

deceit 2010 - janis 2011

BIZNESĀ

psihologija

Nr. 27

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



12

Jaunums!

Izvēlies SEB Uzņēmēja komplektu – tieši **Tavam biznesam!**



**Lieliem
Vidējiem
Maziem
Jauniem**

Komplekta cenā iekļauts:

- visu kontu apkalpošana
- pārskaitījumi Ibankā no Norēķinu konta SEB bankas ietvaros
- biznesa karte un citi pakalpojumi

www.seb.lv  **8777**



S|E|B



VALODU MĀCĪBU CENTRS,
kuru atklāja Velsas princis Čārlzs

www.vmc.lv

Runā, domā, raksti valodā, kuru izvēlēties !
Sadarbībā ar NVA piedāvājam
mūžizglītības programmas valodu apguvei.

Komplektējam dažāda līmeņa grupas

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

-  Sadarbībā ar ārzemju skolām piedāvājam mācības ārzemēs
-  Gatavojam TOEFL, IELTS un centralizētajiem eksāmeniem svešvalodā
-  Iespēja izmantot Eiropas valodu portfeli
-  Nostipriniet valodas zināšanas "English club"

Aicinām pieteikties visās VMC filiālēs:

Liepājā, Valmierā, Smiltēnē, Jēkabpilī un
Rīgā - Elizabetes ielā 85a, K.Barona ielā 64-2 !

Pieteikšanās internetā vai pa tālruni:
K.Barona ielā - 67212251, 29153657, Elizabetes ielā - 67358032, 29482197
Zināšanu pārbaudi veiciet savlaicīgi !



6. lpp. | izvēlos iet uz priekšu



22 lpp. | vērtība, balva un sods darbinieka izpratnē



28. lpp. | sātana advokāts, jeb stāsts par vērtībām



38. lpp. | organizācijas kultūra un darbinieku motivācija



72. lpp. | taka



76. lpp. | atpūties un pievērsties sev adot

SATURS

Redaktores sleja	4
Vadība. <i>Izvēlos iet uz priekšu</i>	6
Organizāciju kultūra. <i>Pārmaiņas padarījušas mūs stiprākus</i>	14
Organizāciju kultūra. <i>Apbalvojumi un sodi jeb atzinība un kritika</i>	18
Darba organizācija. <i>Vērtība, balva un sods darbinieka izpratnē</i>	22
Organizāciju kultūra. <i>Sātana advokāts, jeb stāsts par vērtībām</i>	28
Psiholoģija. <i>Darbinieku konformitāte un darba kolektīva neformālās normas</i>	32
Organizāciju kultūra. <i>Organizācijas kultūra un darbinieku motivācija</i>	38
Vadība. <i>Atgriezeniskās saites nodošana un pieņemšana</i>	42
Organizāciju kultūra. <i>Noteicošais ir personāls</i>	46
Grāmatu apskats. <i>Un ko sagaidāt jūs – burkānu, pātdziņu vai neko?</i>	48
Biznesa dižgari. <i>Skarbaiss neformālists Džeks Velčs</i>	52
Stils. <i>Lasiet! Lasiet arī ar ausīm!</i>	56
Psihoterapijas metode. <i>Maigā bio-enerģētika</i>	60
Veselība. <i>Mācību stunda</i>	66
Māksla. <i>Taka</i>	72
Vaļasprieks. <i>Atpūsties un pievērsties sev adot</i>	76
Asrtroloģija. <i>Vai var veidot horoskopu uzņēmumam?</i>	80
Asrtroloģija. <i>2011. gads biznesā</i>	82

Žurnālu **Biznesa Psiholoģija** var abonēt mūsu mājaslapā www.biznesapsihologija.lv

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Sauls Bite"

Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paeglīte

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns

Foto: iStockphoto, G. Poikāns

Redakcijas adrese: Ikšķile,

Senatnes iela 1, LV 5052

Žurnālā publicētajos rakstos paustie uzskati ne vienmēr atspoguļo redakcijas viedokli.

Redakcija neuzņemas atbildību par reklāmas materiālu saturu un pareizrakstību.

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

Ja vēlaties žurnālā ievietot reklāmu, zvaniet: 26474743

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus, zvaniet: 20018243

Drukāts: tipogrāfijā "Dardedze hologrāfija"
2010 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfija:

Aigars Siliņš

Foto: Gatis Poikāns

© 2010 Biznesa Psiholoģija





Katrai spēlei ir savi noteikumi, laukums un tiesneši. Bizness ir komandas spēle, kur maksa par uzvaru dažkārt ir savu ambīciju apspiešana un atteikšanās no personīgo vēlmju realizācijas par labu uzņēmuma panākumiem. Biznesa procesi vienmēr tiek kontrolēti, līdz ar to spēles noteikumi paredz apbalvojumus un sodus. Kas tad ir apbalvotāji un soģi? Izrādās, ka šīs funkcijas pilda visas iesaistītās puses – vadība, kolēģi, sadarbības partneri, klienti. Visbiežāk apbalvojumi un sodi ir smalki psiholoģiski mehānismi, kas darbojas kā motivatori, kas iedvesmo vai tieši pretēji – rada nevēlēšanos nākt uz darbu. Piemēram, jo augstāks ir darba kolektīva saliedētības līmenis, jo lielāka ir grupas vara pār tās dalībniekiem. Tāpat – jo tuvāk darbinieks atrodas ietekmētājam, jo lielāks būs ietekmes efekts. Tāpēc ir zināma jēga tam, ka vadītājs pie

sanāksmju galda sev blakus nosēdina savus oponentus, un tam, ka viņš ik pa laikam iedziļinās konkrētās darba struktūrvienībās, lai nošķirtu no kolektīva darbinieku – „skabargu”. Tāpat liela nozīme ir darba kolektīva vai atsevišķas darbinieku grupas neformālajām normām, kas ir nerakstītie uzvedības noteikumi – tradīcijas, rituāli, kopīgi uzskati. Tām nav juridiska spēka, jo parasti kopīgie „spēles noteikumi” veidojas kritiskās situācijās, kad ir aizskartas grupas dalībnieku intereses un pārliecība, kā arī no līdera uzvedības un spriedumiem un grupas dalībnieku uzvedības stila, ko atbalsta vairākums. Jo saliedētāks ir kolektīvs, jo darbinieki stingrāk ievēro šīs normas, kas izpaužas „grupas spiedienā”. Grupa apbalvo un soda, vadītājs apbalvo un soda, grupas līderis apbalvo un soda. Ik uz soģa kāds mūs apbalvo un soda, un

mēs kādu apbalvojam un sodām. To mēs izdarām pat, uzsmaidot vai raidot neapmierinātu skatienu. Mūsu kritika var būt konstruktīva un nekonstruktīva. Tāda, kad kritizējot uzbrūkam otram cilvēkam, demonstrējot savu pārkumu, vai tāda, kad norādām uz viņa kļūdām, neaizskarot personību.

Starp cilvēkiem pastāv pielāgošanās līkums, jo neviens nevēlas, ka viņu soda, taču visam ir robežas, tādēļ šī žurnāla tēma ir „Apbalvojumi un sodi”. Padomāsim par to, kā mēs viens otru apbalvojam un sodām!



Maizīte sasegta karsti elpo,
Kā jau pēc skrējiena garā,
Krāsni vēl virmo spelte,
Un māja pildās ar maizes garu.

Uz lūpām gan vārdi, gan notis,
Sejā guns atblāzma kvēlo,
Svētki ir viss, kas šajā brīdī notiek,
Bet to tu saproti vēlāk.

/Anda Līce/

izvēlos iet uz priekšu

Kādu laiku taustījos, kurš biznesa segments mani interesē vairāk un nopietnāk. Sāku braukāt uz ārzemēm. Pirmais nopietnais biznesa projekts man bija, kad es par vienu latu Rīgā nopirku bankrotējušu kokmateriālu eksporta kompāniju, kam ostā bija pilna noliktava ar kokmateriāliem un kaudze ar parādiem. Es paņēmu esošo kokmateriālu sarakstu, aizbraucu uz Angliju un apstaigāju daudzas jo daudzas kokmateriālu importa kompānijas. Vienkārši gāju pēc saraksta un runāju, var teikt cīnījos un sitos. Rezultātā visu pārdevu!



Aigars Siliņš

Lūdzu, pastāsti par savu pieredzi, dzīvi biznesā?

Tas ir interesants jautājums - dzīve biznesā! Man vienmēr ir patīcis kaut ko radīt, tādēļ Latvijas Universitātē pabeidzu *darbmācību*. Vienmēr esmu bijis saistīts ar roku darbiem - zīmēšanu, gleznošanu, koka un metāla darbiem. Es pat neteiktu, ka esmu cilvēks biznesā, man vienkārši vienmēr ir gribējies īstenot savas idejas. Biznesa cilvēks lielā mērā ir tendēts uz pelnīšanu, bet man pelnīšana vienmēr ir bijis sekundārs moments. Nauda man ir vajadzīga, lai savu ideju finansētu. 1993. gadā beidzu LU Pedagoģijas fakultātes Darbmācības specialitāti un pēc tam skolā nostrādāju veselus divus mēnešus.

Skolotāja darbu neizturēji?

Neizturēju! Saprātu, ka darīt vienu un to pašu, tik reglamentēti un par tādu samaksu vīram ar platiem pleciem nav atbilstoši. Tad sāku strādāt Unibankā par valūtas speciālistu. Tā bija bankas filiāle Valkā, un daudz ko izdarīt tā, kā vajadzētu, nevarēja. Mēs atradāmies pierobežā, kur ir nepieciešamība vienas valsts naudu mainīt pret otras. Bet maiņas kurss un virkne citu lietu, kā mainīt naudu - latus pret igauņu kronu, nemaz nebija tik vienkārši. Izrādījās, ka tas bija jādara caur Rīgu un Tallinu, to mēs nevarējām izdarīt uz vietas, bet tikai centralizēti. Tas bija pilnīgi neloģiski, un bija gadījumi, kad mēs no klienta paņēmām skaidru naudu un devāmies pāri robežai un tur samainījām. Tad es sapratu, ka šī lielā sistēma ir pārāk smagnēja un pārāk neinteresanta.

Divus mēnešus nostrādāju Unibankā, un šis divas darba vietas ir manas vienīgās, kas veido mana algotā darba pieredzi. Pēc tam es Valmierā kopā ar domubiedriem nodibināju firmu, kas darbojas ar vērtspapīriem un sertifikātiem. Kādu laiku darbojos šajā jomā. Toreiz man bija virkne dažādu sīku biznesu. Mēs pat izlaidām atjaunotajā neatkarīgajā Latvijā pirmo vekseli - aizņēmuma parādzīmi. Latvijā ir vekselu likums, tomēr nonācām smieklīgā situācijā. Vekseli izlaidām un prezentējām, bet tikai tad izrādījās, ka tas ir pretrunā, konfliktā ar tiesu izpildītāju sistēmu. Vekselis ir bezstrīda parādzīme, bet, neraugoties uz to, procesā iesaistījās tiesu izpildītāji, un cilvēkam tik un tā bija jāiet uz tiesu. Tā bija un vēl arvien ir pretruna likumdošanā. Toreiz kopā ar saviem domubiedriem eksperimentēju ar tādām lietām. Vēl kādu laiku biju saistīts ar Valmieras minerālūdens mārketinga kampaņu. Sākām to pārdot un meklējām jaunas nišas šī produkta tirgū. Plānojam Latvijā atvērt lielu minerālūdens ražotni. Investorus meklēju pat Singapūrā. Šī pasākuma sausais atlikums bija tāds, ka singapūrieši Rīgā, Mūkusalas ielā noprivatizēja plastmasas presformu rūpnīcu. Līdz ar to bizness pagriezās pilnīgi citā rakursā. Tā es kādu laiku taustījos, kurš biznesa segments mani interesē vairāk un nopietnāk. Sāku braukāt uz ārzemēm. Pirmais nopietnais biznesa projekts man bija, kad es par vienu latu Rīgā nopirku bankrotējušu kokmateriālu eksporta kompāniju, kam ostā bija pilna noliktava ar kokmateriāliem un kaudze ar parādiem. Es paņēmu esošo kokmateriālu sarakstu, aizbraucu uz Angliju un apstaigāju



daudzas jo daudzas kokmateriālu importa kompānijas. Vienkārši gāju pēc saraksta un runāju, var teikt, cīnījos un sitos. Rezultātā visu pārdevu! Paralēli bija jāatrod kompromiss ar Latvijas zāģētavām, kurām nu jau mans uzņēmums bija parādā. Sarunāju atliktos maksājumus un ar laiku visus parādus atdevu, un arī šo jautājumu atrisināju. Un, kad viss bija nokārtots, šo darbu turpināju - sāku ārzemniekiem tirgot zāģmateriālus.

Vai uzņēmumu par vienu latu nopirki izsolē?

Nē, mēs vienojāmies ar īpašnieku. Jāatzīmē, ka viņš bija anglis, bet viņa menedžeris - amerikāņu izcelsmes. Viņi naudu bija vienkārši izsaimniekojuši un nezināja, ko iesākt. Tā ir, kad cilvēki tēlo nopietnākus biznesmeņus, nekā viņi patiesībā ir, un reālo melno darbu negrib darīt. Tad atnācu es - mazais cīnītis no laukiem un pārņēmu viņu līdz bankrotam novesto rūpalu. Savā laikā biju viņiem ieteicis dažas zāģētavas un tādēļ jutos morāli atbildīgs pret abām pusēm un gribēju viņiem palīdzēt. Iedziļinājos viņu biznesā un nolēmu par latu to nopirkt. Tas bija izaicinājums un problēma, ko man izdevās atrisināt un sakārtot. Tā uzņēmumam sākās otrā dzīve. Veiksmīgi iegāju kokmateriālu tirgū - man bija neliels uzņēmums, kas mēnesī sūtīja divus līdz trīs kuģus ar 2000 kubikmetriem kokmateriālu uz Angliju. Gāja ļoti labi, pat nodibināju firmu Anglijā, lai varētu ieiet dziļāk šajā tirgū un produkciju pārdot jau gala pircējam. Gatavojamies dibināt uzņēmumu arī Krievijā kokmateriālu sagādei. Bija plāns izveidot pilnu biznesa ķēdi: koksne no Krievijas, Latvijā tirdzniecības un papildus sagādes uzņēmums un vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības uzņēmums Anglijā. Gandrīz jau mums tas izdevās, bet tad iestājās X stunda. Nobankrotēja liels Anglijas uzņēmums *Britanic Timber*, kuram mēs bijām piegādājuši kuģus ar zāģmateriāliem. Un vienā naktī viss, ko bijām darījuši, tika aizslaucīts pagultē. Atkal iestājās grūtie laiki - maksātnespēja, un atkal cīnījāmies ar parādu atdošanu. Astoņu gadu laikā lēnām visus parādus atdevām.

Vai nemēģinājāt savu naudu atgūt no Anglijas uzņēmuma *Britanic Timber*?

Mēģinājām! Braucām un Anglijā mēģinājām tiesāties, bet izrādījās, ka viss ir tik labi nokārtots, ka mēs nekam klāt netikām. Tā mums bija pirmā skarbā pieredze. Bet labi vien bija, jo tas deva iespēju pāriet uz nākamo biznesa projektu - koka māju ražošanu. Nodibināju SIA *Romfords*. Tā kā Anglijas tirgus man jau bija diezgan labi pazīstams, tad ar koka mājām devāmies tieši turp. Pēc kāda laika nopirkām uzņēmuma *Jāņa sēta* meitas uzņēmumu, kas nodarbojās ar koka māju būvi. To visu darīju sadarbībā ar partneri no Anglijas, bet vienā brīdī viņš pamuka malā un mani atstāja vienu. Tomēr jāatzīst, ka gadus piecus mēs tandēmā labi pastrādājām, un mūsu uzņēmuma apgrozījums bija līdz pat pieciem miljoniem latu gadā.

Tu daudz lieto vārdu "mēs". Vai ar to tu domā kompanjonus?

Nē, ar to es domāju savus darbiniekus, savu kolektīvu. Kompanjoni ir nākuši un gājuši. Viņus es vienmēr esmu mēģinājis piesaistīt, bet beigās pats vien to nastu esmu nesis. Dažos gadījumos pat esmu pēc kāda laika mēģinājis no viņiem tikt vaļā, jo pārsvarā ir izrādījušies, ka kompanjoni ir ar lielu muti, bet vāju satvērienu.

Šis bizness - koka māju ražošana un būve ir skarbs, jo produkts veidojas tikai tanī galā, kad māja ir uzbūvēta. Tas nav tā kā ar vīna pudeli - piepildi, ieliec plauktā un pārdod. Mēs saražojam mājas detaļas un sūtām uz konkrētu vietu. Četrus piecus cilvēkus brigāde tanī galā to liek kopā. Ja viņi ir pie labas veselības, saņemmuši naudu, ja viņiem nav problēmu mājās un nav problēmu ar alkoholu, tad gala rezultāts ir labs. Ja kaut viena no šīm lietām iztrūkst, problēmas sākas man. Šis ir ļoti, ļoti skarbs bizness! Mēs ar savām mājām bijām Francijas, Holandes, Beļģijas, Skotijas un Spānijas tirgos. Tieši mūsu uzņēmums ārvalstīs ir uzbūvējis pāri par 150 mājām, bet saražots ir vēl vairāk, apmēram 300. Krīze ienesa paniku tirgū, un bankas pārstāja finansēt māju būvniecību. Šis vilnis Eiropā sākās 2008. gadā, un dažādu iemeslu dēļ tika kavēti maksājumi. Tiešā veidā klienti mums neteica, ka viņiem ir finansiālas grūtības, bet izraisīja konfliktus - *meklēja kašķi*. Tika kavēti maksājumi un traucēta naudas plūsma, līdz ar to iestājās naudas grūtības. Šis bizness šobrīd ir apstājies!

Tad jau ārzemnieki nemaz nav tik godīgi, kā viņi sevi pozicionē attiecībā pret mums?

Protams, ka nav! Viņi ne par matu nav godīgāki par mums, vienīgi viņu negodīguma formula nav tik izteikti redzama. Viņi to uzskata par prasmi kaulēties, prasmi panākt savu, bet es teiktu, ka tā ir prasme veiksmīgi piemānīt. No savas pieredzes varu teikt, ka mums un ārzemniekiem ir atšķirīga uztvere. Kāpēc viņi mūs uzskata par negodīgiem, neuzticamiem? Viņu pašutumu parasti izraisa darba process nevis rezultāts. Mēs nevērtējam procesu, tikai rezultātā secinām, ka viņi ir bijuši negodīgi un solījums nav izpildīts. Viņiem histērija iestājas tad, kad viņi redz, kā mēs darām lietas. Piemēram, mūsu celtnieks staigā pa mājas kori bez ķiveres galvā. Saimniekam no ārzemēm iestājas histērija, ka būvobjektā kaut kas notiks, un uzreiz tiek izplatīts negatīvs viedoklis - tie latvieši ir tādi un šādi... Kas gan labs var būt rezultātā, ja viņi dara tā. Tā izplatās aizspriedumains viedoklis, kaut arī rezultāts ir pat vairāk nekā labs. Viņi jau sākotnēji uz mums skatās ar neuzticību. Francūži mūsu viesu namā piedzēras, to izdemolē, un tas ir normāli, bet, ja to pašu izdara latvietis, tad tās ir briesmas! Vēl arvien mūs Eiropā uztver kā otru šķiras cilvēkus. Paldies Dievam, visi jau tādi nav, ir daudz godīgu klientu, kas ir atzinuši, ka mēs strādājam labi un daudz.

Kā tu raksturotu šīs atšķirības mentalitātes ziņā?

Mentalitātes atšķirība izpaužas sadzīviskos gadījumos. Piemēram, mūsu puīši brauc pa lauku ceļu un redz, ka francūžiem mašīna ir ieslidējusi grāvī. Trīs franči stāv pie tās un, rokas vicinādami, viens uz otru blāuj. Mūsu puīši apstājas, apskatās un secina, ka nekas nav sasists, ka mašīna vienkārši ir ieslidējusi un to viegli var dabūt ārā. Labu gribēdami, viņi rīkojas - viens piesēžas pie rullīiem, un trīs mašīnu izstumj. Franči to noskatās apmulsuši un apjukuši, bet tad sāk lamāties uz mūsu puīšiem, jo viņiem tika atņemts strīda prieks, viņi nebija plānojuši šo jautājumu tik vienkārši risināt. Viņiem bija jāpiesauc policija, advokāti! Francijā man radās priekšstats, ka francūžim sienā iesist naglu ir vieglāk ar advokāta palīdzību. Kā kaut kas nav tā, kā viņiem gribētos, tā ir klāt advokāts, kā kaut kas - tā advokāts! Būvējot mājas Francijā (ko uzskatu par emocionālāko tirgu), piedzīvoju to, ka darba veikšanas procesā mums nākas konsultēties

ar saimnieku, bet mājas pieņemšanas procesā viennozīmīgi noteicošais vārds ir sievai, kuru līdz tam mēs pat neesam redzējuši. Un tad izrādās, ka viss ir nepareizi uztaisīts. Izrādās, ka saimniekam varējām neko neprasīt, jo viņš pilnīgi neko nenosaka. Savukārt mums tad iestājas "lielais spītīgais latviskais konflikts", mēs sabozāmiem un noņemam instrumentus. Francūžiem atkal rokas un kājas pa gaisu. Tiek piesaukti advokāti, kaut arī strīds ir par sīkumiem. Piemēram, mēs neesam ielikuši tualetē atslēgu tā, kā viņa sieva to būtu gribējusi, bet mēs kaut ko tādu pat iztēloties nespējam. Un līgumi Francijā nedarbojas, jo mums ir jāsaprot, ka mums ir jāzina tas, kā viņi grib redzēt savu jauno māju. Katrā tirgū cilvēkiem ir sava mentalitāte un savs humors.

Šobrīd tavš bizness ir Ziemassvētku eglīšu audzēšana. Kā tev radās šāda doma?

Ar māju būvi es nodarbojos apmēram septiņus gadus, un, kamēr tās lietas gāja no rokas, bija arī līdzekļi, ko atlicināt cita biznesa izveidei. To es paralēli arī sāku darīt. Un šis bizness ir Ziemassvētku eglīšu audzēšana. Uzskatu, ka, lai ar ko arī mēs nodarbotos, vienmēr visapkārt ir vēl daudz citu iespēju. Galds nestāv uz vienas vai divām kājām, ir vajadzīgas vismaz trīs. Kā radās ideja? Savā laikā, pārdodot koka mājas Anglijā, es iepazinās ar zemnieku, kas audzēja Ziemassvētku eglītes. Man tas likās fantastiski interesanti. Mums eglītes aug mežā, bet te plantācijā! Toreiz man tas likās jocīgs un pat smieklīgs skats - eglīšu lauks! Mēs domājam tā: egle aug mežā, ej un ņem - kāpēc tā būtu speciāli jāaudzē?

To, kāpēc speciāli jāaudzē eglītes, vēl tagad daudzi nesaprot...

Jā, tā ir. Specifika ir tāda, ka, eglīti audzējot kā krūmu un regulāri apgriežot zarus, tā izaug kuplāka un skaistāka. Toreiz es nodomāju, ka mums Latvijā ir daudz neizmantotas zemes, un man pašam tādas bija diezgan lielā daudzumā. Mums ir arī labi mežsaimnieki, mums ir lētāks darbaspēks. To visu izstāstīju tam angļu zemniekam un izteicu piedāvājumu sadarboties, lai eglītes audzētu arī Latvijā. Viņš padomāja un manu piedāvājumu atzina par interesantu, vēl jo vairāk tādēļ, ka mums gadā ir četras sezonas, un egle aug pareizāk. Tas nozīmē, ka pa ziemu augšana apstājas, bet Anglijā tās aug visu gadu, un nepārtraukti jaunie asni ir jāapgriež, jo citādi eglīte izaug izstīdējusi. Tās ir papildus darba izmaksas, un eglīte kļūst dārgāka. Viņš izrādījās cilvēks ar radošu garu, nevis iesīkstējis lauku vecis. Vienu vakaru pasēdējām pie *Bakardi* ar kolu, sasmēlāmies iedvesmu, paspiedām viens otram roku un sākām.

Vai Ziemassvētku eglīšu audzēšanai jūs izveidojāt kopuzņēmumu?

Jā, mēs izveidojām kopuzņēmumu - Latvijas zeme un darba spēks, viņa tehnoloģija un pārdošana. Peļņu dalām uz pusēm. Sadarbība mums izveidojās ļoti sekmīga, nu jau tā ir ilgstoša. Mēs abi esam psiholoģiski saderīgi, kas arī ir ļoti svarīgi. No visiem maniem ārzemju biznesa partneriem viņš ir vissaprotamākais un uzticamākais, un arī visinteresantākais pēc sava rakstura. Sadarbību uzsākām 2001. gadā, un 2002. gadā jau sākām Latvijā stādīt egles. Šobrīd rit desmitais sadarbības gads, un mēs lēnām sākam vākt ražu. Izskatās, ka nākotnē šī nozare attīstīsies arī Latvijā, jo kaimiņos Igaunijā tā attīstās, un ir jau apstādīti 500 ha.



Kā tu izzināji šo biznesu?

Pirmie gadi bija gana grūti, jo Latvijā bija liela pretestība, cilvēku neizpratne un daudz kuriozu situāciju. Kad ievēdām pirmos egļu stādījumus, muitnieki katru no 25 000 stādījumu izcilāja, jo nespāra, kādēļ Latvijā, kur egles aug uz nebēdu, būtu jāievēd stādījumus. Ievēdām arī tādus stādus, kādi mūsu mežos neaug, piemēram, *Freizeru* šķirnes egles. Toreiz muitā tās reģistrējām kā dekoratīvos augus, kas nav mūsu mežu augs, jo tad bija mazāka muitas likme. Ja mēs tos ievestu kā parastus kokus, kas aug mežos, tad maksātu lielāku likmi. Tānī brīdī neviens tam nepievērsa uzmanību, bet pēc diviem gadiem, kad kociņi bija jau zemē, uznāca pārbaude. Mēs dabūjām maksāt soda naudu par to, ka esam nepareizi atmuitojuši. Bet tādas egles mūsu mežos neaug! Valsts dara savu

darbu, bet mēs savu! Tad vēl izrādījās, ka mūsu biznesam nav atbilstošas likumdošanas. Piemēram, bija pretenzijas par to, ka zemi vajadzēja transformēt par meža zemi, bet tad mums koki būtu jāaudzē pilnā garumā, un mēs tos nevarētu nocirst ātrāk - pēc septiņiem gadiem. Nesakārtotās likumdošanas dēļ mums ir bijuši arī pāris tiesas procesi. Cerams, ka tagad kāds strādā pie atbilstošas likumdošanas...

Tā es izzināju šo biznesu. Tas ir pierādījis, ka ir sekmīgs, un kādu laiku tāds vēl arī būs. Tā ir ļoti interesanta biznesa niša.

Vai Latvijā audzētos egļu stādījumus neizmantojam?

Tagad jau izmantojam. Šobrīd no visiem stādījumiem to ir vairāk par pusi, un katru gadu mēs tos izmantojam vairāk un vairāk. Te atkal parādās ārzemnieku augstprātība un lielā pašpārliecinātība. Manam biznesa partnerim sākumā likās, ka Latvijas egles vispār nav egles, un pirmos gadus stādījumus pasūtījām no Dānijas un Vācijas, kaut arī tās bija tās pašas sugas, kas aug šeit. Pamazām es viņu pārliecināju, ka jāliek klāt arī vietējie stādi. Man palīdzēja dažas tehniskas nianšes, piemēram, meža dzīvniekiem mūsu egles nešķiet tik garšīgas kā ievestās, kaut arī tās ir vienas sugas. Tas bija spēcīgs pārliecināošs arguments.

Pēc cik gadu augšanas eglītes ir gatavas pārdošanai?

Latvijas apstākļos tie ir septiņi līdz astoņi gadi. Rietumeiropā tās izaug nedaudz ātrāk.

Tas nozīmē, ka eglīšu audzēšanas biznesā pirmie septiņi gadi ir tikai ieguldījums?

Jā, protams. Un tas ir liels ieguldījums - desmitiem tūkstoši, atkarībā no stādu apjoma un plantāciju lieluma. Tas ir liela apjoma bizness, tas nav divu trīs hektāru stādījums. Ir jāiegādājas arī daudz profesionālās tehnikas, lai samazinātu darbu izmaksas. Tikai lielos apjomos šis bizness ir konkurētspējīgs.

Katru gadu eglītes ir jānoņem un atkal jāiestāda?

Jā, ir jābūt pilnam ciklam. Septiņu astoņu gadu ciklam, un katru gadu jāiestāda jauns lauks. Tās jāstāda ar rezervi, ja kaut kādu apstākļu dēļ ir atbirums vai iztrūkums, vai tās nozog. Jābūt vismaz astoņiem laukiem.

Vai daudz eglīšu nozog?

Fakta ziņā, jā, bet apjoma ziņā, nē. Dažas eglītes nozog, bet lielos apjomos ārā neved, jo to nav iespējams izdarīt. Lai četri cilvēki nogrieztu 1000 egles, vajag veselu darba dienu. Eglīšu plantācijas tiek apsargātas. Sezona - Ziemassvētku periods nav pārāk liels laiks, un mēs algojam apsardzes uzņēmumus. Sudrabegles ir sākuši zagst pārstādāmajā laikā - pavasarī vai rudenī.

Kur jūs savas Ziemassvētku eglītes tirgojat?

Visā Eiropā. Arī līdz Latvijai beidzot ir atnākusi izpratne, ka Ziemassvētku eglīte ir nevis mežā nocirsta, bet speciāli audzēta. Pēdējos gadus redzam, ka eglītes ir pārdošanā benzintankos un lielveikalos. Pat laukos Valkā un Valmierā veidojas vietējo patērētāju loks. Mēs gan nevar atļauties vietējā tirgū dot lielu daudzumu savu egļu, jo tirgus distribūcijas sistēma nav izstrādāta. Otrkārt, pieprasījums no Rietumeiropas ir stipri lielāks, nekā mēs to spējam papildīt. Realizēt eglītes tur ir mūsu prioritāte, jo

mans partneris ir galvenais pasūtītājs un noņēmējs, un galvenais faktors ir cena. Rietumeiropā eglītes pārdodam vairumā par tādu pašu cenu, kāda Latvijā ir mazumtirdzniecībā.

Jocīgi iznāk – tās eglītes, ko Latvijā pārdod, ir ievestas, bet mēs savas vedam prom uz Eiropu.

Šodien biju iegājis veikalā *Olimpija*, un tur pārdeva metru garas eglītes podiņos. Uz piestiprinātās zīmītes bija rakstīts, ka tās ir audzētas tepat Kurzemē kādā stādu audzētavā, bet pārsvarā tās pie mums ievēd. Lielākā valsts, kas nodarbojas ar šo industriju, ir Dānija, tai seko Zviedrija un Vācija. Dānijā šis bizness ir ļoti spēcīgi attīstīts, jo tam ir valsts subsīdijas, un valsts politika nosaka, ka šī ir attīstāma, prioritāra nozare. Zemnieki iznomā laukus eglīšu audzētājiem, un viņiem jau piecus gadus uz priekšu garantēta peļņa. Neraugoties uz tirgus svārstībām, viņiem ir garantētie līgumi, un faktiski viņi egli pārdod jau tad, kad to iestāda.

Vai dāņi un zviedri Ziemassvētku eglītes pārdod podiņos vai nocirstas?

Podiņos relatīvi nedaudz, šis tirgus segments visā pasaulē ir tikai 20% liels. Cilvēkiem ar zaļo domāšanu patīk uzskatīt, ka šo eglīti varēs iestādīt. Bet reāli ir tā, ka visticamāk tā pārstādīta neaugs. Cilvēks daudzdzīvokļu mājā nezina, kas ar to egli ir jādara. Podiņā ieliktu eglīti siltās telpās nedrīkst turēt ilgāk par divām nedēļām. Ziemassvētki vien ir divas nedēļas, ja egli patur iekšā līdz Jaunajam gadam, tad tā jau ir pagalam. Cilvēkiem nav zināšu par eglītēm, un nav jau iespējams viņiem iedot zināšanas par visu. Bija brīdis, kad nozare sarosījās un nolēma audzēt eglītes podiņos, bet padomājot saprata, ka grieztās eglītes audzēt ir pareizāk. Eglīte podiņā ir zaļās domāšanas fikcija. Labākajā gadījumā, pēc svētkiem iestādītas, ieaug 50% no šīm eglītēm. Cilvēks jūtas zaļi domājošs un uzskata, ka ir sociāli atbildīgs, bet tas, ka eglīte neieaug, nav viņa vaina... tā gadījās...

Tu esi mācījies MBA programmā. Kurā brīdī un kāpēc nolēmi to darīt?

Tās bija alkas pēc zināšanām. Jutu, ka ir nedaudz brīvāks laiks, un nolēmu, ka vajag papildināt zināšanas uzņēmējdarbībā. Viena no pirmajām MBA programmām bija RISEBA augstskolā sadarbībā ar Salfordas universitāti, un mēs braucām arī uz turieni. Godīgi jāpasaka, ka es esmu vienīgais no visa kursa, kurš nav saņēmis diplomu. Bet es arī biju vienīgais kursā, kas šajā pirmajā MBA programmā bija uzņēmējs. Pārējie mani kursa biedri to darīja arī sava CV dēļ. Viņi bija vai arī plānoja būt par vidējā vai augstākā līmeņa vadītājiem un strādāja uzņēmumos, bet nebija uzņēmēji. Man kā uzņēmējam vairāk interesēja šo mācību saturs nevis gala papīrs. Es jau pats sev CV neiesniegšu! Pēdējā mācību gadā man nomira tēvs, un bija arī daudz darba, tādēļ es neuzrakstīju nobeiguma darbu, līdz ar to diplomu nesaņēmu, bet pilnu kursu esmu izgājis.

Ko tu domā par izdegšanu, kas šodien ir piemēklējusi daudzus Latvijas uzņēmējus?

Tas ir skāris arī mani. Ir bijis ilgs pārdomu periods, un ir jāsaka skarbi, lai dīgtu jauns asns, ir vajadzīga *sūdu* kaudze! Dzīvē ir vajadzīgi pārdomu brīži. Daudziem no mums ir jāsaprot, ka mēs pēdējos gados bijām nonākuši straujās izaugsmes verdzībā. Viena



brīdī darba bija tik ļoti daudz un iespēju bija tik ļoti daudz, ka mūsu alkatības un pārstrādāšanās velniņš izauga liels un varens, un notikumus vairs nevīrījām mēs, bet tie stūrēja mūs. Kad iestājas krahs, tad cilvēks saprot, ka viņš pats vairs savu dzīvi nestūrē. Šī doma ir jāpieņem. Šobrīd ir jāpieņem vēl viena doma – lielākā daļa mūsu sabiedrības viena otrai ir kaut ko parādā. Cilvēki ir parādā bankām un viens otram. Tas mums savstarpēji ir jāpiedod. Jo ne jau vidējais cilvēks no lielās masas pie šīs situācijas ir vainīgs. Enerģija ir jātērē jaunu lietu radīšanai nevis parādu atgūšanai.



Cilvēki ir izdeguši, jo vienkārši visa kā bija par daudz. Tās nebija vērtības, kas ir dzīvotspējīgas. Nevar visi būvēt mājas, mājas, mājas.... un neattīstīt ražošanu. Valstij ir jāsaprot, kas ir primāri, bet, kas ir sekundāri. Kāds gudrs cilvēks ir teicis, ja pūlis virzās vienā virzienā, tad droši vari doties pretējā, un tas būs pareizi.

Ko tu domā sakot – cilvēkiem vienam otram ir jāpiedod parādi?

Jāatsakās no emocijām un parādu jautājums vienkārši ir racionāli jārisina. Mana pieredze ir tāda, ka tad, kad man palika parādā un

es biju parādā, tad es sāks Austrumeiropas uzņēmējs savu parādu neatgūvu, bet nāks laiks, un gan jau es šos cilvēkus satikšu un atgādināšu. Laiks visu risina. Arī ar tiem cilvēkiem, kam es biju parādā, mēs atradām risinājumu un lēni, laika gaitā, bez emocijām, saprātīgi risinot problēmas, atradām sadarbības leņķus. Daudzi no tiem cilvēkiem, kas bija nikni uz mani, vēlāk kļuva par vislabākajiem sadarbības partneriem. Viņi mani saprata un zināja, ka es neaizmirstu lietas. Ja ir problēmas, ko nevar šobrīd atrisināt, tad nevajag sisties, nav jēgas. Ja cilvēks ir emocionāli iztukšots un pārguris, viņš tāpat neko nespēj atrisināt. Normāls cilvēks var no jebkurām grūtībām tikt ārā. Tas pats visu daudzinašais Ričards Brensons, *Virgin* īpašnieks, bija vienkārši kosmiskos parādos, un tikai iedzimtais optimisms un ticība sev ļāva to atrisināt. Tāpat miljardieris Tramps - bija brīdis, kad viņš banku konsorcijs bija parādā 80 miljonus, un makā viņam nebija pat 1000 dolāru. Tik ļoti daudz ir atkarīgs no ticības sev. Jāspēj ticēt sev un dabas likumiem. Tie nosaka, ka problēmas pāriet. Galvenais - to saprast! Ja cilvēks ir spējis kaut ko radīt, tad visticamāk, ka, pārejot problēmām, viņš atkal kaut ko radīs. Tagad ir tāds laiks un tādi spēles nosacījumi, tādēļ ir jāatpūšas, jāsakoncentrē spēki un domas. Pārrunājiet situāciju ar tiem, kas jums ir parādā vai kam jūs esat parādā, atrodiat iespējamo sadarbību leņķus, izligstiet un gaidiet, kad atkal sāksies radišanas laiks un turpiniet, radiet! Gan jau parādus atdosiet, bet, ja paliks naidis, neuzticība un neiecietība, tad tas nav fundaments, uz kura būvēt nākotni. Savstarpēja neiecietība var radīt lielākas negatīvas sekas nekā jebkas cits. Ir teiciens - miers baro, bet nemiers posta. Neliešu ir maz, 75% cilvēku ir labi. Vienkārši viņiem ir jādod iespēja. Arī banku sektors daudzus cilvēkus psiholoģiski nospieda, iznīcināja vēlmi dzīvot un kaut ko darīt. Emocionāli sadragāja. Uzņēmējiem iestājās emocionāls nogurums, un ko var izspiest no emocionāli noguruša cilvēka? Neko!

Jā, daudz esmu dzirdējis par kredītpiedzīnēju firmām un viņu komunikācijas stilu!

Viņi darbojas psiholoģiski nepareizi. Viņiem galvenais dabūt procentus no piedzītā parāda. Bet vajadzētu šos cilvēkus mierināt, ārstēt un iedvesmot. Bankām vajadzēja nākt palīgā, tās taču redz tirgu plašāk, redz lielākā mērogā to, ko individuālais uzņēmējs no sava pārraugamā lauka neredz un nezina. Banka varētu palīdzēt grūtībās nonākušajiem satikt vienu otru, sakombinēt, lai kopā kaut ko radītu un izveidotu, lai atkal var nopelnīt un parādus atdot. Uzņēmējs tagad ir nonācis starp diviem dzirnakmeņiem - banku un valsti. Ja nemaksāsi bankai, tā atņems īpašumus, ja nemaksāsi valstij, tad tā atņems. Uzņēmējs var izvēlēties, kam visu atdot!

Šī žurnāla tēma ir apbalvojumi un sodi. Kā tu apbalvo un sodi savus darbiniekus?

Godīgi jāatzīst, šī sfēra man pašam ir vēl izzināma! Pieņem, ka neesmu bijis saviem darbiniekiem pietiekoši saprotams, jo bieži staigāju domu pārņemts un viņiem neizprotams. Esmu darbiniekus stimulējis ar algām, karjeras izaugsmes iespējām.

Tāču vienmēr saku: uzņēmumam būs labi, tev būs labi! Kaut gan jāatzīst, ka latviešu darbinieks pēc mentalitātes ir tas pats viensētnieks - vilks no barona vai kolhoza uz savu sētu. Respektīvi, pašmotivējošs! Ar ideju ir grūti aizraut, jo šobrīd valda liela neti-

cība un nedrošība. Mūsdienās lielākā balva ir stabilitāte, bet kur viņa ir!

Par sodiem - ir trīs punktu princips. Pirmoreiz kļūdies - gadījās, otrreiz-muļķība, trešoreiz - jau ļaunprātība (vai stulbums). Katram no līmeņiem ir savs vērtējums un atbilstošas sekas.

Kā tu atpūties un atgūsti spēkus?

Vissvarīgākā ir domāšanas forma. Es mēģinu disciplinēt prātu. Mēģinu domāt pareizi. Mēs kā cilvēki esam emocionāli, un tādēļ tendence ir pārdzīvot un uzvilkties, saskatīt un prognozēt jau nākamās iespējamās problēmas. Nereti nogurstam nevis no esošajām problēmām, bet no tām, ko rada mūsu iztēle, kas varētu notikt. Mēs vienkārši nobīstamies no iespējamajām sekām. Vienā filmā bija frāze - baidīties ir muļķīgi! Tā ir. Disciplinējot savu prātu, vados pēc principa: ja man ir resursi - spēks, apstākļi, idejas, iespējas rīkoties, tad es to daru. Ja es neko nevaru ietekmēt, tad es neuztraucos, un gaidu brīdi, kad varēšu kaut ko ietekmēt. Cilvēki mani pat kādreiz ir saukuši par ķieģeļģīmi. Uzskatu, ja es emocionāli pārdzīvošu, tad ar to es sevi dedzināšu un neko neatrisināšu.

Mans otrs princips ir medīt spēku caur lietām, kas mums ikdienā dod prieku - smaids, patīkama saruna, cilvēki, mākslas darbi, kino, labi paēst, draudzīgas attiecības. Lietas, kas kompensē un liek aizmirst negatīvo. Paņemu kādu komēdiju seriālu, kuru skatoties var izsmieties liks, un skatos katru vakaru, lai nedomātu par grūtībām. Tā nav aizbēgšana, tas ir veids, kā ļaut sev atpūsties un paskatīties uz lietām no citas puses. Labas grāmatas. Saka, ka tā ir fikcija, bet arī tā pārlādē domāšanu. Daba ļoti lieliski atpūstina. Man ļoti palīdz pirts, kur es varu sēdēt dienām. Tā man ir kā baznīca. Tā es savu ķermeni nogurdinu un veldzēju. Jāmācās sevi piespiest atpūsties.

Un kāds ir tavs hobijs?

Lai cik skarbi tas neizklausītos - mans hobijs ir mana dzīve! Lai arī cik grūti reizēm nebūtu, es tomēr dzīvi baudu. Izaicinājumi, nelieli konflikti un grūtības arī ir baudāmi lielumi. Ja tu esi gatavs maksāt šo cenu un ar to rēķinies, tad dzīvi sāk baudīt. Var teikt, ka mans hobijs ir maksšķeršana. To es daru kopā ar bērniem.

Ko tu žurnāla lasītājiem novēlētu Jaunajā gadā?

Mums sabiedrībā ir pārāk daudz kritikas, un veidojas milzīga negatīvas kritikas masa. Mums ir pārāk daudz bailīgu, kritizējošu un vērtējošu cilvēku un pārāk maz uzņēmīgu, drosmīgu, riskēt gatavu, brīžiem arī raupju un solījumus nepildošu cilvēku. Bet tieši tie otrie noteiks valsts un sabiedrības attīstību, nevis tie bailīgie. "Pareizo" cilvēku mums ir daudz, bet to, kas rada pārvērtības un pievienoto vērtību, ir maz. Tā ir mūsu sabiedrības problēma. Es dzīvē daudz esmu mēģinājis riskēt, un reizēm man tas ir attaisnojies, bet reizēm nekas nav sanācis. Nav sanācis, un ir bijis traki no tā, ka nav sanācis, bet tas nekad nav mainījis manas domas, ka ir jāiet uz priekšu. Ja ir izvēle apstāties vai iet uz priekšu, es vienmēr izvēlos iet uz priekšu. Pat, ja tas ir divreiz smagāk nekā piebremzēt, jo tas ir pašcieņas jautājums. Būs grūtības, tās es risināšu, bet iespējas nepalaidīšu garām. Ja ir iespējas, tad būs arī problēmas. Savukārt katrā problēmā ir iespēja. Būtu lieliski, ja cilvēku prāts būtu atvērts nevis kritizējošs, un viņi atbalstītu tos,



kas kaut ko uzsāk un dara. Esmu lasījis, ka Rietumos meklē darbiniekus ar trakām idejām un viņos iegulda naudu, viņus virza un atbalsta, jo zina, ka tie palīdzēs uzņēmumam gūt panākumus. Pasaules attīstību nosaka ne jau tie pareizie un korektie, bet gan tie, kas iniciē revolūcijas. Kad Kolumbs devās uz Ameriku, viņš vienīgais ticēja, ka tur tālumā kaut kas ir. Pārējie neticēja. Viņš iekļāja visus savus īpašumus, lai dabūtu investorus, kas viņam finansētu ceļu uz Nekurieni. Daži investori berzēja rokas un jau dalīja Kolumba īpašumus, un arī viņš bija apmierināts, jo zināja, ka Nekurienē investori viņu nesasnies. Beigās visi vinnēja! Nebaidīsimies doties nezināmajā! **BP**

pārmaiņas padarījušas mūs stiprākus

Es domāju, ka pēdējo gadu pārmaiņas uzņēmuma kultūras ziņā ir bijušas labas. Skatoties uz *SEB banku*, mēs vēl lielāku uzmanību pievēršām komunikācijai, skaidrojot ikvienu lēmumu, kas pieņemts, kā arī tam, cik sociāli atbildīgi esam pret saviem darbiniekiem. Uzskatu, ka tā ir lielākā vērtība, ko ieguvām, kas stiprināja iekšējo kultūru uzņēmumā. Pārmaiņas ir padarījušas cilvēkus stiprākus un pieredzējušākus, tā mums visiem ir bijusi laba skola, no kuras esam daudz ko mācījušies. Domāju, ka līdzīgu pieredzi ir guvuši daudzi citi uzņēmumi, kas novērtējuši komunikācijas nozīmi organizācijā.



Gunita Meiere

Kā pēdējos gados ir veidojušās pārmaiņas uzņēmumu kultūrā?

Tagad redzam, ka mūsu attieksme un rīcība ekonomikas lejupslīdes posmā gan pret mūsu darbiniekiem, gan klientiem ir bijusi pareiza, ko apliecina arī klientu un darbinieku komunikācijas iekšējie pētījumi. Pārmaiņu laikos ar cieņu izturējāmies pret saviem darbiniekiem un klientiem, jo bieži vien pieņemtie lēmumi nebija daudziem uzmundrinoši un priecīgi, bija jāspēj kopīgi risināt daudz sāpīgu jautājumu. Veiktie pētījumi parāda, ka esam to spējuši paveikt labā līmenī, un tas noteikti saistīts arī ar to, kā uzņēmumā izturējāmies un izturamies joprojām pret saviem darbiniekiem. Tāpat darbinieki izturas arī pret mūsu klientiem.

Vai ir atšķirības uzņēmuma kultūrā starptautiskā uzņēmumā un vietējā?

Domāju, ka starptautisku uzņēmumu kultūra ir daudzveidīgāka. Šīs kultūras nebūs identiskas, jo katrā valstī organizācija strādā ar saviem klientiem vietējā tirgū. Uzņēmuma kultūra ir tāda, kādu to grib redzēt klienti. Arī mēs, *SEB banka* Latvijā, esam tādi, kādus mūs grib redzēt klienti. Starptautiskās organizācijās pastāv vienotas pamatvērtības, uz kurām balstīts to darbs, iekšējā darba kultūra un cilvēku vērtēšanas kritēriju pamatnostādnes. Tieši šīs vērtības arī ir pamats uzņēmuma kultūrai, kas to atšķir no citiem. Ikdienā, protams, mēs sīki neanalizējam katru savu darbu, kā tas saskan ar organizācijas izvirzītajām pamatvērtībām. Cilvēki, kas strādā uzņēmumā, dzīvo ar tām ikdienā, un tās ir visapkārt ikvienā darbībā.

SEB ir starptautisks uzņēmums. Vai ir atšķirības uzņēmuma kultūrā *SEB grupā* un Latvijā?

Nenoliedzami, atšķirības pastāv. Šīs atšķirības tik daudz nav pašā organizācijā, tās struktūrā vai mērķos, vairāk tās ir tieši nacionālās, vēsturiskās atšķirības, kas valda vienā vai otrā valstī. Mēs, latvieši, esam mierīgāki, savukārt lietuvieši ir vairāk orientēti uz sevis prezentēšanu. Savukārt Zviedrijā vairāk raksturīga ir diskusiju un prezentāciju kultūra. Tur ir svarīgi panākt vienotu viedokli lēmumu pieņemšanā, cenšoties iesaistīt cilvēkus, jautājumus izrunāt dažādās grupās. Tā ir pozitīva prakse, ko aizvien vairāk praktizējam arī mēs, jo apzināmies, ka, jo vairāk cilvēku iesaistām lēmumu pieņemšanā, jo vairāk viņos rodas vēlme līdzdarboties un arī aktīvāk pieņemtos lēmumus realizēt ikdienā. Tomēr svarīgi apzināties, ka diskusijas nevar ilgt bezgalīgi un ir jāpieņem lēmums. Protams, arī vēsturiskajam faktoram ir ļoti liela loma, skatot atšķirības uzņēmumos, kas darbojas dažādās valstīs. Mums ir daļa darbinieku, kas strādājuši bankā vēl pirms Latvijas neatkarības atjaunošanas, kas pieredzējuši pilnīgi pretēju bankas darba kultūru, kad nevis banka nāca pie klienta, bet gan otrādi. Arī šis ir viens no faktoriem, kas veido uzņēmuma iekšējo kultūru – radot vidusceļu starp vecāko un jauno darbinieku paaudzi, daloties pieredzē, mācoties citam no cita.

Uzņēmumu kultūras ir ļoti atšķirīgas. Ir grūti definēt, kur īsti tās veidojas. Domāju, ka to, kāds ir uzņēmuma iekšējās kultūras virziens, nosaka vadība. Piemēram, *SEB bankā* ir iespēja tikties un runāt ar jebkuru no valdes locekļiem.

Es redzu ieinteresētību, kopīgi varam pārrunāt uzņēmumam aktuālus jautājumus, tiek uzklauti ieteikumi. Lai veidotu stipru iekšējo kultūru, ir svarīgi, lai darbinieks var pieiet vadītājam un pajautāt kādu svarīgu jautājumu, uzrunāt ar tu. Brīvu savstarpējo komunikāciju iespējams veidot tikai tad, ja to praktizē arī uzņēmuma vadība. Likumsakarīgi, ja vadība būs nepieejama darbiniekiem un zemāka līmeņa vadītājiem, darbinieki redzēs neieinteresētību, uzņēmuma kultūra veidosies savādāk.

Kā pozitīvu faktoru starptautiskiem uzņēmumiem noteikti jāmin iespēja ātrāk un vienkāršāk nonākt pie citu grupas uzņēmumu pieredzes, ir plašākas komunikācijas iespējas, līdz ar to ir ātrāk pieejami dažādi viedokļi un iespējas salīdzināt. Piemēram, uzsākot jaunu projektu, mēs iegūstam informāciju par līdzīgas iniciatīvas pieredzi citās *SEB* grupas bankās, izvērtējam situāciju un pieņemam lēmumu par mums piemērotākajām aktivitātēm projekta realizēšanā. Ja vietējam uzņēmumam nav šāda sadarbības partneru tīkla, tad laiks, kamēr tiks atrasts partneris, kas gatavs dalīties pieredzē, būs krietni vien ilgāks un sarežģītāks. Protams, esot starptautiskas grupas uzņēmumam, ir arī otra puse, proti, matrica, kurā strādājam. Darboties šajā matricā ne vienmēr ir viegli, ir ļoti daudz iesaistīto cilvēku, ir izstrādātas atbildību un pakļautības, informēšanas shēmas un bieži vien, lai apvienotu dažādus viedokļus, ir jāpieliek lielas pūles. Ir jāvēlta daudz laika tam, lai visas iesaistītās puses būtu vienlīdz informētas, ir nepieciešams laiks, lai kolēģi ārpus Latvijas izprastu šeit esošo situāciju, apzinātos, vai lēmumi, ko pieņemam, ir pareizi, jo arī tie var atšķirties.

Runājot par vietējiem uzņēmumiem, šeit ir iespēja organizācijai darīt un rīkoties tā, kā uzskata par pareizāko. Uzņēmumos, kuri veidojušies, gadu gaitā augot un stiprinot savu darbību, ir ļoti stipra iekšējā kultūra. Kamēr uzņēmums ir stiprs un gatavs mainīties līdzī laimam, saglabājot savu uzņēmuma tēlu un iekšējo komunikāciju, kultūra tajā kļūst arvien spēcīgāka.

Vai *SEB* vērtības pēdējo gadu laikā ir mainījušās?

Domāju, ka iepriekšējo gadu notikumi daudziem uzņēmumiem lika vēlreiz pārskatīt savas vērtības un pārdomāt, vai tās ir vispiemērotākās. Runājot par *SEB banku*, 2004. gadā *SEB* grupa noteica savas pamatvērtības – atbildība, pastāvīgums, savstarpēja cieņa un profesionālisms, kas atspoguļojas grupas ikdienas darbā: mūsu uzvedībā, darbībā un attieksmē pret klientiem, kolēģiem, vadītājiem un sabiedrību kopumā. Šī gada pavasarī grupas līmenī uz mūsu vērtībām paskatījāmies vēlreiz un sapratām, ka tās nav jāmaina, tikai jāpaplašina. Mēs arī apzināmies, ka ne vienmēr ikdienā domājam par šīm vērtībām burtiskā nozīmē, analizējot katru soli, tās ir iesakņojušās cilvēku sajūtās un attieksmē. Paredze rāda, ka vērtības nevar iemācīties, ar tām ir jādzīvo, un to iespējams panākt tikai tad, ja redzi, ka arī cilvēki tev apkārt tās ir pieņēmuši savā ikdienas darbā.

Cik viegli ir ieviest vērtības uzņēmumā?

Tas noteikti prasa laiku, jo ir saistīts ar domāšanas veida maiņu, emocijām un sajūtām. Mēs nevaram gaidīt, ka pamatvērtības, skaisti ierāmējot un piekarot pie sienas, pašas iedzīvināsies. Tas organizācijā ir nemītīgs darbs, izmantojot visdažādākos informācijas kanālus un veidus. Arī darbinieku atlasē varam lielāku

uzmanību pievērst konkrētu īpašību esamībai potenciālajos darbiniekos.

Kā efektīvāk panākt, lai darbinieki pieņemtu uzņēmuma vērtības un rīkotos saskaņā ar tām?

Viens no efektīvākajiem veidiem ir iespēja darbiniekiem savā starpā pārrunāt šīs vērtības, saprast, kā tās attiecas uz individu un grupu. Svarīgi ir saprast, kā darbinieki šīs vērtības redz savā ikdienā un kā viņi tās realizē. Šajā aspektā zviedru diskusiju kultūrai ir ļoti liela vērtība, jo cilvēki, sanākot kopā no dažādām struktūrvienībām, pārrunā, kā uzņēmuma vērtības iespējams iedzīvināt ikdienas darba dzīvē, ko tās nozīmē katram darbiniekam individuāli. Nepieciešams pārrunāt dažādas situācijas, kas bijušas saistītas ar uzņēmuma vērtībām. Tas ir efektīvākais veids, kā uzņēmuma vērtības iedzīvināt katrā darbiniekā. Kolēģe no *SEB* Dānijā rādīja piemēru, kā vērtības tiek stiprinātas darbiniekos viņu valsi. Kopīgi sanākot nelielai grupai darbinieku no dažādām struktūrvienībām, tiek izrunātas *SEB* pamatvērtības, kā tās katrs saprot. Viens no diskusijas elementiem bija slaveni cilvēku fotogrāfijas – Bono, Zviedrijas kroņprincese Viktorija, Dalailama un citi. Darbiniekiem grupās bija dots uzdevums diskutēt, kurš no šiem cilvēkiem visvairāk atbilst *SEB* pamatvērtībām.

Kāda loma uzņēmuma kultūrā ir sociālai atbildībai?

Ja darbinieks apzinās, ka uzņēmums, kurā viņš strādā, ir sociāli atbildīgs gan tā iekšienē, gan arī sabiedrībā un redz tam pierādījumu arī darbos, tas stiprina viņa lepnumu un lojalitāti. Mums ir svarīgi, lai realizētajās aktivitātēs pēc iespējas vairāk tiktu iesaistīti arī darbinieki, lai viņi līdzdarbotos, lai sniegtu jaunas idejas. Mēs kopā savos kolektīvos sportojam, sējam un stādām kokus, piedalāmies sakopšanas talkās, daudzi mūsu darbinieki ir iesaistījušies Mentora programmā un uzņēmušies atbildību par jauniešiem, kas palikuši bez ģimenes. Tā ir tikai neliela daļa no pasākumiem, kuros atbalstām un kuros paši aktīvi piedalāmies. Arī šīs aktivitātes stiprina uzņēmuma kultūru, jo lepnumu un prieku darbiniekā rada padarītais darbs un attieksme pret to. Uzņēmums var sevi sabiedrībā rādīt pozitīvā gaismā, bet bieži vien ir tā, ka vārdiem diemžēl neseko darbi, tas savukārt atstāj iespaidu arī uz darbinieku izturēšanos, attieksmi un darba stilu.

Kāda ir vadītāja un darbinieka loma uzņēmuma kultūras veidošanā?

Pamatu uzņēmuma kultūrā veido organizācijas vadība. Lielās organizācijās, kur darbinieku skaits ir mērāms simtos un tūkstošos, vidēja līmeņa vadītājiem ir ļoti liela loma uzņēmuma kultūras veidošanā un stiprināšanā, jo tieši viņi ir tas kanāls, caur kuru informācija nonāk pie darbiniekiem. Tāpat vidēja līmeņa vadītāji ir tie, kas pieņem darbiniekus un veido savus iekšējos kolektīvus. *SEB bankā* darbinieku attīstības pārrunās svarīgi novērtēt ne tikai darbinieka profesionālo sniegumu, bet arī attieksmi, un, ja ikviens darbinieks uzņēmumā padomās, lai viņa darbā būtu vienlīdz labi attīstītas abas šīs jomas, iekšējā kultūra kļūs arvien spēcīgāka. Protams, uzņēmumā noteikti atšķirsies dažādas struktūrvienības, tomēr ir svarīgi, lai būtu virzība uz uzņēmuma kopēju mērķu sasniegšanu.

Kā veiksmīgāk novērtēt darbinieku?

Darbinieka vērtējumam ir jābūt regulāram gan par ikdienā paveikto darbu, gan vismaz reizi gadā, pārrunājot sniegumu par periodu. Svarīgākais faktors darbinieka vērtēšanā ir izvirzīt skaidrus mērķus, kas viņam jāsasniedz, citādi nav iespējams objektīvi novērtēt viņa profesionālo izaugsmi un iespējas. SEB grupā šīm pārrunām ir ļoti liela nozīme. Tajās tiek vērtēts ne tikai tas, kā darbinieks veic savus tiešos darba pienākumus un sasniedz izvirzītos mērķus organizācijā, bet arī darbinieka uzvedība un attieksme. Kolēģis var parādīt vislabākos darba rezultātus, tomēr savā kolektīvā viņš var rīkoties nekolēģiāli un slikti izturēties pret citiem darbiniekiem. Darbinieku attīstības pārrunās tiek skatīts šis balanss. Svarīgs ir ne tikai rezultāts, bet arī izturēšanās pret citiem. Visaugstāko novērtējumu - tikt atzītam par talantīgu un profesionāli labu darbinieku iespējams saņemt vien, esot izcilam abās vērtējuma skalās.

Runājot par uzņēmumiem un darbiniekiem, bieži lieto vārdus „kontrolēt” un „vadīt”. Kā veiksmīgāk vadīt darbiniekus?

Mūsdienās, kad pastāv visdažādākās tehnoloģiskās iespējas, kad pieejama ļoti plaša informācija par labākajām vadīšanas metodēm, vadītājiem ir daudz veidu darbinieku vadībai un kontrolei. Tomēr vispirms vadītājam ir jāsaprot mērķis un jāizvēlas pareizās metodes, jo pretējā gadījumā darbinieki var zaudēt iniciatīvu un motivāciju darboties, var parādīties bailes. Vadīšanas un kontroles nolūks ir panākt cilvēku grupas virzību uz kopēja mērķa sasniegšanu. Tāpat mēs noteikti nevaram vienu un to pašu metodi pielietot dažādos uzņēmumos vai pat dažādās struktūrvienībās vienā uzņēmumā. Šiem procesiem ir jābūt pietiekami nemanāmiem. Tikpat svarīgi ir, lai darbinieks justu vadītāja uzticēšanos un viņam būtu iespēja arī patstāvīgi pieņemt lēmumus. Ļoti daudz kas ir atkarīgs no vidēja līmeņa vadītājiem, kas vada 20 – 30 cilvēku grupu, tāpat arī no cilvēkiem, kas strādā šajās grupās.

Kā jūs veicināt pārmaiņas, ja saņemts signāls par ne tik veiksmīgu sadarbību ar vadītāju?

Katrā uzņēmumā ir struktūrvienība, kuras uzdevums ir strādāt ar darbiniekiem, tāpat ir augstāka līmeņa vadītāji, pie kuriem vērsties ar savu problēmu un lūgt to risināt. Tieši uzņēmuma iekšējā kultūra ir tā, kas nodrošina, ka darbinieks jūtas pietiekami brīvs, lai runātu par sāpīgu jautājumu arī ar augstāka līmeņa vadītāju un rastu risinājumu. Viena no metodēm, kā vērtēt vadītājus, ir veikt organizācijā darbinieku apmierinātības pētījumus, kuros novērtē vadītājus. Ir arī citas atzītas metodes, piemēram, 360° novērtējums, kad vadītāju novērtē augstāka līmeņa vadītāji, kolēģi un zemāka līmeņa vadītāji. Katrs uzņēmums izvēlas atbilstošāko vadītāju novērtēšanas metodi. Ikdienā svarīgi, lai darbinieki uzdrīkstētos runāt par problēmu, līdzko tā ir radusies, lai rastu ātru risinājumu. Ir ļoti daudz dažādu veidu, kā palīdzēt vadītājam kļūt profesionālākam.

Kāda nozīme organizācijā ir darbinieka novērtējumam? Kā darbinieku vai organizāciju ietekmē apbalvojumi un sodi?

Nenoliedzami, darbinieku vērtējumam, vai tas būtu pozitīvs vai negatīvs, ir liels spēks, tas ietekmē gan konkrēta darbinieka, gan

uzņēmuma sniegumu kopumā. Pozitīvs vērtējums veicinās virzību uz priekšu, radīs labu augsni attīstībai un iniciatīvai, motivēs kā darbinieku individuāli, tā arī kolektīvu kopumā. Ar pozitīvu vērtējumu mēs saprotam ne tikai apbalvojumu, tas var būt arī paldies par labi padarītu darbu. Manuprāt, tieši pozitīva ikdienišķa darba saskarsme un godīgs darba novērtējums ir tas, kas uztur cilvēkā labu motivāciju, tai noteikti vienmēr nav jābūt zelta medaļai.

Savukārt, ja runājam par negatīvu novērtējumu vai sodu, tad tos, protams, cilvēks uztver vissāpīgāk, un tas var būt bremzējošs spēks attīstībai. Tāpēc svarīgi būtu runāt nevis kategorijās - pozitīvs/negatīvs vērtējums, bet galvenais, lai darbinieka novērtējums būtu konstruktīvs. Gan atzinība, gan arī pamatots aizrādījums veicina darbinieka attīstību, jo tikai slavējot vai nosodot, netiks panākts vajadzīgais rezultāts. Svarīgi, lai organizācijā būtu vienoti kritēriji konkrētu aktivitāšu veikšanai.

Kā to realizē SEB bankā?

Domāju, ka nebūs tāda uzņēmuma, kas, roku uz sirds liekot, varētu apgalvot, ka novērtējuma sistēma ir izveidota perfekta un nav iespējas to uzlabot un pilnveidot. SEB bankā ik gadu apbalvojam savus labākos darbiniekus un kolektīvus dažādās jomās – labākie klientu apkalpošanas speciālisti, labākie vadītāji, labākās filiāles un pārvaldes utt. Izvirzot labākos, tiek iesaistīti ne tikai vadītāji, bet arī darbinieki. Tāpat sakām paldies arī iekšējiem treneriem, kas velta laiku citu darbinieku apmācībai un papildus vēl dara ikdienas darbu. Paldies pasakām arī darbiniekiem, kuri parādījuši labākos rezultātus darbā, piesaistot jaunus klientus. Tie ir tikai daži no piemēriem, kā apbalvojam savus darbiniekus bankā. Tomēr tik lielā uzņēmumā, kādi esam mēs, ļoti daudz jāpaļaujas uz vidēja līmeņa vadītājiem, kuri katru dienu ir kopā ar saviem darbiniekiem un veic novērtēšanu. Mēs paļaujamies, ka mūsu darbiniekiem tiek pateikts paldies vai arī kolēģiāli ar vadītāju tiek pārrunātas situācijas, kad darbinieka rīcība nav bijusi pareiza. Uzskatu, ka ir ļoti svarīgi, lai uzņēmuma vadība būtu paraugs zemāka līmeņa vadītājiem, lai veidotos iekšējā kultūra. SEB grupā ir svarīgi, lai darbinieka darbi saskanētu ar viņa vārdiem, lai tas, ko prasām no citiem, būtu saskaņā ar paša rīcību un darbiem.

Cik nozīmīgi ir kritēriji, vērtējot darbiniekus?

Protams, kritēriji ir svarīgi, jo tie norāda uz to, ko uzņēmums uzskata par nozīmīgu savos darbiniekos. Tomēr jāsaprot, ka ne vienmēr ir iespējams atlasīt kritērijus, lai tie atbilstu pavisam nelielai grupai darbinieku, jo īpaši, ja tas saistīts ar apbalvojumiem. Piemēram, SEB bankā, atlasot kritērijus labāko darbinieku vērtēšanai, katru gadu skatāmies, lai tie atbilstu konkrētā laika posma iezīmēm. Pagājušajā gadā, kas bija smags un prasīja ļoti daudz enerģijas no darbiniekiem, akcentu darbinieku vērtēšanā likām uz grupas pamatvērtībām, vēlējamies pateikt īpašu paldies darbiniekiem, kas bija uzņēmīgi, izrādīja iniciatīvu un darīja vairāk, nekā no viņiem tika gaidīts. Šajā gadā šie kritēriji būs mazliet atšķirīgāki. Kā jau iepriekš minēju, arī šeit ļoti liela loma ir vadītājam, jo viņa uzdevums ir darbiniekos novērtēt ne tikai profesionalitāti, bet arī attieksmi, un to pilnvērtīgi var izdarīt tikai tiešais vadītājs. Tieši tikpat svarīgi ir arī izstrādāt vērtēšanas kritērijus komandām, jo vienatnē darbinieks nevarēs izdarīt to, ko kopā var paveikt komanda. **BP**

apbalvojumi un sodi jeb atzinība un kritika

Lai pievērstos apbalvojumu un sodu apskatam – gan jēdzieniskam, gan pēc būtības, būtu vispirms jāaplūko vide, sistēma un arī kultūrvide, kurā tie tiek izteikti vai īstenoti, kā arī to personu rakstura un vadīšanas stila īpašības, kas tos izsaka. Tādēļ sākotnēji piedāvāju aplūkot jēdzienu „organizāciju kultūra”. Kas tā ir un kādēļ ir būtiski to pieminēt, runājot par apbalvojumiem un sodiem jeb atzinību un kritiku?



Teorētiski organizāciju kultūra tiek skaidrota kā organizācijā valdošās pārlicības, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju un pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi. Šī pārlicība, vērtības un normas nosaka organizācijas locekļu uztveri, domāšanu un jūtas saistībā ar iekšējās integrācijas un ārējās adaptācijas problēmām, atspoguļojas viņu darbībā un pašas organizācijas vides veidošanā.¹

Tātad jāsaprot organizācijas pārlicība, normas un vērtības, kuras nosaka gan iekšējo, gan ārējo komunikāciju un darbību. Organizācijas darbiniekiem ir noteiktas normas, kuras būtu jāievēro, lai realizētu mērķi un saglabātu izveidojušos organizācijas kultūru. Taču katrā organizācijā ir sava kultūra, kas nedaudz var līdzināties citām, šo līdzību, iespējams, noteiks arī kultūrvides īpatnības. Līdz ar to arī katrā organizācijā ir savas normas, pārlicība un vērtības. Konkrētas organizācijas kultūras veidošanos

cilvēki pastāvīgi ir gatavi kritizēt savu organizāciju. Kultūrai ir fragmentārs raksturs - dažādās organizācijas vietās ir atšķirīgi uzvedības "standarti". Kultūra nespēj palīdzēt cilvēkiem atbrīvoties no trauksmes izjūtas, tāpēc darbinieki bieži sajūt bailes, atrodas stresa stāvoklī.

Viens no būtiskiem organizācijas pamatakmeņiem ir vadītāja darba stils. Šeit mēs varam atgriezties pie autoritatīvā, demokrātiskā un liberālā vadīšanas stila, taču tikpat labi varam skatīties uz vadītāja profesionalitāti, emocionālo inteligenci. Ne vienmēr notiks tā, ka demokrātiskā stila vadītājs izteiks pareizi atzinību un kritiku, tas būs atkarīgs arī no konkrētā vadītāja prasmes komunicēt, vai vadītājs uzskatīs darbiniekus kā galveno vērtību savā organizācijā, kā arī no domu skaidrības – ko vēlas panākt, izsakot atzinību vai kritiku konkrētam cilvēkam konkrētā situācijā.

Pirms uzsākt tēmu par normām un to izpildi, kas cieši saistītas ar šī raksta galveno tēmu – apbalvojumiem un sodiem, gribu

Organizācijas ar vāju kultūru ir pārāk aizņemtas ar savām iekšējām problēmām, tādējādi faktiski ignorē vidi, kurā tās darbojas. Visvairāk laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana, cilvēki pastāvīgi ir gatavi kritizēt savu organizāciju. Kultūrai ir fragmentārs raksturs – dažādās organizācijas vietās ir atšķirīgi uzvedības "standarti".

un pastāvēšanu nosaka virkne savstarpēji saistītu faktoru. Galvenie faktori ir sociālā vide, ekonomiskā situācija un konkrētas personas organizācijā.

Organizācijas kultūra ir tieši saistīta ar tās efektivitāti. T. Pīterss un R. Votermens uzskata, ka organizācijas efektivitāte ir atkarīga no tā, cik spēcīga ir tās kultūra, tāpēc vadītājiem ir jāveltī uzmanība tās izpētei un veidošanai vēlamajā virzienā. Tāds pats viedoklis ir arī T. Dīlam un A. Kenedijam. Viņi nosauc vājo kultūru galvenās pazīmes:

- 1) nav skaidras un apzinātas vērtību sistēmas, kā arī pārlicības par to, kā gūt panākumus savā darbā;
- 2) cilvēki nespēj savstarpēji vienoties par perspektīvākajiem mērķu sasniegšanas ceļiem un līdzekļiem;
- 3) dažādām organizācijas struktūrvienībām ir krasi atšķirīgi uzskati;
- 4) organizācijas līderi ir destruktīvi un neveicina organizācijas vērtību kopējo izpratni;
- 5) ceremonijas un tradicionālie rituāli ir vai nu dezorientējoši, vai arī savstarpēji pretrunīgi.

Šādas organizācijas ar vāju kultūru ir pārāk aizņemtas ar savām iekšējām problēmām, tādējādi faktiski ignorē vidi, kurā tās darbojas. Visvairāk laika aizņem ikdienas jautājumu risināšana,

nedaudz pieskarties tēmai - vērtības. Padomājiet, kādas vērtības jūs varētu nosaukt, domājot par organizāciju. Iespējams, kāds no jums teiks, ka tās ir materiālās vērtības, kāds – fenomenālu ideju vērtības, kāds varbūt iedomāsies par intelektuālo vērtību. Taču pamatu pamatos organizācijas vērtība ir cilvēks. Ja organizācija spēj veikt atbilstošu atlasi un vēlāk īstenot to, ka organizācijas vērtība patiesi ir cilvēks, kurš tajā darbojas, domāju, ka organizācijas produktivitāte tikai pieaugs un ieguvējs būs gan vadītājs, gan darbinieks un tādējādi organizācija kopumā. Pieļauju, ka par šo organizācijas galveno vērtību zina visi, taču pienāk krīzes situācija organizācijā, un vadītājs šo vērtību var piemirst, un tad savā ziņā tiek sagrauta arī līdz šim izveidotā organizācijas kultūra. Parādās negatīva attieksme pret darbiniekiem, daudz nosodījumu un maz atzinību, tiek pielietota vairāk atalgojumu un sodu vara, kas darbiniekus var rosināt domāt par šīs organizācijas atstāšanu, kā rezultātā ne tikai darbinieks paliek bez darba, bet organizācijai ir nepieciešams tērēt papildus laiku un līdzekļus piemērota kandidāta atrašanā un, ja nepieciešams, arī apmācībai.

Amerikāņu autori (*J.P.Cangemi, J.Rice, C.J.Kowalsky*) veikuši pētījumu darbinieku neapmierinātības izpausmēm. Autori neapmierinātību saista ar uzticības zudumu vadībai un organizācijai. Kā jau iepriekš minēts, šādu neuzticību rada pastāvīgi sodi, draudi, retas

uzslavas, kritika citu klātbūtnē, intereses trūkums par darbinieku priekšlikumiem, necieņas izrādīšana pret darbiniekiem u.tml. Autori norāda, ka šādos apstākļos apmēram 20% darbinieku aiziet no organizācijas, bet 80% „pamet” organizāciju, paliekot savās vietās - maina savu attieksmi pret vadību un organizāciju uz sliktu pusi. Šai attieksmes maiņai var būt nopietnas sekas:

- 1) produkcijas vai pakalpojumu kvalitātes samazināšanās;
- 2) bieži darba kavējumi, saslimšanas gadījumi;
- 3) pavirša apiešanās ar tehniku vai dokumentiem;
- 4) savu kļūdu vai pārkāpumu neatzišana vai attaisnošana;
- 5) intereses trūkums par jaunu zināšanu un iemaņu apgūšanu, pašlaušanās uz iespējamo pieredzi;
- 6) iniciatīvas trūkums jaunu priekšlikumu izvirzīšanā;
- 7) alkohola lietošana darba laikā;
- 8) atsvešinātība no organizācijas.

Darbinieku neapmierinātība vai vilšanās ir sastopama katrā orga-

izslēgšana no noteiktās grupas.

Šeit būtu jāmin daži fakti, kas jāņem vērā, lai sankciju gadījumā darbinieks tomēr nezaudētu uzticību organizācijai un mainītu savu attieksmi pret izvirzīto normu izpildi.

Ja runājam par atzinības izteikšanu, tad tā būtu jāizsaka publiski, citu grupas dalībnieku klātbūtnē. Tas stimulē gan konkrēto grupas dalībnieku, gan arī pārējos. Atzinība jāizsaka par labi un izcili paveiktu darbu, taču atcerieties, ka dažkārt vienkāršs acu skatiens un smaids arī var būt laba atzinība. Mēdz būt tā, ka ar atzinības izteikšanu cilvēks aizraujas. Tas būtu jāizskauž, jo, ja tā izvērsas vairāku minūšu garumā, tas var dot pretēju reakciju gan tam, kuram izsaka šādu atzinību (cilvēks var neticēt tam, ko dzird, un domāt, ka tomēr kaut kas nav labi, ja saka tik daudz labu vārdu), gan arī apkārtējos (var veidoties konflikta situācija vai rasties neiecietība pret cilvēku, kuram izsaka atzinību).

Savukārt, ja runājam par nosodījumu, kritiku – tā neapšaubāmi

Normu ievērošana nodrošina grupas sociālo sankciju mehānismu. Ja grupas dalībnieks seko normām, sankcijas ir pozitīvas – viņš saņem atzinību un labvēlību. Savukārt, ja grupas dalībnieks izvirzītās normas pārkāpj vai ignorē, tiek lietotas negatīvas sankcijas – nosodījums, kritika.

nizācijā, bet, ja tās izpausmes ir tik izteiktas, kā aprakstītās, nepieciešama iejaukšanās, pārmaiņas organizācijā.

No iepriekš aprakstītā varam secināt, ka, jo veiksmīgāk vadītājs īsteno komunikāciju ar darbiniekiem, jo mazāk būs jārunā par darbinieku pārkāpumiem un neizpildītiem darba uzdevumiem. Nedaudz atgriezīsimies pie normām. Iepriekš tās pieminēju organizācijas kultūras kontekstā. Šobrīd vairāk par to, kas tad ir normas un kādēļ ir tik būtiski tās ievērot un kontrolēt. Kā jau noskaidrojām, katrā organizācijā ir savas normas, taču, ja paskatīsimies skrupulozāk, tad katras organizācijas struktūrvienībā būs sava iekšējā kultūra, līdz ar to arī savas normas, kas nebūt nav pretrunā ar organizācijas kultūru un normām, tikai ir specifiskas un detalizētākas. Normas ir noteiktas prasības pret grupas dalībnieku izturēšanos, kuras atbalsta vai kurām piekrt visi vai vismaz lielākā daļa grupas dalībnieku. Vēlams, lai darbinieki ievērotu normas un tām pakļautos, taču raksturīgi ir tas, ka ne vienmēr visi grupas dalībnieki vienādi pieņem un respektē izvirzītās normas. Un šeit mēs nonākam līdz galvenajai tēmai, jo normu ievērošana nodrošina grupas sociālo sankciju mehānismu. Ja grupas dalībnieks seko normām, sankcijas ir pozitīvas – viņš saņem atzinību un labvēlību. Savukārt, ja grupas dalībnieks izvirzītās normas pārkāpj vai ignorē, tiek lietotas negatīvas sankcijas – nosodījums, kritika. Galēji negatīva sankcija –

jāizsaka, esot divatā. To nedrīkst darīt publiski, jo tādējādi cilvēks zaudē uzticību vadītājam. Arī citi darbinieki, dzirdot kritiku, kas izteikta kolēģim, zaudē uzticību vadītājam. Kritikai noteikti jābūt samērīgai un par konkrētu nodarījumu vai pārkāpumu. Šeit būtu jāizvairās no vispārinājumiem, jo tie darbiniekam traucē mainīt savu uzvedību vai attieksmi.

Apkopojot visu iepriekš rakstīto, varam secināt, ka, lai organizācijas darbinieki būtu motivēti darbam un pēc iespējas mazāk pieļautu kļūdas, ir jābūt:

- kompetentam vadītājam;
- organizācijas iekšējai kultūrai, kas ir orientēta uz darbinieku labsajūtu;
- vienai no būtiskākajām organizācijas pamatvērtībām jābūt cilvēkam – darbiniekam;
- profesionālai un pilnīgai savstarpējai komunikācijai organizācijā.

Noslēgumā gribu teikt, ka atzinības un sodi ir viena no vērtēšanas sistēmām organizācijā. To ir jāprot pareizi pielietot, un tad tā dos efektivitāti, taču to nepareizi izmantojot, var sasniegt negatīvu rezultātu. Atzinība un kritika ir neatņemamas sastāvdaļas organizācijas dinamiskajā attīstības procesā. **BP**

Literatūra

¹Reņģe, V. (2002) Organizāciju psiholoģija. Rīga: Kamene.



vērtība, balva un sods darbinieka izpratnē

Laikam ejot, ir nācies sastapties ar dažādām vadības sistēmām un arī ar dažādu attieksmi pret darbiniekiem. Sākot no hierarhiskas vadības līdz lineārai vadībai un līdervadībai. Tāpat arī ar to, kas tiek uzskatīts par vērtībām un izpratni par kolektīvu. Un tā kā savā darba mūžā esmu bijis abās barikāžu pusēs – esmu bijis gan vadītājs, gan darbinieks, varu salīdzināt arī šīs attiecības, raugoties no dažādiem viedokļiem. Šobrīd esmu klientu konsultants – tātad darbinieks.



Šī raksta mērķis nav postulēt kādas sistēmas priekšrocības pār citām, tāpat arī nav mērķis parādīt metodes un tehnikas, kā vadīt darbiniekus. Šis raksts ir manas personiskās pārdomas par to, kas ir vērtība, balva un sods darbinieka izpratnē.

Parasti, vadot treniņus kolektīvos, es cenšos „nospraust spēles laukumu” – jēdzieniskās robežas, kuru ietvaros tiek skatīts viens vai otrs jautājums. Arī šeit vēlētos izdarīt to pašu.

Pirmā pamatnostādne ir vadības aksioma, kas pazīstama kā burkāna un pātagas princips, tas ir, darbinieki tiek vadīti, apbalvojot tos par sasniegumiem un sodot par to, kas nav bijis izdarīts atbilstoši uzņēmuma uzstādījumam. Šajā rakstā apskatīšu šo principu no darbinieka viedokļa.

Otrā - uzņēmuma mērķis ir peļņas gūšana. Un visi uzņēmumā kopā sanākušie strādā vienotā sistēmā kopēja mērķa sasniegšanai. Un pēdējā – komunikācijas jēga ir rezultāts jeb jebkuras saskars-

nēšu, izteica interesantu pieņēmumu, par kuru precīzāku es līdz šim tā arī neesmu sastapis. Cilvēks, kas ir vienā vai otrā veidā kļuvis atbildīgs par citu cilvēku darbu, var ieņemt divas pozīcijas. Tāpat arī termini, kurus var lietot attiecībā pret šo cilvēku, atšķiras. Pirmais ir PRIEKŠNIEKS. Tas ir cilvēks, kura statuss paredz atbildību par citiem cilvēkiem un kuram amata aprakstā noteikti ir ierakstīts, ka viņš ir uzņēmuma, organizācijas, departamenta vai nodaļas vadītājs. Tas gan nenozīmē, ka viņa darbības vienmēr ir vērstas uz to, lai vadītu cilvēkus. Viņam vara pienākas, un darbinieku uzdevums ir viņu klausīt, tāpēc ka viņš ir priekšnieks. Otrs ir VADĪTĀJS. Tas ir cilvēks, kurš neatkarīgi no tā, kas ir rakstīts viņa amata aprakstā vai uz kabineta durvīm, nodarbojas ar to, ka, izmantojot katra darbinieka individuālās spējas, virzās uz rezultātu. Jautājums – kuru pie mums ir vairāk: priekšnieku vai vadītāju? Un ko katrs no viņiem dara ikdienā?

Protams, ja nevar mainīt vidi, var mainīt attieksmi, t.i., mainīt savu nostāju pret notiekošo un pieņemt uzņēmuma (tātad priekšnieka) viedokli. Par to, cik vispār cilvēkam viegli ir mainīt attieksmi, nevis vidi, liecina desmiti tūkstoši latviešu, kas aizbraukuši prom no Latvijas. Tātad, nomainījuši vidi.

mes mērķis ir atrast kopsaucējus, pretējā gadījumā šai saskarsmei nav jēgas.

Galvenā problēma, kas rodas, runājot par darbinieku vadību, ir 21. gadsimta kultivētā katra cilvēka individualitātes izcelšana – katrs ir unikāls un visiem spēkiem cenšas to arī pierādīt. Otra problēma ir tā, ka Latvija kā vērtību kopums atrodas nenobriedušā stāvoklī, tai pašā laikā tā ļoti cenšas līdzināties attīstītajām Rietumvalstīm. Pie tam visās jomās – no apgērba līdz uzņēmuma vadībai. Mēs divdesmit gadu kapitālisma pastāvēšanas laikā uzreiz gribam pārlēkt vairākiem attīstības posmiem, tai skaitā uzņēmuma darbības attīstības posmiem, izmantot dažādus līderības stilus, pielietot modernas teorijas, pārkāpjot pāri parastai darba disciplīnai, kuras Padomju Savienībā, kā zināms, nebija. Manuprāt, lai runātu par darbinieku motivāciju no līdervadības vai emocionālās inteliģences pozīcijas, vispirms būtu vērts iemācīties pareizi izvirzīt uzdevumus, precīzi tos izpildīt un virzīties pretī mērķim stingri nospraustās laika robežās.

Raugoties no šāda redzespunkta, gribētu apskatīties uz to, kas ir vērtība, balva un sods uzņēmumā no darbinieka viedokļa, kā arī no tā cilvēka puses, kas pilda vadītāja vai priekšnieka funkciju.

Viens no maniem biznesa skolotājiem, šoreiz vārdā gan nemi-

Savukārt, runājot par vērtībām, parādās jautājums, kas vispār ir uzņēmuma vērtības. Vai jau iepriekš pieminētā peļņa? Vai līdzīgi domājošo vērtību kopums, kā uzņēmums tiek pozicionēts mūsdienu teorētisku darbos? Vai vienkārši priekšnieka vērtību realizācija ikdienā? Protams, uzņēmumam var būt arī citi mērķi, bet gribētu aplūkot apbalvojuma un soda koncepciju no šiem trim aspektiem, lai parādītu principu, kas kurā gadījumā ir sods un kas ir apbalvojums.

Ja uzņēmuma vērtība ir peļņa, tad labas ir visas tās darbības, kas tiek veiktas, lai maksimāli sasniegtu izvirzīto mērķi. Un tātad arī apbalvojamas. Un sodāmas ir tās darbības, kas vai nu neveicina pietiekami ātru peļņas vairošanos vai nes zaudējumus. Šajā gadījumā darbiniekam atkarībā no saviem uzskatiem ir iespējami divi scenāriji: darīt to, ko liek, vai pamest uzņēmumu. Problēmas parādās tad, ja ārējie apstākļi, piemēram, kredīts, ģimene u.tml. vai iekšēji apstākļi to neļauj darīt. Vienīgais, kas atliek, ir salauzt sevi un klusi izpildīt savus darba pienākumus, lēni sadegot. Tas ir lēns un ilgs sods. Protams, ja nevar mainīt vidi, var mainīt attieksmi, t.i., mainīt savu nostāju pret notiekošo un pieņemt uzņēmuma (tātad priekšnieka) viedokli. Par to, cik vispār cilvēkam viegli ir mainīt attieksmi, nevis vidi, liecina desmiti tūkstoši latviešu, kas

aizbraukuši prom no Latvijas. Tātad, nomainījuši vidi.

Ja uzņēmuma vērtības ir tajā sanākušo dalībnieku vērtību kopums, tad visvairāk šāds uzņēmums atgādina šobrīd tik populāros sociālos tīklus. Katram darbiniekam ir vērtības, kas vienā vai otrā veidā sakrīt ar citu uzņēmuma dalībnieku vērtībām. Tas kalpo par pamatu klātesamībai. Par apbalvojamām tiek uzskatītas visas tās darbības, kas vērstas uz kopsaucēju atrašanu. Sodāmas ir tās, kas kaut kādā veidā ir pretrunā vai ierobežo pārējo vērtības. Un viss ir labi, ja šāda uzņēmuma vadītājs ir spējīgs iemiesot centrālo vērtību kopumu vai vismaz pieņemt visu atšķirīgo dalībnieku attieksmi. Praksē gan biežāk nākas sastapties ar ārēju šādu modeļa postulāciju, vadītājam vai priekšniekam iekšēji saglabājot savus principus. Šādā situācijā pret darbinieku tiek pāvērstas tas, kas viņam ir vissvarīgākais - viņa paša vērtības un to interpretācija. Viņu soda par to, ko darījis aiz pārliecības. Un visbiežāk tas

apātījā, redzot aplamos lēmumus un akli paklausot priekšniekam, jo bieži vien darbinieks atrodas apstākļu spiestā verga stāvoklī. Viņš pats, viņa attiecības ar pasauli, ar ģimeni, ar draugiem un visvairāk – ar kolēģiem. Iemesls, kāpēc uzņēmumā rodas neformālie līderi, kolektīva šķelšanās, aprunāšana un baumas, pīpētāju kopsapulces un visas citas jaukās ikdienas lietas uzņēmumā, kas tik ļoti traucē priekšniekiem, ir tāds, ka šādā veidā cilvēki koncentrējas ap to, kas, viņuprāt, pa īstam ir VĒRTĪBA. Pie tam, neveidojot komandas kursus, neliekot pie sienām plakātus, bet neapzināti, zemapziņas līmenī, līdzīgajam atrodot līdzīgo. Īsts apbalvojums ir uzslava, kompliments vai jebkura cita uzmanības izrādīšana no savai grupai piederīgo cilvēku puses. Īsts sods – pretējais.

Šādā griezumā paraugoties uz to, kas ir vērtība, kas ir balva un kas ir sods darbinieka izpratnē un kāda ir viņa rīcība ikdienā,

Iemesls, kāpēc uzņēmumā rodas neformālie līderi, kolektīva šķelšanās, aprunāšana un baumas, pīpētāju kopsapulces un visas citas jaukās ikdienas lietas uzņēmumā, kas tik ļoti traucē priekšniekiem, ir tāds, ka šādā veidā cilvēki koncentrējas ap to, kas, viņuprāt, pa īstam ir VĒRTĪBA.

noved pie vienpersoniskas tirānijas ar brīvu vērtību interpretāciju no vadības puses. Starp citu, tā tas notiek ne tikai uzņēmumos – pavērojiet lielās politikas vadību Kubā, ASV, Krievijā... Savukārt apbalvotas tiek visas darbības, kas ir priekšniekam tīkamas, kas nenovēršami noved pie divkosības un dubultas morāles uzņēmumā.

Visbeidzot, ja uzņēmuma vērtības ir tās, kas ir svarīgas priekšniekam. Šeit spēles noteikumi ir līdzīgi pirmajam gadījumam: patīk dari, nepatīk – ej. Tāpat kā abos iepriekšējos gadījumos, ļoti daudz kas ir atkarīgs no vadītāja vai priekšnieka. Ja šīs vērtības ved pie kopējās labklājības un izaugsmes, tad viss ir labi. Ja ne (kā izteicās viens treniņa dalībnieks) - viss ir slikti.

Tātad tas, vai darbība, kas tiek izdarīta no vadītāja puses, pat pieņemot, ka viņa vadības kompetence ir ļoti augsta, būs balva vai sods, ir atkarīgs no vairākiem faktoriem: uzņēmuma darbības mērķa, vadītāja vērtību interpretācijas, darbinieka vērtību interpretācijas, postulētās atbilstības reālajai situācijai u.c. Un tāpat ir skaidrs, ka vadītājs, nevis darbinieks ir tas cilvēks, kas ir atbildīgs par šo procesu korektu darbību.

Šādā situācijā, kad tik daudz kas ir atkarīgs no vadītāja, rodas loģisks jautājums: kas glābj darbiniekus no ieslīgšanas absolūtā

tas izskatās aptuveni šādi: viņš klausā vai neklausā vadītāju vai priekšnieku atkarībā no tā, kas viņam ir svarīgs. Gadījumos, kad viedoklis vai vērtību sistēma sakrīt ar oficiālo nostāju, darbinieks peld pa straumi, bet, kad nesakrīt - meklē alternatīvu izeju vispirms jau kolektīvā, un tas, vai vadītājam izdodas darbinieku apbalvot un sodīt, ir atkarīgs tikai no tā, cik labi viņš pārzina šo neoficiālo virtuvi. Visbiežāk priekšnieka balva vai sods ir *šāviens uz dullo*, balstoties uz savu vērtību interpretāciju. Un tādejādi pastāv reāla iespēja, ka no darbinieka viedokļa priekšnieka balvu var uztvert par sodu un otrādi, vai arī to var ignorēt, kas, protams, neveicina uzņēmuma attīstību.

Kā redzat – esmu uzdevis vairāk jautājumu, nekā sniedzis atbildes. Tas tādēļ, ka nav vienotas atbildes, ir vien daži novērojumi, kas radušies, strādājot par treneri, par vadītāju un par darbinieku dažādos laikos un dažādos uzņēmumos. Vienīgais, ko varu tiešām apgalvot – gatavu receptu nav. Vadītāja (ar uzsvaru uz vadītāju, nevis priekšnieku) uzdevums ir darbs ar cilvēkiem, maksimāli apmierinot un virzot viņu pašu neapzinātās vajadzības, nevis štancēt darbiniekus kā piparkūkas ar vienu formiņu pēc sava ģimja un līdzības neatkarīgi no tā, kas stāv viņa priekšā. **BP**



Silvija Kārklīņa

Valodu mācību centra valdes locekle



Egons Liepiņš

Sabiedrība citai politikai pārstāvis

Kas jūsu uzņēmuma ikdienā ir apbalvojums, kas sods?

Lai kā tas nepatiktu, zinu, ka dzīvē labi darbojas „burkāna un pātagas” princips. Tomēr man personīgi liekas neērti, ja ar pieaugušiem cilvēkiem, arī ar bērniem, ir jārūnā vai jāpanāk kāda uzdevuma izpilde pēc šī principa. Lai gan pati ar prieku noskatos, kā citos uzņēmumos izdala T-krekliņus vai citus nieciņus ar firmas emblēmu, kas ir piederības zīme. Bet liekas, ka Ziemassvētkos dāvana pienākas katram, jo katrs ir centies kā pratis, un arī tajās reizēs, kad varējām atļauties kādu dāvanu, piemēram, Spa karti kādai no kolēģēm, nejutos ērti pārējo priekšā, jo visi jau savu darbu bija veikuši. Tādēļ parasti izvēlamies kopīgi braucienu uz kādu valsti, par ko dažreiz ir pat mazliet jāpiemaksā, bet darām to visi kopā. Citu reizi kopīgi apmeklējam teātra vai operas izrādi. Iesākumā visiem patika kopīgi ar studentiem organizēti klubiņi angļu valodā vai vācu valodā, vai pat visiem kopā noorganizētas sporta nodarbības. Protams, ja novērtējums ir papildus naudas izmaksās jeb prēmijās, tas tiek vislabāk „sadzirdēts”.

Apbalvojums var būt dažāds: uzslava, atzinības izteikšana sanāksmē, prēmija, paaugstinājums amatā, pilns kabinets ar gaisa baloniem ... Uzskatu, ka darbinieki nav jāsoda. Ja kaut kas nav izdarīts vai radusies kļūda, jāpārrunā iemesli un jāvienojas par to, kas būtu jādara, lai līdzīgi gadījumi neatkārtotos.

Kā jūsu uzņēmuma darbinieki uzzina, kādas ir uzņēmuma vērtības?

Kopīgu izaicinājumu risināšanā un jaunu ceļu meklēšanā atrodam to, kas mums visiem ir dārgākais savā darba vietā. Tomēr divainā kārtā vislabāk to, kas ir nozīmīgs, saredz tad, ja to „izliek” uz papīra, kas tādā privātā uzņēmumā var nozīmēt to, ka palielinās birokrātiskā darba daļa, un tajā nākas iesaistīt lielāku administrācijas daļu. Tādā gadījumā visiem kļūst pieejams un skaidri zināms, ko mēs gribam sasniegt, kādus kvalitātes kritērijus visaugstāk vērtējam un ko nekādā gadījumā nepieļausim. Protams, ka pamatā tā ir darba kvalitāte, ko prasām no ikviena.

Par tām tiek runāts darba intervijā, stājoties darbā, tās ir definētas darbinieku rokasgrāmatā, par tām tiek runāts ikgadējās/pusgada darbinieka profesionālās attīstības pārrunās.

Kā jūsu uzņēmumā tiek atzīmēti (svinēti) Ziemassvētki, Jaunais gads?

Mums Valodu mācību centrā patiek svinēt un atzīmēt svētkus, jo ikdienā tik maz esam kopā: katrs savā klasē vai birojā, pie tam vēl atrodamies dažādās pilsētās. Visskaistākais mums ir Gaismas dievkalpojums, ko svinēsim jau vienpadsmito reizi, un arī šoreiz aicinām ikvienu būt kopā ar mums lūgšanā par gaismu, par skolotājiem, par izglītību, par grāmatām, par Gaismas tiklu un Nacionālo bibliotēku šā gada 20. decembrī pulksten 18:00 Domā. Gaismas dievkalpojumu atbalsta Latvijas Nacionālā bibliotēka un LNB Atbalsta biedrība, un viņu sarūpētais muzikālais pavadījums iepriecinās ikvienu. Šajā laikā ir svarīgi būt kopā ar radiem, draugiem un kolēģiem, domāt labas domas un lūgt.

Labā lieta ir katram darbiniekam sarūpēt rūķa zeķi un izlozēt no kolēģu vidus katram savu slepeno draudziņu. Zeķes karājas pie sienas, un slepenajiem draudziņiem izlozētā drauga zeķē katru dienu Adventes laikā, viņam nemanot, jāieliek kāda neliela pārsteiguma dāvana.

**Edijs Purmalis**

SIA Arčers valdes loceklis

Domāju, ka uz šo jautājumu līdzīgi atbildēs ļoti daudzi vadītāji. Vārds „apbalvojums” parasti saistās ar sevišķām svētku reizēm. Taču ikdienā tāds vienkāršs mini apbalvojums noteikti ir vadības pateikts paldies par labi izdarītu darbu. Tas ir it kā sikums, bet rezultātā dod ļoti spēcīgu atgriezenisko saikni un iecementē tos pamats, ko darba kolektīvā gribētu redzēt jebkurš vadītājs – lojalitāti uzņēmumam, godprātīgu pienākumu pildīšanu, iniciatīvu. Sods ir vadītāja maizītes cietākā garoziņa. Vismaz man. Ar to jābūt ļoti uzmanīgam. Svarīgi būt objektīvam „tiesnesim” ikvienā precedenta situācijā. Nekļūdās jau tikai tas, kas neko nedara. Es šo problēmu risinu sistēmiskā, cēloņu līmenī, komplektējot savu komandu ar profesionāliem un atbildīgiem darbiniekiem visos līmeņos, tādējādi risku samazinot līdz minimumam.

Uzņēmuma *Arčers* darbiniekiem ir ļoti daudz iespēju uzzināt kompānijas vērtības. Esam radījuši spēcīgus iekšējās komunikācijas kanālus, ar kuriem pastāvīgi informējam savus cilvēkus par lēmumiem, viedokļiem, aktualitātēm, norisēm uzņēmuma iekšienē un ap to. Kā mēs reaģējam uz tiem, kāda ir mūsu tālākā rīcība, kādus secinājumus izdarām, pēc mūsu sapratnes, ir pieeja, kas vislabāk uzrāda kompānijas kopīgās vērtības. Protams, tas viss tiek nostiprināts ar spēcīgām tradicionālām izpausmēm, kas vērtības palīdz izcelt – atspoguļojumi dažādos kompānijas dokumentos, apbalvošana ar uzņēmuma goda nozīmi, gada nogales aptauja, kur dažādās kategorijās tiek noskaidrotas labākās gada norises un darbinieki, kolēģu jaundzimušie saņem kompānijas uzmanības apliecinājumus u.c. izpausmes.

Vislabāko svētku noskaņu mūsos rada sagatavošanas un dāvināšanas prieks. Galvenais princips, ko cenšamies ievērot, organizējot gada nogales pasākumus, ir vēlme apsveikt ne vien darbiniekus, bet arī viņu ģimenes locekļus. Piemēram, bērni gada izskaņā saņem ne tikai tradicionālās saldumu paciņas. Kompānija cenšas bērniem noorganizēt kopīgus pasākumus, piemēram, ekskursiju uz Leļļu muzeju vai TV centru Zaķusalā, vai iespēju kārtīgi apskatīt vecāku darbavietu. Mums pašiem gada izskaņā patīk rīkot tematiskus pasākumus ar pārģērbšanos, turklāt mēs esam tā kompānija, kas gandrīz iztiek bez organizētājiem no malas, paši protam parūpēties par omulību un prieku. Bet to var izdarīt tikai saliedēts un draudzīgs kolektīvs. Protams, neaizmirstam arī tos, kam svētku reizes ir vajadzīgas visvairāk. Mūsu svētku noskaņa nav iedomājama bez tām emocijām, ko smēlamies veco ļaužu pansionātā *Ezerkrasti* un bērnu namā *Lejasstrazdi*.



sātana advokāts

jeb stāsts par vērtībām

Sāksim ar nelielu atkāpi. Ja kāds vēlas kļūt par jebkuras nozares speciālistu, tad jāreķinās ar to, ka noteiktā vidē – sauksim to par spēles laukumu – būs savi noteikumi. Starp citu, saīdzinājums ar spēli ir īsti vietā, jo spēles mēdz būt dažādas – tās var būt individuālas un var būt komandas spēles, kurās jāsadarbojas.

Ja individuālā spēlē mēs varam orientēties galvenokārt uz savām ambīcijām un nodarboties ar sava ego stiprināšanu, tad komandu sports piedāvā vai pieprasa pavisam ko citu – maksa par uzvaru var būt savu ambīciju apspiešana, iespējams, pat atteikšanās no tām un savu vēlmju pakļaušana kopējām interesēm. Uzvara, gods, atzinība un pārākums – spēja būt labākajam, stiprākajam – tiek atzīta par nozīmīgu, līdz ar to kļūst par vērtību.

Līdzīga situācija veidojas dažādās organizācijās, kuru darbības principi ir saistīti ar sabiedrībā akceptētām vai, tieši otrādi, noraidītām vērtībām. Labs piemērs ir pārpircēji un auglotāji, kuru rūpalu dažās kultūrās uzskata par neētisku un pazemojošu, tāpēc ka viņi ar savu darbību pārstāv sabiedrības vairākuma neakcep-

tētās vērtības.

Vistiešāk vērtību tēmu analizē tā organizāciju psiholoģijas sadaļa, kura interesējas par organizāciju kultūras elementiem.

Edgara Šeina piedāvātā organizāciju kultūras koncepcija, kura ir viena no zināmākajām, uzsver, ka adaptācija ir pamatfunkcija, kādēļ vispār var runāt par organizācijas kultūras veidošanos.

Organizācijas kultūra ir organizācijai raksturīgo vērtību un sociālo normu kopums, kurš ir raksturīgs *tieši šai* organizācijai. Organizācijas kultūra veidojas kopā ar pašu organizāciju, tai attīstoties, strukturējoties un veidojot „attiecības” ar ārējo vidi. Varētu teikt, ka organizāciju veido pats adaptācijas process un aktuālie sociālekonomiskie nosacījumi.



Vērtības, kuras tiek atzītas par nozīmīgām, ir cieši saistītas ar pastāvošo kultūru, kuras elementi organizācijā tiek savdabīgi interpretēti vai transformēti, bet norāda uz sasaisti ar eksistējošām vērtībām – tā arī ir adaptācijas pazīme.

Darbības, kas raksturīgas tikai konkrētajai organizācijai, atspoguļo tās vērtības, kuras organizācijas darbinieki atbalsta. Piemērs varētu būt darbinieku dzimšanas dienu svinēšana, kas savā ziņā ir neformāls veids, kā paust interesi un piešķirt nozīmību darbinieka veikumam. Jo personiskāka attieksme, jo darbinieks jūtas atzītāks, izņemot gadījumus, kad attiecīgais notikums tiek pieminēts šaurā lokā – tas var norādīt arī uz to, ka darbinieki augstu nevērtē vadības formālās aktivitātes un cenšas distancēties no organizācijas vērtībām.

Vadības stils un organizācijas dizains arī raksturo organizācijas kultūru. Direktīvums varētu tikt atbalstīts tajās organizācijās, kuras principā atbalsta patriarhālu sistēmu – „vadītājs” zina visu un savā ziņā ir uzņēmies „tēva” vai „mātes” lomu.

Vai vērtības ir saistītas ar organizācijas kultūras sniegtajiem ieguvumiem, no kuriem būtiskākais ir spēja apvienoties kāda mērķa sasniegšanā, kurš visiem organizācijas pārstāvjiem liekas svarīgs? Jā, noteikti. Atkāpšanās no tā tiek klasificēta kā vērtību ignorēšana un nelojāla attieksme pret organizāciju. Pat tas, kā tiek strukturēta darāmā darba sadale un deleģēti pienākumi, zināmā mērā ir atkarīgs no vērtībām. Veids, kā realizēt organizācijas mērķus, piemēram, kļūst par ietekmīgāko juridiskās palīdzības sniegšanas organizāciju reģionā, ir saistīts ar vērtību izpratni – ja vērtības nonāks pretrunā ar valdošajām kultūras vērtībām, organizācija savus mērķus nesasnies, jo saskarsies ar nievājošu attieksmi no sabiedrības puses, bet darbinieki tiks novērtēti kā alkatīgi un ciniski.

Savukārt, ja kaut kāda iemesla dēļ neizdodas sasniegt tos mērķus, par kuriem organizācija ir vienojusies, vērtības ir tās, uz kurām balstoties tiks veidota attieksme pret „zaudētājiem” un plānota tālākā stratēģija.

Identitāte un vērtības

Organizācijas identitātes veidošanās ir saistīta ar to, ka veidojas organizācijas specifiskums („mēs atšķiramies no citiem”).

Organizācijas identitāte ir saistīta ar dažādu pazīmju veidošanos, piemēram, vienotas leksikas lietošana; personāla atlases kritēriji, kuri kļūst arvien vairāk saistīti ar vērtībām. Veids, kā organizācijas pārstāvji izturas viens pret otru, ir saistīts ar vērtību sistēmu, ko viņi paši atzīst. Tā ietekmē gan savstarpējo attiecību formas, kuras var izmantot kā piemēru darbinieku lojalitātes paušanai, gan noteikt gērbšanās stilu – kurš savukārt demonstrē attieksmi pret vērtībām (bankas darbinieks nedrīkst izskatīties nevīžīgs, savukārt zobārsts nevar būt tērpies asinīm notraipītā virsvalkā – mēs taču gribam savu naudu un veselību uzticēt kārtīgiem cilvēkiem, vai ne?...).

Uzdriktstēšanās kombinācijā ar izsmalcinātību būs vairāk raksturīga tiem cilvēkiem, kuri vēlas, lai citi novērtē neatkarīgu domāšanu, spēju atšķirties, drosmi, nepakļaušanos vairākumam un spēju patstāvīgi paust savas domas.

Vissvarīgākais, ko nosaka organizācijas identitāte, ir vērtību kopa, kuru varētu nosaukt par organizācijas ideoloģiju, uz kuras bāzes tālāk attīstītās attiecības ar sabiedrību.

Es zinu, ka jūs to augstu vērtējat... Ko tieši un kāpēc?

Daļa no panākumiem biznesā ir saistīta ar to, ka cilvēki saprot, kas ir vērtīgs cilvēkiem, kurus nepieciešams uzrunāt. Visspilgtāk tas izpaužas pārdošanā un reklamā.

Ja jūs reklamā redzat mājsaimnieci, kura tiksmīnās par savu izcili spožo virtuvi, jums, iespējams, uzreiz ir skaidrs, ka runa ir par sievietes lomu, kura šajā gadījumā ir ilustrēta patriarhālā stilā. Mazgāšanas līdzeklis, kas pie viena tiek reklamēts, šādos gadījumos it kā atbrīvo sievieti no bezgalīgas laika tērēšanas, uzkopjot māju, tomēr uz patriarhālismu norāda tas, ka viņa nākamajos kadros nevis dodas burāt ar jahtu, bet vienkārši aplūko savu māju. Ja mēs runātu par vērtībām, tad priekšplānā izvirzītos pienākums, izpatikšana (droši vien ģimenei) un pašapziņas līmenis, kas diemžēl ir palicis tajā pašā mājas apsaimniekošanas līmenī. Tādas vērtības kā brīvība, neatkarība, spēja plānot savu laiku un līdzvērtīgums netiek akcentētas.

Veidu, kā un kāpēc publika tiek uzrunāta, izmantojot noteiktus vārdus vai zīmes, būtu jāmēģina izpētīt, tāpēc ka daļa no biznesa veiksmes ir saistīta ar vienošanos par kopīgām vērtībām.

Vissvarīgāk ir izprast kultūras ietekmi. Ja cilvēki patur prātā dažādu paaudžu atšķirības, tas ļauj saprast, kāpēc noteiktas paaudzes pārstāvjiem kādas vērtības ir tik svarīgas, kamēr pret citām šie paši cilvēki izturas tik nicīgi.

Paskatīsimies, vai piederība noteiktai paaudzei ietekmē vērtību izpratni un ko no tā var secināt. Izmantosim atsauci uz nesenu Eiropas un daļēji Amerikas pieredzi, nepievēršoties, piemēram, Zaļā raga salām vai kādām citām eksotiskām vietām, kuras nav tik būtiski ietekmējuši ekonomiskie un politiskie apstākļi un kur dzīvojošie cilvēki savu vērtību sistēmu joprojām var balstīt, piemēram, reliģijā, kura piedāvā visai konsekventu attieksmi pret vērtībām.

Cilvēki, kuri dzimuši tā saucamās Lielās depresijas laikā, zināja, ko nozīmē karš. Šie cilvēki (kuru nu jau ir palicis ļoti maz) augstu vērtēja pēctecību, iespēju nodod savas zināšanas un garīgo mantojumu nākamajām paaudzēm. Viņi bija patriotiski noskaņoti un novērtēja piederību tādai cilvēku kopai, kas ir radījusi jaunu valsti. Viņiem piemita tendence nodrošināties, un tieši tāpēc viņi ar dziļu nožēlu raudzījās uz patērētājkultūru, kura nekrāj, netaupa un nenodrošinās nebaltām dienām. No otras puses, cilvēkus, kuri atbalsta šādas vērtības, ir iespējams uzrunāt un pārliecināt, ja izmanto atsauci uz tām vērtībām, uz kurām balstās viņu dzīves izpratne.

Paaudzei, kas piedzīvojusi Otro pasaules karu, ir bijis kopīgs mērķis, un tā ir spējīga solidarizēties kāda mērķa vārdā. Šie cilvēki augstu vērtē drosmi, taisnīgumu, pienākuma izjūtu. Šis paaudzes pārstāvji zina, ko nozīmē zaudējumi, nodevība un savstarpēja palīdzība. Tomēr viena no iezīmēm ir jūtu kontrole, ar kuru vajadzēja rēķināties šiem cilvēkiem. Jāpiebilst gan, ka Amerikas un Eiropas situācija ir bijusi atšķirīga. Vecā Eiropa bija spiesta saskarties ar nopietniem satricinājumiem, kuri neapšaubāmi ir atstājuši savas pēdas vērtību interpretācijā.

Pēc Otrā pasaules kara situācija būtiski mainījās, sevišķi tas attiecās uz Eiropu – daļa cilvēku varēja uzelpot. Dažas valstis sāka savu, nosacīti demokrātisku attīstību, kamēr citās valstīs aizvien pieauga kontrolējošas sistēmas spiediens – līdz ar to vienas un tās pašas paaudzes pārstāvjiem vērtību reitings būtiski atšķiras. Ekonomisks un politisks diskomforts, ja tā var izteikties, liek

augstāk novērtēt drosmi, spēju alternatīvā veidā protestēt pret valdošo kārtību un paust savu viedokli, neraugoties uz pastāvošajiem draudiem. Amerikā pēckara paaudze vairāk orientējās uz ekonomiskas drošības attīstīšanu, jo šī paaudze nosacīti bija saistīta ar karu (karš Vjetnamā) un jebkuras militāras kampaņas uztvēra ar aizdomām. Cilvēkiem vairāk rūpēja viņu pašu ģimeņu ekonomiskā izaugsme.

Nākamā paaudze, kuras pārstāvji ir dzimuši 10-20 gadu laikā pēc Otrā pasaules kara, ir skeptiskāki, viņi ir vilušies daudzos dzīves aspektos un kļuvuši aizvien vairāk orientēti uz sevi.

X paaudze, ko pašlaik pārstāv daudzi ekonomiskajās aktivitātēs iesaistīti cilvēki, sāka saskarties ar vērtību devalvācijas sekām. Daļa no šiem cilvēkiem paši nāk no šķirtām ģimenēm, savstarpējās attiecības un to kvalitāti viņi vērtē visai augstu, tomēr viņiem piemīt izteikta skepse daudzās dzīves jomās, kura pieaug, tuvojoties briedumam. Jāatzīst gan, ka šajā paaudzē ir daudz ļoti labi izglītotu cilvēku, kuri nosaka „toni” ekonomiskajos un arī sociālajos procesos.

Paaudze, kura dzimusi astoņdesmitajos deviņdesmitajos gados – augstu vērtē tehnoloģijas un to iespējas, bet ir imūna pret tiem mārketinga paņēmieniem, uz kuriem reaģē šīs paaudzes vecāki vai vecvecāki, jo viņi ir uzauguši apstākļos, kad vērtības tiek padarītas par precī.

Un visbeidzot – Z paaudze. Tie ir cilvēki, kuri pieaug pašlaik. Viņu vērtību sistēmu ir veidojusi tehnoloģiju pieejamība, būtiskas pārmaiņas komunikācijā, attiecību pārmaiņas vecāku starpā. Jaunas tehnoloģijas parādīšanās ir dabiska un likumsakarīga, nevis sen gaidīta lieta. Ir paredzams, ka šī paaudze ieviesīs pārmaiņas globālā līmenī.

Jautājums – vai vispārcilvēciskās vērtības, kuras ir veidojušās tik ilgi, netiks iznīcinātas ar šādu cilvēces attīstības tempa pieaugumu. Jā un nē. Ja paaudžu sasaiste ir pietiekami cieša, tad vērtību „pārceļošana” ir dabiska. Tomēr jāreķinās ar to, ka, mainoties kaut vai vienam sadzīviskajam aspektam, var mainīties vērtību izpratne. Piemērs varētu būt punktualitāte – spēja visur un vienmēr būt laikā. Tas neapšaubāmi varētu būt viens no attiecību kvalitātes un uzticamības rādītājiem, tomēr tas ir iespējams tikai noteiktos apstākļos. Ja jūs esat atkarīgs no kamieļu karavānas pārvietošanās ātruma un laika apstākļiem, par vērtībām kļūst citas lietas.

Nav šaubu, ka t.s. lielās sistēmas, piemēram, reliģija vai valdošā ideoloģija ir pamats, uz kura balstās vērtību sistēma arī jebkurā mazākā veidojumā, tomēr individualizēta vērtību sistēma pastāv visās organizācijās un ir saistīta ar paaudzi, kuru pārstāv tās darbinieki.

Sātana advokāts

Visbeidzot vajadzētu pievērsties jautājumam, kāpēc „sātana advokāti” ir sastopami salīdzinoši bieži un vai tas liecina par vērtību

devalvāciju.

Viens no organizācijas kultūras stiprību raksturojošajiem parametriem ir tas, cik ļoti sakrīt vai nesakrīt organizācijā strādājošo cilvēku personiskās vērtības ar tām vērtībām, kuras pārstāv organizācija kā vienots veselums.

Organizācijas sekmes publiskajā telpā varētu tikt balstītas uz to, ka katrs darbinieks, kurš pārstāv organizāciju, rīkojas tās vārdā un ar savu darbību vērtības atbalsta. Tomēr ar to ir par maz, lai izskaidrotu, piemēram, kāda cilvēka nelikumīgās darbības. Ja par vērtību kļūst materiālais stāvoklis, kas vienlaikus ir statusa apstiprinājums, citas vērtības var zaudēt savu aktualitāti. Tādā gadījumā var aktualizēties t.s. „adaptācijas konflikts”, kurš var izpausties, piemēram, kā neētiska rīcība, ja personiskās vērtības (kuras ir saskaņotas ar aktuālajām vajadzībām) tiks uzskatītas par būtiskākām nekā organizācijas vai sabiedrības intereses.

Viens no veidiem, kā nodrošināt pēc iespējas lielāku personisko un organizācijas vērtību sakrītību, ir paturēt prātā personāla attieksmi pret sasniedzamajiem mērķiem. Tas ir personas adaptācijas princips, ko izmanto praktiski visās attiecībās.

Konformisms – mērķi, uzvedības un dominējošās vērtības tiek pieņemtas. Šie cilvēki demonstrē lojālu attieksmi pret vērtībām, bet kritiskā situācijā risinājumi ir formāli.

Inovativisms – atbalsta kopējās (pamata) vērtības, bet cenšas tās realizēt alternatīvā veidā. Bieži šajos gadījumos personiskās vērtības tiek novērtētas augstāk un ir visai izteikta orientēšanās uz personisko panākumu akcentēšanu.

Rituālisms – vērtības, kuras ir aktualizētas organizācijā, tiek noraidītas. Varētu teikt, ka šādi darbinieki ir opozīcijā, taču cenšas to neizrādīt. Viņi apspriež dažādas stratēģijas, kuras tikušas izmantotas dažādās situācijās, tomēr praktiski vienmēr nolemj, ka personiskā drošība ir vissvarīgākais.

Atkāpšanās – vērtības un organizācijas mērķi netiek akceptēti. Šāds organizācijas pārstāvis nekad nav lojāls attiecībā uz vērtībām tajā nozīmē, ka nav pārliecināts, kāpēc būtu jārikojas tieši tā un ne citādi.

Dumpinieckisms – vēlme pastāvošo vērtību sistēmu aizstāt ar citu. Dažos gadījumos tas ir labs risinājums, ja organizācijā ar vērtību sistēmu, kura ir pretrunā pastāvošajām vērtībām sabiedrībā, parādās šāds cilvēks.

Secinājums, kuru varētu piedāvāt kā situācijas prognozēšanas elementu. Tas ir saistīts arī ar organizācijas identitāti un iekšējās integrācijas nodrošināšanu – vajadzētu pēc iespējas lielāku uzmanību veltīt personāla atlasei un pēc tam veicināt organizācijas vērtību atbalstīšanu un internalizēšanu – tas nozīmēs labu komandu, kuras pārstāvji viens otru atbalstīs; stipru un attīstītu organizācijas kultūru un attiecīgajai organizācijai lojālus darbiniekus. **BP**

Literatūra

Reņģe V. Mūsdienu organizāciju psiholoģija. Rīga - Zvaigzne ABC, 2007.

Bērziņš I., Nēbels P.K. Cilvēku, zīmolu, mediju kultūras menedžments. Rīga

Jāņa Rozes apgāds, 2006.

Merton, Robert K. Social Theory and Social Structure, New York, NY, US: Free Press.



darbinieku konformitāte un darba kolektīva neformālās normas

Latīņu *conformis* – „līdzīgs”, „vienāds”. Konformitāte (angl. *conformity*) kā sociālās psiholoģijas termins plašā izpratnē nozīmē cilvēka tendenci ietekmēties no citiem¹ vai cilvēka uzvedības izmainīšanos, kas vērsta uz atbilstību citu cilvēku uzvedībai². Šādā izpratnē konformitāte izpaužas ne tikai ārējā spiediena ietekmē – tā var arī izpausties, piemēram, cenšoties patikt citam vai cenšoties paātrināt lēmuma pieņemšanu.



Konformitātes jēdzienu izmanto vēl vairākās *specifiskās* izpratnēs: a) konformitāte kā uzvedības izpausme – tendence „iet kopā ar grupu”, tas ir, rīkoties tāpat kā vairākums; b) konformitāte kā attieksme – attieksmes izmaiņšanās ārējā spiediena ietekmē, kas var izpausties vai neizpausties uzvedībā; c) konformitāte kā personības īpašība – raksturīga iezīme uzvesties tāpat kā vairākums vai tieksme mainīt savu attieksmi ārējā spiediena ietekmē³.

Kā darbiniekā izpaužas konformitāte?

Saskaņā ar sociālās ietekmes teorijām tam, ka jūsu padotais ir paklausīgs vai kolēģis ir piekāpīgs, var būt atšķirīgs iekšējais pamats. Tāds „piekrišanas” iekšējais pamats ir interesants ne tikai jūsu padotā vai kolēģa personības izziņai, bet tas ir lietderīgs situācijas izprašanā, jo tas nosaka, cik konkrētā „piekrišana” ir stabila, tā sakot, ir istā un kā šo „piekrišanu” saglabāt. 1955. gadā Harolds Džerāds un Mortons Doičs (*Gerard H.*,

„paklausīgs” un „piekāpīgs” tikai tāpēc, ka laimīgā kārtā viņa un citu viedokļi ir sakrituši.

Citāda pieceja, aprakstot cilvēka attieksmes un uzvedības mainīšanos sociālās ietekmes rezultātā, ir Herbertam Kelmenam (*Kelman H.*), kurš 1958. gadā šādu mainīšanos identificējis trīs līmeņos – pakļaušanās, identifikācija un internalizācija⁵.

1.līmenis – pakļaušanās: cilvēks ārēji pauž to, ko no viņa sagaida, iekšēji paliekot pie saviem nodomiem; kad „ietekmētāja” nav, tad viņš uzvedas pēc sava prāta. Motivācija tādai uzvedībai ir nevis ticība šīs uzvedības nozīmei, bet gan izbēgšana no soda vai noraidījuma, vēlāmā izdevīguma iegūšana, priekšrocības, ko viņš iegūst paklausot un neiebilstot. Ja padotā uzvedība balstās uz „pakļaušanos”, tad vadītājs nedrīkst atslābināties – tāds padotais stingri jākontrolē, turklāt vadītājam pastāvīgi jāapliecina savs spēks, lai padotais apzinātos, ka vadītājs tiešām ir būtisks viņa labklājības noteicējs.

Ja padotā uzvedība balstās uz „pakļaušanos”, tad vadītājs nedrīkst atslābināties – tāds padotais stingri jākontrolē, turklāt vadītājam pastāvīgi jāapliecina savs spēks, lai padotais apzinātos, ka vadītājs tiešām ir būtisks viņa labklājības noteicējs.

Deutsch M.) identificējuši divas cilvēka psiholoģiskās vajadzības, kas liek viņam pielāgoties citiem – vajadzība būt taisnīgam un vajadzība patikt citiem vai būt akceptētam. Atbilstoši izšķir informatīvo konformitāti un normatīvo konformitāti.⁴

Informatīvā konformitāte aktualizējas situācijās, kad cilvēks šaubās, kā pareizāk būtu kaut ko uztvert vai rīkoties. Tādā situācijā viena no izejām ir pārņemt citu, zinošāko personu viedokli vai uzvedības modeli. Turklāt šeit paša cilvēka kompetences pietiekamībai bieži vien nav nozīmes, bet nozīme ir tam, kā viņš sevi novērtē salīdzinājumā ar citiem. Informatīvā ietekme uz cilvēku ir īpaši spēcīga, piemēram, kad viņš pieņemts jaunā darbā vai amatā, kad top kaut kādas nozīmīgas pārmaiņas, bet par tām viņš nav pietiekoši informēts, kad jāpieņem atbildīgs un vienlaikus sarežģīts lēmums. Gadījumos, ja darbiniekam ir svarīgāk par visu pieņemt „pareizo” lēmumu, tas viņu var padarīt psiholoģiski noturīgāku pret tādu personu spiedienu, kas konkrētajā situācijā viņam nav autoritātes.

Savukārt **normatīvā konformitāte** aktualizējas situācijās, kurās cilvēks parasti zina, ko domāt, kā rīkoties, tomēr, ja ir svarīgāk, lai viņš patiktu un lai viņu pieņem, tad viņš var uzvesties atbilstoši citu uzskatiem. Šeit ietekme uz cilvēku notiek atkarībā no tā, cik kāda cita persona vai grupa viņam ir personiski svarīga. Džerāda un Doiča teorija par informatīvo un normatīvo konformitāti ir diezgan autoritatīva sociālajā psiholoģijā pat līdz mūsdienām. Tomēr tajā trūkst atziņas par to, ka cilvēks var būt ārēji

2.līmenis – identifikācija: cilvēks ietekmējas no personīgajām simpātijām pret kādu cilvēku vai grupu – pieņem šī cilvēka vai grupas uzskatus, uzvedības stilu, tādā veidā kļūstot „tuvāks”. Cilvēks ietekmējas no kompromisa ar citu cilvēku vai grupu – uzvedas saskaņā ar abpusēji pieņemtajiem noteikumiem, cenšas atbilst gaidām. Motivācija tādai uzvedībai ir iegūt vēlāmās personiskās vai lietišķās attiecības. Atšķirībā no „pakļaušanās”, pie „identifikācijas” cilvēks uzticas citu viedoklim un rīcībai. Tomēr pie „identifikācijas” citu viedoklis vai uzvedības stils nav pilnībā pieņemti kā personīgie. Ja padotā uzvedība balstās uz simpātijām pret vadītāju vai kompromisu – „es labi strādāju, bet tu pret mani labi attiecies, tas nozīmē, ka labi maksā”, – tad kārtība un harmonija saglabājas tik ilgi, kamēr saglabājas simpātijas un attaisnojas kompromiss.

3.līmenis – internalizācija: šajā gadījumā cilvēks padodas ietekmei nevis aiz bailēm no nosodījuma, nevis simpātijai vai iedomātā kompromisa dēļ, bet tāpēc, ka tā sakrīt ar viņa vērtībām un pārliecību. Piemēram, tāds padotais ievēro darba disciplīnu tāpēc, ka viņam pašam svarīga ir kārtība; klausā vadītāju tāpēc, ka tic viņa lēmumu pareizībai; palīdz kolēģiem tāpēc, ka augstu vērtē koleģialitāti un profesionālismu. Tāds padotais vadītājam nerada problēmas tikmēr, kamēr viņa nostādnes sakrīt ar ārējām prasībām.

Kas padara darbinieku ietekmējamu?

Tas, cik ātri un viegli cilvēks piekrīt citiem, pārņem citu uzskatus un rīcību, ir atkarīgs no vairāku ārējo un personisko faktoru mijiedarbības. Taču tālāk ir paskaidrota dažu būtisku faktoru loma atsevišķi.

Kultūra un sociāli-politisks klimats

Eiropas un amerikāņu kultūras atbalsta individuālismu. Savukārt aziātu kultūras un trešās pasaules valstu kultūras atbalsta kolektivismu. Ir novērojams, ka cilvēki no individuālistiskajām valstīm ir mazāk jūtīgi pret citu ietekmi nekā kolektīvistu. Tāpat ir nozīme valdošajam sociāli-politisks klimats valstī. Tā 50.-60. gadu psiholoģiskajos pētījumos par konformitāti tā vairāk izpaužas cilvēkos nekā vēlākos pētījumos⁷.

Grupas lielums

Var likties, ka, jo vairāk cilvēku apkārt, jo vairāk katrs ir ietekmējams, bet tā tas nav. Principā, jo vairāk citu cilvēku, jo vieglāk

arī tad, kad viņš uzskata, ka viņam grupā ir atbalstītājs.¹³

Publiskā atbilde vai anonimitāte

Kad jāatbild citu klātbūtnē vai kad atbilde tiks publiskota ar norādēm uz autoru, tad ir lielāka varbūtība, ka darbinieks būs „pāreizāks”, nekā paliekot neidentificējams vai sakot savu viedokli privāti.

Fiziskā atrašanās tuvu „ietekmētājam”

Jo tuvāk darbinieks ir „ietekmētājam”, jo lielāks būs ietekmes efekts. Tāpēc ir zināma jēga tam, ka vadītājs pie sēžu galda apsēdina sev blakus savus oponentus, ka viņš ik pa laiku izstaigā darba vietas, ka nošķir no kolektīva darbinieku – „skabargu”.

Risināmās problēmas vai apspriežamā jautājuma sarežģītība

Neenoteiktības apstākļos cilvēks ir vairāk ietekmējams. Tāpēc pie sarežģītu, radošu, neviennozīmīgu jautājumu izlemšanas darbinieks ir atkarīgāks no citiem¹⁴. Turklāt šīs atkarības daba atšķiras pēc tā, vai sarežģītība ir tajā, ka trūkst kaut kādu zināšanu

Jo tuvāk darbinieks ir „ietekmētājam”, jo lielāks būs ietekmes efekts. Tāpēc ir zināma jēga tam, ka vadītājs pie sēžu galda apsēdina sev blakus savus oponentus, ka viņš ik pa laiku izstaigā darba vietas, ka nošķir no kolektīva darbinieku – „skabargu”.

pazust pūli. Tieši pretēji, konformitātes līmenis ir augstāks, kad grupa ir 3-5 cilvēku sastāvā⁸.

„Ietekmētāja” vai grupas nozīmīgums

Skaidrs, ka darbinieks ir vairāk ietekmējams, ja kāds cits vai arī vesela grupa viņam ir diezgan nozīmīgi.

Ja darbinieks augstu vērtē savu darba kolektīvu un nedomā to tuvākajā laikā mainīt, tad viņam nav vienāla, ko par viņu domā kolēģi.⁹

„Ietekmētāja” vai grupas statuss

Daļēji tas saistīts ar to pašu „ietekmētāja” vai grupas nozīmīgumu darbiniekam – nozīmīgus cilvēkus mēs it kā „piepaceļam” savā uztverē. Elitārs kolektīvs kļūst mums nozīmīgs, jo tad mēs paši kļūstam tik elitāri... Var pieņemt, ka veiksmīgā kolektīvā darbinieki vairāk ieklausās viens otrā, galvenais – „nenospiest” individualitāti. Vēl jāpiebilst tas, ka tiem cilvēkiem, kas ir augstākā amatā, kas ir labāk ģērbti, izglītotāki vai pēc citām pazīmēm augstāk vērtējami, tiek piešķirta potenciāli lielāka ietekmētspēja nekā pārējiem¹⁰.

Grupas saliedētība un vienprātība

Jo augstāks grupas saliedētības līmenis, jo lielāka tās vara pār saviem dalībniekiem¹¹. Tas attiecas arī uz grupas vienprātības iedarbību uz cilvēku¹². Bet pietiek, ja grupā vismaz viens izsaka atšķirīgu, pat varbūt kļūdainu viedokli, ka tas būtiski samazina grupas sociālo ietekmi – katrs var justies neatkarīgāks un drosmīgāks izteikt savu viedokli. Tāda drosmē darbiniekam var rasties

vai informācijas vai sarežģītība ir kaut kādu ētisko apsvērumu dēļ. Kad ir vajadzīgas noteiktas zināšanas vai informācija, piemēram, izlemjot, kādu datorprogrammatūru iepirkt (ņemot vērā izmaksas, garantijas ilgumu, servisu u.c.), tad lēmējā „pamostas” informatīvā konformitāte. Bet, kad jāizlemj, ziņot vai neziņot vadītājam par kolēģa neizdarībām darbā, tad nozīme ir darbinieka normatīvajai konformitātei, respektīvi, kolektīva lojālists savējos nenodos.¹⁵

Pakļautība

Darbinieks ir mazāk ietekmējams no malas darba jautājumos, kad viņam par tiem jāatskaitās kādam un pašam svarīgāk ir pieņemt pareizu lēmumu, nevis saprasties ar citiem¹⁶.

Ārējā konkurence vai draudi personiskai labklājībai

Konkurence ar citām struktūrvienībām, darba grupām vai citiem uzņēmumiem liek darbiniekiem apvienot spēkus un darboties saskaņoti¹⁷. Kā arī tad, kad ir tiešs apdraudējums personiskajai labklājībai, darbinieks labprātāk meklē aizsardzību un atbalstu pie citiem¹⁸.

Sociālā spiediena stiprums

Kad sociālais spiediens kļūst tik stiprs, ka tas rada personīgās brīvības ierobežošanas izjūtu, tad tas var izraisīt reaktīvo pretestību jeb pretējo reakciju: nepakļaušanos¹⁹.

Visu ārējo ietekmējošo spēku centrā atrodas paša cilvēka individualitāte. Pieaugušais cilvēks ir mazāk ietekmējams, ja viņš ir intelektuāli attīstīts, dabisks, atvērts, ekstraverts, neatkarīgs, pār-

liecināts, ar adekvātu vai paaugstinātu pašvērtējumu, ar labām pašnovērošanas un paškontroles spējām, nenorūpējusies par savu imidžu vai attiecībām ar citiem, gribošs atšķirties vai paust savu unikalitāti²⁰. Šis uzskaitījums gan nenožīmē, ka cilvēkam jābūt ar visām uzskaitītajām īpašībām, lai no viņa viss „lec nost”. Katra no šīm īpašībām atsevišķi darbojas kā priekšrocība. Starp citu, „aiz kadra” palika dzimuma loma – vai tiešām sievietes ir pakļāvīgākas nekā vīrieši? Protams, viennozīmīgi atbildēt uz šo jautājumu nevar. Ir noskaidrots, ka nozīme ir tam, vai mijiedarbība notiek tikai sava dzimuma pārstāvju lokā (tad vīriešu un sieviešu konformitāte ir mazāka), vai klāt ir pretējais dzimums (tad abu dzimumu konformitāte ir lielāka). Kā arī ir novērots, ka saistībā ar savu dzimuma sociālo lomu sievietēm vairāk nekā vīriešiem ir raksturīga normatīvā konformitāte, bet attiecībā uz informatīvo konformitāti, trūkstot kaut kādām zināšanām vai informācijai, sieviešu un vīriešu reakcijas neatšķiras²¹.

Kā veidojas kolektīvu un grupu neformālās normas?

Kā zināms, darba kolektīva vai atsevišķas darbinieku grupas **neformālās normas** ir „nerakstītie” uzvedības noteikumi, tradīcijas, rituāli, kopīgie uzskati. Tām nav juridiskā spēka, taču tās var ļoti ietekmēt darbinieku uztveri un uzvedību, pat likt rīkoties pretēji oficiālajiem noteikumiem un prasībām.

Parasti kopīgie „spēles noteikumi” veidojas:

- no grupas dalībnieku uzvedības stila, spriedumiem, ko vairākums atbalsta;
- kritiskās situācijās, kurās ir aizskartas grupas dalībnieku intereses un pārliecība;
- no līdera uzvedības un spriedumiem.

Dažas neformālās normas var ilgi pastāvēt kolektīvā un, neskato ties uz to, ka apstākļi, kas tās ir radījuši, ir mainījušies.

Neoficiālās normas pauž grupas dalībnieku vērtības, pārliecību, mērķus. Tāpēc normas neizveidojas katrai atsevišķai situācijai, bet tikai tām, kurām ir kāda nozīme grupai. Līdz ar to izšķir centrālās un perifērās normas. **Centrālās normas** nosaka grupas darbības, dalībnieku savstarpējo attiecību pamatprincipus. Tās ir samērā stabilas un ir obligātas. Var teikt, ka centrālās normas ir grupas „seja”. Centrālo normu ievērošana vai neievērošana būtiski ietekmē grupas dalībnieku neformālo statusu. Savukārt **perifērās normas** ir mainīgas, un to neievērošana nav bargi sodāma. Neformālās normas, kas ir kopīgas visiem, veido grupas identitāti un viengabalainību. Jo saliedētāks ir kolektīvs, jo darbinieki stingrāk ievēro šīs normas, kas izpaužas „grupas spiedienā”. Tas var izpausties dažāda stipruma formās. Pilna secība ir šāda:

1.līmenis – klusa neapmierinātība: piemēram, kad pēkšņi kolēģi kļūst aizdomīgi klusi, atturīgi, jo kaut kas nebija labi pateikts vai izdarīts;

2.līmenis – atklātā neapmierinātība: „pārkāpējam” skaidri norāda uz kļūdām;

3.līmenis – privilēģiju noņemšana: „pārkāpēja” viedoklis kļūst mazsvarīgs, viņa iepriekšējās neizdarības tagad izceļ gaismā;

4.līmenis – neformālo attiecību pārtraukšana: „pārkāpēju” boikotē, pie viņa vērsas tikai galējās nepieciešamības gadījumā vai ar neiesaistītajām personām;

5.līmenis – izdzīšana no grupas: „pārkāpēju” ne tikai izolē, bet viņam draud iespēja tikt izslēgtam no kolektīva.

„Grupā spiediens” nenožīmē vien to, ka to pauž grupas vairā-

kums – to var paust arī viens grupas pārstāvis, bieži vien tas ir grupas līderis.

Ne visos gadījumos pret „pārkāpēju” tiek vērsts grupas spiediens. Pastāv tāds īpatnējs „**idiosinkrātiskais kredīts**” („uzticības kredīts”): grupa atļauj kādam no saviem dalībniekiem novirzīties no pieņemtā uzvedības stila un pieņemtajām normām proporcionāli šī dalībnieka iepriekšējam vai potenciālajam ieguldījumam grupā. Jo lielāks ir šis ieguldījums, jo lielāks ir „uzticības kredīts”. Citiem vārdiem, darbinieka brīvību kolektīvā nosaka viņam piešķirtā vērtība.

Darbinieku tipi

Atkarībā no tā, kāda darbiniekam ir attieksme pret grupas normām un kāda ir viņa reālā uzvedība, izšķir četrus darbinieku tipus.

Individuālists

attieksme +
uzvedība -

Grupas patriots

attieksme +
uzvedība +

Protestētājs

attieksme -
uzvedība -

Hameleons

attieksme -
uzvedība +

Grupas patriots

Grupas dalībnieks gan vārdos, gan rīcībā pierāda savu uzticību grupai. Šādi cilvēki veido grupas „kodolu”. Grupa viņiem ir pašaplicināšanās vieta. Grupas problēmu risināšanā galvenokārt jāpaļaujas uz viņiem.

Hameleons vai konformists

Grupas dalībnieks iekšēji nepiekrīt grupas uzvedības noteikumiem un viedokļiem, taču ārēji to neizrāda un uzvedībā īpaši neatšķiras no „grupas patriotiem”. Uz šādiem cilvēkiem grupā nevar droši paļauties. Tomēr jāatšķir divi „hameleona” tipāži: viens ir īsts liekulis, izdabātājs, aprēķina cilvēks; otrs – tālredzīgs „diplomāts”, kurš izvairās saasināt attiecības.

Individuālists

Grupas dalībnieks mentāli pieņem grupas uzvedības noteikumus un viedokļus, bet uzvedās pēc sava prāta. Uz šādiem cilvēkiem var paļauties, kad jāievieš kaut kas jauns.

Protestētājs

Grupas dalībnieks gan vārdos, gan uzvedībā noraida grupas uzvedības noteikumus un viedokļus. Viņš ir opozīcijā pret „grupas patriotiem”. Pozitīvais viņos ir tas, ka viņi ir samērā viegli prognozējami, ne tā kā „hameleoni”, viņi neļauj kolektīvam ieslīgt pašapmierinātībā.

Kā var mainīt grupas neformālās normas?

Sākumā jāsaprot, kas traucē - kādas tradīcijas un uzskati nedod vēlamo rezultātu. Kolektīvā radušies darba disciplīnas pārkāpumi, psiholoģiskais mobings, slimīga konkurence ir negatīvas normas, kas vadītājam jāizskauž. Darbam var kaitēt arī ierastais, „normālais” darba stils, ja tas īsti neatbilst jauniem apstākļiem. Turklāt pārlieku lielā konformitāte – orientēšanās uz kolektīvā

pieņemto darba un saskarsmes stilu - samazina darbiniekos radošumu, realitātes uztveres kritiskumu, spēju orientēties neierastajos apstākļos, veicina dažādu aizspriedumu un galējo vērtējumu rašanos.

Nelietderīgo normu izskaušanā un vēlamās uzvedības veidošanā vadītājam jābūt konsekventam savā rīcībā. Neskaids priekšstats par gala rezultātu, vadīšanās pēc garastāvokļa, padoto diferencēšana pēc savām simpātijām vadītājam nekādas jūtas izmaiņas padoto uzvedībā neradīs. Lai kaut ko mainītu kolektīvā, vēlams:

- ieviest kārtību darba organizācijā;
- ieviest kārtību darba samaksas jautājumos un nemateriālās motivēšanas principos, saistīt personāla motivēšanu ar nepieciešamo darba rezultātu un uzvedības normu sasniegšanu;
- pieņemt rīkojumus par atbilstošām obligātām lietām un nodrošināt šo rīkojumu izpildes kontroli;
- sakārtot iekšējo komunikācijas sistēmu (darba sanāksmes, darbinieku informēšana, ar darbu saistītu jautājumu izskatīšanas procedūra u.tml.);
- nodrošināt nepieciešamās mācības darbiniekiem;
- paust uzmanību personiski katram padotajam;
- klusi atbalstīt „protestētājus”, ja tās nav amorālas personības;

- sanāksmēs lūgt padotos izteikt savu viedokli, bet neizcelt kopīgai apspriešanai jautājumus, par kuriem ir nopietnas domstarpības;
- neatbalstīt sūdzēšanos vienam par otru, nerīkoties, ja ir aizdomas par baumām;
- ja iespējams, nošķirt nevēlamo uzskatu līderi no pārējiem vai, ja viņš ir spējīgs pārvarēt sevi, uzticēt pārmaiņu ieviešanu;
- vakances gadījumā izmantot iekšējos talantus vai izskatīt iespēju nodarbināt tos cilvēkus, kuri nāk no citām organizācijām, izmantot „galvu medības”, tādā veidā iegūstot spēcīgākus darbiniekus, kuri var ieviest pareizus darba principus;
- nodrošināt pilnvērtīgu jauno darbinieku iesaistīšanu darbā (nevis atstāt to kā formālu procedūru), piesaistīt jaunam darbiniekam atbildīgo personu jeb mentoru;
- celt padoto darbinieku profesionālo un personisko pašapziņu.

Izmantojot šos līdzekļus kompleksā, pamazām var panākt izmaiņas kolektīva uzskatos, noskaņojumā, darba un saskarsmes stilā.

BP

Literatūra

1. *The Penguin Dictionary of Psychology* / Ed. by Reber A.S., Reber E.S., Allen R. – Penguin group, 2001.
2. Cialdini, R.B., Goldstein, N.J. Social influence: Compliance and Conformity // *Annual Review of Psychology*. – Vol.55 (2004), 591-621p.
3. Kiesler, Ch.A. Group Pressure and Conformity // *Experimental Social Psychology* / In Mills, Judson (Ed.). - Ontario: Macmillan, 1969. 233-306p.
4. Deutsch, M., Gerard, H.B. A study of normative and informational social influences upon individual judgment // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – Vol.51 (1955), 629-636p.
5. Kelman, H. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change // *Journal of Conflict Resolution*. - Vol.1 (1958), 51-60p.
6. Smith, P.B., Bond, M.H. *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. - New York: Harvester Wheatsheaf, 1993.
7. Perrin, S., Spencer, C.P. The Asch effect—A child of its time? // *Bulletin of the British Psychological Society*. – Vol.32 (1980) 405-406p.
8. Milgram, S., Bickman, L., Berkowitz, L. Note on the drawing power of crowds of different size // *Journal of Personality and Social Psychology*. – Vol.13 (1969), 79-82p.
9. Kiesler, C.A., Zanna, M.P., DeSalvo, J. Deviation and conformity: Opinion change as a function of commitment, attraction, and presence of a deviate // *Journal of Personality and Social Psychology*. – Vol.3 (1966), 458-467p.
10. Berg, I.A., Bass, B.M. *Conformity and deviation*. - New York: Harper, 1961.
11. I, and conformity // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – Vol.61 (1961), 408-412p.
12. Asch, S.E. Opinions and social pressure // *Scientific American*. - Vol.193 (1955), 33-35p.
13. Allen, V.L., Levine, J.M. Social support and conformity: The role of independent assessment of reality // *Journal of Experimental Social Psychology*. – Vol.7 (1971), 48-58p.
14. Crutchfield, R. Conformity and character // *American Psychologist*. – Vol.10 (1955), 191-198p.
15. Kaplan, M.F., Miller, C.E. Group decision making and normative versus informational influence: Effects of type of issue and assigned decision rule // *Journal of Personality and Social Psychology*. – Vol.53 (1987), 306-313p.
16. Quinn, A., Schlenker B.R. Can Accountability Produce Independence? Goals as Determinants of the Impact of Accountability on Conformity // *Personality and Social Psychology Bulletin*. - Vol.28 (2002), 472-483p.
17. Blake, R.R., Mouton, J.S. Intergroup relations // *Symposium presented at the Action Research Training Laboratory Proceedings*. – N.Y., West Point, 1959.
18. Renkema, L.J., Stapel, D.A., Van Yperen, N.W. (2008). Go with the flow: Conforming to others in the face of existential threat // *European Journal of Social Psychology*. – Vol.38 (2008), 747-756p.
19. Brehm, S., Brehm, J.W. *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*. - New York, NY: Academic P, 1981.
20. Forsyth, D.R. *Group Dynamics*. - Cengage Learning, 2009.
21. Eagly, A. *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. – NJ, Hillsdale: Erlbaum. – 1987.



organizācijas kultūra un darbinieku motivācija

Sabiedriskās apziņas neatņemama sastāvdaļa ir mīti. Viens no tādiem ir šobrīd Latvijas akustiskajā telpā izplatītais mīts: krīze ir cilvēku galvās (domāšanā). Domāšana nepastāv ārpus vēsturiskā laika un telpas. To veido sociālā, politiskā un ekonomiskā realitāte, sabiedriskā un individuālā pieredze. Arī mīti ir aktīvs realitāti veidojošs spēks un tajā ir noteikta patiesības daļa.

Vācu filozofs I.Kants salīdzināja prātu ar brillēm, kuras mēs nespējam noņemt un tāpēc esam spiesti skatīties uz realitāti caur brillu lēcu deformējošo prizmu. F.Niče apgalvoja, ka vienīgā realitāte ir dzīve, bet viss pārējais ir mūsu prāta un jūtu konstrukcijas interpretācijas. Ē.Fromms savulaik izvirzīja hipotēzi, ka no ekonomiskām un vienlaicīgi psiholoģiskām krīzēm (katastrofām) var glābt radikālas cilvēka rakstura (arī domāšanas un uzvedības) izmaiņas.

Organizācijas kultūras motivējošā loma izpaužas gan domāšanas, gan uzvedības veidošanā. Šobrīd ir varāki desmiti organizācijas kultūras definīciju. Vairums autoru to definē kā kopīgu vērtību, pamatpieņēmumu kopumu. Tā tiek definēta arī kā noteikts do-

māšanas, jūtu un uzvedības veids.

Pazīstamākās definīcijas autors ir amerikāņu psihologs E.Šeins (Schein). Viņa izpratnē organizācijas kultūra ir „organizācijas locekļu izveidoto un attīstīto pamatpieņēmumu kopums, kas iemācīts un apgūts, risinot ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmas, kas nostiprināties un sevi apliecinājis praksē, un tāpēc tiek uzskatīts par pareizu. Šie pamatpieņēmumi tiek nodoti jaunajiem organizācijas locekļiem kā pareizas uztveres, domāšanas un jūtu veids ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas problēmu risināšanai.”

Kultūra ir organizācijas iekšējā vide. R.Hekmens (Hackman) un G.Oldhems (Oldham) pagājušā gadsimta septiņdesmito gadu



otraajā pusē izstrādāja darba raksturojuma modeļa (*job characteristics model*) teoriju. Autori izvirzīja tēzi, ka vide veido motivāciju. Darbu raksturo un motivāciju ietekmē pieci galvenie vides faktori:

- darbam nepieciešamo prasmju un spēju daudzveidīgums;
- darba uzdevuma skaidrība, tā vietas izpratne organizācijas kopējo mērķu realizācijā (uzdevuma identitāte);
- uzdevuma nozīmīgums (kādu iesaisti tas atstāj uz citiem cilvēkiem);
- izvēles iespējas un rīcības brīvība (autonomija), kas tieši saistās ar personisko atbildību;
- atgriezeniskā saikne, kas saistās ar psiholoģisko nepieciešamību zināt sava darba rezultātus.

Minētā teorija ir līdzīga jau agrāk izstrādātajai F.Herbergas

autoritāšu vai vadības viedokli);

- līdzdalību peļņā, nopelnu atzīšanā;
- pozitīvu savstarpējo attiecību klimata nodrošināšanu u.c.

Šajā modelī ir akcentēti gan monetārās, gan nemonetārās motivācijas veidi. Protams, ikviens modelis ir konkrēta autora (šajā gadījumā atsevišķu ASV uzņēmumu pieredzes) interpretācija. Iespējams, ka viena no krīzes situācijas īpatnībām Latvijā saistībā ar motivāciju ir monetārās un vienlaicīgi nemonetārās motivācijas nozīmes pieaugums. Nemonetārā motivācija var kompensēt darba samaksas problēmu tikai daļēji. Par būtisku motivāciju kļūst drošības, stabilitātes aspekti darba vietā (arī bailes pazaudēt darbu).

R.Leveringa teoriju var salīdzināt ar ASV pētnieka D.Makklelanda (McClelland) motivācijas teoriju, kas balstās uz personības pa-

ļespējams, ka viena no krīzes situācijas īpatnībām Latvijā saistībā ar motivāciju ir monetārās un vienlaicīgi nemonetārās motivācijas nozīmes pieaugums. Nemonetārā motivācija var kompensēt darba samaksas problēmu tikai daļēji. Par būtisku motivāciju kļūst drošības, stabilitātes aspekti darba vietā (arī bailes pazaudēt darbu).

(Herzberg) un viņa kolēģu divu faktoru teorijai. Šīs teorijas pamatā ir atziņa, ka cilvēku apmierinātībai ar darbu ir „iekšēji” cēloņi, kas saistās ar darba saturu.

Amerikāņu pētnieks R.Leverings (Levering) jau 1988. gadā publicēja grāmatu ar intriģējošu nosaukumu *Izcila darba vieta: kāpēc daži ir tik labi darbinieki (bet vairums tik slikti)*. [A great place to work: what makes some employers so good (and most so bad)]. Grāmatā bija apkopoti vairāki simti interviju ar dažādu kompāniju darbiniekiem. Tajā ir mēģinājums rast atbildi uz jautājumu: kāda organizācijas (korporatīvā) kultūra vislabāk motivē darbiniekus? R.Leverings uzskata, ka izcila organizācijas ir tādas, kas veicina šādas galvenās vērtības:

- organizācijas iespējām atbilstošu, taisnīgu darba samaksu (par līdzīgu darbu līdzīga samaksa) – taisnīguma vērtība;
- stabilitāti un atraktīvu darba vidi;
- individuālo personisko atbildību;
- darbinieku personisko izaugsmi;
- kļūdu atzīšanu (kļūdas ir nozīmīga organizācijas un atsevišķa darbinieka izaugsmes – mācīšanās procesa – vērtība);
- sociālo un ekonomisko atšķirību izskaušanu vai mazināšanu starp vadību un darbiniekiem;
- darbinieku tiesības piedalīties organizācijas dzīvē;
- tiesības uz informāciju;
- tiesības brīvi izteikt savu viedokli (arī tādu, kas nesaskan ar

matvajadzībām.

D.Makklelands par galvenajiem cilvēku darbības motīviem uzskata vēlmi pēc sasniegumiem un to atzīšanu, vēlmi pēc varas un pēc pozitīvām savstarpējām attiecībām.

Mūsdienās eksistē aptuveni pusotrs desmits dažādu organizācijas kultūru tipoloģijas teoriju. Organizācijas kultūras, to dominējošie tipi veicina arī noteiktas motivācijas akcentus un vienlaicīgi arī domāšanas un uzvedības modeļus.

R.Kvinns (Quinn) un K.Kameron (Cameron) izdalīja četrus organizācijas kultūras pamattipus:

- hierarhiskā (*hierarchy*) kultūra;
- tirgus (*market*) kultūra;
- klanu (*clan*) jeb ģimenes kultūra;
- adhokrātiskā (*adhocracy*) jeb radošā kultūra.

Raksturojot hierarhisko kultūru, K.Kameron un R.Kvinns atsaucas uz vācu sociologa M.Vēbera „ideālās birokrātijas” teoriju. M.Vēbers aprakstīja galvenos jebkuras birokrātijas klasiskos atribūtus.

- Visi uzdevumi, pienākumi ir precīzi formulēti.
- Darbības reglamentē instrukcijas, noteikumi.
- Organizācija ir hierarhiska, tajā pastāv stingra subordinācija.
- Augsti kvalificēts personāls.
- Bezpersoniskums attiecībās (emocionāli vēsa vide).
- Karjera atkarīga no darba stāža un rezultātiem.

K. Kamerona, R. Kvinna un E. Valahas organizācijas kultūras tipu/dimensiju salīdzinošais raksturojums

K.Kameraona un R.Kvinna organizācijas kultūras tipi	E.Valahas organizācijas kultūras dimensijas	Organizācijas kultūru raksturojošās pamatvērtības	Individuālā motivācija
hierarhiskā (līdzīgi kā tirgus, bet ar izteiktāku tirgus orientāciju)	birokrātiskā	efektivitāte, orientācija uz rezultātiem, stabilitāte, vara, kontrole, lojalitāte, konkurence	vara
tirgus	inovatīvā	personības radošā brīvība, orientācija uz pārmaiņām, inovācijām, risku	sasniegumi
klanu (ģimenes tipa kultūra)	atbalstošā	vienotība („mēs” apziņa), komanda, lojalitāte, savstarpēja cieņa, uzticība, uzticība tradīcijām	attiecības

• Lojalitāte pret organizāciju.

Hierarhiska kultūra ir birokrātiska kultūra. Galvenās vērtības ir efektivitāte, rezultātu iepriekšparedzamība, drošība, stabilitāte, lojalitāte. Organizācija vērsta uz iekšu.

Tirgus kultūra orientējas uz āru, uz tirgu – piegādātājiem, klientiem, konkurentiem. Galvenās vērtības līdz ar to ir konkurētspēja (arī individuālajā darbinieku līmenī), produktivitāte, panākumi. Organizācijas orientējas uz rezultātu.

Klanu kultūra ir ģimenes tipa kultūra. Tādējādi to raksturo diezgan tipiska vērtību sistēma: vienotība („mēs” apziņa), komandas gars, lojalitāte, individualitātes cieņa, savstarpēja uzticība, svarīgas ir arī tradīcijas. Klienti tiek uztverti kā partneri. Tā ir iekšēji orientēta, vērsta uz attiecībām, tajā skaitā tiek atbalstītas neformālas attiecības, vērsta uz integrāciju. Valdošais mikroklimats ir pozitīvs. Šāda tipa organizāciju kultūru piemēri galvenokārt ir nelieli uzņēmumi.

Adhokrātisko kultūru raksturo akcents uz personību, radošo brīvību, inovācijām, atzinību, risku, pārmaiņām. Tā ir dinamiska kultūra – fleksibla un adaptīva, vērsta uz āru, pietiekami ambicioza. Vadība neizmanto centralizētu varu un autoritāras attiecības. Varas plūsma ir no indivīda uz indivīdu, pastāv varas rotācija, kuru nosaka veicamais uzdevums. Kultūras tipu labi raksturo tās nosaukums. Tulkojumā no latīņu valodas *ad hoc* – dotajā gadījumā un grieķu *cratos* – vara.

Ikvienas organizācijas ietvaros var pastāvēt vairāki organizācijas kultūras tipi. Šādos gadījumos var runāt tikai par dominējošo kultūru un subkultūrām.

Katru organizācijas kultūras tipu raksturo konkrētas konkurējošās vērtības. Tipoloģijas ziņā ļoti līdzīga ir E.Valahas (Wallach) teorija. E.Valaha lieto terminu „kultūras dimensijas”, lai pasvītrotu, ka kultūras nav monolītas, bet gan daudzdimensionāli, subkultūru fenomeni, un runa var būt tikai par dominantēm. E.Valaha izšķir trīs galvenās kultūras dimensijas: birokrātiskā

(*bureaucratic*), inovatīvā (*innovative*), un atbalstošā (*supportive*). Minētās atšķirības autoru viedokļos tomēr ir vairāk vērtējamas kā terminoloģiskas. Abu teoriju līdzība atspoguļota tabulā.

Neatkarīgi no organizācijas kultūras tipa līdzekus dominējošai motivācijai eksistē arī citas motivācijas – gan monetārās, gan nemonetārās.

Filozofs un rakstnieks M.Bubers (*Buber*, 1878-1965) grāmatā *Es un Tu (I and Thou)* personu vietniekvārdus „es”, „tu” dēvē par pamatvārdiem un uzskata, ka tie apzīmē attiecības. Organizācijas var klasificēt pēc dominējošā attiecību modeļa. „Es – Tas” attiecību modelī dominē orientācija uz „Es” (tātad varas motivācija – L.D.), bet modelī „Es – Tu” dominē attiecību motivācija, un šādās organizācijās vadītāji balstās uz personisko autoritāti. Nozīmīgāku lomu spēlē nemonetārā motivācija.

Organizācijas realitātes, vides, organizācijas kultūras definēšanā noteicošā loma ir līderiem (vadītājiem), līderības stilēm (komunikācijas veidiem). Viena no mūsdienu populārākajām – transformatīvās līderības teorija uzskata, ka ir nepareizi līderībā koncentrēties tikai uz varu, jo tā padara līderus aklus, viņi pārstāj būt tālredzīgi, viņiem pietrūkst vīzijas. Transformatīvās līderības motivācijas modeli var raksturot ar vārdiem: iedvesmojoša, pacilājoša, pārliecinoša. Tā apelē pie līdera harizmas, organizācijas vērtībām, emocijām kā nozīmīgiem motivatoriem. Jāatceras, ka motivēšana ir viena no vadīšanas pamatfunkcijām.

Darbinieka motivators ir arī citu darbinieku – kolēģu viedokļi, jūtas, uzvedība, jo savstarpējās attiecībās pastāv pielāgošanās algoritma likums.

E.Valaha izšķir divus galvenos jebkuras organizācijas efektivitātes un konkurētspējas kritērijus:

- sasniegtie rezultāti;
- veids, kādā šie rezultāti ir sasniegti.

Organizācijas kultūra un motivācija ir otrais kritērijs. **BP**

Literatūra

Buber, M. (1958). *I and Thou*. New York: Charles Scribner's sons.

Dubkēvičs, L. (2009). *Organizācijas kultūra*. Rīga: Jumava.

Hackman, J.R., Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, pp, 250-279.

Levering, R. (1988). *A Great Place to work: What Makes Some Employers so Good (and Most so Bad)*. New York: Avon Books.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, No. 45, pp. 109-119.

Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, February, pp. 29-36.



atgriezeniskās saites

nodošana un pieņemšana

Nesen pie manis uz karjeras konsultāciju bija atnācis klients – bijušais bankas darbinieks, kas strādāja pakalpojumu pārdošanas jomā. Viņš no darba bija aizgājis pats. Pamatojums – negribēja būt par *peramo zēnu*. Jo izrādās, ka viņa pārdošanas rezultāti bija labi un stabili jau kādu laiku, bet tam nesevoja uzslava par labu darbu. Un tikko darbinieks pieļāva kļūdu darbā, tad tika par to allaž kritizēts. Darbinieks pamazām sāka zaudēt motivāciju, līdz uzrakstīja atlūgumu.

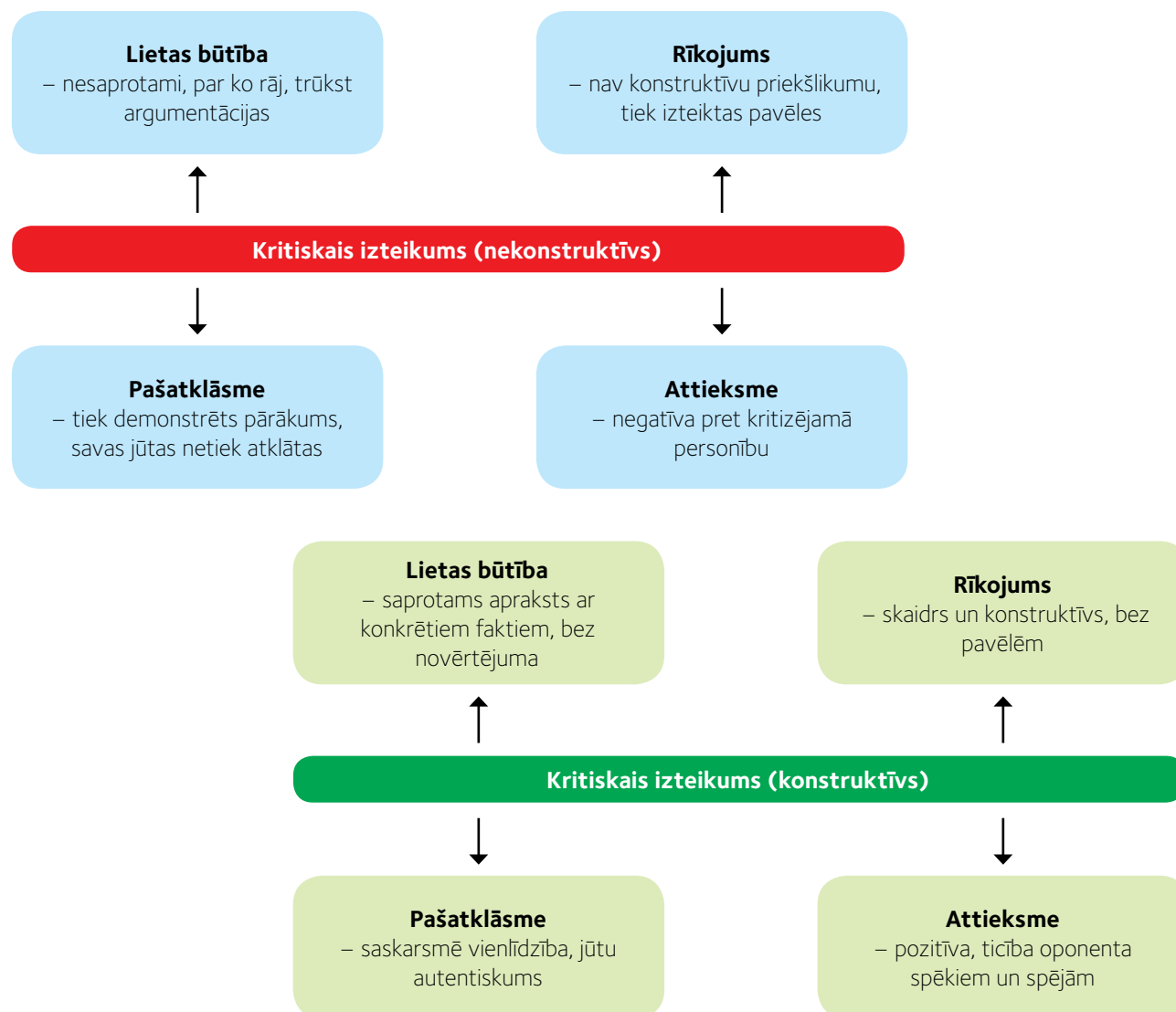
Šis gadījums man lika aizdomāties par to, kā šobrīd uzņēmumos apbalvo vai soda darbiniekus, kā sniedz atgriezenisko saiti par darba rezultātiem, arī par kritikas izteikšanu un kritikas pieņemšanu.

Ir trīs veidi, kā mērķtiecīgi un psiholoģiski iedarboties uz otra cilvēka uzvedību – manipulējot, izsakot rīkojumu vai sniedzot atgriezenisko saiti. Manipulators cenšas cita cilvēka uzvedību vadīt, neatklājot savus motīvus un vajadzības. Tas var negatīvi ietekmēt attiecības. Rīkojumu izsakot (parasti to dara varas pārstāvis), cilvēks kategoriski pauž savas intereses. Rīkojuma izpildītājs jūtas kā iedzīts stūrī, jo par neizpildīšanu draud soda sankcijas. Atgriezeniskā saite tiek sniegta cilvēka interesēs un viņu informē par to, kas notiks, ja cilvēks nemainīs savu uzvedību. Viņam dod iespēju pieņemt lēmumu – turpināt darboties tāpat vai mainīt savu uzvedību. Komunikācijā izšķir pozitīvo un negatīvo atgriezenisko saiti. Negatīvā atgriezeniskā saite vai kritika tiek izteikta, lai vainīgo sodītu, lai izteiktu savas dusmas vai neapmierinātību, lai demonstrētu savu pārkumu un mēģinātu mainīt kritizējamā uzvedību. Ja kritikas mērķis ir atreaģēt savas dusmas, demonstrēt

varu, tad kritika var būt nekonstruktīva, jo tādā veidā izteikta tā situāciju nemainīs.

Nekonstruktīvās kritikas veidi ir – retoriskie jautājumi („Kāpēc tu visu laiku kavē?”), aizliegumi un rīkojumi („Nekļiedz! Neuztraucies! Esi mierīgāks!”), lamāšanās, kas visbiežāk ir savas bezspēcības demonstrēšana, pārmetumi („Tu nekad netici man!”), ironija un sarkasms („Tu, protams, mums esi visgudrākais!”), nopelums („Tu slikti izpildīji uzdevumu, jo nesaproti elementāras lietas.”). Nekonstruktīvas kritikas pazīmes: kritizētājs veic uzbrukumu kritizējamā personībai, netiek aprakstīta nevēlamā uzvedība, drīzāk tiek izvirzītas vispārīgas pretenzijas, tiek demonstrēts kritizētāja pārkums pār kritizējamo („Ar mani viss kārtībā, ar tevi gan ne”), un šāda veida kritikā nav konstruktīvu priekšlikumu, kā mainīt situāciju.

Konstruktīvas kritikas pazīmes – objektīvs un konkrēts apraksts tam, ko vajag mainīt, atklāti nosauktas kritizētāja jūtas, priekšlikumi, kā situāciju uzlabot, apraksts, ko konkrēti sagaida



no kritizējamā, pozitīva attieksme pret kritizējamo ar ticību tam, ka viņam ir resursi, lai uzlabotu savu darbu. Mēdz būt 4 veida situācijas, kurās ir efektīvi pielietojama kritikas izteikšana.

Pašaizsardzība – situācijā, kad cilvēks ar savu uzvedību nodara morālus vai materiālus kaitējumus. Kritikas uzdevums ir aizsargāt uzņēmumu un apkārtējos no materiālā un morālā kaitējuma, zaudējumu kompensācijas pieprasījums, savu interešu aizstāvēšana, atkārtotas rīcības novēršana (piemērs: „Es vakar nesaņēmu no tevis vajadzīgos datus, kurus tu man solīji atsūtīt, tā dēļ es nepabeidzu atskaiti un saņēmu rājienu.”).

Rūpes – situācijās, kad cilvēks pats sev nodara pāri. Kritikas uzdevums ir parūpēties, lai kritizējamā persona izbeidz pašdestruktīvi uzvesties (piemērs: „Jūs piekto reizi ielaizāties konfliktā ar cilvēku, kurš būs jūsu darba vērtēšanas eksperts, un es nebrīnīšos, ja jums būs slikti rezultāti darba novērtējumā.”).

Apmācība – situācijās, kad kritizējamais dara kaut ko nepareizi. Kritikas uzdevums – kļūdu novēršana, darba efektivitātes uzlabošana (piemērs: „Jūs mācāties uzdot precizējošus jautājumus, bet tā vietā, lai uzdotu šos jautājumus, jūs dodat padomus jautājuma izteiksmē.”).

Nožēla – situācijās, kad cita cilvēka uzvedība izsauc nepatīkamus pārdzīvojumus, neatbilst gaidām. Kritikas uzdevums – paust savus emocionālos pārdzīvojumus, kas saistīti ar kritizējamā uzvedību (ieradumiem, pārliecību) (piemērs: „Man nebūt nav patīkami, ka jūs runājat ar mani tādā tonī.”).

Konstruktīva kritika fokusējas uz lēmumiem, bet nekonstruktīva – uz kļūdām. Konstruktīvi priekšlikumi apraksta to, ko var izdarīt, lai kompensētu kaitējumu, labotu kļūdas un nepieļautu tās nākotnē. Konstruktīvs priekšlikums tiek izteikts pozitīvā formā – kā vajadzētu rīkoties savādāk. „Nekliedziet!” vietā vajadzētu lietot – „Lūdzu, uzvedieties klusāk!” Izteiktajam priekšlikumam vajadzētu būt izpildāmam.

Piemērs par nesaņemtiem datiem, kuri bija nepieciešami atskaitē – nekonstruktīvs priekšlikums – „Turpmāk es jūs uzskatīšu par cilvēku, kuram nevar uzticēties!” Konstruktīvs priekšlikums – „Domāju, ka būs tikai godīgi, ja jūs paliksiet pēc darba un sagatavosiet man datus vajadzīgajā apjomā un formā”.

Konstruktīvi priekšlikumi

- Uz nākotni vērsti
- Izteikti pozitīvā formā
- Ir izpildāmi
- Nepazemo kritizējamo

Ja kritizējamais uztvers kritiku kā uzbrukumu, viņš vairāk nodarbosies ar paš aizsardzību nevis kritiskās piezīmes uz klausīšanu. Tāpēc te vēlreiz jāuzsver pozitīvas attieksmes paušana pret kritizējamo. Ir vērts sākt sarunu par kritizējamā reāliem sasniegumiem, ar atzīnību par darbu. Tad seko argumentēta un konstruktīva kritiska piezīme, tiek panākta vienošanās par uzdevuma pārstrādāšanu vai izpildi.

Pēc tam seko – pārliecības izteikšana par kritizējamā pozitīviem resursiem, uz kuriem viņš var balstīties, lai uzdevumu paveiktu. Lietišķajā saskarsmē lieto „es” izteikumus un „jūs” izteikumus. Piemēri:

„Jūs esat neuzmanīgs!” vai „Es pamanīju piecas kļūdas jūsu darbā”; „Jūs kliedzat!” vai „Man šķiet, ka jūs runājat skaļāk nekā parasti”; „Jūs bieži kavējat darbu!” vai „Es ievēroju, ka šajā nedēļā jūs nokavējāt trīs reizes.”

„Jūs” izteikumi

- Izsauc vainas sajūtu
- Tiek uztverti kā pazemojums, nosodījums, pārmets
- Demonstrē cieņas trūkumu
- Provocē uz atreibību
- Izsauc pretestību
- Aizvaino
- Aizskar cilvēka pašcienību

„Es” izteikumos akcents pārvietojas uz kritizētāju – viņa darbībām, emocijām. „Es” izteikumi ļauj pasvītrot teiktā subjektīvo uztveri, aprakstot kritizējamā uzvedību.

Lai izteiktu konstruktīvu kritiku, ir jāizvēlas vieta un laiks, kad to darīt (lai kļūda nav aizmiršusies), tā jāizsaka kritizējamā klātbūtnē, bez cilvēka pazemošanas, tai jābūt optimālai pēc apjoma un vēlams divatā ar šo cilvēku.

Konstruktīvas kritikas izteikšanas modelis

- 1.solis. Nodemonstrējiet savu labo gribu
- 2.solis. Aprakstiet notikumu
- 3.solis. Aprakstiet sekas un savas izjūtas attiecībā pret tām
- 4.solis. Aprakstiet savus priekšlikumus
- 5.solis. Argumentējiet savus priekšlikumus
- 6.solis. Norunājiet par vienošanos
- 7.solis. Aprakstiet savu pozitīvo attieksmi pret oponenta personību

Reakcijas uz izteikto kritiku mēdz būt dažādas – mēs varam ignorēt to, varam to pieņemt, bet nemainīt neko savā uzvedībā, varam mainīt uzvedību, varam izteikt pretenzijas kā atbildi uz kritiku, varam izvairīties no kritizētāja, varam apspriest ar kritizētāju, kā labāk rīkoties.

Ja cilvēks ir pozīcijā „Es neesmu labs, bet tu esi labs”, tad parastie uzvedības veidi kritikas saņemšanā ir izvairīšanās vai piekrišanas demonstrēšana, pakļaušanās. Ja cilvēks ir pozīcijā „Es neesmu labs un tu neesi labs”, tad viņam raksturīga pasīva uzvedība, nogaidīšana un vilcināšanās. Bet dusmas un niknums parasti pārņem tos cilvēkus, kas ir pozīcijā „Es esmu labs, bet tu neesi labs”. Lai varētu mierīgi un pārliecinoši uztvert izteikto kritiku, vajadzētu atcerēties sekojošo.

1. Nevienam no mums nav ideāls, cilvēki kļūdās. Katram ir tiesības kļūdīties.
2. Katram ir tiesības izteikt savu neapmierinātību, ja kaut kas nepatīk otra cilvēka uzvedībā.
3. Lai saprastu pretenzijas būtību, to vajag uz klausīt. Ja mēs mierīgi noklausīsimies līdz galam, tas nenozīmē, ka visam,

kas izteikts, piekrītam.

4. Nav tādas kritikas, no kuras nerastos labums. Ja mēs taisnojamies vai pakļaujamies, apsūdzam vai rājamies, tad varam palaist garām tās konstruktīvās idejas, kas nāk no kritiskā ziņojuma.

Tas, ko var ieteikt kritiskā ziņojuma laikā, ir ieklausīties sarunu partnerī, pat pārfrāzēt teikto, lai pareizi saprastu kritisko izteikumu. Lai arī šādi brīži nereti izsauc dažādus emocionālus pārdzīvojumus, vajadzētu sev pateikt, ka atgriezeniskā saite ir subjektīva situācijas izpratne vai domas par otru cilvēku. Protams, ka

Tā kā kritikas izteikšanas brīdī abi sarunu partneri var izjust spēcīgu satraukumu, tad

1.solis – sarunas emocionālā toņa noregulēšana. Te var palīdzēt elpošanas vingrinājumi vai muskuļu atslābināšana, uzmanīga ieklausīšanās kritizētājā, savu un runātāja emociju apzināšanās un izteikšana. Piemērs: „Tu esi satraukts par to, ka sapulcē tev nedevu vārdu?”

2.solis – pretenzijas lokalizācija. Lai saprastu pretenzijas būtību, būtu vērts ar precizējošiem jautājumiem, pārfrāzēšanu, rezumēšanu, emociju verbalizāciju noskaidrot, kas neapmierina kritizētāju? Ko viņš jūt? Ko viņš grib no jums? Kāda ir viņa at-

Atgriezeniskā saite ir subjektīva situācijas izpratne vai domas par otru cilvēku.

Reizēm pat nevajag uzreiz būt gatavam mainīt savu uzvedību, jo ir zināms, ka citiem cilvēkiem ļoti bieži vairāk gribas mainīt apkārtējo cilvēku uzvedību nekā savu.

uzzināt otra cilvēka domas par sevi, savu darbu ir vērtīgi. Reizēm pat nevajag uzreiz būt gatavam mainīt savu uzvedību, jo ir zināms, ka citiem cilvēkiem ļoti bieži vairāk gribas mainīt apkārtējo cilvēku uzvedību nekā savu.

Kāda varētu būt iekšējā pozitīvā pārlicība, lai uztvertu kritiku?

1. Ja mani kāds kritizē, tad tas nenožīmē, ka esmu slikts cilvēks. Es esmu veiksmīgs, pat ja mana uzvedība kādam nepatīk.
2. Ja cilvēks man izsaka piezīmi, tas nenožīmē, ka viņš man grib ieriebt. Es varu kritiskos izteikumus ņemt vērā, lai uzlabotu savu darbu.
3. Ja kritizētājs ir norūpējies, man jāsaprot, kas ar viņu notiek (izjūt draudus, trauksmi). Iespējams, es varēšu viņam palīdzēt.
4. Reizēm kritizētājs, būdams satraukts, nespēj skaidri izteikt savu kritiku, varbūt pats vēl nav īsti sapratis, ar ko nav apmierināts, es varu viņam palīdzēt noformulēt sacīto skaidri.

Kritikas pieņemšana liek atbildēt uz diviem jautājumiem:

1. Kāda ir izteiktās pretenzijas būtība?
2. Kā uzlabot situāciju? Kam un kas ir jāizdara, lai situāciju mainītu?

tieksme pret jums?

3.solis - fakti atzišana. Jums jāatzīst, ka sarunā minētie fakti ir taisnība, jums nav jāpiekrīt kritizētāja vērtējumam vai attieksmei pret notikušo, taču būtu korekti atzīt to, ka kritizētājs var paust savas jūtas pret notiekošo.

4.solis - problēmas apspriešana un lēmuma pieņemšana. Ir trīs stratēģijas, kā rīkoties, lai konfliktsituāciju pabeigtu: bezdarbība (uzvesties tā, it kā nekas nav noticis), konkurence (meklēt kompromisus, lai radušos situāciju uzlabotu), samierināšanās (gatavība rēķināties ar oponenta interesēm).

Kritikas pieņemšanas algoritms

- Nodemonstrējiet savu miermīlīgo dabu
- Uzklusiet oponentu, pārbaudiet, vai visu pareizi saprotāt, konkretizējiet pretenziju
- Atzīstiet faktus un tiesības cilvēkam paust savas emocijas
- Mēģiniet rast kopēju lēmumu

BP

Literatūra

Vasiļjevs N. Profesionālās komunikācijas treniņš. S.- P., REČ, 2007.

noteicošais ir personāls

Uzņēmuma konkurētspējas un pat izdzīvošanas noteicošais faktors ir uzņēmuma personāls. No uzņēmumā strādājošiem darbiniekiem ir atkarīgs firmas padarītais darbs. Cilvēks darbu uzņēmumā sāk ar entuziasmu – viņš ar savu darbību vēlas sasniegt konkrētus mērķus, kuri palīdzētu uzņēmuma izaugsmei, tomēr katram darbiniekam ir nepieciešams papildus stimulš mērķa sasniegšanai, lai entuziasms ar laiku neizzustu. Tieši tādēļ jebkurā uzņēmumā būtiski ir motivēt darbiniekus. Bez pareizas motivācijas ir grūti panākt maksimālu atdevi darbam, kas rezultātā negatīvi var ietekmēt paša uzņēmuma attīstību.

Vērtības, vēlamās un nevēlamās uzvedības normas darba kolektīvā ir izveidojušās laika gaitā, un tās ir atkarīgas no darba vides un uzņēmuma darbības jomas. Strādājot lietīšķā darba vidē, uzvedības normas tiek nopietni ņemtas vērā – darbinieks nedrīkst

atļauties brīvi uzvesties, brīvi ģērbties un izvēlēties brīvu sarunvalodu attiecībā pret klientu. Darbība notiek nopietnā un lietīšķā vidē, secīgi noteiktie darba pienākumi ir tie, kas šo darba vidi padara par pašpietiekamu. Piemēram, bankas darbinieks neat-

ļausies darbā ierasties džinsa biksēs, bet tā vietā izvēlēties lietišķu, neitrālas krāsas apģērbu. Tiekoties ar klientiem, darbinieks izvēlēties formālu un pieklājīgu biznesa valodu. Šādas normas ir nepieciešamas, jo jebkurš nopietns uzņēmējs sagaida nopietnus dažādu pakalpojumu sniedzējus, kas pret saviem klientiem un viņu darbības mērķiem izturēsies korekti un lietišķi.

Būtiskas ir paša vadītāja ētikas normas, kas var kalpot par labu piemēru nodarbinātajiem. Vadītājs šajā ziņā ir kā modelis, pēc kura darbības principiem jāvadās visam kolektīvam. Vadītājs nosaka hierarhiju, kāda valda darbavietā un rūpējas, lai katrs darbinieks šim darbības modelim seko. Katra uzņēmuma darbības pamatā ir sociālā atbildība. Sociālā atbildība gan pret visu sabiedrību, gan pret saviem padotajiem. Uzņēmumam ir nepieciešams stabils un spēcīgs kolektīvs, kas spētu radīt labu priekšstatu par pašu firmu, tās darbību un uzticamību gan visā plašajā sabiedrībā, gan konkrētajā klientu lokā.

Kā pareizi un efektīvi kontrolēt darbiniekus? Tas noteikti ir ļoti svarīgs jautājums, kas uztrauc daudzus uzņēmējus. Pateicoties kontrolei, kolektīva darbs tiek ievirzīts pareizajās slīdēs - tiek noteikti termiņi darba izpildei, konkretizēti darba apjomi utt. Tas ir veids, kā uzņēmumam augt un kontrolēt darba izpildi, kā neļaut darbam apstāties, bet strādāt ritmiski un virzīties uz priekšu. Trīs galvenie iemesli, kas nosaka kontroles vajadzību uzņēmumā, ir: organizācijas vides sakārtošana, krīzes situāciju novēršana un panākumu uzturēšana. Savukārt trīs galvenie kontroles veidi ir: iepriekšējā kontrole, kārtējā jeb kontrole darba procesā un galīgā jeb rezultātu kontrole.

Iepriekšējo kontroli realizē pirms darba uzsākšanas, konkrēti tiek izvērtētas iespējamās novirzes, kuru konstatēšanas rezultātā rastos iespēja labot kļūdas. Iepriekšējā kontrole nosaka finanšu, materiālu, darbaspēka un informācijas resursu kvalitāti un kvantitāti. Kārtējā kontrole jeb kontrole darba procesā ir nepieciešama, lai noteiktu iespējamās novirzes un trūkumus, kā arī tāpēc, lai pirms darba procesa noslēgšanas tās varētu novērst. Galīgā kontrole jeb rezultātu kontrole ir saistīta ar nākotnes darbu virzīšanu un darbinieku atalgojuma izvērtēšanu pēc padarītā darba. Katram uzņēmumam ir sava pieredze, kā motivēt darbiniekus. Lielajos uzņēmumos ir izstrādāti konkrēti plāni, kā to paveikt.

Kā notiek darbinieku motivēšana mazajos uzņēmumos, kur darbinieku skaits nepārsniedz desmit? Šo jautājumu uzdevām *Alfas pārļu bāzes* direktorei Lindai Kalniņai.

Alfas pārļu bāze ir tirdzniecības uzņēmums, kas piedāvā saviem klientiem izejmateriālus rotaslietu izgatavošanai (pērles, pusdārgakmeņus, darba instrumentus u.c.).

Tieši mazajos uzņēmumos ir īpaši svarīgi uzraudzīt ikvienu darbinieku, lai pēc iespējas ātrāk varētu reaģēt uz kādām neizdarībām un tādējādi ātrāk atrisinātu problēmu. *Alfas pārļu bāzes* kolektīvs ir pavisam neliels. Kopā strādājam vien nepilnu gadu. Tātad esam vēl pašā ceļa sākumā. Ja vadītājam nav konkrēta plāna, kā motivēt šos dažus cilvēkus, tad ātri vien darbiniekam sāk zust vēlme veltīt visus savus spēkus darbam.

Kādā veidā jūs stimulējat savus darbiniekus, lai viņi pildītu darba pienākumus?

Šajos krīzes apstākļos, kad lielākā motivācija nepārprotami ir at-

algojums, sevišķi svarīgi ir atrast veidus, kā panākt darbinieku pozitīvu attieksmi. Tādēļ mēs īpašu uzmanību pievēršam iekšējai komunikācijai darbinieku starpā. Iknedēļas sapulcēs mēs apspriežam radušās problēmas, veidus, kā mēs tās risināsim, ar kādiem šķēršļiem nāksies sastapties. Šajās sapulcēs darbiniekiem dodam iespēju izteikt savus priekšlikumus, kā produktīvāk risināt kādu problēmu. Tādējādi darba ņēmējs piedalās vadības darbā, kas nenoliedzami nostāda mūs visus vienlīdzīgi. Ja darbinieks zina, ka viņa viedokli uzklaušīs un respektēs, ka viņš var piedalīties uzņēmuma attīstības būtisku jautājumu risināšanā, viņš ir vairāk motivēts domāt. Tā ir atgriezeniskā saite starp darbinieku un vadītāju.

Vai apziņa, ka esi spējīgs ietekmēt svarīgus lēmumus, ir motivējoša?

Protams, par pliku „paldies” neviens neko nedarīs ilgstoši. Tādēļ ir svarīgi rast pareizu pieeju, kā motivēt darbiniekus. Mums tie ir regulāri atpūtas pasākumi, kurus neliels kolektīvs pavada kopā ne tikai ar kolēģiem, bet arī ar ģimeni un dažreiz pat draugiem. Uzskatu, ka brīvais laiks jāpavada kopā ar ģimeni, tādēļ tāda veida darba pasākumi notiek darbadienās, kad strādājam līdz pēcpusdienai. Par tradīciju ir kļuvuši dažādi kultūras pasākumi, piemēram, teātra apmeklējumi, kino seansi, dažādas izstādes utt. Tas viss darbojas pozitīvi.

Kā jūs rīkojaties, ja darbinieks nepaveic savu darbu pilnvērtīgi?

Ir jājūt tā smalkā robeža starp aizrādījumiem par nekvalitatīvu paveiktu darbu un kritiku, ja ir bijis kāds nopietns pārkāpums. Ne tikai atzinumus, bet arī to, kas nav ticis izdarīts, mēs apspriežam iknedēļas kopsapulcēs. Šādu praksi esmu apguvusi savā iepriekšējā darbavietā - lielā, starptautiskā uzņēmumā, kur par pārkāpumiem runājam kopā, meklējot risinājumus. Vēl svarīgi ir tas, kā to paziņo. Izsakot aizrādījumus, es sākumā pasaku, kas bijis labs. Tie ir tādi sīkumi, taču svarīgi tos ievērot, lai neaizvainotu darbinieku un neizraisītu viņā pretreakciju. Tādi nopietni pārkāpumi *Alfas pārļu bāzes* darbības laikā ir bijuši vien pāris, kurus mēs atrisinājam „zem četrām acīm”.

Vai darbiniekiem ir kādi noteiktumi, kā ir jāizskatās un jāuzvedas darba laikā?

Mūsu ikdienas darbs ir ar cilvēkiem veikalā-noliktavā. Darbinieki ģērbjas tā, lai viņiem ir ērti. Ja pavisam godīgi, tad atsevišķi nevienam darbiniekam nav nācies aizrādīt par nepiemērotu apģērbu darbavietā. Ja runājam par izturēšanos pret klientiem, mums ir izstrādātas normas, kā jārunā, ko kategoriski nedrīkst atļauties, kā jāizturas un kam jāpievērš uzmanība. Pamatnostādne, ka klientam vienmēr ir taisnība, darbojas arī mūsu uzņēmumā. Ikviens, kas ienāk veikalā, ir īpašs. Ar tādu attieksmi mēs arī strādājam.

Jebkurai lietai un darbībai ir jāpievērš pietiekoši liela uzmanība, lai gala rezultātā netiktu zaudēta vispārīga kontrole. Tādēļ, nodibinot jaunu uzņēmumu, vienmēr ir jāpādomā par paškultūru, lai jūs, kā uzņēmuma „galva”, spētu radīt nenoliedzamu piemēru saviem darbiniekiem. Svarīgi ir motivēt darbiniekus jau pašā darba sākumā, tādējādi jūsu uzņēmumā nekad netrūks jaunu ideju.

BP

un ko sagaidāt jūs – burkānu, pātadziņu vai neko?

Kad zirgs pats neprotas rikšot ātrāk, tad saimnieks var iekārdināt zirgu ar burkānu un var arī uzšaut ar pātadziņu. Raitāku lietu un notikumu gaitu vēlas ne tikai tie, kuri ceļo zirga pajūgā, bet arī tie, kuri darbojas biznesā, tāpēc tiek izmantoti dažādi paņēmieni, tajā skaitā, balvas vai sodi jeb, tēlaini runājot, burkāns un pātadziņa, ar kuriem likt darbiniekiem strādāt arvien labāk un pelnīt vēl vairāk.

Apbalvojumus, balvas, godalgas, titulus, goda nosaukumus, dāvanas un prēmijas varētu uzskatīt par burkānu, ar kuru kāds tiek apveltīts ar pateicību, atalgots, uzslavēts, slavināts, izcelts apkārtējo vidū, godināts par sasniegto vai mudināts darboties vēl labāk. Sodi savukārt tāpat kā pātadziņa dzen uz priekšu vai izsaka negatīvu vērtējumu, nopēlumu par kādu konkrētu rīcību vai par to, kas nav padarīts vai attur no pavisāmības, nedisciplinētības, kūtruma u.tml.

Tiesa gan, ja apbalvotājs vai soģis izpelnījies sliktu slavu, tad apkārtējie sodu uztvers kā apbalvojumu, bet balvai būs negatīva

pieskaņa. Pluss zīmes un mīnuss zīmes maiņa gan nemaina lietas būtību – burkāna vai pātadziņas izmantošanu.

Lai paņēmieni, ar kuriem likt zirgam rikšot ātrāk, būtu iedarbīgi, ir jāzina, kas zirgam patīk, garšo – kas uz viņu iedarbosies, jo ar karbonādēm, eksotiskiem augļiem vai vieglu zīda pātadziņu diez vai izdosies zirgu motivēt raitākam solim.

Kāpēc vajadzīgs patiesais dzenulis?

Burkānu šķirņu ir daudz, un arī pātadziņas tiek pītas visdažādākās. Kā saprast, kāds burkāns un pātadziņa konkrētajā darbā vai

konkrētajam darbiniekam būs vispiemērotākie?

Profesors Džons Edeirs savā grāmatā *Līderība un motivācija* atzīst: „Nav šaubu, ka cilvēki, kuri ir motivēti, veic savu darbu labāk nekā tie, kuriem motivācijas trūkst. Laba motivācija palīdz uzturēt un pilnveidot jebkuras komandas veikumu.”

Viņš uzsver, ka „tikai izprotot vajadzības, kas rada motivāciju, jūs patiešām varat iedvesmot savus kolēģus”, un iesaka iepazīt gan idejas, gan praktiskus veidus, kā labāk motivēt gan sevi, gan citus konkrētiem darbiem.

Pirms audzēt burkānu vai pīt pātdziņu, ar kuru iedvesmot savus darbiniekus olimpiskajiem rekordi, vadītājiem vajadzētu saprast, kādas vajadzības un motīvi virza viņu darbiniekus.

Džons Edeirs savā darbā *Līderība un motivācija* atgādina, ka „cilvēki pievienojas grupai ar dažādām individuālām vajadzībām - fiziskām, intelektuālām un garīgām. Piedalīšanās grupas aktivitātēs parasti palīdz apmierināt vismaz daļu šo vajadzību. Tieši fiziskās vajadzības bija tās, kas sākotnēji lika cilvēkiem apvienoties darba grupās, jo pirmatnējais mednieks varēja savai ģimenei atnest gaļas kopīgi nogalinātā ziloņa gaļas un ādas. Mūsdienās līdzekļi, kas palīdz nodrošināt pamatvajadzības, tiek saņemti naudā, ne graudā, taču princips paliek tas pats.

Bet ir arī citas vajadzības, kas ir mazāk izteiktas un sajūtas pat to īpašniekam. Šīs vajadzības mēdz sajaukties un nav precīzi atdalāmas. Kad pamatvajadzības tiek apmierinātas, rodas jaunas vajadzības, kas savukārt kļūst par motivāciju.

Cilvēciskās vajadzības var mūs piesaistīt vai atgrūst no grupas, kurā atrodamies. Visas vajadzības vieno fakts, ka cilvēki ir nepieciešami viens otram ne tikai, lai izdzīvotu, bet arī, lai gūtu panākumus un pilnveidotu savu personību. Personas izaugsme notiek, iesaistoties dažāda veida sociālajās aktivitātēs - draudzībā, laulībā, kaimiņattiecībās. Nenoliedzami arī darbinieku grupas ir ļoti svarīgas, jo tik daudz cilvēku tajās pavadā lielu daļu sava nomoda laika.

Faktori, kas rada apmierinātību ar darbu, parasti neatšķiras no tiem, kuri rada neapmierinātību. Neapmierinātību izraisa darba vides un darba satura trūkumi, turpretī apmierinātība ar darbu rodas no tā satura un radītajām iespējām gūt panākumus, atziņību, profesionālo attīstību un personības izaugsmes iespējas.”

Ne jau visiem garšo viena un tā pati burkānu šķirne

Ja vēlaties, lai balvas, ar kurām gatavojaties iedvesmot savus darbiniekus jaunu virsotņu sasniegšanai, ir tās, pēc kurām darbinieki patiesi tieksies, ir vērts ielūkoties grāmatas *Līderība un motivācija* publicētajā vajadzību prioritāšu sarakstā, lai izvērtētu, kuras no tām jūsu darbiniekiem pašlaik ir visaktuālākās.

Vajadzību prioritāšu saraksts

Fizioloģisko vajadzību prioritātes – ēšana, dzeršana un miegs.

Grāmatā *Līderība un motivācija* skaidrots: „Ja izsīkst cilvēka pārtikas un ūdens krājumi, cilvēku vada tikai vēlme ēst un dzert. Citas vajadzības atvīrās otrā plānā, jo fizioloģiskās vajadzības ir vissvarīgākās. Tas nozīmē, ka cilvēks, kuram nepieder pilnībā nekas, tomēr izmisīgi centīsies apmierināt tieši fizioloģiskās vajadzības, aizmirstot par citām. Šādos apstākļos cilvēka dzīves uztvere var mainīties - vienmēr izsalkušam cilvēkam Utopija ir vienkārši vieta, kur nekad netrūkst ēdiena. Šāds cilvēks pilnībā

varētu pārtīkt tikai no maizes vien”.

Ja cilvēkam ir aktuāli pabarot sevi un savu ģimeni un ne vienmēr viņam pietiek naudas pat viselementārākajām ikdienas vajadzībām, tad diez vai viņu darbā motivēs no reālās dzīves atrauti augsti un netverami ideāli. Visticamāk, vispiemērotākā balva, kas rosinās īstenot devīzi „ātrāk, augstāk, tālāk”, būs naudas prēmija, dāvanu karte ikdienai nepieciešamo lietu iegādei, kas dos reālu atspaidu ikdienas rūpju nastas mazināšanai.

Drošības vajadzību prioritātes – aizsardzība, tajā skaitā arī aizsardzība pret briesmām.

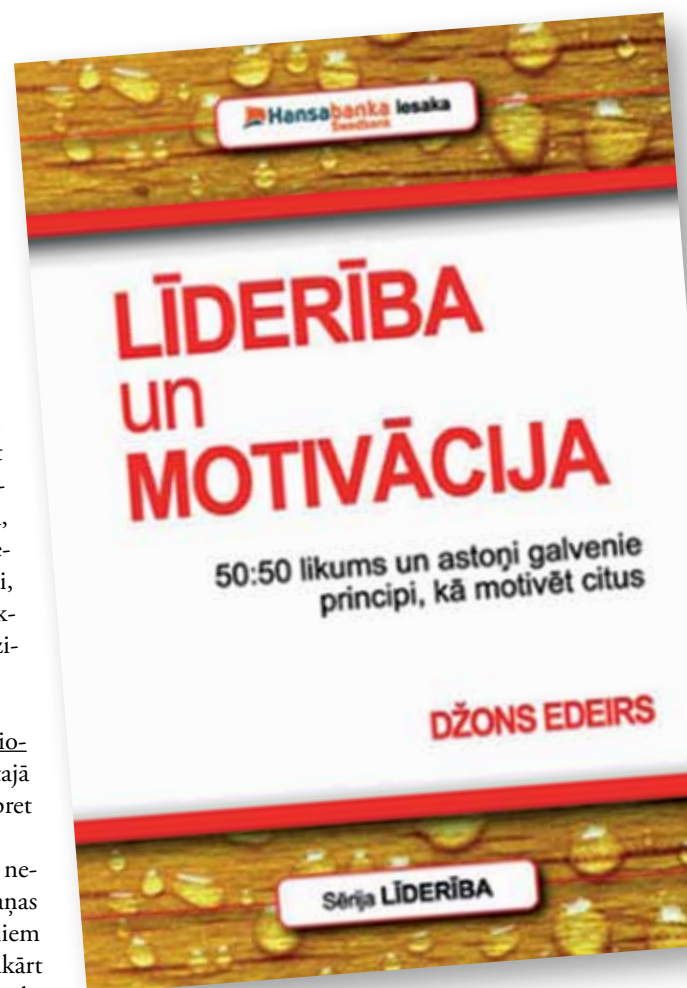
Džons Edeirs uzsver, ka ne-taisnība, meli vai nesaskaņas starp vecākiem liek bērniem justies nedroši. Savukārt pieaugušajos nepieciešamība pēc drošības izpaužas vajadzībās pēc nodarbinātības un īpašuma drošības, pensijas un apdrošināšanas plāniem, kā arī darba drošības apstākļu uzlabošanas. Viņš norāda, ka mēģinājums meklēt drošību un stabilitāti pasaulē ir redzams tajā, ka cilvēki dod priekšroku pazīstamām lietām. „Arī tās reliģijas vai filozofijas, kas apvieno Visumu un cilvēkus sava veida saistītā veselumā, daļēji slēpjas cilvēku vajadzībā pēc drošības,” raksta Džons Edeirs.

Tos, kuriem aktuāla ir drošība un garantijas, vispiemērotākais dzenulis balvas veidolā būtu kāds no īpašuma, veselības vai dzīvības apdrošināšanas veidiem vai iemaksa nākotnes pensijas fondā. Latvijā biznesā gan nav īpaši dzirdēts par tādu praksi, taču arī darba devēja garantija, ka darba līgums būs spēkā noteiktu laiku, šādiem cilvēkiem dotu gan nepieciešamo stabilitātes sajūtu, gan stimulu labāku rezultātu sasniegšanai.

Sociālo vajadzību prioritātes – piederības sajūta, sabiedriskās aktivitātes, mīlestība.

„Ja fizioloģiskās un drošības vajadzības ir apmierinātas, par galveno motivācijas avotu kļūst vajadzība pēc mīlestības, pieķeršanās un piederības sajūtas. Cilvēks skaudri izjutis draugu, laulātā drauga vai bērnu trūkumu, tieksies pēc sirsnīgām attiecībām ar cilvēkiem un savas vietas grupā,” uzsvērts grāmatā *Līderība un motivācija*.

Ja reiz cilvēks augsti vērtē pozitīvu psiholoģisko klimatu kolektīvā, tad būtu muļķīgi viņu iekārdināt ar balvām, kas neļauj izjust



kolēģu emocionālo atbalstu. Iespēja kopā ar kolēģiem un *otrajām pusēm* sirsnīgā atmosfērā pavadīt nedēļas nogali kādā pasākumā, iespēja iesaistīties saviesīgu pasākumu rīkošanā kolektīvā šim cilvēkam gan sagādātu prieku, gan rosinātu efektīvāk darboties, lai saglabātu kolektīvu un biznesu, kurā viņš var īstenot savu vajadzību pēc mīlestības, pieķeršanās un piederības sajūtas.

Cieņas vajadzību prioritātes - pašcieņa, sabiedriskais stāvoklis, atzinība.

Džons Edeirs savā grāmatā skaidro, ka vajadzība pēc cieņas nozīmē vajadzību gan pēc augsta pašvērtējuma, gan pēc novērtējuma no citu puses. „Tā ir vēlme pēc spēka, sasniegumiem, atbilstības, meistarības, zināšanām, pašāvērtības uz pasauli, neatkarības, brīvības, ka arī vēlme pēc reputācijas, prestiža, sabiedriskā stāvokļa, ietekmes, atzinības, uzmanības, svarīguma un novērtēšanas”. Meklējot piemērotāko balvu cilvēkam, kas tiecas pēc cieņas ap-

un piedāvāt balvas, kas ļauj šos talantus realizēt vai pilnveidot, piemēram, biļetes vai abonementu uz koncertu vai teātri, iespēju apmeklēt kursus vai studijas konkrētā talanta pilnveidošanai, ceļājumi uz konkursu, kur darbinieks var sevi apliecināt.

Papildus jau iepriekš minētajām vajadzību prioritātēm Džona Edeira grāmatā *Līderība un motivācija* minēta arī vēlme zināt un saprast, kā arī estētiskās vajadzības.

Ja cilvēks ir ieinteresēts noslēpumainajā, nezināmajā, haotiskajā, nesakārtotajā un neizskaidrojamajā, un tas viņu valdzina, tad arī balva, kas dos iespēju apgūt jaunu nodarbi vai teoriju, viņam būs vispiemērotākā un motivējošākā.

Savukārt tos, kuriem ir spēcīgi izteikta estētiskā vajadzība, kurus dziedē brīnišķīga apkārtnē un kuri alkst pēc skaistā, patiesi motivēs gan lieliska balva, gan iespēja strādāt estētiski iekārtotā kabinetā vai doties uz kādu skaistu vietu vai neredzētu darbu izstādī.

Vieglāk ir mīlēt kādu par kaut ko – par skaistām acīm, labiem darbiem, paklausību utt., tāpēc visai bieži jau bērnībā cilvēks apgūst vienu no pieaugušo dzīves pamatlikumiem: “tu man - es tev” vai – „ja būsi paklausīgs, sekmīgs, kārtīgs, kluss, iesi laikus gulēt, nedarīsi blēņas, dabūsi konfekti vai kādu citu balvu.”

liecinājuma, vadītājam der atcerēties, ka visstabilākais un veselīgākais pašcieņas līmenis tiek balstīts uz pelnītu cieņu no citu puses, nevis ārējo apstākļu radītu slavu vai popularitāti un nepamatotiem glaimiem. Ja šādi cilvēki, piemēram, ar prieku patiesi dalās savā pieredzē ar kolēģiem un neatsaka padomu, tad viņus varētu gandarīt gan goda tituls, gan apbalvojums, gan kursi profesionālās kvalifikācijas celšanai.

Pašizzīņas vajadzību prioritāte - izaugsme, personības attīstība, sasniegumi.

Pat tad, ja visas iepriekš minētās vajadzības tiek apmierinātas, var sagaidīt, ka radīsies jauna neapmierinājuma un nemiera sajūta, ja vien indivīds nedara to, kas viņam ir vispiemērotākais. Mūzikim jārada mūzika, gleznotājam jāglezno, dzejniekam jāraksta, ja vien viņš vēlas dzīvot harmonijā ar sevi. Tāpēc vadītājam būtu svarīgi izprast savu darbinieku patiesos talantus un aicinājumus

Vadītājiem, kas mēģina saprast, kādas vajadzības ir prioritāras tieši viņu darbiniekiem, Džons Edeirs, atsaucoties uz Semjuelu Teiloru Kolridžu atgādina, ka „neviens neko nedara, tikai viena motīva vadīts.” Tātad meklējiet istās prioritāšu kombinācijas!

Kā uzzināt, kurš burkāns un kura pātdziņa ir istā

„Nav neviena, kuru mēs nodarbinām un kurš tāpat kā mēs nealktu atzinības, uzslavu, maiguma, iecietības, pacietības,” raksta Džons Edeirs, atsaucoties uz Henriju Vordu Bičeru.

Kā uzzināt, pēc kā tiecas un alkst konkrētais darbinieks un viss kolektīvs kopumā?

Lai rastu atbildi uz šo jautājumu, Robs Džofijs un Gerets Džounss savā grāmatā *Kā kļūt pat apkārtējo atzītu līderi* iesaka vadītājiem savus darbiniekus labāk iepazīt kopīgos pasākumos, kā arī atklātā sarunā. Viņi uzsver, ka cilvēki ir atklātāki tad, kad uzticas vadītājam.

Tā kā balvas vai sodi ir viens no veidiem, kā motivēt darbiniekus strādāt labāk, tad vadītājiem der iegaumēt arī Džona Edeira pieminēto motivācijas zelta likumu: „Jūs nekad nespēsiet motivēt citus, ja paši nebūsiet motivēti. Tikai motivēts līderis spēs iedvesmot citus.”

Turklāt vadītājam, audzējot burkānus vai pinot pātdziņas, der paturēt prātā, ka tieši viņa rokās ir aptuveni 50% no darbinieka motivācijas. Proti, 50% motivācijas nāk no paša cilvēka, bet 50% nāk no ārienes - no vides, īpaši no cilvēkiem mums apkārt (šīs proporcijas gan nav strikti aprēķinātas, jo tās ir atkarīgas no indivīda un apstākļiem).

Domājot par to, kā pavēstīt saviem darbiniekiem par balvu, vadītājiem varētu noderēt principi, pēc kuriem tiek veidotas reklāmas. Piemēram, Mārtiņa Veides grāmatā *Reklāmas psiholoģija*, dodot padomu, kādai jābūt reklāmai, lai tā darbotos labāk, lai būtu efektīva un ietekmētu cilvēku uzvedību, teikts, ka vēstījuma adresātam reklāma ir jāievēro, jāatceras un jāieinteresējas par piedāvājumu, savukārt reklāmai jārada pozitīvs priekšstats par produktu un jāpalīdz pieņemt lēmumu pirkt reklamēto preci. Ja vadītājs būs izpildījis *mājas darbu* un izzinājis savu darbinieku vajadzības un motīvus, tad arī viņa rokās būs visi trumpji, lai vēstījums par gaidāmo balvu būtu tās potenciālajiem saņēmējiem saistošs un mudinātu viņus pēc balvas tiekties.

Par burkānu un pātdziņu nozīmību zirga dzīvē

Mēdz teikt, ka balvas patīk visiem, taču ikvienam ir izvēle likt kādam sevi mudināt rikšot raitāk ar burkāna vai pātdziņas palīdzību vai darboties pašam savu iekšējo motīvu vadītam un pārlietu nepieķerties balvām. Domājot par *zirgiem* vai pašpietiekamām personībām, prātā nāk atziņa, ka mīlēt cilvēku vienkārši tāpat, par neko, nav nemaz tik viegli, jo tāda beznosacījuma mīlestība prasa, lai tas, kurš mīl, arvien gādātu par savu pašizausmi un neļautu visdažādākajiem nosacījumiem aizšķērsot ceļu mīlestības plūsmai, kas cilvēkus savieno gan savā starpā, gan ar visas pasaules Mīlestību. Vieglāk ir mīlēt kādu par kaut ko - par skaistām acīm, labiem darbiem, paklausību utt., tāpēc visai bieži jau bērnībā cilvēks apgūst vienu no pieaugušo dzīves pamatlīkumiem: “tu

man - es tev” vai – „ja būsī paklausīgs, sekmīgs, kārtīgs, kluss, iesī laikus gulēt, nedārīsi blēņas, dabūsi konfekti vai kādu citu balvu.” Savukārt, „ja daudzīsies, pelnīsī sliktas atzīmes, neklausīsī, tiksi nopērts, ielikts kaktā vai kā citādi sodīts.” Un tiekšanos pēc balvas un bailes no soda, cilvēks nes sev līdzī visu dzīvi.

Balva vai sods pats par sevi jau nav slikt instruments, ar kura palīdzību nodrošināt kārtību, sekmīgu darbu un labas attiecības, taču tas gan nesniedz atbildi uz jautājumu, kāpēc cilvēks nevarētu būt labs, sekmīgs, veiksmīgs tāpat vien, nebaidoties no soda vai par katru savu labo darbu nesagaidot balvu.

Iespējams, ka tāda ir cilvēka daba, saņemot sodu vai balvu, iegūt jaunu pieredzi un tiekties pēc vēl augstākām virsotnēm. Ikvienam ir iespēja tiekties pēc balvām, apbalvojumiem, atzinības, slavas, godalgām, prēmijām, ordeņiem, medaļām, uzvarām un trofejām, kas pilda plauktus un aizklāj tapešu vai zīmējumu ornamentu uz sienām, kamēr šis apbalvojumu kauss nav pilns un kamēr vēl nav pienācis laiks izjūtām un apziņai, ka dzīvē ir arī citas vērtības, un patiesībā uzvarētājs ne vienmēr ir tas, kurš saņem zelta medaļu vai pasaules mēroga atzinību.

Racionālā sabiedrībā gan ir pieņemts cilvēku svērt un mērit pēc izmērāmiem un acīm redzamiem sasniegumiem. Tie, kuri, tiecoties pēc sava mērķa, vadas pēc Antuāna de Sent-Ekzipēri *Mazā prinča* atziņas, ka „būtiskais nav acīm saredzams, un īsti mēs redzam tikai ar sirdi”, visticamāk, paliks *nenosvērti* un *neizmēriti*. Viņi gan bez svara un garuma etiķetes nebūs nelaimīgāki, un paveiks nebūt ne mazāk par tiem, kuru *svars* un *izmērs* noteikts un atspoguļots tā, ka redzams jau pa gabalu. Tāpēc ir vērts pamēģināt izbaidīt pašu darba procesu un priecāties par to, nevis strādāt, tikai tiecoties pēc burkāna vai baidoties no pātagas. Ja darbs tiek veikts no sirds, bez pārlietu lielas pieķeršanās rezultātam, tad balva būs kā patīkams pārsteigums, un arī sods nenozīmēs pasaules galu.

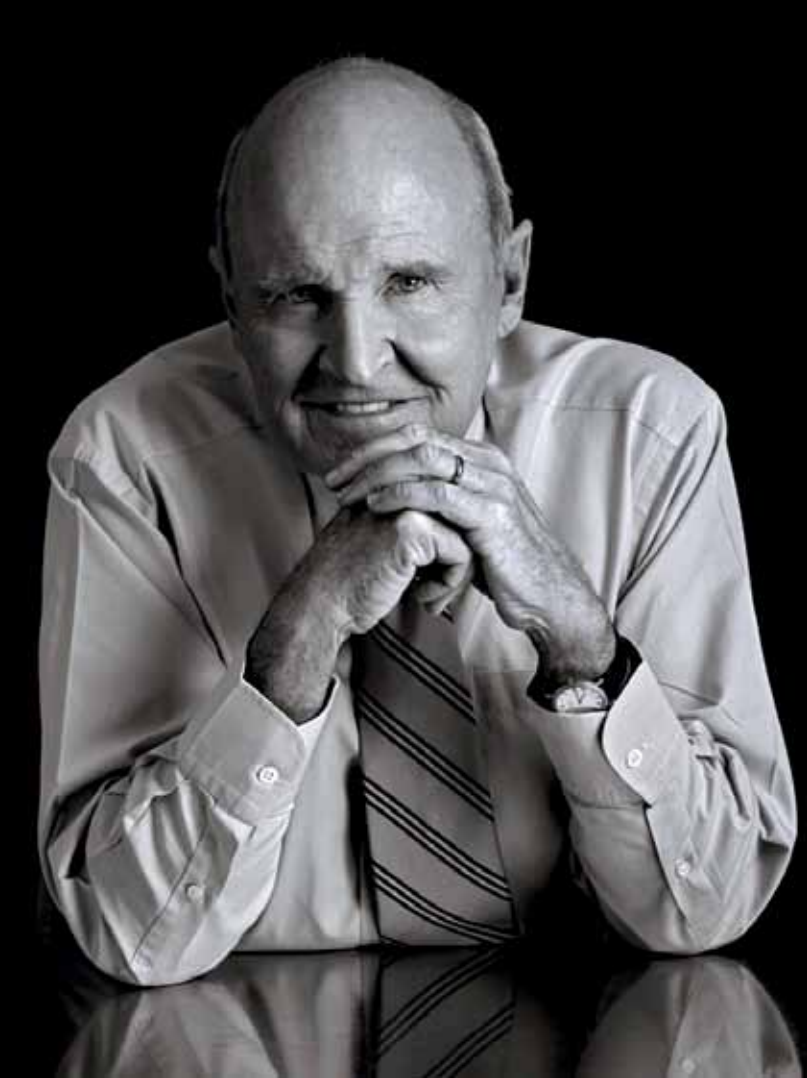


skarbaiss neformālists

Džeks Velčs



Raksta tapšanas brīdī atmiņā uzpeldēja pirms kāda laiciņa publicētā rakstu sērija par lielu uzņēmumu dzīlēs nīkstošiem *dzīvajiem mironiem* – darbiniekiem bez motivācijas, kuru galvenais uzdevums ir piespiedu slaistīšanās un algas saņemšana. Pretstatā tika minēts darbs nelielos, dinamiskos uzņēmumos, kur tādām *dzīvajām mironim* nav ne vietas, ne iespējas par tādu kļūt. Dažs labs teiktu – bet lielu, sazarotu uzņēmumu taču fiziski nevar vadīt kā nelielu bodīti! Pat pietuvoties tādām vadības stilam nav iespējams! Kā izrādās – ir gan iespējams. Ar nosacījumu, ka strādā tā, kā bijušais *General Electric* vadītājs Džeks Velčs.



Pirmsākumi

Džons Frensiss Velčs (*John Francis Welch*), vairāk pazīstams kā Džeks Velčs (*Jack Welch*), dzimis 1935. gada 19. novembrī Saleimā, Masačūsetsas štatā, ASV, dzelzceļa konduktora ģimenē. Jau skolas laikā, spēlējot hokeju, basketbolu un beisbolu, Džeks izprot, ko nozīmē strādāt komandā, un sportā gūto pieredzi turpmāk sekmīgi pielieto savas turpmākās karjeras gaitā. Pabeidzis skolu, Džeks iestājas Masačūsetsas universitātē un 1957. gadā to pabeidz, kļūstot par diplomētu ķīmiķi. Trīs gadus vēlāk viņš saviem sasniegumiem pievieno arī Ilinoisas universitātes maģistra un doktora grādus.

General Electric. Pirmā darbavieta

1960. gadā jaunais ķīmijas zinātņu doktors Velčs aiziet strādāt uz kompāniju *General Electric*, kurai lemts kļūt par viņa pirmo un vienīgo darbavieta. Tur viņš sāk strādāt par inženieri laboratorijās, kurās tiek izstrādātas jaunas plastmasas.

Darbs Velčam patīk un sokas raiti. Laboratorijas ir mazas, mājīgas un labi aprīkotas, un arī priekšniecība liek mierā savus inženierus, ļaujot tiem brīvi izpausties savā darbā. Mazajās laboratorijās valdošais spars un pozitīvā spriedze aizrauj arī Velču, pie tam tādā mērā, ka reiz viņš netīšām gandrīz vai uzspēr gaisā ceha jumtu, par ko tik tikko neizlido no darba.

Taču drīz vien Velča raksturiņš liek sevi manīt. Aiz mazajām, radoša entuziasma pilnajām laboratorijām viņš pamazām pamana liela uzņēmuma stīvo birokrātiju un apjauš, ka ir tikai sīka, nenovērtēta skrūvīte lielā mehānismā. Vīlies viņš sagatavojas atstāt *General Electric* un jau pieņem citas firmas darba piedāvājumu.

Šai brīdī iejaucas liktenis kāda jauna vidējā līmeņa vadītāja personā. Šis vadītājs, vārdā Reibens Gutofs, ir itin labi iepazinis Velču un nospriedis, ka kompānija nevar atļauties zaudēt tik vērtīgu darbinieku. Viņš uzaicina Velču vakariņās un cenšas pierunāt viņu palikt uzņēmumā. Viņš solās sagādāt Velčam tādu pašu nelielu uzņēmuma darba vidi kā agrāk. Viņš solās apvienot to ar lielas kompānijas resursiem. Viņš solās savu iespēju robežās atpestīt Velču no korporatīvās birokrātijas. Pēc pāris stundām Velčs ļaujas pierunāties un paliek *General Electric*. Tas gan nenozīmē, ka viņš mainījis savu viedokli par augstāko vadību, kuru nodēvējis labākajā gadījumā par neatsaucīgu.

General Electric. Augstāk un tālāk

Par spīti tam, ko Velčs domā par birokrātiju, 1968. gadā viņš pats jau ir pakāpies pa karjeras kāpnēm un vada visu *General Electric* plastmasu ražošanas biznesu. Te Velčs parāda ne tikai savas zināšanas ķīmijā, bet arī biznesa ķērienu. Tādi plastmasu veidi kā leksāns kļūst ļoti iecienīti plaša patēriņa preču tirgū, lielā mērā pateicoties tieši Velča neatlaidīgajiem pūliņiem *izbīdīt* tirgū šīs plastmasas. Ar laiku *General Electric* plastmasu ražošana no blakusnozares kļūst par nopietnu biznesu ar miljards dolāru lielu apgrozījumu.

Velču pamana *sniegotās virsotnes*, un 70. gados viņš aši kāpj arvien augstāk. 1971. gadā viņš kļūst par *General Electric* ķīmijas un metalurģijas nodaļas vadītāju. 1973. gadā viņš jau vada visu kompānijas stratēģisko plānošanu. 1977. gadā Velča pārziņā nonāk *General Electric* patēriņa produktu nodaļa ar 4,2 miljardu dolāru lielu apgrozījumu. Līdz Lielā Bosa krēslam atliek tikai viens solis.

„Neitronu Džeks”

Kāpjot pa karjeras kāpnēm uz augšu, Velčs iepazīst liela uzņēmuma neveiklo korporatīvo birokrātiju visos sīkumos. Taču atmiņā vienmēr palikušas mazās ķīmijas laboratorijas, tajās valdošais entuziasms un sacensību gars.

Tā nu 1981. gadā, kad Velčs sīvā cīņā pārspēj sešus citus kandidātus un kļūst par *General Electric* vadītāju, viņš piesaka korporatīvajai birokrātijai istu karu. Nākamo gadu laikā Velčs atlaiž no darba vairāk nekā 120 tūkstošus darbinieku – gandrīz ceturto daļu no kompānijas darbaspēka. Par to viņš izpelnās iesauku „Neitronu Džeks”. Neitronu bumba ir ierocis, kuram sprāgstot, rodas nevis triecienvilnis, bet spēcīga neitronu starojuma plūsma. Tā iznīcina pretinieku, atstājot neskartas ēkas, mašīnas un citus materiālus. Šai gadījumā pāri paliek tikai tukši kabineti. Pats Velčs par šo iesauku gan neesot bijis sajūsmā.

Arī *General Electric* darbības sfēras dabū trūkties. Pirms Velča nākšanas pie varas kompānija darbojas vairāk nekā trīssimt nozarēs. Un jāsap, ka darbojas stabili un veiksmīgi. Taču Velčs izrikojas tā, it kā *General Electric* būtu parādos līdz ausīm. Viņš paziņo, ka turpmāk visiem būs strādāt tikai tajās sfērās, kuras tirgū ieņem līderpozīcijas. Nu labi, arī otrās vietas derēs. Pārējās lido pār bortu – tiek vai nu likvidētas, vai pārdotas. Ar tādiem skarbiem paņēmieniem Velčam izdodas iekasēt un ietaupīt vairākus miljardus dolāru, kurus viņš nekavējas investēt un citādi likt lietā.

Toties arī rezultāti neizpaliek. Nākamo sešu gadu laikā *General Electric* akciju vērtība pieaug gandrīz trīskārt, bet pārdošanas apjomi ārpus ASV – vairāk nekā divreiz. Pamazām *General Electric*



no *klasiskās* ražošanas pārorientējas uz augsto tehnoloģiju sfēru, finansiālajiem pakalpojumiem un investīciju biznesu. Uzņēmums vārdā *GE Money* pazīstams arī pie mums.

Ir rezultāti? Nav rezultātu?

Jau fotogrāfijās var just Velča griezīgi zilo acu lāzera skatienu un noprast, ka raksturiņš šo acu īpašniekam ir – oho-ho... Kompānijā Velču apbrīno un vienlaikus bīstas no viņa. Velča rīcībā ir gan pātaga, gan kliņģeris, un jāsaka, ka viņš nekavējas dāsnī rīkoties gan ar vienu, gan otru instrumentu. Praksē tas izskatās tā, ka 20 % labāko kompānijas darbinieku kā apbalvojumus saņem dažādus bonusus, tai skaitā kompānijas akcijas, kuras tagad var saņemt gandrīz vai trešdaļa darbinieku. Tā ka tikšana pie akcijām vairs nav tikai augstās priekšniecības privilēģija vien. No otras puses – ik gadus tiek noteikti 10 % sliktāko darbinieku, kas parasti tiek atlaisti.

Tik vienkārši. Tev tiek uzstādīti skaidri un precīzi mērķi. Teiksim, vajadzīgas rentgenstaru lampas, kuras var ieslēgt un izslēgt 100 tūkstošus reižu. Ja tu spēji uzrādīt rezultātus, tad topi apzeltīts. Tad tev ir brīvas rokas, tad es tev uzticos. To es tev atklāti pasaku. Ja ne – piedod, atvaino, bet tev nu ir ziepes. Arī to es tev atklāti pasaku. Un tavai izglītībai vai iepriekšējiem nopelniem nav nozīmes.

Kā redzams, Velča paņēmieni ir visai nežēlīgi. Kamēr tavam darbam ir labi rezultāti, tev uzticas un tevi liek mierā. Kā tik tev sāks iet kā pa celmiem, tā momentā tiek pievilkti groži. Jo ar īpašu pacietību Velčs neizceļas. Daži par to ir protestējuši – nav svarīgi, cik labi viņi iepriekš strādājuši, Velčam atkal un atkal vajadzīgi labi rezultāti, tāpēc viņi jūtas kā izspiesti citroni un dzīvo pastāvīgā spriedzē. Citi uzskata, ka Velča mūžīgais prasīgums līcis dažiem darbiniekiem ķerties pie netīrām metodēm, kā rezultātā *General Electric* vairākas reizes bijusi iekļauta skandālos militārās rūpniecības kontraktu jomā.

Nevar gan teikt, ka Velčs pats to visu neapzinātos un ar to necīnītos. Galu galā cilvēki, kuri pārlietu baidās no sava bosa, taču nespēj kārtīgi strādāt. Kāds zema ranga vadītājs tikšanās reizē, zobus klabinādams, atzīstas Velčam, ka šausmīgi nervozē, gaidot uzstāšanos viņa priekšā, un ka sieva izmetīs viņu no mājas, ja viņš izgāzīsies. Ko Velčs? Uzreiz pēc tikšanās nosūta viņa sievai duci rožu, pudeli dārga šampanieša un vēstuli, kurā slavē viņas vīru un atvainojas par to, ka līcis justies viņam nervozam.

Visi pazīst bosu!

Otra tikpat raksturīga Velča *fīrmas zīme* ir stīvuma un formālisma izskaušana visos kompānijas līmeņos. Tā sakņojas Velča uzskatā, ka liela kompānija pašos pamatos neatšķiras no sīkas bodītes. Nav svarīgi, vai tu tirgojies ar dārzeņiem vai lielaudas turbīnām – ja prece ir iepuvusi, ja lete sašķiebusies, ja plauktos nekā nav, ja klients aiziet īgns, tad tas uzreiz atsaucas uz darbības sekmēm.

Tad, kā gūt šīs sekmes? Kā iegūt aktuālu, nefiltrētu informāciju, kurai var būt liela nozīme uzņēmuma darbā un reakcijas ātrumā? Jārada iespāids, ka cilvēki nestrādā lielā kompānijā, bet gan pa taisno pie prasīga uzņēmēja, kuru pazīst praktiski ikviens. Tāpēc pienākas kontaktēties ar padotajiem, uzšķaudot visiem vadības hierarhijas līmeņiem. Galvenais taču nav šie līmeņi, bet gan apmierināti klienti un labas attiecības ar darbiniekiem.

Tāpēc tā vietā, lai grozītos tikai pa *sniegotajām virsotnēm*, Velčs apciemo visu un visus. Pie lietas pieder biežas un pēkšņas vizītes rūpnīcu cehos un birojos un tikpat pēkšņi ielānotas pusdienas ar zema ranga vadītājiem. Velčs sūta pa faksu ar roku rakstītas piezīmes ikvienam, kurš, pēc viņa domām, ir pelnījis apsveikumu, uzslavu vai krietnu sapurināšanu. Tādas dabū gan augsti priekšnieki, gan vienkāršais „melns darbspēks”.

Pamazām ikvienam rodas iespāids, ka ik brīdī Lielais Boss var pagodināt viņu ar apmeklējumu vai kādu ziņu. Darbiniekos tas rada pašlepnumu un savas vērtības apziņu. Mūs, sīkus gariņus, atceras pats Lielais Boss un interesējas, kā mēs strādājam! Tātad darbs jāpadara tik labi, cik vien iespējams!

Dabiski, tikties ar visiem nav iespējams tīri fiziski. Taču gada laikā Velčs pacenšas tikties ar vairākiem tūkstošiem *General Electric* darbinieku un atpazīst pēc vārda un amata vairāk nekā tūkstoti no viņiem. Viņš atkal un atkal atgādina visiem par savu klātbūtni, kad vien rodas iespēja. Beigu beigās visi kompānijas darbinieki, sākot ar valdes locekļiem un beidzot ar apkopējām, pazīst Velču vienkārši kā Džeku.

Tu strīdies ar mani? Ļoti labi!

Jau savas vadītāja karjeras sākumā Velčs sapratis sekojošu lietu. Pašam sazināties ar ikvienu kompānijas darbinieku nav iespējams. Ko darīt?

Dot vairāk varas un atbildības vidējā līmeņa padotajiem, kuriem gan par aktuālajām problēmām, gan to risinājumiem parasti ir vairāk sajēgas nekā *augstajām debesu sfērām*. Tādā veidā uzņēmums spēs ātrāk reaģēt, ja kas notiks. Tas nozīmē pilnīgu uzticēšanos padotajiem. Viņiem tiek dotas brīvas rokas – tik ilgi, kamēr vien viņi seko uzņēmumā valdošajai ētikai, tas ir, ražīgi strādāt, mainīties un pilnveidoties. Arī izredzes nokļūt nežēlastībā, ja kaut kas sāks buksēt, šāda pieeja zināmā mērā attaisno. Jo, kā parasti izturas pret to, kurš zaudējis uzticību?

Bet tad vajadzīga vaļsirdība un atklāta saruna gan par panākumiem un uzslavām, gan par kļūdām un neveiksmēm. Te neder svinīgas prezentācijas vai formālas sapulces, kur pieklājīgs runātājs nodudina savu sakāmo tikpat pieklājīgas publikas priekšā, un visi ir priecīgi.

Sapulču laikā Velčs paziņo – sakiet man visu, ko gribat! Strīdieties ar mani, ja nevēlaties, lai man par jums rastos sliktis iespāids! Neklusēt ir jūsu pašu interesēs! Galu galā, lai uzdrošinātos strīdēties ar bosu, padotajam pilnībā jāpārzina savs darāmais un savas

nodaļas darbs. Pēc tā, cik kaislīgi padotais strīdas, var novērtēt entuziasmu, kādu viņš velta savam darbam. Gods kam gods – lai arī Velčs neizceļas ar īpašu pacietību un vēlēšanos pamatīgi iedziļināties, taču uzticas padotajiem un spēj tikt pārliecināts, ka viņam nav taisnība. Citādi no strīdiem nav jēgas.

Augstākajos vadības līmeņos šis neformālisms noved pie tā, ka darbinieki nekavējas atklāti slavēt vai kritizēt cits citu un pat pašu Velču. Pamazām ikviens Velča padotais, ar to saskāries, izturas tāpat kā boss, un šī ķēdes reakcija aiziet līdz pašiem apakšējiem kompānijas līmeņiem.

Idejas ir visur

Pēc Velča uzskatiem, nepieciešams apbalvot ne tikai kādas veiksmīgas idejas autoru, bet arī to, kas šo ideju pamanījis un attīstījis tālāk. Praksē tas nozīmē, ka rodas laba komunikācija ne tikai atsevišķā nozarē, bet arī starp tām. Visi ir ieinteresēti meklēt labas idejas, ko varētu sekmīgāk un ātrāk padot tālāk.

Šādai informācijas un ideju apmaiņai *General Electric* visa gada garumā tiek organizēti starpnozaru forumi visos vadības līmeņos. Šajos forumos idejas apspriež un ar tām apmainās gan tie, kas ražo spuldzītes un lokomotīves, gan tie, kas apkalpo banku kontus. Noder viss – gan vienkārša faktu informācija, gan metodes, kā celt peļņu, gan pieredze problēmu pamanīšanā un risināšanā.

Iznākums

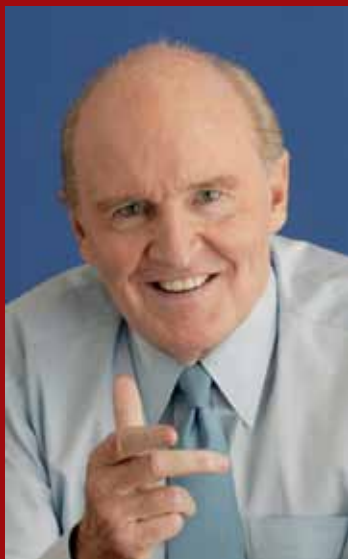
2001. gadā Džeks Velčs ir sasniedzis 65 gadu vecumu, un saskaņā

ar kompānijas noteikumiem viņam jāaiziet no sava amata. 1980. gadā, pirms Velča nākšanas pie varas, *General Electric* tirgus vērtība bija 14 miljardi dolāru, bet ikgadējie ieņēmumi – 26,8 miljardi dolāru. Nav maz. Taču Velčs aizejot atstāj aiz sevis pasaulē vērtīgāko uzņēmumu, kura tirgus vērtība ir 410 miljardi dolāru, bet ikgadējie ieņēmumi – gandrīz 130 miljardi dolāru. Kompānijas simbola un leģendas cienīgs rezultāts. Taisnības labad jāsaka, ka *General Electric* panākumus nevar pierakstīt Velčam vienam pašam. Arī viņa padotie izrādījās veiksmīgi vadītāji paši par sevi.

Dzīve

Džeks Velčs ir viegli stostījies jau kopš pašas bērnības. Taču, kā redzams, stostīšanās nav kavējusi viņu kļūt par leģendāru kompānijas vadītāju un trīsreiz apprecēties. Pirmā sieva pagādājusi viņam četrus bērnus, otra – 180 miljonus dolāru lielus zaudējumus šķiroties, bet trešā – mieru vecumdienās.

Pašlaik Velčs ir *Jack Welch LLC* īpašnieks, nodarbojas ar konsultācijām un lasa lekcijas Masačūsetsas Tehnoloģiskā institūta menedžmenta skolā īpaši izvēlētām studentu grupām. Viņš raksta grāmatas un rakstus žurnālos par biznesa un menedžmenta tēmām. Iztikšanai pietiek – kabatā ir 720 miljoni dolāru un partnerība privāto investīciju firmā. Atliek laiks arī interesēm – golfam, beisbolam, ceļošanai un modernajai mākslai. Visbeidzot var piezīmēt, ka Velčam nav svešas arī mūsdienu vēsmas, jo viņam ir gan savs profils *twitter.com*, gan arī sava mājas lapa *www.welchway.com*. Tā ka vecumdienu miers ir nosacīts... **BP**



Domu graudi

Nedomāju, ka ļaudis jebkad apjēguši, cik liela nozīme ir neformālismam.

Mainies, pirms esi spiests to darīt.

Nav iespējams augt ilgtermiņā, ja nevar paēst īstermiņā. Ikviens var plānot ilgtermiņā. Ikviens var plānot īstermiņā. Īsts menedžments ir atrast pareizo līdzsvaru.

Esi vaļsirdīgs pret ikvienu.

Internets ir lielā biznesa Viagra.

Es atklāju, ka kļūdas bieži vien var būt tikpat labs skolotājs kā panākumi.

Valdi pār savu likteni, vai arī to darīs kāds cits.

Labākais, ko es varu darīt, ir dot cilvēkiem pārliecību par sevi. Jo tad viņi rīkosies.

Uztver realitāti tādu, kāda tā ir, nevis kāda tā bija vai kādu tu to vēlies.

Man bija bail no interneta... jo es nepratu rakstīt ar datoru.

Izvēlies īstos cilvēkus, ļauj viņiem izplest spārnus, un tev viņi gandrīz vai nebūs jāvada.

Pārslogots un noskrējies vadītājs ir vislabākais vadītājs, jo viņam nav laika iejaukties, iedziļināties sīkumos un traucēt cilvēkus.

lasiet!

lasiet arī ar ausīm!

Ideja izdot klausāmgrāmatas absolūti nav nekāda jaunā. Esam daudz ceļojuši pa pasauli un tur redzējām, ka audio grāmatu nodaļas gan grāmatnīcās, gan disku veikalos ir diezgan plašas. Ārvalstīs ir pat specializēti audio grāmatu veikali. Nav arī tā, ka mēs pirmie Latvijā sākām izdot audio grāmatas. Pirms mums bija izdotas atsevišķas grāmatas, bet tas bija neregulāri un bez sistēmas. Mēs to darām sistēmiski un izdodam tikai un vienīgi audio grāmatas.

Lūdzu, pastāsti par savu uzņēmumu.

Uzņēmums SIA *Apostrofs* ir dibināts 2008.gadā. Tātad pastāvam tikai divus gadus. Mēs izdodam klausāmgrāmatas. Uzņēmumā darbojamies divi cilvēki - Jānis Oga un es. Visu darām paši – producējam un gādājam finansējumu. Mūsu sadarbības partneris, kas ražo diskus, ir *BOD Group*.

Vai nav tā, ka līdz ar klausāmgrāmatu parādīšanos cilvēki mazāk lasīs?

Nē, nebūt nav tā, ka audio grāmatas ir domātas tādēļ, lai cilvēki

vairs nelasītu, bet tikai klausītos. Klausāmgrāmatas ir domātas tiem cilvēkiem, kuri ir inteliģenti, kuri daudz lasa un labprāt arī klausās. Šādas grāmatas ir aktuālas cilvēku lielās aizņemtības dēļ. Protams, tās ir arī tādām sociālajām grupām kā redzes invalīdi vai vecākiem cilvēkiem, kuriem lasīšanas process ir apgrūtināts, bet kuri ļoti labprāt klausās. Mūsu grāmatu pircēji ir arī aizņemtās mājsaimnieces, kuras, rosoties virtuvē un darbojoties ar bērniem, vienlaikus var klausīties, kā arī ļaudis, kuri daudz laika pavada ceļā savos auto.

Cik daudz disku jūs šajos gados esat izdevuši?

Sešpadsmit diskus. Process ir diezgan darbietilpīgs, un tas nav ātrs.

Šobrīd grāmatu izdevēji sūdzas par to, ka grāmatas cilvēki pērk aizvien mazāk. Kā jums veicas ar klausāmgrāmatu pārdošanu?

Pārsvārā mūsu grāmatas ir tā dēvētais nekomerciālais produkts, jo mums ir svarīgi saglabāt latviešu literatūru ierakstos, vienlaikus saglabājot autoru un aktieru balsis. Katram izdevumam ir klāt buklets ar oriģināli sarakstītām esejām par konkrētā autora nozīmi, devumu, kā arī viņa biogrāfiskie dati. Tur ir arī informācija par aktieri, kurš disku ir ierunājis, un viņa domas par šo literatūras darbu, ko viņš ierakstā lasa. Klausāmgrāmatas ir kultūras produkts. Šī ir tāda kā ilgspēlējoša plate, jo audio grāmatas ir domātas lietošanai daudzu gadu garumā, kuru laikā izaug jaunas paaudzes un nomainās skolotāji. Tomēr, mācot literatūru, allaž būs vajadzīgi šie disk, lai klasei nodemonstrētu atsevišķus literārā darba fragmentus vai autoru balsis. Mēs neplānojam ātru pārdošanu. Mēs vienkārši zinām, ka, gadiem ejot, tos pirsks un pirsks. Mēs nevarētu izdot šīs klasikas pērles un dzejas grāmatas bez valsts atbalsta. Tāpēc mūsu ideju jau no pirmā brīža augstu novērtēja Valsts Kultūrkapitāla fonds, un kārtējā konkursa ietvaros parasti viņi kādu no mūsu projektiem atbalsta. Tagad esam aizsākuši jaunu sēriju, kurā ir iznācis pirmais disks - Vizmas Belševicas dzeja. Šo sēriju sauc *Literatūras kanons*. Eksperti sastādīja *Latvijas kultūras kanonu*, un mēs esam nolēmuši izdot visus *Kultūras kanonā* minētos literāros darbus, jo tā ir liela vērtība. Piemēram, šajā Vizmas Belševicas dzejas diskā var dzirdēt viņas balsi. Padomju laikā viņas dzejoļus lasīja Dina Kuplē. Tagad diskā šo dzeju ierunāja Jaunā Rīgas teātra aktrise Elita Kļaviņa. Un ir ļoti interesanti analizēt laiku pēc tā, kā šie dzejoļi tiek lasīti. Tā mēs varam redzēt, kā esam mainījušies. Salīdzinot Dinas Kulpes ļoti ekspresīvo un spēcīgo lasījumu ar Elitas Kļaviņas ļoti jūtīgo un filozofisko lasījumu, saproti, ka tie ir divi dažādi laiki, kuros aktrises dzīvo. Savukārt autora lasījums vienmēr ir kaut kas unikāls un to klausīties ir ļoti interesanti.

Lūdzu, pastāsti, kāds ir disku ierakstīšanas process.

Vispirms pieņemam lēmumu, ko izdot. Tad rēķinām, vai paši to finansēsīm vai meklēsīm atbalstu. Piemēram, izdodot ļoti interesanto Valentīnas Grandānes audio grāmatu *Ievads viņa kultūras vēsturē*, mēs investējām savus līdzekļus. Tas ir pirmais tāda veida darbs latviski. Valentīna Grandāne ir viena no izcilākajām viņa ekspertēm Latvijā. Viņa ir ķīmiķe pēc izglītības un ir pamatīgi iedziļinājusies viņa kultūras pasaulē un tās vēsturē. Mēs viņu uzrunājam, un viņa piekrita speciāli šai audio grāmatai uzrakstīt manuskriptu ar nosaukumu *Ievads viņa kultūras vēsturē*. Un tad mēs izdevām šo plati. To ir ierunājis Nacionālā teātra aktieris Juris Lisners, kurš ir bijis *Spēlmaņu nakts* balvas ieguvējs. Drīz, starp citu, iznāks arī šā gada labākā Latvijas someljē Jāņa Kaļķa darbs *Ievads stipro dzērienu vēsturē*, ārkārtīgi interesantu zināšanu kopums. To ierunā aktieris Arnis Līcītis, un mēs ceram to piedāvāt pirms Ziemas saulgriežiem līdz ar mūsu klasiku, kas iekļauta *Kultūras kanonā* – Kārļa Skalbes *Ziemas pasakām*. Kad ir pieņemts lēmums, tad lūdzam atļauju autoram vai viņa mantiniekiem, lai saņemtu viņu piekrišanu. Pēc tam testējam un



Liāna Lange

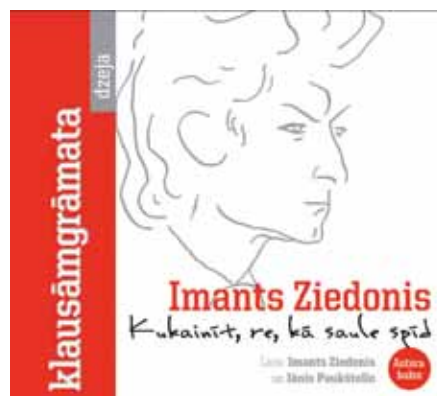
izvēlamies aktierus, kuri ierunās. Parasti pēc vajadzības apstājamies pie viena vai diviem aktieriem. Pēc tam norit process studijā. Sadarbojamies ar mums ļoti draudzīgu studiju *Radio Naba*. Visi disk, kopā ar skaņu inženieri Oliveru Tarvidu ir ierakstīti tur. Ieraksta process nav ātrs - tīrīšana, sagatavošana un pārrakstīšana. Tas ir tehnisks un diezgan ilgstošs darbs. Ierakstu mēs daudzreiz klausāmies, atzīmējām kļūdas, tad tās labojam. Paralēli tiek gatavots diska dizains. To mums dara māksliniece Ieva Dzintare, kura visām sērijām veido dizainu. Esam sākuši izdod klausāmgrāmatu sēriju *Dzīvēssāls*, kur izsmēloši tiek sniegti dažādi padomi. Ir jau iznākuši disk *Ievads dāmu etiķetē* un *Ievads kungu etiķetē*, kur viena no labākajām etiķetes zinātajām Aija Odiņa mums ir ļāvusi izmantot savus tekstus un arī speciāli šim nolūkam rakstījusi materiālu.

Kā jau teicu, paralēli ierakstam tiek gatavots un korigēts dizains, top grāmatīņa un notiek tās labošana. Jā, tas ir ilgstošs process. Nekas jau nav vienkārši.

Galvenais ir rezultāts - gandarījuma sajūta, ka tu esi paveicis kaut ko patiešām jēgpilnu. Šīs sajūtas atsvēr visas grūtības. Kad iznāk jauna klausāmgrāmata, tas vienmēr ir prieka brīdis.

Kā tu savieno uzņēmējdarbību ar savu dzejnieces sūtību?

Dzejniece dzīvo savrupu dzīvi. Bet savienojums starp šīm dzīvēm ir prieks par to, ka diskos iznāk manu kolēģu, autoru balsis. Dzejnieku balss ieraksti ir paliekoša vērtība. Diskus iegādājas arī novadu bibliotēkas, Valsts bibliotēka un Rīgas Centrālā biblio-



tēka, kuras filiālēs ir iekārtoti speciāli klausāmgrāmatu plaukti. Cilvēks, sēžot pie datora, var paklausīties autora balsi un laba literāra darba lasījumu. Kā dzejniecei man īpašs prieks ir par dzejas diskkiem. Ir iznākuši jau vairāki - Imants Ziedonis, Velta Snikere, Vizma Belševica, Knuts Skujenieks. Ar Ikšķiles pašvaldības atbalstu ir izdots arī mans disks. Dzejas klausīšanās ir process, kas līdzvērtīgs meditācijai.

Vai šis bizness ir pelnošs?

Pagaidām vēl nevar runāt par kaut kādu ievērojamu peļņu, bet mēs neesam arī minūtos. Ieguldītos līdzekļus esam atpelnījuši. Neesam arī lielos plusos, tomēr nākotnē ceram uz nelieliem ieņēmumiem. Princips ir tāds -, jo vairāk ir pārdodamo produktu, jo vairāk nopērk, un nauda pamazām atgriežas pie mums. Ne man, ne Jānim Ogam, kurš vada grāmatu apgādu *Mansards*, šī nav pamatnodarbošanās un pamatbizness, bet tas ir kaut kas, ko mēs darām papildus savam darbam, taču ar pārliecību, ka tas ir nozīmīgi.

Kur ir iespējams nopirkt klausāmgrāmatu diskus?

Tos var iegādāties labākajās Latvijas grāmatnīcās, piemēram, *Valters un Rapa*, *Jāņa Rozes grāmatnīcās* un mūzikas ierakstu veikalā *Upe* Valņu ielā 26, kas ir mūsu sadarbības partneris. Tur klausāmgrāmatām atvēlēta īpaša vieta.

Cik populāras šobrīd Latvijā ir klausāmgrāmatas?

Mēs darbu ieguldām arī publiskās attiecībās, un jāsaka, ka pret mūsu diskkiem kā nekomerciālu kultūras produktu no mediju puses attieksme ir labvēlīga. Katra jauna produkta iznākšanu atspoguļo lielākie portāli - *Delfi*, *TV NET*, *Apollo*. Tāpat informācija parādās laikrakstos *Diena*, *Neatkarīgā Rīta Avīze*, *Latvijas Avīze*. Imanta Ziedoņa disku *Kukainīt, re, kā saule spīd!* labi pirkā, jo pazīstamais autors kļuva vēl aktuālāks saistībā ar Jaunā Rīgas teātra izrādi *Ziedonis un Visums*. Par to mums ir gandarījums, jo Imants Ziedonis ir mūsu tautas mūžīga vērtība.

Pēc kādiem kritērijiem nosakāt katras klausāmgrāmatas tirāžu?

Tas nav tā, ka paskatāmies griestos un nolēmjam, kāda būs tirāža. Tiem produktiem, ko atbalsta Kultūrkapitāla fonds, tirāža ir tūkstoš diskus, bet dzejas grāmatām optimāla tirāža Latvijā ir 500 vai 800 diskus. Mēs uzskatām, ka mūsu darbs ir ilgpelējoša plate,

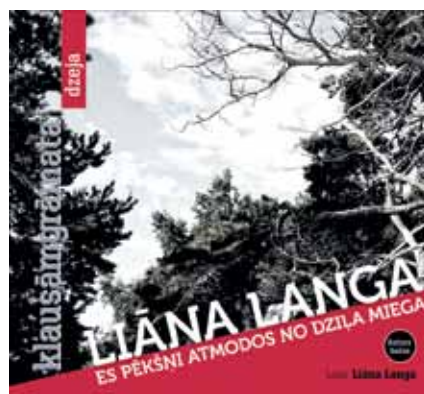
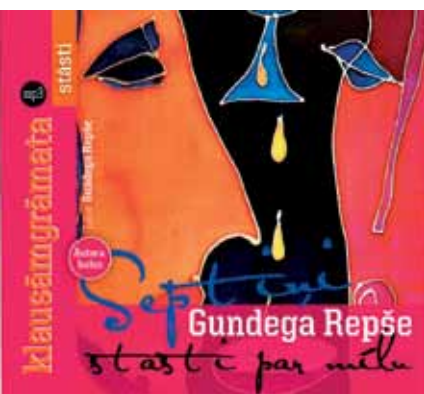
to arvien vajadzēs. Arvien būs izlaiduma klašu skolēni, būs cilvēki, kas apgūst konkrētu literatūras programmu vidusskolā vai augstskolā, un viņiem šie diskus būs vajadzīgi. Tā nav prece ar noteiktu realizācijas laiku. Klausāmgrāmatas vienmēr būs aktuālas, jo informācijas apjoms ir milzīgi liels, un, ja cilvēkam galīgi nav laika meklēt grāmatu un to izlasīt, tad viņš var lasīt arī ar ausīm.

Modernās tehnoloģijas ļauj nelegāli no viena diska pavairot daudzus...

Nākotnē mēs esam domājuši pārdot skaņu datnes internetā. Jā, šīs lietas pasaulē strauji attīstās, un mēs apsveram to, ka paralēli diskkiem varētu iet arī šādu ceļu, lai cilvēki var ierakstīt klausāmgrāmatas *iPodā* vai telefonā. Lai gan, piemēram, Amerikā CD apjomi pēdējā gada laikā ir palielinājušies par vairāk nekā 5%. Daudz var runāt par jauno tehnoloģiju vietu un var strīdēties arī par dažāda formāta ierakstu kvalitāti. Nekad neviena mūzika neskanēs pietiekami labi mazās austiņās no maza atskaņotāja, kurā informācija ir ļoti, ļoti sablīveta. Šādus ierakstus nevar arī veidot kā kolekciju un paturēt rokās, ielikt plauktā, kā arī izlasīt informāciju grāmatīnā, kas nāk diskam līdzī, paskatīties uz autoru fotoattēliem, izlasīt dziesmu vai tekstu vārdus. Tādam tekstuālajam materiālam ir milzīga pievienotā vērtība.

Gluži tāpat kā cilvēki no senčiem mantojumā saņem grāmatu bibliotēkas, tā arī disku kolekciju var atstāt saviem pēctečiem. Tas ir kaut kas reāls un taustāms. Pat diska dizains kaut ko stāsta par šo laiku un par realitāti, kurā dzīvojam. Man bija interesanta saruna ar vēsturnieci, kura plāno izdot nopietnu grāmatu, tādēļ viņa daudz laika ir pavadījusi bibliotēkās un arhīvos. Viņa bija pārsteigta par to, ka mūsdienās grāmatu izdevēji ir skeptiski, ja grāmatās liek sponsoru reklāmas lapas. Bet, kāpēc ne, ja viņi atbalsta konkrētās grāmatas izdošanu? Pagājušā gadsimta divdesmito un trīsdesmito gadu izdevumos tik ļoti interesanti ir lasīt par latviešu uzņēmējiem, kuri ir devuši naudu īpašiem izdevumiem, kas bijuši nozīmīgi mūsu kultūras saglabāšanā un attīstībā. Interesanti ir tas, kā un ko viņi par sevi stāsta. Tā vēsturniekam un visai sabiedrībai ir vērtīga informācija, tāpēc ir jāspēj uz tagadni paskatīties ar nākotnes acīm. Tād lietas ieraugām citā gaismā.

Vai tevi nebaida, ka klausāmgrāmatu diskus nebūs pietiekami kvalitatīvi, lai saglabātos nākošajām paaudzēm? Man ir gadījies veikalā nopirkt mūzikas diskus, kas pēc



dažām klausīšanās reizēm ir jāizmet, jo skaņa ir izkropļota.

Pirms disku grāmatu izdošanas mēs iedziļinājāmies tehnoloģijās. Viena lieta ir tā dēvētā matrica, kuru vienkārši var apdrukāt un pavairot mājas apstākļos. To šeit Latvijā un arī visur citur pasaulē dara negodprātīgi cilvēki. Izmantojot matricu apdrukāšanas sistēmu, var no datora pārņemt uz matricu balss vai skaņas ierakstu. Tad sadrukāt košus vāciņus, to visu salikt kastītēs un tirgot par tādu pašu cenu, kāda ir profesionāli ierakstītiem diskkiem. Tā ir absolūtākā krāpšana, jo šīs matricas ļoti ātri bojājas. Ierakstītā informācija nonāk tikai matricu virsējā kārtiņā, un tās vispār nav domātas vairākkārtējai lietošanai. Tās paredzētas, lai kaut ko prezentētu vai paklausītos dažas reizes, bet ne jau ilgai spēlēšanai, jo šī plānā kārtiņa, kurā ir ierakstīta informācija, ātri noberžas. Bērnu veikali ir piebāzti ar ierakstiem, kas ir izdarīti uz šādām matricām, bet tos pārdod par tādu pašu summu kā kvalitatīvus ierakstus. Tā ir krāpšana un autortiesību pārkāpums, diemžēl Autortiesību un komunikācijas konsultāciju aģentūra / Latvijas Autoru apvienība (AKKA/LAA) nespēj to pilnībā kontrolēt. Šie negodīgie biznesmeņi oficiāli paziņo, ka izlaiž 50 diskus, bet pēc tam saražo un pavairo vēl un vēl, kaut vai tūkstošos, un to nav iespējams izkontrolēt. Tā autors nesaņem savu autoratlīdzību, savukārt veikali arī neatskaitās AKKA/LAA par to, cik disku viņiem ir piegādāts. Tas ir vesels juceklis. Savukārt profesionālie diski top pilnīgi savādāk. To struktūra sastāv no īpašām kapsulām, kurās iekausē skaņu informāciju, un tos var spēlēt tūkstošiem un tūkstošiem reižu. Nekas nenodilst un nevar rasties defekts. Baltijā ir tikai viena profesionāla disku ražotne *Baltic Optical Discs Group*, diskus ražo Lietuvā. Mūsu diskus ražo viņi.

Daudzi cilvēki nesaprot šo atšķirību starp diskkiem, lētām matricām un ieraksta kvalitāti, tādēļ ir jāskaidro cilvēkiem. Atšķirība starp profesionālu disku un matricu ir ļoti liela. Ja valsts neno darbojas ar pirātu apkarošanu vai to nespēj izdarīt, tad cilvēki ir jāizglīto, lai viņi zinātu, kas ir īsta manta un kas nav.

Cik maksā klausāmgrāmatas?

Mūsu diski mūzikas ierakstu veikalā *Upe* maksā no sešiem līdz septiņiem latiem. Grāmatas nereti ir dārgākas. Mēs garantējam kvalitāti. Tos diskus, ko vecāki nopērk saviem bērniem, varēs klausīties arī viņu bērnubērni. Viens no Latvijā zināmiem kordinģentiem stāstīja, ka, braucot uz Liepāju vai Ventspili, viņš klausās mūsu grāmatas, un tā viņam ir *debesmanna*, jo mašīnā

klausīties labu literatūru vai dzeju esot lieliskākais, kas vien var būt. Tā viņš jau esot noklausījies ne vien literāros darbus, bet arī *Ievadu kungu etiķetē* un disku par viņa kultūru. Viņam likās ļoti interesanti, ka caur viņa prizmu ir iespējams paskatīties uz Eiropas vēsturi, un viņš to bija ieraudzījis ar pavisam citādām acīm. Tā aizpildīt braukšanas laiku ir ārkārtīgi bagātinoši un jēgpilni. Tie ir pilnvērtīgi pavadīti brīži, jo, kad esi sevi izglītojis, tu vienmēr esi ieguvējs.

Cik garas ir klausāmgrāmatas, cik ilgs laiks vajadzīgs, lai tās noklausītos?

Mums ir divi formāti. CD formāts, kur maksimālais plates ilgums ir 70 minūtes. Parasti tāds ilgums ir dzejas diskkiem. Garāku manuskriptu, piemēram, *Ievads viņu kultūras vēsturē*, J. Ezeriņa noveļu un vēl dažu citu lasījumu ilgums ir vairākas stundas. Tas ir *mp3* formāts. Visos pēdējo piecu gadu izlaiduma auto ir *mp3* spēlētāji. Cilvēki klausāmgrāmatas iekopē arī *iPodos* un tad klausās.

Manuprāt, klausāmgrāmata ir lieliska Ziemassvētku dāvana.

Jā, noteikti! Jau pagājušajā gadā daži žurnāli, kas veidoja lapas ar dāvanu ieteikumiem, bija savos ideju sarakstos ievietojuši klausāmgrāmatas. Piemēram, mammām tie ieteica dāvināt Veltas Sniķeres dzeju *Pietuvoties vārdiem*. Diskā var dzirdēt viņas balsi. Velta Sniķere ir ne vien ļoti laba dzejniece, bet arī unikāls cilvēks. Šogad decembrī mēs svinēsim viņas 90 gadu jubileju. Šajā vecumā viņa ir pabeigusi datorzinību kursus un Londonā divas reizes nedēļā pasniedz jogu, ar ko dzejniece ir nodarbojusies visu mūžu. Varbūt tieši tādēļ viņas dzeja ir ļoti dziļa un meditātīva. Pie viņas uz nodarbībām brauc skolēni no Londonas malu malām..

Uzskatu, ka mūzikas diski, grāmata, klausāmgrāmata ir ideālas dāvanas, un kļūdīties, tās uzdāvinot, ir diezgan grūti. Tā nav tikai materiāla vērtība, bet arī garīga. Lasiet! Lasiet gan ar acīm, gan ar ausīm! Izmantojiet laiku lietderīgi! Kaut vai braucot uz laukiem uz kartupeļu talku, klausieties grāmatu. Māciet to arī bērniem! Esam izdevuši lieliskus bērnu diskus - Māras Cielēnas pasakas, Sudrabu Edžus *Dullo Dauku*, Margaritas Stārstes *Pintiķu ciemu* un citus. Braucot mašīnā, uzlieciet bērniem austiņas, un viņi būs lietderīgi pavadījuši laiku. Īsta literatūra uzrunā gan mazos, gan lielos. Bērnu literatūra var būt tāda, ko ir vērts vēlreiz noklausīties arī vecākiem, un ieguvēji būs visa ģimene. **BP**

maigā bio-enerģētika

Maigā bio-enerģētika ir terapeitiska, izglītojoša un dziednieciska metode, kuras mērķis ir atjaunot dabiskās dzīves enerģijas plūsmu un pulsāciju ķermenī. Tā ir metode, kas māca atpazīt un izprast mehānismus, kā mēs bloķējam emocijas, sajūtas, un kas izraisa mūsos vēlmi aizsargāties. Šī metode māca, ka nav labu un sliktu emociju, viss ir līdzsvarā. Savs laiks ir enerģijai izplesties, ļaujot mums piedzīvot prieku, baudu, dusmas, paust mīlestību un dalīties tajā ar citiem un savs laiks ir sevi pasargāt, ļaut par sevi parūpēties un sevi mīlēt.

Kā radusies Maigā bio-enerģētika (MBE)?

R.Overlijs. MBE pamatlicēja ir slavenā austriešu psihoanalītiķa, ķermeņa terapeita un zinātnieka Vilhelma Raiha (*Vilhelm Reich*) meita **Eva Raiha** (*Eva Reich*) (1924 - 2009). Evai ļoti interesēja tēva darbs un viņa pētījumi laboratorijā, un ar laiku Eva kļuva par viņa tuvāko asistenti. Eva pārņēma no tēva darba saudzīgāko daļu. Viņa to nosauca par tauriņu pieskārienu terapiju. Eva strādāja par ārsti Hārlēmas slimnīcā Ņujorkā. Tā bija vieta, kur no visas Ņujorkas veda priekšlaicīgi dzimušos bērnus. Mirstība tajā laikā bija ļoti augsta. Valdīja uzskats, ka bērns šajā vecumā neko nejūt un neatceras. Šie bērni ilgstoši tika atstāti vienā pozā, uz aukstiem metāla galdiem, un neviens viņiem nepieskārs. Eva Raiha sāka pielietot šo tauriņu pieskārienu terapiju, veicot ļoti vieglus, glāstošus pieskārienus visam bērna ķermenim, apmēram 5 minūtes katru dienu. Rezultātā daudzu bērnu veselības stāvoklis strauji uzlabojās. Viņi sāka elpot dziļāk, āda kļuva sārta, daži atvēra acis un meklēja kontaktu, samazinājās bērnu mirstība. MBE balstās uz dabisko dzīvības enerģijas plūsmu, kas cirkulē un pulsē mūsu organismā, bet dzīves traumu rezultātā tā tiek bloķēta. Lai pārvarētu šīs traumas, mēs, sevi pasargājot, uzliekam *bruņas*. Tās mūs sargā, bet vienlaikus neļauj dzīvības enerģijai brīvi plūst caur ķermeni. MBE palīdz noņemt, izkausēt šīs *bruņas* un dziedēt sāpīgās atmiņas, lai atjaunotu enerģijas plūsmu. To iespējams panākt, maigi pieskaroties ķermenim un ļaujoties ķermeņa atmiņai. Bieži mums nav verbālu atmiņu par agrīnajiem notikumiem mūsu dzīvē, taču ķermenī tās ir saglabājušās.

Kas ir *bruņas*, par kurām jūs runājat?

R.Overlijs. *Bruņas* ir aizsargmehānismi, ko mēs apzināti vai neapzināti izvēlamies izmantot, lai pasargātu sevi no sāpīgu sajūtu, emociju piedzīvošanas konkrētajā situācijā un arī vēlāk. Katra cilvēka *bruņas* ir unikālas. *Bruņas* var parādīties kā hronisks muskuļu saspringums vai tieši otrādi – vājums, arī psihosomatiskas izpausmes (kuņģa čūlas, gremošanas trakta problēmas, galvassāpes, ginekoloģiskas problēmas, problēmas ar bērna ieņemšanu bez medicīniska pamata u.c.). Sāpes ir reālas, tikai cēlonis ir mūsu jūtas. Tāpat ir ar dzīves modeļiem, kurus mēs mēdzam neapzināti pārņemt no saviem vecākiem un atkārtoti izspēlēt savā dzīvē. Piemēram, rakstura *bruņas*, kā cilvēki mēdz par sevi teikt – tāds es esmu! Patiesībā – tas ir tas, kādi mēs esam iemācījušies būt, lai izdzīvotu. To esam uzsūkuši no televīzijas, no sabiedrības, no preses, bet tie neesam mēs. Ir cilvēki, kuri par sevi var teikt - es esmu bijis dusmīgs visu savu dzīvi vai nobijies un traukšmains visu savu dzīvi. Varbūt, ka tās ir bijušas mātes pamatemocijas grūtniecības laikā, ko bērns neapzināti ir pārņēmis. *Bruņas* var būt acīs, kad mēs nerādām savas jūtas, mēs esam dusmīgi vai skumji, bet acīs to nevar redzēt. Vai elpas aizturēšana, lai neļautu jūtām izpausties - aizturam elpu, lai neraudātu. Visas šīs *bruņas* mums izveidojas, lai sevi pasargātu, lai izdzīvotu, lai nejustu to, kas mums ir traumatisks. Atrast izeju, iemeslu, kāpēc izveidojušās *bruņas*, ir terapeitiskā procesa sastāvdaļa, lai kaut kas mainītos, jo no enerģijas aizsprostojumiem veidojas slimības.

Cik ilgs ir šis process?

R.Overlijs. Reizēm problēma ir diezgan skaidra, un tad tas var būt gada, divu gadu ilgs process. MBE tehnikas var pielietot visas dzīves garumā, lai aizvien atklātu kaut ko jaunu par sevi, lai dzi-



Ričards Overlijs

votu pilnvērtīgāk. Nereti cilvēks atrisina kādu lietu, paiet laiks, un viņš saprot, ka grib turpināt. Dzīvē gadās kādas jaunas grūtības, un cilvēks zina, ka šī ir metode, kas viņam ir pieņemama un palīdz.

Kādos gadījumos var meklēt palīdzību MBE?

R.Overlijs. Eva attīstīja visaptverošu metodi, kas der visa vecuma cilvēkiem ar dažādām grūtībām, sākot ar to, ja bērns ir bijis negribēts, ir bijušas problēmas grūtniecības laikā vai dzemdībās. Dažādas psiholoģiskas traumas agrā bērnībā, preverbālajā periodā, alkoholisms un narkomānija, fiziska vai seksuāla vardarbība, operācijas, anestēzija, kaulu lūzumi, jebkādas traumas. Karš, šķiršanās, darba zaudēšana.

Kā MBE var palīdzēt cilvēkam, kurš zaudējis darbu?

R.Overlijs. Iespējams, ka, zaudējot darbu, cilvēkā ir dusmas, skumjas, sāpes. MBE var palīdzēt cilvēkam mobilizēties un iet meklēt jaunu darbu vai palīdzēt nonākt pie atziņas, ka varbūt jāapgūst jaunas prasmes, lai būtu veiksmīgāks darba tirgū, varbūt kāda cita nodarbošanās būtu piemērotāka. Daļēji darbs notiek sarunas veidā, daļēji tiek izmantotas MBE metodes, lai atjaunotu un aktivizētu ķermeņa atmiņu ar maigiem pieskārieniem. Evas pieeja no citām ķermeņa terapijām atšķiras ar ļoti maigo pieskārienu. Eva koncentrējas uz ļoti agrīnajām ķermeņa atmiņām – prenatalajā periodā, pirmajā dzīves gadā. Viņas metodē galvenais ir ļoti saudzīga pieeja ķermenim un atmiņām. Pieskāriens ir tik maigs it kā satvertu starp pirkstiem tauriņu un, atlaižot to, uz pirkstiem nepaliktu spārnu nospiedumi. Tad dzīvības enerģija izplešas, atjaunojas aizmirstās emocijas, kuras esam dziļi noglabājuši vai izdzēsuši no atmiņas (ādas krāsa kļūst rozīga, elpošana ir dziļāka un brīvāka, muskuļi atslābst).

Vai šādā veidā var atjaunot arī pozitīvās emocijas no agras bērnības?

R.Overlijs. Jā, tieši tā tas darbojas, kaut MBE mēs nerunājam par pozitīvām un negatīvām emocijām, visas mūsu emocijas ir daļa no dzīves, un ir veselīgi tās piedzīvot. MBE mērķis nav saglabāt kādas noteiktas emocijas, bet palīdzēt cilvēkam pieņemt un izdzīvot visu emociju spektru un virzīties uz priekšu.

Vai MBE var pielietot citiem, vai arī pats sev var izmantot kādu tehniku?

R.Overlijs. MBE galvenokārt ir darbs pāri, taču Eva atbalstīja patstāvību un neatkarību terapijā. Viņa uzskatīja, ka nevajag cilvēku padarīt atkarīgu no terapeita. Šis ir zināšanas un tehnikas, ko var ģimenes locekļi izmantot mājās, palīdzot viens otram. Viņa iesaka izmantot profesionāli tikai tad, ja rodas tāda vajadzība.

G.Cīrule. Ir tehnikas, ko es mācu bērnu vecākiem un visiem tiem, kas vēlas strādāt ar bērniem - tauriņpieskārienu masāžu, mazo metamorfozi, brazīļu pirkstu masāžu. Šīs tehnikas var mācīties topošie tēvi, lai palīdzētu sievai grūtniecības laikā, dzemdību procesā, kā arī atgūt spēkus pēcdzemdību periodā. Tāpat šīs tehnikas var lietot pāri savstarpējas saites veidošanai, stresa atbrīvošanai, dzīves garšas uzlabošanai. Turpretī ir tehnikas, kas atbrīvo pagātnes pieredzes, sāpes, emocijas. Šajā gadījumā būtu jāstrādā pieredzējušam speciālistam, kas šo atbrīvoto enerģiju spētu palīdzēt apzināt un integrēt dzīvē. Diemžēl uz sevi pielietot to nevar, jo jāstrādā pāri.

Pastāstiet par tehnikām.

R.Overlijs. Eva jau esošas tehnikas no polaritāšu terapijas, kraniosakrālās terapijas, garīgniecības, reiki, refleksoloģijas u.c. pielāgoja un padarīja maigākas, saudzīgākas, tādā veidā integrējot tās MBE vajadzībām. Tauriņu pieskāriena masāža ir Evas radītā unikālā metode. Šis termins apzīmē visu MBE būtību un pieeju cilvēkam. Ir arī verbālās tehnikas, kas aizgūtas no ģeštalterapijas, psihodramas, transakciju analīzes u.c.. Eva nekad nepierakstīja tehnikas vai savu pieredzi darbā, tāpēc es to darīju – apkopāju tehnikas un dialogus ar Evu grāmatā *Maigā bio-enerģētika - teorija un tehnikas ikvienam*. Šī grāmata tiek arī sagatavota izdošanai latviešu valodā. Tajā ir aprakstītas 30 tehnikas.

Kad pie jums atnāk klients, kā jūs izvēlaties, kuru metodi pielietot?

R.Overlijs. Parasti es izmantoju tehniku – *dzīves traumu līnija*, lai saprastu, kādi notikumi ir ietekmējuši dzīvi un to pieredzi, kura ir apstādinājusi enerģijas plūsmu. Pēc tam tālāk jau atkarībā no iegūtās informācijas izvēlas piemērotāko tehniku. Piemēram, metamorfozes tehnika strādā ar atmiņām no laika perioda pirms dzimšanas. Mēs izmantojam arī dzimšanas psihodramas tehniku, kur ļoti maigā veidā tiek atkārtota dzimšanas pieredze. Tauriņpieskāriena masāžu lieto enerģijas plūsmas atjaunošanai ķermenī. Īpaši labi tā darbojas, ja trauma notikusi dzemdību procesā. Veidojas saikne starp bērnu un vecākiem. MBE balanss: kausē *bruņas* un atjauno enerģijas plūsmu ķermenī, atbrīvo ķermeņa sajūtas un atmiņas, ko vēlāk integrēt. Tas savieno ķermeni ar prātu. Tauriņpieskāriena peristaltikas masāža: atbrīvo ļoti dziļi ķermeni

(gludajā muskulatūrā) esošās *bruņas*.

Metamorfoze: radusies kā tehnika attīstības veicināšanai (motorika, emocijas, valoda). Vēlāk Eva to pielāgoja darbam ar traumām, kas radušās, atrodoties dzemdē.

Kraniālais balanss: pielāgota kraniosakrālās terapijas tehnika cirkulācijas atjaunošanai galvaskausā un mugurkaulā.

Splaušanas terapija: norīto problēmu izspļaušana un apzināšana u.c.

Kādēļ jūs izlēmāt apgūt MBE?

R.Overlijs. Kāds man teica, ka, ja vien dzīvē rodas iespēja mācīties pie Evas Raihas, tad tas ir noteikti jāizmanto. Kādu dienu man e-pastā pienāca ziņa, vai es negribu izmēģināt šo metodi un uzzināt sīkāk, kā tā darbojas. Es par to ieinteresējos. Kad es vēroju, kā Eva strādāja ar klientiem, man tas viss likās brīnumaini, jo es nekad nezināju, kas būs nākamais solis, ko viņa darīs. Reizēm viņa tikai paskatījās uz klientu, un viņš sāka raudāt. Es varēju tikai brīnīties, kāpēc tā notiek. Reizēm viņa maigi pieskārs, un cilvēks atcerējās savus pārdzīvojumus. Un tad es redzēju, kā cilvēki spēj atcerēties sajūtas no perioda, kamēr viņi vēl atradās mātes ķermenī. Es uz to visu skatījos kā filmā. Pats nozīmīgākais bija tas, kā cilvēks izmainījās pēc šīs terapijas, kā mainījās viss ķermenis. Es biju pārņemts un aizrāvēis ar šo metodi, es izmantoju katru iespēju mācīties no Evas, līdz viņa aicināja mani kļūt par savu asistentu. Visi terapijas virzieni, ko biju redzējis līdz tam, bija kaut kādā ziņā līdzīgi viens otram, bet neviens nelīdzinājās tam, kā strādāja Eva – tik maigi, tik unikāli! Arī mana dzīve ļoti mainījās, kopš iepazinu un pielietoju MBE.

I.Jankovska. Psiholoģijas lauciņā es darbojos jau desmit gadus. Esmu mācījusies metodes, kas orientētas uz ķermeni – psihoorganisko analīzi, neiroveģetoterapiju, mazliet arī smilšu terapiju. Veģetoterapijā ir jāizpilda dažādi fiziski vingrinājumi, kas orientēti uz katru no septiņiem ķermeņa segmentiem. Šie vingrinājumi balstās uz to, ka tiek nogurdināts konkrētais muskulis. Piemēram, tu atver muti, cik plati vien vari, un turī tā atvērtu piecpadsmit minūtes. Sāp drausmīgi, asaras birst, bet tu turpini. Manā izpratnē tā ir brutāla metode. Es esmu sapratusi, - ja man kaut ko liek darīt ar varu, es māku pretoties tam. Man ir labas aizsardzības spējas, un es no tā varu izvairīties. Bet es nespēju pretoties maigam pieskārienam, tad mana aizsardzība brūk. Mani nav apmierinājusi klasiskā psihoterapijas pieeja, ka starp terapeitu un pacientu ir siena, un terapeits ir anonīma persona, nevis dzīvs, līdzvērtīgs cilvēks. Es kā terapeits nespēju tā strādāt, tāpēc es esmu meklējusi citus variantus.

Man ir būtiski, ka tiek ņemta vērā arī cilvēka garīgā puse, jo eksistē taču arī kaut kas augstāks par mums. Pirms vairākiem gadiem man bija iespēja tikties ar Rīčardu Overliju, un es sajutu, ka šī ir metode, kurā es varu apvienot visu, kas mani interesē – ķermeņa terapiju, saikni ar augstākiem spēkiem, ar Dievu, te ir arī psiholoģija. Attieksmē pret klientu es neesmu ne augstāk, ne ze-





māk kā mans klients – mēs esam līdzvērtīgi. Tas ir iemesls, kāpēc lietoju šo metodi. Bez tam MBE māca ļoti lielu cilvēkmīlestību, ko, manuprāt, nemāca psiholoģijā un nevienā psihoterapijas metodē, kuras esmu praktizējusi. Lielā cilvēkmīlestība un attieksme, ar kādu mēs ejam pie cilvēkiem, ir tas būtiskais, kāpēc šī metode darbojas. Tas attiecas gan uz pieskārienu, gan to, kā runājam un vadām procesu kopumā. Esmu mācījusies psihoorganisko analīzi, un tajā ir psihoanalīzes ietekme. Tā ļauj man saprast, kas ar klientu notiek. Bet Ričards mums māca vienkārši sekot tam, kas notiek ķermenī. Protams, ka visas iepriekšējās zināšanas mums palīdz, bet tas nav noteicošais.

G.Cīrule. Pievienojoties Ričarda un Ilzes teiktajam, gribu vēl akcentēt pašu MBE pamatu – MAIGUMU. Tradicionālā masāža, fizioterapija, manuālā terapija tomēr ir samērā smagas metodes ar uzspiedieniem, stiepšanu, ko nevar pielietot akūtā slimības periodā, kad katrs pieskāriens sāp, kad vispār negribas, ka pieskaras. Šis maigais gandrīz *nepieskāriens* spēj noņemt saspringumu ķermenī, atvieglot sāpes. Pagājušajā ziemā palīdzēju vairākiem kolēģiem, kam bija sāpīgi pēdu sastiepumi. Atsauksmes bija ļoti līdzīgas – pēdas vēl ir jūtīgas, bet ir kļuvis vieglāk. Tāpat ar šo vieglumu var strādāt saspringtas un sāpīgas sprandas rajona atbrīvošanā, kur nevar pielietot stiprus uzspiedienus. Un, protams, zīdaiņi, kam nepieciešams maigums, vieglums. Mazuļu sejās parādās sapņaini meditatīva izteiksme, saņemot tauriņpieskāriena masāžu. Ar šo metodi cilvēki tiek klāt savām sajūtām, emocijām, un ķermenis it kā nobīda nost aizsargmehānismus, kas *sēž galvā*, un ļauj iepazīt to īsto, kas viņā mīt. Tikai apzinoties, kas ar mums noticis, mēs varam kaut ko mainīt savā dzīvē. Jau trīs gadus strādājot ar šo metodi, es nepārstāju brīnīties, ko ķermenis var pateikt par notikušām lietām. Ir procesi, kas ar klasisko

terapiju norit daudz lēnāk. Psihosomatiskās saslimšanas ir plašs MBE darbības lauks.

Vai var iztikt arī bez teorētiskām zināšanām psihoanalīzē?

I.Jankovska. Lai apgūtu MBE, nav jābūt ne mediķa, ne psihoterapeita izglītībai, jo galvenais ir vērot, kas notiek ar klientu. Redzēt mēs varam visi, cita lieta ir tā, ka mēs iemācāmies daudz ko neredzēt. Jau bērniem mēs iemācām, ka tas, ko viņi redz, ir nepareizi. Bet, ja spēja redzēt nav pazudusi, tad tehnikas var izmantot jebkurš. Manā pieredzē tehnikas darbojas ļoti labi, neatkarīgi no tā, kurš tās izmanto – tāds, kuram ir septiņi diplomu vai mamma, kura grib palīdzēt savam bērnam.

Es arī organizēju grupas, kurās stāstu nedaudz no teorijas un rādu tehnikas, lai cilvēki var aiziet mājās un paši šīs tehnikas pielietot. Esmu saņēmusi atsauksmes par to, kā metode darbojas, un tās ir pozitīvas. Pie manis atnāca sieviete, kura bija mācījusies tauriņpieskārienu metodi un teica: „Tu zini, mans bērns šonakt gulēja! Trīs gadu laikā viņš praktiski nevienu nakti nav mierīgi gulējis, un tagad viņš gul!” Un tās nav profesionāļu, fizioterapeitu atsauksmes, bet to saka mamma, kas apguvusi metodi un var palīdzēt savam bērnam.

G. Cīrule. Tas ir ideālākais, kas var būt – vecāki strādā ar bērniem, partneri savstarpēji, pieauguši bērni ar saviem vecākiem. Taču, kad *ceļas augšā* lielās emocionālās problēmas, traumējošas atmiņas, jāsāk sadarboties ar speciālistu, kurš māk strādāt dziļāk.

Kāda nozīme ir tam, vai mamma apmīļo bērnu pirms aizmigšanas vai veic tehniski pareizu masāžu?

I.Jankovska. Domāju, ka pamatos atšķirības nav. Te drīzāk jāru-

nā par to, ka sabiedrībā ir pazudusi tā instinktīvā vēlme bērnam pieskarties, noglāstīt. Ir iemācīts, ka ir profesionāli, kuri zina un māk labāk. Ja tu ej ar mīlestību pie sava bērna, tad atšķirības nav. **G.Cīrule.** Problēmbērniem tomēr nepieciešama pareizā tehnika, jo tikai glāstīšana ķermeņa problēmu neatrisina - agrāk vai vēlāk jāiesaistās speciālistam. Bet cilvēkiem vispār pietrūkst pieskārienu. To var redzēt bērnudārzos, kur bērni kā mušas līp klāt visiem, ko viņi pieņem. Viņiem trūkst pieskārienu, jo mūsdienās jau nav laika {darbs, sadzīve, internets, čats, stress...} Visa cilvēka attīstība veidojas vispirms no pieskāriena, tad kustības, un uz tā veidojas viss psihoemocionālais stāvoklis.

Tauriņpieskārieni un mazās metamorfozes ir aktuālas, strādājot ar maziem bērniem, tās labi darbojas arī grūtniecības periodā, kad bērns vēl nav piedzimis, kā arī tieši dzimšanas procesā. Pēdējā laikā pareizā fizioloģiskā rītmā noritošas dzemdības kļūst aizvien mazāk. Tās saistīts gan ar stresu mūsu sabiedrībā, nedrošību, gan sievietes veselību, iegurni izmaiņām. Manuālie terapeiti jau pirms gadiem desmit brīdināja, ka ar šādu dzīvesveidu un ķermeņa uzbūvi sievietes nevarēs dabiski piedzemdēt. No MBE viedokļa - tiklīdz tiek traucēts dabīgais dzemdību process, tā tiek traucēta enerģētiskā plūsma. Mātes vājā veselība, stress, ķeizargriezieni un dzemdību stimulēšana tagad jau ir ikdiena, bet tā visa ir negatīva dzemdību pieredze, kas tālāk ietekmē attīstību.

Es zinu cilvēkus, kuriem šķiet, ka, jo spēcīgāka ir masāža, jo labāks būs efekts, ka tādi vārgi pieskārieni nekam neder.

G.Cīrule. No enerģētikas principiem spēcīgi pieskārieni enerģiju sadzen kamolā, savukārt vieglais pieskāriens enerģijai ļauj izplesties, un cilvēks atbrīvojas un sajūt, ka viņam sāpes mazinās. Tas nav nekāds jaunums, to atklāja jau V. Raihs, izmantojot īpašas aparatūras, kas fiksēja enerģijas plūsmas intensitāti. Mani klienti (arvien biežāk arī vīrieši), kuri izmēģinājuši MBE saka: „Es vairs negribu to spēcīgo masāžu un mīcīšanu. Negribu vēl papildus sāpes!” Savukārt maigajai teknikai viņi ļaujas labprāt, jo jūt, ka ķermenis veras vaļā, atbrīvojas, atslābst, un ķermenim līdzī nāk emocijas. Pie manis nāk cilvēki ar ķermeniskām problēmām, un es redzu, ka atveras viņu emocionālā pasaule, un saruna ievirzās emocionālā gultnē. Es vēlreiz pārliecinos, cik tieša saistība ir fiziskām sāpēm ar emocijām. Šeit ir tā iespēja sākt strādāt ar emocijām, atmiņām un problēmām cilvēkiem, kuri nav gatavi doties tieši pie psihoterapeita, viņi saprot, ka runāt par savām sajūtām ir pavisam normāli. Cik bieži jau mazam bērnam iemāca nesūdzēties: neraudi, nenīkojies, uzvedies klusi, nestrīdies preti utt. Gribu akcentēt, ka maigs ir tikai pats pieskāriens. *Bruņu* kušanas process var būt arī samērā vētrains, kad ceļas emocijas, pārdzīvotās sāpes no ķermeņa dziļumiem, taču, to apzinot un izdzīvojot, ķermenis atbrīvojas un atjauno enerģijas plūsmu un līdz ar to iegūst daudz lielāku pašregulācijas spēju. Darbs notiek ar visu ķermeni kopumā, nevis ar atsevišķiem simptomiem.

Kā jūs varat izskaidrot, kāpēc notiek šis atveseļošanās brīnums?

R.Overlijs. Evas integrētās tehnikas atdzīvina ķermeņa atmiņas, un cilvēkā notiek izmaiņas, negaidīti pārsteigumi, par kuriem viņš pats nav nojautis. Mēs ar prātu neatceramies, bet mūsu ķermenis spēj atcerēties, kas ar mums ir noticis, kādas emocijas

mūsos snauž. Tas ir brīnums vairāk katram cilvēkam individuāli, nekā terapeitam, kurš seko izmaiņām ķermenī. Pēc tam cilvēki spēj pilnīgāk izbaudīt dzīvi.

G.Cīrule. To brīnumaino stāstu ir ļoti daudz. Dažas reizes, veicot tauriņpieskārienu masāžu zīdainim vai bērnam, jau ir redzams rezultāts, un es skaidri zinu, ka ar tradicionālās metodēm neko tādu tik ātrā laikā panākt es līdz šim neesmu varējusi. Cilvēki ir izslāpuši pēc pieskārieniem. Tehnikā - pieskārieni ar mīlestību pie meditatīvas mūzikas klientam uz čakru punktiem noteiktā secībā terapeits notur savas rokas. Cilvēks guļ un atslābinās. Nereti pietiek tikai ar šādu ķermeņa atslābināšanu, pat neceļot apziņu pārdzīvotās problēmas. Ir zvanijuši klienti pēc nogurdinošas, stresa pilnas dienas un lūguši, lai ar MBE palīdz atslābināties. Piemēram, veicot klientam MBE balansu, viņš pieceļas no matracīša un pēc sejas izteiksmes var redzēt, kā cilvēks brīnās, kāpēc viņš ir tik viegls, kas ar viņu notiek? Lielākie bērni, kuri vēl čurā gultā, līdz bezjēdzībai tiek baroti ar zālēm, un rezultāta nav. Tā vietā, veicot tauriņpieskārienu masāžu, jau pēc mēneša ir redzami uzlabojumi. Ar katru klientu strādājot, ātrāk vai vēlāk rezultāts ir. Pieskāriens noņem *bruņas* un atbrīvo emocijas.

I.Jankovska. Pieskaroties, ļaujot enerģijai brīvi cirkulēt, enerģija izplešas un atlaiž informāciju, kas ir savilktajos muskuļos. Kad *bruņas* atlaižas, var saprast, kāpēc tās ir bijušas, kā tās cilvēku pasargā, ko tās slēpj. Parasti *bruņas* slēpj kādas sāpes, kaut ko, kas piedzīvots un bijis traumatisks. Jēga ir palīdzēt cilvēkam saprast, kādā veidā viņš pats aptur brīvo enerģijas plūsmu savā ķermenī. Enerģija nāk kā vilņi, un tad ķermenis it kā izpurinās. Tad ir pauze un nāk nākamais enerģijas vilnis. To nevar kontrolēt, un klienti ir pārsteigti par savām izjūtām un saka, ka nekad nebūtu ticējuši, ka tā var sajūst enerģijas plūsmu.

Kā cilvēks bez zināšanām medicīnā var atpazīt ķermeņa bruņas?

G.Cīrule. Ķermeņa *bruņas* jeb vietas ķermenī, kur enerģijas plūsma ir pārtraukta, var redzēt, sajūst ar rokām. Ķermenis, kurā neplūst enerģija, kļūst bāls, sarāvis, bloķētās vietās pazeminās temperatūra, saspringst muskuļi, atsevišķas zonas kļūst nekustīgas. Uzmanīgi vērojot, aptaustot, tas ir pamanāms.

I.Jankovska. Kad cilvēks apguļas uz matrača, ir jāvēro, kāda ir ādas krāsa, kā viņš elpo – vai cilājas krūšu kurvis un vēders. Kādas ir acis, cik tās ir dzīvas un kustīgas, kāds ir žoklis - brīvs vai sasprindzināts. Pieskaroties var just ķermeņa temperatūru, kurās vietās tas ir vēss, kurās silts. Vēsās vietas norāda, ka tur enerģijas pietrūkst, tā ir bloķēta. Aukstās rokas un kājas norāda, ka tur ir pārāk vāja enerģijas cirkulācija. Pieskaroties var sajūst arī muskuļu tonusu, kur muskulis ir savilkts, kur atbrīvots

Varbūt tas neizprotamais nāk no Dieva?

R.Overlijs. Jā, nenoliedzami šim procesam un tehnikām ir garīgā saikne. Viena no tehnikām, ko Eva lietoja, bija dziedinošā lūgšana. Tam, kas ar mums notiek, nav tikai terapeitisks efekts, tas ir kaut kas vairāk. Tā ir Dieva enerģijas iesaistīšana dziedināšanas procesā. Mēs neesam dziednieki, mēs esam tikai cilvēki, kas praktizē šo metodi, izmantojot tehnikas, bet pati dziedināšana nāk no Dieva.

Vai jums nav nācies saskarties ar attieksmi, ka, tiklīdz jūs runājat par enerģijām, tā klientam šķiet, ka ar jums kaut kas nav kārtībā, tā ir ezotērika, dziedniecība, buršana utt.

R.Overlijs. Kad es par to stāstu jebkur pasaulē, es saku, ka tā ir dzīves jeb dzīvības enerģija, kas piemīt visām dzīvām būtnēm, un tam nav sakara ar maģiju. Tā ir enerģija, kurai pateicoties, mēs dzīvojam. Šai enerģijai piemīt pulsācija, ko mediķi visā pasaulē akceptē, to var izmērīt. Ja pulsācija apstājas, cilvēks ir miris. Tā ir enerģija, par kuru runā austrumu medicīna.

I.Jankovska. Tāda attieksme mums nav sveša, ir pat dzirdēts – jūs tur tajā sektā... cilvēki ir jautājuši, vai mēs nodarbojamies ar dziedniecību? Bet enerģiju var sajust jebkurš, tur nav nepieciešamas nekādas maģiskas spējas. Kaut vai, tuvinot plaukstas vienu otram, mēs katrs sajūtam enerģētisko lauku. Kad cilvēki to pamēģina, viņiem vairs nav tādu jautājumu. Kad cilvēki satiekas, viņu starpā notiek enerģijas apmaiņa, tu nevari to apturēt vai ietekmēt, un tas nav nekas tāds, kas ir dziedniecības pārziņā. Ir cilvēki, kas to nepieņem, bet es uz to skatos kā uz nezināšanu – cilvēkiem pietrūkst skaidrojuma. Cilvēki agrāk baidījās no psihologa, psihoterapeita, no visa, kam sakars ar *psiho*. Iegūstot informāciju, cilvēki maina domas.

G.Cīrule. Es saviem klientiem enerģijas plūsmu skaidroju ar fizikas palīdzību. Plūsma ir vilnis ar saspringumu, uzlādi, izlādi un harmonizāciju. Tas vērojams visos dabas procesos – jūras viļņos, ieelpā-izelpā, sirds ritmā (vizuāli tas redzams kardiogrammā), seksuālajā enerģijā, dzemdību procesā – tā varētu turpināt ilgi. Ja šo ritmu pārtrauc, šai vietā veidojas bloks. Terapijas mērķis ir šo bloku izkausēt un atjaunot vilni. Ir izmērīts, ka katra mūsu plauksta ir elektriski pretēji lādēta (pluss un mīnuss), un katrs pirksts ir savādāk lādēts. Starp plusu un mīnusu veidojas plūsma. Tātad, ja abpus bloķētās vietas novieto rokas, starp tām sākas enerģijas plūsma, kas izkausē *bruņas*. Katra cilvēka enerģija ir pasaules enerģijas daļa. Neticīgie to sauc par kosmisko enerģiju, ticīgie – par dievišķo. Zinot pareizās tehnikas, šo enerģiju var izmantot ķermeņa atbrīvošanā – to pierāda konkrēti darba rezultāti.

Cik sen šī metode ir Latvijā?

R.Overlijs. Es strādāju šeit jau ceturto gadu. Amerikas latvietis, ķermeņa terapeits Ivars Ozoliņš mācījās MBE pie Evas. ASV viņš vadīja treniņprogrammas. Pēc Padomju Savienības sabrukuma viņš atguva savu senču zemi Latvijā un gribēja tur izveidot mācību centru, kurā būtu iespēja apgūt MBE. Viņš lūdza Evu braukt uz Latviju pasniegt šeit MBE, bet viņa veselības dēļ to nevarēja. Viņas vietā braucu es.

G.Cīrule. Latvijā pamatmācības apguvušas četras grupas. Ir pieci sertificēti praktiķi, ir grupa, kas turpina supervīzijas un praksi, lai varētu sertificēties, ir cilvēki, kas metodi integrē savā ikdienas darbā, citi to lieto savām vajadzībām.

Kā klienti var jūs atrast?

I.Jankovska. Es vadu MBE seminārus, un cilvēki klausoties nereti atrod saistību ar savām grūtībām, tad viņi jautā, vai var nākt pie manis terapijā. Man ir arī klienti, kurus ārsti, kas paši bijuši uz MBE semināriem vai ir kaut ko dzirdējuši, lasījuši par šo metodi, nosūta pie manis. Bet labākā jau ir mutvārdu reklā-



ma – „man draudzene parādīja, tas palīdzēja, es arī gribu”. Ir arī psihologi sūtījuši savus klientus pie manis, īpaši gadījumos, kas saistīti ar traumām, kas nāk no preverbālā perioda. Klasiskā psiholoģija ne vienmēr risina ļoti agrinās problēmas.

G.Cīrule. Pašreiz mans kabinets atrodas Valmierā, bet perspektīvā skatos arī Rīgas virzienā. Strādāju ar jebkura vecuma klientiem – sākot ar zīdaiņiem, līdz cilvēkiem mūža nogalē, savienojot tradicionālas medicīnas metodes ar MBE un psihoterapiju. Pie katras izdevības cenšos skaidrot MBE būtību un pielietošanas iespējas, jo metodes pieņemšana sākas ar izpratni. Jautājumus varat uzdot e-pastā: cirulegunta@inbox.lv

Cik populāra MBE ir pasaulē?

R.Overlijs. Mēs veidojam katrā valstī savu treniņprogrammu. Šobrīd mācības notiek Latvijā, Igaunijā un Lietuvā, arī Singapūrā, Malaizijā, ASV. Eva Raiha ir braukusi pa visu pasauli un mācījusi daudzviet MBE, bet tas nebija organizēti, tie bija atsevišķi mācību kursi. Šobrīd mēs cenšamies to darīt organizēti, sistemātiski. Tā kā Eva to nedarīja organizēti, ir grūti pateikt, cik cilvēku pasaulē ir apguvuši MBE un to pielieto.

Kā iespējams apgūt MBE?

I.Jankovska. Katru vasaru ir astoņu dienu mācību kurss, kura laikā jebkurš interesents var apgūt MBE tehnikas un teorētisko pamatu. Noklausoties astoņu dienu semināru, var šīs tehnikas pielietot mājās savējiem. Profesionālis – mediķis vai psihoterapeits var integrēt savā darbā šīs metodes. Ja grib mācīties tālāk, sertificēties kā MBE praktiķis, kopā jāapgūst 500 mācību stundas, ko veido simts stundu mācību kurss, simts stundu supervīzijas, jāveic darbs ar sevi, simts stundu darbs ar klientiem, simts – pamatzglītība. Sertifikācijas eksāmenu pieņem R.Overlijs un pieredzējušie MBE praktizētāji. Eksāmens sastāv no teorētiskās un praktiskās daļas. R.Overlijs brauc pie mums uz Latviju trīs reizes gadā vadīt supervīzijas. Tā ir mūsu pašu atbildība, cik mēs tajā iesaistāmies. **BP**

mācību stunda

Es biju pavisam parasta, tipiska biznesa sieviete, kādu ir ļoti daudz Latvijā un pasaulē, pie tam ļoti mērķtiecīga, pragmatiska, asu prātu, analītiska. Man bija viss, kas vajadzīgs biznesā. Bet tad nāca liels pārbaudījums, kas izmainīja visu manu dzīvi.

Kāds bija jūsu ceļš līdz piedošanas mācībai?

Mans ceļš bija līdzīgs kā citiem jauniešiem - es vēlējos veidot karjeru, iegūt labu profesiju, es biju ļoti strādīga, un karjeras durvis man viegli vērās, bija ļabi piedāvājumi, un es līdz šim ne reizi neesmu bijusi uz darba interviju kā darba ņēmēja. Es biju pavisam parasta, tipiska biznesa sieviete, kādu ir ļoti daudz Latvijā un pasaulē, pie tam ļoti mērķtiecīga, pragmatiska, asu prātu, analītiska. Man bija viss, kas vajadzīgs biznesā.

Liels pārbaudījums nāca laikā, kad strādāju *Zygon Baltic Consulting* par izpilddirektori un gaidīju otro bērniņu. Visi īpašnieki bija satraukušies, kas tagad būs, kas turpmāk vadīs uzņēmumu. Mums ļabi gāja, bizness strauji attīstījās, bija panākumi, un es teicu, ka varēšu savienot darbu un bērna audzināšanu, ka tikšu ar visu galā. Es taču esmu spēcīga, un tajā laikā jau bija attīstītas visas komunikācijas – internets, mobilais telefons utt. Es kādu laiku arī pildīju abas funkcijas. Bet neilgi pēc piedzimšanas mans bērns smagi saslima. Es nesapratu, kas par lietu, kā var pēkšņi vesels bērns tik smagi saslimt! Pavadot mēnesi slimnīcā kopā ar viņu, varu teikt, paldies Dievam, ka viņš mani nesodīja tik bargi, kā es biju pelnījusi. Ne tikai saistībā ar savu bērnu, bet redzot

arī citus nelaimīgos vecākus un slimos bērniņus, es sāku domāt – kāpēc ar mani tas viss notika? Līdz tam es biju dzirdējusi, ka cilvēkiem notiek nelaimes, bērni slimo, bet es uzskatīju, ka tas uz mani neattiecas. Taču tad, kad tas uz mani vistiešākajā veidā attiecās, es sāku sev jautāt - kāpēc? Un tad, it kā nejauši, bet tagad jau es zinu, ka dzīvē nekas nejauši nenotiek, manās rokās nonāca Vīlmas Lūles grāmatas. Sāku tās lasīt un biju izbrīnīta – viss par mani, manas kļūdas stabiņā uzskaitītas. Man bija šoks - kā es tik nepareizi esmu dzīvojusi? Kā es tik daudz kļūdu esmu pieļāvusi savos jaunības gados? Sapratu, ka mans bērns ir slimis manis dēļ, jo es biju sadalījusi savu mīlestību, vairāk uzmanības veltīju darbam, nevis bērnam. Man likās, nu kas tur zidainis – galvenais, ka paēdis, apģērbts tīrās drēbītēs, un viss ir kārtībā, ko tad tur vairāk vajag? Palēnām sāku mainīties. Sapratu, ka esmu atstājusi novārtā savu ģimeni. Sāku lēnām mainīt savas prioritātes, protams, turpināju garīgi attīstīties – lasīt ezotērisku literatūru, jo tur es visvairāk saņēmu atbildes uz saviem jautājumiem.

Vai atteikšanās no karjeras bija viegls lēmums?

Es jau neaizgāju no vadītājas amata, es paliku vadītāja, bet biju

spiesta deleģēt pienākumus. Ja līdz tam strādāju ar domu – es varu visu, tad beidzot es biju nonākusi līdz sapratnei, ka es nevaru visu, man ir arī ģimene un citi pienākumi, kam jāvelta laiks. Es pārtraucu strādāt pa vakariem un brīvdienām. Strikti nodalīju darba laiku no laika ģimenei. Es turpināju lasīt un daudz uzzināju ne tikai par to, ko varētu mainīt privātajā dzīvē, bet arī dažādas lietas, kas saistītas ar darba attiecībām un biznesu. Es sāku domāt arī par to, kādai man jābūt, lai labāk veiktos darbā. Septiņus gadus es strādāju ar sevi un pamazām mainījos. Toreiz es nedomāju, ka mācos, lai ar kādu dalītos šajās zināšanās. Man likās, ka es to daru tikai sev, lai man būtu labi, lai manai ģimenei būtu labi, lai manam darbam būtu labi. Bet ar laiku es biju sevī tik daudz informācijas uzsūkusi, ka sapratu, ka ar to jādalās. Dievs man ir devis analītisku prātu, un es prātu no šīs informācijas izvilkto ārā to, ko citi, kuri arī bija lasījuši šīs grāmatas, tomēr nebija pamanījuši. Tikai tad es sapratu notikumu likumsakarības savā dzīvē, kas mani atveda pie man paredzētā uzdevuma. Es sāku meklēt partnerus, ar ko kopā dibināt *Sokrata tautskolu*. Likās, ka ir jābūt vietai, kur cilvēkiem iegūt zināšanas, kuras es biju pašmācības ceļā, gadiem strādājot, atklājuši. Pamatuzdevums ir palīdzēt cilvēkam izzināt sevi, pārvarēt dzīves grūtības, uzlabot veselību, sasniegt garīgo līdzsvaru un sajūtu, ka esi apmierināts ar dzīvi, kā arī palīdzēt cilvēkiem iesaistīties darba tirgū.

2008. gadā es sagatavoju lekciju ciklu, kuru nosaucu par *Piedošanas mācību*. Visu informāciju, ko biju uzzinājusī, sastrukturēju un saliku lekciju veidā. Tā kā biju nevienam nezināma Elvita, un sveši cilvēki uz lekcijām nenāktu, es izlēmu uz pirmo lekciju ciklu uzaicināt draugus, paziņas, biznesa partnerus, lai padalītos ar viņiem savās zināšanās. Man par pārsteigumu ieradās vairāk nekā simts cilvēku. Seminārs izdevās, un cilvēki nāca klāt un teica, ka man ir jāturpina dalīties ar savām zināšanām. Tagad jau divus gadus diezgan intensīvi lasu Piedošanas mācības lekcijas. Nu jau uz lekcijām sen vairs nenāk tikai draugi un paziņas, bet daudz cilvēku, kuri ir dzirdējuši no kāda par šīm lekcijām. Šī informācija ir aizgājusi no mutes mutē, mēs esam attīstījušies, un lekcijas lasu ne tikai es, bet arī mani kolēģi. Es par savu misiju uzskatu arī grāmatu rakstīšanu, pēc principa – visas savas zināšanas atdot citiem. Tas, vai kāds to lasa un izmanto, ir viņu ziņā, mans uzdevums ir uzrakstīt. Rakstot trešo grāmatu, es atkal domāju – kāpēc es joprojām esmu biznesā? Es jau tik ļoti esmu noslogota *Sokrata tautskolā*, arī individuāli konsultēju klientus, kas nāk pie manis lūgt palīdzību. Es atkal strādāju tik nenormāli garas stundas! Un tad nonācu pie secinājuma, ka jāiet prom no biznesa un jānododas tikai garīgām lietām. Bet rakstot man bija tāds kā dialogs ar Dievu – kāpēc es joprojām esmu biznesā, kāpēc tu mani nelaīd no tā prom? Atbilde bija tāda – nav daudz cilvēku, kas tik labi pārzina biznesu kā tu, un nav daudz cilvēku, kas tik labi pārzina garīgo pasauli kā tu. Tavs uzdevums ir šīs garīgās zināšanas nest biznesa pasaulē. Biznesa pasaule ir ļoti materiālistiska. Garīgā pasaule ir orientēta uz garīgām vērtībām. Garīgās un materiālās vērtības ir divi pretējie poli. Tavs uzdevums ir nest biznesa pasaulē garīgās zināšanas, tāpēc tevi no biznesa pasaules ārā nelaiž, tev tur ir jābūt. Kad es pabeidzu trešo grāmatu un pieliku punktu pēdējā teikuma galā, man burtiski pēc pāris dienām nāca informācija, kādā veidā šīs garīgās zināšanas man jānes biznesa pasaulē. Mēs ar kolēģiem uzreiz ķērāmies klāt darbiņam un uzrakstījām standartu *Draudzīga organizācija*. Es ar standartiem strādāju ikdienā,

līdz ar to man nebija grūti to uzrakstīt. Šajā standartā ir apvienots tas, kas ir labi no biznesa viedokļa, lai business veiksmīgi funkcionētu, un tas, kas ir jāievēro no garīgām lietām. Abas šīs sfēras ir integrētas. Kopš vasaras mēs šo standartu lēnām sākam popularizēt Latvijā. Man bija pieredzes apmaiņas brauciens un tikšanās ar labākajiem Anglijas uzņēmumiem, ar kuriem valsts var lepoties. Es redzēju, ka šie uzņēmumi neapzināti savā ikdienas darbā seko garīgiem principiem, viņiem tie nav sveši, kaut gan bija arī savi klupšanas akmeņi. Zinot garīgos principus, es stāstīju, ka arī šīs lietas var sakārot un mainīt. Un tad man piedāvāja braukt viņus apmācīt. Mēs kopīgi pasmējāmies, tas bija kā joks, bet deva man izpratni, kā es garīgās zināšanas varu pielietot biznesā un piedāvāt uzņēmumiem Latvijā. Šobrīd jau ir pirmie uzņēmumi, kuri valdes līmenī aicina mani uz lekcijām, un reakcija ir ļoti pozitīva. Viņi saprot, ka turpmāk vairs nevarēsīm dzīvot tā, kā dzīvojām līdz šim, ekonomika pasaulē mainās. Tie, kuri pirmie ies līdzī pārraiņām, tie arī vieglāk pārvarēs krīzi, te es domāju gan krīzi prātā, garīgā ziņā, gan ekonomisko krīzi. Cilvēkam var būt kontā miljons latu, un viņš no tā ir stresā, jo pirms krīzes viņam ir bijuši desmit miljoni latu. Un viņš raizējoties un stresojot var saslimt ar audzēju, nomirt ar infarktu. Kāds cits no malas pateiktu, ko tu raizējies, tev tomēr ir miljons. Tas ir atteiksmes jautājums. Es redzu, ka nākotnē nebūs kapitālisms, sociālisms vai komunisms tāds, kādu mēs to pazīstam, tas būs pavisam jauns modelis, kurā apvienosies labākais, kas bija kapitālismā, sociālismā un komunismā. Komunismā, piemēram, pozitīvais bija altruisms. Kādreiz, kad es mācījos universitātē, mēs visi par to smējāmies, ka nekas tāds nav iespējams, tagad es saku, ka tas ir iespējams un tas būs. Mēs paši arī pirmos pakalpojumus sniedzam uz altruisma pamatiem. *Sokrata tautskola* darbojas uz ziedojumu principa. Jā, mēs neviens nepeldamies naudā. Es, strādājot *Sokrata tautskolā*, nesāņemu atalgojumu, bet es to varu atļauties, jo algu es nopelnu *Zygon Baltic Consulting*.

Vai Latvijas uzņēmēji ir gatavi ieklausīties jūsu mācībā?

Katrs cilvēks līdz pārraiņām savā dzīvē nonāk caur savu pieredzi. Pie manis uz individuālām konsultācijām nāk arī uzņēmēji. Cilvēki sāk par šīm lietām domāt, kad viņiem dzīve sagriežas kājām gaisā. Uzņēmējs cieš lielus materiālos zaudējumus, un tas viņam ir milzīgs stress. Parasti nelaime nenāk viena, ja ir problēmas darbā, problēmas ir arī mājās, vēl sākas problēmas ar veselību, cilvēks lūst. Un tad viņš meklē palīdzību. Vietu, kur meklēt palīdzību, ir daudz. Es esmu tikai viens punktiņš. Tiem, kuri atnāk pie manis, es skaidroju, kāpēc notika tas, kas notika. Uzņēmējiem tā ir bijusi mācību stunda, ko sauc par alkatību. Kad cilvēks saprot, kāpēc viņu ir piemeklējušas tādas problēmas, kad viņš sāk saprast dzīves jēgu, kad es pastāstu par neredzamo, netaustāmo pasauli, par to, kas tajā notiek un pēc kādiem likumiem notiek. Es stāstu vienkāršā valodā, ar piemēriem, jo pati esmu praktiska, pragmatiska un piezemēta. Mans uzdevums ir vienkāršā, saprotamā veidā pastāstīt. Kad cilvēks ir nonācis krīzes situācijā, viņš šīs lietas pieņem pilnībā.

Liela daļa uzņēmēju, kuri, neskatoties uz krīzi, ir veiksmīgi, daudz lasa ezotērisko literatūru un arī praktizē, taču to neaizīst. Un, pateicoties tam, viņi ir tur, kur viņi ir. Es esmu runājusi ar sabiedrībā pazīstamiem uzņēmējiem un jautājuši, kāpēc viņi par to nerunā skaļi sabiedrībā, ja viņi tam tic un pēc šiem princi-

piem darbojas? Atbilde ir: „Kauns. Ko par mani padomās.” Kad es lasīju pirmo lekciju par piedošanas mācību, biju uzaicinājusi arī savus konkurentus. Pēc lekcijas man jautāja: „Elvita, vai nebaidies pazaudēt savus klientus? Vai ar jums vēl kāds uzņēmējs strādās, ka tu runā šitādas lietas?” Es domāju tā – ja man kaut kas ir jāzaudē, nu tad tā tam jābūt, un tur neko nevar darīt, jo tā ir mana pārliecība. Mani vairs nevar novirzīt no šī ceļa. Varbūt šo divu gadu laikā kāds ir nodomājis, ka man kaut kas nav kārtībā ar galvu, bet skaļi neviens nav teicis. Un manas domāšanas dēļ mēs klientus neesam zaudējuši. Katrā organizācijā darbinieki skatās uz savu vadītāju un mēģina no piemēra. Manā uzņēmumā darbinieki uzmanīgi vēroja mani, kas ar mani notiek, kā es mainos. Tie, kuri ar mani kopā strādā jau divpadsmit gadus, stāsta jauniešiem darbiniekiem, kāda es biju agrāk, un jaunie nespēj tam noticēt – kā var cilvēks tā mainīties. Bet darbinieki jau nemanot

mi daudz pasūtījumu pēc mēneša vai gada, varbūt viņu satrauc ziņas presē, ka tūlīt, tūlīt atkal būs sprādziens ekonomikā un kā tas ietekmēs viņu. Ja viņa apziņā šīs bailes ir, tad ķermenis uz to reaģē. Dažkārt mūsu prāts mums melo, sirds nemelo nekad, tikai sirdī mēs reti ieklausāmies, vairāk uzticamies prātam. Ķermenis arī nemelo. Ja prot lasīt ķermeņa valodu, var ļoti labi saprast, kas notiek cilvēkam galvā. Cilvēks var teikt, ka viņam viss ir kārtībā, bet, ja ķermenis rāda ko citu, tas nozīmē, ka iekšēji šīs problēmas ir, tikai cilvēks pats tās slēpj.

Kā var izprast īsto iemeslu, nianšes – kāpēc man sāp tieši roka vai kāja?

Nav iespējams aprakstīt visas nianšes. Tas arī ir mans uzdevums palīdzēt cilvēkiem ieraudzīt saikni, kāda pastāv starp notikumiem viņu dzīvē un sāpēm ķermenī. Mans analītiskais prāts ir

Liela daļa uzņēmēju, kuri, neskatoties uz krīzi, ir veiksmīgi, daudz lasa ezotērisko literatūru un arī praktizē, taču to neafišē. Un, pateicoties tam, viņi ir tur, kur viņi ir. Es esmu runājusi ar sabiedrībā pazīstamiem uzņēmējiem un jautāju, kāpēc viņi par to nerunā skaļi sabiedrībā, ja viņi tam tic un pēc šiem principiem darbojas? Atbilde ir: „Kauns. Ko par mani padomās.”

mainās man līdzī. Manā organizācijā nav neviena darbinieka, kurš nelasītu ezotērisko literatūru. Katrs kaut ko savu – dzīvās ētikas mācību, piedošanas virzienu, cits jogu vai astroloģiju. Es nevienam to neesmu likusi. Mums darbā bieži ir sarunas par tādām tēmām. Es domāju, ka gan jau ir kāds, kam patiktu, ka visi nebūtu tik ļoti ar šo lietu aizraušies. Bet tā dēļ neviens nav atlūgumu uzrakstījis.

Vai piedošanas mācībā vienmēr var atrast ļoti konkrētu cēloni, kāpēc kaut kas notiek tieši tā, kā notiek?

Jā, var atrast ļoti konkrētu saistību. Bet tā nav kā ābece – ja ir tas, tad ir tas. Ir tādas lielās lietas, piemēram, ja cilvēkam sāp mugura krustu daļā, tas nozīmē, ka viņam ir bailes no ekonomiskām problēmām. Bet ir nianšes, piemēram, uzņēmuma vadītājs domā, kā var būt bailes no ekonomiskām problēmām, ja kontā ir pietiekami daudz naudas? Varbūt viņu satrauc tas, vai viņš spēs laikā samaksāt algas saviem darbiniekiem, vai būs pietieka-

tas, kas man palīdz. Man nav nekādu īpašu spēju, un piedošanas mācībā nav nekādas mistikas, man izdodas uzdot cilvēkiem īstos jautājumus, lai nonāktu pie atbildes. Es izjautāju cilvēkus par visu, sākot no ieņemšanas brīža līdz šodienai, arī par vecāku un vecvecāku dzīvi. Tur arī parādās visas atbildes, kāpēc ir noticis tā, kā ir noticis, un kuras mācību stundas gars grib apgūt šajā dzīvē. Minēšu vienu piemēru. Pie manis atnāca jauna sieviete, kurai sāpēja spranda, kas nozīmē pārmērīgu prasīgumu. Viņa pati atzina, ka ir perfekcioniste, bet piebilda – tas taču ir pareizi, ka es darbā esmu prasīga pret padotajiem. Viņu ļoti kaitināja nekārtīgums, nesakārtotība kolēģos, kaut gan pati bija pedantiski kārtīga, perfekta. Viens no dievišķajiem likumiem ir tāds: tas, kas tevi kaitina citos, ir tevī pašā. Viņa apgalvoja, ka sevī neredz to nekārtīgumu, ko redz citos. Sarunā atklājās, ka ģimenē jau ilgstoši nevar atrisināt problēmu, ka vīrs strādā vienā pilsētā, bet sieva citā, un ģimene satiekas tikai brīvdienās. Es viņai jautāju: „Tu gribi teikt, ka tev ir kārtība mājās, juridiski jūs esat ģimene,

bet faktiski neesat kopā! Nu redzi, taviem kolēģiem nepārtraukti ir jāizdara pārkāpumi, viņi nevar organizēti darīt savu darbu, lai tevi tas kaitinātu tik ļoti, ka tu beidzot saprastu, ka jāsakārto sava dzīve. Tiklīdz tu sakārtosi savu dzīvi, tavi kolēģi visu izdarīs laikā un kārtīgi.” Tas izklausās neticami, bet tā ir.

Tas nozīmē, ka mūsu dzīvēs darbojas visi mums apkārt esošie cilvēki?

Jā, mēs cits citam esam skolotāji, un tādā veidā mēs mācāmies.

Vai ir kaut kas, ko var darīt profilaksei, negaidot lielas nepatīkšanas?

Ja cilvēkam veicas biznesā, ir labi mājās un viņam šķiet, ka ir laimīgs, tad viss ir kārtībā un, visticamāk, viņš intuitīvi dara visu pareizi. Dzīves gudrības, kuras mēs esam apguvuši, saglabājas mūsu garā, kad mūsu ķermenis nomirst. Cilvēks ir mūžīgs, viņš nav mirstīgs un, kad gars iemiesojas ķermenī no jauna, visas iepriekš uzkrātās dzīves gudrības paliek. Es te nerunāju par ķīmiju vai matemātiku, to aizmirst ātri. Es gribu teikt, ka daudzi veiksmīgi cilvēki šobrīd ir garīgi augstu attīstīti, tas nāk no iepriekšējām dzīvē. Bet viņu uzdevums ir šajā dzīvē turpināt attīstīties, un tāpēc viņiem nāk dažādi pārbaudījumi. Ja viņi tiek galā, viss ir kārtībā, viņi attīstās. Nekur nav teikts, ka visiem ir jālasa ezotēriskā literatūra, daudz ko var arī pats izdomāt. Esmu ievērojusi, ka vīrieši diezgan labi paši tiek galā, jo analītiskais prāts palīdz izdomāt un izdarīt secinājumus. Bet, ja nemācās un neattīstās, tad kādā brīdī arī veiksmīgos uzņēmējus piemeklē neveiksmes. Ir uzņēmēji, kuri vairākus gadus ir dzīvojuši ļoti labi, vairojuši savu kapitālu, bet tagad ir pie sasistas siles. Tas nozīmē, ka laikā, kad viņi bija veiksmīgi, viņi baudīja iepriekšējā dzīvē gūtos augļus, bet kļūda bija tā, ka viņi nemācījās tālāk, bet apstājās savā attīstībā. Šiem cilvēkiem ir visas iespējas atgūt zaudēto, jo viņi ir ļoti gudri, taču ir jāpārkāpj pāri tam, kam viņi ietiepīgi negrib pārkāpt. Jāsaprot, kāpēc viņi šobrīd ir pie sasistas siles. Ja viņi vaino valdību vai pasaules ekonomisko krīzi, viņi neko nav sapratuši. Tas, kas ar mums katru notiek, ir mūsu individuālās neapgūtās mācību stundas. Viens no principiem ir tāds, ka tev kaut kas tiek dots un tad tas tiek atņemts. Pensionārs, kuram jau no tā niecīgās pensijas atņem desmit latus, nejūtas tik slikti kā miljonārs, kuram šo miljonu atņem. Smagi ir tiem, kuri pieraduši dzīvot pārtībā, un pēkšņi viss ir mainījies. Tad viņi domā par pašnāvību, un tas ir brīdis, kad cilvēks aizdomājas – vai bēgt no problēmām, vai tomēr kaut ko darīt. Nekur nav teikts, ka cilvēkam, kurš garīgi attīstās, jābūt nabagam, viņš var būt miljardieris, bet no bagātajiem dievišķā plānā tiek prasītas citas lietas, pirmkārt, dalīties, un tas jā dara pareizi.

Man arī piemita tāds netikums kā skopums un alkatība. Mans lielākais pagrieziena punkts dzīvē bija tas, ka es ziedoju daļu savas zemes *Sokrata tautskolai*. Tas bija milzīgs solis cilvēkam, kurš bija pieradis domāt – vēl, vēl, vēl, man, maniem bērniem, mazbērniem. Sapratne, ka tas nav mans uzdevums pelnīt bērniem un mazbērniem, nāca grūti. Tā ir milzīga svētlaimes sajūta, kad notiek šīs pārmaiņas. Nevar teikt, ka es esmu līdz galam apguvusi šo mācību, jo ik pa laikam skopums pamostas. Es arī esmu tikai skolniece, kas iet garīgās attīstības ceļu. Ja agrāk es arī biznesā *sēdēju* uz informācijas, tad tagad es ar to dalos. Kad cilvēks sāk izprast apkārtējos notikumus, notiekošā jēgu, dzīvot kļūst ļoti

interesanti. Jo mēs garīgi vairāk attīstāmies, jo pārbaudījumi ir grūtāki. Bet mums vienmēr uzliek tādas pārbaudījumus, ar kuriem varam tikt galā. Viss ir attiecsmes jautājums, kā tu skaties uz pasauli un izproti tās vērtības. Vai policists ir vainīgs, ja viņš tevi soda, vai arī tas ir brīdinājums padomāt, ko dari nepareizi? Ir gadījumi, kad cilvēki, kuri nāk uz manām lekcijām un strādā ar sevi, ievēro, ka pēc mācībām viņus strīpām vien piemeklē dažādi pārbaudījumi. Tad viņi izlemj, labāk nemācīšos, lai nav šo pārbaudījumu, lai vieglāk dzīvot. Bet man jāpabēdina šie cilvēki. Ja viņu gars grib attīstīties, tad tas ir jā dara, jo pārbaudījumi nāks tā vai tā, tikai, neievērojot tos, nāk arvien lielāki ciešanu pārbaudījumi. Ja sākumā brīdinājumi ir kā nepatīkšanas, sīki krenķi, tad neievēroti tie pieņemamas apjomā. Ja cilvēks negrib mācīties, viņš tiek piespiests caur ciešanām.

Vai tas nozīmē, ka, lai ko mēs darītu, viss notiks, kā tas ir paredzēts?

Liktenis ir, bet mēs to varam koriģēt. Mēs savas mācību stundas varam apgūt uzreiz pēc viena pirksta mājiena, bet mēs varam gaidīt arī ciešanas, tā ir mūsu brīvā izvēle. Dzīvē bieži notiek tā, ka mēs kaut ko izdarām un tad saprotam, ka tā bija kļūda, bet pagātni vairs nevar izmainīt. Svarīgi ir dzīvot pareizi tagadnē, nežēlot pagātni. Ja skatāmies uz ekonomiku, uz valsti kopumā, es esmu no tiem cilvēkiem, kas ir gatavi piedot, pat noziedzīgas rīcības, ja cilvēks patiesi nožēlo un tagadnē ir gatavs mainīties. Ko Dievs gribēs ielikt cietumā, to ieliks. Man dažreiz ir žēl to cilvēku, kuri par katru cenu grib atrast vainīgo un sodīt. Viņi ir pilni negativisma, viņi visos saredz noziedzniekus. Daudzi ierēdņi valsts pārvaldē visus uzņēmējus uzskata par krāpniekiem. Viņi ir šajos amatos, lai izpirktu savu karmu, bet tas, ko viņi dara, tikai to padziļina, nevis izpērk. Mediķi, policisti, tiesneši – tās ir karmiskās profesijas. Ja cilvēks nedomā, ko dara, viņš uzņemas vēl papildus karmu. Uzņēmējiem varu ieteikt iepazīties ar cilvēciskajām vērtībām, jo tikai nedaudzi tās zina. Ir jāsaprot, no kurām īpašībām ir jāatbrīvojas un kuras ir jāattīsta. Ja šīs lietas ikdienā ievēro, nav jāuztraucas par nākotni, lai kādas krīzes vēl nāktu.

Pēdējā laikā grāmatnīcās ir aizvien vairāk ezotēriskās literatūras, tātad ir aizvien vairāk cilvēku, kuri to lasa.

Lasīt garīgo literatūru vēl nenozīmē garīgā ceļa iešanu. Tu vari izlasīt tikai vienu visplānāko grāmatīti un izlasīt grāmatu kalnus, bet ir svarīgi, vai tu to pielieto praksē. Ir cilvēki, kuri lasa grāmatas vienu pēc otras, bet neko neizmanto. Tad tādām zināšanām nav vērtības. Līdzīgi ir ar mūsu izglītības sistēmu, teorētiskas zināšanas mums skolā tiek iedotas, bet tās netiek praktizētas, līdz ar to tām nav jēgas. Būtiskais ir prakse.

Vai ir kāds piemērs, kā uzņēmuma dzīvē praktiski pielietot jūsu veidotos standartus?

Piemēram, draudzīga attiecība visos uzņēmuma līmeņos. Kad priekšnieks vienlīdz laipni un ieinteresēti aprunājas gan ar savu biznesa partneri, gan apkopēju uzņēmumā. Elementāra laipnība pret līdzcilvēku. Tas ir sākums, bet, ja īpašnieks pret darbiniekiem būs tāds, kā pret savas ģimenes locekļiem, viss būs kārtībā. To es varu droši apgalvot, raugoties uz savu uzņēmumu. Darbinieki uztver uzņēmumu kā savējo – ar tādu pašu atbildību un rūpību. **BP**



TIAN REN



SKAISTUMA UN VESELĪBAS AVOTS

Tjan Ren Tēja

“Tjan/Tian” nozīmē Daba, “Ren” nozīmē Cilvēks.

Tjan Ren nozīmē Harmonija starp Dabu un Cilvēku.

Tjan Ren tēja tiek pagatavota tikai no smalkiem pavasara tējas asniem. Tjan Ren tēja tiek pakota slēgtās metāla tvertnēs, kas saglabā tās delikāto garšu nemainīgu uz trim gadiem.

Tjan Ren tēja apvieno Ķīnas tējas kultūru, būtību un laipnību. Septiņu gadu laikā Tjan Ren tēja guva panākumus izaicinošā Krievijas tirgū. Pateicoties Tjan Ren augstajai kvalitātei, šīs markas tēja ir saņēmusi 12 zelta medaļas starptautiskās izstādēs Krievijā, kā arī 2010.gada trenda balvu 27.Starptautiskajā Salima uztura izstādē Brno, Čehijas Republika.





TJAN REN JASMĪNU TĒJA

Tjan Ren jasmīnu tēja nāk no Guangxi provinces Ķīnā. Tās pagatavošanas pamatos ir tradicionāla recepte un metode. Zaļās tējas un jasmīnu ziedu dabiskais aromāts un garša tiek apvienoti šajā tējā. Apstrādē netiek izmantotas mākslīgas piedevas. Tjan Ren jasmīnu tēju var izmantot vairākiem uzlējumiem, nezaudējot tās smaržu un garšu. Tjan Ren jasmīnu tēja ir sapakota elegantās kastītēs, kas satur 100g, 150g vai 200g beramās tējas.

TJAN REN ZAĻĀ TĒJA

Tjan Ren zaļā tēja nāk no Ķīnas Zhejiang provinces 1000m augstiem kalniem, kas ir bagāti ar ūdenskritumiem un ir miglas un ūdens ieskausti. Tjan Ren zaļā tēja tiek pagatavota no pavasara tējas asniem un tiek rūpīgi apstrādāta pēc Ķīnas tradicionālas metodes. Tādējādi zaļās tējas dabiskā kvalitāte tiek saglabāta līdz ar tās unikāliem aktīviem elementiem un minerāliem. Tjan Ren zaļo tēju var izmantot vairākiem uzlējumiem, nezaudējot tās smaržu un garšu. Tjan Ren zaļā tēja ir sapakota elegantās kastītēs, kas satur 100g, 150g vai 200g beramās tējas.



TJAN REN MELNĀ TĒJA

Tjan Ren melnā tēja nāk no plantācijām Ķīnas Yunnan provinces augstienē. Tā tiek rūpīgi pagatavota pēc ķīniešu tradicionālām metodēm. Tās uzlējumam ir spilgta krāsa, dabisks aromāts un žāvētu plūmju garša. Tjan Ren melno tēju var izmantot vairākiem uzlējumiem, nezaudējot tās smaržu un garšu. Tjan Ren melnā tēja ir sapakota elegantās kastītēs, kas satur 100g vai 150g beramās tējas.



TJAN REN TĒJAS ZIEMASSVĒTKU KOMPLEKTS

Īpašā Ziemassvētku komplekta sastāvā ir 3 kastītes ar 50g zaļās, jasmīnu un Tie Guan Yin tējas.

TJAN REN TĒJAS DĀVANU KOMPLEKTS

Īpašā dāvanu komplekta sastāvā ir 3 kastītes ar 60g zaļās, melnās un jasmīnu tējas.



taka

Kādu laiku Rīgas kultūras, mākslas un arī nakts dzīve saistījās ar Vecrīgu, kur dzīve mutuļoja, cilvēki allaž nāca un gāja, bet tagad palēnām centrs ir izpleties. Un viens no „jaunajiem centriem” ir Stabu-Tērbatas-Miera iela, kas piesaista apmeklētājus ar neformālas gaisotnes oriģinālām kafejnīcām, klubiņiem, pasēdēšanas vietām, savdabīgiem veikaliņiem... 2010. gada maija sākumā durvis Miera ielā 10 vēra kafejnīca *Taka*, kas jau no sākuma bija komandas projekts ar īpašnieci un vadītāju Līgu Stibi priekšgalā.

Iedvesmojoties no Berlīnes mazo kafejnīcu brīvās atmosfēras, pieliekot savas vienmēr mutuļojošās idejas, oriģinālu un patīkamu dizainu, gardu veģetāro virtuvi, kā arī piesaistot daudz mūziķu, dzejnieku un mākslinieku, *Taka* ir kļuvusi par iemīlotu vietu, kur nākt mākslas mīļotājiem, māksliniekiem pašiem, kā arī vienkārši cilvēkiem, kas novērtē labu virtuvi, draudzīgu atmosfēru, tēju un labu grāmatu. Turklāt viens no *Takas* lielākajiem plusiem ir draudzīgais un saliedētais kolektīvs, kas liek katram klientam justies kā ciemiņam

Kā tev radās doma izveidot pašai savu kafejnīcu un bāru? Ar ko *Taka* atšķiras no citām iemīlotām vietām Rīgā?

Vīzija par šāda veida vietu radās jau izsenis, svarīga bija saņemšanas uzsākt krietni vien atbildīgāku dzīvi nekā līdz šim. Noteikti iedvesmoja ceļojot redzētais un krīze kā iespēja. Ja retu reizi kādā apmeklētāja šķīvī paliek kāds neapēsts kumoss, tad diskusijas personāla starpā ir neizbēgamas – negaršojo, bija paēdis, pārāk liela porcija, par sāļu, saldu un tā joprojām. Šaubos, vai tā ir visur.

Kādus pasākumus plānojat tuvākajos mēnešos *Takā*?

Noteikti turpināsim iesākto kārtību: pirmdienās - lekcija un kino, otrdienās - dzeja un proza, trešdienās - dzīvā mūzika, ceturtdiena reģejam un piektdiena, sestdiena - atslodzei no darba nedēļas, tad kāds koncerts un pēc tam DJ. Tagad svētdienās *Takā* organizējam Ģimenes dienas - pulcējas vecāki ar bērniem, tad mazie apmeklētāji izklaidējas savā starpā, spēlējot spēles, zīmējot, ierokoties rotaļlietu kastē vai stumdot krēslu pa kafejnīcu, un Līva viņus mazliet pieskata. Tikmēr vecāki pusdienu, sapazīstas savā starpā vai paši spēlē spēles. Pieredze rāda, ka vecāki var aizrauties ar spēlēm vēl vairāk nekā viņu bērni - pagājušajā reizē spēlē *Latvija* piedalījās gan vecāki, gan lielākie bērni, gan kafejnīcas personāls. Decembrī *Takas* „Baltajā zālē” būs Ziemassvētku tirdziņš, kura laikā arī organizēsim *Takas* mākslas darbu izstādi Nr.2 – tā ir laba iespēja gan jauniešiem un ne tik jauniešiem māksliniekiem, gan mākslas cienītājiem. Izstādes laikā darbus aplūkot var katrs, un, ja kāds darbs uzrunā, tad izsolē ir iespēja to iegūt savā īpašumā. Divi beļģu mākslinieki, kas apciemoja mūs vairākkārt, bija sajūsmā par šādu iespēju, latvieši bija piesardzīgāki un ne tik naski uz pirkšanu. Latvijā šādas izsoles neformālā gaisotnē nenotiek, vismaz neesmu dzirdējusi par tādām, un laikam jau arī prioritātes šobrīd ir citas.

Kādi jūsu pasākumi piesaista vislielāko apmeklētāju skaitu?

Vasarā lielāko interesi izraisīja dzejas vakari un instrumentālie pasākumi, kafejnīca bija pārpildīta, un visi *Takas* viesi bieži vien nevarēja satilpt telpās. Karstajā laikā bruņojāmies ar ventilatoriem, ledū un avota ūdeni. Tagad katru vakaru notiek kāds pasākums, un tie visi ir vienlīdz labi apmeklēti. Ir cilvēki, kas nāk tāpat vien pasēdēt, ir tādi, kas seko līdzī programmai un nāk uz kaut ko konkrētu.

Kā jūs izveidojāt savu *Takas* komandu? Pēc kādiem kritērijiem jūs pieņēmt darbiniekus? Un kas šai procesā tev ir bijis lielākais atbalsts?

Sākotnēji visu darījām paši - taisījām ēst, mazgājām traukus, tīrījām, organizējām un dažkārt turpat palikām pa nakti, lai no rīta cīnītos ar netīro glāžu kalnu. Ar „paši” es domāju sevi, Inu un Māri - viņi daudz palīdzējuši *Takas* izveidē, tāpat kā ģimene, kas iesaistījās it visā. Līdz ar to viss ir pašu izlolots un grūti iedomāties tur darbojamies cilvēkus, kuri tikai sausi izpilda darba pienākumus. Vienīgie kritēriji bija šādi: jābūt gardēdim, jo jāprot novērtēt to, ko piedāvājam citiem, tāpat arī grūti būtu pārstāvēt



Līga Stibe

vietu, kurā notiek tik daudz kultūras aktivitāšu, ja nebūtu nekādas intereses par to. Likumsakarīgi - *Takas* personāls zina, cik gards ir ēdiens, vai dzejas lasījums var aizraut un vai 33 Ilmāra Šlāpina dziesmas spēj saraudināt. Lai kaut ko darītu, ir jābūt ticībai tam, ko tu dari, un tā rodas līdz ar izpratni.

Kā tu pati aprakstītu *Takas* kolektīvu? Un kādi, tavuprāt, ir lielākie plusi?

Es ļoti augstu vērtēju spēju improvizēt un rīkoties asprātīgi. *Takas* kolektīvs ir radošs, un visi ir izteiktas personības ar savu viedokli un idejām. Es ļoti labi apzinos, ka *Taka* nepaliek nevienam atmiņā kā telpa - ar dīvāniem, krēsliem un istabas augiem, tā paliek atmiņā kā noskaņa, kas tur radusies, un to rada kolektīvs, viss pārējais to tikai paspilgtina. Katram ir savi plusi, kuri sumējas kopā - kāds liek dāmām smaidīt, cits prot krāšņi pasniegt šokolādes kūku, visskaistāk uzrakstīt ēdienkarti, kāds sagatavo lielisku mūzikas izlasi, recepšu kladi vai dekorus logam, un tā visa rezultātā rodas lieliska un daudzpusīga komanda.

Kā tu tiec galā ar problēmām vai konfliktiem, kādi rodas kolektīvā?

Kā jau minēju, *Takas* kolektīvā katrs ir izteikta personība ar savu viedokli, protams, ne vienmēr viedokļi sakrīt. Šad tad sapulcējamies pie apaļā galda, visu izrunājam, patērējam vāciski, iedzeram tēju un pamētājam idejas. Tagad sākam *Takas* kolektīva kokteiļu maratonu, piedalās visi – arī tie, kas parasti bārā nesper pat kāju. Pēc tam paši vērtēsim, tad arī taisīsim apbalvošanas balli un kronēsim uzvarētāju.



Takas darbinieku darba ētika – kā tu to raksturotu?

Uzņemot viesus, mēs vienmēr rūpējamies, lai tie justos labi, ērti, nepiespiesti un neparlaikotos, lai būtu labi pačoduši, padzēruši un aizietu priecīgi. Par to rūpējas viss kolektīvs, un patīkamākais ir tas, ka šeit iegriežas tik patīkami cilvēki, ka tas viss sagādā tikai prieku.

Apbalvojumi un sodi – vai tu izmanto šādu sistēmu, lai vadītu darbiniekus?

Man šāda sistēma ir sveša. Šaubos, vai kāds no darbiniekiem spētu apzināti izdarīt ko sodāmu. Atbalstu cieņpilnu komunikāciju, kuras pamatā ir sapratne. Ja apzināti tiktu darīts kas nepieļaujams, tad, visticamāk, šis cilvēks atrastos neīstajā vietā. Man šķiet, ka apbalvojumu un sodu sistēma vairāk piemērojama ļoti lieliem kolektīviem, kur nav iespējama individuāla pieeja.

Takas kolektīvs atstāj pozitīvu, nepiespiestu un draudzīgu iespaidu – kā tiek panākts šāds efekts?

Tas nav efekts, mēs tiešām esam draudzīgi!

Tuvojas Ziemassvētki. Vai *Takā* plānojat arī ar Ziemassvētkiem saistītus pasākumus – koncertus, dzejas lasījumus, balles?

Jauno gadu noteikti sagaidīsim ar *Takas* Jaungada karnevālu! Man ļoti patīk tematiski pasākumi, pārgēršanās un sagatavošanās, īpašu dzērienu un ēdienu izdomāšana. *Taku* arī atklājam ar meža zvēru karnevālu. Un Ziemassvētku laikam *Takas* kolektīvs gatavo īpašu Ziemassvētku pārsteigumu - rādīsim Ziemassvētku ludziņu, kurā piedalīsies visi *tacinieki*. Būs arī koncerti Ziemassvētku noskaņās, Ziemassvētku vecītis Ģimenes dienā, *Takas* svētku tirdziņš, piparkūkas, karstviņš un mandarīni.

Taka jau ir ieguvusi labu reputāciju, piedāvājot gardus veģetāros ēdienus. Vai uz Ziemassvētkiem piedāvāsi kādus īpašus ēdienus un dzērienus?

Protams! Gatavosim klasiskos Ziemassvētku gardumus – štovētus kāpostus, pelēkos zirņus un pīrādziņus. Speķis un cūkas šņukurs gan izpaliks, bet būs gardi – „tik gardi, ka var pagībt”, kā saka Ina. Līdzās tam piedāvāsim arī kādus mums netradicionālus Ziemas-



svētku gardumus, mazliet ielūkosimies citu valstu virtuvēs. Pie ēdieniem, protams, būs dzērieni, līdzās klasiskajam karstvinam un karstajam balzamam jau stabilu pozīciju iekarojis ābolu karstvīns. Noteikti būs vēl kādi pārsteigumi!

Kā ar darba laikiem Ziemassvētkos un Jaunajā gadā – vai *Taka* tad strādās? Kā tev šķiet, vai uzņēmumiem būtu Ziemassvētkos jāstrādā vai arī tas ir svētku un ģimenes laiks?

Ziemassvētku vakarā un dienā noteikti nestrādāsim, pēc tam gan. Varbūt darba laiku mazliet saīsināsim, tas vēl nav izlemts. Jaunajā gadā gan strādāsim, gan ballēsim visi kopā! Jau minēju, ka būs karnevāls – šampanieša jūra, muzikāli notikumi un liksmība nakts garumā.

Kāda ir *Takas* apdāvināšanās politika darbinieku vidū? Vai ir gaidāms Ziemassvētku vecīša apciemojums?

Neesam vēl paguvuši ieviest kādu īpašu politiku, sveicām Jānos, tāpat arī dzimšanas dienās. Ziemassvētkos noteiktu būs vai nu

vecītis, vai Laimes aka, vai arī mēs visi būsim kopā kādā mežā vai dārzā zem egles.

Kādu dāvanu tu un *Taka* vēlētos saņemt Ziemassvētkos?

Jahtiņu. Nemaz nebūtu slikti! *Taka* ieiet jūrā!

Kādi ir jūsu plāni un cerības Jaunajā gadā? Kas sagaida *Taku* un tās apmeklētājus 2011. gadā?

Paplašināsimies, iziesim ārpus *Takas* sienām, varbūt pat ārpus Rīgas un Latvijas.

Optimistiski! Kādus novēlējumus svētkos tu no savas un *Takas* kolektīva puses dotu mūsu lasītājiem?

Lai vilks paēdis un kaza dzīva! **BP**

atpūsties un pievērsties sev adot

Žurnāla *Biznesa Psiholoģija* galvenā redaktore Elga Zēģele pirms neilga laika kļuva par psiholoģijas zinātnu doktori, aizstāvot doktora disertāciju Maskavas..... Tas ir likumsakarīgs solis pēc vairāku gadu darba un studijām psiholoģijas jomā.

Paralēli darbam žurnālā, SIA *Rīgas Meži*, kur Elga ir galvenā sabiedrisko attiecību speciāliste, un sabiedriskajai dzīvei Ikšķilē, Elgai atliek laika arī savam hobijs – adīšanai.

Pastāsti par savu hobiju.

Viens no maniem hobijs, visnenākais, kas pavada mani visu mūžu, ir adīšana. Adīt es iemācījos agrā bērnībā. Vispirms iemācījos tamborēt, tas bija piecu sešu gadu vecumā, pēc tam arī adīt. Mana mamma ir liela adītāja, tamborētāja un rokdarbniece. Savu pirmo džemperu pavisam vienkāršā rakstā es notamborēju, kad man bija astoņi gadi. Vēlāk skolā rokdarbu stundā es garlaikojos, jo to, ko tur mācīja, es jau sen pratu.

Arī savu vēlmi mācīties, izzināt kaut ko jaunu, pilnveidoties, arī nesen pabeigto doktora disertāciju varu skaidrot saistībā ar adī-

šanu, kas trenē roku sīkās muskulatūras motoriku. Tas savukārt veicina apziņas paplašināšanos. Par to runāja jau senajās kultūrās, un šodien jebkurš skolotājs to apstiprinās, ka bērniem jāattīsta sīkā motorika – jāmudina viņi griezt, līmēt, zīmēt, veidot un adīt.

Tu nāc no sportiskas ģimenes, bet tavš hobijs ir adīšana, nevis kāds sporta veids.

Es no bērnības atceros šīs divas pretējās ietekmes – mans tēvs bija un ir sportists ritenbraucējs un visu dzīvi piekopis aktīvu

dzīvesveidu, savukārt mamma bija un ir liela rokdarbniece un visādā ziņā ir ļoti saimnieciska. Tās bija divas ļoti atšķirīgas dzīves uztveres un virzieni. Bija brīdis bērnībā, kad vecāki diezgan intensīvi mani vilka katrs uz savu pusi. Man patika gan viens, gan otrs. Bērnībā es arī daudz slidoju, slēpoju, braucu ar riteni. Un arī tagad man abi šie virzieni ir pieņemami. Es ļoti agri adīju un tamborēju, bet arī ar divriteni braucu jau četru gadu vecumā. Tā kā es augumā biju sīka, tad visi bija pārsteigti, ka tik mazs bērns prot braukt ar divriteni.

Ko tu gūsti adot?

Strādājot aktīvi pie doktora disertācijas, daudz lasot un domājot, pēc tam gribas atslodzi jeb cita veida slodzi, un man tā ir adīšana, kas palīdz atslēgties, atpūsties un pievērsties sev. Dzīvoju Ikšķilē pie Daugavas, un vasarā man ļoti patīk sēdēt ārā uz terases, kad ir jauks laiks, skatīties uz skaisto ainavu un adīt. Es esmu priecīga, ka man to iemācīja tik agrā bērnībā. Man adīšana ir kā slimība, tā kā citiem, piemēram, grauzt saulespuķu sēklas. Kad iesāc, tad nevari apstāties. Es nemaz ilgi bez adīšanas nevaru iztikt. Reizēm domāju, ka valdīņu pārceļšana no vienas adatas uz otru ir kā mantru skaitīšana. Adot paralēli var izdomāt daudz dažādas domas. Tas nav tā, ka adot tu domā tikai par adīšanu, tā ir sava veida meditācija, laiks sev, kad var izrisināt dažādus savas dzīves jautājumus. Tāds pārdomu laiks man ir vajadzīgs.

Vai ir bijuši posmi, kad neesi adījusi, nav gribējies vai nav bijis laika?

Es esmu adījusi visus šos gadus diezgan regulāri. Protams, ir bijuši periodi, kad es esmu to darījusi ļoti daudz un intensīvi, ir bijuši aizņemtāki gadi, kad esmu adījusi mazāk, bet nav bijis tā, ka es neadītu nemaz. Galvenokārt adu džemperus un gada laikā noadu vismaz sešus džemperus. Adu arī šalles, cepures, meitām kleitas. Zeķes gan nav vērts adīt. Ja vajag slēpošanai, tad speciālās zeķes ar īpašām šķiedrām ir labāk nopirkt veikalā.

Agrāk, kad veikalos bija grūti nopirkt kaut ko skaistu un oriģinālu, daudzas sievietes šuva un adīja pašas, bet tagad veikalā var nopirkt gandrīz jebko, kāpēc tu tomēr adī?

Jā, tā bija. Atceroties skolas laiku, es varu teikt, ka visas manas draudzenes arī ada, un liela daļa arī pašas šuj. Tajā laikā, kad man piedzima pirmā meita, es apmeklēju arī diezgan nopietnus šūšanas kursus. Dzīvodama mājās un līdz pusotra gada vecumam meitu auklējot, es gāju mācīties šūt. Kā tu teici, tajā laikā veikalos neko nevarēja nopirkt, tāpēc arī es mācījos, lai varētu gan sev gan bērnam kaut ko uzšūt. Veikalos atrodamais bija vienveidīgs un bezgaumīgs. Tad, lai atšķirtos un dzīvi padarītu krāsaināku, visas sievietes centās kaut ko noadīt, notamborēt, uzšūt. Tas bija laiks, kad es ļoti daudz adīju. Tagad adīt neatmaksājas, ārzemēs veikalos var nopirkt ļoti skaistus un ne dārgus izstrādājumus, un tad šķiet, kāpēc vispār būtu jāada? Bet tas ir hobijs, aizraušanās, pārdomu brīži, būšana kopā ar sevi, pārdomājot dažādas lietas.

Vai tu seko līdzī modei, pērc adīšanas žurnālus?

Adījumi no modes neiziet. Dzijas kļūst modernākas, un nedaudz mainās piegriezums, bet raksti vienmēr ir modē. Reizēm



es pati kaut ko izdomāju, varbūt, ka esmu to iepriekš kaut kur redzējusi, bet vairs neatceros, kur, un tad atmiņā uzpeld kāda ideja. Gadās arī, ka es kaut ko ieraugu žurnālā, kas man ļoti patīk, un tad uzadu. Bet es vispār daudz pārku dažādus modes žurnālus, tai skaitā arī adījumu žurnālus. Latvijā labus adījumu žurnālus nopirkt ir grūti. Pēdējos gados, kad meita dzīvo Amerikā, viņa man ved no turienes, bet es arī pati, ceļojot pa pasauli, vienmēr nopērku kādus žurnālus.

Kā tu atrodi laiku adīšanai? Zinu, ka ikdienā esi ļoti aizņemta.

Visbiežāk es adu tajā laikā, kad skatos *Panorāmu* vai citus ziņu raidījumus. Skatoties kādu filmu vai politiskās diskusijas, reizēm pat īpaši tur nav ko skatīties, pietiek ar klausīšanos, un tad reizi pa reizei var uzvest acis. Es nespēju tā vienkārši sēdēt, rokas klēpī salikusi, un skatīties, man vajag kaut ko darīt, gribas laiku maksimāli izmantot.

Tu vari adīt, neskatoties uz adāmo?

Tas atkarīgs no raksta, ko adu. Ja ir vienkāršs, tad var adīt, gandrīz neskatoties, ja sarežģītāks, tad sākumā, kamēr ieadās un pierod pie raksta, ir jāseko līdzi. Kad jauno musturi iemācās no galvas, tad atkal var neskatīties. Vispār adīšana skaitās smags fizisks darbs. Senajā Grieķijā adīja tikai vīrieši, sievietes nemaz nedrīkstēja to darīt. Tā ir liela slodze sirdij un arī muguram, jo parasti jau ada sēžot, un galva ir nedaudz pieliekta. Ja ir problēmas ar mugurkaulu, tad adīt ir grūti.

Kā tev šķiet, vai adīšana ir radošs process, kura laikā līdzīgi kā mākslinieki var noadīt no sevis nost kādas emocijas, notikumus, pārdzīvojumus?

Reizēm ir kāda ideja, uzplaiksnījums, kad gribas adīt, un tad arī ir jāada. Var gadīties, ka adot es saprotu, ka tas nav īstais musturis, vai dzija nav tāda, kā vajadzētu, ka nerealizējas iecerētais un nav tas, ko gribētu, tad sāku meklēt citu materiālu, citu musturi,





eksperimentēju un meklēju – tajā ir kaut kas saistīts ar tā brīža sajūtām un noskaņojumu. Bet ir bijis arī tā, ka ir noadīta jau liela daļa džempera, un es ārdū ārā vai nolieku nost uz kādu laiku. Pēc mēneša vai gada var atgriezties pie iesāktā adījuma un to pabeigt. Padomju laikos man bija arī adāmmašīna, Krievijā ražota, arī ar to es adīju, kaut tas man likās neinteresantāk. Iestādi programmu un ar vienas rokas kustību viss adās. Savā laikā es daudz noadīju, bet tas man ne visai patika, tāds mehānisks process.



Kā tu iegādājies dzijas?

Citreiz ir ideja vai žurnālā noskatīts modelis, ko gribētos uzadīt. Tad es eju un mērķtiecīgi meklēju, bet visbiežāk man gadās tāpat kā grāmatu veikalos, kad es ieeju un nopērku visu ko, arī to, ko nemaz nevajag, ko es nebiju plānojusi pirkt. Īpaši šobrīd, kad ir tik daudz interesantu un krāsainu dziju. Tad nopērku dziju nezinot, kas tas īsti būs, ko es adīšu, vienkārši man ļoti patīk tā dzija, tikai pēc tam domāju, kas no tā varētu sanākt.

Vai tu mēdz adīt no vairākām dzijām?

Pārsvārā man patīk adīt no vienas, augstākais divām dzijām un variēt ar rakstu. Adīšana ar vairākām dzijām prasa lielāku uzmanību, vērību, tad vairāk jādomā līdzī. Kad es pirmo reizi biju Vācijā (vēl padomju laikos), toreiz Latvijā nevarēja nopirkt skaistas dzijas. Braucot uz turieni, es domāju – noteikti nopirkšu baltu dziju, tāda

Latvijā nebija pieejama. Kad iegāju milzīgā dziju veikalā, ieraudzīju, ka tur vesela veikala siena no grīdas līdz griestiem, sadalīta sīkos plauktiņos – visa bija tikai ar baltu dziju. Tas man bija absolūts šoks, es nevarēju iedomāties, ka var būt tik daudz dažāda veida baltas dzijas – dažādu toņu, dažāda biezuma, ar spīdīgiem diedziņiem, bārkstīņām, smalkumiņiem. Bet viss beidzās ar to, ka es nopirku kādas citas krāsas dzijas, bet baltu tā arī nenopirku. Es biju tik apjukusi, ka nesapratu, ko pirkt. Pēc tam es sevi šausījumu un domāju – varēju taču nopirkt jebkuru, ka tik balta.

Kā tu glabā dzijas?

Mājās man ir vairāki lieli pītie grozi, pilni ar dažādām dzijām, adatām, tur ir arī neizadītās dziju gali. Tos es ārā nemetu ar domu, ka kādreiz no tiem varētu kaut ko uzadīt, bet tam nekad laika nepietiek, žēl arī izmest, tad domāju, ka vajadzētu kādam atdot.

Es vienmēr cenšos pirkt labas dzijas. Ja kāds džemperis ir jau labu laiku valkāts un apnicis vai sava fasona dēļ kļuvis nemoderns, negribas mest ārā, jo dzija ir laba un izmantojama. Tādiem gadījumiem man ir vēl viena liela kaste ar izādītiem adījumiem, kurus vēl varētu pāradīt, jo dzijas labi saglabājušās.

Saka, ka pašdarinātos adījumos paliek adītāja enerģija.

Reizēm, kad adu, prātā nāk ne visai pozitīvas domas, kaut kas no darba dzīves, ikdienas sarežģījumiem, tad pie sevis dusmojos. Ja pieķeru pie domas, ka prātoju par negatīvām lietām, tad norāju sevi, jo adot tādas domas nedrīkst domāt, lai neieliktu to adījumā. Es domāju, ka lietas nes savu enerģētiku. Savai meitai Lienei nupat uzadīju jaku un aizsūtīju uz Ameriku. Adot es domāju labākās domas, un liekas, ka jaciņa iznāca emocionāli silta. Ceru, ka valkājot viņa sajūtīs manu mīlestību.

Vai meitas mēdz arī pasūtīt tev kaut ko, lai uzadi?

Jā, vecākā meita ir nopirkusi dziju, izdomājusi, ko viņa vēlas, uzzīmējusi modeli un pielikusi klāt žurnālu, kas man būs jāada – pasūtījums jau gaida, kad man būs kāds brīdis, lai varu ķerties klāt.

Vai tavas meitas nav adīšanu kā hobijs pārņēmušas no tevis?

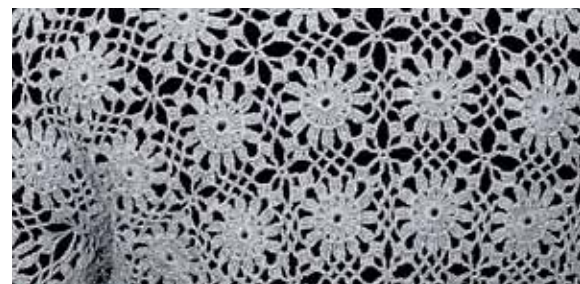
Viņas adīt prot, šo to ir noadījušas, bet viņām tas nav kļuvis par hobijs, kā tas ir man. Jaunākā meita tagad mācās par modes dizaineri Ņujorkā, tā ka kaut kādā ziņā vismaz viena no meitām tomēr ir pārņēmusi interesi par modi. Viņai šobrīd ir izvēles iespēja, un viens no variantiem, kur specializēties, ir trikotāžas virziens.

Mana pirmā profesija ir teātra režisore. Tajā laikā es svārstījos – vai iet mācīties Mākslas akadēmijā Trikotāžas nodaļā vai izvēlēties kultūras jomu. Beigās tomēr paliku pie kultūras virziena. Kaut arī es divus gadus biju gājusi sagatavošanas kursos Mākslas akadēmijā, šis sapnis palika kā hobijs.

Kad tu satiecies ar draudzenēm, vai jūs runājat par adīšanu?

Jā, mēs arī rādām viena otrai, ko esam noadījušas. Tas, ko es parasti draudzenēm mēdzu dāvināt Ziemassvētkos vai dzimšanas dienā, ir dzija, jo es zinu, ka tā ir dāvana, kas vienmēr noder





un iepriecina. Pēc tam, protams, draudzenes rāda, ko viņas ir noadījušas.

Vienu brīdi pārmaiņu laikos es strādāju skolā. Mācīju bērniem spēlēt teātri un labas uzvedības kultūru. Uz šo skolu bija atbraukuši skolotāji no Francijas. Mēs kā lielu lepnumu rādījām viņiem rokdarbu kabinetu un meiteņu adītos cimdus un zeķes. Franču skolotāji nesaprata, kāpēc meitenēm ir jāada, nav taču karš. Kara laikā adīja, tagad ieej veikalā un nopērc. Tas mūs samulsināja. Mēs gribējām palepoties, bet viņi to ne tikai nenovērtēja, tas viņiem likās nevajadzīgi un muļķīgi. Pēc tam domāju, kāpēc mēs cenšamies meitenēm kaut ko tādu mācīt? Toreiz runāju ar vienu no savām skolotājām – gudru, pieredzes bagātu sievieti. Viņa teica: saproti, mēs esam maza tauta un nekad nezinām, kas mūs sagaida, mums jāprot darīt viss. Mums tas jau ģenētiski ir ielikts – būt gatavām un prast iziet no dažādām sarežģītām situācijām. Ne jau velti latviešu sievietes izsūtījumā Sibīrijā prata adīt, šūt, un tas palīdzēja izdzīvot ekstrēmās apstākļos. Varbūt tiešām tas mums ir ielikts dziļi zemādas, tāpēc mēs arī cenšamies bērniem iemācīt dažādas praktiskas lietas un nodod tās no paaudzes paaudzē. Tāpat arī tēvi saviem dēliem nodod dažādas praktiskas iemaņas, kas būtībā mūsdienās vairs nav tik nepieciešamas, un ārzemēs to vispār nedara. Izsauc elektrīki, lai ieskrūvē spuldzīti, jo paši neprot to darīt. Mums ir vēl tāds pašaglabāšanās instinkts.

Vai tu arī ceļojot adi?

Pēdējos gados ne, jo lidmašīnā nevar ienest adatas, bet agrāk, kad braucu ar vilcienu, tad gan. Manuprāt, vilcienā adīšana ir pats labākais, ko var darīt. Tajā laikā, kad es mācījos par režisori, mēs arī paši kā aktieri spēlējām izrādēs. Kamēr gaidī savu iznācienu, tu adi, jo ir daudz laika un kaut kas tajā laikā ir jādara. Tāpēc arī manas tā laika studiju draudzenes ada, tā mēs aizpildījām tukšās pauzes. Toreiz skolas somā bija ne tikai grāmatas, bet arī adīklis. Tāpat padomju laikos, kad visur bija rindās jāgaida, piemēram, poliklīnikā, nekad nezini, būs jāsēž stunda vai divas, tad es arī visur ņēmu līdzi adīkli.

Vai tu arī mēdz dāvināt savus adījumus?

Kad es kaut ko noadu savām meitām, tā savā ziņā ir kā dāvana.

Citiem gan es nedāvinu savus adījumus, un lielākoties visas manas draudzenes pašas ada.

Mana mamma, kura šobrīd ir pensionāre un nevar atļauties nopirkt dāvanas, bieži dāvina mums savus adījumus. Piemēram, pagājušajos Ziemassvētkos viņa manām meitām bija notamborējusi skaistas, pat izsmalcinātas vestes, citreiz tās ir šalles, cepures, man plecu lakatus, sedziņas – mīļas lietas. Faktiski tādas smalkas lietas nemaz nevar nopirkt, un saņemot ir ļoti patīkami, īpaši zinot, ka tas darināts speciāli tev, par tevi domājot. Es nemaz negribētu, ka mamma man nopirktu kaut ko veikalā. Lai arī visu ko var nopirkt, tā tomēr tāda personīga dāvana ar pavisam citu nozīmi. Pirms kāda laika es biju iegājusi veikalā, kur ar rokām adīts *Boss* firmas sieviešu džemperis maksāja 360 latus, jo tas ir roku darbs. Tādu džemperu es varētu noadīt nedēļas laikā. Bet roku darbam ir pavisam cita cena, tas visā pasaulē tiek novērtēts.

Vai nav nācies sastapties ar apkārtējo izbrīnu, uzzinot, ka tu adi?

Pat vairākkārt. Cilvēki izteikuši komplimentus, ka man ir skaists džemperis vai lakats, un pēc tam seko jautājums – kurš tev ada, kur tu ņem tādas lietas? Kad es saku, ka pati adu, redzu otra cilvēka seju neticību. Bet zināmā mērā tas man ir gandarījums, ka es adu pietiekami labi, lai cilvēki neticētu, ka es to varu izdarīt. Kā jebkuram hobijs, arī adīšanai ir tā šķautne, ka tad, kad es mājās adīju, tas manu vīru ļoti kaitināja. Es nesarunājos, jo esmu iegrimusi domās. Kaut kas mājās paliek nepadarīts, jo adīšana arī paņem savu laiku. Citreiz man liekas, ka jānoada līdz kādai konkrētai vietai, nedrīkst pārtraukt pusceļā, un tas apkārtējos mēdz kaitināt, jo neesmu viņiem pieejama.

Tajā laikā, kad strādāju VEF Kultūras pili, es šuvu sev drēbes un adīju. Man tagad grūti izvērtēt, kāds mans apģērbs toreiz bija, bet tas noteikti atšķīrās no tā, kas nopērkams veikalos. Paklīda tenkas, ka man radi ārzemēs dzīvo, un viņi man sūta apģērbu, tāpēc es varu labi ģērbties. Es šīs baumas zināju un, kad man kāds jautāja, kur tu tik smuku apģērbu dabūji, es kā pa jokam arī teicu – man taču radi ārzemēs. Un cilvēki tam ticēja. Es varēju labi ģērbties, jo man radi ārzemēs... **BP**

vai var veidot horoskopus uzņēmumam?

Gadu mijā cilvēkus interesē, kas būs nākotnē, viņi iet pie astrologa, bet astroloģija nav zinātne. Vai tai var ticēt?

Viedokļi par to, vai astroloģija ir zinātne, vai ne, ir dažādi. No vienas puses, mēs varam pilnīgi droši apgalvot, ka astroloģiskie aprēķini balstās uz planētu izvietojumu attiecībā pret mūsu planētu Zemi. Tā ir ģeocentriskā sistēma atšķirībā no astronomijas heleocentriskās sistēmas. Tātad aprēķins tiek veikts pēc objektīviem datiem un nav nekādā gadījumā saistīts ne ar kādiem ezotēriskiem pieņēmumiem.

Gadu mijā cilvēkus interesē, kas būs nākotnē, viņi iet pie astrologa, bet astroloģija nav zinātne. Vai tai var ticēt?

Viedokļi par to, vai astroloģija ir zinātne, vai ne, ir dažādi. No vienas puses, mēs varam pilnīgi droši apgalvot, ka astroloģiskie aprēķini balstās uz planētu izvietojumu attiecībā pret mūsu planētu Zemi. Tā ir ģeocentriskā sistēma atšķirībā no astronomijas heliocentriskās sistēmas. Tātad aprēķins tiek veikts pēc objektīviem datiem un nav nekādā gadījumā saistīts ne ar kādiem ezotēriskiem pieņēmumiem. No otras puses, līdz šim laikam nav izdevies noteikt mehānismu, kādā veidā mūsu Saules sistēmas ķermeņi ietekmē cilvēku. Visas planetāro izvietojumu (horoskopu) interpretācijas ir pamatotas ar gadu tūkstošu novērojumiem. Planētu ietekmi pētīja šumēri, ēģiptieši, austrumu un rietumu alķīmiķi. Arī šobrīd tiek veikti pētījumi. Mūsdienās ārzemēs ir vairākas laboratorijas, kurās pēta astroloģijas iespējas, un jāsaka, ka ir arī ticami rezultāti par labu astroloģijai. Astroloģija nekādā gadījumā nav zilēšana. Pēc astroloģiskiem datiem labs profesionālis var veidot prognozi par pamata tendencēm ar ticamību 60% - 80%.

Ko parāda personīgais horoskops?

Pēc cilvēka personīgā horoskopa ļoti labi var noteikt viņa raksturu, īpašības, kas ir būtiski, veidojot prognozi. Arī bez astroloģijas mēs zinām, ka cilvēkiem ir dažādas emocionālas reakcijas, atšķirīgi uzvedības stili un paņēmieni, veidojot saskarsmi un risinot problēmas. Nav iespējams piedāvāt visiem vienādas receptes, tādēļ, ja jūs izvēlaties kādu speciālistu astrologu, viņš jums individuāli veidos prognozi, ņemot vērā jūsu personības īpatnības. Runājot par personīgā horoskopa rādītājiem, varu izstāstīt vienu, manuprāt, neordināru gadījumu no savas prakses. Pirms vairākiem gadiem pie manis vērsās kāds kungs. Pēc viņa horoskopa izveides es konstatēju, ka vislabāk viņam varētu veikties konservēšana. Es apjuku – parasti šie rādītāji vairāk attiecas uz sievietēm, kuras prot lieliski marinēt gurķišus vai kabačus, bet tomēr, kad šis kungs ieradās, es viņam to pateicu. Un izrādījās, ka šis cilvēks patiešām ir tieši saistīts ar konservēšanas tehnoloģiju izstrādāšanu. Attiecīgi katram pēc viņa personīgā horoskopa var noteikt optimālo darbības sfēru un var arī ieteikt, kad aktīvi rīkoties, kad vajadzētu pievērst lielāku uzmanību darba jautājumiem vai personīgajai dzīvei, kur labāk sagaidīt savu dzimšanas dienu, lai nākamā gada notikumi risinātos jums vajadzīgā sfērā vai nerealizētos kādas jums nevēlamas situācijas. Pēc personīgā horoskopa var noteikt ne tikai raksturu un optimālo laiku kādai darbībai, bet var arī skatīties saderību, proti, kā jūs varat atrast kopēju valodu ar kādu cilvēku vai kā var veidoties lietišķa vai personīga partnerība.

Vai var veidot horoskopu arī uzņēmumam?

Noteikti var. Jānosaka uzņēmuma „dzimšanas” brīdis un pēc tā var arī veidot uzņēmuma astroloģisko karti. Pēc šīs kartes, ļoti līdzīgi kā pēc personīgā horoskopa, var raksturot uzņēmuma tendences, noteikt, cik veiksmīga vai problemātiska būs tā funkcionēšana, kad ir gaidāmi krīzes periodi un kad ir ieteicams uzsākt jaunus projektus.

Vai var ietekmēt biznesa procesus, vadoties pēc horo-

skopa?

Kā jau minēju, pēc uzņēmuma astroloģiskās kartes var prognozēt ieteicamos laikus dažāda rakstura aktivitātēm. Piemēram, ir iespējams noteikt labvēlīgākās dienas nopietnām pārrunām vai kāda līguma slēgšanai. Astroloģiski var noteikt arī laiku, kad uzsāktais bizness būs nedrošs, maldīgs, kad ir labāk atturēties no aktivitātes vai visu veikt ļoti uzmanīgi, apzinoties, ka ir iespējama nepatiesa informācija vai nopietna destrukcija. Domāju, ka šādi var ietekmēt biznesa procesus. Vislabāk gan ir vērsties pie astrologa pirms uzņēmuma reģistrēšanas, lai piemeklētu optimālu reģistrācijas dienu, kura būtu gan pēc vispārējiem rādītājiem labvēlīga efektīvai uzņēmuma darbībai, gan būtu pietiekami harmoniska un saskaņota ar jūsu personīgo horoskopu. Vēl astroloģiski var diezgan labi piemeklēt darbiniekus uzņēmumam. Piemēram, jums ir vajadzīgs cilvēks *papīra* darbiem. Šādai darbībai ir nepieciešamas noteiktas īpašības, kuras arī var noteikt pēc astroloģiskajiem rādītājiem. Ja cilvēks, kas ir pieteicies darboties ar *papīriem*, ir apveltīts ar prasmi visu laiku kustēties, ar nepieciešamību pēc pārvietošanās un aktīvas saskarsmes, tad šādam cilvēkam noteikti vēlams piedāvāt viņa raksturam atbilstošas funkcijas, nevis *sēdināt* viņu tikai pie galda.

Vai ir zināma kāda pieredze astroloģijas izmantošanā biznesā?

Es nevaru minēt konkrētas uzņēmumu situācijas, jo ir astrologa ētika, kura paredz informācijas neizpaušanu. Varu vienkārši pateikt, ka uzņēmēji, kuri vadās pēc astroloģiskām prognozēm, bieži vien atzīst, ka tas viņiem palīdz ne tikai noteikt optimālo laiku kādai darbībai, bet palīdz arī labāk izprast notiekošo. Piemēram, parādās kāds jauns cilvēks ar jaunu priekšlikumu vai projektu. Astroloģiski var raksturot, cik lielā mērā var ar to rēķināties, vai šim priekšlikumam ir laba perspektīva, vai tā ir tikai gadījuma situācija. Varbūt tā ir vienkārši avantūra, un jūsu ieguldījumi ātri vien pārtaps par zaudējumiem.

Cik astroloģijas norādes ir maināmas, vai tā arī būs, kā rāda astroloģija?

Personīgais horoskops parāda tādu cilvēka veidolu, kas līdzīgi kā iedzimtība, ir cilvēka pamats. Kā jau minēju, mēs visi esam ļoti dažādi, atšķirīgi uzvedamies, reaģējam un bieži vien, apzinoties savas īpašības, mēs sākam tās koriģēt vai pat pilnīgi mainīt. Tas var ietekmēt jūsu reakcijas uz noteiktām astroloģiskām norādēm. Jau no seniem laikiem ir zināms, ka, jo vairāk cilvēks ir attīstīts, jo mazāk viņš ir atkarīgs ne tikai no apstākļiem, bet arī no savas astroloģiskās kartes. Ir arī mūsu griba. Astrologs jums var ieteikt nākamnedēļ sākt dziedāt korī, bet, ja jums negribas to darīt, vai ir vērts uzsākt? Un neapšaubāmi par to, ko pauž astroloģija, runā astrologs – cilvēks ar savu pieredzi, vērtībām un uztveri, un kā jebkurā profesijā milzīga nozīme ir viņa profesionālismam, kompetencei, prasmei, abstrahējoties no sava subjektīvisma, interpretēt astroloģiskās norādes. Un vēl – kad es sāku studēt astroloģiju, pasniedzējs mums teica, ka patiešām profesionāls astrologs ir tas, kurš ir izveidojis vismaz 2000 kartes un praktizējis 12 gadus. Tā ir laikā pārbaudīta prasība, bet arī pēc tik lielas prakses pastāv iespēja, ka astrologs nevarēs jums dot pilnīgi precīzus norādījumus, un kā jau es pirmīt minēju, labākajā gadījumā ticamība ir 80%. **BP**

2011. gads biznesā

Janvāris

Janvāris ir gaidāms kā diezgan saspringts mēnesis, kad aktivizēsies dažādi „pārbaudītāji”. Tādēļ ir ieteicams uzturēt dokumentāciju vislabākā kārtībā un neaizrauties ar nelikumīgiem darījumiem.

Tomēr reizē šis mēnesis var būt izdevīgs dažādiem pirkumiem un vispār veikala darījumiem, bet nevajadzētu tiem piešķirt pārāk emocionālu nokrāsu, jo tas var sabojāt pat vislabākās situācijas.

Var arī veidoties kādi negaidīti pavērsieni, kuru rezultātā var izteikti mainīties cilvēku aprites loks. Šajā mēnesī uzņēmumos vai biznesā ir veicamas pārmaiņas, bet tām nav jābūt kardinālām.

Februāris

Šomēness vēl kādu laiku turpinās aktīvi darboties pārbaudes instances. Tomēr paralēli ir norādes, ka varēs veiksmīgi funkcionēt tie uzņēmumi, kuru profils ir saistīts ar strukturālām vienībām vai arī uzņēmumi, kuru darbībā ir vērojama noteiktība un stingra loģika. Februārī būs daudz iespēju veidot jaunas lietišķas attiecības, bet nav ieteicams dibināt jaunus uzņēmumus, pat, ja izskatās, ka tas ir nepieciešami. Savukārt varēs produktīvi turpināt kādas sen uzsāktas attiecības un atjaunot kādu iesaldētu biznesu.

Marts

Šis mēnesis būs diezgan spraigs attiecībās ar apkārtējiem. Saskarsmē, tai skaitā lietišķā valdīs emocijas, kuras būs gan harmoniskas, gan brīžiem saspringtas, un šīs emocijas bieži vien ieviesīs lielu haosu darbībā. Tas traucēs adekvātai notiekošā uztverei un attiecīgi rezultātu sasniegšanai. Tādēļ ir ieteicams pēc iespējas valdīt savus emocionālus stāvokļus un nepakļauties impulsiem.

Martā var funkcionāli modificēt uzņēmumu darbību, pat ir iespējams diezgan izteikti mainīt uzņēmuma veidolu, kas dos labus rezultātus.

Aprīlis

Aprīlī ir ieteicams visus uzsākusmus veikt ļoti pārdomāti, jo pastāv nopietnu konfliktu iespēja. Konflikta rezultātā var pat notikt labu un līdz šim konstruktīvu lietišķo attiecību saraušana. Būs vērojama liela spriedze sabiedrībā, cilvēki rīkosies dažkārt nekoordinēti, būs problēmas ar tehniku un elektroniku, un visspilgtāk tas izpaudīsies mēneša beigās.

Destruktīvais mēneša fons veicinās nopietnās agresijas izpausmes, tādēļ ir ieteicams pēc iespējas neieļauties attiecību skaidrošanā, ja nav vēlams tās izjaukt.

Maijs

Diemžēl spriedze šajā mēnesī turpināsies. Tomēr otrā mēneša pusē un īpaši pēc 20. datuma var ne tikai produktīvi rīkoties, bet arī veidot kaut ko jaunu lietišķā darbībā. Jāatzīmē, ka maijā cilvēki būs tendēti uz personīgo attiecību kārtošanu, kas var ne pārāk adekvāti ietekmēt biznesa lietas. Īpaši ieteicams tam pievērst uzmanību otrajā mēneša pusē un nepakļaut darījumu perspektīvas emocionālajām prioritātēm. Reizē attiecību harmonizācija var dot iespēju veidot jaunas partneru attiecības, kuru pamatā būs draudzīgums un savstarpējā sapratne.

Jūnijs

Vasaras sākums ir vērtējams kā veiksmīgs periods jauno lietišķo attiecību uzsākšanai, it īpaši tas ir attiecināms uz jūnija sākumu. Tomēr reizē ir norāde uz konfliktiem, bet tie ieviesīs diezgan lielu skaidrību par tām tendencēm, kuras tik un tā ar laiku izpaudīsies un traucēs sadarbībai.

Mēneša beigās ir gaidāmas ne pārāk konstruktīvas situācijas, kā arī atkal parādīsies avāriju un nopietnāku konfliktu fons. Visdestruktīvāk rīkosies cilvēki ar vāju nervu sistēmu, tie var pausties kā konfliktu provokatori.

Jūlijs

Jūlijs būs diezgan aktīvs mēnesis darījumu sfērā, bet nevar teikt, ka viss ritēs harmoniski un konstruktīvi. Var veidoties izteiktas nesaņķas un konflikti, tomēr šomēness biežāk nekā parasti varēs paļauties uz tuvākiem cilvēkiem. Būs iespējams arī uzlabot vajadzības gadījumā kādas attiecības, īpaši šādiem pasākumiem būs piemērots mēneša sākums.

Šis mēnesis ir pateicīgs braucieniem, ceļojumiem un lietišķo attiecību veidošanai ar ārzemju partneriem.

Jūlijā ir ieteicams veikt uzņēmumos pasākumus darbinieku saliedēšanai.

Šajā mēnesī ir iespējama kļūdaina, neprecīza rīcība, vai arī negodīgas situācijas.

Augusts

Augustā var aktualizēties emocionālu attiecību skaidrošanas nepieciešamība starp uzņēmuma darbiniekiem. Jāatzīmē, ka šī skaidrošana var ieviest optimālāku psiholoģisko atmosfēru kolektīvos un arī dot stabilu pamatu turpmākiem tās uzlabojumiem. Vairāk uzmanīties ir ieteicams 20. datumu sākumā, kad konflikti var rezultēties ar lietišķo attiecību saraušanu.

Šajā mēnesī ir ieteicams vajadzības gadījumā veidot jaunus uzņēmumus var arī diezgan kardināli transformēt esošus.

Augustā līdz apmēram mēneša vidum turpinās iepriekšējā mēneša norāde uz neprecizitātēm, kļūdām un negodīgām situācijām.

Septembris

Septembrī būs iespējams produktīvi pievērsties lietišķās partnerības uzlabošanai, tam labāk ir veltīt mēneša sākumu. Pēc 5. septembra uz kādu nedēļu atkal parādās norāde par neprecizitātēm un kļūdām, kas šoreiz ir attiecināms vairāk uz informācijas ieguvī un sniegto informāciju.

Tomēr šomēnes var konstruktīvi veikt darījumus un arī īstenot jaunus plānus, var pievērsties tādu ideju realizācijai, kas citreiz var likties neiespējami vai pat fantastiski.

Mēneša beigās būs lielāka avāriju un arī konfliktu bīstamība.

Oktobris

Oktobrī, pat labāk nekā iepriekšējā mēnesī, būs iespējams produktīvi un efektīvi darboties lietišķā sfērā. Pastāvēs iespējas veidot jaunus kontaktus un uzsākt jaunas lietišķas attiecības, kuru rezultāti var parādīties tālākā nākotnē. Šomēnes būs vērojama arī spriedze attiecībās, bet tā netraucēs komercdarbībai. Varbūt vairāk ir ieteicams pievērst uzmanību psiholoģiskajai atmosfērai kolektīvā, jo var veidoties nepamatotas, subjektīvi emocionāli negatīvi tendētas attiecības, kas traucēs darbā. Konflikta fons pastiprināsies uz mēneša beigām.

Novembris

Novembra sākums līdz pat 16. datumam būs diezgan problemātiska, jo šajā laikā cilvēkiem būs tieksme negodīgi vai neprecīzi rīkoties, mānīties un veidot intrīgas. Šajā laikā var aktivizēties svešās mantas kārotāji un vienkārši zagļi, kas ir attiecināms arī uz darījumiem.

Mēneša otrā pusē situācija būs krasi atšķirīga – šajā laikā varēs veiksmīgi ne tikai darboties biznesā, bet arī uzsākt kādu pilnīgi jaunu komercdarbību.

Tomēr ir arī jāņem vērā, ka mēneša beigās parādīsies lielāka spriedze un avāriju fons, bet tas nebūs graužoša attiecības – ar braukšanu ar mašīnu gan ir jāuzmanās.

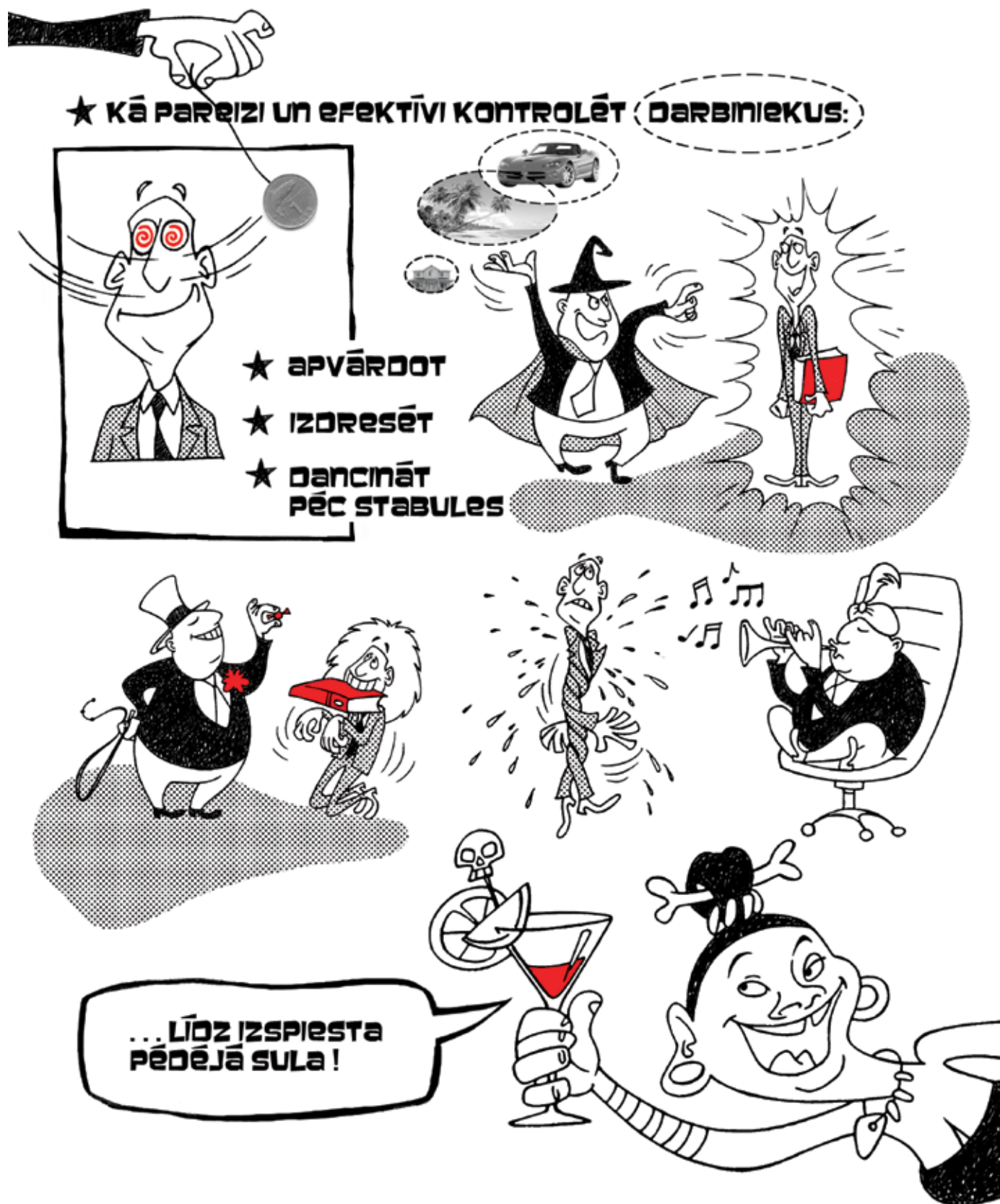
Decembris

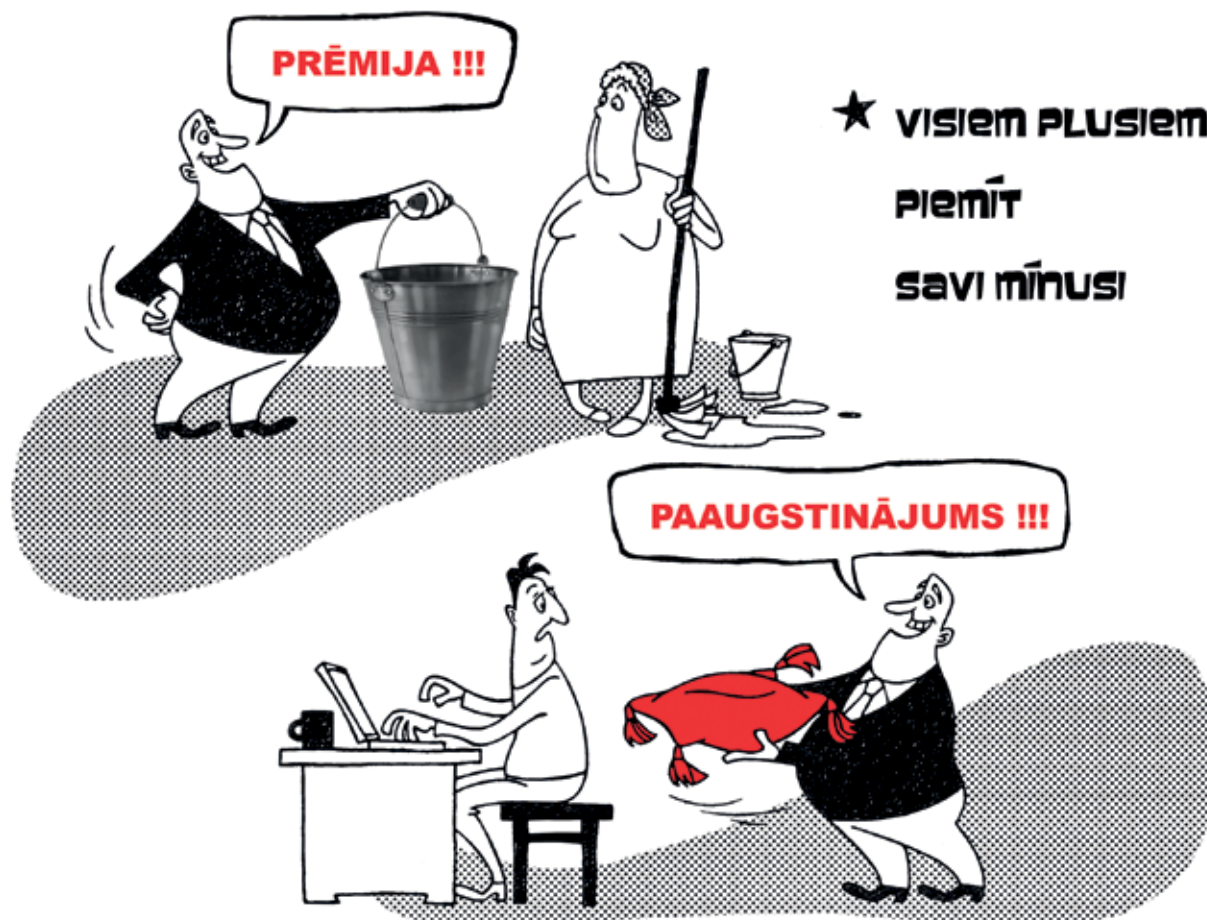
Decembris būs spraigs mēnesis attiecību kārtošanā, it īpaši tas parādīsies konkurencē un cīņā par varu. Var parādīties problēmas ar darbiniekiem un vairāk ar tiem, kuri ir vadošos amatos. Tādēļ ieteicams veikt reorganizācijas pasākumus, kas var konstruktīvi ietekmēt uzņēmumu funkcionēšanu. Labākais laiks šiem pasākumiem ir mēneša vidus.

Šajā mēnesī nav ieteicami jauni uzsākumi, kā arī nav ieteicams kardināli kaut ko mainīt savā biznesā.

Sākot ar Ziemassvētku laiku un līdz pat gada beigām būs lielisks laiks personīgajai dzīvei, bet to varēs arī neslikti izmantot komercdarbībā.

MĒRFIJA LIKUMI U.C.





★ **SLINKUMAM IR TIEKSME PIEAUGT**

MARGARITA
DURDUFKA
15.10.2010.

Pilseta24.lv

Pilsētu interneta portāli

Atrodi savu pilsētu!



Pilsētas informācijas un komunikēšanas vieta Latvijas pilsētu iedzīvotājiem, organizācijām un biznesam.

PILSĒTNIEKIEM

Vēlies uzzināt, kas aktuāls pilsētā vai tās apkārtnē? Varbūt ir kādi jautājumi vai kas sakāms citiem? Seko ziņām, notikumiem vai sarunāties ar citiem pilsētniekiem!

ORGANIZĀCIJĀM

Vēlies paziņot par savas organizācijas jaunumiem vai noskaidrot pilsētnieku viedokli? Liec par sevi uzzināt, iesūtīt savas ziņas vai notikumus. Cilvēki novērtēs.

BIZNESAM

Sasniedz savus klientus, izmantojot efektīvas reklāmas iespējas. Tu vari ievietot reklāmu vienā, vairākos vai visos portālos vienlaicīgi visā Latvijā.



ZIŅAS. Dažādas tematikas pilsētas ziņas, kuras vari piedāvāt arī Tu!



NOTIKUMI. Kur aiziet brīvdienās? Uzzini vai pastāsti par pasākumiem pilsētas apkārtnē!



KATALOGS. Meklē pakalpojumu, uzņēmumu vai tā darbalaiku? *Zaļās Lapas* Tev palīdzēs tos sameklēt.



SLUDINĀJUMI. Lieliska vieta, ja vēlies ko pārdot vai atrast. Ievieto arī savus sludinājumus!



FORUMI. Lieliska vieta, lai iegūtu atbildes vai sazinātos ar citiem pilsētniekiem.



CILVĒKI. Atrodi citus pilsētniekus un seko viņu aktivitātēm ne tikai pilsētā, bet visā Latvijā!

un vēl...

Uzzini vairāk, apmeklējot www.pilseta24.lv!