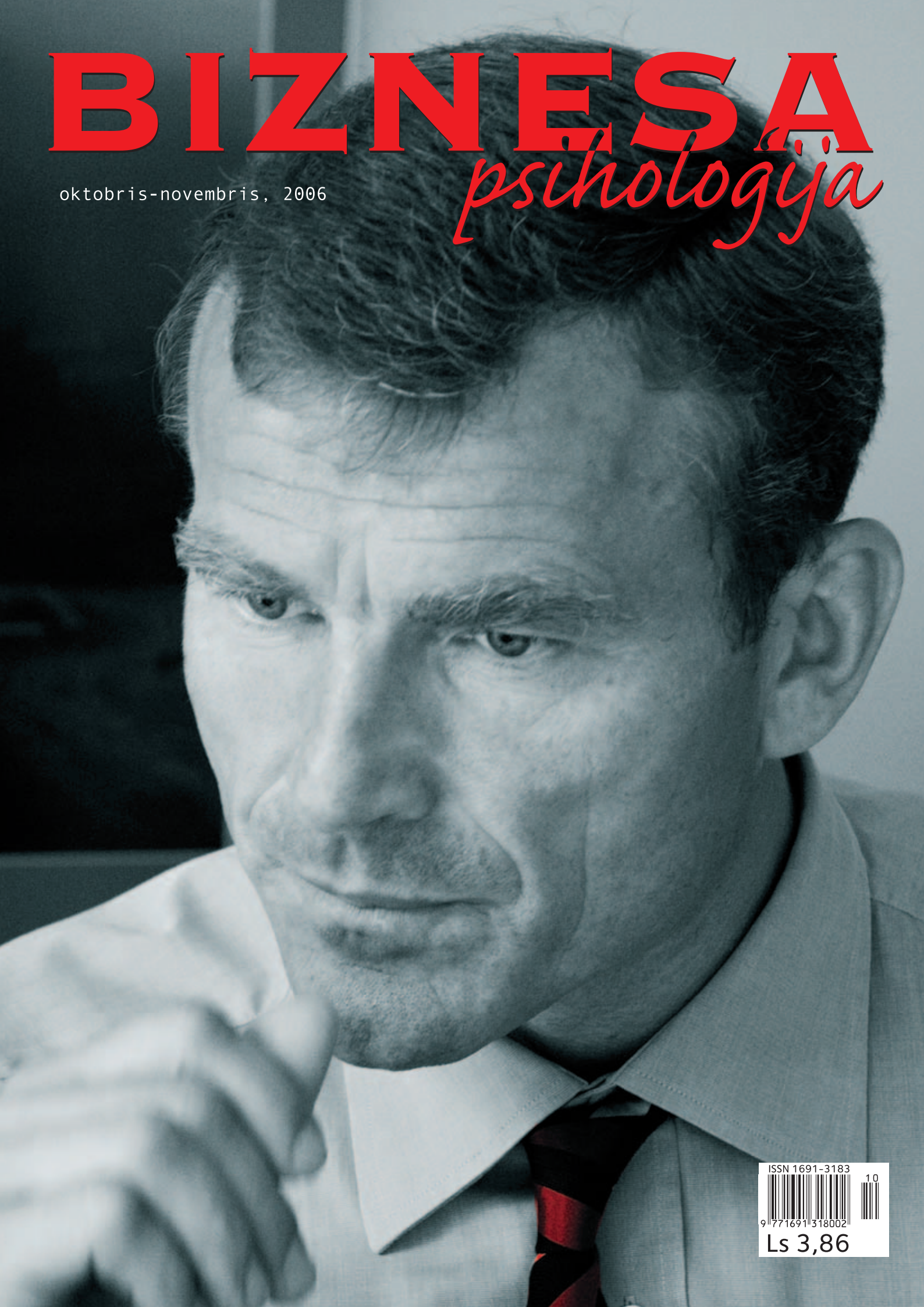


BIZNESA

psihologija

oktobris-novembris, 2006



ISSN 1691-3183
9 771691 318002 10
Ls 3,86



ISLANDE HOTEL



TAVU SAPŅU SALA



@ Restorāns „Ziemeļblāzma”



@ Restorāns „Reikjavika”



@ 205 labiekārtotas istabas



@ 5 konferenču zāles



Rīga, Ķīpsalas iela 20



7608000

www.islandehotel.lv

reception@islandehotel.lv



@ Islande SPA Beauty&Wellness



@ Trenažieru zāle



@ Boulinga klubs „Islande”

SATURS

Saruna ar Jāni Nagli, viesnīcas „Islande” direktoru	4
Vai un kāpēc mazā uzņēmumā ir vajadzīgs personāldaļas vadītājs?	7
Dzīvīgais uzņēmums	8
Kāpēc cilvēkiem patīk strādāt nelielās organizācijās?	16
Uzņēmuma vadītāja menedžmenta kompetenču attīstības aplis	18
Reklāmas efektivitātes atslēga – mediju plānojums	20
Prasme deleģēt pilnvaras darbiniekiem	28
Kas raksturo darba kolektīvu, kurā valda labvēlīgs klimats:	37
Tu vai Jūs formu lietojums uzrunā	38
Dāma modes šaha laukumā – Koko Šanele.	44
Dzīvei jābūt tā kā varavīksnei	50
Latvijas kokrūpnieku delegācija Ķīnā	52
Mākslai jāliek aizdomāties	58
Izskatīties tā, it kā pelnītu miljonu	64
Atlūguma stāsts	70
Atlūguma stāsts: komentārs	72
Personības virzība uz „pašattīstību”, „uzdevumu” vai „attiecībām”	74

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

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

Galvenā redaktore: Elga Zēģele
elga.zegele@saulesbite.lv
Literārā redaktore: Žanete Tauriņa
zanete@mits.lv

Mārketinga direktore: Agnese Rame
agnese.rame@saulesbite.lv
Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs Matīss Zvaigzne

Redakcijas adrese: Ikšķīle, Senatnes
iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie
uzskati ne vienmēr atspoguļo
redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību
par reklāmas materiālu saturu un
pareizrakstību.

Citēšanas un pārpublicēšanas
gadījumā atsauce uz žurnālu Biznesa
Psiholoģija ir obligāta. Pārpublicēšanai
nepieciešama redakcijas rakstiska
atļauja.

**Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu,
zvaniet:** 29190055

**Ja vēlaties žurnālam piedāvāt
rakstus, zvaniet:** 29229745
Drukāts: tipogrāfijā “Adverts”
2006 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā: Jānis Naglis viesnīcas
“Islande” direktors
Foto G. Poikāns

© 2006 Biznesa Psiholoģija



KRĪTOŠU KASTAŅU SVEICIENS!

Rudens ir atnācis ar tam raksturīgajām rūpēm – darba vietās pēc atvaļinājumiem ir intensīvi jāstrādā, bērni uzsākuši mācības.

Varbūt arī Tu, lasītāj, sāc vai turpini studijas augstskolā? Tas nozīmē, ka lielajai slodzei darbā pievienosies pie grāmatām un datora pavadīti vakari un negulētas naktis. Apsveicu tos, kas tikuši vēl tālāk un mācās maģistratūrā, doktorantūrā vai MBI programmās!

Domāju, ka arī Tu, lasītāj, tāpat kā es, saņem vairāk vai mazāk agresīvus piedāvājumus apmeklēt kursus, seminārus, piedalīties konferencēs. Jā, arī mums – tiem, kuriem jau ir

augstākā izglītība un zinātniskie grādi, par savu zināšanu papildināšanu tomēr ir jārūpējas. Es arī lasu lekcijas un vadu seminārus, un pēdējā mēneša laikā esmu saņēmusi daudz zvanus no pazīstamiem uzņēmējiem, kuri lūdz padomu – *Kuras apmācību programmas izvēlēties? Kurš no piedāvājumiem būs tiešām vērtīgs?* Visus zvanītājus uztrauc tas, vai iztērētie līdzekļi būs atbilstoši iegūtajām zināšanām, tas ir, – *Vai cena atbilst vērtībai?* Izrādās, ka pagājušajā sezonā ir piedzīvotas vilšanās. Semināru cena nereti ir līdzvērtīga pusgada studiju maksai augstskolā. Tad jau labāk izvēlēties augstskolu! Vairāk mācību priekšmetu, labāki pasniedzēji

un noslēgumā – diploms.

Tādi nu mēs esam – mācamies un mācamies, jo gribam izzināt, gribam saprast, lai radītu jaunas vērtības – idejas, preces, pakalpojumus, jaunas vadības formas un darbinieku motivēšanas veidus, un vēl daudz ko citu. Pasaule ir kustībā ap cilvēkiem, kas spēj radīt ko jaunu! Novēlu Tev, lasītāj, izvēlēties labāko mācību iestādi un satikt skolotājus, kuru vārds rakstāms ar lielo burtu!

Elga Zēģele

P.S. Sāc runāt, lai es tevi redzu.

Sokrāts

Tā nu tas rīts ir sācies.
Šķir vaļā debesu grāmatu,
Šķir vaļā zemes grāmatu,
Šķir vaļā cilvēku grāmatu –
mācies.

Katru dienu Tu aizmirsti
kādu zvaigzni, ko zini,
katru dienu kāds nezināms asns
ir šķēpu caur zemi dzinis,
katru dienu daudz dzīvību
dzēš uz pasaules svini!

Katru dienu kā sākumu
un kā dzimšanu svini!

O. Vācietis



SARUNA AR JĀNI NAGLI, VIESNĪCAS „ISLANDE” DIREKTORU

Jūs esat jaunas viesnīcas „Islande” direktors. Viens no grūtākajiem uzdevumiem jaunā uzņēmumā ir nodrošināt darbiniekus. Pēc kāda principa Jūs atlasījāt sava uzņēmuma darbiniekus?

Manuprāt, svarīgi ir trīs kritēriji:

- vēlme strādāt viesu apkalpošanas biznesā, tas ir vissvarīgākais,
- amatam atbilstoša izglītība,
- vēlme iemācīties visu, kas nepieciešams, lai strādātu viesu apkalpošanas jomā.

Vai izmantojāt kādas personāla atlases firmas pakalpojumus?

Nē, nē, nē! Mans princips ir vienkāršs – vispirms es izraudzījos cilvēkus projekta vadības grupai. Tad tika atrasti cilvēki, kas kļuva par viesnīcas vadību. Tā bija otra svarīgākā darba grupa – viesnīcas galviņa. Šī vadības grupa darbu uzsāka vēl pirms viesnīcas atvēršanas. Katrs direktors – savas nozares pārzinis, meklēja sev nepieciešamos kadrus. Un, tā bija un ir viņa atbildība. Protams, bija dažas atslēgas figūras, par kuru nepieciešamību mēs vienojāmies šajā direktoru darba grupā. Šādu atlases principu esmu izmantojis arī agrāk, strādājot citur, un tas attaisnojas.

Vai šobrīd darbinieki ir pilnībā nokomplektēti?

Teorētiski, jā. Bet, praktiski, tie nebūs nokomplektēti nekad! Ļoti liels strādājošo īpatsvars ir studenti, jo viesnīcā ir maiņu darbs, ko viegli var savienot ar mācībām. Var mācīties un ir sava iztika. Pie mums strādā studenti no dažādām augstskolām, piemēram, „Turības”, Vidzemes augstskolas, Latvijas Universitātes. Šajā ziņā mūsu uzņēmumu var salīdzināt ar „Mc Donalds” vai „Statoil”. Šis darbinieku izvēles princips mums ir vienāds. Tas ir labi, ka jaunatne strādā.

Vai jaunieši ir pietiekami lojāli uzņēmumam?

Jā, es domāju, ka jā. Mēs viņiem sekojam ar priekšstrādnieku palīdzību, piemēram, vecāko administratoru un vecāko ista-

beni. Katram no šiem cilvēkiem ir pakļauti 4 – 5 darbinieki. Viņi tad arī ir pirmā kontroles institūcija. Grēks būtu teikt sliktu vārdu par jebkuru no saviem darbiniekiem. Viņi ir atbildīgi! Protams, vienmēr ir kaut kas ko var vēlēt labāk. Droši vien arī viņi vēlas, lai mēs labāk vadām šo uzņēmumu. Tas ir normāli! Bet neloyalitāti nevaru pārmest. Lojalitātes trūkumu var pamanīt, ja rodas neizdarības. Pie mums augsta kontrole ir par katru darbību – ierašanos darbā, atrašanos darba vietā, savu pienākumu pildīšanu. Tas ir ļoti svarīgi, jo viesu apkalpošanas biznesā tas viss ir saistīts ar drošības jautājumiem. Tie ir stingri. Nedod Dievs, ka notiek kaut kas tāds, kas radītu viesu neapmierinātību.

Gadās, ka pieņemtais cilvēks neatbilst amatam. Ko tad jūs darāt?

Tāpēc ir trīs mēnešu pārbaudes laiks. Mēs nediskriminējam cilvēku ne pēc kādām pazīmēm, mums galvenais ir profesionālisms. Neraugāties arī uz katra pagātni. To, protams, ir svarīgi zināt, bet cilvēkam ir jādod iespēja jaunības kļūdas labot. Man ir ļoti labi darbinieki, kuriem pēc ilgāka laika ir atkal parādīta uzticēšanās.

Cik liela ir kļūdas iespēja, atlasot darbiniekus?

Visu laiku kāds nāk un iet, nāk un iet. Ne pārāk liela, bet kadru mainība ir. Mūsu nozare nav augsti atmaksāta, salīdzinot ar darbu bankās, apdrošināšanas nozarē, nekustamā īpašuma tirgū. Tāda ir mūsu jomas specifika. No otras puses, ar savu uzmanību pret klientu darbiniekam ir iespēja nopelnīt papildus. Viesu biznesā rūpes un uzmanība tiek atalgotas.

Mana pieeja tam, kādam jābūt atalgojumam, ir ļoti vienkārša – izanalizēju, par cik var nopirkt darbaspēku, cik maksā attiecīgas kategorijas cilvēks. Šie dati ir pieejami un iegūstami. Mūsu viesnīcas darbinieki, salīdzinot nozari kopumā, saņem vidēja līmeņa atalgojumu. Algu ziņā mēs neesam zemākajā, bet neesam arī augstākajā līmenī. Uzskatu, ka mēs esam labs darba devējs. Piedevām darbiniekiem ir nodrošinātas sociālās garantijas.





Vai pieņemtajiem darbiniekiem organizējat apmācību?

Viennozīmīgi, princips ir tāds, ka vienu reizi gadā, varbūt sliktākajā gadījumā reizi divos gados katram darbiniekam ir jāapmeklē kvalifikācijas celšanas kursi vai kādas citas mācības. Tas ir nepieciešams, lai paplašinātu savu redzes leņķi.

Vai apmācībai izmantojat mācību firmu pakalpojumus, vai arī veicat apmācību uzņēmuma iekšienē?

Izmantojam abus variantus. Daudzos gadījumos kredītējam darbinieku apmācību augstskolās un citās mācību iestādēs. Tā mēs labākos darbiniekus paturam darbā ilgāk. Protams, ka uz visu mūžu nekad nekas nenotiek.

Cik cilvēki nodarbojas ar kadru jautājumiem?

Lielākā slodze ir personāldaļas vadītājam. Personāldaļā ir viens cilvēks. Bet, kā jau minēju, ar kadriem nodarbojas arī visi direktori.

Kādas bija jūsu prasības personāldaļas vadītāja amatu kandidātam?

Galvenais - jābūt komunikablam un vispārējā līmenī jāpārzina darba likumdošana. Komunikabilitāte ir ļoti svarīga, lai var kontaktēties ar cilvēkiem, lai darbinieki nāk pie viņa pēc padoma un uzticas viņam.



VAI UN KĀPĒC MAZĀ UZŅĒMUMĀ IR VAJADZĪGS PERSONĀLDAĻAS VADĪTĀJS?

Prakse liecina, ka uzņēmumi, kuros strādā virs 200 darbiniekiem, pieņem darbā vismaz vienu cilvēku, kas nodarbojas ar personāla jautājumiem. Retāk šo darbinieku skaits ir lielāks – divi vai trīs. Tāpat rīkojas 60% uzņēmumu, kuros strādā 150 darbinieku. Daudziem mazajiem uzņēmumiem arī ir svarīga darbinieku atlase un apmācība, tādēļ viņu štatū sarakstā parādās amats – personāldaļas vadītājs.

Tam, ka uzņēmumā strādā personāldaļas vadītājs, ir šādas priekšrocības:

- Šis speciālists orientējas likumdošanā, un viņa konsultācija var būt ļoti nozīmīga, piemēram, gadījumos, kad jāatbrīvo darbinieks no darba. Konsultācijas ārpusē izmaksā daudz dārgāk.
- Vadībai ir grūti nepārtraukti orientēties uz cilvēkresursiem, ja nav darbinieka, kas ar to nodarbojas. Darbinieka, kas atbild par kadru atlasi, pieņemšanu darbā, attīstību, atalgojumu un apbalvošanu.
- Speciālists var sniegt vairāk objektīvas informācijas un ieteikumus par darba efektivitāti, atalgojuma sistēmu un organizācijas struktūru.
- Speciālista ieguldījums ir nenovērtējams jautājumos par darba algas pārskatīšanu, disciplināriem lēmumiem, kā arī gadījumā, ja uzņēmums paplašinās, un tiek plānots straujš kadru pieplūdums. Tāpat arī situācijās, kad nepieciešama štatū samazināšana.
- Darbiniekiem ir svarīgi, lai uzņēmumā būtu cilvēks, pie kura griezties pēc padoma un palīdzības.
- Ilglaicīga cilvēkresursu attīstības stratēģija nosaka, ka uzņēmumā jābūt darbiniekam - ekspertam, kas spēj sastādīt un noorganizēt efektīvus treniņus un apmācību programmas, veido darba komandas un pozitīvu attiecību sistēmu, kā arī palīdz uzlabot darba apstākļus un darba organizācijas sistēmu.

DZĪVĪGAIS UZŅĒMUMS

Rakstu pēc **Arie de Geusa** grāmatas "Dzīvīgais uzņēmums" 3.daļas sagatavoja **Agnese Rame**

Ja uzņēmumā strādā aptuveni simts darbinieku, tad vismaz diviem no viņiem jābūt novatoriem. Novatori ir cilvēki, kuriem piemīt pietiekami liela zinātkāre, lai vienmēr censtos izgudrot kaut ko nebijušu. Gluži tāpat kā to dara zīlītes Anglijā, no rīta caurdurot alumīnija vāciņu pie mājas noliktai piena pudelei, lai tiktu pie krējuma.

Uzņēmums *Royal Dutch/Shell*, kurā lielāko mūža daļu esmu strādājis, vienmēr ir veicis pētījumus par to, kā iespējams paātrināt un pilnveidot darbinieku un visa uzņēmuma mācīšanās procesu. Tādēļ mēs sameklējām zoologu un bioķīmiķi Alanu Vilsonu, kurš strādāja Kalifornijas universitātē. Viņš par savu darbu evolūcijas bioloģijā tika apbalvots ar Makārtura prēmiju, kas tiek piešķirta patiesi ģeniāliem zinātniekiem. Mūs ieinteresēja viņa pētījums. Mēs centāmies zinātniekam izskaidrot, ka mēģinām izprast mācīšanās būtību tādā lielā uzņēmumā kā mūsējais. Izteicām domu, ka problēmas risinājums varētu būt meklējams veidā, kā pasauli iepazīst dzīvnieki.

Uzzinājām, ka visattīstītākā dzīvības forma vai suga Nr.1 uz Zemes ir Cilvēks. Bet otrā vieta, lai cik pārsteidzoši tas nebūtu, pienākas putnu cilts pārstāvjiem. Tāpēc, ka šī suga attīstības ziņā atrodas tikpat augstu kā augstākie primāti. Jo sevišķi

dziedātājputni, kuru anatomiskā evolūcija norisinājusies ārkārtīgi strauji. Putni attīstījušies no rāpuļu dzimtas. Viņiem bija ļoti īss laiks, kurā sasniegt tik augstu attīstības pakāpi, kāda tā ir šodien. Saskaņā ar tradicionālās dabiskās izlases teorijas atziņām evolucionārās attīstības izmaiņas varēja notikt tikai vienai paaudzei nomainot otru, jo izturīgākie un kvalitatīvi labākie sugas eksemplāri varēja biežāk sevi atražot, tā nododot jaunajai paaudzei arvien labākus ģēnus. Tomēr dziedātājputniem šī teorija nav piemērojama tā vienkāršā iemesls dēļ, ka viņiem nebija pietiekami daudz laika, lai evolucionārās attīstības gaitā molekulārajā līmenī iegūtu tik lielu ģenētisko pulsāciju, cik viņu „ģenētiskajā pulkstenī” ir šodien. Šādas evolucionārās attīstības pakāpes sasniegšanai viņiem gluži vienkārši pietrūkst zināms skaits paaudžu. Kā tas iespējams, ka dziedātājputni attīstījušies daudz straujāk nekā pārējās sugas? Kas šīs sugas attīstību būtu paātrinājis?





Alans Vilsons savā pētījumā meklēja atbildes uz šiem jautājumiem. Viņš secināja, ka paātrinātu evolucionāro attīstību pieredzēja tās sugas, kurām piemita trīs noteikti raksturlielumi:

- *Novitāte jeb jauninājums.* Sugas atsevišķiem pārstāvjiem un sugai kopumā piemīt spēja vai potenciāls izgudrot sev jaunu izturēšanās veidu. Tie var apgūt jaunas prasmes, kas tiem palīdz izmantot apkārtējo vidi līdz šim nebijušā veidā.
- *Sabiedriskā vai zināšanu izplatība.* Pastāv pilnīgi noteikts veids, kādā viena sugas eksemplāra zināšanas tiek nodotas visai sabiedrībai kopumā. Tas nenotiek ģenētiski, bet gan kādā no tiešās sazināšanās formām.
- *Mobilitāte jeb pārvietošanās.* Sugas indivīdiem piemīt spēja pārvietoties, un viņi to izmanto. Tie nesēž kādā izolētā teritorijā, bet pulcējas baros vai tādos pašos baros pārvietojas no vienas vietas uz otru.

Kā zinātnieka secinājumus par putnu straujo evolūciju attiecināt uz uzņēmumu?

Ja uzņēmumā strādā aptuveni simts darbinieku, tad vismaz diviem no viņiem jābūt novatoriem. Novatori ir cilvēki, kuriem piemīt pietiekami liela zinātkāre, lai vienmēr censtos izgudrot kaut ko nebijušu. Gluži tāpat kā to dara zīlītes Anglijā, no rīta caurdurot alumīnija vāciņu pie mājas noliktai piena pudelei, lai tiktu pie krējuma. Ja uzņēmums vēlas strauji attīstīties, tad jā rūpējas, lai novatoriem būtu pietiekoši daudz vietas, lai viņi nejustos ierobežoti un varētu mierīgi un nesteidzīgi raisīt savas novitātes. Uzņēmums *Lockheed Aircraft* izveidoja savus



Visattīstītākā dzīvības forma vai suga Nr.1 uz Zemes ir Cilvēks. Bet otrā vieta, lai cik pārsteidzoši tas nebūtu, pienākas putnu cilts pārstāvjiem.

slavenos *skunkworks*. Tās ir no pārējā uzņēmuma izolētas darbavietas, kur novatori netraucēti strādāja pie saviem izgudrojumiem. Tāpat kā putnu sabiedrībā ir novatori, kas uzsāk kādu aktivitāti. Jauninājums ir arī jāizplata, un šeit labi darbojas bara princips.

Daži vadītāji uzskata, ka apmācība un sevis pilnveidošana ir iespēja apgūt jaunas prasmes un iemaņas. Tomēr definīcija skan savādāk: „*Apmācība un sevis pilnveidošana ir katra indivīda personiskās attīstības stimulēšana nolūkā mobilizēt visu tā radošo potenciālu.*” Ja to aplūko no šāda skatu leņķa, tad apmācība un sevis pilnveidošana kļūst par iedarbīgu līdzekli visa uzņēmuma darbinieku kopīgas mācīšanās virzienā.

Atraisot katra darbinieka radošo potenciālu palielinās visa uzņēmuma kā viena kopīga veseluma spēja. Tas ir kaut kas cits nekā tikai visu uzņēmumā strādājošo cilvēku atsevišķo spēju un prasmju pieauguma kopsumma. Tādēļ katrā uzņēmumā jādibina kopā sanāksšanas tradīcija - kopā mācīšanās tradīcija. Pat tad, ja uzņēmumā ir izveidota augstas klases novatorisma sistēma, tas nenozīmē, ka ir nodrošināta visu darbinieku mācīšanās iespēja.

Kā dai jābūt efektīvai apmācībai?

Lai apmācība būtu efektīva, tai jābūt spējīgai nodrošināt uzņēmuma darbinieku pārvietošanos. Piemēram, *Shell* grupas uzņēmumos augstākā līmeņa vadītāju pilnveidošanas programmas un darbinieku individuālās karjeras veicināšanas programmas tiek īstenotas vienlaicīgi. Viena darbinieka apmācībai uzņēmums gadā tērē aptuveni 2400 dolāru. Puse šīs summas ir piecu vai sešu apmācības dienu izmaksas, otra puse - apmācāmo algas.

Rezultāti nav taustāmi, bet tie ir nenoliedzami. *Shell* cilvēki zina, lai arī kurā karjeras attīstības pakāpē tie atrastos, viņi vienmēr tiks vai nu rosināti virzīties savā izaugsmē tālāk, vai uzsākt ko pilnīgi jaunu un nebijušu, vai apgūt sevis paša un arī uzņēmuma labā jaunas prasmes un iemaņas. Svarīgi, ka uzņēmuma darbiniekiem domātā apmācība ir kolaboratīva (*collaborate, angl. - sadarboties, piedalīties*) tā ir saistīta ar reālo dzīvi. Tās ir kolaboratīvās lietišķās spēles.

Mūsu pieredze ir tāda, ka no atsevišķiem cilvēkiem veidotām komandām ir ļoti būtiski pēc noteikta laika intervāla iziet atkārtoti intensīvās apmācības kursu. Intensīvās apmācība kur-

si saved kopā dažādus cilvēkus, - mācekļus un pieredzējušus darbiniekus. Tie ir cilvēki, kuri nāk no dažādām kultūrām, pārstāv dažādas profesijas un ir ieguvuši atšķirīgu akadēmisko izglītību. Kursu noslēgumā dalībnieki ir atzinuši, ka visvairāk viņi uzzinājuši nevis oficiālajās teorētiskajās nodarbībās, bet gan sarunās ar kolēģiem mācību starplaikos. Un tas, kā liecina uzņēmuma *Shell* pieredze, ir nozīmīgākais.

Kāda novatora radītie vai apmācību kursos izsecinātie jaunumi uzņēmumā izplatās ļoti ātri, kaut arī attiecīgu rīkojumu neviens nav devis. Cilvēki kaut kādā neizprotamā veidā vienkārši zina, kas jā dara. Viņi zināšanas iegūst un tālāk izplata tāpēc, ka paši ir pabijuši vidē, kurā tiek stimulēta kopā sanāksšana.



Vai uzņēmumā izmantot darbinieku rotēšanas principu?

Diskusijās, kurās piedalās uzņēmuma vadošie darbinieki – dažādu līmeņu vadītāji, personāldaļu vadītāji, sabiedrisko attiecību speciālisti, nereti uzmanības lokā nonāk viens un tas pats jautājums – *Vai cilvēku vajadzētu apmācīt profesionāli veikt vienu konkrētu darba veidu un tad, kad viņš to daudz maz apguvis, atstāt darām šo darbu ilgāku laiku, lai nodrošinātu drīzāku viņa apmācībā ieguldīto līdzekļu atdevi? Vai tomēr labāk ļaut darbiniekam rotēt, liekot tiem savas profesionālās karjeras laikā apgūt dažādus darbus un tā uzkrāt plašāku darba pieredzi?*

Lai atbildētu uz šo jautājumu, ir jādefinē vēlreiz, ko nozīmē jēdziens *uzņēmums*? Pirmā pieeja ir analītiska un atbilstoši tai uzņēmums ir mašīnu un darbaspēka apvienojums, kurš ir organizēts tā, lai ar minimālām izmaksām iegūtu vislielāko

Kopā sanākšanu organizē dažādi - uzņēmumos kopā aicina vadītāju komandas. Citos darbinieki tiek klasificēti pēc to specialitātes, prasmes vai darbošanās sfēras, piemēram, ražotāji vienā grupā, bet tirgotāji otrā. Katram grupas dalībniekam tiek dots norādījums nepārkāpt savas kompetences robežas, proti, mārketinga sfēras darbiniekiem nevajadzētu jaukties ražošanā, bet ražojošās sfēras darbiniekiem nevajadzētu jaukties lietās, kuras saistītas ar mārketingu. Finanšu speciālistiem jāpaliek savā jomā, kur tiek veiktas finanšu operācijas un skaitīta nauda, un nav jāiejaucas ražošanas procesa norisē, bet ražotājiem vajadzētu atturēties no jebkādiem rīkojumiem attiecībā uz finanšu līdzekļiem. Uzņēmuma dārzā ikvienam sarkankrūtītim un zilītei tiek ierādīta viņam piederoša teritorija, bet ar pārējiem viņš var dalīties savās zināšanās un pieredzē, tādā

Daudzi uzņēmuma vadītāji izvairās no mācīšanās, jo cilvēku grupējumi un jauninājumi viņus vienkārši biedē.

iespējamo atdevi no „cilvēkkapitālā” ieguldītajiem līdzekļiem. Atbilstoši otram skatījumam, uzņēmums ir darba vide, kura pati nodrošina savu nepārtrauktību un ilgmūžību. Katram tā darbiniekam ir iekšējais potenciāls, un to attīstīt un pilnveidot ir uzņēmuma interesēs. Tāpēc uzņēmuma darbinieki tā ietvaros virzās no viena darba pie otra. **Rotēšanas princips nodrošina to, ka:**

- darbinieks savas darba dzīves laikā uzkrāj iespējami lielu pieredzi;
- uzņēmumus gūst labumu jaunu ideju ierosinājumu veidā, izmantojot darbinieku kopīgi veidoto pieredzi, kas iegūta, mainot darba vidi un strādājot kopā ar citu grupu;
- tiek atklāts to darbinieku potenciāls, kuri var ieņemt vadošus amatus.

Ātrās pārvietošanās priekšrocības jau diezgan ilgu laiku izmanto daudzu valstu Bruņoto spēku pavēlniecības. Paaugstinājums dienestā, kas notiek pēc nopelniem, ļauj komplektēt visaugstākā līmeņa komandējošo sastāvu.

Kā izplatās zināšanas uzņēmumā?

Pētījumi liecina, ka ilgdzīvojošo un novatorisko uzņēmumu priekšgalā atrodas vadītāju komandas. Šeit katrs darbinieks atbild par savu jomu, bet, sanākot kopā, viņš izplata savas zināšanas komandai, un no viņa netieši mācās pārējie. Komandai piemīt augstāka mācīšanās spēja nekā atsevišķam individam. Dažādu struktūru uzņēmumos vairums lēmumu tiek pieņemti komandā. Mācīšanās spēju vadītāju komandā ietekmē tas, kā komanda veidota. Tās sastāvā vajadzētu būt cilvēkiem, kuri visi kopā spēj darboties kopīgās interesēs. Ideālos apstākļos jebkura līmeņa vadītāju komandā vajadzētu ietilpt visiem tiem darbiniekiem, kuriem nāksies šīs komandas pieņemtos lēmumus īstenot dzīvē.

veidā panākot skaidrāku situācijas un nākotnes redzējumu par uzņēmuma virzību.

Tomēr jāatzīst, ka ir arī cita tipa uzņēmumi, kas vairāk atgādina moluskus, kurus censties iekustināt nemaz nav vērts, jo viņu NEspēja mācīties ir iedzimta un nemainīga ...

Jauninājumi un brīvības dilemma

Daudzi vadītāji no uzņēmuma mācīšanās cenšas izvairīties, jo cilvēku grupējumi un jauninājumi viņus vienkārši biedē. Tā ir mūžsenā izvēle starp autoritāru un demokrātisku vadīšanas stilu.

Lai novatorisms varētu brīvi izpausties un veidoties attiecīgi darbinieku grupējumi, tiem nepieciešama jau *iepriekš paredzēta vieta*. Šādai vietai jābūt brīvai no kontroles, no vadīšanas un regulēšanas, un sodīšanas neveiksmju gadījumā. Eksperimentiem nepieciešama relatīvi mierīga un droša atmosfēra. Sarunām jābūt brīvām, atraisītām un atklātām, nebaidoties no represijām. Darbiniekiem jābūt iespējai brīvi pārvietoties, neatskaitoties vadībai, uz kuriem dodas. Tās ir tāpat, kā putnu bara ceļojuma maršruts veidojas pārvietošanās gaitā pats no sevis.

Šādā situācijā vadītājs vairs nejūtas drošs. Ir uzņēmumi, kur telpas izbrīvēšana novatorismam tiek uzskatīta par darba produktivitātes un kolektīva saliedētības mazināšanu. Pieņemot lēmumu par novatorisma veicināšanu, vadītājs parakstās uz negulētām naktīm, jo „*nevar zināt, ko kāds „plānprātīgs” savāris*”. Tāpēc daudzi izvēlas labāk stingru kontroli, disciplīnu un saldu miegu.

Tomēr problēmu risināšana visaugstākajā vadības līmenī prasa daudz spēka. Lielākā daļa vadītāju to apzinās un ir par vadīšanas decentralizāciju, un rīcības brīvības palielināšanu pakļauto struktūru vadītājiem. Diemžēl reālajā dzīvē arī šodien

vadītāju vidū maz ir tādu, kuri uzdrošinās riskēt, atceļot kontroli pavisam. Pat tad, ja uzņēmumā ir notikusi decentralizācija, krīzes situācijā visbiežāk ārkārtīgi strauji notiek pārorientēšanās uz centralizētu vadīšanu, koncentrējot visas vadības sviras visaugstākā vadības līmeņa centrā. Tomēr lielākā daļa vadītāju visvairāk uzticas sev, jo par iespējamām sekām ir jāatbild tieši viņiem. Tādēļ ir tik grūti veidot novatorisku un tolerantu uzņēmumu.

Ko nozīmē „Tolerants uzņēmums”?

Uzņēmuma ekoloģijā tolerances jautājumiem būtu ierādāma nozīmīga vieta. Ar ekoloģiju saprotama ne tikai uzņēmuma ietekme uz apkārtējo vidi, bet arī darbinieku attiecības uzņēmumā un tā pakļautajām struktūrām, kā arī meitas uzņēmumiem. Iecietība pret atšķirīgām dzīvības izpausmēm uzņēmuma iekšienē palielina tā spēju pielāgoties, dzīvesprieku un enerģiju, ļaujot pārvarēt stresu un krīzes situācijas. Nenogriežot rozei arī jaunus un vājos dzinumus, dārznieks nodrošina tiem iespēju izaugt un kļūt spēcīgākiem. Lai tie pēc pāris gadiem jau paši varētu nomainīt galvenos dzinumus. Toleranta *rožu apgriešanas stratēģija* nodrošina divējādu rezultātu:

- ļauj vieglāk pārdzīvot negaidītas ārējās vides pārmaiņas;
- nodrošina visa auga nepārtrauktu un pakāpenisku „pārstrukturēšanos.”

Tolerances politika vienmēr saistīta ar zināmu līdzekļu „palaišanu vējā”. Papildus atstātie pumpuri galvenajam dzinumam atņem barības vielas un enerģiju, bet neprognozējamā vidē tolerances politikas rezultātā spēcīgāks kļūst viss augs.

Kamēr ārpusaulē nekas nemainās, uzņēmums neapšaubāmi plaukst un zēl. Tāpēc uzņēmumi, kuru vide tiek stingri kontrolēta, ir tik maz motivēti atvērtībai un tolerancei. Šādam uzņēmumam var arī palaimēties visu mūžu nodzīvot stabilā ārējā vidē, kur tirgus attiecības saglabājas pietiekami labvēlīgas, lai uzņēmums varētu realizēt savu produkciju vai pakalpojumus. Uzņēmums, kas toleranci neatzīst, var nodzīvot ilgu un veselīgu mūžu tikai tādā gadījumā, ja tas spēj nodrošināt pietiekami lielu kontroli pār ārējo pasauli. Tādā veidā daudzās Eiropas valstīs pastāv un ievērojama vecumu ir sasniegušas

Decentralizācija un tolerance

Shell grupas veiktajā pētījumā par uzņēmumu ilgmūžību tika secināts, ka uzņēmumi, kuru mūžs ir ilgāks par 100 gadiem, ir bijuši tolerantī. Agrāk vārdu „tolerance” un „pielāgošanās” vietā tika lietoti vārdi „decentralizācija” un „diversifikācija”. Ilgu mūžu nodzīvojušiem uzņēmumiem tas izdevās, jo cilvēkiem tur bija ļauts izvēsties, un katram jaunievedumam, kam vietējie darbinieki izrādīja dedzīgu atbalstu, no vadības puses netika „uzlikta ķepa” tonnas ķieģeļu smagumā, notikumi perifērijā varēja iet savu gaitu.

Visi ilgmūžīgie uzņēmumi bija izgājuši pamatīgu adaptēšanās jeb pielāgošanās skolu. Un krīzes situācijā spēja veikt diversifikāciju - pilnīgi izmainīt sava galvenā biznesa virzienu. Lielāko daļu radikālo pārmaiņu izraisīja krīzes, ietekmējot pilnīgi visu uzņēmumu, sākot ar galveno biznesu un beidzot ar visiem tā atzariem. Tomēr, agrāk uzņēmumus apkārtējā vidē notiekošās pārmaiņas skāra daudz pakāpeniskāk. Svarīgi ir tas, ka šo pārmaiņu raisītā uzņēmuma reorganizācija vai iekļaušana cita uzņēmuma sastāvā tika īstenota, nezaudējot uzņēmuma korporatīvo identitāti.

Tādiem uzņēmumiem kā *Booker McConnet*, *W.R.Grace*, *Sumitomo*, *Du Pont*, *Mitsui* un *Stora* pielāgoties vides pārmaiņām bija vieglāk tāpēc, ka tiem piemita *tolerance*.

Tā bija uzņēmuma galvenā vērtība, kura uzņēmumam ļāva dažādot savu darbību un īstenot decentralizāciju, tai pašā laikā nezaudējot tā vienoto veselumu. Ļoti svarīga izrādījās tolerance uzņēmuma attieksmē pret perifēro biznesu, kaut arī tas bija pavisam niecīgs, neievērojams un šķietami divains. Droši vien citos *korporatīvajos rožu krūmos* tas tiktu bez žēlastības apgriezts. Minētie uzņēmumi atrada līdzekļus, lai tos uzturētu pie dzīvības. Krīzes situācijā kāds no papildus biznesiem pārtapa par galveno biznesu.

Uzņēmuma ilglaicīgu pastāvēšanu vairāku paaudžu garumā lielā mērā veicina sistēmas, kuras konkrētā uzņēmuma produktu līnijā apzināti ievieš daudzveidību, reizēm pat uz maksimāli īsā laikā iegūstamas peļņas rēķina, un ļauj aktivizēties perifērajam biznesam. Šādas sistēmas ir tolerantas, un tās izrādās dzīvotspējīgas.

Uzņēmums, kas toleranci neatzīst, var nodzīvot ilgu un veselīgu mūžu tikai tādā gadījumā, ja tas spēj nodrošināt pietiekami lielu kontroli pār ārējo pasauli.

bankas un apdrošināšanas sabiedrības. Ja uzņēmums ir monopolstāvoklī, ja tam ir stabils noieta tirgus vai kādi citi apstākļi, kas uzņēmumu salīdzinājumā ar citiem nostāda izdevīgākā stāvoklī.

Jāatzīst, ka augsts tolerances līmenis tomēr ir saistīts ar paaugstinātiem izdevumiem.

Salīdzinājumam jābūt gatavai pārmaiņām un savas darbības dažādošanai. Tolerance uzskatāma par visas pastāvošās sistēmas gatavības mēru. Jo lielāka uzņēmuma tolerance, jo vairāk tas spēj absorbēt jaunus cilvēkus un idejas, kuras laika gaitā tiek izkoptas un atbalstītas. Tolerance ir dinamisks raksturlielums, jo tās ietekmē mainās uzņēmuma sastāvs. Tam nākas pacietīgi



Daudziem uzņēmumiem savas pastāvēšanas laikā nācies pilnīgi mainīt sava galvenā biznesa virzienu. Daži piemēri:

- Uzņēmums *Booker McConnell* jeb tā dēvētā *Guyanese company* tika nodibināta Anglijā 1900.gadā. Savas pastāvēšanas sākumā tas nodarbojās ar cukura ražošanu Dienvidamerikā. Paredzot gaidāmo sava pamatbiznesa nacionalizāciju, sāka ieguldīt kapitālu dažādos citos biznesa veidos. Tas uzsāka pavisam jauna veida biznesu veikalu jomā, kuģniecībā un pat grāmatu izdošanā. Sabiedrībā ievēribu guvusi *Būkera* prēmija literatūrā, lai gan paša uzņēmuma korporatīvā identitāte palikusi tā īsti nezināma.

- Uzņēmums *W.R. Grace*, kuru 1854.gadā Peru nodibināja kāds īru imigrants, sākotnēji tirgojās ar *guano* (dabisku augsnes mēslošanas līdzekli). Vēlāk tas savu darbību pārorientēja uz cukura un pārtikas konservu ražošanu, līdz visbeidzot izveidoja *Pan American* aviokompāniju. Šodien uzņēmums savu galveno biznesu izvērsis ķīmiskajā rūpniecībā, lai gan ieņem vadošo vietu arī Amerikas Savienoto Valstu nodrošināšanā ar dialīzes pakalpojumiem.

- 1590.gadā kāds Sumito ģimenes priekštecis vārdā Riemons Soga Kioto nodibināja vara lietuvi. No šī biznesa Sumitomo ģimene pārorientējās uz tirdzniecību, kuru septiņpadsmitajā gadsimtā nomainīja pret kalnrūpniecību. Deviņpadsmitajā gadsimtā uzņēmums atkal pārprofilēja savu darbību, galvenokārt pievēršoties ražošanas ciklam. Šodien *Sumitomo* apvieno 15 lielus uzņēmumus, kuru darbības lauks ir banku bizness un ķīmiskā rūpniecība.

samierināties ar dažādiem cilvēkiem, produktiem un idejām. Tātad būt tolerantam nozīmē būt pacietīgam. Tam vajadzīgs laiks.

Divdesmitā gadsimta astoņdesmitajos gados daudzi uzņēmumi saprata, ka diversifikācijas ceļu uzsākt ir bīstami. Gūtā mācība izrādījās tik spēcīga, ka biznesa vide no tās vēl arvien tā īsti nav atguvusies. Tas izskaidro, kāpēc nepatika pret diversifikāciju ieilgusi 25 gadu garumā. Daudzas vadības teorijas māca – „*Turieties pie tā, ko esat iesākuši!*”; „*Neatkāpieties no sava galvenā biznesa!*”. Tādēļ daudzi uzņēmēji uzmanību velta tikai savam pamatbiznesam. Viņi izslēdz visus pārējos darbības veidus, ja tie noietā tirgū nestāv pirmajā vai otrajā vietā. Tomēr aizvien spēcīgāk sevi piesaka cita atziņa un cita vadības teorija:

– *Nemierīgo tehnoloģisko, politisko, ekonomisko un sociālo pārmaiņu laikmetā, lai izdzīvotu, uzņēmumam jābūt spējīgam savā darbībā pārorientēties uz pilnīgi jauniem biznesa veidiem.*

Septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados lielākajā daļā uzņēmumu pārorientēšanās uz jaunu biznesu bija kā modes lieta. Tā notika pēc „diktāta no augšas”, no visaugstākā vadības līmeņa. Devīze, ieguldot milzīgus līdzekļus, skanēja šādi:

Daudzas vadības teorijas māca – „*Turieties pie tā, ko esat iesākuši!*”; „*Neatkāpieties no sava galvenā biznesa!*”.



Tomēr aizvien spēcīgāk sevi piesaka cita atziņa un cita vadības teorija:

– *Nemierīgo tehnoloģisko, politisko, ekonomisko un sociālo pārmaiņu laikmetā, lai izdzīvotu, uzņēmumam jābūt spējīgam savā darbībā pārorientēties uz pilnīgi jauniem biznesa veidiem.*

„Jauna biznesa attīstībai!” Jāsecina, ka augstākā līmeņa vadības pulsts nebūt nav tā labākā vieta, no kuras vajadzētu nākt diversifikācijas iniciatīvai. Izņemot, protams, krīzes situācijas. Ilgmūžīgie uzņēmumi, kas ir visdzīvotspējīgākie, diversifikāciju realizēja pavisam citādi. Tur tas notika pakāpeniski, jau iepriekš cenšoties paredzēt patērētāju vajadzības. Nozīmīgākais, ka diversifikācija netika ne uzspiesta, nedz arī stingri kontrolēta no vadības puses. Perifērais bizness nereti saņēma ļoti niecīgu finansējumu, vai pat finansējās pats. Diversifikācija vienkārši radās un attīstījās dabiskā ceļā. Uzņēmuma vadība nelika šķēršļus kādas izgudrotāju vai novatoru grupas iniciatīvai veikt eksperimentus un uzņemties paaugstinātu risku.

Shell veikto pētījumu rezultātā secinājām, ka „normālos” apstākļos augstākā līmeņa vadītājiem vajadzētu ierobežot uzņēmumā ar biznesu saistīto lēmumu pieņemšanu. Viņiem savu laiku vajadzētu veltīt tādu apstākļu nodrošināšanai uzņēmumā, lai labus lēmumus sakarā ar biznesu varētu pieņemt pārējie uzņēmuma darbinieki.

Toleranci iespējams raksturot kā uzņēmuma korporatīvās vērtību sistēmas elementu. Tolerance var pastāvēt tikai tādos uzņēmumos, kur cilvēki vēlas pavērt jauninājumiem ceļu, nodrošinot izgudrotājiem un novatoriem optimālu darbošanās telpu.

Uzņēmumos ilgdzīvotājos iekšējie resursi tika uztverti kā tādi, kas spēj attīstīties *papildus* jau esošajiem resursiem nevis *to vietā*.... Daudzus veiksmīgus pārkārtojumus izdevās realizēt, jo uzņēmums sevi neuztvēra tikai kā viena vienīgā, galvenā biznesa veicēju. Viņi uzskatīja, ka viņu bizness balstās uz talantiem un resursiem, kurus iespējams optimāli izmantot, lai apmierinātu patērētāju vajadzības.

Kā rīcības brīvību sabalansēt ar kontroli?

Vadītāju negatīvas attieksmes pret toleranci dziļākais cēlonis sakņojas dilemmā, kuras priekšā viņi atrodas: – *Kas uzņēmumam vairāk ir nepieciešams, stingra kontrole vai arī brīvība un tolerance?* Jāatzīst, ka abas izvēles ir vienādi vēlamas. Tās nav savstarpēji izslēdzošas. Brīvība un tolerance ir vajadzīgas, lai uzņēmums paaugstinātu savu spēju mācīties. Bet kontrole vajadzīga, lai to saliedētu.

Lielākā daļā vadītāju izvēlas kontroli, jo atlaist kontroles grozus ir emocionāli grūti. Zemapziņā viņi ir aicināti parādīt savu varu un noteikšanu. Viņi baidās no nenoteiktības un haosa, jo viņiem šķiet, ja ļaus darbiniekiem vaļū, tie darīs visu, kas vien ienāks prātā. Bet lēmumu pieņemšana uzņēmumā kļūst izteik-



ti ierobežota, ja galavārds visos svarīgākajos jautājumos pieder dažiem īpaši drošajiem un uzticamajiem cilvēkiem.

Sarunās gandrīz ikviens vadītājs balso par decentralizāciju, bet tikai nedaudzi uzdrīkstas atļauties risku zaudēt kontroli. Bet decentralizācijas gadījumā tas ir nenovēršami. Racionālām diskusijām par nepieciešamību centralizāciju aizstāt ar decentralizāciju ļoti reti seko tikpat racionāli lēmumi. To vietā vadītāji tiecas pieņemt automātiskus lēmumus, vienā brīdī uzņemot kursu uz brīvību, bet jau nākamajā atkal ieviešot kontroli. Un tā šīs svārstības turpinās – no vienas puses uz otru. Līdz ar to netiek dota iespēja domu novatorisma stimulēšanai un attīstībai. Atrisināt dilemmu starp toleranci un kontroli iespējams vienīgi tad, ja tiek atrasts veids, kā *abus šos pretpolus* samierināt. Jāparedz vieta, kur nodarboties ar eksperimentiem un izmēģināt jaunievedumu risku. Tomēr nevar eksperimentētājiem atļaut uzņēmuma mērķu rēķina darīt visu, kas ienāk prātā. Tātad uzņēmumam nepieciešami gan novatoriski domājoši cilvēki, gan efektīvi realizēta kontrole.

Kā toleranci īstenot?

Īstenot kontroli nozīmē samazināt vienas saražotās vienības pašizmaksu. Turpretim piešķirt rīcības un lēmumu pieņemšanas pilnvaras kādam citam nozīmē saražotās produkcijas daudzumu uz vienu izdevumu vienību palielināt. Labi vadīt uzņēmumu nozīmē īstenot abus šos principus. Pastāv divi varianti:

- īstenot abus šos principus vienlaicīgi;
- kādu laiku prioritāti piešķirt kontrolei, bet pēc tam toleranci.

Īstenot divus mērķus vienlaicīgi nav viegli. Šeit talkā nāk stratēģiskā plānošana. Ja stratēģijā skaidri ir redzama uzņēmuma virzība, tad par kontroles vājināšanos nav pārāk jāraizējas.

Jāatzīst, ka jēdziens „stratēģija” nereti tiek nepareizi interpretēts. To nevajadzētu uztvert kā lietvārdu, jo stratēģijai nav jābūt tikai dokumentam, ar kuru uzņēmumam jārēķinās. Stratēģiju vajadzētu uztvert kā darbības vārdu. Stratēģija

ir kaut kas, ko mēs būtībā *darām*, nevis tas, kas mums *ir*. Atbilstoši visizplatītākajai koncepcijai stratēģija jeb stūrēšana ir vadīšanas māksla.

Stratēģija tādā uzņēmumā, kur tolerance ir līdzsvarā ar kontroli, nozīmē, ka šajā brīdī ar tās palīdzību ir iespējams veikt tikai ļoti noteiktas aktivitātes. Šī rīcības ierobežotība samazina arī to iespējamo vietu skaitu, kur uzņēmums istajā brīdī varētu *nolikt kāju*, uzņēmumam varētu būt arī kāds vēl neizmantots potenciāls iespējamai rīcībai nākotnē. Pielietojot un pilnveidojot to, vietu skaits, kur *kāju būtu iespējams novietot nākotnē*, palielinātos.

Augstākā līmeņa vadītāju pienākums ir nodrošināt, lai visa uzņēmuma rīcībā esošo smadzeņu potenciālu nemitīgi papildinātu ar jaunām zināšanām. Šis norises izplānot un īstenot dzīvē ir vidējā posma vadītāju pienākums. Mainīgā vide uzņēmuma darbībai apkārtējās pasaules pārmaiņu laikā izvirza jaunas vadīšanas formas, kas ietver sekojošo:

- demonstrēt vēlēšanos ieviest uzņēmumā jaunu, atvērtu, mazāk formālu un ne tik hierarhiski reglamentētu vadības stilu, ļaujot padotajiem lielāku rīcības brīvību;
- dot uzņēmuma darbiniekiem laiku apzināties un pieņemt pārmaiņu neizbēgamību;
- aicināt padotos nebaidīties riskēt, nesodot tos par mācīšanās laikā pieļautajām kļūdām;
- iztikt bez autoritātēm un atcelt hierarhiju, lai mācīšanos padarītu iespējamu;
- nodrošināt nepieciešamo atgriezenisko saikni;
- radīt komandu darbam labvēlīgu vidi.

Ja stratēģija ir tas, ko cilvēki *dara*, tad tas nenozīmē *stūrēšanu*, bet gan mācīšanos. Mācīšanās iestrādāšana visa uzņēmuma stratēģiskajā attīstībā vieta ierādāma scenāriju plānošanai. Kad mācīšanās tiek īstenota visā uzņēmumā, tas var atļauties perifērijā dažādas aktivitātes un tās uztvert toleranti, jo pats mācīšanās process uzņēmumu saliedē. Tieši tāpēc zūd nepieciešamība pēc stingras vadības kontroles „no augšas.”

P. S.

„Dzīvīgo uzņēmumu” vajadzētu izlasīt ikvienam uzņēmuma vadītājam, Arie de Geus ļoti pārliecinoši un uzskatāmi, bet tajā pašā lakā atturīgi izklāsta, kas būtu darāms, lai ekonomisku uzņēmumu pārveidotu par dzīvīgu un ilgmūžīgu. Par tādu, kurā akcentēta tā cilvēciskā būtība un identitāte. Lielisks darbs, kurā jaušama talantīga rakstnieka dzirksts.”

Kriss Tērnērs Xerox Business Services



KĀPĒC CILVĒKIEM PATĪK STRĀDĀT NELIELĀS ORGANIZĀCIJĀS?

Var būt daudz iemeslu, kādēļ cilvēkiem labāk patīk strādāt mazās organizācijās, un bieži vien tie būs atšķirīgi un subjektīvi. Mazie uzņēmumi, kuros cilvēki vēlas strādāt lielākoties ir progresīvi. Tādi, kas mācās un attīstās. Dominējošie izvēles iemesli ir:

- Darbs nelielā uzņēmumā vienmēr ir kā izaicinājums, jo nepārtraukti rodas problēmas. Ikvienam darbiniekam ir skaidrs, ka ir centīgi jāstrādā, lai uzņēmums nebankrotētu.
- Cilvēkiem patīk tas, ka lēmumi tiek pieņemti ātri, un arī komunikācija uzņēmumā ir ātra, jo nav formālo birokrātijas barjeru. Šādos uzņēmumos nepastāv garas vadības ķēdes – hierarhijas, kas procesu padara lēnāku. Lēmumi par naudas izlietojumu tiek pieņemti bez daudziem rakstiskiem pamatojumiem. Cilvēks, kurš lēmumu pieņem, ir viegli pieejams un visas detaļas var noskaidrot uzreiz. Mazos uzņēmumos arī budžets ir elastīgs. Līdz ar to vērtīgas idejas iespējams īstenot operatīvi. Arī vadītājiem ir vieglāk dažādus jautājumus apspriest ar saviem padotajiem. Visa darba dzīve galvenokārt norit vienā un tanī pašā vietā, un darbinieki jebkurā brīdī var izrunāties aci pret aci. Pozitīvi ir arī tas, ka visbiežāk kontroli veic tas pats cilvēks, kurš pieņem lēmumus. Darbiniekiem tas patīk daudz labāk nekā saņemt bezpersoniskus rīkojumus, nereti pat pa e-pastu.
- Cilvēki ir tuvāk biznesa „varas avotam”. Saimnieki parasti ir pieejami un ar viņiem brīvi var komunicēties. Izklusās pārsteidzoši, ja īpašnieks konsultējas ar padotajiem par jauna auto iegādi, viņi iesaka dārgu un ekskluzīvu, neizjūtot skaudību, bet lielu akciju sabiedrību darbinieki kritizē savu vadību un izturas ciniski, kad uzzina, ka vadība brauc ar jaunu mašīnu.
- Nelieli uzņēmumi spēj piedāvāt lieliskas iespējas karjerai, jo tie attīstās. Cilvēka centība un spējas ir daudz redzamākas mazā uzņēmumā, kā arī „liekie” vai darbam „nepiemērotie” cilvēki tur ilgi neuzturas. Ja cilvēks labi strādā, tad progress ir daudz ātrāks nekā to sagaida īpašnieki. Nereti cilvēki bez izglītības ir motivēti, lai mācītos un ieņemtu labāk atalgotu darbu. Īsā laikā centīgam darbiniekam ir iespējama laba karjera. Viņam nav jānopūlas, kāpjot pa liela uzņēmuma komplicētajām kāpnēm un grūstoties pa dažādu līmeņa varas gaitenītiem, mēģinot pašapliecināties.
- Mazajos uzņēmumos darbiniekus neierobežo milzīgi liels daudzums noteikumu. Darbā ir mazāk formalitāšu un darba procedūras ir skaidrākas. Visbiežāk darbinieki paši veido noteikumus.

Mazajās organizācijās cilvēkus saista izaicinājuma atmosfēra, nenoteiktība, ātras pārmaiņas un augsta atbildības pakāpe par kļūdām, ko gadās pieļaut.

Tomēr, mazā uzņēmumā ātrāk var zaudēt darbu.





UZŅĒMUMA VADĪTĀJA MENEDŽMENTA KOMPETENČU ATTĪSTĪBAS APLIS



Žanete Tauriņa

Izglītības zinātnes maģistrs
Izglītības vadības zinātņu doktorante
Latvijas Universitāte

Kompetenču modeļu izmantošana uzņēmuma cilvēkresursu vadības jomā ir salīdzinoši jauna personāla vadības prakse Latvijā. Tas ir progresīvs veids, kā uzņēmuma vadītājam precīzi definēt to pieredzi, zināšanas, prasmes un attieksmes, kuras ir nepieciešamas darbiniekiem un arī pašam vadītājam, lai realizētu uzņēmuma mērķus un uzdevumus, kā arī veidojot uzņēmuma kultūru.

Kompetenču modeli personāla vadībā var izmantot pietiekami plaši, - personāla atlasē, paveiktā darba vērtējumā, darbinieku attīstības plānošanā, tālākizglītības vajadzību noteikšanā, kā arī darbinieku kompetenču mērījumos. Kompetenču modeļa izmantošana jau esošo darbinieku snieguma novērtēšanā dod redzamus rezultātus. Lai darbinieks varētu pilnveidot savas kompetences, uzņēmuma vadībai ir jānodrošina, lai viņš savlaicīgi saņemtu konstruktīvu jau esošo un vēl nepieciešamo profesionāli metodisko, kā arī vispārīgo kompetenču analīzi. Precīzi definētas kompetences nodrošina katras personības attīstību profesionālajā un privātajā dzīvē, saistot individuālos mērķus ar uzņēmuma ilgtermiņa attīstību. Tādēļ tikpat liela nozīme ir arī vadītāja kompetenču novērtējumam un analīzei. Kompetenču nozīme profesionālajā darbībā ir saistāma ar katras personas individuālām īpašībām, kas veidojušās atbilstīgā

vidē no kopīgās pieredzes. Darbinieku, kā arī vadītāju kompetences ir:

- Raksturīgas kontekstam un konstatējamās pēc paveiktās darbības, tās kļūst konkrētas kādas problēmas atrisināšanas un pielietojuma brīdī.
- Saistītas ar apkartējām personām: Realizējot kādu uzdevumu vai darbojoties kādā situācijā, katras personas kompetences un attieksme atspoguļojas saistībā ar citām personām (piemēram, sociālā nodarbošanās).
- Apgūstamas nepārtrauktā mācīšanās procesā. Apzinātā vai neapzinātā mācīšanās procesā persona nepārtraukti apgūst jaunas kompetences, kas tiek papildinātas saistībā ar citām kompetencēm.

Kaut arī kompetences ir izmērāmas un diagnosticējamas ar dažādām operacionālām metodēm, tomēr salīdzinoši vieglāk



ir novērtēt profesionāli metodiskās kompetences, savukārt sociālās iezīmes (motivācijas struktūru, vērtēšanu) var analizēt diezgan ierobežoti. (1., 205.lpp.)

Personu kompetenču novērtējuma modeļi kompetenču teorijā un praktiskajā pielietojumā ir ļoti daudzveidīgi. Viens no vienkāršākajiem metodiskajiem paņēmieniem ir kompetenču apla izveide katram darbiniekam, lai prognozētu viņa individuālo rīcību nepieciešamo tālākizglītību kompetenču pilnveidē. (1., 207.lpp.) Autores izstrādātajā uzņēmuma vadītāja menedžmenta kompetenču apla izveides piemērā ir minētas trīs nozīmīgākās personības profesionālās darbības kompetences, - profesionālās, metodiskās un sociālās, ar kuru mērījumiem praktiski var izstrādāt diezgan precīzu darbiniekam un vadītājam nepieciešamo kompetenču modeli.

Tātad **uzņēmuma vadītāja menedžmenta kompetenču attīstības aplis** (skat. 1.attēlu) ir veidots, akcentējot personālās, profesionāli metodiskās un sociāli komunikatīvās kompetences:

Personālās kompetences ir saistītas ar sevis novērtēšanu, produktīvu darbību, adekvātu rīcību, sevis motivācijas attīstīšanu un vadītāja personības radošumu. Raksturīgākās ir sevis menedžments, personīgās atbildības spēja, radošuma kompetence, lojalitāte.

Profesionāli - metodiskās kompetences izmanto profesionālajā darbībā dažādu uzdevumu un lietišķu problēmu risināšanā. Lai veiksmīgi un radoši izmantotu metodiskās un profesionālās zināšanas, vadītājam nepieciešams profesionālo zināšanu menedžments, kā arī procesu vadības kompetence; projektu vadības kompetence, kvalitātes vadības kompetence, prezentācijas un moderācijas kompetence, analītiska un stratēģiskā domāšanas spēja, lēmumu pieņemšanas spēja, jūtīga tirgus uztveres spēja.

Sociāli komunikatīvās kompetences raksturo vadītāja kooperatīvo un komunikatīvo darbību, tāpēc efektīvai sadarbībai ar komandu ir vajadzīga spēja kritizēt un gatavība kritikai, konfliktu vadība, empātija, komunikācijas un sadarbības kompetence, orientācija uz klientu, starpkulturālā kompetence, spēja adaptēties, attiecību menedžmenta kompetence, piemērošanās un pielāgošanās spējas, sociālās ietekmes vadības spēja.

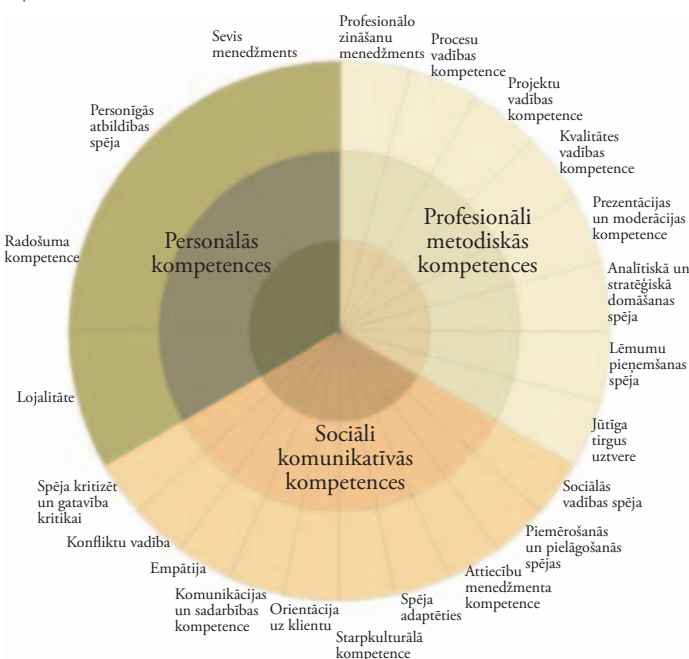
Vizuālā formā kompetenču attīstības apli ir iespējams arī attēlot atbilstošu profilu savu kompetenču vērtējumam *IR* vai *JĀBŪT?* formā, iekrāsojot reālo situāciju atbilstoši iedalījumam *zinātājs – varētājs – eksperts*. Vadītājam ir jānovērtē savu kompetenču attīstības līmenis, iztrūkstošās prasmes, zināšanas un iemaņas papildinot tālākizglītības kursus un semināros. Līdzvērtīgi tam, ka darbiniekiem ir vajadzīgs arvien augstāks kompetenču līmenis, vadītājam ir jāseko arī savai personīgai profesionālai attīstībai, izmantojot visus formālās un neformālās mācīšanās veidus, jo mūsdienu ekonomiskās darbības aktīvajā vidē nav iespējams izvairīties no nemitīgām pārmaiņām profesionālajā darbībā. To veicina profesijām izvirzīto prasību starptautiskais raksturs, globālās tehnoloģijas

un informācijas apjoms. Tādēļ tik būtiska loma mūsdienu uzņēmumos un organizācijās ir esošo zināšanu, prasmju un iemaņu papildināšanai un jaunu kompetenču attīstīšanai.

Avots:

1. John Erpenbeck. Lutz von Rosenstiel. Handbuch Kompetenzmessung.-Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003. - 641 lpp.

Uzņēmuma vadītāja menedžmenta kompetenču attīstības aplis



Nākamajā "Biznesa psiholoģijā" numurā autore iepazīstinās ar A/s „Siemens” (Minhene,Vācija) korporatīvā personāla izstrādāto vadības modeli. Ņemot vērā situāciju, ka kompetences var definēt ļoti dažādi, un šobrīd nav neviena zinātniski pamatota kompetenču definīcija, Siemens izvirzījis savu kompetenču definīciju. Kompetences ir:

- no vienas puses - novērojamas attieksmes;
- tās ietver individuālas zināšanas, pieredzes un spējas,
- kā arī aptver kolektīvās kompetences (komandas, procesus organizācijas kompetences),
- kas ir tiešā saistībā ar sasniegumiem, augstākiem par vidusmēru
- un kas noder kā priekšrocība organizācijas zinātniskajai konkurencei.

Salīdzinājumam lasītāji varēs pievērst uzmanību arī A/s „BASf”, (Ludwigshafen/Rhein; Frankfurt a. M, Vācija) radītajai augstākās vadības attīstības un plānošanas novērtējuma metodei – “vadītāju menedžmenta kompetences”(Executive Management Competencies), kuru pamatā ir uzņēmēju divpadsmit tipiskas pazīmes, kas atspoguļo vadības attiecības.

REKLĀMAS EFEKTIVITĀTES ATSLĒGA – MEDIJU PLĀNOJUMS



Elga Zēģele

Psiholoģijas zinātņu maģistrs
Vadības zinātņu un mārketinga eksperte

Mūsdienu daudzkrāsainajā informācijas vidē reklāmas efektivitāti nodrošina ne tikai reklāmas radošais risinājums, bet arī precīzi sastādīts reklāmas izvietojuma plāns. Tas ir viens no reklāmas kampaņas svarīgākajiem elementiem. Katrs uzņēmējs vēlas reklāmas aktivitātēm ieplānoto budžetu izlietot tā, lai gūtu maksimālu atdevi.

Mediju plāns ir grafiks, kur redzams, kādi masu mediji tiks izmantoti, lai sagatavoto reklāmu nodotu sabiedrībai. Tajā redzams konkrēts laiks - kad un cik ilgi, vieta - kur un cik lieli laukumi, par kādu cenu ir jāpērk katra reklāmas ziņojuma izvietošana.

Nelielā uzņēmumā mediju plānu var sastādīt uzņēmuma mārketinga vai sabiedrisko attiecību speciālists, ja viņš pietiekoši labi orientējas masu informācijas līdzekļos. Daudzi uzņēmumi priekšroku dod reklāmas aģentūrām, paļaujoties uz to kompetenci.

Izvēloties aģentūru, reklāmas devējam būtu jānoskaidro, cik lielā mērā tās darbinieki pārzina masu mediju jomu. Pozitīvi ir tas, ka aģentūras reklāmas laikus un vietas var nopirkt lētāk, ja pērk lielus apjomus vairākiem klientiem.

Darbiniekam, kas uzņemas reklāmas izvietojuma plānošanu, ir perfekti jāpārzina katra medija tirāža, lasītāju, klausītāju vai skatītāju loks, kā arī viņam ir jābūt skaidram priekšstatam, kā sabiedrība uztver šo mediju.

Tas ir svarīgi, jo:

- Reklāmas laukumu, laiku un vietu cenas medijos ir dārgas. To pirkšana visbiežāk veido 90% no visa budžeta reklāmas izgatavošanai un citām aktivitātēm paredzētā budžeta.
- Masu informācijas līdzekļu ir daudz, un tie ir ļoti atšķirīgi. Vēl pirms divdesmit gadiem reklāmu bija iespējams izvietot trīs TV kanālos, 5 – 6 žurnālos, dažos laikrakstos.

Ļoti izplatītas ir kļūdas, izvēloties masu informācija līdzekļus, un uzņēmēji savus līdzekļus vienkārši „izkaisa vējā”.

Arvien vairāk parādās jauni specializēti žurnāli, kabeļtelevīzijas, internets, līdz ar to mediju plāna sastādīšana kļūst arvien complicētāka. Jau vairākus gadu desmitus Eiropā un Amerikas Savienotajās Valstīs pastāv profesija – mediju plānotājs (*media planner, angl.*).

Mediju plānotājam ir jāpārzina arī preču noietā stimulēšanas mehānismi, visas mārketinga fāzes un mārketinga komunikāciju veidi. Viņam jāsaprot, kāda ir masu medija loma sabiedrībā un jāizvērtē, vai tā atbilst reklāmai un reklamējamajam produktam. Svarīgi arī definēt reklāmas iz-





OLYMPIC RINGS
SAMSUNG



RENT
Now
LARRY BRY 5500
Englewood Clashes
800 8 4144

it's a prime
time to laugh
tbs
very funny
MA
S

ANTIAE
GARAGE

OLSTICE
VE

Eternally Yours
The longest-running m

SEASIDE BOYS
I do

SO MUCH HAPPENING
W

CO LUGO
Gardens & Spa
www.co-lugo.com

the best
tbs
very funny

Wedding
singer

I do



vietojuma katrā no medijiem saistību ar pārējiem mārketinga pasākumiem - tiešo mārketingu, sabiedriskajām attiecībām un pārdošanas akcijām. Tas nozīmē, ka mediju plānotājam komunikācija ir jārealizē caur dažādiem informācijas nesējiem. Tādēļ pēdējos gados „mediju plānotāja” vietā biežāk lieto amata nosaukumus – „mārketinga komunikāciju speciālists” vai „mediju stratēģis”. Tas ir precīzāk, jo atspoguļo to, ko no šī cilvēka sagaida. Daudzviet pasaulē pastāv lieli uzņēmumi, kas nodarbojas tikai un vienīgi ar medija plānu sastādīšanu, piemēram, *Western International Media* strādā priekš *Walt Disney* studijas.

Neraugoties uz mediju dažādību, jebkura masu informācijas līdzekļa loma ir nozīmīga. Pat tirāžas ziņā neliels medijs ir īpašs, jo ar tā starpniecību sasniedzama kāda ļoti konkrēta mērķa auditorija, tātad reklāmas devējs var cerēt uz iespējami lielāku ekonomisko efektivitāti. Ziņojums maksimāli precīzi nonāks pie potenciāla pircēja. Jāņem vērā, ka klienti, preces un

datorprogrammas – optimizatorus. Latvijā tās izmanto televīzijas, piedāvājot klientiem reklāmas izvietojuma grafikus. Plānam jābūt ļoti, ļoti precīzam, nosaucot katru mediju, konkrētus datumus, laikus, reklāmas laukumu izmērus un cenas. Tā sastādītājiem jāpārdomā vairāki nozīmīgi jautājumi:

- Jāpārlicinās, ka izvēlētais masu informācijas līdzeklis ir adresēts produkta patērētājam vai potenciālajam patērētājam.
- Jāpārzina reklamētais produkts un jāizprot tā nozīmība.
- Jāizprot ziņojuma jēga. Piemēram, atraktīva reklāma vairāk būs piemērota televīzijai nevis radio, bet tiešais mārketingš izmantojams, lai patērētājam sniegtu plašāku vai sarežģītāku informāciju.
- Jāorientējas uz sezonu. Piemēram, iedeguma krēmi jāreklamē vēl pavasarī.

Tātad speciālistam, kas sastāda medija plānu, ir jāorientējas mārketinga un pārdošanas procesos.

Neraugoties uz mediju dažādību, jebkura masu informācijas līdzekļa loma ir nozīmīga. Pat tirāžas ziņā neliels medijs ir īpašs, jo ar tā starpniecību sasniedzama kāda ļoti konkrēta mērķa auditorija, tātad reklāmas devējs var cerēt uz iespējami lielāku ekonomisko efektivitāti. Ziņojums maksimāli precīzi nonāks pie potenciāla pircēja.

pakalpojumi kļūst arvien diferencētāki un specifiski orientēti. Tādēļ maksimāli detalizēti jāapraksta katra konkrētā produkta pircējs. Šodien tieši šī mediju dažādība piedāvā lielisku iespēju uzrunāt precīzu mērķa auditoriju.

Plāna sastādīšana

Ikdienā katrs no mums tiek „presēts” ar reklāmu simtiem. Lai jaunais ziņojums *pārsistu* šo raibo masu un tiktu pamanīts, ir jābūt radošai un gudrai pieejai, veidojot ne vien reklāmu, bet arī mediju plānu. Tai jābūt virtuozai komunikāciju kombinācijai. Tas nozīmē, ka jāizvēlas pareizs laiks, vieta un informācijas nesējs.

Tikai pēc detalizēta mediju plāna izstrādes, kam piekrīt reklāmdevējs, var sākt pirkt reklāmas laikus un vietas masu medijos.

Pēdējā laikā mediju plāni tiek veidoti, izmantojot specializētas

Pārdomāts medija plāns nozīmē, ka ar salīdzinoši maziem izdevumiem var sasniegt maksimālu efektu. Lai pastiprinātu medija plānu, tiek izmantotas arī citas mārketinga aktivitāšu formas.

Visbiežāk reklāmas devējs vēlas, lai pirkšanas apjomi palielinās proporcionāli reklāmas ziņojumu izplatībai. Tomēr jāatceras, ka mediju plāns tiek sastādīts atbilstoši mārketinga plānam. Mārketinga mērķi attiecībā uz konkrēto produktu var būt atšķirīgi. Piemēram, mērķis ir veicināt produkta atpazīstamību. Šajā gadījumā mediju plānotājs izvēlēsies citādus informācijas nesējus, nekā situācijā, kad jāpalielina pārdošanas apjomi. Pārdošanas apjomi var palielināties tikai ļoti intensīva mediju plāna rezultātā.

Lai medija plāns būtu veiksmīgs, ir jāizvēlas vismaz pieci mediji, kas paralēli reklamē produktu. Vēl pirms 15 gadiem pilnīgi pietika ar vienu.



Mediju plānojuma metodi „Lidojums” (*flighting, angl.*) izmanto, veidojot salīdzinoši īsus reklāmas uzliesmojuma periodus, kam seko pasivitātes periodi, kad reklāmas parādās maz, un tā kalpo kā atgādinājums, lai uzturētu atpazīstamību. Tie ir mazāki izdevumi nekā vienmērīgā reklāmas grafikā. „Pulsācija” ir metode, ko var nosaukt par mazāk *ekstremālu lidojumu*. Tas ir nevienmērīgi izplānots un nepārtraukts mediju grafiks visa gada garumā ar nelielām pulsācijām, kas sakrīt ar akcijām vai citām aktivitātēm.

Plānotājam jāsaglabā līdzsvars starp reklāmas vietas pirkšanas pieaugošajām izmaksām un starp iespējām ziņu nodot maksimāli lielākai daļai mērķa grupas. Lai to izdarītu, šauri jādefinē mērķa auditorijas. Tas palīdzēs izvairīties no nelietderīgas naudas tērēšanas, mēģinot produktu pārdot cilvēkiem, kam tas neinteresē. Sastādot mediju plānu, jāņem vērā pārdošanas datus – kādi cilvēki produktu vai pakalpojumu pirkuši līdz šim un kādi ir pirkšanas ieradumi.

Diemžēl es Latvijā neesmu redzējis nevienu detalizētu un precīzu mērķa auditorijas aprakstu.

Ja plānotājs būs profesionāls, tad reklāma nonāks pie ieinteresēta pircēja. Tādēļ aģentūrām, kas nodarbojas ar mediju plānošanu, būtu jāveic savi neatkarīgie pētījumi par mediju tirzām, prestižu un to lasītājiem. Šādiem pētījumiem ir 2 funkcijas:

- Tiek iegūta precīza informācija par konkrētā medija auditoriju - lasītāju, skatītāju vai klausītāju, un to var maksimāli precīzi saskaņot ar konkrētā produkta pircēju vai potenciālo pircēju.
- Iespējams maksimāli precīzi īstenot reklāmas devēja intereses un kontrolēt reklāmas efektivitāti.

Jāatzīst, ka mediji sniedz uzlabotu un pietiekami sagrozītu informāciju par savu vietu tirgū. Tādēļ vēlams pētījumus veikt pašiem vai izmantot neatkarīgos pētniekus, lai informācija par izmaiņām mediju auditorijās un mediju tirgū kopumā būtu objektīva.

Šīs vērtība ir jāņem vērā, lai reklamējamā produkta vērtības nenonāk pretrunā ar medija vērtībām. Ja zīmola ziņojums konfliktē ar masu medija tēlu, tas negūs vajadzīgo uzticību un neiedarbosies uz auditoriju, pat tajā gadījumā, ja saņemto ziņojumu skaits būs liels. Izvietojot reklāmu dzeltenajās lapās, var pat pazemināt produkta nozīmību.

Mūsdienīga mediju plānošana nozīmē:

- *Strādāt ar specializētiem medijiem, kam ir salīdzinoši šauras mērķa auditorijas.* Tas nozīmē, strādāt ar potenciālo patērētāju daļu, kas reklāmas ziņojumu, iespējams, saņem tikai šādā veidā. Reklāmas izvietojums šajā medijā palielina reklāmas prestižu. Tas ir svarīgāk nekā lielu līdzekļu izdošana, lai aptvertu lielas pavadošās auditorijas. Lai nekļūdītos, mediju plānotājiem jāizmanto vai jāveic pētījumi par medijiem.
- *Paredzēt mediju plāna sinerģētisko efektu* – kā izraudzīto masu mediju komplekts nodos informāciju, nevis, kā to veiks katrs atsevišķais medijs, un tad to summēt. Piemēram, vides reklāma uz stendiem ļoti labi nodrošina zīmola atpazīstamību vai identifikāciju, bet lai panāktu pārdošanas pieaugumu, jāizmanto vēl citi mediji. Gadījumā, ja izmanto tikai stendus, tie nodrošina minimālu informāciju un ir mazāk prestiži. Tad labāk izmatot lielos, tradicionālos medijus.
- *Reklāmdevējam ir jābūt reālam priekšstatam, ko var sasniegt katrs medijs.* Mediju plānotāji, izstrādājot mediju grafiku, parasti izmanto stratēģiju „celtniecības bloki”. Sāk ar informācijas nesēju, kas aptver maksimāli lielāko potenciālo klientu loku, tad pāriet pie informācijas nesēja, kas aptver auditorijas mazāko daļu, bet precīzi nonāk pie tās. Šos „blokus” noteikt ir visvieglāk. Tad tiek piemeklēti papildus mediji, kas aptver vidēji lielus mērķa auditorijas segmentos. Liekot kā klucīšus kopā, dažādos medijos tiek meklēts sinerģētiskais efekts.

Pārdomāts medija plāns nozīmē, ka ar salīdzinoši maziem izdevumiem var sasniegt maksimālu efektu.

Mediju plānotājiem ir jābūt oriģināliem, un darbs jāveic ar izdomu, nevis vienkārši jāsakombinē pērkamo reklāmas vietu izmaksas ar ieplānoto budžetu. Kāds no ievērojamākajiem mediju plānotājiem ir teicis: „Masu informācijas līdzeklis pats jau ir ziņojums” (*the medium is the message, angl.*). Tas nozīmē, ka katram medijam ir savs imidžs. Reklāmdevējiem ir jāsaprot, ka masu medijs rada dažādu uzticības pakāpi reklāmai un ziņai. Katram masu informācijas līdzeklim ir bāzes vērtības, ko tas deklarē, piemēram, izklaides žurnāls mājsaimniecēm.

- *Jauno tehnoloģiju izmantošana.* Tā maina galvenās attiecības starp masu saziņas līdzekļiem, auditorijām un reklāmdevējiem. Tomēr arī jāsaprot, ka lasot laikrakstu internetā, cilvēks nesaņem gluži to pašu informāciju, ko laikrakstā. Izvēloties informācijas nesēju no mobilā telefona līdz internetam, jāizvēlas klienta produktam piemērotākais. Mediju ir daudz, reklāmas vietu pirkšanas izdevumi ar katru gadu pieaug, tāpat kā konkurence, tādēļ jābūt piesardzīgiem un labi jāpārdomā, kā izlietot līdzekļus, - vai tas būs televīzijas

rullītis vai apzīmēts kravas auto.

Plānojot reklāmas izvietojumu, jāņem vērā 3 galvenie faktori:

- reklāmas vietas cena;
- medija un produkta mērķa auditorija;
- medija imidžs un prestižs.

Masu informācijas līdzekļu īss raksturojums

Laikraksti

Laikraksti vēl arvien saglabā galvenā informācijas nesēja lomu. Tas ir pieejamākais medijs visām mērķa grupām. Izvietojot reklāmu laikrakstos, jāņem vērā tā tirāža un kvalitāte.



Ir vērts reklāmu izvietot laikrakstos, jo:

- Šis medijs spēcīgi iedarbojas uz visām vecuma grupām. 60% pieaugušo katru dienu lasa kādu laikrakstu. Lasītāju loks ir plašs. Tie ir cilvēki ar atšķirīgiem ieņēmumiem un izglītību.
- Tie ir atvērti reklāmai. Tā var būt krāsaina, melnbaltā, liela, maza, ar attēliem, kuponiem. To var ievietot speciālos pielikumos vai slejās.
- Tas ir sākotnējais laiks no reklāmas materiāla iesniegšanas līdz lasītājam.
- Šim medijam ir liela uzticamība. Tas ziņo par jaunumiem, un kā jaunums tiek uztverta reklāma.
- Piemērota cena – katrs var atrast budžetam atbilstošu laukumu.
- Dažāda izmēra reklāmas laukumi, katram reklāmdevējam var atrast piemērotu.
- Tiem ir gadsimtu vēsture un līdz ar to uzticības kredīts.

galvenais reklāmas nesējs jebkuram liela reklāmas devējam.



Ir vērts reklāmu izvietot televīzijā, jo:

- Tā ir visiedarbīgākais medijs, kas apvieno vizuālus un skaņas tēlus.
- Iespējams aptvert vislielākās auditorijas.
- Radošs un elastīgs medijs. To var izmantot jebkuram reklāmas ziņojumam. Iespējams rādīt demonstrācijas.
- Izmantojot kabeltelevīzijas, iespējams komunicēt ar konkrētām mērķa grupām.
- Medijs, kas piedāvā prestižu un ietekmi.
- Iespējams izmanto visneparastākos radošos risinājumus.
- Medijs, kas izraisa visvairāk emociju un paliek atmiņā.
- Viegļāk pārliecināt, jo cilvēki tic tam, ko redz.



Pret reklāmas izvietojumu televīzijā ir šādi faktori:

- Īslaicīgs efekts. Ja nav atkārtojumu, tad ātri aizmirstas.
- Mērķa auditorijas ir izkaisītas un ziņojumu saņem dažādas pavadošās grupas, kas nav ieinteresētas produktā.
- Reklāmas rullīši ir īsi un to ir daudz. Tas veido sajukumu.
- Sākoties reklāmām, skatītāji pārlēdz kanālus vai pamet istabu.

Radio

Radio vispersoniskāk iedarbojas uz cilvēku. Cilvēki radio klausās darbā, mājās, braucot mašīnā un atpūšoties. Tas dzirdams tirdzniecības vietās. Par radio saka, ka tas ir iztēles teātris, tādēļ reklāmai jābūt interesantai, tādai, kas rosina cilvēku

Pārklājums – nozīmē to, cik cilvēki redzēs reklāmu. Biežums – cik reizes redzēs. Nepārtrauktība – laika periods, kurā tiek mērīts pārklājums un biežums.



Pret reklāmas izvietojumu laikrakstos ir šādi faktori:

- Tajos tiek ievietots daudz reklāmu.
- 60% lasītāju laikrakstu lasa 30 minūtes. Tas nozīmē, ka daudz kas tiek tikai pārskatīts.
- Tirāža un lasītāju skaits atpaliek no iedzīvotāju skaita.
- Reklāmas laukumu cenas ir augstas, ja salīdzina ar tirāžu.
- Pieejami citi efektīvāki un mūsdienīgāki mediji.

Televīzija:

Par šajā medijā izvietotajām reklāmām var teikt – „mīlestība un naids”. Visbiežāk, tās ir kvalitatīvas un profesionāli sagatavotas. Tās spēj aptvert visas demogrāfiskās kategorijas. Televīzija ir

fantāziju. Klausītājam jāklūst par procesa aktīvu dalībnieku. Ir daudz radio programmu, un katra ar savu mērķa auditoriju, kas paver plašas iespējas.



Ir vērts reklāmu izvietot radio, jo:

- Viegli nokļūst pie reklamējamā produkta mērķa auditorijas.
- Ļoti mobils medijs, to klausās dažādās vietās un situācijās.
- Elastīgs, jo ziņojumu var viegli mainīt, reaģējot uz izmaiņām tirgū, jo tas nav dārgs.
- Vienīgais medijs, kas veido ļoti personīgu sarunu ar klausītāju, jo cilvēks bieži klausās vienatnē. Radio ir kā draugs. Visintīmākais masu informācijas līdzeklis, kam



uzticas.

- Radio ir ļoti labs otrā līmeņa reklāmas nesējs. Tas palielina pārklājumu un palīdz aptvert, un palielināt mērķa auditorijas. Viegli nodrošināt atkārtojumus.
- Efektivitāte līdzīga televīzija, bet radio ir lētāks.



Pret reklāmas izvietošanu radio ir šādi faktori:

- Trūkst vizualitātes. Ja nav izteiksmīga runa, tad iedarbība mazinās.
- Daudzi klausītāji to izmanto kā fonu un neieklausās reklāmu ziņojumos.
- Nepieciešami daudzi atkārtojumi, lai sasniegtu mērķa grupu.
- Grūti veikt precīzus auditoriju pētījumus.
- Sarežģīti un gari ziņojumi netiek uztverti.

Žurnāli

To tirāžas nav pārāk lielas. Izdevumi specializējas uz konkrētām mērķa grupām. Tomēr žurnāli ir prestižs mediji.



Ir vērts reklāmu izvietot žurnālos, jo:

- Var nodrošināt šauras mērķu auditorijas sasniegšanu un šī auditorija labvēlīgi uztvers reklāmas ziņojumu.
- Augsta poligrāfiskā kvalitāte.
- Lasītāji žurnālus uzskata par prestižu masu mediju. Tā ir reklāmas vide ar augstu uzticības pakāpi.
- Žurnālus ilgāk saglabā. Vienu eksemplāru izlasa vairāki cilvēki.



Pret reklāmas izvietošanu žurnālos ir šādi faktori:

- Viens no visdārgākajiem medijiem, ja rēķina izmaksas uz vienu lasītāju.
- Reklāma savlaicīgi jāiesniedz un to nevar mainīt.
- Katrs žurnāls aptver tikai vienu no tirgus segmenta daļām.

Vides reklāma

Vides reklāma sastopama mums visapkārt – specializētie stendi, lielformāta zīmējumi uz māju sienām, plakāti pie kioskiem un pieturvietās, apzīmēti transporta līdzekļi, izkārtnes, iepakojuma maisiņi, suvenīri ar zīmoliem un daudz kas cits. Tā neaptver kādu konkrētu mērķa grupu, bet drīzāk gan nespecializētas masu auditorijas. Tomēr, šī reklāma labi ietekmē mērķa pircēju, jo viņš, to ieraugot, ir uzņēmīgs. Piemēram, sporta sacensībās vai gaidot rindā poliklīnikā. Vides reklāma labi darbojas komplektā ar citiem masu informācijas līdzekļiem, pastiprinot reklāmas efektivitāti. Īpaši labi tā darbojas, ja jāiepazīstina ar jaunu produktu.



Ir vērts reklāmu izvietot vides reklāmu, jo:

- To ir grūti ignorēt.
- To pamanīs liela cilvēku daļa.
- Mazi izdevumi uz vienu iedzīvotāju.

- Nodrošina ziņojumu atkārtošanos.
- Teicami papildina citus reklāmas nesējus īpaši kad jāveido zīmola atpazīstamība.
- Strādā 24 stundas.
- Mūsdienās tā kļūst arvien prestižāka.



Pret reklāmas izvietošanu, izmantojot vides reklāmu, ir šādi faktori:

- Nav iespējams izvietot garus un izskaidrojošus ziņojumus. Maksimāli 7 – 10 vārdus.
- Grūti noteikt, cik cilvēku to redzējuši. Auditorija pārvietojas un reklāmas efektivitāti grūti izmērīt.
- Saņem uzbrukumus no cilvēkiem, kas uzskata, ka tiek piesārņota vide. ASV ir štati, kur vispār ir aizliegta vides reklāma.

Internets

Ļoti iedarbīgs un efektīvs komunikācijas veids, jo ir interaktīvs un lēts. Iespējams veidot dialogu ar potenciālo pircēju. Var izmantot dažādas radošas formas skaņas un kustīgus tēlus. Lēts un ātrs medijs. Divvirzienu komunikācija un viegli pētīt, cik cilvēku to redzējuši vai iegādājušies. Ļoti elastīgs medijs, ja jāreaģē uz tirgus izmaiņām un jākontrolē situāciju. Nevajadzētu izmantot „spam” tipa reklāmas, jo datorspeciālisti tehnoloģiski cīnās pret šāda veida reklāmas ziņojumiem.

Dzeltenās lapas

Reklāmas izvietošums šajos medijos ļoti mazā mērā izraisa pieprasījumu pēc produkta, bet nodrošina atpazīstamību. Šiem izdevumiem ir diezgan liels lasītāju loks. Tādēļ tajos izvietotās reklāmas kalpo par atgādinājumu. Šajos medijos ievietotajai reklāmai ir ierobežotas iespējas precīzi virzīt tirgū, jo neveido imidžu. Šajos medijos ir „piesārņoti” reklāmas laukumi, kas rada jucekli un ir grūti uztvert konkrēto reklāmu.

Mēdiju plāna komponenti

Mediju plāns dod struktūru, lai realizētu izvīrītos mērķus un



uzdevumus. Katrs mediju plānotājs to sastāda, izmantojot savu metodiku. Tomēr šādus elementus satur ikviens plāns:

- mērķa grupas apraksts;
- komunikācijas prasības un radošie elementi;
- reklāmas izplatīšanas ģeogrāfija;
- aptveramā auditorija, reklāmas atkārtojumu biežums un nepārtrauktība;
- konkurenti un to aktivitātes;
- budžets.

Mediju plānam ļoti svarīgi ir precīzi aprakstīt mērķa auditorijas, jo katra no tām prasa unikālu pieeju. Un vēl jāmēģina vienā teikumā noformulēt mērķa auditorijas attieksmi pret produktu, piemēram, „Honda Civic - auto jaunlaulātajiem-, kas nodrošina augstu drošību par zemu cenu”. Mēdiju plānotājam tas palīdz fokusēties uz patērētāja tēlu, precī un ieguvumu.

Mediju plānotāji nav atbildīgi par radošo koncepciju. Jānodala reklāmas mākslinieciskais risinājums no ziņojumu izplatīšanas

biežuma.

Labi, ja ir vienota koncepcija un radošais risinājums saskan ar mediju plānu. Vienota izpratne un sadarbība starp radošo grupu un plānotāju palielina efektivitāti.

Mediju plānotājs ir pilnībā atbildīgs par to, lai budžeta ievēros sasniegtu lielāko iespējamo ekonomisko efektu. Mediju plānotāji izvirza aksiomu: „Neviens budžets nav pietiekams, lai īstenotu mērķi.”

Nākotnē medija plānu speciālisti kļūs vēl pieprasītāki. Ārzemēs mediju plānošana kļūst ļoti specializēta un viss mediju tirgus koncentrējas dažu lielo firmu rokās. Viņi sadarbojas tikai ar nedaudzām mārketinga korporācijām. Piemēram, lielie reklāmas devēji, kā Procter & Gamble nodala mediju plānošanu no citiem reklāmas posmiem. Šī tendence pieaug.

Masu mediju dažādība no reklāmdevēja viedokļa ir ļoti pozitīva, jo paveras lieliskas iespējas mērķa mārketingam.



„Masu informācijas līdzeklis pats jau ir ziņojums” (*the medium is the message, angl.*). Tas nozīmē, ka katram medijam ir savs imidžs. Reklāmdevējiem ir jāsaprot, ka masu medijs rada dažādu uzticības pakāpi reklāmai un ziņai.



Interesanti fakti

1991.gadā katrs amerikānis dienā saņēma 300, mēnesī 9000 un gadā 109 500 reklāmas aicinājumus kaut ko nopirkt. Tas radīja „nacionālo – amnēziju” – 80% no viņiem nespēja atcerēties pat visparastākos reklāmas saukļus, ko tiem piedāvāja aptaujā.

Reklāmas aģentūras McCann-Erikson, pētot, kādēļ ASV dienvidu sievietes izvēlas smidzināmu līdzekli pret prusakiem labāk nekā lamatiņas, noskaidroja, ka šīm dāmām, kuras nav īpaši turīgas, prusaki asociējas ar vīriešiem, kuri parādotes tikai tad, kad viņi vēlas ēst. Prusaku ātrā nāve zem indes strūklas kompensējot viņu vēlēšanos atriebties vīriešiem.

PRASME DELEGĒT PILNVARAS DARBINIEKIEM



Iveta Seržante

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

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

„Vadīšana ir darba izpildes nodrošināšana ar citu personu palīdzību”

Meri Parker Follett

Pilnvaru deleģēšanas būtība

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

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

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

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

Pilnvaras deleģē no augstākiem vadīšanas sistēmas līmeņiem uz zemākiem.

Pilnvaru deleģēšanas priekšrocības un grūtības

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

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

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



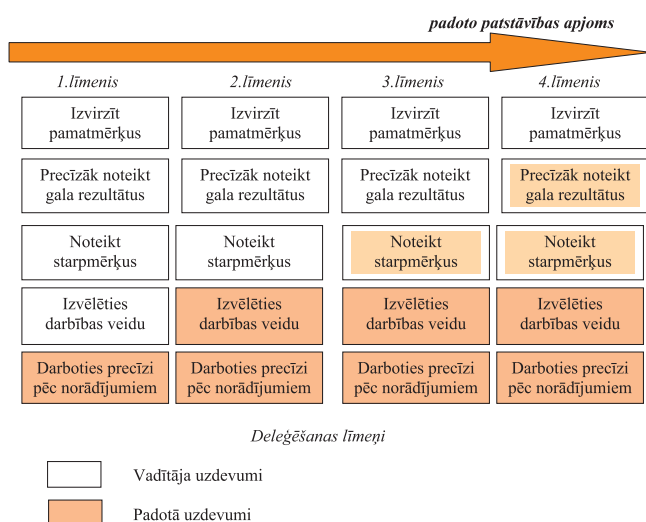
- risks, ka darbs tiks slikti izpildīts;
- nepieciešamība uzturēt ciešus sakarus ar padotajiem;
- lēmumu pieņemšanas process var sarežģīties sakarā ar to, ka jāpieprasa nepieciešamā informācija no padotajiem.

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

Deleģēšanas līmeņi

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

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



Deleģēšanas līmeņa izvēle atkarībā no darbinieku "brieduma"

Diezgan vienkāršu modeli deleģēšanas līmeņa un vispār vadības stila izvēlē piedāvā Hersi P. un Blančards K. (*Paul Hersey, Kenneth Blanchard*). Pēc viņu teorijas, vadītājam jānosaka darbinieka "brieduma" līmenis.

"Briedums" ir darbinieka

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

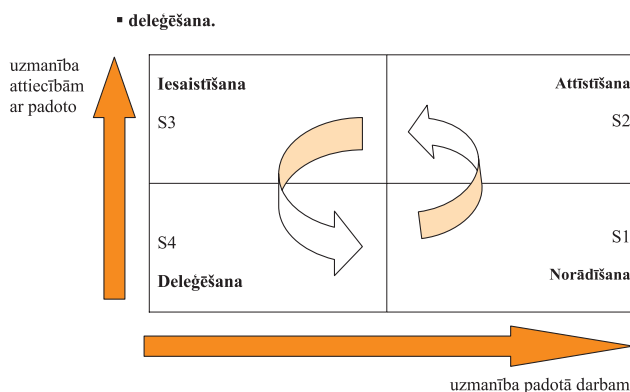
Šeit ar "briedumu" jāsaprot cilvēka raksturojumu saistībā ar konkrētu darba uzdevumu, nevis kā nemainīgu, stablu īpašību. Dažādos darba uzdevumos darbinieka "brieduma" līmenis var būt atšķirīgs.

Atkarībā no tā, kāda ir darba situācija un darbinieka "briedums", vadītājam jāizlemj, cik daudz pievērst uzmanības 1) pašai uzdevuma izpildei un 2) attiecībām ar padoto.

Var izšķirt 4 izteismīgas darba situācijas un darbinieka "brie-

duma" līmeņus, un 4 tiem atbilstošus vadības stilus:

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



S1 - darbiniekam ir zems kompetences un motivācijas līmenis

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

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

S4 - darbiniekam ir augsts kompetences un motivācijas līmenis

1. Vadības stils "Norādīšana"

"Norādīšana" nozīmē, ka vadītājs sīki instruē darbinieku par darba izpildes procesu un rūpīgi kontrolē viņu darbību. Vadītājs uzmanīgi seko darbinieka darbam, lai laikus atklātu un izlabotu kļūdas.

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

Ja "norādīšanu" pielietot attiecībā pret "nobriedušāko" darbinieku, tad tas var izraisīt dusmas, aizdomas, ka viņa pieredzi neatzīst, ka viņam neuzticas.

Konkrēti "norādīšanas" stils prasa, lai vadītājs:

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

2. Vadības stils "Attīstīšana"

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

Kad "attīstīšanu" pielietot? – Kad darbiniekam jau ir noteik-

tas profesionālās iemaņas, taču tās vēl jāizkopj.

Konkrēti "attīstīšanas" stils prasa, lai vadītājs:

- Veltītu laiku savam padotajam
- Novērtētu darbinieka raksturu, motivāciju, prasības
- Sarunātos ar darbinieku, pārliecinātu, iedvestu darbiniekā pārliecību sevī
- Nepieciešamības gadījumā būtu direktīvs, pielietotu autoritāro vadības stilu
- Kontrolētu darba gaitu un sniegtu atgriezenisko saikni

3. Vadības stils "Iesaistīšana"

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

Kad "iesaistīšanu" pielietot? – Kad darbiniekam ir izkoptas nepieciešamās profesionālās iemaņas, un turpmākā sadarbība ar vadītāju var veicināt darbinieka brīvprātīgu atbildības uzņemšanos par savu darbu.

Konkrēti "iesaistīšanas" stils prasa, lai vadītājs:

- Samazinātu kontroles pakāpi
- Nodibinātu darbinieka patstāvīgās kontroles sistēmu
- Runātos ar darbinieku
- Izkoptu darbinieka profesionālās iemaņas, uzdodot speciālus uzdevumus
- Sniegtu atgriezenisko saikni un atbalstītu darbinieku izteikt savu viedokli
- Apspriestu, kas būtu jādara, bet pašu darba uzdevuma izpildes veidu atstātu darbinieka ziņā
- Palīdzētu problēmu risināšanā

4. Vadības stils "Deleģēšana"

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

Kad "deleģēšanu" pielietot? – Kad darbiniekam ir nepieciešamās profesionālās prasmes un motivācija godprātīgi izpildīt darbu.

"Deleģēšana" prasa, lai vadītājs:

- Precizētu darba uzdevumus un saskaņotu tos ar darbinieku
- Nepieciešamības gadījumos palīdzētu darbiniekam
- Izzinātu darbinieka prasības un censtos tās izpildīt
- Nepieciešamības gadījumā pārstāvētu savus padoto ārpus darba kolektīva

5. Neadekvāta deleģēšanas apjoma sekas

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

- darba kvalitāte var pasliktināties sakarā ar lielu darba apjomu;
- izsauc padotajos sašutumu;

• samazinās uzticība vadītājam, pavājinās viņa autoritāte. Negatīvās sekas no **nepietiekamās deleģēšanas**, t.i., kad vadītājs cenšas darīt visu pats:

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

6. Vadītāja uzdevumi pilnvaru deleģēšanā

Vadītājs nodrošina sava vadāmā objekta – uzņēmuma vai tā struktūrvienības – darbības gala rezultātus ar savu padoto darbu palīdzību.

Deleģējot vadītājam ir pienākums:

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



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

- vadītājam jāsaņem precīza informācija lēmumu pieņemšanai,
- padotajam jāiegūst skaidrs un vadītāja teiktajam atbilstošs priekšstats par darba kārtību vispār un atsevišķiem uzdevumiem,
- padotais apņemas izpildīt uzdoto uzdevumu labākā veidā.

Tātad vadītājam sarunās ar darbiniekiem:

- jāapspriež iespējamās problēmas: kādas problēmas ir vai



var rasties, kā tās atrisināt;

- jāpārlicinās, ka ir vienāda izpratne par darba kārtību vispār un atsevišķiem uzdevumiem.

7. Ko izvēlēties - individuālo vai kolektīvo darba izpildi?

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

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

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

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

Atšķirības starp grupas un atsevišķa cilvēka darbību

Sociālās fasilitācijas efekts

- Cilvēki ir vairāk motivēti kaut ko darīt labāk citu cilvēku klātbūtnē (īpaši tas attiecas uz kustībām (motorajiem uzdevumiem))
- Ja cilvēks jūtās nekomfortabli citu klātbūtnē, tad intelektuālo uzdevumu, t.i. tādu uzdevumu, kas prasa domāšanu, izpildes efektivitāte var samazināties
- Tā kā citu klātbūtne pastiprina cilvēka ierasto darbību, tad var pastiprināties arī "nemākulība", t.i. "nemākulīgs" cilvēks citu klātbūtnē var rīkoties vēl sliktāk

Mācīšanās

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

- Grupā ir cilvēki, kuri var strādāt patstāvīgi.
- Problēmas var atrisināt, pateicoties cilvēku kopējiem ieguldījumiem (piemēram, vairāk cilvēku – vairāk ideju)
- Risinājumu daļa ir vismaz daļēji nesaistīta ar citiem risinājumiem – pastāv darba dalīšana
- Darbinieka kļūdas citiem ir iespējams atklāt un koriģēt

Spriešana

- Kompetentā darbinieka spriešana var būt labāka par nekompetento darbinieku grupas apspriedi
- Apspriedes grupā ne obligāti uzlabo atsevišķa dalībnieka spriešanu, toties dalībnieku atšķirības zināšanās var uzlabot grupas spriedumus
- Grupas spriedums var būt labāks par atsevišķa cilvēka spriedumu dēļ vairāku un dažādu devumu no grupas dalībniekiem, dēļ fasilitācijas efekta uz nedrošajiem dalībniekiem
- Nekompetento darbinieku aktivitāte grupas apspriedē ne vienmēr nodrošina sprieduma kvalitāti

Lēmumu risks

- Grupā pieņemtie lēmumi var būt riskantāki, izaicinošāki par individuāli pieņemtajiem lēmumiem
- Lēmumu riska līmeni ietekmē grupas dalībnieku rīcība, kuriem ir tieksme uz risku, kā arī ietekmē "atbildības difūzija", t.i. cik atsevišķa dalībnieka atbildība ir skaidri nosakāma, un dalībnieku darbības seku, rezultātu, novērtēšana

Problēmu risināšana

- Grupas kopumā rada vairāk risinājumu un tie ir kvalitatīvāki, nekā cilvēks viens pats
- Efektīva problēmas risināšana grupā balstās uz: labāko grupas dalībnieku spējam, ieinteresētību uzdevumā, pārliecināto dalībnieku ietekmi, spēju pamanīt kļūdas

Laika patēriņš

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

Ideju radīšana

- "Smadzeņu vētrā" rada vairāk ideju
- Saliedētas grupas un grupas no kompetentiem dalībniekiem vairāk rada ideju

Jāizvēlas problēmu atrisināt vai pieņemt lēmumu kopā ar darbinieku grupu, kad:

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

Nav vērts risināt problēmu kopā ar citiem darbiniekiem tad, kad:

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

8. Darbinieku savstarpējās saistības veidi

Darbinieku savstarpējās saistības veids spēj būtiski ietekmēt

- darba uzdevumu izpildes kvalitāti ;
- kolektīva saliedētības līmeni;
- darbinieku apmierinātību ar piederību kolektīvam.

Galvenā atšķirība starp dažādiem darbinieku savstarpējās saistības veidiem ir katra neatkarības līmenis.

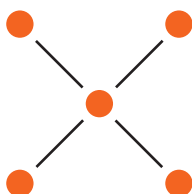
Izšķir divus darbinieku savstarpējās saistības pamatveidus :

- 1)centralizētais,
- 2)decentralizētais.

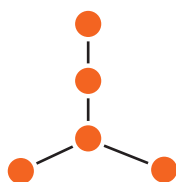
Centralizētie darbinieku saistības veidi :



« kēde »



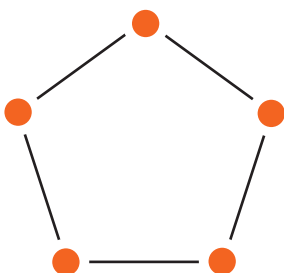
« rats »



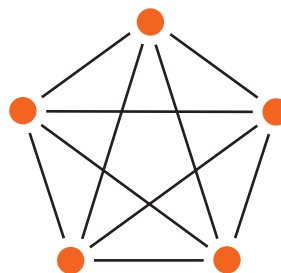
« hierarhiskais »

Centralizētajos veidos ir noteikti kāda centrālā persona, kura nosaka procesa norisi.

Decentralizētie darbinieku saistības veidi :



« aplis »



« kamols »

Decentralizētajos veidos darbiniekiem ir vienādas iespējas ietekmēt procesa norisi.

Kādu veidu – centralizēto vai decentralizēto – izvēlēties vadītājam, organizējot kāda darba uzdevuma izpildi? - Tas ir atkarīgs galvenokārt no uzdevuma sarežģītības pakāpes.

Izpētīts, ka pie vienkāršiem uzdevumiem – tādiem, kur ir skaidrs ko panākt un kā – precīzākā un ātrākā izpilde ir tad, ja process ir centralizēts. Centrālā persona uzņemas vadību, apkopo visu informāciju un risina problēmu caur citiem. Sarežģītiem uzdevumiem – tādiem, kur nav skaidrs, ko jāpanāk, kur iespējami dažādi risinājumi – centralizācija nav efektīva: vienai centrālai personai grūti paveikt visu vienādi kvalitatīvi, tai draud pārslodze, palielinās risks kļūties un nokavēt termiņus.

Sarežģīto uzdevumu izpildei piemērots ir „kamola” veida darbs. Darba uzdevumu izpildes organizēšana pēc decentralizētā veida dod iespēju intensīvāk kontaktēties darbiniekiem. Tā rezultātā ir lielāks informācijas apjoms, izveidojas apstākļi savstarpējai palīdzībai un lēmumu saskaņošanai. Tas veicina „sarežģīto” uzdevumu izpildes kvalitāti.

Vienkāršajos uzdevumos „kamola” veida darbs sarežģī darbību: tiek patērēts vairāk laika pārrunām par darbības organizēšanu, nevis pašai darbībai.

Jebkura gadījumā „kamola” veida darbs paaugstina kolektīva saliedētību un darbinieku apmierinātību ar piederību tam.

9. Darbinieka darba izpildes problēmu analīze

Sākumā apsver, **vai problēma**, kuru vadītājs izceļ sava padotā darbā, **ir būtiska**, vai to ir vērts risināt.

Svarīgākais kritērijs, nosakot problēmas būtiskumu, ir padotā darbinieka darba kvalitāte. Lai to novērtētu, jābalstās uz

- darba līgumu un amata aprakstu, kur ir aprakstīti darbinieka pienākumi;
 - vadītāja pavēlēm, rīkojumiem, norādījumiem;
 - konkrētiem kvalitātes standartiem.
- Taisnīgi novērtēt darbinieka darba kvalitāti palīdz
- skaidri vērtēšanas kritēriji un konkrēti darba rādītāji, kas atbilst kvalitātes normām;
 - zināšanas par pašu darbinieku un darba situāciju.

Vadītājam jānoskaidro, kas konkrēti viņu neapmierina un **ko viņš īsti sagaida no padotā**. Ja padotais pilda savus pienākumus, viņa darbs atbilst kvalitātes normām, tad

izcēlta „problēma” visdrīzāk slēpjas vadītāja personībā vai nepietiekamā darba vadībā. Šajā gadījumā vadītājam jāpārskata savas gaidas attiecībā uz padoto. Piemēram, jāpieņem padotā darba stils, pat, ja tas šķiet nepareizs vadītājam, jo kopumā padotais izpilda darba prasības. Tomēr, kad vadītājs „patur prātā” konkrētas prasības un nav pārrunājis tās ar padoto, tad šāda saruna jāuzsāk.

Kad vadītājs atzīst, ka problēma steidzami ārisina, tiek apsvērti padotā **sagatavotību darbam**, t.i. vai darbiniekam ir uzdevumam nepieciešamas zināšanas, prasmes, profesionālās spējas.

Ja darbiniekam ir darbam atbilstoša izglītība vai pieredze, tad jāļauj kādu laiku viņam iestrādāties. Pretējā gadījumā jāveic formālā vai neformālā apmācība.

Un tomēr, kad nav „gaidu konflikta”, un darbinieks ir pietiekami sagatavots uzdevumam, tad apsver **novērtējuma** un citu apstākļu ietekmi uz darba izpildi.

Atklāt risinājumus darbinieku darba uzlabošanai var palīdzēt «Jautājumu saraksts darbinieka sliktā darba iemeslu noskaidrošanai».

Jautājumu saraksts darbinieka sliktā darba iemeslu noskaidrošanai

Sliktā darba iespējamie iemesli	Vērtējums ("+", "-" vai "?")
1. DARBINIEKA SPĒJU DARBA VEIKŠANAI NOVĒRTĒŠANA 1.1. Vai darbiniekam ir dotā darba izpildei nepieciešamās spējas? 1.2. Vai darbinieks bija apmācīts nepieciešamajām prasmēm? 1.3. Vai darbinieka spējas ir pienācīgi novērtētas?	
2. DARBINIEKA ZINĀŠANU NOVĒRTĒŠANA 2.1. Vai darbiniekam ir zināšanas, kas nepieciešamas uzdotā darba izpildei? 2.2. Vai bija veikta darbinieka skaidra instruēšana? 2.3. Vai darbinieks zina par darba izpildes noteikumiem un procedūrām? 2.4. Vai darbinieks zina par darba izpildes standartiem? 2.5. Vai darbiniekam ir pietiekama informācija darba veikšanai? 2.6. Vai darbiniekam ir iespēja griezties pēc padoma vai konsultēties? 2.7. Vai darbinieks zina par darba pabeigšanas termiņiem?	
3. DARBINIEKA DARBA KONTROLES EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA 3.1. Vai darbinieks bija iepazīstināts ar viņa veicamā darba vispārējiem mērķiem? 3.2. Vai katram darba uzdevumam ir izvirzīti izpildes mērķi un standarti? 3.3. Vai darbiniekam ir pietiekamas pilnvaras, lai pabeigtu darbu līdz galam? 3.4. Vai pielietojamās kontroles formas pār darbinieka darbu atbilst šī darba saturam? 3.5. Vai darba pabeigšanas termiņi ir reāli?	
4. DARBINIEKA NODROŠINĀJUMA AR NEPIECIEŠAMAJIEM RESURSIEM NOVĒRTĒŠANA 4.1. Vai darbiniekam ir nepieciešamie instrumenti un iekārta? 4.2. Vai ir pietiekami dots finansiālo līdzekļu nepieciešamo un dotajā brīdī trūkstāšo resursu iegādei? 4.3. Vai darba apstākļi ir apmierinoši? 4.4. Vai darbiniekiem ir pietiekams laiks darba izpildei? 4.5. Vai darbinieka rīcībā ir pietiekami daudz citu strādājošo, ko prasa darbs?	

5. PALĪDZĪBAS UN ATBALSTA NOVĒRTĒŠANA, KURU IEGŪST DARBINIEKS, VEICOT DARBU 5.1. Vai darbinieki atbalsta viens otru? 5.2. Vai darbinieks saņem nepieciešamo atbalstu no vadības puses? 5.3. Vai darbinieki sadarbojas viens ar otru? 5.4. Vai vadības stils veicina sadarbošanos? 5.5. Vai darbinieks, veicot darbu, var rēķināties ar tiešā vadītāja atbalstu nepieciešamības gadījumā? 5.6. Vai dažādu struktūrvienību darbinieki sadarbojas, kad tas ir nepieciešams darbam?	
6. ATGRIEZENISKĀS SAIKNES KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANA 6.1. Vai darbinieks saņem atgriezenisko saikni darba izpildes procesā? 6.2. Vai atgriezeniskā saikne tiek dota regulāri? 6.3. Vai atgriezeniskā saikne tiek dota uzreiz pēc darba pabeigšanas? 6.4. Vai atgriezeniskajā saiknē ir ne tikai negatīvais, bet arī pozitīvais? 6.5. Vai atgriezeniskā saikne dod pietiekošu informāciju, lai darbinieks varētu uzlabot savu darbu?	
7. IZPILDĪTĀ DARBA APMAKSAS/APBALVOŠANAS EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANA 7.1. Vai darba apmaksā/apbalvošanā ņemta vērā rezultātu kvalitāte? 7.2. Vai darba apmaksā/apbalvošanā ņemts vērā izpildes savlaicīgums? 7.3. Vai darba apmaksā/apbalvošana atbilst sasniegtajiem rezultātiem? 7.4. Vai saņemtā darba apmaksā/apbalvošana ir pietiekoši pievilcīga darbiniekam? 7.5. Vai darbinieks saņem savlaicīgi samaksu/apbalvojumu par izpildīto darbu?	

10. Sociālā slinkuma fenomens

Kolektīva darbā var būt tāda situācija, kad darbinieku grupai uzdotais uzdevums netiek pienācīgi izpildīts darbinieku «slinkuma» dēļ. Šajā gadījumā vadītājs saduras ar **sociālā slinkuma** fenomenu.

Sociālais slinkums ir cilvēku tendence samazināt savas pūles situācijās, kad viņus apvieno kādam kopīgam uzdevumam un nav personīgi jāatbild par gala rezultātiem, kur paša ieguldījumu nevar skaidri novērtēt.

Situācijās ar neskaidru individuālo atbildību cilvēki var vieglāk kļūt par “zaķiem”, tādēļ, kas gūst labumu no piederības grupai, taču maz dod pretī.

Lai paaugstinātu darbinieku darba motivāciju, jāievieš individuālo sasniegumu identificēšanas iespējas - jānovērtē individuālie rezultāti.

Jebkādas atgriezeniskās saiknes trūkums - ja nav nedz kritikas un sodu, nedz atzinības un piemaksu – tas parasti noved pie darbinieku „slinkuma”.

Atgriezeniskai saiknei darbiniekam par viņa darba gaitu un rezultātiem jābūt

1) individuālai, t.i. tādai, kura piemērota vai izteikta tieši viņam,

2) savlaicīgai, it īpaši, kad novērojami reāli draudi darba kvalitātei,

3) precīzai, t.i. tādai, lai darbinieks skaidri apzinātos, ko viņš dara labi vai ko tieši jāpanākt,

4) pozitīvi orientētai, piemēram, kad izceļ arī parasti labi izpildīto darbu vai kad pie acīmredzamām darbinieka kļūdām atzīst viņa nopelnus citās reizēs.

Daži pētījumi rāda, ka ne vienmēr cilvēka piedalīšanās situācijās ar neskaidru individuālo atbildību noved pie personīgo pūļu samazināšanas. Individuālā aktivitāte nekrītas, pat pastiprinās, ja:

- uzdevums ir izaicinoši grūts, piesaistošs, interesants,
- cilvēks uztver pārējos kā nedrošus vai mazāk spējīgus,
- ir paredzēti papildu stimuli vai sankcijas,
- grupas dalībnieki ir draugi,
- grupa sacenšas ar citu grupu.

11. Prasme vadīt sarunu par darba izpildi

Kad vadītājs sadurās ar padoto sliktu darbu vai sagaida no padotajiem labāko darba izpildi, tad viņš sarunā ar padoto var izmantot **DIRECT** pieeju (tulkojums no angļu valodas - “tiešā



pieeja"): D – *describe* (aprakstīt), I – *identify* (identificēt), R – *reasons* (pamatojums), E – *explore* (izpētīt), C – *confirm* (apstiprināt), T – *time* (laiks).

DIRECT pieejas būtība:

Vadītāja sarunā ar padoto par darba izpildi jābūt šādiem soļiem:

1. SOLIS: raksturot problēmu

Teikt pēc iespējas konkrētāk par tiem darba aspektiem, kuros ir nepieciešams panākt uzlabojumus.

Izvairīties no vispārīgiem formulējumiem, piemēram, "Jūsu darbs ir slikts", "Jūsu attieksme ir pilnīgi nepareiza".

Jāvērš uzmanība uz to, ko iespējams mainīt.

2. SOLIS: norādīt, kāpēc Jums tā ir problēma

Paskaidrot, kāpēc šis jautājums Jums ir svarīgs. Tas, kas ir acīmredzams Jums, ne vienmēr tāds ir arī citam. Šāds paskaidrojums var darbinieku pārliecināt.

3. SOLIS: atklāt cēloņus

Noskaidrot, kāds cēlonis ir darbinieka patreizējam darba līmenim.

Nav jāpiekrīt darbinieka teiktajam, bet jāparāda, ka Jūs saprotat viņa teikto.

4. SOLIS: apspriest iespējamus risinājumus

Panākt, lai pats darbinieks nāk ar saviem risinājumiem, un tad kopīgi apspriest tos. Tādā veidā vadītājs var iedrošināt viņu būt patstāvīgam.

5. SOLIS: vienoties par darbības plānu

Izveidot precīzu darbības plānu. Jo konkrētāks tas būs, jo lielākas iespējas, ka tas tiks īstenots.

6. SOLIS: noteikt termiņus plānotajiem rezultātiem

Izveidot darbības plāna grafiku.

Vadītājam sarunā par darbinieka darba izpildi vajadzētu izmantot šādus komunikatīvos paņēmienus:

1. un 2. solī – īsus, konkrētus, uz faktiem balstītus izteikumus;

3. un 4. solī – aktīvu klausīšanos, atvērtu jautājumu uzdošanu, darbinieka teiktā rezumēšanu ar saviem vārdiem;

5. un 6. solī – skaidrus paziņojumus.

Aktīvā klausīšanās

Sarunā Jūs tiešām klausāties vai vienkārši gaidāt, kad pienāks Jūsu kārta runāt?

Aktīvi klausīties nozīmē uztvert runātāja vēstījuma jēgu – censties saprast runātāju.

Atvērtie jautājumi

Atvērtie jautājumi ir tādi, kas paredz izvērstu atbildi, nevis tikai "jā" vai "nē". Šādi jautājumi sākas ar "kā", "ko", "kas", "kāpēc" u.c.. Piemēram, "Kā Jūs novērtētu savu darbu?", "Kā Jūs rīkojaties situācijā, kad ...?", "Kas Jums ir visgrūtāk darāms? Kāpēc?", "Kāds Jūsaprāt būtu risinājums?".

Rezumēšana

Rezumēt nozīmē, ar saviem vārdiem apkopot runātāja domas. Piemēram, "Tātad, Jūs uzskatāt, ka ...?", "Cik es sapratu Jūsu galvenās idejas ir...?".

Lai saglabātu darbinieku uzticību, kad atklājas, ka trūkumi darbā radušies vadītāja vainas dēļ, tad sarunā tas jāatzīst un pēc tam jālabo.

Labu vai izcilu darbu savlaicīgi pienācīgi jānovērtē. Vadītājam nav jāveido tāda situāciju, kad viņš pie darbinieka griežas tikai tad, kad atgadīties kaut kas slikts. Jo šāda situācija pastiprina darbiniekos bailes, nedrošību, neapmierinātību.

Nozīmīgi ir vadītājam *koncentrēties uz darbinieku pozitīvo pušu attīstīšanu*, nevis uz kļūdām.

DARBS IR CODS

KAS RAKSTURO DARBA KOLEKTĪVU, KURĀ VALDA LABVĒLĪGS KLIMATS:

- **Elastība vai lokanums.** Tas attiecināms uz noteikumiem, procedūrām, darba organizāciju. Jaunas idejas tiek pieņemtas viegli. Konkrētā mazā kolektīva vadītāja uzdevums ir atlasīt piemērotus kadrus darba veikšanai, bet nevis veidot sarežģītu un smagnēju vadības sistēmu.
- **Atbildība.** Darbinieki ir pilnvaroti izpildīt uzdevumus bez nepārtrauktas atļauju saņemšanas no augšas. Kolektīvā tiek atbalstīts saprātīgs risks, kā arī nav jābaidās no kritikas un soda.
- **Sasniegumu standarti.** Uzņēmumam un darbiniekiem ir definēti sasniegumu standarti. Darbinieki piedalās plānošanas procesā un uzdevumu izvirzīšanā. Līdz ar to ikviens no uzņēmumā strādājošajiem vēlas, lai uzplauktu uzņēmums, jo tā ir garantija arī viņa dzīves kvalitātes uzlabojumam.
- **Taisnīgs atalgojums un sakārtota veicināšanas sistēma.** Atalgojums ir tieši proporcionāls izpildītā darba kvalitātei un sasniegtajiem rezultātiem. Darba kolektīvā valda taisnīgums un visi saņem vienādus nemonitāros labumus. Darbiniekiem ir karjeras iespējas.
- **Skaidrība.** Darbinieki skaidri zina, kas no viņiem tiek sagaidīts un kādu ieguldījumu viņi var sniegt, lai uzņēmums sasniegtu mērķus. Viņi ir informēti, par uzņēmumā notiekošo un nākotnes plāniem: ir zināma uzņēmuma vīzija, misija, stratēģiskie mērķi.
- **Lepnums.** Cilvēki ir lepni, ka strādā šajā uzņēmumā, jo to pozitīvi vērtē arī apkārtējā sabiedrība.

Tu VAI Jūs FORMU LIETOJUMS UZRUNĀ, ATŠKIRĪGAIS VĀCU UN LATVIEŠU SABIEDRĪBAS NORMĀS

*Duzen oder siezen*¹



Žanete Tauriņa

Izglītības zinātnes maģistrs
Izglītības vadības zinātņu doktorante
Latvijas Universitāte

Vācu uzrunas formas mūsdienās ir pietiekami strauji mainījušās, īpaši tas pamanāms uzrunas formu *Tu* un *Jūs*, kā arī titulu lietojumā. Nepazīstamu personu uzrunai lieto tikai formu *Jūs* (*SIEZEN*), oficiāli – no 15 gadu vecuma.

Pie tam *Jūs* ir jālieto kopā ar uzvārdu. Bieži vācieši arī paliek pie *Jūs* formas lietojuma visas dzīves laikā, kaut arī ir saskarsmē ar šo cilvēku ikdienā. Solis no *Jūs* uz *Tu* vācu vidējai un vecākai paaudzei ir kaut kas ļoti īpašs. Daudz mazāk komplicēta par šo uzrunas formu lietošanu ir jaunākā vācu paaudze ap 30 gadiem, kas bieži vien iepazīstoties biznesa vidē lieto uzrunas formu *Tu* un vārdu, nevis uzvārdu.

Ikdienas runas īpatnības

Ikdienas runa lielā mērā nosaka cilvēku savstarpējo attiecību kultūru. Vārdiskas saskarsmes kontaktu rašanās jāievēro uzvedības noteikumu kopums jeb etiķete. Katrai tautai ir raksturīgi noteikti uzvedības paradumi. Saskarsmē ar viena vecuma un dažāda vecuma personām, ar viena dzimuma un pretējā dzimuma pārstāvjiem, ar citu tautību cilvēkiem jāatceras sabiedrībā pieņemtās uzvedības normas. Personas kultūru ikdienā atspoguļo prasme sveicināt, pieklājības vārdu lietošana, uzrunas formu izvēle, runas saistība ar konkrētā situācijā pieņemamiem žestiem, mīmiku un pozu, runas partnerim piemērotu vārdu un izteicienu lietošanu.

Biznesa etiķete

Labas manieres ir veiksmīgas karjeras nodrošinājums.

Biznesa etiķete aptver visas sabiedriskās attiecību formas, tā ir līdzīga protokolam un nodrošina:

- Kārtības funkcijas
- Aizsardzības funkcijas
- Integrācijas funkcijas

Biznesa etiķete palīdz prezentēt sevi un biznesa vidi ap sevi, un regulē apriti un vienotas saskarsmes formas.

Sveicināšana un sasveicināšanās

Sveicināšana un sasveicināšanās ir ļoti nozīmīga biznesa etiķetes sastāvdaļa, jo tā ietver sevī pirmo lietišķo kontaktu, kurā liela nozīme ir acu skatienam, smaidam, stājai un atbilstošam apģērbam, distances ievērošanai, neaizmirstot, ka smalkais tonis šo iepazīšanos padarīs vēl patīkamāku.

Sveicināšana.

Mūsdienās jebkurš var sveicināt pirmais:

- Tas, kurš otru redz pirmais

¹Duzen oder siezen, vācu val. – šeit: uzrunāt Tu vai Jūs formā





- Tas, kurš ienāk telpā
- Tas, kurš pamanījis otru kādā grupā

Tradicionālie noteikumi:

- Kungs sveicina dāmu
- Jaunākais vecāko
- Jaunākie vecākos
- Zemākstāvošais augstākstāvošo

Sasveicināšanās.

Roku sveicienam sniedz:

- Dāma kungam
- Vecākais jaunākajam
- Vecākie jaunākajiem
- Augstākstāvošais zemākstāvošajam
- Namatēvs viesiem

Pielaujams ir sniegt pirmajam roku klientam un grupā pēc kārtas sasveicināties.

Ieteicams neklūdīties: ar personālu nesasveicinās rokasspiedienā, vairākas personas nesveicina vienlaicīgi, nelietot vietējā reģionālās uzrunas formas, konkrētā situācijā lietot atbilstošas uzrunas formas.

jauniešiem runāt uz *tu* (*duzen*).

Daudz mazāk komplicēta par šo uzrunas formu lietošanu ir jaunākā vācu paaudze (ap 30 g.). Bieži vien biznesa vidē iepazīstoties tiek lietota uzrunas forma *Tu* un vārds, nevis uzvārds. Vislabāk ir nogaidīt, kādu uzrunas formu izmantos biznesa partneris, un viņam piemēroties.

Rakstos vācu valodā ir atrodamas pat gatavas frāzes, kādas varētu lietot personas, kas vēlās pāriet uz *tu* formas lietošanu, tātad tomēr jebkurai paaudzei Vācijā ir nozīmīgas tādas uzrunas formas, kas neaizvainotu sarunu partneri, piemēram:

„Mēs esam pazīstami jau ilgu laiku, un, manuprāt, arī tik labi, ka man nekas nebūtu pretī, ja mēs pārietu uz tu. Bet tomēr es esmu pārliecināts, ka mūsu labās attiecības nemainīsies, ja Jūs to nevēlēšaties.”

Ir arī alternatīvas kolēģu atteikumam uzrunāt lietot *tu* formu: var lietot *Jūs* tāpat kā iepriekš, tikai vairs neuzrunājot uzvārdā, bet gan vārdā. Mūsdienās Vācijā šo alternatīvu izmanto diezgan bieži, ne tikai jaunatnes un vecākās paaudzes saskarsmē sabiedrībā, bet arī darba - biznesa vidē.

Darba vidē, kur ir saskarsme ar klientu, konsekventi tiek

Jūs formas lietojums ļauj distancēties. Un darba kolektīvā tomēr ir jābūt kādai robežai, aiz kuras kolēģis nevar iet.

Uzrunas formas un titulu lietojums vācu sabiedrībā un biznesa vidē.

Vācu uzrunas formas mūsdienās ir pietiekami strauji mainījušās, īpaši tas pamanāms uzrunas formu *Tu* un *Jūs*, kā arī titulu lietojumā. Nepazīstamu personu uzrunai lieto tikai formu *Jūs* (*siezen*), oficiāli – no 15 gadu vecuma. Pie tam *Jūs* ir jālieto kopā ar uzvārdu. Bieži vācieši arī paliek pie *Jūs* formas lietojuma visas dzīves laikā, kaut arī ir saskarsmē ar šo cilvēku ikdienā. Solis no *Jūs* uz *Tu* vācu vidējai un vecākai paaudzei ir kaut kas ļoti īpašs. Tam ir jānotiek īpašā atmosfērā, vecākie piedāvā jaunākajiem pāriet uz *Tu*. Bieži vien senāk notika t.s. „*Tu* brālības” sadzēšana. Teatrālā darbība tika noslēgta ar „brāļa buču”, pēc kuras tad turpināja uzrunāt lietot *tu* formu. Arī Latvijā bija šādas tradīcijas, kas tomēr uzskatāmas par pagātnes rituālu.

Agrāk pāriešana uz *Tu* lietojumu vairāk piederējās vīriešiem, kas lūdza dāmai pāriet uz *tu*.

Mūsdienās šis pieņēmums tiek diferencēts privātajā un profesionālajā – biznesa vidē. Ja darba attiecībās *tu* formas lietojums ir kļuvis biežāks, tad tomēr privātajā dzīvē darbojas joprojām vecie noteikumi – vecākās paaudzes pārstāvjiem ir tiesības izvēlēties, vai viņi gribētu ar

lietota uzrunas forma *Jūs*, arī kolēģus klientu klātbūtnē firmas vadītājs uzrunā ar *Jūs*.

Personīgā pieredze:

Strādājot starptautiskā vidē, visbiežāk esmu sadarbojusies ar vācu biznesa partneriem. Stažējoties Minhēnes un Augšbavārijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras Tālākizglītības akadēmijā, ikdienā saskāros ar šo vācu tradīciju lietot tikai *Jūs* uzrunas formu un uzrunāt tikai un vienīgi uzvārdā. Es to nosauktu par ietiepīgu tradīciju turpināšanu. Kaut arī es vācu kolēģiem atkārtoti lūdzu mani uzrunāt vārdā, jo tas pat būtu vienkāršāk – „Žanete”, bet viņi tomēr visu manas vizītes laiku mani uzrunāja atbilstoši savai tradīcijai: „Frau Taurina”. Protams, *Tu* uzrunas formu es pat neuzdrošinājos lietot. Pēc tam es patiešām esmu vienmēr nogaidījusi, kā mani uzrunās ārzemju partneris, jo katrai tautai par biznesa etiķeti ir diezgan atšķirīgi uzskati.

Latvijā katras organizācijas kultūra ir pietiekami atšķirīga, biznesa vidē vairāk lieto angļiskās manieres – uzrunā *tu* formā un tikai vārdā. Tur, kur darbs ir saistīts ar valsts sektoru un augstiem amatiem, uzrunas ir formālas, noteikti uzvārdā un *Jūs* formā. Laikā, kad es strādāju sabiedriskā organizācijā, manas darba vides nosacījumi bija – uzrunāt visus kolēģus *tu* formā un lietot vārdus, nevis uzvārdus. Tad, kad mūsu organizāciju





sāka vadīt jaunais ģenerāldirektors, viņš turpināja ļoti konsekventi uzrunāt *tu* formā un lietot vārdus, nevis uzvārdus. Man toreiz bija ļoti grūti tam piekrist, jo, manuprāt, *Jūs* formas lietojums ļauj distancēties. Un darba kolektīvā tomēr ir jābūt kādai robežai, aiz kuras kolēģis nevar iet.

Titulu lietojums uzrunas formā vācu valodā.

Tituli ir visi apzīmējumi, kurus personas var lietot atbilstoši tiesiskiem priekšrakstiem:

- Predikāti (ar iestādēm saistīti cieņas apzīmējumi, piem., Majestāte, Ekselence, Eminence)
- Iestādes apzīmējumi (ministrs, mērs un konsuls utml.)
- Goda tituli (monsinjors u.c.)
- Akadēmiskie tituli (iegūti ar zinātniskiem panākumiem – profesors, doktors u.c.)

Mutiskā uzrunā mūsdienās titulus lieto mazāk; uzrunājot sievietes, ir lietojami uzrunas tituli sieviešu dzimtē, piemēram: profesores kundze, ministres kundze, valdības konsultantes kundze utml.

Šos titulus lieto kopā ar vārdiem un uzvārdiem, bet fakultātes un studiju virzienus nemin. Vairāku akadēmisko titulu īpašniekus var uzrunāt augstāk vērtētajā titulā. Akadēmiskie diplomi uzrunā nav jāmin.

Uzrunā ir pieļaujams arī tiesu titulu lietojums vai arī īpašs norādījums uz profesionālo darbību: tiesnese, žurnāliste, prezidente, priekšsēdētāja, direktore.

Uzrunā arī var lietot arī profesijas un ieņemamā amata apzīmējumu, - priekšsēdētāja kungs.

Garākos iestādes, profesijas un ieņemamā amata apzīmējumos bieži lieto īsās uzrunas formas: ministra kungs (nevis – izglītības un kultūras ministra kungs).

Ja ir jāizvēlas, - sarunu partnerim ir vairāki tituli, profesijas un ieņemamā amata apzīmējumi, tad ieteicams izvēlēties nozīmīgāko vai arī situācijai atbilstošāko apzīmējumu.

Vācu sabiedrības lietišķajā etiķetē pieturas arī pie titulu lietošanas, neaizmirstot atzīmēt, ka sarunu partneris ir arī profesors vai godājama amata pārstāvis. Titulu nosaukšana kopā ar vārdu un uzvārdu ir pamatprasība arī lietišķajā sarakstē.

Salīdzinot Latvijas un Vācijas sabiedrības noteiktās normas uzrunas formu lietojumā, manuprāt, Latvijā tomēr ir vairāk brīvas izvēles nekā Vācijā, kur uzrunas formu nosaka arī pietiekami stingras ģimenes audzināšanas tradīcijas. Latvijas sabiedrība pēc neatkarības atgūšanas tikai apgūst iemaņas precīzi uzrunāt sarunu partneri, ievērojot rakstītās un nerakstītās pieklājības normas.



Guten Appetit

BIER-PROBE
bei
MUTTER HABENICHT
Welches Bier schmeckt Ihnen am besten?
Probieren Sie unsere
4 Bierspezialitäten vom Fass, je 0,25 l
und nehmen Sie an unserer
Verlosung teil.
Dann ein Töpfchen
Zwiebelschmalz mit Bismarckbrot.
Nur 2,95 €



ŅEM VĒRĀ!

Vācijā vai vāciešu sabiedrībā vienmēr nogaidiet, kad kāds jūs iepazīstinās ar nepazīstamo personu. Cenšaties to nedarīt pats. Vācieši visērtāk jūtas, ja iepazīstina trešā persona.

Tas ar ko, kad un kā jūs iepazīstina, ir rādītājs, kā jūs uztever un kā vācieši ir gatavi jūs „ievietot” savā hierarhijā.

Iepazīstoties un atvadoties paspiediet roku katram grupas loceklim; amerikāniskā tradīcija pamāt ar roku visai grupai netiek augstu vērtēta.

Sarunājoties ar maz pazīstamu vācieti nevēlamas ir šādas tēmas:

- par darbu kā tas ir pieņemts Amerikā, jo Eiropā tas tiek uzskatīts par pārāk personisku jautājumu;
- par personīgajām finansēm;
- interese par ģimenes privātām lietām, jo ģimene ir svēta;
- biogrāfiskiem faktiem;
- jautājumi, kas skar pasaules karus;
- par Austrumvāciju un Rietumvāciju.

Sarunājoties ar maz pazīstamu vācieti vēlamas ir šādas sarunu tēmas:

- jaunākās ziņas;
- politika (tik daudz cik jūs tanī orientējaties);
- māksla;
- sports (īpaši futbols);
- mūzika;
- filozofija.

Lai gan vācieši ciena lietišķas formalitātes, viņi var būt ļoti emocionāli, ja tiek izaicināta viņu kārtības, organizācijas un normas izjūta.

Vācijā labāk nenokavēt ne lietišķus, ne sabiedriskus pasākumus. Tur viss sākas precīzi. Ja gadās nokavēt, tad obligāti ir jāpiezvana un par kavēšanos jāinformē. Ir jāsniedz arī paskaidrojums, kādēļ tas ir noticis. Joki par šo tēmu netiks saprasti.

Ziediem, ko pasniedzat vācu sievietei vienmēr ir jābūt nepāra skaitam. Laba dāvana vienmēr būs šokolāde un pudele salda vīna vai likiera.

DĀMA MODES ŠAHA LAUKUMĀ – KOKO ŠANELE.

Koko Šaneli daudzi ir pasludinājuši par visietekmīgāko personu 20. gadsimta modes pasaulē, un nav iemesla nepiekrīst šādam uzskatam. Apbrīnojami ir ne tikai tas, ka viņa pilnībā pārveidoja sieviešu apģērbus, uzsvērdama vienkāršību, ērtumu un eleganci, bet arī tas, kā nabadzīgā ģimenē uzaugusi meitene, uzsākot darbību nelielā veikaliņā, spēja pārvērst modes pasauli līdz nepazīšanai.

Grūti vispār iedomāties, kāda izskatītos mūsdienu pasaule, ja Šanele nebūtu bijusi. Viņas ietekme ir bijusi tik daudzās lietās. Ar jaunu, asimetrisku stilu viņa radīja apvērsumu cepuru modē. Viņa ņēma šķēres un nogrieza visu lieko tam, ko tobrīd sievietēm vajadzēja nēsāt, un radīja jaunu, vīrišķīgi vienkāršu un elegantu dizainu. Viņa radīja visā pasaulē izplatītu pavisam jaunu smaržu līniju, kas pirmo reizi nosaukta kādas personas, proti, Šaneles vārdā. Viņa kombinēja drēbes ar rotas lietām, radot jaunas kompozīcijas un nebaidījās no lētām rotu imitācijām kā gaumīgiem aksesuāriem.

Var gan rasties jautājums, kāpēc viņas veiktais bija tik nozīmīgs – viņas darbības joma tomēr skāra tikai ārišķīgas lietas – smaržas, rotaslietas, apģērbs. Tāpēc, ka neskatoties uz visu viņas paveikto biznesā, Šaneli var uzskatīt par vienu no izteiktajām feministēm un humānistēm 20. gadsimtā. Viņa atbrīvoja sievietes no pārlietu greznajām un izteikti neērtajām un neveselīgajām 19. gadsimta drēbēm. Koko vēlējās uzsvērt sieviešu personību un individualitāti ar vienkāršām un ērtām, krītošām formām, nevis žņaudzošām korsetēm un puķainām kleitām, kas viņas skatījumā radīja iespaidu par sievieti kā vīriešu skaistumlietni. Viņa vienmēr uzsvēra, ka mode ir domāta visiem, nevis kaut kādai elitārai sabiedrības daļai,

ka ikvienai sievietei ir tiesības izskatīties gaumīgi un neciest fizisku diskomfortu.

Viņas dzīve, kā daudziem 20. gadsimtā, pagāja diezgan vētrā. Viņai vienmēr bija daudz draugu un paziņu, no aristokrātijas, mākslinieku, mūziķu un deju aprindām. Taču viņa nomira viena pati, tā arī nekad neaprecējusies. Viņai bija vairāki uzticami un labi partneri, taču liktenis iegrozījās tā, ka Šanelei viņi visi tā vai cita iemesla dēļ gāja secen. Tāpēc lielāko daļu savas dzīves viņa pavadīja smagi strādājot, un nerimtīgi veidojot jaunus modeļus un apgūstot jaunus horizontus modes jomā, tādā veidā piepildīdama pati savu teicienu, ka „*pastāv tas, kas mainās*”.

Viss sākās ar pāris cepurēm

Viss sākās ar Albertu Šanelu – ceļojošu tirgotāju, kurš devās no vienas vietas uz citu, līdz 1881. gada ziemā iepazinās ar kādu vietējā zemes īpašnieka jaunāko māsu – Džinu. Viņu attiecības gan bija tikai pāris mēnešus ilgas, līdz Alberts pameta Korpjeras apgabalu un atstāja 19 gadus jauno Džinu stāvoklī. Džina to nolēma tā neatstāt un devās savā izredzētā meklējumos, un atrada viņu Obenā, kur arī piedzima Džūlija – Koko vecākā māsa.





50 gadu vecumā Šanele bija vēl skaistāka ne kā jaunībā un labprāt pozēja fotogrāfiem. Viņa saprata par kādu iespaidīgu reklāmu ar laiku kļūs šīs fotogrāfijas.

Alberts nevēlējās precēties, bet viņi turpināja ceļot kopā, un pēc gada 19. augustā, 1883. viņiem piedzima Džina Gabriela Šanele - Koko. Viņas vecāki 1884. gadā beidzot apprecējās, un radīja vēl vairākus bērnus, kurus dažreiz ņēma līdzī savos ceļojumos, bet dažreiz atstāja pie paziņām vai radiem.

1895. gadā Gabrielas māte nomira savas vārgās veselības un astmas dēļ. Gabriela palika viena pati, jo tēvam nebija laika viņu audzināt, tāpēc viņu nosūtīja uz bāreņu namu, kuru vadīja mūķenes. Kad Gabriela sasniedza 17 gadu vecumu, viņu nosūtīja uz Mulēnas meiteņu skolu, kurā viņa apguva šūšanu. Brīvo laiku viņa pavadīja kopā ar tanti Džuliju, kura ļoti aizrāvās ar cepurēm. Pie viņas Gabriela papildus šūšanai apguva to, kas ir galantērija.

daudz ko iemācījās, bet viņai pamazām sāka veidoties savs viedoklis par drēbēm un stilu.

Tā kā Gabriela allaž alka kaut kā jauna, viņa brīvajā laikā izkļaidējās kopā ar militārajiem virsniekiem un dziedāja lokālajā naktsklubā. Viņa kļuva pazīstama ar savu aizsmakušo balsi, kurā viņa izpildīja dziesmu „Ko Ko Ri Ko”. Šīs dziesmas dēļ viņai pielīpa pseidonīms Koko, pie kura viņa pieturējās visu savu dzīvi.

1906. gadā viņa devās uz Viši, cerēdama uzsākt dziedātājas karjeru turienes lielākajā naktsklubā, bet tās īpašnieku neapmierināja viņas balss tonis. Vienīgais darbs, ko viņai piedāvāja, bija šūt kleitas pārējām māksliniecēm. Koko jutās

Tik pat nemirstīgs kā pati Šanele ir arī viņas zīmols – divi sakrustoti C burti, kas nozīmē C – Coco un C – Chanel

Kad Gabriela sasniedza 20 gadu vecumu, viņa sāka strādāt Mulēnā par asistenti apģērbu veikalā, kurā tika pārdotas kāzu kleitas, bērnu drēbītes un ikdienas drēbes meitenēm un lēdijām. Darba Mulēnā bija ļoti daudz, un Gabriela ne tikai

vīlusies un itin drīz atgriezās Mulēnā. Taču arī tur nebija īsti ko iesākt, jo atgriezies, lai strādātu par veikala asistenti, Koko nevēlējās.

Gadu vēlāk viņu satika Etjēns Balzāns – sens Koko apbrīnotājs, kurš uzaicināja viņu apmesties dzīvot pie viņa pilī. Gabriela labprāt piekrita un sāka dzīvot pie Balzāna. Citas augstākās kārtas lēdijas, kuras bieži ciemojās pilī, īsti nespēja uzreiz pieņemt Koko savā lokā, taču Šaneli tas nemaz neuztrauca – viņa savu brīvo laiku veltīja zirgu jāšanas sportam, un viņa bija viena no pirmajām sievietēm, kura sāka valkāt jātnieku bikses. Taču dzīve pilī itin drīz kļuva vienmuļa un garlaicīga, tāpēc Koko, pirmkārt, lai neradītu iespaidu, ka ir „pieradināta mājas sieviete”, rūpīgi izvēlējās drēbes, kuras valkāt. Tās izcēlās ar vienkāršību un pat zināmu robustumu. Otrkārt, Koko sāka gatavot cepures savām draudzenēm.

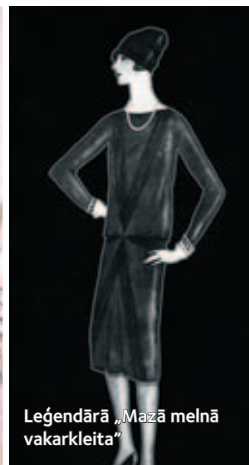
1909. gadā, kad Gabrielai bija 26 gadi, ar viņu iepazinās kāds angļu bagātnieks un Artūrs Kepels, kurš novērtēja viņas



Šaneles modes namā radītais vakartērps un pati autore ir arī labākā modele.



Izcilais fotogrāfs Sesils Botons uzzīmēja Šaneli, jo bija aizmirsis fotoaparātu.



Légendārā „Mazā melnā vakarkleita”





1936.gads Šanele ir slavas un meistarības virsotnē.

izgatavotās cepures un ieteica padarīt tās vairāk pieejamas sabiedrībai. Itin drīz Koko atvēra savu pirmo veikaliņu Parīzē, kam līdzekļus nodrošināja Etjēns.

Modes skates ielās

Jau pēc gada Koko piedāvājums bija iekarojis pietiekami lielu uzmanību, lai viņa saprastu, ka ar vienu veikalu ir par maz, tāpēc lūdza līdzekļus Etjēnam, lai atvērtu otru. Etjēns viņai atteica, taču naudu viņai aizdeva Balzāns, ar kuru viņa pēdējā laikā bija kļuvusi ar vien tuvāka. Otrs veikals tika atvērts Kam-bonas ielā, un Koko cepuru slava gāja plašumā un itin drīz viņas modeļi parādījās žurnālos un avīzēs. Viņas popularitāti veicināja fakts, ka viņa izklaidējās kopā ar māksliniekiem un bija iepazinusies ar slaveno aktrisi Gabrielu Dorčiā, kuras izrādei „Bel Ami” Koko pagatavoja divas salmu cepures, kuru

malas bija nobīdītas uz vienu pusi. Tas bija pavisam jauns skatījums uz cepurēm, un Dorčiā pozēja ar Koko cepurēm visos modes izdevumos.

Tuvojoties runām par karu 1914. gadā, atmosfēra Francijā bija ļoti saspīlēta, ko Koko izmantoja, lai atvērtu savu trešo veikalu Gotū ielā Doviļas kūrortpilsētā, kura izkārtņē parādījās liels „Chanel” uzraksts, balts uz melna fona. Šajā veikalā Šanele sāka tirgot ne tikai cepures, bet arī drēbes sievietēm. Koko bija atklājusi, ka demonstrēt drēbes uz cilvēka ir daudz efektīgāk, nekā atsevišķi, tāpēc viņa kopā ar savu tanti Adrianu uzsāka savdabīgu reklāmas kampaņu, kuru var uzskatīt par modes skašu aizsākumu. Viņas abas ne tikai izlika skatlogos jaunākos modeļus, bet arī uzvilka mugurā un tad devās pastaigāties pa Francijas ielām. Kamēr viņas promenēja gar molu un parkos, visas dāmas varēja apskatīt un novērtēt Koko veikumu, kurš

pamatīgi izcēlās uz pārējo fona. Iežņaugto, izcakināto un izteikto smilšupulksteņa figūru, nomainīja vienkāršas krītošas drēbes.

Sākoties karam, visi pameta savus veikalus un uzņēmumus, pilsēta kļuva pamesta, taču Kepels pārliecināja Šaneli palikt. Tas bija ļoti veiksmīgs gājiens, jo, kad cilvēki atgriezās kūrortpilsētā, tiem pēc kara vajadzēja jaunas drēbes, un Šaneles veikals bija vienīgais pieejamais. Arī augstākās sabiedrības sievietes sāka ģērbties Šaneles pludmales tērpos. Ņemot vērā, ka cilvēki bija kļuvuši jau pavisam atvērti pret Šaneles tērpiem un pārdošanas rādītāji kļuva arvien labāki, Kepels un Koko atvēra vēl vienu veikalu kādā citā bagātā ļaužu kūrortā, kurā pārdeva drēbes par 3000 frankiem.

1916. gadā Šaneles biznesā bija jau nodarbināti 300 cilvēki, un viņa bija saņēmusi pietiekami daudz naudas, lai varētu atmaksāt Kepelam parādu. Viņas jaunākais veikums bija adito svīteru ieviešana modē, kas ātri vien izplatījās un ieinteresēja cilvēkus. Par spīti panākumiem, privātajā dzīvē Koko veicās sliktāk, jo Kepels, kurš visu laiku bija viņai tuvs, nolēma ieprecēties angļu aristokrātijā, un pameta Koko, kura to ļoti pārdzīvoja. Diemžēl neilgi pēc tam Kepels mira autoavārijā, un Koko nekavējoties ieradās negadījumā vietā, lai pēdējo reizi paskatītos uz cilvēku, kurš tik daudz bija darījis viņas labā un kuru viņa mīlēja.

Kepels atstāja mantojumā Koko 40 000 mārciņas, un viņa pārcēlās uz jaunu villu, kurā sākās jauna viņas dzīves ēra, kurā dominēja mākslinieki, komponisti un dejotāji. Viņa aktīvi ceļoja un daudz strādāja, lai izvilktu sevi laukā no skumjām par Kepelu.

Veni vidi vici' smaržu biznesā

1920. gadā Šanele iepazinās ar krievu hercogu Dmitriju Pavloviču, Romānovu ģimenes locekli. Viņi simpatizēja viens otram un kopīgi radīja ideju par Šaneles smaržām. Pavlovičam bija pazīstams smaržu ķīmiķis Ernests Beo no Grassas, kam piederēja smaržu ražošanas centrs Eiropā. Tobrīd visas sieviešu smaržas bija bāzētas uz puķu aromātu, kuras ļoti ātri iztvaikoja un zaudēja efektu. Šanele kopā ar Ernestu radīja pilnīgi savādākas smaržas, bāzētas uz 20 dažādām sastāvdaļām, kas nesmaržoja pēc puķēm, bet veidoja abstraktu aromātu un turējās daudz ilgāk.

Zīmīgi, ka pudelītes dizainam bija pilnīgi jauns koncepts, pārejot no veclaicīgajām, ar ornamentiem pārbagātajām pudelītēm, uz pavisam vienkāršu taisnstūrainu formu, no stikla, caur kuru labi varēja redzēt smaržu šķidrumu. Nosaukums bija „Nr 5 Šanele”, jo Koko 5 uzskatīja par savu laimīgo

skaitli. Smaržas bija nopietna veiksmē. Tās acumirklī kļuva populāras Eiropā un neskaitāmi ražotāji pūlējās tās kopēt, kas tomēr neizdevās.

Dmitrijs devās uz Ameriku, kur apprecējās, bet Koko pārdeva savu villu, un atgriezās Parīzes apartamentos, kuros viesojās mākslinieciskie un bohēmiskie draugi. Šanelei paralēli biznesa vadīšanai bija daudz papildus darbu piedāvājumi. Piemēram, viņa kopā ar Pikaso izstrādāja tērpus teātra izrādei „Antagone”.

Jaunā ēra

1925. gadā Art Deco izstādē Parīzē tika rādīta jaunākā arhitektūra, mēbeles, interjers un mode, kurā, protams, varēja redzēt arī Šaneles modeļus. Taču līdz ar šo izstādi bija iesākusies masu produkcijas ēra, kas satrauca daudzus modes dizainerus, jo tie baidījās, ka tas atstās viņus bez darba. Šaneli turpretī tas neuztrauca, jo viņa jau pirms tam bija pieturējusies pie idejas – „mode ir visiem”, nevis tikai pāris izredzētajiem, kuri to varēja atļauties. Mazā melnā vakrkleita, kura iekaroja „Vogue” 1926. gadā bija lielisks piemērs tam, kā Šanele turpināja savu vienkāršo, bet eleganto stilu, kas bija domāts visiem.

1927. gadā Šanele sāka nodarboties arī ar rotaslietu veidošanu un tirdzniecību. Uzsvars bija uz īstu rotaslietu imitācijām kā apģērba aksesuāriem. Sadarbībā ar juvelieri Gripo madāmu tika radīti dažādi tērpi, kurus papildināja pērļu imitāciju virtenes.

Šaneles radītais kostīms ir kļuvis nemirstīgs. Tas dzīvo cauri dažādiem modes laikmetiem.



1925. gadā Šanele iepazinās ar Vestminsteres hercogu, kuram viņa šķita ļoti pievilcīga, un viņš mēģināja Koko pārliecināt, ka viņiem varētu būt kopīga dzīve. Pamazām viņam tas arī izdevās, un Koko piekrita pavadīt vairāk laika kopā ar hercogu Anglijā. Viņam nebija dēla, tāpēc Koko apzinājās, ka viņš cer saņemt no viņas mantinieku, taču 1929. gadā Šanele atteicās no viņa baidinājuma un pameta Angliju, apzinādamās, ka viņa var nopelnīt vairākus miljonus gadā un viņas vārds bija lielākais zīmols, Koko tikai zaudētu no šādām precībām.

1930. gadā Koko iekaroja arī Holiduvu, kad filmu magnāts Semuēls Goldvins uzaicināja Šaneli veidot tērpus aktrisēm. Amerikā valdīja Lielā Depresija, un Goldvins uzskatīja, lai palīdzētu sievietēm aizmirst bezcerīgo situāciju, filmās ir jārada cits dzīves stils. Protams, tikai Koko varēja būt tā dizainere, kura spētu izpildīt šo uzdevumu.

Aktieriem bija jānēsā Šaneles drēbes gan filmējoties, gan reālajā dzīvē, un publikai tās ļoti patika, taču filmu zvaigznes nevēlējās nēsāt vienas personas darinātu apģērbu, un pēc daudzām ķildām Šanele pameta darbu Holivudā.

Koko pēdējie gadi

No 1933. līdz 1935. gadam Šanelei izveidojās attiecības ar Polu Iribu. Lai arī viņš bija precējies, Šanele dzīvoja ar viņu kopā. Kamēr Iribs cīkstējās ar savu sievu juridiskajā frontē, Šanele iepazīna viņu arvien labāk, un viņi kļuva arvien tuvāki. Diemžēl liktenis kārtējo reizi bija nelabvēlīgs Šanelei, un 1935. gadā Pols mira no sirdstriekas. Nu jau 52 gadus vecā Koko atkal bija palikusi viena pati.

Otrais Pasaules karš nomāca visu Eiropu, un Šaneles dzīvē, tāpat kā daudziem citiem, sākās ļaunākais periods. Viņa neveiksmīgi modelēja tērpus izrādei „Karalis Edips”, darbinieku streiki un kara draudi nomāca Šaneli. Vienīgā vēra ņemamā uzstāšanās bija, kad Koko parādījās 1937. gadā Parīzes jauno mākslas tehniku izstādē. Viņa nēsāja savu jaunāko modeli, un viņai bija kristāla plāksne ar šķēru attēlu, zem kura bija iegravēts uzraksts „Es lietoju šīs šķēres, lai nogrieztu visu lieko, kas bija citu radītajos tērpos”.

Šanele aizvēra visus savus tērpu veikalus, turpināja darboties tikai smaržu tirdzniecības jomā. Lai arī smaržu biznesā veicās, Šanele izplatīja baumas, ka viņa ir palikusi pavisam nabadzīga, un devās uz Šveici. 1941. gadā viņa atgriezās un pavadīja veselus 6 gadus tiesu prāvās ar Verthaimeras brāļiem par tiesībām ražot viņas smaržas, līdz 1947. gadā viņi vienojās par to, ka Gabriela saņems 2% no gada ienākumiem, kas bija vismaz miljonus dolāru gadā.

Pēdējos savus dzīves gadus Šanele aizvadīja, ar nepatiku vērodama, kā jaunie modes dizaineri sāk radīt atkal neērtas un ierobežojošas drēbes sievietēm, tāpēc Koko turpināja izstrādāt jaunus modeļus un pārveidot savus vecos, kā arī rīkoja modes skates. Viņa strādāja līdz izsikumam un 1971. gada 10. janvārī nomira 88 gadu vecumā.



Gabriela Šanele strādājot. Ar brillēm viņa bija redzama reti, bet rotas lietas nēsāja vienmēr. Fonā redzamas vienīgā viņas radītā kāzu tērpa skices. Viņa neuzskatīja, ka kāzū tērpiem ir jābūt modes skates naglai.

Koko citāti

„Ja ģērbsies nevīžīgi, cilvēki atcerēsies drēbes; ja ģērbsies nevainojami, cilvēki atcerēsies sievieti.”

„Es sevi mīlu.”

„Mode mainās, stils paliek.”

„Es esmu Koko Šanele.”

„Ir daudz hercogieņu, bet tikai viena Koko Šanele” (paskaidrojot, kāpēc atteicās precēt Vestminsteres hercogu).

“Cik daudz gan rūpu zūd, kad cilvēks izlemj būt nevis kaut kas, bet gan kāds.”

„Ja mode nenasniedz ielas, tad tā nav mode.”

„Mode ir nolemta kļūt nemoģīga.”

„Mode nav tas, kas eksistē tikai apģērbos. Mode ir debesīs, ielās, mode ir idejās par to, kā mēs dzīvojam un kas ar mums notiek.”

“Ir cilvēki, kuriem ir nauda, un ir cilvēki, kuri ir bagāti.”

„Daži uzskata, ka luksuss ir nabadzības pretstats. Tā nav – luksuss ir vulgaritātes pretstats.”

„Luksusam ir jābūt ērtam, savādāk tas nav luksuss.”

„Mode ir kļuvusi par kaut kādu joku. Dizaineri ir aizmirsuši, ka tajās kleitās atrodas sieviete. Pārsvārā visas sievietes tērpiņas, lai vīrieši varētu viņas apbrīnot. Taču viņām ir arī jāvar kustēties, iekāpt mašīnā, lai viss neizjūktu pa vilēm. Drēbēm ir jābūt dabīgai formai.”

DZĪVEI JĀBŪT TĀ KĀ VARAVĪKSNEI

Saruna ar viesnīcas „Islande” direktoru Jāni Nagli

Citiem sagādā baudu rīta kurpēs zvilnēt uz dīvāna, pie turpat noliktas alus pudeles. Man no televīzijas un tādas gulšņāšanas nav pilnīgi nekāda *kaifa*



Jūs esat viens no tiem cilvēkiem, kam ir vairāki hobiji. Kādi tie ir?

Es teiktu, ka man ir daudz izpriecās. Vispirms man patīk audzināt bērnus, tādēļ arī man, vecam cilvēkam ir divi maziņi mīļumi. Viņi izdaiļo un padara krāsaināku dzīvi. Ja to dzirdētu mana kundzīte, tad viņa teiktu, ka es bērniem veltu maz laika. Tas ir tāpat, kā tās jaunās zināšanas, ko sniedz MBI. Ar citām acīm tagad skatos uz bērniem. Tas ir daudz savādāk nekā pirms pieciem olimpiskajiem cikliem. Tā ir lieta! Darbs man ir kā hobijs. Tāpēc man ir daudz dažādu darbu un projektu - viesnīcas vadīšana, mēbeles, nekustamie īpašumi, kuģi, taksonometri, konsultācijas. Tas nenozīmē, ka visu daru viens, man ir komanda.

Kādas rakstura īpašības liek dzīvot šādi?

Šādi? Es nezinu, ko tie citi domā, bet man liekas, ka dzīvei jābūt tā kā varavīksnei, ar visām krāsām. Tajā skaitā ir mazliet jābūt arī melnai. Man prieku sagādā kustība. Basketbols, teniss, hokejs, slēpošana, no visa pa drusiņai. Nu, kāpēc tad ir 24 stundas?

Un kā ir ar autosportu?

Tur jau ir sportiskais niknums, tur jau ir diezgan nopietni. Nu, arī tas ir biznesa projekts. Sporta biznesa projekts! Vispirms jātagatavo sponsorēšanas piedāvājums un tad meklējam finansējumu. Vesels piedāvājuma albūmiņš. Tā jau nav, ka tukšā vietā atvēzējas un kaut ko dara. Katrs uzrakstiņš uz mašīnas ir zināma naudas summa. Uzņēmējiem, kas iesaistās šajā projektā, ir jāzina ieguvumi.

Vai vīrietim braukt rallijā pa tuksnesi liek emocionālā vai prāta sfērā?

Tik nopietni par to nekad neesamu *funktierējis*. Man vienkārši ir vēlme kustēties, mācīties un redzēt kaut ko jaunu. Tas arī viss! Stulbi? Var būt! Citiem sagādā baudu rīta kurpēs zvilnēt uz dīvāna, pie turpat noliktas alus pudeles. Man no televīzijas un tādas gulšņāšanas nav pilnīgi nekāda *kaifa*. Es labāk paskrieņu, papeldu, izdomāju kaut kādus pekstiņus, ko darīt... Es nevaru to izskaidrot. Varbūt no malas tas labāk redzams un izskaidrojams.

Vai braukt rallijā pa tuksnesi ir arī riskanti un bīstami?

Bīstami!? Kāda tur bīstamība? Visur ir savi noteikumi, arī šajā sporta veidā. Un vispār, kas tur ko uztraukties, kā saka – „Savu lāsteku nedzird!” Tu ej pa ielu un nokrīti vai lāsteka uzkrīt. Vai iet pa ielu arī nav bīstami? Tāpēc jau trenējamies, gatavojamies. Pašam jādomā un jājūt - cik tālu drīkst palielināt riska robežu. Tas, ko es atļāvos pirms gadiem astoņiem, kad iesāku braukt klasiskajā rallijā, un ko es tagad daru ir kā diena pret



nakti. Tagad ir gan cita tehnika, gan drošība, gan pieredze, gan spēja paredzēt un novērtēt riskus. Ceļu tagad lasu kā grāmatu. Mācīšanās un treniņu process nav viegls – „caur ērkšķiem pie rozēm.”

Kādi galvenie ieguvumi, ko sniedz hobijs?

Jūtos atpūties un fiziski izšāviēs. Kaut ko jaunu uzzinājis. Pēc tam galva, smadzenes daudz jaudīgāk un precīzāk strādā, risinot darba lietas. Piemēram, braukt ar mašīnu no rīta līdz vakaram es arī nevarētu. Tas nav iespējams. Vajag darīt to un šito.

Kādi galvenie zaudējumi, ko rada hobijs?

Zaudējumi? Droši vien bērniem un ģimenei nozags laiks. Arī ar draugiem tiekots reti. Arī materiālā ziņā, jo katrs hobijs prasa līdzekļus, un nebūt ne mazus, bet tā tam jābūt.

Latvijā ir diezgan daudz uzņēmēju, kuriem nav hobiju.

Darbaholiķis - to saka arī par mani. Darbā pie rakstāmgalda

bieži pavadu 12 - 14 stundas. Bet kāda brīdī kut ko citu arī vajag. Citādi ieej rutīnā. Strādājot ilgstoši tādā režīmā, domāšana vairs nav svaiga. Jāmēģina, atrast laiks sev un deleģēt darbus, pilnvaras uz leju. Es taču nestrādāju viens. Man nav neviena projekts, neviena ideja, kuru es realizētu viens. Es neesmu tik gudrs un esmu pietiekoši slinks, lai visu darītu viens. Projekta grupā viss notiek. Rallijā arī es nebraucu viens. Ir otrs, kas sēž blakus un saka, kas jādara. Nemaz nerunājot par komandu, kas visu sagatavo braucienam un apkalpo brauciena laikā. Piemēram, ja jāsagatavo reklāmas prospekts, es varu pateikt dažas tēzes, kā tam jābūt, kā es to redzu, bet kādam tas viss ir jāuzraksta, jānoformē, citiem vārdiem sakot, jārealizē.

Ko nozīmē būt labam vadītājam?

Es nezinu. Man ir bijuši labi paraugi. Kādreiz mans ideāls bija mans pedagogs institūtā, gan kā cilvēks, gan tehniskās universitātes vadītājs – stingrs, atbildīgs, zinošs, prasīgs. Ļoti cienīju savu klases audzinātāju Puriņa kungu. Viņš bija ne tikai labs cilvēks un pedagogs, bet arī labs vadītājs.



LATVIJAS KOKRŪPNIEKU DELEGĀCIJA ĶĪNĀ

Tūlīt pēc Līgo svētkiem Latvijas kokrūpnieku delegācija devās uz Ķīnu, lai prezentētu savu nozari. Šanhajā notiekošajā Tehnoloģiju un koksnes produktu izstādē „Woodbuild 2006”.



Latvijas stends bija viens no apmeklētākajiem. Daudzi izstādes apmeklētāji nāca vienkārši parunāties un kaut ko vairāk uzzināt par Latviju – kur tā atrodas, un cik liela tā ir, cik daudz iedzīvotāju ir Latvijā. Ķīnas kokrūpniekiem ir ļoti liela interese par Eiropas tirgu, kas tiek aizsargāts no Āzijā ražotajām precēm, tādēļ arī bija tik liela interese par Latviju. Ķīnā – valstī, kas strauji attīstās, ar 1,2 miljardiem iedzīvotāju, Latvijas ražotājiem ar gatavu produkciju būtu neiespējami iekļūt, bet ar mēbeļu detaļām, zāģmateriāliem, konstrukciju un apdares materiāliem mūsu kokrūpnieki spētu konkurēt ar citiem

piegādātājiem. Jāatzīst, ka daži Latvijas uzņēmumi to sekmīgi dara jau vairākus gadus. Šī bija jau otrā Latvijas kokrūpnieku vizīte Ķīnā.

Mūsu delegācijai bija arī iespēja gūt priekšstatu par to, kā strādā šīs nozares uzņēmumi Pekinā. Divu uzņēmumu apmeklējumu bija noorganizējusi Latvijas vēstniecības Ķīnā 3.sekretāre ekonomikas jautājumos Līgita Davidova. Viens no uzņēmumiem, kuru apmeklējām, ir specializējies ekskluzīvu mēbeļu ražošanā. Šīs mēbeles tiek darinātas kā smalki kokgriezumi. Viena skapja vērtība ir 500 000 eiro. Šīs mēbeles ir



开屏鸿
蒙谁如
情种
都只道
风月情
浓



拔步床（紫檀木、酸枝木、花梨木）



ieciņījuši Holivudas mākslinieki un bagātākie pasaules cilvēki, jo tā ir tā dēvētā jaunā gadsimta Ķīnas industriālā māksla. Šī uzņēmuma īpašnieks labprāt pirktu no Latvijas augstvērtīgu koksnī.

Latvijas uzņēmējiem bija arī iespēja tikt ar radniecīgu asociāciju pārstāvjiem no Ķīnas. Abas puses pastāstīja par situāciju nozarē savā valstī un izteica iespējamās sadarbības piedāvājumus. Tika pārrunātas vienas un otras puses intereses un kā tās varētu saskaņot, lai veidotos sadarbība. Ir pagājuši divi mēneši, un darbs pie pirmajiem sadarbības projektiem ir sācies.

Tas, ka Ķīnā ir daudz iedzīvotāju, ir jūtams, tiklīdz izej no viesnīcas. Visapkārt, skan spalgas balstiņas, jo visapkārt ir neliela auguma kustīgi un bez pārtraukuma runājoši cilvēki. Angļu valodā runā pārsvarā tikai jaunieši, kas studē. Viņi nāk klāt uz ielas un uzsāk sarunu, nemaz neslēpjot, ka mērķis ir pilnveidot sarunu prasmi angļu valodā.

Šodien gandrīz visas lielākās Eiropas valstis investē savus līdzekļus Ķīnā, un šī zeme ar katru stundu kļūst par pasaules līmeņa industriāli attīstītu un modernu valsti. Latvijas uzņēmēji varēja baudīt braucienu ar ātrāko vilcienu pasaulē,







kas spēj attīstīt ātrumu 450 km stundā. Šanhaja ir pārsteidzoši varena debesskrāpju pilsēta ar tiltiem un viaduktiem vairākos līmeņos.

Cilvēku dzīves līmenis ir ļoti atšķirīgs, tomēr galvenokārt diezgan zems. Valda bezdarbs un algas ir ļoti mazas.

Īstu Ķīnas kolorītu varējām baudīt tikai Pekinā, kur vēl ir saglabāta vecpilsēta. Ceļojumā guvām daudz spilgtu iespaidu, jo apmeklējām Debesu tempļi aizliegtajā imperatora pilsētā, Mingu dinastijas kapenes, Lielo Ķīnas mūri, vizinājāmies pa Pekinas vecpilsētu ar rikšām un ar laivā pa upēm, ciemojāmies ķīniešu ģimenē, redzējām, kā tiek apgleznotas slavenās Ķīnas vāzes, kā tiek izgatavots zīds, kā tiek atrastas pērles un darinātas rotas. Neiztikām arī bez tējas ceremonijas, kuras laikā

uzzinājām, kā pareizi jāpagatavo dažādas tējas. Nogaršojām slaveno Pekinas pili un apmeklējām ēdienu tirgu, kur varējām pārliecināties par ķīniešu izteiktā joka patiesumu: „Ķīnā ēd visu, kas lido, izņemot lidmašīnas; visu, kas peld, izņemot kuģus; visu, kam ir kājas, izņemot galdus.” Jāatzīst, ka ķīniešu ēst gatavošanas prasme ir nepārspējama.

Mācījāmies rakstīt savu vārdu ķīniešu valodā un uzzinājām tās filozofisko jēgu, jo ķīniešiem dzīvē katrai lietai ir dziļāka nozīme. Arī domām, ar kurām mēs apveltam cits citu.

Ķīniešu dzīves gudrība saka: „Ja cilvēki sastapušies vienu reizi, viņi varbūt tiksies vēl kādreiz. Bet, ja tikušies jau divas reizes, tad katrā ziņā sastapsies arī trešo reizi.”





MĀKSLAI JĀLIEK AIZDOMĀTIES

Andrejs Kļaviņš

Atis Jākobsons ir Rīgas Mākslas akadēmijas glezniecības students, kuram jau ir bijušas vairākas izstādes, piemēram, viņa pirmā personālizstāde „Emociju radiācija”, un novembrī gaidāma viņa jaunā izstāde „Mani sauc autoavārija”. Ar Ati sarunājāmies par viņa māksliniecisko karjeru, mērķiem, par to, kā mākslinieki atšķiras no citiem cilvēkiem un galu galā par mākslu vispār.



Kā tu atbildētu uz jautājumu, kas tu esi?

Esmu gleznotājs un students Rīgas Mākslas akadēmijā trešajā kursā.

Un kā tu secināji, ka esi gleznotājs?

Zīmēt man ir patīcis jau ļoti sen. No agras bērnības esmu ar to aizrāvis, gājis uz visādiem pulciņiem. Tad iestājos Rīgas Dizaina un mākslas skolā, kur mācījos dizaina nodaļā. Taču, ejot tam visam cauri, es sapratu, ka gleznošana mani uzrunā visvairāk. Tā es nolēmu iestāties gleznotājos.

Kā tava ģimene skatījās uz tavu māksliniecisko virzību?

Ļoti pozitīvi. Viņi ne mirkli nestājās man ceļā, un pilnībā atbalstīja mani.

Ir ģimenes, kas ir pret savu bērnu māksliniecisko virzību.

Jā, tas ir laikam atkarīgs no zināma intelekta līmeņa. Daudzi cilvēki, iespējams, skatās *šķībi* uz mākslu, jo nesaskata tajā konkrētu praktisku pielietojumu. Tāpēc tiem tā liekas bezjēdzīga. Bet tad jau var atmetēt arī grāmatas un mūziku, un beigās nepalikts pāri nekas.

Vai tu kādā mirklī apsvēri iespēju kļūt par kaut ko citu, vai apgūt citas dzīves jomas?

Nē. Es jau no paša sākuma biju pārliecināts, ka darbošos mākslas jomā. Māksla mani vienmēr ir aizrāvusi un piepildījusi.

Vai tu šobrīd ar kaut ko nodarbojies paralēli studijām?

Lielāko daļu laika cenšos veltīt mācībām akadēmijā. Bez tā vēl mēģinu pašizglītoties – lasu grāmatas. Un vēl gatavojos šobrīd savai nākamajai izstādei.







Bet vai tu pašlaik strādā?

Ja kaut ko strādāju, tad mēģinu atrast tādu darbu, kurš ir saistīts ar manu nodarbi. Piemēram, pašlaik piestrādāju par sienu apgleznotāju.

Veidojot lielos reklāmas plakātus?

Nē. Tā ir sienu apgleznošana, kā interjera dizaina sastāvdaļa privātmājās.

Pastāsti par to vairāk.

Tā ir tāda *ejoša* lieta, kas cilvēkiem patīk, jo tas ir savādāks veids, kā izcelt mājas interjeru. Atsevišķa glezna ir kā objekts diezgan aktīva, turpretī sienas gleznojums vairāk saplūst ar interjeru. Iekļaujas tajā.

Kā notiek darba process?

Notiek tas tā – cilvēki pastāsta man, ko viņi vēlas, vai arī lūdz man ieteikumus, un tad es tos realizēju. Dažreiz ir tikai dekoratīva rakstura darbs, kad jāglezno kaut kādas faktūras, un tas man mazāk patīk, jo ir vairāk mehānisks darbs. Patīkamāk ir, kad vari pats izpausties. Man patīk gleznot puķes, un tās arī visbiežāk pasūta, jo puķes ļoti labi izskatās telpas interjerā.

Ar ko tu vēl nodarbojies bez šī darba?

Es fotografēju. Liepājā vēl bija izstāde „Vielmaiņa”, kurā varēja redzēt manas bildes. Tas gan vairāk tāds hobijs. Būtībā viss, ko es daru, ir saistīts ar mākslu. Ar citām lietām es cenšos pārāk nesaistīties.

Vai tev ir kādas autoritātes pasaulē un te, Latvijā?

No Latvijas māksliniekiem man autoritātes ir Frančeska Kirke, Kristiana Dimitere, Ivars Heinrihsons un Helēna Heinrihsone. No pasaules grūtāk izvēlēties, jo man patīk visa māksla, kas ir spēcīga un kvalitatīva. Ja kādus jānosauč, man patīk Ger-

hards Rihters, Elizabete Peitone, taču man patīk daudzi. No klasiķiem var pieminēt Goiju, Van Gogu, Vermēru, Tērneru.

Kā tu seko aktualitātēm mākslas pasaulē?

Apmeklēju dažādas interneta adreses, kur ir jaunumi par mākslu, iegādājos vai lasu bibliotēkā jaunākās mākslas grāmatas, apmeklējot galerijas Latvijā un ārzemēs. Tagad nesen biju Londonā, un atmiņā palika jauno mākslinieku izstāde portretu galerijā. Izstāde bija ļoti laba, ļoti spēcīgi, iespaidīgi darbi. Tāpēc es uzskatu, ka ir svarīgi sekot līdzi, kas jauns notiek mākslā, savādāk var aizsēdēties.

Ko tu domā par teicenu, ka mūsdienās māksla ir galīgi atrofējusies vai pat mirusi?

Atrofējusies? Varbūt kādās mazpilsētās, bet lielpilsētās gan nē. Latvijā arī mākslas līmenis ir labs, protams, varētu būt vēl labāks. Bet kopumā es nepiekrītu šādam teicienam. Londonā varēja redzēt ļoti iespaidīgus jauno mākslinieku darbus.

Parunāsim par taviem darbiem. Tos pavērojot, varēja manīt, ka tie ir diezgan kontrastējoši stilu ziņā. Varēja redzēt gan vecu fotogrāfiju reālistiskas reprodukcijas, gan sirreālākas gleznas, gan arī pavisam abstraktas bildes ar neredzami komiksiem līdzīgu stilizāciju.

Man nepatīk *uzsēties* uz kaut kā viena. Es cenšos iet daudzus virzienos, gleznot dažādas lietas, dažādos stilos, savādāk man apnīk. Ja es gleznoju dažādas lietas, tad zinu, ka man neapnīk. Runā jau, ka māksliniekam vajag savu atpazīstamu stilu, taču pagaidām es ne pie kā konkrēta negribu un nevaru pieķerties. Kaut gan domāju, ka laika gaitā tie mani dažādie stili apvienosies kaut kādā vienā stilā. Vienkārši nevēlos būt pārsteidzīgs. Lai tas pats atnāk pie manis, savādāk sanāks kaut kā uzspēlēti.



Tā tad pagaidām no tevis mēs varam sagaidīt jebko?

Jā. Protams, noteiktās robežās. Ir skaidrs, ka es nesāksšu nodarboties ar kaut ko pavisam citu, ko daru pašlaik.

Vai tu neapsver iespēju pāriet uz kādu citu mākslas jomu, piemēram, instalācijām?

Tas jau ir tikai tā papildinoši. Pamats man tomēr ir glezniecība.

Kādi mākslas virzieni tev pašam patīk?

Man nepatīk iedalīt un klasificēt mākslu kaut kādos noteiktos žanros, virzienos. Tad cilvēkiem uzreiz rodas kaut kādi stereotipi un asociācijas ar citiem darbiem. Taču, ja tomēr jāiedala, tad laikam tie būtu – reālisms un sirreālisms. Man patīk atainot nereālas lietas tik reālistiski, ka cilvēki tam notic.

Vai tev ir idejas, kas mākslu sagaida nākotnē? Vai vispār kaut kas vēl ir iespējams pēc postmodernisma?

Grūti atbildams jautājums. Ar tiem stiliem ir laikam ir tā, ka pirms tam jau nekad nevar paredzēt, kas notiks tālāk. Un nosaukumi un klasifikācijas top tikai vēlāk mākslas vēstures ietvaros.

Vai tavos darbos ir kādas noteiktas tēmas vai motīvi, kas atkārtojas, vai kurus gribas apskatīt darbos?



Man patīk pievērsties lielām, mūžīgām un globālām lietām, kas ir nodarbinājušas cilvēku prātus vienmēr. Piemēram, mīlestība, mūžība, dzīve un nāve. Cilvēku emocijas: dusmas, prieks, skumjas, naids... Labais un ļaunais.

Vai mēdz pievērsties kaut kādiem neseniem, aktualizētiem notikumiem? Nu, piemēram, Praidam?

Pašiem notikumiem, nē. Bet tā kā to cēloņi tāpat slēpjas kaut kādās dziļākās lietās, proti, cilvēku tumsonībā, nespējā pieņemt atšķirīgo, tad es varu par to runāt savos darbos, neskarot pašu notikumu.

Bet vai tu, domājot, ko gleznot, mēdz iesaistīties no kaut kādiem apkārt notiekošajiem atgadījumiem, aktualitātēm?

Es cenšos vairāk skatīties globāli. Mani interesē, kādi cilvēki ir vispār. Tagad man būs izstāde, un tur es apskatīšu to, kā cilvēki mainās.

Pastāsti vairāk par šo izstādi.

Izstāde būs novembrī galerijā Mūrnieks. Izstādes tēma būs par to, kas notiek, kad daļa cilvēku apzināti vai neapzināti sāk kļūt līdzīgi mašīnām. Kad karjeras vai personīgās pieredzes (piemēram, baidoties tikt sāpinātam) dēļ tie atmet emocijas, kļūstot par aukstu bezemocionāli. Izstādes nosaukums būs „Mani sauc autoavārija”. Izstādē būs manas gleznas, kurās es ceru parādīt, ka tomēr ir atšķirība starp cilvēku un mašīnu.

Vai tu vari iedomāties, par ko tu būtu kļuvis, ja tu nebūtu mākslinieks?

Nē. Es to nespēju. Māksla man vienmēr ir bijusi asinīs, tāpēc es pat nevaru iedomāties, par ko es varētu kļūt, ja nebūtu mākslinieks. Vienīgais varu pieminēt, ka bērnībā es fantazēju, ka varētu kļūt par arheologu.

Vai mākslinieki Latvijā mūsdienās var izdzīvot, pelnīdami naudu tikai kā mākslinieki? Cik daudz viņiem ir jāiet uz kompromisiem ar reālo dzīvi?

Tas laikiem ir atkarīgs, cik tas mākslinieks ir stiprs un gatavs ziedoties mākslas vārdā. Gatavs iztikt kādu laiku bez naudas. Bet lielākā daļa tomēr strādā kaut kur citur. Es it kā cenšos arī pieturēties pie tikai ar mākslu saistītiem darbiem, bet tas nav viegli. Tas, protams, būtu lieliski, ja es varētu iztikt tikai ar savām gleznām. No otras puses dažādība, nedaudz rada izmaiņas dzīvē, kas varbūt ir pat veselīgi un bagātina pieredzi.

Ko tu saki par jauno tehnoloģiju parādīšanos mākslā? Par to, ka datortehnoloģijas un video sāk spēlēt arvien lielāku lomu?

Es esmu pozitīvi noskaņots. Manuprāt, laikiem mainoties, tehnoloģijas mainās un arī māksla, un gan video, gan datori piedāvā iespējas radīt interesantus un iesaistīgus darbus. Protams, tas nenozīmē, ka šīs tehnoloģijas pazudina visu pārējo mākslu. Piemēram, uz datora nekad nevarēs izdarīt to, ko var izdarīt uz audekla gleznojot. Tāpēc es nebaidos, ka glezniecība varētu izmirt.

Vai tu vari kaut ko pastāstīt par mākslinieku sabiedrību un salīdzināt viņus ar pārējiem cilvēkiem? Daudzi māksliniekus uzskata pa dīvaiņiem.





Jā. Droši vien arī mani kādi cilvēki uzskatītu par dīvainu. Man jau ir grūti novērtēt, jo cilvēks pats sev nespēj likties dīvains, viņš to pieņem kā normu.

Man ļoti patīk mākslinieku sabiedrība, jo viņi ir sapņotāji un ideālisti. Viņiem ir svarīgas emocijas – ko cilvēks jūt, nevis tikai materiālas lietas. Tāpēc viņi ir sirsnīgāki, un no viņiem var mazāk sagaidīt kaut kādas cūcības, piemēram, nodevību vai aukstasinīgu atriebību. Tas, protams, nav izslēgts arī runājot par māksliniekiem, jo katrā sabiedrībā ir izņēmumi, bet tomēr mākslinieki man šķiet patiesāki un atvērtāki, vairāk orientēti uz dvēseles skaidrību un tīrību.

Bet vai mākslinieku vidē nevalda spēcīga konkurence?

Jā, bet tas jau ir tāds labs dzinulis. Ja vienīgais tas neizvērsas pārāk slimīgi, jo tad tas noteikti traucē citiem. Bet vispār vēlme būt labākajam nav slikta vēlme.

Vai kurš katrs cilvēks var kļūt par mākslinieku?

Grūti atbildams jautājums, jo tad jāsāk kļūt pavisam filozofiskiem un jājautā, kas vispār ir mākslinieks. Ja runa ir tikai par māku zīmēt un gleznot, tad to noteikti var iemācīties jebkurš. Bet, manuprāt, ir svarīgi, kas ir tam visam apakšā. Proti, kāpēc tu zīmē un glezno. Ko tu ar to gribi pateikt. Mākslinieki tomēr grib aizraut cilvēkus likt tiem aizdomāties, varbūt labot tos. Un es nezinu, vai šo vēlmi var tā vienkārši iemācīties. Varbūt arī var. Tas ir grūts jautājums.

Vai tev ir kādi noteikti nākotnes plāni?

Gribas, lai es kļūtu pamanāms. Lai mani darbi kļūtu pamanāmi, lai cilvēki atpazītu mani, un ieklausītos tajā, ko es mēģinu ar saviem darbiem pateikt. Es negribu moralizēt, bet vēlos tomēr likt cilvēkiem aizdomāties par dažādām lietām, un padarīt pasauli labāku.



IZSKATĪTIES TĀ, IT KĀ PELNĪTU MILJONU



Liene Zēģele
modes māksliniece

Stilisti saviem klientiem mēdz teikt: „Ģērbies atbilstoši amatam, kuru vēlies ieņemt, nevis tam, kādu ieņem pašlaik.”

Ja sekretārs, biroja administrators ģērbjas kā ģenerāldirektors, jo sapņo par šo amatu, tad tas nenozīmē, ka viņš tuvākajā laikā šo amatu ieņems. Bet pastāv iespēja, ka kādam no vadošajiem darbiniekiem var ienākt prātā doma, ka viņš varētu ieņemt augstāku amatu, jo viņš labi izskatās. Tādi cilvēki vieš uzticību - *Ja viņš perfekti ģērbjas, tad arī pārējo dara tāpat.* Var būt arī otrādi, ja cilvēks ieņem vadošu amatu, bet ģērbjas kā ierindas darbinieks, viņš veido negatīvu viedokli par sevi. Var pat teikt, ka viņš pats „rok sev bedri”.

Nevajag censties pārlēkt pār vairākiem pakāpieniem uzreiz. Jāatceras, ka jāģērbjas tikai par vienu līmeni labāk. Tie, kas ieņem augstākus amatus, negribēs, ka kāds ģērbjas labāk par viņiem.

Ja saņemam darba paaugstinājumu un ieņemam kādu vadošu amatu, tad tas nozīmē, ka jāmaina arī apģērbs. Jaunais amats prasa, lai izskats būtu ietekmīgs. Tagad jāizskatās pēc cilvēka, kura rokās ir vara, jāģērbjas kā galveno lomu tēlotājam nevis otrā plāna spēlētājam.

Viens no motīviem, kādēļ cenšamies kāpt pa karjeras kāpnēm, ir materiālā labklājība. Diemžēl, pelnot vairāk, secinām, ka arī tērējam vairāk. Tiek uzlabota dzīves kvalitāte – nopirkta dārgāka mašīna, tiek pirktas dārgākas lietas sev un mājai, paveras plašākas atpūtas iespējas. Pastāv divi naudas tērēšanas veidi: to ieguldot kvantitatē vai kvalitātē. Ir pienācis brīdis, kad jāiemēcās naudu ieguldīt kvalitātē. Kaut gan, ieņemot vadošu amatu, svarīgi ir abi. Kvantitāte rada izvēles iespējas. Vīrietim tagad ir nevis četri, bet astoņi uzvalki. Tas ļauj labi izskatīties un būt universālam dažādās situācijās. Tomēr, daudz lielāka nozīme un vērtība ir kvalitātei.

Kā atpazīt kvalitāti? Tas ir tāpat kā ar mašīnu, ja tā ir dārga, tad mazāk līdzekļu jāiegulda tehniskajās apkopēs. Cenas zīmīte nav kvalitātes rādītājs, kaut gan visbiežāk tomēr tā norāda uz kvalitāti. Arī uzvalka vai sieviešu kostīma piegriezums liecina par kvalitāti. Nav noteikta piegriezuma, ko var uzskatīt par ideālu. Nav arī tik svarīgi, cik pogu ir žaketei un cik rindās tās izvietotas. Nozīmīgi, lai piegriezums atbilst jūsu figūrai. Apģērbs var novērst dabas radītās nepilnības. Ja jums nav lieli pleci, tad žakete ar polsteriem tos var radīt. Ja jums ir mazs augums, tad svītrains uzvalks vai kostīms ar trīs pogām vizuāli darīs jūs garāku. Ja jums ir pilnīgs viduklis, tad žaketei jābūt bez divām *šlicēm* vai šķēlumiem mugurā. Nākamais uzdevums, - atrast tās firmas ražotos uzvalkus vai kostīmus, kas vislabāk *guļ uz auguma*. Katram ražotājam augumu standarti atšķiras. Viena izmēra uzvalks dažādām firmām var atšķirties – viens var būt šaurs plecos, cits vidusdaļā, bet trešais tieši laikā. Pat, ja jums ļauj līdzekļi un jūs vienmēr esat vēlējušie valkāt pasaulē slaveno modelētāju tērpus, iespējams, ka tas nebūs iespējams figūras dēļ. Labāk tērēt naudu par apģērbu, kas ideāli der jūsu augumam. Tomēr mēs nenēsājam apģērbus ar firmas zīmi uz āru. Ja apģērbs ideāli *guļ* un atbilst jūsu stilam, tad tas arī ir jūsu un nav svarīgs ražotāja vārds.

Ar ko sākas lietišķā garderobe?

Vīrietis var staigāt trīs dienas vienā uzvalkā un neviens to nepamanīs. Zils uzvalks, ja tas ir kārtīgi izgludināts, var katru dienu izskatīties kā jauns, ja to nēsā ar pareizi izvēlētu kaklasaiti un kreklus. Mainot katru dienu kreklus - vienā dienā baltu, otrā zilu, trešajā svītrainu, ceturtajā košākas krāsa, var



veiksmīgi noslēpt, ka garderobe ir neliela. Nozīmīgi ir, lai uzvalks ir labas kvalitātes. Tas jāgludina vismaz divas reizes nedēļā, jo darījumu vīrietim, kurš pārvietojas ar mašīnu, uzvalks burzās. Ja uzvalka audums sāk spīdēt, tad tas savu laiku ir nokalpojis. Tāpat jāraugās, lai nav izstaipījušies elkoņi, ceļgali, nolocījusies žaketes lejas mala.

Krekli un blūzes

Ļoti svarīgi lietišķā apģērba elementi ir krekls, bet sievietēm blūze.

Kreklam un kaklasaiti ir jābūt pareizi izvēlētiem. Izmantojiet radošu pieeju komplektējot blūzes, krekus un kaklasaites.

Tie palīdz ne tikai ietekmīgi izskatīties, bet arī izteikt vīrieša individualitāti. Vīrietim jāizvēlas krekls, kas par viņu „stāsta to labāko”. Veidojot kreklu kolekciju galvenais ir daudzveidība - dažādi audumi, atšķirīgas apkaklītes. Izvēloties kreklu ar rakstiņu nopietni jāpadomā vai tas pietāvēs pie uzvalka un kaklasaites. Krekli ar tradicionāli spiciem apkakles stūriem ir velkami pie jebkura uzvalka.

Balts krekls

Nav tādas situācijas, kad balts krekls būtu nevietā. Tas pietāvēs pie visa – gan uzvalka, gan sportiskas žaketes un haki krāsas biksēm, gan džinsiem. Balts krekls zem tumša uzvalka dod neklūdīgu ziņojumu – kārtīgs, lietišķs, uzticams un atbildīgs. Tomēr, tomēr... jāatceras pats galvenais - kreklam jābūt tīram un izgludinātam! Apkaklītei - stingrai.

Zils krekls

Arī zils krekls ir piemērots visiem dzīves gadījumiem. Zināmā mērā tas pat ir vēl labāk. Ja balts krekls var norādīt uz konformismu, tad zilais dos ziņu, ka jūs esiet neatkarīgs cilvēks. Zilos krekus vēlams iegādāties dažādos toņos. Pie tiem labi pietāvē un izsmalcināti izskatās tumši zilas vai piesātināti zilas krāsas kaklasaites.

Krāsains krekls

Ar krāsas palīdzību iespējams izrauties no zili – baltā vienveidīguma. Pašlaik kreklu modē toni nosaka gaišās pastēļu krāsas - rozā, dzeltena, ceriņu, pat zaļā. Tās norāda uz valkātāja individualitāti, radošumu un uzdrīkstēšanos. Tomēr, šim kreklu krāsām nevajadzētu būt spilgtām un kliezdošām. Šādu kreklu nevajag papildināt ar košu kaklasaiti un nevajag konfrontēt krāsas, piemēram, rozā kreklu ar sarkanu kaklasaiti.

Svītraini krekli

Šie krekli ir darījumu pasaules neatņemama sastāvdaļa. Ja svītras izvietotas viena no otras tālāk, tad valkātājs tiek uztverts kā ekscentrisks. Ja svītras ir vairāk ne kā trīs krāsās, tad tas jau var izskatīties traki - izaicinoši. Krekla svītrojuma vajadzētu būt ar smalkām tuvu stāvošām svītrīnām. Var izrādīties, ka pie svītraina krekla piemeklēt kaklasaiti ir ļoti grūts uzdevums. Vispareizāk būtu izvēlēties vienkrāsainu kaklasaiti. Svītrainu kaklasaiti var atļauties tikai tad, ja svītras uz kaklasaites ir agresīvākas un nomāc krekla svītras. Tāpat arī ar rakstainajām kaklasaitēm – rakstam jābūt spēcīgākam par krekla svītrām.

Stila likumi

1. Kvalitatīvi ne vienmēr nozīmē – dārgi
2. Iespaidīgāk vienmēr izskatās tumšas krāsas apģērbs
3. Klasiskas lietas nekad neiziet no modes
4. Prasme gaumīgi salikt apģērbus un labi ģērbties abas ir no vienas dzimtas, ko sauc par *labām manierēm*
5. Kaklasaiti vienmēr jābūt stingri pievilktai. Tā nedrīkst brīvi karāties.
6. Preču zīmi neviens neredz
7. Kvalitāte ir svarīgāka par kvantitāti
8. Kad ir šaubas – velciet tumši zilu
9. ...vai pelēku
10. Cilvēku *sagaida pēc apģērba...*

Rūtainais krekls

Vīrieti, kas gērbies rūtainā krekļā, uztver mazāk nopietni. Šie krekli ir piemēroti dienām, kad gribās justies brīvāk. Rūtainais krekls jāvelk zem sportiska piegriezuma žaketes ar vienkrāsainu kaklasaiti.

Krekls, kura apkaklīte ir piepogājama pie krekla

Tā ir konservatīvā klasika, bet šodien tas ir kļuvis par visneformālāko kreklu veidu un vislabāk piestāv pie sportiska piegriezuma žaketes. Pie uzvalka šādus krekļus nevajadzētu vilkt.

Krekls ar taisnstūra apkaklīti

Krekli ar izvērstu apkaklīti, kādi pašlaik ir modē, kopā ar kaklasaiti piedot īpašu eleganci uzvalkam. Bet, šī veida krekls paplašina seju. Tie labāk izskatās vīriešiem ar šauru seju.

Krekli ar mandžetēm – atlokiem piedurkņu galos

Tiem ir vajadzīgas aproču pogas. Tos velk uz svinīgiem un pēcpusdienu pasākumiem. Klasiski aproču pogu vietā izmanto elegantus *mezgliņus*. Tie nav dārgi. Aproču pogas vajadzētu izvēlēties augstas kvalitātes. Tām jābūt skaistām, gaumīgām, jo tās liecina par stāvokli, kādu to valkātājs ieņem sabiedrībā.

Apakškreklis

Labākais līdzeklis pret svīšanu, lai nebūtu redzami sviedru laukumi, ir zem krekla pavilkts apakškreklīšs. Veļu vajadzētu valkāt baltā krāsā, jo baltu kreklu tas padarīs baltāku un citu kreklu krāsu arī padarīs spilgtāku.



Lietišķas sievietes apģērbs

Lietišķas sievietes augums kostīma žaketē izskatās slaidāks un apkārtējie saņem ziņojumu, ka šīs sieviete ir pārliecināta par savām spējām. Arī sievietei, izvēloties kostīmu, galvenā vērība jāpievērš šuvuma kvalitātei, materiālam un piegriezumam. Zem žaketes var vilkt blūzi, kreklveida blūzi, vai arī topiņu, bet tam jābūt kvalitatīvam un bez uzrakstiem. Drēbju skapī ir jābūt vismaz piecām blūzēm vai topiņiem. Pārdomāti jāizvēlas auduma krāsa un raksts, lai tas sader ar kostīmu. Svarīgi, lai blūzītes arī vienas pašas ir pietiekoši elegantas un iespaidīgas. Pērkot blūzīti, jāņem vērā:

- blūzes piedurkņu garuma jābūt tādam, ka tas aiziet līdz rādītājpirksta sākumam;
- piedurknes nedrīkst ierobežot kustības vai stipri atkarāties, veidojot kunkuļus zem žaketes;
- blūze nedrīkst stingri piekļauties augumam un būt nospiēgota krūšu rajonā, izcelt apakšveļu vai krūšu galiņus;
- blūzes krāsas: balta – garderobes balsts, jo ir klasiska un nopietna; melna – liecina par enerģiju, varu, pārliecinātību, stingrību, mūsdienīgi; bēšīga – būs sievišķīga un eleganta.

Vienu kostīmu un četras blūzes jau var uzskatīt par četriem apģērbiem.

Dāmas, ja šaubieties, tad velciet melnu

Ieteikums darījumu sievietei, ja šaubieties, ko vilkt, tad velciet kaut ko melnu un izmantojiet krāsainus aksesuārus - krāšņu lakatiņu, piespraudi, ķēdīti. Var vilkt citas krāsa kurpes. Melns kostīms ir elegants, ietekmīgs un iederas ikvienā situācijā. Tas augumu padara staltāku, īpaši, ja sieviete nav apmierināta ar savu figūru. Tas sader ar visu krāsu aksesuāriem, un katrs no tiem piedos kostīmam jaunu noskaņu.

Pelēks kostīms

Pelēks kostīms ir aristokrātisks, smalks un prezentabls. Tas labi izmantojums arī ikdienā. Pie pelēka kostīma lietišķi izskatās melna vai brūna blūzīte, bet visas pārējās krāsas to atdzīvinās un atsvaidzinās. Neitrāls krāsa to padarīs klusināti smalkāku. Lai pelēko padarītu jautrāku, var vilkt spīdīgu atlasa blūzīti.

Zils kostīms

Zils kostīms ir ļoti klasisks. Tas ir maigāks un sievišķīgāks, bet tomēr pietiekoši kareivīgs. Nevajadzētu pie tā vilkt zilu blūzi.

Atceries!

Krāsai ir nozīme. Sajust un pārzināt krāsu nozīmē iemantot varu!

Rotas lietas

Lietišķajai sievietei ir svarīgi izvēlēties pareizas rotaslietas. Tām ir jābūt vienkāršām un nelielām. Sieviete var izveidot savu stilu un katru dienu nēsāt vienu un to pašu rotu, piemēram, ķēdīti vai pērļu virteni. Pēdējā laikā lietišķas sievietes arvien retāk nēsā pērles, jo tās sākušas nēsāt citu sabiedrības grupu sievietes. Viņas gan nēsā plastmasas bumbiņu virtenes.

Auskariem jābūt nelieliem kā nelielām nagliņām vai riņķīšiem. Ja ap kalu ir ķēdīte, ausis auskariņi, pirkstā gredzens, tad rokassprādze jau var būt pārmērība. Sievišķi, ja blakus vēl pulkstenis. Ja ļoti gribās nēsāt rokassprādzi, tad tai jābūt smalki un tikai vienai.

Lietišķas sievietes rotām jābūt klasiskām. Tas nenozīmē, ka tās ir garlaicīgas. Tādas rotas ir universālas – vienkāršas līnijas un dizains, ko neietekmē laiks. Tā ir izsmalcinātība.

Nevainojams stils nav tikai vingrinājums, kas jāizpilda nepieciešamības gadījumā, piemēram, lai saņemtu darba paaugstinājumu vai vadītu cilvēku grupu. Stila izkopšana ir nepārtraukts attīstības process, tas nozīmē, ka jums ir adekvāts pašvērtējums un pašapziņa, ka jums ir svarīgs darbs, ko darāt un dzīvē ir mērķi. Stils ir dzīvesveids! Ceļš uz veiksmi lielā mērā ved cauri jūsu garderobei.

Pērļu rotas:

- Pērles ir jānēsā regulāri, jo tās kā dabīgs materiāls zaudē savu mirdzumu, ja netiek lietotas.
- Pērļu virtene starp pērlēm jābūt sasietiem mezgliņiem, lai pērles nepazūd, ja diegs pārtūksts
- Optimālais pērļu virtenes garums ir tuvāk sejai, nevis uz krūtīm. Pieļaujami ir divi garumi 35 – 40 cm. Tās ir universālais un klasiskais garums. Tās labi izskatās ar visiem izgriezumiem un pie visiem kostīmiem. Otrs pieļaujamais garums ir 43 – 48 cm. Šāda garuma rotas labi izskatās pie apaļa ne pārāk dziļa kakla izgriezuma vai vakartērpa ar dekoltē.
- Kvalitatīva pērļu imitācija ir labāka nekā mākslīgi audzētas pērles. Šajā gadījumā pērlēm jābūt izgatavotām no perlamutra un pārklātām ar dabisku spīdumu.
- Pērlēm jābūt apaļas formas
- To, vai pērles ir īstas, var noteikt vienu pērli rīvējot pret otru. Ja pērles ir īstas, veidojas pulverim līdzīga masa. Pēc tam pirkstos pērles pavilājot tām atkal jābūt gludām un mirdzošām bez rīvējuma pēdām.
- Īstās pērles ir smagas un vēsas.

Zelta rotas ir prestižas un piemērotas lietišķai sievietei. Var nēsāt arī sudraba rotas. Tās regulāri ir jātīra, lai tās nav nosulbējušas.



Kvalitatīva kaklasaite

Audums

Zīda kaklasaitei jābūt gludai; ja līnijas izskatās kā lauztas, tad tā ir zemas kvalitātes. Kvalitatīva kaklasaite ir šūta no trīs auduma gabaliem, kas nodrošina tai glītu formu. Prasta, lēta kaklasaite ir šūta no diviem auduma gabaliem.

Cilpa

Tā nepieciešama, lai aizbāztu kaklasaites otru galu, lai tas nav redzams.

Slēptā vīle

Tā atrodas kaklasaites otrā pusē pa vidu. Tā ir sašūta ar rokām un veidojas no lielām, brīvām cilpām. Kad šo slēpto vīli savēl, kaklasaites malas sakļaujas un tās forma kļūst izteiksmīgāka.

Vaļēja ielocīte

Slēptās vīles lejas gabaliņš aptuveni 3 cm ir vaļēja ielocīte. Ja tā ir, tad kaklasaites forma būs vienkārši ideāla. Šī ir viena no galvenajām kvalitatīvas kaklasaites sastāvdaļām.

Odere

Pateicoties oderei mezglu sasiet ir viegli un tas labi turas, un kaklasaite neburzās. Oderei arī jābūt no zīda auduma.

ATLŪGUMA STĀSTS

Ko pirms pusgada uzrakstīja Kristaps

Jau sesto mēnesi strādāju jaunajā darba vietā. Esmu Latvijas - Lielbritānijas kopuzņēmuma direktors. Manā pakļautībā ir 22 darbinieki. Uzņēmums attīstās, un es uz darbu eju ar prieku. Tomēr sākumā baidījies pieņemt piedāvājumu ieņemt šo amatu, jo mani nomāca negatīvā pieredze iepriekšējā darba vietā.

Pirms četriem gadiem mani uzaicināja strādāt lielā starptautiskā uzņēmumā un piedāvāja veidot meitas uzņēmumu – SIA, kas darbotos vienotā finansu grupā. To veidot sāku praktiski no nulles. Nebija neviena darbinieka. Bija tikai birojs un kaut kādas mēbeles. Viss lielais uzņēmums piederēja igauniem. Uzsākot darbu, saņēmu vadības absolūtu uzticību un rīcības brīvību. Galvenā noruna par darba attiecībām bija – „cik labu uzņēmumu izveidosi, tik labos apstākļos strādāsiet un cik pelnīsiet – tik labi dzīvosiet.” Pirmais uzdevums, pie kā ķēros, bija atrast darbiniekus un izveidot labu komandu. Sākumā bijām tikai četri. Pirmais gads bija ļoti grūts, bet man patika darbs, ko darīju. Uzņēmums ar katru gadu auga, un mēs strādājām ar arvien lielāku peļņu. Nu jau mēs bijām 20 darbinieki un katram no mums liels klientu loks.

Tāda veida uzņēmums Igaunijā strādāja tikai ar savas finansu grupas klientiem. Arī mums tika dots šāds uzdevums, bet Latvijā tirgus situācija bija radikāli atšķirīga. Mēs vairāk strādājām ar saviem klientiem, kas citādi nebija saistīti ar mūsu finansu grupu.

Mūsu klienti bija juridiskas personas. Mēs izvēlējamies šo mērķgrupu, jo tas business bija drošāks, jo piespied klientus izvēlēties mūsu pakalpojumus bija neiespējami. Piespiedu situācija nekad nav patikama. Igaunijā bija izveidota veiksmīga iekšējā sadarbība starp grupas uzņēmumiem. Latvijā šis modelis nedarbojās.

Ceturtajā gadā mainījās visas mūsu lielās finansu grupas un līdz ar to visu meitas uzņēmumu īpašnieki. Igaunī to pārdeva. Šķīroties man tika izteikta pateicība par ieguldīto darbu un veiksmīgo uzņēmumu.

Jaunā vadības struktūra bija citāda. Tika izveidota subordinēta ķēde, kur viens uzņēmums pakļaujas otram. Mums bija trešā līmeņa pakļautība.

Nomainījās arī vadība. Vadošo amatu, tagad ieņēma dāma, kas labi pārzināja banku lietas, bet mūsu uzņēmuma pakalpojumi viņai bija pilnīgi sveši. Diezgan drīz izveidojās situācija, ka viņas vadītais uzņēmums gribēja atbrīvoties no mūsējā. Viņi nesaprata mūsu darba specifiku, un šis business viņai likās lieks. Tomēr izrādījās, ka akcijas sabiedrības vadība vēlas šādu

uzņēmumu saglabāt. *Tad vīrs mūsu galvām savilkās mākoņi* – sāka veidoties neveselīga atmosfēra.

Bijām pārsteigti, kad no augšas mūsu uzņēmumā ielika man vietnieku – igauni. Es nojautu, ka tas varētu būt cilvēks, kas nākotnē varētu ieņemt manu vietu. Izrādījās, ka man bija taisnība. Viņš atklāti darbiniekiem sevi prezentēja kā jauno vadītāju. Tāpat kā es, arī viņš nepatika tā uzņēmuma vadītājam, kura pakļautībā strādājām. Tomēr, viņa saprata, ka viņam ir lielāka aizmugure. Manam jaunajam vietniekam bija jābūt atbildīgam par sadarbības modeli starp grupas struktūrām – dažādiem uzņēmumiem. Reāli sadarbības nebija un vajadzēja atrast ceļus, kā to veidot un attīstīt. Uz sanāksmēm, kas tika organizētas, lai rastu risinājumu, no augstāk stāvošajiem uzņēmumiem labākajā gadījumā atnāca kāds zemākā līmeņa vadītājs. Mūsu izvirzītie priekšlikumi vai projekta īstenošanas modeļi *atdūrās kā pret sienu*, jo šie cilvēki neuzņēmās atbildību un neizrādīja ne mazāko iniciatīvu. Vārdiski, protams, visu atbalstīja, bet lēmumus šie cilvēki nevarēja pieņemt, jo tā nebija viņu kompetence. *Sākās pilnīgs sviests!* Visas sanāksmes bija bezjēdzīgas, jo netika pieņemti konkrēti lēmumi. Mums pavēlēja veikt kaut kādas pilnīgi nevajadzīgas darbības, kas notika tikai procesa nepieciešamības dēļ bez reāla labuma. Piemēram, sāka veikt visādus pētījumus, lai izanalizētu situāciju. Tika pat veikts socioloģiskais pētījums. Interesanti, ka pētījumu rezultāti pēc tam tika pasniegti sagrozītā veidā un interpretēti atbilstoši dažu amatpersonu interesēm. Valdes sēdē tika pasniegts, ka ir diezgan liela klientu neapmierinātība, bet apkopotie dati par to neliecināja.

Mums bija izveidota gandrīz perfekta datu uzskaites sistēma, ko biju izveidojis par saviem līdzekļiem, jo man tas šķita ļoti svarīgs darba mehānisms. Pārējo mūsu finansu grupas uzņēmumu uzskaitē bija ļoti daudz trūkumu, kad mēs atgādinājām par nerealizētajiem darbiem un termiņiem, viņi to nespēja kontrolēt. Mēs viņiem regulāri devām datus. Pašiem kontroles mehānismu nebija. Pēc pētījumu veikšanas atskaitēs parādījās izteikumi, ka mūsu uzskaites sistēma nav atbilstoša. Tas bija ļoti aizvainojoši, jo es jebkurā brīdī varēju izdrukāt dažāda veida informāciju, jebkurā šķērsgrīzumā no savas datu bāzes un pierādīt, ka mūsu pusē viss ir kārtībā. Un nekārtība ir pie viņiem. Tas pierāda, ka datu bāze bija droša un pārskatāma, arī elastīga – es varēju izanalizēt jebkuras detaļas.

Augstākā vadība nespēja izprast situāciju un visas ambīcijas tika vērstas pret mani – direktoru. Visā finansu grupā, kā





mēs to saucām - „Lielajā uzņēmumā” tika veiktas pārmaiņas. Jādomā, ka uzņēmumā, kas sevi definē kā progresīvu, bija izstrādāts pārmaiņu vadības modelis. Bet, kā tas tika īstenots, nezinu, jo mēs to nejutām. Mums nenotika sanāksmes, kas izskaidrotu darbiniekiem notiekošo. Es kā meitas uzņēmuma vadītājs piedalījos tikai dažādās sanāksmēs, kur uzzinājām par dažām jau notikušām izmaiņām. Neziņa par nākotni bija liela un uzņēmumā valdīja paaugstināta spriedze. Par jautājumiem, kas skāra mūsu uzņēmumu kā apakšstruktūru, saņēmām rakstveida rīkojumus un jau pieņemtus lēmumus. Ar uzņēmuma darbiniekiem netika strādāts, mūs nesagatavoja pārmaiņām. Lielo uzņēmumu nesatrauca tas, ka var zaudēt labus un zinošus darbiniekus. Tika izmantota šoka terapija, piemēram, uzroda augstāk stāvošā uzņēmuma vadītāja un visiem darbiniekiem paziņo, ka no šī brīža uzņēmumu vada viņa. Mani darbinieki, vienkārši nesaprot, kas notiek - ienāk cits cilvēks un saka: „Tagad es esmu jūsu vadītāja!”, bet es - patiesais vadītājs, stāvu blakus un man jāizskaidro, ka viņai būs tikai uzraugošā funkcija.

Viena iespēja mums tika dota - noorganizēta sanāksme, kur mēs prezentējām savu darbību. Bet, tiklīdz es sāku stāstīt detaļas, tā „augstākā vadība” pārtrauc un saka, ka sīkumus klāstīt nevajag. Viņa mūsu darbu uztvēra kā vienu pakalpojumu, nesaprata, ka mēs strādājam ar 19 uzņēmumiem no malas, viņiem katram ir 12 produkti, kurus mēs pārdodam, ka mūsu darba apjoms ir ļoti liels. Viņa tā arī neko nesaprata vai negribēja saprast - „*ko tad jūs tādu briesmīgu darāt?*” Viņa visu skatīja caur tādu pat prizmu, kā notiek produktu pārdošana lielajā uzņēmumā - ir menedžeris, kas par to atbild un tad notiek realizācija. To visu nevarēja *pasviest* zem mūsu darba specifikas, jo tā bija savādāk.

Jaunā vadība pret mūsu biznesu izturējās vienaldzīgi un pat necentās iedziļināties. Bija vesela virkne rīkojumu un lēmumu no augšas, ka jāveido darba grupa, jāizstrādā sadarbības modelis un tā koncepcija. Bet tas netika darīts. Tika veiktas atsevišķas formālas darbības, jo kaut kas bija jādara. Sadarbības modelis neveidojās. Sāku kļūt uzstājīgs, jo redzēju, ka darbs stāv uz vietas, lietas nenotiek. Tā vietā, lai meklētu kompromisus un risinājumus, „augstākā vadība” sāka izmantot savas spēka pozīcijas. Nonācām pat tik tālu, ka es kļuvi par „augoni”, jo pieprasot sakārtot darba vidi, reāli traucēju.

Tad beidzot pienāca diena, kad tiku izsaukts pie „Lielā uzņēmuma” vadības, kas par mani bija saņēmusi noteikta veida - vienpusīgu informāciju. Kāda tā bija, nezinu, bet nevajag jau lielu fantāziju, lai saprastu, ka tā nebija pozitīva. Man pateica paldies par sadarbību un lūdza rakstīt atlūgumu. Pēdējā sarunā nācās dzirdēt brīnumlietas, - ka man neinteresē uzņēmuma nākotne - ne lielā, ne arī mazā uzņēmuma, ka es par to nerūpējos. Es taču to biju izveidojis! Tā bija daļa no manis! Tieši pretēji - es biju tas, kas visu laiku urbināja, ka kaut kas ir jādara. Sāku aizstāvēties un uzdevu pretjautājumu - „*Bet, jūs pašas neesat bijušas nevienā sanāksmē! Kādu nākotni jūs gribat ieraudzīt, ja par to neinteresējaties?*” Uz šo jautājumu nebija atbildes. Tomēr vadības lēmums bija tāds, ka acīmredzot sienu vairs nevarēs nojaukt. Man norādīja, ka mēs ar uzņēmuma vadītāju, kurai pakļautībā bija nonācis arī mans uzņēmums, vairs nevarēsim sastrādāties. Viņa kā darbinieks ir vairāk vajadzīga, un vadība viņai uzticoties vairāk, jo viņu labāk pazīst.

Tā mēs šķīrāmies! To, kā uzņēmums tika izveidots, neviens negribēja redzēt. Es godīgi pateicu darbiniekiem, ka nezinu, kas notiks tālāk ar uzņēmumu.

Projām ejot, es visu atstāju gandrīz tādā pašā situācijā kāda tā bija, kad es atnācu - nulles līmenī. Kopā ar mani aizgāja lielākā daļa darbinieku. Tiem, kas palika tik un tā strādāšanas nebija, jo īgauņu puisis uztvēra, ka viņi ir palikuši tikai uz laiku, lai spiegotu. Aizgāja arī atlikušie. Katram darbiniekam bija savs klientu loks, kas aizgāja viņiem līdzi. Aizgāja darbinieki un klienti. Palika tikai viens cilvēks un īgauņu puisis, kas tagad ieņēma manu vietu.

Viss šajā finansu grupā notiek no spēka pozīcijām: „*Ja načaļnik, a ti durak!*”^{*} Nevienam neinteresē racionāli risinājumi vai kompromisi, tur vienkārši skalda un valda.

Uzņēmums vēl eksistē, un kaut kas jau tur notiek. Šobrīd maksimāli pieturas pie tā, ka apkalpo tikai grupas klientus, atšķirībā no maniem uzskatiem, ka uzņēmumam ir jābūt rentablam. Viņi veic servisa funkciju, nevis pelnīšanas funkciju. Tas ir cits uzstādījums un cits darbs.

^{*}*Es esmu priekšnieks, bet tu mulķis! krievu val.*

ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS



Agris Palkavnieks
psihoterapeits/sociātrs

Atbildot uz lūgumu komentēt šo “Atlūguma stāstu”, man kā psihoterapeitam vispirms rodas jautājums - kur ir problēma?

Stāsts ir par to, kā šķiet, jauns, talantīgs un mērķtiecīgs cilvēks ir guvis nozīmīgu pieredzi savā profesionālajā karjerā. Negatīvu pieredzi, bet arī daudz pozitīvu – veidot jaunu uzņēmumu, atraisot savas radošās spējas, piepildot līdera un *ķreaturga* ambīcijas (pozitīvā nozīmē). Šobrīd, kā redzams, Kristaps ar savu profesionālo dzīvi ir mierā. Negatīva pieredze mums var būt tikpat noderīga kā pozitīva – mēs varam daudz ko iemācīties – par sevi, par citiem, par pasauli ap mums. Un, kā mēdz teikt, gudrais mācās no savām kļūdām...

Lasot stāstu, jaušamas dusmas un aizvainojums. Tomēr beigās – zināms triumsfs – “es viņiem atstāju gandrīz visu nulles līmeni”. To var saprast – veidojot ko jaunu, ieguldot savas spējas, savu degsmi, parasti pat vairāk, kā saņemam pretī, mēs sākam identificēties ar radīto – tas ir mūsu, tā ir daļa no mums, mēs vēlamies tapt pienācīgi novērtēti. Nevērīgu attieksmi pret mūsu radīto tad mēdzam uztvert kā personīgu atraidījumu.

Tāču šajā gadījumā ir viens būtisks “bet” - Kristaps ir tikai darba ņēmējs – algādzis un kaut kur uzņēmumam ir saimnieki (īpašnieki) un vadītāji, kuru griba un lēmumi ir noteicošie. Veidojot un vadot meitas uzņēmumu, kura centrs ir tālu prom, var rasties ilūzija, ka veido kaut ko savu. Bet no centra raugoties, tā ir tikai viena attāla struktūrvienība. Vienmēr svarīgi ir saglabāt “lomu skaidrību” – *Kādā lomā es esmu? Kādas ir šīs lomas robežas un iespējas? Kur sākas un beidzas mana profesionālā loma, bet kur – mana privātā?* Tas mums var palīdzēt saglabāt līdzsvaru, izvairīties no emocionāliem satricinājumiem. Profesionālās lomas mums pieprasa rīkoties no prāta pozīcijām, ne emocionāli iesaistīties, skaidri saprast, ko spēju, varu, gribu dot un ko saņemt pretī šobrīd un nākotnē.

Gribētos uzdot Kristapam vienu jautājumu – kamdēļ viņš neveido pats savu uzņēmumu – jo ir tāču pierādījis, ka to spēj.

Un vēl nedaudz par uzņēmuma īpašniekiem un vadību. Dzirdot vārdus “liels uzņēmums”, “bizness” – tie mums asociējas ar kaut ko nopietnu, racionālu, saprātīgu, arī ar vārdiem “sadarbība”, “attīstība”, “progress”. Tomēr, dzīvē viss mēdz būt

savādāk. Mēs ikviens (arī “solīdi biznesmeņi” un augsta ranga vadītāji, kas tāpat ir tikai cilvēki) bieži rīkojamies emocionālu motīvu vadīti, balstoties uz “patīk/nepatīk”, “simpātisks/nesimpātisks” utt. Savā profesionālajā un biznesa darbību mēs piepildām arī savas nepiepildītās emocionālās vajadzības, kas nereti kaitē profesionālajai darbībai. Pasaule ir racionāla un tikpat irracionāla. To mēs novērojam pat “lielajā politikā”. Savulaik, kad Vācijas kanclers bija H.Kols, bet Krievijā valdīja B.Jelcins, šo abu lielvaru attiecības bija tuvas un draudzīgas. Helmūts brauca pie sava drauga Borisa medīt lāčus Karēlijas mežos. Turklāt, abi bija *pikniskais* tips (patīk labi paēst, iedzert un papļāpāt). Tāds ar tādu saprotas. Un arī valstis līdz ar viņiem – labi saprotas. Vadītāji mainās un arī valstu attiecības – mazāk vai vairāk, tomēr mainās.

Noslēgumā gribu atvainoties Kristapam, ja esmu pārāk viņa “dvēselē rakņājies” – bet tāds bija jautājums un arī novēlēt dzīvē gūt daudz gandarījuma par paveikto.



ATLŪGUMA STĀSTS: KOMENTĀRS



Aelita Švītiņa

SPRING VALLEY konsultante

Protams, ka analizēt šo konkrēto situāciju, ir ļoti sarežģīti, ņemot vērā tikai vienas iesaistītās puses minētos faktus. Tomēr, vienlaicīgi šis piemērs uzskatāmi ilustrē līdzīgas situācijas uzņēmumos pārmaiņu laikā, kurās vienmēr neiztrūkstoši faktori ir emocijas un pretestība, īpaši jau tik nozīmīgās pārmaiņās, kā vadības maiņa. Tādēļ īsumā minēšu dažus, manuprāt, būtiskākos aspektus, kuriem būtu svarīgi pievērst uzmanību gan šajā situācijā, gan ikvienā uzņēmumā, kurā notiek pārmaiņas.

Bailes, bažas, neziņa un šaubas ir emocijas, kuras neiztrūkstoši pavada ikvienu pārmaiņu procesu. Jaunas pārmaiņu programmas ieviešana uzņēmumā vienmēr skar individu gan personīgi, gan arī visu darba komandu kopumā. Skaidrs, ka visi cilvēki nekad nebūs vienādi apmierināti. Katrs uztvers un interpretēs šo situāciju no sava personīgā redzējuma, no tā, kāda ir viņa dzīves pieredze, kāda ir viņa loma un vieta uzņēmuma hierarhijā.

Vispirms, pārmaiņu īstenošanas process, būtu jāsāk ar konkrētā pārmaiņu mērķa noteikšanu, jo skaidrāk definēts mērķis, jo darbiniekiem saprotamāks tā īstenošanas ceļš. Protams, ar vienu noteikumu, ja darbinieki pārmaiņu procesa gaitā saņem par to pietiekamu informāciju. Komunikācija ir ļoti svarīgs aspekts, ja vēlamies runāt par uzņēmuma darbinieku motivēšanu, lai gūtu viņu atbalstu pārmaiņu procesa ieviešanai. Nereti sliktas komunikācijas dēļ uzņēmumā sākas baumas, kas rada īpašu spriedzi un neziņu darbinieku vidū. Protams, ka nav viegls uzdevums pārliecināt darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību un izdevīgumu gan pašam uzņēmumam, gan arī katram darbiniekam, taču efektīva komunikācija, gan labas ziņas, gan sliktas ziņas visā pārmaiņu gaitā ir drošākā garantija pārmaiņu veiksmi.

Pārmaiņas rada nedrošību un nenoteiktību, un tā ir pilnīgi normāla mūsu reakcija. Sajūtot draudus savai ierastajai drošībai, mēs protestējam un parādām savu negatīvo attieksmi pret pārmaiņām vai tiem, kas pārmaiņas ir ierosinājuši, dažādos veidos, gan atklāti, gan slēpti. (Tomēr jāpiebilst, ka ir arī tādi cilvēki, kas atbalsta pārmaiņas uzņēmumā vislielākajā mērā, saredzot tās kā iespēju mainīt līdzšinējos procesus, lai

virzītos uz daudz efektīvākiem izaicinājumiem.)

Pārmaiņu spriedzē bieži darbiniekam šķiet, ka viņa profesionālais kompetences līmenis, uzticētie pienākumi, atbildība tiek apdraudēta. Protams, ka pārmaiņas izjauc visu iepriekš iedibināto kārtību, dezorganizē darba ritmu un iesaistīdo attiecības ar kolēģiem. Rodas simtiem jautājumu: *Kas notiks ar mani? Vai man vispār uzticēs jaunus pienākumus? Vai tikšu ar tiem galā? Ja manu amatu likvidēs vai pazeminās amatā? Vai es vispār šeit būšu vajadzīgs? Kā es jutīšos, ja manam kolēģim piedāvās amatu, bet man – nē? Varbūt vispār labāk tūlīt iet prom no uzņēmuma? utt.*

Bieži ir cilvēkiem ir neticība, ka pārmaiņas patiesi ir iespējamās ar pozitīvu rezultātu. Vai tās ir nepieciešamas un iespējamās tieši šobrīd? Vispār tās varētu gan būt labas, taču ne mums, lai tās labāk notiek ar citiem...

Viens no svarīgākajiem jautājumiem ir tas, kā pārmaiņu procesa gaita un ieguvumi saskanēs ar manām personīgajām vērtībām, kuras, iespējams, nereti var būt pretrunā ar organizācijā notiekošo?

Katram cilvēkam ir svarīgi apzināties, no vienas puses, tos faktorus, kuri pārmaiņu procesā mani ietekmējuši emocionāli visspēcīgāk, gan arī tos faktorus, kas attiecas uz manu paša atbildību šajā pārmaiņu procesā.

Ļoti bieži cilvēkiem ir vieglāk vainot apkārtējos apstākļus, nekā pašam uzņemties izaicinājumu un risku iesaistīties pārmaiņu procesos, spēt mācīties un būt elastīgākam, prast gan uzklaut citu viedokli, gan paust savējo – ne tikai emocionāli, bet arī argumentēti.

Šodien mēs neviens vairs nevaram izvairīties no pārmaiņām, un, ja mēs vēlamies veiksmīgi dzīvot šajā pasaules telpā, tad jebkuras pārmaiņas (pozitīvas vai negatīvas), kas notiek mūsu privātajā vai darba dzīvē, jāpieņem kā iespēja mācīties un attīstīt sevi. Diemžēl, visbiežāk šie procesi ir saistīti ar sāpīgām un neērtām emocijām. Visiem uzņēmumiem ir nepieciešamas zināšanas un iemaņas, kā sekmīgāk vadīt gan pārmaiņu uzdevumu sasniegšanas, gan cilvēku attiecību procesus, lai labāk vadītu tādas situācijas, par kuru raksta X.

PERSONĪBAS VIRZĪBA UZ „PAŠATTĪSTĪBU”, „UZDEVUMU” VAI „ATTIECĪBĀM”

Meklējot darbinieku kādam konkrētam amatam, ir jāpārdomā, kāda tipa cilvēks mums ir nepieciešams – vai tāds, kas orientējas uz:

- attiecībām;
- pašattīstību;
- uzdevumu.

Visas šīs personības virzības jāsaskaņo ar darba pienākumiem un amatam nepieciešamajām kompetencēm. Te var būt meklējama atbilde uz jautājumu – kādēļ citādi jaukam cilvēkam neveicas darbs.

Protams, ka katra cilvēka motivācijas struktūrā pastāv visi trīs šie virzības elementi. Tomēr parasti viens no tiem dominē. Ja mēs zinām, kurš no tiem ir noteicošais, varam saprast, kāds darbs ir piemērotāks. Virzību nosaka raksturs un personības iezīmes.

Ja dominē virzība „uz pašattīstību”, tas nozīmē, ka cilvēks daudz strādā ar sevi un viņam ir svarīgi kāpt pa karjeras kāpnēm. Viņš rūpēsies par sevi, savu prestižu un savu apmierinātību ar dzīvi. Zināmā mērā tās var uzskatīt par egocentriskām tendencēm. Tomēr, šādi cilvēki var būt ļoti labi darbinieki, jo viņi ar savu spilgto un vispusīgo personību ceļ uzņēmuma prestižu un spēj to pārstāvēt un prezentēt visaugstākajā līmenī. Šiem cilvēkiem ir piemēroti amati, kuros viņi var sabiedrībai demonstrēt savu personību, vienlaikus ceļot uzņēmuma prestižu.

Ja cilvēka motivācijas struktūrā dominē „virzība uz uzdevumu vai mērķi”, tad viņam ir svarīgi precīzi un visaugstākajā līmenī paveikt uzdoto darbu. Viņš izmantos visas savas zināšanas un meklēs jaunu informāciju, lai uzdevumu atrisinātu tik labi, kā neviens cits. Tie ir ļoti produktīvi darbinieki, jo ir augsta līmeņa profesionāļi, ieinteresēti darba pilnveidošanā un jaunu risinājumu meklēšanā, lai darbu paveiktu maksimāli perfekti un kvalitatīvi. Šiem cilvēkiem var uzticēt visgrūtākos un sarežģītākos uzdevumus. Viņus arī nevajag īpaši kontrolēt.

Ja dominē „virzība uz attiecībām”, tas nozīmē, ka šis cilvēks ir komunikabls. Viņam ir svarīgi atrasties starp cilvēkiem.

Vispiemērotākie viņi ir profesijām „Cilvēks – cilvēks”. Kā jau sabiedriski cilvēki, viņi var būt komformisti, tas nozīmē, mainīt savu viedokli par labu grupas viedoklim un nespēt aizstāvēt savas pozīcijas. Viņam ir svarīga grupa un tas, kas tanī notiek, jo labu attiecību uzturēšana ir galvenais.

Piedāvājam instrumentu, ar kura palīdzību iespējams noteikt personības virzību – „Personības virzības noteikšana”. Lai precīzi noteiktu cilvēka motivāciju, vajadzētu izmantot vēl citas metodes. Pirms šo aptauju izmantot, jāatbild sev uz jautājumu – kādēļ mēs nepieciešams diagnosticēt personības virzību? To vajadzētu darīt, ja ir skaidri zināms mērķis. Vislabāk, ja aptauju veic organizāciju psihologs, jo viņam būs komentāri, un viņš varēs sniegt precīzāku interpretāciju.

Aptaujas gaita:

Šo aptauju var veikt grupā vai individuāli. Aptaujas dalībniekiem izdala aptaujas anketas un sniedz instrukciju:

„Šajā anketā ir izteikti 27 apgalvojumi. Lai tos pabeigtu, jums tiek piedāvāti trīs varianti: A, B, C. Jums no šiem trīs izteikumiem jāizvēlas viens – tas, kurš visvairāk atbilst jūsu izpratnei par dzīvi, kurš jums šķiet vispiemērotākais. Šo izvēlēto apgalvojuma nobeigumu ierakstiet atbilžu lapā preti izteikuma numuram kolonnā „visvairāk atbilst” burtu A, B, vai C.

Pēc tam atrodi izteikumu, kas vismazāk atbilst jūsu izpratnei un viedoklim. Pretim. Atbildot uz katru izteikumu, jūs izdariet divas izvēles, kuras fiksēsit pretim izteikuma apgalvojuma numuram kolonnā „vismazāk atbilst” ierakstiet šī izteikuma burtu numuram.”

Rezultātu apstrāde

Atbildes, kas fiksētas rubrikā „visvairāk”, saņem 2 balles. Atbildes „vismazāk” saņem vērtējumu 0, neizvēlētai atbildei varam piešķirt 1 punktu.

Iegūtos rezultātus pārbaudām pēc atslēgas tabulas.



Instrukcija:

„Šajā anketā ir izteikti 27 apgalvojumi. Lai tos pabeigtu, jums tiek piedāvāti trīs varianti: A, B, C. Jums no šiem trīs izteikumiem jāizvēlas viens – tas, kurš visvairāk atbilst jūsu izpratnei par dzīvi, kurš jums šķiet vispiemērotākais. Šo izvēlēto apgalvojuma nobeigumu ierakstiet atbilžu lapā pretī izteikuma numuram kolonnā „visvairāk atbilst” burtu A, B, vai C.

Pēc tam atrodiet izteikumu, kas vismazāk atbilst jūsu izpratnei un viedoklim. Pretim apgalvojuma numuram kolonnā „vismazāk atbilst” ierakstiet šī izteikuma burtu. Atbildot uz katru izteikumu jūs izdariet divas izvēles, kuras fiksēsiet pretim izteikuma numuram.”

Aptaujas anketa

1. Vislielāko gandarījumu es gūstu:

A – no tā, ka tiek atzīts mans darbs;

B – no apziņas, ka darbu esmu padarījis labi;

C – no apziņas, ka man blakus ir draugi.

2. Ja es spēlētu kādu komandas spēli, piemēram, futbolu, volejbolu, basketbolu, tad es gribētu būt:

A – treneris, kas izstrādā spēles taktiku;

B – visiem pazīstams spēlētājs;

C – komandas kapteinis.

3. Manuprāt, labākais pedagogs ir tas, kurš:

A – izrāda interesi par skolēniem un katram atrod individuālu pieeju;

B – prot ieinteresēt par mācību priekšmetu, lai skolēni ar prieku padziļina savas zināšanas šajā jomā;

C – rada tādu atmosfēru, kurā neviens nebaidās izteikt savu viedokli.

4. Man patīk, ja cilvēki:

A – priecājas par paveikto darbu;

B – ar prieku strādā kolektīvā;

C – cenšas labi izpildīt savu darbu.

5. Es vēlētos, lai mani draugi:

A – būtu atsaucīgi un palīdzētu cilvēkiem, ja viņiem ir tāda iespēja;

B – būtu man uzticīgi;

C – būtu gudri un interesanti cilvēki.

6. Par labākajiem draugiem es uzskatu tos:

A – ar kuriem veidojas labas attiecības;

B – kas dzīvē spēj daudz sasniegt;

C – uz kuriem var paļauties.

7. Visvairāk šai dzīvē es neciešu, ja:

A – man kaut kas neizdodas;

B – tiek sabojātas attiecības ar cilvēkiem;

C – mani kritizē.

8. Manuprāt, nekas nevar būt sliktāk, ja pedagogs:

A – neslēpj to, ka kāds skolēns viņam šķiet nesimpātisks un „velk viņu uz zoba” vai izsmej viņu;

B – kolektīvā rada sāncensības gaisotni;

C – pietiekami labi nepārzina priekšmetu, ko māca.

9. Bērībā man vairāk par visu patika:

A – pavadīt laiku ar draugiem;

B – sajūst padarītā darba prieku;

C – ja mani slavēja.

10. Es gribētu līdzināties tiem, kas:

A – dzīvē gūst panākumus;

B – nopietni ir aizraušies ar savu darbu;

C – no citiem atšķiras ar labvēlību un labsirdību.

11. Galvenais izglītības sistēmas uzdevums ir:

A – iemācīt atrisināt uzdevumus;

B – attīstīt skolēnu individuālās spējas;

C – veidot saskarsmes prasmes un spēju sadarboties ar cilvēkiem.

12. Ja man būtu daudz brīvā laika, tad es to vislabprātāk izmantotu:

- A – lai būtu kopā ar draugiem;
- B – atpūtai un izklaidēm;
- C – lai nodarbotos ar sev svarīgām lietām un izglītos.

13. Vislielākos panākumus es gūstu, kad:

- A – strādāju kopā ar cilvēkiem, kuri man patīk;
- B – darbs ir interesants;
- C – manas pūles tiek labi atalgotas.

14. Man patīk:

- A – ja, cilvēki mani ciena;
- B – gūt gandarījumu no labi paveikta darba;
- C – patīkami pavadīt laiku kopā ar draugiem.

15. Ja par mani rakstītu avīzē, tad es vēlētos, lai:

- A – pastāsta par kādu interesantu gadījumu, kas saistīts ar darbu, mācībām, sportu, kur esmu ņēmis dalību;
- B – uzraksta par manu darbu un profesionālo darbību;
- C – pastāsta par kolektīvu, kurā strādāju.

16. Kaut ko mācoties, vislabākos panākumus gūstu, ja pasniedzējam:

- A – ir individuāla pieeja man;
- B – piemīt prasme izraisīt interesi par priekšmetu;
- C – ir svarīgi organizēt darbu grupās un kolektīvas diskusijas par mācību tēmu.

17. Man nav nekā sliktāka par:

- A – to, ka tiek aizskarts mans gods;
- B – neveiksmi darot ko svarīgu;
- C – drauga zaudējumu.

18. Vissvarīgākais man ir:

- A – veiksmē;
- B – iespēja kopīgi veikt darbu;
- C – ass, praktisks prāts un pieredze.

19. Es nemīlu cilvēkus, kas:

- A – uzskata, ka viņi ir sliktāki par citiem;
- B – bieži strīdas un konfliktē;
- C – iebilst pret visu jauno.

20. Patīkami, ja:

- A – varu strādāt pie projekta, kas ir visiem svarīgs;
- B – man ir daudz draugu;
- C – spēju izraisīt apbrīnu un visiem patikt.

21. Pēc manām domām vadītājam ir jābūt:

- A – pieejamam visiem;
- B – autoritātei;
- C – prasīgam.

22. Brīvajā laikā es labprāt izlasītu grāmatu:

- A – kā iegūt jaunus draugus un uzturēt labas attiecības ar cilvēkiem;
- B – par kāda populāra cilvēku dzīvi;
- C – par jaunākajiem sasniegumiem zinātnē un tehnikā.

23. Ja man būtu muzikālās spējas, es gribētu būt:

- A – diriģents;
- B – komponists;
- C – solists.

24. Man gribētos:

- A – izdomāt kādu interesantu konkursu;
- B – uzvarēt konkursā;
- C – organizēt un vadīt konkursu.

25. Man ir svarīgi zināt:

- A – ko es gribu izdarīt;
- B – kā sasniegt mērķi;
- C – kā organizēt un iedvesmot cilvēkus mērķu sasniegšanai.

26. Cilvēkam ir jācenšas, lai:

- A – citi būtu ar viņu apmierināti;
- B – izpildīt savus uzdevumus;
- C – viņam nepārmestu par viņa padarīto.

27. Parasti es brīvajā laikā atpūšos:

- A – kopā ar draugiem;
- B – skatoties izklaidējošas filmas;
- C – nodarbojoties ar savu iemīļoto darāmo.



Atbilžu lapa

Vārds, uzvārds _____

Vecums _____ Datums _____

Apgalv. Nr.	„Visvairāk atbilst”	„Vismazāk atbilst”	Apgalv. Nr.	„Visvairāk atbilst”	„Vismazāk atbilst”
1			15		
2			16		
3			17		
4			18		
5			19		
6			20		
7			21		
8			22		
9			23		
10			24		
11			25		
12			26		
13			27		
14					

Atbilžu apstrādes atslēga

Personības virzība uz pašattīstību		Personības virzība uz attiecībām		Personības virzība uz uzdevumu	
1A	15A	1C	15C	1B	15B
2B	16B	2C	16C	2A	16A
3A	17A	3C	17C	3B	17B
4B	18A	4B	18C	4C	18B
5B	19A	5A	19B	5C	19C
6C	20C	6A	20B	6B	20A
7A	21C	7C	21A	7B	21B
8C	22B	8B	22A	8A	22C
9C	23B	9A	23C	9B	23A
10C	24C	10B	24A	10A	24B
11B	25B	11C	25A	11A	25C
12B	26B	12A	26A	12C	26C
13C	27A	13A	27B	13B	27C
14C		14A		14B	



Māksla vadīt laiku

Likumi.

1. Vislabākais līdzeklis laika vadībai ir noteikts darba stundu skaits dienā un 6 darbadienas nedēļā.
2. Lai veiktu darbu, ir jābūt noteiktai profesijai.
3. Darbs ir jāsadala visai dienai un ir ļoti būtiski iepļānot arī pārtraukumus.
4. Nevienš nevar garīgi strādāt 6 – 8 stundas bez pārtraukuma.
5. Darbs ir jāsāk bez ilgas sagatavošanās. Labākās domas atnāk, darot darbu. Arī noskaņojumam un garastāvoklim ir liela nozīme.
6. Daudziem cilvēkiem tādēļ nav laika, ka viņi vienmēr ilgi plāno, iekams uzsāk darbu. Ir nepieciešama plānošana īsos laika posmos.
7. Galvenais līdzeklis, kā ietaupīt laiku, ir pārmaiņus darbā. Tā ir kļūda vienmēr padarīt vispirms tikai vienu darbu pirms uzsākt citu.
8. Darbs ir jādara nevis tik ātri, cik iespējams, bet gan tik ātri, cik nepieciešams.
9. Darbs ir vienmēr jāpadara tūlīt un nevis jāatliek.
10. Ir vienmēr jāmēģina studēt (pētīt) oriģinālie avoti. Zināšanas *no otrām rokām* var novest pie kļūdām.
11. Tas ir negatīvi, ja cilvēks lasa tikai avīzes un klausās tikai mūziku, bet pats nav aktīvs.
12. *Neuzkraudziet* sev nevajadzīgu darbu.

Kādā laikā šie laika vadības (laika menedžmenta) pamatnoteikumi ir uzrakstīti? Vai Jūs varat pateikt, cik veci ir šie likumi? Vai no 2000. gada?

*Godātais lasītāj, tas ir tulkojums no vācu valodas, Prof. Dr. C. Hilty grāmatas „Laime“, kas ir izdota Vācijā, izdevniecībā „Hubert & Co in Frauenfeld“, 1910.gadā(!).
Tulkotais teksts ir no sadaļas „Māksla vadīt laiku“, 149.lpp.*

.....Manuprāt, ļoti mūsdienīgi!

Jūsu Žanete Tauriņa



reklāmas&komunikāciju
aģentūra
marketing

Aģentūras piedāvātie pakalpojumi:

- visa veida reklāmu dizaina izstrāde;
- reklāmas materiālu izgatavošana
- prezentreklāmas un iespiedmateriālu izgatavošana;
- web lapu izstrāde un izveide;
- video un audio reklāmas izveide;
- firmas zīmola un produkta tēla veidošana;
- auto aplīmēšana;
- pasākumu plānošana un organizēšana;
- promo akciju organizēšana

● mob.tel: 29485569

KĀPĒC DAŽI UZŅĒMUMI IR VEIKSMĪGĀKI
PAR CITIEM?

JO MĒDZ BŪT LABI DARBINIEKI



UN LABI PRIEKŠNIEKI



GAN ARĪ SLIKTI DARBINIEKI



UN SLIKTI PRIEKŠNIEKI



GRANULU APKURES KATLI



GRANDEG
WOOD PELLET BOILERS



Birojs:

Struktoru 7
Rīga, LV-1039
tāl. **755 6721**
fakss **755 6725**

E-pasts:

info@grandeg.lv
www.grandeg.lv

Rūpnīca:

K.Valdemāra 99a
Ainaži, LV-4035
tāl. **407 1177**
fakss **407 1100**



ĢIMENES MĀJU KATLI 15 / 25 / 40 KW
KOMERCKATLI 70 / 100 / 200 / 300 / 500 KW

Automātiska darbība līdz 7 dienām! Vislētākās apkures izmaksas!

RADĪTS LAI SILDĪTU

Jaunākie tehnoloģiju risinājumi

Canon ir kompānija, kas jaunievedumu patentēšanas ziņā atrodas pasaules līderu vidū.

Vairāk nekā 20 dažādu digitālo fotoaparātu modeļi visiem profesiju pārstāvjiem – sākot no vadītājiem un arhitektiem, līdz pat zinātniekiem un zobārstiem.

Profesionālā foto tehnika, kas neļaus aizmirst mirkļus un nianšes. Maināmi objektīvi un fotopiederumi.

Vairāk nekā 30 dažāda veida printeri – gan studentiem, gan prasīgiem profesionāļiem.



Multimediju projektori kinomācībām un profesionāļiem.

Plašs videokameru klāsts – dažādu izmēru kameras, piemērotas pat kabatas lielumam.

- printeri
- faksi
- kopētāji
- skeneri
- datori
- projektori
- kodoskopi
- ekrāni
- tāfeles
- iesējēji
- laminētāji
- smalcinātāji
- griezēji
- foto tehnika
- video tehnika
- izejmateriāli
- serviss

Profesionāli un zinoši konsultanti palīdzēs izvēlēties Jūsu vēlmēm atbilstošāko risinājumu. Visai teknikai tiek nodrošināta garantijas un pēcgarantijas servisa apkalpošana.

Canon

iBserviss

Rīgā, Maskavas ielā 40, tālr.: 7 20 40 80
Liepājā, Bāriņu ielā 13, tālr.: 34 26 555
Valmierā, Lilijas ielā 4, tālr.: 42 81 800
Rēzeknē, P. Brieža ielā 29/31, tālr.: 46 22 555