

septembris-oktobris, 2011

BIZNESA

psihologija

Nr. 31

Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



10



SEB

SEB Hipotekārais kredīts – mājām, kur prieks atgriezties!

Jautā SEB bankā, un mēs ieteiksim labāko risinājumu,
kā tikt pie jaunā mājokļa.

www.seb.lv |  8777

Aizņemies apdomīgi, izvērtējot savas iespējas kredītu atmaksāt.

Lieliskas telpas Rīgā

BIZNESA,
KULTŪRAS
un PRIVĀTIEM PASĀKUMIEM!



RĪGAS
NAMI

PASĀKUMU CENTRS

tālr.: +371 67043678
e-pasts: pasakumucentri@riga.lv
www.rigasnami.eu

MELNGALVJU NAMS



RĪGAS KONGRESU NAMS



KINO RĪGA / SPLENDID PALACE



BIZNESA *psiholoģija*

studentiem

Ls **18**

pasūtot līdz
31. decembrim

Inteliģents žurnāls uzņēmējdarbības pilnveidošanai un attīstībai!



Abonē žurnālu „Biznesa Psiholoģija”
2012.gadam par 24.00 latiem
www.biznesapsihologija.lv

Business – spēle! Psiholoģija to izprot!
Business – deja! Psiholoģija – pareizie soļi!
Business – mērķis! Psiholoģija – īsākais ceļš!

SATURS

Redaktores sleja.	4
Vadība. Mans lepnums – Veselības centrs 4	6
Vadība. Latvijas Personāla vadīšanas asociācijai 15	16
Personālvadība. Īstā darbinieka meklējumos	20
Vadība. Personālvadība Latvijas valsts mežos	24
Personālvadība. Personāla vadītāja loma organizācijas iekšējā komunikācijā	28
Darba organizācija. Es biju, esmu un būšu!	34
Grāmatu apskats. Spogulīt, spogulīt, saki man, kā strādā mana komanda!	38
Darba organizācija. Personāla mainība: skatījums caur skaitļiem	42
Personālvadība. Krīzes labvēlīgā ietekme jeb dzīves skola vadītājiem	46
Mārketinga. Idejas, kas pielīp kāpēc dažas idejas iesakņojas, bet citas iznīkst	50
Darba organizācija. Psiholoģiskās robežas sava laika organizēšanā komunikācijas kontekstā	56
Darba organizācija. Personālvadības tendences	60
Biznesa dižgari. No klepus zālēm līdz gēnu tehnoloģijām: Roche	62
Vaļasprieks. Aktivitāte padara biznesu neatlaidīgu!	66
Pieredze. Taidzi	70
Māksla. Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejs	76

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

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saules Bite"

Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: 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"
2011 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:

Māris Rēvalds

Foto: Gatis Poikāns

© 2011 Biznesa
Psiholoģija





Bez atslēgas pie
cilvēka neej – citādi
tu viņu nevis atslēgsi,
bet aizslēgsi.

G. Krūmiņš

Pirms neilga laika man bija iespēja viesoties uzņēmumā, kurš īsteno projektu *Labākā vieta, kur strādāt!* Šī uzņēmuma vadītājs dalījās ar mani pārdomās par šo tēmu. Dažreiz viņš domājis – ko vēl varētu darbinieku labā izdarīt? Kaut kas jau prātā ienākot, bet principā jau viss esot – mašīna, dators, telefons, apdrošināšana, pensijas plāns, bērnu pabalsts, 1. septembris brīvs, un katram darbinieku bērnam tiekot dāvināta sudraba karotīte. Ja darbinieki izlemjot radīt bērnus, tad varot būt simtprocentīgi droši, ka tad no darba viņiem nebūs jāatvadās. No otras puses – darbinieki pie visa labā ātri pierodot un spējot to novērtēt vienīgi tad, kad šai darbā vairs neesot. Man šķita pat nedaudz sirreāli, ka arī Latvijā ir uzņēmums, kas tik ļoti rūpējas par saviem darbiniekiem. Pārsteidzošs uzņē-

mums ar savu vērtību sistēmu un spēcīgu organizācijas kultūru! Projekta nosaukums *Labākā vieta, kur strādāt!* faktiski jau izsaka visu. Tomēr pamatideja slēpjas nevis materiālajā nodrošinājumā, bet gan psiholoģijā – sapnī radīt tādu stāvokli, lai ikviens darbinieks varētu izjust gandarījumu un labi padarīta darba sajūtu. Kā alpīnistam, kad sasniegta kalna virsotne, vai ķirurgam, kad operācija izdevusies veiksmīgi. Tā ir mums visiem zināmā A. Maslova vajadzību piramīdas virsotne. Ikdienas darbs ir grūts un ne vienmēr iepriecina. Tādēļ mērķiem ir jābūt sasniedzamiem, bet vienlaikus arī pietiekami grūtiem, lai pēc to īstenošanas varētu just gandarījumu. To stāstu tādēļ, ka šis žurnāla numurs ir par personālvadības jautājumiem. Par to, ka cilvēkkapitāls ir noteicošā un galvenā katrā

uzņēmuma bagātība. Modernā personālvadība ir daudz vairāk nekā operacionālais atbalsts un kadru daļas darbs. Moderno darba dizainu veido trīs elementi: izglītība, pieredze un attieksme. Personāla vadītāji katrā uzņēmumā ir atslēgas cilvēki, kas veido motivējošu vidi un palīdz uzņēmuma vadītājam virzīt darbiniekus, attīstot viņu personīgo efektivitāti un talantus, kā arī veidojot lojalitāti un centienus uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Ja uzņēmums ir mazs, tad par šīm svarīgajām lietām jādomā un tās jārisina pašam uzņēmuma vadītājam.

Vadītāji, esiet tuvāk saviem darbiniekiem!

A stylized, handwritten signature in blue ink, which appears to read 'E. Zēģele'.



Es nemīlu tevi, rudens, bet brīvību tavu,
Caur zariem kailiem, caur lapu ēnām
Runāt pretī vējam.

Es nemīlu tevi, rudens, bet skarbumu tavu,
Kā skūpstu lūpās, kas stingušas salā,
Kā pirmo ledu zem kājām, kā samierināšanos.

Es nemīlu tevi, rudens, bet atāla puķi bālo,
Kā mīlestību – tik neizsapņotu un īstu,
It kā nebūtu ziemas. it kā saule jau atpakaļ nāktu.

A. Rancāne

mans lepnums – *Veselības centrs 4*

Māris Rēvalds dalās savā uzņēmēja pieredzē no pagasta aptiekas līdz Latvijas lielākajai privātajai ambulatorās medicīnas iestādei ar *premium* klases iekārtām *Veselības centru 4* un 3000 pacientiem diennaktī, kuras darbības profili sniedzas no skaistumkopšanas līdz modernai diagnostikai un lāzerķirurģijai, kā arī kādam pasaulē interesantam objektam – restorānam *Hospitālis*.

Māris ir darbīgs, mērķtiecīgs un inovatīvs. Viņu dzen mūžīgā tieksme, kas vērsta uz uzņēmuma attīstību un strādāšanu.



Māris Rēvalds

Kas jūs esat pēc izglītības?

Esmu ārsts. Padomju laikā pabeidzu Rīgas Medicīnas institūtu. Mana specializācija ir vispārējais ārsts. Tolaik vēl pastāvēja obligātās sadales sistēma, un mani nosūtīja strādāt uz laukiem - uz Cēsu rajonu. Tur nostrādāju astoņus gadus - sākumā Skujenes, bet pēc tam Zaubes pagastā. Tur arī kļuva pazīstams ar dažādām aktivitātēm, pie tam ne tikai medicīnas jomā, bet arī sabiedriskām. Tai laikā pats sevi atklāju jaunas īpašības, jo līdz tam nebiju domājis, ka varu darīt kaut ko tādu. Biju pat rajona un pagasta padomes deputāts.

Kāda ir jūsu vadošā darba pieredze?

Par uzņēmēju kļuva 1993.gadā. Toreiz sāku darboties jomā, kas bija saistīta ar medikamentu mazumtirdzniecību un farmāciju.

Tūlīt pēc neatkarības atgūšanas kļuva par uzņēmēju un piedzīvoju agrīnos haotiskos un grūti saprotamos farmācijas nozares attīstības laikus. Tagad ir grūti to pat iedomāties, bet bija brīdis, kad Latvijā vispār nebija medikamentu. Aptieku pārvalde sabruka, un valsts savas aptiekas nespēja uzturēt, tādēļ steidzās tās dalīt un visiem spēkiem mēģināja izpārdot.

Pārsvārā aptiekas tika piedāvātas to darbiniekiem. Arī Zaubes pagasta aptieku piedāvāja tās vadītājai, bet viņa atteicās, baidoties no patstāvīgas uzņēmējdarbības riska. Viņa ieradās uz pagasta padomes sēdi, kur viens no dienas kārtības jautājumiem bija aptiekas nodošana privātās rokās. Visiem par pārsteigumu, šī kundze atteicās, un pagasta padome sāka raidīt izmisuma pilnus skatienus manā virzienā. Un priekšsēdētājs jautāja: “Ko tagad darīsim, dokter?” Es par to nebiju pat domājis, bet tad attapos, ka



man taču ir prēmija – veseli 500 dolāri. Tos es togad biju saņēmis kā balvu nominācijā “Latvijas lauku labākais ārsts”. Prēmiju bija nodibinājis Nila Muižnieka tēvs – ārsts Ansis Muižnieks no ASV. Tā es apstākļu sakritības dēļ kļuvu par uzņēmēju.. Man bija šī iespēja, kuru es izmantoju.

Tagad, sakot, ka savu biznesu uzsāku ar 500 dolāriem, tas liekas smieklīgi. Bet ar tiem tolaik pietika, lai iegādātos uzņēmumu – Zaubes pagasta aptieku ar visiem medikamentiem, kas tajā atradās. Tobrīd tā bija liela nauda, jo viens dolārs maksāja 164 rubļus. Bet tā jau ir atkāpe... Tātad 90. gadu sākumā kļuvu par uzņēmēju, un līdz ar to mana ārsta karjera beidzās. Nedaudz vēlāk, kad biju mazliet apbružājies un uzņēmējdarbībā šo to sapratīs, pārtraucu savu ārsta praksi Zaubē un devos uz Rīgu, kur sāku strādāt *Veselības centrā 4* un kļuvu par tā direktoru. Tagad gan esmu uzņēmuma valdes priekšsēdētājs.

Vai pēc tam turpinājāt iepirkt aptiekas?

Jā. Aptiekas, iesaistot enerģisku partneri, izrādījās pietiekami veiksmīgs bizness, jo tai laikā medikamentu piegādes sistēma bija sabrukusi. To iegādes process sākumā bija dīvains – (kaut kas līdzīgs kontrabandai) visas saites starpvalstu līmenī bija sarautas, un medikamenti bija jāved pašiem no citām bijušajām „brālīgajām” PSRS republikām. Gandrīz visi tie bija nezināmas izcelsmes. Tiesa, dažu gadu laikā tas viss atkal mainījās – parādījās pirmie likumi, nozare stabilizējās un iepirkumu procesi kļuva legāli un normāli. Beigās tas viss vainagojās ar ar aptieku tīkla izveidi, kurā ietilpa sešpadsmit aptieku. 2011. gadā gan šis bizness tika pārdots.

Vai neesat nožēlojis, ka ārsta darbu nomainījāt pret uzņēmējdarbību?

Sākumā jutos ļoti dīvaini. Domāju, ka savulaik biju labs un populārs ārsts. Nu, varbūt ne sevišķi izcils, jo laukos objektīvu iemeslu dēļ tas nebija iespējams. Man pietrūka zināšanu atsevišķos jautājumos, taču šo trūkumu es aizstāju ar iemaņām un attieksmi. Tieši tāpēc es biju populārs ārsts. Mani pacienti nāca ne tikai no Zaubes pagasta, bet arī no apkārtnējiem.

Kādu laiku ar ārsta darbu pietika, lai es varētu nodrošināt savas ģimenes eksistenci. Jāņem vērā tas, ka pastāvēja padomju laika tradīcijas, kuras nav rimušas arī tagad. Ar to es domāju, ka pacienti ārstiem mēdz pateikties. Kā pateicību viņi nesa to, kas nu kuram bija – medu, olas, gaļu, daži bija atlicinājuši arī kādu naudiņu. Uzreiz jāsaka, ka nekad nevienam neko neesmu pieprasījis, taču pacienti, kuri varēja atļauties kādu pateicību, arī pateicās.

Tā es kā ārsts varēju dzīvot līdz 1993. un 1994. gadam, kad sākās ekonomiskās problēmas, un iedzīvotāju labklājības līmenis kritās. Mana alga no 220 rubļiem pārvērtās par 46 latiem. Gribot negribot kaut kas bija jāuzsāk. Par laimi, jau biju uzsācis uzņēmējdarbību, jo kā ārsts tīri ekonomiski vairs nevarēju eksistēt. To var saukt par ļoti merkantilu iemeslu, bet tā tas bija. Mēģināt izspiest kaut ko no saviem pacientiem man likās amorāli. Nekad neko tādu neesmu darījis. Diemžēl ārstu atalgojuma problēma pastāv vēl šodien.

Droši vien jums tomēr vēl ir kāds patients?

Jā, man joprojām ir vecie pacienti, kuriem šodien vajag palīdzēt atrast īsto mediķi *Veselības centrā 4*. Cenšos viņiem šo procesu

atvieglot, paātrināt un palīdzēt ar padomu. Man ir draugi, kas joprojām man zvana un lūdz padomus. Savas kompetences robežās es tos sniedzu. Diemžēl biežāk esmu spiests atteikties, jo ilgi neesmu praktizējis kā ārsts, un mana kompetence ir ierobežota.

Vai nosaukums *Veselības centrs 4* jau pastāvēja vai arī radās vēlāk?

Tas bija tas pats laiks, kad privātās rokās tika atdotas aptiekas. Arī poliklīnikas toreiz skaitījās galēji nerentabli un valsti un pašvaldības gremdējoši uzņēmumi. Tālaika Rīgas domes vadība veica aktīvus poliklīniku privatizācijas veicināšanas pasākumus.

Poliklīnikā, ko tagad pazīst kā *Veselības centru 4*, strādāja mana mamma, šobrīd joprojām veiksmīgi praktizējoša ķirurģe Elga Rēvalde. Vēlāk mēs kopā ar manu brāli Ģirtu Rēvaldu un uzņēmumu, kurā Ģirts strādāja, piedalījāmies bijušas poliklīnikas

bijām pirmie, kam bija šāda veida nosaukums.

Šajos gados *Veselības centrā 4* ir notikušas ļoti lielas pārmaiņas. Bet kas būtu tas, kāpēc pacientiem būtu vērts izvēlēties tieši šo medicīnas iestādi?

Es patiesi lepojos, ka *Veselības centrā 4* ir izveidota perfekta tehnoloģiskā čaula un lieliska infrastruktūra. Mēs izmantojam tikai *premium* klases medicīniskās iekārtas.

Veselības centrs 4 nav tikai poliklīnika Kr.Barona ielā 117, bet gan medicīnas iestāžu tīkls, kas sastāv no dažu desmitu kvadrātmetru lieliem diagnostikas kabinetiem, vidēja lieluma skaistumkopšanas klīnikām un daudzprofilu medicīnas centriem, līdz 10 000 kvadrātmetru lielajam *Veselības Centra 4 Diagnostikas centram* Grebenščikova ielā 1.

Mums izdevies izveidot infrastruktūru, kuras pamatā ir IT sis-

Veselības centrs 4 nav tikai poliklīnika Kr.Barona ielā 117, bet gan medicīnas iestāžu tīkls, kas sastāv no dažu desmitu kvadrātmetru lieliem diagnostikas kabinetiem, vidēja lieluma skaistumkopšanas klīnikām un daudzprofilu medicīnas centriem, līdz 10 000 kvadrātmetru lielajam *Veselības Centra 4 Diagnostikas centram* Grebenščikova ielā 1.

Mēs izmantojam tikai *premium* klases medicīniskās iekārtas.

privatizācijas procesā.. Mani uzaicināja tur strādāt tāpēc, ka man jau bija neliela pieredze kā uzņēmējam. Laukos biju ļoti aktīvs un sabiedrībā pazīstams cilvēks – biju Tautas frontes nodaļas veidotājs, vietējās un rajona padomes deputāts un neformālās jaunsaimnieku biedrības vadītājs. Tā es tiku pamanīts un saņēmu dažādus piedāvājumus. Šis man bija trešais darba piedāvājums, tas man šķita pats piemērotākais, tāpēc es to pieņēmu un kļuva par direktoru.

Faktiski mēs sākām no nulles. Smieklīgi atcerēties, bet te ieradās ar savu rakstāmmašīnu un faksaparātu, par kuru biju ļoti lepns. Tagad ir interesanti pavērot tā laika fotogrāfijas. Nosaukums *Veselības centrs 4* cēlies no tā, ka agrāk šī bija poliklīnika Nr.4. Tagad saradušies vēl citi veselības un medicīnas centri ar dažādiem numuriem, piemēram, Nr.1, Nr.5 vai Nr.11. Bet mēs

tēma un funkcionālie moduļi. Kā piemēru var minēt *online* pieņemšanu sistēmu, kurā var nekavējoties pierakstīties pie speciālista no jebkuras reģistratūras un speciālista kabineta. Viss notiek ātri un pārskatāmi. Var minēt arī dažādus elektroniskos datu glabāšanas veidus - elektroniskās pacientu kartiņas, pacienta datu arhivācijas un komunikācijas sistēmu, laboratorijas informācijas sistēmu, funkcionālās diagnostikas izmeklējumu informācijas sistēmu, ekonomiskās informācijas apmaiņas moduļus ar veselības apdrošināšanas kompānijām. Tas nozīmē, ka katram ārstam uz galda ir dators, kur pieejami glabājas visi pacientu dati.

Tā tas pie mums ir pilnīgi visur. Datori ir pat fizioterapeitiem un rehabilitācijas ārstiem, viņi var ieiet diagnostikas datu bāzē, lai redzētu nepieciešamos rentgena un datortomogrāfijas uzņēmumus. Tie glabājas uz serveriem un nekad nepazūd. Arī daudzu



Pirmā vēnu lāzēroperācija Latvijā Vācijas profesora Dr. Thomasa Proebstle vadībā 2002. gadā



Pirmā vēnu paraugoperācija Baltijas valstīs, pielietojot tvaika mikroimpulsu endovenozo termisko oklūzijas sistēmu Francijas profesora Dr. Rene Millereta vadībā 2011. gada septembrī

medmāsu darbavietas ir aprīkotas ar datoriem. Piemēram, medmāsa, kas atbild par vakcināciju, var precīzi pateikt, kad un kurš ticis vakcinēts. Jo dzīves īstenība ir tāda, ka potēšanas pasēm ir tendence pazust.

Darba telpas dažādās struktūrvienībās mums ir atšķirīgas. Ir vietas, kur mēs necenšamies pārdot ļoti augstu vides kvalitāti. Piemēram, Kr. Barona ielā un Diagnostikas centrā telpu iekārtojums nav tas dārgākais un modernākais. Bet ir arī citas klinikas, kuru vidē ieguldīti ļoti lieli līdzekļi. Tur ir īpašs interjers,

funkcionāli kabineti, perfektas medicīnas mēbeles, paceļami un nolaizami manipulāciju galdi, un visbeidzot - visaugstākā līmeņa diagnostiskās un ārstnieciskās ierīces.

Jāsaka, ka mūsu medicīniskās aparātūras potenciāls ir patiešām iespaidīgs. *Veselības centram 4* un saistītajiem uzņēmumiem ir četri magnētiskās rezonanses aparāti, četri datortomogrāfi un 53 ultrasonogrāfijas iekārtas – tas ir milzīgs skaits! Pie tam tās nav parastas iekārtas. Starp tām ir arī portatīvie vai šauras specializācijas sonogrāfi, piemēram, ādas izmeklējumu veikšanai, kas ir vienīgie Latvijā. Daudzas ultrasonogrāfijas iekārtas ir laptopu vai planšetdatoru veidā, jo ārsti tās ņem līdzī operāciju zālēs vai izbraukuma vizītēs. Taču pārsvarā mums ir stacionāra ultrasonogrāfijas aparātūra un šauri specializētas *premium* klases iekārtas. Piemēram, sirdi mēs pārbaudām ar tieši šīm mērķim radītām ultrasonogrāfijas iekārtām, asinsvadus – ar asinsvadu izmeklējumiem domātām ultrasonogrāfijas iekārtām, ginekoloģiskās vai locītavu saslimšanas tāpat. Visām šīm iekārtām ir speciāli detektori un programmatūra. Tā ir liela atšķirība no tām medicīnas iestādēm, kas lieto universālas ultrasonogrāfijas iekārtas.

Kā jūs varat atļauties tik dārgu aparātūru? Vai tiešām neesat ņēmuši kredītus?

Varam atļauties, pateicoties mūsu pacientiem, kuri prot novērtēt medicīnas pakalpojumu kvalitāti. Katru dienu *Veselības centru 4* un filiāles apmeklē vairāk nekā 3000 pacientu. Kredītus esam ņēmuši ļoti maz – tikai pāris reizi, kad tas bijis ļoti nepieciešams, un uz neilgu laiku. Dārgām iekārtām galvenokārt izmantojam līzingu kompāniju pakalpojumus.

Jāpiemin arī šīs maizītes garoziņa - visu laiku uzturēt kārtībā šādu tehnoloģiju parku ir ļoti dārgi. Un vēl - aparātūra ātri morāli noveco. Uz personālajiem datoriem balstītām iekārtām dzīves cikls ir samērā īss – kā jau jebkuram datoram. Datortomogrāfi un sonogrāfi kalpo labi ja piecus gadus, un pēc tam tie jāmaina. Tāpēc esam priecīgi, ka mums ir divas partneru organizācijas, kas ļoti labprāt pērk vecās *Veselības centra 4* iekārtas. Viena no tām ir Dānijā, bet otra Holandē. Šajās valstīs ir daudz lielāki tirgi nekā pie mums, kur lietoto iekārtu tirgus ir ļoti, ļoti mazs.

Bet visvairāk mēs lepojamies ar mūsu cilvēkresursiem - mūsu profesionāļiem. Pie mums strādā daudz izcilu ārstu un medicīnas māsu. Viņi patiešām ir izcili! Un daudzi no viņiem ir arī populāri.

Ko jūs saprotat ar vārdiem „populārs ārsts” un „labs ārsts”?

Jēdziens “labs ārsts” ir diezgan interesants. Tas ir filozofisks jautājums. Pacienta skatījumā visbiežāk labs ārsts ir populārs ārsts. Bet dažreiz izcilam nozares profesionālim trūkst vajadzīgo komunikācijas spēju, vai arī viņa raksturs nav no tiem labākajiem. Mediķu vidū viņš ir novērtēts kā izcils, bet pacientiem tā nešķiet, jo viņiem ir svarīga saskarsme ar ārstu. Savukārt kāds ne tik labs ārsts, kas vēl nav sasniedzis savas izcilības augstumus, ļoti jauki komunicē ar pacientiem, ir ļoti koleģiāls, vienmēr atvērts, draudzīgs un sirsnīgs, un pacienti viņu mīl. Un par populāriem ārstiem sauc tos, kurus mīl pacienti.

Kā jūs atrodat ārstus *Veselības centram 4*?

Daudzi mediķi strādā valsts slimnīcās, bet dažas reizes nedēļā praktizē pie mums. To var definēt arī kā ārstu ekonomiskās izdzī-

vošanas paņēmieni. Lai nopelnītu cilvēka cienīgu iztiku, daudzi ārsti apvieno vairākus darbus. Viņi ir spiesti tā rīkoties, jo Latvijā ārsta darbs diemžēl novērtēts samērā zemu. Ārstiem ar saviem darba augļiem ir grūti konkurēt ar citu profesiju pārstāvjiem, piemēram, celtniekiem, IT speciālistiem, juristiem, arhitektiem un citiem, kuru darbs ir augstāk novērtēts un tātad vērtīgāks pakalpojumu tirgū. Ārsta veiksmes vai izdzīvošanas formula ir apmēram šāda: darbs slimnīcā + darbs kādā labā privātā ārstniecības centrā + dažiem vēl sava prakse.

Tomēr ir pietiekami daudz ārstu, kuri strādā tikai pie mums. Mēs lepojamies ar ģimenes ārstiem, diagnostikas speciālistiem, ginekologiem un dermatologiem u.c. Izcili ir mūsu vēnu ārsti – flebologi, kuri ir šīs jomas pamatlicēji. Viņi praktizē, izmantojot ārkārtīgi modernas metodes, un tas bez pārspilējuma ir pasaules

nājuši, ka daļa pacientu uzticas medicīnas iestādei. Viņi dodas uz šo iestādi ar domu, ka noteikti nonāks pie laba ārsta, jo tur slikti nestrādā. Tomēr lielākā daļa pacientu labprātāk iet pie konkrēta ārsta. Pacienti pirms ārsta apmeklējuma ievāc informāciju no draugiem, radiem vai ģimenes ārsta. Sevišķi ātri izplatās negatīva informācija, un katra neveiksmīga ārstniecības epizode jākompensē ar vismaz desmit veiksmīgām, lai ārsta publiskais tēls būtu pozitīvs. Jaunākā paaudze ir gudra, aktīvi lieto internetu, kārtīgi izstudē katru tēmu, tāpēc ārstiem nav viegli. Tādēļ arī viņiem ir jāzina, kur un kas pēdējā laikā publicēts par viņu darbības jomu. Lai varētu pietiekami kompetenti runāt ar pacientiem, ārstiem jāpārzina publikācijas populāros medijos. Daļa pacientu cenšas būt gudrāki par ārstiem un sarīko viņiem īstu eksāmenu.

Datori ir pat fizioterapeitiem un rehabilitācijas ārstiem, viņi var ieiet diagnostikas datu bāzē, lai redzētu nepieciešamos rentgena un datortomogrāfijas uzņēmumus. Tie glabājas uz serveriem un nekad nepazūd. Arī daudzu medmāsu darbavietas ir aprīkotas ar datoriem. Piemēram, medmāsa, kas atbild par vakcināciju, var precīzi pateikt, kad un kurš ticis vakcinēts. Jo dzīves īstenība ir tāda, ka potēšanas pasēm ir tendence pazust.

līmenis. Pie mums mācīties un pieredzes apmaiņā brauc speciālisti no citām valstīm – gan no rietumiem, gan austrumiem un ziemeļiem.

Ir gadījumi, kad mēs ārstus meklējam aktīvi. Tas notiek reti, bet tādi gadījumi ir bijuši. Pārsvārā ārsti atnāk pie mums paši un interesējas par darba iespējām. Ja brīvas vakances nav, mēs saglabājam datus un vajadzības gadījumā viņus uzrunājam. Daļa ārstu, piemēram, ģimenes ārsti ir mūsu nomnieki, un viņu darbu mēs nekontrolējam. Vispār šodienas Latvijas problēma ir ārstu un kvalificētu medicīnas māsu trūkums.

Vai nav tā, ka ārsta reputācija iet viņam pa priekšu, jo medicīnas nozarē visi cits citu pazīst?

Protams! Latvija ir maza valsts. Pētot pacientu rīcību, esam seci-

Vai ārsti labprāt apgūst modernās tehnoloģijas, ar kurām viņiem jāstrādā?

Tas ir vēl viens nopietns process, kas jāveic, tas ir saistīts ar IT risinājumiem. Piemēram, elektronisko kartiņu un e-pierakstu sistēmas ieviešana mums bija vesela epopeja. Mūsu IT dienestā ir darbinieks, kurš ļoti pacietīgi un individuāli strādā ar katru kolēģi, kamēr beidzot iemāca viņam lietot visas šīs modernās informatīvās sistēmas.

Šobrīd ieviešam kvalitātes vadības sistēmu atbilstoši ISO standartiem, kas diezgan strikti reglamentē ārstu darbu. Šai sistēmā iestrādāta prasība pēc elektroniskajiem pierakstiem. Mēs esam ļoti tuvu risinājumam, kad vairs netiek izmantoti papīri. Jau labu laiku daļa ārstu strādā, izmantojot elektronisku datu glabāšanu un informācijas apmaiņu. Tajā ietilpst viss, arī izraksti no elek-



Dr. Elga Rēvalde jubilejas svinībās kopā ar dēliem.

No kreisās: Ģirts Rēvalds, dr. Elga Rēvalde, Roberts Vecumnieks, Māris Rēvalds



Māris Rēvalds darba kabinetā Veselības Centrā 4, Kr.Barona ielā 117, 2003.gads

troniskās kartiņas un receptes. Nākotnē ceram, ka recepti varēs elektroniski nosūtīt uzreiz uz aptieku. Ļoti svarīga ir visu datu elektroniska pieejamība. Bet galvenais - visi dati tiek saglabāti. *Veselības centra 4 Dermatoloģijas klīnika* šobrīd pilnībā pāriet uz elektronisko medicīnisko lietvedību. Ceram visu pabeigt līdz 2012. gada sākumam. Bet vēl jāatrisina dažas problēmas, lai uz to pārietu pilnīgi visas struktūrvienības. Ir medicīnas jomas, kurās jāaglabā attēli, pie kam tiem jābūt viegli atrodamiem un salīdzināmiem. Tādēļ jāatrod specifiskāki IT risinājumi. Piemēram, flebologi un ārsti diagnostikas speciālisti ļoti daudz zīmē. Un elektroniska zīmēšana ir ļoti grūta lieta. Šos jautājumus vēl



No kreisās: Māris Rēvalds, Māris Andersons, Medicīnas sabiedrības "Ars", valdes priekšsēdētājs, Ģirts Rēvalds Veselības centra 4 rehabilitācijas nodaļas atklāšanā

risinām. Vēl nezinām, vai attēlus skenēsīm un tad ievietosim sistēmā, vai arī darīsīm citādi.

Protams, zināma ciņa ar darbiniekiem notiek. Vecākās paaudzes ārstiem izmantot visas šīs elektroniskās būšanas nemaz nav tik vienkārši. Arī es pats piederu pie vecākās paaudzes, un daudzas elektroniskās lietas daru ar lielu piespēšanos, kaut arī tās man nav svešas. Lasīt izdrukātus dokumentus man ir daudz vieglāk un patīk daudz labāk. Man ir grūti lasīt uz datora ekrāna un iedziļināties katrā jautājumā. Bet jaunajai paaudzei tas liekas normāli. Neesmu tas lielākais informācijas tehnoloģiju fans, tomēr esmu spiests ar stingru roku ieviest tās darbā, jo tas nodrošina kvalitāti un ilgtermiņā arī ļauj taupīt līdzekļus. IT pie viena garantē arī daudz augstāku datu drošību. Dažiem liekas, ka pacienta kartiņa, kas glabājas reģistratūrā, ir drošībā, bet tā nav. Vēsturiski ir bijuši ne tikai kartiņu pazušanas, bet arī zagšanas gadījumi. Ja pacienta kartiņu saglabā elektroniski, tā ir labāk aizsargāta, un bez tam tai tiek veidotas kopijas, kuras glabājas drošās vietās ārpus mūsu iestādes.

Vai Veselības centrā 4 tiek taisītas operācijas?

Mūsu centrā ir četras dienas ķirurģijas klīnikas, kas aprīkotas ar modernām operāciju zālēm. Mēs lepojamies ar to, ka mums jau no pagājušā gadsimta ir viss tas, ko valsts šobrīd ir pasludinājusi par prioritāti. Ir tikai loģiski, ka arvien vairāk tiek izmantota dienas ķirurģija, jo medicīnas tehnoloģijas attīstās ļoti strauji. Ja agrāk pacientam bija jāuzturas stacionārā ilgāku laiku un obligāti jānakšņo, tad tagad tas pats ir izdarāms vienas dienas ietvaros, un vakarā cilvēks jau dodas mājās. Pēc vēnu operācijas viņš uzreiz ceļas kājās un, ja vēlas, nākamajā dienā jau var strādāt. Modernās minimāli invazīvās ķirurģijas tehnoloģijas no klasiskajām operācijām atšķiras kā diena pret nakti. Agrāk bija nepieciešama ilga uzturēšanās slimnīcā, vispārējā narkoze, un pēc tam sekoja ilgs atveseļošanās periods, saistīts ar sāpēm un kustību

ierobežojumiem. Šodien tā vietā stājusies tūlītēja funkcionalitāte, rezultāts ir spožs, tas ir nesāpīgi un nereti pat nav vajadzīga vispārējā anestēzija.

Tādas tehnoloģijas ir ieviestas vēnu ārstniecībā, traumatoloģijā un ortopēdijā, kā arī tādas delikātas slimības kā hemoroīdu ārstēšanā. Hemoroīdi ir liela problēma, no kuras cieš daudz cilvēku, taču par to maz runā. Agrākās hemoroīdu operāciju metodes bija ārkārtīgi traumatizējošas, saistītas ar lielām sāpēm un diskomfortu un pēc tam pat ar ķirurga paveiktā darba „mehānisku iznīcināšanu”. Jaunās metodes ir permanentas. Pacients jūtas salīdzinoši labi, bez funkciju traucējumiem. Šādas operācijas prasa arī iemaņas, jo to darbības jāizpilda ļoti precīzi.

Mums ir izaudzināta ārstu ķirurģu paaudze, kas profesionāli rī-

ba tiek pievērsta mācībām. Tā kā mums ir gan ārējā, gan iekšējā apmācība, organizējam arī iekšējos kvalifikācijas celšanas kursus, kurus vada katras nodaļas labākie profesionāļi un vadošie speciālisti. Viņi palīdz apmācīt pārējos kolēģus un uzturēt viņu kvalifikāciju. Protams, paralēli tiek apmeklēti arī ārstu kongresi un forumi, dažādas meistarklases un darba semināri. Ārstu iemaņas tiek nemitīgi slīpētas.

Veselības centra 4 Baltijas vēnu klīnika ir apmācību centrs citu valstu ķirurgiem vēnu radiofrekvences ķirurģijā, vēnu lāzerķirurģijā un vēnu tvaika sklerotizācijas metožu jomā.

Tas ir milzīgs darbs. Medicīnas aprūpe ir tik komplicēta sfēra, ka citu nozaru pārstāvjiem to ir pat grūti iedomāties. Tiek nepārtraukti ieviesti arvien jauni un jauni augstāki standarti, tāpēc

Jēdziens “labs ārsts” ir diezgan interesants. Tas ir filozofisks jautājums. Pacienta skatījumā visbiežāk labs ārsts ir populārs ārsts. Bet dažreiz izcilam nozares profesionālim trūkst vajadzīgo komunikācijas spēju, vai arī viņa raksturs nav no tiem labākajiem. Mediķu vidū viņš ir novērtēts kā izcils, bet pacientiem tā nešķiet, jo viņiem ir svarīga saskarsme ar ārstu.

kojas ar sonogrāfiem. Proktoloģijā, vēnu ķirurģijā un citās jomās jāspēj precīzi atrast konkrētā vieta vai asinsvads, un pēc tam ar juveliera precizitāti uz to jāiedarbojas ar lāzera staru, radiofrekvences enerģijas plūsmu, tvaiku vai citu termisku faktoru. Tādu ārstu nav daudz, un tāds ir grūti atrast pat pasaules mērogā.

Kā tiek nodrošināta *Veselības centra 4* ārstu apmācība un nepārtraukta kvalifikācijas celšana?

Mums ir vairākpakāpju apmācības sistēma. Kad uzsākam jaunu projektu, vispirms tiek veikta izpēte, vai šo tehnoloģiju vispār būs lietderīgi ieviest. Ja izrādās, ka būs, tad notiek ārstu primārā apmācība. Mēs vienmēr rūpējamies, lai ārstiem būtu metodisks atbalsts. Tas nozīmē, ka ārsti, kuri mācās, turpina to darīt vairākus gadus. Tie, kuri procesu ir apguvuši, pēc tam māca kolēģus, atbild uz jautājumiem, konsultē un dod padomus. Tas atkal notiek vairāku gadu garumā. Vajadzības gadījumā ārsti māca kolēģus atkārtoti vai tiek uzaicināti paaugstināt kvalifikāciju t.s. references klīnikās. Bez tam mums ir arī iekšējās mācības, ko organizējam paši.

Kā jau minēju, šobrīd ieviešam kvalitātes vadības sistēmu atbilstoši ISO standartiem, un tas ļoti daudz ko izsaka. Liela uzmanī-

zināšanas nepārtraukti jāpapildina un iemaņas nepārtraukti jāpilnveido. Diemžēl pie grūstošā valsts finansējuma un sabojātā medicīnas pakalpojumu tirgus to visu izdarīt nav viegli.

Par to visu pacientam, protams, pieklājas maksāt?

Ja salīdzina ar citām valstīm, tad šeit saņemto medicīnisko pakalpojumu pieejamība un kvalitāte ir ļoti laba, bet šejienes cenas, kas Latvijas pacientiem šķiet augstas, patiesībā ir ļoti zemas. To cilvēki novērtē tikai tad, kad ir pabijuši ārzemēs. Šobrīd liela daļa mūsu klientu ir tautieši, kuri dzīvo ārzemēs. Viņi tik aktīvi izmanto mūsu un citas ārstniecības iestādes Latvijā, ka ir izmainījuši ierasto gada ritmu. Vasarā un Ziemassvētku sezonā, kad mūsu cilvēki retāk apmeklē medicīnas iestādes, jo atpūšas, ārzemju tautieši, gluži otrādi, brauc uz dzimteni, lai to izmantotu. Viss ir mainījies. Šai laikā mēs esam ļoti noslogoti, jo ārzemju tautieši ir secinājuši, ka medicīnas pakalpojumi šeit ir lēti.

Protams, ir jomas, kas Latvijā nekad nebūs aizsniedzamas, un pakalpojumi, kas pieejami tikai lielās valstīs. Tā ir retu slimību ārstēšana. Šādos gadījumos ir vajadzīgs liels medicīnas pakalpojumu tirgus, kurā ir pietiekami daudz ārstēšanas gadījumu, lai ārsts sasniegtu vajadzīgo kvalifikāciju. Šādos gadījumos ārzemju

kolēģi vienmēr strādās labāk. Taču ļoti daudzās medicīnas jomās Latvijā ir izcili sasniegumi.

Pastāstiet par *Veselības centra 4* sociālajām aktivitātēm.

Katru gadu kopā ar lauku ģimenes ārstu asociāciju palīdzam kādam lauku reģionam vai pagastam. Mūsu ārsti brauc un brīvprātīgi, bez atlīdzības apkalpo lauku iedzīvotājus – konsultē un veic operācijas. Šī kustība jau ir vērsusies plašumā. Mums piepulcējas arī citas klīnikas, piemēram, Latvijas - Amerikas acu centrs. Šo kustību atbalsta arī *Eiroaptieka*, dodot iespēju iegādāties medikamentus bez maksas.

Esam uzlabojuši situāciju ar krūts vēža skrīningu valstī. Šobrīd pa Latviju braukā divi mobilie *Veselības centra 4* mobilie mamogrāfi. Šo izmeklējumu veikšanu apmaksā valsts. Taču mums tas tomēr ir sociāls projekts, nevis business, jo samaksa nav pietiekama un nesedz visus izdevumus. Mēs tikai varam nodrošināt cilvēkiem darbu. Esam atraduši radiologu asistentes, kuras ir gatavas braukt pa valsti, nakšņot lauku viesnīcās un stundām sēdēt mašīnā, dodoties uz tāliem lauku reģioniem, lai tur veiktu grūtu darbu, apkalpojot vietējos iedzīvotājus. Mums ir lieliski šoferi. Reti dzīvē gadās sastapt tik jaukus cilvēkus, kuri aktīvi palīdz mediķiem, pat uzņemoties dažādus papilddarbus. Apbrīnojami cilvēki! Mēs nevaram viņiem samaksāt tik, cik viņi būtu pelnījuši. Valstij tas ir milzīgs ieguvums, jo cilvēkiem audzēji tiek konstatēti agrīnā stadijā, pēc tam viņus veiksmīgi ārstē slimnīcās, un tā tiek izglābtas dzīvības.

Esam īstenojuši daudz labdarības aktivitāšu. Esam izveidojuši savu stipendiju, ko piešķiram izciliem medicīnas studentiem. Mēs bijām pirmie Paula Stradiņa universitātes mecenāti. Tagad mums piepulcējušies arī citi.

Ir diezgan daudz pacientu, kuriem esam veikuši operācijas bez maksas. Šos projektus mēģinām fokusēt uz mazāk nodrošinātiem un mazāk sociāli aizsargātiem cilvēkiem, sliktāk apmaksātu

profesiju pārstāvjiem, piemēram, pedagogiem. Visiem gan palīdzēt ir grūti, jo ir daudz cilvēku, kuri ilgstoši spiesti sadzīvot ar smagām medicīniskām problēmām, kuras nevar atrisināt. Īpaši daudz tādu cilvēku ir laukos. Mēs esam spējuši palīdzēt vismaz kādai daļai no viņiem. Tas nav tikai mans, bet arī daudzu manu kolēģu nopelns. Ir ārsti, kuri izturējuši naudas pārbaudi un spēj nodarboties arī ar labdarību, vajadzības gadījumā strādājot bez

atlīdzības un palīdzot cilvēkiem, dāvinot viņiem savu darbu. Jāatzīst, ka esam izaudzinājuši arī uzņēmēju paaudzi, kuriem galvenais ir naudas pelnīšana un kuri pie mums vairs nestrādā. Viņiem ir citādāks skats uz dzīvi un vērtībām. Bet cilvēki ir ļoti dažādi.

Kas ir jūsu komanda, ar ko kopā realizējat savas idejas?

Pirmkārt, man palīdz brālis Ģirts Rēvalds. Viņš nodarbojas ar lietām, kas nav tieši saistītas ar medicīnas pakalpojumu sniegšanu. Otrkārt, man ir ļoti labi struktūrvienību vadītāji, kuri spēj tās vadīt kā atsevišķus uzņēmumus. Treškārt, profesionāli klientu plūsmas administrācijas un tehniskie dienesti. Protams, tas ka mums veicas, ir gan mūsu vadošo speciālistu, gan arī daudzu ierindas ārstu un medicīnas māsu nopelns. Viņi nāk pie manis ar ļoti labām un gaišām idejām, kuras vienmēr izskatām. Kādreiz esam arī kļūdījušies un sākuši izmantot metodes, kas neizrādās ilgtspējīgas. Un esam no savām kļūdām mācījušies. Bet tā tas medicīnā vienmēr ir bijis un būs. Metode šodien

var likties laba un moderna, taču pēc īsa brīža to izkonkurē cita. Uzskatu, ka līdz šim mūsu lielākā veiksmē ir bijusi spēja nodrošināt dinamiku un attīstību krīzes laikā. Ne visi privātie medicīnas centri to ir izturējuši.

Kāds jūs esat pēc rakstura, ka spējat tik daudz paveikt?

Esmu darbīgs, pietiekami mērķtiecīgs un inovatīvs. Mani dzen mūžīgā tieksme, kas vērsta uz uzņēmuma attīstību un strādāšanu. Maniem līdzcildvēkiem tas ne vienmēr ir saprotami un pieņemami. Tā ka neteikšu, ka esmu pats labākais vadītājs. Man ir savas vājības - patīk pārspīlēt, reizēm spīlgti izteikties, patīk



Restorāna Hospitalis interjers 2008.gads

kritizēt, jo pēc horoskopa esmu Jaunava. Ne vienmēr esmu arī pietiekami paškritisks. Taču kopumā man tomēr ir izdevies radīt labu, stabilu, ilgtspējīgu uzņēmumu.

Brīžiem man rodas spurainas idejas. Piemēram, savulaik atvērām restorānu *Hospitālis*. Par to mēs izpelnījāmies nedalītu starptautisku atzinību daudzās kategorijās. Saņēmām piecas zvaigznes ne-tradiccionālo restorānu un nepieradinātu ideju kategorijā. *Hospitālis* gan jau ir likvidēts, taču virtuāli tas turpina dzīvot. Pavisam nesen draugs man zvanīja un stāstīja: „Es biju Indonēzijā, un tur televīzijā rādīja tavu *Hospitāli* kā vienu no pasaulē interesantākajiem objektiem!” *Hospitālis* būtu piemērots lielām metropolēm – kā restorāns, kur cilvēki neiet ēst katru dienu, bet gan meklējot īpašas sajūtas, un kur lielāks skaits iedzīvotāju vispār ir spējīgi ēst tādā vidē. Latvijā tādu nebija daudz. *Hospitālis* bija vieta ballītēm un piedzīvojumiem, tiem cilvēkiem, kas meklē ko īpašu. Viņiem tas bija ļoti interesanti. *Hospitālis* patika arī ārzemniekiem.

Kā jūs atpūšaties un atjaunojat spēkus?

Garus atvaļinājumus es neņem, bet ņemu daudzus īsus. Man patīk slēpot, kaut arī izcils slēpotājs neesmu. Vasarā ceļoju. Klausos dažādu mūziku, izņemot padomju estrādi. Spēju klausīties gan klasiku, gan džezu, un reizēm kaut ko no populāras mūzikas. Man patīk *lounge* žanra mūzika, kas ir relaksējoša, palīdz domāt un noņemt stresu. Neklausos neko tonizējošu un uzbudinošu. Relaksējošu mūziku klausos, pat dinamiski braucot ar mašīnu. Jaunībā man svarīga ritmiska rokmūzika, kas piedeva asumu. Tagad to nevajag. Man patīk braukt ar mašīnu. Izlasu kādu grāmatu. Mazāk raugos datora ekrānā. Labu filmu noskatīties gan man patīk. Uz vecumu patīk gudras filmas, bet reizēm jau noskatos arī kādu *action* piedzīvojumu gabalu. Pie viena novērtēju specefektu meistarību.

Vispār oriģinālu hobiju man nav. Man patīk tas, ko es daru, un tas paņem daudz laika. Man patīk process, kuru es vadu un kurā es esmu. Man patīk ģenerēt idejas. Man patīk „prāta vētras”. Kā vienmēr esmu sabiedriski aktīvs un vadu *Veselības aprūpes* darba devēju asociāciju. Arī tur ir daudz darba un daudz dažādu notikumu. Ar politiku gan nenodarbojos. Tur es neesmu.

Vai jūs nekad nav piemeklējis kaut kas līdzīgs izdegšanas sindromam?

Brīžiem spriedze ir liela, un es palieku nervozs, skarbs un sarkastisks savos izteicienos. Mēdzu spilgti izteikties un kritizēt. Reizēm pasaku kaut ko tēlainu, bet ar melnu humoru. Taču es nekad nespēju dusmoties ilgi. Pat tad, ja kādu esmu vēlējies virtuāli pazņaut. Man tas ātri pāriet, un parasti tur nav nekā personiska. Man patīk darbinieki ar iniciatīvu, kuri dara, kaut arī darot kļūdās. Viņi ir daudz labāki nekā tie, kuri ir bez iniciatīvas, bez idejām, slinki vai baidās. Darbinieki ar iniciatīvu ir tie, kuri bruģē mūsu uzņēmuma veiksmi. Man patīk ar tādiem sadarboties.

Jums ir ar ko lepoties.

Es mīlu to, ko es daru! Vairāk gan mīlu procesu, bet mazāk - rezultātu. Esmu priecīgs par to, ka esmu nodrošinājis profesionālu izaugsmi daudziem jauniem kolēģiem, kuri sākuši savu karjeru pie mums un kļuvuši par izciliem ārstiem. Viņi ir bijuši jauni un talantīgi, bet maz pazīstami. Mēs esam palīdzējuši viņiem no daudzsološiem speciālistiem kļūt par izcilām Latvijas medicīnas



Māris Rēvalds restorānā *Hospitālis* atklāšanā



Restorānā *Hospitālis* atklāšanā no kreisās: Māris Rēvalds ar kolēģiem Ivaru Eglīti, ģimenes ārstu Dr. Gunti Ķilkutu un Pēteri Apini. Guntis Ķilkuts nogrimējis par bezpajumtnieku, stundas laikā Vecrīgā saubagoja 18 latus.

autoritātēm. Un šādu gadījumu mums ir daudz.

Es lepojos ar to, ka arī krīzes laikā spējam nodrošināt darbiniekiem stabilitāti un salīdzinoši labus nosacījumus. Arī mēs esam zaudējuši darbiniekus, kuri ir devušies uz ārzemēm. Mēs nevaram konkurēt ar atalgojuma līmeni ārvalstu tirgos, tomēr ļoti labi varam motivēt darbiniekus Latvijas mērogā. Priecājos arī par to, ka pacienti novērtē *Veselības centru 4*, jo katru dienu pie mums ir ap 3000 pacientu, no kuriem daudziem esam spējuši palīdzēt! **BP**

Latvijas Personāla vadīšanas asociācijai 15



Šis ir asociācijas jubilejas gads, jo mēs pastāvam jau 15 gadus. 1996. gadā astoņi cilvēki, tai skaitā arī es, nodibinājām *Latvijas Personāla vadīšanas asociāciju* (LPVA). No dibinātājiem asociācijā es šobrīd esmu palikusi vienīgā. Pārējie visi ir mainījuši darbības jomas. Piecpadsmit gados organizācija ir izaugusi par stabilu un noteiktu viedokļa paudēju Latvijā. Šobrīd mēs esam vairāk nekā 240 biedru. Labajos laikos bijām ap 270, bet krīzes laikā daļu pazaudējām, taču biedru skaits ir mainīgs, un tas ir normāls process.



Eva Selga

1996. gadā personālvadības mūsdienīgajā izpratnē Latvijā vispār nebija. Lielākajā daļā uzņēmumu bija kadru daļas. Atbilstošu izglītību Latvijā arī nebija iespējams iegūt. Mēs, kas strādājām personālvadībā, bijām ar filologa, vēsturnieka, psihologa, jurista izglītību. Organizācijas dibināšanas mērķis bija apvienot personāla vadības speciālistus, lai, savstarpēji mācoties un pilnveidojoties, palielinātu organizāciju efektivitāti, kā arī veidotu profesionālu cilvēkresursu vadību Latvijā. Pašmācības ceļā, piedaloties dažādās starptautiskajās konferencēs, apmeklējot seminārus, bija jāvāc kopā zināšanas un pieredze no visas pasaules un jāpiemēro konkrētajiem Latvijas uzņēmumiem, profesionāli izvērtējot, kas tieši mūsu valstī būtu vajadzīgs. Mēs esam Latvijā vienīgā šāda nevalstiska organizācija saistībā ar personālvadību. Esam izdzīvojuši visus šos laikus un vēl aizvien aktīvi darbojamies.

Kāda ir asociācijas sadarbība ar citām valstīm?

Pirmā pieredze, kuru guvām no ārvalstīm, ir sadarbībā ar Vācijas Personālvadīšanas asociāciju, jo 1996. gadā vācu kolēģi bija ļoti atsaucīgi un labprāt dalījās ar savu pieredzi. Vācieši visu šo laiku mums bijuši padomdevēji. Tā ir draudzīga organizācija, kura pati darbojas jau vairāk nekā 50 gadus. Viņu pieredze mums ir lieti noderējusi. Sākot darboties, mēs pārņēmām viņu pieredzi un formu, kādā virzienā asociācija varētu strādāt – semināri, konferences, pieredzes apmaiņas, savstarpējās konsultācijas. Šobrīd asociācijas galvenie uzdevumi ir veidot biedriem seminārus, pieredzes apmaiņas programmas vai tematiskas diskusijas par tēmām, kas mūs pašus interesē.

Mēs esam arī Eiropas Personāla vadīšanas asociācijas biedrs, bijām pirmā asociācija no Baltijas valstīm, kas iestājās Eiropas Personāla vadīšanas asociācijā. Tas nebija viegls process, jo bija noteiktas prasības, kādiem kritērijiem jāatbilst. Vācijas organizācija divus gadus mums bija kā kuratororganizācija, kas vēroja mūsu darbību, deva padomus un ieteica, lai mēs kļūtu par Eiropas asociācijas biedru. 2002. gadā mēs iestājāmies, un toreizējais prezidents Hanss Bēms, kurš mūs prezentēja, atzina, ka esam pilnvērtīga organizācija, lai būtu Eiropā. Līdz ar to visa svarīgākā informācija, kas ir Eiropā, ir arī pie mums, mēs tiekam informēti par visām konferencēm un kongresiem, par galvenajiem procesiem un aktualitātēm, kas mūsu nozarē notiek. Pēdējā laikā sadarbojamies arī ar Igaunijas Personālvadīšanas asociāciju. Laba sadarbības pieredze mums ir ar Kipras un Bulgārijas asociācijām. Sadarbojamies arī ar Krieviju, kur gan ir vairākas šādas organizācijas.

Kas šobrīd aktuāls asociācijā?

Pēdējo pāris gadu laikā strādājam ar pētījumiem. Mums ir pietiekoši liels respondentu loks, ko varam aptaujāt. Mēs sludinām visdažādākās aptaujas un pētījumus par tēmām, kuras mums ir svarīgas. Septembrī ir izsludināts pētījums par iesaistišanos. Sadarbībā ar kliniku *Premium Medical* tiek veidots pētījums par to, kā stress ietekmē organizāciju vadītāju sirds un asinsvadu veselību. Šāds pētījums Latvijā nekad vēl nav veikts. Parasti mēs pētām apmierinātību vai citus faktorus, bet nekad to, kā cieš veselība, strādājot vadošu darbu. Pētījumā tiek izmantota aptauja

un medicīniskie rādītāji. Šī ideja nāca no klīnikas, un tai ir ļoti liela atsaucība – vairāk nekā 400 vadītāju no visas Latvijas. Šie rezultāti būs zināmi oktobrī. Mēs esam pētījuši arī tādas tēmas kā atalgojums - sieviešu un vīriešu atalgojums vadošajos amatos. Pētījumu rezultāti ir pieejami mūsu asociācijas mājas lapā, un tie tiek izsūtīti mūsu biedriem.

Mēs daudz veicam arī ekspresaptaujas par dažādām aktuālām tendencēm. Piemēram, par latviešu iesaistīšanos Vācijas darba tirgū - kāda ir reakcija, vai kustība notiek vai ne. Mēs pētām, kā tas ir iespējams, un komentējam iegūto informāciju. Tādā veidā cenšamies sekot līdzi notikumiem un sniegt savus komentārus arī par to, kādas profesijas šobrīd darba tirgū ir nepieciešamas. Mēs aptaujājam savus biedrus.

Manuprāt, šobrīd ļoti būtiska ir darbinieku iesaistīšanās uzņēmuma procesos. Mēs skatāmies un mērām, vai darbinieki ir ieinteresēti uzņēmuma darbībā. Iesaistīšanās nozīmē to, ka darbinieku interesē, kas uzņēmumā notiek, ko viņš ar savām zināšanām var dot uzņēmuma attīstībā. Protams, nepārspilējot, jo visiem nav jādarbojas visās sfērās, īpaši, ja to nepārzina, bet informācijas apmaiņa starp vadības līmeni un darbiniekiem ir būtiska, jo bieži vien tieši darbinieki piedāvā interesantas idejas. Ja uzņēmumu skārusi krīze un finanšu grūtības, bieži vien, runājot ar darbiniekiem un informējot viņus par situāciju, mēs panākam maksimālu atdevi darbam uzņēmuma labā, jo darbinieki ir tie, kas uzņēmumam var dot ļoti daudz. Nav jēgas samazināt izmaksas, jo, ja cilvēks nebūs motivēts strādāt, tas uzņēmumam nepalīdzēs.

Šobrīd vēl daudzi uzņēmumu vadītāji nesaprot, ka personālvadītājam ir stratēģiskā funkcija, jo visu, ko uzņēmums izdara, ir paveikuši cilvēki.

Rakstām blogos jauno pieredzi, kas gūta konferencēs. Galvenais ir koleģialitātes princips. Ja darbā rodas kāds neskaidrs jautājums, nebijusi situācija, tad ir iespēja uzdot jautājumu kolēģiem asociācijā un kopīgi rast risinājumu. Šī profesionālā organizācija dod pleca sajūtu, ka apkārt ir kolēģi, kas arī strādā un var dalīties pieredzē, un tas ir ārkārtīgi vērtīgi.

Kā var iestāties LPVA?

Mēs uzņemam asociācijā organizācijas kā juridiskos biedrus, jo personālvadība var pastāvēt tikai organizācijā. Mums ir arī nedaudz fizisko biedru, bet lielākā daļa ir organizācijas. Lai iestātos, ir jāraksta iesniegums, ka uzņēmums vēlas kļūt par asociācijas biedru, tad tiek izvēlēts asociācijas pārstāvis, kas parasti ir personālvadītājs.

Vai personālvadītājiem, kuri ir asociācijā, ir atbilstoša izglītība?

Sadarbībā ar RSEBAA augstskolu mēs esam izveidojuši maģistru programmu personāla vadītājiem. Programma darbojas jau astoņus gadus, un tā ir iespēja iegūt atbilstošu izglītību. Šo programmu mēs veidojam tā, lai cilvēks, kuram jau ir augstākā izglītība un pieredze personāla vadībā, varētu apgūt to, kā viņam vēl pietrūkst. Piemēram, ja cilvēks ir studējis finanses un vadību, viņam pietrūkst psiholoģisko un juridisko zināšanu. Kopumā nepieciešamais spektrs ir psihologa zināšanas, jurisprudences, zināšanas par LR Darba likumu, arī finanšu vadība. Tas viss tiek piedāvāts maģistru programmā. Arī koledžas piedāvā pirmā līmeņa izglītību personāla vadībā.

Kuras ir šobrīd personālvadībā aktuālās tēmas?

Ir jāsaprot, kurš ir īstais brīdis, kad darbiniekiem jāsaka, ka šobrīd jāpastrādā vairāk, lai varētu pārvarēt grūtības uzņēmumā. Otrā šobrīd aktuālā tēma ir integrācija visdažādākajos līmeņos.

Vai uzņēmums var iztikt bez personālvadītāja?

Es domāju, ka nē. Varbūt mazi uzņēmumi, nelielas radošas komandas ar 20-40 cilvēkiem var iztikt. Tur katru dienu viens otru satiek un var visu izrunāt, kopā domāt. Tad vadītājs uzņem līdera lomu un kārto ar personālu saistītos jautājumus. Bet, sākot no 80-100 darbiniekiem, bez personālvadības iztikt nevar. Problēma ir tā, ka daudzi vadītāji vēl joprojām īsti nesaprot, ko personālvadītājs dara un kādi ir viņa uzdevumi. Es esmu runājusi ar vadītājiem, un viņi ir izbrīnīti, kad es sāku uzskaitīt visus personāla vadītāja uzdevumus, pienākumus un sfēras, kurās tieši personāla vadītājs var darboties. Mēs ne tikai rakstām līgumus un formējam atvaļinājumu, bet domājam arī par mācībām, attīstību, motivāciju, darba aizsardzību, kā arī veicam iekšējās komunikācijas funkciju. Nereti uzņēmumu vadītāji nezina, ka šīs visas ir personāla vadītāja funkcijas. Visus šos pienākumus cenšas paveikt vadītājs viens pats un parasti netiek ar to galā, ir pārslogots un sūdzas, ka lielākā darba dienas daļa paiet, risinot dažādus ar personālu saistītus jautājumus.

Ko jūs jau darāt vai varētu darīt, lai mainītu šo priekšstatu?

Mēs sadarbojamies ar *Darba devēju konfederāciju* un ar *Tirdzniecības, rūpniecības kameru*, piedāvājot informāciju par to, ko mēs darām, kas esam. Šobrīd vēl daudzi uzņēmumu vadītāji nesaprot, ka personālvadītājam ir stratēģiskā funkcija, jo visu, ko uzņēmums izdara, ir paveikuši cilvēki. Ja mēs neprofesionāli

vadīsim cilvēkus, nekas labs tur nesanāks. Bet tā nav tikai Latvijas problēma. Piedaloties dažādās konferencēs Eiropā, kur arī tiek veiktas dalībnieku-personālvadītāju ekspresaptaujas, parādās informācija, ka stratēģiskā līmenī mūs vēl nesaprot. Vadītāji joprojām neapzinās, ka personālvadība ir ļoti būtiska, lai uzņēmumu virzītu stratēģiski pareizi. Uzņēmums nav finanšu resurss vai tehnoloģiskas iekārtas, tās pamatvērtība ir cilvēki. Iekārtas stāvēs neiedarbinātas, ja nebūs cilvēku, kas to izdara. Cilvēks ir galvenais - tā ir mana pārliecība.

Kāda ir personāldaļas vadītāja vieta uzņēmuma struktūrā?

Personāla vadītājs vai direktors ir tiešā pakļautībā valdes priekšsēdētājam. Ir uzņēmumi, kur tas ir viceprezidenta līmenis vai direktora līmenis. Katrā uzņēmumā tas ir specifiski. Personāla vadītājs ir viens no vadošajiem darbiniekiem uzņēmumā.

Cik liela var būt personāldaļa?

Tas atkarīgs no ļoti daudziem faktoriem. Vispirms no uzņēmuma lieluma. Nekur nav teikts, uz cik uzņēmuma darbiniekiem jābūt vienam personāla speciālistam. Jāsaprot, kādas funkcijas pilda personāldaļa, jo tas atšķiras dažādos uzņēmumos. Ir personāldaļas, kuras nodarbojas ar personāla lietvedību, attīstību, darba aizsardzību. Mēdz būt arī tā, ka viss, kas saistīts ar cilvēku apkalpošanu uzņēmumā, ir personāla daļas pārraudzībā. Bet ir uzņēmumi, kur personāldaļa nodarbojas tikai ar lietvedības funkciju vai tikai ar attīstību, kur ir atlase, mācību centrs un citas personāla vadības funkcijas. Ja ir profesionāla komanda, kura neplāno neko papildus mācīties, tad mācību centrs nav vajadzīgs. Ir iespējams reizi vai divas reizes gadā mācībām konkrētā jomā piesaistīt ārpalpojumus. Ja ir jāuzlabo darba kvalitāte, jādoma par kompetences līmeņa celšanu, tad ir ļoti nopietni jādoma par darbinieku mācībām. Cilvēku skaits personālvadībā ir atkarīgs no uzņēmuma koncepcijas. Daudz kas ir atkarīgs no tā, kā tiek organizēti iekšējie procesi. Ir uzņēmumi, kuros *papīru* nav vispār. Viss tiek organizēts ar informācijas tehnoloģiju (IT) sistēmām. Piemēram, darbinieks datorā uzraksta iesniegumu par atvaļinājumu, aizsūta savam vadītājam, kurš to novīzē un tālāk aizsūta personālvadības departamentam, kur šis iesniegums tiek izdrukāts un aiznests valdes priekšsēdētājam parakstīt. Tāpēc viss atkarīgs no iekšējiem procesiem un tehnoloģiju attīstības uzņēmumā.

Kādas ir personālvadītājam nepieciešamās kompetences?

Es sāku strādāt personālvadībā pirms 18 gadiem. Šajā nozarē vadītāja amatā ir jābūt cilvēkam ar pieredzi. 18 un 19 gadu vecumā cilvēks netiks ar visu galā, nesapratīs, kā vadīt, kā strukturēt visu šo milzīgo jomu. Personālvadītājam ir šī interesantā loma būt starp vadību un darbiniekiem. Mums jāskatās, lai darba līgums un darbinieka intereses tiek ievērotas un lai darbinieki varētu labi justies, būtu motivēti kvalitatīvi strādāt, neizdarītu pārkāpumus. Tajā pašā laikā arī vadībai jānorāda virzieni, kā rīkoties attiecībā pret darbiniekiem, lai ieguvējs būtu uzņēmums. Tā nav viegla funkcija. Cilvēks, kurš nāk no skolas sola, nespēs visu šo darba apjomu paveikt. Manuprāt, personāla vadītājs varētu būt cilvēks pēc trīsdesmit. Es pati sāku nedaudz agrāk un esmu ļoti daudz mācījusies, nācies būt dažādās situācijās, no kurām esmu guvusi

pieredzi. Tās jomas, kuras jāaptver personāla vadītājam, ir pietiekami daudz. Ir jāvada savs kolektīvs - personāla daļa un jādomā vēl par visiem pārējiem uzņēmuma darbiniekiem. Ir jāprot strādāt ar vadītājiem un jāvar pateikt - tev šajā jautājumā nav taisnība, darīsim savādāk. Šajā darbā ir gan pašam daudz jādara, gan jākonsultē kolēģi. Nevienam jau neko lieku darīt negrib un reizēm nav tik vienkārši pārliecināt kolēģus, kuri ir vienādā vadības līmenī, ka šis konkrētais process ir jādara, lai beigās būtu rezultāts. Autoritāte kolēģu vidū ir jāiegūst. Nav tā, ka atnāk personāla vadītājs un visi uzreiz viņu ciena un respektē. Bieži vien uz viņu skatās ar lielām šaubām un neuzticību. Sava vieta ir jāiekaro, jāpierāda. Līdz daudzām prasmēm un atziņām var nonākt tikai, uzkrājot pieredzi, to nevar izlasīt grāmatā. Ir jāsaprot, kāds personālvadītājs es vēlos būt, lai mani ieklausītos. Daudz jāstrādā ar sevi, jāprot uzstāties, pārliecināt, argumentēt, vienlaikus jāspēj iesaistīt kolēģus.

Kā jūs pati nonācāt līdz personālvadībai?

Mana pirmā izglītība ir latviešu valodas filologs, latviešu valodas un literatūras skolotāja. Astoņdesmito gadu beigās, deviņdesmito sākumā es daudz strādāju kā filologs komisijās, kas pieņēma un mācīja cittautiešiem latviešu valodu. Dažādos uzņēmumos mācīju cittautiešiem latviešu valodu, un tad pilnīgi nejauši, pusgadu strādājot *Rīgas Jūras zvejas ostā*, pēc komisijas darba beigšanas ģenerāldirektors man jautāja, vai es nevēlos kļūt par personāla vadītāju šajā uzņēmumā. Uz ko es viņam atbildēju, ka tikpat labi viņš mani varētu ielikt okulista kabinetā, jo es no šīs jomas nezinu neko. Viņš man uzticējās un teica, ka es to spēšu. Paldies viņam par to vēl šodien! Es sāku strādāt ostā par personāldaļas vadītāju - uzņēmumā, kurā bija 700 darbinieki. Līdzīgi stāsti ir arī citiem maniem kolēģiem, kuri strādā jau vairāk nekā 10 gadus. Nostrādājot dažus mēnešus, izturēju konkursu profesionālās izglītības akadēmijā Ķīlē uz 2 nedēļu mācībām personāla vadītājiem. Tur stāstīja tik divainas lietas, ka es domāju, - tas Latvijā nebūs nekad. Bet nu tas viss jau šeit ir! Tā man bija laba skola, kur es sapratu, kas man jādara kā personāla vadītājam. Pēc tam arī mēs dibinājām asociāciju, jo sapratām, ka to vajag profesionālā līmenī. Deviņdesmito gadu sākumā šāds stāsts par to, ka, piemēram, svešvalodu filologs kļūst par personāla vadītāju, nebija nekas neparasts.

Šajā jomā strādājot, ir jāmācās nepārtraukti un ļoti daudz. Ir jāsaprot, uz kuriem uzņēmumos iet, kādi ir stratēģiskie mērķi, vadības procesi, kas notiek uzņēmumā. Nesaprotot, kas uzņēmumā notiek, nevar ne atlasīt, ne motivēt, ne izveidot atalgojuma sistēmu. Visas šīs lietas ir jāzina. Viens no lielākajiem izaicinājumiem man bija IT joma, kad es sāku strādāt uzņēmumā *DATI*, kas šobrīd ir viena no uzņēmuma *Exigen Latvia* daļām. Toreiz es IT jomā nesapratu neko, bet biju spiesta iemācīties un saprast.

Kur jūs rodāt idejas jaunām lietām, kā virzīt procesus?

Ir idejas un pieredze no Eiropas, bet arī mūsu uzņēmumos notiek daudz labu lietu, par ko skaļi netiek runāts. Mēs asociācijā uzzinām, ja kāds kolēģis ir ieviesis jaunu projektu, atradis kreatīvu risinājumu, un šo ideju var pārņemt citi. No ārzemēm mēs nevaram pārņemt pieredzi viens pret vienu, jo katrs esam citā situācijā, mums ir dažādi nosacījumi. Informācija mums ir, bet pašiem jāsaprot, ko mēs šobrīd varam un ko vēl nevaram. **BP**



Tstā darbinieka meklējumos

Personāla atlases un politikas jautājumi cilvēcei acīmredzami ir aktualizējušies kopš laikiem, kad vajadzēja kādu, kurš pārstāv akmens laikmeta iedzīvotāju cilti – galvenokārt tirdznieciskos darījumos, protams. Cilvēks, kuram piemita spēja apvārdot citus un pārliecināt, ka attiecīgais priekšmets ir savas cenas vērts, iespējams, kļuva par pirmo pārdošanas speciālistu. Ja viņš būtu mēģinājis uzrakstīt savu CV, droši vien galvenais akcents būtu „spēja noformulēt savas idejas, motivēt klientu un pārliecināt par attiecīgās preces iegādes nepieciešamību”. Mūsdienās tieši šādus apzīmējumus mēs izmantojam, sastādot vēlamo prasību sarakstu pārdošanas speciālistam.



Nav šaubu, ka personāla atlase un personāla politika ir svarīga. Uzņēmuma darbība ir atkarīga no personāla - spējas veikt savu darbu, kas ir tieši proporcionāla profesionalitātei, ar to saprotot ne tikai akadēmisku vai profesionālu izglītību, bet arī šo pašus dabas dotos talantus, piemēram, spēju pārdot... Amerikāņu akadēmiķa Džeja Geilbraita vārdiem runājot, personāla politika ir process, kas ietekmē un nosaka cilvēku noskaņojumu. Tomēr tas nav viss. Personāla politika ir prasme pieņemt darbā *īstos* cilvēkus, atbalstīt viņus, īstenot mācības un nepārtraukti attīstīt darbinieku spējas.

Testu izmantošana

Personāla atlases procesā nākas saskarties ar visai sarežģītiem jautājumiem. Kā zināt, ka tieši šis cilvēks ir īstais?

Mēs nekad nevaram būt droši par to, ka attiecīgais cilvēks, kuru mēs izraugāmies noteiktas funkcijas veikšanai, kādā brīdī mūs nepievilks. Protams, praktiskā psiholoģija nāk talkā ar mēģinājumiem klasificēt un aprakstīt dažādas personības kvalitātes, tomēr

jiem, kuri ir ļoti ambiciozi un *iet pāri līķiem*. Ikdienā par šādiem cilvēkiem mēdz teikt, ka viņi nav sīkumaini un daudz sasniegs.

- Nepārtraukta nepieciešamība pēc jauniem stimuliem un tieksme garlaikoties – arī attiecināma uz cilvēkiem, kurus citā situācijā mēs dēvētu par *lokomotīvēm* un teiktu: o jā, viņš arvien meklē kaut ko jaunu...

Secinājums ir tāds, ka atsevišķu īpašību reģistrēšana bez konteksta izpratnes ir praktiski bezjēdzīga un nesniedz pietiekami daudz informācijas.

Citiem vārdiem, nav šaubu, ka testi vai sistematizēti diagnostiski materiāli var dažās situācijās palīdzēt, tomēr tie nedos pilnīgu priekšstatu par potenciālo darbinieku un, godīgi runājot, jūs vairāk varēsiet paļauties uz izvērstas intervijas datiem, iepriekšējo sasniegumu izvērtējumu un izglītību, vēl jo vairāk tad, ja jums pie rokas būs tiešām pieredzējis personāla atlases speciālists bez pretenzijām uz kliniskā psihologa kvalifikāciju, bet vienkārši ar spēju racionāli domāt...

Lielākā daļa testu, par spīti psihologu dzelžainajai pārliecībai, ka tie dod plašu pārskatu par personības vai intelektuālajiem aspektiem un labi *darbojas*, ir visai kritiski vērtējami.

lielākoties var iegūt ļoti vispārīgu rezultātu un tikai aptuvenu priekšstatu par cilvēku.

Lielākā daļa testu, par spīti psihologu dzelžainajai pārliecībai, ka tie dod plašu pārskatu par personības vai intelektuālajiem aspektiem un labi *darbojas*, ir visai kritiski vērtējami.

Piemēram, tests, kurš nosaka t.s. frustrācijas toleranci. Testa mērķis ir noteikt, cik cilvēks ir noturīgs pret izaicinošām situācijām un kā tiek galā ar aizvainojumu vai vilšanos. Lai varētu objektīvi spriest par šāda testa rezultātu, ir jābūt priekšstatam par šī cilvēka iepriekšējo dzīves pieredzi. Iespējams, ka testa rezultāts ir izskaidrojams un cilvēka pārliecīgā jūtība vai nespēja tikt galā ar emocijām ir saistīta ar noteiktu situāciju, kuras nospiedums ir izjūtams arī citās jomās.

Viens no spilgtākajiem piemēriem, kurš ļauj pārdomāt, vai testi, kurus gaitenī pašlaik aizpilda topošā sekretāre, tiešām ir paši atbilstošākie, ir psihiatru sniegtais vispārīgais raksturojums, kas attiecas uz psihopātiem. Dažreiz normālums un novirze ir raksturojami gandrīz vienādi. Protams, diagnozes uzstādīšanai ir jāpastāv noteiktu kritēriju summai un tikai tad var runāt par patoloģiju, tomēr vismaz daži no atsevišķiem kritērijiem ir attiecināmi uz nosacīti normāliem cilvēkiem.

- Ārēja pievilcība un apburošas runas spējas - tiek pieprasītas visos gadījumos, ja ir kaut kas jāpārdod vai jāstrādā ar klientiem, kuru nauda un atbalsts ir uzņēmuma attīstības resurss.
- Emocionāls seklums – principā ir raksturīgs visiem vadītā-

Statuss un izaugsmes iespējas

Ir kāds ļoti svarīgs nosacījums, kurš minams saistībā ar personālpolitiku. Teicienā „slikts ir tas kareivis, kurš negrib kļūt par ģenerāli” ir sava daļa patiesības. Tomēr, izvēloties darbiniekus (vai izvēloties darbu), ir jābūt realistiskiem piedāvājumiem un gaidām. Maz ticams, ka valsts iestādē darbiniekam būs bezgalīgi daudz iespēju augt. Visdrīzāk, ka nē, un no savām ambīcijām viņam nāksies vai nu atteikties vai realizēt tās kur citur. Šis aspekts ir svarīgs tajā nozīmē, ka vēlme iegūt augstāku (citādu) statusu var būt pretrunā ar veicamo uzdevumu. Protams, vienmēr pastāv iespēja mainīt darbu, tomēr kritiski paraugoties uz darba tirgu, maz ir cilvēku, kuri atkārtoti izvēlas šādu taktiku. Šī iemesla dēļ darba devējam ir vērts apdomāties, vai šķietami darbaholiski noskaņotā persona, kura tik ļoti tiecas iegūt attiecīgo darbu, būs īstais cilvēks tajā nozīmē, ka varbūt personas izaugsmes iespējas tiks ierobežotas organizācijas uzbūves dēļ un laiks vai nauda, kuri tiek ieguldīti mācībās, būs jānoraksta zaudējumos tāpēc, ka šis cilvēks agri vai vēlu no darba tik un tā aizies. No otras puses, visi cilvēki nebūt necenšas kļūt par vadītājiem (kareivis grib būt kareivis). Cilvēks var gadiem ilgi strādāt apgērību veikalā par pārdevēju un būt mierā ar visu, ko piedāvā šis darbs. Viņš netiecas kļūt par vadītāju vai firmas īpašnieku, un nevis tāpēc, ka būtu mazdūšīgs, bet tāpēc, ka racionāli izvērtē ieguvumus un zaudējumus. Viņam nav nepieciešama vara, kontrole vai izaicinājumi, ko vienā vārdā varētu nodēvēt par „vadītāju stresu”, tāpēc per-

sonāla atlasē speciālistam vajadzētu paaugstināties arī par darba meklētāja mērķiem.

Kā zināms, indivīda satatuss ļauj regulēt viņa uzvedību. Ja cilvēkam ir noteikts statuss, tadā gadījumā viņš ir iekļauts sociālās kontroles sistēmā. Tas ir interesants process, jo personības statuss vispār ir raksturojams dažādos aspektos. Lai cik savādi liktos, statusa izvērtēšana un spēja orientēties statusa izmaiņās var dot vairāk nekā dažādi testi.

- Integrālais statuss (personība kā dzīves subjekts, dzīvesveida atbilstība konkrētiem standartiem un spēja būt attiecīgajā kultūrā). Tas varētu nozīmēt arī tādu kā bāzisku spēju adaptēties un pārstāvēt kultūru. Šo principu tiek izmanto, lai noteiktu, kuri ir savējie un kuri svešie.
- Dabiskais statuss – personības vecuma un dzimuma iezīmes. Tomēr, lai arī cik ļoti mēs vēlētos domāt, ka zinām visu par noteikta vecuma tendencēm vai dzimumu atšķirībām, tās nevajag absolutizēt. Arguments, ka sievietei var būt bērni vispār, nenozīmē, ka viņa firmas eksistences nozīmīgākajā brīdī aizies dekrēta atvaļinājumā. Proti, piederība vienam vai otram dzimumam nedrīkst būt diskriminējošs arguments, tomēr tas ir jāpatur prātā. Cilvēkiem, kuri sasnieguši pusmūžu, joprojām mēdz piedēvēt sociālās aktivitātes pazemināšanos, kas daudzos gadījumos nav patiesība. Cilvēki, kuri daudz sasnieguši savā karjerā, bieži vien ir nenovērtējams resurss uzņēmumā, kaut vai tikai savas pieredzes dēļ, savukārt jaunība raksturojama ar tendenci uz maksimālismu, tieksmi apšaubīt iepriekšējo kārtību un izvirzīt pārdrošus mērķus.
- Darbinieka statuss – personības bāziskais statuss, kurš principā attiecas tikai uz cilvēkiem, kuri ir iesaistīti darba attiecībās. Tas ir saistīts ar sociāli-ekonomisku stāvokli. Būtiska ir profesija un kvalifikācija. Starp citu, amats ir statuss, kurš norāda vietu subordinācijas sistēmā, kura definē tiesības, pienākumus un atbildības pakāpi. Vēl viens komponents – prestižs, ir katras organizācijas iekšējā nozīmības piešķiršana tam vai citam amatam. Prestižs var izrādīties labs āķis, uz kura reizēm uzķeras pat visapdomīgākās zivis...
- Temporālais statuss. To varētu saukt par sociālās pieredzes atribūtu. Šis statuss fiksē personības sociālās uzvedības visiespējamākos scenārijus, izvērtējot sasniegto un vēlamo. Viena vecuma cilvēku temporālais statuss var būtiski atšķirties. Divdesmitgadīgs cilvēks var uzskatīt „ka viss ir nokavēts” un piecdesmitgadīgs „dzīve tikai sākas”, jo pieredzes saturs ir izšķirošs – viens ir gatavs zaudēt, otrs – uzvarēt. Viens ir negatīvas pieredzes pārbagāts un lāgā nezina, kādu mācību no šīm neveiksmēm guvis, otrs – saskata iespējas katrā situācijā un turas pie dzelzainas pārliecības, ka glāze vienmēr ir „pa pusei pilna”. Tāpēc potenciālā darbinieka vecums arī bieži nebūs galvenais arguments, izvēloties atbilstošāko kandidatūru.
- Visbeidzot – sociometriskais statuss. Šis statuss atspoguļo personības vietu un nozīmīgumu dažādās grupās. Būtisks ir fakts, ka sociometrisku statusu raksturojošas iezīmes bieži vien ir izšķirošas, lai saprastu cilvēka virzību. Vērtīgam personāla speciālistam sociometriskā statusa analīze sniedz vērtīgu informāciju.
- Statusa projekcijas – ārējos atribūtos, subjektīvajā projekcijā (sasodīts, es tomēr esmu priekšnieks!) vai apkārtējo cilvēku

gaidās (ārstam ir jāglābj pasaule), tikai papildina priekšstatu par attiecīgo cilvēku. Ilustrācija ir vienkārša – ārējie atribūti, kuri signalizē par statusu, varētu būt rokas pulkstenis vai automašīna – tomēr tā ir tikai statusa projekcija un nebūt nenozīmē, ka tvīda uzvalkā gērbtais indivīds apzinās, cik izcilu pulksteni viņš valkā. Starp citu, arī uzvedība zināmā mērā ir statusa projekcija – cilvēkam, kurš apzinās savu vietu hierarhijā, būtu arī atbilstoši jāuzvedas.

Noslēgums

Jautājums, uz kuru gribas saņemt atbildi jebkuram personālvadības speciālistam, – kāpēc šis cilvēks ir gatavs strādāt pie mums, ja vien tā nav situācija, kad mēs paši meklējam darbinieku. Var gadīties tā, ka cilvēks ir visai saspīlēts attiecībās ar bijušo darba vietu, un tas nepavisam nav tāpēc, ka viņš ir nekompetents savā jomā vai apveltīts ar neciešamu raksturu. Drīzāk vajadzētu uz šo situāciju raudzīties pēc iespējas neitrālāk. Daudzi cilvēki, kuriem piemīt spējas labi plānot savu laiku un kuri visnotaļ objektīvi vērtē savu ieguldījumu, ir gatavi izšķirties par darba vietas maiņu, nebaudoties par iespējamo kritienu lejup pa karjeras kāpnēm, un spēj analītiski izvērtēt savu sadarbību ar iepriekšējo darba vietu. Piemēram, viņi nav bijuši mierā ar sava vadītāja neētiskās uzvedības izpausmēm un ir izlēmuši, ka tas nav jāpācieš. Tas liecina par augstu pašcienību un attīstītu vērtību sistēmu, ko noteikti vajag ņemt vērā.

Personāla atlasē procesā ir labas iespējas iepazīties ar potenciālajiem darbiniekiem, tās noteikti vajag izmantot. Nevajadzētu koncentrēties uz galējībām – izmantot tikai iepazīšanos ar CV, veikt neskaitāmus testus, balstīties uz interviju vai klausīties citu ieteikumus. Savādi, bet personāla atlasē joprojām ir vērojama nekonsekvence. Varētu teikt, ka daļā uzņēmumu vai iestāžu darbojas kadru daļa, nevis personāla atlasē speciālistu komanda, sevišķi tas attiecas uz valsts iestādēm. Rezultāts nav iepriecinošs. Kādam darbiniekam varētu nebūt svarīgi pārvaldīt divas vai trīs svešvalodas, jo vairāk tad, ja viņa pienākumos ietilps tikai dārzena noliktavas apsargāšana. Prasība prasības pēc, ja tai nav dziļas un pamatotas motivācijas, kura tā vai citādi izpaudīsies darba saturā, novedīs pie tā, ka attiecīgo darbu pieteiksies darīt cilvēki, kuri tam absolūti nav piemēroti. Var gadīties, ka iecerēto speciālistu vispār nebūs iespējams noligt, jo darba samaksa būs pārāk zema un kvalifikācijai neatbilstoša. Vairumā gadījumu tas nozīmē tikai vienu – zemāka ranga speciālistu piesaisti.

Personāla atlasē darbinieki ir apmācīti pamanīt nianšes un likt lietā šīs zināšanas, veidojot pēc iespējas precīzāku priekšstatu par potenciālo darbinieku.

Veiksmes gadījumā praktiski vienmēr izdodas atrast cilvēku, kurš tiešām ir apmierināts ar savu darbu, spēj attīstīties un vienlaikus nodrošina uzņēmumam panākumus. Personāla politikas veidošana savukārt ir jau nākamais solis.

Te nu vietā ir piebilde, ka tad ceļš tikai pa istam sākas – gan no vienas, gan otras puses. **BP**

Literatūra

Omārova S. Cilvēks dzīvo grupā, Kamene

Košļeva M. Jaunie IQ testi, Fenikss, 2002, kr.val.

Beldings Š. Ej ellē, sātaniskais priekšnieks!, SIA Kvalitātes vadība, 2008

personālvadība Latvijas valsts mežos

Mūsu uzņēmumā definētas noteiktas vērtības, un personāldaļa strādā, lai tās iedzīvinātu. Personāldaļai jāstrādā salīdzinoši nemanāmi, radot, veidojot un uzturot sintēzi starp darbinieku un vadītāju. Ja darbinieks spēj pieņemt uzņēmuma vērtības un jūtas iederīgs, viss kārtībā. Svarīgi sajust piederību savai videi un uzņēmumam, identificēties ar savu komandu un vadītāju.

2011.gada 28. oktobrī Latvijas Valsts meži (LVM) svinēja savu 12. dzimšanas dienu. Vai ir plānotas arī plašākas svinības?

Nē, mums uzņēmumā nav tādu tradīciju. No rīta sanācām kopā katrā birojā uz kafijas tasi un īsu sarunu ar kolēģiem. Mēs nevienu gadu neesam īpaši atzīmējuši vai svinējuši jubilejas, bet mēs atceramies šo dienu, un LVM kalendārā šis datums ir atzīmēts kā sarkanais datums.

Kāda LVM ir personāldaļas vadītāja vieta?

Laiki mainās, un personāldaļas vadītājs vairs nav tas, kas vada visus uzņēmuma darbiniekus. Personāldaļas vadītājs vada procesus, procedūras, veido vadlīnijas, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Tāpēc viena mana loma ir procedūru, vadlīniju un stratēģiju veidošana, bet otra loma uzņēmumā – es esmu vadītāja saviem darbiniekiem. Personāldaļa LVM ir stratēģiskā vadības līmenī, tātad mēs strādājam kopā – ražošanas funkcijas un biznesa va-

dības funkcijas.,.

Cik cilvēku ir jūsu personāldaļā?

LVM vidēji ir 950 pastāvīgie darbinieki, bet dažos biznesa virzienos mums ir sezonas darbinieki. Šādā kolektīvā ar personāla jautājumiem strādā 6 vai 7 darbinieki. Manā atbildībā ir arī darba drošība, dokumentu vadība, bet tās nav tieši personāla lietas. Manā atbildībā ir arī cilvēki, kas veic personāla lietvedību, jo tās ir lietas, kas saistītas ar darba tiesiskām attiecībām, to kārtošanu, uzturēšanu, grozīšanu, izbeigšanu. Tur ir cilvēki, kas nodarbojas ar ļoti praktiskām lietām, bez kurām nevar iztikt neviena organizācijā.

Vai tas nozīmē, ka jūs kā personāldaļas vadītāja nepiedalāties, piemēram, darbinieku, atlasē, intervijās?

Es piedalos savu tiešo darbinieku pieņemšanā, savukārt ražošanas vai biznesa vadības funkciju darbinieku atlasē piedalās šīs nodaļas

vadītājs un personāla atlases speciālists, kurš ir klāt ar savu atbalstu un profesionālajām zināšanām kā palīgs vadītājam, bet galīgo lēmumu par to, kuru darbinieku pieņemt, izdara vadītājs. Pēdējā laikā aizvien aktuālāks uzņēmumos ir modernais menedžments, kur katrs vadītājs pats vada savus darbiniekus, nevis personāldaļa, kā tas bija agrāk. Katram vadītājam mūsu uzņēmumā ir divas lomas Pirmā atbildība ir par produktivitāti, kas ir kubikmetri, lati, kilometri, hektāri un, protams, klienti Otrā ir efektivitāte jeb cilvēkresursu vadība, kas rezultējas darbinieku motivācijā, apmierinātībā ar darbu, lojalitātē, pieņemot LVM vērtības un mērķus.

Kā jums šķiet, vai uzņēmums var darboties bez personāldaļas?

Ja mazā uzņēmumā nav personāldaļas, tā nav nekāda traģēdija. Ja uzņēmumā ir cilvēks, kurš prot darba tiesiskās attiecības izveidot, uzturēt, grozīt un izbeigt, ja vadītājam nav nepieciešams nekas no modernās personālvadības, bet ir vajadzīgs operacionālais atbalsts, tad tiešām personāldaļa nav vajadzīga. Tā ir vadītāja izšķiršanās, kādā līmenī viņš grib strādāt ar darbiniekiem. Vai viņš grib strādāt, nodrošinot minimālo operacionālo līmeni, ko prasa likumdošana, vai grib iet vienu soli tālāk – rast atbalstu, kas viņam preventīvi prognozētu iespējamo rezultātu, veidojot dažādas kārtības, procedūras, vadlīnijas, virzot darbinieku tajā virzienā, kādā organizācija būs pēc 3 līdz 5 gadiem. Bet es pieļauju, ka ir situācijas, kad vadītājam pietiek ar rīkojumu rakstīšanu.

Vai organizācijas lielums nosaka nepieciešamību pēc personāldaļas?

Es teiktu, ka noteicošais nav organizācijas lielums darbinieku skaita ziņā, bet tas, cik organizācija grib strādāt ar biznesa un cilvēkresursu attīstību. Mana pārliecība, ka šīs divas lietas iet cieši blakus. Viena nodrošina produktivitāti, otra - efektivitāti. Ja uzņēmumu vadītāji grib strādāt ar efektivitātes dimensiju jeb darbiniekiem, tad kritērijs nav uzņēmuma lielums. Vadītāja vēlme strādāt tikai ar produktivitāti, manuprāt, norāda uz ilgtermiņa vai īstermiņa biznesa domāšanu. LVM, protams, ir neiespējami strādāt īstermiņā. Tas ir izslēgts pats par sevi gan resursu dēļ, ko mēs apsaimniekojam, gan tāpēc, ka mēs darbojamies kā moderna kompānija, kas orientēta uz attīstību.

Kāda ir jūsu kā personāldaļas vadītājas ikdiena?

Mana ikdiena idejiskā līmenī ir stāstīt un komunicēt, radot attiecīgu organizācijas vidi, kas veicina vadītāju darba efektivitāti. Kad vadītāji strādā ar saviem darbiniekiem – izsaka atzinību, ja ir labi padarīts darbs, vadītāji dod darbiniekiem atgriezenisko saiti. Ja šī komunikācija ir abpusēja, atklāta un ja darbinieki var uzdot arī grūtus vai neērtus jautājumus, ja vadītājs saviem darbiniekiem skaidro ne tikai darba uzdevumus, bet arī to, kādi ir mērķi, tas norāda, ka darbinieks ir iesaistīts un zina, kādēļ konkrētais uzdevums ir jādara. Ja tā notiek, tad uzdevums tiek izpildīts efektīvāk un rezultāts ir labāks. Tā arī ir mana darba ikdiena, veidot dažādas metodikas, kā veicināt procesus, lai šī uzņēmuma vide būtu atbalstoša. Protams, ikdiena sastāv arī no darba sanāksmēm, e-pastu lasīšanas un atbildēšanas, sarunām ar darbiniekiem un kolēģiem.



Ligita Pundiņa

Jums nepārtraukti jādodomā jaunas idejas un pieejas, kā uzlabot vidi, kā virzīt darbiniekus.

Mums ir ilgtermiņa mērķi organizācijā, un katram procesam ir savi mērķi. Atbilstoši šiem izvirzītajiem mērķiem arī notiek attīstība. Ja man ir mērķis attīstīt motivējošu darba vidi vai nodrošināt kompetenču pieeju, tad es skatos ārējā vidē, meklēju labāko praksi. Es darbojos arī Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas valdē, kur ir iespēja ar kolēģiem pietiekami daudz apmainīties ar informāciju un uzzināt jaunākās aktualitātes personālvadības procesos.

Kādas ir galvenās atšķirības personālvadītāja darbā pirms 5-10 gadiem un šodien?

Man ir tā veiksmē, ka es neesmu strādājusi kadru daļā. Es strādāju personālvadībā astoņus gadus. Man ir izglītība tiesību zinātnēs un personālvadībā. Es nezinu, kā bija tad, kad bija kadru daļa, kur jāraksta rīkojumi un nekas cits. Es, visticamāk, tādā vietā nestrādātu. Bet galvenais, kas mainījies astoņu gadu laikā, kopš strādāju šajā jomā (par ko katrā tikšanās reizē Latvijā un Eiropā konferencēs vai forumos runā personāldaļu cilvēki), personālvadītāji ir stratēģiskie partneri. Tie varbūt ir skaļi vārdi, bet, vienkārši sakot, tas nozīmē, ka personāldaļai būtu jābūt iesaistītai uzņēmuma vadībā. Lai uzņēmuma vadībā nav tikai tie, kas saistīti ar ražošanu, bet ir arī personālvadība, jo tad tā preventīvi var rīkoties, veidojot attiecīgas cilvēkresursu vadības politikas. Tā ir galvenā pārmaiņa, kas lēnām ienāk arī Latvijas uzņēmumos. 2011.gada Bostonas konsultācijas grupas pētījumā, kurā piedalījušies 35 Eiropas Savienības valstu uzņēmumi, joprojām viens no šī gada uzdevumiem ir būt bi-

znesa stratēģiskam partnerim. Tā kā neiet tas tik vienkārši arī citur Eiropā, lai business personālvadību redzētu tajā pašā līmenī, kur atrodas viņš, kurš rada latviskus un zināmā mērā arī tērē, lai sagatavotu cilvēkresursus kādam nākamam solim.

Vai ir kādas prognozes, kā personālvadītāja darbs varētu mainīties nākotnē?

Runājot par mūsu uzņēmuma tuvāko nākotni, pie kā mēs arī strādājam, ir modernais darba dizains, ko mēs gribam ieviest. Ja darbinieka amata apraksts un ikgadējie mērķi nosaka, ko darīt, tad mēs gribam konsekventi uzturēt kompetenču pieeju, kas nosaka, kādā veidā darīt. Modernajā darba dizainā ir trīs elementi: izglītība, pieredze un attieksme, kā mēs to darām. Tie visi trīs kopā sastāda rezultātu, kas ir ne tikai uzdevuma izpilde pēc burta, bet arī pēc satura un jēgas, zinot konkrētu mērķi. Mēs jau šajā gadā strādājam ar kompetencēm un turpināsim arī nākamajā gadā.

Vai tas ir izmērāms – kā darīt?

Sociālās kompetences ir mērāmas ar testiem, aptaujām, intervijām. Bet svarīgākais jeb kompetenču pieejas mērķis ir pateikt darbiniekiem, kādu rīcību, kādu attieksmi mēs no viņiem gaidām. Vispirms pateikt, skaidrot un tikai tad mērīt. Mēs esam tajā stadijā, kad esam pateikuši un sākuši skaidrot. Nākamgad mēs arī mērīsim jeb izvērtēsim.

Kādas zināšanas un prasmes ir nepieciešamas personāldaļas vadītājam?

Es ticu izglītībai. Personālvadībā ir vajadzīga arī darba pieredze un attieksme. Es negribu pārspīlēt šīs lomas nozīmīgumu. Ja ir vēlme zināt un pilnveidoties, tas nav nekas sarežģīts un neiespējams.

Sociālie tīkli personālvadībā laikam arī ir viena no šobrīd aktuālajām tēmām.

Sociālo tīklu loma ar katru dienu palielinās. Tas tāpēc, ka darba tirgū palēnām sāk ienākt paaudze, kas dzimusi astoņdesmito gadu beigās un deviņdesmitajā gadā. Tā ir pavisam cita paaudze. Pētījumos var lasīt pat to, ka, ja jūs sapratīsiet šo paaudzi, jūs sapratīsiet nākotni. Tā ir tā saucamā *net paaudze*, kurai ir pavisam cits domāšanas veids. Viņi, iespējams, savu pirmo lasītprasmi ir apguvuši datorā, līdz ar to domāšana ir pavisam savādāka. Darba devējam jābūt gatavam šo paaudzi sagaidīt savā darba vidē. Šī paaudze pavisam savādāk meklē informāciju, ir atšķirīgas motivācijas un cita izpratne par konfidencialitāti, jo viņiem faktiski nav nekas konfidenciāls – viss notiek tīklā. Tā ir tuvākā nākotne. Pie mums LVM tas vēl pašlaik nav aktuāli, bet pieļauju, ka ir uzņēmumi Latvijā, kur jau tagad ir jādoma par sociālo tīklu stratēģiju: kā mēs kā uzņēmums attiecamies pret sociālajiem tīkliem, kādas ir mūsu vēlmes un mērķi attiecībā pret darbībām sociālajā tīklā. Mēs LVM vēl neesam šajā sakarā veikuši nekādas preventīvas darbības, šobrīd mums vēl nav sociālo tīklu stratēģijas, bet mēs to apzināties, un tā būs arī mūsu uzņēmuma tuvākā nākotne. Es domāju, ka mums kā darba devējam būs jāreķinās, ka šai paaudzei nav konfidencialitātes, tīklā viss ir publisks.

Vai jūs LVM kaut kā īpaši strādājat ar darbinieku motivāciju?

Mēs savā uzņēmumā esam vienojušies, ka pēc būtības darba devējam ir jārada vide, kas atbalsta uzņēmuma mērķu sasniegšanu, un vadītājam šī vide būtu jāuztur, bet par motivāciju ir atbildīgs katrs pats. Katram ir jāveido sava pašmotivācija, to neviens cits nevar iedot. Mums ir ļoti laba darba vide, dažādu labumu politikas, ļoti laba līmenī ir darba aizsardzība, ir sakārtota darba vide, dažādas programmas, kas atbalsta darbinieku, bet tomēr iekšējā vēlme ir katra paša atbildība. Mēs esam darījuši visu, lai tā būtu, bet, ja darbiniekam nav motivācijas, tad tā ir viņa atbildība.

Personālvadībā diskutē arī par talantu attīstību. Vai jūs pie tā strādājat?

Mums nav atsevišķas talantu vadības politikas. Mūsu uzņēmumā radītā vide atbalsta visus vienādi, mums nav īpaši izcelta kādu atsevišķu cilvēku motivēšana. Mēs ieguldām daudz savos darbiniekos. Pēdējā laikā mums notiek mācības tieši organizācijas iekšienē, jo pašu vidū ir pietiekami labi eksperti, kuri var mācīt kolēģus. Tādā veidā attīstot, protams, darbinieks izaug par talantu un, kad uzņēmumā parādās kāda jauna vieta, tad viņam ir iespēja karjeras izaugsmei. Ne vienmēr karjeras izaugsme ir strauji vertikāla, biežāk horizontāla, bet arī tā ir karjeras izaugsme, jo cilvēkam mainās darba saturs, viņš pats kļūst kompetentāks, līdz ar to arī konkurētspējīgāks darba tirgū. Klasiskas talantu vadības politikas šajā mirklī mums nav un īsti pat nav bijusi nepieciešama, jo mēs ļoti labi attīstām potenciālos talantus mācot, dodot iespējas visiem, un tie, kuriem ir lielāka interese, lielāks potenciāls, tie izvirzās. Tā ir visaptveroša darbinieku attīstība organizācijas iekšienē. Bet mūsu politika nav investēt kādā konkrētā darbiniekā. Latvijas tirgus vispār ir mazs, un LVM, kaut arī liels uzņēmums, skatoties globāli, ir mazs, tāpēc mums nav šādas talantu politikas, par kādu tiek runāts literatūrā. Šādai politikai ir jēga lielos starptautiskos uzņēmumos, kuri darbojas globāli, kur vienā valstī ir mātes uzņēmums, citā – meitas uzņēmums, un ir citas izaugsmes iespējas, tad talantīgākie darbinieki iziet cauri visiem attīstības līmeņiem uzņēmumā.

Vai jums LVM ir savs mācību centrs?

Mums nav mācību centra, bet mums ir mācību vadītājs un koordinators. Mācības tiek plānotas, un mēs atbalstām uzņēmumā mācību vajadzības, nevis mācību vēlmes. Krīze mums kā uzņēmumam deva arī savu labumu, jo mēs samazinājām ārējās mācības un pārgājām uz iekšējām, kuras nodrošina mūsu pašu eksperti. Sapratām, ka šādās mācībās ieguvumu ir vairāk nekā zaudējumu, jo, pirmkārt, attīstām paši savus resursus un, otrkārt, finansiāli tas ir ļoti izdevīgi. Pie mums ir amatu grupas, kas mācās 8-9 dienas gadā, kas ir daudz. Mūsu darba specifikas dēļ pakalpojumu tirgū nav viegli atrast mācības, kas būtu mums vispiemērotākās, tāpēc arī, izmantojot iekšējos resursus, rezultāts pat ir labāks.

Vai jums ir kādi novērojumi par jaunākajām tendencēm darba tirgū?

Tās ir demogrāfiskās izmaiņas, jo Eiropas darbaspējīgie iedzīvotāji kļūst vecāki. 2020. gadā Vācijas un Itālijas pētījumos tiek prognozēts, ka vidējais darbinieku vecums būs 47 gadi. Domā-

jot par darba tirgu, tas ir jau cienījams vecums. Latvija noveco līdz ar visu Eiropu, mēs neesam izņēmums. Preventīvi tur neko nevar darīt. Visticamāk darbaspēks trūks, un būs viens brīdis, kad Eiropa pati netiks galā, un tad būs jāskatās, no kurienes šis darbaspēks plūdis.

Vai jūs domājat par gados vecāko darbinieku piesaistīšanu?

Pēc pētījumiem ir tā, ka gados vecākie darbinieki (četrdesmit un virs tā) ir daudz motivētāki savā darbā nekā jaunie darbinieki, un tam ir ļoti skaidri apsvērumi. Darba tirgus nemaz tik ļoti draudzīgi nesagaida gados vecākos cilvēkus, kā tas ir ar jaunajiem. Tāpat vecāki cilvēki vairāk domā par drošību un ir mazāk gatavi

konkrētām programmām, kurās mēs atbalstīsim studentus.

Vai jūs izmantojat kādas netradicionālas metodes darbinieku spēju un prasmju attīstīšanā?

Ir viena ļoti tradicionāla metode, bet nebūt ne tik vienkārši izprotama. Mēs šogad esam sākuši runāt ar saviem darbiniekiem par kompetenci – sevi attīstīšanu. Vienkāršoti tas nozīmē, ka katram pašam ir jā rūpējas par savu veselību, gan garīgo, gan fizisko. Tā ir kompetence, kuru mēs sagaidām no saviem darbiniekiem, lai cilvēks spēj sevi izprast, pilnveidot, prot izmantot savas iegūtās zināšanas, uzņemas atbildību par savu rīcību, prot kontrolēt stresu, pieņemt un pielāgojas pārmaiņām. Tā nav netradicionāla metode, bet iekšējo resursu izmantošana. **Kā cilvēks ar sevi**

Kā cilvēks ar sevi strādā kā ar personību – tā ir katra paša atbildība. Personāldaļa rada piemērotu vidi un apstākļus, lai darbinieks varētu sevi attīstīt, bet katrs pats izvēlas metodes, kā to darīt. Kad mēs šīs lietas stāstām darbiniekiem, ne katrs ir gatavs to uzreiz pieņemt un apzināties, ka tiešām neviens cits nevar būt atbildīgs par to, kā viņš jūtas.

pārmaiņām, tāpēc viņus īpaši motivēt nav nepieciešams, viņi jau ir motivēti. Latvijā nesen tika veikts darbinieku iesaistības pētījums, un tur arī parādījās, ka darbinieki virs četrdesmit, pīcdesmit gadiem ir vairāk iesaistījušies nekā gados jaunāki. Šajā gadījumā ar darbinieku iesaistīšanās domājot līmeni, cik lielā mērā darbinieks ir ieinteresēts un iesaistījies sava darba uzdevumu veikšanā un centienos sasniegt organizācijas mērķus.

Kā jūs piesaistāt jaunus darbiniekus?

Mūsu nozare ir pateicīga, jo Latvijas Lauksaimniecības Universitātes Meža fakultāte sagatavo studentus, topošos darbiniekus, kurus mēs gaidām pie sevis, tāpēc pagaidām mums nav tādas spriedzes, ka 2020.gadā varētu pietrūkt darbinieku. Arī šogad augstskolā bija pietiekami liels konkurss uz šo fakultāti, kas nozīmē, ka tuvākajos gados mums darbinieku trūkuma nebūs. Mums ir izveidojusies cieša sadarbība ar fakultāti, un šī gada rudenī mēs esam sākuši jaunu sadarbības formu. Mūsu vadošie speciālisti, kas ir augstākā līmeņa vadītāji, brauks uz fakultāti ar lekcijām, kurās stāstīs par nozarē aktuālajām, specifiskajām lietām, par to, kā notiek darbs realitātē, arī to, ko mēs kā darba devējs gaidām no jaunajiem speciālistiem. Tāpat mēs piedāvājam arī prakses vietas, kas ir ļoti svarīgi. Vēl mēs strādājam ar stipendiju programmām. Nupat bija konkurss "Mācies ar Mežu stipendiju". Mēs esam saņēmuši pieteikumus, tos izvērtējam

strādā kā ar personību – tā ir katra paša atbildība. Personāldaļa rada piemērotu vidi un apstākļus, lai darbinieks varētu sevi attīstīt, bet katrs pats izvēlas metodes, **kā to darīt.** Kad mēs šīs lietas stāstām darbiniekiem, ne katrs ir gatavs to uzreiz pieņemt un apzināties, ka tiešām neviens cits nevar būt atbildīgs par to, kā viņš jūtas.

Kā jūs pati strādājat?

Es strādāju nopietni, un šī kompetence nebūtu radīta, ja man tas neliktos pietiekami būtiski. Man arī ir bijusi pieredze, kas likusi domāt, ka šāda kompetence ir nepieciešama un pie tā ir jāstrādā. Attiecībā uz sevi pilnveidošanu un attīstīšanu mana ir pārliecība, ka tā ir katra paša atbildība, un tie nav tikai tukši vārdi.

Mūsu uzņēmumā ir definētas vērtības, un personāldaļai jāstrādā salīdzinoši nemanāmi, radot, veidojot, uzturot vidi ar mērķi radīt sintēzi starp darbinieku un vadītāju. Ja darbinieks spēj pieņemt uzņēmuma vērtības un jūtas iederīgs, viss ir kārtība, ja ne, visdrīzāk viņam būs grūti strādāt uzņēmumā. Ir svarīgi sajust piederību savai videi, savam uzņēmumam, identificēties ar savu komandu un vadītāju. Tas ir arī lojalitātes jautājums. Tā nav vienas dienas akcija – šodien visi būsīm piederīgi. Tas ir ilgtermiņa darbs, un kādreiz pat nevar pateikt, kad tieši veidojas piederība. Tas ir darbs, kurš nekad nebeidzas, jo piederības sajūta jāuztur visu laiku. **BP**



personāla vadītāja loma organizācijas iekšējā komunikācijā

Pasaulē ik dienas noris tik daudz notikumu, ka nereti ir grūti izprast, kas tad ir tas svarīgākais, kas noticis un kam jāpievērš uzmanība. Tik daudz atšķirīgu informācijas saņemšanas iespēju un izklāstu, ka viena un tā pati informācija vienlaikus tiek pasniegta kā ļoti laba un izcila, bet jau pēc neilga laika – kā ļoti slikta un postu nesoša! Kā neapjukt šajā masīvajā informācijas pasaulē, kā nošķirt nepieciešamo un aktuālo informāciju no tās, kas nozog mūsu laiku? Par to nākas domāt arī organizācijās, lai mēs katrs atsevišķi un visi darbinieki kopā saņemtu to aktuālo informāciju, kas nepieciešama ikdienas darbam un organizācijas attīstībai. Katrai organizācijai ir svarīga kopējo vērtību iedzīvināšana, tās skatot savu darbinieku konkrētā rīcībā un uzvedībā.

Zinošāki un informētāki darbinieki, gūstot skaidru priekšstatu par organizācijas mērķiem un uzdevumiem, izprotot un apzinoties savu vietu organizācijas mērķu sasniegšanā, jūtot lepnumu par savu organizāciju un tās augstāko vadību, piederību savai organizācijai, darbojas ar ievērojami lielāku motivāciju, darbības atdevi un efektivitāti, darbu veicot gan individuāli, gan kooperējoties ar citu struktūrvienību darbiniekiem.

Līdztekus aktuālajai darba informācijai būtiskāku nozīmi sāk iegūt cilvēcisks un organizācijas vērtību izklāstoša informācija, kas ļauj neapjukt pasaules, modes, atsevišķu kustību un tās līderu dažādajās un vienlaikus tik mainīgajās vērtību sistēmās, bet ļauj skaidri un precīzi paust uzskatus un vērtības, lai vienotu organizācijas darbiniekus kopīgam darbam organizācijās un ikdienas dzīvei katram atsevišķi ārpus darba.

Organizācijās lielāku vērtību sāk iegūt informācija, kas attiecas ne tikai uz darba izpildei nepieciešamo, bet arī tā, kas veido katru no mums par sociāli atbildīgu cilvēku, tā informācija, kas veido, virza un raksturo pašas organizācijas to vērtību jomā. Iekšējās komunikācijas nozīme kļūst būtiskāka ne tikai darba tiesiskajās attiecībās, bet arī sociālās attiecībās, kurās iesaistās organizācijas darbinieki, kuri turpina uzņēmuma vērtības virzīt tālāk sabiedrībā. Skaidra un precīza iekšējā komunikācija rada informatīvu vidi, kas ļauj daudz labāk izprast uzņēmuma prasības ne tikai strādājošajiem, bet arī organizācijā no jauna ienākošajiem darbiniekiem.

Ar dažāda veida publikācijām organizācijas mājas lapā, standos, organizācijas iekšējos izdevumos, sapulcēs faktiski tiek sniegta tā informācija, kas organizācijā tiek sagaidīta no darbiniekiem, novilkta robežlīnija starp to, kāda rīcība tiks uzskatīta par labu un kāda rīcība organizācijā nav pieņemama.

Sabiedrībā tagad tiek runāts par vērtību krīzi, un to uzskata par vienu no būtiskiem iemesliem ķildām un nesaskaņām. Organizācijā ir līdzīgi. Darbinieki te ienāk katrs ar savām vērtībām, dzīves pieredzi, katram ir savi *dievi un elki*. Organizācijai ir svarīgi šos atšķirīgos prātus saliedēt un veidot darbspējīgas komandas. Ja tās darbinieki savstarpēji tiek vienoti - katra indivīda darbība atsevišķi un organizācijas darbība kopumā - ir veiksmīgāka un darbība ilgtspējīgāka. Ja šo kopējo vērtību nav - vai organizācijas darbība būs ilgstoša un efektīva?

Iekšējās komunikācijas mērķauditorija ir skaidri apzināta, un tie ir uzņēmuma darbinieki, netieši - arī darbinieku ģimenes locekļi. Organizācijās iekšējo komunikāciju var nodrošināt dažādi, bet visietekmīgākā loma ir vadītājam, kuru organizācijā sadzird visi darbinieki. Informācijas nesējs var būt un ir katrs darbinieks, kas strādā organizācijā. Šodien biznesa vidē veidojas interesanta kopsakarība: personāla vadība, kas līdz šim tika uzskatīta par personāla vadītāja atbildību, kļuvusi par visu līmeņu vadītāja atbildību. Vienlaikus iekšējā un ārējā komunikācija nav tikai sabiedrisko attiecību vadītāja atbildība, bet katra vadītāja iesaiste. Personāla vadītāja loma no procesa atbalstītāja nostiprinās kā vērtību uzturētāja un to attīstītāja misija. Vienotības spēks kopīgiem organizācijas panākumiem vispirms realizējas kā garīgas vienotības izpausme, kas nodrošina uzticamus un lojālus darbiniekus. Ja organizācijas darbinieki ir emocionāli gatavi kaut ko darīt organizācijas labā ārpus amata aprakstiem, tas nozīmē, ka pastāv darbinieku identifikācija ar organizācijas mērķiem. Šīs organizācijas ir tās, kas kļūst par biznesa līderiem un materiālu

iedvesmojošiem veiksmes stāstiem.

Šajā publikācijā iekļāvu materiālus vai to atsevišķus fragmentus (iekavās norādīts to publikācijas laiks), kuros, pildot personāla vadītāja pienākumus, esmu uzrunājis uzņēmuma darbiniekus.

Mēs darām kopīgu darbu (28/05/2007)

Tas ir kā turpinājums vienojošam atslēgas vārdam uzņēmuma personālvadībā 2007. gadā - **līdzdalība**. No tā, cik rezultatīvi kopdarbībā būs esošie un šajā pusgadā pieņemtie darbinieki, saņemot klientu pasūtījumu, to sagatavojot, laikā piegādājot, kāda būs šīs kopsadarbības efektivitāte un rezultāts - tas saistīts ar katru darbinieka sniegumu. Nopļauts zāliens, sakopta darba telpa, laipna attieksme iepriecina ne tikai pašus darbiniekus, bet rada arī pirmos iespaidus par mūsu uzņēmumu. Patiesa ieinteresētība, izzinot klienta vajadzības, un godprātīga attieksme apkalpojot rada pozitīvu gaisotni pašiem un vairo klientu uzticību uzņēmumam. Darba organizācija, kas samazina klienta apkalpošanai izmantoto nelietderīgo laiku, novērš dīkstāves, arī spriedzi un satraukumus pašiem, kā arī rada pievilcīgu sadarbības vidi klientiem.

Mēs darām kopīgu darbu, sākot no mūsu uzņēmuma caurlaides lodziņā saņemtās iebraukšanas atļaujas līdz mirklim pēc darījuma noslēgšanas, kad apsardzes darbinieks paceļ iebraukšanas barjeru un novēl mūsu klientam laimīgu ceļu, ar aicinājumu mūs apmeklēt vēlreiz.

Darbinieku zināšanu pielietojums, kopsadarbības efektivitāte, attiecību nozīmīgums - uzlabošana un pilnveidošana - arī šobrīd būs svarīgākās jomas, veicot darbinieku atestāciju un kompetenču novērtējumu. (..)

Industriālā vide un pārdošanas apjoma palielināšanās darba ritmu padara ievērojami aktīvāku - tas kļūst straujāks un intensīvāks. Drošība darba vietā, uzmanība, darba aizsardzības un vides prasību ievērošana nosaka jo īpašu attieksmi pašam pret savu, līdzās strādājošo un klientu fizisko un īpašuma drošību. Kārtība un tīrība darba vietā, pareiza iekārtu ekspluatācija un uzturēšana - tie kļūst jo īpaši svarīgi uzdevumi katram darbiniekam, organizējot, izpildot vai vadot darbu.

Darot kopīgu darbu, veidojot patīkamu mikroklimatu sev, kolēģiem un klientiem, mēs palielinām un bagātinām sociālo kapitālu, kas ir kā gaiss un ūdens mums katram, lai motivētu pašus turpmākam ražīgākam darbam un mūsu klientus abpusēji izdevīgai sadarbībai.

Jaunā gada uzruna darbiniekiem (23/11/2007)

Katrs gads mūsu uzņēmumā ir jaunu iespēju piepildījuma gads, kas nodrošina darbības konkurētspēju un ilgstspējīgu attīstību. Darbinieku ticība savām spējām un prasmēm ir realizējusies katram savā darba vietā, sasniedzot uzņēmuma biznesa mērķus un radot iespēju savu sapņu piepildījumam.

Uzņēmuma darbinieku atbildība, mērķtiecība un godprātība šogad iedrošinājusi arī jaunus darbiniekus, kas pieņēmuši lēmumu turpmāk strādāt akciju sabiedrībā *Severstal*. Šis ir bijis unikāls gads nodarbinātības jomā. Laikā, kad Latvijā trūkst darbaroku, vasarā - mūsu uzņēmumam viskarstākajā darba periodā, jaunie potenciālie darbinieki metālapstrādes specialitātēs veidoja rindu un tikai tās kārtībā uzsāka darbu. Mēs varam būt iepriecināti par jaunu darbinieku vēlmi strādāt uzņēmumā, bet kopīgi esam arī

atbildīgi par jauno darbinieku labsajūtu, darbu uzsākot un turpinot. Ir iespējami ievērojami pilnveidojumi uzņēmumā tieši darbinieku apmierinātības nostiprināšanai, lai mazinātu turpmāko personāla kustību un mainību, jo īpaši uzņēmumam stratēģiski nozīmīgā jomā - ražošanā. Iepriekšēja sagatavošana darbam industriālā konveijera sistēmas vidē, darba slodzes un darba laika režīmu un atpūtas laikā līdzsvarošana, darba prasmju pilnveidošana, jauno darba komandu attiecību pilnveidošana, inovatīva un racionalizācijas priekšlikumiem atvērta esošā darba vide - tie ir atsevišķi iespējamie risinājumi, kas tiks jo īpaši aktivizēti nākamajā gadā. Arī jauno darbaudzinātāju kustība, kas šogad ieguva jaunu izvērtējumu un nozīmi, turpmāk tiks veicināta kā viena no svarīgākajām darba vides inovācijām, palīdzot jaunajiem darbiniekiem pilnvērtīgi iesaistīties darbā.

Darba organizācijas pilnveidošana - no darba vietas tehnolo-

krētāk šo sarunu tematika saistīta ar atalgojumu - darba samaksu un papildus piemaksām, kas ir spēkā vēl joprojām. Kāds ir iespējamais šo izmaiņu saturs, cik lielā mērā un kad tas var skart darbiniekus - šo jautājumu svarīgums un atbilžu meklējumi tieši un pastarpināti ir iemesls šeit sniegtajam viedoklim personāla darba nodrošinājuma, atalgojuma un turpmākās karjeras attīstības jomā.

Uzņēmuma vadība šo gadu laikā ir uzturējusi un turpinās uzturēt sociāli atbildīgu darba politiku, kas paredz darba nodrošinājumu atbilstoši noslēgtajam darba līgumam, pienācīgu darba organizāciju, darbinieku darba drošību un tiesisko aizsardzību darba vietā, līdzsvaru starp darba un atpūtas laiku, taisnīgu atalgojuma politiku, to saistot ar darba rezultātiem. Uzņēmuma mācību politika, ieguldījumi personāla attīstībā ir bijusi un ir viena no organizācijas stratēģiskajām prioritātēm. Saasinoties konkurencei

Sabiedrībā tagad tiek runāts par vērtību krīzi, un to uzskata par vienu no būtiskiem iemesliem ķildām un nesaskaņām. Organizācijā ir līdzīgi. Darbinieki te ienāk katrs ar savām vērtībām, dzīves pieredzi, katram ir savi dievi un elki. Organizācijai ir svarīgi šos atšķirīgos prātus saliedēt un veidot darbspējīgas komandas.

ģiskā iekārtojuma līdz darba sniegumam un tā izvērtējumam, nepieciešamo kompetenču un kvalifikācijas prasību izvērtēšana un atbilstošu mācību kursu organizācija - ir radījusi iespēju produktivitātes un atbilstoši atalgojuma esošam un turpmākam pieaugumam. Darba motivatoru pielietojums līdztekus lojalitātes programmai turpmāk vistiešāk tiks saistīts ar ražīgumu un izpildes kvalitāti. (..)

Nākamais 2008. gads būs pārbaudes gads mūsu reaģēšanas ātrumam uz līdzās Vienā gadījumā tā būs kā ātra reakcija, lai palīdzētu orientēties uzņēmuma darba procesos, citā - izprast savu vietu un optimālāko pielietojumu uzņēmuma stratēģiskajos risinājumos. Morālās kopības apziņas stiprināšana, katram kļūstot labākam, gudrākam un pilnībā izkopjot savus talantus, rosinās turpmākam pilnvērtīgākam, drošākam un veiksmīgākam darbam.

Ar skaidru izpratni par rītdienu (19/11/2008)

Šodienas sarunu aktualitāte Nr.1 darbiniekiem savās darba vietās saistās ar esošo un turpmāk iespējamo darbu organizācijā, t.sk., izņēmums nav arī mūsu akciju sabiedrība *Severstāllat*. Jau kon-

preču, pakalpojumu un darba tirgū, no darbiniekiem arī turpmāk tiks gaidīts augstvērtīgs personisks darba izpildījums. **Darba izpildes kvalitāte, jaunievedumi, novatoriski risinājumi turpmāk 2009. gadā būs viens no būtiskākajiem un svarīgākajiem mērķiem organizācijas veiksmīgam biznesam un mūsu konkrēta veikuma iespējām šajā biznesā.**

Līdztekus profesionāliem panākumiem, kas apliecina sasniegumus, visaugstāk organizācijā tiks vērtēti tie cilvēki, kas palīdzēs mūsu kopējās darbības ilgspējā, kuru darbs veidots uz uzņēmumā esošajām vērtībām: profesionālītāti, lojalitāti, konsekvensi un godprātību, apturot un nepieļaujot tos darbinieku centienus, kas virzīti tikai uz īstermiņa rezultātiem par katru cenu, pakļaujot riskam mūsu klientu un organizācijas iepriekš veiksmīgo sadarbību.

Darba efektivizācijas procesi organizācijā, kur šo procesu analīzes rezultātā tiks konstatētas dublējošas rīcības, organizācijai pievienoto vērtību nenesošs veikums, var būt kā viens no pamatiemesliem, lai turpmāk noteiktu daudz skaidrākas attiecības starp atalgojumu un darba izpildes rādītājiem, kompetenci

un iemaņām, kas palielinātu darba produktivitāti, attiecīgi arī nodrošinātu turpmākas atalgojuma izmaiņas. Neatbilstošs darba izpildījums ir un arī turpmāk būs galvenais iemesls darba attiecību pārtraukšanai.

Jaunu nozīmi iegūst darbinieku kvalifikācijas celšana, kompetenču pārbaudes, darbinieku atestācija specialitātēs, kur tiek analizētas darbinieka esošās zināšanas, pieredze un kvalifikācija. Likumdošanā ir precīzi noteiktas priekšrocības turpināt darbu tiem darbiniekiem, kuriem ir labāki darba rezultāti un kvalifikācija. Arī šie **ar darba veikumu saistītie kritēriji: darbinieka sniegums un darbinieka kvalifikācija - ir un būs esošā un turpmākā darba veikuma novērtējuma un darba nodrošinājuma pamats arī 2009. gadā.**

Informācija par darbiniekiem svarīgiem jautājumiem arī turpmāk būs pieejama organizācijas iekšējos izdevumos un inter-

tība un uzticība - tā paradīzes idille, pēc kuras mēs ikkatrs tiecamies un kurā vēlamies dzīvot. Kādus paradumus mēs veidojam savās ģimenēs? Vai laiks un līdzekļu daudzums ir noteicošie mūsu attiecībās? Kādas korekcijas pašlaik ievieš steiga un stress? Vai mēs esam pateicīgi par to, kas jau mums ir? Kādas ir mūsu mājas, no kurām izbraucam un kurās atgriežamies? Vai tās ir kā miera un patvēruma ostas, kur atjaunojam savus spēkus un jūtamies labi? Kādi esam mēs paši un ko ik dienas aizvedam uz savām mājām, arī atvedam uz darbu - ticības un gara spēku, neatlaidību un pacietību? Ko izstarojam un dodam paši, lai gaidītu atpakaļ? Jautājumu skaits un saturs var būt bezgalīgs? Bet kur rast atbildi uz vienu no tiem: kā padarīt mūsu dzīvi skaistāku, priecīgāku un labāku? Arī atbildes var būt visdažādākās. Es piedāvāju tikai divas no tām, kas prasa vismazāk līdzekļu - uzmanība vienam pret otru un ticības spēks ne tikai šajās Mātes un Ģimenes svētku dienās.

Šodien biznesa vidē veidojas interesanta kopsakarība: personāla vadība, kas līdz šim tika uzskatīta par personāla vadītāja atbildību, kļuvusi par visu līmeņu vadītāja atbildību. Vienlaikus iekšējā un ārējā komunikācija nav tikai sabiedrisko attiecību vadītāja atbildība, bet katra vadītāja iesaiste. Personāla vadītāja loma no procesu atbalstītāja nostiprinās kā vērtību uzturētāja un to attīstītāja misija.

neta lapā. Neskaidribu gadījumā lūdzu nepaļauties uz baumām, bet jautāt savam tiešajam vadītājam vai personāla daļā par visiem ar darbu saistītiem jautājumiem. Mūsu organizācijā ir un tiks uzturēta atvērta komunikācija, lai nebūtu informācijas zudumu, lai cilvēki savās darba vietās justos droši, saņemot skaidru un precīzu informāciju par savu darbu.

Vērtīgākā dāvana svētkos - ikdienas uzmanība un ticības spēks (07/05/2009)

Šogad kalendārā pie svētku dienām iekļauts 10. maijs – Mātes diena un pie atzīmējamām dienām 15. maijs - Starptautiskā ģimenes diena. Kā mēs katrs sagaidām šīs dienas? Vai tās ir kā mūsu svētku dienas vai kā ikkatra diena ar savu iesākumu, steigu un tās ikdienišķumu?

Kur meklējams prieks un mīlestība, miers un satiecība, godprā-

Tie, kas šodien skatās Pasaules čempionātu hokejā no Šveices, ir ievērojuši vienu būtisku atšķirību, kas nav bijusi iepriekš: tās komandas, kuras izstājas no čempionāta turpinājuma, to trīs labākie spēlētāji tiek sveikti un viņiem pasniedz sponsoru dāvētas balvas. Apbalvojumus profesionāliem sportistiem pasniedz bērni 6-7 gadu vecumā. Apjukums ir ne tikai bērniem, bet arī pašiem sportistiem, saņemot dāvanas. Skatītājiem tas ir tik pozitīvs savīļņojums, ko izraisa patiesa uzmanība, kas sākas no paša vismazākā bērniņa un viņa vietas sabiedrībā. Šī uzmanība nav deklaratīva, piespiesta, bet tā ir nākusi no sirds. Vai spējam, gribam un rodam laiku šādai uzmanībai vienam pret otru savās ģimenēs? Ja savstarpējas uzmanības piepildītas attiecības ir mūsu ikdiena, tas ir stingrs pamats panākumiem un stabilitātei.

Arī ticības spēks ir svarīgs katrā ģimenē. Katru rītu es iesāku ar lūgšanu, kurā pateicos par iepriekšējo dienu, par manas ģime-

nes dāvāto mīlestību un uzmanību, par Dieva žēlastību, ko esmu saņēmis iepriekšējā dienā. Lūdzu piedošanu par neiecietību un pāridarījumiem, ja tādi ir bijuši. Es lūdzu par pilnvērtīgu nākamā dienu, par visaptverošu prieku manas sievas un bērnu gaitās. Lūdzu, lai katra nākamā diena būtu kā svētība mūsu ģimenei un apkārtējiem. Lūdzu par saviem vecākiem, lai Dievs dod viņiem veselību un lai viņi spēj nodot savu gudrību bērniem un mazbērniem. Lūdzu par saviem vadītājiem, lai viņiem pietiek gudrības pieņemt taisnīgus un godprātīgus lēmumus.

Uzmanība, pozitīva attieksme un ticības spēks ir tas, ko aicinu dāvināt sev un apkārtējiem savās ģimenēs un darbā! Lai prieka, mīlestības un godprātības piepildītas mūsu domas un darbi!

Liieldienas – iespēja atrast sevī jaunus spēkus (31/03/2010)

Parasti cilvēka dzimšanas diena un jauna gada sākums ir iekšēju apsolījumu laiks. Vispirms jau mums pašiem: kļūt labākiem, mainīt vai atmest sliktos paradumus, pārtraukt vai uzsākt to, ko esam loļojuši savos sapņos vai domās. Savu draugu un paziņu

Ticības rezultāts ir tavas uzvedības un attieksmes maiņa, kas izmaina visu tavu apkārtni un tevi pašu: pārskatīt savas vērtības, kas bija tev svarīgas un neaizskaramas; aizdomāties un pievērsties lietām, par kurām tu iepriekš smējies vai noliedzi; sasniegt to, pēc kā tiecies, bet nerasniedzi. Šīs izmaiņas neizraisa vilšanos, bet gluži otrādi – it kā no jauna atver acis un palīdz izvērtēt visu tavu iepriekšējo dzīvi. Brīnumi notiek pasākās. Bet tās pārvērtības, kas var skart tevi jau šodien, var būt pat pārākas par brīnumiem, kas tev tādi ir šķituši iepriekš. Ko darīsi tu Liieldienās? Vai tie būs olu sišanas rīti, vai olu ripināšanas dienas? Un pēc tam atkal bezmiega un smagu domu piepildītas nakts? Vai tomēr arī sākums jaunām iespējām un kardinālām pārmaiņām? Varbūt, ka tev ir radusies tā iekšējā sajūta, kurai nav sekmīga risinājuma...

Kur ir šo pārmaiņu ceļa sākums – šī laimīgās un drošās dzīves sākuma stacija? Kur ir tas spēks, kas aizdzien šaubas un nemieru, dod iekšēju gara spēku, uzdrīkstēšanos dzīvot savādāk, rīkoties atšķirīgi no iepriekš pieredzētā, pārliecību un ticību? Aicinu un iedrošinu pārmaiņām tos, kuri tās vēlas, bet nezina, ar ko sākt. Meklē tur, kur bēdās un izmisumā to ir atraduši un sastapuši

Darbinieku zināšanu pielietojums, kopsadarbības efektivitāte, attiecību nozīmīgums – uzlabošana un pilnveidošana – arī šobrīd būs svarīgākās jomas, veicot darbinieku atestāciju un kompetenču novērtējumu.

lokā redzu, ka dažs ir atsācis nodarbības sporta zālē, cits pievērsies sen iesāktiem un neizdarītiem darbiem. Ja vēl nemaināmiem pašiem, tad noteikti aicinām to darīt savus tuviniekus, draugus un paziņas. Ir cilvēki, kas dzīvo, neko nemainot, un jūtas labi un omulīgi. Ir arī piemēri, kur bez iekšējiem apsolījumiem nepieciešams kas īpašs, daudz spēcīgāks, kas iepriekš bija zināms no citu nostāstiem, bet ne paša piedzīvots un sastapts.

Tomēr ir vēl kāds cits laiks, kad meklējam iezīju no smagiem sarūgtinājumiem un pārdzīvojumiem, no bezcerības un ciešanām. Tās ir Liieldienas, kad atkal no jauna ir iespējams atrast cerību, ticību pilnvērtīgai dzīvei.

Vai tas ir iespējams katram – godīgam un negodīgam, izmisumā, bēdās nonākušam vai nosacīti stabilam? Atbilde ir vienkārša – jā, tas ir iespējams ikvienam, kas no sirds nožēlo savu izdarīto, lūdzu piedošanu un meklē palīdzību, apņemas atsākt jaunu garīgas brīvības un ticības piepildītu dzīvi. Iespējas tiek dotas ikvienam, un katrs tiek aicināts tās izmantot. Izmainīt savu dzīvi, savu attieksmi, ar cieņu un mīlestību izturēties pašam pret sevi un apkārtējiem. Liieldienas patiesībā ir vissvarīgākais notikums cilvēces vēsturē.

daudzi citi – Dievā un caur šo jauno atziņu no jauna atdzimušajā tevī pašā. Tava augšāmcelšanās ir iespējama jebkurā dienā, galvenais, pašam vēlēties mainīt savu dzīvi.

Laiks skrien kā olimpiskais sprinteris (14/08/2010)

2010. gada 1. pusgads ar ziemas salu un dziļo sniegu, ilgi gaidīto pavasari un vasaru ir tik ātri aiztraucies, ka, vērojot notiekošo dabā, jūtam, ka skrējienis turpinās – vasaras tveici tūlīt nomainīs krāsainais rudens un ziema.

Arī uzņēmuma darba ritms šajā pusgadā ir bijis ļoti straujš. Biznesa norises ātrums arī ir noteicis tos darbības pamatvirzienus, kas ir bijuši vissvarīgākie iepriekšējā pusgadā. Ja darbības ātrums palielinās, tad jā rūpējas par braucēju drošību un vadītāju profesionalitāti! (..)

Mēs esam nokļuvuši jau citā biznesa situācijā, salīdzinot pašreizējo laiku ar iepriekšējā gada periodu. Pagājušajā gadā tika izbeigtas neskaitāmas darba tiesiskās attiecības. Palikušo darbinieku vidū bija jūtams satraukums. Šobrīd situācija ir stabila, ir atsākusies jaunu darbinieku pieņemšana darbā ražošanas, tirdzniecības, loģistikas, biznesa nodrošinājuma struktūrvienībās. Uzņēmumā

vai ik dienas mēs sastopam jaunas nepazīstamas sejas, kas ir cerību pilnas atrast darbu. Darbā tiek pieņemti jauni darbinieki ne tikai uz promesošo darbinieku laiku, bet arī uz beztermiņa līgumu. Uzņēmumā atgriežas darbinieki, kas strādāja iepriekšējos gados, un ienāk jauni profesionāļi. Mēs esam uzņēmums, kurā darbinieku profesionālajam sniegunam ir kur izpausties. Un tas arī tiek gaidīts.

Uzņēmuma darbinieki ir pratuši saliedēties, rast sevī milzīgus spēkus darīt labāk, vairāk, precīzāk un rūpīgāk, bet galvenais - efektīvāk, kas ļauj mums droši un stabili strādāt turpmāk. Viena no uzņēmuma šodienas vērtībām ir izveidot stipru domubiedru komandu, kas ir vienoti domās, vārdos un rīcībā.

Novēlu būt vienotiem mūsu kopējās cerībās un ikdienas darbā!

Daudz laimes dzimšanas dienā, Latvija! (17/11/2010)

Dzimšanas dienas mums parasti saistās ar saviem, radnieku, draugu un paziņu svētkiem. Tiek pirkti ziedi, gatavoti apsveikumi, sapostas telpas, klāti galdi, aicināti viesi. Ikdienu nomaina no citām dienām atšķirīga atmosfēra, kādas īpašas sajūtas, kas rod kopskatu par iepriekšējo nodzīvoto gadu. Sajūtas, kas dienu padara labāku. Sajūtas, kas liek aizmirst pārestības. Sajūtas, kas raksturīgas tikai šai vienai dienai.

Dzimšanas diena ir individuāli svētki. Katrs no gadiem ir atšķirīgs un īpašs. Dzimšanas dienas saistās arī ar dāvanām. Savā dzimšanas dienā mēs ne tikai saņemam ziedus un apsveikumus, bet arī paši sakām paldies saviem vecākiem un ģimenei, pateicamies par sniegto mīlestību un atbalstu, par to labsajūtu un mieru, ko saņemam, dzīvojot kopā. Savus apsveicējus sagaidām ar prieku un pateicību, lai nākamajā gadā satiktos atkal.

18. novembris ir kāda īpaša dzimšanas diena - Latvijas valsts dzimšanas diena, kuru mēs sagaidām kopā. Kā katrs mēs izjūtam un svinam šos svētkus? Vai tā ir svētku diena kalendārā un papildus brīvdiena? Un tikai. Vai kaut kas vairāk?

Galvaspilsētas svētku rota, karaspēka parāde, pasākums pie Brīvības pieminekļa un citām valsts svētvietām, svētku salūts, izkārtie valsts karogi pie mājām, valsts un pašvaldības organizētie svētku pasākumi - ir kā jau ierasti un pašsaprotami, kur svētku sajūtas vēl papildus pastiprina plašsaziņas līdzekļi. Valsts simbolikas lietošana šajās dienās ir savas identitātes un piederības apliecinājums mūsu valstij.

Mūsu uzņēmumā šogad redzami speciāli veidoti svētku plakāti, savus sadarbības partnerus un klientus esam apsveikuši svētkos, nosūtīti īpaši veidotas apsveikuma kartiņas. Kā piederības zīmes valstij un uzņēmumam pie apģērba ir piestiprinātas svētku lentītes. Latvijas karogi plīvo uzņēmuma karogu mastos, karodziņi - pie uzņēmuma automašīnām. Kopības sajūtas valsts svētkos uzņēmumā šogad ir ievērojami atšķirīgākas no iepriekšējiem gadiem.

Vai šīs svētku izjūtas ir līdzīgas savas dzimšanas dienas priekam? Ja atbilde ir jā, tad mēs patiešām izjūtam šos svētkus kā savus. Ja atbilde ir nē, tad atbildes meklējumos nevajadzētu aizklist pārāk tālu - varbūt, ka paša sirds meklē piedošanu pārdarījums, kuri saņemti vai izjusti savstarpējās cilvēciskās attiecībās, kuras nevaram vairs ietekmēt. Varbūt, ka esam daudz prasīgāki pret valsti, kurā dzīvojam, bet valsts prasības ignorējam vai izpildām pēc atlikuma principa?

Visam ir sava cena, un par visu mēs maksājam arī paši. Un ne

vienmēr tā ir nauda, - arī laiks, ko veltām savstarpējām attiecībām, ir tik svarīgs! Smaids, ko dāvājam viens otram, uzsākot darba dienu. Sirsnība un sapratne, ko sniedzam un sagaidām viens no otra. Arī atbildība. Neiecietība pret paviršību. Pašcieņa un cieņa pret otru. Piekļāvības izpausmes savstarpējās attiecībās. Un daudzas jo daudzas citas mūsu savstarpējās attiecības un rīcības izpausmes. Gluži kā dāvanas, ko mēs sagaidām un meklējam citiem. Un tas, kā mēs tās esam sarūpējuši katrs atsevišķi, kā tās dāvinām viens otram. Iespējams, ka tas ir tas, kā mēs veidojam šo savu īpašo sajūtu mūsu kopējos valsts svētkos. Daudz laimes dzimšanas dienā, Latvija! Daudz laimes mums katram šajā dienā!

Enģeļi pārļaižas pār Latviju, arī pār mūsu uzņēmumu! (01/12/2010)

Ik gadu, kad *enģeļi pārļaižas par Latviju*, lai palīdzētu tiem, kuriem nepieciešama palīdzība. Mēs neesam enģeļi, bet varam palīdzēt tiem, kuri gaida šo Ziemassvētku brīnumu - Kristus piedzimšanas dienu - ,kas ir kā jauna un kādam vienīgā cerība bezcerībā. Mēs varam palīdzēt visdažādākajos veidos - individuāli, piedaloties labdarības akcijās, ziedojot materiālos un finanšu līdzekļus. (..)

Arī tu tiek aicināts kļūt par enģeli kādam no tām daudzajām Latvijas daudz bērnu ģimenēm, kurām šajā laikā trūkst paša vienkāršākā - ēdiena, siltuma mājās, apģērba, lai izjustu ziemas skaistumu.

Mūsu uzņēmums Latvijā pazīstams kā sociāli atbildīgs darba devējs un sabiedrībā svarīgu un nozīmīgu iniciatīvu atbalstītājs. Šoreiz ir iespēja katram no mums personīgi pārbaudīt savu sirdi, savu attieksmi un palīdzēt svešiem, mums nezināmiem cilvēkiem, kuriem mēs ikdienā varbūt paejam garām, nesadzirdot viņu sāpes un ciešanas. Bet viņi ir mums līdzās, un viņu acis lūkojas arī uz mums. (..)

Aicinu katru uzņēmuma darbinieku sniegt savu ziedojumu un atbalstu! Lai svētīta nesavtīga devēja sirds!

Pēcvārds

Nedrošība, bailes, depresija ienāk ikdienas plašsaziņas telpā arvien vairāk un vairāk. Straujās biznesa vides izmaiņas darbiniekos rada stresu un nedrošību, vilina atteikties no vērtībām un iet *īsākos ceļus*. Mums līdzās ir cilvēki ar savām cerībām un gaidām. Visi grib justies laimīgi, ar papildītām cerībām un sapņiem. Katram ir vajadzīga sava sapņu pils, varbūt arī cietoksnis. Dzīvojam 21. gadsimtā, bet joprojām ik dienas saskaramies ar atšķirīgām rīcībām savstarpējā attieksmē vienam pret otru.

Personāla vadītājam bez profesijas vai amata pienākumiem papildus vēl ir dota iespēja stāstīt par vērtībām, kuras ir svarīgas organizācijai un katram cilvēkam, kuras gribas saskatīt apkārtējos un ir svarīgas pašam. Organizācijās ir jārada, jāuztur un jāargā organizācijas vērtības kā paša namu. Personāla vadītājam ir dota šī iespēja savās organizācijās būt kā modram sargam pilsētas vārtos. Aicinu katru no mums sargāt savu namu, savu organizāciju, savu valsti! Mums ir jāsej savos darbiniekos ticība, cerība un mīlestība! Mums ir jāuztur možs gars! Mums ir savstarpēji jāpalīdz, kad nolaižas rokas, atslābst prāts un pamirst sirds! Laikus un vietā pateikts vārds ir kā rokas, kas pieceļ un pietur! Rokas, kas notur! Rokas, kas iedrošina! Mēs katrs varam ko darīt, un mums katram kas jādara savas Latvijas labā! **BP**



es biju,
esmu
un būšu!

Ir cilvēki, kas paklupuši, lepnīgi paceļ galvu, nopurinās un soļo tālāk. Kļūda tiek uztverta kā nākamā līmeņa uzdevums, kas tiek pieņemts ar vēl lielāku azartu. Spēle notiek pēc *win-win* noteikumiem, ar virzību uz mērķi. Ir cilvēki, kas nespēj atlaist, aizmirst un vēl ilgi analizē, kāpēc tā notika, kurš bija vainīgs, meklē cēloņsakarības un rokas problēmās. To visu labi apzinot, jāatzīst, ka, lai cik pozitīva būtu domāšana un veselīga attieksme pret kļūdām (neklūdās tas, kas neriskē), parasti atrodamies kaut kur pa vidu.

Kritika – (lat. *critica*) – māksla spriest, vērtēt.

Salīdzinoša analīze, vērtējums: izceļot pozitīvo un norādot uz trūkumiem. (Svešvārdu vārdnīca)

Pagātne

Gada sākumā biju uzaicināta piedalīties kādā ļoti nopietnā un perspektīvā projektā, kas solīja ne tikai jaunus izaicinājumus, bet arī vēl nebijušas iespējas. Pavasaris pagāja nemanot, uzkrājot, apstrādājot un sistematizējot informāciju, apzinot potenciālos sadarbības partnerus, dibinot kontaktus, naktis pavadot pie e-pastiem utt. Vasara. Jā, vasara... Ap to laiku jau bija ieradies Kritiķis. Kaut kas notika, bet kaut kas vairs nenotika, jo sajūtās iestāties panikums un neticība saviem spēkiem. Un nogurums no cīņas ar vējdziņnavām. Pienāca rudens ar skarbu faktu, ka projekts ir izgāzies ar lielu blīkšķi. Palikušas tikai rūgtas mieles.

Ir cilvēki, kas paklupuši, lepnī paceļ galvu, nopurinās un soļo tālāk. Kļūda tiek uztverta kā nākamā līmeņa uzdevums, kas tiek pieņemts ar vēl lielāku azartu. Spēle notiek pēc *win-win* noteikumiem, ar virzību uz mērķi. Ir cilvēki, kas nespēj atlaist, aizmirst un vēl ilgi analizē, kāpēc tā notika, kurš bija *vainīgs*, meklē cēloņsakarības un rokas problēmās. To visu labi apzinot, jāatzīst, ka, lai cik pozitīva būtu domāšana un veselīga attieksme pret kļūdām (neklūdās tas, kas neriskē), parasti atrodamies kaut kur pa vidu. Šeit bija skaidrs, ka kļūda ir nelabojama, un atbildība jāuzņemas pašai – intelektuāls cilvēks nevainos partneri, kuru pats izvēlējies, vai politiķus, valsts iekārtu, laika apstākļus un krīzi Grieķijā.

Kā visi ceļi ved uz Romu, tā visas *psihoanalīzes* norādīja atslēgas vārdu: „kritika”. Tas bija tikai sākums. Pēkšņi no visām malām kā reklāmas gaisma naktī, mirgoja šis uzraksts. Ieklausījos, kā to uztver apkārtējie, kā spēj apstrādāt un ... pārstrādāt. Daudz kam bija jāpiekrit – jā, tas par mani un tas arī. Gan no rotaļīgiem čivinājumiem *Twitterī*: „Ne jau *Red Bull* ceļ spārnos, bet gan komplimentī!” līdz pieredzējušu uzņēmēju dialogiem:

„F: - Dažkārt kritika šķiet ļaunprātīga, pat nomāc vēlmi darboties.

Lauris Liberts: - Kritiķos jāklausās mērenās devās. Sākumā tā ir tikai ideja, kas ir ļoti trausla. Ja cilvēks ir jūtīgs, tāds kritiķis, kurš varbūt pat īsti nesaprot viņa ideju, ar pilnīgi neadekvātiem un nepamatotiem komentāriem var nomākt vēlēšanos kaut ko pasākt. Tāpēc pret visu jāizturas ar zināmu skepsi. Ja tev iesaka, kā varētu uzlabot produktu, ir jāieklausās. Ja saka, ka nekas taču nesanāks, - no tādiem kritiķiem labāk turēties pa gabalu. Jāmeklē cilvēki, kas iedvesmo!”¹

Tikmēr sapratu, ka mēs ar šo projektu negājām uz rezultātu. Kaut kādā brīdī, pavisam nemanāmi, tas bija novirzījies no galvenā ceļa uz sānceļu, nepamanojot ceļa zīmi „ķieģelis”. Tika meklēti argumenti - kāpēc tas nav reāli un kāpēc tas noteikti neizdosies. Tā kā tas bija starptautisks projekts, vēl tika piekabināts latvieša *Trešā tēva dēla* sindroms: ko tu, Antiņ, vispār saproti, paskaties kādi mēs šeit (valsts X) lieli un vareni, tāpēc mēs noteikti labāk zinām, kas jums jādara...

Septembra žurnāla *Klubs* intervijā ar uzņēmēju Jāni Kolu, acis ātri noķēra atbilstošo rindkopu:

„K: - Bet vai jūs interesēs citu viedoklis?

J.K:- Atklāti sakot... Ja kāds pateiks „nē, man nepatīk”, vai tas atkal būs kritērijs, lai nenotiktu pasākums? Tā ir bijis *entās* reizes - visi cilvēki pēkšņi kļūst zinoši jebkurā nozarē, vai tā ir būvniecība,

cība, enerģētika, dabas aizsardzība, visi uzreiz ir baigākie *spečuki*, un projekts tiek noraksts. Un vēl jācinās pret negatīvo attieksmi.”² Tad, kas tas ir – neticība saviem spēkiem, psiholoģiskās rakstura iezīmes, nesaderīgi saskarsmes arhetipi vai mentalitātes īpatnības?

Nākotne

Ir ceļš, par kuru vajadzētu iet pirms jebkura projekta sākuma. Ceļš uz Galveno ceļu. Kā uz to tikt, ir dažādas iespējas. Tā, piemēram, radošās domāšanas pamatlicēja Edvarda de Bono grāmata *Sešas domāšanas cepures* norāda, kā uz jebkuru ideju, problēmu un procesu paskatīties no sešiem dažādiem skatu punktiem. Katrs no skatu punktiem (jeb domāšanas kategorijām) tiek asociēts ar vienu no cepurēm. Šī metode ļauj attīstīt oriģinālas idejas un vērtības, kas var mainīt iesīkstējušus uzskatus jeb dogmas.* Mērķis ir vienkāršot domāšanu, ļaujot domātājam risināt problēmas pēc kārtas. Baltā cepure simbolizē informāciju, faktus un skaitļus. Sarkanā – sajūtas, emocijas un intūiciju. Melnā ir piesardzības cepure. Dzeltenā – optimisms, pozitīvisms. Zaļā ir radošuma cepure, piedāvā variantus un alternatīvas. Zilā cepure kontrolē pašu domāšanas procesu.

Tomēr dažkārt nodalīt sešas domāšanas pozīcijas ir sarežģīti, gan arī laikietilpīgi, tāpēc ar līdzīgiem rezultātiem iespējams izmantot *Erickson International* koučinga apmācības programmā ietverto *Volta Disneja* projekta menedžmentu, kur ir tikai trīs darbojošās personas. Kāds teiks: Volts Disnejs un menedžments? Bet kāpēc ne?

....reiz dzīvoja...

Vienā mājā reiz dzīvoja gaisīgais Sapņotājs, reālais Reālists un skarba Kritiķis.

Sapņotājs, atzvēlies spilvenos, sapņoja, lidinājās mākoņos un zīmēja nākotnē gaišās vīzijās: „Es kāpt gribu kalnā visaugstākā, ne spēka man pietrūks, ne bail man no kā.”³ Viņš, protams, neuzņēmās nekādu atbildību par saviem vārdiem, jo tie bija tikai arvien jauni sapņi, un viņam nebūt nebija svarīgi īstenot iepriekšējo sapni, svarīgs bija pats sapņošanas process. Viņam nebija žēl ar saviem sapņiem apdāvināt citus, jo celties no ērtā dīvāna un ņemt rokās lāpstu, nē, tas nav viņa dabā.

Reālists stundām sēdēja pie datora, berzēja acis un kalkuleja: cik tas viss maksās, kurš slēgs līgumus, kas to darīs, kurš rakstīs biznesa plānu, kur ņemt darbaspēku, kurš būs īsākais ceļš līdz galamērķim, kādu transportu izmantot, un vispār – ar ko sākt? Viņš meklēja arvien jaunu un jaunu informāciju, kura tika saglabāta neskaitāmos cietajos diskos, lai pēc nepieciešamības to visu uzreiz liktu lietā un sāktu biznesa šaha spēli.

Kritiķis, sakrustojis rokas uz krūtīm, ar skarbu rievu pierē vēroja garām peldošos Sapņotāja rozā sapņu mākoņus, pa vienam izķēra un pārkrāsoja tos melnus. Brīvajos brīžos viņš rakstīja negaisa algoritmu un atšifrēja konkurentus, lai secinātu, ka arī šī niša jau aizņemta. Kritiķis veiksmīgi paredzēja likumdošanas slazdus un cirta noslēdzošos gala vārdus kā pātagu: „Tumsa un migla pasauli sedz, mūžīgas rūpes dzīve tik redz. Velti ir strādāt, veltīgs ir darbs, galā tak zemē grauž tevi tārps!”⁴

Šī liriskā atkāpe nozīmē, ka katrā projektā, neatkarīgi no iesa-

* Dogma – nekritiski pieņemta un par nemainīgu patiesību atzīta tēze

tīto cilvēku skaita, jāizanalizē šīs trīs pozīcijas, būtībā tas ir starta punkts, pirms vispār sākt. Lielāku cilvēku grupu sadala pēc raksturīgajām pazīmēm. Savukārt vienīgajam biznesa idejas autoram var palīdzēt dažādas metodoloģijas, tajā skaitā, lomu spēles, kas palīdzēs izsecināt īsto atbildi, pie tam – tā būs atbilde pašam sev, nevis attaisnojumi vai pierādījumi citiem. Optimālais rezultāts sasniedzams ar apzināti virzītu komunikāciju uz līdzsvaru un vajadzīgo virzienu. Sapņotāja radošajai idejai vispirms jānotiek pie Reālista, citādi Kritiķis to nesaudzīgi iemetīs papīrgrozā. Jāatzīmē, ka Kritiķis savā būtībā nav slikts, viņš ir lielisks krīzes menedžeris, kurš cenšas pasargāt ne tikai savu, bet arī pārējo drošību. Kas par to, ja neviens pat nav jautājis? Tāda ir viņa daba! Savukārt Reālists ir kā Temīdas svāris, viņš saņem informāciju, ar sev piemērotajām loģiskās analīzes spējām bezkaislīgi un lietišķi apstrādā, sistematizē, savelk plusiņus un mīnusiņus: atliek tikai saskaitīt...

koučs, kurš nedos padomu, bet palīdzēs pareizo atbildi sadzirdēt un sajūst pašam sevī.

Šādi stāti parasti beidzas klasiski, citējot *Twitter*: „Kad oponentu piespiež pie sienas, tas no bargā un godājamā kritiķa pārvēršas vai nu par nožēlojamu liekuli, vai zvērinātu ienaidnieku.”

Tagadne

Kā ir iespējams būt uz viļņa, darīt ar prieku un sasniegt mērķi? Kā tikt ne tikai uz priekšu, bet iegūt reālu rezultātu? Vienkārši: būt un darīt!

Kas **tu biji**... Aizmirsti savu statusu un uzplečus! Noliec tos atvilktnē, noderēs atmiņu vakariem, *reiz dzīvoja*. Jā, tu vari būt lepns ar saviem sasniegumiem, bet tikai tik tālu, cik tie ietekmē šo projektu un šo situāciju, un cik tālu tu tagad vari dod reālu ieguldījumu. Citādi tam nav nozīmes. Apzinies visu, ko zini, proti un māki. Pielieto visus savus talantus, pat tos, kas apslēpti un dziļi noglabāti – gan jau *citreiz, kādreiz*... Varbūt tieši šī ir tava

Kāpēc visu ir iespējams tik skaisti salikt pa plauktiņiem tikai *post factum*? Tāpēc, ka pietrūkst šīs disasociācijas un skatupunkta maiņas, kas lielākoties iespējama tikai ar laika distanci, kad norimušas emocijas, ja vien laikus netiek pieaicināta trešā, neitrālā puse.

Secinājums

Projekta izgāšanās iemesls bija divpusēja sadarbība, pavisam pretēja B2B principiem: nekritiska kritika, kura sākotnējo veselumu sacirta kā samuraja zobens. Vispirms skaldīja pa lieliem gabaliem, tad tos pa mazākām detaļām, līdz sakapāja smalkās sastāvdaļas, kas izšķīda ikdienas pienākumu, citu prioritāšu, pārējo darbu un uzdevumu fona. Bet mērķis taču bija pretējs – visus mazos zobratņus apvienot vienotā, spēcīgā mehānismā jeb dzinējspēkā, kas ar jaudu dodas uz priekšu! Jāatzīst, ka produktīvas darbības vietā bija aktīva darbošanās procesa imitācija: viena puse meklēja „neapgāžamus pierādījumus tam, kāpēc viss ir neiespējams”, otra – kaut kādu sev vien (ne)zināmu iemeslu pēc tērēja laiku un enerģiju, meklējot atspēkojumus, attaisnojumus un piemērus, ka „citiem tomēr sanāk” u.tml.

Kāpēc visu ir iespējams tik skaisti salikt *pa plauktiņiem* tikai *post factum*? Tāpēc, ka pietrūkst šīs disasociācijas un skatupunkta maiņas, kas lielākoties iespējama tikai ar laika distanci, kad norimušas emocijas, ja vien laikus netiek pieaicināta trešā, neitrālā puse. Šāds eksperts var būt ne tikai biznesa konsultants, bet arī

cita iespēja? Nepalaid garām! Jauni izaicinājumi, augstāki mērķi, nesasniegtas virsotnes! Personāla vadībā ir termins: kompetence*: tieši to no tevis gaida.

Kas **tu esi**... Tu esi šeit un tagad. Kas tu esi šajā projektā, kāda ir tava nozīme? Kāds ir tavs ieguldījums, ko tieši tu vari dot? Kādas ir tavas stiprās un vājās puses? Jā, kāds ir tavs personīgais SVID**? Kādi ir pienākumi un atbildība? Galu galā – kas tev patīk vai nepatīk? Var taču beidzot uzdevumu izpildīt ar aizrautību, tāpēc, ka tev tas padodas un rada prieku, nevis nest kā smagu nastu, jo tā, lūk, jau izsenis dzīvojuši mūsu senči: „vispirms sūrs darbs, un tad kaut kādi augļi”. Tie visi ir aizspriedumi, ko viegli mainīt! Ir neskaitāmi veidi, kā noteikt saskarsmes arhetipus un indivīda prioritātes. Vērtības iespējams nodalīt no uzskatiem, var atrast īsto motivāciju (ne vienmēr tā ir nauda), rezultātā salikt vienoto veselumu un sadalīt lomas, izveidojot patiešām stipru komandu. Kas **tu būsi**, kad viss izdosies... Kāds būs tavs labākais rezultāts

* Kompetence – lietpratība, plašas zināšanas, izpratne jautājumā vai jautājumu kopumā

** SVID matrica: stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi

pēc mēneša, kas tu būsi un kur tu būsi? Kāds būs tavs labākais sasniegums pēc gada? Kas būs tava virsotne, tavs iekarojums, panākums vai atklājums? Un ko tu darīsi, lai to sasniegtu? Ko tu darīsi tūlīt? Ko darīsi rīt un ko pēc nedēļas? Soli pa solim, ar rūpīgu plānošanu, kontrolpunktiem un laika grafiku. Jā, arī ar stingru disciplīnu un kontroles mehānismu. Mērķu definēšana: šķiet nav vienkāršāka jautājuma par to, kāds ir tavs mērķis. Taču prakse liecina – tas ir pats sarežģītākais un laikietilpīgākais jautājums: noformulēt vienā teikumā savu mērķi, pateikt šo mērķi tā, lai tas ierakstās apziņā un katru dienu ir acu priekšā kā droša ceļa zīme, kura neļauj novirzīties no uzņemta kursa.

Kritika

Vārds „kritika” lielākoties izsauc negatīvas vibrācijas un asociējas ar kaujas pozīcijas ieņemšanu pašaizsardzībai. Tomēr objektīva, smalkjūtīga, korekti pasniegta kritika var strādāt kā ļoti efektīva atgriezeniskā saite. Dzīves laikā mēs esam pieraduši saņemt atgriezenisko saiti, taču tai lielākoties bijušas divas galējas krāsas: baltā un melnā. Ar atbilstošām sekām: *balvu*, jo *tu esi tik labs*, vai *pērienu*, jo, izrādās, ka *galīgi nekam nederi* (?). Tikai retos gadījumos atgriezeniskā saite palīdz uzzināt par sevi kaut ko jaunu vai aizdomāties. Pie tam kritiku mēs esam gatavi pieņemt tikai no cilvēkiem, kurus cienām, kūrī ir respektabli vai ir savas jomas autoritātes. Katram noteikti vēl ir citi, individuāli vērtību kritēriji, kas ļauj otrā ieklausīties bez aizvainojuma.

Atgriezeniskās saites sniegšana ir process, kurš ļoti daudz pasaka par abām pusēm: gan devēju, gan saņēmēju. Maldīgi iedomāties, ka darām labu darbu, kādam izsakot skarbus vārdus un pamācoši kritizējot; mēs kļūmīgi pieņemam, ka otrs tāpēc noteikti mainīs savu uzvedību vai pats sevi (!). Vēl vairāk – mēs pat atļaujamies cilvēkam draudēt ar negatīvām jūtām un atgrūžam emocionāli: *es tevi vairs nemīlēšu!*, un vienlaicīgi uzskatām, ka mūs par tādu šantāžu ir jāciena un jābūt bezgala pateicīgiem... Vai pateicīgiem par to, ka nežēlīgi sagraujam ne tikai otra cilvēka sapņus vai mērķus, bet, iespējams, bradājam pa viņa dziļākajām vērtībām?

Ja tā, tad mēs esam aklī. Visums ir vienots, tas ir spogulis, projekcija. Ko dosi, to saņemsi. Galvenais cilvēks, kurš klausās mūsu vārdos, esam mēs paši. Tajā brīdī mēs burtiski spīdam no savas pārākuma apziņas pār otru. Atgriezeniskā saite vairāk norāda uz devēja vajadzībām nekā saņēmēja nepieciešamību pēc tās. Vienīgais gadījums, kad esam gatavi piekrist kritikai, ir tad, ja sakrīt kritikas devēja un saņēmēja pārliecība vai uzskati.

Lai atgriezeniskā saite būtu lietderīga, pirmkārt, cilvēkam vispār jāspēj šo informāciju pieņemt, (jāuzklausa), tad tā ir jāsaprot (noņemot emocijas) un visbeidzot ar to kaut kas ir jādara (jāmaina attieksme vai rīcība). Līdz ar to kritiku var sniegt tikai par konkrētiem faktiem vai darbību, kas ir tieši šī cilvēka kontroles zonā.

Kritikai jābūt precīzai, ar noteiktas situācijas aprakstu; vispārīga norāde, sakot, ka *tu esi pārāk ietiepīgs*, neko neizteiks. Vajadzīgs objektīvs pamatojums rīcības sekām, vēlams, lai eksistē konkrēti atskaites punkti vai vērtējuma mēraukla, ko iespējams analizēt. Jābūt gatavam savu apgalvojumu pamatot ar objektīviem faktiem. Vēlamā izklāstam var izmantot pozitīvus piemērus, bet jāizvairās no salīdzināšanas ar citiem. Ja situācija ir sakāpināta tik tālu, ka atgriezenisko saiti nav iespējams pasniegt bez tās devēja emocionālā fona, nekavējoties jāapstājas. Nekur tālāk par *attie-*

cību noskaidrošanu vai savstarpējiem pazemojumiem vairs nav iespējams tikt: normāla reakcija tiks aizstāvēties pret uzbrucēju jebkuriem līdzekļiem. Vislabāk, ja atgriezenisko saiti iespējams saņemt no neitrālas trešās puses, kas nav iesaistīta konkrētajā situācijā. Nav pieļaujams, ka atgriezenisko saiti sniedz ieinteresētā puse vai kāds, kurš sen jau plānojis jums par kaut ko *atbērties vai sodīt*. Strīdīgas situācijas jāpārbauda vēl no vismaz diviem citiem skatupunktiem.

Atgriezeniskās saites devējam jāuzmana loģiskās apziņas līmenis, kurā tiek pasniegta kritika: vai tas ir pats augstākais, Būtības līmenis: *Es esmu* vai Darbības zona: *Es daru*. Saskatiet atšķirību starp diviem apgalvojumiem: *Tu esi mulķis!* un *Tu šoreiz mulķīgi rīkojies...* Pirmajā gadījumā tiek aizskarta cilvēka esība, ar to slēdzot iespēju normālai diskusijai: *Pats tāds!*, bet otrā iespējama analīze: *Ko es tik aplami izdarīju?*

Lietderīgas kritikas augstākā pilotāža ir tad, ja iespējams pozitīvā gaismā atzīmēt ne tikai konkrētā cilvēka raksturīgās iezīmes, bet arī vērtības un izcelt viņa tiesības būt īpašam. Ļoti svarīga nozīme ir apstākļiem un kontekstam, kādā tiek pasniegta šī informācija. Nav pieļaujams, ja, sniedzot atgriezenisko saiti, vienlaicīgi uzbrukumā dodas vairāki vienas *frontes* pārstāvji. Tādā situācijā parādās galējie risinājumi: *pazemīgi padoties* vai *agresīvi karot*.

Jāatceras, ka negatīva atgriezeniskā saite vairāk nekā pozitīva liek uzturēt labas attiecības. Nevajadzētu likt likmes uz to, ka cilvēks noteikti mainīsies, jo kritika veicina konformismu (pasīvā pakļaušanās) kā pašaizsardzības līdzekli, vienlaicīgi samazinot radošo izpausmi (*nav jēgas neko darīt, tāpat nekas nebūs labi*). Jo aktīvāk cilvēks izrāda piekrišanu kritikai, jo vairāk tas apliecina, ka viņš jūtas pazemots un ātrāk vēlas izbeigt diskusiju. Pavisam sliktā scenārijā pretim var saņemt *upuri*, un tas jau būs cita līmeņa problēmas. *Upuris* ne tikai upurēsies, tas palenām zaudēs lojalitāti, līdz kļūs par Ienaidnieku numur viens.

Atgriezeniskās saites saņēmējam jebkurā gadījumā jābūt spējīgam saglabāt pašcieņu, nestrīdēties, neprotestēt, neaizstāvēties. Vislabāk uzmanīgi noklausīties, pateikt kritiķim paldies un palūgt paskaidrojumus vai piemērus. Var pajautāt padomu. Ar to iespējams iegūt laiku šo informāciju apstrādāt un attiecīgi rīkoties, bet rīcība būs apgalvojumu atspēkojums ar atbilstošo vēlamā aktivitāti. Lai iegūtu labu rezultātu, ieteicama neitrāla reakcija, ar pakāpenisku un dabisku darbības vai uzvedības maiņu, bez varmācības pret sevi. Jā, tas ir milzīgs iekšējs darbs, ja pieņem, ka arī līdz tam rīcība bija kā labākā izvēle no visām iespējām. Kritiku iespējams uztvert vieglāk, ja pieņem to kā iespēju uzzināt par sevi kaut ko jaunu, pat tad, ja tas ir tikai cits skatu punkts, kas principiāli atšķirīgs no jūsējā. Pie tam, ja visas iekšējās sajūtas (nevis spītība) saka, ka tā nav taisnība, tad par ko satraukties? **BP**

Miltons H.Eriksons (*Milton H. Erickson*) ir teicis: „Mēs visi esam cilvēki. Ar visiem cilvēkiem viss ir OK”. Par pamatu ņemot šo skatu punktu – viss kļūst iespējams.

Literatūra

1. Žurnāls *Forbes*, septembris 2011, *Ideju attīstot...*
2. Žurnāls *Klubs*, Nr.09 (201), *Bez viņa. Ar kolu.*
3. V.Plūdonis
4. Ed.Veidenbaums

spogulīt, spogulīt, saki man, kā strādā mana komanda!

Iedomājieties, cik ērti būtu, ja personāla novērtēšanas speciālisti būtu izgudrojuši spoguļi, kurā paskatoties, uzņēmuma vadītājs varētu redzēt, kā strādā viņa komanda, un līdzīgi kā pamāte pasakā par Sniegbaltīti ik pa laikam saņemt apstiprinošu atbildi uz jautājumu, vai viņa komanda joprojām ir pasaulē vislabākā. Varētu iztikt bez komandas darba vērtēšanas, jo vienmēr būtu spoguļītis, kam pajautāt. Tas būtu ļoti vienkārši un neprasītu pat tik daudz laika, cik pieiet pie spoguļa un novērtējot, vai esam labi saposušies, lai dotos uz darbu vai izklaides pasākumu, apgieztos uz papēža ap savu asi par 360 grādiem.

Kamēr šāds izgudrojums vēl top, uzņēmuma vadītājam savas komandas darba novērtēšanai jāizmanto tie *spoguļi*, kas jau izdomāti un darbojas ārpus pasaku valstības. Tas vajadzīgs, lai katrs darbinieks, īpaši vadības līmenī, arvien augtu, pilnveidotos un līdz ar savu personisko izaugsmi sekmētu arī uzņēmuma izaugsmi. Sena gudība vēsta, ka zivs pūst no galvas, tāpēc arī personāla novērtēšanā liela uzmanība tiek pievērsta *uzņēmuma galvai* - dažādu vadības līmeņu prasmēm, zināšanām un to pilnveidošanai un papildināšanai.

Kā darbiniekus pārvērst par līderiem

Viens no veidiem, kā novērtēt darbinieku plusus un mīnus, iespējams, atklāt arī kādu apslēptu talantu un galvenais - audzināt līderus, ir tā dēvētā 360 grādu novērtēšanas metode. Džona Džonsa, Tatjanas Kozubas un Viljama Birlīja grāmata *Vērtējums par 360 grādiem (Оценка 360°)* stāsta, kā novērtēt vadītājus un kādu stratēģiju, taktiku un tehniku izmantot, lai uzņēmumā izaudzīnātu līderus. Grāmatas autori uzsver, ka vērtējumā svarīgs ir gan darbinieka novērtēšanas process, kas ļauj darbiniekam uzzināt, ko kolēģi domā par viņa darbu un salīdzināt šo viedokli ar savējo, gan atgriezeniskā saite, kas nozīmē to, ka novērtēšana nav palikusi tikai uz papīra, bet pārvērtusies reālos darbos, kas palīdzēs darbiniekam arvien augt un pilnveidoties, izkopjot tās prasmes un talantus, kas nepieciešami, lai kļūtu par līderi un lai komandas darbs būtu ražīgs.

To, ka daudziem varētu būt nepieciešams atbalsts, lai kļūtu par patiesu līderi, kas aug pats un sekmē uzņēmuma izaugsmi, savā grāmatā *Kā izaudzēt līderus* uzsver arī Džons Edeirs: "Mūsu vidū ir daudz cilvēku, kuru spējas nav pilnībā attīstītas, cilvēku, kuri pēc piemērotas apmācības varētu būt citu līderi. Stipri cilvēki, kuri tomēr nav pietiekami stipri, lai paši saviem spēkiem varētu izcelties uz pūļa fona un atklāt savas personības spēku. Šiem cilvēkiem ir vajadzīgs tikai neliels impulss". Un par vienu no šiem impulsiem var kļūt pagriešanās ap savu asi par 360 grādiem, kas palīdz topošajam līderim apzināties savus plusus un mīnus. Un šajā procesā ieguvēji ir visi. Jo precīzāk uzņēmumā tiek definētas tās kompetences, kas katram konkrētam darbiniekam nepieciešamas, jo labāk darbinieks zina, ko no viņa sagaida uzņēmuma vadītājs, un jo vairāk tiek sekmēta darbinieka izaugsme, jo labāki ir arī uzņēmuma finansiālās darbības rādītāji un mazāka kadru mainība.

Vai protat pareizi pagriezties ap savu asi par 360 grādiem?

Vērtēšana par 360 grādiem nozīmē rūpīgu gatavošanos šim procesam un pārdomātas atbildes uz šādiem jautājumiem.

- Kāds ir pasākuma mērķis, kāpēc nepieciešams vērtējums par 360 grādiem?
- Kādas darbinieku kompetences tiks vērtētas aptaujā?
- Kuru vadības līmeņu darbinieku kompetences tiks vērtētas aptaujā?
- Cik darbinieku kopumā piedalīsies vērtēšanā?
- Kādi būs aptaujas jautājumi un kur meklēt padomu un idejas, lai tie būtu pēc iespējas atbilstošāki aptaujas mērķim?
- Kas vērtēs vadītājus:
 1. vadītāji sevi vērtēs paši;
 2. vadītājus vērtēs tiešie vadītāji;

3. vadītājus vērtēs augs-tāk stāvošie vadītāji, tajā skaitā arī tie, kuri šajā amatā bija agrāk;
 4. vadītājus anonīmi vērtēs kolēģi vai darbinieki, kuriem ir tāds pats statuss kā tiem, kurus vērtēs;
 5. vadītājus anonīmi vērtēs visi viņu pakļautībā strādājošie darbinieki;
 6. vadītājus vērtēs uzņēmuma klienti;
 7. vadītājus vērtēs viņu ģimenes locekļi un draugi;
 8. kāds cits vērtētājs.
- Kā notiks aptauja:
1. aptaujas jautājumi un atbildes nosūtīs pa pastu vai e-pastu;
 2. aptaujas jautājumus nosūtīs un atbildes apkopos kāda cita organizācija;
 3. aptauja notiks telefoniski;
 4. aptauja notiks interneta vidē;
 5. uzņēmumā būs organizētas tikšanās, kuru laikā izdalīs aptaujas anketas;
 6. cits variants.

- Kā tiks garantēta atbilžu anonimitāte un konfidencialitāte?
- Cik lielā mērā aptaujā iesaistītie darbinieki izprot jautājumu būtību un kāda līmeņa atbildes viņi spēs sniegt?
- Kā tiks īstenota atgriezeniskā saite: kā vadītājiem, kurus vērtēs, tiks paziņoti aptaujas dati:
 1. notiks īpašas tikšanās;
 2. notiks tikšanās vadības līmenī;
 3. par rezultātiem paziņos vadības jautājumiem veltīta apmācības kursa ietvaros;
 4. rezultātus publiskos komandas darbam veltīta apmācības kursa ietvaros;
 5. ar katru vadītāju aptaujas rezultātus apspriedīs individuāli;
 6. cits variants.
- Kādā formā tiks sagatavotas atskaites par atgriezenisko saiti, kas to palīdzēs darīt, kas šīs atskaites sagatavos un kādā formā iesniegs uzņēmuma vadībai, lai tajās būtu atspoguļotas kopējas tendences, kas iezīmējās aptaujā?
- Kā aptaujas rezultāti tiks izmantoti, veidojot uzņēmuma stratēģiju līderības attīstībā?
- Kādas problēmas varētu rasties aptaujas laikā un kā tās novērst?
- Kāds ir vērtēšanas realizācijas grafiks?

Koncentrēties uz svarīgāko

Aptaujas laikā grāmatas *Vērtēšana par 360 grādiem* autori iesaka noskaidrot, kādas ir darbinieka stiprās puses – tas tiek darīts tāpēc, lai darbinieks labāk tās apzinātos, pilnveidotu un efektīvi izmantotu ikdienas darbā. Piemēram, noskaidrojot, kādi ir dar-



binieka talanti un prasmes un ar ko viņš īpaši lepojas, kuras no tām izmanto darbā, kuras no tām pilnveidojis un kuras palīdzējušas gūt panākumus darbā.

Saņemot atgriezenisko saiti – uzzinot aptaujas rezultātus, darbiniekam ir jābūt skaidrībai, kuras prasmes un talanti ir visvairāk vajadzīgi gan viņam pašam, gan organizācijai un kā tos pilnveidot. Grāmatas autori uzsver, ka nevajadzētu izvēlēties daudz pilnveidojamo kompetenču, citādi uzmanība tiks izkaisīta un nebūs koncentrēšanās uz galvenajām lietām. Lai tā nebūtu, pilnveidojamo kompetenču skaitam nevajadzētu būt lielākam par trim.

Lai darbs uzņēmumā būtu ražīgs, aptaujā jānoskaidro arī, kādi faktori sekmē un kādi kavē darbinieka izaugsmi. Piemēram, pozitīvi vai negatīvi situāciju var ietekmēt tiešais vadītājs, kolēģi, iespējas pilnveidoties, izmantojot īpašas apmācības programmas (konkrētajā uzņēmumā vai ārpus tā) vai to neesamība u.c.

Darbiniekam, kuru vērtē aptaujas laikā, saņemot atgriezenisko saiti – apgriezoties par 360 grādiem ap savu asi, ir jāzina, kādas kompetences un kādā laika posmā viņam jāpilnveido, kas var palīdzēt to izdarīt un kā šis process tiks kontrolēts.

Aptauja darbiniekam dod iespēju uzlūkot sevi ne tikai savām, bet arī savu kolēģu acīm un uzzināt, cik lielā mērā skats no malas atšķiras no viņa paša skatījuma.

Kā aptaujas galarezultāts ir darbinieka rakstiska apņemšanās, piemēram, gada laikā pilnveidot konkrētas divas trīs kompetences.

Aptauja kā spogulis

Aptauja ir kā spogulis, kas ļauj darbiniekam vienlaikus redzēt sevi no visām pusēm, zināt, ko no viņa sagaida vadība un padotie, un precīzi īstenot savus un uzņēmuma mērķus un būt harmoniskai komandas sastavdaļai un līderim.

Lai aptaujas jautājumos iekļautu tieši tās kompetences, kas darbiniekiem nepieciešamas, lai efektīvi strādātu komandā un vajadzības gadījumā savas prasmes, zināšanas un talantus pilnveidotu, grāmatas *Vērtēšana par 360 grādiem* autori personāla daļu darbiniekiem iesaka izmantot aptauju, kas ļauj izvērtēt vadības līmeņa darbiniekiem nepieciešamās kompetences. Piemēram, aicinot darbiniekus anonīmi novērtēt konkrētu vadītāja kompetenču nepieciešamību uzņēmuma darbā pēc svarīguma – ārkārtīgi svarīgas, ļoti svarīgas, visumā svarīgas, visumā nesvarīgas, nesvarīgas un pilnīgi nesvarīgas.

Šajā aptaujā darbinieki var izvēlēties, kam dot priekšroku - vadītāja spējai efektīvi motivēt citus, saprotami izskaidrot jaunus uzdevumus, efektīvi kontrolēt, konstruktīvi kritizēt, prasmīgi risināt konfliktus, uzturēt disciplīnu, atbilstoši pasniegt savas grupas darba rezultātus vadībai, atzinīgi novērtēt darbinieku sasniegumus, pareizi sadalīt darbus, iedvesmot un emocionāli atbalstīt savējos, sekmēt savu padoto izaugsmi, darīt darbus savlaicīgi, izrādīt iniciatīvu, pārliecināt, domāt stratēģiski u.c.

Kad kompetences, kas ir svarīgas uzņēmuma darbam un kuras uzņēmuma vadība gribētu redzēt darbiniekos, ir noskaidrotas, tās jāiekļauj aptaujas jautājumos.

Raganu medības nerīkot, pāri akmeņiem neklupt!

Lai gan sarīkot 360 grādu aptauju teorētiski šķiet tikpat vienkārši kā apgriezties ap savu asi, praksē varētu netrūkt arī dažādu zemūdens akmeņu, kas visu procesu sarežģī.

Pirmkārt, ir svarīgi nodrošināt, lai aptauja ir anonīma un lai

darbinieku atbildes netiek ietekmētas, kas nereti ir vieglāk pasākams nekā izdarāms, īpaši tad, ja uzņēmumā valda intrigas. No kolektīvā valdošās gaisotnes būs atkarīgs arī tas, vai izdosies neradīt stresu tiem, kuru darbs tiek vērtēts, un izskaidrot, ka tas tiek darīts tādēļ, lai uzlabotu uzņēmuma darbu, nevis lai kādu piespiestu pie sienas vai sarīkotu raganu medības.

Aptaujas organizētājiem un iegūto datu analizētājiem jāreķinās arī ar subjektīvo faktoru. Piemēram, anonimitātes aizsegā kāds var nepamatoti negatīvi kritizēt savus kolēģus.

Analizējot aptaujas rezultātus, jāņem vērā, ka ir cilvēki, kas pārāk stingri vērtē sevi un kolēģus vai arī tieši pretēji – liek pārāk augstas atzīmes. Ir arī cilvēki, kas mēdz pilnīgi vienādi vērtēt visas pozīcijas, uzskatot - „ja kolēģis, par kuru izsaka vērtējumu, labi pārzina vienu jautājumu, tad viņš tikpat labi orientēsies arī citos jautājumos un tāpēc visur liekams vienādi augsts vērtējums. Ir arī cilvēki, kas krīt galējībās un izvēlas tikai augstākos un zemākos vērtējumus.

Apkopojot aptaujas datus, jāreķinās arī ar to, ka anketā iepriekšējās atbildes vērtējums var ietekmēt atbildi uz nākamo jautājumu. Vērtējums var būt nekorekts arī tad, ja aptaujas dalībnieks, izsakot vērtējumu, salīdzina sevi ar citiem - kādu izcilu profesionāli vai neveiksminieku.

Var būt gadījumi, ka kāds nav izpratis vērtēšanas principus un arī jautājuma būtību.

Lai zemūdens akmeņu būtu pēc iespējas mazāk, grāmatas *Vērtēšana par 360 grādiem* autori iesaka izvēlēties vienkāršu, visiem labi saprotami vērtējuma skalu, jautājumus formulēt skaidri un saprotami, bez svešvārdiem vai īpašiem terminiem, kas respondentam varētu būt nesaprotami.

Turklāt jautājums jāvelta vienai kompetencei, piemēram, nepareizi būtu jautāt: kā jūs vērtējat kolēģa X spēju iedvesmot un izrādīt iniciatīvu? Pareizāk būtu par katru no šīm kompetencēm jautāt atsevišķi. Svarīgi, lai jautājumi ir par to, ko respondents zina un ar ko viņam nācies saskarties darbā, nevis par to, ko viņš varētu uzminēt vai iztēloties.

Runājot par kompetencēm un vadītājiem, kuru darbs tiek vērtēts, jāņem vērā, ka jautājumiem ir jābūt par to, ko cilvēks var reāli mainīt vai ietekmēt un kas saistās ar uzņēmuma izaugsmi, nevis personiskām lietām, kam ar darbu saistības nav.

Vēl viens svarīgs aspekts, kas aptaujas rīkotājiem jāņem vērā - starp aptaujas norisi un atgriezeniskās saites sniegšanu nedrīkst paiet pārāk ilgs laiks, lai nezūd darbinieku interese par aptauju un lai atbildes nezaudē aktualitāti. Lai aptauja nenotiktu “raganu medību” atmosfērā, iepriekš darbiniekiem rūpīgi jāizskaidro aptaujas mērķi, kā arī uzņēmuma un darbinieku ieguvumi no tās.

Pieci jautājumi, kas jāzina katram efektīvam vadītājam

Uzņēmumu vadītājiem vēl vienu *spoguļu*, kurā ieskatīties, lai uzzinātu, kā strādā komanda, piedāvā *Harvard Business Review* on sērijā izdotā grāmata *Uzņēmuma darbības novērtēšana*. Tajā ekspertu biznesa administrēšanas jautājumos Roberts Saimonss un Antonio Davila iesaka uzņēmuma vadītāju darbības efektivitāti, atbilstību uzņēmuma mērķiem un atdevi vērtēt, noskaidrojot atbildes uz šādiem jautājumiem:

1. Vai darbinieki zina, ka ne visas iespējas tieši sniedz ieguldījumu uzņēmuma stratēģiskās misijas īstenošanā?

Ja uzņēmuma misija ir, piemēram, izmantot darbinieku talantus,

zināšanas un prasmes, lai padarītu uzņēmumu par tirgus līderi, tad efektīvam vadītājam būtu savi padotie ne tikai jāinformē par šo misiju, bet arī jāpārvērš tā konkrētos ilgtermiņa plānos un darba uzdevumos. Turklāt labs vadītājs nosaka robežas, kuras darbinieki nedrīkst pārkāpt, lai nenovirzītos no mērķa un misijas. Piemēram, vadītājs nosaka, kāda veida darījumus nedrīkst slēgt, kāda veida klienti nav uzņēmuma mērķauditorija, kāda veida produkti netiks finansēti utt. Šīs robežas ļauj darbiniekiem koncentrēties uz galveno un neizšķiest laiku sīkumiem un nesvarīgām lietām.

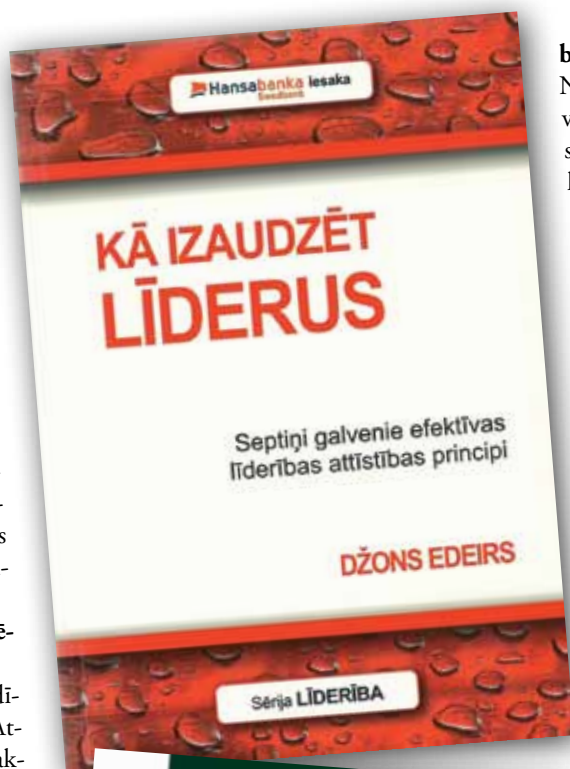
2. Vai vadītāji zina, kas var uzņēmumu novest līdz bankrotam?

Ne visiem uzņēmuma darbības rādītājiem ir vienādi svarīga nozīme. Atkarībā no biznesa jomas atšķiras faktori, kas uzņēmumu var novest līdz bankrotam. Piemēram, tehnoloģisko iekārtu ražotājam svarīgs faktors ir spēja būt inovatīvam un ieviest jaunākos izgudrojumus ātrāk par konkurentiem. Ja uzņēmuma vadītāji zina, kas ir svarīgākie faktori viņu biznesā un kā tie mainās, mainoties tirgus situācijai, un ikdienas darbā koncentrējas uz tiem, tad uzņēmumam ir daudz lielākas izredzes nenonākt līdz bankrotam un konkurences cīņā nepalik zaudētājos.

3. Vai vadītāji var bez kavēšanās nosaukt galvenos uzņēmuma darbību raksturojošos rādītājus?

Ja ikdienas darba vadītājam jākoncentrējas uz pārāk daudziem skaitliskiem rādītājiem, kas ietekmē uzņēmuma darbu, tad viņš cieš no pārslodzes. Lai darbs būtu efektīvs un stimulētu radošumu, pietiktu ar septiņiem uzņēmuma darbību raksturojošiem rādītājiem, ar kuriem tiek strādāts ikdienā. Septiņi būtu vidusceļš, jo šis cipars norāda nepieciešamo informācijas apjomu, ko cilvēks var atcerēties un efektīvi izmantot. Situāciju labi raksturojis kāda uzņēmuma vadītājs: “Es varu vadīt uzņēmumu cauri mainīgiem tirgiem, liekot darbiniekiem sniegt pārskatus tikai par nedaudziem rādītājiem. Ikviens jums šos rādītājus var nosaukt un pateikt, kāpēc tie ir svarīgi mūsu panākumos. Protams, es varu mainīt rādītājus, kad tas nepieciešams, bet ir būtiski saglabāt mazu rādītāju skaitu, lai nerastos neskaidrības, kurp cilvēkiem vērst savu enerģiju.”

4. Vai organizācijas neslīgst darbu jūrā ar dokumentiem un



birokrātijā?

Nereti birokrātijā un darbs ar papīriem neļauj vadītājiem veltīt savu enerģiju un uzmanību svarīgiem jautājumiem, piemēram, cīņai ar konkurentiem vai aktivitātēm, kas nes peļņu.

5. Vai darbinieki seko līdzi tiem pašiem darbības rādītājiem, kuriem seko viņu priekšnieki?

Vadītāja uzdevums ir pārliecināties, ka visi saprot, uz ko jākoncentrē enerģija un kas ir uzņēmuma mērķis.

Tiem vadītājiem, kuri vēlas vadīt līderu komandu un gūt panākumus, grāmatā *Uzņēmuma darbības novērtēšana* biznesa eksperti iesaka atcerēties, ka **efektīvu darbu sekmē šādi faktori**.

- Uzņēmumā ir skaidrs, kuri klienti, projekti, investīcijas vai aktivitātes neatbilst uzņēmuma stratēģijai.
- Konkrētā mērķa sasniegšanai ir izvēlēti galvenie uzņēmuma darbības rādītāji, un ikviens var sekot līdzi šo rādītāju dinamikai un gādāt par to, lai uzņēmums nenonāktu uz bankrota sliekšņa.
- Vadītāji zina galvenos uzņēmuma darbību raksturojošos rādītājus - tie nekad nav vairāk par septiņi, lai tos var iegaumēt.
- Dokumentu ir tikai tik daudz, cik nepieciešams, lai radītu vērtību bilancē.
- Darbinieki zina, kādi ir priekšnieka mērķi, un koncentrējas uz to īstenošanu.

Gribat desmit kareivjus, kas uzveic simtu?!

Džons Edeirs grāmatā *Kā izaudzēt līderus* atzīst, ka “desmit kareivji, kas tiek gudri vadīti, nocirtīs galvu simtam” un uzsver, ka “organizācijā, kura audzina līderus, rīkotājdirektors ir tas, kurš vada šo procesu”. Arī grāmatas *Vērtēšana par 360 grādiem* autori uzsver, ka sekmīga darbinieku kompetenču izvērtēšana un pilnveidošana var noritēt tikai tad, ja ir uzņēmuma vadības atbalsts tās norisei un izpratne par šo procesu. Ikviens vadītājs grib desmit kareivjus, kas uzveic simtu, un arī gudro karavadoņi, kas viņus vadīs kaujā, bet vai ikviens vadītājs ne tikai vārdos, bet arī darīnā investēt savu laiku un līdzekļus, lai izaudzinātu līderus - gudros karavadoņus?

Labus kareivjus sāk gatavot jau bērnībā un arī biznesā līderus vajadzētu atpazīt un gatavot vadītāja amatam jau tad, kad darbinieks sāk strādāt uzņēmumā. Ja uzņēmumā ir sistēma, kas palīdz atrast, izaudzināt un noturēt līderus, tad, iespējams, uzņēmuma vadītājam nemaz nevajag burvju spogulīti, kam jautāt: *spogulīt, spogulīt, saki man tā, kā strādā mana komanda!*, jo viņš zina, ka viņa komandā vienmēr ir desmit kareivji, kas var uzveikt simtu. **BP**



personāla mainība: skatījums caur skaitļiem

„Personāla mainība” ir termins, kuru izmanto, lai raksturotu iestāžu, uzņēmumu un citu organizāciju vispārējās vadīšanas un personāla vadīšanas kvalitāti. Parasti ar personāla mainību saprot darbinieku aiziešanu no organizācijas.

Darbinieki maina darba vietas arī vienas organizācijas ietvaros, bet šo iekšējo kustību neattiecina uz personāla mainības rādītāju tā tradicionālajā izpratnē. Lai tomēr izsekotu darbinieku iekšējās kustības tendences, var aprēķināt personāla mainības rādītājam līdzīgu rādītāju, kurā ņem vērā tikai darbinieku iekšējās pārvietošanas datus.



Personāla mainības līmeņa aprēķins

Personāla mainības analīzei aprēķina **personāla mainības līmeni**, kas izpaužams procentuālajā izteiksmē un norāda uz to, cik liela ir no darba atbrīvoto darbinieku daļa darbinieku vidējā skaitā. Personāla mainības līmeni (P_m) aprēķina dažādi:

1.pieceja

$P_m = \frac{N_a}{N_v} \times 100\%$, kur

N_a – atbrīvoto darbinieku skaits pārskata periodā (cilv.);

- vidējais darbinieku skaits pārskata periodā (cilv.)

Šajā formulā ņem vērā visus pārskata periodā no darba atbrīvotus

darbiniekus. Viņu vidū var būt arī tādi darbinieki, kurus formāli jāatbrīvo, taču pēc tam ar viņiem atkal tiek noslēgts darba līgums, vai arī tādi darbinieki, kuri nomiruši, vai kuri aiziet dzīves vietas maiņas dēļ. Tāpēc personāla mainības līmenis, aprēķināts pēc šādas formulas, nepietiekoši labi atspoguļo mainības negatīvo pusi.

2.pieceja

$P_m = \frac{N_v}{N_v} \times 100\%$, kur

N_v – darbinieku skaits, kuri pārskata periodā tika nomainīti (cilv.) (= pieņemto darbinieku skaits uz esošajām darba vietām,

bet ne uz jaunizveidotajām darba vietām).
Atšķirībā no 1.pieces, šeit neņem vērā to atbrīvoto darbinieku daļu, kas netiks atjaunota, piemēram, darbinieku skaita samazināšanas gadījumos.

3.pieceja

$P_m = \times 100\%$, kur
 N_s – darbinieku skaits, kuri pārskata periodā atbrīvoti no darba *sliktu iemeslu* dēļ (cilv.)
Kas būs šie *sliktie iemesli*, atrunā pati organizācija. Tradicionāli pie darbinieku atbrīvošanas no darba sliktajiem iemesliem attiecinā:

- darbinieka pārkāpumus: darbinieks pārkāpis darba līgumu, darba kārtību vai darba aizsardzības noteikumus, rīkojies prettiesiski vai pretēji labiem tikumiem, veicis darbu alkohola, narkotiku vai toksiska reibuma stāvoklī;
- pārbaudījuma laika neizturēšanu;
- darbinieka neapmierinātību ar darbu, piemēram, darbinieks atradis labāku darba vietu vai pat nav atradis, bet nesamierinās ar nodarbinātības nosacījumiem, nevar sastrādāties ar vadītāju vai kolēģiem u.c.

Tieši pēc 3.pieces aprēķinātais personāla mainības līmenis pauž šī rādītāja negatīvo būtību.
Piemērs:

Rādītāja nosaukums	Darbinieku skaits
1. Vidējais darbinieku skaits pārskata periodā	400
2. Atbrīvoto darbinieku skaits pārskata periodā	100
t.sk. 2.1. darbinieka uzteikuma dēļ	36
t.sk. 2.1.1.veselības stāvokļa dēļ	1
2. ģimenes apstākļu dēļ	2
2. darba vietas maiņas dēļ	30
2. neapmierinātības ar nodarbinātības nosacījumiem dēļ	3
2.2. darba devēja uzteikuma dēļ	54
t.sk. 2.2.1. darbinieks bez attaisnojoša iemesla būtiski pārkāpis darba līgumu vai noteikto darba kārtību	20
2.2.2. darbinieks, veicot darbu, rīkojies prettiesiski un tādēļ zaudējis darba devēja uzticību	1
2.2.3. darbinieks, veicot darbu, rīkojies pretēji labiem tikumiem, un šāda rīcība nav savienojama ar darba tiesisko attiecību turpināšanu	1
2.2.4. darbinieks, veicot darbu, bijis alkohola, narkotiku vai toksiska reibuma stāvoklī	5
2.2.5. darbinieks rupji pārkāpis darba aizsardzības noteikumus un apdraudējis citu personu drošību un veselību	15
2.2.6. darbiniekam nav pietiekamu profesionālo spēju nolīgta darba veikšanai	2
2.2.7. darbinieks nespēj veikt nolīgto darbu veselības stāvokļa dēļ, un to apliecina ārsta atzinums	1

2.2.8. ir atjaunots darbā darbinieks, kurš agrāk veica attiecīgo darbu	2
2.2.9. tiek samazināts darbinieku skaits	7
2.2.10. tiek likvidēts darba devējs — juridiskā persona vai personālsabiedrība	-
2.3. uz noteiktu laiku noslēgta darba līguma izbeigšanās dēļ	10
2.4. darbinieka un darba devēja vienošanās dēļ	3
2.5. trešās personas pieprasījuma un tiesas sprieduma dēļ	-

Piezīme: darbinieka uzteikuma iemesli var būt atšķirīgi; tie noskaidrojami konkrēti ar aptauju, intervējot vai anketējot darbiniekus, kuri izteikuši iniciatīvu pārtraukt darba attiecības.

Aprēķins:

$P_m = \times 100\% = 20\%$

Tas nozīmē, ka pārskata periodā 20% darbinieku no vidējā darbinieku skaita organizācijā tika atbrīvoti no darba neapmierinošo iemeslu dēļ.

4.pieceja

$P_m = \times 100\%$ brīvprātīgā personāla mainība (angl. *voluntary personnel turnover*)

vai $P_m = \times 100\%$ piespiedu personāla mainība (angl. *involuntary personnel turnover*)

N_b – atbrīvoto darbinieku skaits pārskata periodā darbinieku uzteikuma dēļ (cilv.)

N_p –atbrīvoto darbinieku skaits pārskata periodā darba devēja uzteikuma dēļ (cilv.)

Precīzākā priekšstata iegūšanai, bez iepriekšminētajām piecām personāla mainības līmeņa aprēķinam šo rādītāju lietderīgi rēķināt arī par dažādām personāla grupām, atšķirīgām pēc atrašanās vietas, amatiem, darba stāža organizācijā vai citām svarīgām pazīmēm. Diezgan informatīvs ir personāla mainības rādītājs jaunieņemto darbinieku vidū (P_{mj}):

$P_{mj} = \times 100\%$, kur

N_{aj} – atbrīvoto darbinieku skaits no pieņemtajiem darbiniekiem pārskata gadā, cilv.;

N_j –pieņemto darbinieku skaits pārskata gadā (cilv.)

Citi personāla mainību raksturojošie rādītāji

Personāla mainības analīzei var izmantot šādus rādītājus:

- personāla *izdzīvošanas* jeb palikšanas līmenis (angl. *survival rate*) – ar to parāda, kāda pieņemto darbinieku daļa paliek strādāt organizācijā pēc 1., 2., 3. utt. darba gada vai mēneša;
- *pusmūža* rādītājs (angl. *half-life index*) –norāda uz to, kādā laika periodā pieņemto darbinieku skaits kopš viņu pieņemšanas darbā samazinās uz pusi;
- aizejošo darbinieku vidējais darba stāžs organizācijā;
- personāla stabilitātes līmenis.

Personāla stabilitātes līmenis

Personāla ārējo kustību var raksturot arī ar pretējo rādītāju – personāla stabilitātes līmeni. Personāla stabilitātes līmeni (P_s) arī aprēķina dažādi:

1.pieceja

$P_s = \times 100\%$, kur

$N_{a(+1)}$ – no darba atbrīvoto darbinieku skaits, kuriem darba stāžs organizācijā bija vairāk nekā viens gads (cilv.);

$N_{(n-1)}$ – darbinieku skaits pirms gada (cilv.)

Pēc šīs pieejas aprēķinātais personāla stabilitātes līmenis norāda uz to, cik daudz organizācija gadā zaudē *vecos* darbiniekus – tos, kuri vairāk vai mazāk apguvuši kolektīva darba dzīvi un turpmāk varētu veidot tā stabilo kodolu.

2.pieceja

$P_s = \times 100\%$, kur

$N_{(+1)}$ – darbinieku skaits ar darba stāžu organizācijā vairāk nekā viens gads (cilv.)

Šajā gadījumā personāla stabilitātes līmenis ir rādītājs tam, cik daudz organizācijā paliek strādāt pieredzējušo darbinieku.

Piemērs:

Izejas dati: $N_{(+1)} = 150$ cilv. (uz 01.10.2011.) $N_{(n-1)} = 200$ cilv. (uz 01.10.2010.)	Aprēķins: uz 01.10.2011. $P_s = \times 100\%$ = 75%
Paskaidrojums: kā rāda aprēķinu rezultāts - 75% no personāla ir ar darba stāžu organizācijā virs viena gada, kas liecina par salīdzinoši augstu personāla sastāva stabilitāti.	

Personāla mainības izmaksas

Personāla mainības izmaksas var būt uzskaitāmās jeb tiešās un slēptās jeb netiešās. **Tiešās personāla mainības izmaksas** veidojas no personāla meklēšanas un atlases izmaksām (darba sludinājumiem, atlases firmu pakalpojumu izmantošanai, telefonintervijām, kancelejas precēm dokumentu izdrukāšanai, pavairošanai u.tml.), personāla ievadīšanas darbā un mācību izmaksām (mācību telpām un materiāliem, instruktoru darba algai, komandējumiem u.tml.) atlaišanas pabalstu izmaksām, piemaksu izmaksām par papildu vai virsstundu darbu, kamēr nav atrasts nepieciešamais darbinieks. **Slēptās personāla mainības izmaksas** ir tās izmaksas, kas veidojas no darba produktivitātes un kvalitātes samazinājuma darbiniekiem, kuri plāno aiziet prom, un jaunpieņemtajiem darbiniekiem. Slēptās personāla mainības izmaksas ir arī neizpildītais darba apjoms sakarā ar vadītāju vai speciālistu piedalīšanos pretendentu atlases intervijās vai cita veida pārbaudījumos, jauno darbinieku ievadīšanā darbā un apmācīšanā, kā arī neizpildītais darba apjoms konkrēti tajā vakantajā darba vietā, kas vēl nav aizpildīta. Dažkārt šīs slēptās personāla mainības izmaksas var krietni pārsniegt uzskaitāmās izmaksas.

Diemžēl, ļoti maz ir to organizāciju, kas seko līdz savām personāla mainības izmaksām. 2011.gadā Apvienotajā Karalistē vairāk nekā puse no organizācijām rēķina personāla meklēšanas izmaksas, un tikai 13% organizāciju nosaka savas kopējās personāla mainības izmaksas (2010.gadā to bija 14%)¹. Latvijā, ņemot vērā personāla vadīšanas statistikas attīstības līmeni, aina par personāla mainības izmaksu aprēķinu izskatītos bēdīgāka.

Pieļaujamais personāla mainības līmenis

Kā vērtēt personāla mainības līmeni - vai tas ir zems, normāls

vai augsts?

- Konkrētu teorētisko normu personāla mainības līmenim, personāla stabilitātes līmenim un citiem līdzīgiem rādītājiem nav.
- No ekonomikas teorijas pozīcijas, „optimālais personāla mainības līmenis” ir tāds, pie kura personāla mainības izmaksas ir vienādas ar personāla saglabāšanas izmaksām. Zemāks par šo optimālo personāla mainības līmeni nozīmē, ka darba devējam personāla saglabāšanas izmaksas ir lielākas nekā personāla mainības izmaksas, kas var būt, piemēram, pārmaksājot labiem speciālistiem, lai viņi nedotos prom. Savukārt augstāks par optimālo personāla mainības līmeni norāda uz lielākām personāla mainības izmaksām, un šajā gadījumā darba devējam būtu lētāk veltīt līdzekļus personāla saglabāšanā.
- Vēl no ekonomikas teorijas pozīcijas, „optimālais personāla mainības līmenis” ir tāds, pie kura darba produktivitātes līmenis ir visaugstākais. Pārāk zems personāla mainības līmenis var nozīmēt arī neproduktīvo darbinieku paturēšanu organizācijā, bet pārāk augsts personāla mainības līmenis – nepieredzējušo vai nepiemērotu darbinieku nodarbināšanu.
- Pēc seniem novērojumiem, ja personāla mainības līmeni aprēķina pēc 3.piecejas, tātad, kad ņem vērā tikai *pēc sliktiem iemesliem* atbrīvotos no darba darbiniekus, un tas pārsniedz 25%, t.i., ¼ daļa personāla, tad tas signalizē par būtiskām problēmām un jau izteiktu nepieciešamību samazināt šo personāla mainību.
- Vērtēt, salīdzinot ar mūsdienu labās prakses rādītājiem, kurus var iegūt speciālajās datu bāzēs vai pētījumos, piemēram, <http://benchmark.kpilibrary.com/>, <http://www.xperthr.co.uk/hr-benchmarking/default.aspx> u.tml.
- Iegūt informāciju par personāla mainības rādītājiem piedzē apmaiņas sarunās vai statistiski analītiskajos izdevumos, piemēram:

Vidējais personāla mainības līmenis* Apvienotās Karalistes organizācijās no 2006. līdz 2011. gadam procentos ¹

2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.	2010.g.	2011.g.**
18,3	18,1	17,3	15,7	13,5	12,5

*personāla mainības līmenis rēķināts pēc 1.piecejas, bet neieskaitot darbinieku iekšējās pārvietošanas gadījumus

**2011.g. vidējais personāla mainības līmenis ražošanas nozarēs ir 9,3%; pakalpojumu privātajā sektorā – 13,8%; sabiedrisko pakalpojumu jomā – 8,5%.

Jebkurā gadījumā, lai salīdzinātu personāla mainības rādītājus, iepriekš jānoskaidro, pēc kādas pieejas vai metodoloģijas tie ir rēķināti. Jāņem vērā arī organizācijas darbības konteksts – bezdarba līmenis ģeogrāfiskajā atrašanās vietā, darbaspēka profesionālā mobilitāte, nozares īpatnības un citi faktori, kuri ietekmē darbaspēka palikšanu savās darba vietās no vienas puses, un darba devēju lēmumi attiecībā uz sava personāla saglabāšanu no otrās puses. **BP**

¹Resourcing and talent planning: Annual survey report 2011 . – Chartered Institute of Personnel and Development with HAYS.



krīzes labvēlīgā ietekme jeb dzīves skola vadītājiem

vadītāju atlases speciālista dienasgrāmata

Vēl pavisam nesen uzņēmumos bieži tika apspriesti jautājumi, kas saistīti ar izmaksu optimizēšanu un darbinieku skaita samazināšanu. Lielai daļai uzņēmumu vadītāju nācās gūt pieredzi, kā darboties krīzes apstākļos, kas prasa operatīvu un reizēm nepopulāru lēmumu pieņemšanu. Dominējošās emocijas lielākoties bija negatīvas, jo krīze tika saistīta ar to, kas kaut ko atņēma, ierobežoja vai liedza. To nevar apstrīdēt, taču, kā jau katrai lietai, arī tai ir gan sava negatīvā, gan pozitīvā puse. Arī šim Latvijas ekonomikas periodam ir vairāki pozitīvi aspekti, no kuriem mēs varam mācīties un izmantot tos kā iespējas.



Darbojoties personāla atlasē un ikdienā tiekoties ar daudziem uzņēmumu vadītājiem, man bija iespēja novērot, cik atšķirīga ir cilvēku attieksme – es sastapos ar pesimisma pilnu nomāktību, vainīgo meklēšanu, *roku nolaišanu* grūtībās, kā arī atkāpšanos. Taču man par pārsteigumu bija ļoti daudz cilvēku, kas bija apņēmības pilni, izrādīja neatlaidīgu un pozitīvu attieksmi, uztverot krīzi kā iespēju un mācoties no tās. Mēs, protams, tagad katrs individuāli varam izvērtēt, kāda ir bijusi mūsu reakcija krīzes apstākļos, jo šādās situācijās ļoti labi var novērtēt cilvēka attieksmi grūtībās un spēju pielāgoties.

Ja mēs skatāmies no uzņēmuma perspektīvas, tad šī ir bijusi ļoti laba iespēja, kad vadītāji varēja novērtēt savu darbinieku spējas pielāgoties pārmaiņām un izdarīt attiecīgus secinājumus par savas komandas potenciālu. Tajā pašā laikā paši vadītāji sastapās ar izaicinājumu iedvesmot un motivēt savu komandu situācijā, kad visapkārt valda negatīvas emocijas un tādi ārējie motivējošie faktori kā alga, mācību iespējas u.c. ir ne tikai ierobežoti, bet arī samazināti. Šobrīd, atskatoties atpakaļ, katrs vadītājs var izvērtēt,

iespēja pilnveidoties. Kopumā es teiktu, ka tas bija liels pārbaudījums vadītāju emocionālās inteliģences spējām, kas saistās ar tādiem personības aspektiem kā augstu stresa noturību, pastāvīgu emocionālu paškontroli, spēju motivēt sevi un neatkāpties grūtību priekšā, vienlaicīgi rūpējoties par savas komandas motivāciju. Otrkārt, tā bija ļoti laba iespēja kritiski izvērtēt uzņēmumu darbību, optimizējot un pilnveidojot darba procesus, kā arī lielai daļai uzņēmumu tas lika vairāk uzmanības pievērst klientu attiecībām, kopumā būtiski uzlabojot klientu apkalpošanu.

Vērojot pašreizējās ekonomiskās tendences Latvijā, var secināt, ka lielākā daļa uzņēmumu ir izdzīvojuši periodu, kad nācās darboties krīzes režīmā. Tas savukārt ir pozitīvi ietekmējis darba tirgu. Ikdienā nodarbojoties ar vadītāju atlasē, man ir iespēja novērot, ka pieprasījums pēc jauniem darbiniekiem ir aktualizējies. Parādās pozitīva tendence, kas saistīta ar jaunu amatu izveidi uzņēmumos, galvenokārt atbalstot biznesa attīstību. Šobrīd, situācijai nostabilizējoties, uzņēmēji ir gatavi lielāku uzmanību

Katrs cilvēks, kas ienāk kolektīvā, ienes savu individuālo talantu. Vienam, piemēram, piemīt spēja radīt inovatīvas idejas, bet citam piemīt labas komunikācijas prasmes, kas var pārliecināt par šo ideju lietderīgumu, savukārt trešais ir ļoti labs izpildītājs, kas nodrošinās šo ideju īstenošanu dzīvē.

ko tas prasīja un kā viņš vai viņa tika galā ar šo uzdevumu. Vai atrada sevī spēku un pārliecību iedvesmot savu komandu, radot vīziju un ticību nākotnei, vai kā galveno motivācijas faktoru izmantoja darbinieku bailes pazaudēt darbu. Novērojumi liecina, ka vairākos uzņēmumos darbinieku *motivēšana* lielā mērā balstījās uz darbinieku bailēm un ierobežotām iespējām ietekmēt situāciju, kas atsevišķos gadījumos ārēji var šķist kā ļoti iedarbīga metode, bet patiesībā ilgtermiņā tā ir gaužām neefektīva, jo darbiniekos rada aizvainojumu, kas negatīvi ietekmē lojalitāti pret darba devēju. Kā spilgts tā pierādījums ir situācijas, kad, nostabilizējoties ekonomikā un atsākoties darba tirgus kustībai, darbinieki pie pirmās iespējas atsauca uz darba piedāvājumiem citos uzņēmumos.

Līdz ar to, ja pēdējie trīs gadi Latvijas ekonomikā tiek izvērtēta no šāda skata punkta – ko no tiem var mācīties, tad tajā var saskatīt rindu pozitīvu aspektu. Pirmkārt, tā ir unikāla iespēja Latvijas vadītājiem gūt vadības pieredzi krīzes apstākļos un izvērtēt savu potenciālu. Daži ieguva pārliecību par savām spējām, par ko viņi nebūtu varējuši pārliecināties labvēlīgos apstākļos, turpretim citi ieguva apziņu par tām jomām, kur viņiem kā vadītājiem vēl būtu

pievērst organizāciju attīstības jautājumiem, domājot par to, kā sasniegt augstākus rezultātus nevis tikai cīnīties par uzņēmuma izdzīvošanu.

Kas ir tās iespējas, kā uzņēmumi var uzlabot savu pašreizējo darbību?

Vispirms gribētu atgriezties pie domas, ka pēdējie trīs gadi bija ļoti labvēlīgi, lai izvērtētu savu darbinieku potenciālu un uzlabotu kopējo kompetenču līmeni organizācijā. Un tas var notikt divos veidos, pirmkārt, ieguldot resursus darbinieku kompetenču novērtēšanā un to attīstībā. Otrs samērā populārs risinājums ir esošo darbinieku nomaīņa vai jaunu darbinieku pieņemšana. Apzinoties, ka līdzšinējie darbības principi vairs nav tik efektīvi un ka uzņēmumu darbību nākas pielāgot jaunām tirgus tendencēm un klientu vajadzībām, pieprasīti kļūst darbinieki, kas spēj radoši domāt un saskatīt jaunas darbības perspektīvas. Ja esošo darbinieku resursi šajā ziņā ir ierobežoti, tas varētu būt viens no apsvērumiem padomāt par jauna darbinieka pieņemšanu, kas varētu ienest jaunas vēsmas komandā.

Jā, inovatīvas tehnoloģijas un risinājumi paaugstina uzņēmumu konkurētspēju tirgū. Taču lielākā daļa uzņēmumu, kas darbojas

vienas nozares ietvaros, bieži vien piedāvā samērā līdzīgus pakalpojumus vai produktus. Un domājot par to, kas atšķir vienu organizāciju no otras, jāsecina, ka tie ir cilvēki. Tieši tādēļ visā pasaulē notiek sīva cīņa par labākajiem nozaru profesionāļiem, un daudz resursu tiek novirzīts tam, lai iegūtu tos savā komandā. Šim jautājumam ir pievērsušies arī zinātnieki, cenšoties noskaidrot, kāpēc daži kolektīvi strādā ražīgāk un uzrāda augstākus rezultātus nekā citi. Pētījumu rezultātā psihologi (*Sternberg, R. J., & Williams, W. M.*) ir izvirzījuši ideju par kolektīvo inteliģenci. Jo katrs cilvēks, kas ienāk kolektīvā, ienes savu individuālo talantu. Vienam, piemēram, piemīt spēja radīt inovatīvas idejas, bet citam piemīt labas komunikācijas prasmes, kas var pārliecināt par šo ideju lietderīgumu, savukārt trešais ir ļoti labs izpildītājs, kas nodrošinās šo ideju īstenošanu dzīvē. Psihologu pētījumi liecina, ka komanda nevar būt spējīgāka, kā to pieļauj darbinieku individuālo kompetenču kopums. Tomēr kolektīvs var arī neizpaust savu potenciālu pilnībā, ja organizācijas struktūra vai vide nedod iespējas cilvēkiem dalīties savās spējās ar citiem. Kolek-

Betija Putniņa ir *Fontes* vecākā konsultante ar 6 gadu pieredzi vadītāju piesaistes, atlases un novērtēšanas jomā. Betijai ir Latvijas Universitātes maģistra grāds sociālajā psiholoģijā, un šobrīd viņa apgūst koučingu un supervīziju Tallinas Universitātē. Paraleli saviem darba pienākumiem Betija vada Emocionālās inteliģences mācības *Iespējamās misijas* programmā, kuras mērķis ir veicināt izglītību kā vērtību Latvijā, palīdzot talantīgiem augstskolu beidzējiem kļūt par iedvesmojošiem skolotājiem un līderiem. Betijas klientu sarakstā ir tādas organizācijas kā *SEB banka*, *DnB NORD banka*, *Parex banka*, *Lattelecom*, *PricewaterhouseCoopers*, *Lielbritānijas Padome Latvijā*, *Nīderlandes vēstniecība Latvijā*, *Rīgas Stradiņa universitāte*, *Linstow Center Management*, *Baxter Latvia*, *Mepha Baltic u.c.*

Šobrīd, rūpējoties par uzņēmuma attīstību, es ieteiktu ar lielāku atbildību un rūpību izvēlēties vadītājus, kam jūs plānojat uzticēt vienu no lielākām uzņēmuma vērtībām, proti, cilvēkus.

tīvos, kuros valda bailes, dusmas, konkurence vai aizvainojuma izraisīta emocionāla vai sociāla vienaldzība, cilvēki nevar strādāt ar pilnu atdevi. Jāatzīmē, ka savstarpējo sadarbību komandā negatīvi ietekmē gan tāda cilvēku rīcība kā pastāvīga iejaukšanās citu kolēģu darbā, aizrādīšana un tieksme komandēt, gan arī atsevišķu komandas biedru pasivitāte.

Fakts, ka komandas darba kvalitāti būtiski ietekmē kolektīvā valdošā saskaņa, kas ļauj kolektīvam pilnībā izmantot savas kompetences, mudina pievērst lielāku uzmanību komandas vadītāja lomai šajā jautājumā, jo tieši vadītājs lielā mērā ietekmē kolektīva gaisotni un sadarbības kvalitāti. Taču arī tam ir nepieciešamas noteiktas kompetences, kas izpaužas spējā uztvert vārdos neizteikto komandas noskaņu, atpazīstot un atrisinot tikko jaušamas konfliktsituācijas starp komandas dalībniekiem, pirms tās vēl nav samilzušas. Vadītājus, kam piemīt šādas spējas, var saukt par emocionāli inteliģentiem cilvēkiem. Sabiedrībā vadītājus, kas rūpējas par to, lai komandā valdītu pozitīva atmosfēra, nežēlojot savu laiku sarunām ar cilvēkiem, lai tos atbalstītu, motivētu un iedvesmotu, kā arī, lai radītu komandai vīziju par vienotu nākotnes mērķi, bieži vien atpazīst kā labus līderus. Labs līderis no formāla vadītāja atšķiras ar to, ka viņš skaidri apzinās, ka viens no svarīgākajiem uzņēmuma veiksmes faktoriem ir saliedēta un uz sadarbību vērsta komanda, kas strādā vienota mērķa vārdā.

Jautājums, vai katrs var kļūt par līderi? Atbilde uz šo jautājumu

būtu tāda pati kā atbilde uz jautājumu - vai katrs sportists dienās var kļūt par labu treneri? Taču, neskatoties uz to, joprojām var novērot tendenci, ka uz kolektīva vadītāja amatu uzņēmumos virza labākos komandas profesionāļus. Tas nereti beidzas ar visu iesaistīto pušu vilšanos, jo, kā beigās izrādās, trenera loma prasā pilnīgi citas iemaņas nekā tās, kas sportistam palīdz sasniegt augstus rezultātus.

Apkopojot iepriekš minēto, gribētu uzsvērt, ka par labu līderi neklūst vienā dienā. Vadītāji, kurus citi dēvē par līderiem, sevi apvieno gan profesionālās zināšanas, gan emocionālo inteliģenci. Tie ir vadītāji, kam ir skaidrs nākotnes redzējums par uzņēmuma attīstību un kas spēj iesaistīt un iedvesmot pārmaiņām arī savas komandas dalībniekus. To stiprina personības briedums un gadiem gūtā pieredze. Viena no brieduma pazīmēm ir spēja izvērtēt savu pieredzi un mācīties no savām kļūdām. To, vai Latvijas vadītāji ir novērtējuši pieredzi vadīt komandas krīzes apstākļos, izdarot secinājumus un mācoties no tās, rādīs nākotne, taču šobrīd, rūpējoties par uzņēmuma attīstību, es ieteiktu ar lielāku atbildību un rūpību izvēlēties vadītājus, kam jūs plānojat uzticēt vienu no lielākām uzņēmuma vērtībām, proti, cilvēkus. Jo tas, cik saliedēti darbosies komanda vienota mērķa vārdā, noteiks jūsu uzņēmuma sasniegumus un konkurētspēju tirgū. **BP**

idejas, kas pielīp

kāpēc dažas idejas iesakņojas, bet citas iznīkst

Neatkarīgi no tā, vai jūs esat uzņēmējs, vadītājs, politiķis, zinātnieks, pedagogs, mārketinga vai sabiedrisko attiecību speciālists, žurnālists vai arī māmiņa uz pilnu slodzi, jums ir idejas, ko pavēstīt. Jauna produkta ienākšana tirgū. Stratēģija, ar ko vēlaties pārliecināt. Pārliecība, kurā gribat dalīties. Vērtības, ko vēlaties ieaudzināt savos bērnos... Tomēr tas ir grūti, ārkārtīgi grūti – ietekmēt (vai pat pilnībā mainīt) savas auditorijas uzskatus.

Vadītājs izklāsta jaunu stratēģiju, un darbinieki aizrautīgi māj ar galvu, tomēr nākamajā dienā tie paši darbinieki, strādājot ar klientiem, visu mierīgi dara pa vecam. Skolotājs velta mācību

stundu tam, lai skolēniem izklāstītu mitozes būtību, taču jau pēc mēneša to vairs atceras tikai daži bērni. Zinātnieki visā pasaulē cenšas pastāstīt par saviem satriecošajiem atklājumiem, taču



Stenforda Universitātes psiholoģijas profesors Čips Hīts un biznesa konsultants un lektors Dens Hīts

vairumu cilvēku šie vēstījumi nespēj ieinteresēt. Politikā vēlas dalīties savā pārliecībā ar sabiedrību, taču viņos neviens neklausās. Pasniedzēji augstskolās ir spiesti samierināties, ka viņu lekcijas lielāko daļu studentu garlaiko. Mārketinga un sabiedrisko attiecību speciālisti bieži ne mazumu līdzekļu un pūļu iegulda kampaņās, kas nedod vēlamo rezultātu. Reklāmas veidotāju pūļu rezultāts nereti ir vienīgi nokaitināta auditorija. Vecāki ar savām atvasēm cenšas runāt par svarīgo, bet šķiet, ka bērni to nedzird. Marks Tvens reiz sacījis, ka «meli var paspēt apceļot puspasauli, kamēr patiesība vēl tikai apauj kājas». Viņa vērojums ir paties: mūsdienu mīti, savvēstības teorijas un safabricētas baumas bieži vien izplatās neaptveramā ātrumā. Tikmēr cilvēki, kuriem rodas vērā ņemamas idejas, nereti nesekmīgi cenšas tās padarīt lipīgas. Kā pāvestīt cilvēkiem mūsu ideju būtību? Kā piesaistīt cilvēku uzmanību un kā to noturēt? Kā palīdzēt cilvēkiem saprast mūsu idejas un vēlāk tās atcerēties? Kā panākt, lai cilvēki pieņemtu mūsu idejas un noticētu tām? Kā panākt, lai mūsu idejas cilvēkus uzrunātu, ieinteresētu? Un visbeidzot – kā nodrošināt, lai cilvēki sekotu mūsu idejām?

Par to *ZOLDNERA izdevniecībā* oktobrī iznākušajā grāmatā *IDEJAS, KAS PIELĪP: Kāpēc dažas idejas iesakņojas, bet citas iznīkst* stāsta Stenforda Universitātes psiholoģijas profesors Čips

Hīts un biznesa konsultants un lektors Dens Hīts. Grāmatas autori klieidē mītu, ka izcilas idejas var radīt tikai tie, kuriem ir iedzimts talants. Ikviens no mums, izprotot lietas būtību, un ar pareizi veidotu vēstījumu var panākt, lai ideja pielīptu. Autori atklāj, ka visu veidu *lipīgajām* idejām, no nepatiesām baumām līdz idejām, kas maina pasauli, ir sešas vienādas pazīmes. Izmantojot noteiktus paņēmienus, ikviens no mums var radīt idejas, kam būtu paliekoša ietekme uz mūsu mērķauditoriju – vai tie būtu mūsu pircēji, ziedotāji, skolēni, darbinieki, vēlētāji vai mūsu bērni. Turklāt ne vienmēr idejas nepieciešams radīt – dažkārt daudz vienkāršāk, piemērojot šos principus, ir tās saskatīt – pasaule vienmēr radīs vairāk izcilu ideju nekā viena atsevišķa persona, lai arī visradošākā.

Grāmata *IDEJAS, KAS PIELĪP*, ko organizācija *800-CEO-READ* 2009. gadā iekļāva 100 pasaules visu laiku labāko biznesa rokasgrāmatu izlasē (par to vairāk varat izlasīt: www.100bestbiz.com), iespējams, mainīs jūsu priekšstatu, kā panākt, lai jūsu idejas saņemtu, iegaumētu un lai tās ietekmētu jūsu auditorijas uzskatus un uzvedību.

Turpinājumā ar izdevniecības atļauju piedāvājam nelielu fragmentu no grāmatas.

Grāmatas "Idejas, kas pielīp"

4. NODAĻA

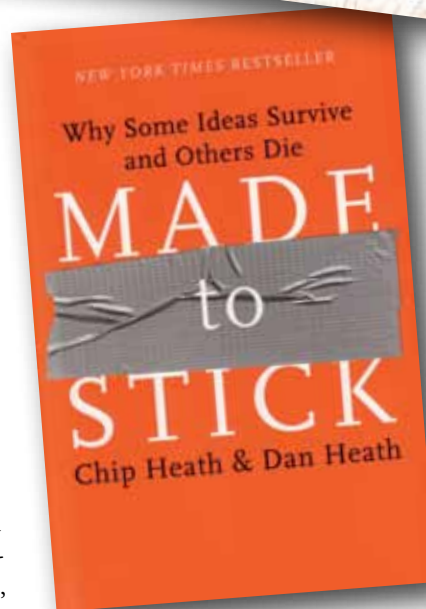
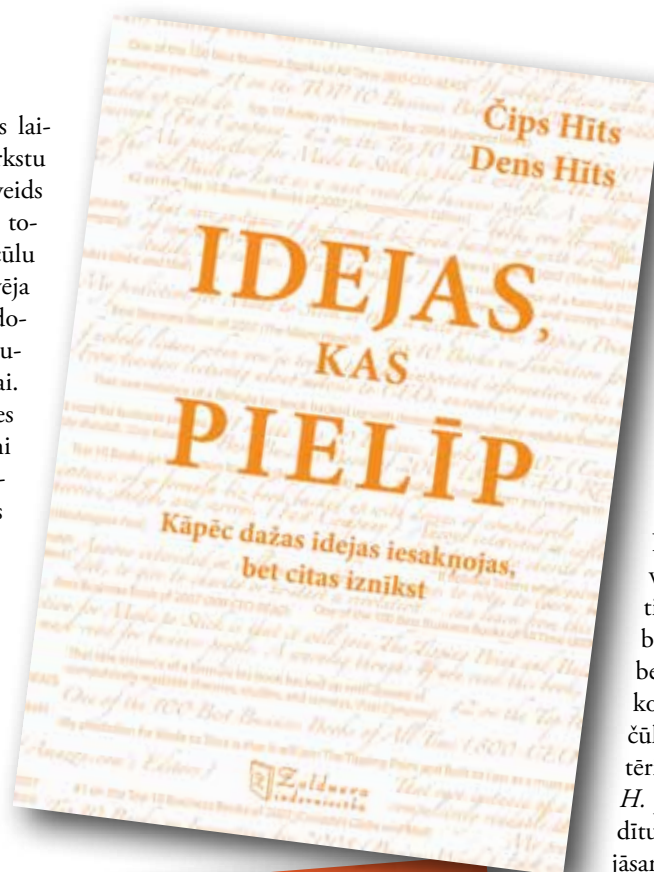
Ticami

Katram desmitajam cilvēkam dzīves laikā izveidojas čūla. Divpadsmitpirkstu zarnas čūlas – visizplatītākais čūlas veids – gandrīz nekad nav nāves cēlonis, tomēr tās ir ļoti sāpīgas. Ilgu laiku čūlu rašanās iemesls nebija zināms. Pastāvēja vispārpieņemts uzskats, ka čūlas veidojas, pārmērīgam kuņģa skābes daudzumam izgraužoties cauri kuņģa sienai. Uzskatīja, ka pārmērīgu kuņģa skābes veidošanos ierosina stress, asi ēdieni vai liels alkohola patēriņš. Čūlas ārstēšanā medicīna parasti koncentrējās uz sāpes izraisošo simptomu samazināšanu, jo nebija skaidrs, kā čūlu izārstēt.

20. gadsimta 80. gadu sākumā divi medicīnas pētnieki no Pērtas pilsētas Austrālijā izdarīja pārsteidzošu atklājumu. Čūlu izraisa baktērijas. Berijs Māršals un Robins Vorens atklāja, ka vainīgas ir sīkas spirālveida baktērijas. (Tās vēlāk nosauca par *Helicobacter pylori* jeb *H. pylori*.) Šī atklājuma nozīme bija milzīga. Ja čūlu izraisa baktērijas, tātad tā ir ārstējama. To faktiski var izārstēt dažu dienu laikā, vienkārši lietojot antibiotikas. Medicīnas aprindu pārstāvji tomēr neliksmoja. Nebija nekādu svinību par godu Māršalam un Vorenam, kuru pūliņiem pateicoties, vairākiem simtiem miljonu cilvēku nu radās cerības izārstēties. Apsveikumi izpalika vienkārša iemesla dēļ: neviens šai idejai neticēja.

Stāstā par baktērijām bija vairākas problēmas. Pirmā problēma bija *veselais saprāts*. Pārlicinošs pretarguments austrāliešu pētnieku atklājumam bija kuņģa skābe – tā, kā zināms, var izgrauzties cauri biezam gaļas gabalam, un tā (tik tiešām) ir pietiekami spēcīga, lai izšķīdinātu, piemēram, naglu. Būtu absurdi uzskatīt, ka baktērijas var izdzīvot šādā vidē. Tas būtu tāpat kā Sahārā nejausi atrast eskimosu sniega būdu jeb tā saukto iglu.

Otra problēma bija informācijas avots. Atklājuma izdarīšanas laikā Robins Vorens bija Pērtas slimnīcas patologs; Berijs Māršals bija trīsdesmitgadīgs praktikants iekšķīgo slimību jomā, kas vēl nebija ieguvis ārsta kvalifikāciju. Medicīnas aprindās pieņemts, ka nopietni atklājumi gaidāmi no pētniecības universitāšu zinātnu doktoriem vai lielu pasaules līmeņa medicīnas centru profesoriem. Iekšķīgo slimību speciālisti vietēja mēroga slimnīcā nemēdz izdarīt atklājumus, kas skar 10% pasaules iedzīvotāju. Trešā problēma bija atrašanās vieta. Medicīnas pētnieks Pērtā ir



tas pats, kas fiziķis Misisipi. Zinātne ir zinātne, taču, pateicoties cilvēku fundamentālajai iedomībai, mēs sliecamies domāt, ka tā rodas nevis visās, bet tikai noteiktās vietās.

Māršala un Vorena pētniecības darbu nepieņēma pat medicīnas žurnāls. Kad Māršals par saviem atklājumiem pastāstīja kādā profesionālajā konferencē, zinātnieki smīnāja. Kāds no pētniekiem, kas bija dzirdējis viņa prezentāciju, komentēja, ka «viņš vienkārši neizturējās kā zinātnieks».

Būsim iecietīgi pret skeptiķiem – viņiem bija pamatoti pretargumenti. Māršala un Vorena pierādījums bija balstīts nevis uz cēloņsakarību, bet gan uz vārbūtisku sakarību jeb korelāciju. Iespējams, gandrīz visiem čūlas slimniekiem bija *H. pylori* baktērijas. Taču bija arī cilvēki, kam bija *H. pylori*, bet nebija čūlas. Lai pierādītu cēloņsakarību, pētniekiem bija jāsameklē veseli brīvprātīgie, jāievada viņos baktērijas un jāpārlicinās, vai tās izraisa čūlu. Taču sameklēt šādus brīvprātīgos nebija viegli.

1984. gadā Māršals zaudēja pacietību. Kādu rītu viņš, neieturējis brokastis, norunāja tikšanos ar saviem kolēģiem laboratorijā. Kolēģi ar šausmām noskatījās, kā Māršals izdzer glāzi šķidruma, kurā bija apmēram miljards *H. pylori* baktēriju. «Tas garšoja pēc purva ūdens,» viņš stāstīja.

Dažu dienu laikā Māršalam parādījās sāpes, nelabums un vemšana – čūlas agrīnās stadijas – gastrīta – klasiskie simptomi. Izmantot endoskopu, Māršala kolēģi konstatēja, ka viņa kuņģa gļotāda, kas iepriekš bija rozā krāsā un visnotaļ veselīga, bija kļuvusi sarkana un iekaisusi. Pēc tam Māršals kā brīnumdaris izārstēja sevi ar antibiotikām un bismutu (*Pepto-Bismol* aktīvā sastāvdaļa).

1994. gadā, desmit gadus vēlāk, veselības valsts iestādes beidzot atzina, ka čūlas ārstēšanā ieteicams izmantot antibiotikas. Māršala un Vorena pētījums deva ieguldījumu svarīgā mūsdienu medicīnas tēmā, pierādot, ka baktērijas un vīrusi izraisa vairāk slimību, nekā kāds spētu iedomāties. Tagad ir zināms, ka dzemdes kakla vēzi izraisa inficēšanās ar cilvēka papilomas vīrusu jeb HPV. Arī noteikti sirds slimību veidi ir saistīti ar izplatītu vīrusu – citomegalvīrusu, kas inficē apmēram divas trešdaļas cilvēku.

Par savu darbu Māršals un Vorens 2005. gada rudenī saņēma Nobela prēmiju medicīnā. Šie divi pētnieki nonāca pie lieliskas,

Nobela prēmijas vērtas atklāsmes, kas mainīja pasauli. Tātad – kāpēc gan Māršalam bija jāizmēģina slimību izraisošās baktērijas uz sevi, lai panāktu, ka cilvēki notic viņam?

Ticamības atrašana

Uzdosim jautājumu visplašākajā mērogā: kas liek cilvēkiem ticēt noteiktām idejām? Tas varētu šķist ļoti pretenciozs jautājums. Sāksim ar acīmredzamām atbildēm. Mēs ticam, jo mūsu vecāki vai mūsu draugi tic. Mēs ticam, jo mūsu uzskatus ir izveidojusi mūsu pieredze. Mēs ticam savas reliģiskās pārliecības dēļ. Mēs ticam, jo mēs uzticamies autoritātēm.

Ģimene, personīgā pieredze, ticība ir ietekmīgi spēki. Par laimi, mēs nenosakām, kā šie spēki ietekmē cilvēkus. Mēs nevaram arī savas idejas nodot cilvēkiem caur viņu mātēm, lai palielinātu to ticamību. Mēs nevaram arī izveidot tādas PowerPoint prezentācijas, kas mainītu cilvēku būtiskākās pārliecības.

Ja mēs cenšamies pārliecināt skeptisku auditoriju noticēt jaunai

centimetri būtu pietiekams iemesls panikai pat tad, ja oficiāla paziņojuma nebūtu.) Kā pārsteidzošās ziņas autors bija norādīts Manheimas Pētniecības institūts.

Šis divainās baumas izplatījās daļēji tāpēc, ka tās šķita kompetentas. Šo paziņojumu bija sniedzis Manheimas Pētniecības institūts! Turklāt par problēmu zināja Pārtikas un zāļu kontroles pārvalde! Abas iestādes šai ziņai nodrošina ticamību. Šo iestāžu kompetence neļauj mums ignorēt to, kas citkārt liktos pilnīgi neticams paziņojums. Baumām izplatoties arvien plašāk, kāds acīmredzot aptvēra, kā baumu ticamību varētu uzlabot vēl vairāk. Vēlākās versijas bija papildinātas ar apgalvojumu, ka «šo ziņu ir apstiprinājis Slimību profilakses un kontroles centrs»*

Kā pierāda gadījums ar *inficētajiem* banāniem, autoritātes ir drošs mūsu ideju ticamības avots. Domādami par autoritātēm, kas var palielināt ticamību, mēs sliecamies domāt par divu veidu cilvēkiem. Pirmie ir profesionāli speciālisti – tādi cilvēki, kuru darba kabineta sienas ir noklātas ar ierāmētiem diplomiem: Oliverš

Uzdosim jautājumu visplašākajā mērogā: kas liek cilvēkiem ticēt noteiktām idejām? Tas varētu šķist ļoti pretenciozs jautājums. Sāksim ar acīmredzamām atbildēm. Mēs ticam, jo mūsu vecāki vai mūsu draugi tic. Mēs ticam, jo mūsu uzskatus ir izveidojusi mūsu pieredze. Mēs ticam savas reliģiskās pārliecības dēļ. Mēs ticam, jo mēs uzticamies autoritātēm. Ģimene, personīgā pieredze, ticība ir ietekmīgi spēki.

idejai, patiesībā mēs izcīnām grūtu cīņu ar personīgo pieredzi un sociālajām attiecībām. Varētu šķist, ka nav daudz iespēju ietekmēt to, kam cilvēki tic. Taču, ja esam skeptiski attiecībā uz savām spējām ietekmēt cilvēku pārliecību, atliek tikai paraudzīties uz viegli pielīpošām idejām, jo starp tām ir arī tādas, kas liek noticēt visai neticamām lietām.

Ap 1999. gadu internetā izplatījās e-pasta paziņojums, ko cilvēki cits citam pārsūtīja un kurā tika apgalvots, ka banānu sūtījumi no Kostarikas esot inficēti ar nekrotizējošo fascitu izraisošām baktērijām, kas pazīstamas arī kā «gaļēdājas baktērijas». Cilvēki tika aicināti nepirkt banānus turpmāko trīs nedēļu laikā un vērsties pēc MEDICĪNISKĀS PALĪDZĪBAS (!!!), ja viņiem pēc banānu ēšanas parādās izsitumi. E-pastā bija arī brīdinājums, ka «nekrotizējošā fascita gadījumā ādas infekcija ir ļoti sāpīga un baktērijas stundā apēd divus līdz trīs centimetrus miesas. Iespējama amputācija, pat letāls iznākums». Tika ziņots, ka Pārtikas un zāļu kontroles pārvalde (FDA) vilcinās izdot vispārēju brīdinājumu, jo baidās no panikas. (Jādomā, ka pazūdošie miesas

Sakss – neiroloģijas jomā, Alans Grīnspens – ekonomikas jomā vai Stīvens Hokings – fizikas jomā.

Slavenības un citas iedvesmojošas personības veido otru *autoritāšu* grupu. Vai mūs interesē, ka Maiklam Džordanam patīk *McDonald's*? Protams, viņš nav sertificēts dietologs vai pasaules mēroga gardēdis. Mūs interesē viņa viedoklis, jo mēs vēlamies līdzināties Maiklam, un, ja Maiklam patīk *McDonald's*, arī mums tas patīk. Ja Oprah* patīk kāda grāmata, arī mēs par šo grāmatu sākam interesēties. Mēs uzticamies to cilvēku ieteikumiem, kam vēlamies līdzināties.

Ja jums ir pieejams Stīvena Hokinga vai Maikla Džordana – izslavētu speciālistu vai slavenību – apstiprinājums jūsu idejām, šo apakšodaļu varat nelasīt. Taču, runājot par mums, pārējiem, – pie kā mēs varam vērsties? Vai mēs varam atrast ārējus ticamības avotus, kas nav saistīti ar slavenībām vai augstas klases eksper-

* Oprah Vinfrija (*Oprah Winfrey*), amerikāņu plašsaziņas līdzekļu slavenība. (*Tulk. piez.*)

tiem?

Pārsteidzošā kārtā atbilde ir – jā. Mēs varam iegūt ticamību pat no *antiautoritātēm*. Viena šāda antiautoritāte bija sieviete, vārdā Pema Lefina.

Antiautoritāte Pema Lefina

Pema Lefina bija televīzijas reklāmas sēriju zvaigzne pretsmēķēšanas kampaņā, ko izvērsa 20. gadsimta 90. gadu vidū. Lefina nebija nedz slavenība, nedz arī speciāliste veselības jomā. Viņa smēķēja.

Tajā laikā Lefina bija divdesmit deviņus gadus veca divu bērnu māte. Smēķēt viņa bija sākusi desmit gadu vecumā, un divdesmit četrus gadus vecumā viņai bija attīstījusies plaušu emfizēma. Viņa

vecāka, un man par nožēlu jāatzīst, ka tas iedarbojās.»

Reklāmas bija grūti noskatīties, un tās ļoti kontrastēja ar tādiem izklaidējošiem seriāliem kā *Dovsona līcis*. «Mums nav nekādu sirdsapziņas pārmetumu par smēķētāju šokēšanu, jo viņiem jāapzinās problēma,» piebilda Konolijs. Lefina kļuva par pretsmēķēšanas kustības simbolu. MTV par viņu uzņēma dokumentālo filmu.

Pema Lefina nomira 2000. gada novembrī trīsdesmit viena gada vecumā, trīs nedēļas pirms tam, kad viņai bija paredzēta otra plaušu transplantācijas operācija.

Mūsdienu pasaulē cilvēks, ko nepārtraukti pārpludina dažādi vēstījumi, pieradis skeptiski izturēties pret šo vēstījumu *avotiem*. Kas slēpjas aiz šiem vēstījumiem? Vai man būtu viņiem jāuztici-

Mūsdienu pasaulē cilvēks, ko nepārtraukti pārpludina dažādi vēstījumi, pieradis skeptiski izturēties pret šo vēstījumu *avotiem*. Kas slēpjas aiz šiem vēstījumiem? Vai man būtu viņiem jāuztici-

bija pārcietusi neveiksmīgu plaušas transplantāciju.

Masačūsetsas Sabiedrības veselības departamenta Smēķēšanas kontroles nodaļas vadītājs Gregs Konolijs bija atbildīgs par pretsmēķēšanas sabiedriskās kampaņas izveidi. Viņš uzzināja par Pemu Lefinu un lūdza viņu dalīties savā stāstā ar sabiedrību. Lefina piekrita.

Konolijs sacīja: «No iepriekšējām kampaņām mēs bijām sapratuši, ka stāsti, ko izstāsta reāli cilvēki, ir labs veids, kā pārliecināt citus.» Masačūsetsas Sabiedrības veselības departamenta uzdevumā tika nofilmēta virkne reklāmu, kas ilga 30 sekundes un ko pārraidīja tādu populāru televīzijas seriālu laikā kā *Alija Makbila* un *Dovsona līcis*. Reklāmas bija brutālas. Tajās rādīja, kā Lefina cīnās par dzīvību, lēni smakdama savas plaušu mazspējas dēļ. Televīzijas auditorija skatījās, kā viņai veica bronhoskopiju – procedūru, kuras laikā viņai mutē ievietoja caurulīti ar kameru galā, kas pēc tam tika ievadīta plaušās. Citā reklāmā, kurā redzamas Lefinas fotogrāfijas, kas uzņemtas gan bērnībā, gan vēlākos gados, viņa stāsta par to, ka plaušu emfizēmas dēļ viņai ir «resna seja» un «kupris uz kakla». Viņa stāstīja: «Smēķēt es sāku, lai izskatītos

cas? Kādu labumu viņi gūtu, ja es viņiem noticētu? To, vai mūsu informācijas avoti tiks uztverti kā autoritātes, nosaka šo avotu *godīgums* un *uzticamība*, nevis *statuss*. Dažkārt antiautoritātes var būt pat labākas par autoritātēm.

Detaļu spēks

Ne vienmēr mums ir iespēja pieaicināt autoritāti mūsu vēstījuma apstiprināšanai. Vairumā gadījumu mūsu vēstījumiem jāgalvo pašiem par sevi. Tiem jāpiemīt *iekšējai ticamībai*. Protams, tā bieži vien ir atkarīga no vēstījuma tēmas. Ticams matemātiskais pierādījums atšķiras no ticamas filmas anotācijas. Tomēr pārsteidzošā kārtā ir daži vispārīgi principi iekšējas ticamības radīšanai. Lai izprastu šos principus, mēs atkal varam atgriezties pie mūsdienu mītiem.

Mīļotā drauga nāve ir populārs mūsdienu mīts, kas sākas ar to, ka kāds pāris dodas izbraukumā ar automašīnu. Tuksnesīgā apvidū ceļa malā zem kāda koka automašīnai pēkšņi izbeidzas degviela. Meitenei ir aizdomas, ka puisis mēģina, lai varētu ar viņu skūpstīties, taču drīzumā viņa saprot, ka patiešām ir iestrēguši. Draugs

nolemj doties uz tuvākajām mājām pēc palīdzības, un meitene paliek. Viņš ir prom jau ilgu laiku – šķiet, vairākas stundas –, un meiteni arvien vairāk biedē skrāpējošās skaņas, kas nāk no automašīnas jumta. Vai tā būtu zemu noliekta koka zara skrāpēšanās? Pēc vairāku stundu bailpilnas neziņas meitene izkāpj no automašīnas un atklāj – te atskan šausminoša melodija –, ka viņas draugs ir nogalināts un karājas kokā virs automašīnas. Puiša kāju pirkstu nagi skrāpē jumtu, ķermenim šūpojoties vējā.

Pārstāstīdami šo leģendu, cilvēki parasti pievieno pa kādai konkrētai detaļai. Piemēram, stāstā vienmēr tiek ievīta noteikta ģeogrāfiska vieta, kas mainās atkarībā no tā, kurā valsts daļā šausmu stāsts tiek stāstīts: «Tas notika uzreiz aiz 121. ceļa»; «Tas notika Trevisa ezera kraujas pašā augšā.» Tautas leģendu speciālists Jans Brunvands uzskata, ka leģendas «lielu daļu savas ticamības iegūst ar noteiktai teritorijai pielāgotām detaļām».

Personas zināšanas par detaļām bieži vien kalpo kā laba liecība tās kompetencei. Tomēr konkrētās detaļas ne tikai nodrošina uzticēšanos *autoritātēm*, kas šīs detaļas izmanto, tās piešķir ticamību pašai idejai. Papildinot stāstus ar konkrētām un iztēli rosinošām detaļām, mēs tos padarām reālākus un ticamākus.

Zvērinātie un Dārta Veidera zobu suka

Mičiganas Universitātes zinātniskie līdzstrādnieki Džonatans Šedlers un Melvins Meniss 1986. gadā veica eksperimentu, modelējot tiesas procesu. Eksperimentā izaicinātos dalībniekus lūdza iejusties tiesas zvērināto lomā. Viņus iepazīstināja ar (neīstu) tiesas sēdes stenogrammu. Zvērinātajiem bija jānovērtē, vai Džonsones kundze pilda mātes pienākumus, un jāizlemj, vai viņas septiņus gadus vecajam dēlam jāpaliek viņas aprūpē vai ne. Stenogramma bija sastādīta tā, lai *par* un *pret* argumenti būtu līdzsvarā – astoņi argumenti pret Džonsoni un astoņi viņai par labu. Visus zvērinātos iepazīstināja ar vieniem un tiem pašiem argumentiem. Vienīgā atšķirība bija šo argumentu *detalizētības pakāpe*. Vienā eksperimenta grupā visos argumentos par labu Džonsoni bija kāda spilgta detaļa, turpretī pretargumentos tādas nebija. Otra grupa noklausījās pretēju kombināciju – pretargumentus ar kādu spilgtu detaļu, savukārt argumentos, kas liecināja par labu Džonsoni, šādas detaļas nebija.

Piemēram, vienā argumentā par labu Džonsoni bija minēts, ka «Džonsones kundze rūpējas, lai viņas bērns mazgātos un tīrītu zobus pirms došanās gulēt». Spilgtākajā šā argumenta variantā bija pievienota detaļa, ka «bērns lieto zobu suku ar *Zvaigžņu karu* simboliku, uz kuras attēlots Dārts Veiders».

Kāds arguments pret Džonsoni bija šāds: «Bērns devās uz skolu ar stipri saskrāpētu roku, un Džonsones kundze brūci nebija notīrījusi vai apkopusi. Brūci nācās iztīrīt skolas medmāsai.» Spilgtākajā šā argumenta variantā bija pievienota detaļa, ka, tīrot brūci, medmāsa sev uzšļakstīja antiseptiķi *Mercurochrome* un viņas darba apģērbs notraipījās sarkans.

Pētnieki rūpīgi pārbaudīja argumentus ar un bez spilgtajām detaļām, lai nodrošinātu tiem vienādu uztveres nozīmi – detaļas tika veidotas tā, lai tās tieši neattiektos uz spriedumu par Džonsoni kā māti. Svarīgi bija tas, ka Džonsone neaprūpēja bērna saskrāpēto roku; nebija svarīgi tas, ka medmāsa apģērbs bērna rokas apkopšanas laikā tika notraipīts.

Tomēr, lai arī spilgtās detaļas neattiecās uz lietas būtību, tās tomēr izrādījās būtiskas. Zvērinātie, kas noklausījās labvēlīgos ar-

gumentus ar spilgtajām detaļām, novērtēja Džonsoni par labāku māti (5,8 punkti no 10) nekā zvērinātie, kas noklausījās nelabvēlīgos argumentus ar spilgtajām detaļām (4,3 punkti no 10). Detaļām bija liela ietekme.

Varbūt mēs varam mierināt sevi ar faktu, ka atšķirība nebija dramatiska. (Ja spriedums par mātes piemērotību spilgtu, bet nebūtisku detaļu ietekmē būtu krities no astoņiem uz diviem punktiem, mums būtu jāsāk uztraukties par tiesu sistēmu.) Tomēr zvērinātie izdarīja dažādus spriedumus, pamatojoties uz spilgtām detaļām, kas uz lietu *neattiecas*. Tātad – kāpēc detaļas radīja atšķirību? Jo tās pastiprināja argumentu ticamību. Ja es varu iztēloties zobu suku ar Dārta Veideru, man ir vieglāk iedomāties zēnu, kas vannas istabā rūpīgi tīra zobus, un tas savukārt pastiprina priekšstatu, ka Džonsone ir laba māte.

No mūsdienu mītiem un no Džonsones lietas izskatīšanas zvērināto tiesā mēs varam mācīties, kā spilgtas detaļas pastiprina ticamību. Taču izmantotajām detaļām jābūt arī patiesām, būtiskām. Ir labi, ja detaļas ir tikpat pārliccinošas un cilvēciskas kā *Dārta Veidera zobu suka*, tomēr tām jābūt arī nozīmīgām – tādām, kas simbolizē un atbalsta mūsu pamatideju.

«Ja vēlaties ietekmēt citus cilvēkus – lai viņi pirktu, balsotu, mācītos, ziedotu, sāktu diētu vai revolūciju –, jūs daudz gūsiet no šīs grāmatas.» (*Washington Post*) Kopš iznākšanas 2007. gadā grāmata piedzīvojusi fenomenālus panākumus, kļūstot par vienu no visvairāk pirktajām biznesa rokasgrāmatām mūsdienās, piesaistot visplašāko lasītāju auditoriju – no uzņēmējiem, vadītājiem un menedžeriem, līdz mārketinga speciālistiem, skolotājiem un politiķiem. Pasaules lielākajā grāmatu veikalā *Amazon.com* tā vairāk nekā 1600 dienu noturējusies biznesa grāmatu – bestselleru TOP 100 sarakstā. Latviešu valoda ir 26. valoda, kurā tulkota grāmata. Par latviešu izdevuma kvalitāti parūpējušies grāmatas redaktori – Latvijas Universitātes psiholoģijas profesors Dr. Ivars Austers un Daugavpils Universitātes filoloģijas docente Dr. Sandra Meškova. Grāmata nopērkama *Jāņa Rozes, Latvijas Grāmata* un *Valters un Rapa* grāmatu veikalos. Par grāmatas iegādes iespējām varat interesēties arī *ZOLDNERA izdevniecībā*: info@biznesagramatas.lv. **BP**

Visiem žurnāla *Biznesa Psiholoģija* abonentiem

ZOLDNERA izdevniecība

piedāvā iespēju iegādāties grāmatu

IDEJAS, KAS PIELĪP

par 15% lētāk nekā veikalos un bezmaksas piegādi visā Latvijā.

Lai iegādātos grāmatu ar atlaidi,

sūtiet savu pieprasījumu uz šim

nolūkam izveidotu e-pasta adresi:

idejas@biznesagramatas.lv



psiholoģiskās robežas

sava laika organizēšanā
komunikācijas kontekstā

Jūs mani nespēsiet ieraudzīt, jūs varēsiet tikai mani sajūst un arī tikai tad, ja esat apzināta, vesela personība. Izsenis cilvēkiem tīk ticēt tam, ko tie spēj ieraudzīt, tomēr daudz kas cilvēka psihē tiek glabāts kā liels noslēpums, ar kuru iespējams iepazīties tikai daļēji. Psiholoģiskās robežas no fiziskajām atšķiras ar to, ka ir neredzamas, neapzinātas. Tas ir dzīves baudīšanas iežogojums, kuru mēs iegūstam, pateicoties vecākiem, ģenētikai un videi, kurā augām un dzīvojam pašlaik.

Mūsdienu pasaulē fiziskās robežas iespējams kontrolēt un regulēt. Nepatīk lielveikalā cilvēku drūzma vakara stundās un brīvdienās, dodamies iepirkties sev ērtā un brīvā laikā. Ja vajadzība pēc saskarsmes un cilvēku klātbūtnes ir paaugstināta, piemēram, jaunajām māmiņām, kad tās apradušas ar jauno dzīves situāciju un sāk ilgoties pēc pieaugušo cilvēku komunikācijas; vai māj-saimniecēm, kurām vajadzība sevi prezentēt kā neatņemamu sa-

biedrības daļu; veciem cilvēkiem, kuri dodas uz poliklīniku, lai pāris stundas komunicētu ar vienaudžiem, gaidot savu apmek-lējuma kārtu. Motīvi var būt dažādi, tāpat kā vajadzības, tomēr cilvēks ir sociāla būtne, kurai nepieciešama saskarsme. Citi cilvēki no drūzmēšanās, strādājot, piemēram, biržā, skolā vai tirgū, gūst milzum daudz enerģijas un prieka, citi savukārt emocionāli izsīkst. Ja mēs nejūtam, ka būtu pārkāpuši psiholoģiskās robe-



žas, un mūsu iekšējā izjūta vēsta par to, ka arī fiziskās robežas ir veselīgas, ko parasti tikai individuāli varam sajust, tad šie resursi ir līdzsvarā, un cilvēks no tā iegūst. Sava laika un psiholoģisko robežu organizēšana ir kā eksistences galējais pamatnosacījums, kas balstās uz indivīda iekšējo un ārējo pieredzi, kā arī uz diskursīvo jeb racionālo domāšanu, kas balstīta uz slēdzieniem un loģiskumu. Daudz kas ir atkarīgs no cilvēka temperamenta, vides, mentalitātes utt., piemēram, cilvēkam, kurš dzīvo laukos, patīk ievērot lielāku fizisko distanci komunikācijā, bet viņš savukārt psiholoģiski ātrāk tuvinās. Jāņem vērā arī apstākļi, kuros notiek komunikācija. Ierastā vide mūs atraisīs vairāk nekā jauna un nepazīstama. Nesen vēroju kādu personālatlasī, kur jaunais pretendents pēc izcelsmes un dzīvesstila bija pilsētnieks, bet uzņēmums savās saknēs un būtībā bija tendēts uz lauku cilvēku mērķauditoriju. Cik pateicīgi un brīvi komunikācijā likās lauku cilvēki un cik stīvi un pārmācījušies pilsētnieki! Šo piemēru minēju tāpēc, ka mani tas uzrunāja ar dabīgo cilvēku komunikāciju un prasēm, kuras palīdzēja jaunajam censonim sevi pārvarēt, mazinot uztraukumu, radot labvēlīgo attieksmi un prieku par sarunu, pēc kuras paliek emocionāli pacilājoša noskaņa, pozitīva pašapziņa un labas atmiņas.

Mums katram ir savs dzīves ceļš, citam tas ir maratons, citam īsā distance saskarsmē ar cilvēkiem un, ja mums ir savs personīgais laiks, kuru spējam apzināties un veidot, tad varam regulēt tos kontaktus ar cilvēkiem, kuri mums nozīmīgi, un distancēties no tiem, kuri atņem spēkus, atstājot rūgtumu. Jā, pastāv maza iespēja attālināties no emocionāli grūti izturamām un robežgrauzošām personībām, ja darbs saistīts ar ciešu saskarsmi, bet psihohigiēnu

vēl neviens nav atcēlis. Noteikti ir kādi veidi, lai iegūtu emocionālo līdzsvaru. Ja es konsultēju cilvēkus divas dienas nedēļā, tad pēc tik intensīva dienas darba man ir nepieciešams klusums, miers, ūdens un vasarā arī zeme. Mums katram ir vēlme izvēdināt domas un jūtas, daži to veic apzināti, daži impulsīvi ar savu emocionālo izlādēšanos, graužot otra psiholoģiskās robežas. Esmu parādusi runāt par veselīgiem cilvēkiem, iespējām un resursiem, tādā veidā veicinot savu un sabiedrības veselības attīstību. Mācību laikā manī kā ar karotīti tika ieliets, ka uzmanība jāvērs uz cilvēka veselo daļu, viņa attīstības potenciālu. Cilvēki mēdz būt dažādi, nevienam konkrētā rāmī savā interpretācijā ielikt nevar un, ja mēs raugāties, izejot no iespējām nevis problēmām vai slimībām, vieglāk ir otru pieņemt, psiholoģiskās robežas tiek atbalstītas, un mēs veselīgi uz šī labvēlīgā fona varam sadarboties. Tam visam, protams, vajadzīgs laiks un prasme gaidīt.

Laiks psiholoģijā ir daudzu teorētisku un eksperimentālu pētījumu priekšmets, kur tiek izdalīti vairāki pamataspekti.

Psihofiziskais – fiziskā laika (topoloģiskā, kas nozīmē secīgumu un vienlaicīgumu un metriskā, kas nozīmē ilgumu) psihisko mehānismu atspoguļošanas meklēšana.

Psihofizioloģiskais – bioloģiskā laika ietekme uz psihisko procesu dinamiku.

Sociālpsiholoģiskais – sociāla laika atspoguļojums dažādās sabiedrībās un kulturāli vēsturiskos apstākļos.

Personīgi-psiholoģiskais – individuālā dzīves ceļa organizācijas un personības psiholoģiskā laika struktūras iemācīšana.

Psiholoģiskais laiks ietver savu laiku, savukārt savs laiks ietver sava laika organizēšanu, ko iemāca vai neiemāca mūsu vecāki

vai tuvākais sociālais loks bērnībā. Ir divas galvenās pieejas sava laika organizācijas izpētei. Pirmās pieejas teorētiskajā analizē un empīriskajā izpētē tiek iekļautas visas laika kategorijas - pagātne, tagadne un nākotne, kas ir integrētā pieeja. Otrās pieejas fokusā ir tikai viena laika kategorija – nākotne. Tā palīdz izprast uzvedības virzošo spēku lokalizāciju laikā un indivīda iespējas ņemt vērā pagātnes un nākotnes notikumus, organizējot savu laiku. Personīgais laiks ir ne tikai darbības apstākļi, bet arī produkts, subjekta pašrealizācijas *dzīvie audi*. Tāpēc personāla atlasēs bieži jautā par laika organizēšanas prasmēm gan profesionālā, gan sadzīvīskā līmenī, par hobijiem un interesēm un par dzīves uztveri. Psiholoģiskais laiks ir viena no psiholoģiskajām robežām un ir personības iekšējās pasaules sastāvdaļa. Sava laika organizēšana ir cilvēka individuāla māksla, ko cilvēks nosaka pats un ir par to atbildīgs. Humanitārās zinātnes vairāk pēta subjektīvo, cilvēcisko laiku, t.i., to, kā cilvēks atspoguļo objektīvo laiku, ko var izmērīt ar mehāniskām iekārtām. Spēja atrast personīgo laiku ir spēja parādīt psiholoģiskās robežas, jo vārdi „jā” un „nē” ir tas instruments, ar kura palīdzību iespējams tās regulēt. Latvijā vairāk par psiholoģiskajām robežām runā kontekstā par atkarīgām un līdzatkarīgām personībām, bet, protams, šīs robežas piemīt mums katram, tāpat kā savs laiks un personīgā brīvība, salīdzinoši ar darba un ģimenes pienākumiem vai brīvības ilūziju, uzsverot izvēles ierobežojumus saistībā ar mājas pienākumiem, it īpaši sievietēm. Sociologu interese saistībā ar savu laiku parādījās pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados. Pētnieks Djubins pierādīja, ka brīvais laiks nomaina darbu, pārvēršoties par galveno cilvēka dzīves interesi. Vēlākie pētījumi tika veltīti darba un laika izpētei (tai skaitā brīvā laika), demonstrējot darba un brīvā laika sarežģīto attiecību modeļu nozīmību. Savs laiks un tā psiholoģiskā robeža ir dzīves cikls, tās garums, ritms, tās periodi, kuriem piemīt dažāda nozīme, jēga, vērtība un tas, kā cilvēkam izdodas to piepildīt ar dziļu saturu un realizēt tajā sevi.

Trīs dažādas situācijas, kuras ietekmē subjektīvā laika novērtējumu (P.Fress, 1978).

Gaidīšanas situācija, kura no cilvēka neprasa nekādu specifisku aktivitāti. Visas cilvēka domas tiek koncentrētas uz turpmāko darbību. Šajā situācijā tiek novērtēta laika intervālu garuma pārvērtēšana, kad laiks rit lēnāk, īpaši gadījumos, kad jāgaida nepatīkami notikumi.

Darbības izpildīšanas situācija, kad subjekts nav pārņemts ar darbību pilnībā, jo atrodas gaidīšanas procesā. Efekts ir līdzīgs iepriekšējam, t.i., subjektīvais laika ritējums ir palēnināts, kas izpaužas laika garuma intervālu pārvērtēšanā. Jo vairāk cilvēks motivēts darbībai, jo ātrāk tā noris. Ja motivācija darbībai ir pazemināta, laika ritējums ir lēnāks.

Dažkārt cilvēka dzīve ir kā izdzīvošana – **darbības daudz, tomēr tām piemīt nevis jēga, bet bezjēdzīgums**. Cilvēks savā laika organizācijā nevis dzīvo, bet izdzīvo. Tāpēc it īpaši svarīgi personāla atlasēs raudzīties ne tikai uz cilvēka motivāciju, interesi, spējam, zināšanām, bet arī uz dzīvesveidu, izpratni par sevi kā personību. Ja cilvēkam jūk savas un citu psiholoģiskās robežas, ja viņš tās pārkāpj vai ievērojami distancējas, visticamāk, ka viņš līdzīgi jutīsies, domās un darīs arī profesionālās darbības ietvaros. Piemēram, ja radošums cilvēka dzīvē pastāv kā hedonisms – situatīvi dzīvo, organizē savu laiku, nedzīvo reālo dzīvi, tad tāda būs arī strādāšana. No vienas puses mēs visu to zinām, bet saskaroties

ar to praktiskajā dzīvē, mulstam vai dažkārt veltām nepietiekamu uzmanību. Ir cilvēki, kas ir ļoti akurāti darbā, bet haotiski personīgajā dzīvē, tomēr arī šis stāsts ir par personību, kura sev daudz ko aizliedz, bet arī daudz ko atļauj. Stāsts ir par robežām un pašizjūtu. Pazīstu temperamentīgus cilvēkus, kuri cenšas savā profesionālā dzīvē visu salikt pa plauktiņiem, taču vienmēr būs vēlme nerealizētās vajadzības izpaust, ja nē, tās pašas pa dvēseles gaismas celiņu starp durvīm un sliekšni izlīdīs. Cilvēka radošums var būt kā altruisms – tas saistīts ar citiem cilvēkiem un izpaužas palīdzēšanā, kalpošanā. Personīgā jēga vairāk piešķirta pašam procesam nekā mērķim. Darbības pakļautas iekšējām izjūtām un stāvoklim. Cilvēks veido jaunu realitāti – savu realitāti ar jaunu personīgo jēgu. Norit iekšējās un ārējās dzīves saskaņošana – tas, kas tiek pārdzīvots, tiek izpausts, atspoguļots un ir saskaņā ar sevi. Jo spēcīgāka atgriezeniskā saikne no ārējās pasaules, jo personīgā noturība spēcīgāka.

Tiek iedalīti 5 veidi (konstruktīvie un nekonstruktīvie), kā strukturēt savu laiku (E.Berns).

Rituāli, kas iegūti bērnībā no attiecībām ar vecākiem. Dominē pieņēmumi, kā jābūt, netiek ņemtas vērā mazā cilvēka vajadzības.

Laika pavadīšana – saistīta ar lomu funkcionēšanu, kurām nepiemīt personīgās jēgas, tās darbojas savās noteiktajās lomās, izpildot tās.

Spēles ar citiem – intrigas, manipulēšana.

Tuvība – iespējas veidot tuvas attiecības un tās pārdzīvot, jūtot un respektējot psiholoģiskās robežas.

Radoša darbība – kaut ko darot, cilvēks veido attiecības ar sevi un citiem cilvēkiem, pārdzīvo tuvību. Radoša darbība kā pamats cilvēka laika organizēšanai.

Sava laika organizācija izšķir 3 līmeņus, kas palīdz pielāgoties - bioloģiskais līmenis, laika uztvere un laika kontrole. Pirmajā līmenī tiek sinhronizētas organisma un vides izmaiņas, otrajā - uztverti fundamentālu izmaiņu raksturojumi, stimulu secība un intervāli starp tiem. Trešajā līmenī izmaiņas tiek savstarpēji saistītas. Notiekošajam tiek piešķirta nozīme saistībā ar pagātnes notikumiem un sagaidāmām nākotnes izmaiņām. Tieši šis līmenis attiecas uz sava laika organizēšanu. Katra indivīda darbība notiek laika perspektīvā, organizējot savu laiku, - indivīds rīkojas, ņemot vērā pagātnes pieredzi un nākotnes gaidas vai nojausmas. Optimāla ir orientācija uz nākotni, kas tiek aprakstīta kā dzīve tagadnē un uzvedības orientācija uz nākotnes mērķiem, organizējot laiku. Tuvākās un attālinātās nākotnes redzējums ietekmē indivīda uzvedību, līdz ar to sava laika organizēšanu, psiholoģisko robežu ievērošanu un kopšanu. Pagātne šīs orientācijas ietvaros ir pieredzes avots. Tā tiek ņemta vērā, bet pagātnes nozīmīgums ir mazāks salīdzinājumā ar tagadnes un nākotnes nozīmīgumu. Sava laika organizēšanas izjūta un psiholoģiskās robežas saistītas ar cilvēka dzīves situācijas interpretāciju:

- 1) Subjektivitāte, objektivitāte. Kas atbild uz jautājumiem, vai es savu dzīvi veidoju pats vai kāds to veido manā vietā?
- 2) Konservatīvisms, mainīgums. Secinājumi par kaut ko, kas ir vienveidīgs un vienreiz jau pieņemts.
- 3) Bezalternatīvu - vienīgais pieļaujamais, piemēram, ja nu, tad es...
- 4) Pārspīlēšana, vispārināšana, piemēram: „Es sasitu krūzīti kā neveiksminieks”, „Es pieņemu darbā ģenijus, kuri vispār neko

nesaprot” utt.

- 5) Optimistiska vai pesimistiska attieksme. Kā interpretēt neveiksmes vai ierobežo nākotnes iespējas. Kā cilvēki interpretē notiekošo, tā mēs to arī uztveram. Ja ir interpretācija, tad var vērot attieksmi pret dzīvi.

Psiholoģiskās robežas nesankcionēta pārkāpšana rada diskomfortu, saspringumu, aizvainojumu, dusmas, bailes, apmulsumu utt., bet atbildība par notiekošo jāuzņemas gan pārkāpējam, gan emocionāli cietušajam. Pārkāpējam tāpēc, ka tas nebija pietiekami vērigs pret partnera minimālajām izpausmēm un aizmīrsa, ka visi nav vienādi. Emocionāli cietušajam –, ka nenorādīja savas psiholoģiskās robežas pietiekoši saskatāmi otram. Jautājums, protams, kāpēc nenorādīja. Iemesli var būt diezgan pazīstami:

- 1) pats par pārkāptajām psiholoģiskajām robežām nezināja un atklāja tikai pēc personīgā aizvainojuma izjušanas un dūsmām, protams, ja atpazīna tās sevi;
- 2) zināja, bet jutās neērti, lai pabrīdinātu vai dotu mājienu par savām psiholoģiskajām robežām;
- 3) nolēma paciesties, cerot, ka otrs pats sapratīs vai spēs neapvainoties;
- 4) nezināja, ka pašam ir tiesības uz personīgajām psiholoģiskajām robežām un to aizstāvēšanu;
- 5) nespēja vai nevarēja tikt galā ar psiholoģisko robežu prezentēšanu un konkrētā cilvēka informēšanu (kādam, lai otra izjūtas uztvertu, nepieciešamas viegli parādītas robežas, kādam nepietiek, ja nosauc pat vārdā). Un, ja otrs nav spējis sajust un saprast mājienu, tad vārdiski ir jāapstiprina un jānosauc sava vajadzība, citādi aizvainojums krāsies un nāksies apvainoties pašam uz sevi.

Ar fiziskajām robežām tomēr ir skaidrāk un vienkāršāk, jo tās ir saskatāmas, sākot ar fiziskās distancēšanas regulēšanu, personīgo mantu aiztikšanu, personīgās telpas un laika izmantošanu, ķermeņa ērtību vai neērtību, atrodoties blakus, pieskārieniem, personīgajām atļaujām un aizliegumiem (sievietes drīkst sēdēt, kad telpā ienāk kungi vai nedrīkst urbināt degunu, citiem redzot utt.). Nozīmīgi arī neiekrist otrā galējībā – pārmērīgā piesardzībā, jo tas radīs iesaipību par nevēlēšanos komunicēt, augstprātību vai kādu citu interpretāciju.

No sirds ieteiktu jums pavērot savus bērnus, kā tie ievēro viens otra psiholoģiskās un fiziskās robežas, kā organizē savu laiku dažādos vecumposmos, paturot prātā to, ka bērni ir vecāku spoguļi.

Neredzamais emocionālais tīkls paredz arī savus racionālos skaidrojumus, un te der zināt par komunikācijas mikroprasmēm, kas ir komunikācijas iemaņu kopa. Tā nepieciešama sarunā ar cilvēku, lai spētu mērķtiecīgāk sadarboties. Tā secīga apgušana nodrošina veselīgu saskarsmes prasmju attīstību.

Tīšums (*intentionally*) – rīkošanās tīši, ar nolūku un sapratni par iespējām, izvēloties no alternatīvu darbību plaša spektra. Cilvēkam, kurš darbojas ar nolūku un mērķtiecīgi, ir iespēja izvēlēties, kā rīkoties noteiktās dzīves situācijās, izmantot dažādas iemaņas atbilstoši kultūras kontekstam.

Attīstība – katras profesionālas komunikācijas mērķis. Izmanojot saskarsmes mikroprasmes, ir iespēja uzrunāt otru viņa attīstības līmenī un atvieglot vai veicināt izaugsmi un potenciāla realizēšanu (iepazīstināt ar sevi, uzņēmuma darbību, nostiprināt attiecības profesionālā rāmī, veidot lojalitāti utt.).

Tam visam nepieciešams pārzināt mikroprasmju hierarhiju, kura organizē komunikācijas prasmes sistemātiskā struktūrā, piemēram, konsultēšanas iemaņu izmantošana dabiskā veidā. Tās ir klātbūtnes un aktīvās klausīšanās iemaņas, fokusēšanas un ietekmēšanas iemaņas, konfrontācija un potenciāla prasmju integrācija.

Klātbūtne un uzmanība. Kulturāli un individuāli piemērots acu kontakts, ķermeņa valoda un balss modalitātes (redzu, dzirdu, jūtu, domāju „šeit un tagad”), ievēroju psiholoģiskās robežas, pārzinu, ko nozīmē šim cilvēkam psiholoģiskais laiks. Uzdevums: nodrošināt otram pamatu kontaktam.

Pamata klausīšanās iemaņas. Jūtu atspoguļošana (kopā ar kontekstu). Iedrošināšana, pārfrāzēšana (informācijas sakārtošanas nozīme) un apkopošana, dalīšanās pieredzē. **Klienta novērošanas iemaņas.** Atvērtu un slēgtu jautājumu uzdošana, ievērojot otra emocionālo komfortu.

Piecpakāpju intervija. Raports (pieskaņošanās, rezonēšana), strukturēšana, vajadzības definēšana (kas nepieciešams, kādam nolūkam, kādam cilvēkam utt.), mērķa prezentēšana, alternatīvu izpēte (izvēle jāizdara otram), pāreja uz mērķa realizēšanu.

Konfrontācija un attīstības izpēte. Emocionāli un ar pietāti. Psiholoģisko un fizisko robežu izpēte.

Fokusēšana uz otru cilvēku, kontakta padziļināšana, brīva saruna.

Nozīmes atspoguļošana. Viena un tā pati lieta, situācija utt. var tikt uztverta dažādi. Vajadzīgs laiks, lai izpētītu.

Ietekmēšanas iemaņas. Daļa izaicinājuma: skaidras instrukcijas (īsas), norādījumi, loģiskas sekas (izpētīt, lai izdarītu izvēli), interpretācija (piešķir produktam vai situācijai savādāku izpratni par cēloņu un sekas sakarībām, nekā tas ir otram (ieklāusāms, ko otrs mums saka, ņemam vērā, samainām vārdus, dodam jaunu – savu izpratni kā informāciju), pašatklāšanās, padoms, informācijas sniegšana, paskaidrojums, instrukcija, atgriezeniskā saikne.

Prasmju integrācija. Dažādās teorijās dažādi izmanto prasmju paternus; dažādās situācijās izmanto dažādi prasmju paternus; dažādās kultūras grupās dažādi izmanto prasmju paternus. Personīgā efektīvas komunikācijas stila izveide kā mērķa sasniegšana veselīgā profesionālā komunikācijā.

Prasmes ir iespējams apgūt, bet tās uzreiz jārealizē, citādi tās izzūd. Mikroprasmes būs noderīgas, ja tās harmoniski iekļausies jūsu dabiskajā komunikācijas stilā. Vesels cilvēks – veselīga komunikācija.

ZINĀŠANAS+PRASMES=PERSONĪBAS BRIEDUMS

BP

Literatūra

1. Andrija Likova (Anstrauta) Maģistra darbs konsultatīvajā psiholoģijā “Personīgā jēga sava laika organizēšanā sievietēm komunikācijas kontekstā”, kvalitatīvais pētījums, Rīga, SPPA, 2009.
2. Эльконин Б. Д. Самоощущение. Опосредствование. Становление действия // Междисциплинарные проблемы психологии телесности / Ред.-сост. В. П. Зинченко, Т. С. Леви. М., 2004.
3. Allen E. Ivey., Intentional Interviewing and Counseling: Facilitating Client Development. – Brooks/Cole, 1998.



personālvadības tendences

Šajā rakstā gribu dalīties ar pārdomām par to, kādas tendences ir vērojamas saistībā ar personālvadību, vairāk pievēršot uzmanību pārdošanas un klientu apkalpošanas jautājumiem, jo tas ir mans darbības lauks ikdienā, kā arī tāpēc, ka šī ir viena no jomām, kas attīstīta uzreiz un bez īpaša ieguldījuma atšķirībā no ražošanas, kas ir mērķi Nr. 1 Latvijas gaišāko prātu izpratnē.

Ikdienā, darbojoties divos virzienos: vadot pārdošanu un tiekoties ar klientiem, kas savukārt vada savu pārdošanas vai klientu apkalpošanas komandu, rodas dažas atklāsmes par personālvadības tendencēm un problēmām. Gan no savas puses, gan arī no tā, ko dzirdu no citiem vadības procesā iesaistītajiem, varu teikt, ka arvien spilgtāk iezīmējas tendence piezemēties un skatīties uz procesu no pragmatiskā viedokļa, kaut gan joprojām ir uzņēmumi, kas turpina dzīvot ilūziju varā par cilvēkiem kā mehāniski vadāmu struktūru. Kas patiesībā visnotaļ iepriecina, jo salīdzinājumā ar tā saucamajiem treknajiem gadiem un krīzes periodu, kas vienā gadījumā bija vairāksolišana par labu darbiniekam un

otrā gadījumā maksimāla visu iespējamo izdevumu samazināšana, šobrīd vadība un darba attiecības arvien vairāk kļūst pārdomāts process.

Šī brīža tendences

Pirmkārt, ir pilnīgi skaidrs, ka lielākā daļa cilvēku ir apjukuši, jo nav skaidrs, vai krīze ir beigusies, vai arī tai sekos otrs recesijas vilnis, varbūt arī trešais, ceturtais utt. Galu galā gan politiķi, gan prese neskopojas ar pravietiskiem paziņojumiem. Arī tāpēc, ka neatkarīgi no kvalifikācijas gandrīz katram vai labākajā gadījumā kādam no paziņām ir *apgriezta alga* vai kāds ir atlaists no darba,

vai aizbraucis uz ārzemēm. Kas būs tālāk, nav skaidrs.

Otrkārt, ļoti daudziem ir kredīti vai citas finanšu saistības, kas vairs nav samērojamas ar ienākumu līmeni. Līdz ar to, no motivācijas viedokļa raugoties, cilvēks ir gatavs darīt jebko, kas var nest finansiālu atdevi. Un vienalga, patīk vai nepatīk. No darba devēju viedokļa tas varbūt arī ir pluss, kaut gan ilgtermiņā šo situāciju varētu salīdzināt ar loku, kurš tiek uzvilks un rezultātā – vai nu salūzis loks, vai bulta aizlidos tālu, tālu. Parasti, ja loks salūst, tad visa uzkrātā enerģija novirzās uz roku, kas loku tur (tātad darba devēju).

Treškārt, tā kā, *apgriešana* un atlaišana notika pēc kolektīva principa, tātad, raugoties sistemātiski no organizācijas struktūras principa, liela daļa cilvēku ir pazemota. Rezultāts ir kā tajā vecajā anekdotē, kur namatēvs apsūdz savu rada gabalu par viesību laikā no namatēva nozagtu sudraba karotīti. Kad pēc laika atklājas, ka apsūdzētais nav vainīgs un karote bija pakritusi zem galda, namatēvs saka: „Nu un, ka tu nezagi, bet rūgtumiņš pret tevi taču palika!” Un tāpat arī mums: bet rūgtumiņš taču palika... vienalga, pret ko. Atkal jau, raugoties no motivācijas viedokļa, tas nozīmē, ka darbiniekam nav vēlēšanās tāpēc īpaši pūlēties.

Un ceturtais, manuprāt, pieminēšanas vērtais aspekts ir saistīts ar motivāciju darboties vispār, un arī šim jautājumam ir divas puses – neticība valstij (negribu strādāt Latvijā) un neticība savam darba devējam (kā tai reklamā uz ielām: „Pēriens vairs nesāp, bet siksna paliek starp mums”), jo nevar zināt, vai līdzīgā situācijā atkal netiks darīts pāri. Vispār, ir arī trešais aspekts – neticība pašam sev. Ko cilvēki prot darīt? Ja katrs no mums uzdotu sev godīgu jautājumu – ko es protu darīt? Kas ir mana stiprā puse? Kur es gribu virzīties un kas es gribu būt? Vai atbilde būtu mums pašiem apmierinoša?

Materiāls

Protams, tāpat kā līdz šim, primārais, kā izskās kāds no maniem klientiem, ir *materiāls*, ar ko strādāt. Tas nozīmē, ka neatkarīgi no iepriekš uzskaitītajām tendencēm darbinieku uzvedībā specifiski šim periodam, paliek vidēji normāls cilvēks ar darbam atbilstošu izglītību, normālu sociālo audzināšanu un pamata prasmēm vēlamajā darbības virzienā. Tāpat arī attiecībā pret motivāciju darbiniekam ir jāpiemīt normālai vēlmei strādāt. Šie it kā pašsaprotamie trīs vaļi, ko mēs pieprasām no darbinieka: izglītība, motivācija strādāt un sociāli pieņemama uzvedība. Par ko jā rūpējas valstij. Tieši valsts funkcijas ir radīt, ja tā var izteikties, darbinieku *sagataves*, kuras darba devējs var veidot tālāk līdz ir izveidojies profesionālis. Tātad, no *materiāla* viedokļa viss ir bez izmaiņām, meklējam atbilstošu savām vajadzībām.

No cilvēkiem, kas meklē sev darbiniekus, arvien biežāk sanāk dzirdēt šādus vārdus: „Es gribētu ņemt jaunieta bez pieredzes un apmācīt sev vēlamā virzienā.” Un pareizi, ne viņš ir pērts, ne kredītu ņēmis, ne sliktu pieredzi dabūjis. Tikai, vai viņi ir sagatavoti atbilstoši vēlamajam darba devējam no valsts puses? Vai drīzāk atbilstoši patērētāju sabiedrības prasībām?

Otra darbinieku kategorija ir *vecie*, kas šobrīd jau strādā vai atnāk no cita uzņēmuma, bet ir ar pieredzi attiecīgajā amatā. Kaut kā pēdējā laikā rodas sajūta, ka šos cilvēkus uzskata par uzņēmuma rekvizītu. Ja padomju laikos liela izdiena bija gods, un cilvēks tika uzskatīts par speciālistu savā arodā, tad šobrīd arvien biežāk sanāk dzirdēt, ka viņi ir iesūņojuši, ar veciem stereotipiem un

citiem tamlīdzīgiem epitetiem, kas neko labu neliecina, protams, kā vienmēr – ar izņēmumiem.

Tātad izvēle ir starp jauniem, zaļiem uz patērēšanu vērstiem vai veciem, sarūgtinātiem, kredītu noslogotiem un apjukušiem cilvēkiem. No pozitīvās puses raugoties – starp drosmīgiem un motivētiem un starp apdomīgiem un profesionāliem cilvēkiem.

Tipiska darba devēja cerības

Kad esam pievērsušies beidzot pašam cilvēkam, nav svarīgi – jaunajam vai vecajam un nav svarīgi, vai cilvēks ir tikko pieņemts vai uzņēmuma strādā jau desmito gadu, ko grib darba devējs? Bieži vien uz šo cilvēku sanāk skatīties ar cerību pilnām acīm un teikt: šis būs lietaskoks (atšķirībā no pārējiem). Ja jau ar tādām grūtībām izdevies cilvēku atrast vai paturēt un saukt par savu darbinieku, tad tas jau pats par sevi paredz, ka viss tiks izdarīts kā uz burvju mājienu. Mans skolotājs, runājot par darba devēju ekspektācijām pret darbinieku, parasti zīmēja šādu grotesku ainu: „Kas ir labs darbinieks? Tas ir divus metrus garš eņģelis, kas stāv jūsu uzņēmuma stūrī. Viņš stāv un dīžājas kā zirgs, jo grib darbu. Tiklīdz darba devējs pievērs viņam savu skatu, tā eņģelis no kreisās acs nolasa uzdevumu un aizskrien, saceldams putekļu mākonī. Kad darbs ir padarīts, viņš ir atpakaļ ar atskaiti un prasa vēl. Ēst neprasa, nedzer, neguļ un nenogurst! Tātad – re, dators, telefons, produkts, un te būs budžets, kas tev jāsasniedz, un darba devējs sastingst priekšpilnās gaidās.” Kas notiek parasti? Nekas! Tāpēc, ka cilvēks tāpat kā mašina arī svešu interešu dēļ (un firmas, darba devēja u.c. intereses ir svešas intereses) neiet uz priekšu bez normālas vadības. Un normāls vadītājs parasti zina, uz kurieni braukt, cik ilgā laikā aizbrauks un cik degvielas patērēs. Starp citu, labs jautājums ir arī, kāpēc tur vispār jābrauc.

Ko darīt?

Uz pasaules šobrīd dzīvo pāri par 6 miljardiem cilvēku, no kuriem vien nepilni 2 miljoni dzīvo Latvijā un no kuriem tikai nepilns miljons ir darbaspējīgs. Ņemot vērā to, cik Latvijā ir lielo uzņēmumu, kā arī esošo uzņēmumu darbības specifiku un darbinieku mainību, iespēja, ka kaut vienam darba devējam savas dzīves laikā nāksies iepazīties ar vairāk nekā 1000 darbiniekiem, ir ļoti maza. Lielākajai daļai darba devēju pat 100 darbinieki ir liels skaits. Tātad secinājums ir viens – iepazīties ar šiem 100 cilvēkiem un nodibināt personiskas attiecības (varbūt ne tuvas un ne labas, bet personiskas). Uzklusīt darbiniekus, saprast un kā populārā krievu komēdiju seriālā saka: „Понять и простить!”*, uzsauca tostus: „За понимание!”**

Jo, manuprāt, par daudz uzmanības pievēršam darbinieku un vadītāju kompetencēm. Neapšaubāmi, Latvija vēl ir ļoti tālu no pamata prasmēm (uzsveru: prasmes, nevis zināšanas) klientu apkalpošanā, pārdošanā vai vadībā, un žēl, ka tādas institūcijas kā LIAA atsakās to redzēt un, piešķirot ES finansējumu apmācībām, aizliedz to izmantot tirdzniecības nozarei vai pārdevējiem un klientu apkalpošanas speciālistiem. Bet, vienalga, vislielākā uzmanība ir jāpievērš attiecībām starp darba devēju un darba ņēmēju. Abi vispirms ir cilvēki un tikai pēc tam ieņem savas darba lomas, un uz šī pamata tad arī ir jābūvē attiecības. **BP**

*No krievu val. „Saprast un piedot”

**No krievu val. „Par saprašanos”

no klepus zālēm līdz gēnu tehnoloģijām: *Roche*

Mēs pazīstam Šveici kā pulksteņu, šokolādes un banku zemi. Taču tas vēl nav viss, ar ko Šveice ir slavena. Šai slavai savu artavu pielicis arī farmācijas un diagnostikas gigants *F.Hoffmann-La Roche Ltd.* – uzņēmums ilgdzīvotājs, kas dibināts 1896. gadā.

Pirmsākumi

Klasisks uzņēmuma veiksmes stāsts skan tā: jauns uzņēmējs, kam nav ne graša pie dvēseles, toties ir Biznesa Ideja, nodibina savu uzņēmumu. Tam sākumā klājas kā pa celmiem, taču pēc tam tiek izcīnīta vieta zem saules, nopelnīta Kaudze Naudas un Pasaules Slava, un nu šis uzņēmums ir tur, kur tas atrodas pašlaik. Šai gadījumā notika citādi. Tāpēc ka *Roche* dibinātājs Fricis Hofmanis la Rošs (*Fritz Hoffmann-La Roche*) jau pašos pirmsākumos par naudas trūkumu nevarēja sūdzēties.

Ne jau vienmēr Šveice bija tikai pulksteņu, šokolādes un banku zeme. 19. gadsimta beigās šeit bija attīstīta arī tekstilrūpniecība un ķīmiskā industrija. Fricis Hofmanis (pagaidām vēl bez pievārda la Rošs) piedzima Bāzelē 1868. gada 24. oktobrī bagātā tekstilrūpnieku un tirgotāju ģimenē. Viņa karjera sākās ar darbu dzimtās Šveices bankā, bet vēlāk jaunais Hofmanis devās uz Lielbritāniju un Vāciju, kur strādāja ķīmikāliju tirdzniecībā un farmācijas biznesā. Acīmredzot kaut kas šai pēdējā lietā viņam

iepatikās. Gods kam gods, biznesa ķēriens ir, bagātā ģimene nodrošina solīdu aizmuguri, kāpēc kaut ko neuzsākt uz savu galvu? Tā nu 26 gadus vecais Hofmanis, nodrošinājies ar tēva doto kapitālu, 1894. gadā nopērk nelielu ķīmisko rūpnīciņu turpat Bāzelē. Par viņa biznesa partneri kļūst rūpnīciņas ķīmiķis Makss Kārlis Traubs (*Max Carl Traub*), kurš no savas puses pievieno šādus tādus patentus un noslēgtus līgumus. Jaunais uzņēmums tiek nosaukts par *Hoffmann, Traub & Co.* Gadu vēlāk Hofmanis apprecas ar Adeli la Rošu un saskaņā ar tālaika šveiciešu paražu dubultot uzvārdus kļūst par Hofmani la Rošu. 1896. gadā Hofmanis la Rošs atpērk no Trauba viņa kapitāldaļas un, loģiski, pārdēvē uzņēmumu par *F.Hoffmann-La Roche & Co.*

Līdz 1920. gadam: izplešanās, pirmās sekmes un pirmās nepatīkšanas

Ar ķīmiju lai nodarbojas ķīmiķi, bet Hofmanis la Rošs ķeras pie mārketinga. Viņa ideja ir starptautiski virzīti, standartveidā do-



zēti medikamenti ar nemainīgiem iedarbības efektiem un acīs krītošiem nosaukumiem. Pie lietas pieder arī intensīva reklāma un rūpīgi pārdomāts medikamentu iepakojums.

Iesākumā uzņēmums ražo dažādus ekstraktus, tinktūras, ziedes un tabletes, kā arī linsēklu lakas un grīdas vasku. Ražošanā pielieto paša uzņēmuma radītu sekmīgu ekstrakcijas ķīmijas paņēmieni, izvelkot aktīvās sastāvdaļas no dabiskas izcelsmes izejvielām. Nekādu īpaši veiksmīgu un no citiem atšķirīgu produktu gan pagaidām nav. Toties ir kaut kas cits – tieksme pļesties un laužties uz āru par katru cenu. Hofmanis la Rošs savā biznesā tik tikko paspējis degunu apsildīt, bet gadu vēlāk jau ir atvēris filiāles ārzemēs – Vācijā un Itālijā. Uzreiz pieaug gan noieta tirgus, gan izejvielu iepirkšanas iespējas. Naudas grūtības tas gan neatrisina, jo firmas ražotais brūču dezinfekcijas pulveris *Airol* netiek pirktis tik raiti, cik gribētos.

Bet kāpēc zālēm obligāti jābūt rūgtām? Leģenda vēsta, ka, strādājot Londonā, toreiz vēl vienkārši Hofmanis kopā ar kolēģiem piedzīvojis holeras epidēmiju. Lai nesaslimtu ar šo briesmīgi nepatīkamo sērgu, puīši milzīgos daudzumos tempuši konjaku, garšas labad pievienojot tam apelsīna miziņu. Iznākumā 1898. gadā rodas pirmais veiksmīgais *Roche* produkts – pretklepus sīrups *Sirolin* ar apelsīnu garšu. Šis sīrups pieliek punktu naudas grūtībām, un firma tirgos to vēl vairāk nekā 60 gadus.

Nākamais produkts, 1909. gadā radītais pretsāpju līdzeklis *Pan-topon*, ko tirgo vēl šobaltdien, kļūst par vienu no tālaika lielākajām medicīnas inovācijām. Vēlāk *Roche* sāk ražot arī pasaulē pirmās vienreizējās lietošanas šļircēs, kas sastāv no medikamenta ampulas un tajā iestiprinātas adatas. 1912. gadā firmai jau ir filiāles deviņās valstīs, Krieviju un Japānu ieskaitot.

Taču visu samaitā Pirmais pasaules karš. Savu daudzo ārzemju filiāļu dēļ *Roche* krīt nežēlastībā abās frontes pusēs – gan Francijā, gan Vācijā. Bet vissmagākais trieciens firmai ir 1917. gada revolūcija Krievijā, pašā lielākajā firmas noieta tirgū, kā rezultātā *Roche* pazaudē visus savus krievu īpašumus. Iznākumā *Roche* nokļūst lielās naudas grūtībās, un 1919. gadā to pārņem kāda Bāzeles banka, kuru vada Hofmaņa la Roša māsasvīrs. No tā visa Hofmanis la Rošs tā arī vairs nespēj atgūties – viņa veselība strauji pasliktinās, un 1920. gadā viņš mirst.

1920. gadā *Roche* pirmoreiz ienāk Latvijā. Vismaz kaut kas pozitīvs.

1920–1945: no viena kara līdz otram

Pēc firmas dibinātāja nāves pie stūres nostājas Emīls Kristofis Barels (*Emil Christoph Barell*), kurš šo amatu ieņems nākamās trīsdesmit gadus no vietas. Savu karjeru uzņēmumā Barels sācis kā ķīmiķis, taču jau 1899. gadā kļuvis par *Roche* Vācijas filiāles vadītāju. Tagad ir laiks ķerties pie visa uzņēmuma grožiem. Pēc kara krīzes laikā neiet viegli, un Barels ir spiests restrukturizēt uzņēmumu, pie viena atlaižot apmēram pusi no visa darbaspēka. Pamazām *Roche* lietas sāk virzīties uz pareizo pusi, bet tehnoloģijas – uz mākslīgās ķīmiskās sintēzes pusi. Ar laiku firma iegūst pasaules slavu ar saviem vitamīniem, kuru ražošana palīdzējusi tai pārvarēt pēckara krīzi. Cita starpā, 1934. gadā *Roche* kļūst par pirmo uzņēmumu, kas laidis tirgū masveidā ražotu sintētisko C vitamīnu ar nosaukumu *Redoxon*. Šī tirdzniecības marka pastāv arī pašlaik.

1938. gadā *Roche* ir 35 filiāles piecos kontinentos un 1800 nodarbināto. Ap to laiku Eiropā jau dārd Trešā reiša apkaltie zāba-



ki, un tiek nolemts sadalīt *Roche* divās atsevišķās nodaļās – viena darbosies kontinentālajā Eiropā, otra visā pārējā pasaulē. Ja *Hitlers* ieņems visu Eiropu, vismaz puse uzņēmuma paliks dzīva. Arī pats *Roche* vadītājs Barels drošības labad pārceļas uz uzņēmuma filiāli Natlijā, Ņūdžersijas štatā ASV. Pie viena *Roche* palīdz bēgt uz ASV daudziem zinātniekiem, no kuriem vairums ir ebreji. Daļa no viņiem sāk strādāt firmas ASV filiālē.

Sākas Otrais pasaules karš. Protams, pieprasījums pēc medikamentiem un vitamīniem strauji aug, taču ierobežotās iespējas starptautiski pārvadāt kravas un pārskaitīt naudu tikpat strauji sabremzē firmas attīstību – starptautisks uzņēmums taču. Pie viena karš sākas arī *Roche* iekšienē – filiāles Vācijā un ASV sajutušas, kā atslābst vadības kontrole, un vēlas kļūt neatkarīgas. Tikai pateicoties finanšu direktora Alfrēda Žana Fuksa (*Alfred Jean Fuchs*) pūlēm, *Roche* pārdzīvo Otro pasaules karu kā vienots uzņēmums.

1945–1965: vitamīni un citas lietas

Pēc kara *Roche* vēl vairāk paplašina savu slaveno vitamīnu ražošanu, kļūstot par vienu no pasaules vadošajiem uzņēmumiem šai sfērā. 1945. gadā *Roche* atklāj, ka B vitamīna atvasinājumi ir brangi noderīgi matu kopšanai, nodibina struktūrvienību *Pantene AG* un uzsāk kosmētikas biznesa virzienu, kuru pārdod tikai 1985. gadā – četrdesmit gadus vēlāk.

Lai mazinātu atkarību no vitamīnu ražošanas, *Roche* strauji dažādo farmaceitiskās pētniecības virzienus – no antidepresantiem un pretmikrobu preparātiem līdz vēža ķīmiskās terapijas zālēm. 1952. gadā *Roche* rada *Rimifon* – pirmo efektīvo līdzekli pret tuberkulozi, vēl vienu ārkārtīgi nepatīkamu slimību. 1953. gadā mirst ilggadējais uzņēmuma vadītājs Emīls Kristofs Barels. Viņa vietā stājas jurists un finansists Alberts Kaflišs (*Albert Caflish*), kurš turpina uzņemto internacionalizācijas kursu, piešķir lielāku neatkarību uzņēmuma apakšnodaļām un padara *Roche* par modernu korporāciju mūsdienu izpratnē.

50. gadu beigās un 60. gadu sākumā *Roche* laboratorijās rodas slavenais trankvilizators diazepāms, kuru izmanto dažādu centrālās nervu sistēmas traucējumu, pārliecīga uzbudinājuma, bezmiega, depresijas, alkohola un narkotiku atkarības un citu slimību ārstēšanai. Šis preparāts, ko *Roche* 1963. gadā laiž tirgū ar nosaukumu *Valium*, drīz vien kļūst ārkārtīgi populārs grāvējs un palīdz firmai kļūt par īstu farmācijas gigantu. Pašlaik diazepāma preparātus tirgo ar apmēram 500 dažādiem nosaukumiem, tas izpelnījies iekļaušanu Pasaules Veselības organizācijas svarīgāko medikamentu sarakstā un ir bijis viens no visbiežāk parakstītajiem medikamentiem pēdējo 40 gadu laikā.

1965–1975: ne tikai zāles vien

1965. gadā par *Roche* šefu kļūst Ādolfs Valters Janns (*Adolf Walther Jann*), kura vadībā uzņēmums uzsāk darbību diagnostikas druvā. Šim nolūkam tiek pārpirkti vairāki uzņēmumi, kas ražo elektroniskās un diagnostiskās iekārtas, kā arī nodibināti pētniecības institūti ASV un Šveicē. Firma izlaiž pirmos ultraskaņas diagnostikas skenerus.

Šai laikā *Roche* ķeras arī pie biotehnoloģijām. 70. gados Džordžs Kēlers (*Georges Köhler*) izstrādā monoklono antivielu ražošanas procesu, par ko 1984. gadā saņem Nobela prēmiju. Neiedziļinoties sīkos un smalkos medicīniskajos terminos, pieminēsim vien to, ka monoklonajām antivielām ir ļoti liela nozīme diagnostikā, vēža ārstēšanā un orgānu transplantācijā, un šī ir viena no svarīgākajām *Roche* darbības sfērām arī mūsdienās.

Roche laboratorijās top ne tikai medikamenti. 1970. gadā te tiek atklāts tā saucamais savērtā nematiskā lauka efekts (TN-efekts), kas kalpo par pamatu jauna tipa LCD jeb šķidro kristālu ekrānu izveidei. Pilnīgi iespējams, ka kāds lasītājs vēl atceras vecos elektroniskos rokaspuķstēņus, bet kalkulators stāv viņam turpat blakus uz galda. TN-efekta LCD ekrāni tiek plaši izmantoti portatīvajā elektronikā līdz pat 90. gadiem, kad tos pamazām izspiež no aprītes modernāki ekrānu veidi.

70–80. gadi: neveiksmju sērija un atgūšanās

70. gados pasaulē sākas ekonomiskā krīze, kas ķer arī *Roche*. Šai laikā beidzas arī patentu darbības termiņi vairākiem diazepāma preparātiem, kas līdz šim bijuši vieni no firmas ieņēmumu stūrakmeņiem. Piedevām vēl *Roche* vārds nokļūst vairākos lielos skandālos. Piemēram, 1976. gadā notiek sprādziens vienā no *Roche* ražotnēm Itālijas ziemeļos, kam seko liela indīgas gāzes – dioksīna noplūde un viens no pirmajiem liela mēroga vides aizsardzības skandāliem presē, ar kura sekām firma dabū cīnīties vēl ilgi pēc tam.

Tā visa rezultātā 1978. gadā par jauno *Roche* šefu kļūst Frīcis Gerbers (*Fritz Gerber*), kurš ķeras pie apjomīgiem optimizācijas un konsolidācijas pasākumiem. Tiek izpārdoti vairāki ražošanas novirzieni, un *Roche* aiziet no kosmētikas, agroķīmijas un medicīnisko iekārtu biznesa.

80. gados firma laiž tirgū vairākus inovatīvus medikamentus un diagnostikas līdzekļus. 1988. gadā *Roche* atgriežas Maskavā, no kurienes bija spiesta aiziet pirms 70 gadiem.

90. gadi: ģenētika un piezemētākas lietas

90. gados *Roche* turpina darboties biotehnoloģiju un molekulārās bioloģijas lauciņā. 1990. gadā *Roche* nopērk lielāko daļu akciju Kalifornijas biotehnoloģiju uzņēmumā *Genentech* (bet 2009. gadā pārņem šo uzņēmumu pilnībā). 1992. gadā firma nopērk patentus uz polimerāzes ķēdes reakciju (PCR), no kuriem lielāko daļu ir spējusi paturēt līdz pat šim laikam. Polimerāzes ķēdes reakcija savā dziļākajā būtībā ir paņēmiens, kā lielos daudzumos pavairot vienu noteiktu DNS ķēdes fragmentu. Vai vairākus fragmentus – atkarībā no vajadzības un vēlēšanās. Atkal, neiedziļinoties zinātniskos smalkumos, pieminēsim, ka PCR ir ļoti liela nozīme ģenētiskajā analizē, diagnostikā, vēža un AIDS ārstēšanā un citās augstās sfērās. Tikpat labi šo tehnoloģiju var izmantot arī kriminālizmeklēšanā. To, ko nozīmē personas identificēšana pēc DNS parauga, noteikti zina ikviens, kurš skatījies seriālu *CSI*.



Loģiski, drīz pēc tam no *Roche* laboratorijām iznāk jaunas pretvēža zāles, diagnostikas līdzekļi un citi smalki medikamenti. Bet ne jau pa augstajām medicīnas sfērām vien tiek dzīvots. *Roche* joprojām ražo un tirgo vitamīnus, pie tam tik sekmīgi, ka ir pasaules līderis ar 40 % lielu tirgus daļu. 1999. gadā firma izlaiž arī tādu *ikdienišķu* preparātu kā pretgripas līdzekli *Tamiflu*.

No 2000. gada: virziens – personalizētā ārstēšana

2001. gadā par *Roche* šefu kļūst Francis Hūmers (*Franz Humer*). Gadu vēlāk firma pārdod savu vecāko un tradicionālāko darbības nozari – vitamīnu biznesu, motivējot šo soli ar to, ka vitamīni ir pārāk tradicionāla nozare, kur nekādas dižās inovācijas vairs nav iespējamās.

Tagad korporatīvā stratēģija ir pavisam cita. *Roche* deklarē, ka pacientiem vajadzīga tāda ārstēšana, kas ir efektīva izmaksu ziņā un kurai ir tik maz slikto blakusefektu, cik vien iespējams. Un

to iespējams sasniegt tikai ar personalizētu ārstēšanu, piemērojot medikamentus un ārstniecības veidu katra pacienta personīgajai fizioloģijai.

Sacīts – darīts! Līdz ar to firma startē medicīnas nozarē, ko sauc par farmakogenomiku – ārstniecības paņēmieni un zāļu devu noteikšanā, ņemot vērā pacienta ģenētiku. Šādi var ārstēt gan vēzi un AIDS, gan diabētu, astmu, depresiju un citas slimības. Tas ir solis uz jau piemināto personalizēto medicīnu, maksimālo efektivitāti un minimālajiem blakusefektiem.

Lūk tā. Nepagāja ne 120 gadi, kā no mazas vitamīnu ražotnes izveidojās transnacionāla korporācija, kurā strādā vairāk nekā 80 tūkstoši darbinieku. 2010. gadā uzņēmuma tīrā peļņa bija 8,7 miljardi Šveices franku jeb apmēram 5 miljardi latu. Un ir aizdomas, ka tas vēl nav viss. **BP**

aktivitāte padara biznesu neatlaidīgu!

Riteņbraukšanas veterāns Imants Stradiņš sācis nodarboties ar riteņbraukšanu 15 gadu vecumā un aktīvi nobraucis līdz 27 gadu vecumam. Pēc tam pamatdarba dēļ riteņbraukšanai pievērsies mazāk. Bet vecumdienās, kad ķeras klāt visādas kaites un pieaug svars, I.Skrastiņš iesaka labāk ārstēties ar to, ar ko esi saslimis... Tā esot tāda tendence – bijušajam peldētājam patīk peldēt, bet bijušais vieglatlēts ir ar mieru skriet.

Mani interesē jūsu domas par velosportu kā par hobijs.

Ar riteņbraukšanu sāku nodarboties jaunībā, kad man bija 15 gadi, un aktīvi nobraucu līdz 27 gadu vecumam. Pēc tam pamatdarba dēļ riteņbraukšanai pievērsos mazāk. Bet vecumdienās, kad ķeras klāt visādas kaites un pieaug svars, labāk ārstēties ar to, ar ko esi *saslimis*... Tā jau ir tāda tendence – bijušajam peldētājam patīk peldēt, bet bijušais vieglatlēts ir ar mieru skriet. Taču peldēšana manā skatījumā prasa kādus trīs mēnešus, lai sāktu cik necik slidēt pa ūdeni. Arī skriešana sākumā prasa lielu piespīšanos un uzmundrinājumu, un paiet tie paši 3–4 mēneši, kamēr skriešana sāk padoties.

Riteņbraukšanā adaptēties ir vienkāršāk. Tu vari iesācumā braukt pavisam lēni, tad var sākt likt klāt slodzi, un pamazām riteņbraukšana tev pašam sāk patīkt arvien vairāk. Sākumā nevajag pārspīlēt ar ļoti lielām distancēm. Kaut gan man pašam skaislākais atvaļinājums bija jau tādos labos gados, kad mēs 1999.

gadā aizbraucām ar riteņiem no Berlīnes līdz Stambulai. Astoņpadsmit dienās nobraucām 1700 km. Vācieši bija noorganizējuši grupu no 85 cilvēkiem. Braucām visu dienu – kā astoņos no rīta sākām, tā piecos pēcpusdienā bija jābūt galapunktā. Katram dalībniekam ir karte ar attēlotu trasi, var pa ceļam ieiet kafējnīcā un visādi citādi baudīt šo hobijs.

Tur jau nebrauca profesionāļi?

Nē, visi brauca ar visparastākajiem riteņiem. Arī Latvijā var braukt tādā pastaigas veidā. Piemēram, tagad notiek braukšana pa Krišjāņa Valdemāra takām līdz Alsungai. Ir jau arī dažādas riteņbraukšanas sacensības, kurās var piedalīties. Piemēram, daudzi šogad piedalījās *Rīgas maratonā*. Tur bija apmēram 1800 dalībnieku, braucu arī es. It kā jānobrauc nieka 49 km, bet visi grib uzvarēt, un visi nesas, cik var.

Vieni ar riteni brauc mierīgāk, vairāk veselības pēc, bet tiem, kas



jaunībā bijuši sportisti, galvā tomēr tāds zināms jaunības dulums paliek. Ja tev gribas un tu vari, tad, kamēr tu vari, tikmēr tu brauc. Riteņi tagad ir ļoti labi, ātrums ir liels, vari izvēlēties, kādu riteni vien gribi. Tagad jau pārsvarā visi pa ielām brauc ar kalnu divriteņiem. Nupat braucu uz Siguldas pusi, un tur pēcpusdienā vienmēr var satikt tādus, kas katru dienu brauc līdz Inčukalnam turp un atpakaļ.

Cik līdzekļu vajag cilvēkam, kurš izvēlējies riteņbraukšanu kā savu hobijs?

Maxima veikalos ir ļoti lēti riteņi. Nopērc tādu kalnu riteni par 80 latiem, un tu ar to it kā brauksi. Bet pie tiem 80 latiem tev būs jāpieliek vēl simts, lai ritenis būtu daudz maz lietojams. Pašlaik iespējas iegādāties normālu riteni ir ļoti lielas. Ir *ZZK* veikali, ir *Fans* veikali, ir citi. Taču pirms pirkšanas vienmēr vajag aprunāties veikalos ar pārdevējiem, ko viņi iesaka. Un ne vienā vien veikalā, bet vairākos. Otrkārt, jāpārinteresējas, vai veikalā ir mehāniķis, kas ritenim var uztaisīt tehnisko apkopi, nomainīt ķēdi vai pārdurtu kameru un noregulēt visus mehānismus. Vidēji tāds normāls ritenis, lai vismaz gadus trīs ietu bez problēmām, maksā kādus 250-300 latus. Velosipēds vien. Tad vēl vajadzīgas kārtīgas velobraukšanas bikses. Pašlaik ir pieejams Šveicē izstrādāts mākslīgais zamšs, ko izmanto gandrīz visi itāļu, poļu un vāciešu ražotāji. Arī pie mums Siguldā tādas šuj ļoti labi un daudz, pat ar visiem komandu nosaukumiem. Vasaras laikā tas ir vislabākais materiāls, kas laiž cauri gaisu. Vidēji velobiksēm jāreķina ap 125 latiem, bet velokrekliņam būtu nepieciešami apmēram 20 lati. Tad vēl jāpadomā par kurpēm. Ja gribi sporta kurpes ar

oglekļa šķiedras pārklājumu un visiem sporta pedāļu klipšiem, tad jāreķinās ar kādiem 200 latiem. Jebkurš hobijs jau maksā, vai tā būtu riteņbraukšana vai hokejs, kur jāmaksā arī par ledu. Bet domāju, ka plašām tautas masām riteņbraukšana ir piemērotāka nekā, teiksim, dārgais hokejs.

Pašlaik ir tāds kā riteņbraukšanas bums. Kā jums šķiet, ar ko tas ir saistīts?

Vispirms jau ar to, ka degviela kļūst dārgāka, un ne visi to var atļauties. Bez tam, ja veloceliņš ļauj, pa to uz darbu vai mājām bieži var aizbraukt vieglāk un ātrāk. Bet galvenais – veselības dēļ. Pirmkārt, lai normāli strādātu sirds un asinsrites sistēma, otrkārt, lai nesāktu čīkstēt kājas un ceļgali. Un vēl tas palīdz regulēt svaru, vismaz man. Man ir sēdošs darbs, un es uz darbu 14 km braucu ar riteni, tā man vismaz ir iespēja izkustēties.

Patīkami, ka šo riteņbraukšanas bumu ar veloceliņu izbūvi atbalsta arī Rīgas dome. Pašlaik no centra līdz Bergiem ir labs 14 km garš veloceliņš ar sarkani iekrāsotu asfaltu atsevišķi gājējiem un riteņbraucējiem. Ar to mēs tā kā drusku tuvojamies Eiropas standartiem. Tie, kas bijuši, teiksim, Holandē vai Vācijā, zina, ka tur visur ir veloceliņi. Nevajag domāt, ka mums kā ziemeļniekiem riteņbraukšana nav piemērota. Aizbraucot uz Somiju, var redzēt, ka tur ir ļoti attīstīti gan veloceliņi, gan viss cits tiem, kas nodarbojas ar riteņbraukšanu.

Ir dzirdēts pavisam pretējs viedoklis – ar riteņbraukšanu varot arī sabojāt veselību...

Teikšu tā – savulaik ar riteni brauca mans tēvs un teica: „Dēls,

RSB *Latvello* valdes priekšsēdētāja Ina Vecvagare aicina visus braukt ar velosipēdu un papildina Imanta Stradiņa teikto

Riteņbraukšanas sporta biedrība (RSB) *Latvello* jau no pirmsākumiem izvirzījusi uzdevumu organizēt sacensības par godu to riteņbraucēju piemiņai, kas ar saviem sasniegumiem riteņbraukšanā Latvijas vārdu iznesuši pasaulē.

Tradicionāli katru gadu mums ir dota iespēja šiem riteņbraucējiem par godu Mežaparkā, vienā no skaistākajām vietām Rīgā, organizēt sacensības riteņbraukšanā, sniedzot pozitīvas emocijas gan pašiem dalībniekiem, gan viņu atbalstītājiem.

Pārņemot RSB *Latvello* vadību 2009. gada jūlijā, daudz darījām, lai uzlabotu darbu un piesaistītu vairāk jauniešus, kuriem veterānu, senjoru sniegums būtu lielisks paraugs.

Iepazīstoties ar velokrosa sacensībām Eiropā, RSB *Latvello* valdes locekļi strādāja pie tā, lai arī Latvijā varētu organizēt klasiskā velokrosa sacensības.

Izmantojot jau esošo riteņbraukšanas trasi Mārupītes parkā, kurai pamatus licis Rīgas Domes Izglītības un kultūras sporta departamenta tehniskās jaunrades nama *Annas 2* velosporta pedagogs Aleksandrs Briedis, kā arī saņemot Rīgas pilsētas Pārdauļgavas izpilddirekcijas izpilddirektora Māra Kalves atbalstu, RSB *Latvello* izdevās 2010. gadā izveidot pirmo īsto klasiskā velokrosa trasi Latvijā.

Esam gandarīti par to, ka šogad 16. oktobrī *Latvello* rudens velokrosā - klasiskā velokrosa sacensībās - no dalībniekiem un viņu atbalstītājiem saņēmām pozitīvas atsauksmes par pirmajām šāda veida sacensībām Latvijā.

neej uz riteņbraukšanu, tev būs *švaki!*" Bet es aizgāju, un nekāda *švakuma* man nav. Gluži otrādi, esmu pateicīgs, ka esmu braucis un braucu joprojām. Protams, nevar nesties ar to intensitāti un apjomu kā jaunībā, bet ķermeņa atmiņas man ir, un tās pakāpeniski atjaunojas. Šobrīd sezonā esmu nobraucis apmēram 2000 km *ar kapeikām*, bet gribētos pa šo laiku nobraukt ap 4000 km. Tagad braukt ir ļoti ērti – nopērc mazo riteņa kompjūteru un uzreiz redzi, kāds tev ātrums, cik ilgi brauc un cik tālu esi nobraucis. Šos datus var rēķināt krustām šķērsām. Vēl labāk, ja var piepirkt klāt pulsa mērītāju, kādus var redzēt *Tour de France* braucējiem. Viņi zina, kādas ir pulsa robežas, kuras nedrīkst pārkāpt ilgstoši, sevišķi braucot kalnā. Skatoties *Tour de France*, var redzēt, ka piecu kilometru posmā jāpārvar trīs kalnu pārejas. Un uzvar tas, kurš var uzbraukt tur augšā.

Sievietes laikam tomēr ar velosipēdu brauc mazāk nekā vīrieši?

Ja skatāmies uz tām jaunajām meitenēm, kas sākušas trenēties pie mums Riteņbraukšanas skolā, mums ir kādas trīs četras tādas fanātiskas. Vairāk nekā puiši. Ja viņas zaudēs savām vienaudzēm, tad asaras šķidīs pa gaisu. Labākā mums pašlaik ir Lija Laizāne,



kura Eiropas čempionātā Itālijā izcīnīja devīto vietu savā grupā. Pagājušogad viņa piedalījās Jaunatnes olimpiskajās spēlēs Singapurā, kur arī izcīnīja augstas vietas.

Es jau arī skatos uz riteņbraucējām dāmām, kad pats braucu pa ielu. Uz 100 riteņbraucējiem vīriešiem ir kādas 35 sievietes. Brīžiem, kad laiks labāks, tad ir vairāk, tai skaitā arī dāmas labākajos gados.

Pašlaik tiek organizēti arī daudzi velobraukšanas pasākumi. Liekas, ka tiešām ir sācies liels velopasākumu uzplūds. Agrāk, piemēram, bija tikai viens *Rīgas maratons*, bet tagad jau ir kādas četras lielas organizācijas, kas konkurē savā starpā. Ir *SEB bankas maratons* sešās kārtās, ko organizē Igo Japiņa sporta aģentūra. Tur tiešām ik reizi ir divi tūkstoši dalībnieku, un riteņbraucējiem tie ir svētki. Kas var, tie brauc uz ārzemēm, tur arī daudz kas notiek.

Cik noprotu, *Latvello* ir senākais riteņbraukšanas klubs Latvijā?

Jā, viens no senākajiem tādā ziņā, ka tas ir klubs īpaši riteņbraucējiem. Vēsturiski atskatoties, riteņbraukšana Latvijā šogad svin 125 gadu jubileju. Man Riteņbraukšanas federācijā ir kopija vācu valodā ar tušu rakstītiem statūtiem par biedrības *Rīgaer Velosipedisten Klub* dibināšanu, ko 1886. gada 12. augustā apstiprinājis tālaika gubernators.

Ulmaņa laikos bija kādas sešas septiņas riteņbraucēju organizācijas. Bija riteņbraukšanas rūpnīca *Latvello*, bija Ērenpreisa rūpnīca... Kādreiz jau padomju laikos pie lielām rūpnīcām bija arodbiedrības un metodiķi, kas rūpējās par fiziskās kultūras un sporta attīstību. Man pašam bijis tas gods būt VEF sporta klubā, tad bija Rīgas Vagonu rūpnīcas riteņbraucēju kolektīvs.

Pēc kara radās rūpnīca *Sarkanā Zvaigzne*, kas bija cieši saistīta ar riteņbraukšanas ražošanu, tur ražoja arī mopēdus, un riteņbraucēju klubs saglabājās arī tur. Vislielākais zinātnis par *Latvello* būs Andris Miķelsons, kas šo klubu vadīja 20 gadus. Tur darbojās arī Ilgvars Pūkainis, kas savā laikā bija arī Rīgas Zooloģiskā dārza

direktors un Rīgas domes deputāts. Tie bija skaisti gadi!

Vēlāk šis klubs no rūpnīcas *Sarkanā Zvaigzne* kluba kļuva par Vidzemes priekšpilsētas klubu un saņēma no priekšpilsētas finanšu atbalstu. Pateicoties tam, klubs brauca uz riteņbraucēju veterānu pasākumiem Santajohanā un Doičlandsbergā Austrijā, kā arī uz Čehijas veterānu sacensībām. Tagad ir grūti atrast organizācijas, kas būtu ar mieru sponsorēt. Vidusslānis nav tik bagāts ar riteņbraucējiem veterāniem, lai varētu sponsorēt, teiksim, autobusu uz Tartu velomaratonu vai braucienu uz Austriju.

Kāpēc ir svarīgi apvienoties klubā?

Klubā apvienojas cilvēki ar līdzīgām interesēm, tas dod lielākas iespējas piedalīties pasākumos. Nav tā, ka tu viens pats kaut kur lauzies un viens brauc, ja esi kluba biedrs, brauc kopā ar citiem, iepazīties, vari pajautāt padomu par treniņu procesu, ja kas nav skaidrs. Klubos vienmēr parādās aktīvākie un saprotošākie, un tas ir galvenais, kas vieno klubos.

Pie mums *Latvello* var iestāties ne tikai sportisti. Mums ir tāds Aleksandrs Jonaitis ar iesauku Gladiators, bijušais tālbraucējs šoferis, kas 40 gadus pēc autobraukšanas sāka braukt ar šosejas divriteni. Viņš brauca ļoti veiksmīgi un brauc vēl tagad, kaut arī viņam jau ir pāri 70. Tā ka uz *Latvello* klubu aicinām jebkuru. Pašlaik mums ir ap 60 biedru, lai gan iepriekšējos gados bija vairāk.

Vai jaunajiem riteņbraucējiem ir savi klubi?

Rīgā ir 11 sporta skolas dažādos sporta veidos, bet Riteņbraukšanas skola ir viena. Tā apvienoja bijušo sporta biedrību *Marss* un Specializēto olimpisko rezervju riteņbraukšanas bērnu-jaunatnes sporta skolu. Šai skolai sekcijas ir visā Rīgā. Informāciju var dabūt mājas lapā www.veloskola.lv.

30-40 gadus veciem veterāniem brieduma gados ir iespēja piedalīties sacensībās kā sportistiem, kuri trenējušies individuāli. Arī organizāciju ir diezgan. Tas pats *Latvello*, savs klubs ir arī veikalam *ZZK* un *Veloservisam*. Tad vēl mūsu bijušie riteņbraucēji nodibinājuši krievu valodā runājošo *Veloklub Latvija*. Viņu mājas lapa ir www.veloclub.lv.

Kāda pašlaik ir *Latvello* darbība un mērķi?

Galvenais *Latvello* pastāvēšanas uzdevums ir popularizēt Latvijas leģendāro riteņbraucēju vārdus, kuri savā laikā sasnieguši lieliskus rezultātus. Mūsu veterāni taču savulaik ir pārstāvējuši Latviju un arī tagad iegūst godalgotas vietas ES līmenī. Tai pašā laikā mēs dodam iespēju jauniešiem pieredzējušu treneru vadībā mācīties un redzēt, kā šie rezultāti tiek izcīnīti. Bez tam mums jau ir cienjami seniori, kuriem ir 75 gadi un vairāk. Arī viņi var piedalīties pasākumos, turpināt šo sporta veidu un parādīt savus sasniegumus. Viņiem par to ir gandarījums – viņi redz, ka nav izstumti un ir sabiedrībai vajadzīgi, jaunā maiņa redz, ka mēs viņus cienām.

Mums ir ļoti daudz vēsturisku dokumentu, kurus mēs varētu

izstādīt, rādīt interesentiem un apspriesties ar viņiem. Taču tā kā savu telpu mums nav, tas šobrīd nav iespējams. Mēs no saviem līdzekļiem maksājam par diplomiem, kā arī algas tiesnešiem, jo nekādas lielās dalības maksas konkurences dēļ arī nevaram prasīt. Jāpasūta formas krekliņi, jādoma par



telpām, kur tikties... Tam

jāver vaļā savs maks. Bagātu biedru mums pagaidām nav. Tādi agrāk ir bijuši, kaut vai Arnis Lazdiņš vai Aivars Prikulis, kuri organizēja balvu izcīņas par savu naudu. Pašlaik cenšamies un cīnāmies, taču ceram, ka ar laiku nāks jauni cilvēki, būs jauni virzieni.

Pagājušogad, pateicoties Rīgas domes Pārdaugavas izpilddirekcijas vadītājam Mārim Kalvem, kurš pats kādreiz bijis riteņbraucējs un ir ilggadējs entuziasts, mūsu valdes loceklim Kristapam Celmam un trenerim Aleksandram Briedim, Mārupītes parkā Bieņos tika uzbūvēta pirmā klasiskā velokrosa trase Latvijā, kas ir Eiropas līmenī - ar mākslīgiem šķēršļiem, kādu nav nekur.

Mēs Mežaparkā katru gadu rīkojam leģendārā latviešu riteņbraucēja Ziedoņa Cakula piemiņas sacensības. Vēlētos pateikties SIA *Rīgas meži* par lielo pārsteigumu, kad uz šāgada sacensībām tika sarūpētas dāvanas un skaisti kausi.

Vai jums ir kāds novēlējums žurnāla lasītājiem?

Domāju, ka jebkāda aktivitāte, tai skaitā riteņbraukšana, dod biznesam iespēju būt neatlaidīgākam, jo tīrs bizness, domājot tikai par skaitļiem un peļņu, prasa ļoti labu veselību. Bet veselības nebūs, ja lietas labā neko nedarīs. Tā kā: uz priekšu un lai veicas!

BP

taidzi

Taidzi (*Tai Ji*) ir sena mācība, kas sakņojas daoismā. Skolotājs Andieass D. Hofmans (*Andieas Danata Hofmann*), kurš viesojies arī Latvijā, ir spējis šo seno praksi padarīt mūsdienīgu. Viņš izpratis mūsu laikmeta jaunās enerģijas un spējis tās apvienot vienā veselumā. Taidzi ir augstākā dzīves kvalitāte – līdzsvarota un harmoniska enerģijas plūsma, kuras pastāvīgie pavadoņi ir mīlestība, prieks un miers. Tā ir iespēja sajust savu un Visuma enerģiju, iegūt līdzsvaru starp prātu, emocijām un ķermeni.

Kā jūs uzzinājāt par taidzi?

Pirms diviem gadiem mēs ar sievu iepazināmies ar vācieti Sirds un gara taidzi izveidotāju taidzi meistaru Andieasu D. Hofmanu, kurš šo praksi izveidojis, braukājot pa pasauli un mācoties dažādas prakses. Taidzi ideja ir ļoti sena, tā nāk no Ķīnas, bet tagad tā ir modernizēta, pielāgota mūsdienu cilvēkiem un situācijai. Mani fascinē tas, ka Andieass arī dzīvē ir savas mācības atspulgs, reāls piemērs. Viņa mācība un viņš pats ir kā viens veselums. Viens no ieguvumiem, praktizējot taidzi, ir notikumu sakārtošanās harmoniskā, plūstošā veidā. Iepazīstoties ar Andieasu, mani tas sajūsmināja, un man arī pašam gribējās tā spēt. Nu jau divus gadus, kopš pats praktizēju taidzi, redzu ievērojamas pārmaiņas

savā dzīvē, kas man vairs nešķiet brīnums, jo tā ir realitāte. Šajā praksē nozīmīgu lomu ieņem specifiskas fiziskās kustības un žesti, kuru būtība ir apzinātā virzība sevī, tā ir filozofija, kas jāintegre savā dzīvē, ikkatrā situācijā.

Pirms tam jūs ilgstoši esat nodarbojies ar jogu.

Ar jogu es sāku nodarboties veselības dēļ, iesākumā divas reizes nedēļā, bet vēlāk katru dienu trīs četras stundas. Gada laikā veselība sakārtojās, un tad iestājās cilvēka dabiskais slinkums, un es sāku arvien retāk un retāk praktizēt, šķita, ka citas lietas ir svarīgākas. Sāka atgriezties veselības problēmas, jo cēloņi bija palikuši. Joga ir laba un efektīva, bet tā prasa daudz laika un



regularitāti. Nepietiks ar 15 minūtēm dienā. Ar taidzi ir jānodarbojas tad, kad ir sajūta, ka es tiešām to vēlos, un tad pietiek arī ar īsu brīdi. Taidzi ienāk domās un sajūtās, kļūstot par ikdienas praksi. Līdz taidzi es nenonācu uzreiz, zināms laiks pagāja meklējumos. Motīvs vairs nebija veselības uzlabošana, bet vēlme sevi izprast un mainīt savu realitāti. Sakārtota veselība tam ir kā blakus efekts. Mērķis bija apzināta savas dzīves veidošana un plašāks skatījums uz pasauli. Lielie meistari meklē veidus, kā atjaunot gadu tūkstošiem vecas garīgās prakses, un Andiešam tas ir veiksmīgi izdevies. Viņš ir atradis pieeju, kā salīdzinoši ātri apgūt senās zināšanas. Viņš ir apkopojis vairākus vingrojumu kompleksus. Un tam katram ir sava nozīme un pielietojums.

UCL taidzi ir vienkārša un efektīva enerģijas balansēšanas un harmonizēšanas metode, kas veicina gara un ķermeņa pilnīgu vienotību. Šī metode apvieno seno taidzi mākslu ar izpratni par mūsu enerģētiskās anatomijas sistēmu, ko sauc par Universālo kalibrēšanas režģi (UCL). Vingrinājumu mērķis ir sajūst sevi „šeit un tagad” stāvoklī, atklāt un sajūst, kur mūsu ķermenī dzimst kustības; sabalansēt enerģiju plūsmu; noskaņot savu enerģētisko režģi un piepildīt ar nodomu. Enerģētika ir mainījusies gadu gaitā, piemēram, papildus tam, ko mēs zinām kā auru, tagad ir nākusi klāt izpratne par elektromagnētisko lauku jeb režģi. Var jau teikt, ka tās ir muļķības, bet vēl nesen arī auru uzskatīja par muļķībām. Universālais kalibrēšanas režģis ir instruments, ar

kuru, piemēram, var strādāt, lai veidotu savu dzīvi.

Piecu elementu UCL taidzi ir radoša saruna kustībā ar pieciem dabas pamatelementiem. Šis vingrinājumu komplekss līdzvaro un harmonizē attiecības ar apkārtējo pasauli.

Taidzi Šeņ Gun (Tai Ji Shen Gong) ir reta un ļoti sena taidzi forma, tā piemērota praktizēšanai ikdienā, lai atspirdzinātu gan organismu, gan prātu un lai uzlabotu veselību. Šeņ ir sirds gars, kas mājo sirdī, bet gun nozīmē vingrinājums vai praktizēšana.

Dzīvā Dao taidzi ir sirds un prāta enerģijas apvienošana ar noteiktām apzinātām kustībām jeb senā taidzi garā formu sekvence, kas sadalīta piecās daļās, ko sauc par apliem. Katrs aplis ir kā viens solis jūsu ceļā uz meistarību savā dzīvē - savas dzīves sakārtošanu. Katra soļa apgūšanai ir nepieciešams noteikts laiks. Pirmais aplis ir sava ci bērna audzināšana un izaugsme. Tā būtība ir atklāt, ka dzīvei ir dziļāka nozīme, ne tikai - izdzīvot, strādāt, gulēt, ēst u.tml. Rodas vēlēšanās izzināt vairāk par dzīves dziļāko būtību. Otrajā aplī tu darbojies ar saviem mērķiem, tas ir darbs ar savu iekšējo pasauli, saviem dēmoni. Trešais aplis ir darbs ar apkārtni, sabiedrības normām, aizspriedumiem, stereotipiem, vērtību sistēmām un tiem šķēršļiem, kuri rodas saskarsmē ar sabiedrību. Ceturtais ir darbošanās pārpasaulīgās lietās, tas saistīts ar zvaigznēm un citām dimensijām. Piektajā tu pats radi savu taidzi, savas kustības. Andiešam tas prasīja astoņus gadus, bet šobrīd to var apgūt ātrāk. Tas atkarīgs arī no tā, cik daudz laika var veltīt šai praksei.



Dzīves laikā mums uzslāņojas dažādi stereotipi, uzskati un vērtību sistēmas, bet, izmantojot šo tehniku, pakāpeniski var atbrīvoties no šiem uzslāņojumiem, tu pats vari izvērtēt, vai tev vajag šo konkrēto vērtību sistēmu vai ne. Piemēram, bērna uzvedība sabiedriskā vietā. Viņš nedrīkst skaļi blāut, vērtīties pa zemi utt. Bet kāpēc ne? Zviedrijā tā ir norma – ļaut bērnam izpausties. Jautājums, vai tu atrodi sevī drosmi pateikt, ka tu domā savādāk, uz tevi šī vērtību sistēma neattiecas. Tāpat kā ar krīzi. Šis ir fantastisks iespēju laiks sevis apzināšanai. Tik daudz brīvā laika kā pēdējos divos gados

man nekad nav bijis. Sākumā es arī satraucos par to, ka darba ir arvien mazāk. Tagad es apzinos, ka man ir laiks sev un tas ir jāizmanto. Man bija laiks iedziļināties sevī, saprast, ko es īsti gribu darīt, kas man patīk, kam es vēlos veltīt laiku. Agrāk es kautrējos par šīm lietām runāt publiski, mani uztrauca, ko citi domās par mani. Tagad man tas ir gluži vienalga, man ir svarīgi, ko es pats par to domāju. Tā tas ir arī biznesa pasaulē – diez vai Ričards Brensons uztraucas, ko citi padomās. Viņš nebūtu izdarījis ne pusi no paveiktā, ja būtu uztraucies, ko citi par to domās. Jautājums, vai tu spēj iziet ārpus visām neskaitāmajām normām, kurās mēs esam ielikti un kuras mums nemaz neder, tikai ierobežo. Arī mediji pastiprina šo viedokli un norāda, kādiem mums vajadzētu būt, kā domāt, ko darīt. Tāpēc no televizora savās mājās atteicos jau sen. Man personīgi šī prakse ir viens no instrumentiem, kā strādāt ar sevi. Viens iet uz sporta zāli, otrs medībās, trešais uz jogu – katram savs. Mans draugs ir kaislīgs mednieks, un medības ir viņa prakse, kā viņš relaksējas, koncentrējas, atgūst līdzsvaru. Svarīgi ir, cik patiesi to dara. Es praktizēju taidzi gan ikdienā, gan arī darba attiecībās.

Vai taidzi vingrinājumus praktizējat grupās vai individuāli?

Agrāk mēs veidojām grupas, kur sanāca cilvēki, lai regulāri praktizētu vingrinājumus, bet ātri vien sapratām, ka tam nav jēgas, jo cilvēki sāka to darīt pienākuma dēļ. Tāpat kā aiziet uz treniņzāli un pēc tam ievilkt sev ķeksīti – esmu kaut ko darījis savas veselības labā. Bet, ja tajā visā nav klāt sirds, tam nav jēgas. Vingrinājumi jāizpilda tad, kad gribas, un nevis tāpēc, lai kaut ko uzlabotu, sabalansētu, attīstītu, bet tāpēc, ka vienkārši patīk, bez jebkādas piepūles. Tad arī tam ir jēga un papildus efekti – veselī-



ba, možums, miers. Sākotnēji es arī vingrinājumus veicu sistematiski, katru rītu, sevi disciplinējot, bet ar laiku sapratu, ka tā nav pareizā pieeja. Šeit atkal ir jautājums, cik mēs katrs atļaujam sev būt tādiem, kādi mēs esam.

Ko nozīmē praktizēt ikdienā?

Tā ir īpaša sajūta. Visas lietas dzīvē sāk notikt tā, kā tu to esi vēlējis. Viens pavisam vienkāršs piemērs: tu brauc ar mašīnu un pirms braukšanas noskaņojies, kā nokļūsi mērķī - vai tas būs patīkams un viegls brauciens, vai būs sastrēgumi un šķēršļi. Tu noskaņojies, sajūti plūsmu un brauc, un ir prieks skatīties, kā, tuvojoties krustojumiem, pārslēdzas zaļā gaismā.

Kā notiek darbs ar sevi?

Tas notiek caur kustībām un tēliem. Tu iemācies kustības, apzinies ķermeni, koncentrējies uz šīm kustībām, tēliem un vēro sajūtas. Tas ir veids, kā atbrīvoties no pagātnes traucējošām lietām, piemēram, atbrīvošanās no vērtību sistēmām, kuras tev vairs nekalpo, piemēram, „ko citi par mani padomās, vai tas ir labi vai slikti”. Kad ikdienā rodas situācija, kura atkal tevi ieliek vecajās sliedēs, tu atsauc atmiņā kādu fragmentu no kustības, no sajūtas, un tur ir attiecīgie tēli, kā apstrādāt šo situāciju. Un tu vari visu darīt savādāk, tev vairs nevada stereotipi vai veci ieradumi. Mūsu izaicinājums ir dzīvot šeit un tagad apzinātā veidā, jo gan pagātne, gan nākotne ir ilūzija. Prāts pieslēdzas un pēc savas saprašanas veido scenārijus nākotnei, kuri galvenokārt ir negatīvi - ka tik kaut kas nenotiek! Ja mēs pieķeramies kādam no scenārijiem, Visums cenšas nodrošināt, lai šis scenārijs piepildītos, it sevišķi tas, no kā mēs visvairāk baidāmies. Es nesaku, ka taidzi ir labāka vai

sliktāka prakse par kādu citu, bet es sev to esmu atradis kā ļoti piemērotu. Man izdevās satikt cilvēku, kuru es respektēju un no kura varu mācīties. Strādājot pie kāda projekta, idejas var izlaist caur sevi, bet nevis caur prātu, bet caur sajūtām. Piemērs no biznesa pieredzes: tu noskaņojies uz savu iekšējo mieru un plūsmu, un viss rit ļoti viegli, nav pūļu, nav stresa. Ja tu nenoskaņojies, rodas domstarpības, problēmas, un tu jūti, ka sarunas nevīrās, ir saspringums.

Vai tas nozīmē, ka jums dzīvē nav nepatīkamu starpgādījumu, problēmu?

Nepatīkamais ir kā signāls, kas liek domāt, ka man sevī kaut kas jāmaina – attieksme vai vērtību sistēma. Kad tu to saproti un iekšēji atbrīvojies, šādas situācijas vairs neveidojas. Tu esi pateicis Visumam – man ar šo mācību pietiek. Izaicinājumu ir vairāk nekā vajag, bet tas padara dzīvi interesantu, tu visu laiku vari attīstīties, augt, pilnveidoties. Prieks ir par to, ka ir instrumenti un tehnikas, kā ar to visu tikt galā. Vienkārši vingrinājumi plus sajūtas. Līdz zināmam laikam man kā cilvēkam ar izteikti tehnisko izglītību (esmu studējis enerģētiku ar specializāciju - elektroapgāde) par sajūtām bija viedoklis, ka tā ir sieviešu pasaule un ka uz vīriešiem tas neattiecas. Vīriešiem sajūtu nav, viņiem ir prāts. Šāda pārliecība ilgu laiku man traucēja pašam sajūt sevī. Man bija vajadzīgs laiks, lai atklātu savas sajūtas, pierastu pie tām un iemācītos ieklausīties sevī. To var saukt arī par intuīciju apzinātā veidā. Tā nav nākotnes paredzēšana, bet sajūta, kā kurā situācijā labāk rīkoties. Ja gadās pieļaut kādas kļūdas, tā arī ir pieredze, tāpēc nav sevi jāšausta vai jānoniecina.



Kāda nozīme ir šiem vingrinājumiem?

Nozīme ir apzinātā darbībā un spēja sajūst. Vingrinājumi palīdz šo sajūtu veidot. Ir tāds Advaitas skolas jogas meistars Mooji, viņš saka, ka mūsos katrā vienmēr ir klātesošs pilnīgs miers un harmonija, tikai mēs uz to ikdienā nemēdzam koncentrēties. Lieklākoties mums ir tik daudz dažādu uzslāņojumu, ka mēs nemaz nesajūtam, nevaram saklausīt mieru sevī. Kad es sajūtu sevī šo īpašo iekšējo mieru, tam seko prieks un pēc tam milzīgs spēks, enerģijas pieplūdums. Kad tev ir šī sajūta, tu vari darīt visas ikdienas lietas, bet ar pavisam citu attieksmi. Arī apkārtējie to sajūt. Nesen lasīju lekciju uzņēmējdarbībā. Pēc lekcijas man pieņāca klāt klausītāja un jautāja: „Kā jūs panācāt, ka manī ienāca tāds miers?” Mans miers rezonēja ar klausītāju iekšējo mieru, un cilvēki sāka to sajūst.

Kā šīs tēmas var integrēt biznesa vidē?

Mēs esam mēģinājuši arī uzņēmumos mācīt taidzi kustības un stāstīt, kā šie vienkāršie vingrinājumi var izmainīt dzīvi. Svarīgi, lai uzņēmuma vadība būtu atvērta šādam mūsu piedāvājumam, kas biznesa vidē ir neierasts. Mūsu gadījumā vadītājs bija gatavs šādam izaicinājumam, bet diemžēl darbinieki ne. Un notika kolektīva pretnostatīšanās, kad daļai darbinieku likās, ka tas ir par grūtu un nav saprotams. Bet mums, vērojot, kā notika darbošanās process, kolektīva problemātika dažu minūšu laikā bija redzama kā uz delnas. Esot ciešākā kontaktā ar vadītāju ilgākā laika periodā, varēja redzēt, kā notiek pārmaiņas kolektīvā. Pēc laika cilvēki nāca un jautāja, kā tad to stresu samazināt un kādi bija tie vingrinājumi? Esmu vadījis arī semināru uzņēmēju grupai par stratēģiju, misiju, vīziju, mērķiem viņu uzņēmumos. Mums bija

attiecīgi pieskaņoti taidzi vingrinājumi katrai tematikai, un kopā ar radošu zīmēšanu uzņēmēji radīja savu vīziju, misiju u.c. Tam bija pavisam cits efekts nekā, sēžot pie galda un mēģinot kaut ko izdomāt. Tas radīja dziļas pārdomas par to, ko patiesībā viņi savā dzīvē dara, vai tas ir tas, ko viņi vēlas, un kā realizēt savas vēlmes. Atceros, kā viens no dalībniekiem pēc semināra nonāca pie atziņas un dziļām pārdomām – kādēļ es tik daudz strādāju? Pie šādām fundamentālām atziņām var nonākt īsā laikā, galvenais, lai cilvēks ir gatavs tam atvērties.

Kā jūs atrodat klientus, uzņēmējus, kuri ir gatavi ieklausīties? Manuprāt, biznesa cilvēki lielākoties balstās uz loģisko domāšanu, un ir jānotiek kaut kam ārkārtējam, lai viņi sāktu domāt savādāk.

Tas ir stereotips, ka biznesa cilvēki balstās tikai uz prāta apsvērumiem. Viņi to skaļi nesaka, bet es varu apgalvot, ka liela daļa interesējas un izmanto savā darbībā kādu no praksēm. Tas atklājas tikai personiskās sarunās, par to skaļi nerunā un nedeklarē visiem, jo cilvēki kautrējas un baidās, ka būs nesapraستی.

Kāds ir jūsu piedāvājums biznesa cilvēkiem, uzņēmumiem?

Visi biznesa projekti ir paši pie manis atnākuši, es neesmu tos meklējis vai savus pakalpojumus īpaši reklamējis. Tās bijušas it kā nejaušas satikšanās. Man pat nav skaidri noformulēts produkts jeb pakalpojums, ko es piedāvāju, tas katru reizi ir bijis individuāls, saskaņots ar organizācijas vajadzībām. Tas, kas mani pašu ļoti interesē, ir stratēģiskā vadība. Liela daļa klientu ir konservatīvi un skatās uz lietām tā, kā ir rakstīts akadēmiskā un biznesa lite-

ratūrā, kāda ir ierastā prakse. Tas viņiem ir pieņemami. Atsevišķi cilvēki ir gatavi paskatīties savādāk – plašāk, filozofiskāk. Vēl mani interesē pārmaiņu vadīšana. Ir izstrādātas dažādas metodoloģijas, kā to darīt, bet nevienai organizācijai nederēs jau gatavs esošais variants, katram būs savas korekcijas, individuāla pieeja, kur svarīgs ir cilvēciskais faktors. Ja ir vēlme ieviest būtiskas pārmaiņas organizācijā, ir jāsāk ar pārmaiņām sevī. Esmu pārliecināts, ka neviens nevar citu izmainīt. Un, protams, ir pēdējā laika aktivitātes, ko es mēdzu saukt arī par eksperimentiem – kad, cieši sadarbojoties ar klienta vadību, cenšos integrēt tradicionālā biznesa praksē tās garīgās lietas, ko esmu apguvis un kas paver pavisam citu skatījumu uz mūsu ikdienu, darbu, mērķiem, laimi un citiem mums tik būtiskiem dzīves aspektiem.

Kā attīstīt sevī sajūtas, intuīciju?

Kādreiz es strādāju *headhunting* kompānijā, un tur, atlasot darbiniekus, bija stingri izstrādāti principi, kā runāt, kādus jautājumus uzdot, kādai jābūt sarunas struktūrai. Sākotnēji es sekoju tam līdzī, ievēroju noteikumus, bet ar laiku jutu, ka šī kārtība mani ierobežo, ka es labāk varētu darīt šo darbu, ja vadītos pēc sajūtām un saruna būtu brīvā formā. Ja ļauj cilvēkam brīvi runāt, pēc viņa izvēles, var ļoti daudz secināt par šo cilvēku. Tajos gadījumos, kad es vadījos pēc sajūtām, darbinieks bija istajā vietā, kad sāku apšaubīt sajūtas, paļauties uz prāta spriedumiem, tad ne vienmēr izdevās laba sadarbība. Ja cilvēks patiesi ieklausās sevī, sajūtas nekad nemelo. Jautājums ir arī par to, cik tu pats sev ticī, cik paļauies, ka tavas sajūtas ir patiesas. Ieraugot cilvēku, rodas pirmais impulss, sajūta. Vai tu tam notici, vai balsties uz vēlāko prāta spriedumu par šo cilvēku? Vai tu vispār nofiksē un atpazīsti šo pirmo sajūtu? Runājot par biznesu, liela daļa uzņēmēju diezgan daudz paļaujas uz intuīciju. Ja mēs tik daudz laika pavadām darbā, tad darba vidi taču var veidot patīkamu sev un pārējiem. Arī pieņemot cilvēkus darbā, vajadzētu nevis tik daudz skatīties uz CV un specifiskajām zināšanām, bet gan uz to, vai tev šis cilvēks ir patīkams, vai jums saskan domāšana, jo vajadzīgās zināšanas un prasmes viņš tāpat ātri apgūs, ja būs atbilstoša motivācija.

Es pats esmu izmēģinājis ikdienas notikumus padarīt sev interesantākus, pārbaudot savas sajūtas, vai tām var ticēt un cik precīzi tās atbilst realitātei. Kādreiz studējot man bieži sanāca braukt ar vilcienu uz Koknesi un tad es, lai īsinātu laiku, braucot līdz Ogresi, vēroju kādu pretim sēdošu cilvēku un mēģināju uzminēt, ar ko šis cilvēks nodarbojas, kāds viņš ir. Pēc Ogres es uzsāku ar viņu sarunu, lai noskaidrotu, cik precīzi esmu uzminējis. Pāris gados es šādi ļoti labi uztrenējos atpazīt cilvēkus.

Vai ir iespējams ietekmēt arī dabas parādības, materiālas lietas vai priekšmetus?

Daba reaģē ļoti ātri. Kad mēs sākām praktizēt vingrinājumus, bija agrs pavasaris, mēs gājām ārā agri no rīta pus septiņos un 45 minūtes praktizējām. Mums nekad neiztraucēja laika apstākļi. Līdz pat vēlām rudenim, katru dienu vienā un tajā pašā laikā, ne reizi nelieta lietus. Līst lietus, mēs ejam ārā, lietus pārstāj, kad mēs esam beiguši, lietus atsāk līt. Daba nodrošina apstākļus, ja tev ir skaidrs nodoms. Andieass stāstīja reālu piemēru no savas dzīves, kas var likties neticams, bet tā notiek. Viņam, esot ceļojumā, nokrita zemē *Macintosh* dators un vairs nestrādāja, neslēdzās



iekšā. Jautājums, kā tu radīsi risinājumu šajā situācijā, vai vari ietekmēt priekšmetu? Andieass mierīgi pasēdēja, pamedīteja, un dators sāka darboties. Viņš izdarīja to, kas vajadzīgs, un, atgriežoties mājās, aiznesa datoru meistaram, kurš pēc rūpīgas apskates konstatēja, ka dators ir pilnīgi beigts un nav iedarbināms. Mēs varam ietekmēt fizisko realitāti. Tas atkarīgs no mūsu pārliecības par to, kas ir iespējams un kas nav.

Tas nozīmē, ka galvenais ir saprast, ko tu vēlies, un neatlaidīgi iet uz savu mērķi nešaubsoties.

Kaut kur dzirdēju tādu stāstu, ka Amerikā Lielās depresijas laikā kāds itāļu vīndaris, kurš bija emigrējis uz Ameriku, konstatēja, ka amerikāņiem nav labu vīnu. Viņam radās vīzija, ka viņš iepazīstinās Ameriku ar saviem vīniem, lai viņi beidzot uzzina, kas ir labs vīns. Viņš iztēlojās (redzēja), kā katrā amerikāņu ģimenē pie galda dzer viņa darināto vīnu. Tad gadus piecus pēc krīzes kāds žurnālists intervēja šo itāli un jautāja: „Kā jūs krīzes laikā varējāt izveidot tik veiksmīgu uzņēmumu?” Uz ko itālis neizpratnē atbildēja ar jautājumu: „Par kādu krīzi jūs runājat, kur bija krīze?” Viņa vērtību sistēmā nepastāvēja tāds jēdziens. Viņš bija tik ļoti pārņemts ar savu ideju, ka viņš nepamanīja krīzi. Dažādas prakses vai instrumenti ir tāpēc, lai palīdzētu uz apkārtējo pasauli paskatīties savādāk, lai mainītu savu attieksmi pret lietām un notikumiem. Pirms kāda laika es aizgāju no uzņēmuma vadības, jo sapratu, ka pats gribu būt noteicējs par savu laiku un strādāt tad, kad es gribu, nevis tad, kad kādam to vajag. Ja kādu dienu biju neproduktīvs, tad doma, ka es esmu noslinkojis, man radīja diskomfortu. Pēc šādas dienas vakarā biju dusmīgs un neapmierināts par neproduktīvi pavadītu laiku. Man gan bija ļoti labas attiecības ar uzņēmuma īpašnieku un mēs varējām visādi vienoties, bet man bija neērti, ka es to dienu esmu *nobumbulējis*. Tagad, ja es jūtu, ka nav piemērota diena darbam, es tāpēc sevi nemoku, vienkārši guļu vai daru to, ko tajā brīdī sagribas. Nākamajā dienā varu pāris stundās paveikt visu, kas jāpadara, jo darbs padodas viegli, bez īpašas piespēšanās. Nekas nenotiek tāpat vien, visam ir sava nozīme, lai arī ne vienmēr uzreiz tas ir izprotami. Reizēm lietu kopsakarība kļūst skaidra ilgākā laika posmā. Es virzos uz to, lai orientācija ir uz apziņas ķermeni, kur prāts, gars un ķermenis ir vienots. **BP**

Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejs

Hellēnisma laikmeta izpratnē muzejs bija ēka, kas veltīta mūzām vai mākslai, kuru tās iedvesmojušas. Mūsdienās par (mākslas) muzejiem uzskatām institūcijas un iestādes, kuras uzglabā, kolekcionē, pēta un izstāda mākslas darbus, neliekot komerciālo darbību pirmajā vietā. Atšķirībā no privātajām galerijām mākslas muzejiem nākas paļauties gan uz valsts, gan pašvaldību, gan dažādu sponsoru atbalstu. Muzeja uzturēšana, labiekārtošana, kā arī apmeklētāju intereses rosināšana un piesaistīšana ir darbietilpīgs process, it sevišķi, ja muzejs ir neliels un veltīts specifiskai tēmai.



Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzeja ekspozīcijas fragments – darbnīca. Foto: Mārtiņš Blumbergs

Modernisma popularizētājs Latvijā **Romans Suta** (1896-1944) darbojās dažādās jomās: glezniecībā, lietišķajā mākslā, grafikā, mākslas kritikā un scenogrāfijā. Modernismam raksturīgā stilizācija kopā ar kubisma un ekspresionisma ietekmēm izveidoja R. Sutas oriģinālo stilu, kas nodrošinājis viņa darbu popularitāti arī mūsdienās. Ukrainā dzimušī **Aleksandra Beļcova** (1892-1981), kuras mākslā redzamas spēcīgas *art deco* iezīmes, pēc R. Sutas ielūguma 1919. gadā pārcēlās uz dzīvi Rīgā un 1922. gadā kļuva par viņa sievu. Laulātais pāris iesaistījās Rīgas mākslinieku grupā (kurā darbojās līdz 1926. gadam) un apceļoja Eiropu, smeloties iedvesmu gan Berlīnē, gan Parīzē.

1924. gadā Suta un Beļcova kopā ar latviešu grafiķi Sigismundu Vidbergu dibināja porcelāna darbnīcu *Baltars*, kurā izveidojās t.s. *latviešu nacionālā konstruktīvisma stils*. Lai arī darbnīca pastāvēja tikai četrus gadus, šai laikā tapušie mākslas darbi guva plašu atziņību (ne tikai Latvijas apmēros) un joprojām ir ļoti pieprasīti gan mākslas mīļotāju, gan kolekcionāru rindās.

Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejs pastāv jau trīs gadus un saskaņā ar muzeja vadītājas Baibas Vanagas sacīto ir paspējis izveidot savu interesentu loku. Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejs tika izveidots, kad 2006. gadā Latvijas Nacionālais mākslas muzejs (LNMM) saņēma mantojumu no mākslinieku meitas – mākslas vēsturnieces un populāru televīzijas raidījumu veidotājas - Tatjanas Sutas. Muzejs pastāv kā LNMM struktūrvienība, bet tā īpašumā esošā kolekcija ir iespaidīga (ap 10 000 vienību). Memoriālā dzīvokļa pārveidošana muzeja vajadzībām, mākslas darbu un mēbeļu restaurācija, pastāvīgās ekspozīcijas koncepcijas izstrāde (sadarbībā ar mākslinieci Annu Hein-

rihsoni) aizņēma divus gadus. Veidojot muzeja kolektīvu, tika izsludināts atklāts konkurss uz muzeja vadītāja un speciālista pozīcijām: muzeja vadītāja amatam tika izvēlēts LNMM speciālists, bet pārējais kolektīvs tika izveidots no jauna. Muzeja kolektīvs šobrīd sastāv no muzeja vadītāja, kolekcijas glabātāja un tehniskā darbinieka (kas darbojas gan kā kasieris, gan zāļu uzraugs un apkopējs). Lai nodrošinātu muzeja darbību, papildus finansējumu projektam sniegusi gan valdība (ar Kultūras ministrijas gādību), gan LNMM no sava budžeta. „Un šogad 14.oktobrī ar izstādes *Māksla ne tikai mākslai. Māksla dzīvei*. atklāšanu muzejs atzīmēs savu 3.gadadienu”.

Muzeja pastāvīgā ekspozīcija sastāv tikai no Tatjanas Sutas privātās kolekcijas, kurā ietilpst ne tikai mākslas darbi, bet arī mēbeles, sadzīves priekšmeti, arhīva materiāli un dokumenti, kā arī fotogrāfijas un grāmatas, sniedzot apmeklētājiem vispusīgu ieskatu ne tikai mākslinieku radošajā darbībā, bet arī ikdienas dzīvē. Lai arī dažādi izsoļu nami un galerijas Latvijā piedāvā iegādāties gan R. Sutas, gan A. Beļcovas darbus, muzejs tos nemēdz iegādāties, taču seko līdzi tam, kuri no darbiem ir nonākuši mākslas darbu tirgū. Turklāt, tā kā muzejs nodarbojas ar dažādu kultūras pasākumu organizēšanu, tajā bieži iespējams redzēt ko vairāk, nekā tikai pastāvīgo kolekciju: mainīgajās izstādēs atrodami darbi no LNMM, citu muzeju un iestāžu, kā arī privātajām kolekcijām. Turklāt muzeja vadītāja Baiba Vanaga uzsver, ka „privātās kolekcijās esošie darbi mūs interesē arī no abu mākslinieku radošās darbības pētniecības viedokļa, jo ne visi nozīmīgie mākslas darbi ir publiskajās kolekcijās.”

Sarunā ar žurnālu *Biznesa Psiholoģija* muzeja vadītāja **Baiba Vanaga** stāsta par darbnīcu *Baltars*, Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas daiļrades īpatnībām, kā arī par paša muzeja uzturēšanu, personālu un tā vadību.

Vai ir kādi plāni vai idejas izveidot īpaši *Baltaram* muzeju vai kopizstādi, pievienojot arī S. Vidberga darbus?

Esmu dzirdējusi, ka uz vienas privātkolekcijas bāzes tiek veidots Latvijas 20.-30. gadu porcelānam veltīts privāts muzejs, kur būšot arī *Baltars* mākslinieku darbi. Tomēr jāsaka, ka šajā darbnīcā radītie lieliskie paraugi publiski pieejami un apskatāmi arī tagad – gan Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejā, gan daudz plašākā klāstā Dekoratīvās mākslas un dizaina muzeja pastāvīgajā ekspozīcijā, kur eksponēti arī Sigismunda Vidberga darbi. Protams, ir idejas par visaptverošas *Baltara* kopizstādes sarīkošanu, bet mūsu muzeja telpas tam būtu par šaurām, un tas vēl ir tālākas nākotnes jautājums.



Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzeja vadītāja Baiba Vanaga. Foto: Natalja Jevsejeva

Kā jūs skaidrotu *Baltara* fenomenu un tā lielo popularitāti, kā arī augsto pieprasījumu pēc *Baltara* porcelāna izstrādājumiem arī šobrīd?

Porcelāna apgleznošanas darbnīca *Baltars* (1924–1928) tika izveidota, lai īstenotu Romana Sutas ideju par modernu latvisku interjeru, kura realizāciju sāka ar trauku dizainu. Ar šīs darbnīcas izveidi Latvijā aizsākās mākslas porcelāna apgleznošana, tās izstrādājumi uztverami kā pastāvīgi stādarbi, nevis vienkārši lietīšķas mākslas priekšmeti. Mākslinieki formālās ierosmes *Baltara* trauku apgleznojumiem smēlušies gan latviešu tautas mākslā un etnogrāfijā, gan Rietumeiropas modernajos mākslas virzienos – konstruktīvismā, kubismā, futurismā, *Art Deco* u.c. Sižetiskie impulsi nāca no Latvijas vēstures, sava laika lauku un pilsētas dzīves, latviešu un slāvu tautu folkloras, reliģijas, kā arī tajā laikā aktuālajiem eksotiskajiem motīviem (āfrikāņu mākslas u.tml.). *Baltars* porcelāna apgleznojumi reizē ir ļoti latviski un tajā pašā laikā saprotami arī cittautiešiem, un to starptautiski augsto vērtējumu savā laikā izteica saņemtie apbalvojumi *Dekoratīvās un rūpnieciskās mākslas izstādē* Parīzē 1925.gadā un vēl šodien izsaka darbnīcas *Baltars* iekļaušana Latvijas kultūras kanonā. *Baltars* darbnīcā radītie priekšmeti ir unikāli mākslas darbi, tāpēc saprotams, ka cilvēki, kuru īpašumā tie nonākuši, nelabprāt no tiem šķiras, un gadījumos, kad tie parādās pārdošanā, tas, protams, rada pastiprinātu interesi. Lai gan šķiet, ka pēdējā gada laikā tas noticis biežāk nekā iepriekšējos pāris gadus, vismaz tā liek domāt atsevišķu Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzeja apmeklētāju pastiprinātā interese tieši par *Baltars* izstrādājumiem.

Kādu tehniku porcelāna apgleznošanā izmantoja R. Suta un A. Beļcova? Vai viņi pārsvarā radīja metus vai arī paši apgleznoja traukus?

Baltara izstrādājumi radīti, gatavus porcelāna un fajansa traukus apgleznojot virsglazūras tehnikā. Gan Romanam Sutam, gan Aleksandrai Beļcovai, uzsākot strādāt porcelāna apgleznošanas jomā, nebija iepriekšējās pieredzes, tāpēc mākslinieki lielākoties radīja metus akvareļa tehnikā, un pieredzējušais meistars Dmitrijs Abrosimovs tos realizēja materiālā. *Baltars* darbnīcā izņēmums bija Sigismunds Vidbergs, kurš ar porcelāna apgleznošanu bija saskāries jau iepriekš un virkni savu spožāko darbu radījis, melnbaltos spalvas zīmējumus pats uznesot tieši uz trauka virsmas.

Cik liela vispār ir interese par muzeju? Jūs rīkojat arī dažādu kultūras pasākumus savās telpās. Cik tie ir apmeklēti?

Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejs ir neliels kamerstila muzejs, tā ir vieta mākslas mīlētā-

jiem un specifiskiem interesentiem. Sava formāta un salīdzinoši šaurās tēmas (divu personību māksla un dzīve) dēļ tas nevarētu kļūt par muzeju, ko apmeklē vietējo iedzīvotāju un tūristu masas. To pastiprina fakts, ka abi mākslinieki līdzīgi kā lielākā daļa Latvijas mākslas, ārpus valsts robežām ir pazīstami tikai šauram speciālistu lokam. Šāda tipa muzeju lielākā problēma ir tā, ka, ja cilvēki tos vienreiz apmeklējuši, ir ļoti grūti tos piesaistīt vēlreiz, jo šķiet, ka tur jau viss redzēts. Un tā nav tikai Latvijā – pati personīgi esmu gandrīz vienatnē staigājusi pa rakstnieka Čārlza Dikensa māju Londonā vai gleznotāja Eižena Delakruā darbnīcu Parīzē. Tāpēc muzeja telpās esam izbrīvējuši pāris sienas, kur rīkot nelielas mainīgās izstādes, un tāpēc cenšamies regulāri rīkot dažādus kultūras pasākumus: vadām radošās darbnīcas, lasām lekcijas, rīkojam tikšanās ar dažādiem interesantiem cilvēkiem, skolēnu grupām esam izstrādājuši speciālu radošo nodarbību piedāvājumu, šogad pirmo reizi iesaistāmies Dzejas dienās utt. Un visi šie pasākumi ir vairāk kamerstila, orientēti uz personiskāku saskarsmi ar apmeklētāju. Turklāt ir tā, ka, ja uz lekciju atnāk vairāk nekā 40 cilvēku, mums viņus vairs nav īsti kur sēdināt, telpā nav gaisa utt.

Šo trīs gadu laikā, kopš muzejs atvērts, mums ir izveidojies savs neliels regulāro apmeklētāju loks, kas nāk gandrīz uz visiem pasākumiem un ko nu jau pazīstam vaigā tā, ka, satiekot uz ielas, sasveicināmies.

Vai jūs teiktu, ka ir kāda atsevišķa joma, kas katram no abiem māksliniekiem bijusi īpaši tuva vai kurā bijuši iz-



Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzeja ekspozīcijas fragments – salons.
Foto: Mārtiņš Blumbergs



Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzeja ekspozīcijas fragments. Foto: Mārtiņš Blumbergs

teikti panākumi (gleznošana, ilustrācijas, meti porcelānam utt.)?

Abiem māksliniekiem tās ir vairākas: *Baltars* porcelāns, modernisma ietekmētā glezniecība, īpaši 20. gs. 20. gadu pirmajā pusē, Beļcovai arī 20. gadu beigu Dienvidfrancijas cikla darbi eļļā un akvarelī. Sutam tie noteikti ir 20.- 30. gadu mijas tušas zīmējumu cikli *Iela*, *Sadzīve* un *Darbs*, kā arī grāmatu ilustrācijas (A.Čaka *Poēma par ormani*, Ālant Viļa *Poem pa kulšēn* u.c.). Viņi abi bija daudzpusīgi mākslinieki, īpaši Suta, kas papildus visam minētajam vēl radīja scenogrāfijas un kostīmu metus teātra, operas, baleta izrādēm un kinofilmām, veidoja mēbeļu dizainu, iekārtoja starptautiskas izstādes, rakstīja mākslas kritikas, vadīja mākslas studiju utt. Muzeja ekspozīciju mēs esam veidojuši tā, lai visu šo daudzpusību var iepazīt arī apmeklētāji.

Kādas prasmes un iezīmes jūs vēlaties saskatīt šī muzeja darbiniekos?

Jebkura muzeja darbiniekiem vajadzētu būt profesionāļiem. Jo mazāks muzejs, jo plašākam prasmju un iemaņu lokam tā nedaudzajiem darbiniekiem jāpieņem – sākot ar specifiskām zināšanām par muzeja profilu jeb pamattēmu un muzeogrāfiskajiem jautājumiem (kā saglabāt, kā veidot ekspozīcijas, kā strādāt ar apmeklētājiem utt.), turpinot ar komunikācijas spējām, darba organizācijas, mārketinga un tamlīdzīgiem jautājumiem un beidzot ar muzeja telpu uzturēšanu un uzkopšanu. Muzeja darbiniekam vienmēr ir jābūt gatavam mācīties, lai ietu līdzi savam laikam, un, protams, darbs muzejā nekad neiztik bez entuziasma, uz kā lielā mērā balstās mūsu muzeju sistēma. To visu es vēlētos saskatīt jebkurā muzejniekā.

Kas, jūsuprāt, padara R. Sutas un A. Beļcovas muzeju īpašu un atšķirīgu? Un visbeidzot, kāds būtu jūsu novēlējums tā nākamajiem apmeklētājiem?

Pirmkārt, jau tās ir visas trīs ārkārtīgi interesantās un viena no otras tik atšķirīgās muzeja personības – Romans Suta, Aleksandra Beļcova un viņu meita Tatjana Suta, kas katra savā darbības laikā



Bērnu dārza audzēkņi nodarbībā Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejā. Foto: SBM

būtiski ietekmējušas mākslas procesus un izpratni par mākslu. Otrkārt, tas visā Latvijas memoriālo muzeju saimē ir viens no retajiem muzejiem, kas veltīts māksliniekiem un kurā var iepazīties ar šīs jomas radošā darba *virtuvi*. Treškārt, šī ir vieta, kur var pietuvoties vai iepazīties ar mākslu daudz intīmākā gaisotnē. Mans novēlējums nākamajiem Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzeja apmeklētājiem – būt atvērtiem mākslai un tās spējai radīt pārdzīvojumu! **BP**

Romana Sutas un Aleksandras Beļcovas muzejs

Elizabetes iela 57a dzīv. 26 (ieeja caur pagalmu, 5.stāvs), Rīga,
T: 67288800, www.lnmm.lv
Darba laiki: T., Pk., S., Sv. - 11–18, C. - 11–19, Pi., O. - slēgts



Aicinām atpūsties

Apskates objekti, atpūtas vietas un dabas takas

Ziemeļkurzeme ☎ 63237824

- 1 Ūdrkalna skatu tornis
- 2 Liepniekvalka alas
- 3 Dundagas pils un parks
- 4 Baltā kāpa
- 5 Bilavu velna laiva – laukakmeņu krāvuma senkapi
- 6 Kaltenes kalvas – laukakmeņu sakopojumi
- 7 Kamparkalna skatu tornis
- 8 Atpūtas un tūrisma centrs "Spāre"
- 9 Jūrkalnes stāvkrasts

Dienvidkurzeme ☎ 63448067

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

Zemgale ☎ 63007166

- 15 Atpūtas vieta Engures dabas parkā pie ornitologu bāzes
- 16 Engures taka līdz jūrai
- 17 Vecupes taka līdz jūrai
- 18 Jaunmoku pils
- 19 Kaņiera ezers
- 20 Ložmetējkalns un Tīrelpurvs – Ziemassvētku kauju vietas. Skatu tornis
- 21 Smiltņkalns
- 22 Kartavkalna dabas taka
- 23 Bramberģes atpūtas vieta
- 24 Zebrus ezers
- 25 Lielaucis ezers
- 26 Pokaiņu mežs
- 27 Tērvetes dabas parks
- 28 Tērvetes ūdenskrātuve
- 29 Zaķu plava

Vidusdaugava ☎ 65161540

- 30 Skaistkalnes karsta kritenes – ģeomorfoloģisks veidojums
- 31 Berlīnes krustojums
- 32 Skrīveru dendrārijs – svešzemju koku un krūmu stādījumi
- 33 Kokneses parks un Alaines muižas ēku komplekss
- 34 Kalsnavas arborētums – lielākā dekoratīvo koku un krūmu kolekcija Latvijas austrumdaļā
- 35 Ellītes sēravots
- 36 Raibā stabiņa ceļš
- 37 Ozolkalnu ceļš



Rietumvidzeme ☎ 64207114

- 38 Niedrāju-Pilkas purvs
- 39 Atpūtas vieta "Karogi"
- 40 Oleru meža taka
- 41 Atpūtas vieta "Vasas"
- 42 Augstrozes viduslaiku pilskalns
- 43 Zilais kalns
- 44 Purezera dabas taka
- 45 Līgatnes upes dabas taka
- 46 Kaupēna ezers

Austrumvidzeme ☎ 64781532

- 47 Atpūtas vieta pie Gaujas tilta
- 48 Meža taka "Ko glabā mežs"
- 49 Vīciema čiekurkalne – muzejs
- 50 Cērtenes pilskalns
- 51 Silvas dendrārijs – eksotisku koku un krūmu stādījumi
- 52 Smiltēnes velotakas
- 53 Niedrāja ezers.
- 54 Meža taka pie Jaunannas
- 55 Latvijas armijas 1941. gada vasaras nometnes piemiņas vieta Litenē
- 56 Kaļņa ezers

Ziemeļlatgale ☎ 64607161

- 57 Kaļņa un Lazdaga ezers
- 58 Balvu Vecais parks
- 59 Atpūtas un tūrisma centrs "Ezernieki"
- 60 Tīrumnieku taka
- 61 Ančupānu meža parks
- 62 Kovšu ezers
- 63 Plisuna ezers

www.mammadaba.lv



24°00'

25°00'

26°00'

27°00'

28°00'

Latvijas valsts mežos!



Tev **nav laika plānot**
un veikt **mārketinga**
aktivitātes, tomēr
uzņēmumam tās ir
nepieciešamas?



ATLAIDES.LV

Ko piedāvājam?

Atlaides.lv projektu vadītāji izveidos uzņēmuma
reklāmas laukumu un publicēs to portālā Atlaides.lv.

Cik izmaksās?

Tas izmaksā 5.00 Ls mēnesī.

Ko iegūsi?

Iespēju pavēstīt vairāk kā 20 000 cilvēku par savām
akcijām un atlaidēm.

Taupīsim kopā gan Jūsu laiku, gan cilvēku naudu!

Atlaides.lv

Lai ievietotu piedāvājumu rakstiet - atlaides@atlaides.lv