijas Indijā ir pārspīlētas un pārvērtētas”, bet vēl pēc tam – pirmā istā grāmata par šo tēmu. Viss beidzas ar to, ka Keinss atgriežas civildienestā – šoreiz jau kā ierēdnis Karaliskajā komisijā Indijas valūtas un finanšu lietās.

Kara laikā un pēc tam

1914. gadā sākas Pirmais pasaules karš. Pašu Keinsu vārgās veselības dēļ armijā neiesauc, taču viņš kārtējo reizi tiek pamanīts. Drīz Keinss tiek uzaicināts par padomnieku Lielbritānijas finanšu ministrijā, kur viņam tiek uzlikts par pienākumu izstrādāt un ieviest kredīta nosacījumus starp Lielbritāniju un tās sabiedrotajiem. Šo nebūt ne vieglo uzdevumu Keinss paveic spīdoši un ar izdomu. Kad viņam izdodas iegūt zināmu daudzumu spāņu pesetu, viņš nevis nodod tās kara novārdzinātajā britu valsts kasē, bet gan izgrūž visu šo daudzumu valūtas tirgū – rezultātā pesetas kļūst stipri lētākas un pieejamākas.

Kara beigās Keinss jau ir „uzdienējies” tiktāl, ka britu finanšu ministrija ieceļ viņu par savu pārstāvi Versaļas miera konferencē. Tur viņš kļūst par liecinieku tam, kā Lielbritānijas, Francijas



un ASV valstsvīri uzvaras skurbulī uzliek Vācijai par pienākumu izmaksāt nesamērīgi lielas reparāciju summas. Turpretī Keinss, izpētījis vācu puses piegādātos datus, iebilst, ka „reparāciju summa ir pārāk liela, izpostīs Vācijas ekonomiku un nākotnē izraisīs lielu konfliktu Eiropā”. Tā vietā viņš piedāvā savu plānu. Lielie vīri finanšu ministrijas pārstāvēti, saprotams, neklausās.

Kā izrādījās – velti. Drīz Vācijā sākas hiperinflācija, kuru Ē. M. Remarks trāpīgi aprakstījis savā satīriskajā romānā „Melnais obelisks”. Milzīgās reparācijas tā arī nekad netiek atmaksātas. Bet vēl desmit gadus vēlāk pa Vācijas bruģi sāk dārdēt apkalti zābaki un tanku kāpurķēdes...

Ko Keinss? Protams, no aizvainojuma aiziet no Finanšu ministrijas un atgriežas Kembridžas universitātē. Tur par pieredzēto Versaļas konferences laikā viņš 1919. gadā saraksta savu pirmo veiksmīgo grāmatu „Miera ekonomiskās sekas” („*The Economic Consequences of the Peace*”), kas tiek tulkota 11 valodās un nodrošina Keinsam pasaules līmeņa ekonomista reputāciju.

20. gadi Keinsam ir aktīvas darbības laiks. Viņš turpina pasniegt darbu turpat Kembridžā, taču lielākoties uzturas Londonā, strādājot vairāku finanšu kompāniju valdēs un dažādu preses izdevumu redakcijās. Šai laikā viņu ieinteresē pasaules ekonomikas nākotnes problēmas un jautājums, kā piemērot teoriju tā laika kapitālisma reālajiem apstākļiem.

Teorija

1936. gadā Keinss publicē savu galveno mūža darbu – „Vispārējo teoriju par nodarbinātību, labumu un naudu” („*The General Theory of Employment, Interest and Money*”). Šai ne pārāk biežajai grāmatai lemts kļūt par pamatu ne vairāk, ne mazāk kā pilnīgi jaunam makroekonomikas novirzienam, nodēvētam par keinsianismu (*Keynesian economics*).

Tie, kas vēlas izzināt keinsianismu, tā teikt, līdz pēdējam uzgriezīnītim, lai ņem rokās ekonomikas mācību grāmatu. Taču dažus Keinsa teorijas principus īsumā var izklāstīt apmēram šādi.

Daudzi uzskata, ka brīvā tirgus likumi ir „svētā govs” un ar laiku, ilgtermiņā, saliks visu pa savām vietām vislabākajā kārtībā. Pēc Keinsa domām, tāda pieceja neder – „ilgtermiņā mēs visi būsim miruši!” Ja krīzes laikā patērētāji nespēj radīt pietiekami lielu pieprasījumu, tas jādara valdībai. Kādā veidā? Valsts valdība aktīvi iesaistās tirgū, kā sviras izmantojot savus tēriņus un nodokļus, bet valsts centrālā banka – izmantojot savu iespēju regulēt procentu likmi un piecejamo naudas apjomu valstī.

Piemēram, kas notiek, kad valstī ir krīze un ekonomika slīd uz leju? Pareizi – pašlaik plaši pieminētā vispārējā taupīšana un izdevumu apgriešana. Kas vieniem izdevumi, tas citiem – ienākumi, kas samazinās tieši tāpat un ķēdes reakcijas veidā izraisa kārtējo jostu savilkšanu. Tātad krīzi izraisa nepietiekama pirkstspēja. Pēc Keinsa domām, šādā lejupslīdē vajag nevis taupīt, bet gan gluži otrādi – vairāk tērēt. Tērēšana rada ienākumus citiem, kas veicina ražošanu un investīcijas, kas savukārt veicina papildus ienākumu rašanos... Un tā rats sāk griezties pretējā virzienā.

Pasākumā iesaistās arī valdība. Lejupslīdes laikā valdība samazina nodokļus un aizņemas naudu, ko tērē valsts pasūtījumos un tādā veidā iepludina to ekonomikā. No kā šī nauda tiks atmaksāta? No nodokļiem, kas tiks pacelti brīdī, kad ekonomika atkal nesīs pilnos auļos un sāks pārkārt. Vienlaikus valdība samazinās savus tēriņus un tā pievilks grožus satrakotajai ekonomikai. Tādā veidā valdība ar savu iejaukšanos spēj „nogludināt” ekonomikas kāpumus un kritumus.

Keinsam ir arī citi uzskati. Piemēram, tas, ka deflācija (cenu un algu vienlaicīga krišanās) ir vēl briesmīgāks zvērs par naudas devalvāciju... Dabiski, keinsianisms nav pilnīgs un savulaik ir izpelnījies pamatīgu kritiku. Taču ne par to šodien ir stāsts.

Prakse

Lai arī Keinss ir pazīstams kā ekonomikas teorētiķis, laikam gan ne visi zina, ka viņam bija sajēga ne tikai par teoriju, bet arī par praksi. Keinss bija sekmīgs investors un itin veiksmīgi darbojās arī biržā. Bija viņam tāds neliels sapnītis – būt turīgam un finansiāli neatkarīgam. Tāpēc Keinss uzreiz pēc aiziešanas no Finanšu ministrijas 1919. gadā uzsāka darbošanos valūtas biržā.

Iesākumā viņam, vadoties pašam pēc savām ilgtermiņa valūtas tirgus prognozēm, izdevās nopelnīt tīri labi. Taču gadu vēlāk Keinss pats uz savas ādas pārliecinājās, ka teorija ne vienmēr saskan ar praksi, bet tirgus īstermiņā ne vienmēr ir prognozējams. Dolāra kurss, uz ko Keinss lika visas cerības, kā necēlās, tā necēlās, un viņš zaudēja gandrīz visu savu naudu. Tā nu nākamajam dižgaram nācās aizņemties diezgan ievērojamu naudas summu, lai noturētos virs ūdens. Gods kam gods, Keinss turpmāk rīkojās apdomīgāk un atguva zaudēto pat ar milzīgu uzviju, tomēr vēlāk dziļdomīgi novilkā: „Tirgus var palikt neracionāls ilgāk, nekā tu vari palikt maksāspējīgs...”

1924. gadā Keinss tika iecelts par savas Kembridžas koledžas kasiieri un iesaistījās vairāku investīciju fondu darbībā. Investējot gan koledžas, gan fondu naudu, viņš guva ievērojamus panākumus. No 1924. līdz 1946. gadam Keinsa koledžas kapitāls pieauga pieckārtīgi – tajā pašā laikā, kad notika gan Lielā depresija, gan Otrās pasaules karš, bet britu akciju tirgus piedzīvoja pamatīgu lejupslīdi.

Tālākā darbība

Pēc slavenā pasaules biržu kraha 1929. gadā Keinss iesaistās ekonomisko konsultāciju padomē, kuras uzdevums ir konsultēt britu valdības ekonomisko politiku. Pamazām viņa idejas sāk ieklausīties. Trīs gadus vēlāk britu valdība atceļ sterliņu mārciņas piesaisti zeltam, ko Keinss ieteicis darīt jau 20. gadu vidū. Vinstons Čērčils vēlāk atzīst, ka mārciņas piesaiste zeltam, kas to pamatīgi sadārdzinājusi, bijusi „viena no vislielākajām kļūdām viņa dzīvē”.

Pēc Keinsa „mūža darba” iznākšanas viņa idejas kļūst populāras visā Rietumu pasaulē. Nav gan zināms, cik lielā mērā Keinsa idejas ietekmēja prezidenta F.D. Rūzvelta „jaunās pieejas” (*New Deal*) politiku, kas pamazām izvilka ASV no Lielās depresijas, taču visi ir vienprātīgi, ka tāda ietekme ir bijusi un pie tam visai liela.

Otrā pasaules kara gados Keinss jau ir pasaulē atzīts ekonomists. Jau kā britu valdības pārstāvis viņš vairākas reizes apmeklē ASV un risina sarunas par kara materiālu piegādi Lielbritānijai tā sauktās *Lend-Lease* programmas ietvaros. Vienlaikus viņš spriež par to, kas notiks ar pasaules ekonomiku pēc kara un kā piemērot savas idejas jau pasaules mērogā.

Karš beidzas. Uzvarētājiem šoreiz pietiek prāta neuzkāpt uz tā pašā grābekļa, kur ceturtdaļgadsimtu iepriekš, un ņemt vērā kādreizējos Keinsa ieteikumus. Vācijai izmaksāt reparācijas neprasa neviens, izņemot PSRS. Toties ASV, gluži otrādi, veic milzīgas investīcijas Vācijas ekonomikā, kas nodrošina tās pēckara uzplaukumu.

Ko Keinss? Saprota, raizējas par Lielbritānijas ekonomiku, kas pēc kara atrodas sabrukuma priekšā. Viņš vēlreiz apmeklē ASV un liek lietā visu savu autoritāti un daiļrunību. Iznākumā ASV piešķir Lielbritānijai lielu aizdevumu ar zemiem procentiem,

kuru izmantot ekonomikas atjaunošanai un pašu ASV piegādāto kara materiālu apmaksai. Šo aizdevumu briti beidza atmaksāt tikai 2006. gadā.

Balstoties uz Keinsa idejām un pūlēm, tiek izveidotas arī tādas organizācijas kā Pasaules Banka un Starptautiskais valūtas fonds. Pats Keinss to vēl paspēj piedzīvot. Taču smagais darbs ir iedragājis viņa jau tā vājo veselību, viņš pārcieš vairākus infarktus un 1946. gada 21. aprīlī mirst.

Dzīve

Laikabiedri Keinsu atceras kā liela auguma, ļoti gudru, kulturālu un harizmātisku cilvēku. Angļu filozofs Bētrands Rasels atceras: „Ik reizi pēc tam, kad strīdējos ar Keinsu, jutos kā tāds nedaudz muļķis.” Keinss gan bija pazīstams arī kā ass un visai parupjš kritiķis, kurš labi prata izmantot savus argumentus. Tomēr vienlaikus viņš nekad nenolaidās līdz rupjībām un mācēja iegrozīt strīdu tā, ka pat tie, kuriem viņš uzbruka, reti kad pēc tam turēja ļaunu prātu.

Kā jau izglītots cilvēks, Keinss prata novērtēt arī kultūru. Viņš bija pazīstams gan kā Karaliskās operas, gan kā baleta un vairāku teātru finansiāls atbalstītājs. Keinss kolekcionēja arī mākslas darbus un grāmatas, uzpirka un saglabāja arī lielu daļu Īzaka Ņūtona atstāto dokumentu.

1925. gadā Keinss apprecējās ar krievu balerīnu Lidiju Lopuhovu. Lai gan bērnu viņiem nebija, viņi dzīvoja kopā līdz pat Keinsa nāvei.

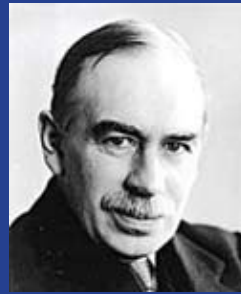
Atzinība, nežēlastība un augšāmcelšanās

Pēc Otrā pasaules kara iestājas ekonomiskās augšupejas periods, kuru reizēm dēvē par mūsdienu kapitālisma „zelta laikmetu”. 50. un 60. gados Keinsa idejas tiek veiksmīgi pielietotas gandrīz vai visās kapitālistiskajās valstīs, izpelnās daudzus sekotājus un kļūst gandrīz vai par oficiālu viedokli.

70. gados sākas „naftas krīze”, kas izraisa pamatīgu inflāciju, un tā kļūst par problēmu Nr.1. Keinsiānisms, kas ar lielas inflācijas problēmu nav rēķinājies, pamazām krīt nežēlastībā. To kritizē un drīz vien pa daļai aizstāj monetārisms – teorija, ka valstij brīvā tirgus procesos aktīvi iejaukties tomēr nevajag un jāprobežojas vienīgi ar naudas masas un procentu likmes regulēšanu centrālajā bankā. Visādi citādi – visam jāļauj iet savu gaitu. Gan jāatzīst, ka Keinsa teorija savas pozīcijas pilnībā nekad neatdeva.

2007. gadā ASV pārsprāga nekustamā īpašuma cenu burbulis, „pa burbuli nogāja” vairākas lielas bankas un investīciju fondi, un sākās mūsdienu krīze, kuru pašlaik tik bieži pieminam. Kļūva skaidrs, ka bez valsts iejaukšanās privātajā sektorā vairs neiztikt. Te nu atkal visi atcerējās Keinsu – idejas, kas palīdzēja izķepuroties no vienas krīzes, var nostrādāt arī šoreiz...

Viena no pirmajām valstīm, kas „pie sevis” īstenoja plašu fiskālo stimulēšanu, lai pārvarētu krīzi, bija Ķīna, un par šādu politiku jau paziņojušas arī vairākas Eiropas valstis. Kā izskatās, pie Keinsa paustajiem uzskatiem turpinās pieturēties arī ASV prezidenta Obamas administrācija. Tā ka pašlaik Keinss, kurš nodēvēts par vienu no trim visu laiku ietekmīgākajiem ekonomistiem un 100 ietekmīgākajām personām 20. gadsimtā, droši vien sēž uz mākoņa malīņas un smīn: „Nu, vai es neteicu?...”



Domu graudi

Ilgtermiņā mēs visi būsīm miruši.

Tirgus var palīkt neracionāls ilgāk, nekā tu vari palīkt maksātspējīgs.

Labāk, ja tev apmēram ir taisnība, nekā precīzi kļūdīties.

Idejas ir tās, kas nosaka vēstures gaitu.

Visgrūtāk ir nevis pieņemt jaunas idejas, bet gan aizmirst vecās.

Ja esmu jums parādā vienu mārciņu, man ir problēmas. Ja esmu jums parādā miljonus mārciņu, jums ir problēmas.

Nezinu, kas padara cilvēku konservatīvāku – nezīnāt neko citu bez tagadnes vai nezīnāt neko citu bez pagātnes.

Vārdiem jābūt nedaudz asiem, jo tie ir domu uzbrukums nedomājošajiem.

Naudas svarīgums ceļas no tā, ka nauda ir saite starp pagātni un nākotni.

Uzņēmuma dzinēj spēks ir nevis taupīgums, bet peļņa.

atveriet tās durvis, ko vēlaties!

Etiķetes un protokola eksperte Irma Kalniņa kopš 2001. gada konsultē gan uzņēmējus, gan valsts iestāžu darbiniekus. To viņa sāka darīt gandrīz uzreiz pēc pārcelšanās uz dzīvi Latvijā no ASV. Tā kā interese par etiķetes un protokola lietām bija liela, pēc dažiem gadiem tika nodibināts savs konsultāciju uzņēmums. Galvenās mācību tēmas ir etiķete un protokols. Tā ir daļa no komunikācijas, tāpēc, sadarbojoties ar citiem profesionāļiem, ir izveidotas jaunas un papildinošas apmācību programmas – komunikāciju un mediju video treniņi, kā arī īpašs kurss viesmīlības nozarē strādājošiem. Pa šo laiku apmācību dalībnieki jau skaitāmi vairākos tūkstošos.

Kāda ir bijusi Jūsu profesionālā darbība Latvijā?

Kopš 2001. gada konsultēju gan uzņēmējus, gan valsts iestāžu darbiniekus. To sāku darīt gandrīz uzreiz pēc pārcelšanās uz dzīvi Latvijā no ASV. Tā kā interese par etiķetes un protokola lietām bija liela, pēc dažiem gadiem nodibināju savu konsultāciju uzņēmumu. Mana tēma – etiķete un protokols. Tā ir daļa no komunikācijas, tāpēc, sadarbojoties ar citiem profesionāļiem, esam izveidojuši jaunas un papildinošas apmācību programmas – komunikāciju un mediju video treniņus, kā arī īpašu kursu viesmīlības nozarē strādājošiem. Pa šo laiku mūsu apmācību dalībnieki jau skaitāmi vairākos tūkstošos. Un tagad gatavojam jaunu kursu – etiķetes un labas uzvedības apmācības bērniem.

Kā Jūs izvēlējāties savu profesionālo jomu un cik ilgi jau tajā strādājat?

Kā joku varētu teikt, ka esmu šajā sfērā visu mūžu. Bet, kā zināms, katrā jomā ir daļa taisnības. Neslēpsu, ka liela nozīme etiķetes prasmju slīpēšanā bija iespējai galda kultūras, ģērbšanās un uzvedības pamatus apgūt jau no bērna kājas, kad personība vēl veidojas.

Manā ģimenē šīm lietām tika veltīta īpaša uzmanība. Tēvs man sistemātiski mācīja prasmi brīvi rīkoties ar galda piederumu plašo klāstu un kontrolēt savu stāju, vienlaicīgi brīvi risinot sarunas pie galda.

Kad kļuva par vēstnieka kundzi, šī pieredze bija zelta vērtība. Būt vēstnieka dzīvesbiedrei ir īpaša misija. Vēlējos to veikt, cik vien labi iespējams, tāpēc, lai gūtu pilnīgu apstiprinājumu jau esošajam un vēl papildinātu savas zināšanas, gāju kursus pie leģendārās amerikāņu etiķetes guru Letīcijas Baldridžas (*Letitia Baldridge*). Dzīve jau mainās. Vai kāds vēl pirms vairākiem gadiem zināja tādu vārdu kā netiķete (labas manieres internetā vai interneta etiķete)? Bet, internets ir kļuvis par daļu no mūsu dzīves, un te nu mēs esam – sabiedrība pati radījusi jaunus likumus – netiķeti, ko visi pieņem, sazinoties virtuālajā vidē.

Kas ir galda kultūra vai galda etiķete?

Tās ir mūsu sabiedrībā pieņemtās uzvedības normas pie galda. Ne tikai tas, kā mēs galdu saklājam, bet arī tas, kā mēs protam ar galda piederumiem rīkoties, kā risinām sarunas ar saviem galda biedriem un iesaistāties kopējās diskusijās.

Brīvi pārzinot tehniskās lietas – kā rīkoties ar galda piederumiem, baudot ne tikai vienkāršus, bet arī sarežģītus ēdienus, būs iespēja pilnvērtīgi un bez liekiem satraukumiem risināt sarunu.

Bez pārliecības par savu prasmi izvēlēties pareizo glāzi vai kā apēst zivi, arī sarunas ies kā pa celmiem, un biznesa partnerim neradīsies par jums labs iespaids, un saruna nebūs veiksmīgi izdevusies.

Kādiem cilvēkiem un kādēļ būtu jāapgūst galda etiķete?

Domāju, ka lielākā daļa cilvēku pamatus ir apguvuši bērnībā. Ja par savu personīgo dzīvi katrs pats ir atbildīgs, tad biznesā, īpaši pārstāvot uzņēmumu, par darbinieka līmeni liecina ne tikai viņa profesionālās zināšanas, bet arī komunikācijas un sociālās prasmes – prasme izturēties atbilstoši situācijai un sabiedrībā pieņemtajām normām. Un tas nebūt neattiecas tikai uz augstāko vadības līmeni.



Irma Kalniņa

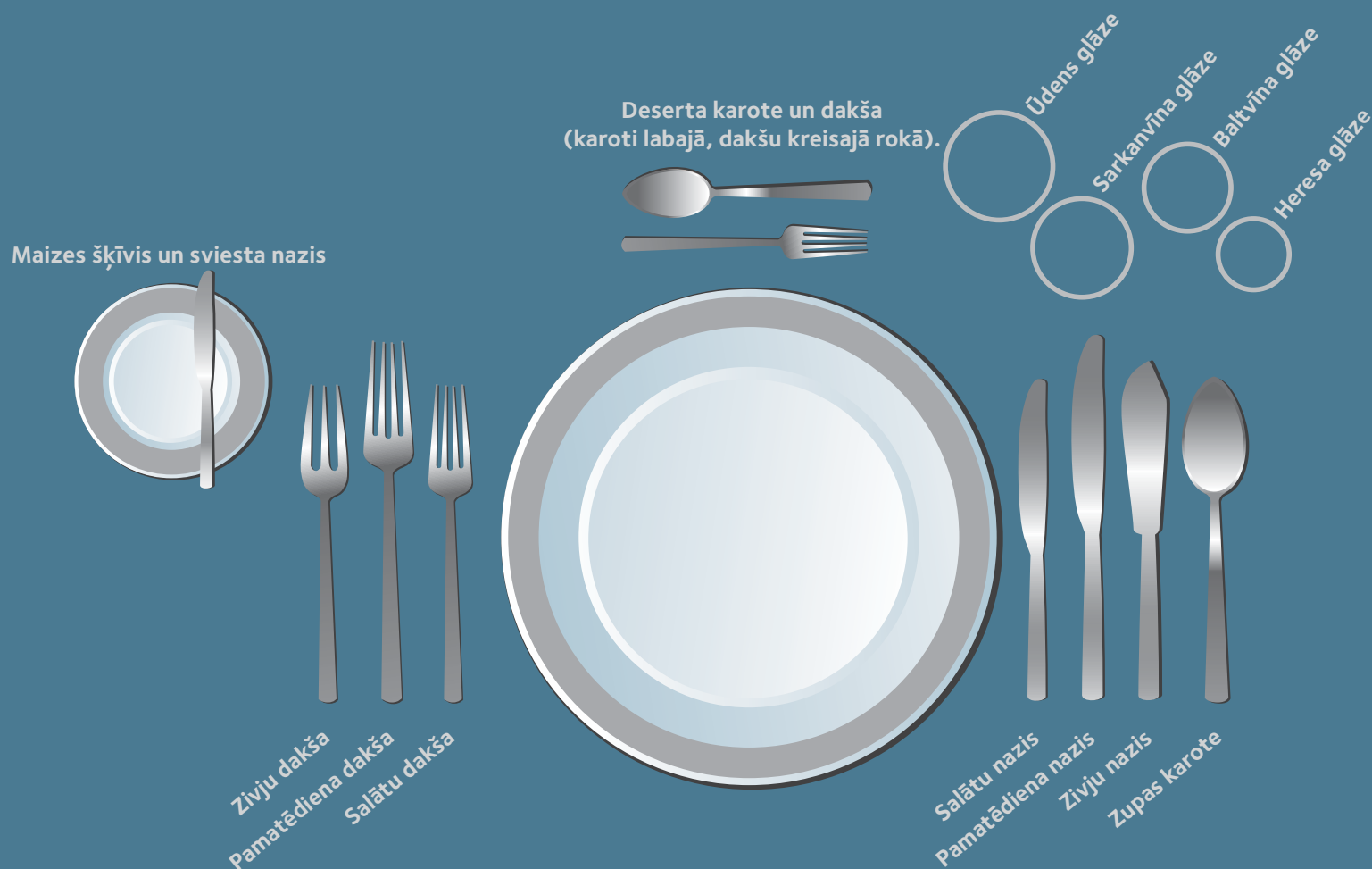
Darījuma pusdienās var tikt iesaistīti dažāda līmeņa vadītāji un speciālisti, tātad arī viņam jāspēj izturēties atbilstoša līmenī. Mums ir arī klienti vecumā ap 40 vai 50 gadiem, kuri ir ieguvuši jaunu amatu un līdz ar to ļoti nepieciešamas tās prasmes, kas vēl nesen nebija vajadzīgas. Ja vien cilvēkam rūp sava dzīve un profesionālā izaugsme, tad bez šīm zināšanām iztikt nav iespējams. Piemēram, mēs uzaicinām uz restorānu pusdienās klientu, kas ir potenciāls liela projekta pasūtītājs. Apsēžamies pie galda. Ko darīt ar salveti? Likt klēpī? Uzreiz vai nogaidīt? Kad sākt patērēšanu, cik ilgi? Un tad saņemam sarežģītu ēdienkarti. Daudz nepazīstamu jūras velšu. Kādu vīnu izvēlēties? Varbūt jautāt viesmīlim, varbūt jaut klientam izvēlēties? Ko darīt? Samulstot no šiem vai tūkstoš citiem sīkumiem, apmulsums pārņems arī sarunu.

Kas būtu jādara cilvēkam, kuram galda kultūra nav stiprā puse, bet klients uz restorānu jau ir uzaicināts?

Es teiktu, ka lietas jāplāno. To es ieteiktu arī situācijā, kad cilvēks jau ir apguvis galda kultūru. Vispirms būtu jāaiziet uz izvēlēto restorānu bez klienta, jāiepazīstas ar ēdienkarti, jāizdomā, kurš galds būtu labākā vieta sarunai. Jāiepazīstas pašam ar izvēlēto vietu, ja jau tikšanās ir svarīga!

Un arī viesmīlis var būt jūsu „sabiedrotais” – gan ēdienkartes, gan saskaņota vīna izvēle.

Tomēr ir kāda svarīga lieta, kas daudziem pietrūkst – izkopta



prasmē komunicēties. Varbūt liekas paradoksāli, bet, protot virtuozī tērzēt (*small talk*) ar dažādiem cilvēkiem, var atvērt dažreiz šķietami neieņemamus cietokšņus.

Vai var šīs prasmes attīstīt tā, lai varētu pielāgoties jebkuram restorānam?

Ir cilvēki, kas jau no dabas apveltīti ar spēju izjust situāciju un otru cilvēku, bet dzīves pieredze ar laiku šai jomā var palīdzēt. Atslēga noteikti ir cieņa pret sarunu biedru, kā arī patiesa interese. Ir jābūt arī labi informētam par aktualitātēm, ar plašu izkoptu redzesloku. Tā ir pieredze mūža garumā, ko sakārtot un uzspodrināt var palīdzēt arī profesionālas apmācības.

Ko darīt situācijā, kad uz galda stāv vairākas dakšiņas, naziši un glāzes? Kā to visu lietot?

Es uzreiz nomierināšu - tas ir parasts restorāna klāsts. Skatoties pēc pasūtījuma, vai tā būs zupa, zivs vai gaļa, galda klājumu kārtu viesmīlis, noņemot nevajadzīgos un atnesot vajadzīgos piederumus. Formula ir tāda – galda piederumus sāk lietot no ārējās malas virzienā uz šķīvja pusi. Par vīna glāzēm nav jāsatraucas, jo viesmīlis ielies pareizajā glāzē. Tagad es to, protams, ļoti vienkāršoju. Un arī pašam ir vērts apgūt galda klāšanas prasmi. Tā palīdz izprast un atcerēties pamatprincipus. Un tas taču ir arī interesanti! Man vīrieši parasti iebilst, ka paši taču galdu neklās. Mans

pretjautājums savukārt ir – bet kā jūs zināsi, vai tas ir pareizi izdarīts? Jūs taču maksāsiet rēķinu par to, kas ir labi vai varbūt ne tik labi izdarīts. Protams, lai to pārzinātu, nav obligāti jāklāj galds, bet šī metode ir ļoti efektīva. Ja, piemēram, jums neatnēsīs zivs dakšiņu un nazi, un jūs jau ķersieties pie zivs ar atstāto steika dakšiņu, tad jūs viesim tas varētu izsaukt vielu zināmām pārdomām. Jā, it kā nieks, bet katrs mazais sākums tomēr ir daļa no lielās mozaīkas, kas veido jūsu tēlu. Un dažreiz tieši mazie, bet spilgtie sākumi nogulsņējas zemāpziņā.

Kā pie pareiza ēdiena izvēlēties pareizu dzērienu?

Ja nepazīstat vīnus, labs variants ir jautāt viesmīlim, ko viņš varētu ieteikt. Var jautāt arī savam viesim – ko viņš gribētu? Tas ir labs žests, - dot viesim iespēju izvēlēties. Un varat arī ar smaidu teikt – vīni nav mana stiprā puse, izvēlieties jūs!

Bet kā ir ar ēdienu, vai pasūtīt priekšroka ir viesim?

Nianšu ir ļoti daudz. Jā, jūs varat sākumā pateikt, ka, piemēram, šis restorāns ir slavens ar to vai citu ēdienu un ļaut viesim pirmajam izvēlēties. Tas liecinās arī par to, ka jūs esat pārliecināts par restorāna izvēli un protat aicināt viesus uz pusdienām.

Ko darīt cilvēkam, kurš nelieto alkoholu?

Mūsdienās tas ir ļoti aktuāls jautājums. Iemesli var būt dažādi, piemēram, alerģija, alkohola mijiedarbība ar zālēm. Ja pie pus-

dienu galda cilvēks nevēlas lietot alkoholu, nav nekāda problēma pasūtīt minerālūdeni vai kādu citu atsvaidzinošu dzērienu. Un, ja klients vēlas, dodiet viņam to iespēju. Etiķetē nav tāda punkta, kas teiktu, ka abiem obligāti jādzer vīns.

Ko darīt, ja pasākumā visi lieto alkoholu vai arī tiek uzsaukts toasts?

Nevajag atteikt, paņemiet glāzi, pielieciet pie lūpām kā simbolisku žestu.

Ja jums ir alerģija pret kādu ēdienu vai dzērienu, tad noteikti jājautā viesmīlim, vai tas, ko jūs gribat pasūtīt, to nesatur.

Ja es uzaicinu savu biznesa partneri uz restorānu, kas būtu jāievēro? Piemēram – kurš maksā par ēdienu?

Maksā tas, kurš aicina. Neskatoties uz to, vai ir vīrietis vai sieviete. Man bieži jautā dāmas, kas aicina savus biznesa partnerus uz pusdienām – ko darīt, ja kungs uzstājīgi paliek pie sava un neļauj dāmai maksāt? Bet aicināja taču dāma. Ja viņš tiešām ir

restorānu. Izvēlei jābūt atbilstošai jūsu amatam un situācijai.

Kā jāģērbjas, dodoties uz restorānu?

Labāk būt konservatīvākam, nekā neformālākam. Bet apģērbs ir atkarīgs no restorāna stila un tikšanās laika. Vakars tomēr prasa tumšāku apģērbu – kostīmu vai kā vīriešiem sakām – *dark suit* (melns uzvalks). Ierodoties gaišā dienas uzvalkā uz tikšanos vakarā, varētu likt jūsu viesim domāt, ka neesat sagatavojies vai arī esat paviršs savā izskatā un attieksmē.

Vai ir pieņemamas biznesa tikšanās ārpus darba laika?

Tas ir atkarīgs no apstākļiem. Parasti lietišķas tikšanās notiek dienā, bet nav izslēgts tikties arī vakarā vai pie brokastu galda. Ja biznesa partneris, piemēram, ielido no Ņujorkas, tad ap plkst. 17.00 viņam būs liels nogurums un būtu labāk aicināt viņu uz brokastīm.

Ja jātiekas ar cilvēku no kultūras, kas laiku pēc darba velta tikai savai personīgajai dzīvei, tad to arī jārespektē.

Galda kultūra ir jāapgūst, jo, ja es esmu biznesa cilvēks, es sapratīšu, ka tā ir daļa no ieguldījuma manā biznesā. Viss ir vienots veselums – kā es ģērbjos, kā es uzvedos pie galda, kā es komunicēju ar cilvēkiem, gan rakstiski, gan verbāli, kāda ir mana ķermeņa valoda. Mūsu ārējais koptēls lielā mērā atspoguļo iekšējo pasauli.

Ļoti uzstājīgs, tad nevajag strīdēties, sakiet – nākamreiz es tomēr gribētu par jums maksāt. Bet mans ieteikums būtu – neieļauzties šādās situācijās un iepriekš jau nokārtot rēķina apmaksu. Kad pusdienas jau iet uz beigām, atvainoties, piecelties un aiziet uz īsu brīdi samaksāt par pusdienām.

Kas vēl būtu jāievēro šādā tikšanās reizē?

Mobilie telefoni izslēgti, jo šis laiks ir nedalāmi veltīts jūsu klientam. Arī piezīmju bloknotus restorānā neieteiktu izmantot. Svarīgi ir arī ievērot laika robežas. Ja klients pirms tam ir teicis, ka būs tikai stundiņa laika, tad tajā arī ir jāiekļaujas. Jāizvēlas restorāns, kur apkalpošana ir profesionāla un laba, bet ir ēdieni, kas nav ilgi jāgaida un šādā situācijā, protams, arī nevajadzētu pasūtīt trīs un vairāk ēdienus. Ja klients ir no ārzemēm un neorientējas pilsētā, būtu labi piedāvāt viņu aizvest uz izvēlēto restorānu. Jānorunā arī precīza tikšanās vieta – vai tas būs uz ielas, pie ieejas vai restorānā. Jāņem arī vērā tas, ko var un nevar atļauties, tāpēc labāk neizvēlēties restorānu, kur varat izvēlēties tikai pašu lētāko ēdienu. Nav vērts kultivēt arī izrādīšanos, izvēloties visdārgāko

Cik ilgi cilvēkam ir jāpielieto visas zināšanas par galda kultūru praksē, lai tas sanāktu brīvi, nedomājot par to?

Vienā dienā tas nenotiek. Tā ir dzīves pieredze. Būtiska ir arī katra paša attieksme. Izglītot sevi nekad nenāk par ļaunu.

Un te var lasīt grāmatas, ceļot, interesēties par citām kultūrām. Arī Eiropā un tepat Rīgā arvien vairāk iznāk saskarties ar dažādām eksotiskajām virtuvēm. Bet varbūt vispirms kārtīgi jāiepazīst Eiropas dažādās virtuves?

Kā galda kultūras pārzināšana var palīdzēt biznesā?

Ja es esmu biznesa cilvēks, es sapratīšu, ka tā ir daļa no ieguldījuma manā biznesā. Viss ir vienots veselums – kā es ģērbjos, kā es uzvedos pie galda, kā es komunicēju ar cilvēkiem, gan rakstiski, gan verbāli, kāda ir mana ķermeņa valoda. Mūsu ārējais koptēls lielā mērā atspoguļo iekšējo pasauli. Galvenais jau ir tas, ka jūsu uzvedība liek otram cilvēkam justies labi, nevis slikti. Lai jūsu klātbūtnē viņš nedomātu, kā ātrāk tikt prom, bet tieši otrādi – kopā ar jums justos ļoti ērti. Tas veicina labu sadarbību. Tādēļ

līdz ar galda kultūru ir jāapgūst arī, kā uzvesties sabiedrībā. Dažreiz man saka – gribu apgūt tikai galda kultūru, bet es mēģinu izskaidrot, ka tā ir tikai viena daļa no kopīgās bildes. Ikviens taču ir izjutis “strāvas” starp cilvēkiem, mēs pat nevaram nodefinēt, kas tas īsti ir. Acu skats, smaids, kā jūs sēžat, kā jūs dzerat tēju... to visu skatoties, otram cilvēkam uzreiz rodas kāda ziņa par jums. Mēs taču gribam, lai tā ziņa ir pozitīva. Konkurējošā biznesa vidē tas ir svarīgi, lai jūs būtu labākais, profesionālākais un spīdētu vairāk nekā konkurenti. Izejot sabiedrībā, ir jāatceras – izkoptas manieres palīdzēs jums iegūt labu reputāciju, palīdzēs sasniegt savu finansiālo mērķi.

Vai restorānā jāatstāj viesmīlim dzeramnaudu?

Ja jūs neesat apmierināts ar pakalpojumu, jums ir iespējas dzeramnaudu arī neatstāt, tas ir atspoguļojums apkalpošanas kvalitātei. Tad jūs arī varat pateikt, kā jūtaties un kas ir tas, kas jūs neapmierina. Bet, ja patīk, tad dzeramnauda ir jāatstāj, jo tas ir signāls – paldies, jūs bijāt ļoti labi!

Kāda ir naudas summa ir jāatstāj?

Pirmkārt visas summas noapaļojam. Ja summa ir četri lati divdesmit santīmi, tad atstājam 5 latus.

Bet apkalpošana varētu būt jau iekļauta rēķinā. Ja kāds viesmīlis ir ļoti patīcis, ļoti profesionāli apkalpojis, var atstāt arī viņam papildus. Pieņemtais dzeramnaudas lielums dažādās valstīs ir atšķirīgs. Ja dzeramnaudas summa nav iekļauta rēķinā, tad to aprēķina kā 12 - 15% no rēķina summas bez nodokļiem. Var, protams, atstāt arī vairāk. Ja jūs atstājat mazāk, tas atkal ir signāls, ka jums kaut kas nepatika.

Vai galda kultūra atšķiras Latvijā un citās valstīs?

Jā, atšķiras. Ne viena, ne otra nav labāka vai sliktāka, bet atšķirības ir, jo atšķiras arī konkrētās valsts kultūra.

Ieteiktu iepriekš paaugstināties par šīs valsts specifiku, tad, ja kaut kur dodaties vai arī, ja sagaidāt viesi no kādas citas valsts. Varbūt tur ēd ar pirkstiem vai īrbulīšiem. Varbūt pastu ēd ar karoti un dakšu, varbūt ar nazi un karoti.

Kā pareizi lietot auduma salveti, kas pirms ēšanas ir novietota uz šķīvja?

Auduma salveti ir jātur klēpī.

Vai atšķiras galda piederumu novietojums ēšanas laikā un pēc tam, kad esmu beidzis ēst?

Jā, to arī ir jāzina pirms iešanas uz restorānu. Galda piederumu novietojums ir starptautiski pieņemta lieta, līdzīgi kā ar ceļa zīmēm, tādēļ to ir svarīgi zināt, lai viesmīlis jūs nepārprastu, bet redzētu, kurā brīdī jūs ieturat pauzi un kad esat beidzis ēst.

Ja instruments nokrīt zemē, ir jāgaida, kamēr viesmīlis to pacels un iedos jaunu.

Vai ir kādi likumi, kā rīkoties viesībās, kur ir bufetes galds?

Bufetes galds nav domāts kā viesību centrs. Doma ir vienkārša – katrs viesis paņem no tā pēc savas izvēles ēdienu un dodas tālāk, saviesīgajai daļai paredzētajā telpā.

Ja ir izveidojusies rinda, tad tas arī ir jārespektē.



Nevajadzētu drūzmēties pie bufetes galda, tādējādi traucējot citiem viesiem. Uzliekot uz sava šķīvja ēdienu, jādodas tālāk, atbrīvojot vietu pie galda pārējiem, un sarunas risināt tam paredzētajā telpā, nevis tieši pie bufetes galda. Jāteic, ka arī pārkrauts šķivis nebūs labākā liecība par jums.

Jāsaka gan, ka, pēc pieredzes spriežot, tieši minētie pamatprincipi visbiežāk arī tiek pārkāpti, tā traucējot pārējiem viesiem.

Kā jāizturas, ja restorānā pie galda pienāk tā īpašnieks vai šefpavārs un uzsāk sarunu? Kādēļ viņi tā dara?

Tas ir jauks žests un cieņas izrādīšana no restorāna puses. Īpašnieks vai šefpavārs pienāk klāt, lai uzzinātu kā jums garšo un kā jūs jūtaties. Jūs varat īsi parunāties un paust savas sajūtas, pajautāt par kāda ēdiena sastāvdaļu vai pagatavošanas veidu.

Kur var apgūt šīs prasmes? Izlasīt grāmatā, doties uz kursiem...

Lasīt grāmatas un ieskatīties internetā vienmēr nāk par labu, tomēr tie nespēj atbildēt uz visiem jautājumiem, tādēļ, ja ir iespēja apmeklēt kursus, tas būtu ļoti noderīgi. Mēs piedāvājam gan individuālās apmācības, gan seminārus.

Notiek gan lekcijas, gan praktiskās apmācības. Ja klients vēlas, dodamies arī uz restorānu un teoriju izmēģinām praksē.

Kāds ir jūsu novēlējums lasītājiem?

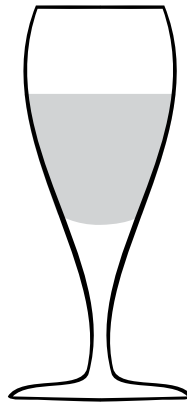
Novēlu Jums apgūt etiķeti tā, lai tā palīdz atvērt tās durvis, kuras vēlaties! **BP**



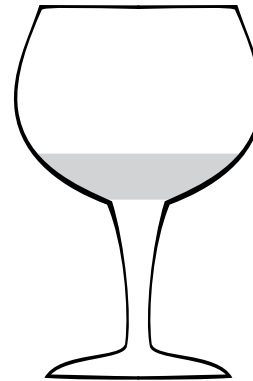
Degustācijas glāze



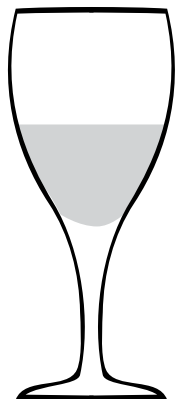
burgundietis



bordo



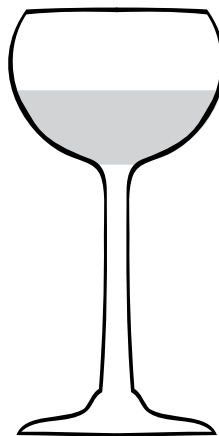
Paris Goblet



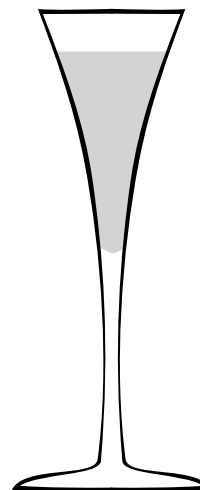
Tulip



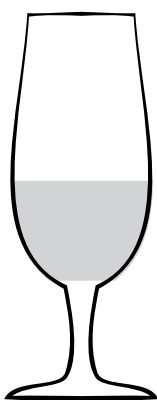
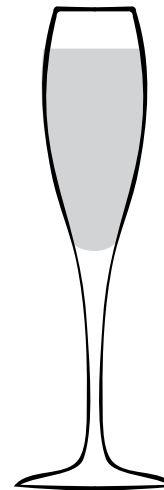
Goblet



Alsace



šampanietis



heress



portvīns/madeira



konjaks



Geštaltterapija – kontakta māksla

Geštalts aplūko ne tik daudz personības dzīles, bet gan pievērš vairāk uzmanības tam, kas notiek tad, kad cilvēks saskaras ar ārējo vidi, citiem cilvēkiem. Tā ir tāda smalka robeža. Kas notiek situācijās, kad apkārtējā vide mainās? Cik spējīgs ir katrs indivīds pielāgoties šīm pārmaiņām? Kā organizācija reaģē uz notiekošajiem procesiem valstī, pasaulē kopumā? Kā norit šī savstarpējā mijiedarbība?

Kas ir geštalts?

Geštaltterapiju parasti dēvē par kontakta mākslu. Ja runājam par kontaktu biznesa vidē, tad tā ir viena no būtiskākajām sastāvdaļām, lai jebkurš biznesmenis, organizācija eksistētu, būtu kvalitatīva un spējīga attīstīties. Ar to jāsaprot gan attiecības organizācijas iekšienē (starp struktūrvienībām, darbiniekiem u.c.), gan arī ārējais kontakts (ar klientiem, konkurentiem un sabiedrību kopumā). Geštalts aplūko ne tik daudz personības dzīles, bet gan pievērš vairāk uzmanības tam, kas notiek tad, kad cilvēks

saskaras ar ārējo vidi, citiem cilvēkiem. Tā ir tāda smalka robeža. Kas notiek situācijās, kad apkārtējā vide mainās? Cik spējīgs ir katrs indivīds pielāgoties šīm pārmaiņām? Kā organizācija reaģē uz notiekošajiem procesiem valstī, pasaulē kopumā? Kā norit šī savstarpējā mijiedarbība? Geštalts aplūko šo reakciju, šo saskares punktu starp ārējo un iekšējo. Asociatīvi to var salīdzināt ar jūras malu, kur atrodas krasta un ūdens satikšanās līnija, kur ūdens skalojas smiltīs, bet smiltis uztver viļņus.

Uz kā balstās gešaltterapija?

Gešalts tulkojumā no vācu valodas nozīmē veselumu, pabeigtību, veidolu. Gešalts aplūko cilvēku kā veselumu un tajā pašā laikā iedala vairākus aspektus (esības polus) cilvēkā. Tiek uzskatīts, ka šie aspekti kopā ir kaut kas vairāk nekā 2 plus 2 ir 4. Gešaltā 2 plus divi ir vairāk kā 4. Respektīvi iznākums ir vairāk nekā daļu summa. Cilvēks tiek aplūkots piecās galvenajās dimensijās. S. Gingera pentagrammā varam aplūkot šo veselumu - simbolisku cilvēka atveidu (ar galvu, divām rokām un divām kājām).

Kā **pirmā** tiek izdalīta fiziskā dimensija. Ja skatāmies par cilvēku, tad tas ir ķermenis, seksualitāte, viss, kas vajadzīgs, lai mēs eksistētu. Ja skatāmies uz uzņēmumu, tās ir ēkas, cilvēki, viss fiziskais, taustāmais. **Otrā** - emocionālā dimensija („sirds”, jūtas). Cilvēks ir emocionāla būtne, mēs jūtam ik brīdi. Agrāk bija uzskats, ka darba vietā emocijām nav vietas. Nākam strādāt, emocijām nav vietas. Šobrīd esam gājuši soli uz priekšu, jau spējam atzīt, ka arī darbavietā paliekam emocionālas būtnes. Ja darbiniekam uzgrūž vienu, otru, trešo uzdevumu, viņš ir noguris, dusmīgs, pārstrādājis, viņš ir emocionāli iesaistīts tajā. Arī pret uzņēmumu kopumā darbiniekam ir dažādas emocijas (piemēram, lepnums, dusmas u.c.). Visvienkāršākais tests - pavērojiet, kā cilvēki no rīta ierodas darbā, kādas ir sejas izteiksmes, vai cilvēki satiekoties smaidīgi viens uz otru skatās, māj ar roku vai ir sadrūmuši, novērš skatienus. Pozitīvas emocijas darba vietā uzlabo produktivitāti, vairo kreativitāti un stiprina korporatīvo garu.

Trešā ir racionālā dimensija (domas un radošā iztēle). Uzņēmumā tas ir „centrs” - intelektuālais kapitāls, kuram visu laiku būtu jāattīstās. Ja uzņēmums nemācās, neattīstās, nepilnveido produkciju, tad sākās stagnācija, tas apstājas savā attīstībā, nav kontaktā ar apkārtējās vides prasībām. **Ceturrtā** ir sociālā dimensija (citi cilvēki, attiecības). Par biznesa vidi runājot, tās ir gan attiecības darbinieku vidē, gan attiecības uz āru ar klientiem. Gešaltterapija (konsultants) pēta, kas notiek šajās attiecībās. Piemēram, uzņēmumā pārdošanas daļa domā par pārdošanas rādītājiem, nemaz neiedziļinoties faktā, vai par „pārdoto” uzņēmumā ienāk arī nauda. Tā lūk, lai ir debitoru nodaļas bēda un darbs! Līdz ar to starp šīm nodaļām ir nesaskaņas, konflikti. Optimizējot viņu sadarbību, spēju saprasties, ieklausoties katra interesēs un vajadzībās, arī kopējais darbs iet uz priekšu. **Piektā dimensija** - garīgums, cilvēka vieta un nozīme kosmiskajā vidē un globālajā ekosistēmā. Runājot par uzņēmumu, tā ir uzņēmuma misija, vīzija, mērķi. Cilvēkam individuāli, tā ir izpratne par to, kādas ir manas vērtības, ticība Dievam, dabai, sev. Kas es esmu, kāda ir manas dzīves jēga? Konsultējot uzņēmumus, pētām, kurā no šīm piecām esības dimensijām ir grūtības, nesaskaņas, kur kaut kas nav līdzsvarā. Tiek izveidota tāda kā diagramma, kur katrs darbinieks var novērtēt uzņēmumu šajos piecos aspektos un tad uzskatāmi redzēt, kur ir problēma.

Vai jūs Gešalta metodi pielietojat, strādājot tieši ar organizācijām?

Es esmu praktizējoša psiholoģe, psihoterapeite. Strādāju privātpraksē kā konsultante individuāli, ar pieaugušajiem, bērniem un pāriem. Esmu arī pasniedzēja - konsultante mācību kompānijā *Komercizglītības centrs*, kur pasniedzu dažādus mācību kursus uzņēmumiem. Kā apmācību procesā, tā treniņgrupās un konsultācijās aktīvi izmantoju gešalta metodes. Gešaltterapija man



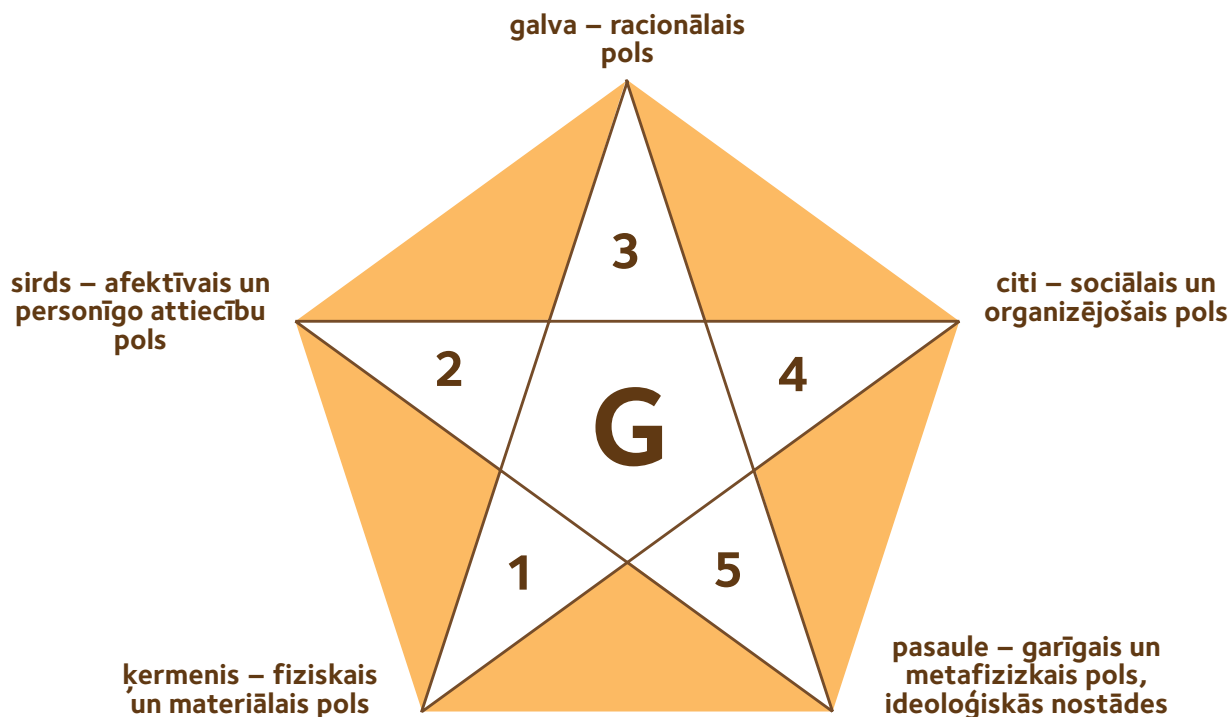
Baiba Pumpiņa

ir simpātiska ar tās pielietojuma vispusīgumu - tā ir dabiska un universāla pieeja, piemērota ikvienam - kā individuam, tā uzņēmumam kopumā. Gešaltpieejas radītājs F. Perlzs ir teicis, ka metode ir „pārāk laba, lai to atstātu tikai slimajiem un marginālām personībām”, un viņam patika to provocējoši dēvēt par „terapiju normālajiem”. Tātad terapija ikvienam, kas vēlas panākt sava aplēptā potenciāla uzplaukumu un sasniegt labāku dzīves kvalitāti.

Jūs lasāt lekcijas vai strādājat ilgstoši uzņēmumā, pētot tur esošo situāciju un vēlāk analizējot un mainot?

Abējādi. Lekcija bagātina uzņēmuma intelektuālo cilvēkkapitālu. Jāpiebilst gan, ka vairāk pasūtījumu ir semināriem, kur proporcionāli sadalīta teorētiskā sadaļa un praktiskā sadaļa. Pieaugušo apmācību specifika balstās uz atziņu - mēs mācāmies darot! Savukārt, ja pasūtījums ir vērst uz dziļāku procesu izpēti uzņēmumā, strādāju arī kā „uzņēmuma psihoterapeite”. Loģiski, ka cilvēki tam pretojas: „Kas te tagad būs, kaut kāds psihoterapeits mūs te mācīs dzīvot, mēģinās pārkārtot esošo tik zināmo un drošo sistēmu!” Pretestība Gešaltā tiek uzskatīta kā normāla sastāvda-

GINGERA PENTAGRAMMA



Ja. Tā ir dabīga cilvēka reakcija uz pārmaiņām, tas liecina par ieinteresētību un iesaistīšanos procesos. Jebkurš cilvēks ir tendēts uz attīstību, tā ir dabā noteikta. Tāpat kā dabā, ja dēstam traucē akmens, tas tik un tā sprauksies un meklēs ceļu, kā augt un tā ir ar cilvēkiem un uzņēmumiem. No otras puses cilvēki pretojas jaunajam, jo drošāk ir pieturēties pie kaut kā stabila un zināma. Esošais jau kaut kā eksistē, kāpēc kaut ko mainīt uz nezināmo? Pārmaiņas ir nedrošība, risks, traucēšana. Tāpēc pretestība tiek izcelta, ar to tiek strādāts (kāpēc mēs pretojamies, izvairāmies vai baidāmies?), ļaujot apzināties, kas ir tā pamatā? Kāpēc es negribu jaunās lietas pieņemt? Tad cilvēks pats apzinās un atzīst, jā, man ir bail, ka mēs reorganizēsimies, mani varbūt atlaids. Tajā pašā laikā apzināties, jā, bet es esmu ļoti konkurētspējīgs cilvēks un mani var neatlaist, ja ģenerēšu jaunas idejas, varbūt man jābūt aktīvākam, vairāk jāiesaistās ar savu iniciatīvu?

Vai Latvijā uzņēmumi nebaidās par konsultantu ņemt psihoterapeitu?

Man gribas teikt, ka tas nav retums. Varbūt ne tik daudz tiek pozicionēts, ka tas ir psihoterapeits, bet vairāk kā pasniedzējs – konsultants. Bet tā kā pamatzglītība ir psihoterapeits, tad loģiski, ka skatījums uz lietām būs caur psihoterapeita prizmu, caur manu koncepciju un izpratni. Un tas ļoti palīdz. Latvijā ir vairāki konsultējoši psihoterapeiti, kas strādā arī ar uzņēmumu konsultēšanu. Lielākoties uzņēmuma pasūtījumi gan nav tik tieši un atklāti – „mums vajag psihoterapeitu uzņēmumā!”. Vairāk uz citām lietām vērsts. Tā ir komandas darba organizēšana, pārdošanas treni-

ņi, prezentācijas prasmes, vadītprasmes, motivācijas treniņi u.c. formās ietērpti semināri. Bet tanī visā iekšā tāpat ir psihoterapija. Piemēram, lai iegūtu izcilu pārdevēju, viņam jāpalīdz apzināties, kas ir tās lietas, kas traucē sasniegt izcilus rezultātus, par ko ir manas bailes, neuzdrīkstēšanās, iniciatīvas trūkums?

Psihoterapeita darbs organizācijā ir darbs ar grupu vai tomēr ir arī individuālas sarunas?

Man personīgi nav bijuši tādi pasūtījumi no uzņēmumiem, kad mani kā psihoterapeiti piesaista individuāliem darbiniekiem. Pārsvārā darbs saistīts ar kādu noteiktu uzņēmuma nodaļu vai vairākām struktūrvienībām. Pirms kāda laika, strādājot lielā tirzniecības uzņēmumā par Mācību centra vadītāju, gan šādu praksi uzņēmumā ieviesām. Iegūstot uzticību darbinieku vidū, konsultēju arī individuāli (protams par tēmām, kas saistītas ar attiecībām darbā). Šāda konsultatīva prakse uzlaboja darbinieku spēju, vēlmi un drošības izjūtu risināt dažādas ieilgušas konflikt-situācijas, nesaskaņas, kas pretējā gadījumā tika ignorētas, nolietotas, vai dažādās manipulācijās ietērptas. Lieki piebilst, ka no nesakārtotām attiecībām cieš darba kvalitāte un izpildes ātrums.

Ar ko gešaltterapija atšķiras no citiem terapijas veidiem?

Mani personīgi Gešalts visvairāk uzrunā ar ideju par kontakta kvalitāti. Nav varbūt tik būtiski analizēt to, kas noticis manā bērnībā un kāpēc es esmu tāda, bet svarīgi saprast, kas ar mani ir šeit un tagad, ko es ar to varu darīt pašlaik. Ko un kā – svari-

gākie jautājumi Gešaltā? Tā ir virzība uz priekšu, nevis analīze par to, kas bijis pagātnē un kā tas mani ietekmējis. Protams, kaut kādos aspektos arī Gešalts pagātnei pieskaras, jo, lai saprastu, kā es rīkojos, ir „jāattin tā filma atpakaļ” un jāmaina stereotipiskās darbības. Un pirms viņas mainīt, ir jāapzinās ko un kā es daru.. Psihoterapijas novirzieni savā ziņā integrē viens no otra to labāko. Es, piemēram, izmantoju tehnikas no psihodramas, kas ir efektīva un dzīva metodika īpaši grupu treniņos, pārdošanas treniņos.

Kādas ir metodes, kas tiek pielietotas gešaltterapijā?

Mēs virzāmiem no neapzinātā uz apzināto. Ja mēs kaut ko darām bez apzinātības, tad tas lielā mērā ir bezjēdzīgi. Ja mēs skatāmiem biznesa vidē, arī svarīgi saprast, kāpēc es kaut ko daru, kāda nolūka vadīts, kas ir tas mērķis? Ar metodēm ir tā, ka dzīve prasa visu laiku ģenerēt kaut ko jaunu, meklēt jaunas idejas un pieejas. Tās ir psihodramas metodikas - iejūtoties dažādos tēlos un lomās. Tās ir metodikas no smilšu spēļu terapijas, dažādi mākslas terapijas elementi, monodrama, pastiprināšana, darbs ar balsi, ķermeni, kustību. Izmantoju metaforas, darbu ar sapņiem.

Tā jūs strādājat grupā, bet, kā izpaužas darbs individuāli ar klientu?

Ļoti līdzīgi, izmantojot augstākminētās metodikas. Apzinātību jau rada tas, ka ķermenis kustas un saka man priekšā, ko es jūtu. Ja man uzdod jautājumu, kāpēc es daru tā, ir grūti atbildēt, es sāku domāt, meklēt loģisku izskaidrojumu. Tāpēc cilvēkam ir tik daudz dažādu maņu, kas palīdz uztvert un, izmantojot dažādas sfēras, rodas tā sapratne. Individuālā terapijā pats terapeits ir kā instruments, kas ļauj klientam izprast, kā viņš organizē attiecības, kā sevi pauž komunikācijā.

Kas ir raksturīgākais Gešaltam tāds, kas nav aizgūts no citām metodēm?

Gešaltā galvenais ir nevis tā tehniskie paņēmieni, bet gan pamatdoma, no kuras tas izriet un kura ataino šo paņēmienu lietošanu. Praksē šie principi izpaužas kā fenomenoloģija- princips „šeit un tagad”. Tas, ar ko Gešaltu atpazīst - tukšā krēsla metode. Ir divi krēsli, no kuriem vienā sēž klients, bet otrā sēž iedomāta persona, ar kuru klientam ir kāda aktuālā situācija. Tās var būt attiecības arī ar jau mirušu cilvēku. Tā var panākt klātesamības efektu. Klientam tādā veidā ir iespēja pabūt „tukšajā krēslā”. Tā ir iespēja sajūst, kā tas ir būt, piemēram, bosam. Tādejādi rodas sapratne – jā, bet būt bosam nemaz nav tik vienkārši, ir tik daudz sfēras jāpāržina un jāvada, jāpieņem sarežģīti lēmumi, iespējams, jāpavada arī vairākas stundas ārpus darba laika. Viņš tik daudz ko dara un tas, ka viņš nav pamanījis manu laikā nodoto atskaiti, par ko esmu tik dikti apvainojies, ir saprotami, jo viņam tādu lietu ir simtiem.

Ko cilvēks iegūst, ejot pie terapeita?

Ilgu laiku psihoterapiju saistīja tikai ar dažādām problēmsituācijām – krīze dzīvē, neatrisinātas situācijas. Šobrīd aizvien vairāk parādās cilvēku, kas psihoterapeitu apmeklē, jo viņi ir tendēti uz personības izaugsmi. Tas nenozīmē, ka viņam ir grūtības dzīvē. Tieši otrādi, viņš vienkārši grib vēl vairāk uzlabot savas dzīves kvalitāti. Grib vairāk gan no sevis, gan dzīves. Salīdzinoši

ar medicīnu - ja mums sāp zobs, mēs taču uzticam tā labošanu zobārstam. Speciālists to izdara ātrāk, kvalitatīvāk un mazāk sāpīgi. Vienīgā atšķirība no medicīnas psihoterapijā klientam ir pašam aktīvi jāiesaistās, jāgrib pārmaiņas un pašam arī jārealizē. Psihoterapeits klientu pavada tikai kādu ceļa gabaliņu, tālāk jāiet pašam. Runājot par uzņēmumu, ieguvums no psihoterapijas ir sakārtotas attiecības uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē, prasme risināt problēmsituācijas „šeit un tagad”, neatliekot.

Vai ir tādas aktuālās problēmas, kuras vislabāk varētu atrisināt Gešaltterapija?

Manuprāt, cilvēki lielākoties nešķiro metodes. Psihoterapeits ir psihoterapeits, lai kādā virzienā strādātu. Svarīgs ir rezultāts. Gešaltterapija kā metode ir tendēta uz cilvēka fizisku, garīgu un sociālu labklājību. Gešalts ir kontakta māksla, līdz ar to arī šajā kontekstā spēj sniegts vislabākos uzlabojumus.

Bet kā cilvēkam izvēlēties, viņš zina, ka gribētu kaut ko mainīt dzīvē, bet iespēju ir tik daudz?

Manuprāt, lielākā nozīme ir terapeita personībai. Vai mēs sadaram, vai spējam sadarboties. Cilvēks pie gešaltterapeita iemācās uzticēties un kontaktēties drošā vidē, tādā veidā iegūstot pārliecību, ka es arī citur sabiedrībā spēšu kontaktēties bez sarežģījumiem. Attiecības starp klientu un terapeitu ir kā modelis klienta ikdienas dzīvei. Gešaltterapija skaitās viena no ātrākajām metodēm, kā sasniegt rezultātu, jo gešaltterapeits ir ļoti aktīvs savā pozīcijā. Ja mēs zinām, ka psihoanalīzē terapeits pārsvarā klusē, atrodas tikai fonā, tad Gešaltā terapeits visu laiku ir „dzīvs” un aktīvi piedalās.

Klients man kaut ko stāsta un es saku :” Zini, man ir garlaicīgi vai mani tracina tas, ko tu runā, tas ir pa tukšo”. Klients saka: „nu kā pa tukšo, es stāstu svarīgas lietas.” Zini, mani tas neuzrunā, nepārliecina. Interesanti, kas ir manā runas veidā vai stāstījumā tāds, ka mans stāstījums nepārliecina? Terapeits – tev nav nekādas mīmikas, es neredzu, ka tev acis mirdz, kaut gan tu stāsti par savu mīļoto cilvēku. Tā ir tāda kā atreaģēšana, spogulis, kurā cilvēks var ieraudzīt, kā tas no malas izskatās. Tā cilvēkam ir kā atgriezeniskā saite – jā, laikam tiešām no manis neko nevar saprast, tāpēc cilvēki no manis novēršas, es viņiem esmu garlaicīgs. Tādā aspektā Gešalts ir izcils - caur terapeitu klients iemācās kontaktēties.

Cik ilgi ir jāiet terapijā, kad var gaidīt pirmos rezultātus?

Rezultāts var būt arī pēc vienas sesijas. Galvenokārt tā tomēr ir paša cilvēka atbildība. Var iet gadiem terapijā un var pēc vienas reizes notikt tas „klikšķis”.

Vai jūs esat novērojusi kādus tipiskus aizspriedumus, stereotipus, kas traucē cilvēkiem nākt pie psihoterapeita?

Psihoterapija ir ļoti liela uzticēšanās. Es vienmēr apbrīnoju cilvēkus par šo uzticēšanos – sākotnēji svešam cilvēkam uzticēt savu dzīvi, savus pārdzīvojumus, rūpes un sāpes. Ir vajadzīga liela drosmē, lai to izdarītu. Šī uzticēšanās dzimst tad, kad cilvēks atnāk un arī ne uzreiz, bet pamazām līdz tādai atklātībai, kāda katram ir pieņemama, jo ar varu nekas netiek ārā vilkts. Tā ir katra

atbildība, cik viņš grib stāstīt un atklāties. Ar laiku cilvēki paliek informētāki un līdz ar to drošāki, vieglāk uzticas. Psihoterapija kā sfēra ir vēl pavisam jauna, tā dzima pēc otrā Pasaules kara. Tad arī Gešaltu sāka aktīvi pielietot. Psihoterapija radās kā atbilde uz kara ciešanām un pārdzīvojumiem. Šodien mēs tikai aptuveni varam iedomāties, kā tas ir - gulties zem lodēm, kādu nogalināt, tas ir nenormāli smags emocionāls pārdzīvojums. Kas tajā laikā varēja palīdzēt, bija baznīca, mācītājs, bet ar to bija par maz. Mācītājs atlaida grēkus, bet sajūtas un emocijas palika neizreaģētas. Tad arī psihoterapijas aktualitāte saasinājās - strādāt ar emocijām, ar aktuālo šobrīd.

pirkumu", ko cilvēks atkārtos simtiem reižu dienā, un tas izskatīsies kā kases aparāta pielikums. Bet - pacel acis, paskaties, kas pie tevis iepērkas, aprunājies, pašam būs interesantāk, un pircējs jutīsies īpašs! Pasaki kādu joku un tev pašam diena nebūs tik vienmuļa! Darbinieks sāk savādāk izprast savu darbu, viņš ir dzīvs cilvēks, nevis automāts.

Protams, arī pārdotprasme, kas galvenokārt balstās uz prasmi veidot kontaktu ar klientiem. Ja šis kontakts būs stabils uz patiesām uzticēšanās pilnām attiecībām veidots, tad bizness būs patstāvīgs, uz ilgtermiņa attiecībām vērsts. Vadītprasmes semināri, kur vadītāji mācās atpazīt un mainīt savu vadības stilu, ja tas nesniedz

Ilgu laiku psihoterapiju saistīja tikai ar dažādām problēmsituācijām – krīze dzīvē, neatrisinātas situācijas. Šobrīd aizvien vairāk parādās cilvēku, kas psihoterapeitu apmeklē, jo viņi ir tendēti uz personības izaugsmi. Tas nenozīmē, ka viņam ir grūtības dzīvē. Tieši otrādi, viņš vienkārši grib vēl vairāk uzlabot savas dzīves kvalitāti. Grib vairāk gan no sevis, gan dzīves.

Pēdējā laikā man radies priekšstats, ka Gešalts ir tas virziens, kas ļoti attīstās Latvijā un iet plašumā. Vai tā ir?

Es ar lepnumu varu teikt, ka Rīgas Gešalta institūts, kur arī es darbojos institūta padomes sastāvā un kā pasniedzēja, ir Latvijā pirmais, Eiropā sertificētais institūts, kurā apmāca tieši gešaltterapeitus. Institūtā ir ap simts studentu, kas ir daudz Latvijas mērogam, un katrs students un vēlāk terapeits aiziet savā dzīvē un reklamē šo metodi. Droši vien publiski televīzijā Gešalts izskanējis arī pateicoties Solvitai Vekerei. Arī novirziena vispusīgums un pielietojuma daudzveidība garantē panākumus.

Kādas ir tās tēmas, kuras jūs piedāvājat, lasot lekcijas uzņēmumiem?

Tēmas ir dažādas, sākot ar klientu apkalpošanu uzņēmumos, kur, manuprāt, mana psihoterapeita izglītība palīdz apmācīt klientu apkalpošanā, nevis mehāniski kaut ko teikt un darīt, bet ar sapratni veidot kontaktu un tā ir liela atšķirība. Nevis iemācu pie kases sēdošajam atkārtot vienu frāzi - „Labdien, paldies par

rezultātus. Attiecības ar padotajiem, grupu treniņi, kas man pašai ir mīļākais nodarbību veids, kur ir gan uzdevumi, gan analīze pirms un pēc. Emocionālā inteliģence - prasme vadīt savas, klientu, padoto emocijas.

Es tā saprotu, ka gešaltterapijā tas atslēgas vārds ir apzināšanās. Lai ko tu darītu, apzinies, kāpēc tu to dari.

Jā, sapratne un atbildība par savu rīcību. Arī, ja es saprotu, ka tas, kā darbojos un rīkojos, nav īsti efektīvs veids, tad ko es varu darīt savādāk, ko mainīt. Kā to izdarīt? Gešaltterapija ir uz risinājumu vērsta terapija.

Vai jūs saņemat arī atgriezenisko saiti no vadītājiem, kuri ir piedalījušies jūsu vadītajās apmācībās? Vai viņi pielieto savā darbā jaunās prasmes?

Man patīk apmācību veids, kur kādu laiku pēc semināra ir supervīziju nodarbības, kad viss nebeidzas tikai ar semināra novadīšanu. Aplūkojam, analizējam konkrētās situācijas no darba dzīves, kur var izprast, kā jaunās zināšanas tiek pielietotas, kā es rīko-

jos, ko nepamanīju, kas izdevās. Visa grupa iesaistās analizēšanas procesā, ne tikai es kā supervizors. Arī apmācošajos treniņos pārdevējiem vajadzētu būt cilvēkam mediatoram, kas skatās līdz pārdevēja darbībai reālajā darba vidē. Pēc tam mēs kopā apspriežam, analizējam, konsultējamies, kas izdevās, ko varēja savādāk. Reizēm šī atgriezeniskā saite un konsultēšana notiek interneta vidē, jo viss ir saistīts arī ar finansēm un laiku.

Cik vadītāji ir gatavi ieklausīties un ņemt pretī jaunās zināšanas?

Mani vērojumi ir tādi, ka cilvēku atsaucība un jaunu zināšanu pieņemšana, attieksme pret mācīšanos ļoti atšķiras pa reģioniem. Latgales reģionā cilvēki ir ļoti atklāti, atvērti, tādā ziņā, ka neapstājas pie kaut kāda sasniegtā līmeņa. Viņi ir mācīties gribīgi, uzticēšanās pilni, kas ir ļoti svarīgi, lai cilvēkā varētu ielikt kaut ko jaunu. Kurzemiekiem pašapziņa ir lielāka – mēs jau paši visu zinām, mēs gudri esam. Rīgā ir ļoti jūtams tas, ka cilvēki ir jau dažādos kursus, seminārus, apmācības „atēdušies”. Dažreiz ir tā reakcija – nu ko tad jūs man vēl tādu jaunu varat pateikt. Bet, protams, korporatīvā vidē katrā uzņēmumā atšķiras. Svarīgi, kā vadītājs pozicionē mācības, vai mācību izvēle ir saskaņota ar pašiem darbiniekiem, vai tas notiek autoritatīvi – tev tagad tas un tas jāmacās, un viss. Ja vadītājs uzsver, ka mācības - tā ir vērtība mūsu uzņēmumā, ja katra cilvēka izglītošanās, pilnveidošanās ir vērtība, tad darbinieki to pieņem. Un protams, ne tikai tas, ka tu ej mācīties, bet pēc tam no tevis prasa, ko tad tu esi iemācījies, tad parādi, pielieto to. Tā ir darbinieka atbildība paņemt no mācībām, nevis tikai atsēdēt ar domu, man tāpat to nevajadzēs, neviens to neprasīs.

Manuprāt, tā nav reta parādība, ka cilvēks tikai atsēž apmācībā un ar to viss beidzas.

Jā, un tāpēc ir svarīga supervīzijas, klātbūtne reālajā darba vietā ir ļoti vajadzīga, jo tad paaugstinās paša darbinieka atbildības sajūta, nav arī iespēja izvairīties. Iedomājieties, ja mēs divdesmit gadus esam dzīvojuši pēc viena modeļa, un pēkšņi apkārtējie apstākļi pieprasa kaut kādu citu rīcību, pielāgošanos citai situācijai. Cilvēks vienā dienā nemainās, izmaiņas ir pakāpeniskas, un tas nav vienkārši. Atbildība, protams, ir arī uz vadītājiem, kā viņš prasa šīs jaunās iemaņas, jauno rīcības modeli, kaut vai runājot par to ikgadējās pārrunās, kopīgi paanalizēt, kas ir tas apgūtais, kas izdodas, kur vēl jāpiestrādā. Veidi, kā nodrošināt apgūto zināšanu ieviešanu un nostiprināšanu dzīvē, ir visdažādākie.

Kā vēl organizācijas varētu izmantot psihoterapeitus?

Man patīk, kā ķīnieši traktē vārdu „krīze” – no vienas puses tās ir iespējas, no otras - sastingums un nāve. Jebkuram konsultācijas pie psihoterapeita, īpaši, ja viņš ir uzņēmuma vadītājs, palīdz vieglāk saprast, kas ar mani notiek šajā krīzes periodā? Arī man ir jāspēj pieņemt pārmaiņas un pielāgoties jaunajai situācijai. Sevis izpratne rada virzību, jo cilvēks ir spējīgs mainīties tikai tad, ja ir kontaktā ar sevi, nevis plānojot un fantazējot, kāds es varētu būt, kāds mans uzņēmums varētu būt.

Kāds es esmu pašlaik un ko ar to varu darīt soli pa solim. Tas ir impulss, kad cilvēks atrod savus iekšējos resursus. Šobrīd enerģiju vajag trīskārt, vai četrkārt vairāk kā tajā miera un stabilitātes periodā, kad ritenis pats no sevis ripoja uz priekšu.

Psihoterapeits šodien būtu noderīgs arī uzņēmumā kā kopumā, veselumā. Notiekošās pārmaiņas - līdzekļu optimizācijas, štatu samazināšanas, atteikšanās no iepriekšējās komforta zonas – cilvēki ir neapmierināti, zūd ticība. Šajā laikā būtiski ir panākt atklātību, savstarpējo uzticēšanos, ko daudz efektīvāk var izdarīt cilvēks no ārpuses, nevis esošais šajā organismā/uzņēmumā. Var apmācīt, kā mēs runājam par lietām, kā parādam savu prieku, apmierinātību, dusmas. Kā risinām konfliktus, lai būtu konstruktīvs iznākums un neviens no tā neciestu, nevis aizcērtam durvis un gadu nesarunājamies.

Kur vēl izmanto Gešaltu?

Geštals ļoti veiksmīgi strādā reklāmvidē, aktivizējot cilvēkos kreativitāti. Šajā vidē strādājošajiem visu laiku ir jāģenerē jaunas idejas, un cik ilgi tu vari no sevis dot un dot, ir vajadzīgs arī kaut kur uzpildīties, uzlādēties, smelties iedvesmu. Geštals palīdz to darīt. Paskatīties no malas, ieraudzīt citu šķautni, redzēt savādāk.

Vai gešaltterapijā ir kādi stāsti?

Man patīk stāsts par laulātu pāri, kas ilgi ir nodzīvojuši kopā un ļoti viens otru mīl, no sirds ciena, vēl viens otram tikai to labāko. Visus piecdesmit gadus viņiem ir ik rīta rituāls, kad sieva griež maizīti, dod vīram maizes šķēli un paņem sev dongaliņu, domājot, nu tas tāds ciets, grauzīšu pati, lai vīram tiek labākais. Kad pienāk kāzu piecdesmitā gadadiena, viņi ēd brokastis, un sieva kā parasti griež maizi, bet šoreiz viņa saka: ”Mīlais, varbūt tu šoreiz apēd dongaliņu, tas tāds ciets, negaršīgs, un es visus šos piecdesmit gadus to esmu grauzusi. Uz ko vīrs izbrīnījies atbild: „Āprāts, un es katru rītu domāju, kā man to gribās, bet es baidījos prasīt, jo es domāju, ka tev viņa garšo, un es baidījos tev to prasīt.” It kā tāds nieks, bet katru rītu abi mokās (piecdesmit gadus!!!), no tā, ka vienkārši neizrunājas, pieņem par pašsaprotamu. Šis stāsts simbolizē kontakta mākslu. Ir lietas, ko varbūt ir sāpīgi dzirdēt, bet tad ir iespēja vienoties. Sliktāk ir, ja nepasaka.

Stāsts par atbildību.

Ciemā dzīvoja kāds gudrs vīrs, visi viņu cienīja un uzskatīja par ļoti gudru. Šajā pašā ciemā dzīvoja arī viens nenovīdīgs vīrs, kuram skauda, ka to otru visi slavēja un godāja. Šis vīrs gribēja, lai arī pie viņa visi nāk pēc padoma un sauc par gudru. Nu viņš izdomāja tādu viltību, paņems plaukstā taureni un liks gudrajam vīram uzminēt, vai taurenis, kas atrodas viņa plaukstā, ir dzīvs vai miris. Ja gudrais vīrs teiks, ka taurenis ir dzīvs, viņš spiedīs to un parādīs, ka tomēr miris, bet, ja gudrais teiks, ka miris, tad atlaidīs taureni, lai tas lido. Tā viņš aizgāja pie gudrā un jautāja, vai taurenis viņa plaukstās ir dzīvs vai miris? Gudrais vīrs padomāja un teica – „Viss ir tavās rokās!”. Kā tu pats situāciju izvērtēsi, tā būs!

Viss atkarīgs no tevis pašā, nevis no tā, kāda mums tagad ir valdība, nevis no tā, ka mums tagad ir krīze. Ko es konkrēti šajā situācijā varu darīt? Cilvēks jau patiesībā dzīvo tā, lai apmierinātu savas vajadzības un tas kā es to izdaru ir mana atbildība. Ja es gribu jaunāko BMW, jautājums, ko es daru, lai to dabūtu? Vai nu es pelnu naudiņu, vai varbūt nozogu, varianti ir vairāki. Izvēlies to, kas atbilst tavai ētikai, vērtībām un apmierini savu vajadzību! Esi saskaņā ar sevi un apkārtējiem! **BP**

Miegs

ir sarežģīts process

Vai dažkārt dienā jūtaties miegains? Vakaros nespējat līdz galam noskatīties filmu vai televīzijas pārraidi? Jūsu dzīvesbiedrs vai draugi mēdz žēloties par krākšanu, kas gulēšanu vienā telpā ar jums padara neiespējamu? Varbūt, ka tas nav nekas nopietns, tomēr var izrādīties arī citādi.

Kāds ir veselīgs miegs?

Jāsāk ar to, ka miegs ir ļoti sarežģīts process, kuru nevar aizstāt ar atpūtu. Tikai miegā var notikt dažādi procesi, kuri nenotiek esot nomodā. Miegam var izšķirt divas fāzes - lēnais miegs, kura laikā visi procesi organismā kļūst lēnāki – asinsspiediens pazeminās, sirdsdarbība palēninās, vielmaiņas procesi kļūst lēnāki. Šūnas aug, atjaunojas, dalās, uzkrājas enerģija. Mainās hormonu līmenis asinīs, organisms atgūst spēkus. Otrs ir ātrais miegs, jeb REM (ātro acu kustību miega fāze).

Miegs ir ciklisks process. Apmēram pusotru stundu pēc iemigšanas ir pirmais REM, tad vēl kāds, bet vairāk tas ir no rīta. Šajā miega fāzē smadzenes aktīvi darbojas – apstrādā dienā iegūto informāciju, šajā fāzē veidojas atmiņa un mēs sapņojam. Muskuļatūras tonuss savukārt tieši REM fāzē ir viszemākais. Tāpēc arī sapņos reizēm ir sajūta, ka nevar paskriet, pakustēties. Visi, kas mēdz staigāt un runāt miegā, visi mēnessērdzīgie to dara lēnajā miega fāzē, kurā smadzenes ir neaktīvas, tāpēc arī pēc pamošanās viņi neko neatceras.

Kāda saistība miega fāzēm ir ar miega traucējumiem?

Ar miega fāzēm ir saistītas arī dažādas saslimšanas. Lēnā miega traucējumi ir runāšana, staigāšana miegā, savukārt REM traucējumi ir murgi un nakts bailes. Tā arī slimības klasificē, izejot no tā, kurā miega fāzē tās parādās.

No rīta mums ir vairāk sapņu miegs, nakts pirmajā daļā vairāk ir dziļais miegs. Tāpēc ar lēno miegu saistītās patoloģijas notiek miega pirmajā daļā, REM patoloģijas raksturīgas rīta stundām. Pēc ilguma tiek uzskatīts, ka normāls miegs ir no 5 līdz 8 stundām. Ja cilvēks guļ mazāk par 5 vai ilgāk par 10, tas ir jau aizdomīgi. Ir cilvēki, kuri guļ 10 stundas un dienā jūtas labi, kundri un citu sūdzību nav. Iespējams, ka tā šim cilvēkam ir norma. Bet, ja arī dienā cilvēks nejūtas labi un ir vēl kādi traucējumi, tad var runāt par miega traucējumiem.

Ja ir vēlme pa dienu pagulēt pusdienas laiku?

Tas ir fizioloģiski, ja pēcpusdienā ap kādiem 15:00, 16:00 mums uzņāk miegs, tas ir pilnīgi normāli. Ja tas vēl sakrīt ar pusdienām,



Juris Svaža

bioloģiskais pulkstenis saka, ka varētu pagulēt. Vairums cilvēku negul diendusu, jo tas nav nepieciešams. Vienīgais periods, kad tā nav, ir vecumā no 6 līdz 12 gadiem, kad organismā nav nepieciešamība pēc šī pēcpusdienas miega. Ja cilvēks naktī gul normu, kas viņam raksturīga un pietiekama, tad to pēcpusdienas nogurumu var viegli pārvarēt. Ja ir atbilstoši apstākļi, var, protams, pagulēt. Bet vajadzētu ievērot, ka šai snaudai nevajadzētu būt ilgākai par 25 minūtēm. Ir pierādīts, ka ar to pilnībā pietiek. Ja cilvēks gul 40 minūtes, tā kvalitāte nav labāka, bet mēs tikai iegūlam dziļākās miega fāzēs un no tām ir grūtāk atgriezties. Ir grūti atmosties, ir sagurums, neko īsti negribas darīt. Īpaši pa dienu gulēt nevajag tiem, kam ir miega traucējumi, kuri slikti gul naktī.

Kas ir miega traucējumi, kādās situācijās jāmeklē ārsta padoms?

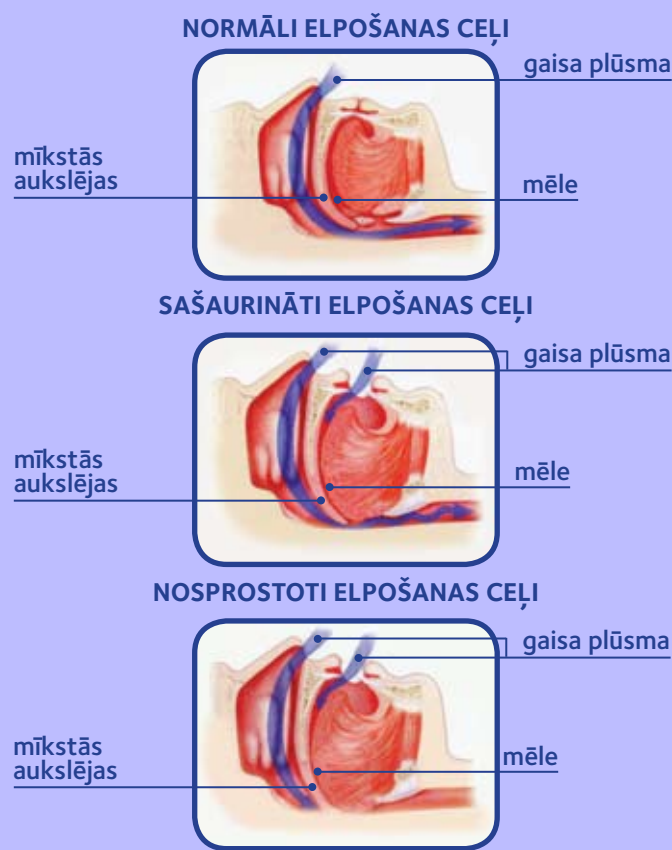
Miega traucējumu ir ļoti daudz, dažādu iemeslu izraisīti. Bieži mēdz būt dažādu saslimšanu radīti miega traucējumi – fizisku, neiroloģisku, garīgu slimību izraisīti, tie var būt ārēju apstākļu radīti miega traucējumi - karsta, trokšņaina, apgaismota telpa. Miega traucējumi, kas saistīti ar bioloģiskā pulksteņa izmaiņām – pārlidojumi citā laika zonā, maiņu darbs, kas izjauc normālo diennakts ritmu. Var būt arī paša miega traucējumi, nesaistīt ar citām lietām.

Ar kādiem miega traucējumiem pacienti nāk pie jums?

Gadās jau dažādi pacienti, bet lielākoties pie manis nāk jau ar konkrētu problēmu ar **obstruktīvo miega apnoju - OMA**. OMA ir konkrēti iemesli. Novēršot šos iemeslus slimība tiek likvidēta. Tur ir redzami rezultāti, savukārt, strādājot ar bezmiega pacientiem, tie ir grūti ārstējami, rezultāti diemžēl bieži nav pozitīvi, jo cilvēks atnāk un domā, ka viņam izrakstīs jaunus medikamentus, viņš jau visu ir izmēģinājis un medikamentus reizēm pāržin labāk par mani. Bet pamatā tur ir kļūdas viņa rīcībā, attieksmē pret miegu, miegu traucējoši ieradumi. Cilvēki dažas ļoti vienkāršas lietas dara nepareizi. Ja vien cilvēks varētu saņemties un ievērot miega higiēnu, dažus principus, viņam visdrīzāk uzlabotos miega kvalitāte. Bet cilvēki ļoti bieži nevar to izdarīt. Vieglāk ir iedzert kādu tableti, nevis mainīt savus ieradumus.

Kas ir OMA?

Uzkrītošākā pazīme ir krākšana naktī. Tas saistīts ar sašaurinātajiem elpceļiem. Kam ir plati elpceļi, tie jau nekrāc. Savukārt sašaurinātiem elpceļiem var būt dažādi iemesli. Tās var būt anatomiskas īpatnības, piemēram, cilvēkam, atverot muti, kakla daļa izskatās pilna un neko lāgā nevar redzēt. Mēle ir liela, aizņem visu, lielas mandleles. Lielākoties tie ir druknas miesasbūves cilvēki, īsiem, resniem kakliem. Tās, kā jau anatomiskās īpatnības, iedzimst. Tāpat tas var būt mazs apakšžoklis, bet galvenais iemesls ir liekais svars.



Elpceļš ir šaura sprauga mīkstajos audos, to notur valā muskulatūras tonuss. Cilvēkam iemiegot, tas pazeminās, apkārtējo audu spiediens elpceļus sašaurina un rodas krākšana.

Vai tas nozīmē, ka visiem, kuri naktī krāc, ir miega problēmas?

Nē, vairumam nav, jo krāc jau ļoti daudzi, sevišķi vecāki cilvēki. OMA sastopamība ir apmēram 2% sievietēm, 4% vīriešiem. Bet 99% šo slimnieku paši to nezina un tāpēc arī netiek ārstēti. Gaiss plūst pa šauru elpceļu un rada audu vibrācijas - krākšanas troksni. Kamēr gaiss tiek cauri pietiekoši, tā ir tikai sociāla problēma un ārstus tā neinteresē. Cilvēki nāk ar sūdzībām, bet viņi nav slimī, viņiem nekas nekais, ir tikai šis troksnis, ja partneris to var paciest un nedzen prom, tad viss kārtībā. Manā interesē lokā ir tie, pacienti, kuriem miegā skābekļa pieplūde organismam ir ierobežota. Šī problēma pieaug pakāpeniski, sākumā gaisa plūsma tikai samazinās radot nevienmērīgu elpošanu, tad sāk apstāties pavisam – to sauc par apnoju - latīniski ir neelpot. Apnoja iemesli meklējami fizikā. Bernulli pirmais aprakstījis šo parādību. Sūciet gaisu caur tievu mīksta materiāla caurulīti un viņa saplaks un neļaus gaisam plūst cauri. Ja elpceļš ir šaurs, tad, straujāk velkot gaisu, tas vēl vairāk sašaurinās. Pie kritiska izmēra elpceļi sāk nosprostoties. Ielaistas slimības gadījumos nāve miegā bieži ir ar to saistīta.

OMA ir sistēmas saslimšana. Liekais svars ir iemesls numur viens. Notievēt ir grūti, jo bieži vien šiem pacientiem jau ir vielmaiņas traucējumi, viņi ir miegaini, ir sirds slimības, viss iet roku rokā.

Kā darbojas Jūsu miega laboratorija?

Mums ir trīs atsevišķas palātas, kurās pacients paliek pa nakti, un

mēs novērojam, kāds ir viņa miegs. Blakus ir galvenā telpa, kurā sēž miega speciālists, kas uz datora seko procesiem, kuri notiek pacientam esot miegā. Tā mēs varam izpētīt miega kvalitāti.

Ir speciāla aparatūra, ar kuru nosaka sirdsdarbību, elpošanu, krākšanu, skābekļa koncentrāciju, acu kustības, encefalogrammu, ķermeņa stāvokli miegā. utt. Videonovērošana palīdz sekot ierakstam un analizēt to. Ir miega traucējumi, kā nemierīgo kāju sindroms un periodiskās locekļu kustības, kuru gadījumā pacients naktī neapzināti rausta kājas, vai ir citas ķermeņa kustības, kas traucē miegu, tad ievērojami palīdz videoieraksts. Viens no svarīgākajiem mērījumiem ir skābekļa daudzums asinīs, kas OMA gadījumā ievērojami krītas, mūsu pacienti nereti kļūst pat nedaudz zilgani. Iestājoties pauzei elpošanā cilvēks nesaņem skābekli, tas rada trauksmi organismā, sirds sāk kompensēt skābekļa trūkumu, paaugstinās asinsspiediens, stresa hormonu līmenis, krūškurvī ir negatīvs spiediens, labā sirds puse sāk piesūkt asinis – iedarbojas vesela virkne sarežģītu patoģenētisku faktoru.

Jo dziļāks miegs, jo garākas kļūst apnojas, stresa līmenim pieaugot cilvēks no dziļākām miega fāzēm tiek atsviests atpakaļ seklākās, kur muskulatūras tonuss ir augstāks un viņš spēj elpot. Šādas mikro pamošanās var būt pat 500 epizožu nakts laikā, ko cilvēks pats neatceras. Rezultātā šim cilvēkam ir fragmentārs miegs, un parādās miegainība dienā. OMA bieži ir arī bērniem pirmsskolas vecumā, kad ir palielinātas mandeles, bet tas pieaugot var pāriet. Ar bērniem ir sarežģītāk, jo pieaugušais, ja ir neizgulējies, viņš tā arī pateiks, bet bērns nevar to izskaidrot, kļūst hiperaktīvs, nīķis, kaprīzs, atpaliek skolā mācībās utt.

Tā ir nopietna slimība, kas skar diezgan lielu sabiedrības daļu, cilvēki paši ļoti ilgi neko nezina par slimību. Tā ir līdz brīdim kad sākas smagākas veselības problēmas. Biežākie simptomi ir skaļa krākšana, kas ir katru nakti vai gandrīz katru nakti guļot arī uz sāniem. Elpošana ir nevienmērīga, ar pauzēm. Nemierīgs nakts miegs, miegainība dienā, veselības problēmas, kā asinsspiediens un ļoti bieži liekais svars, čurāšana naktī līdz pat 5-6 reizēm. To izraisa paaugstinātais stresa līmenis naktī un miega fragmentācija.

Jūs minējāt miega higiēnu. Kas ir tas, ko cilvēks pats var mainīt, lai miegs uzlabotos?

Ir cilvēki, kuriem ar miegu viss ir kārtībā, kuriem ir labs, veselīgs miegs. Viņam nekas netraucē, ne karstas, ne aukstas telpas, ne troksnis, viņš guļ labi. Bet, ja viņam sāpēs zobs, vai aussy, viņš negulēs, tāpat kādreiz pie liela stresa. Jebkuram var dzīves laikā uznākt bezmiegs. Bet ir cilvēki, kuriem miegs ir trauslāks, kuriem traucē trokšņi, nevar gulēt svešā vietā, pārgriežot pulksteni nevar pierast. utt., tiem ir ļoti maz līdz bezmiegam un tiem ir svarīgi ievērot miega higiēnu. Konsultējot šos cilvēkus, es redzu, ka lielākoties tās ir standarta situācijas. Katrs jau iedomājas, ka viņa problēma ir kas ļoti īpašs, bet tā nav, ir vienas un tās pašas kļūdas. Tāpēc arī ieteikumi ir diezgan universāli. Ja bezmiegam pamatā nav kāda slimība, kas, protams, ir jānovērš, tad lielākoties bezmiega iemesls ir nepareizi ieradumi, kuri pieņemti gadiem. Tie ir daži vienkārši principi, bet tā nenotiek, ka cilvēks izlasa šos principus un sāk labi gulēt. Ir vajadzīgs laiks, ir jāizkopj jauni ieradumi, ir jāievēro šie principi.

Vai Jūs pats ievērojat kādus principus no miega higiēnas?

Par sevi varu teikt, ka man gan nav bijušas miega problēmas, bet tomēr daudzus gadus maiņu darbu strādājot, miegs kļuva trauslāks. Kopš es sāku ar miegu nodarboties, es noteikti guļu labāk. Es tāpat kādreiz lūrēju pulkstenī, bija stress darbā un vakarā sāku par kaut ko domāt, un miegs tad nenāk. Bet es iemācījos mājās par darbu nedomāt. Es ļoti retos gadījumos darbu ņemu līdz uz

pieradināt pie zālēm. Galvenais ir sakārtot miega paradumus, nedarīt lietas, kas kavē miegu, novērst traucējošos faktorus.

Vai ir kādi komiski, interesanti gadījumi Jūsu praksē?

Man bija viena paciente, kurai OMA bija smagā formā, un viņa sūdzējās, ka nevar vairs iet uz baznīcu, jo viņa baznīcā iemieg un skaļi krāc.

Vienā reizē biju uzaicināts uz kristīgo radio runāt par miegaini-

OMA pacienti ir patoloģiski miegaini. Ir bijuši tādi, kas sarunas laikā aizmieg un krāc, aizmieg, sēžot pie galda un ēdot, krustojumā pie sarkanās gaismas aizmieg. Vecajās Eiropas savienības valstīs ir aizliegts vadīt automašīnu, ja ir OMA, jo viņiem bieži notiek avārijas. Bet vispār ar bezmiegu vairāk saistīti skumji stāsti.

mājām. Ja vajag, es pasēžu ilgāk darbā, izdaru līdz galam, un mājās es lielākoties vispār aizmirstu par darbu.

Kā ir ar murgainiem sapņiem un briesmām sapņos?

Nakts bailes un murgi biežāk ir bērnībā un tiek uzskatīti par normālu attīstības daļu. 2-3 gadu vecumā bērnam rodas asociatīva domāšana viņš daudz fantazē un tas parādās arī sapņos. Murgi notiek ātrajā miegā, mēs redzam sapņus, kas ir biedējoši. Nakts bailes ir lēnā miega fāzē un vecākiem tas var izskatīties diezgan briesmīgi, bet bērnam pašam tas nav traucējoši un nekādas problēmas nerada. Parasti tas notiek nakts pirmajā pusē, bērns pietrūkstas, skaļi kliec, raud, nav pamodināms, bet pats viņš to neatceras. Bērns it kā fiziski ir pamodies, bet smadzenes vēl guļ. Arī staigāšana miegā bērniem lielākoties ir labdabīgs fenomens. Jāpādomā tik daudz, lai naktī staigājot nenotiek kāds negadījums, lai tas nebūtu bērnam bīstami, lai nav trepes, atvērts logs, asi priekšmeti, bet pati staigāšana nav bīstama un pāriet ar pusaudža vecuma iestāšanos. Tāpat runāšana miegā nav nekas bīstams. To parasti izprovocē kādi dienas notikumi.

Kā ir ar miega zālēm, no paziņām esmu dzirdējusi, ka cilvēki tā nereti pirms miega iedzer kādas zāles, lai labāk gulētu.

Skaitās, ka mūsdienu jaunie medikamenti pieradumu nerada, nav atmešanas sindroma, bet cilvēks drīzāk psiholoģiski kļūst atkarīgs no zālēm. Ja viņam ir trausls miegs, viņš slikti guļ, viņš jau no domas, ka nav iedzēris tableti, aizmigt vairs nevar. Un tā palēnām viņš pierod un ar laiku devas sāk palielināt. Vecākās paaudzes preparāti rada atkarību un tos ir grūti atmet. Nevajadzētu sevi

bu. Kādam mācītājam bija tāds uzskats, ka ir tāds miega dēmons, ka sātans uzlaiž baznīcā vienam otram šo dēmonu. Es tā gaudi nosmejtos pie sevis, nu nekāds ne sātans, bet OMA ir tā, kas traucē, jo OMA pacienti ir patoloģiski miegaini. Ir bijuši tādi, kas sarunas laikā aizmieg un krāc, aizmieg, sēžot pie galda un ēdot, krustojumā pie sarkanās gaismas aizmieg. Vecajās Eiropas savienības valstīs ir aizliegts vadīt automašīnu, ja ir OMA, jo viņiem bieži notiek avārijas. Bet vispār ar bezmiegu vairāk saistīti skumji stāsti.

Kā Jūs pievērsāties miega tēmai?

Tas notika zināmā mērā nejauši. Es pēc profesijas esmu anesteziologs. Mūsu klīnikas – Rīgas Stradiņa universitātes Stomatoloģijas institūta vadītājam radās doma nodarboties ar miega problēmu ārstēšanu, bija plaši kontakti ar kolēģiem Eiropā. Ir trīs galvenie OMA ārstēšanas paņēmieni, un tie visi ir iespējami šeit pat uz vietas institūtā. Plaša spektra ķirurģiskas operācijas - mandeļu izņemšana, žokļa bīdīšana utt. Ārstēšana ar mutes aparatūrām, kur pārvērta žokli uz priekšu, tās taīsa mūsu ortodonti, viss ir pieejams un iespējams šeit, pie mums klīnikā. Starp smagajiem pacientiem izplatītākais ir aparāts, kas nodrošina pozitīvus spiedienu elpcēļos, neļaujot tiem saplakt. Ārzmēs gandrīz katrs pazīst kādu, kurš lieto šādu aparātu, bet mūsu sabiedrībā tas nav tik zināms un pacientiem ir pretestība. Mūsu cilvēkiem arguments par veselību īpaši nedarbojas, bet, pamēģinot šo aparātu, cilvēks nākamajā dienā jūtas daudz labāk, viņš ir izgulējies, ir enerģija, pieaug darba spējas, ir labāka atmiņa, vieglāk koncentrēties nestaigā uz tualeti, uzlabojas veselība. Tā viņi jūt, un tas parasti nostrādā.



Ieteikumi miega uzlabošanai:

1. Cik vien iespējams, iet gulēt un celties vienā un tajā pašā laikā.

2. Atvēliet sev optimālu miega ilgumu, parasti 5 – 8 stundas. To ieteicams ievērot gan darba dienās, gan brīvdienās, jo nereti cilvēki brīvdienās guļ līdz 11 – 12 dienā un vakaros ballējas līdz 3 naktī. Kad pirmsdienā jāiet uz darbu, tad nevar pamosties, un pirmsdiena ir galīgi nekāda. Protams, visiem gribas uz ballīti aiziet, bet, kā jau es teicu, tas labais gulētājs var darīt kā grib, viņam miegs nebūs traucēts, bet tas vairāk attiecas uz tiem, kam trausls miegs.

3. Gultu lietojiet tikai gulēšanai. Cilvēki kādreiz lasa grāmatas, skatās televizoru, ēd, spēlē spēles, lieto klēpj datoru gultā.

Ja jūs labi guļat, tad lasīt grāmatu pirms miega nav nekāds šķērslis, bet, ja jums ir problēmas ar miegu, tad ir ļoti stingri jāievēro šie principi, gultā tikai gulēt, jo ir īpaši jā rūpējas par savu miegu, jānoskaņojas, ir jārada apkārtnē tāda, lai būtu labi gulēt. Man ir tādi pacienti bijuši, kas atnāk mājās septiņos, iekrīt gultā, vēlājas, visu ko dara gultā un tad ap vieniem naktī viņš tajā pašā gultā mēģina aizmigt. Viņš jau tur ir vērtējies 5 stundas, drusku pasnaudis, uzēdis, paskatījies televizoru un viņam miegs vairs nenāk. Tad viņš iemieg, atkal pamostas, paskatās televizoru un tā paiet visa nakts. Viņš ir pavadījis 14 stundas gultā no, kurām uzskata, ka reāli gulējis ir 4 stundas.

4. Stress kavē miegu. Šis ir viens no svarīgākajiem principiem. Vakarā pirms miega nedrīkstētu darīt neko, kas traucē miegam. Atnāk mājās biznesa cilvēks, kuram ir 101 problēma, telefons nepārtraukti zvina, un viņš nevar atslēgties. Kamēr viņš nesakārtos savu dzīvi, viņš arī normāli negulēs. Ja viņš ies gultā ar domām par savām problēmām, uzwilksies, mēģinās kaut ko izdomāt, nekā tur nepalīdzēs. Labi, ja 30% no cilvēkiem ar bezmiegu atrisina šo problēmu, bet tas ir grūti. Ir gadījumi, kad neizdodas atrast bezmiega cēloni, bet lielākoties tās tomēr ir tipiskās kļūdas, kuras diemžēl cilvēkiem ir grūti mainīt.

Stress vai kādi satraucoši notikumi dzīvē gadās katram, un tad seko bezmiegs, mēs cenšamies atrast risinājumu, domājam, uztraucamies. Bet tas ir un pāriet, tas nav sistemātiski.

5. Ja nevarat iemigt ilgāk par 30 minūtēm, celieties augšā, lasiet vai dariet citas mierīgas, bet vajadzīgas lietas. Ejiet gulēt, kad jūtat miegainību! Bieži cilvēki, kuri slikti guļ, ir norūpējušies, lai labi izgulētos, viņi iet gulēt laicīgi, jau desmitos, jo astoņos ir jāceļas. Viņš gultā pavada desmit stundas. Bet viņš vakarā nevar aizmigt, kad izdodas iemigt, drīz vien pamostas, un tā vairākkārtīgi. Reāli miegā cilvēks ir 4-5 stundas, bet gultā pavada 10 stundas. Svarīgi kā pēc tam cilvēks jūtas dienā. Ja šādu gadījumu pēta laboratorijā, tad var redzēt, ka cilvēks guļ patiesībā pietiekami ilgi 6-7 stundas, bet šis miegs ir trausls. Tādos gadījumos risinājums ir vienkāršs, ja nenāk miegs, ārā no gultas. Ja gribas vērtēties tad nav jānāk pie ārsta.

Tipiska kļūda ir, ka cilvēki skatās pulkstenī, seko līdz, cik tad minūtes viņš jau ir gultā un nav iemidzis, tas rada satraukumu un neļauj iemigt. Ejot uz guļamistabu, jāmeklē sevi nomierināt, vai tā ir meditācija, vai kas cits, bet nevar iet gulēt ar domu, vai es varēšu iemigt, un sekot pulkstenim, domāt par to, ka man taču kārtīgi jāizguļas, jo rīt labi jāizskatās, ārprāts, ārprāts, spiež sevi

aizmigt, bet nekas nesanāk utt. Nevajag skatīties pulkstenī, pēc sajūtas, ja miegs nenāk, nav ko gulšņāt, celies augšā un izmanto laiku lietderīgi.

Šiem pacientiem ierobežo atrašanās laiku gultā. Tava miega efektivitāte ir zemāka par 50%, kāpēc tev vērtēties pa gultu 10 stundas, ja tu guļ tikai 4 stundas? Padari kaut ko lietderīgu tajā laikā – sakārto vecās fotogrāfijas vai dokumentus, liec puzzle, vienalga ko, tikai mierīgu un patīkamu. Tad ir jāievēro stingrs grafiks, piemēram, iet gulēt 24:00 un celties 5:00, un tas stingri jāievēro. Būtbū cilvēka tiek atvēlēts gulēšanai tik laika, cik viņš pats uzskata, ka guļ. Sākumā būs ļoti grūti, bet jābūt nežēlīgam pret sevi. Tāds režīms jāievēro vienu nedēļu. Sākumā viņš tāpat neaizmieg, pēc brīža mostas, 5:00 varbūt viņš nesen ir iemidzis, bet zvana pulkstenis un ir jāceļas augšā. Cilvēks ir nikns, pārskaities, nospiež modinātāju un guļ tālāk. Tad viss aiziet vecās sliedēs, tam nav jēgas. Bet, ja šo režīmu ievēro, tad aptuveni nedēļas laikā miegs sāk konsolidēties. Un tad sāk gulēšanas stundām likt klāt 15 minūtes, katras trīs dienas vai nu agrāk iet gulēt, vai ilgāk paguļ. Tā var dabūt līdz 6-7 stundām kompakta miega, tas ir labs rezultāts. Tiklīdz sāk vērtēties, tā atkal nedaudz samazina stundu skaitu gulēšanai.

6. Nelietojiet stimulējošus dzērienus īsi pirms gulētiešanas – kafiju, melno tēju, kolu, šokolādi. Nelietojiet alkoholu pēc 18:00!

Kādu zāļu tēju – liepziedu, piparmētru droši var dzert. Cilvēki maldīgi domā, ka alkohols veicina miegu, patiesībā dažus tas uzbudina, citus dara miegainus, bet šim miegam nav normālā miega struktūra, mazāk ir REM, miegs ir trauslāks un no rīta cilvēks ātrāk mostas augšā. Ja ir ierasts, glāze vīna, nedaudz konjaka lielākoties nopietnas problēmas neradīs, bet cilvēkiem ar miega traucējumiem noteikti to nevajadzētu darīt..

7. Neguliet pa dienu, nekādā gadījumā pēcpusdienā.

8. Regulāri fiziski vingrinājumi, ieteicams -agrā pēcpusdienā.

Liela fiziska slodze neilgi pirms gulētiešanas traucē miegu.

9. Neēst lielas maltītes vēlāk kā trīs stundas pirms gulētiešanas.

10. Vieglas uzkodas pirms gulētiešanas – piens, siers, sausiņi.

11. Vēsa guļamistaba.

12. Plānojiet savas seksuālās aktivitātes, ņemot vērā to ietekmi uz miegu!

13. Izvairieties no negatīvām, problemātiskām domām pirms iemigšanas!

14. Nepārdzīvojiet atsevišķa bezmiega nakts! Tā var būt normāla organisma atbildes reakcija uz apkārtējiem kairinājumiem (satraukums, slimība utt.) un dod jums papildus laiku darbam vai hobiem.

15. Pēc bezmiega nakts nesūdzieties par miegainību un neatceliet savas plānotās aktivitātes, jo jūtaties noguris. Ja jūs sevi žēlosiet, pa dienu gulēsiet, tas var radīt grūtības aizmigt arī nākamajā naktī.

Miega traucējumi parasti rodas ilgākā laika posmā un ir nepieciešams laiks un pacietība, lai tos novērstu. **BP**

apokalipses jātnieks

Kristians Brekte

– ar mākslu pret cilvēku vienaldzību

1981. gadā dzimušais mākslinieks Kristians Brekte ir pabeidzis Rīgas Dizaina un Mākslas vidusskolu, kā arī ieguvis bakalaura grādu vizuāli plastiskajās mākslās scenogrāfijā Latvijas Mākslas akadēmijā. Šobrīd mākslinieks turpina studijas LMA maģistrantūrā, un ir Latvijas Mākslinieku savienības biedrs.

Kristians Brekte ir viens no jaunajiem latviešu māksliniekiem, kurš piesaista acis un arī prātu un kura izstādes „Gastronoms” (2007), „Morgs” (2008), kā arī nesenākā – „Mani dzīvnieki” (Alerģija) (2009) ir izsaukušas visdažādākās reakcijas no skatītāju un mediju puses, parādot, ka māksla ir ne tikai apgleznoti audekli, bet arī stencili, mirušu dzīvnieku fotogrāfijas, kā arī formalinā saglabāts rotaļlietu lācītis ar vārns galvu.

Vēl viens no projektiem, ar ko saistās Kristiana Brektes vārds, ir „Apokalipses jātnieki”, kas ir Rīgā izveidota *frīkbaiku* braucēju apvienība, kuras pirmsākumi meklējami jau tālajā 2006. gadā. Andrejsalā izvietotā darbnīca ne tikai meistaro dažādus pavisam neierastus velosipēdus, bet arī rīko darba grupas, parādes, piedalās izstādēs un met izaicinājumu ierastajiem „školņikiem” vai kalnu velosipēdiem.



Četrace audekls, akrils 2007

Tā tad – kas jauns? Kādi Tavi projekti mūs sagaida nākotnē?

Tas, pie kā mēs tagad strādājam, šajā garāžā („Apokalipses jāt-nieku” garāža un darbnīca Andrejsalā) būs redzams no 1. līdz 4. maijam - *Freak-bike workshop*, ar nosaukumu „Zoo”. Tas ir jau trešais šāda veida pasākums pēc kārtas. Pirmo reizi mēs izvēlējāmies tēmu, lai nebūtu tā, kā iepriekšējos divās darba grupās (darbnīcās), kad katrs varēja taisīt jebkādu savu sapņu riteņus. Šoreiz mēs nedaudz ierobežojām, lai būtu kaut kāda tēma. Vēl 4. maijā noteikti būs arī parāde pa Rīgu ar saviem darinājumiem

mammas puses, ka tā kā pazīmēt vajag. Jo es jau atceros, kā četru gadu vecumā es krāsoju kaut kādas krāsojamās grāmatas, kaut ko gleznoju, tad es vēl atceros vectēvu, kurš lika atzīmes. Pēc tam es gāju uz sagatavošanas kursiem, tur es *Rozīšos* netiku divus gadus, tad es sapratu, ka es laikam ar to negribu saistīt savu dzīvi vispār. Tad es domāju, ka pabeigšu pamatskolu un iešu vai nu par dakteri, vai armijā, vai kaut kā tā. Bet tad es pabeidzu vidusskolu, iesniedzu dokumentus dažādās skolās, gāju uz eksāmeniem. Tad kaut kā sanāca, ka māsa teica, ka vajadzētu iet uz tiem Lieti-



Kristians Brekte

– tā kā visi, kuriem ir rokas un galvas uz pleciem ir laipni aicināti piedalīties! Turklāt pēdējā laikā esmu aizrāvēis arī ar angļu klasiskā loka šaušanu. Tas ir lieliski – gluži kā spiningošana vai makšķerēšana, kad var pilnībā atslēgties.

Vai Tu vienmēr esi vēlējies kļūt par mākslinieku, vai arī tas notika pats no sevis?

Ir bijis tā, ka mēs jau it kā esam tā kā paaudzēs mākslinieki. Mans vectēvs bija Jānis Brekte – gleznotājs, mana mamma – nezinu, vai vectēvs viņu ir spiedis vai nav spiedis, gan jau viņa pati ir izvēlējusies. Un mēs ar māsu... nu, tur bija tā, ka es mācījos 2. vidusskolā, un tas, ka tālāk ies uz Rozentāļiem, tas vairāk bija no

ķajiem. Stāsts tāds, ka es tiku Lietišķajos, un tā mana daktera karjera beidzās. Bet tāpat paliek vēl nedaudz joprojām arī tāpēc, ka savos darbos es nedaudz izmantoju organisko tēlniecību, man patīk strādāt ar organiskām vielām.

Tad ir vēl saglabājies daktera sapnis?

Nu jā, nedaudz ir - tas laikam tāds nemirstošs. Es pēdējo reizi pirms kādiem trim gadiem vēl interesējos, tad tur bija diezgan ilgi jāmācās, savi pieci gadi noteikti ar grāmatīņu jāpasēž. Bet man šobrīd ir tāds ritmiņš, ka es intensīvi daru dažādas lietas, un tad man vajadzētu dienā vairāk stundas. Šobrīd es to nekādi nevaru uzspēt.



Jods ar skuveklī finieris, jaukta tehnikā 2007

Vai Tev ir kādreiz sanācis saskarties ar problēmām tieši sava slavenā uzvārda dēļ? Vai arī tas kādreiz ir palīdzējis?

Šo jautājumu man liekas, ka man kādās intervijās ir uzdevuši. Tur ir tā, ka ar latviešiem ir baigi grūti, jo viņi ir tādi nedaudz uz to skaudīgo pusi un ir tā, ka ir varbūt gan palīdzējis, un ir tā, ka kādam tas baigi nepatīk. Es to nekad neesmu ņēmis vērā, un es nekad arī neesmu ņēmis vērā nekādus interneta komentārus – tur jau man liekas, ka veselu sējumu var izdot. Tur baigi tie cilvēki lādējas tomēr par mani, bet neviens no tiem, kas tur raksta, nekad nav īsti pat sapratis to manējo jēgu, ar ko es nodarbojos, tas ir kaut kas tāds baumu līmenī, ko viņš kaut kur ir padzirdējis, viņš pats galvā izdomā sev kaut kādu sviestu, ko viņš tur arī maļ. Tad es viņu varbūt kaut kā aizskar, par ko viņš vēl vairāk *sacepjas*.

Vai jūs ar mūsu kādreiz esat taisījuši kopīgus projektus, vai arī grasāties? Vai varētu runāt par ko līdzīgu „ģimenes biznesam”?

Par biznesu – noteikti, ka nē. Mēs ar mūsu esam divīni – viņa šobrīd ir Brēmenē un man viņas, protams, pietrūkst, bet mums

ir galīgi atšķirīgi raksturi. Gaumes mums pilnīgi dažādas – nesa-krīt, – es interesējos par kaut kādām lietām, kas man patīk, viņai ir savējās. Es īsti nevaru izprast, es viņai neko nepārmetu, nesaku, ka tas ir kaut kāds baigais mēsls vai vēl kaut ko, jo es saprotu, ka cilvēkiem ir savs ceļš, ko viņi grib iet, un man ir savējais, un es no tā kaut kā norobežojos. Kaut kādā mērā es viņai rādu kaut kādas lietas vai kaut ko, bet tas ir tikai tā, lai apmēram to pirmo nojaustu – vai tur kompozīcija, vai kas. Nu tādi primārie. Tas ir cilvēks, kuram es uzticos, kurš var man pateikt: „Varbūt, ka tur var pamainīt” un tā, ka tu vari pie tā vairāk piedomāt un pēc tam to gala rezultātu uztaisīt – vai nu paklausīt tam padomam, viņu apsvērt, izdomāt, vai tas ir vajadzīgs, vai ir vajadzīgs tā, kā man liekas.

Vai Tu kādreiz savu mākslu uztver kā biznesu? Vai Tev ir kāds biznesa plāns?

Biznesa plāns? Nu, laikam jau nē. Nekad tā neesmu par to domājis, par tām biznesa *štellitēm*. Laikam jau nebūs. Man, protams, patīk te („Apokalipses jātnieku” garāžā un darbnīcā Andrejsalā) ar puikām strādāt un taisīt tos velosipēdus – forši, ja kādam sku-ķim gribās tādu velosipēdu, bet viņa nemāk pati uztaisīt, viņa pie mums atnāk, mēs viņai uztaisām, par simbolisku samaksu,



Kristians Brekte



Kristians Brekte

un viņa ir priecīga un brauc ar savu *ričuku*, kādu grib! Tas tā patīkami – dāvēt cilvēkiem ko tādu, ko viņi paši ir izdomājuši. It kā jau, no tā varētu kādu naudu taisīt, bet mēs par to laikam īsti nedomājam.

Tev bija uz izsolēm izlikti darbi – „Antonijā” un „Ivonas Veihertes galerijā” – vai tā bija viņu iniciatīva, vai Tu pats piedāvāji savus darbus?

Par „Antoniju” runājot, ir tā, ka tā ir vairāk klasiskās mākslas galerija – tur ir gan manas mammas, gan vectēva darbi. Ir bijis kaut kas arī no manis. Ar ko es tagad pēdējā laikā sadarbojos un turpmāk arī strādāšu, tā ir galerija „Alma”, kur arī bija mana pēdējā izstāde. Tā ir galerija, zem kuras es tagad strādāju.

Un kāda vispār ir Tava attieksme pret mākslas darbu izsolēm?

Nu, visnotaļ pozitīvi, ka cilvēki tā darbojas, bet, cik es zinu, ka, tā kā tagad ir, tas kritiskais ķezas laiks, tad šajā lauciņā neiet *baigi superīgi*. Cik zinu par pēdējām izsolēm, kurās gan manu darbu nebija, tur diezgan švaki iet. Bet izsole vispār kā tāds pasākums man liekas, ir pilnīgi atbalstāmi – visā pasaulē tā notiek, tas savā ziņā ir kaut kāds komunikācijas veids.

Kā Tu domā, vai vispār var runāt par tādu profesiju kā „mākslinieks”?

Man ar mākslu ir tā, ka es daru tās lietas, kas man patīk. Ja es esmu sācis kaut ko darīt intensīvi, tad man patīk visu nodarīt līdz galam. Bet māksla kā profesija... nu, gan jau, ir tādi, kuri pieceļas no rīta deviņos, izdzer savu kafiju, iztīra zobus, paēd brokastis, piesēžas savā darbnīcā pie audekla, tad nomoči līdz pieciem, glezno smukas bildes, kas iespējams labi kotējas, kas ies uz ārzemēm, sevi kaut kā pierādīs. Ir tādi, kas tiešām strādā tikai pārdošanai, bet man liekas, ka tā ir tāda liekulība – bet tad jau ir kā varētu teikt, ka iepriekšējos gadsimtos gleznoja tikai vienai baznīcai... nu nē, man ir tā, ka es to daru brīvi, drīzāk pašam sev, par kādu sevis izdomātu problēmu, par to, kas apkārt notiek, kas ir manās domās, kas ir nosapņots, tad man gribas kaut ko uzlikt uz audekla. Nav tā, ka es pieceļos un ir baigā *rukāšana*, un es tur taisu kaut ko.

Kā Tu raksturotu Latvijas mākslas pasauli – vai vispār ir iespējams *izbīdīt* kādus savus projektus un idejas? Vai ir pietiekami liels atbalsts, vai tomēr valda liels konservatīvisms?

Joprojām ir diezgan konservatīvi – tā arī būtu galvenā atbilde. Bet es arī neticu, ka ārzemēs mākslinieks var tik vienkārši izsis-

ties. Es esmu tomēr pieķēries Latvijai, man šeit patīk, mani lai-
kam ar mietu nevarētu aizdzīt projām no šejienes citur dzīvot!
Man te patīk un, lai arī kāda šobrīd ir situācija, es gribu pabeigt
skolu, gribu iestāties pedagoģiskajā.

**Ko Tu mēģini sasniegt, veidojot, piemēram, izstādi –
kādu reakciju Tu centies sagaidīt no cilvēkiem, lai jus-
tos tā, ka esi sasniedzis savu mērķi? Vai arī Tu vienkārši
darbojies un nemaz nemēģini panākt kādu īpašu reakci-
ju no skatītājiem?**

Ja godīgi atbildētu, tad nekad nav bijis tā, ka es esmu kaut ko
pabeidzis, izkāris darbus un berzētu rokas, gaidot, kas nu būs.
Ir forši, ka ir pabeidzies process, es pats esmu laimīgs, ka viens
posms ir noslēdzies un pēc kāda laika es turpinu kaut ko citu.

Neko TĀDU es neieceru, ka: „Vē, tagad es kādu sakacināšu un
iesperšu pa dibenu, un tad es jutīšos laimīgs!”, tā nav.

**Varbūt Tev beigās ir sakāmi kādi iedvesmojoši vārdi nā-
kamajiem mākslas censoņiem?**

Tas noteikti skan baigi banāli, bet tikai, darbs, darbs un vēlreiz
darbs! Jebkurā lietā, ja tu strādā un gribi kaut ko sasniegt, man
liekas, ka galvenais ir gribēšana - pašam sev apjaust, ka „es gribu
darīt to” un, ja tu to gribi, tu to arī dabūsi! Labi – ātrāk vai vēlāk,
bet, ja tu neatkāpsies no tā savējā, ko tu esi iecerējis, tad noteikti
viss izdosies! Pats es tagad nevaru atcerēties, ko es esmu gribējis
sasniegt... ā, jā – nu, mēs sākam taisīt mopēdus pagājušajā vasa-
rā, bet „Sarkanās zvaigznes” mopēdi ir kaut kas briesmīgs! Lai tos
dabūtu pie dzīvības, lai tie kaut kā autentiski ietu. **BP**



Meitene ar abolu audekls, jauka tehnika 2007

ceļojumā ar dienasgrāmatu un karogu

No mazas meitenes, kas pārpeld Daugavu un kopā ar māsu Urālu sniegotajās smailēs saskata šokolādes kūciņas ar pūdercukuru, Diāna Pauna ir kļuvusi par Baltijas respektablākās ekonomikas un biznesa augstskolas prorektori. Bet arī tagad viņu neaizrauj komfortabli aģentūru ceļojumi, kas piedāvā gatavus tūrisma maršrutus. Ģimenes piedzīvojumus viņa joprojām plāno pati, un to neiztrūkstoša sastāvdaļa ir mazās, it kā kosmopolīto tūristu ievērības necienīgās pilsētiņas, kas straujās urbānās pieredzes vietā piedāvā izjust to īpašo nacionālā kolorīta smaržu.

Kāda ir Jūsu nodarbošanās?

Es esmu Rīgas ekonomikas augstskolas prorektore, un, kaut arī pēc izglītības es esmu pedagogs, nodarbojos ar augstskolas administrāciju.

Kā nonācāt Rīgas Ekonomikas augstskolā?

Kad 1994. gadā augstskola veidojās, saņēmu uzaicinājumu kandidēt uz Komunikācijas kursa angļu valodā vadītājas vietu. Pirms tam es strādāju Rīgas Komerceskolā un paralēli nodarbojos Lielbritānijas padomē ar angļu valodas skolotāju pilnveides programmām. Devīdesmito gadu sākumā ar Lielbritānijas padomes atbalstu studēju Lielbritānijā, ar mērķi apgūt un pārnest mācību

metodes uz Latviju. Gan Lielbritānijas padomē, gan Rīgas Komerceskolā tika veidotas jaunas mācību programmas. Man bija radošs un interesants darbs, un es nemaz nevēlējos kaut ko mainīt. Piedevām tajā laikā, kad man būtu vajadzējis doties uz darba interviju, es kopā ar Eiropas projekta darba grupu no Satiksmes ministrijas biju Kopenhāgenā. Laimīgā kārtā man nāca pretī un datums tika pārcelts. Pati intervija manu skepsi mazināja, un es nosliecos par labu piedāvājuma pieņemšanai. Šajā lēmumā mani ļoti palīdzēja ģimene, kas bija pārliecināta, ka šo izaicinājumu man noteikti vajadzētu pieņemt. No šodienas skatupunkta varu teikt, ka šī izvēle, viennozīmīgi, ir bijusi pareiza.



Cik ilgi jau esat augstskolas prorektore?

Prorektores amatā esmu no 2002. gada. Ir tā, ka es ļoti pieķeros vietai, kur strādāju un attiecīgi diezgan negribīgi no šīs darba vides atsakos. Rīgas Ekonomikas augstskolā esmu nostrādājusi 15 gadus, un amati man ir bijuši dažādi. Komunikācijas kursa vadītāja biju 5 gadus, bet vēlāk studiju direktore - tikai 2-3 gadus. Tāpēc 7 gadu ilgā pieredze prorektores amatā mani ir sākusi satraukt. Pēdējo 2 gadu laikā esmu domājusi par to, ka beidzot ir pienācis tas brīdis, kad būtu vērts kaut ko atkal mainīt. Tā kā 2010. gadā augstskolu gaida nozīmīgas pārmaiņas, manu uzkrāto zināšanu bagāža šobrīd ir neaizvietoājama. Bet pēc tam arī es varēšu doties savā nākamajā piedzīvojumā.

Vai Jums jau ir kāda vīzija par to, kāds šis piedzīvojums varētu būt?

Domāju, ka, darbojoties dažādās organizācijās, esmu uzkrājusi kaut kādu pieredzi, kuru labprāt izmantotu. Man ir arī saglabājušās dažas ļoti interesantas lietas. Piemēram, vecmāmiņas dienasgrāmatas no 1905.-1914. gadam - no laika, kad viņa bija jauna meitene un pati mācījās. Saglabājusies ir arī mana tēva sarakste ar viņa draugu un klasesbiedru laikā no 1947. - 1960. gadam. Šīs vēstures liecības ir liela vērtība, ko es labprāt pētītu un aprakstītu. Var jau būt, ka kaut kas pasaulei skaļi apsolīts var nepiepildīties. Lai nu kā, pētniecība un rakstīšana ir virziens, par kuru esmu domājusi. Tikai tam ir vajadzīgs laiks un vide, kurā nevajā e-pasti un nezvana telefons.

Kā mainījusies pati izglītības sistēma?

Padomju un kaut kādā mērā arī pēcpadomju gados bija liels uzsvars uz reproduktīvu mācīšanos. No galvas tika kalti fakti un regulāri atskaitīti svarīgu cilvēku citāti. Visu vajadzēja zināt tieši tā, kā skolotājs ir teicis vai tieši tā, kā grāmatā bija rakstīts. Pro-

tams, arī tajos laikos bija lieliski, diskusijas un izpratni veicinoši pasniedzēji, bet baidos, ka viņi tomēr bija nomācošā mazākumā. Ticu, ka kopumā šis akcents uz iegaumēšanu nav īsti attaisnojams, un es vairāk atbalstu Rietumu izglītības virzienu, kas bāzējas uz pieredzes izglītību. Studējot Lielbritānijā, mēs apmeklējām pamatskolu, kur bērniem mācīja izpratni par tīlpumu, izmantojot ūdeni un dažāda lieluma burkas. To nevar salīdzināt ar izlasīšanu grāmatā, ka viens litrs ir tūkstošis mililitru. Es domāju, ka izglītības sistēma lēnām slīd prom no šī uzsvara uz reproduktīvo mācīšanos un tuvinās pieredzes izglītībai.

Kā šo gadu laikā ir mainījušies studenti?

Arī par šo jautājumu es droši vien varētu uzrakstīt veselu romānu. Tās pieredzes ir bijušas ļoti interesantas. Rīgas Ekonomikas augstskolas studentus varētu iedalīt vairākās grupās. Pirmā būtu tā, kas studēja deviņdesmitajos gados, kad šī augstskola Latvijā bija kaut kas pilnīgi jauns. Studiju programma bija koncentrētāka un dinamiskāka, un ilga tikai 2 gadus. Tā laika studenti ļoti alka zināšanu un nāca mācīties ar ārkārtīgi lielu sajūsmu, bet viņiem bija arī ļoti grūti, jo tas, ko viņi šeit saņēma, ļoti atšķīrās no līdz tam pieņemtā. Viņi bija tādi siltumnīcas stādiņi un gadījās, ka dažkārt viņus nesaprata pat viņu ģimenes. Savukārt, iekšēji lielākās grūtības sagādāja izpratne, ko tas nozīmē - strādāt komandā. Bija arī nepieciešams lauzt priekšstatu par to, ka mācīšanās ir sev, nevis gala vērtējumam un ka būtiskākais kursa darbā ir saturs, nevis lappušu skaits. Lai nu kā, šie studenti darba tirgū bija ļoti pieprasīti, ļoti ātri ieņēma atbildīgus amatus un, manuprāt, darba tirgus, nostādot šos jaunos cilvēkus uz tāda kā pjedestāla, viņus dažkārt arī drusku sabojāja. Šī pirmā grupa galvenokārt koncentrējās uz zināšanām. Laikam ejot, šis uzsvars no tīrām zināšanām lēnām balansējas pieredzes kā vērtības virzienā. Tagad, ja studenti redz, ka ir kāda lieliska prakses vieta, viņš ir gatavs ņemt



Portugālē ar vīru



akadēmisko gadu. Tāpat arī studenti vairs nesteidzas uzreiz pēc augstskolas kandidēt uz augstiem amatiem. Viņi vairāk novērtē un uzkrāj pieredzi.

Ko Jūs darījāt, kad mācījāties?

Tē var mest tādu kā tiltiņu. Katru

kolektīvā, spēļu teātri skolas drāmas pulciņā, dziedāju kori, spēļu klavieres un vijoli, organizēju un piedalījos dažādos pionieru pasākumos, peldēju, skrēju krosus un visādi citādi biju ļoti aktīva. Es droši vien būtu varējusi iestāties Rīgas Ekonomikas augstskolā, ja tāda toreiz būtu bijusi. (*smejas*)

Kādi ir Jūsu vaļasprieki?

Ja to visu summē kopā, tad kaut kādā mērā arī iezīmējas mani vaļasprieki. Mūzika, kultūra, vārds, valoda, literatūra un savā veidā arī sports. Man nepatika īsās distances, bet man patika skriet ilgi. Es nevaru uzņemt ātrumu un man vajag laiku. Tāpat ir arī ar peldēšanu, man patīk garās distances. Saistībā ar peldēšanu man ir arī viens sasniegums. Mēs ar ģimeni katru vasaru braucām maksšķerēt. Kad man bija 15 gadi, mēs bijām devušies maksšķerēt un vēžot pie Staburaga, netālu no Vīgantes muižas. Daugava tajā vietā ir ļoti plata, un tas man bija īsts izaicinājums peldēt pāri un redzēt, kas atrodas otrā krastā. Kad tētis prasīja, kā es tikšu atpakaļ, atbildēju: „Nē, nu, kā, mierīgi, pārpeldēšu turp un pēc tam peldēšu atpakaļ.” Par spīti tēva satraukumam, es tik tiešām pārpeldēju gan turp, gan atpakaļ.

Vai Jūs ar ģimeni bieži devāties izbraukumos?

Ar ģimeni ceļojumos devāmies katru gadu. Vispirms ziemā notika ceļojuma plānošana. Gan plānošanas procesā, gan arī pašā ceļojumā katram iesaistītajam bija savi uzdevumi. Ceļojuma laikā tika rakstīta dienasgrāmata. Viens no interesantākajiem braucieniem bija uz Ziemeļurāliem 1969. gadā, kad man bija 13 gadi un māsa 10 gadi. Kopā mēs bijām 3 ģimenes ar bērniem, un no Rīgas mēs devāmies uz Ziemeļurāliem, lai ar katamarānu brauktu pa kalnu upēm. Mēs uzbūvējām vienu lielu katamarānu ar astoņiem pontoniem, jo atklājām, ka nokaltušas lapegles bija labs būvmateriāls katamarāna virsbūvei, protams, komandas karogs – vienā pusē Rīgas ģerbonis un otrā drakons un gads (1969). Kopumā pēc kartes veicām 300 km pa ūdeņiem un kājām no Harpas līdz Ustj-voikārai, noslēdzot ceļojumu Saļehardā. Tas viss izvērtās par izdzīvošanas pasākumu, jo ziemā radītajos plānos bija ieviesusies neliela nesakritība ar realitāti. Tajā apgabalā ir ļoti daudz odu, un laikā, kad mēs tur kuģojām, bija izkaisīts kāds odu pesticīds, kas bija pamanījies nogalināt arī visas zivis. Tā kā pārbrauciens bija plānots uz mēnesi, mūsu ēšanas plānos zivīm bija atvēlēta visai ievērojama loma. Tā nu mēs palikām ar tik daudz pārtiku, cik bija mūsu somās, un to, kas aug tundrā.

Kā Jūs risinājat pēkšņo pārtikas problēmu?

Mēs sadalījām to, kas mums bija mugursomās, tā, lai puslīdz pietiktu visam ceļojumam, un tur uz vietas arī varēja atrast lācenes, lociņus un daudz sēnes. Tomēr, mums, bērniem visu laiku gribējās ēst, jo sevišķi kaut ko garšīgu un, lai to kaut kā ierobežotu, bija noteikums nerunāt par ēdienu. Lai šo noteikumu apietu, es ar māsu izmantojām eifēmismus. Piemēram, sniegotie Urāli ļoti izskatījās pēc šokolādes kūciņām ar pūdercukuru. Šo līdzību mēs reiz skaļi pieminējām, un, protams, saņēmām “poti”, kas mūsu komandas žargonā bija stingrais aizrādījums. Toties pēcāk mēs pilnīgi nesodītas laiku pa laikam noteicām: „Re, kādi tur kalni!” Ceļojums beidzās laimīgi, un lieliskāku grupas dinamikas treniņu ir grūti pat iztēloties.

gadu notiek jaunu kandidātu intervēšana. Tas ir ļoti patīkams process, jo tu redzi, ka Baltijā ir daudz aktīvu studentu, kas dara interesantas lietas. Tad, velkot paralēles, var secināt, ka kaut kādā mērā jaunieši tagad un jaunieši Padomju laikos bija visai līdzīgi. Es deju skolas deju

Vai laivot devāties arī ar saviem bērniem?

Jā, protams. Vecākam dēlam bija pusotrs gads, kad mēs jau devāmies uz ūdeņiem. Un, tāpat kā manā bērnībā, arī tad visi ceļojumi tika izplānoti, katram ceļojumam bija sava dienasgrāmata un savs karogs. Visas Latvijas upes tika izbraukātas – Abava, Aiviekste, Venta, Daugava un citas. Laikā, kad bez vīzas varēja iebraukt Baltkrievijā, mēs ar vīru un abiem dēliem devāmies laivu braucienā pa Daugavu, sākot no Verhņedvinskas. Dēliem toreiz bija 4 un 7 gadi. Ceļojumu programmā allaž bija iekļautas dažādas aktivitātes. Dažkārt bērniem bija jāmeklē mežā apslēpta manta, rīkojām lokšaušanas sacensības un, protams, makšķerēšana. Tagad dēli turpina ģimenes ceļošanas tradīcijas.

Kādas vēl ir bijušas Jūsu ceļojumu pieredzes?

Diezgan daudz ceļoju kopā ar kori. Tiesa gan, es nebiju pietiekoši uzticama persona kompartijas biroju acīs, lai man ļautu braukt uz *kapitālistiskajām* valstīm, bet sociālistisko valstu blokā (Polija, Ungārija, VDR) koncertējām diezgan daudz. Es dziedāju Tautas sieviešu kori „Dzintars” no 10. klases. Un, ja brauciens pa kalnu upēm bija izdzīvošanas skola, tad koris man bija tāda īsta pāreja uz pieaugušo dzīvi.

Kādā ziņā koris bija pāreja uz pieaugušo dzīvi?

Koris iemācīja, kā tas ir būt daļai no lielas komandas. Un disciplīnu. Viss bija jādarīja kvalitatīvi. Visi mēģinājumi bija obligāti, un nebija pieļaujams kavēt to sākumu. Ja tu esi piekritis būt daļa no kopuma, tad tev tur ir jābūt. Ar kavēšanu tu izrādi necieņu pret saviem kolēģiem. Augsti kvalitātes standarti un dzelzaina disciplīna arī nodrošināja korim panākumus. Dalība korī radīja noturīgu priekšstatu par to, kas ir kvalitāte un kā to sasniegt. Reputācijas veidošana un uzturēšana ir ilgtermiņa uzdevums, un tāpēc ļoti daudz lietas ir atkarīgas no vadītāja. Diriģente Ausma Derkēvica bija fantastiska vadītāja un iedvesmojoša māksliniece. Pēc tam esmu mēģinājusi dziedāt vēl trīs dažādos koros, bet „Dzintara” pieredzi nav bijis iespējams atkārtot.

Kāpēc aizgājāt no „Dzintara”?

Es aizgāju no kora tad, kad man veidojās ģimene un piedzima bērni. Es vēlāk mēģināju kori atgriezties, bet sapratu, ka to nevaru. Man bija nepieciešams laiks ģimenei, bet tas neļautu man pilnvērtīgi piedalīties korī. Kaut ko darot, ir svarīgi darīt to kārtīgi. Es nevarēju tā pa pusei piedalīties korī un tā pa pusei veltīt sevi ģimenei.

Kādi tagad ir Jūsu ceļošanas paradumi?

Kad deviņdesmito gadu sākumā mācījos Sari universitātē (University of Surrey), es pirmo reizi izlasīju ceļojumu romānu. Tas bija literārs darbs par angli, kurš nopērk māju Provansā, Francijā un apraksta savu jauno dzīvi. Caur šo savu skatījumu viņš arī iepazīstina lasītāju ar francūžiem un viņu paradumiem. Izlasot šo darbu, es sapratu, ka es arī vēlos gūt līdzīgu pieredzi: ceļot un iepazīt kultūru un cilvēkus. Izjust. Tas nedaudz ir mainījis mūsu ceļošanas modeli. Dodoties uz ārzemēm, mūsu mērķis nav apskatīt populārākos tūrisma objektus, bet gan doties uz mazām pilsētām ar smaržu un garšu. Lieldienu brīvlaikā bijām ceļojumā uz Portugāli. Kaut gan tur pabijām tikai pāris dienas, okeāna smarža, portugāļu vīns, zivju ēdieni, tīrģergarneles, citroni un

apelsīni tieši no augļkokiem! Un vēl – smarža no palmām, agavēm! Tas viss kopā veido neaizmirstamu buķeti.

Kas Jūs iedvesmo?

Mani vecāki un viņu paaudze kopumā man ir bijis tiešām brīnišķīgs piemērs. Viņi bija piedzimuši brīvā Latvijā, un tad viņu ģimenes piemeklēja dažādi diezgan padrūmi likteņi. Bet, par spīti tam, viņi mācēja priecāties par lietām. Viņiem bija visādi braucieni, viņi dziedāja un spēlēja spēles, bija inteligenti un erudīti cilvēki. Iespējams, es pārāk vispārinu, bet man šķiet, ka mēs šodien pārāk daudz kritizējam un želojamies. Mēs runājam par problēmām, nevis par risinājumiem.

Kas Jums dod enerģiju?

Man liekas, ka ģimene ir ārkārtīgi liela vērtība. Lai gan es riskēju izklausīties vecišķa, man tik tiešām ir žēl, ka cilvēki nevēlas veidot ģimeni. Tagad ir modē dzīvot kopā neprecētiem, un viena daļa jauniešu uzskata bērnus par apgrūtinājumu, kam neatliek laika un naudas. Cilvēki ir gatavi maksāt naudu par grupas treniņu apmācībām, lai iemācītos sadzīvot un sastrādāties grupā. Kas gan ir ģimene? Tā ir grupa, no kuras tā vienkārši nevar aiziet. Ģimenē ir jāiemācās sadzīvot vienam ar otru, jāiemācās paciest otru pat tad, ja kāds tev krīt uz nerviem. Pašlaik cilvēkiem ir mazāk pacietības un vēlmes pielāgoties un ieklausīties. Es sevi uzskatu par harmonisku cilvēku un varu apgalvot, ka mans spēks ir manā ģimenē. Viņi dod man enerģiju, un es ceru, ka es dodu enerģiju viņiem. Ģimene ir kā cietoksnis, kur patverties un pat tad, ja gadās kādas nebūšanas, esot kopā un tās kopā atrisinot, gūstams neizmērojami daudz prieka un gandarījuma. **BP**



Sāremā sala



Portugālē



Norvēģijā



Norvēģijā pēc pārgājiena





MARGARITA
13.05.2008.

2009. GADA KONSULTĀCIJU UN APMĀCĪBU PRIORITĀTES:

- ESOŠO KLIENTU NOTURĒŠANA
- EFEKTĪVA KLIENTU APKALPOŠANA
- PĀRDOŠANA UN TELEMĀRKETINGŠ
- DARBINIEKU EFEKTIVITĀTES
PAAUGSTINĀŠANA
- TRENERU (TĀLĀKIZGLĪTOTĀJU) APMĀCĪBA

IETEIKUMS TIKTIES AR APMĀCĪBU VADĪTĀJU UN IZVEIDOT SPECIĀLI
JŪSU INTERESĒM UN VAJADZĪBĀM ATBILSTOŠU PROGRAMMU!

saskar mes  skola



TĀLR.: 29101232

E-PASTS: SANTA@SASKARMESSKOLA.LV

WWW.SASKARMESSKOLA.LV

www.saskarmesskola.lv

Vērtība ir visur.



Lean biznesa filozofija. Pasaules līmeņa produktivitātes risinājumi.

centrāle?

www.centrale.lv



Communications Computing Consulting

Telekomunikāciju konsultācijas
Tel. 67722203
consulting@c3.lv



GRAFISKAIS DIZAINS • REKLĀMA • FOTO

tālrunis +371 67215057, e-pasts info@bumbierkoks.lv, mājaslapa www.bumbierkoks.lv