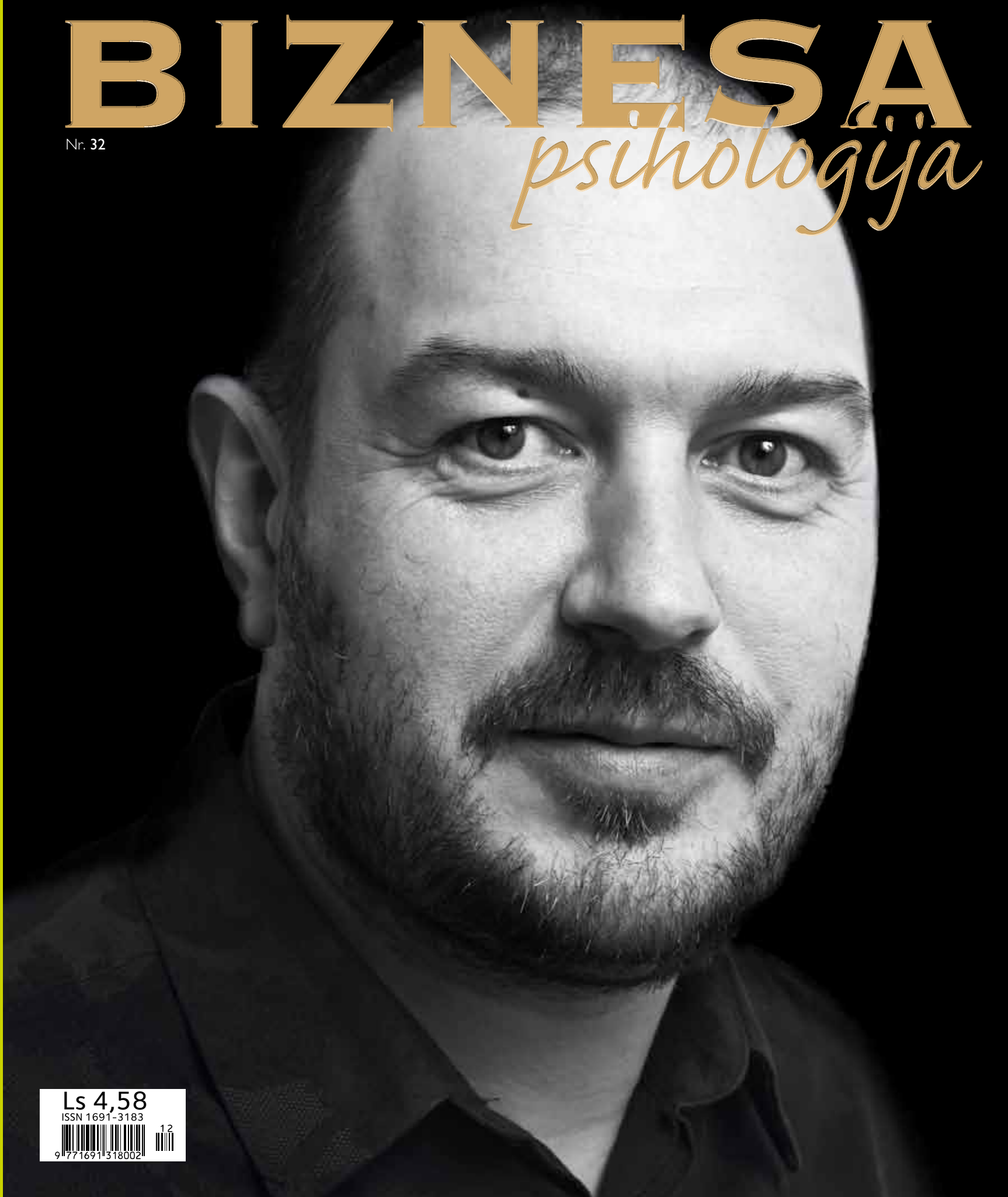


BIZNESA

Nr. 32

psihologija



Ls 4,58

ISSN 1691-3183



9 771691 318002



12



SEB Uzņēmēja komplekts – izdevīgāk Tavam biznesam:

- Visu kontu apkalpošana
- Pārskaitījumi SEB bankas ietvaros Ibankā no Norēķinu konta
- Biznesa karte un citi pakalpojumi

www.seb.lv



8777



SEB_Latvia



SEBlatvija



SEB_Latvia



S|E|B

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





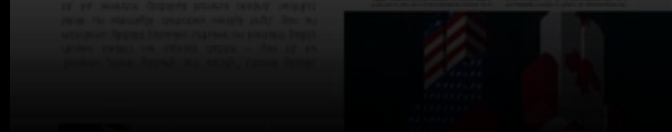
6. lpp. | Organizāciju kultūra



22. lpp. | Tastatūra kā ierocis un kopējas labierīcības darba vide



38. lpp. | Izskatīties tā, it kā pelnītu miljonu



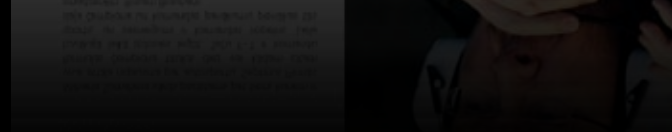
14. lpp. | Psiholoģiskie fenomeni mazajās grupās: sociālā fasilitācija un grupveida domāšana



28. lpp. | Kas tas ir brends? Kas tas ir zīmols?



62. lpp. | Dižais hobijs



SATURS

Redaktores sleja.	4
Vadība. Uz vietas stāvēt nav iespējams	6
Psiholoģija. Vadītāja personība	14
Vadība. Kā kļūt harizmātiskam vadītājam?	18
Darba organizācija. Profesionālās spējas un darba sasniegumi	22
Vadība. Līderi mirst pirmie?	26
Darba organizācija. Vadītājs vīrietis, vadītāja sieviete – psiholoģiskās atšķirības	28
Apaļais galds. Uzticēšanās biznesā	32
Biznesa rokasgrāmata. Sniegt roku vai apkampt?	38
Grāmatu apskats. Vadītāj, kas valda pār tava uzņēmuma naudas plūsmu, komandu un tavu garastāvokli	42
Psiholoģija. Uzticība sev pašam šeit un tagad	46
Psihoterapijas metodes. Sociālp psiholoģiskais videotreniņš	50
Veselība. Kļūsim moderni – būsim veseli!	54
Veselība. Darbinieku obligātās veselības pārbaudes	60
Baltijas un Ziemeļvalstu arodslimību ārstu un arodveselības speciālistu darba seminārs	60
Biznesa dižgari. No darbgalda līdz Britu impērijas ordenim. Ross Brauns	62
Stils. Biznesa sievietes nebaidās būt redzamas	66
Māksla. Latvijā teātris dzīvo!	70

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

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029

ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saulės Bite"

Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele

Izpilddirektore: Līga Šaplaka

liga@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Rita Paegļīte

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"
2012 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:

Ričards Zakss

Foto: Gatis Poikāns

© 2012 Biznesa Psiholoģija





Lieliskākā lieta
dzīvē ir mācīties un
uzturēt savu prātu
jaunu.

H. Fords

Zinātnieki secinājuši, ka veiksmīgi vadītāji ir cilvēki ar viduvēji attīstītām prāta spējām. Varētu rasties jautājums – kāpēc? Atbilde ir tāda, ka pastāv vismaz divu veidu intelekts – teorētiskais un praktiskais. Nevienš nenoliegs, ka vadītāja amats ir grūts, jo viņam nepārtraukti jāstaigā it kā pa naža asmeni. Vadītāja personība, viņa emocionālā līdzsvarotība un atvērtība nosaka to, ka viņš ir orientēts uz mācīšanos un jaunu zināšanu gūšanu visdažādākajās jomās. Vienmēr aktuāls ir jautājums, ar kādām metodēm pilnveidot savu personību. Lai trenētu jaunas prasmes un uzvedības modeļus, daudzi vadītāji izmanto sociālpsiholoģiskos videotreniņus, par kuriem sīkāk pastāstīs šajā žurnāla numurā. Meklējot atbildi uz jautājumu, kas ir vadītāja

tāja veiksmes pamatā, varēs iepazīties tuvāk ar diviem jēdzieniem – personības ētika un rakstura ētika.

Šai numurā varēs lasīt arī par to, ka, ie-nirstot globālajā biznesa okeānā, nedrīkst aizmirst arī par atsevišķu valstu mentalitāti un tradīcijām. To pārzināšana ir svarīgs veiksmīga biznesa priekšnosacījums. Nesēn skatījos TV sižetu par uzņēmēju, kura pieteikusies raidījumam *Ievas pārvērtības*, jo jādodas biznesa darīšanās uz ASV, bet viņas ģērbšanās stils nav apmierinošs. Tas man kārtējo reizi lika domāt par to, cik daudzām un dažādām zināšanām jābūt uzņēmējam, lai veiksmīgi veidotu un attīstītu savu biznesu. Te noderīga ir arī mūsu stila lapa.

Ministru kabineta noteikumi paredz, ka

ikvienam strādājošajam ir regulāri jāiziet obligātās veselības pārbaudes, par kurām atbildīgs ir darba devējs. Daudzi šīs pārbaudes uzskata par formalitāti, bet praksē pierādījies, ka tieši tajās tiek atklātas daudzas saslimšanas.

Gudram vadītājam ir unikāla iespēja sava uzņēmuma un komandas darbu kopumā uzlūkot kā paša atspulgu un izmantot to pašizaugsmes darbam ar sevi, vienlaikus sekmējot arī ražīgāku darbu un pozitīvu gaisotni uzņēmumā. Lasiet mūsu žurnālu un gūstiet iedvesmu savam darbam!

A stylized, handwritten signature in purple ink, reading "E. Zēģele".



Pār savu ēnu nolīkst sudrabvītols,
Ar rudi pelēcīgo baltais kopā vīts,
Es eju skumjas atdot palu laika straumei,
Par gaismas atgriešanos draugiem pastāstīt.

Bēg bēgšus ēnas,
Nepieminiet pagurušos vārdos,
Kas ziemā bija sasāpējis, drūms.
Kā baltas rasas lāses
Pieklāvis pie krūtīm apreibušus ziedus,
Stāv Daugavmalā izbēdzis no birzīm
Un saulē iemīlējies ievu krūms.

Sk. Kaldupe

uz vietas stāvēt nav iespējams

Ričards Zakss, SIA Mediju grupa Super FM valdes loceklis, dalās savā pieredzē par to, ka veiksmīgi izķepuroties var pat tad, ja nopelnītais aiziet bankas parādu apmaksai, stāsta iespaidus par darbu vienotā Baltijas mediju tirgū un norāda – gan dzīvē, gan biznesā galvenais ir pozitīva attieksme!

Ričards Zakss: “Ar biznesu vienmēr ir tā – vai nu nemitīgi jāiegulda attīstībā, vai arī jāzaudē vieta tirgū. Līdzsvara vai nulles stāvokļa nekad nav – vai nu ejam uz augšu, vai uz leju. Biznesā uz vietas stāvēt nav iespējams.”



Ričards Zakss

Kā jūs sākāt darboties radio translēšanas biznesā?

Šajā uzņēmumā strādāju kopš 1993. gada. Mans biznesa partneris Uģis Polis uzreiz pēc 1991. gada puča saņēma pirmo radio translēšanas licenci neatkarīgajā Latvijā. Radio ir viņa sirdslieta, jo viņš šajā jomā strādā gandrīz 40 gadus. Toreiz par šo licenci izsniegšanu atbildēja Satiksmes ministrija. Uģis bija pirmais, kurš devās uz turieni un izteica domu, ka neatkarīgā valstī ir jābūt neatkarīgiem medijiem. Pirms tam viņš pirātiskā veidā bija translējis *Radio Luxembourg*, bet nu beidzot saņēma oficiālu licenci. Tolaik biju pazīstams ar Uģa iepriekšējo biznesa partneri, kura darbības rezultātā bija radušies ļoti nopietni parādi. 1993. gadā mēs ar Uģi satikāmies un kļuvām par biznesa partneriem. Tā es kļuva par akciju sabiedrības *Super FM* līdzīpašnieku. Tai laikā latu vietā bija Latvijas rubļi, dēvēti par „repsīšiem”, jo uz naudaszīmēm bija Repšes paraksts. Viens dolārs maksāja 1200

„repsīšus”, bet vidējā alga, piemēram, veikala pārdevējai bija 6000 „repsīši”, tas ir, pieci dolāri mēnesī. To stāstu tādēļ, lai jūs saprastu, cik lieli bija *Super FM* parādi. Tai brīdī parāda summa bija vairāk nekā 1 miljons latu. Un kredītu likmes bija milzīgas – vairāk nekā 140 % gadā! Tāpēc no biznesa viedokļa vispareizākais ceļš, kā tikt vaļā no parādiem, bija *Super FM* slēgt un dibināt jaunu uzņēmumu – *Super FM+*.

Kā zināms, skola maksā naudu. Tolaik mūs izglāba mūsu disenīte Bezdelīgu ielā – *Super FM* deju klubs, kā toreiz to sauca. Tobrīd tas bija vienīgais deju klubs Rīgā, un pie tā vienmēr bija garas rindas. Vidējais apmeklētāju skaits bija 2000 cilvēku dienā. Telpas bija lielas, bet tomēr par mazu, lai uzņemtu visus apmeklētājus. Katru dienu pie kluba stāvēja milzīga rinda, un tie, kuriem laimējās, tika iekšā. Klubs strādāja sešas dienas nedēļā, bet septītajā dienā bija slēgts, jo mēs mainījām grīdu, kas pa nedēļu bija



nodejota. Mums pat bija noslēgts līgums ar *Latvijas finieri* grīdas maiņai katru otrdienu. Vēlāk diskotēku rīkojām divas reizes dienā, lai nopelnītu vēl vairāk, jo nauda bija ļoti vajadzīga. Toreiz mums nebija ne dārgas aparatūras, ne speciāli veidota interjera. Vienkārši telpas ar tukšām sienām, uz kurām dažviet bija grafiti zīmējumi.

Pēc biznesa loģikas un teorijas mūsu uzņēmumam toreiz bija jānomirst. Salīdzinājumam pastāstīšu, kādā situācijā bija mūsu konkurenti. Kā runā cilvēki, Latvijā labi zināma tenisista tēvs toreiz iedeva Zigmāram Liepiņam neiedomājami lielu naudu – 600 tūkstošus dolāru, lai izveidotu *Radio SWH*. Un *SWH* bija – *woow!* Viņi tai laikā kļuva par radiostaciju Nr.1, jo saņēma visu labāko, ko vispār varēja dabūt – gan lielus līdzekļus, gan Zigmāra enerģiju un viņa politiskos sakarus. Toreiz pat likumi tika mainīti par labu *SWH*. Avīzēs rakstīja, ka frekvences palīdzējis dabūt Zigmāra draugs Ojārs Rubenis, kurš bija Nacionālās Radio un televīzijas padomes priekšsēdētājs. Visu, ko vien varēja dabūt, viņi saņēma. Tai pašā laikā mūsu radiostacija reitingu ziņā bija zemā vietā, un mūsu uzdevums bija izdzīvot.

Pateicoties deju klubam, piecu gadu laikā mums izdevās atdot iepriekšējos kredītus. Biju kā *prikazčik pri bankovskom biznese*, jebšu ierēdnis banku biznesā – manās rokās grozījās milzīgi līdzekļi, bet pašam no tā nekas nepalika. Strādājām kā vergi, bet visa naudiņa aizgāja kredītu un procentu atmaksai.

Kā jūs organizējāt savu darbu?

Mums bija trīs datori, un darbinieki strādāja trijās maiņās visu diennakti, lai izmantotu tos maksimāli. Mums nebija krēslu, un darbinieki sēdēja uz vienkāršiem blukšiem, nozāģētiem no balķa. Toties bija liels entuziasms. Domājām – strādāsim, cik spēka, un visiem parādīsim! Tagad zinu, ka tas bija naivi. Bizness reāli sāk uzņemt apgriezienus tikai tad, kad uz darbu sāc iet kā uz darbu un esi saplānojis nākošo darba dienu – šodien jāpaveic tik un tik uzdevumi, ir trīs tikšanās, sapulce, jāizkontrolē tas un tas. Toties, enerģiski darbojoties, krājās mūsu pieredze.

Mums ļoti paveicās ar darbiniekiem, jo bizness faktiski ir darbinieku rokās. Mūsu kolektīvs vienmēr ir bijis ļoti spēcīgs. Piemēram, mūsu bijušais darbinieks ir Ivars Embreks, kuru mēs toreiz ataicinājām no ASV. Tagad viņš ir viens no *Radio Skonto* īpašniekiem. Pie mums strādāja Jānis Melans, kurš pirms tam bija viens no radio *Mix FM* īpašniekiem un ir izveidojis arī *Top Radio* un *Capital FM*. Kaut arī viņš šos projektus neattīstīja, tas vienalga liecina par to, cik augsta profesionālā līmeņa cilvēks viņš ir. Pie mums strādājis arī Edmunds Apsalons, kurš septiņus gadus bija laikraksta *Diena* tirdzniecības direktors. Visi mūsu darbinieki bija izgājuši labu dzīves skolu un bija augstas klases speciālisti. Citas radiostacijas bija gatavas viņus tūlīt pat ņemt darbā ar visām četrām.

Cik ilgi pastāvēja jūsu deju klubs vai kā jūs to saucāt – disenīte?

Super FM deju klubs darbojās līdz 1998. gadam. Pa šiem pieciem gadiem Rīgā pamazām bija saradušies daudzi klubi, piemēram, *Underground* un *Zero Zone*. Tie atradās centrā un bija daudz augstākā līmenī nekā mūsējais. Tika atvērti tādi smalki klubi kā Krūmiņa kunga *Vernisāža*, kur kustējās grīdas un šupojās griesti. Tur bija ieguldīti miljoni. Tā cilvēki varēja izvēlēties, uz kuriem

doties. Mums nācās uz klausīt sašutuma pilnus izteikumus – kā klubs var atrasties nevis centrā, bet kaut kur Pārdaugavā, cetur tajā stāvā, neremontētās telpās! Dzīve Latvijā bija mainījusies. Ar biznesu vienmēr ir tā – vai nu nemitīgi jāiegulda attīstībā, vai arī jāzaudē vieta tirgū. Līdzsvara vai nulles stāvokļa nekad nav – vai nu ejam uz augšu, vai uz leju. Biznesā uz vietas stāvēt nav iespējams.

Tā mums nācās izvēlēties – vai nu turpināt deju kluba darbību, vai to pārtraukt. Mēs izvēlējamies otro variantu, jo nolēmām visus spēkus veltīt radio. Mums bija ļoti ambiciozi plāni un ieceres šo darbības jomu nopietni paplašināt. 2001.gadā īstenojām ideju par ieiešanu Lietuvas un Igaunijas tirgos, izveidojot Baltijas mēroga radiostaciju un pārņemot vairākus radio tīklus kaimiņvalstīs. Ieejot Baltijas tirgū, nomainījām stacijas nosauku-

tirgus nav, apliecinās arī citi mediji, kas strādā visā Baltijā – piemēram, *1. Baltijas kanāls* vai *TV3*. Nav tādu reklāmas līgumu, kas būtu noslēgti ar kādu mediju darbībai visā Baltijā. Mums toreiz bija viens tāds vienots *brenda* attīstīšanas līgums, un tas bija izņēmums.

Arī menedžments mums toreiz bija vienots. Tas prasīja daudz laika un spēka, jo katru nedēļu bija jābrauc gan uz Lietuvu, gan Igauniju. Brauciens uz Tallinu vai Viļņu nozīmē četras stundas turp un četras atpakaļ. Un uz vietas vēl jāstrādā... Man ir seši bērni, kuri jāaudzina, tādēļ nolēmu, ka vērtīgāk savu laiku investēt savos bērnos, nevis pārbraucienos. Tas bija arī laiks, kad mēģināju iegūt trešo izglītību. Izvērtējot visus „par” un „pret”, nolēmām raidstacijas Lietuvā un Igaunijā pārdot. Arī no Ungārijas aizgājām. Domāju, ka mums savas stacijas izdevās pārdot labi,

Tolaik mūs izglāba mūsu disenīte Bezdelīgu ielā – *Super FM* deju klubs, kā toreiz to sauca. Tobrīd tas bija vienīgais deju klubs Rīgā, un pie tā vienmēr bija garas rindas. Vidējais apmeklētāju skaits bija 2000 cilvēku dienā. Klubs strādāja sešas dienas nedēļā, bet septītajā dienā bija slēgts, jo mēs mainījām grīdu, kas pa nedēļu bija nodejota.

mu uz *European Hit Radio*. Toreiz iegājām arī Ungārijas tirgū un plānojam ieiēt Polijā, tādēļ bija svarīgi, lai mums būtu starptautiski saprotams nosaukums. Visās mūsu stacijās strādāja vietējie speciālisti.

Vai arī šodien jūs darbojaties Lietuvā un Igaunijā?

Nē, mēs nostrādājam kaimiņvalstīs nedaudz vairāk kā trīs gadus un tad biznesu pārdevām. Kad uzsākām darboties, domājām, ka esam iekarojusi Baltijas tirgu. Diemžēl pēc trim gadiem secinājām, ka tāds Baltijas tirgus vispār neeksistē. Iespējams, ka tagad situācija ir nedaudz mainījusies, bet toreiz neviena no lielajām starptautiskajām kompānijām Baltijā nestrādāja vienoti. Parasti Lietuvā ir savs menedžments, Igaunijā savs un Latvijā savs, un visi strādā autonomi, labākajā gadījumā padaloties pieredzē. Piemēram, *Swedbank* Igaunijas filiāle visai maz ko zina par *Swedbank* Latvijas filiāles darbību. Labākajā gadījumā tās tiekas reizi gadā sporta spēlēs vai kādā seminārā. Tām nav ne kopīga mārketinga budžeta, ne vienotas stratēģijas. To, ka tāda vienota Baltijas

jo radio ir licencēts business un radio frekvenču ir tikai tik, cik ir. Citos biznesos ir savādāk, jo pārstāvniecību citā valstī var atvērt jebkurš, ja tikai viņam ir nauda.

Kā izjutāt kultūras atšķirības starp Lietuvu, Igauniju un Latviju?

Jā, kultūras atšķirības bija diezgan jūtamas. Tās var vērot jau te pat starp Kurzemi, Vidzemi un Latgali. Lietuvieši, piemēram, nepirktu benzīnu *Statoil*, ja to par lētāku cenu varētu nopirkt *Lukoil*. Latvijā mēs gribam būt *biezāki* nekā patiesībā esam. Es paziņām jautāju – kāpēc tu pildi benzīnu *Statoil*, ja *Dinaz* vai *Viada* ir lētāk? Benzīns taču visur ir viens un tas pats, no Mažeikiem. Uz šo jautājumu saņemu sašutuma pilnu atbildi – tu ko! Tur taču pārdevēja *pufaika* ģērbusies! Tāda ir mūsu mentalitāte. Igaunī mentalitātē ir tuvāki somiem.

Kāda šobrīd ir jūsu vieta tirgū?

Kopš 2005. gada visu enerģiju un līdzekļus investējam tepat Lat-



vijā, un mums izdevies kļūt par komerciālo radiogrupu Nr.1 ar gandrīz pusmiljonu klausītāju. Mums seko *Radio SWH* ar apmēram 300 tūkstošiem klausītāju. Mums priekšā ir *Latvijas Radio* ar pieciem produktiem, kuru klausītāju skaits pārsniedz 700 tūkstošus. Mūsu mērķis ir atņemt viņiem klausītājus un kļūt vēl lielākiem. Šobrīd Latvijas teritorijā mēs raidām 34 vietās, bet tuvākajā nākotnē plānojam šo skaitu palielināt līdz 70.

Rīgā mums ir 27 konkurentu raidstacijas. Uzskatu, ka tas Rīgai ir par daudz. No šīm ir tikai piecas vai sešas radiostacijas, kas saņem lielāko daļu no radio tirgus naudas. Lielākā daļa ir nepopulāras, un daudzu staciju nosaukumus cilvēki pat nezina. Parasti cilvēki izmanto četras piecas podziņas un klausās sev ierastas stacijas. Dažkārt ir arī tā, ka cilvēks kādu staciju klausās, bet īsti nezina tās nosaukumu.

Ceram, ka pienāks tāda diena, kad dabūsim no tirgus atpakaļ savu ieguldīto naudiņu. Biznesa princips ir tāds - ja tu esi mazīnš, tev ir jānomirst. Tādēļ pēdējos gados notiek globalizācija. Mazajiem medijiem ir jāapvienojas, jāveido koalīcijas, lai minimizētu izdevumus un nerastos zaudējumi. Piemēram, mums ir trīs radiostacijas, bet mums nevajag turēt darbā trīs tehniķus un trīs grāmatvežus.

Kā jūs attīstāt savas radiostacijas?

2008. gadā Latvijas Radio un TV padome izsludināja konkursu par trim jaunām apraides stacijām Rīgā. Piedaloties konkursā, vienu no tām vinnējām mēs, bet otru – mūsu partneris Ivo Baumanis. Savā frekvencē sākām veidot radio produktu *Hiti Rossiji* krievvalodīgai mērķauditorijai, jo Rīgā apmēram 60 % iedzīvotāju ir cittautieši. Otrā no jauniegūtajām frekvencēm mūsu partneris Ivo palaida *Latviešu radio*. Tas bija loģiski, jo vienā stacijā raidījām Rietumu mūziku, otrā latviešu, bet trešajā - krievu. Mūzika vispār dalās nacionālajā un internacionālajā. Manā izpratnē nacionālā mūzika Latvijā nozīmē mūziku latviešu un krievu valodā.

Latvijā ir tikai viena liela pilsēta – Rīga, kura kopā ar apkārtni veido 65 % no iekšējā kopprodukta. Reāli tas ir 80 % no visa Latvijas biznesa, tai skaitā lielajiem uzņēmumiem, piemēram, *Maxima* un *Lattelecom*. Eiropā Rīga ir unikālā situācijā – tā ir vienīgā pilsēta, kurā pārsvarā dzīvo cittautieši. Tādēļ Rīgā vislabāk tiek pārdoti produkti, kas domāti tieši cittautiešiem. Tas ir fakts, par kuru latvieši vai nu nezina, vai arī to ignorē. Piemēram, ja es saku, ka lielākais grāmatnīcu tīkls Rīgā ir *Polaris*, tad daudzi latvieši šo nosaukumu pat nezina un ir pārsteigti. Viņi saka – nevar būt, mums lielākais grāmatnīcu tīkls ir *Jāņa Rozes grāmatnīca*,

Valters un Rapa vai Zvaigzne ABC! Bet tā tas nav.

Tā mēs kādu laiku pastrādājām un tad sapratām, ka latviešu mūzikas ir par maz. Ideja par latviešu raidstaciju mums bija un ir laba, jo vēlamies palīdzēt vietējiem izpildītājiem. Viņi ir neapskaužamā situācijā, jo Latvijas teritorijā koncerttūrēm ir par mazu. Piemēram, Baltkrievijā ir apmēram 10 miljoni iedzīvotāju, un vietējiem māksliniekiem gandrīz visu gadu iespējams braukāt apkārt pa valsti un nopelnīt. Latvijā cilvēku skaits diemžēl ir mazs. Mūsējie nevar nopelnīt pat daudz maz labam video klipam, faktiski pat iztikai ne. Pat vislabākais menedžeris tik izcilai zvaigznei kā Laima Vaikule Latvijā labākajā gadījumā varēs noorganizēt tikai vienu īsu tūri, jo tāda vieta kā Lapmežciems par uzstāšanos varēs samaksāt tikai 300 latus un arī tikai tad, ja skatītāju zāles krēslus iekļās bankā. Vienīgais veids, kā dziedātājiem izdzīvot, ir dziedāt krieviski un braukt koncertēt uz Krieviju, vai dziedāt angļiski un mēģināt iekarot Eiropas tirgu, kā to

un banka tam deva kredītu. Mēs pasūtījām aparatūru, tā pienāca, un vienlaikus saņēmām ziņu, ka banka ir slēgta. Ko darīt? Nekas cits neatlika, kā naudiņu aparatūras apmaksai paņemt no sava biznesa. Kā jokojošies saka, lai tiktu pie naudas, ir jāpārdod kaut kas nevajadzīgs. Tātad - pārdosim balonu! No kaut kā mums bija jāatsakās, un mēs *nogriezām* veselu nodaļu, lai tiktu pie līdzekļiem. Ceram, ka tas ir tikai uz laiku. Šogad atkal plānojam atklāt 10 jaunas apraides vietas. Cik jaunas darba vietas tas radīs, pašlaik vēl nezinām. Parasti, ja parādās jauni projekti, mēs pieņemam jaunus darbiniekus, un šie projekti visbiežāk ir spējīgi sevi atpelnīt.

Cik bieži jūs atjaunojat aparatūru un raidīšanas tehniku?

Tehnika ir pietiekamai izturīga un pārāk bieži tā nav jāatjauno. ASV didžeji, piemēram, reklāmu liek ar rokām. Mums viss ir

Kopš 2005. gada visu enerģiju un līdzekļus investējam tepat Latvijā, un mums izdevies kļūt par komerciālo radiogrupu Nr.1 ar gandrīz pusmiljonu klausītāju. Mūsu mērķis ir kļūt vēl lielākiem. Šobrīd Latvijas teritorijā mēs raidām 34 vietās, bet tuvākajā nākotnē plānojam šo skaitu palielināt līdz 70.

dara *Prāta Vētra*. Tādēļ pagājušajā gadā mainījām *Latviešu radio* nosaukumu uz mūsu veco labo *Super FM*. Arī citi latviešu radio, piemēram, *Skonto* un *SWH*, atskaņo ārzemju mūziku.

Cik darbinieku strādā jūsu vadītājā uzņēmumā?

Uzsākot darbību, mūsu kolektīvs sastāvēja no piecpadsmit darbiniekiem. Vieni un tie paši cilvēki strādāja gan radio, gan deju klubā. Pagājušajā gadā pie mums strādāja 80 cilvēki – vislielākais skaits uzņēmuma vēsturē. Tik daudz darbinieku mums bija tādēļ, ka mēs īstenojam arī citus projektus, kas saistīti ar radio. Bijām, piemēram, saņēmuši ES finansējumu kādam projektam, kas popularizē produktus, izmantojot elektroniskos masu medijus. Šodien ekonomiskā situācija nav tik spīdoša, kā mums gribētos, tādēļ šī gada sākumā arī mēs veicām konsolidāciju. Izmantošu šo populāro vārdu, kas cilvēkiem nepatīk. Bet tā tas tik tiešām bija, jo mēs samazinājām gan štata vietas, gan budžetu. Mēs nonācām *force majeure* situācijā kādas visiem labi zināmas bankas dēļ, kura beidza pastāvēt. Ik gadus mēs dibinājām jaunas apraides vietas,

datorizēts. *European Hit Radio* datori paši atbilstoši programmai meklē, izvēlas un liek mūziku. Process ir sarežģīts, un tā vienkārši to izstāstīt nevar. Vienkāršais cilvēks jau arī nezina, kā strādā televizors, viņš zina tikai to, ka ir vadiņi, ir pults un rādās bilde. Arī mums ir pilnībā datorizēta radiostacija, kura pati spēj ģenerēt produktu.

Kāda ir jūsu izglītība? Kā tā palīdz vadītāja darbā?

Man ir divas izglītības. Trešo mēģināju iegūt, tomēr studijas nepabeidzu. Pēc savas pirmās izglītības esmu vēstures un sabiedrisko zinību skolotājs. Otrā izglītība man ir *inženier kolektīvo tehniku* – riteņu un kāpurķēžu tehnikas inženieris. Esmu beidzis Novosibirskas karaskolu. 1992. gadā, kad Latvija pēc PSRS sabrukuma kļuva neatkarīga, atgriezās Latvijā, jo mana mamma saslima un nebija neviena radnieka, kas par viņu parūpētos. Toreiz nedomāju par to, ka vēlos dzīvot neatkarīgā valstī, bet gan par to, kā palīdzēt mammai izārstēties. Jāsaka, ka zināšanas pašas par sevi neko nedod. Vairāk dod pierie-



Kopā ar biznesa partneri Uģi Poli



Radio kolektīvs



Ričards kopā ar kundzi

dze. Skolā mēs mācāmies algebru, bet cik daudziem no mums šis algebras zināšanas ir vajadzīgas dzīvē vai darbā? Katram ir kalkulators, kas palīdz visu nepieciešamo izrēķināt. Galvenā izglītības nozīme ir tā, ka cilvēks pieradina sevi mācīties. Galvenā skola un izglītība mūsu dzīvē ir pašmācība un pašattīstība. Laimīgs cilvēks spēj tikt galā ar dzīves izvirzītajām problēmām un zina, kā to izdarīt. Piemēram, šobrīd radio tirgus krīt, un jāspēj izdzīvot. Un ne tikai izdzīvot, jo ar to ir par maz. Ja grib tikai izdzīvot, tad pareizāk ir pārdot biznesu. Par masu medijiem vienmēr ir interese. Bet, lai cik grūta nebūtu situācija, biznesam ir jāattīstās un jāaglabā sava līdera pozīcija.

Kā šajos darbības gados esat mainījies un attīstījies? Kā pašlaik attīstāt savas vadītāja spējas?

Man ļoti ir paveicies ar savu biznesa partneri Uģi Poli, kurš man ir kā vecākais brālis un daudz vairāk. Viņam ir ļoti liela pieredze, un viņš savu latīņu vienmēr ceļ ļoti augstu. Tādēļ mums visiem, kas esam blakus, viņam ir jāseko. Ja līderis ir spēcīgs, tad arī pārējiem jāizglītojas, lai varam spriest un runāt par lietām kā vienlīdzīgi.

Man tiešām ir ļoti paveicies, ka varu strādāt kopā ar Uģi. Mēs strādājam kopā kopš 1993. gada, kaut arī pēc rakstura un dabas esam pilnīgi atšķirīgi. Ar Uģi kā partneri es jutos ļoti komfortabli, neraugoties uz visām grūtībām, kādas mums bijušas. Pirms tam man bija ienesīgāki biznesi, bet nekas neatsver darbu radio kopā ar Uģi Poli.

Visu laiku ir jāmācās. To daru gan es, gan arī Uģis. Šodien viņš kopā ar mūsu pārdošanas direktoru aizbrauca uz Barselonu, kur notiek seminārs radio darbiniekiem. Katru gadu mēs dodamies papildināt zināšanas uz ASV un Eiropas valstīm. Diemžēl Latvija šai ziņā ir ļoti maza un provinciāla.

Ja uzņēmuma darbinieki var mācīties, tad jāsecina, ka kopumā jūsu finansiālā situācija ir laba.

Ja godīgi, tad mēs ar Uģi šajā tirgū esam paši nabadzīgākie, jo pārējās stacijas pieder lielām finanšu struktūrām. Piemēram, *Radio SWH* šobrīd pieder Īrijas koncernam, kam pieder vairāk nekā 50 radiostacijas visā Eiropā. *Star FM* ietilpst Eiropas mediju koncerna *MTG* sastāvā, kam pieder arī *TELE2* un kura peļņa ik gadu ir vairāki miljoni. Arī citiem finanšu resursi ir daudz lielāki nekā mums. Neraugoties uz to, mēs attīstāmies, un tikai pateicoties tam, ka mums ir labākas un lielākas zināšanas radio jomā.

Televīzijā gandrīz visu izšķir nauda, jo tad var nopirkt labākos produktus, piemēram, *Dinamo Rīga* spēli vai kādu populāru seriālu, ko skatītāji vēlas redzēt. Skatoties televīziju, cilvēkam ir vienalga, pa kuru kanālu rāda to, ko viņš vēlas, galvenais, ka viņš to var redzēt. Bet neviena radio stacija nevar noslēgt ekskluzīvus kontraktus ar Madonna vai Britniju Spīrsu. Faktiski visas radiostacijas spēlē vienu un to pašu mūziku. Ja ņemam trīs radiostacijas, tad varam tās salīdzināt ar trim namamātēm, kuras gatavo rasolu. Produkti būs vieni un tie paši – kartupeļi, gurķis un desīņa, bet katram rasolam būs pavisam savādāka garša. Tāpat ir ar radio – ja ir specifiskas zināšanas, tad tās palīdz ar minimāliem resursiem veidot profesionālus un konkurētspējīgus produktus. Tā ir mūsu priekšrocība, kas ļauj veiksmīgi konkurēt ar bagātām ārvalstu kompānijām.

Nesim kaut vai *Mix FM*, kam ir četras radiostacijas krievu va-

lodā. Kā raksta medijos, sākotnēji šis radio bija saistīts ar Krasovicka kungu, vienu no *Parex* bankas vadītājiem, kurš ieguldīja līdzekļus. Neskatoties uz to, ka finanšu resursi bija apjomīgi, šim radio desmit gadu laikā nav parādījusies neviena apraides vieta ārpus Rīgas. Toties mums daudzās novados ir no divām līdz četrām stacijām, nemaz jau nerunājot par lielajām pilsētām – Liepāju, Madonu, Ventpili, Rēzekni un citām.

Mūsu bizness ir pozitīvs. Mēs visiem Latvijas iedzīvotājiem sniedzam pozitīvu noskaņojumu un pozitīvas ziņas. Mēs sakām – lai klausītos mūsu stacijas, jums nekas nav jāmaksā. Man ir prieks, kad, izbraucis no Rīgas, runājos ar cilvēkiem un viņi saka – jā,

Vai esat mainījis darba stilu attiecībā pret darbiniekiem?

Domāju, ka neko daudz, jo mūsu cilvēciskās īpašības ar gadiem nemainās. Vienmēr esmu centies un cenšos pret darbiniekiem izturēties pozitīvi. Man tiešām patīk cilvēki, kas pie mums strādā, un esmu pārliecināts, ka viņi ir vislabākie.

Protams, pa šiem gadiem mana pieredze ir augusi, un es daudz savādāk raugos uz tādiem jautājumiem kā atalgojums, darba laiks un atvaļinājumi. Tagad mēs to visu organizējam daudz labāk nekā agrāk. Uzskatu, ka vadības stils man ir tāds pats kā agrāk. Jā, ir nākušas klāt jaunas zināšanas un jauna izpratne par darba

Ja ņemam trīs radiostacijas, tad varam tās salīdzināt ar trim namamātēm, kuras gatavo rasolu. Produkti būs vieni un tie paši – kartupeļi, gurķis un desiņa, bet katram rasolam būs pavisam savādāka garša. Tāpat ir ar radio – ja ir specifiskas zināšanas, tad tās palīdz ar minimāliem resursiem veidot profesionālus un konkurētspējīgus produktus. Tā ir mūsu priekšrocība, kas ļauj veiksmīgi konkurēt ar bagātām ārvalstu kompānijām.

jā, mēs klausāties jūsu radio! Atšķirībā no konkurentiem mūsu radiostacijās valda ļoti pozitīvs noskaņojums. Ļoti viegla mūzika ir *Hiti Rossiji* radio. Arī tur mēs cilvēkus nenogurstoši iedvesmojam – viss būs labi! Mūsu princips ir tāds – lai par bēdīgām un sliktām lietām stāsta citi. Mēs savukārt sakām, ka viss būs labi, un cenšamies radīt pozitīvas emocijas.

Radio stacijās skan viena un tā pati mūzika, taču vienu mūziku klausīties ir vieglāk, bet citu smagāk. *Radio SWH* strādā vieni no labākajiem rīta šova vadītājiem Latvijā, Ufo un Fredis, bet naba-ga puīši jau desmit gadus strādā vienā vietā un dara vienu un to pašu. Labi vēl, ka viņiem uz pusslodzi ir tā meitene, kas palīdz. Rezultātā vienu dienu viņiem joki izdodas, kā „Laiza Minelli un riepās *Pirelli*”, bet citā rītā ikviens klausītājs jūt, ka vakar viņi ir bijuši ballītē un šorīt strādāt ir grūti... Mēs uzskatām, ka normālā situācijā, strādājot no rīta, didzeji mainās. Radio ir ļoti konservatīvs medijs. Tas nozīmē, ka cilvēki nemaina ieradumu un gadiem ilgi klausās vienu un to pašu, tādēļ jāsniedz viņiem arvien kas jauns. Ja klausītājs nomaina staciju, tad viņu atgūt ir grūti.

organizēšanu. Kādreiz, kad mums bija tikai piecpadsmit darbinieki, mēs par viņiem zinājām gandrīz visu un attiecības bija ļoti personiskas. Praktiski mēs visi kopā dzīvojām – pa dienu radio, bet pa nakti klubā. Tagad, kad mums ir gandrīz astoņdesmit darbinieki, situācija ir mainījusies. Nav iespējams kontaktēties ar katru – tam vienkārši trūkst laika. Labi, ka vēl visiem zinu vārdus. Vairāk rūpes veltu arī ģimenei, jo darbs ir tikai daļa no mūsu dzīves. Bērni aug, tādēļ laiks un uzmanība jāvelta arī viņiem.

Ko jūs novēlētu mūsu žurnāla lasītājiem?

Teikšu to pašu, ko mēs ik dienas sakām saviem klausītājiem. Viss būs labi! Galvenais – esiet pozitīvi, jo dzīve ir brīnišķīga! Dievs mums ir devis visu, kas nepieciešams, lai tieši šodien mēs būtu laimīgi. Nevajag gaidīt brīnumus un cerēt uz laimestu loterijā. Mums ir viss, lai mēs būtu laimīgi – skaista zeme un labi cilvēki. Lai jūsu lasītāju dzīvē viss ir labi! **BP**



vadītāja personība

Cilvēks piedzimst ar spēju kopumu, kuru mantojis no saviem vecākiem. Taču tas, vai šīs spējas tiks attīstītas un izmantotas atbilstoši esošajam potenciālam, citiem vārdiem, vai tās tiks attīstītas pilnā apjomā un vai vispār tiks izmantotas, ir daudzu apstākļu un mīļsakarību rezultāts.

No vienas puses, tā ir laba ziņa, jo tas nozīmē to, ka cilvēki savas spējas var attīstīt un izmantot sasniedzamo mērķu labad. No otras – iespējams, ir lietas, kuras viņi nekad nevarēs izdarīt tikpat labi, kā citi. Tomēr, lai kā būtu, vienmēr ir iespējams tiekties, ja vien ir skaidrs, uz ko, citiem vārdiem, būtu jāapzinās savas stiprās un vājās puses, lai spētu pilnveidoties.

Psiholoģijā joprojām pastāv dažādi viedokļi, kā formulēt personības jēdzienu. Paraugoties atpakaļ vēsturē, jāsecina, ka pirms Freida un citu pētnieku laikiem 19. un 20.gs., personības problēmas, tostarp attīstība vai dažādi traucējumi, tika vairāk interpretēti kā ārēja spēka ietekmēti – tas bija noticis krietni ilgu laiku, pateicoties diezgan striktem kultūras un sociālās dzīves stereotipiem. Tomēr par laimi mums visiem, Freida fundamentālā doma, ka

psihiskās izpausmes ir bāzētas noteiktās likumsakarībās, ļauj mūsdienās analizēt personību kā noteiktu struktūru un mēģināt paplašināt personības struktūras izpēti – arī saistībā, piemēram, ar sociālajām lomām. Tas ļauj pieņemt, ka noteiktu personības iezīmju kopums vai dažādi patēriņi ir atpazīstami kā specifiski un vairāk raksturīgi noteiktām cilvēku grupām. Kaut arī Freids ir nodevis mums mantojumā psiholoģijas „slimo daļu”, kā izteicās Ā.Maslovs, mums ir radusies iespēja to papildināt ar veselo un mēģināt pētīt visdažādākās situācijas un cilvēku reakcijas.

Mēģināsim izsekot dažādiem faktoriem un nosacījumiem, par kuriem tiek domāts, ka tie ir aktuāli un pētāmi komponenti vadītāja personībā vai arī to spēj būtiski ietekmēt.



Vecums

Jautājums ir salīdzinoši vienkāršs – kāds būtu optimālais vecums, lai kļūtu par vadītāju un kurā brīdī vadītājam savs krēsls būtu jāpamet. Ir ne mazums pieņēmumu, ka vecums (un arī pieredze) pozitīvi ietekmē lēmumu pieņemšanu. Lielākajās Japānas kompānijās vadītāju vidējais vecums ir 63,5 gadi; viceprezidentiem – aptuveni 56 gadi. ASV skaitļi ir līdzīgi. Tomēr atbilde būs jāmeklē saistībā ar konkrētā indivīda spējām izmantot savu pieredzi. Noteikti nozīme ir kultūras stereotipiem – attieksme pret briedumu sasniegušiem cilvēkiem dažādās kultūrās ir visai atšķirīga. Ja dažās zemēs iespēja kļūt par kompānijas prezidentu, vēl nesasniedzot 50 gadu vecumu, šķiet visai iespējama, citās tā izklausītos pēc absolūtas mistikas, kaut gan arī šeit ir izņēmumi. *Sony* vadītājs izveidoja savu uzņēmumu 25 gadu vecumā. *Facebook* un *Google* ir jaunu cilvēku radītas kompānijas. Ir pietiekami daudz piemēru, kuri apliecina, ka panākumus var gūt salīdzinoši ātri, ja vien cilvēkam piemīt atbilstošas spējas. Ne vienmēr primāri tās būs, t.s., tipiskās „saliedētāja” vai „līdzī saucēja” īpašības

nedroši un pakļaujas aizkaitinājumam. Grupu uzdevumu gadījumā, kur jānonāk pie kopējiem slēdzieniem, iniciatori grupas komunikatīvajiem procesiem vairumā ir tieši vīrieši. Tomēr ir arī pretēji argumenti, kuri arī ir vērā ņemami. Sievietes ir daudz jūtīgākas pret emocionālo klimatu, kāds valda kolektīvā, viņas ātrāk pamana emocionālu nestabilitāti citos cilvēkos, vienlaikus spējot paust rūpes un cenšoties situāciju stabilizēt. Tomēr, godīgi sakot, tas ir visai nekorekts mēģinājums, salīdzināt vīriešu vai sieviešu spējas vadīt kolektīvu. Drīzāk arī šis jautājums ir vairāk attiecināms un kopējo kultūras un sociālo situāciju. Dzimums, tāpat kā vecums, var tik uzlūkots gan no bioloģiskā, gan psiholoģiskā viedokļa. Savukārt no sociālā viedokļa raugoties, katrā kultūrā tiek piedāvāti noteikti uzvedības stereotipi, kuri atstāj iespaidu gan uz indivīda profesijas izvēli, gan potenciālo iespēju kļūt par vadītāju. Stereotipiskie pieņēmumi ir pamatā tam, ka sieviešu veiksmē biznesā joprojām tiek izskaidrota ar personisku pievilcību, nevis ar profesionalitāti. Ir novērota likumsakarība – ja grupa, kuru vada sieviete, gūst panākumus, tas tiek izskaidrots ar

Veiksmīgāki vadītāji ir cilvēki ar viduvēji attīstītām prāta spējām. Varētu rasties jautājums, kāpēc gan? Atbilde ir saistīta ar to, ka pastāv vismaz divu tipu intelekts – teorētiskais un praktiskais.

– iespējams, tas primāri būs pamanītais inovatīvais paņēmieni, kā atrisināt jau esošu problēmu. Piemēram, *Google* gadījumā tas ir citāds, daudz efektīvāks princips informācijas meklēšanā, nekā to izmantojuši līdzšinējie konkurenti – *Yahoo*, *Alta Vista* vai citi. Būtiska ir spēja tehnoloģisko piedāvājumu jūrā identificēt savu ideju un to spēt realizēt, jo dažreiz tā nav jārada no jauna, tikai jāpadara efektīva. Šajā gadījumā nozīme nebūs vecumam, bet spējai izmantot pieredzi un zināšanas.

Vecumu var uzlūkot divējādi – bioloģiskais vecums var būt šķērslis vadītāja funkciju veikšanai, piemēram, tādā gadījumā, ja intelektuālās spējas iet mazumā un pamazām cilvēkam jāatsakās no organizācijas vadīšanas, vai tieši otrādi, tās nav attīstītas vadītāja redzeslokam nepieciešamajā līmenī.

Tomēr galvenais nosacījums ir „sociālais briedums” – tas var būt raksturīgs gan jauniem, gan ne tik jauniem cilvēkiem. Dažos gadījumos automātiski nostrādā „vecuma” cenzs, kurš nepieļauj pārāk ātru kāpšanu pa karjeras kāpnēm, galvenokārt tieši sociālā brieduma trūkuma dēļ.

Dzimums

Kurš dzimums darbojas efektīvāk vadītāja lomā? Vadības patriarhāta piekritēji uzskata, ka dažās aktivitātēs, kurās ir jāpauz verbālā aktivitāte (piemēram, jāaizstāv sava pozīcija publikas priekšā), sievietes mēdz biežāk grūtās situācijās zaudēt līdzsvaru, izturas

veiksmi, savukārt, ja grupu vada vīrietis, panākumus saista ar vadītāja personības specifiku. Daudzās zemēs joprojām ir fiksējami nevienlīdzību apstiprinoši fakti, piemēram, attiecībā uz vīriešu un sieviešu iespējām ieņemt vadošu amatu.

Sociālais statuss un izglītība

Gan sociālajam statusam, gan izglītībai ir nozīme. Tipiskā situācija ir tāda, ka vidējā līmeņa vadītājam ir universitātes izglītība. Lielākoties runa ir par profesionālās sagatavotības pakāpi un spēju akadēmiskas vai teorētiskas zināšanas izmantot praksē. Patiesību sakot, tas zināšanu kopums, kurš kaut kādā veidā tiek diplomā definēts kā iegūtā profesionālā statusa pakāpe, nenozīmē to, ka cilvēks ir attiecīgās nozares profesionālis par 100%. Precīzāk, viņš uz to var pretendēt pie nosacījuma, ka nepārtraukti attīstīs savas spējas. Papildus stimulē ir arī tas, ka tie laiki, kad vadītāja postenī ilgstoši varēja uzturēties cilvēks ar zemāku izglītības līmeni nekā padotajiem, ir garām. Ja vien padotie apzinās savas ambīcijas, viņi paši pretendē uz vadošu posteni, un ļoti daudzās organizācijās tā tiek uzskatīta par likumsakarīgu situāciju. Protams, arī sociālā statusa ietekme var izrādīties nozīmīga – labākais veids, kā kļūt par kompānijas viceprezidentu, ir piedzimt kompānijas prezidenta ģimenē, tomēr arī tas nav absolūts nosacījums. Stīvs Džobss, viens no *Apple* dibinātājiem, bija adoptēts bērns, kuru uzaudzināja vecāki bez īpašiem sasniegumiem savas izglī-

tības jomā – viņi bija „vienkārši cilvēki”. Šis ir spilgts piemērs personības unikalitātei, spējai izmantot potenciālu bez „drošas aizmugures” un visnotaļ neievērojamu starta laukumu.

Spējas

Spējas ir personības īpašības un iezīmes, kuras ļauj optimāli noteiktās situācijās veikt noteiktas darbības. Spējas varētu tik dēvētas par vispārējām, piemēram, intelektuālās spējas un par specifiskām – profesionālās.

Pētījumi apliecina interesantu faktu – veiksmīgāki vadītāji ir cilvēki ar viduvēji attīstītām prāta spējām. Varētu rasties jautājums, kāpēc gan? Atbilde ir saistīta ar to, ka pastāv vismaz divu tipu intelekts – teorētiskais un praktiskais. Nevajadzētu automātiski pieņemt, ka teorētiskais intelekts ir kaut kas nozīmīgāks un vērtīgāks kā praktiskais. Vadītāju gadījumā ir tā, ka tieši praktiskais intelekts palīdz atrisināt pēkšņas vai neordināras situācijas daudz ātrāk un vienkāršāk, citiem vārdiem, var teikt, ka tas ir daudz elastīgāks.

Personības iezīmes

Vadītājiem ir **tendence dominēt**. Iespējams, ar šo nosacījumu ir saistīts priekšstats, ka par vadītāju jāklūst vīrietim. Tomēr ir jāspēj sava tieksme noteikt visu un vienmēr kaut nedaudz apvaldīt. Ja padotie seko tikai norādēm un direktīvām, viņi realizē aptuveni 65% no sava potenciāla – tā ir visai nelāga statistika. Otra būtiska iezīme ir vadītāja spēja iesaistīties neformālās attiecībās, pretējā gadījumā tieksme dominēt izskatīsies vienkārši kā tieksme pēc varas, jo vairāk tad, ja vadītājs savu statusu primāru būs ieguvis kā formālā autoritāte, nevis iekarojis savu pozīciju, izmantojot, piemēram, savas neformālā līdera spējas.

Pārliecība par sevi. Šajā gadījumā jāuzsver pozitīvais aspekts tajā nozīmē, ka tā nav pašpārliecinātība ar vēlmi kompensēt sava Ego vājumu, bet spēja būt pārliecinātam par sevi kā efektīvu cilvēku, kurš nebaidās no izaicinājumiem. Uz šādu cilvēku kritiskās situācijās var paļauties, viņš necentīsies glābt tikai savu ādu un spēš adekvāti reaģēt kļūdu gadījumā. Šāds uzvedības modelis vieš uzticību un paaugstina darbinieku motivāciju.

Emocionāla līdzsvarotība un atvērtība. Te drīzāk var runāt par emociju atbilstību situācijai un vienlaikus personības stabilitāti tajā nozīmē, ka cilvēkā nav jaušamas neirotiska emocionāla deficīta pazīmes, kas liegtu kļūt par sekmīgu vadītāju. Emociju kontroles mehānismi drīzāk liecina par to, cik efektīvas ir cilvēka psihes aizsardzības stratēģijas un cik efektīvi viņš tās ir spējīgs „izmantot”. Nepārtraukta negatīvu emociju apspiešana var novest pie psihiskām vai psihosomatiskām saslimšanām, savukārt adekvāta emociju izpaušana ļauj saglabāt psihisko stabilitāti pat ļoti sarežģītās situācijās.

Noturība pret stresu. Stresa situācijas ir ikdiena. Distresa situācijas vairāk jāsaista ar akūtu vai ietilgušu krīzi, un tām ir negatīvas sekas. Lielākā problēma ir nevis stress kā ikdienas sastāvdaļa, kas rosina cilvēku darboties, bet drīzāk, cik bieži cilvēki ir pakļauti distresam (negatīvi iekrāsotām situācijām), cik veiksmīgi cilvēki spēj tikt galā ar distresa sekām un kādus paņēmienus izmanto, lai atgūtos. Piemēram, narkotisko vielu lietošana smagas emocionālas slodzes gadījumā liecina par nespēju tikt galā ar spriedzi adekvātā veidā un arī vienlaikus par to, ka cilvēks, visticamāk, izmanto neefektīvas stratēģijas krīzes situācijās lielāko daļu savas

dzīves. Iemesli, kāpēc vadītāji raizējas, ir tie paši, kas vairumam cilvēku: bailes netikt galā ar darbu (visās nozīmēs, starp citu, arī uzticības neattaisnošana), bailes kļūdīties, tikt citu apietam (tātad, zaudēt līderpozīcijas), bailes zaudēt darbu un visbeidzot bailes pazaudēt savu „es”.

Radošums. Kreatīvi cilvēki biežāk kļūst par vadītājiem nekā dogmatiski vai stereotipiski noskaņoti indivīdi. Kreativisma pozitīvā puse ir spēja akceptēt viedokļu daudzveidību un mainīt darbības plānu atbilstoši jaunuzņemtajam kursam, neuztverot to kā sakāvi, atkāpšanos no mērķiem vai iepriekš izteiktajām idejām. Vienlaikus tas nozīmē spēju citu viedokļos saskatīt ko izmantojamu, neiznīcinot tos ar kritiku vai neatsakoties no tiem – likumsakarīgi, ka kreatīvi cilvēki lielākoties atsaucīgi uztver citus viedokļus.

Tiekšanās pēc zināšanām. Vēlēšanās sekot novitātēm ir ne tikai vadītājiem, bet arī līderiem raksturīga īpašība – viņi ir orientēti saskatīt likumsakarības un bieži vien intuitīvi nojauš, kurā virzienā būtu jādodas.

Tieksme pēc panākumiem. Ideālā gadījumā šī spēja ir pamatā visam – vēlme pašrealizēties un gūt panākumus. Šādi cilvēki meklē situācijas, kurās var uzņemties atbildību un pārbaudīt savus spēkus. Vienlaikus viņi necenšas atrast situācijas ar maksimālo risku – drīzāk viņos ir jūtama tiekšanās un vēlme pārbaudīt, vai izstrādātais plāns darbosies. Šī paša iemesla dēļ viņi gaida atgriezenisko saiti par to, cik sekmīgi veikuši uzdevumu.

Atbildības izjūta un uzticamība. Reputācijas zaudēšana firmai un tās pārstāvjiem var maksāt ļoti dārgi. Jebkurš uzņēmējs zina, ka uzticības zaudēšana līdzinās katastrofai, kuras sekas reizēm ir pat grūtī aptveramas. Ja vien pati darbība nebalstās uz apšaubāmu morāli, jebkura vadītāja darbība tiek novērtēta arī no ētisko kritēriju viedokļa. Nepārdomāta informācijas izpaušana vai tās sagrozišana var maksāt vadītāja vietu.

Patstāvība un neatkarība. Šī īpašība attiecas uz visu līmeņu vadītājiem. Savā ziņā to var raksturot ar karaļa un galma āksta attiecību pamatformulu: lai kas tiktu piedāvāts, gala lēmums ir jāpieņem valdniekam. Attiecībā uz vadītājiem – situācija ir līdzīga. Patstāvīgums lēmumu pieņemšanā iet roku rokā ar racionalitāti spriedumos.

Attīstītas saziņas spējas. Spējas veidot un uzturēt attiecības ar cilvēkiem ir viena no svarīgākajām īpašībām, kurai būtu jāpieņem vadītājam. Saziņas spējas un attīstīta komunikācija nenozīmē tikai regulāru apmaiņšanos ar e-pastu, bet gan efektīvu informācijas apmaiņu, kura tiek izmantota lietderīgiem nolūkiem. Komunikācijas efektivitāte ir daļa no panākumiem – kaut vai tāpēc vien, ka izmaiņu ātrums biznesā visticamākajā veidā ir saistīts ar komunikāciju.

Pārskatot spēju un īpašību kopumu, ko mēs mēdzam piedēvēt sekmīgiem vadītājiem, jāsecina, ka vadītāju personības iezīmes ir attīstāmas un principā nav pamata domāt, ka cilvēks noteiktos apstākļos, apzinoties pašattīstības iespējas un saskatot mērķus izaugsmei, par tādu nevarētu kļūt. **BP**

Literatūra

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadchr.html>
<http://www.cnyresumes.com/pdf/Personality-Traits-Leader.pdf>
<http://www.uprav.biz/materials/upravlentie/view/7293.html?next=5>



kā kļūt harizmātiskam vadītājam

Ar harizmas fenomenu mēs sastopamies ik dienu: skatoties TV, klausoties radio un lasot ziņas, mūs mēģina pārliecināt politiķi, meklējot dzīves jēgu un atbildes uz sarežģītiem jautājumiem, mūs iedvesmo garīdznieki un mistiķi, strādājot mūs ietekmē vadītāji, atpūšoties mēs smeļamies jaunas atziņas un dzīves gudrības no kino varoņiem un labiem draugiem, personiskajās attiecībās mūsu garastāvokli virza partneru un citu tuvinieku vārdi un darbi. Mēs nepārtraukti dzīvojam savstarpējās ietekmes procesā, mēs domājam, jūtam un darbojamies pastāvīgā kontaktā ar savu sociālo vidi. Taču daži indivīdi spēj ietekmēt un pārliecināt veiksmīgāk nekā citi un sasniedz gandrīz neticamas virsotnes, gūstot apbrīnu un līdzcilvēku uzticēšanos.



Tieši tādēļ harizma noteikti ir viens no tiem fenomeniem, kas nedod mieru cilvēka prātam no izseniem laikiem. Vislielāko uzmanību, zinātnisko preparēšanu un izpratnes transformāciju harizmas jēdziens ir piedzīvojis pēdējos 100 gadus, kad Makss Vēbers pievērsās padziļinātai šī fenomena izpētei. Harizma kā jebkurš sarežģīts un daudzpusīgs fenomens ir sava veida magnēts, kas pievelk teologu, sociologu, psihologu, politologu un filozofu prātus. Mūsdienās šis jēdziens ir ieguvis arī dažādus sadzīviskus skaidrojumus un tiek lietots ne retāk kā „stress” un „depresija”. Ja elektroniskajā meklētājā ieraksta „harizma”, tas sekundes desmitdaļā atrod aptuveni 38 900 000 rezultātus. Un neskatoties uz to, ka šis fenomens nav tik populārs kā „politika” - 538 000 000 rezultāti, „sekss” - 2 950 000 000 vai „mīlestība” - 7 110 000 000 rezultāti, tā ietekme ir izšķiroša, ja mēs domājam par sakārtotu darba vidi un veiksmīgu uzņēmumu darbību.

Kas ir harizma? Psihologijā harizmas fenomens tiek apskatīts neatraujami no līderības jēdziena. Kā rāda zinātniskie atklājumi, līderība jeb mērķtiecīgs sociālās ietekmes process sasniedz savas efektivitātes virsotnes, ja līderis ir pietiekami harizmātisks - pastāv nozīmīga pozitīva sakarība starp harizmātisko vadības stilu un padoto ieinteresētību darba procesā, kā arī viņu produktivitāti. Dažkārt ikdienā harizmu jauč ar pievilcību. Kā zināms, fiziski pievilcīgi cilvēki mums patīk, un mēs labprāt viņiem uzticamies, taču tas nebūt nenozīmē, ka tas var ietekmēt domāšanu, emocijas un uzvedību. Kas tad veido šo netveramo sajūtu, kas rodas, atrodoties blakus patiesam līderim, cilvēkam, kurš spēj iedvesmot

un aizraut, liekot sekot viņa idejām un dzīves veidam? Ja apkopo pēdējo 10 gadu empirisko pētījumu atziņas, tad var secināt, ka vadītāja harizma nav atraujama no mijiedarbības procesa ar padotajiem un izpaužas viņa uzvedībā.

Harizmātisku līderu galvenie raksturojumi:

- **Skaidras vīzijas definēšana.** Harizmātiski līderi veido nākotni, viņiem ir idejas par to, kam un kā jānotiek, un viņi spēj to pastāstīt saviem padotajiem un iedvesmot īstenošanai.
- **Darba nozīmes definēšana un iespējas realizēties.** Strādājot kopā ar harizmātisku vadītāju, padotie izjūt jēgu tam, ko viņi dara. Tas nav bezkaislīgs instrukciju un amata aprakstu izpildījums, tā ir jēgpilna darbošanās, kas būtiski ietekmē darba procesa rezultativitāti.
- **Problēmu risināšana.** Harizmātiski līderi spēj veiksmīgi risināt konfliktus, sīkus sarežģījumus un globālas uzņēmuma problēmas.
- **Rezultātu un prasību precīza definēšana.** Katrs padotais saprot, kas no viņa tiek gaidīts un kas viņam jādara.
- **Pārliecības demonstrēšana.** Harizmātiski līderi pauž pārliecību savā runā, stājā un darbos.
- **Uzdrošināšanās mainīt situāciju un uzņemties risku.** Vairums cilvēku ir tendēti saglabāt līdzsvaru un nemainīt situāciju pat tad, ja tā nav komfortabla vai izdevīga, jo pārmaiņas biedē. Harizmātiski līderi prot izvērtēt riskus un rīkoties bez simtprocentīgas garantijas.

- **Piemēra demonstrēšana sarežģītu ētisku dilemmu gadījumos.** Harizmātiski līderi ir uzvedības paraugi gan ikdienas situācijās, gan sarežģītos dzīves apstākļos.

Ja aplūko harizmātiska vadītāja personību, tad tai piemīt tādas īpašības kā mērķtiecība, atbildība, augsta stresa tolerance, drosmē, spēja mācīties, labas komunikatīvās prasmes, jūtīgums un pārliecība par sevi.

Pētījumos atklātās likumsakarības ļoti labi ilustrē atbildes, kuras

niegt kāroto. Ir maldīgi domāt, ka mācīšanās beidzas ar 12.klases vai augstskolas izlaidumu. Pēc būtības, tai būtu jāturpinās ar vēl lielāku intensitāti. Mana dziļā pārliecība un darba pieredze rāda, ka mēs spējam kardināli mainīt savu dzīvi, ja iemācāmies dzīvot un strādāt savādāk: domāt efektīvāk, darboties labāk, justies harmoniskāk.

Šo mācīšanās spēju harizmātiskie līderi izmanto visu savu mūžu. Tas prasa pārvarēt bailes no neizdošanās un atteikties no vairākām

Mēs visi esam apdāvināti ar vienu unikālu spēju, kas palīdz mums pat bez iedzimta talanta kļūt par izciliem mūziķiem, kas ļauj mums sasniegt olimpiskās virsotnes sportā, kas aizved mūs pa karjeras kāpnēm līdz pašai virsotnei un kas ļauj mums veidot laimīgas attiecības. Šī unikālā spēja ir spēja mācīties.

saņēmu, dažādos sociālajos tīklos uzdodot jautājumu „*Kādām īpašībām jābūt vadītājam, lai viņš jums būtu autoritāte?*” Daži atbildu piemēri.

- Vadītājam jāpiemīt taisnīgumam, aizrautībai (lai spētu iedvesmot), kompetencei un profesionalitātei (cilvēks zina, ko vēlas sasniegt, un ar kādām metodēm to var izdarīt). Labs vadītājs spēj novērtēt padotos, kas noteiktās jomās ir zinošāki par viņu, un ir gatavs atzīt, ja kādreiz ir kļūdījies.
- Spējai būt atbildīgam, ātri pieņemt lēmumus, drosmē. Harizmātiskai personībai.
- Kompetence, gudrība, objektivitāte, harizma, humors. Harizma, tas ir cilvēks, kurš bez samākslotības spēj iedvesmot un ir tāds, uz kuru citi skatās kā uz paraugu.
- Pārliecībai par sevi, saviem mērķiem, uzdevumiem. Neatlaidībai, kā arī spējai sabalansēt laipnību ar skarbumu.
- Izlēmīgam, konkrētam, profesionālam un arī familiāram.
- Gudram!
- Tādam, kurš pārzina visu kopējo saimniecības ainu, redz, ko vēlas uzlabot un kā, dzird un ņem vērā kolēģu viedokli. Patikams komunikācijā.

Cilvēku dzīves stāsti ir atšķirīgi, mēs paši esam atšķirīgi un arī tas, kas mums tiek dots kā spējas vai talants no dzimšanas, ir atšķirīgs, taču mēs visi esam apdāvināti ar vienu unikālu spēju, kas palīdz mums pat bez iedzimta talanta kļūt par izciliem mūziķiem, kas ļauj mums sasniegt olimpiskās virsotnes sportā, kas aizved mūs pa karjeras kāpnēm līdz pašai virsotnei un kas ļauj mums veidot laimīgas attiecības. Šī unikālā spēja ir spēja mācīties. Mēs spējam sasniegt visu to, uz ko tiecamies, ja vien ņemam talkā piepūli sas-

ierobežojošām iekšējām pārliecībām, piemēram, „man vienmēr ir taisnība”, „man ir tāda darba pieredze, ka mani jau neviens nevar pārspēt”. Dzīve ne brīdi nestāv uz vietas un tas, kas bija efektīvs vakar un šodien līdz pusdienlaikam, var nestrādāt rīt no rīta.

Mācīšanās prasme ir universāla, un tas liek domāt, ka kļūt par harizmātisku vadītāju ir iespējas katram, kurš pievērsīs pietiekamu uzmanību un pūles harizmātiska līdera īpašību un prasmju attīstīšanai. Tādēļ mēģināsim apvienot pētnieciskos darbos atklātos harizmātiska vadītāja uzvedības raksturotājus ar personības īpašībām, aplūkojot, kā tās vislabāk var attīstīt.

Pārliecība par sevi

Harizmātiski cilvēki ir autentiski, un pārliecinātība ir sava veida mugurkauls, uz ko balstās citas personības īpašības un prasmes. Pārliecinātība nav saistīta ar stūrgalvību vai ietiepību, tā ir kompleksa parādība, kas izpaužas fundamentālā pārliecībā par savām tiesībām dzīvot pēc paša uzskatiem un vēlmēm, nebaidoties kļūdīties vai neatbilst kāda gaidām, standartiem vai priekšstatiem. Pārliecināti cilvēki ļoti labi apzinās savas personības robežas – ko viņi vēlas un ko ne. Pārliecināti cilvēki nebaidās ieņemt vislabākās vietas šajā dzīvē, jo dziļi iekšēji tic, ka ir tam domāti un ir tās pelnījuši.

Mērķtiecība

Harizmātiskiem līderiem vienmēr ir nākotnes redzējums. Viņiem vienmēr ir vēlmes un vīzijas par tās realizāciju, par to viņi stāsta saviem padotajiem. Instrukcijas vai augstākās vadības rīkojumi ir pa šauru harizmātiskiem līderiem. Viņi visu mūžu nepār-

stāj tiekties un vēlēties. Ja sasniegts viens mērķis, tiek nosprausts nākamais. Bieži vien savā darbā sastopos ar to, ka pieauguši cilvēki ir aizmirsuši, kā ir kaut ko gribēt. Paliek tikai pienākumi un standartizēts vēlmju komplekts: jauns telefons, mašīna, māja. Tā diemžēl notiek, jo audzināšanas un mācību sistēma nereti apslāpē un bremzē mūsu vēlmju generatorus. Mēs iemācāmies negribēt, jo tā ir ērtāk mūsu vecākiem, audzinātājiem un skolotājiem. Izaugot ļoti bieži mēs aizmirstam, ka situācija ir mainījusies, un turpinām dzīvot *ērtajā režīmā*. Vai arī sastopama vēl viena galējība – perfekcionisms, kuru nereti jauc ar ambiciozitāti un izaicinošiem mērķiem. Vēlme visu izdarīt ideāli, sasniedzot tikai uzvaru, saistīta ar bailēm kļūdīties, un tai ir maz kopīga ar cēliem un sarežģītiem mērķiem. Mērķtiecīgi cilvēki redz un spēj precīzi aprakstīt savu mērķi, bet viņi nepieturas pie viena vienīgā realizācijas ceļa un ļoti labi apzinās, ka ceļš nekad nebūs gluds. Harizmātiskam vadītājam ar mērķtiecību vien ir par maz. Viņam jāprot aprakstīt un pastāstīt par savu labāko nākotni citiem tā, lai viņi to ieraudzītu un iekārotu. Patiesībā daudzi cilvēki gaida, lai viņiem piedāvā nākotnes sasniegšanas ceļu (ja būtu savādāk, tad reklāmas, reliģiozās sekas un labi pārdevēji vienkārši sen bankrotētu).

Atbildība

Ja mēs domājam, ka tas, kas notiek mūsu dzīvē, ir atkarīgs no valsts politikas, dzīves apstākļiem, situācijas tirgū un sliktiem kaimiņiem, tad droši var teikt, ka mūsu atbildības fokuss ir ārpus mums, mēs vairs nedzīvojam savu dzīvi, bet gan atdodam vadības grožus mistiskiem *viņiem*. Tas dod psiholoģisku atvieglojumu „es neesmu vainīgs”, bet tas atņem brīvību un prieku. Harizmātiski līderi saglabā atbildību par savu dzīvi. Tieši tādēļ viņi ir piemērs dažādās dzīves situācijās, aiz viņu muguras gribas paslēpties, jo viņi dod drošības izjūtu ar savām spējām pieņemt lēmumus un tikt galā ar sekām.

Augsta stresa tolerance

Spēja tikt galā ar sarežģītām situācijām, neskaidrību un neziņu. Viens no lielākajiem izaicinājumiem, kuru katrs cilvēks izdzīvo, ir saskarsme ar neprognozējamām situācijām. Tās vienmēr rada mūsos nedrošību un vēlmi izvairīties no tām. Dažkārt man šķiet, ka dzīve sastāv tieši no šīm neprognozējamībām un izmisīgiem cilvēka pūliņiem padarīt to prognozējamu ar dažādu rituālu, noteikumu, laika prognožu, horoskopu, riska vadības rokasgrāmatu, tradīciju palīdzību. Harizmātiski līderi spēj sadzīvot un pieņemt dzīves mainību. Viena no pieaugušo cilvēku svarīgākajām prasmēm ir prasme nomierināt sevi, taču diemžēl ne visi mēs to protam. Šī prasme labi padodas attīstībai gan ar dažādiem relaksācijas un elpošanas treniņiem, gan ar domāšanas modeļu sakārtošanas paņēmieniem.

Drosme

Spēja uzņemties risku, rīkoties ārpus vispārpieņemtajiem uzvedības stereotipiem. Harizmātiski cilvēki nedzīvo kādam vai tāpēc, ka tā vajag, viņi dzīvo tā, kā vēlas vai kā uzskata par pareizu. Drosme ir pretstats bailēm un trauksmei, kas bieži vien paralizē mūsu domāšanu un neļauj rīkoties. Dažkārt cilvēki mēdz teikt, ka viņiem ir slinkums uzsākt savu biznesu vai arī viņi, pat nepamēģinot, ir pārliecināti,

ka jaunie pienākumi nepatiks un neizdosies, ka nav vērts mēģināt, jo tik un tā nesanāks – šajos gadījumos cilvēkus visbiežāk vada bailes, nevis objektīvie apstākļi.

Labas komunikatīvās prasmes

Pirmkārt, harizmātiski vadītāji prot runāt publiski. Viņu runas aizrauj, iedvesmo, motivē. Publiska runa ir harizmātisku līderu galvenais ietekmes instruments, tā izpaužas visas viņu personības īpašības un prasmes. Taču bez runas mākslas, harizmātiski vadītāji prot arī klausīties. Prasme klausīties neaprobežojas ar skaņu sadzirdēšanu, tā ietver aktīvu uzklausišanas procesu, kas kontrolē uztvertā precizitāti.

Jūtīgums pret padoto vajadzībām un apkārtējās vides prasībām. Harizmātisks cilvēks ir kontaktā ar savām emocijām un savu ķermeni. Jāatceras, ka saskarsmē aptuveni 80% informācijas nodod neverbāli. Līdz ar to ķermeņa un emocionālo signālu uztveršana ir būtiska, lai varētu izprast un vadīt situāciju. Dažkārt to sauc par labu intuīciju, taču tās pamatā ir labs kontakts ar savu iekšējo pasauli.

Spēja iedvesmot

Piešķirt nozīmi tam, kas notiek un kas tiek darīts.

Harizmātiski vadītāji spēj iedvesmot padotos, padarot darba izpildi par jēgpilnu procesu un panākot līdz ar to lielāku darbinieku atbildību un atdevi. Harizmātiski cilvēki rada pasauli un dod līdzcilvēku dzīvēn virzienu, jēgu un nozīmi.

Esmu pārliecināta, ka katrā no mums mīt šī spēja radīt un veidot dzīvi, tāpēc vēleiz vēlos uzsvērt, ka par harizmātisku vadītāju kļūt noteikti var. Taču tas prasa pamatīgu sevis izpēti un attīstīšanu tajās jomās, kas vēl nav sasniegušas meistarības līmeni. Dažos populāros interneta avotos atrodam šādi padomi harizmas attīstīšanai: smaidiet, atcerieties cilvēku vārdus, izrādiet interesi! Ir arī citi līdzīgi padomi, kas ir viegli izpildāmi. Iespējams, ka tas varētu būt labs sākums, tomēr iesaku paturēt prātā kopējo harizmātiskā vadītāja portretu, lai neapjuktu informācijas un piedāvājumu jūrā. **BP**

Literatūra

- Babcock-Roberson, M.E., Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Psychology*, 144, 313-326.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187– 300.
- Bhude, A.V. (2008). Charisma: The phenomenon and its psychology: A mental health perspective. *Indian Journal of Psychiatry*, 50, 274-281.
- Levine, K. J., Muenchen, R. A., Brooks, A.M. (2010). Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma Measured? *Communication Monographs*, 77, 576-591
- Reicher, S. D., Haslam, S. A., Platow, M. J. (2007). The New Psychology of Leadership. *Scientific American Mind*, 18, 22-29.



profesionālās spējas un darba sasniegumi

Cilvēku resursu vadīšanas teorija virzīta uz to, lai noteiktu, kā efektīvi izmantot cilvēku resursus. Galvenais priekšnosacījums šādas efektīvas cilvēku resursu izmantošanas nodrošināšanai ir rēķināšanās ar „cilvēcisko faktoru”. Ļoti daudz pētījumu un priekšlikumu personāla atlasei, integrēšanai, apmācībai un attīstīšanai, motivēšanai un citām cilvēku resursu vadīšanas jomām koncentrējas ap to, lai labāk izzinātu cilvēku individuālos faktorus, to ietekmi uz darba rezultātiem un uzvedību un lai precīzāk ņemtu vērā šos novērojumus organizāciju mērķu sasniegšanai.



Attiecībā uz darbinieku vai pretendentu spēju konkrētam darbam cilvēku resursu vadīšanas teorijā un praksē izmanto dažādus terminus: spējas, zināšanas, prasmes, iemaņas, kompetence, kvalifikācija, potenciāls utt. Iepazīstoties ar vietējām zinātniski-populārajām publikācijām personāla vadīšanā, nerunājot par virkni redzētiem darba sludinājumiem un kvalifikācijas prasību paraugiem, rodas jautājums, kādu jēdzienu sistēmu šo dokumentu autori izmanto? Liekas, ka jēdzieni un to atbilstošā pielietošana šiem autoriem nav tik svarīga, un profesionālajā terminoloģijā veidojas aizvien lielāks haoss.

Tomēr kvalificēts psihologs vai pedagogs saprot, cik svarīgi atšķirt, piemēram, spējas no prasmēm, jo tās ir atšķirīgi diagnostiscējamās un attīstāmas.

Zināšanas ≠ prasmes ≠ iemaņas ≠ kompetence ≠ spējas

Psiholoģijas zinātnē „zināšanas”, „prasmes”, „iemaņas” un „spējas” ir atšķirīgi jēdzieni. Šoreiz, paejot garām psihologu diskusijām par katra šī jēdziena izpratni, balstīsimies uz vispārpieņemtām definīcijām.

Zināšanas – informācijas apjoms cilvēka atmiņā.

Prasme – apgūtais noteiktas darbības izpildījuma veids, kuru nodrošina iegūtās zināšanas un iemaņas.

Iemaņas – labi ietrenēta, automātiskā darbība.

Zināšanas, prasmes un iemaņas ir tas, ko cilvēks iegūst dzīves, mācību, darba un citas pieredzes ceļā.

Vēl sarežģītāk ir ar jēdzienu „**kompetence**”, jo šobrīd tam ir vēl vairāk definīciju un lietošanas kontekstu. Latvijā ir pat speciālais Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisijas lēmums „Par termina *kompetence* izpratni un lietošanu latviešu valodā”, saskaņā ar kuru „... termins *kompetence* latviešu valodā lietojams vienskaitļa formā un tā jēdzieniskais saturs atspoguļots “Pedagoģijas terminu skaidrojošajā vārdnīcā” (Rīga, 2000) divās nozīmēs: ...1. Nepieciešamās zināšanas, profesionālā pieredze, izpratne

kādā noteiktā jomā, jautājumā un prasme zināšanas un pieredzi izmantot konkrētā darbībā. Personas (darbinieka) kompetenci vērtē apkārtējie cilvēki, sadarbības partneri, sabiedrība. 2. Piekritība, tiesīgums (kāda jautājumā), pilnvaru kopums; sfēra, par ko ir uzdota atbildība, ņemot vērā personas izglītību, spējas, zināšanas un pieredzi attiecīgajā jomā...”¹. Šī lēmuma esamība gan neierobežo personāla vadīšanas speciālistus ieviest praksē „kompetenču pieeju” personāla atlasei, attīstīšanai un darba izpildījuma novērtēšanai, kurā atslēgtermins „kompetences” nozīmē cilvēka uzvedību, jeb uzvedības izpausmes, darba izpildē, un kuras izriet no cilvēka zināšanām, prasmēm, attieksmēm un īpašībām.

Spējas – cilvēka īpašības, kuras nosaka noteiktas darbības apguves un izpildes ātrumu un stabilitāti.

Spējas, kuras nepieciešamas daudzu darbības veidu izpildei, piemēram, *spēja saprast jēdzienus, uztvert attālumu, iegaumēt, analizēt situāciju*, sauc par **vispārējām spējām**. Bieži vien vispārējās spējas pielīdzina „intelektam”¹ (ko atkal nedrīkst jaukt ar „inteliģenci”), dažreiz pie tām pieskaita arī radošās spējas un mācīšanās spējas¹. Savukārt konkrētajā profesijā vai amatā nepieciešamās spējas sauc par **profesionālajām spējām**. Izšķir daudz dažādu profesionālo spēju veidu, tomēr svarīgi zināt, ka:

1. ir elementārās un sarežģītās spējas – elementāro spēju pamatā ir kāda viena īpašība vai process, piemēram, acumērs, analītiskā domāšana, operatīvās atmiņas apjoms, roku kustību koordinācija, bet tādas spējas kā organizatoriskās, komunikatīvās, muzikālās, matemātiskās u.tml. ir sarežģītās spējas, jo sastāv no vairākām elementārajām spējām;
2. atkarībā no tā, kādu cilvēka individualitātes aspektu profesionālās spējas raksturo, tās iedala tādās grupās kā sensorās (attiecas uz maņu orgānu darbību), perceptīvās (uztvere), uzmanības, mnemiskās (atmiņa), iztēles, domāšanas, runas, motorās (kustības) spējas, kā arī spējas, kas raksturo cilvēka

emocionālo un motivācijas aspektu;

3. ir bioloģiski nosacītās un sociāli nosacītās spējas – bioloģiski nosacīto spēju attīstības pamatā ir *dotības* (iedzimtās īpašības), piemēram, acumērs, ožas jūtīgums, muzikālā dzirde, kustību reakcijas ātrums un precizitāte – mācības un mācīšanās arī pozitīvi ietekmē šo spēju attīstību, tomēr augstus rezultātus var sasniegt, ja cilvēkam ir attiecīgas dotības; sociāli nosacīto spēju attīstība vairāk ir atkarīga no audzināšanas bērnībā, mācību procesa un paša motivācijas nekā no dotībām – tādas spējas, piemēram, ir organizatoriskās spējas un komunikatīvās spējas.

Atgriežoties pie jautājuma, kā spējas atšķiras no zināšanām, prasmēm un iemaņām, jāsaprot, ka

- zināšanas, prasmes, iemaņas nevar būt bioloģiski nosacītas vai iedzimtas;
- profesionālās zināšanas, prasmes, iemaņas var apgūt mācīšanās procesā pat, ja attiecīgas profesionālās spējas nav attīstītas vēlamo līmenī – zināšanas, prasmes un iemaņas var „iekalt” daudzskārtējās atkārtotības ceļā;
- lāci arī var iemācīt deļot..., bet kāds no viņa ir deļotājs!? – konkrētam darbam nepieciešamo spēju esamība cilvēkā ir tas, kas pie vajadzīgas motivācijas atvieglo un paātrina profesionālo zināšanu, prasmju un iemaņu apgūšanu, kā arī kopumā nodrošina profesionālo veiksmīgumu attiecīgajā darba veidā.

vien, meklējot darbiniekus tādām darbavietām, lielāku uzmanību pievērš pretendenta darba pieredzei.

Profesijas, kurās ir nepieciešama gan kvalifikācija, gan noteiktas spējas, turklāt spējām var būt izšķirošā nozīme, piemēram, ķirurgs, pilots, aktieris, juvelieris, izlūks. Šeit var būt arī iepriekš minētā veida profesijas, ja darbs notiek neikdienišķos vai pat ekstremālos apstākļos, piemēram, kara žurnālists, populāra modes nama dizainers, montieris, kuram darbs ir lielā augstumā, grāmatvedis, kura pārziņā ir ļoti daudz objektu, grūti audzināmo bērnu skolotājs. Šajā gadījumā personāla atlasei jābūt diezgan stingrai, kurā nopietni jāizvērtē darbam nepieciešamās pretendenta psiholoģiskās un fiziskās īpašības. Bez attiecīgajām spējām diez vai darbinieks sasniegs labus rezultātus.

Nemot vērā profesionālo zināšanu, prasmju un spēju atšķirīgu ieguldījumu darba izpildē, izkristalizējas divi profesionāļu tipi – „darba rūķis” un „talants”. Abus vieno augsta darba motivācija, zināšanas, prasmes, spējas. Mērķtiecīgi vai netieši, bet, apņemoties izdarīt savu darbu vislabākā veidā, profesionālis savu iespēju ietvaros apgūst darbam vajadzīgas zināšanas un prasmes, aktivizējot un attīstot pie tā savas spējas. Tomēr atšķirība ir tajā, ka „darba rūķim” spēju, kas ir nepieciešamas vai vēlamas viņa darbā, vai nu nav, jo nav attiecīgo dotību, vai nu šīs spējas nepietiekoši attīstītas, kas var būt vēl spēcīgāka faktora ietekmes sekas, piemēram, bailes, neadekvāts pašvērtējums, konformisms, kas neļauj šīm spējām izpausties. „Darba rūķa” panākumu atslēga

„Darba rūķim” spēju, kas ir nepieciešamas vai vēlamas viņa darbā, vai nu nav, jo nav attiecīgo dotību, vai nu šīs spējas nepietiekoši attīstītas, kas var būt vēl spēcīgāka faktora ietekmes sekas, piemēram, bailes, neadekvāts pašvērtējums, konformisms, kas neļauj šīm spējām izpausties.

Divi profesionāļu tipi: „talants” un „darba rūķis”

Sadzīviski runājot, katrā profesijā var būt savi profesionāļi (arī apkopēji un sētnieki). Ielūkosimies profesiju veidos atkarībā no tā, cik stingras prasības profesionālajai sagatavotībai un spējām tās izvirza.

Profesijas, kurām nav nepieciešama kvalifikācija un īpašas spējas, piemēram, tas pats sētnieks, nelielu teritoriju apkopējs, dežurants, trauku mazgātājs. Tādās profesijās, lai labi tiktu galā ar saviem darba uzdevumiem, pietiek ar vispārējām darbaspējām.

Profesijas, kurās ir nepieciešama noteikta kvalifikācija un vēlamas īpašas spējas. Pie šī veida pieder ļoti daudz profesiju – grāmatvedis, sekretārs, bārmenis, šuvējs, atslēdznieks, virpotājs utt. Šādās profesijās augstus rezultātus var sasniegt arī bez attiecīgām profesionālām spējām, izmantojot vien mācību un pieredzes ceļā iegūto zināšanu bagāžu un labi ietrenētas prasmes. Tāpēc bieži

ir pacietība un neatlaidība, kā arī uzkrātā darba pieredze. Viņam vislabvēlīgākie apstākļi panākumu gušanai ir stabila, droša vide, skaidri darba uzdevumi, kas regulāri atkārtojas, bez ekstrēmām situācijām un neparedzamības. Tiklīdz „darba rūķis” saduras ar kaut ko nepieredzētu, nesaprotamu, viņš izvēlas vai nu to ignorēt un rīkoties kā parasti, pārbaudītā veidā, vai nu ar savu pacietību un neatlaidību meklē izeju un kaut kādu risinājumu problēmai, kas prasīs no viņa papildu pūles un laiku.

Atšķirībā no „darba rūķa” profesionāla „talanta” panākumu atslēga ir viņa spējas, kuras grūti noslēpt. Atbilstošu profesionālo spēju esamība darbiniekā izpaužas tā, ka viņš

1. ātrāk iestrādājas un apgūst jaunus uzdevumus (arī bez līdzšinējās darba pieredzes);
2. sniedz labus darba rezultātus (virs vidējā līmeņa);
3. ātrāk atbilstoši reaģē uz nepieredzēto vai negaidīti notikušo;

4. retāk rada ekstremālas situācijas vai arī atrisina tās ar mazākiem zaudējumiem.

Ikdienišķos darba apstākļos „darba rūķi” un „talantu” var neatšķirt. Tikai neordinārās situācijās atklājas, kas ir kas.

„Talants” vai darbinieks ar darbam noderīgām spējām noteikti ir efektīvāks. Bet pie visām „talanta” priekšrocībām pastāv risks, ka tāds darbinieks, pierodot pie ātras veiksmes, var kļūt pavisam un neiecietīgs pret šķēršļiem.

Profesionāli nozīmīgās kvalitātes

Profesionāli nozīmīgās kvalitātes – cilvēka kvalitātes, kuras ir nepieciešamas profesionālās darbības realizācijā vismaz normatīvi uzdotajā līmenī un kuras korelē vismaz ar vienu no būtiskajiem profesionālās darbības parametriem (produktivitāti, kvalitāti, stabilitāti).⁵

Profesionāli nozīmīgo īpašību vai kvalitāšu koncepcija ļoti tuva profesionālo spēju tēmai. Ja ar profesionāli nozīmīgām kvalitātēm saprot tikai konkrētai profesionālajai darbībai nepieciešamās cilvēka psiholoģiskās vai fiziskās īpašības, tad atšķirību no profesionālajām spējām nav... Bet kā pats koncepcijas autors krievu psihologs Vladimirs Šadrikovs (*Шадриков*) norāda, ka profesionāli nozīmīgās kvalitātes neaprobežojas ar spējām vien, jo šīs kvalitātes var būt arī cilvēka vajadzības, intereses, uzskati un citi individuālie faktori, kas ietekmē profesionālās darbības efektivitāti un šīs darbības apgūšanas veiksmīgumu⁶. Pati ideja par cilvēka īpašību nozīmi darba izpildē, protams, nav jauna, un šī jautājuma zinātniskā izpēte aktivizējās jau 20.gadsimta 20.gados. Profesionāli nozīmīgo kvalitāšu koncepcijas īpatnības un uzmanības vērtas atziņas ir šādas.

- Jebkurai veiksmīgai profesionālajai darbībai ir nepieciešams noteikts profesionāli nozīmīgo kvalitāšu (PNK) kopums, kurš ir kā savstarpēji saistītu kvalitāšu organizētā dinamiskā sistēma. Kvalitātēm var būt veicinoša vai kompensējoša ietekme: kāda kvalitāte var veicināt citas kvalitātes izpausmi un attīstību, vai var kompensēt citas kvalitātes trūkumu, piemēram, *ja pārdošanas aģents ir jauns, kautrīgs cilvēks, tad viņa augsta darba motivācija šo kautrīgumu var kompensēt un veicināt neatlaidību.*
- Izšķir **absolūtās PNK** – kvalitātes, kuras nepieciešamas profesionālās darbības izpildes normatīvi uzdotā, vidējā līmenī; **relatīvās PNK** vai „meistarības PNK” – kvalitātes, kas ļauj sasniegt virs vidējā izpildes līmeni; **anti-PNK** – kvalitātes, kuras ir nepieļaujamas vai nav vēlams.
- Ir tādas **universālās PNK**, kas attiecas praktiski uz jebkuru profesionālo darbību: 1) atbildība, paškontrolē, profesionālais pašvērtējums; 2) emocionālā stabilitāte, trauksmainība, attieksme pret risku; 3) neirodinamiskās īpatnības, ekstraversija-introversija.
- Cilvēkā PNK sistēma nav kaut kas gatavs un nemainīgs; tā profesionālās darbības procesā veidojas un mainās. Piemēram, *darba karjeras sākumā cilvēka trauksmainības līmenis parasti paaugstinās, bet tad sāk samazināties, kamēr pie 3-5 gadu pieredzes tas kļūst pārāk zems, kas strādnieku profesijās var radīt augstu traumatisma līmeni neuzmanības vai pārgalvības dēļ. Turpmāk trauksmainības līmenis pakāpeniski pieaug līdz optimālajam līmenim un dažreiz pirmspensijas vecumā var būt atkal trauksmainības lēcieni uz augšu.*

Profesionāli nozīmīgo kvalitāšu koncepcija ir ērta profesionālo prasību noteikšanā, vismaz no tāda viedokļa, ka uz šo brīdi pastāv gatavas dažādas metodoloģijas PVK noskaidrošanai, kā arī pastāv gatavi galveno PVK saraksti dažādām profesijām un darba uzdevumiem. Šī koncepcija ir arī daudz plašāka par personības Piecu faktoru modeli (*Five-Factor Model*), kurš diemžēl aizvien paliek vienīgais dominējošais rietumu un amerikāņu pētījumos cilvēku resursu vadīšanas un organizāciju psiholoģijas nozarē.

Veiksmīga vadītāja kvalitātes

Ir atšķirīgie uzskati par to, kādam jābūt vadītājam. Piemēram, vieni speciālisti apgalvo, ka pastāv noteikts profesionāli nozīmīgo kvalitāšu kopums, kas nosaka vadītāja darba efektivitāti. Savukārt citi apgalvo, ka tāda kvalitāšu kopuma nav: dažādās situācijās izpaužas dažādas personiskās īpašības, un atsevišķās situācijās ir nepieciešamas savstarpēji izslēdzošas īpašības, piemēram, stingrība un empātija.

Lai noskaidrotu, kas tieši raksturo veiksmīgus vadītājus un kādas zināšanas, prasmes un spējas viņus atšķir no mazāk veiksmīgiem vadītājiem, Maiks Pedlers un viņa kolēģi veica speciālu pētījumu. Par veiksmīgiem vadītājiem tika uzskatīti tie, kuri iepriekš bija paaugstināti amatā vai kuri bija jaunāki par vidējo attiecīgā līmeņa vadītāju, vai kuru darba izpilde bija virs vidējā līmeņa. Visus pētāmos vadītājus analizēja pēc viena un tā paša plāna, ar vienām un tām pašām metodēm un metodikām. Turpmāk noteica veiksmīgo vadītāju būtiskās atšķirības⁸.

Kā atzīmē paši autori, daudzas veiksmīgiem vadītājiem raksturīgās 11 kvalitātes ir savstarpēji saistītas – vienas kvalitātes esamība veicina arī citas kvalitātes attīstību. Turklāt visas šīs kvalitātes iespējams apgūt arī patstāvīgi. **BP**

Literatūra

1. 29.09.2009. LZA Terminoloģijas komisijas lēmums Nr.84 “Par termina kompetence izpratni un lietošanu latviešu valodā”
2. Competence and competency frameworks / The Chartered Institute of Personnel and Development (UK). -<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/competence-competency-frameworks.aspx> - Revised May 2011.
3. The Penguin Dictionary of Psychology / Ed. by Reber A.S., Reber E.S., Allen R. – Penguin group, 2001.
4. Большой психологический словарь / Сост. Мещеряков Б., Зинченко В. - Олма-пресс, 2004.
5. Pārveidots no Карпов, А.В. Понятие профессионально важных качеств деятельности // Психология труда. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. — 352 с.
6. Шадриков, В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. - М.: Наука, 1982.- 185с.
7. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Никифоров Г.С., Дмитриева М.А., Корнеева Л.Н. и др.; под ред. Никифорова Г.С.- СПб: Издательство С.-Петербургского университета, 1991, 76с.
8. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. A Manager's Guide to Self-Development. 5th Edition. – McGraw-Hill, 2007.



Līderi mirst pirmie?

Krievijā ir divas problēmas: muļķi un slikti ceļi. Tā vismaz jau gana ilgu laiku apgalvo paši krievi. ASV lepojas ar labiem ceļiem, bet no muļķiem izbēgt nav izdevies. Tā vismaz apgalvo Lī Jakokka. Pie kam muļķi ir okupējuši Baltā nama kabinetus, Senātu un Kongresu. Latvija cieš no sliktiem ceļiem, muļķiem un līderu trūkuma.

Nemāku spriest, vai Obama ir gudrs, viņš ASV politikā ir tāds pats „melns zirdziņš” kā bijušais Krievijas prezidents Medvedjevs vai prezidents Bērziņš Latvijā. Obama noteikti ir personība, viņš „piepilda” telpu, Medvedjevs ir līderis, neskatoties uz marionetes auklīnām Putina rokās. Bērziņš ir spēcīgs zemnieks no Vidzemes. Zatlers bija labs dakters. Ulmanim bija pareizs uzvārds. Šķēle bija savtīgs. Emsis bija naivs. Kalvītis bija lab-sirdīgs. Godmanis spītīgs. Diemžēl neviens no minētajiem nav bijis līderis. Vismaz līderu īpašību izpratnes kontekstā. Līderu deficīts Latvijā ir lielāks nekā budžetam vai maksājumu bilancei treknajos gados.

Līderības problēma Latvijas biznesā ir tikpat smaga, cik valsts pārvaldē. V. Gavrilovam aizejot no *Aldara* prezidenta krēsla, Latvijas biznesa haizivju populācija ir kļuvusi pavisam nepamanāma. Vēl jau ir Gerčikovs *Dzintarā*, Līpmans *Liepājas Metalurgā*, bet tas jau arī viss. Vēl jau ir līderi ar mazo burtu - līderi šauram lokam, vienam projektam vai mazam uzņēmumam. Bet kopumā ir dziļš vakuums, un mēs nevaram atrast vadītājus KNAB, *Air Baltic* vai FKTK.

Lī Jakokka bija un joprojām ir biznesa līderis ne tikai ASV, bet globālā mērogā. Vīrs ar vārdu, pieredzi un garu sasniegumu sarakstu. Jakokka nav politiķis, tomēr arī viņam sāp politiska tuvedzība, muļķība un pašapmierinātība. Devīni līdera kritēriji ir Jakokkas mēģinājums iezīmēt īpašību kopu, kuras tad arī padara cilvēku par līderi.

Zinātkāre. Līderis uzklauša atšķirīgus viedokļus. Ja līderis nekad neatstāj savu komforta zonu, lai uzklautu citu cilvēku viedokļus, viņš zaudē formu. Ja līderis neapšauba savu domu pareizību, kā lai viņš zina, ka tās ir pareizas? Nespēja klausīties ir viena no gara tumsības pazīmēm. Klusēšana ir zelts: tie kas runā, nekad neko jaunu neuzzina. Vispirms jāiemācas runāt, tad klausīties. No vienkāršākā uz sarežģītāko. Pastāv psiholoģisks fenomens, kad cilvēki dzird to, ko vēlas dzirdēt. Vai vismaz dzirdēto interpretē tā, kā ir izdevīgi. Cilvēka iekšējais advokāts ātri noliek nepatīkamo runātāju pie vietas: kas viņš tāds ir, ka man jāklusās viņa muļķības? No realitātes atrautie un pašapmierinātības iemiedzinātie nav līderi.

Radoša personība. Radošumam ir vārda „radīt” sakne. „Radīt”

un „radītājs” ir vārds ar sakrālu pieskaņu. Radošas personības nebūt nav svētie, viņi tikai spēj pacelties virs pieredzes robežām, virs ierastā un stereotipiskā. Radošums ir nestandarta rīcība standarta situācijā. Tā ir spēja izmainīt domāšanas algoritmu, kritiski izturēties pret principiem un vērtībām.

Līderim ir jāspēj pārvaldīt mainīgas situācijas neatkarīgi no tā, vai viņš ir valsts vai uzņēmuma vadītāja postenī. Apstākļu maiņa prasa radošu pieeju. Viss radošais ir riskants, jo jaunrades rezultāts nav paredzams. Tas neieklaujas pagātnes pieredzes mantojuma rāmjos. Spēja (drosme?) riskēt ir radošuma katalizators. Jo stingrāk reglamentētos apstākļos strādā cilvēks, jo sarežģītāka ir radošas pieejas izmantošana. Bankas klerka radošā pieeja var viņam maksāt amatu vai pat karjeru kopumā. Tieši tāpēc jaunrade iepriekš sīki definētā ietvarā ir sevišķi vērtīga. Nav jau grūti būt radošam māksliniekam, grūti būt radošam grāmatvedim, finansistam vai tehnologam.

Komunikabilitāte. Līderim ir jāuztver realitāte un jārunā patiesība. Tas vienādā mērā attiecas uz politiķiem un vadošiem uzņēmumu menedžeriem. Pieeja informācijai ir varas izpausmes forma. Informācijas noslēpumu turētājiem rodas izredzētības sindroms un ceļas pašvērtējums. Informācijas slēpšana, interpretācija vai pasniegšanas forma tiek uzskatīta par vadības (pārvaldes) instrumentu. Izkropļotas informācijas pasniegšana vai informācijas slēpšana padotajos veido mazvērtības kompleksus, aizvainojumu un pazemojuma izjūtu. Trauslā robeža starp klusēšanu un meliem uzņēmumu vadībā tiek pārkāpta bez sirdsapziņas pārmetumiem, bez apziņas, ka darbinieku iedalījums informatīvajās kastās ir tuvredzīgs. Klusējoša vadība pretī saņem klusējošus padotos. Omertas lāsts sadala komunikāciju divos paralēlos kanālos: oficiālā versija un „tautas balss”. Parasti ne viens, ne otrs kanāls nevar lepoties ar objektivitāti. Propaganda un tautas folklorā. Vieni par otriem vīpsnā un smīkņā, lai oficiālo pasākumu laikā melotu un liekuļotu uz nebēdu.

Raksturs. Rakstura cilvēks ir bezrakstura cilvēka antonīms. Raksturs izpaužas spējā atšķirt labo un ļauno, vīrišķībā izdarīt pareizo izvēli. Ābrams Linkolns reiz ir teicis: „Ja vēlaties pārbaudīt cilvēka raksturu, iedodiet viņam varu”. Vara ir pārbaudījums, tāds pats kā slava, nauda vai mīlestība. Ja varas izjūtai nav atbildības, pazemības un humānisma atsvaru, rakstura līdzsvars tiek izjaukts. Tad varas apziņu cilvēks baro ar varas izpausmēm - spiedienu, manipulācijām, agresiju vai iebiedēšanu. Demokrātija vai liberālisms ātri var kļūt par autoritārisma vīģes lapu.

Drosme. Drosme ir spēja izteikt savu viedokli pat tad, ja esat opozīcijā visai pasaulei. Drosme ir spēja pieņemt nepopulārus, bet taisnīgus lēmumus. Drosme ir spēja riskēt. Jebkurš ierēdnis vai menedžeris var noslēpties aiz instrukciju, direktīvu vai regulu kalniem. Viss, kas notiek definēto procedūru ietvaros, ir likumiski pareizs pat tad, ja procedūru kāds kādreiz ir kļūdaini aprakstījis. Bankas klerks, pildīdams instrukcijas, ne ar ko neriskē, drosme vajadzīga tikai tad, ja viņš vēlas nostāties pret aplamu procedūru. Kritikai „no augšas” ir vajadzīga vara, kritikai „no apakšas” - drosme. Strīdos nedzimst patiesība, strīdos dzimst konflikts. Tieši konflikts kā pretēju uzskatu cīņa ir progresa virzītājspēks.

Pārliecība. Tā ir uguns dvēselē un kaisle. Jums patiešām ir jāgrib ko nozīmīgu paveikt. Par sasniegumu motīvu var kalpot apziņa, ka esošais stāvoklis neatbilst vēlamajam. Pat tad, ja vēlamais stāvoklis ir grūti sasniedzams, uz to ilgs ceļš ejams, pārliecība palīdz

uzturēt iniciatīvu. Līderim ir jābūt savai pārliecībai. Cilvēks bez rakstura var implantēt sev svešu pārliecību un neapgrūtināt sevi ar dzīves principu definēšanu. Rakstura cilvēks svešu pārliecību pielaiķo un tikai tad, ja tā der kā uzlieta, viņš var iekļaut to savā vērtību garderobē. Pārliecība nav mode, tas nav stils vai konformisma rezultāts - pārliecība ir ticības balss.

Harizma. Harizma ir īpašība, kas liek cilvēkiem jums sekot. Tā ir spēja iedvesmot. Cilvēki seko līderiem, tāpēc ka tic viņiem. Cilvēka personība ir kā fundamenti, uz kura tiek būvēti uzskati, pārliecības, vērtību sistēmas un ideoloģija. Jo spēcīgāka un harmoniskāka ir personība, jo vairāk cilvēku vēlas pārņemt tās uzbūves arhitektūras formas. Harizma piemīt ne tikai pozitīvajām personām. Nenoliedzami Staļins bija harizmātiska personība, bet tikai fanātiskiem autokrātijas piekritējiem ir vēlme sekot viņa ideāliem. Tikai tad, ja līderis iekļaujas kolektīvo vērtību sistēmā, viņam ir sekotāji. Kādā brīdī līderis var mainīt vērtību sistēmu uzstādījumus, bet tikai tad, ja ir nopelnījis faktiska līdera statusu.

Kompetence. Kompetence ir neapstrīdama līdera pazīme. Jums ir jāsaprot, ko jūs darāt, vēl būtiskāk - jums apkārt jābūt cilvēkiem, kuri saprot, ko dara! Augstskolu diplomu nav kompetences pazīme. Aristokrātiska izcelsme nav inteliģences rādītājs. Muļķība nav drosme. Ar kompetenci jāsaprot problēmu risināšanas spējas. Ideālos apstākļos lidmašīnu var vadīt autopilots. Pilota kompetence izpaužas nestandarta vai ārkārtas apstākļos. Labu izpildītāju grūti nosaukt par kompetentu speciālistu. Kompetence kā zināšanu, pieredzes, talanta un intuīcijas izpausme ir profesionāla brieduma pazīme.

Veselais saprāts. Vienīgais, kas atšķir cilvēku no dzīvnieka, ir spēja spriest ar veselais saprāts. Veselais saprāts ir loģikas triums. Tā ir elementāra spēja salikt kopā problēmas puzzle. Tā ir spēja saskatīt likumsakarības un paredzēt rezultātu. Var jau apēlēt pie idejas, ka katram sava loģika, tomēr vispārējie principi ir vienādi. Līderis saprot, ka veselais saprāts ir definēta homo sapiens priekšrocība, tomēr ar to ir jāprot strādāt. Matemātikā summa nemainās, ja maina saskaitāmo kārtību. Pavārmākslā vai ķīmijā saskaitāmo kārtībai ir liela nozīme. Veselais saprāts ir instruments efektīvai saskaitāmo kārtības noteikšanai. Biznesā tās ir prioritātes, bez kuru realizēšanas nav iespējami efektīvi pārējie soļi.

Radošo industriju pārstāvji jau sen ir sapratuši, ka talanti jāslīpē. Dziedošajiem ir *talantu fabrikas*, gleznojošiem - plenēri, bet aktieriem - radošās darbnīcas. Kur un kā slīpēsim līderisma talantus? Par līderiem nepiedzimst, par tādiem kļūst audzināšanas, vides un paša gribas iespaidā. Kamēr skola gatavos vidējo svērto skolnieku, kamēr radošā pieeja būs novirze no normas, kamēr līderis citiem būs „izlēcējs”, vezumu grūti būs kustināt. Pagaidām liela daļa no līderiem ir formāli. Faktiski viņiem nav līdera dotību un spēka līdera nastu nest. Mēs klusējam un gaidām, kad līderis izaugs pats no sevis. Nevar prasīt katram līdera cienīgu rīcību uzreiz. Jāpaiet laiks, cilvēkam jānobriest, jāuzkrāj pieredze un jāmacās. Pat valdību neviens nekritizē pirmās simts dienas. Laiks paiet, bet potenciālais līderis tā arī par līderi nekļūst. Īsts līderis šķēļ vilņus, uzņemas atbildību, uzklausa, saskaņo, piekāpjas, izlīgst, atvainojas. Tas ir gūti. Tādi cilvēki parasti ilgi nedzīvo, jo sadeg līderisma liesmās. Mēs labāk sildāmies pie sveša ugunsкура, nevis izdegam. Mēs gribam dzīvot ilgi.

(Paldies Li Jakokkam un viņa grāmatai *Kur palikuši visi līderi?* par iedvesmu un rakstā izmantotajām atziņām!) **BP**



vadītājs **vīrietis** vadītāja **sieviete** psiholoģiskās atšķirības

Psiholoģiskās atšķirības starp vīriešiem un sievietēm apvienojumā ar vadītāja lomu jau izsenis izaicinājušas daudzus pētniekus pievērsties atbilžu meklēšanai. Jāteic, ka tēmas intrigējošais aromāts vēsta gan par apgarotiem dzimumlomu stereotipiem zem smagās konkurences nastas, gan par emocionālās izturības spēlēm, gan psiholoģisko briedumu. Tomēr taisnības labad jāteic, ka jau sen psiholoģijā tiek likts uzsvars uz nobriedušas personības nozīmi, nedalot to dzimumos.

Lai gan dzimumu atšķirības nevar noliegt ne fizioloģisko, ne psiholoģisko iezīmju dēļ, ar ko savukārt nodarbojas genderpsiholoģijas (dzimumatšķirību) pētnieki. *Gender* - bioloģiskie un sociālie raksturojumi, ar kuru palīdzību cilvēkus iedala vīriešos un sievietēs. Tā kā dzimums saistīts ar bioloģisko kategoriju, sociālā psiholoģija dažreiz runā par bioloģiski noteiktām dzimumlomu atšķirībām starp vīriešiem un sievietēm. Savukārt, runājot par dzimumlomām (*gender role*), saprotam uzvedības gaidas (nor-

mas), kuras apkārtējie saista ar vīrieti vai sievieti. Dzimumlomas tāpat kā visas citas lomas, tai skaitā – vadītāja, ietekmē kultūra, audzināšana, vienaudži, vide, priekšstatu evolūcija, izpratne, bet visvairāk dzīvesstils un gaidas. Kādā no iepriekšējiem rakstiem pieskāros tēmai par gaidām, kur minēju, ka cilvēki pastāvīgi domā par citiem - ko viņi domā par mani, ko citi domā par to, ko viņi domā utt. Gaidu gaidas ir, kad man ir priekšstats par to, ka no manis tiks gaidīta kaut kāda uzvedības izpausme, un



es cenšos to pildīt, pat nezinot vai tiešām no manis to gaida. Dzimumlomās ir diferenciācija sociāli fiksētās normās, gaidās un rituālos, kas parasti ir ļoti stereotipizēta. Mūsu sabiedrībā eksistē pietiekami stabili priekšstati par to, kā jāizskatās un jāuzvedas katra dzimuma pārstāvjiem. Jo mazāka un noslēgtāka sociālā vide, jo lielāka stereotipu nozīme. Piemēram, liela uzņēmuma vadītājas sievietes nozīme pilsētas un lauku iedzīvotāju vidū. Stereotipu neviennozīmība izpaužas arī greizā sabiedrības uztverē, piemēram, gadījumos, kad vadītāja ģimenē saslīmst mazulis. Ironiski, bet, ja vadītāja ir sieviete un viņa paliek mājās ar mazuli, rūpējas par to, tad kāda daļa darbinieku spriež, ka sieviete nespēj pildīt vadītāja funkcijas pienācīgi, ir neorganizēta, emocijas valda pār prātu, neizlēmīga par prioritātēm utt. Ja šī paša iemesla dēļ mājās paliek vīrietis vadītājs, tad viņš ir dienas varonis lielākās daļas darbinieku acīs, rūpīgs, iejūtīgs un uzmanīgs tēvs, kurš spēj apvienot darba dzīvi ar mājas rūpēm, cēli nesot tēva un vadītāja lomas kā vienādas nozīmes uzplečus. Arī darba pārrunās valda diskriminācijas elpa – sievietēm biežāk jautā par ģimenes stāvokli, domājot ar to, vai ģimenē ir mazi bērni, kuru dēļ, iespējams, nākotnē būs jākavē darbs utt. Par psiholoģiskajām atšķirībām vadītājam vīrietim un vadītājai sievietei lielu nozīmi piešķir kopējās sabiedrības gaidas un paustā attieksme, kas nosaka noteiktu atbildību. Tāpēc cilvēki dažkārt savā dzīvesstilā vairāk izkopj un tērē enerģiju tam, ko, viņuprāt, citi gaida no viņiem, nevis tam, ko viņi paši vēlas. Stereotipi ir vienkāršoti priekšstati par sociālo grupu un tās dalībniekiem. Tie būtiski ietekmē cilvēka uzvedību. Dzimumstereotipi norāda, kādam ir jābūt vīrietim, kādai sievietei. Ja nebūtu stereotipu rāmju, grūtības rastos spējā orientēties kas ir kas un kam kā jābūt. Tāpēc ievirzes funkcija var būt lietderīga, ja tā ir elastīga, kam ir liela saistība ar to, ka mūsdienu

sievietes dažkārt vēlas pārņemt vīriešu funkcijas, kuru izpausmes vērojamas uzvedībā un attieksmē. Williams, Best pētījuma rezultātā noskaidrots, ka vīrieši tiek uzskatīti par izturīgākiem, dominējošiem, agresīviem, uzņēmīgiem, patstāvīgiem, agresīviem un sievietes par godbijīgām, gādīgām, draudzīgām, izpalīdzīgām. Tipiskas vīrieša īpatnības tiek uztvertas kā vēlāmākas nekā sievietē. Tur arī slēpjas atbilde, kāpēc vadītājai sievietei nākas dažreiz izmantot stereotipu spēku un iespējas. Sievietes precīzāk nekā vīrieši uztver ķermeņa valodu, kas bieži ir labs instruments komunikācijā un vadībā. Nozīmīgas atšķirības pastāv arī kognitīvajās spējās – vīrieši ir sekmīgāki vizuāli telpiskajā un matemātiskajā domāšanā, sievietēm spēcīgākas verbālās spējas. Vadītājas sievietes, apzinoties ķermeņa valodu un verbālās spējas, daudz labāk spēj dibināt kontaktus un uzturēt ilgstoši vēlamas attiecības ar kolēģiem un klientiem, veidojot harizmātiska cilvēka iespaidu. Vīriešu uztvere ir vairāk vizuāli orientēta, sievietē – audiāli un kinestētiski. Tajā pašā laikā M. Vēbers ir formulējis, ka harizma ir personības spēja ar savām idejām un personību ietekmēt, aizraut, iedvesmot citus, panākt uzticēšanos, piesaistīt un noturēt sev uzmanību, izpaužoties gan pozitīvu, gan negatīvu mērķu sasniegšanā. Konsultācijās allaž jautāju par visām iespējamajām lomām, kuras cilvēks dzīvē aktīvi realizē, jo pastāv būtiska atšķirība dzīves uztverē un dzīvesstilos cilvēkiem, kuriem ir ģimene un bērni un kuriem ģimenes nav, cilvēkiem, kuri ir šķīrušies un cilvēkiem, kuriem dzīve ir viņu darbs, cilvēkiem, kuriem ir ilgstoša darba pieredze un tiem, kuri tikko sāk savu karjeru. Tāpēc par vadītāju vīriešu un vadītāju sievietē psiholoģiskajām atšķirībām runājot, ir noteikti jāpiemin psiholoģiskais briedums, apmierinātība ar sevi un dzīvi, kā arī dzīves pieredze un labsajūta.

Vajadzība pēc mīlestības un laimes izjūtas

Pētījumi pozitīvajā psiholoģijā rāda, ka, nokļūstot noteiktā savam pretenziju limenim atbilstošā situācijā, apmierinot savas pamatvajadzības, galveno nozīmi iegūst vajadzība pēc mīlestības un laimes izjūtas. Vajadzība realizēt savu personīgo jēgu un motivāciju – es spēju ko nozīmīgu paveikt, saņemot pozitīvu citu cilvēku apstiprinājumu, pateicību un savas darbības rezultātu. Psiholoģiski nobriedušai personībai nozīmīga ir iekšējā un ārējā autonomijas izjūta – es varu, man izdodas, es daru, es izlemju, es redzu rezultātus, kurus apstiprina citi nozīmīgi cilvēki.

Pastāv nozīmīgas fizioloģiskas, psiholoģiskas atšķirības – emocionālās, kognitīvās (izziņas) un uzvedības sfērās starp vīriešiem un sievietēm, kuru izpausmes iespējams ieraudzīt arī vadītāja lomas realizācijā, tomēr vairāk runa ir par formu, nevis saturu. Piemēram, var atšķirties lēmumu pieņemšanas veids vai reakcija uz notikumiem, bet kopumā vadītāja lomas realizācijā nozīmīgas ir kompetences un mazāk dzimumatšķirības vai individuālpсихолоģiskās īpašības. Tāpat arī pastāv sabiedrības stereotipi par to, kāds ir ideāls vadītāja tēls un loma.

Fizioloģiskās atšķirības ir, piemēram, redzes īpatnības – vīrieši redz tālāk, un redze ir asāka, sievietēm attīstīta perifērā (sānu) redze; balss saišu nozīme – vīriešiem tās ir garākas, līdz ar to balss ir dobjāka un dziļāka nekā sievietēm. Elpošana vīriešiem norit retāk, bet dziļāk nekā sievietēm, lai gan skābekļa daudzums tiek patērēts līdzīgās devās pie līdzīgas ķermeņa masas. Sievietes vairāk skābekli ieelpo krūtīs, vīrieši – vēderā. Dzimumorgānu un reproduktīvās sistēmas uzbūves atšķirības. Smadzeņu masas atšķirības – vīriešiem smadzenes ir smagākas nekā sievietēm, un tas nav saistīts ar intelektuālo spēju izaugsmi. Vīriešiem ir biežāka āda gan tiešā, gan pārnestā nozīmē, sievietēm ādas epiderma ir jutīgāka un diemžēl ātrāk āda noveco. Meitenēm pēc fizioloģiskajām funkcijām un morfoloģiskās attīstības bērnība noris ātrāk nekā zēniem, kas redzama dzimumnobriešanā. Attīstības fizioloģiskajās funkcijās saglabājas arī cita ontogēnētiskā attīstība – ar katru gadu atšķirības starp zēnu un meiteni palielinās par labu zēniem – spēks, fiziskā izturība, enerģija īstermiņā tikt produktīvi galā ar grūtībām u.c. (*A.Scheinfield*). Sešu līdz vienpadsmit gadu vecumā zēniem raksturīga ātrāka un apjomīgāka asinsrite nekā meitenēm. Tajā pašā laikā asinsvadu elastība lielāka ir sievietēm nekā vīriešiem, ar ko izskaidrojams, kāpēc sievietes mazāk sirgst ar sirdskaitēm. Sievietes spēj zaudēt daudz vairāk asiņu nekā vīrieši, piemēram, vīrietim viena litra asiņu zaudēšana, iespējams, var būt nāvējoša, bet sieviete šo zaudējumu var pārciest bez asins pārliešanas (*P.A.Калужной*). Enerģijas apmaiņa sievietēm ir zemāka nekā vīriešiem. Sievietēm glikogēns muskulatūrā ir mazāk nekā vīriešiem, kas saistīts ar nelielo muskuļu masu, tāpēc sievietēm ir zemākas darba spējas īstermiņā, veicot intensīvu fizisku darbu.

Psiholoģiskās atšķirības cilvēkiem slēpjas arī vecumā un psiholoģiskajā briedumā. Jaunākiem cilvēkiem mērķi saistīti vairāk ar ārējām pazīmēm – alga, izcils darbs, skaista vide, automašīna, veiksmīgs un izskatīgs mīļotais cilvēks, mājoklis utt. Cilvēkiem brieduma vecumposmā ārējām pazīmēm pievienojas un aktualizējas iekšējo mērķu nozīmes – kam es dzīvoju, kāda ir jēga, kas aiz manis paliks, kas sagādā prieku, izaugsmes iespējas, prieks un laime, subjektīvā labklājības izjūta.

Arī stresa noturībā lielu lomu spēlē dzimumatšķirības – vīrieši

pārdzīvo stresu daudz spēcīgāk, līdz ar to tie ir motivētāki ātrāk izbeigt stresa situāciju, meklējot risinājumu. Savukārt sievietes ir stresa noturīgākas, var ilgstoši dzīvot šādā situācijā, adaptēties, meklējot risinājumus ilgstošāk. Vīrieši pasaules lietās uztver kopbildi, spēj to salikt kā prāta puzzle, sievietes vairāk orientējas uz detaļām. Vīrieši saspringtās situācijās cenšas noskaidrot neatliekamās vajadzības, strukturēt, izveidojot kopējo ainu par notiekošo, veltot tam uzmanību, koncentrēšanos un domām par sekām un risinājumu. Sievietēm raksturīgi vairāk orientēties notikušajā uz saviem pārdzīvojumiem, domām par cēloņu detaļām un sekām. Vīriešiem nozīmīgāks ir mērķis, sievietēm – process. Vīrieši koncentrējas uz to, kā atsevišķas daļas veido vienotu veselumu, tāpēc vairāk interesējas par mērķu sasniegšanu, panākumiem, konkurenci, loģiku un rīcības efektivitāti. Vīrieši un sievietes stresa radītās sekas pārstrādā atšķirīgi – vīrieši ir vairāk iekšēji vērsti, kas, iespējams, var izpausties grūtību sadalīšanā pēc to nozīmīguma, lai saprastu, kādu risinājumu meklēt, ko darīt (noslēgtībā, alkohola lietošanā); sievietes – ārēji, kas izpaužas sarunājoties, dalošies, emocionāli reaģējot. Bet arī emocijas, pārdomas un reakcijas atkarīgas no personības brieduma, nevis no dzimuma atšķirībām. Kā zināms, intelekts ir tas, kas spēj vadīt un kontrolēt cilvēka dziņas, impulsus un emociju izpausmes. Nevis noliegt vai aplāpēt, bet produktīvi vadīt un zināt, kur, ar ko un kad iespējams dalīties pārdzīvojumos, domās un rīcībā.

Nobriedusi attieksme pret agrīnā brieduma beigu perioda laiku pamatojas uz cilvēka spēju būt autentiskam, kas ietver sevī spēju pieņemt realitāti, novērtēt, kas notiek ārējā un iekšējā pasaulē. Autentiska personība atklāti atzīst pagātni, iegūstot noteiktu varu pār savu pagātni un nākotnes tēlu (*Loewald*).

No akmeoloģijas viedokļa briedums ir ilgstošs vecuma periods, vidusposms starp jaunību un vecumu, kas raksturojams ar atsevišķu psihiskās attīstības līmeņa augstumu un nav saistīts ar dzimumu (*M.Alferova*). Psihiskā brieduma laikā personība sasniedz sava potenciāla attīstības virsotni, kuru nodrošina atbilstoša izvēle, spēja uzņemties atbildību, pieņemt lēmumus, radošuma attīstība, pozitīvo resursu maksimālas izpausmes iespējas. Dīnera (*Diener*), Larsena (*Larsen*) un Emona (*Emmons*) pētījumi liecina, ka personība vairāk ietekmē izvēli un organizāciju nekā tās kontekstu.

A.Maslovs (*A.Maslov*) raksta, ka brieduma periodā cilvēkam dominē vajadzība pēc pašcieņas un pašaktualizācijas (pašrealizācijas). Personība pārvērtē savu dzīves ceļa ritējumu (*D.Levinson, D.Veilait, R.Gayld, G.Shibi, D.Dobson*). „Es” tēla attiecību sistēma mainās (*B.Bratus, G.Cukermans*), veidojas jauna laika izjūta (*B.Livehud, G.Abramova*), notiek izmaiņas vairākās dzīves jomās, tādās kā ģimenes, sociālajā, profesionālajā dzīvē (*G.Shibi, G.Kraig, G.Abramova, E.Erikson*).

Dzīves perspektīva

Izpratne par dzīves perspektīvas īpatnībām dod iespēju spriest par to, kā psiholoģiskā nākotne ir integrēta tagadnē, kā personība salīdzina savu darbību ar objektīvo laiku, izvieta savus mērķus tādā kārtībā, ko nevar tīši izjaukt, un spēj organizēt savu laiku. Attīstības uzdevums ir pagātnes detalizēta izvērtēšana, lai neizpaustos regresīva tieksme uz infantilu uzvedības veidu, bet tiktu uzturēta reāla un intrapsihiska mijiedarbība ar infantiliem objektiem tā, lai tie un to introjekti paliktu kā atbalsta avots lai-

kā, kad cilvēks meklē jaunus objektus, kuri nodrošinātu pamatu vecumam brieduma periodā. Cilvēka apziņā laiks ir reprezentēts pagātnes, tagadnes un nākotnes formās. Cilvēka tagadnes laika posmam ir divējāds raksturs: uzvedību katrā laika momentā nosaka viņa pagātnes izpratnes un nākotnes projektēšanas īpatnības, no otras puses – tagadnes notikumi var būtiski izmainīt attieksmi pret pagātnes notikumiem un noteikt laika perspektīvas uzbūves raksturu un īpatnības, līdz ar to laika organizācijas spējas konkrētā situācijā. Briedumā laika perspektīvas izmaiņas saistītas ar laika tecējuma dažādām izjūtām, kurās laiks var subjektīvi paātrināties vai palēnināties. Cilvēkam laika perspektīva ar vecumu paplašinās. Briedumā psiholoģiskais vecums ir lielākā mērā atkarīgs no personības individuālajām īpatnībām, virzības, dzīves mērķu specifikas, to realizācijas, dzīves ceļa gūtās pieredzes. Kurts Levins (*K.Levin*) izpētījis, ka indivīda morālais stāvoklis un laimes izjūta vairāk atkarīga no tā, ko cilvēks gaida no nākotnes, nekā no tā – patīk vai nepatīk dotā situācija. K.Levins par laika perspektīvu nosaucis indivīda uzskatu kopumu par viņa psiholoģisko nākotni un pagātni, kas eksistē konkrētajā brīdī. Salīdzinot ar O.Bekasova pētījumu, rezultāti parāda, ka pagātnes, tagadnes un nākotnes sakarības cilvēks veido dažādi, sakarībām ir atšķirīgs funkcionāls raksturs, dažādi virzieni (tieši un atgriezeniski), un var secināt, ka tiem ir tiešs sakars ar apmierinātību un neapmierinātību. Cilvēki izvēlas tos brīvā laika pavadīšanas veidus, kas atbilst viņu personības patēriem un sniedz apmierinājumu (*Melamed, Meir, Samsons*). Saskaņā ar Šarlotes Bildheres biogrāfiju pētījumu rezultātiem sievietēm un vīriešiem laika kategoriju īpatsvara izmaiņas (dzīves notikumi, pārdzīvojumi, sasniegumi) tika apzīmēti kā biogrāfijas elementi, kas tika apvienoti kategorijās, kuras nosauktas par dzīves dimensijām. Analizējot biogrāfijas, tika atklātas 97 dzīves dimensijas: ģimene, bērni, darbs, ceļojumi u.c. Analizējot šo dimensiju pastāvēšanu kādā dzīves brīdī, var redzēt, ka dimensiju blīvums dzīves laikā nav vienmērīgs. Vidējā biogrāfijas dzīves struktūrā vispiesātinātākais dzīves posms ir apmēram no 25 līdz 45 gadiem. Tas ir dzīves uzplaukums, kas saistīts ar tagadnes dominēšanu laika perspektīvā. Kopumā pētījumi psiholoģijā par brieduma periodu (N.Višņakova, E.Eriksons, L.Rozmana, L.Goloveja, A.Derkača, B.Anaņjeva, A.Bodaļeva, Dž.Betervorta) norāda, ka psihiskajai attīstībai pastāv zināmas īpatnības, un šis periods raksturojas ar psihiskiem jaunveidojumiem: dzīves gudrība, aktivitāte, spēja uzņemties personīgu atbildību, spēja analizēt iepriekšējo pieredzi un izmantot to jauniem sasniegumiem dzīvē, radoša attieksme pret dzīvi, kā nodzīvotā dzīves ceļa integrācija, individuālas adaptācijas stratēģiju izstrāde un kompensācija, spēja izmēģināt dažādas sociālas lomas. Brieduma periodu pavada arī pārejas periodi dzīvē, zaudējumi attīstībā, krīzes. Attīstība ietver sevī pacēlumus un kritumus, kuri raksturojas ar cilvēka darbību un aktivitāti. Personīgā jēga kā psiholoģisks fenomens brieduma vecumposmā, kuru sievietes piešķir laikam, tā organizēšanai, jo tieši brieduma vecumposmā raksturo pārdzīvojumi, kuri saistīti ar vajadzību veidot tuvību ar indivīdu vai sociālu grupu, kas izpaužas nepieciešamībā pēc jauniem iespādiem, pārdzīvojot dažādus psihiskos stāvokļus, dzīves notikumu pārdzīvojumu pārvēršanā pieredzē un ar to saistītām personības izmaiņām (*Harlow, Zimmermann*). Gan vīriešiem, gan sievietēm pieaugot, izpētes darbību loks gan laikā, gan telpā paplašinās, tomēr bērnībā apgūtie dzīves orga-

nizācijas veidi lielos vilcienos nemainās. Pieauguša cilvēka dzīvē atsaucīgas personības pieejamība ir pamats, kas cilvēkam sniedz drošības izjūtu un māca viņiem, kā rīkoties, tas nenotiek pēc priekšstatiem vai instrukcijām (*Ainswort*).

Gan vīrieši vadītāji, gan sievietes vadītājas ir vienlīdz spējīgi attīstīt, pilnveidot un realizēt savas kompetences zināšanas + pieredzi + dotības + spējas + iemaņas + prasmes u.c. Sievietēm ir ko mācīties no vīriešiem un vīriešiem – no sievietēm. Sievietēm ir savas stiprās puses: intuīcija un atvērta pieeja emocionālajai sfērai, vīriešiem – izteiktāks mērķtiecīgums un racionalitāte. Lai gan iespējams arī otrādi. Liela nozīme ir komandas cilvēkiem, to attieksmei un sadarbībai, ja visus viss apmierina, neviens nemeklēs atšķirības dzimumos. Meklēšana notiek tad, ja parādās neapmierinātība un vēlme pēc izmaiņām komunikācijā, tad jāmeklē vainīgais.

Apmierinātība ar dzīvi

Apmierinātībai ar dzīvi liela nozīme ir konkrētai personībai, kas izpaužas ar spējām, temperamentu, raksturu, vajadzībām, vērtībām, pašapziņu u.c. Cilvēka apmierinātību ietekmē ne tikai ārējie faktori, kā nauda, politika, ģimene, vide, bet arī iedzimtība, mentalitāte, dzīvesstils, veselība. Pētījumi rāda, ka apmierinātāki ir tie, kuriem ir dzīves mērķi un plāni, kuri dzīvo šodien, ņemot vērā pagātnes pieredzi, un ir spējīgi mācīties lūkoties nākotnē, redzēt tur sevi, savu vietu, just prieku par savu darbību. Pricīgāki un apmierinātāki ir tie, kuri realizē savus resursus un potenciālu, saņemot no nozīmīgiem cilvēkiem atgriezenisko saikni un apstiprinājumu. Jāteic, ka pozitīvs apstiprinājums katrā darbības posmā ir vērtīgāks nekā atzinība darbības noslēgumā. Piemēram, cilvēki, kuru darbību vadītājs pozitīvi novērtē atgriezeniskā saiknē, ir apmierinātāki un strādā ilgāk, vairāk un par mazāku atalgojumu nekā tie, kuri saņem atzinību (tai ir būtiska atšķirība no pozitīva apstiprinājuma) ceturkšņa vai gada beigās vārdiskā vai materiālā formā. Protams, ka runa ir par komunikāciju, attieksmi un cilvēkvērtību, kur nav nozīmes vadītāja dzimumam.

Terensa un Alana Kenedija eksperimentos tika atklāts, ka organizācijas panākumi un darba efektivitāte ir atkarīga no organizācijas kultūras līmeņa, darba kultūras, vadības profesionālās kompetences utt.

Kopumā nepastāv nozīmīgas psiholoģiskās atšķirības vadītājiem vīriešiem un sievietēm, kuras būtiski ietekmētu darba efektivitāti. Vadītāja kompetences, personības nozīme un psiholoģiskais briedums būtiski ietekmē organizācijas pastāvēšanu un produktivitāti. Gan vīriešiem, gan sievietēm vadītājiem reizēm ir jāsaškaras vairāk ar apkārtējo cilvēku, situācijas, risinājumu un personīgajiem ieroežojumiem un tie jārisina sev pieņemamā veidā. Pārdomām: ko un kā saka vīrietis vadītājs un ko sieviete vadītāja? Sarunas fragments no 2 dažādām vadītāju konsultācijām:

1. "Mūsu uzņēmumā sākušās pārmaiņas, kuras radījušas man dažas pārdomas par konkrētām grūtībām, kuras vajadzētu atrisināt. Domāju, ka kopumā iespējams ar to tikt galā, tomēr pastāv daži subjekti, kuri man traucē īstenot plānu."

2. "Es jutos atvieglota, ka kolektīvs pārmaiņas uztvēra tik mierīgi un saprotoši. Ceru, ka tā tas arī turpināsies un mēs mierīgi varēsim atrisināt visas problēmas līdz galam. Viss ir sarežģīti."

Novēlējums sievietēm būt Sievietēm un vīriešiem būt Vīriešiem arī vadītāja lomās! **BP**

uzticēšanās biznesā

Šoreiz pie apaļā galda sēdās dažādu nozaru uzņēmēji un darījumu risku pārvaldes kompānijas *Coface Latvia*, Pārdošanas nodaļas un mārketinga vadītāja, lai runātu par to, kā un kam var uzticēties, meklējot sadarbības partnerus ārpus Latvijas. Uz ko var paļauties – uz intuīciju, uz sausiem datiem? Kad visiem iet labi, atšķirt pelnus no graudiem ir grūti, un tikai krīzes situācijās viss kļūst skaidri pamanāms. Stiprākie kļūst vēl stiprāki, vājākie – vēl vājāki. Tie, kas skatās no malas, to nevar izrēķināt un zināt, pirms tas ir noticis. Ir labi, ja intuitīvo lēmumu balsta arī faktu analīze. Tas palīdz izvairīties no zaudējumiem nākotnē.



No kreisās: Gunta Pudiste, Sandra Smiltnece, Elga Zēģele, Adis Liepiņš, Andris Lubiņš

Elga Zēģele: Es esmu žurnāla *Biznesa Psiholoģija* galvenā redaktore. Pastāstiet, lūdzu, katrs par sevi!

Sandra Smiltnece: Es pārstāvu firmu *Coface Latvia*. Esmu Pārdošanas nodaļas un mārketinga vadītāja. Uzņēmums Latvijā ir dibināts 1992. gadā un nodarbojas ar kredītriska apdrošināšanu. Darījuma riska apdrošināšana pret nemaksāšanu, maksātnespēju, politisko risku. Latvijas uzņēmējiem, kuri sadarbojas gan ar ārzemju, gan vietējiem partneriem. Parādu piedziņa, informācija par uzņēmumu bilanci, reitingu, kāds ir ieteicamais atlikto maksājumu apjoms vai negatīvā informācija, ko mēs par viņiem zinām, cik daudz ir saistību, vai kādreiz uzņēmums jau ir palicis kādam parādā kaut kur pasaulē vai Latvijā. Visa šī informācija ir mūsu rīcībā, tā ir mūsu kompetence.

Gunta Pudiste: Esmu *Guntas Pudistes tērpu modes salona* īpašniece. Salons darbojas sešus gadus. Pa šiem gadiem esam sev izcīnījuši vietu gan Latvijā, gan Eiropā. Sadarbojamies ar Norvēģiju un Zviedriju. Līdz šim, par laimi, nekādas finanšu problēmas nav bijušas. Šujam visu, sākot no kāzu kleitām un beidzot ar uzvalkiem.

Andris Lubiņš: Esmu *Grandeg* valdes priekšsēdētājs. Uzņēmumu dibināju 1993. gadā. Rūpnīca, kurā ražojam granulu apkures katlus, atrodas Ainažos, pats dzīvoju Rīgā. Brends ir izveidots un labi funkcionē, reti kurš nezina, kas ir *Grandeg*. Esam spējuši radīt produktu, kurš ir konkurētspējīgs gan pasaulē, gan Eiropā, gan Neatkarīgo valstu savienībā (NVS). Krievijas tirgū dalām pirmo un otro vietu ar granulu katlu ražotāju *Fachi*. Skandināvijā esam vairāk nekā 10 gadus, arī Anglijā, Īrijā. Nākotnē plānojam apgūt arī Amerikas tirgu.

Adis Liepiņš: Mans ceļš līdz tam, kas esmu tagad, bijis stipri

raibs. Padomju laikos strādāju Cietvielu fizikas institūtā par fiziķi. Tajā laikā man vajadzēja atbildēt uz jautājumu, ko es dzīvē gribu sasniegt. Toreiz sapratu, ka gribu darīt kaut ko tādu, no kā cilvēkiem ir labums. Mana tālākā darbošanās mani mētājusi pa dažnedažādām jūrām. Esmu bijis darba ņēmējs, ir bijuši veiksmīgi projekti, kas ļāvuši vēlāk kļūt par investoru, bija krīze, kas mani no investora nolika atkal citos plauktos. Vienkārši sakot, esmu uzņēmējs, kurš darbojies dažādās, pat ļoti pretējās jomās, kas droši vien ir likumsakarīgi, jo izriet no manas fiziķa dabas. Ja es redzu kaut ko interesantu, no kā var kaut ko uztaisīt, tad es iegūstu jaunas prasmes, zināšanas, ņemu un uztaisu. No plašāk pazīstamām lietām, ko esmu radījis Latvijā, ir *Zelta zivtiņa*. Esmu *Zelta zivtiņas* tētis. Šobrīd esmu īpašnieks vairākiem uzņēmumiem, bet mans galvenais fokuss ir veselīgs dzīvesveids, kas dalās trīs virzienos – fiziskās aktivitātes, uzturs, domāšana. Domāšanu attīstu, darbojoties Stokholmas augstskolas mentoru klubā, un labprāt sadarbojos ar žurnālu *Biznesa Psiholoģija*. Aktīvi sportoju un esmu to definējis kā pirmo svarīgo lietu ikviena dzīvē. Tāpēc man ir fitnesa studija tikai sievietēm ar uzvaru: tām sievietēm, kuras parasti neiet uz sporta klubiem. Protams, neiztrūkstošas ir dažādas aktivitātes svaigā gaisā, piemēram, nūjošana, skrituļošana utt. Trešā lieta ir uzturs. Pārstāvu Latvijā vācu uzņēmumu, kurš ražo un izplata veselīga uztura un uztura bagātinātāju produktus *Fitline*.

Elga: Jūs visi sadarbojaties ar ārvalstu partneriem. Padalieties pieredzē par veiksmīgu sadarbību ar ārvalstu partneriem. Kas ir bijis šīs veiksmes pamatā?

Adis: Pirms 20 gadiem man bija iespēja pamācīties Amerikā. Tur

ir milzīgi veikali, viss spīd un laistās, es pētu šo un to – grūti izvēlēties, un tad pārdevēja, kas grib man palīdzēt, prasa manu izmēru, par ko man, protams, nav ne jausmas. Es teicu: „Nu, dodiet lielāko!” ar to domājot 2XL izmēru. Pārdevēja man piedāvāja 4XL. Latvijā nekas tāds vispār nav redzēts. Jau 2XL bija tik liels, ka tajā trīs tādi kā es varētu ielīst. Pēc Amerikas izmēriem es biju M izmērs. Tā man bija pirmā pieredze, ka viena un tā pati lieta dažādās zemēs var saukties pilnīgi savādāk un nozīmēt kaut ko citu. Ja tu neesi iepazinies ar šīs zemes specifiku, tu vari pamatīgi iekrist. Stāsts ir par to, ka sadarbība ar ārzemniekiem daudz neatšķiras no sadarbības ar jebkuru cilvēku šeit, tikai daudz vairāk par viņiem jāzina, ir grūtāk uzminēt, kā ar katru jāstrādā, ko viņi ar to domā. Daloties ar citiem pieredzē, visi kā viens saka, ka, pirms uzsāk sadarbību citā valstī, ir jāatrod kāds vietējais, jāpadzīvo tur un jāsapazīstas, jāuzzina par tās valsts paražām, vietējo kolorītu un tikai tad var uzsākt biznesu. No otras puses, lai atrastu atšķirības, nav pat jābrauc nekur uz ārzemēm, pietiktu, ka saliek kopā ventiņu ar latgalieti, un jau būs daudz atšķirību.

Elga: Tātad, lai sadarbotos, ir jāzina konkrētās valsts kultūras atšķirības. Jāizprot šīs tautas mentalitāte.

Andris: Kad sāku strādāt Krievijas tirgū un sākām runāt par maksāšanu, es jautāju, kāda būs dokumentu aprīte, vai maksās ar pārskaitījumu utt. Krievu partneri skatās uz mani un saka: „Nu *možno i oficialno*”*. Ir atšķirības, kā katrs uzņēmums ieiet jaunā tirgū.

Man neviens kontakts nav izveidojies ne no tirgus izpētes braucieniem, ne no konferencēm, ko ir organizējusi Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera vai citas organizācijas. Nav arī neviens gadījums ar pēctecību. Ir bijušas pāris situācijas, kad partneri ir entuziasma pilni darboties, bet neko nesaprot no šīs lietas un nezina, ko darīt, kā virzīt, un tas ir beidzies ar fiasko. Es visā savā darbības laikā pats arī neesmu atradis nevienu sadarbības partneri. Kad meklēju, sadarbība neizdevās. Mans princips ir radīt pēc iespējas labāku produktu, un tad šis produkts pārdod pats sevi. Cilvēki, kuri grib sadarbīties, uzrodas paši, jo viņus ir ieinteresējis produkts. Un es dodu iespēju. Tādā veidā es attīstītu tirgu. Pirms deviņiem gadiem šādā veidā ļoti labi aizgāja bizness Krievijā. Atbrauca čalis no Krievijas, kura sadarbības partneris bija nopircis manu apkures katlu savai mājai. Viņš redzēja, ka tas labi darbojas, atbrauca pie manis, iekrāmēja savā viegajā mašīnā apkures katlu un pa divām reizēm nelegāli veda pāri robežai. Un tā palēnām soli pa solim viss sāka attīstīties. Uzradās dileri, un tagad man ir savs uzņēmums Krievijā. Grūti bija sākumā, bet nu bizness ir aizgājis. Svarīgi ir atrast to pirmo, kas paver tirgu, ievieš produktu, pēc tam jau produkts pārdod pats sevi. Ar Krievijā strādāt ar dileriem nevar, tā ir katastrofa – tādā veidā esmu pazaudējis simtiem tūkstošus. Vismaz simts dileri ir bijuši līdz pat pašam Baikālam, bet aktīvi darbojas tikai kādi divdesmit.

Elga: Tava atziņa ir tāda, ka svarīga ir partnera ieinteresētība un tas, ka viņš notic tavam produktam. Produktam jābūt kvalitatīvam un jāatbilst cilvēku vajadzībām. Tam ir jābūt konkurētspējīgam.

Andris: Runājot par konkurenci, problēma ir cenā. Parasti, ja konkurējošais produkts ir lētāks, atšķirība ir kvalitātē (var jau, protams, būt, ka kompānijas izmaksas ir mazākas, jo viņiem nav

dārgs birojs, un darbs notiek mājās. Nereti konkurentu produkts ir sliktākas kvalitātes, un tas parādās tikai vēlāk, nevis uzreiz. Jautājums ir – ko tu klientam soli pārdot. Vai tu pārdod tieši to produktu, kuru deklarē. Varbūt klients nopērk un tad saprot, ka produkts ne tuvu neatbilst tam, ko pārdevējs ir solījis.

Gunta: Mēs sniedzam šūšanas pakalpojumus. Ārzemniekiem mēs esam interesanti, jo esam ļoti tuvu norvēģiem, zviedriem. Līdz šim viņi visu šuva Ķīnā, bet pēdējā laikā mazie uzņēmumi iet prom no turienes. Zviedri kā partneri man ļoti patīk. Viņi ir punktuāli, precīzi, ja ir izrakstīts rēķins, viņi noteiktajā termiņā arī samaksā. Ar norvēģiem ir līdzīgi. Klausoties citos par pieredzi ar krieviem, varu pastāstīt, ka Norvēģijā mums partneri ir krievi, un tur uzreiz attiecībās ir jūtama krievu mentalitāte. Viņi ik pa laikam mēģina apiet likumus. Pirmajā brīdī tas mūs pārsteidza, bet, kad sapratām, ka viņi nāk no Krievijas, tad jautājumu vairs nebija. Cits partneris Norvēģijā ir no arābu valstīm. Pirmoreiz atbraucis, viņš man teica, ka viņa paziņu lokā ir Bin Lādēna cilvēki, uz ko es atbildēju, ka man ir paziņas krievu mafijā. Tā mēs viens otru informējam par savām ģimenēm un pēc tam pasmējamies. Tagad ļoti labi sadarbojamies. Jāsaka, ka mums ir līdzīgi kā Andrim – partneri atrod mūs. Vispirms sākās sadarbība ar vienu partneri, un tad informācija sāka izplatīties un uzradās arī citi partneri. Piekritu, ka galvenais ir kvalitatīvs produkts. Meklējot partnerus ārvalstīs, esmu saņēmusi atbalstu no Latvijas Attīstības aģentūras. Šobrīd ar aģentūras palīdzību mēģinām nodibināt kontaktus Dānijā. Mēģinām arī paši pa tiešo sazināties ar Dānijas pārstāvniecībām.

Andris: Manam produktam ir rakstīts virsū, kas ir ražotājs, bet ar pakalpojumu, manuprāt, ir grūtāk, jo neviens jau nezina, kas ir ražojis žaketi, kuru valkāju.

Sandra: Mūsu pieredze ir ar ļoti dažādiem uzņēmumiem Latvijā, Krievijā, Amerikā, Ķīnā, Skandināvijā un vecajā Eiropā. Bet mūsu biznesā galvenais ir tas, ka mēs neveidojam vienas dienas attiecības. Mums galvenais ir uzticēšanās, un mēs izpildām to, ko klientam apsolām. Mūsu bizness ir uzticēšanās bizness – tāpat kā bankām, apdrošinātājiem. Ar dažiem klientiem mums ir attiecības jau vairāk nekā 10 gadus. Mēs strādājam ar vienu produktu, tad ar otru. Arī mums ar Krieviju bijis līdzīgi, kad firma ir piedāvājusi sadarbīties neoficiāli, bet mēs nevaram tam piekrist, jo tādā veidā nestrādājam. Mūsu uzņēmējiem ir veiksmīga pieredze ar Anglijas uzņēmējiem. Viens no mūsu uzdevumiem ir arī citu valstu uzņēmējiem atrast partnerus Latvijā, palīdzēt novērtēt Latvijas tirgu, parādīt mūsu uzņēmumus tādā gaismā, lai mēs izskatāmies pozitīvi. Mūsu *Coface Latvija* uzticamības reitings ir 2 A, kas ir augstāks nekā Latvijas valstij kopumā. Mūsu biroji atrodas visā pasaulē, un, ja es kaut ko nezinu, piemēram, par Ķīnu, es vērsos pie mūsu biroja Ķīnā, kur tiek sagatavota nepieciešamā informācija. Ja nav laika nodibināt savus meitas uzņēmumus Krievijā, tad mēs palīdzam atrast partnerus pēc konkrētiem parametriem. Pieredze rāda, ka meitas uzņēmumus pārsvarā dibina NVS valstīs. Tad svarīgi noskaidrot, kuram uzņēmumam būtu interesanti ar mani strādāt, kāda ir šī uzņēmuma reputācija, kādi ir finanšu rādītāji, cik daudz var uzticēties šim partnerim. Protams, arī Krievijas pusē, Moldāvijā, Kazahstānā visi grib strādāt, jo tur pagaidām ir tukšums, bet izteikta prasība pēc 100% priekšapmaksas. Kur ir garantija, ka, aizsūtot savu naudu, es dabūšu precī vai vismaz atpakaļ savu naudu? Vai prece atbildīs

* Nu, var jau strādāt arī oficiāli (krievu val).

kvalitātei un vai pēc pāris mēnešiem šis partneris tur vēl būs? Vai, piemēram, ilgtermiņa līgumi par dažādu izejvielu iegādi. Ir svarīgi saprast, vai šis piegādātājs būs uzticams ilgtermiņā. Ja pēkšņi pazūd piegādātājs, kas piegādā vienu svarīgu detaļu, visa mana darbība var apstāties. Iesējams, ka viss process būs jāsāk no jauna, un tas prasa uzņēmuma resursus.

Elga: Tātad *Coface Latvia* pēc uzņēmumu pieprasījuma analizē potenciālos sadarbības partnerus. Neviena no jums līdz šim nav izmantojis šādu pakalpojumu. Pastāstiet, lūdzu, kā jūs analizējat sadarbības partnerus – strādāt ar viņu vai ne?

Andris: Es laikam neesmu tipisks analītisks uzņēmējs, jo visu savu biznesu esmu balstījis uz intuīciju. Pārējie faktori ir bijuši pakārtoti. Kad pirms 18 gadiem es sāku šo biznesu, man teica – tev ar galvu laikam kaut kas nav kārtībā. Kādas granulas, kāda bio-enerģija! Es darbojos pēc principa – neskatī vīru no cepu-

Elga: Es kā psihologs te sadzirdu, ka tev patīk spēlēties un tev biznes ir spēle.

Andris: Bet visa dzīve ir spēle.

Adis: Atbalstot domu par intuīciju, jāsaka, ka *Zelta zivtiņa* bija intuitīvs projekts. Es sāku strādāt *Baltkom GSM*, un amerikāņu akcionāru uzstādījums bija panākt *LMT*. Es drīkstēju darīt visu, lai to sasniegtu. Burvīgi - man ir liela smilšu kaste: ir resursi un ir skaidrs, kas jāizdara. Tobrīd es no mobilajiem sakariem maz ko sapratu, bet pasaulē konferencēs vēl tikai diskutēja par to, vai priekšapmaksas kartes ir kaut kas jauns vai tas ir tikai papildus pakalpojums. Līdzīgi kā īsiņas vai balss pastkastīte. Mūsu trakā uzdrīkstēšanās bija pateikt: tas ir jauns pakalpojums, jauns tirgus. Tālāk sekoja intuitīvā lēmuma labāko domu un ideju ielikšana un izrādījās, ka tas ir kādam vajadzīgs. Un vēl viena refleksija par intuīciju. Es esmu konkurents granulu katliem, jo arī piedāvāju Latvijā apkuri. Tā ir kanādiešu patentēta tehnoloģija *Solarwall*,

Adis: katram cilvēkam ir sava atslēdziņa vai formula, un katrs partneris ir kā durvis. Kad strādājam vietējā tirgū, daļu no formulas mēs jau zinām, jo tā ir ļoti līdzīga manējai. Mēs runājam vienā valodā, mums ir viena vēsture utt. Jo šis cilvēks atrodas tālāk, jo nezināmo ir vairāk. Tāda unikālā atslēga vai šifrs neeksistē.

res. Pie manis uz rūpnīcu atbrauca vecs onkulītis, pensionārs, ar moskviču, kuram priekšējie spārni bija tā norūsējuši, ka knapi turējās klāt, un teica: "Dēliņ, es gribu nopirkt katlu". Apkures katls maksāja krietni vairāk nekā viņa moskvičs. Es pieklājības pēc parunājos ar viņu un, kad nosaucu summu, cik tāds katls maksā, večuks izvilka no kabatas maisiņu ar naudu un samaksāja uzreiz visu summu. Tāpēc es darbojos pēc principa – nekad nepieņem lēmumu otra vietā. Es partneriem vienmēr dodu iespēju strādāt un pierādīt sevi. Noteikumi ir tādi kā visiem, ķeries klāt un dari, pēc tam var redzēt, vai tur kaut kas sanāk vai ne.

Elga: Bet, ja tava uzticēšanās neattaisnojas, tie tev ir zaudējumi.

Andris: Man kā Mežāzim ir mērķis, un tas, ko citi mēdz uzskatīt kā neveiksmes, man ir tikai šķērslis, kurš jāpārvar, lai sasniegtu to. Jā, vienā vietā es zaudēju, bet citā vinnēju un eju uz priekšu. Ja es esmu nospraudis mērķi, es to sasniegšu. Nekad jau nav tā, ka ir ideja, un tad viss iet gludi kā izdomāts. Vienmēr ir šķēršļi, ir jāizdara izmaiņas savos plānos, cilvēki ir jāpārliecina, lai viņi notic tev, tavai idejai, un tas ne vienmēr notiek kā pa diedziņu.

kura, izmantojot saules enerģiju, ražo siltumu un nodrošina arī ventilāciju. Esam kanādiešu uzņēmuma pārstāvji Baltijā un saucamies *Solarwall Baltic*. Es nekad ar šiem kanādiešiem neesmu ticies personīgi, tomēr man ir pilnīga pārliecība, ka man par to nav jāuztraucas, jo, kā teica kāds kanādiešu starptautiskā mārketinga profesors: „Visi mīl kanādiešus!” Ja tu pats neizdari kaut ko tiešām riebīgu, tad nav par ko uztraukties.

Sandra: Arī mūsu pieredze attiecībā uz „visi mīl kanādiešus” ir ļoti, ļoti pozitīva. Pirmkārt, viņi paši ir atvērti un skaidri apzinās, ka strādāt caurspīdīgi, lai var uzticēties, ir svarīgi, ja to pašu grib sagaidīt pretī.

Adis: Otra sadarbības pieredze ir ar Vāciju. Šobrīd man tur ir sadarbības partneris. Kad man vēl bija mēbeļu ražotne, arī toreiz sadarbojāmies ar vāciešiem. Agrāk strādāju bankā un palīdzēju klientiem dažādos privatizācijas jautājumos. Toreiz arī bija iespēja redzēt dažādus gadījumus: bija vācieši, kuri korekti maksā, un bija tādi, kuri noslēdz līgumu, bet nemaksā. Negatīvs piemērs ir tāds, ka šobrīd Valmieras Stiklašķiedras rūpnīcai ir man zināms vācu akcionārs. Mēs kopā ar bijušo uzņēmuma vadītāju braucām uz Vāciju, un es šo vācu akcionāru pārliecināju, ka vajag nākt uz

Latviju. Viņš sākumā negribēja to darīt, jo viņu interesēja 100% uzņēmums, bet pēc privatizācijas noteikumiem bija iespējami tikai 50%. Rezultātā vācietis ir šeit, bet tiem cilvēkiem, kas viņam palīdzēja šeit nokļūt... nekā. Bet arī Vācijā cilvēki ir ļoti dažādi: no Bavārijas līdz Saksijai cilvēki ir kā diena pret nakti.

Trešā pieredze ir angļi, ar kuriem arī bijusi sadarbība. Bija noslēgts līgums, bet darbības laikā pamainījās kontaktpersonas, un beigās viens no viņiem izdomāja, ka varētu nemaksāt. Tajā laikā viens no maniem partneriem bija Amerikas latvietis, ar kuru kopā aizbraucām uz tikšanos ar angļu partneriem. Mūsu saruna bija ļoti vienkārša. Mans partneris sāka runāt par godu un cieņu, uz ko angļu partneri nodūra acis un bez kādām diskusijām parakstīja čeku.

To visu es stāstu, jo katram cilvēkam ir sava atslēdziņa vai formula, un katrs partneris ir kā durvis. Kad strādājam vietējā tirgū, daļu no formulas mēs jau zinām, jo tā ir ļoti līdzīga manējai. Mēs runājam vienā valodā, mums ir viena vēsture utt. Jo šis cilvēks atrodas tālāk, jo nezināmo ir vairāk. Tāda unikālā atslēga vai šifrs neeksistē. Katrā konkrētā gadījumā un darījumā ir jāņem vērā, kāda ir šī cilvēka personība, kādas ir viņa attiecības ar māti, kā teiktu Freids, kāda ir valoda, paražas šajā valstī. Šo atslēdziņu var meklēt dažādi – intuitīvi vai profesionāli. Vienam, lai kļūtu par režisoru, jāiet skolā, cits ir autodidakts un taīsa fantastiskas Tarantino Holivudas filmas.

Elga: Tātad sadarbība starp uzņēmumiem, pirmkārt, ir sadarbība ar konkrētiem cilvēkiem, un liela nozīme ir šo cilvēku personībām, kā arī viņu izpratnei par godu un cieņu.

Sandra: Mūsu darbā primārais ir šie profesionālie instrumenti, intuīcija ir jāapklusina. Mēs balstāmies uz faktiem. Līgums uzņēmuma vārdā tiek noslēgts starp diviem cilvēkiem.

Andris: Ir divas milzīgas atšķirības. Tie, kas rada ideju – produktu, darbojas intuitīvi, tur nav nekādu apsvērumu, tas ir radošs process. Jūsu *Coface* gadījumā ir konkrētas nostādnes, kurās ir jāstrādā, profesionāli jādara tas, kas ir rāmī noteikts. Manā gadījumā rāmja nav. Tiklīdz es uzlieku sev rāmi, es esmu apstājies. Nav attīstības.

Darbojoties biznesā, esmu sapratis, ka nevar dzīvēt darīt vienlaicīgi četras vai piecas lietas. Ja grib izdarīt kaut ko fundamentālu, nav iespējams sadalīt uzmanību starp vairākām lietām. Kad es vienlaicīgi daru vairākas lietas, tad tā īsti nedaru nevienu.

Attiecībā uz atslēdziņas meklēšanu es tam pilnīgi piekritu. Mūsu ieguvums ir tas, ka esam dzīvojuši padomju laikā. Jauniešiem ir grūtāk, jo viņi ir pieraduši pie zināmas sakārtotības un rāmjiem. Padomju laikā neko nevarēja nopirkt, bet vajadzēja *dabūt*, un tad cilvēki bija spiesti izdomāt nezin ko, lai izdarītu to, kas vajadzīgs. Bija jāliek lietā izdoma. Tāpēc es domāju, ka mēs esam varošāki un spējīgāki izdomāt dažādus risinājumus.

Gunta: Arī es sadarbības partnerus esmu izvēlējusies intuitīvi, neesmu ne pārbaudījusi, ne analizējusi. Es domāju, vai varēšu šim partnerim uzticēties, un viņš tāpat - vai varēs man uzticēties. Es vienkārši mēģinu. Līdz šim, par laimi, viss bijis veiksmīgi.

Elga: Sandra, lūdzu, pastāsti, kādi ir šie profesionālie uzņēmumu izvērtēšanas instrumenti.

Sandra: Ja uzņēmuma pārstāvis man jautā, vai viņš var partnerim Vācijā uzticēties, man ir jādod ļoti skaidra atbilde ar pamatoju-

mu skaitļos utt., kāpēc var vai kāpēc nevar. Tā ir mana atbildība. Ja klients saka, es gribu strādāt ar atvērto maksājumu 100 000, un es saku, vairāk par 5000 nevar, man ir skaidri jāpamato, ka šis nē veidojas no ... tāpēc, tāpēc, tāpēc un tāpēc. Un tie ir bijuši ļoti reti gadījumi, kad mēs kļūdāmies.

Partneri viens par otru zina tikai to, ko sarunās viens otram teikuši, bet mēs zinām arī to, ko šis partneris ir stāstījis citiem, ko solījis un pildījis attiecībā pret citiem un kādas vēl saistības ir uzņēmies. Tāpēc mēs varam droši apgalvot, ar kādām summām partneris var droši strādāt. Ja šo summu gribas pārkaņt, tad jau tā ir katra paša atbildība un risks. Viss var beigties labi, jo mēs ilgus gadus sēžam pie viena galda, Ziemassvētkos sūtām viens otram dāvanas, bet var arī tā nebeigties - Latvijā mums ir visādi piemēri bijuši. Viens no pamatinstrumentiem tomēr ir finanšu pārskats, kas atspoguļo, kā uzņēmums strādā, kā organizē savu naudas plūsmu, kādi aizdevumi, kādas investīcijas. Visus šos rādītājus mēs skatāmies kopsakarībā.

Andris: Šajā posmā es vairs nepiekritīšu. 2009. gada 1. janvārī es praktiski biju bankrotējis, jo celtniecība apstājās, nevienam apkures katlus nevajadzēja, Krievijas tirgū bija devalvācija par 40%. Pašvaldību vēlēšanas, jaunie neko nezina. Tajā pašā laikā šajos krīzes gados es uztaisīju 3 jaunus produktus, vairākus produktus ir vieglāk pārdot. Izmantoju laiku. Atkal palīdzēja intuīcija, nevis loģika.

Adis: Man šīs lietas ir skaidri klasificētas. Par to esmu daudz domājis. Es kādreiz esmu paspējis bankrotēt un zinu, ko tas nozīmē. Ļoti skaidri ir jānodala *čujš*, *ņuhš* un *poņa* no aukstas analīzes. Senie feniķieši it kā katru svarīgu lēmumu esot pārbaudījuši divreiz. Pirmoreiz skaidrā prātā, otrreiz dzērumā jeb, pielietojot radošo, intuitīvo (jo angļiski *spirit* ir gan spirts, gan gars), ļaušanos saiknei ar garīgo pasauli. Beigās abās metodēs iegūto rezultātu salīdzina. Abas šīs lietas viena otru papildina, nevis pretnostatās. Katram ir sava specifika. Analītiski uzņēmumi kā Sandras pārstāvētais nevar pieņemt lēmumus intuitīvi.

Sandra: Mēs analizējam daudz uzņēmumu, mūsu datu bāzē to ir vairāk nekā 50 miljoni, un katru no tiem mēs seņā nepazīstam. Mēs izanalizējam sausi faktiski. Piegādājot šo informāciju konkrētam uzņēmējam, viņš pēc tam var to pārdomāt un tad intuitīvi vai racionāli izlemt, kā risināt sarunas tālāk. Jo ir labi, ja šo intuitīvo lēmumu balsta arī faktu analīze. Tas palīdz izvairīties no zaudējumiem nākotnē.

Adis: Gribu pabeigt domu par to, kā pārbaudīt, vai lēmums ir pareizs vai nepareizs. Sakarība ir vienkārša: kad visiem iet labi, atšķirt pelnus no graudiem ir grūti, kad iestājas krīzes situācija, - viss dabā nostājas divās daļās. Tā tas ir vienmēr. Stiprākie kļūst vēl stiprāki, un vājākie vēl vājāki, bagātie bagātāki, nabagie vēl nabagāki. Tie, kas skatās no malas, to nevar izrēķināt un zināt, pirms tas ir noticis. Ārējais var būt ļoti mānīgs, bet būtisks ir jautājums: kurš ir gatavs riskēt un mēģināt. Stiprais var būt vājš, un otrādi. Kurš ir gatavs riskēt? Bankas nav gatavas riskēt.

Andris: Ja manu uzņēmumu analizētu pēc šiem datiem, rezultāts izskatītos bēdīgs. Es ar to nelepjos, bet 18 savas darbības gados neesmu iemācījies lasīt bilanci. Man balance ir 3 lielumi: cik mums ir pasūtījumu, cik naudas kontā, cik jāsamaksā nodokļos, algās un piegādātājiem. Es vados no šiem 3 cipariem un uz tā pamata attīstu savu uzņēmumu. Un es piekritu, ka visu nosaka personības. Varbūt manā uzņēmumā rādītāji ir slikti, un no ma-

las izskatās, ka uzņēmums jau ir bankrotējis, bet kamēr es turos, es izdomāšu veidus un variantus, kā izķepuroties, kā noturēties un attīstīties. Līdzīgā situācijā cits nolaistu rokas un bankrotētu. Uzņēmums pastāvēs, kamēr tur būšu es.

Elga: Daudziem Latvijas uzņēmumiem bilances ir diezgan bēdīgas. Tas tiešām ir fakts, ka daudzu Latvijas uzņēmumu pastāvēšanas pamatā ir to īpašnieku neatlaidība, centība un ietiepīga spītība. Ja ārzemju uzņēmums meklē Latvijā sadarbības partnerus un vērsas pie tāda konsultanta kā *Coface Latvia*, jūs apskatāt bilanci un redzat, ka situācija ir slikta, un jūs visticamāk neiesakāt ar šo uzņēmumu sadarboties.

Sandra: Jā, visticamāk, ka neiesaku.

Andris: Es uz finanšu datiem neiespringstu, jo, tuvojoties gada beigām, grāmatveži jautā, kā mēs taisām bilanci - ar peļņu vai bez peļņas? Par ko tad mēs runājam?! Ja bankai vajag, tad uztaisām tā, ja kādam vajag citādi, taisām tā. Es kā ražotājs ar krājumiem to varu regulēt pēc vajadzības. Man ir lielas kredītu saistības, un visu cieņu *Nordea* bankai, kas ļāva izdzīvot krīzes laikā. Ir svarīgi, kā ar bankas darbiniekiem runā. Nevar pārliecināt citus, ja pats neesi pārliecināts un tev nav iedvesmas. Ir bijušas daudzas situācijas, kad banka saka: „Mēs nevaram turpināt sadarbību ar jums”, un man nekā cits neatliek, kā nolikt atslēgas uz galda: „Lūdzu, strādājiet jūs! Ņemiet!” Viņiem to nevajag. Svarīga ir mana kā uzņēmēja pārliecība un ticība tam, ko daru.

Elga: Šis atkal ir stāsts par diviem cilvēkiem un psiholoģiskiem faktoriem, kuri veido attiecības. Kādi ir jūsu ieteikumi tiem uzņēmējiem, kuri meklē sadarbības partnerus ārzmēs?

Adis: Man ir komentārs par iepriekš dzirdēto. Andris uzskata, ka labāk ir strādāt vienam un ka biznesu vajag fokusēt. Nav tā, ka es nefokusējos, bet es nekad nestrādāju viens pats. Man vienmēr ir bijuši sadarbības partneri.

Andris: Man arī ir bijuši partneri, bet tie ierobežo, jo nevar pieņemt ātrus un nepopulārus lēmumus. Zūd iespēja rīkoties ātri. Viens pats es pieņemu lēmumu, un tas ir mans lēmums. Tā ir mana nauda, un es ar to riskēju. Partneri rada viedokļu dažādību – viens grib pelnīt, otrs investēt, trešais vēl kaut ko, un tad ir kā fabulā, kur katrs ratus velk uz savu pusi.

Adis: Mani partneri ir bijuši dotās jomas profesionāļi, tie, kuri konkrēto lietu daudz labāk saprot no tehniskās puses. Un šai konstrukcijai ir zināma jēga, jo katrs no mums apzinās savu stipro pusi. Man tā ir - „jo abstraktāks uzdevums, jo labāk ar to es tieku galā. Māku lasīt bilanci, māku iekārtot datoru un citus sīkus darbiņus izdarīt, bet to es neciešu. Mega uzņēmumos *Baltcom* vai *Siemens*, kur strādāju, līdz tādu sīkumu darišanai nekad neaizietu. Bet, ja dzīve ir piespiedusi kaut ko darīt arī no nulles, tad sākumā pats visu arī iemācos izdarīt. Tad viens arī izdari visus darbus un vēlāk, kad uzņēmums aug, atdod kādam, kas to māk darīt labāk. Kadri izšķir visu! Cilvēkiem ir jābūt savās īstajās vietās.

Andris: Uzsākot biznesu, tu esi kā vesela pica, kas visu aptver un pats esi viss, bet ar katra jauna darbinieka, speciālista atnākšanu, tu dari mazāk un beigās paliec viena maza daļiņa no picas. Liela nozīme ir komandai, kas ir ap tevi.

Sandra: Mums uzņēmuma centrā ir vadītājs, kurš neatrodas Lat-



Elga Zēģele, Adis Liepiņš un Andris Lubinš

vijā, bet darbinieki zina darāmo, un viņam nav jāraizējas. Uzņēmēji nesūdzas, un mēs spējam pieņemt lēmumus.

Adis: Es ieteiktu visiem izlasīt grāmatu *Kara māksla*. Tur viss ir uzrakstīts. Jāiemācās domāt tādās kategorijās, kā ķīnieši tur ir aprakstījuši.

Gunta: Iesaku attīstīt intuīciju un uzticēties partneriem, kā arī rīkoties drosmīgi un nebaidīties riskēt.

Andris: Biznesā nepārtraukti riskējam, bet riskam ir jābūt apzinātam. No malas liekas, ka es neapziņos, ko daru, bet tā nav, es apziņos savu risku. Es riskēju ar noteiktiem resursiem. Pilnīga taisnība, ka nevari būt uzņēmējs, ja nespēj uzticēties. Ir jāuzticas. Tiklīdz to dari, riskē, jo uzņemies atbildību. Iedodot darbiniekam un sadarbības partnerim uzticības kredītu, mēs nezinām, kā tas tiks izmantots - vai tas tiks audzēts vai deldēts.

Elga: Galvenais šīs dienas sarunas secinājums – biznesam pamatā ir cilvēki un psiholoģija. Dažos vārdos pasakiet, ko jūs piedāvājat saviem pircējiem un klientiem.

Sandra: Mūsu uzņēmums piedāvā izvērtēt potenciālo sadarbības partneri sausi, faktoloģiski un nolikt jums uz galda neatkarīgu vērtējumu. Info būs redzams viss par interesējošo uzņēmumu. Piemēram, visvairāk pieprasījumu mums ir no Austrijas un Polijas. Viņi izstādēs paņem Latvijas uzņēmumu vizītkartes un tad lūdz mums informāciju. Viņi grib zināt, vai šim uzņēmumam ir parādi un, ja ir, cik lieli, kāds ir reitings. Šo materiālu mēs sniedzam. Vecā Eiropa nestrādā pēc intuīcijas, bet šādi. 70% analizē faktus. Viņiem ir kredītanalītiķi, riska analītiķi un analītiķu analītiķi, supervaizeri utt.

Latvijas uzņēmumus varam konsultēt, kā mainīt situāciju, lai ārvalstu partneriem kļūtu pievilcīgi. Mūsu pakalpojumu cenas nav augstas - vidēji no 20 līdz 50 latiem. Mēs piedāvājam uzņēmumiem partnerus ar konkrētu apgrozījumu un iedodam sarakstu. Tā ir iespējams izpētīt arī to, kā darbojas konkurents.

Andris: Es varu piedāvāt siltumu. Nevis dzelzs gabalu, bet komfortu un ērtības.

Adis: Ja jūs gribat izskatīties tikpat labi kā es savos 70, nāciet pie manis!

Gunta: Es jums uzšūšu visu, ko sirds kāro! Un mani ārzemju partneri par to ir pārliecinājušies. **BP**



sniegt roku vai apkampt

kā neapjukt starptautiskā biznesa
komunikācijas labirintos

Teicienu „*think globally act locally*” (domā globāli, rīkojies lokāli!) var saprast dažādi – gan tā, ka mūsdienu globālā pasaules uztvere un kontakti palīdz labāk un sekmīgāk darboties vietējā tirgū, gan arī tā, ka, ienirstot globālajā biznesa okeānā, nedrīkst aizmirst par atsevišķu valstu mentalitāti, kultūru un tradīcijām un ka pirms tikšanās ar sadarbības partneriem ir jāsagatavojas, iegūstot informāciju par vietējām paražām, komunikācijas veidu un biznesa ieradumiem, šādi izvairoties no nevajadzīgiem pārpratumiem.



Droši vien ne viens vien no jums ir piedzīvojis mulsumu un neveiklību, neapzināti nepareizi pasniedzot vai saņemot vizītkarti, apdāvinot sadarbības partneri, izvēloties sarunas tematu vai sasveicinoties. Katrā ziņā – pirms plānojat saziņu ar ārvalstu sadarbības partneriem – noskaidrojiet, kādas ir kultūras un lietišķās etiķetes īpatnības šajā valstī!

Ikviena sadarbība un biznesa attiecības sākas ar iepazīšanos un sasveicināšanos. Ja, piemēram, latviešu un krievu valodā sarunas partneri uzrunāsi ar „tu” vai „jūs” atkarībā no vecuma, amata vai tā, cik sen viņu pazīstat, tad angļu valodā vienmēr otru personu uzrunāsi tikai vienā uzrunas formā – *you* (kas ir radusies no vēsturiski formālās „jūs” formas). Turklāt, rakstot vēstuli vai īsziņu, *you* nav jāraksta ar lielo burtu.

Sadarbības partneri Apvienotajā Karalistē

Rakstot vēstuli sadarbības partnerim Apvienotajā Karalistē,

būtu pieklājīgi izvairīties no vārdiem, kas apzīmē konkrētu dzimumu, piemēram, „*he*”, „*his*”. Tā vietā izmantojiet „*s/he*”, „*he or she*”, „*his or her*”. Uzrunājot vēstulē dāmu, neizmantojiet „*Miss*” vai „*Mrs*” uzrunā: šobrīd lietišķajā sarakstē izmanto saīsinājumu „*Ms*” (izrunā kā [*mizz*]), uzrunājot gan precētas, gan neprecētas sievietes.

Britu uzņēmējdarbība kļūst arvien neformālāka, un ir normāli uzrunāt sadarbības partneri jau pirmajā vēstulē vārdā, nevis uzvārdā. „*Dear John*” izklausīsies piemēroti ikdienas lietišķā sarakstē, ja vien nav runa par ļoti formālu situāciju. Šādi uzsākot e-pastu, radīsiet labvēlīgāku un draudzīgāku iespaidu nekā, sākot ar „*Dear Sir/Madam*” vai „*Dear Mr. Smith*”.

Par britiem runājot, nekad nedēvējiet visus britus par „*English*”, ja neesat pārliecināti, ka sarunbiedrs tiešām ir no Anglijas, nevis Skotijas, Velsas vai Ziemeļīrijas. Šāda kļūda izraisīs ļoti negatīvas emocijas un radīs nepatīkamu iespaidu par jums. Tā vietā izman-

tojiēt vārdu „*Brittish*”. Sevi kā „*Brittish*” identificē arī dažādo etnisko kopienu pārstāvji, kas dzīvo multikulturālajā Apvienotajā Karalistē.

Uzturoties Apvienotajā Karalistē vai sazinoties ar britu sadarbības partneriem, neuztraucieties par to, ka sākumā nevarat saprast, ko viņi saka, jo īpaši, ja angļu valodu mācījāties no klasiskajām Oksfordā vai Kembridžā izdotajām mācību grāmatām, klausoties radio *BBC* vai skatoties kinofilmas. Lielbritānijā ir vairāk nekā 30 dažādu dialektu, kuriem ir ne tikai izteiktas izrunas īpatnības, bet arī specifisks vārdu krājums. Dažreiz arī pašiem britiem var būt grūti saprast citam citu. Tādēļ vislabākā reakcija šajā gadījumā ir mierīgi palūgt atkārtot teikto skaidrāk un lēnāk. Tas pats attiecas arī uz saziņu ar partneriem ASV.

„*Sorry*” ir ļoti izplatīts vārds saziņā ar britiem: viņi atvainojas bieži un par katru sīkumu. Dažreiz tā ir tikai labā toņa frāze un nebūt nenozīmē, ka jums tiešām ir ļoti žēl. Līdzīgi ir ar jautājumiem, kas nebūt nav jautājumi, piemēram, „*How do you do?*” vai „*How are you?*” (gan Lielbritānijā, gan ASV tie vairāk kalpo kā sveiciens). Jautājumi, kas beidzas ar „vai ne?” („*isn't it?*”, „*don't you?*”) ir paredzēti sarunas turpināšanai un pozitīva noskaņojuma radīšanai.

Briti ir ļoti pieklājīgi saziņā, līdz ar to instrukcijas, rīkojumi un strikti lūgumi bieži vairāk izklausās pēc laipna jautājuma: „*Would you be so kind to send me this report by Monday?*” („Vai jūs būtu tik laipns un atsūtītu man šo atskaiti līdz pirmdienai?”). Ir svarīgi ne tikai pareizi *atsīfrēt* rīkojuma būtību, bet arī sazināties ar britu sadarbības partneriem līdzīgā tonī, lai jūs neizklausītos pārāk nepieklājīgs.

Tā dēvētais *small talk* jeb saviesīga tērzēšana ir ļoti izplatīta britu sabiedrībā, un joki par laika apstākļu apspriešanu nemaz nav joki. Esiet gatavi, ka jūsu sadarbības partneri sākumā runās par tematiem, kas nav saistīti ar darījumiem.

Latviešiem, iespējams, ir vieglāk komunicēt ar britiem nekā, piemēram, dienviņvalstu pārstāvjiem, jo britu kultūrā arī nav pieņemts pārāk izrādīt emocijas, it īpaši lietišķajā komunikācijā. Esiet vērīgi un pievērsiet uzmanību tam, ko sadarbības partneris saka par jūsu darbu. Dusmas tāpat kā komplimentus var būt grūti pamanīt.

Sadarbības partneri ASV

Savukārt, sazinoties ar sadarbības partneriem ASV, neesiet pārsteigti par bieži vien nepietiekamajām ģeogrāfijas zināšanām, jo īpaši par Centrālo un Austrumeiropu. Tikai retais zinās, kur atrodas Latvija, daudzi sajauks Baltiju ar Balkāniem. Uztveriet to ar humoru un sagatavojieties visu pacietīgi izskaidrot un arī pateikt kaut ko latviešu valodā!

ASV biznesa kultūra ir virzīta uz rezultātu un efektivitāti. Amerikāņi ir ļoti tieši un droši teiks „nē”, ja nevēlēsies kaut ko darīt. ASV ir pieņemts kritizēt kādu citu cilvēku klātbūtnē, tādēļ nemulstiet, ja nokļūstat šādā situācijā. Sasveicinoties ar darījumu partneri ASV, ir svarīgi atcerēties, ka rokasspiedienam jābūt stingram un noteiktam. „Nekas nav jaunāks par rokasspiedienu, kas līdzīgs beigai zivij,” saka amerikāņi.

Tāpat sadarbības partneri ASV augstu novērtēs punktualitāti – gan ierodoties uz tikšanos, gan paveicot darbu norādītajā izpildes termiņā. Tas ir cieši saistīts ar biznesa vidē plaši izplatīto „Laiks ir nauda” filozofiju. Ar to ir saistīta arī e-sarakstes kultūra: e-pas-

tiem ir jābūt lakoniskiem, saprotamiem, jēgpilniem un bez drukas un citām kļūdām.

Sadarbības partneri Ķīnā, Malaizijā un Honkongā

Savukārt, ja jums ir sadarbības partneri Ķīnā, Malaizijā vai Honkongā, nebrīnieties, ja tikšanās reizē tiek uzdots jautājums „Vai jūs jau esat ēdis [risus]?” Šis ir retorisks pieklājības jautājums, uz kuru vienmēr atbild apstiprinoši. Ķīnā un Malaizijā, nejauši uz ielas satiekot pazīstamu cilvēku, mēdz uzdot jautājumu „Kurp jūs dodaties?”, taču arī šī ir tikai pieklājība frāzes, uz kuru jāatbild „Pastaigāties” vai „Tāpat vien”, neiedziļinoties smalkās detaļās.

Ķīnas iedzīvotājiem parasti ir trīs vārdi, un uzvārds tiek lietots pirmais (esiet uzmanīgi – lai vēlāk nesajauktu, kas ir kas!). Oficiālās uzrunās vēl pirms uzvārda min arī ieņemamo amatu un titulu. Vizītkartes Ķīnā parasti ir noformētas uz abām pusēm – no vienas puses angļu valodā, bet no otras puses – ķīniešu valodā. Vizītkartes pasniegšanai ir īpašs rituāls – tā ir jāpasniedz ar abām rokām, turot tās stūrus starp īkšķi un rādītājpirkstu. Saņemot vizītkarti jāatceras, ka ir nepieklājīgi to tūlīt ielikt kabatā vai piezīmju blociņā, bet tā ir kādu brīdi jāaplūko (un pat nedaudz jāapjūsmo), pat ja ķīniešu valodā nesaprotat nevienu zīmi.

Ja esat ieplānojis darījumu braucienu uz kādu no arābu valstīm piektdienā, pastāv liela iespējamība, ka varēsiet doties tikai pastaigā, jo nekādi darījumi nenotiks – piektdiena ir musulmaņu brīvdiena. Tiekoties ar darījumu partneri, noteikti neuzsāciet sarunu par ticību, Tuvo Austrumu politiku un starptautisko naftas politiku. Sasveicinoties ar arābu, visbiežāk tiek sniegts rokasspiediens, taču, ja esat jau iepriekš tikušies, var gadīties, ka viņš steigs sasveicināties, trīs vai četras reizes noskūpstot jūs uz vaiga.

Arābu valstīs, ja esat uzaicināts ciemos, nav pieņemts pārāk jūsmot par kādu priekšmetu, jo tad namatēvs var nolemt to jums uzdāvināt. Un dāvanu nedrīkst nepieņemt, taču tajā pašā laikā jums būs arī jāsniedz līdzvērtīga dāvana namatēvam no savas puses.

Savukārt Honkongā dāvanas noraida divas reizes un pieņem to ar trešo. Tā kā mēģiniet dāvināt, līdz dāvana tiks pieņemta. Ja esat uzaicināts uz mājas viesībām, ir pieņemts atnest namamātei labas kvalitātes saldumus, augļus, ziedus vai importētus spirtotos dzērienus.

Arī Honkongā – līdzīgi kā rietumu kultūrā – ierasts sasveicināšanās veids ir rokasspiediens. Taču Honkongas ķīniešu rokasspiediens ir vairāk viegls nekā stiprs, viņiem nav pierasts saspiest stingri roku sasveicināšanās laikā, jo tā būtu pārākuma izrādīšana. Sasveicināšanās laikā Honkongas ķīnieši neskatās acīs, bet gan nolaiž plakstiņus, izrādot cieņu pret otru cilvēku. Rietumu cilvēkiem nav nepieciešamas nolaist plakstiņus, taču ilgi skatīties tieši acīs būtu nepieklājīgi.

Sadarbības partneri Japānā

Japānā tikšanās un sadarbība ar potenciālo partneri pārsvarā var notikt tikai tad, ja esat jau pazīstami. Ja vienkārši zvanīsiet vai sūtīsiet vēstules, visticamāk atbildi nesaņemsiet. Tāpēc šajā situācijā ir noderīga starpniecība. Ja iepazīšanās ir notikusi un esat sākuši runāt par sadarbības iespējām, ir svarīgi atcerēties, ka saziņā nevajadzētu izmantot humoru, jo japāņi pret biznesa jautājumiem izturas ar lielu nopietnību. Vizītkarti Japānā pasniedz tikai tad, kad esat iepazīstināts un paklanijies pret sarunu biedru. Intere-

santi, ka vārds „jā” japāņu valodā ne vienmēr apzīmē vai izsaka apstiprinājumu, piemēram, uz jautājumu „Vai šis produkts ir ražots jūsu uzņēmumā” varat saņemt atbildi „Jā, šis produkts nav ražots manā uzņēmumā”.

Dodoties uz Japānu, būtu vēlams izpētīt arī atšķirības žestu valodā. Piemēram, žests, kurā apli tiek savienots ikšķis un rādītājpirksts, rietumvalstīs nozīmē „OK” jeb „viss kārtībā”, bet Japānā – naudu (te jāatceras, ka savukārt Spānijā šis žests tiek uzskatīts par ļoti nepieklājīgu).

Ja rietumvalstīs sarunas laikā persona vēlas ar roku vai pirkstu norādīt uz sevi, roka vai pirksts parasti ir vērsts uz torsu, kamēr japānis ar rādītājpirkstu piedur savam degungalam.

Japāņi sasveicinoties nespiež roku, bet gan pieliecas. Tapāt Japānā ir nepieņemami sasveicinoties skūpstīties vai pieskarties sadarbības partnerim.

Sadarbības partneri Krievijā

Savukārt Krievijā (lai gan – ne visur!) jūs var pārsteigt potenciālā partnera skūpsti vai uzsitieni pa plecu, bet kungi dažreiz joprojām liegi noskūpstā dāmas roku. Krievijā sadarbības veidošana ir iespējama, tikai tiekoties ar sadarbības partneri. Tāpat vēlāk ļoti svarīgas ir privātas vizītes un tālruna sarunas.

Lai gan vārda un tēva vārda lietošana ārzemniekiem bieži vien sagādā problēmas, jūsu sadarbības partneri Krievijā noteikti ļoti novērtēs, ja uzsūnāsiet tos tieši tā.

Lai gan lielākajā daļā valstu saviesīga tērzēšana ir sadarbības veidošanas daļa, nopietnājiem, lietišķajiem un ieturētajiem Ziemeļvalstu iedzīvotājiem tā šķiet apgrūtināša un tiek uzskatīta par *tukšām plāpām*. Zviedri cenšas būt lakoniski un lieki daudz nerunāt, lai izvairītos no konfliktiem. Savukārt zviedriem tik raksturīgā klusēšana nebūt nenozīmē negatīvu attieksmi, bet gan liecina par pārdomām. Tajā pat laikā pārsteidzošs šķiet fakts, ka zviedri ir izcili apsveikuma runu teicēji. Tas, iespējams, ir tādēļ, ka pirms tam šīs runas tiek pedantiski un rūpīgi sagatavotas.

Sadarbības partneri Francijā un Vācijā

Ja vēlaties meklēt sadarbības partneri Francijā, rēķinieties, ka visticamāk ar jums runās franču valodā, kaut arī zināt, ka sarunbiedrs pārzina gan angļu, gan vācu valodu. Ja esat apguvis franču valodu vai vismaz paņēmis līdzīgu tulku un izcīnījis iespēju tikties ar potenciālo sadarbības partneri, tad esiet gatavs, ka francūzis no jums sagaidīs kvalitatīvu diskusiju, prasmī uzturēt sarunu, māku skaisti izteikties, uzsaukt tostu, pateikt elegantu komplimentu dāmai, sirsnīgu apsveikumu vai pateicību kolēģim. Ņemiet vērā, ka francūzim nebūs saprotama latviešiem un zviedriem tik raksturīgā klusēšana.

Francijā un Vācijā atšķirībā no ASV tiek ievērotas formālas attiecības biznesa jomā. Tiekoties ar nepazīstamu cilvēku, vienmēr nogaidiet, kamēr kāds jūs ar viņu iepazīstinās (protams, tad, ja tas „kāds” pazīst nepazīstamo cilvēku), necentieties iepazīties pats, tas ir nepieklājīgi, jo īpaši lietišķās attiecībās. Sanāksmēs nav ieteicams vietu ieņemt pašam, ja iespējams, uzgaidiet, kamēr jums norādīs, kuru vietu ieņemt. Ja tas netiek darīts, centieties sēdēt tā, lai sievietes sēdētu priekšā un vīrieši aizmugurē. Francijā ļoti augstu vērtē cieņu pret sievietēm.

Vācijā biznesā tāpat kā Honkongā nepastāv zemtekstu un slēptu nozīmju frāžu, viss ir pateikts tieši. Vārdus lieto tieši tajās nozīm-

mēs, kādās tie jālieto, tādēļ ir svarīgi nepārtraukt vācu runātāju, kad viņš izsaka apgalvojumus. Vācieši ir tieši, tostarp arī izteicēnos un viedokļa pamatošanā, tādēļ citu tautu pārstāvjus tas var mulšināt un atbaidīt, piemēram, amerikāņus, kuri bieži šādu runas veidu uzskata par rupju un pārāk pašpārliecinātu, taču tā tas nav. Šāds runas veids izriet no centieniem aprobežoties ar fakta konstatāciju. Tas vistiešāk vērojams darba attiecībās.

Vācijā noteikumi, struktūra un organizācija – līdzīgi kā Francijā – ir daudz svarīgāki nekā produktivitāte, eksperimentēšana, elastība un individuāli faktori. Savukārt sabiedriskās vietās Francijā – atšķirībā no pedantiski kārtīgās Vācijas – francūži nerespektē rindas, mierīgu klusumu; personiskās attiecības un emocijas bieži vien gūst virsroku pāri noteikumiem un instrukcijām, jo īpaši tad, kad ir svarīgs rezultāts. Francūži cenšas nodibināt tuvākas attiecības dažādās iestādēs, kas ir atšķirīgi no Vācijas, piemēram, veikalā francūži cenšas uzsākt komunikāciju ar pārdevēju un vienmēr priecājas par sarunu iepērkoties.

Interesanti, ka atšķirībā no Skandināvijas valstīm, Apvienotās Karalistes, Vācijas, Honkongas, Japānas, Ķīnas, ASV un citām valstīm Francijā ir pilnīgi pieņemami uz sabiedriskiem pasākumiem ierasties ar nokavēšanos. Piecpadsmit vai divdesmit minūšu kavēšanās ir ierasta lieta, tostarp arī lietišķās tikšanās laikā. Līdzīgi ir arī Ungārijā.

Atšķirības dažādu valstu kultūrās ir interesants temats, ko varētu apskatīt vēl un vēl, jo ik uz soļa iespējams atklāt ko jaunu un pārsteidzošu. Ja plānojat doties vizītē uz citu valsti pie sadarbības partneriem, pirms tam noteikti vajadzētu noskaidrot par šīs valsts kultūras īpatnībām, ieradumiem, stereotipiem un biznesa kultūru. Šī nelielā izpēte var izrādīties ļoti noderīga, jo tā ļaus jums izvairīties no nevajadzīgiem pārpratumiem, neērtām situācijām un dos stingrāku pamatu jūsu sadarbības nostiprināšanai ar ārvalstu partneriem. Lai veicas jaunu apvāršņu iekarošanā! **BP**

Literatūra

- Dubkēvičs L., Ķestere I. Saskarsme – Lietišķā etiķete. – R.: SIA “J.L.V”, 2003.–222. lpp.
- Gulēna G., Esiet, lūdzu, tik laipni un ...! – R.: Zvaigzne, 1998. – 24. lpp.
- Kincāns V., Etiķete. – R.: P & Ko, 2003. – 11.–12., 60.–66., 70.–74. lpp.
- Kincāns V., Etiķete sadzīvē, lietišķajos kontaktos, starptautiskajās attiecībās. – R.: Elpa-2, 2000. – 110. lpp.
- Lasila S., Jaunā zelta uzvedības grāmata. – R.: Sprīdītis, 1994. – 627., 630.–631. lpp.
- Likopa V., Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā. – R.: Zvaigzne ABC, 2003, – 7.-13., 19.-21. lpp.
- Mouls Dž., Biznesa kultūra un etiķete Eiropas valstīs – R.: Jāņa sēta, 2003. – 112.–117., 128.–129., 232.–233. lpp.
- JAPANESE BODY LANGUAGE; Non-Verbal Communication by Robert L. Seltman; Originally submitted to the School for International Training, Brattleboro, Vermont. Nov.1991
- <http://www.lov-e.com/RLSArticlesfolder/JBL1.html>
- <http://www.shinnova.com/part/99-japa/abj17-e.htm>
- <http://www.triviumsapmaciba.lv>
- Fosters D. „Lietišķā etiķete Eiropā”, 56.–335. lpp.
- <http://EzineArticles.com/752508>

vadītāj, kas valda pār tava uzņēmuma naudas plūsmu, komandu un tavu garastāvokli



Ir darbavietas, kur gandrīz vai katru darba nedēļu svarīgāko biznesa jautājumu plānošana sākas ar šefa garastāvokļa “laika prognozi” un nākas dzirdēt kolēģus sakām: “Šefam šodien slikts garastāvoklis, pie viņa darba jautājumos labāk neiet” vai gluži otrādi: “Boss šodien ir labā omā, ir laba diena, lai vadības līmenī risinātu biznesa jautājumus.”

Ja esat šāda uzņēmuma vadītājs, neatkarīgi no tā, vai saviem darbiniekiem garastāvokļa “laika prognozi” liekat sastādīt apzināti (atbilstoši jūsu īpašajam vadības stilam) vai neapzināti (dzīve ir dzīve, un jums tā vienkārši sanāk), jums derētu ieklausīties grāmatas *Menedžmenta likumi* autora Ričarda Templera teiktajā. Kaut vai tāpēc, ka Ričards Templers dažādos uzņēmumos vadījis amatos nostrādājis vairāk nekā 30 gadus, un viņa pieredzes izklāsts grāmatās *Veiksmīgas karjeras likumi*, *Dzīves likumi* un arī *Menedžmenta likumi* kļuvis par starptautisku bestselleru, kurā padomu smēlušies daudzi jo daudzi no tiem, kuri piekrituši uzņemties bosa lomu un kāpt uz uzņēmuma vadības skatuves.

Aiziet pa burbuli vai pietauvoties laimīgajā ostā?

Ričards Templers atzīst, ka vadītājam „nekas nenāk viegli” un viņam vienmēr jābūt disciplinētam, pārlicinātam, produktīvam un mērķtiecīgam, kā arī jārāda savai komandai piemērs. Vienlaikus grāmatas autors uzsver, ka tieši no tā, kādu piemēru rādīs vadītājs, lielā mērā būs atkarīgs viņa komandas darba rezultāts. Proti, „ja tu visu rītu noslaisties, strīdies ar klientiem, esi nepieklājīgs un slikti strādā, tad pastāv iespēja, ka tava komanda kopā ar kapteini aizies pa burbuli. Turpretim, ja tu ierodies darbā ne tikai noteiktajā laikā, bet pat agrāk, labi un laikā paveic savus pienākumus un, izmantojot savu talantu, izturies kā jauka, godīga un civilizēta būtne, tad pastāv iespēja, ka tava komanda pietau-

vosies laimīgajā ostā.”

Tā kā komandas darba rezultāts ir viens no rādītājiem, pēc kuriem tiek vērtēts vadītāja darbs un kas ietekmē arī vadītāja atalgojumu, tad vadītājam būtu stimulē šo rādītāju spudināt, mazinot sava garastāvokļa negatīvo ietekmi uz „darba klimatu”.

Īpašā vadītāja loma un īpašā iespēja darbam ar sevi

Savā grāmatā *Menedžmenta likumi*, sadaļā *Darbs ar sevi* Ričards Templers vadītājiem atgādina, ka tieši viņi komandā spēlē īpašu lomu: “ikvienam cilvēkam ir nepieciešams kāds, kuru var apbrīnot, cienīt un kuram gribas līdzināties (...) katram komandas loceklim ir ar tevi izveidojušās īpašas attiecības. Tu esi viņu līderis, iedvesmas avots, priekšnieks, darbaudzinātājs, padomdevējs, skolotājs, varonis, paraugs, uzvarētājs, aizstāvis un aizbildnis. Tev ir jāspēj sava loma un jābūt par paraugu. Tieši tev ir jābūt supermodelim.”

Diez vai šāds vadītāja-supermodeļa apraksts atbilst situācijai, kurā vadītājs ilgstoši netiek galā ar savām personiskajām un biznesa problēmām, negrib vai nespēj valdīt pār sevi un liek uzņēmuma darba ciklam pieskaņoties sava garastāvokļa maiņām.

Ceļi, kā iemācīties valdīt par savu garastāvokli, ir visdažādākie. Piemēram, var pamatoties uz uzskatu, ka viss, kas ir ap mums, ir mūsu pašu atspulgs, un, ja gribam, lai tas mūs mazāk kaitina, jāmaina pašiem. Nereti literatūrā tiek uzsvērts, ka tieši tas, kas aizskar, uztrauc, iekrīt acīs, ir atspulgs tam, ko mūsos būtu vērts mainīt pirmām kārtām. Vadītājam ir unikāla iespēja arī sava uzņēmuma un komandas darbu kopumā uzlūkot kā paša atspulgu un izmantot to darbam ar sevi, savai pašizaugsmei, vienlaikus sekmējot arī ražīgāku darbu un pozitīvāku gaisotni savā uzņēmumā.

Uzlūkojot uzņēmumu kā savu atspulgu, vadītājam vajadzētu pievērst uzmanību tām lietām, kas ne tikai krīt acīs un satrauc, bet arī paliek nemainīgas pat tad, ja mainās darbinieki vai sadarbības partneri, vienlaikus paturot prātā, ka šo lietu patiesais cēlonis var slēpties ne tikai vadītāja prātā un emocijās, bet arī citur – galu galā uzņēmums ir kā dzīvs organisms, kurā vadītājs, lai arī ļoti svarīgs, tomēr nebūt nav vienīgais elements. Par to, cik daudzi faktori vienlaikus ietekmē notikumus biznesā, uzskatāmi ilustrē piemēram, Stīvena Marka Veisa grāmata *Panākumu zīmes. Biznesa astroloģijas ievērojamais spēks*. Piemēram, par labu tam, ka 1955. gada 17. jūlijā Volta Disneja atklātā Disnejlenda būs neparasta izklaides vieta ar stabilām izaugsmes iespējām ilgtermiņā, liecinājis vairāku *zvaigžņu* stāvoklis gan konkrētā notikuma, gan tā idejas autora horoskopā, savukārt citos gadījumos uzņēmējiem nācies rēķināties ar pieticīgāku starta kapitālu. Tāpēc vadītājam darbā ar sevi lietā jāliek ne tikai prāts, bet arī intuīcija, lai nošķirtu tās lietas un procesus, ko viņš pats var mainīt, no tiem, kuru pārveidošana nav viņa varā.

Vadītājs un naudas plūsma

Ceļā uz panākumiem ikviena cilvēka nepieciešamību strādāt ar sevi savos darbos uzsver, piemēram, Liza Kašlinska. Vadītājiem, kuru nervus kutina un omu bojā ne visai apmierinošais uzņēmuma finanšu stāvoklis, derētu ielūkoties šīs autore grāmatā *Reiki un naudas pasaule* (krievu val.-*Рэйки и мир денег*), lai pārliecinātos, vai viņi paši netraucē naudas plūsmu uzņēmumā.

Piemēram, ja uzņēmuma vadības līmenī lielākoties tiek slēgti

barterdarījumi, bet tādu darījumu, kuros ir reāla naudas plūsma, ir maz, un vadība liek padotajiem orientēties uz tādiem sadarbības partneriem, ar kuru finansiālu atbalstu īstenot projektus, iztiekot bez pašu investētiem finanšu resursiem, tad der atcerēties, ka naudas plūsmu rada naudas plūsma un lielā mērā ieguvums būs proporcionāls ieguldījumam.

Liza Kašlinska iesaka katru darījumu, kurā nauda tiek tērēta, uztvert kā apmaiņas darījumu, kurā par naudu tiek saņemts ieguvums – materiāla vērtība, jaunas zināšanas u.c., un noteikti neļaut naudas lietām bojāt garastāvokli pat tad, ja nākas samaksāt sodu – „ja nauda ir palaista aprītē, tā pie jums atgriezīsies, turklāt lielākā apjomā, ja vien jūs šai naudas plūsmai neliksiet ceļā šķēršļus”.

Ja vadītājs naudas darījumos izjūt bailes, netic sev, neuzticas dzīvei, kā arī nemīl sevi, nevēlas uzņemties atbildību, nav pārliecināts par sevi, viņam trūkst pašcieņas vai nomoka vainas apziņa, slinkums, skaudība, vai arī viņš izturas pret naudu kā pret kaut ko netīru, tad kāds no iepriekš minētajiem iemesliem (šo sarakstu varētu papildināt, ņemot vērā konkrētā vadītāja personību un uzņēmumu) varētu arī ietekmēt ne tikai šī vadītāja personisko maciņu, bet arī viņa vadībā esošā uzņēmuma maku.

Jo labāk vadītājs savas problēmas ar naudu spēs nosaukt vārdā un risināt, jo mazāka varbūtība, ka naudas lietas būs par iemeslu garastāvokļa maiņai uz sliktu pusi un no tā cietīs uzņēmums.

Vadītājs un darbinieki

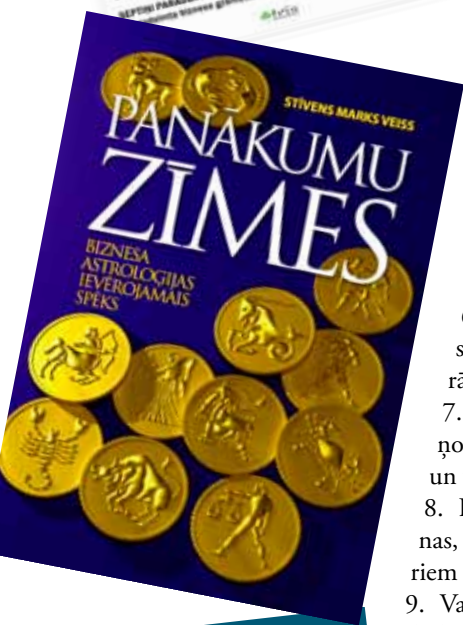
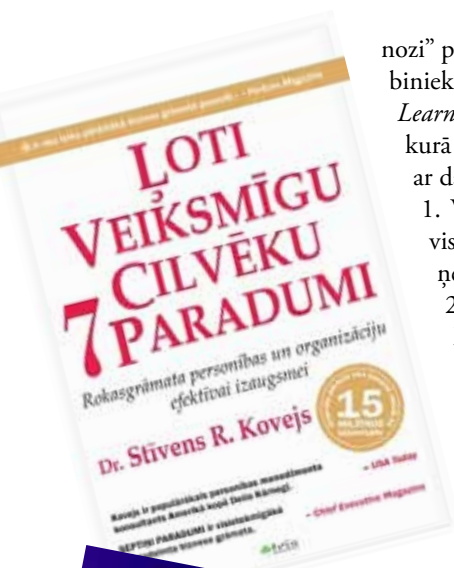
Strādājot ar sevi, vadītājam der atcerēties: līdzīgi kā nauda, kuras plūsmu jūs nekontrolējat un nepārzināt, īsti vairs nav jūsu nauda, arī uzņēmums, par kura darbinieku ikdienu un veicamajiem pienākumiem jums ir visai miglains priekšstats, īsti vairs nav arī jūsu uzņēmums. Lai šī situācija nebūtu tik kaitinoša, der paturēt prātā atziņu: jo precīzākas būs vadītāja zināšanas par savu darbinieku reālo, nevis vadītāja iedomāto ikdienu, turklāt pamatotas nevis uz citu personu stāstīto, bet uz personisku saskarsmi ar darbiniekiem, jo precīzāk vadītājs varēs plānot uzņēmuma mērķus un jo labāk saprasties ar saviem padotajiem.

Turklāt, ja saskarsmē ar savu komandu to, kas viņu kaitina visvairāk, vadītājs spēs saskatīt ne tikai citos, bet arī sevī kā konkrētas savas personības iezīmes (citu aprunāšana, skaudība, neapmierinātība ar sevi, atzinības trūkums, bailes no pārmaiņām, personiski aizvainojumi u.c.), un tās atzīs un ar šīm savas personības iezīmēm strādās, jo mazāk šīs iezīmes traucēs darbā.

Saskarsmē ar padotajiem ir svarīgi, lai šefa vārdi saskan ar darbiem, piemēram, ja reiz sapulcē tiek runāts, ka baumot par savējiem nevajag, tad arī šefam pašam nevajadzētu izmantot baumu pienesēju pakalpojumus.

Papildus jau iepriekš teiktajam, lai bosa garastāvokļa “laika prog-





nozi” pēc iespējas mazāk pasliktinātu saskarsme ar darbiniekiem, pašam vadītājam derētu ieskatīties *Lessons Learned* sērijā izdotajā grāmatā *Vadītājs kā paraugs*, kurā sniegti šādi padomi un atziņas komunikācijā ar darbiniekiem.

1. Vissvarīgākajam cilvēkam uzņēmumā jābūt arī visvienkāršākajam. Vadītājam nevajadzētu pieņemt, ka viņš savai nozarei ir Dieva sūtīts.
2. Vadītājam jāapzinās, ka neformālai komunikācijai, kas atklāti parāda vadīšanas prasmes – labas vai sliktas, – ir liela vērtība.
3. Vadītājam nevajadzētu par zemu novērtēt personīgo apmeklējumu nozīmi cilvēku motivēšanā. Pietuvošanās personālam vadīšanā personīgā līmenī var būtiski ietekmēt darbinieku veikumu un attieksmi.
4. Divām trešdaļām no darba novērtējuma pārrunām jābūt par pozitīvo. Ja vadītāji sāks kritizēt savus darbiniekus tā vietā, lai iedrošinātu, tas ātri izplatīsies visā uzņēmumā un negatīvi ietekmēs uzņēmuma vadību.
5. Vadītājam jārada vajadzīgais noskaņojums kompānijas vadībā, lai nodrošinātu, ka visi izprot misiju un zina, kā to sasniegt.
6. Vadītājam būtu jāapmeklē katrs biroja nostūris, ne tikai tie, kuriem viņš regulāri iet garām.
7. Vadītāja pienākums ir radīt labvēlīgu noskaņojumu, ieviest vērtības, ko uzņēmums atbalsta un vadīt ar savu piemēru.
8. Kad vadītājs attālinās no melnā darba veikšanas, viņš attālinās no saviem padotajiem, par kuriem ir atbildīgs.
9. Vadītājam vienmēr ir jāgrib darīt savu padoto darbu un nav jāprasa kādam darīt to, ko pats nevēlas darīt.
10. Vadītājam jākoncentrējas uz darbinieku stiprām pusēm un to, kā viņu prasmes var tikt izmantotas uzņēmumā.
11. Vadītājam jāsaprot, ka ir svarīgi ieklausīties visos uzņēmuma darbiniekos, turklāt ne tikai tāpēc, lai sajūstu uzņēmuma attīstības dinamiku, bet arī, lai uzklautu labas idejas.
12. Kad vadītājs jūt, ka sapulcēs sāk kļūt emocionāls, viņam vajadzētu ieturēt pausi dažas sekundes, pāris reižu dziļi ieelpot un pajautāt sev, vai ir īstais brīdis izspēlēt emociju kārti. Jāpagaida, kamēr emocijas norimst, lai saruna nav tik saspringta.

Vadītājs un kļūdas

Vadītāja amats neapšaubāmi ir grūts, jo viņam kā virves deļotājam visu acu priekšā jāspēj noiet pa virvi no viena gala līdz otram, vienlaikus apzinoties, ka tikai viens nepareizs un nepārdomāts solis var nozīmēt kritienu.

Ja vadītājs tomēr kļūdījies un gājiens pa virvi beidzies ar kritienu, un tas sabojājis vadītāja garastāvokli, der ieklausīties Ričarda Templera grāmatā *Menedžmenta likumi* sniegtajā padomā – “ņem pie sirds un nepieļauj, ka darbs tevi sabeidz, sabojā veselību, padara nervozu un pagurušu. Neuzskatīt darbu par pasaules centru nebūt nenozīmē to, ka tev tas nerūp vai ka tu nepriecājies par to, ko dari. Nē, tas nozīmē tavu spēju salikt visas lietas pa plauktiņiem un, aizejot mājās, no visa atslēgties.” Un “mācies no savām kļūdām. Neveiksme karjerā var līdzināties mīlas likstām. Ja nemācīsies no savām kļūdām, tev būs lemts tās atkārtot, visticamāk, jaunā darbā. Daudzi speciālisti tik dedzīgi vēlas ātrāk aiziet no sliktā darba un baidās palikt bez tā, ka atkal uzkāpj uz tā paša grābekļa, tieši tāpat kā citi to dara personīgajās attiecībās un dzīvē. Ja esi pakļupis, bet neesi izpētījis, kas šo klupieni izraisījis, tu nolem sevi nākamajam klupienam.”

Vadītājs un veiksmes

Savukārt, meklējot atbildes uz jautājumiem, kas vadītāju gan notikumus, gan cilvēkos aizskar, sadusmo vai kaitina un liek bieži mainīties garastāvokļa “laika prognozēm”, ir vērts ielūkoties Stīvena R. Koveja grāmatā *Ļoti veiksmīgu cilvēku 7 paradumi. Rakstura ētikas atjaunošana*, kurā autors uzskaita galvenos iemeslus, kas traucē jebkuram cilvēkam, arī vadītājam, apzināties patiesās prioritātes personiskajā dzīvē uz biznesā.

Šie iemesli ir:

- bailes un nedrošība, ievainojamība, tajā skaitā bailes pazaudēt darbu;
- vēlme realizēt savas ieceres tūlīt, aizmirstot par stabilitāti un izaugsmi;
- citu vainošana un upura apziņa, nespēja pašam uzņemties atbildību par apstākļiem; bezcerība, sava spēka un radošuma neatzišana;
- dzīves līdzsvara trūkums, aizmirstot par augstākām prioritātēm un koncentrējoties uz sīkumiem;
- akcents uz uzvarētāja un konkurenta lomu un savu labumu, nevis savstarpēju cieņu un kopīgu labumu;
- alkas būt saprastam, cienītam un novērtētam, tikai aizstāvot savas domas, bez prasmes ieklausīties citos un sadzirdēt viņu viedokli;
- koncentrēšanās uz konfliktiem un atšķirībām, nevis cenšanās panākt abām pusēm vēlamu rezultātu;
- personiskā stagnācija, nevis attīstība un izaugsme.

Meklējot atbildi uz jautājumu, kas ir cilvēciskas veiksmes (arī vadītāja veiksmes) pamatā, Stīvens R. Kovejs skaidro divus jēdzienus – personības ētika un rakstura ētika.

Personības ētikā veiksmes lielā mērā ir atkarīga no personības, publiskā tēla, attieksmes, rīcības, kā arī iemaņām un metodēm, kas palīdz nogludināt saskarsmes procesu. Personības ētiku raksturo izteiciens “smaidot iegūsi vairāk draugu, nekā raucot pieri”, paņēmieni, kā citiem iepatīkties vai iegūt sev vēlamu, izliekoties, ka interesējaties, piemēram, par citu vaļaspriekiem, ka arī ietekmēšanas paņēmieni, pārliecināšanas stratēģijas, pozitīvā domāšana, sazināšanās prasmes.

Savukārt rakstura ētikā veiksmes atslēga ir godaprāts, pazemība, uzticība, atturība, drosme, taisnīgums, pacietība, strādīgums, vienkāršība, pieticība un Zelta likums. Rakstura ētika māca, ka pastāv panākumiem bagātas dzīves pamatprincipi un ka cilvēki

var nonākt pie patiesas veiksmes un ilgstošas laimes, iemācoties šos principus un integrējot tos savā raksturā.

Stīvens R. Kovejs uzsver: „Ja vēlamies manīt situāciju, vispirms mums jāmainās pašiem. Un, lai mēs spētu efektīvi mainīties, mums jāmaina sava uztvere.”

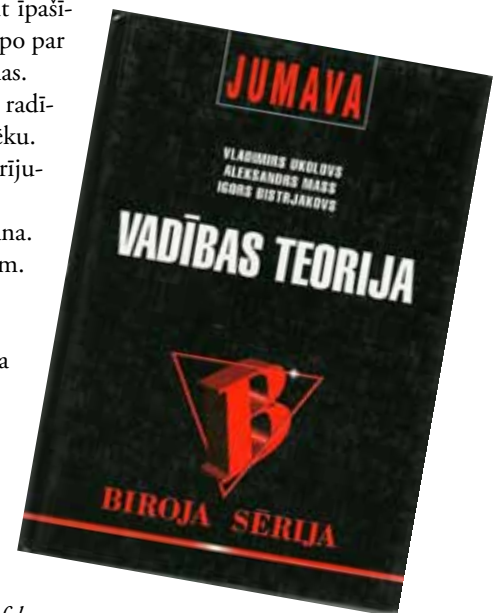
Grāmatas *Ļoti veiksmīgu cilvēku 7 paradumi. Rakstura ētikas atjaunošana* autors skaidro: “Ja es mēģināšu izmantot cilvēku ietekmēšanas stratēģijas un taktiku, lai panāktu, ka citi dara to, ko es gribu – lai strādā labāk, lai būtu vairāk motivēti, lai es viņiem patīku un lai viņi patīk viens otram, bet mans raksturs paliks vājš, divkosīgs un nepatiess, ilgi šādai rīcībai nebūs panākumu. Divkosība neļaus citiem uzticēties man, un viss, ko es darīšu, izmantojot pat tā saucamos labu attiecību veidošanas paņēmienus, tiks uzskatīts par vēlmi manipulēt ar citiem. Nav lielas atšķirības, cik laba retorika, vai pat, cik labi ir nodomi: ja uzticamība ir zema vai tās nav nemaz, nav pamata ilgstošiem panākumiem. Tikai cilvēka būtības pamatā esošā labestība, cildenums var iedzivināt lietas, ko ietver taktika un stratēģijas.

Fokusēšanās uz iemaņām atgādina *slūkšanu* cauri skolai. Dažkārt var tikt cauri sveikā bez zināšanām, reizēm izdodas pat saņemt labas atzīmes, taču, ja skolnieks cītīgi nemācīsies no dienas dienā,

Vladimirs Ukolovs, Aleksandrs Mass un Igors Bistrjakovs grāmatā *Vadības teorija* min desmit īpašības, kas vadītājam palīdz būt līderim un kalpo par sava veida plānu ceļā uz mērķi, un tās ir šādas.

1. Ticība savām spējām un savas filozofijas radīšana, ikvienā darbībā ieliekot dvēseles spēku.
2. Mīlestība uz darbu un prasme gūt gandarījumu no tā.
3. Savu rakstura un pašcieņas sajūtas veidošana.
4. Rakstura pamatā - mīlestība pret cilvēkiem.
5. Stingrība pret darbu.
6. Dzīvesprieks un humora izjūta.
7. Sava dzīves sapņa kā dzīvesprieka avota esamība.
8. Veselā saprāta un tālredzības attīstīšana.
9. Spēja neapstāties savā attīstībā.
10. Rūpes par savu veselību.

Lai vadītājs būtu pavisam drošs, ka dārgumi neizpaliks, iepriekš teikto var papildināt ar Pītera F. Drukera grāmatas *Efektīvs vadītājs, rokasgrāmata 5 svarīgāko efek-*



Vadītājam ir unikāla iespēja arī sava uzņēmuma un komandas darbu kopumā uzlūkot kā paša atspulgu un izmantot to darbam ar sevi, savai pašizaugsmei, vienlaikus sekmējot arī ražīgāku darbu un pozitīvāku gaisotni savā uzņēmumā.

viņš nekad nerasniegs virsotnes studējamā priekšmetā un nespēs iegūt izglītotu prātu.

Vai jūs kādreiz esat iedomājusies, cik smieklīgi būtu cerēt uz labu ražu zemniekam, ja pavasarī aizmirstu par sēklas iesēšanu, bet vasarā – par audzēšanu un kopšanu? Zemnieku saimniecība ir dabiska sistēma. Lai ievāktu augļus, vispirms vienmēr ir jāpadara darbs. Jūs varat ievākt tikai to, ko esat iesējuši. Īsāka ceļa šajā sistēmā vienkārši nav. Šis princips darbojas arī cilvēcisko attiecību laukā.”

Vadītājs un dārgumi

”Ja tev nav plāna, tad nav arī kartes, un ja nav kartes, tad nekad neatradīsi dārgumus”, saka *Menedžmenta likumu* autors Ričards Templers. „Lai tiktu pie dārgumiem – sasniegtu savus mērķus, vadītājam ir vajadzīgs plāns - pamatprincipi, no kuriem nenovirzīties, ejot uz mērķi un strādājot ar sevi.”

tivitātes paradumu apgūšanai ieteikumiem vadītājam:

1. pareizi plānot laiku un zināt, kam tiek tērēts viņa laiks;
2. koncentrēties nevis uz darbu, bet galīgo rezultātu;
3. balstīties uz savām un savu kolēģu stiprajām pusēm, nevis orientēties uz vajību izskaušanu;
4. noteikt prioritātes un koncentrēties uz tām.
5. pieņemt efektīvus lēmumus.

Ir svarīgi, ka ceļā uz mērķi vadītājs ir iekšēji sakārtots un gatavs strādāt ar sevi, lai uzņēmuma darbu noteiktu izvirzītie uzdevumi, nevis šefa garastāvokļa maiņa. Ja vadītāja garastāvokļa “laika prognoze” ir negatīva, tad viņam nav sekotāju, jo vētrā nekur tālu aiziet nevar. Savukārt, ja vadītāja garastāvokļa “laika prognoze” ir pozitīva, komandai ir skaidri redzams mērķis un arī tas, kurš uz šo mērķi ved. Un tad arī pats vadītājs valda ne tikai pār savu garastāvokli, bet arī pār sava uzņēmuma naudas plūsmu un komandu. **BP**



uzticība sev pašam šeit un tagad

Sevi mēs apzināmies tādus, kas dzīvo tikai sapnī

Stīvs Džobs ir teicis: „Tavs laiks ir ierobežots, tāpēc netērē to, dzīvojot kāda cita dzīvi. Neiekrīti dogmu slazdos, izdzīvojot citu cilvēku izdomātos mērķus. Neļauj citu viedoklim pārmākt tavas iekšējās būtības balsi. Un pats būtiskākais – esi pietiekami drosmīgs, lai sekotu savai sirdsapziņai un intuīcijai. Tās īpašā veidā jau zina, par ko tu patiesi vēlies kļūt. Viss pārējais ir pakārtots.”

Ir tāda paaudze, kas bija vēl *toreiz* un ir arī *tagad*. Tie, kas savulaik košļenes vietā zēlēja darvu, ar bumbu spēlēja „gurķus”, un konspektēja Ļeņina kopotos rakstus; tie, ir tie paši, kas tagad lepojas ar savu *IPhone 4S*, naktīs *Skype* sazinās ar biznesa partneri no citas laika zonas un Iljiča vietā citē Stīvu Džobsu. Tā ir paaudze, kura paspēja uz aizejošo vilcienu, jā, ielēca pēdējā vagonā, bet paspēja! Viņi gatavojās krievu valodas un PSKSP vēstures valsts eksāmeniem, un, kad tos pēdējā brīdī atcēla, vietā tika apliecinātas zināšanas par Dainu skapja saturu. Viņi ieguva profesiju, kurai pēkšņi mainījās statuss; nekas - pārkvalificējās. Pieredzēja pirmos

melnbaltos TV, ko pirka vecāki, un ar pētniecisku interesi vēroja ievelkam mājas telefonu, bet vēlāk apguva peidžerus un ķieģeļa paskata mobilos tālruņus. Un katru reizi izlasīja visas nepieciešamās instrukcijas un apguva jaunievedumus, lai pēc īsa laika sāktu atkal no gala tehnoloģijas izgudrojumu izzināšanas procesu!

Bet pirms tam bija vēl viena paaudze. Paaudze, kura bija uz robežas. Pirmskara, kara un pēckara bērni. Viena milzīga, sarkana robeža visapkārt: starp dzīvību un nāvi, starp būt vai nebūt. Tā aizliedza... visu. Pārvietoties. Domāt. Runāt. Darīt citādi. Valdošais uzskats izvirzīja mērķi uz vispārējo labklājību, pasludināja

vienlīdzību un... aizliedza dzīvot sev, būt *citādam*. Katrs mēs zinām kādu, kurš nekad, tā arī nekad vairs nepaspēs izlauzties no ierobežojošo pārliecību šaurās kastēs. Šis cilvēks pat savu vērtību pamatos liek dogmas, instrukcijas, paradumus un tamlīdzīgas striktas receptes. Iespējams, tas ir kāds, kas visu mūžu nodzīvojis valstī, ar apsolīto gaišo nākotni, bez vajadzības apgūt vietējo valodu, jo *viss ir mūžīgs un nemainīgs*. Iespējams, tas ir kāds, kurš bargi krata pirkstu un īgni pārmet: „Tas ir nepareizi, *es zinu*, ka tas ir slikti, jo tad, kad es augu, mūsmājās tā *nebija pieņemts!*” Izturi pauzi, labs nāk ar gaidīšanu, septiņreiz nomēri, vēlāk, tagad ne, citreiz! Kas isti nav pieņemts? Vai dzīvot pašam savu dzīvi, dzīvot šeit un tagad? Pārkāpt robežas, lai tiktu uz nākamo Dzīves Spēles līmeni? Bet Rainis teica: „Pastāvēs, kas mainīsies”...

Pēdējā laikā visa kā kopā sanācis tik daudz: gan apgūta atkal jaunā, citāda pieredze, gan bijusi iespēja uz nedaudz iesūnojušām lietām paskatīties no vēl kāda, atšķirīga, skatu punkta. Laika gaitā un dzīves ceļā nomainās arī līdzās gājēji. Vecais, draudzīgais darba kolektīvs, kurš bija pielīdzināms lielai ģimenei, tagad izzudis kur kurais. Labi vēl, ja tiek pārsūtīta kāda formāla izziņa Ziemassvētkos. Kāds palēnām izaist no tuvāko draugu loka, jo vairs nesakrīt intereses un uzskati. Savukārt ar to, ar kuru līdz tam tikai pavirši sveicinājies, izveidojas ciešs kontakts, jo atklājas, ka domājat vienās vērtībās. Dzīves pieredzē ienāk jauns redzējums, citi paradumi, pārliecības un dažādi viedokļi.

Tā ir kā nebeidzama spēle ar sevi un apkārtējiem: „*es visu zinu labāk*”, bet, pēkšņi, tev pretim ir vēl kāds, „*es pats visu zinu labāk*”! Izaicinājums: pieņemt vai nepieņemt? Cinīties vai bēgt? Un kas notiek, kad mēs apvienojam šo *Labāko Zināšanu*? Pie tam, ja mērķis ir viens, un kopā ir... spēks? Bet kā tajā visā sevi nepazaudēt? Mērķa vārdā var atkal mācīties, lai runātu *vienā valodā*, jo otrs zina to, ko tu nezini! Un tu nezini to, ko vēl viņš zina, jo tu pats nezini to, ko tu nezini. Un kā tajā visā saglabāt savu identitāti?

Vai tas nav mūsu iekšējais bērns – rotaļas savā iztēles pasaulē, kad esi palicis mājās viens? Tas bērns, kurš dzīvoja sev, kam katra diena bija jaunu atklājumu pilna! Reizi gadā noņemot mēru pie durvju stenderes, varēja atzīmēt ne tikai klāt nākušos auguma centimetrus, bet saskatīt arī to, kas tajos apslēpts. Tas, ko jau vēlāk sauc par dzīves pieredzi, jeb *know-how*, ko tālāk jau varēja atdot citiem.

Tas viss raisījis pārdomas par būšanu un esību. Varbūt pie vainas dabas cikliskums – šī gada īpaši pelēkā ziema un gadu mija, kad saproti, atkal kaut kas ir neglābjami pagājis. Varbūt savu artavu devuši nejausi satiktie skolasbiedri: klasesbiedrene, kas toreiz visu redzēja rozā mākonī ar zelta maliņu, zīmēja košas vīzijas un karjeras piramīdas, nu kļuvusi par nopietnu un garlaikotu mājsaimnieci. Bet klasesbiedram labāk par īstenotajiem dzīves plāniem nejautāt, te pie visa vainīgs tēvs, kaimiņš un valdība. Par kuru laiku tas noticis? Ir reizē tik skumji un tik baisi. Par nepielūdzamo Laika Pulkstēni, kad nav paspēts gandrīz nekas no tā, kas atlikts uz vēlāku laiku.

Atliktā dzīvošana

Visskarbāk ar *atlikto dzīvi* saskaros ik dienas: mātes smaidošais tēls ar kādreiz skanīgajiem smiekliem un dzidri pelēkajām acīm nemanāmi kaut kādā brīdī ir pārvērties par dzīves nomocītu un pašai sev apnikušu nelaimīgu vecīņu. Baidos, ka daudz ir tādu:

vidējais Latvijas pensionārs, kurš dvēseli veldzē TV piedāvātajās Meksikas sapņu prērijās un pilīs, bet ikdienu iedala tajos, *svešajos*, kas dzīvo dzīvi un tajos, kas dzīvi *pagaidām*, jo... „daudz vairs nav atlicis”. Izmisums par nepaspēto, neizdzīvoto dzīvi un bezcerība, kas smagi elpo pretim. Tā ir depresija un sāpes, kam neko nevari līdzēt, jo *dzīvot prieks* ir neglābjami zudis. Bet mūžs nemanot pagājis – ziedojošies kaut kam vai dzīvojot kādam.

Vispirms: bija *pienākums* (!) audzināt bērnus. Valdošā ideoloģija – mīlēt partiju un darbam slava... Tikai ne mīlēt savu bērnu! Mazuļa ņemšana rokās, atsaukšanās uz raudāšanu, glāsti un jebkuras citas tamlīdzīgas „manipulācijas” bija nosodāmas un skaitījās „lutināšana”. Gluži normāla rīcība bija atdot bērnu siltē un pašam nodoties darba misijai. Tad pienākums uzņemties virsstundas, lai izpildītu piecgrades normas, jo arī visi citi tā dara. Tad rūpes kolēģi, redz, cilvēks, atbraucis no tālienes, nav kur dzīvot, jāatbalsta. Pēc tam jāsniedz palīdzīga roka draudzenei, tad atkal kāda vietā kaut kas jāpaspēj un tā tālāk. Tā tika gaidīts *kaut kas...*, dienu no dienas, gadu no gada: šovakar man nav laika, tu taču redzi, nākamnedēļ parunāsim. Tu vēl esi maza, neko nesaproti, pastāsti, kad izaugsi(?). Šogad svētkus nesvinēsim, jāstrādā - *ja sanāks*, nākamgad. Šoruden vērot krāsas gan uz Siguldu nebrauksim, *varbūt* pavasarī, vispirms jānovāc kartupeļi. Tad, kad es būšu pensijā, tad gan es izbaudīšu dzīvi! Beidzot iestājās pensija un izrādās par vēlu, *ko nu es vairs...* Kaut ko mainīt neiespējami, jo tāds ir *pieradums* – nedzīvot, bet, atlikt, pārlikt, atrunāties, aizbildināties, jā, pat upurēties. Kā vārdā? Kas to lika darīt? Kurš par to teica paldies? Kāds no tā ieguvums?

Un mīlēt? Kā var atlikt mīlestību, dzīves mīlestību, uz vēlāk vai pēc tam?

Atliktā darīšana

Labi, ja nepatīk sentiments, varam no cita skatu punkta. Viena izglītība, viena profesija, viena darba vieta. Jau piecus gadus. Nē, laikam jau piecpadsmit. Ak, visi divdesmit pieci būs! Tas nav slikti, ja patīk, ja tas ir gara, prāta un dvēseles piepildījums, ja tas ir mūža aicinājums! Lieliski! Ja tas ir kā Japānā – karjera, cieņa, prestižs un pensijas lielums atkarīgs no stāža un vecuma hierarhijas.

Bet, ja tas ir bijis tikai kā nejaušs starpposms, kas jau gadiem ieildzis? Ja tas ir bijis kā pagaidu variants, kamēr kaut kas atrisināsies? Ja izdevīgs piedāvājums toreiz, tajā brīdī, bet tagad laiki pavisam citi? Rutīna, pieradums, darba pienākumi tiek izpildīti automātiski. Dienu no dienas, gadu no gada. Nav rūpju, nav galvas sāpju, viss tik labi zinām. Bet...nav arī prieka par sasniegumiem, nav iespējas ar tiem lepoties, un izpaliek mazās uzvaras, kuras tik krāsainu padara ikdienu. Protams, nav arī galvassāpju, jo tev jau ir tuvu pie piecdesmit un vēl arvien esi tikai sekretāre vai asistents. Citi ir nākuši un gājuši, tu esi juties lepns par to, ka esi. Un tagad tevi jau pagodinoši sauc par biroja mēbeli... No vienas puses ir tik labi - neviens neprasa atbildību; tu dari to, ko tev liek, ja neliel, nedari neko. Reizēm aizmuguriski aprunā bosu, jo, protams, zini, ka būtu labāk, bet, acīs skatoties, padevīgi klusē. Savas dusmas izgāz, iesperot (kad neviens neredz) raktāmgalda kājai, bet, kad redz, aplaisti biroja puķes. Iespējams, tev ir laiks ģimenei, un gandrīz pietiek līdzekļu ikdienas vajadzībām. Mazliet vairāk? Nē, tas *vēl pagaidām* nav sasniegts. Neapmierinātība ar sevi un ieņemamo amatu, kolēģiem, un vispār viss kaiti-

na, bet ... par to gan zina tikai daži. Kaut ko mainīt? Aiziet no gadiem sildītās ērtās vietīņas? Pagaidām nē, vēlāk... kad? Vai tad, kad *palūgs* aiziet vai *iznesīs*?

Atliktā baudīšana

Pirmo reizi par to, ka esmu *veca* un *viss jau dzīvē nokavēts*, dzirdēju... 8.klasē. Ļoti patika tautas dejas: katri Deju svētki, ko vienatnē pavadīju pie TV, strāvoja cauri ar sirds asarām, kas nāca no aizkustinājuma, jā, un arī no skaudības: *re, kā viņi tur, laimīgie...* nu, tā - līdz saknei. Tolaik iespēja tikt „pieskaitītam” tautas deju pulciņa slēgtajā sabiedrībā, ja tevi tur laikus nebija iedabūjuši gādīgie vecāki, varēja ar gudru viltību: paņemot sev līdzī puiši kā deju partneri. Saskāros ar nepārvarāmām grūtībām. Subjektīvā - lielākoties visi klases dejojot gribētāji jau bija pierunāti un norezervēti. Objektīvā - biju slaida meitene, un puiši vēl nemaz nebija izauguši tik augstu, lai spētu bez pastiepšanās pirkstgalos ieskaitīties man acīs. Un tad no TDA vadītājas izdzirdēju spārno-

arī atnāk! Pietiek ar dažām koučinga sesijām, lai palaistu domāšanas procesu. Un tad jau lietas tā, pavisam vienkārši, sāk notikt pašas no sevis, jo tā ir viņa izvēle, viņa mērķis, un cilvēks pats ir gatavs uz to iet.

Otra daļa jau precīzi zina savu nākotnes vīziju, jo izvēle jāizdara pēc 9. klases. Un ne jau tā, kā tas bija mums: *videne* vai *profene*, bet gan izvēloties mācību novirzienu ar vadošajiem priekšmetiem. Ja būsi izdarījis izvēli par labu humanitārajam virzienam ar padziļinātu valodu apguvi, vēlāk iestāties Rīgas Stradiņa universitātē un kārtot eksāmenu ķīmijā būs visai grūti. Katrā gadījumā sapņu profesijas vairs nav ne traktorists, ne arī kosmonauts. Arī te lieti noder koučings – vidusskolnieks ir tas, kurš padoms nepieņem, bet pret pamācībām un piemēriem „kad es augu...” ir alerģija; jebkuri ierobežojumi tiek pārkāpti dubultā! Taču, ja cilvēks atbildi ir atradis pats, nevis uzstājīgi pateikusi skolotāja vai piespiedusi mamma, ir motivācija arī to īstenot. Atslēgas vārdi: lojalitāte sev pašam.

Ja cilvēks atbildi ir atradis pats, nevis uzstājīgi pateikusi skolotāja vai piespiedusi mamma, ir motivācija arī to īstenot. Atslēgas vārdi: lojalitāte sev pašam.

to: „Ko tu vairs savos gados gribi?! *Normāli cilvēki* dejojot sāk no 3 gadu vecuma!” Sapratu, kāda gan esmu *veca mulķe*, sadomājušies sažina ko, ieliku šo sapni kastītē, rūpīgi notīnu ar aukliņu un nobāzu tumšākajā sapņu skapja atvilktnē. Un turpināju televizorā ar skumju skaudību vērot dejojotājus. Divas pasaules. Viņu pasaule - tur, un manējā te, uz dīvāna.

Cik sapņi tā ir nokauti? „Tev lācis uz auss uzkāpis!”, „Tu zīmē ar kaķa kāju!”, „Kas tu esi par cilvēku, no tevis vispār nekas nesanāks!” Apkārtējo un vecāku radītie kompleksi? Bērnības traumas? Jā, arī tās. Bet tā ir cita saruna. Šeit ir stāsts par atliktajām un aizmirstajām iespējām. Kurš to teica, ka tev nav talanta? Kas viņam devis tiesības noteikt tavu dzīvi? Jā, var dejojot (dziedāt, gleznot) profesionāli, bet var arī *tikai* savam priekam! Ja tā ir bijusi tikai dzīves nomocīta skolotāja, kura dūsmās nosaukusi tevi par *idiotu*, vai tāpēc tas jāuztver kā neglābjama diagnoze? Kāpēc nevar klavierspēli iemācīties 40 gados? Pirksti stīvi? Nu jā, protams, uz datora stundām rakstīt vari, *touch screen phone games* slidini zibenīgi, bet vispār jau pirksti esot stīvi...

Kad zāle vairs nav tik zaļa un debesis tik zilas

Paažu maiņai nav konkrēta datuma. Vienkārši pienāk diena, kad tu saproti, ka piederī jau mazliet citai paaudzei. Praktizējot kā koučam, daļa klientu ir bijuši pēdējo klašu skolnieki. Tā ir pavisam cita domāšana, nekā *toreiz*! Šiem jauniešiem jau retāk vecāki var uzspiest savas ambīcijas, nerealizētos sapņus un neīstenotos mērķus. Viņi ir tik dažādi! Viena daļa ieslīgusi datorspēlēs un uz jautājumu: „Par ko tu gribi kļūt?” absolūti mierīgi atbild: „Nezinu”. Dzīvo sev, paliek uzticīgi savai straumei un tam, kurp tā nes, un ne mazākā mērā nesaspringst. Nāks laiks, nāks padoms. Un

Mani mērķi, tavi mērķi

Mēs tik bieži atļaujam citiem novirzīt sevi no saviem mērķiem. Kāpēc? Atbilde ir vienkārša un nebūt ne glaimojoša: nav jāuzņemam atbildība! Protams, ja, kaut kas izdosies, var teikt: „jā, es to paveicu!”. Ja kaut kas nesanāks, „tu esi vainīgs, tu man to *liki* darīt...”.

XXI gadsimtam raksturīgs lietu paātrinājums. Viss ir mainīgs un nepastāvīgs. Šķiet, tikko tu esi kaut ko apguvis, kaut kas ir nostabilizējies, tā nākas konstatēt, ka citiem tā ne tikai sen jau ir ikdiena, bet pat apnikusi rutīna! Kā sarunā minēja IT nozares pārstāvis – jaunākās tehnoloģijas pilnībā nomainās divos gados. Ja tu strādā uz *Microsoft Office 2003*, nav vēlams to minēt, jo zini - tas ir kaut kas *mamutam* līdzīgs, (pēc noklusētā režīma: tā tad, tu pats arī), un uz jums abiem šīs nozares speciālisti nolūkosies labākajā gadījumā ar līdzjūtību.

Tas pats notiek ar mērķiem. Tu esi ilgi lolojis kādu ideju, beidzot iedrošinājies to izteikt skaļi, sakārtot pa soļiem, pat noteicis termiņus un strādājis pie tās realizācijas, lai konstatētu, ka atkal jau kāds ir priekšā vai tas vairs nav aktuāli.

Koučingā ir tehnika, kura iesaka paskatīties uz sevi no attāluma „pēc 5 gadiem”. Man to neizdodas izmantot, jo maniem klientiem pieci gadi ir *pārāk* tālu. Parasti saka – es nezinu, kas ar mani būs rīt! Dzīve nav taisna līnija, tā mēdz mainīt virzienu, dažkārt, šķiet, atmet pat dažus soļus atpakaļ. Iemesli ir dažādi – „sākot no ģimenes apstākļiem, veselības, beidzot ar tendencēm biznesa nozarē un naftas cenu pasaulē. Šī virziena maiņa traucē noteikt savus mērķus un darboties saskaņā ar tiem, līdz tie īstenoti. Rezultātā, kad esam gatavi pie tiem atgriezties, izrādās, mainījušās

prioritātes un situācija darba tirgū. Kļūdaini domāt, ka varēs atsākt no tā paša punkta, kur pirms gada esi apstājies.

Te vietā ir jautājums: pa kuru laiku var paspēt īstenot citu mērķus, ja saviem nepietiek laika? Vecāku novēlējums iet viņu pēdās, ja jūti, ka *tas nav tavs ceļš*... Skolotājas subjektīvais spriedums par tavu *nepiemērotību* tavai sapņu nākotnei. Piespiedu situācija darba vietā, kas netīkamajā pozīcijā liek *paciesties* vēl kādu gadu... Draudzenes komentārs, ka *viņaspriņķis*, tas nu gan nav prāta darbs, ko tu esi sadomājis... Vai kolēģa verdikts: vispirms es te pastrādāšu pie *saviem* projektiem, un tad *mēs padomāsim*, ko darīt ar *tavējiem*... Gaidīšana uz dzīves biedra gadiem ilgo vilcināšanos pieņemt gala lēmumu, ko viņam darīt ar *savu* dzīvi, lai *jūs* beidzot sāktu *dzīvot pa istam*.

„Ja citi vēlas tevi novest no tava ceļa, skaties uz to kā uz normālu parādību, bet nepakļauies. Ja kāda „sistēma” mainās, vai tā būtu politika, ekonomika, vai ģimenes sistēma, tā cenšas saglabāt līdzsvara punktu, atgriežoties pie *status quo*. Un kā tu domā? Cilvēki ir pieraduši pie tāda *status quo*, kur tu savas vajadzības atbīdi malīnā, un, ja tas būtu viņu lēmums, lai tā arī paliek!”¹

Atrunas un aizbildinājumi

Sākšu jaunu dzīvi – *riņ!* To var saprast. Vajadzīgs laiks, lai pārskatītos, pieņemtu gala lēmumu un apzinātos: „uz kuriem es tagad eju”. Sākšu jaunu dzīvi ar nākamo pirmdienā. Labi, arī to var saprast. Jānoslēdz vecie rēķini, jāveic revīzija garderobē un jāiztīra skapis no skeletiem. Jāsakārto rakstāmgalds, jāarhivē dokumenti un jāiztīra dators no mirušajām dvēselēm. Bet sākt jaunu dzīvi „ar vasaru”? Vai nākamo gadu? Pēc tam, kaut kad, atkal atkarībā no tā, ko pateiks *kāds*? Atrunas! Tas visas ir atrunas! Šeit un tagad, tūlīt!

Atkāpei mazliet matemātikas un daži testa jautājumi:

Ja kaut uz vienu no tiem atbildi ar jā, tas nozīmē, ka esi uz pārmaiņu sliekšņa un tev ir visas iespējas tās īstenot, un beidzot saglabāt uzticību sev:

es esmu te, viss it kā ir labi, viss it kā ok, bet es it kā neesmu savā vietā...

es zinu, kur gribu būt, ko gribu sasniegt, bet ne tagad; tas būs vēlāk, citreiz, varbūt...

es zinu kur, zinu kā un zinu ko, bet nezinu, kā turp nokļūt, jo izvairos no liekām problēmām...

es pats visu sen jau zinu, pat ceļu un līdzekļus zinu, tikai gaidu īsto brīdi un iedvesmu...

Savukārt šī vienkāršā formula nosaka, vai izmaiņas vispār ir iespējamās²:

D + V + FS > RC

D – neapmierinātība ar esošo situāciju

V – vēlamās nākotnes vizija

FS – skaidrība par pirmajiem soļiem un virzienu

Šo trīs saskaitāmo summai jābūt lielākai par **RC** – kas ir pretestība izmaiņām, emocionālais protests jeb vēlme palikt komforta zonā.

Un vēl 11 izplatītākās atrunas, kuras parasti tiek pasludinātas, lai noliegtu pārmaiņu iespējamību.

1. Es agrāk to neesmu darījis.
2. Citi to jau mēģināja, bet viņiem nekas nesanāca.

3. Bet es tā dzīvoju jau daudzus gadus!
4. Šajā vecumā tas jau ir par vēlu!
5. Mana sieva (vīrs, vecāki) nekad tam nepiekritīs.
6. Vīrs (sieve) teica, ka tas gan nav priekš manis!
7. Mani draugi noteikti to nesaprātīs.
8. Citi gan tā nedara!
9. Es neesmu tāds *mulķis* kā citi, kas tā dara!
10. Man nav naudas (laika, spēka, pieredzes)
11. Pagaidām tāpat viss ir labi.

Vai zaudējums ir ieguvums?

Spēle ir nežēlīga. Tiklīdz tu kļūsi nodevējs citu mērķiem, visdrīzāk, zaudēsi draugu vai partneri. Cilvēki nepiedod, ja tiek nodotas viņu vērtības. Tevi pametīs draudzene, kas gadiem raudāja uz tava pleca par neizdevušos dzīvi un kurai tu izpildīji mutautiņa funkciju. Vēlos vakaros vai brīvdienās vairs nezvanīs kolēģis un nelūgs sagatavot rītdienai *mazu pārskatiņu* vai steidzami aprēķināt pusgada izmaksas, aizbaidinoties, ka pats šobrīd ir sporta spēlēs, bet tev jau tāpat nav ko darīt. Tavā ēterā iestāsies klušums, jo radošo ideju pārņemtais paziņa vairs neuzdos pārbaudīt kārtējo informāciju par NLO, jo pašam, atpūšoties ar draugiem, ar datoru atkal notikusi kārtējā kataklizma. Jā, tu vairs nebūsi otram cilvēkam vajadzīgs, jo līdz šim bijī lielisks instruments viņa rokās – viņa nolūku sasniegšanai. Protams, nevajag jaukt biedrisku izpalīdzēšanu ar izmantošanu. Bet tev sāpēs un mocīs aizvainojums, analizēsi pašpārmetumus: ko gan es tādu sliktu izdarīju, ka no manis *attiecās*? Virieši to nepārdzīvo, jo pār viņiem valda lietišķais prāts. Sieviete ilgi šaustīs sevi ar tukšuma, vilšanās un pamestības sajūtu „būt liekai”. Atceries - tas ir slazds! Tu neesi lieks kā cilvēks, bet gan neesi vajadzīgs kā darbarīks svešu mērķu īstenošanai!

Cilvēki dzīvo ierobežotu dzīvi ne tāpēc, ka tas būtu jādara, jo robežas nenosaka likumi, (izņemot morāles normas), bet tāpēc, ka viņi domā, ka viņiem tas jādara. Jo tā kāds ir licis darīt, tas nekas, ka neatceramies, kurš tas bija. Un pienākuma apziņa pārsvarā ir izlikšanās, ka tev nenožīmīgas lietas ir ļoti būtiskas, jo ... pienākumi attiecas uz citu cilvēku dzīvi. Lietas, ko dari sev, tu dari ar baudu, jo - tev vienkārši patīk. Pret sevi ir galvenais pienākums: dzīvot saskaņā ar sirdsapziņu un Visuma likumiem.

Šādi zaudēti draugi – vai tiešām tie bija draugi? Kā atšķirt tavus cilvēkus no tiem, kas veiksmīgi izliekas par taviem? Jebkurš *force majeure*, kas attiecas uz tevi - un atbilde rokā! Der atcerēties, ka citkārt negatīva informācija atbrīvo: nav vairs iemesla sevi saistīt ar veltām cerībām un zaudēt laiku. Parādās lielākais resurss no visiem iespējamiem: laiks dzīvot pašam sev!

Kā palikt uzticīgam sev? Tik vienkārši - jebkurā posmā sajust baudu no tā, ko tu pašlaik dari, mainīties, attīstīties, dzīvot savu dzīvi, saviem mērķiem un dzīvot ar prieku. Dzīvot ar dzīves mīlestību! Un tikai tā ir iespējams dzīvot citiem, dodot tālāk nepārtraukto mīlestības plūsmu. Mīlēt, dzīvot, darīt un izbaudīt būšanu un došanu. Šeit un tagad. **BP**

Literatūra

1. L.P.Frankela „Jaukās meitenes netiek labos amatos”
2. The Art & Science of Transformational Coaching by Marilyn Atkinson

sociālpsiholoģiskais videotreniņš

Sociālpsiholoģiskais videotreniņš ir kompleksa mācību metode, kas ietver vairākus procesus. Viens ir konkrētas komunikācijas prasmes attīstīšana, izmantojot video ierakstu, otrs – personības izaugsme. Pasūtījums atkarīgs no klienta formulētajiem mērķiem – ko vēlas iegūt, kādas prasmes attīstīt. Tā var būt prasme klausīties, argumentēt, pārliecināt, efektīva konfliktu risināšana, līderības prasmju attīstīšana vai spēja nodibināt, uzturēt un pārtraukt kontaktu atbilstoši darba situācijai.

Bet var būt arī specifiskākas jomas, piemēram, savu emociju apzināšanās un vadība, kas ir liela problēma mūsu sabiedrībā, jo arī pieauguši cilvēki ne vienmēr spēj apzināties, kas ar viņiem notiek noteiktā brīdī, kāpēc reaģē tieši tā un ne savādāk, īpaši konfliktsituācijās, kad emocijas sit augstu vilni, spēt atpazīt savas jūtas un prast adekvāti reaģēt. Tā ir emocionālas impulsivitātes transformēšana sociāli vēlamā virzienā.

Kāpēc šādos treniņos ir nepieciešams video?

Mācību procesa laikā tiek īstenoti konkrēti uzdevumi, visbiežāk tās ir lomu spēles, lietišķu situāciju izspēle, un tas viss tiek filmēts.

Vēlāk visi dalībnieki kopīgi skatās un analizē. Videoieraksts attiecas uz konkrēto treniņa procesu, un pēc tam tas tiek izdzēsts, jo ir jāievēro konfidencialitāte. Analizēt var dažādus aspektus. Bieži vien cilvēki ierauga sevi no malas un viņiem nāk atklāsmes par saviem uzvedības modeļiem, ieradumiem, rodas izpratne, kāds es izskatos no malas, kā sevi pasniežu. Svarīgi apzināties, kādu vēstījumu es sūtu apkārtējiem, kā citi mani uztver. Vai tas, ko es gribu pateikt, tiešām ir tas, ko es pasaku. Visbeidzot, ko tad īsti saklausa otrs. Lietišķajā saskarsmē mēdz būt daudz fantāziju. Lai gan mēs esam savā amata lomā, bieži vien situāciju uztveram no savas personības prizmas, un tas var arī nebūt viens un tas pats.

Neverbālā komunikācija jeb ķermeņa valoda bieži vien „izspēlē” neredzamo kārti lēmuma pieņemšanā. Cilvēka sejas izteiksme ir ļoti „runājoša”, bet nereti pašam autoram neapzināta. Citi cilvēki var ieraudzīt runātāja patieso attieksmi pret notiekošo, kas ir pretrunā ar teikto (lai gan arī tā ir prasme, kas jāattīsta). Vārdi un ķermeniskās izpausmes nav kongruentas. Tādejādi, lai cik pārliecinošs būtu saturs, klients vai sarunas partneris tam nenoticēs. Ļoti būtiski ir tas, ko mēs sakām, bet tik pat būtiski ir, kā tas tiek pateikts. Video ieraksta analītiska skatīšanās ir solis uz savas profesionālās pašapziņas pilnveidošanas ceļa. Spēja paskatīties uz sevi no malas, spēt akceptēt savus rīcības modeļus ir nepieciešama, lai varētu veikt šo stereotipu revīziju un korekciju atbilstoši savai vērtību sistēmai un darba lomas prasībām.

Vai var teikt, ka pasniedzējam tad nekas vairs nav jāsa- ka, jo cilvēks pats ierauga sevi no malas un saprot kļū- das, nepilnības?

Tā jau būtu ļoti augsta pilotāža. Bet treneris parasti necenšas ska-
ļi diagnosticēt vai korigēt klientu. Viņa uzdevums ir panākt, lai grupas dalībnieki paši spēj atpazīt un runāt par to, ko redz un uz ko vajadzētu virzīties, kur piestrādāt, ko palabot vai izskaust no savas uzvedības, žestiem, runas stila. Viens no grupā valdošajiem likumiem ir nevērtēt citus grupas dalībniekus, bet gan atbalstīt izaugsmes procesu. Bet ir nepieciešams paust, kā otra rīcība ietekmē manas domas, jūtas un uzvedību, kādas ir katra poten-
ciālās iespējas situācijas produktīvā attīstībā. Trenera uzdevums ir sakārtot programmu tā, lai šis process secīgi notiktu soli pa solim, lai pamanītu nepilnības, apjaustu tās, atrastu veiksmīgāku modeli un to iedzīvinātu. Būtiski arī virzīt katra grupas dalībnieka iekšējo aktivitāti - spēju adekvāti uztvert savas rīcības modeļus un mācīties tos korigēt vēlamajā virzienā. Tā ir arī katra iekšējā atbildība, cik lielā mērā viņš grib kaut ko mainīt savos uzveres, saskarsmes stereotipus. Varbūt, ka cilvēkam ir mērķis, redzot sevi no malas, iegūt apstiprinājumu tam, ka ar viņu viss ir kārtībā, viņš ir veiksmīgs, viņam viss izdodas, un viņš neko negrib mai-
nīt. Mēdz gadīties, ka šāda mērķa piepildījums ir lielākais cilvēka ieguvums.

Ar kādu mērķi cilvēki visbiežāk nāk uz videotreniņiem?

Nereti tas ir organizācijas vadības pasūtījums, kur darbiniekiem jāapgūst noteiktas prasmes: prasme argumentēt, risināt konflik-
tus. Tad grūti pateikt, kāda ir katra cilvēka paša motivācija, cik viņš ir ieinteresēts strādāt un īstenot darba devēja uzdevumu. Jo lielāka katra paša atbildība, jo lielāka atdeve un rezultatīvāks mā-
cību process. Jāpiemin arī tas, vai sakrīt darba devēja un darbinieka vērtību sistēmas. Ja nebūs vienotības, klients neiegūs gribēto.

Kādi cilvēki izvēlas nākt uz videotreniņu?

Bieži tas saistās ar darba specifiku. Piemēram, pārdošanas jomā – kā veiksmīgāk pārdot, kā sevi pasniegt, lai klients šo produktu, pakalpojumu nopirktu. Interesanti, ka, strādājot tikai ar prasmju līmeni, bet nestrādājot ar cilvēka pamatvērtībām vai sabiedrībā esošām vērtībām, to integrāciju, nonāk pie tā, ka šim prasmēm ir „nepareizais” efekts. Ejot pa lielveikaliem, nereti var redzēt, ka darbiniekiem ir bijis pārdošanas apmācības treniņš, bet man kā klientam negribas šajā veikalā iet, jo pārdevējs ir pārāk uzbāzīgs, nedabīgs, pārcenties, izmantojot visas savas profesionālās pras-



Gundega Kozlova

mes, nepanāk vēlamo rezultātu. Klients intuitīvi jūt šo mākslīgo attieksmi, un tas atgrūž. Tāpēc ir svarīgi komunikācijas prasmju apgūšanai paralēli vērot un attīstīt sevi kā personību. Nepietiek ar mehānisku jaunu prasmju apguvi. Klientu nevajag mānīt, jā-
panāk, lai viņš notic, nevis jūtas izmantots. Tāpat kā skolā ne-
vajadzētu strādāt skolotājam, kurai bērni izraisa riebumu, kaitina gan viņu uzvedība, gan nepietiekamais sekmju līmenis. Lai arī cik perfekti nebūtu izvēlēta pareizā mācību metode, rezultāts ne-
būs sasniegts. Bērns nenoticēs un necienīs šādu skolotāju. Mehā-
niska profesionālo iemaņu pielietojamība ir pietiekama virtuves kombainam prasmīgas saimnieces rokās, bet ne demokrātiskas sabiedrības lietīšķajās attiecībās.

Uz treniņiem nāk arī klientu apkalpošanā iesaistīti cilvēki, parasti tie ir starptautiski uzņēmumi ar vārdu, kuriem ir svarīgi nodroši-
nāt klientu apkalpošanu augstā līmenī. Ir cilvēki, kuri grib apgūt prasmi spēt adekvāti, bez aizvainojuma uzklaut atteikumu. Tie ir apdrošinātāji, kuriem ļoti bieži ir jādzird – nē! ..., viņiem darba specifika prasa spēt atteikumu pieņemt kā daļu no sava amata lomas, nevis personīgi. Šī nav vienkārša prasme.

Mēdz būt konkrētai darba videi nepiesaistītas grupas. Pie mums nāk cilvēki, kuri vēlas pilnveidot savu personību. Tādā grupā katram ir savs mērķis, kāpēc viņš nāk mācīties un kur viņš to pielietos. Bet tie var būt arī ļoti personīgi iemesli.

Vai sociālpsiholoģiskais treniņš nebūtu jāiziet katram organizācijas vadītājam? Nav retums uzņēmumu, kuros ir divi vadītāji, no kuriem viens ir veiksmīgs biznesa plā- notājs, ideju ģenerētājs, virzītājs, bet ir vajadzīgs vēl otrs – runātājs.

Ir bijuši arī grupu treniņi tikai vadītājiem, lai attīstītu vadītā-
jam nepieciešamās prasmes. Mērķis ir strādāt dažādos vadītāja amatam nepieciešamos virzienos, piemēram, līderība, pašapziņa, harizma, pārliecinoša izturēšanās u.c.



Vai harizma ir kas tāds, ko var izkopt jebkurš?

Mēdz būt tādi cilvēki, kuriem ir dabas dots būt harizmātiskiem, jautājums, vai un cik tas tiek izkopts. Bet es esmu pārliecināta, ka jebkurš cilvēks var sevi attīstīt, izkopt un sasniegt vairāk, nekā tas ir šobrīd. Vai šis cilvēks būs ļoti populārs, lielu grupu līderis ar harizmu, vai nelielas grupas līderis, iespējams, tur nozīme ir dabas dotam talantam, bet solīti uz priekšu var tikt katrs. Ir jābūt stiprai vēlmei virzīties uz priekšu, kaut ko mainīt un sasniegt. Es esmu sastapusi cilvēku, kurš bērnībā ir bijis kluss, bailīgs, par kuru visi teica, ka nekas tur nesanāks, bet viņš ļoti mērķtiecīgi sevi pārvarējis, gandrīz par spīti pasaulei, ir ļoti mainījies un šobrīd ir veiksmīgs liela uzņēmuma vadītājs. Nenoliedzami tas ir prasījis nežēlīgu darbu ar savu iekšējo „es”. Varbūt, ka tas ir stāsts arī par ambīcijām.

Cik daudz laika nepieciešams, ja cilvēks grib iziet videotreniņu?

Tās var būt 24, 30 stundu mācības, un parasti ir nepieciešamas vairākas dienas. Šādi treniņi nav iespējami semināru veidā. Ir vajadzīgs laiks, lai praktizētos, nepietiek tikai noklausīties teoriju. Bez tam jebkuram, uzsākot mācības, darbojas savi aizsardzības mehānismi, tāpēc ir vajadzīgs laiks, lai cilvēki pierastu, jo ne visi ir uzreiz gatavi adekvāti paskatīties uz sevi, kad jāanalizē kļūdas un jāuzticas savam potenciālam, meklējot jaunus, vēlāmākus uzvedības modeļus. Nevis noniecināt sevi, bet adekvāti uztvert, šķirties no iemācītās bezpalīdzības grūto situāciju risināšanā. Kļūdas lietišķajā komunikācijā ir visiem, tas nav ne grēks, ne

kauns. Infantila ir vienīgi nevēlēšanās savas neadekvātās uzvedības izpausmes atpazīt, pieņemt un mainīt.

Kādreiz ir tā, ka klientam mērķis ir attīstīt konkrētas prasmes, bet viņa iekšējais potenciāls neļauj aiziet tālāk par to, ka viņš nav neveiksminieks. Ne vienmēr arī teorētiski uzstādītie mērķi īstenojas, jo svarīgs ir katra iekšējais potenciāls, cik daudz cilvēks šajā brīdī ir spējīgs un kādām izmaiņām gatavs. Dažam pietiek ar vienu treniņu, citam vajadzīgi vairāki, kādam radīsies tikai apstiprinājuma nojausma, ko tālāk darīt. Katram process ir individuāls, nekad visi neiet vienā attīstības tempā.

Vai, nākot uz mācībām, klientiem ir skaidrs, ko šis treniņš spēj dot, bet ko ne?

Sākumā svarīgi katram dalībniekam nonākt skaidrībā, ko viņš var iegūt šādā treniņā un ko, visticamāk, ne, jo cilvēkiem nereti ir nereālas fantāzijas vai gaidas. Ir bijuši klienti, kuri sagaida, ka pēc triju dienu mācību kursa viņi būs pilnīgi citādi – veiksmīgi līderi 300 cilvēku uzņēmumā, ka visus konfliktus spēs atrisināt tikai ar pozitīvu iznākumu. Bet, pabeidzot mācības, cilvēks neklūs par robotu, kurš tiek galā ar jebkuru situāciju. Vilšanās bieži rodas arī tad, ja netiek nodalītas divas sfēras – personīgās un darba attiecības. Personīgajā līmenī mums katram ir tiesības būt tādām, kādi mēs esam, bet darba situācijā ir konkrēts priekšraksts, pienākumi, uzvedības modeļi, kas ir nepieciešami, lai realizētu uzdevumus. Ir jāspēj ļoti skaidri nodalīt vienu no otra un strādāt attiecīgi ar otro. Mājās drīkst darīt visu atbilstoši savai vērtību sistēmai, darbā ir citi noteikumi. Tā arī ir viena no lietām, ko var

Gundegu Kozlovu sarunājās Līga Šaplaka

mācīties - apgūt dažādas lomas.

Šāds treniņš dod ievirzi un skaidrību, ko mainīt un kā mainīt, bet negarantē izmaiņas, ja cilvēks pats neko pēc tam nedara. Biju kautrīgs, tagad būšu drošs un pārliecināts. Ir viena, otra piektā un piecdesmit septītā situācija, kurā jāpārkāpj sev pāri, kamēr jaunais uzvedības modelis kļūst par pašsaprotamu.

Kā cilvēki videotreniņā reaģē uz sevi, skatoties no malas, izdzirdot ierakstā savu balsi?

Ļoti bieži cilvēkiem ir nepatīkami uz sevi skatīties, redzēt sevi kustībā un īpaši izdzirdēt savu balsi. Jauniešiem tas ir vienkāršāk, jo filmēšana kaut vai ar mobilo telefonu ir kļuvusi jau tik ierasta mūsu dzīves sastāvdaļa, ka tas vairs nav nekāds šoks. Vidējai vai vecākai paaudzei ir krietni vien grūtāk sevi pieņemt, skatoties no malas. Rodas atskārsme, ka es sevi jūtu un pazīstu citādāku, nekā es šobrīd redzu ekrānā. Bet tas nav nekas slikts, pie tā vienkārši

pārāk daudz. Tās ir pieaugušu cilvēku mācības, kur katrs apņemas būt atbildīgs.

Kur parādās tas, ka prasmju apgūšana bez personības izaugsmes nav visai veiksmīga?

To var novērot pārdošanā. Uzspēlēti pieklājīga darbinieka tēls, kas acīmredzami nesaskan ar viņa iekšējo stāvokli tajā brīdī. Piemēram, pārmocīta, dzīves nogurdināta kasiera lielveikalā, kura it kā smaida un saka labdien, tajā pašā laikā viņas ķermeņa valoda rāda pilnīgi pretējo. To ir svarīgi pārdomāt, jo jebkurš to jūt. Tad varbūt nevajag sevi mocīt un rādīt to, kā nav. Es nedomāju, ka vajadzētu izpaust savas agresīvās jūtas, bet tēlota, piespiedu pieklājība arī ir nevietā. Ķermeņa valoda ir daudz patiesāka nekā verbālā, un mēs neviens neesam robots, kurš var pie lielas slodzes nepārtraukti sevi mobilizēt un mānīt klientu, ka viss ir kārtībā. Bet šie jautājumi ir jārisina uzņēmuma līmenī.

Neverbālā komunikācija jeb ķermeņa valoda bieži vien „izspēlē” neredzamo kārti lēmuma pieņemšanā. Cilvēka sejas izteiksme ir ļoti „runājoša”, bet nereti pašam autoram neapzināta. Citi cilvēki var ieraudzīt runātāja patieso attieksmi pret notiekošo, kas ir pretrunā ar teikto.

jāpierod. Īpaši tas sakāms par balsi: visi citi, izņemot mūs pašus, mūs dzird tā, kā tas ir ierakstā, kā tehnika to atskaņo. Protams, ka arī tehnika izmaina autentiskumu, bet ļoti minimāli. Iekšējais skanējums ir ļoti subjektīvs. Ir atsevišķs treniņu cikls, kas māca izturēt un pieņemt pašam sevi. Kad šis pirmais solis ir paveikts, var iet nākamā. Citreiz cilvēks no malas pamana, ka viņam tīri labi izdodas kaut kas, kas šķita līdz šim kā nepilnība. Un arī tas ir labs atklājums pašam par sevi.

Tu minēji, ka paralēli prasmēm ir nepieciešama arī iekšējā izaugsme. Pastāsti kaut ko vairāk par šo aspektu.

Visbiežāk ir tā, ka treniņā strādā ar konkrētām prasmēm, tiek trenēta, piemēram, kāda darba lomas specifika, neaizskarot personību. Bet iekšēji katrā cilvēkā tik un tā kaut kas mainās. To varbūt neredz grupas attīstības procesā, bet katrs sevi var pamanīt pārmaiņas. Biežāk treniņā tiek runāts par darba lomas izaugsmi, nevis personības izaugsmi, bet tas neaizliedz cilvēkam runāt par dziļākiem procesiem sevī, ja viņš to vēlas. Tajā pašā laikā grupa vienojas par noteikumiem, tai skaitā atbildību par saviem vārdiem, cik daudz un ko es par sevi stāstu, kā es jūtišos, ja izstāstīšu

Vai videotreniņi mēdz būt arī individuāli?

Iespējams tas ir, bet, ja cilvēks grib trenēt saskarsmi, ir vajadzīga grupa, kur trenēties, vienatnē pilnvērtīga apmācība nesanāks. Grupā parasti cilvēki trenējas savstarpēji, viens otram palīdz gan to, kas padodas viegli, gan to, kas grūti. Grupā ir iespējams modelēt dažādas dzīves situācijas, pārbaudīt savas prasmes, nostiprināt vēlamās.

Kā ir ar mājas darbiem?

Jā, man patik uzdot mājasdarbus, piemēram, ir uzdevums trenēt novērošanas prasmes. Strādājot ar ķermeņa valodu, var pavērot, kā apkārtējie cilvēki to izmanto, mēģināt saprast vairāk nekā ikdienā pierasts.

Svarīgi, lai, treniņam noslēdzoties, katram dalībniekam paliek savas uzvedības korekcijas plāns. Konkrētas lietas, uzdevumi, ko trenēt, lai sasniegtu vēlamā. Lai nav tā, ka treniņš beidzas, un viss - par to es vairs nedomāšu. Mana pieredze rāda, ka ir labi veidot šādu plānu, protams, tam jābūt dzīvam - tādā, ko var izpildīt, un tas nav tikai ķeksiņa pēc. Labāk, lai ir dažas vai tikai viena apņemšanās, bet kaut kas, ko cilvēks tiešām ir gatavs īstenot. **BP**

klūsim moderni – būsim veseli!

Viena no *Veselības centra 4* filiālēm ir Arodveselības nodaļa, kas izveidota, lai veiktu obligātās veselības pārbaudes uzņēmumu darbiniekiem. Šādas pārbaudes paredz Ministru kabineta noteikumi, bet par to ievērošanu rūpējas Valsts Darba inspekcija. *Veselības centra 4* Arodveselības nodaļu raksturo – profesionalitāte, ātrums, kompetence, kvalitāte. Par nodaļas darbu un uzdevumiem stāsta tās izpilddirektore Solveiga Struberga un metodiskā vadītāja, arodārste Karīna Vernere.



VC4 Arodveselības nodaļas izpilddirektore Solveiga Struberga



VC4 arodārsts Karīna Vernere, Arodveselības nodaļas metodiskā vadītāja

Kad un kādēļ **Veselības centrā 4** tika radīta **Arodveselības nodaļa**?

Solveiga: Mūsu nodaļa ir izaugusi pamazām, un šodien mums ir uzkrāta jau desmit gadus ilga pieredze. *Veselības centrs 4* katram klientam ir individuāla pieeja, tāpēc tika radīta atsevišķa Arodveselības nodaļa, lai nosacīti veselo cilvēku plūsmu, kuri ierodas uz veselības pārbaudēm, nodalītu no pacientiem ar veselības problēmām. Arodveselības nodaļā Brīvības ielā 180 tiek gaidīts ikviens, kas vēlas veikt obligāto veselības pārbaudi. Mūsu nodaļa ir pilnībā aprīkota ar *Premium* klases diagnostiskajām iekārtām, kas nodrošina sniegto pakalpojumu ātrumu un augstu kvalitāti.

Karīna: Es gribētu piebilst, ka nodaļa ir radīta arī lai atvieglotu dzīvi darba devējiem, kuri apzinās un novērtē sava uzņēmuma lielāko vērtību - darbiniekus. Patiesas rūpes par savu darbinieku veselību ir veiksmīgas uzņēmējdarbības panākumu atslēga.

Vai obligātās veselības pārbaudes ir jāiziet visu uzņēmumu darbiniekiem?

Solveiga: Jā, noteikti. Tāds ir katra darba devēja obligāts pienākums, jo Darba likumdošana nosaka, ka obligātās veselības pārbaudes ir jāveic visās nozarēs strādājošajiem. Nav tādu darba jomu, kurā nebūtu darba vides riska faktoru, kuri var ietekmēt darbinieku veselību. Mūsu klientu vidū ir mežistrādes un kokapstrādes uzņēmumi, transporta pakalpojumu sniedzēji, kā arī pašvaldību sektorā strādājošie, būvnieki un ražotāji, banku sektorā un IT jomā strādājošie uzņēmumi, tie ir veiksmīgi uzņēmumi, kas patiesi rūpējas par savu darbinieku veselību. Katrā nozarē ir

savi atšķirīgi kaitīgie darba vides faktori, tādēļ rūpes par darbinieku veselību ir arī darba devēju pienākums.

Karīna: To, ka visiem darbiniekiem regulāri jāiziet obligātās veselības pārbaudes, paredz Ministru kabineta 2009. gada 10. marta noteikumi Nr. 219.

Solveiga: Tā ir jaunā MK noteikumu redakcija, kas pielāgota Eiropas Savienības direktīvām. Jaunās redakcijas pamatideja ir atslogot dzīvi darba devējam, samazinot obligāto veselības pārbaudžu skaitu un pagarinot termiņus, kuros jāveic atkārtotas darbinieku obligātās veselības pārbaudes. Piemēram, ja darbinieks savu darbu uzņēmumā veic, strādājot pie datora, tad redzes pārbaude jāveic reizi trīs gados. Protams, ja darba devējs par saviem darbiniekiem rūpējas īpaši, to var darīt arī biežāk. Šobrīd obligātās veselības pārbaudes nav vairs tik plašas un pamatīgas kā agrāk. To, vai uzņēmuma darbinieki ir veikuši obligātās veselības pārbaudes, kontrolē Valsts Darba inspekcija.

Kādas pārbaudes darbiniekam tiek veiktas obligāto veselības pārbaudžu ietvaros?

Solveiga: Ministru kabineta noteikumi nosaka, kādas pārbaudes ir jāveic attiecīgo nozaru darbiniekiem atkarībā darba vides faktoriem. Veselības pārbaudēs klientus konsultē arodārsts, oftalmologs, otolaringologs, ginekologs, neirologs un psihiatrs/narkologs. Pie atsevišķiem darba vides riska faktoriem, izmeklējumu sarakstā ir arī digitālā plaušu rentgena caurskate, kardiogramma, audiometrija un ginekologa izmeklējums. *Veselības centra 4* Arodveselības nodaļā ir visa šīm veselības pārbaudēm



nepieciešamā aparatūra, te strādā praktizējoši ārsti – speciālisti un ir iekārtotas atsevišķas telpas, kur tiek veikti šie izmeklējumi.

Vai Arodveselības nodaļā uzņēmumu darbinieki tiek arī ārstēti?

Solveiga: Mēs neizvēršam obligāto veselības pārbaūžu programmu un darbojamies tikai atbilstoši MK noteikumu prasībām. Piemēram, šīs programmas ietvaros mēs nevaram pārbaudīt to, ko pats klients vēlas izmeklēt papildus. Bet tās pārbaudes, kuras veicam, ir pietiekoši izsmēloša un reāla informācija par klienta veselības stāvokli. Mūsu acu ārsti bieži vien sastopas ar to, ka cilvēki nav regulāri veikuši redzes pārbaudi. Tāpat atklājam ielaisas slimības, kā arī pārbaūžu rezultātos konstatējam izmainītas asins analīzes. Asinsanalīžu rezultātus klientiem sūtām elektroniski, bet pēc tam vēl piezvanām, atgādinām, ka ir jāpievērš uzmanība izmaiņām asins ainā, un pārliecinām klientus to neatstāt novārtā un doties pie ģimenes ārsta.

Mēs, mediķi, aicinām savus klientus – gan darba devējus, gan darbiniekus, obligātās veselības pārbaudes uztvert nopietni un ar izpratni. Tā ir iespēja uzzināt savu patieso veselības stāvokli, pie neatkarīgiem ārstiem speciālistiem, lieku reizi neapmeklējot savu ģimenes ārstu. Diemžēl pēc likumdošanas obligāto veselības pārbaūžu ietvaros visiem darbiniekiem vairs nav paredzēts plaušu rentgena izmeklējums un ginekoloģiskie izmeklējumi sievietēm, bet tagad bieži vien paši darbinieki labprāt vēlas šos izmeklējumus veikt – cilvēki nopietnāk sākuši izturēties pret savu veselību. Sakarā ar to, ka Ministru kabineta noteikumi par obligātajām ve-

selības pārbaudēm ir mainījušies, obligāti veicamo izmeklējumu skaits ir daudz mazāks.

Obligātās veselības pārbaudes veic arī citas medicīnas iestādes. Ar ko Veselības centra 4 Arodveselības centrs atšķiras no tām?

Solveiga: *Veselības centra 4* Arodveselības nodaļā ir uzkrāta ilgga-dīga pieredze darbā ar klientiem – gan privātpersonām, gan uzņēmumiem, un pa šiem gadiem mums ir izveidojusies liela klientu datu bāze. Izveidojot Arodveselības nodaļu, *Veselības centra 4* vadības mērķis bija tāds, lai cilvēki obligātās veselības pārbaudes varētu veikt ātri, kvalitatīvi un nestāvēt rindās. Mūsu pūles ir novērtējuši mūsu sadarbības partneri – uzņēmumi, kuriem sniedzam savus pakalpojumus. Mums ir virkne klientu, kas mūsu pakalpojumus atkārtoti izmanto jau daudzus gadus. Daudzi no tiem ir salīdzinoši lieli Latvijas uzņēmumi – AS *Latvenergo*, SIA *Latvija Statoil*, Rīgas pašvaldības aģentūra *Rīgas gaissma*, SIA *Rīgas ūdens*, AS *Rīgas siltums*, SIA *Rīgas satiksme*, SIA *LUKOIL Baltija R*, *SEB banka*. u.c.

Karīna: Mūsu centrā visi arodslimību ārsti ir sertificēti ģimenes ārsti. Visi strādājošie ārsti ir profesionāli. Lielākā daļa mūsu mediķu ir reāli praktizējoši ārsti. Pat neirologs mums ir specializējies arodslimībās un līdz ar to var noteikt patoloģiju, kas radusies kaitīgas darba vides ietekmes dēļ.

Solveiga: Mūsu darbinieki ir atbildīgi un mīl savu darbu! Ārstam jāatbild uz klientu jautājumiem, kas saistās ar darba slimībām. Ja apmeklētājam ir papildus jautājumi, tad arodārsts piedā-

vā risinājumu. Nereti šie cilvēki pēc tam kļūst par mūsu veselības centra klientiem. Ja pārbaudes laikā secinām, ka klientam nav sava ģimenes ārsta, tad mēs palīdzam to atrast.

Arodveselības nodaļas darbs ir intensīvs un neapstājas ne uz mirkli. Kolektīvo veselības pārbažu pieraksti ir pat mēnesi uz priekšu. Izbraukumos uz uzņēmumiem dodas mūsu centra vadošie speciālisti, jo mēs uzskatām, ka obligātās veselības pārbaudes ir ļoti atbildīgs darbs, un visiem mūsu ārstiem, kuri ikdienā veic medicīnas pārbaudes, ir augsta kvalifikācija. Laba veselība ir vairāk nekā depozīts bankā.

Cik ilgs laiks vajadzīgs, lai izietu obligāto veselības pārbaudi?

Solveiga: Obligāto veselības pārbaudi cilvēks var iziet dažu stundu laikā un analīzes var saņemt tās pašas dienas vakarā. Klientam tās nosūtām uz e-pastu. Rentģena uzņēmumu atbildes ir zināmas

veikta tikpat kvalitatīvi kā pie mums nodaļā. Lai efektīvi praktizētu izbraukumos, acu ārstam tika iegādāta tādu pašu augsta līmeņa diagnostikas tehnika, kāda ir Arodveselības nodaļas kabinetā. Mums ir jauns autorefraktors, jauns acu spiediena mērītājs un portatīvais mikroskops. Izbraukumā mēs esam aprīkoti tikpat labi kā nodaļā. Lielākais ieguvums darba devējiem un pašiem darbiniekiem ir tas, ka šīs nopietnās redzes pārbaudes ir iespējams veikt tieši pie pašiem klientiem viņu uzņēmumā.

Vai uzņēmumos ir piemērota vide medicīniskajām pārbaudēm?

Solveiga: Kad dodamies izbraukumā uz uzņēmumu, mums ir savas prasības, lai varētu nodrošināt šīs pārbaudes kvalitāti un tajā pašā laikā būt korekti pret katru darbinieku. Mēs lūdzam uzņēmumā katram ārstam ierādīt atsevišķu telpu, lai nebūtu tā, ka visi drūzmējas vienā telpā un zūd privātums starp ārstu un pacientu.

No pagājušā gada oktobra mēs esam ieviesuši izbraukuma pakalpojumus. Tie ir ļoti pieprasīti! Dodoties veikt veselības pārbaudes uz vietas uzņēmumā, sastopamies ar ļoti pozitīvu attieksmi, pēc tam saņemam pozitīvu atgriezenisko saiti un pateicības. Darba devēji ir patīkami pārsteigti, ka pārbaudes uz vietas var veikt tik labi un kvalitatīvi, un darbiniekiem nav tam speciāli jātērē laiks.

nākamajā dienā. Mūsu nodaļa ir izveidota pacientu ērtībām, un šeit nav jāstāv rindās. Gadījumos, kad uz uzņēmumu atnāk Valsts Darba inspekcija, un kāds darbinieks ir uzsācis obligāto veselības pārbaudi, bet pilnībā vēl nav to pabeidzis, mēs izsniedzam izziņu, ka pārbaude ir uzsākta un tiks pabeigta pēc papildus informācijas saņemšanas no speciālistiem vai ģimenes ārsta.

Vai jūs dodaties arī izbraukumos uz uzņēmumiem, lai veiktu obligātās veselības pārbaudes darba vietā?

Solveiga: No pagājušā gada oktobra mēs esam ieviesuši izbraukuma pakalpojumus. Tie ir ļoti pieprasīti! Dodoties veikt veselības pārbaudes uz vietas uzņēmumā, sastopamies ar ļoti pozitīvu attieksmi, pēc tam saņemam pozitīvu atgriezenisko saiti un pateicības. Darba devēji ir patīkami pārsteigti, ka pārbaudes uz vietas var veikt tik labi un kvalitatīvi, un darbiniekiem nav tam speciāli jātērē laiks.

Tā kā lielākā daļa uzņēmumu darbinieku strādā pie datora, tad darba devējiem ir vēlme, lai darbinieku redzes pārbaude tiktu

Neviens cilvēks nevēlas, ka kolēģi zinātu par viņa problēmām un slimībām. Atsevišķās telpās nevienam nav pretenziju, un viss notiek korekti un konfidenciali, kur katrs var aprunāties ar ārstu par savām problēmām, citiem nedzirdot. Pirms došanās izbraukumā uz uzņēmumu mēs iepriekš izplānojam visu darba procesu - tas nepieciešams, lai viss noritētu raiti un kvalitatīvi, un ir abu pušu interesēs. Svarīgi ir saskaņot laikus, lai aiz ārsta kabineta durvīm nesarastos visi darbinieki uzreiz, pārtraucot darbu uzņēmumā. Parasti mums ir nepieciešamas trīs telpas, un vēl mēs lūdzam sagatavot iepriekšēja pieraksta grafiku. Vidējais laiks, kas veltīts katram klientam, ir septiņas līdz desmit minūtes. Vienā dienā varam apskatīt vidēji 60-70 cilvēkus. Darba laiks izbraukumā ir no plkst. 9.00 līdz 18.00.

Arī es pati dodos līdz izbraukuma pārbaudēs, lai visi organizatoriskie jautājumi būtu sakārtoti un mediķiem ar tiem nebūtu jānodarbojas. Uzskatu, ka ir svarīgi, lai pēdējais pacients tiktu apskatīts tikpat rūpīgi kā pirmais.

Kāds ir darba devēja ieguvums no obligātajām veselības pārbaudēm?

Karīna: Nereti obligātās veselības pārbaudes ir pirmā instance, kurā cilvēki uzzina par iespējamajām veselības problēmām. Visbiežāk tās ir sirds un asinsvadu slimības, neiroloģiskās, acu un dzirdes problēmas. Visu, kas attīstās pēkšņi, pacients var pamanīt, bet, ja slimība attīstās pakāpeniski, tad cilvēks ikdienā to nejūt. Skatoties retrospektīvi, viņš atzīst, ka agrāk juties savādāk un labāk, un piekrīt, ka nepieciešams regulāri ārstēties. Darba devēja galvenais ieguvums ir vesels, darbaspējīgs darbinieks!

Vai darbinieki nebaidās, ka pārbaudēs atklās kādu slimību, kas viņiem vairs neļaus strādāt konkrētajā darba vietā?

Karīna: Ārsti arī ir cilvēki, un cilvēciski mēs ļoti daudz ko varam

mendācijās darba devējam mēs sniedzam informāciju, ka viņam jāsamazina kopējais darbinieka nostrādāto stundu skaits dienā vai nedēļā, ka cilvēks vairs nevar strādāt maiņu darbu vai tieši pretēji – tas ir ieteicams.

Ja darba devējs redz, ka darbiniekam regulāri ir veselības problēmas vai viņš regulāri un ilgstoši izmanto darba nespējas lapas, tad viņš var sūtīt šo darbinieku uz ārpuskārtas medicīnas pārbaudēm. Darba devējs var pat nekommentēt, kādēļ to dara. Jau pats šāds fakts ārstu dara piesardzīgu, un viņš pieprasa medicīnisko dokumentāciju no ārstējošā ārsta.

Vai obligātās veselības pārbaudes nav formālas?

Karīna: Dažreiz tā domā gan darbinieki, gan arī darba devēji. Veselības pārbaudes pakalpojumu piedāvājums ir plašs, un ir iespējams atrast *viegli pieejamus* pakalpojuma sniedzējus, kas par lētu naudu piedāvā formālas veselības pārbaudes! Šādas veselības

Ne visi cilvēki šodien var atļauties apmaksāt medicīnas pakalpojumus. Tādēļ darba devējs var lepoties, ka rūpējas par saviem darbiniekiem. Zinu, ka daudzi darbinieki veselības pārbaudes un apdrošināšanas polises pieņem ar pateicību. Viņi tās novērtē un saprot, ka tām ir nozīme un jēga.

saprast. Taču, veicot obligātās veselības pārbaudes, mums jāstrādā kvalitatīvi un bez emocijām. Pat tad, ja konstatējam kādu slimību, bet tā nav tieši saistīta ar darba uzdevumu veikšanu vai riska faktoriem darba vietā, mēs dodam atļauju strādāt. Mūsu slēdzienam ir jābūt patiesam. Cilvēki mēdz slēpt savas slimības. Piemēram, viņi nāk uz pārbaudēm laikā, kad jau esošas slimības objektīvie simptomi ir mazinājušies, lai mēs par tiem pat nenotaukojam. Tas ārstam rada risku, ka viņa slēdziens būs neprecīzs. Lai pacients atbildētu par to, ko viņš saka un dara, viņam jāaizpilda papildināta anketa, kuru viņš paraksta, apliecinot, ka visas viņa sniegtās atbildes ir patiesas. Tā nosaka Ministru kabineta noteikumi. Ja pēc tam atklājas, ka pacients ir melojis, tas nozīmē, ka viņš pats uzņemas atbildību. Arodārsts nav gaišrēģis un var izanalizēt tikai faktus. Tikai izanalizējot visu kopā – gan medicīnisko dokumentāciju, gan darba aprakstus un risku tabulas – mēs varam izdarīt secinājumus, vai cilvēks var turpināt strādāt, un ja var, tad ar cik lielu slodzi. Var būt tā, ka cilvēks turpina strādāt tikai uz pusslodzi, var būt tā, ka tiek likvidēti atsevišķi kaitīgie faktori, un tad mēs dodam slēdzienu, ka cilvēks var turpināt strādāt. Taču, ja apstākļi nemainās, tad iespējams, ka cilvēks turpināt strādāt savā amatā vairs nevarēs. Atsevišķos gadījumos savās reko-

pārbaudes ir īstermiņa ieguldījums. VC4 Arodveselības nodaļā „*visu dara pa istam*”! Mūsu darbā praksē ir bijuši gadījumi, ka esam atklājuši, ka uzņēmumos ir darbinieki, kas slimo ar infekcijas slimībām (vīrusa hepatītu A, tuberkulozi u.c.), tādējādi apdraudot gan savus darba kolēģus, gan klientus uzņēmumā.

Latvijas praksē ir bijuši gadījumi, ka darbinieki ir tiesāties ar savu darba devēju un panācis, ka viņam tiek piešķirta kompensācija par veselības problēmām, kas radušās, strādājot kādā konkrētā darba vietā, noteiktu riska faktoru ietekmē. Šādā situācijā darba devējam ir svarīgi, lai būtu pierādījumi, ka viņš ir izpildījis likuma prasības. Darbinieku skaits, kas iesūdz tiesā darba devējus, stipri pieaug. Regulāri veiktas obligātās veselības pārbaudes ir arguments, kas palīdz uzņēmējiem tiesvedībās aizstāvēties un aizsargāt savas intereses.

Solveiga: Šobrīd Latvijas sabiedrības kopīgais sauklis ir - taupīt naudu! To mēs dzirdam visur un katru dienu. Manuprāt, tieši kvalitatīvas un profesionāli veiktas obligātās veselības pārbaudes ir viens no veidiem, kā taupīt naudu. Pārbaudes ir impulss un informatīvs atgādinājums gan darba ņēmējam, gan darba devējam. Viss kļūst dārgāks, ieskaitot medicīnu, un **savlaicīgi atklāta un diagnosticēta slimība ir iespēja arī ātrāk un lētāk izārstēties**

un novērst problēmu.

Mūsu acu ārsts, piemēram, var ne tikai novērtēt redzes kvalitāti, bet arī identificēt riskus - daudziem cilvēkiem, it īpaši mūža otrajā pusē, ir risks iedzīvoties glaukomā. Tā ir slimība, kas saistīta ar acu spiediena paaugstināšanos. Ne vienmēr tas sāp, un tādēļ cilvēki par tās progresēšanu nezina. Ja ārsts pasaka, ka viņam ir augstāks acu spiediens, cilvēks saprot, ka draud slimība, kuru neārstējot, var zaudēt redzi. Tā klients ir motivēts tālāk ambulatori apmeklēt savu ārstu un veikt izmeklēšanas. Bieži vien šādas kaites atklāj tieši obligāto veselības pārbaūžu laikā, un kaut vai tādēļ vien ir pilnīgi nepareizi uzskatīt, ka pārbaudēm nav jēgas. Tam es pilnībā nepiekrītu. Protams, aiz rociņas pie daktera mēs nevienam nevilksim, bet norādīsim vājos punktus, kas jāpavēro.

Mēs visi zinām, cik daudzi mūsu valsts iedzīvotāji aizbrauc no Latvijas. Cilvēku Latvijā kļūst arvien mazāk, un darba devēji ir ieinteresēti noturēt labus darba darītājus. Savukārt uzņēmumu vadītājiem ir jārūpējas, lai cilvēki pilnvērtīgi strādātu, tādēļ viņiem vajadzētu veikt obligātās veselības pārbaudes un skaidrot to nepieciešamību saviem darbiniekiem. Darba devējiem nevajadzētu kautrēties sevi lielīt, ka viņa uzņēmumā šis jautājums ir sakārtots.

Diemžēl dominējošais viedoklis, ar ko pārbaudēs saskaros, ir tāds - izdarīsim to tādēļ, ka to no mums prasa. Šo stereotipu vajadzētu lauzt. Pēc novērojumiem un sarunām secinu, ka cilvēki vairs neiet pie ārsta un tā vietā ārstējas paši, kā vien varēdami. Agrāk cilvēkiem bija apdrošināšanas polises, un bieži vien viņi lielīgi stāstīja, ka viņiem tās nemaz nevajag. Pašlaik situācija ir mainījusies uz pretējo. Ja jautāju cilvēkam, kad viņš pēdējo reizi ir nodevis asins analīzes, tad gadās dzirdēt, ka viņš to nav darījis pat desmit gadus. Ne visi cilvēki šodien var atļauties apmaksāt medicīnas pakalpojumus. Tādēļ darba devējs var lepoties, ka rūpējas par saviem darbiniekiem. Zinu, ka daudzi darbinieki veselības pārbaudes un apdrošināšanas polises pieņem ar pateicību. Viņi tās novērtē un saprot, ka tām ir nozīme un jēga.

Vai darba devēji slēdz līgumus ar medicīnas iestādēm par obligāto veselības pārbaūžu veikšanu?

Solveiga: Prakse ir dažāda. Mēs strādājam ar mūsu sadarbības partneriem, ar kuriem ir noslēgti sadarbības līgumi, apkalpojam darbiniekus ar apdrošināšanas polisēm, kā arī ar katru individuālo klientu, kurš ierodas *Veselības centrā 4* Arodveselības nodaļās veikt obligātās veselības pārbaudes.

Ikgadējās veselības pārbaudes apmaksā darba devējs. Ja darbinieks veic pārbaudi pirms darba attiecību uzsākšanas, tad par pārbaudi jāmaksā pašam topošajam darbiniekam.

Vai jūsu nodaļā darbiniekiem tiek sniegti arī citi pakalpojumi?

Karīna: Mūsu nodaļā ir arī autovadītāju medicīniskās apskates komisija autovadītāja tiesību saņemšanai vai pagarināšanai, pirmstermiņa autovadītāju medicīnisko komisija - tiesību atjaunošanai pēc aizturēšanas alkohola reibumā, kā arī medicīniskā komisija ieroču nēsāšanas atļaujas saņemšanai, pie mums var veikt visus izmeklējumus personu medicīniskās grāmatiņas saņemšanai pārtikas, medicīnas un citās nozarēs strādājošajiem, kur tās ir nepieciešamas.



Ko jūs novēlētu mūsu lasītājiem?

Solveiga: Šodien sabiedrība vēlas dzīvot moderni! Gribētu teikt - būt veselam - tas ir moderni! Rezultāts rodas tur, kur mēs ieguldām savu enerģiju. Mūsdienās dzīves ritms ir pietiekami straujš, darba mums kļūst arvien vairāk un arī atbildība pieaug. Mani novērojumi liecina, ka ikdienas steigā mēs aizmirstam rūpēties par sevi. Mēs rūpējamies par ģimeni, darbu un mājām. Tomēr mums ir jāatrod laiks arī sev - mieram, grāmatām, draugiem, veselībai un skaistumam.

Ķermenis ir mūsu mājas. Mēs taču rūpējamies par savām mājām. Mēs kopjam māju, iekārtojam to, pērkam jaunas lietas. Tikpat atbildīgi jārūpējas par savu veselību. Laikam jau tieši šī iemesla dēļ man patīk mans darbs! **BP**

Darbinieku obligātās veselības pārbaudes

Kas tad ir veselība?

Veselība ir viena no cilvēka pamattiesībām, tā ir pilnīga fiziska, garīga un sociāla labklājība, kā arī dzīves kvalitātes, personīgās un ģimenes labklājības pamats. Veselība nav tikai slimību trūkums, veselība - tā ir bagātība.

Neviens nav jāpārlicina par to, ka Latvijas normatīvie akti nosaka, ka darbiniekiem pirms stāšanās darbā ir jāveic obligātās veselības pārbaudes un ka tās periodiski jāatkārto. Mūsdienā apstākļos ir jānovērtē tas, ka, veicot veselības pārbaudes, abas puses – gan darba devējs, gan darbinieks - ir ieguvēji.

Darbinieks un obligātās veselības pārbaudes

Katra obligātā veselības pārbaude ir iespēja uzzināt neatkarīgu (ne sava ģimenes ārsta) viedokli par savu veselības stāvokli, par veselības problēmām, kuras radušās un vistiešāk ir saistītas ar darbu noteiktā darba vidē, ar riska faktoriem darba vietā (piemēram, nepareizs apgaismojums, nepareizs attālums līdz monitora ekrānam), kuru dēļ var rasties apdraudējums veselībai un pat arod-saslimšana.

Arodārsts par darbinieka veselības stāvokli izstāsta tikai pašam darbiniekam, darba devējs nezina sava darbinieka diagnozi, ja tā nav saistīta ar tiešo darba pienākumu veikšanu – slēdzienā tiek tikai novērtēts, vai darbinieks atbilst vai neatbilst veicamajam darbam, un tas nav darba uzdevuma iemesls.

Darbinieks ar arodārstu var izrunāt jautājumus par citām savas veselības problēmām, kurš savukārt var rekomendēt, kādus speciālistus būtu ieteicams apmeklēt ārpus šīs obligātās veselības pārbaudes.

Regulāri veicot obligātās veselības pārbaudes vienā un tajā pašā uzņēmumā, var sekot savam veselības stāvoklim dinamiskā.

Darba devējs un darbinieku obligātās veselības pārbaudes

Darbinieku obligātās veselības pārbaudes ir viena no darba normatīvo aktu prasībām uzņēmumā – nenovēršams pasākums. Matemātiski sarēķinot, apmaksāt kārtējo veselības pārbaudi darbiniekiem ir lētāk nekā maksāt Valsts darba inspekcijas uzlikto sodu, kurš var būt tūkstošos latu, par to, ka šīs obligātās veselības pārbaudes netiek veiktas.

Reālā darbinieku veselības stāvokļa izvērtēšana ir tiešs ieguvums darba devējam, jo darbinieks kolektīvā un darba vietā pveda vismaz trešdaļu diennakts, un, ja darbinieks ir vesels, apmierināts, viņš savu darbu veic atbildīgāk, uzmanīgāk, efektīvāk un ar lielāku atdevi. Darbinieki kļūst daudz lojālāki, kad redz un jūt darba devēju rūpes par sevi. Darba devējam ir svarīgs ne tikai katrs darbinieks atsevišķi, bet arī tas, kāds ir mikroklimats un koleģiālās attiecības darba vietā. Jo veselāks un ar darbu un darba apstākļiem apmierinātāks darbinieks, jo labāk viņš veic savus darba pienākumus, ir pozitīvāks klimats uzņēmumā un kolektīvā.

Ja darbinieks jūtas nevesels, viņu nomoka raizes par savu veselību vai viņš vienkārši darbā visu laiku jūtas slikti, darba devējam ir

problēmas ar šī darbinieka padarītā darba kvalitāti un apjomu, kā arī darba kolēģiem tiek radīts papildus gan fizisks, gan psiholoģisks diskomforts – gan darba apjoma dēļ, kurš ir jāpadara kolēģa vietā, gan rūpējoties par neveselo kolēģi. Šādā situācijā, kad darbinieks uz darbu nāk slimš vai jūtas nevesels, viņš darbu neveic ar pilnu atdevi, bet darba devējam aizvien ir jāmaksā alga 100% apmērā. Obligāto veselības pārbaudžu rezultāti var informēt darba devēju par šī darbinieka atbilstību vai neatbilstību veicamā darba specifikai.

Ja darbinieks bieži slimo, ilgstoši izmanto darba nespējas lapas, darba devējam ir tiesības šādus darbiniekus nosūtīt uz ārpuskārtas veselības pārbaudēm, lai noteiktu, vai darbinieka veselības stāvoklis ir atbilstošs viņa veicamajiem darba pienākumiem un darbam attiecīgajos apstākļos.

Darba devējam darbinieku obligātās veselības pārbaudes ir apgrūtināšanas, jo –

ir nepieciešami papildus finanšu līdzekļi, lai nodrošinātu šīs periodiskās obligātās veselības pārbaudes darbiniekiem (tās gan var sadalīt vairākās pārbaudēs gada laikā), bet no otras puses - tas ir ietaupījums ilgtermiņā – darbinieki mazāk slimo, ir apmierinātāki ar darbu un lojālāki darba devējam (darba devējam ir iespēja uzzināt, kādi ir darba vides riska faktori vai neatbilstības, kuras var laicīgi novērst);

pastāv viedoklis, ka darbinieki kavē darbu, atrunājoties ar laiku, kas nepieciešams, lai veiktu obligātās veselības pārbaudes, bet to var novērst, organizējot veselības pārbaudes tieši uzņēmumā.

Ieguvumus abām pusēm

Ja pastāv veselības apdraudējums, darbinieks un arī darba devējs laicīgi var domāt par darba maiņu vai par cita darbinieka piemērotību attiecīgā darba veikšanai.

Baltijas un Ziemeļvalstu arodslimību ārstu un arodveselības speciālistu darba seminārs

INFORMĀCIJAI. Rīgas Stradiņa universitātē no 18. līdz 20.janvārim notika Baltijas un Ziemeļvalstu arodslimību ārstu un arodveselības speciālistu darba seminārs, kurā piedalījās

arodveselības ārsti no Latvijas, Lietuvas, Igaunijas un Somijas. Šī semināra mērķis bija dalīties pieredzē un pārrunāt problēmas, kas saistītas ar arodslimību un nelaimes gadījumu darbā reģistrācijas kārtību, statistikas datiem, darba vides risku novērtēšanu, arodslimnieku rehabilitācijas iespējām, sociālām garantijām un nodrošinājumu Baltijas valstīs.

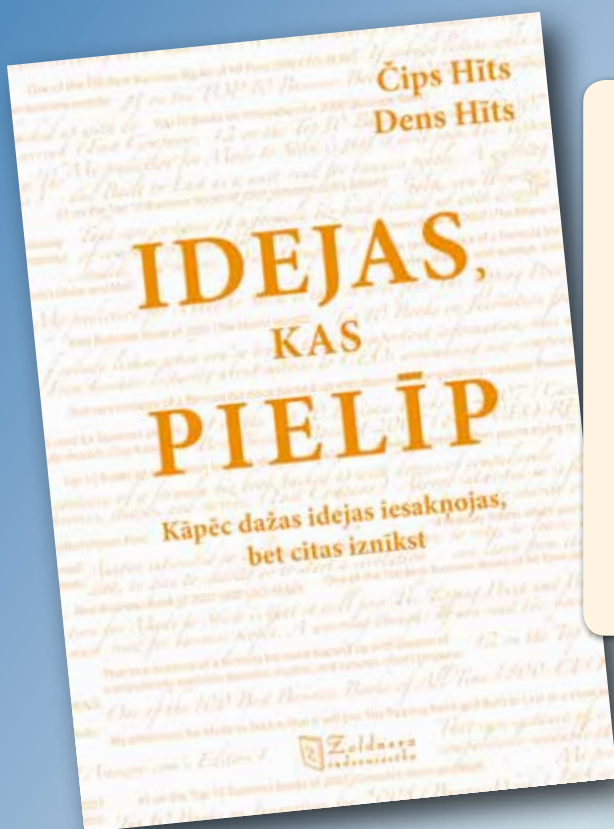
Latvija arodmedicīnas un strādājošo veselības aprūpes jomā ir paveikusi visvairāk – 1994. gadā Latvijā ir izveidota Latvijas Arodslimību ārstu biedrība, kura veiksmīgi strādā jau 18 gadus, un asociācijā šobrīd ir reģistrēti 445 arodārsti. Tāpat 2012. gadā Latvijā ir 1 arodārsts uz 2080 strādājošiem, bet šā gada sākumā Lietuvā ir tikai 14 arodārsti, Igaunijā ir 100 arodārsti, no kuriem apmēram tikai 50% strādā specialitātē.

Igauņu kolēģi seminārā atzina, ka ne darba devēji, ne strādājošie nav ieinteresēti arodslimību diagnosticēšanā, kā arī valstī pietrūkstot valdības atbalsta arodmedicīnas un strādājošo veselības aprūpes attīstībai. Lai gan tomēr visās Baltijas valstīs ir kopīgas problēmas arodveselības nozarē: nepietiekami sakārtota likumdošana un nepietiekams atbalsts arodmedicīnai no valsts institūciju puses, darba devēji un strādājošie nav ieinteresēti agrīnā arodslimību diagnosticēšanā, jo darba devēji baidās par papildus izmaksām veselības pārbaūžu veikšanai, darba ņēmēji – baidās zaudēt darbu veselības stāvokļa dēļ. Tāpat visās valstīs kopīga problēma ir nepietiekamas rehabilitācijas iespējas un nav sociālo garantiju arodslimību gadījumā.

Seminārā tika atzīts, ka ir vēl daudz darāmā, lai sasniegtu Somijas un citu Ziemeļvalstu līmeni arodveselības aprūpē, bet šīs Skandināvijas valstis ir labs paraugs, no kā mācīties.

Arodveselības ārsts ir neatkarīgs palīgs un atbalsts darba devējiem. Dažas rekomendācijas darba devējiem.

- Raudzīties uz arodārstu ne kā uz ienaidnieku, bet kā uz padomdevēju un sadarbības partneri, kas var pasargāt darba devēju no nevēlamām problēmām un liekiem izdevumiem nākotnē, kuri varētu rasties darbinieka iespējamo veselības problēmu dēļ. Šodien, lai dabūtu darbu, cilvēki mēdz slēpt savas slimības, kritiski nenovērtē risku, ko konkrētais veselības traucējums varētu radīt viņiem pašiem un apkārtējiem.
- Darba devējam pašam nav tiesību uzdot darbiniekam jautājumus par viņa veselības stāvokli.
- Problēmu gadījumā vai, nosūtot strādājošo uz ārpuskārtas obligātajām veselības pārbaudēm pēc darba devēja iniciatīvas, sazināties ar arodārstu un sniegt nepieciešamo informāciju, lai varētu objektīvi izvērtēt darbinieka veselības stāvokli un rast piemērotāko risinājumu.
- Lūgums nemanipulēt un neizmanto obligātās veselības pārbaudes un arodārsta atzinumu, lai atbrīvotos no nevēlama darbinieka.
- Vēlams obligātās veselības pārbaudes veikt vienā un tajā pašā medicīnas iestādē vai pie viena un tā paša arodārsta, kurš to dara pēc visiem noteikumiem, kur tiek glabāts iepriekšējo medicīnisko pārbaūžu rezultātu arhīvs, neizvēlēties ātrāko un lētāko variantu.
- Reāli rezultāti mūsu darbam būs tikai tad, kad visas puses, t. i., darba devējs, strādājošais un arodārsts būs ieinteresēti darba vides sakārtošanā, arodslimību novēršanā un darbinieku labas veselības saglabāšanā. **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

no darbgalda līdz Britu impērijas ordenim

Ross Brauns

Mihaela Šūmahera vārds pazīstams pat tiem, kuriem ir visai attāla nojausma par autosportu. Septiņus Pirmās formulas čempiona titulus diez vai kādam citam tuvākajā laikā izdosies iegūt. Taču F-1 ir komandu sports, un sasniegumi ir komandas nopelns. Liela daļa čempiona un komandas panākumu pienākas tās smadzenēm. Rosam Braunam.

Pirmsākumi

Ross Džeimss Brauns (*Ross James Brawn*) dzimis 1954. gada 23. novembrī Mančestrā, Lielbritānijā. Skolas gadus viņš gan pavadījis citā pilsētā – Rīdingā, kas atrodas krietnu gabalu no Mančestras. Ar bagātiem vecākiem viņš diez vai varējis lepoties, toties galva uz pleciem un tieksme apgūt tehniskas dabas lietas viņam acīmredzami bijusi kopš pirmsākumiem. Rosam nav vēl ne divdesmit, kad pēc skolas beigšanas viņš nonāk nekur citur kā Lielbritānijas Atomenerģijas pētniecības centrā, kur studē mērinstrumentus un to vadību.

Taču ķerstīt protonus, neitronus un elektronus Rosam samērā ātri apnīk. Motoru sports – tas ir daudz aizraujošāk. 1976. gadā 22 gadus vecais Ross pamet savu karjeru atomenerģētikā un ie-

kārtojas *March Engineering* F-1 komandā, kur sāk strādāt par virpotāju. Ap to laiku F-1 vēl ne tuvu nav tā miljardus apgrozošā industrija, par kādu kļūs vēlāk, un iekļūt tās aprītē ir daudz vienkāršāk.

Drīz Ross kļūst par F-1 boksu mehāniķi, un nav ilgi jāgaida, līdz viņu pamana vēlāk izslavētā *Williams* komanda, kura ap to laiku sāk spert pirmos soļus F-1 pasaulē. 1978. gadā Ross aiziet uz *Williams*, kur atkal atgriežas pie detaļu izgatavošanas darbgaldiem.

Pirmie vadošie amati

Taču, kā izrādās, Brauns pieder pie tās retās cilvēku sugas, kas prot strādāt ne tikai ar galvu, bet arī ar rokām. Vai arī ne tikai ar rokām, bet arī ar galvu – kā nu kuram labāk patīk. Galu galā pat





parastu skrūvi izvirpot ir jāprot, kur nu vēl krāmēties ar sacīkšu mašīnas detaļām, no kurām rezultāti ir atkarīgi vistiešākajā nozīmē. Lai nu kā būtu, bet Brauna karjera *Williams* komandā iet uz augšu. No detaļu izgatavotāja viņš kļūst par to konstruktoru un drīz vien apgūst arī aerodinamikas zinības.

1989. gadā Brauns uz laiku šķiras no F-1. Viņš aiziet strādāt uz *Jaguar*, kur viņa vadībā nākamo gadu laikā tiek konstruēts *Jaguar XJR-14* sporta prototips. 1991. gada sporta prototipu sacensību sezonā šai mašīnai nav līdzīgu.

Kopā ar Benetton

1991. gadā Brauns atgriežas Pirmajā formulā un kļūst par *Benetton* komandas tehnisko direktoru. Tās piloti ir trīskārtējais pasaules čempions Nelsons Pikē, kurš aizvada savu pēdējo sezonu, un zaļknābis, kurš brauc savu pirmo sezonu – kāds Mihaels Šumahers. Par čempionāta virsotnēm tai laikā plēšas citi monstri – *McLaren* un Brauna bijusī komanda *Williams*. Pats Brauns ar *Benetton* pāris gadus paklusām rosās maliņā. Drīz Braunā atklājas ne tikai komandas tehniskais vadītājs, bet arī sacīkšu stratēģijas guru, un rezultāti neizpaliek. 1992. gada sezonu Šumahers beidz kā trešais kopvērtējumā, atpaliekot no uzvarētāja tikai trīs punktus. 1994. un 1995. gadā Šumahers ar *Benetton* izcīna savus pirmos divus F-1 čempiona titulus, bet Brauns – savu pirmo Konstruktoru kausu.

Ferrari ēra

To visu redzējuma, pie Šumahera ierodas *Ferrari* komanda un piesola viņam baltu naudu – 50 miljonus dolāru divos gados. Nav nekāds brīnums – vecākā un slavenākā F-1 komanda pēdējā laikā kuļas astē kaut kur pa aizmugurējām rindām un čempionātos nav uzvarējusi jau gadus piecpadsmit. Rezultāti vajadzīgi kā ēst, un *Ferrari* gatava darīt visu vajadzīgo. Iznākumā Šumahers, lieki negaidīdams, 1996. gada sākumā pievienojas *Ferrari*. Brauns tik bezkaunīgs nav – viņš aiziet uz *Ferrari* tikai sezonas izskaņā, pēc tam, kad beidzas līgums ar *Benetton*.

Atvedis sev līdzī bariņu citu speciālistu, Brauns atkal ķeras pie tehniskā direktora un sacīkšu stratēģijas vadītāja pienākumiem.



Jebkuriem panākumiem, kā zināms, vajadzīgi pamati, kuru ielikšanai nepieciešams zināms laiks. Nākamo pāris gadu laikā *Ferrari* nekādus kalnus negāz, kaut arī spēj saviem konkurentiem krietni pabojāt dzīvi.

Beidzot Brauna, Šumahera un citu spīdekļu pūliņi nes augļus. 1999. gadā *Ferrari* komanda izcīna savu pirmo F-1 Konstruktoru kausu sešpadsmit gadu laikā un kļūst neapturama kā kārtīgi ieskrējies dzelzceļa kravas sastāvs. No 2000. gada Šumahers izcīna piecus pasaules čempiona titulus pēc kārtas, bet komanda – vēl piecus Konstruktoru kausus no vietas un kļūst par panākumiem bagātāko komandu F-1 vēsturē. Ļaunas mēles melš, ka tieši tāpēc, lai kaut cik piebremzētu *Ferrari* un noturētu vismaz kaut kādu sacīkšu intrigu, mainīti gan F-1 noteikumi, gan punktu skaitīšanas sistēma.

2006. gadā Šumahers paziņo, ka beidz pilota karjeru. Arī Brauns paziņo, ka aiziet no *Ferrari*. Uz kādu gadu viņš metis mieru un nodosies saviem hobijiem – dārkopībai, maksšķeršanai un mūzikai.

Brawn GP stāsts

Pēc „atvaļinājuma” Brauns 2007. gada beigās atkal atgriežas F-1 kā tehniskais direktors. Šoreiz *Honda* komandā. Japāņu autobūves firma vēlas pierādīt sevi autosporta Olimpā ne tikai kā labu motoru, bet arī kā sacīkšu bolīdu ražotāju, un ir pilna apņēmības līdzekļus nežēlot. Taču liela nauda F-1 ne vienmēr nozīmē labus panākumus, un ne viens vien slavens autoražotājs uz to iekritis. Izņēmums nav arī *Honda*. Kādus pāris gadus *Honda* mašīnas šo to spēj parādīt, bet tad sākas bēdīgi slavenā finanšu krīze, un *Honda* bosi nospļaujas – kāda velna pēc jātērē 300 miljoni dolāru gadā un jāuztur 700 cilvēku liela komanda, ja no tā visa tāpat nav lielas jēgas?

Tā kārtējās sezonas priekšvakarā Brauns paliek uz sēkļa ar pusgatavu mašīnu. Līdzekļi iet uz beigām. Arī pilotu sastāvs neiepriecina – Rubenss Baričello pēc Šumahera aiziešanas kļuvis par gados vecāko F-1 pilotu, bet Džensons Batons arī nekādas dižās zvaigznes no debesīm nav grābis. Brauns nenolaiž rokas un meklē ja ne komandas pircējus, tad vismaz sponsorus – viņš ir pārlie-



cināts, ka mašina izdosies laba! Taču nekā. Un Brauns pieņem izmisīgu lēmumu – izpirkt komandu pats.

Iznākumā 2009. gada sezonas sākumā uz starta stājas divi *Brawn GP* bolīdi – tāpat ar Batonu un Baričello pie stūres. Kamēr citas mašīnas ir noraibinātas ar sponzoru uzlīmēm kā Ziemsvētku eglītes, *Brawn* izskatās nevainīgi baltas un tīras, ar melnām un citrondzeltenām svītrām vien.

Tas, kas notiek pēc tam, noteikti līcis *Honda* bosiem kost sev pirkstos un citās pieejamās ķermeņa daļās. Jau pirmajā debijas posmā *Brawn* mašīnas izcīna abas pirmās vietas. Kaut kas tāds F-1 vēsturē nav noticis kādus gadus piecdesmit.

Sezona turpinās līdzīgā garā. *Brawn* bolīdi izcīna uzvaras vairāk nekā pusē no sezonas posmiem, un Džensons Batons tiek pie čempiona titula. Nu, un Konstruktoru kauss arī piedevām. Pašlaik *Brawn GP* ir pirmā un vienīgā F-1 komanda, kurai jau pirmajā starta gadā izdevies uzvarēt gan čempionātā, gan Konstruktoru kausā.

Atzinība

Augstas skolas Brauns, cik zināms, nav beidzis. Tas viņam, protams, nav traucējis tikt pie apmēram 100 miljoniem britu sterliņu mārciņu. Arī pie sienas ir ko piekārt – pavisam nesen Brauns izpelnījies divus goda doktora grādus no divām britu tehniskajām universitātēm. Par saviem ieguldījumiem autosportā viņš saņēmis arī Britu impērijas ordeni. Brauns kļuvis slavens arī ar to, ka vienmēr uzsvēris savas komandas nopelnus un raudzījies, lai ikviens saņemtu savu daļu slavas par panākumiem.

Mercedes GP un vēl tālāk

To visu redzēdami, sarosās arī pārējie. Pirmais uzrodas *Mercedes*, kas *Brawn* piegādājis dzinējus. 2009. gada sezonas beigās *Daimler AG* nopērk no Brauna lielāko daļu no viņa komandas, bet 2011. gadā – arī atlikušo daļu. Zirgam skaidrs, ka ne jau par sviestmaizi. Komanda, loģiski, tiek pārdēvēta par *Mercedes GP*, un Brauns kļūst par tās tehnisko vadītāju.

Sarosās arī Šumahers. Kaut arī pilota karjeru it kā beidzis, no F-1 viņš tā īsti aizgājis nav. Laikam kaut kas urda un dzen – kaut arī

naudas pietiek, braukšanas pietrūkst un sacīkstes tomēr ir asinīs... Kad abi kādreizējie *Brawn* piloti devušies labākas dzīves meklējumos, Šumahers sazinās ar Braunu, un abi izspriež, ka laikam tomēr būs viens varenīgs saderīgs pāris – gluži kā vecajos, labajos laikos... 2010. gadā Šumahers atgriežas F-1 kā *Mercedes GP* pilots, izvirzījies priekšnosacījumu, ka komandu vadīs Brauns. Kopš tā laika aizritējušas jau divas F-1 sezonas, un jāatzīst – *Mercedes GP* pa šo laiku nav izcīnījusi nevienu uzvaru. Iespējams, ka arī Šumahers vairs nav tas pats pilots, kāds bija pirms desmit gadiem. No otras puses – vēsture liecina, ka Braunam vienmēr bijuši vajadzīgi pāris gadi, lai uzņemtu apgriezienus, tāpēc priekšlaikus norakstīt šo *zvaigžņu pāri* nepavisam nevajadzētu... **BP**

Domu graudi

Veiksme ir tikai sagatavošanās, kas gaida savu iespēju.

Vadīšana nav nekas sarežģīts. Tā sastāv tikai no dažām vienkāršām pamatlīnijām, kuras cilvēki bieži vien aizmirst.



Skaidra valoda ir vitāli svarīga. Pēc katrām sacīkstēm es apsēžos kopā ar komandu, un mēs godīgi un pamatīgi izrunājam visu – kā veicies, kas bija labi un kas bija slikti.

Kritiskā brīdī ir svarīgi saglabāt vēsu galvu. Ja kas noiet greizi, es dodu priekšroku klusai, privātai sarunai.

biznesa sievietes nebaidās būt redzamas

Es uzskatu, ka katrai dāmai garderobē jābūt vienam melnam vai tumši zilam kostīmiņam un mazajai vakarkleitiņai. Bet ir arī tādas, kuru garderobē ir kombinēti krāsaini apģērbi violetos, zaļos un pat dzeltenos toņos. Biznesa dāmas ir stipras un nebaidās būt redzamas.

Kādam jābūt biznesa sieviešu garderobei?

Galvenais biznesa sieviešu apģērbs ir kostīms. Šodien biznesa dāmas negrib būt ļoti lietišķas un tādēļ izvēlas interesantākus audumus, nevis tīri vienkāršainos vai ar svītriņu, rūtiņu, bet gan, piemēram, ar ziedu elementiem. Pilnīgi puķains audums nebūtu ieteicams lietišķam kostīmam. Ziedi var būt kā akcents. Ļoti bieži zem klasiska kostīma biznesa sievietes izvēlas nēsāt romantisku blūzi. Lietišķa kostīma piegriezumā žaketei var izvēlēties interesantu apkakli, nevis klasisko angļu stila. Tāpat arī svārku piegriezumam var būt dažāds, nevis tradicionāli taisnie svārki. Jāņem vērā arī tas, kas konkrētajai sievietei piestāv. Šodienas tendence ir tāda, ka sievietes arvien vairāk vēlas būt romantiskas un sievišķīgas.

Vai kostīmus valkāt izvēlas arī gados jaunākas biznesa sievietes?

Jā, ja lietišķais stils ir pieprasīts darbā. Vienmēr aktuāli tas ir ban-

ku, viesnīcu darbiniecēm. Nesen kādai darījumu sievietei šuvām kostīmu, kur žaketei bija šallkrāga, un svārkiem romantiskais saules griezumus. Kopumā tas atšķiras no klasiskā griezuma, jo šis kostīms bija koķeti romantisks. Jaunajai biznesa sievietei tas izskatījās ļoti labi.

Veikalos ir diezgan liela kostīmu izvēle. Kāda ir atšķirība starp pirkto un šūto kostīmu?

Ja cilvēkam ir standarta izmērs, tad kostīmu vai uzvalku nopirkt veikalā var salīdzinoši viegli, jo viņa auguma proporcijas atbilst standartam. Bet jāņem vērā, ka cilvēku tādā pašā tērpā var sastapt seminārā vai kādā citā darījumu pasākumā. Šūts kostīms vai uzvalks ir tikai vienā eksemplārā, tikai vienam valkātājam. Otrkārt, apģērbu šuj cilvēki, kuru augums neatbilst standartam. Tad tērps tiek darināts atbilstoši viņa figūrai un auguma proporcijām. Speciāli šujot apģērbu, iespējams izvēlēties īpašu audumu, līdz ar to šāds kostīms arī ir īpašs un tikai vienam, konkrētam valkātājam.

Cik labas kvalitātes kostīmus var nopirkt veikalā?

Ja apģērbu pērk zīmolu veikalos par ļoti augstu cenu, tad kvalitāte, visticamāk, būs laba. Bet, ja kostīmu vai uzvalku pirkšiet vidusmēra Latvijas veikalā, tā cena ļoti atšķirsies no individuāli šūtiem. Un atšķirsies arī to kvalitāte. Tā nebūs pati labākā. Liekāajā daļā veikalu kostīmi ir šūti Ķīnā, kaut arī zīmols var būt kāda Eiropas uzņēmuma. Individuāli šūts apģērbs vienmēr būs dārgāks.

Katra biznesa lēdija, kas valkā kostīmu, cenšas to piemeklēt īpaši sev, lai tas atklāj un uzsver viņas individualitāti. Arī viņas vēlas būt sievišķīgas, seksīgas. Nereti viņas izvēlas kostīmus no dabīgiem audumiem. Pats galvenais, ka šujot, kostīma piegriezums būs individuāls.

Vai biznesa sievietēm apģērbā ir jāievēro kādas noteiktas krāsas?

Agrāk biznesa sieviešu apģērbā dominēja pelēka un zila krāsa. Banku darbinieku apģērbam bieži vien tās ir noteiktas, bet privātā biznesa lēdijas izvēlas ļoti dažādas un interesantas krāsas. Mani ļoti iepriecina, ka viņas nebaidās no tādās spēcīgas krāsas kā sarkanā, jo tā ļoti labi izceļ sievietes personību. Daudzas sievietes savu stilu veido no menbaltām krāsām. Šīs krāsas vienmēr ir modē. Es uzskatu, ka katrai dāmai garderobē jābūt vienam melnam vai tumši, tumši zilam kostīmiņam un mazajai vakarkleitīnai. Bet ir arī tādās, kuru garderobē ir kombinēti krāsaini apģērbi violetos, zaļos un pat dzeltenos toņos. Biznesa dāmas ir stipras un nebaidās būt redzamas.

Vai nav tā, ka kostīmus biežāk valkā tās sievietes, kurām biznesa partneri ir ārzemēs?

Tiekoties ar sadarbības partneriem, vienmēr būtu jāvelk kostīms. Šobrīd aktuālas ir arī kostīmu kleitas. Mazā kleitiņa un virsū žakete. Ja sievietei pēc darba vai vēlā pēcpusdienā ir jādodas uz kādu kokteiļu pasākumu, tad viņas ļoti labi var iet kleitiņā, novelkot žaketi. Atliek tikai to papildināt ar kādu interesantu aksesuāru - rotaslietu, šalli vai lakatu. Tas ir gan kostīms, gan vienlaikus arī mazā vakarkleita.

Diezgan liela problēma, nēsājot kostīmus vai kostīmkleitas, ir svīšana?

Tā, protams, ir problēma. Bet tagad var nopirkt speciālas sviedru uzsūcošas lapiņas, lai kostīms vai kleita pēc katras vilkšanas reizes nav jāmazgā. Mūsu klientiem, ja ir tāda vajadzība, mēs apģērbā uzreiz iešujam šādas maināmās, sviedru uzsūcošas auduma detaļas. Tās var viegli izņemt, izmazgāt un ielikt atpakaļ.

Kādu audumu vajadzētu izvēlēties kostīmam?

Šobrīd veikalos var atrast labus audumus, jo audumu piegādātāji seko, lai tie būtu moderni un aktuāli gan krāsu, gan kvalitātes ziņā. Ja dāma grib kaut ko ļoti ekskluzīvu un kvalitatīvu, tad mēs pasūtām audumus no katalogiem, piemēram, no *Cadena*, *Carnet*, *Valentino*, *Ungaro*. Šajos katalogos audumi ir piedāvāti komplektā ar visām skicēm. Kostīmam tiek piedāvāts pamataudums žaketei, pieskaņots audums svārkciem, biksēm, kā arī tiek pieskaņots audums blūzei un topam. Tāpēc, strādājot ar šiem katalogiem, ir ļoti vienkārši un eleganti izveidot dāmai garderobi.



Jāatzīst gan, ka to atļaujas tikai neliela daļa no mūsu klientēm, jo šie audumi nav lēti.

Vai dārgie audumi no katalogiem ir neburzīgi?

Šie audumi ir dabīgi un ļoti kvalitatīvi. Ir audumi, kas neburzās un ir tādi, kas mazliet burzās. Šobrīd ir pieejami dabīgas vilnas, kokvilnas, zīda audumi, kuriem klāt ir elastāns, kas mazina burzīšanos. Elastāns auduma sastāvā ļauj uzšūt šaurus svārciņus vai ļoti pieguļošu žaketīti, kura izskatīsies eleganti, sievišķīgi, seksīgi un vienlaikus tanī varēs brīvi kustēties. Klientes ir ļoti iecienījušas šādus audumus.

Vai biznesa sievietes garderobē ir jābūt šūtam klasiska stila mētelim?

Domāju, ka noteikti ir jābūt. Man ļoti patīk, kad virs kostīma ir klasisks, elegants mētelis. Šobrīd, skatoties ārzemju dizaineru kolekcijas, kas nosaka modes tendences, redzam, ka piedāvājumā ir ļoti daudz mēteļu, kuri ir tādā pašā garumā kā kostīms. Tātad mētelis kostīma garumā. Man tas šķiet ļoti ērti, it sevišķi ikdienas valkāšanā un dāmām, kuras brauc ar auto.

Vai nav pareizāk šūt garu mēteli, lai to var vilkt ar dažāda garuma svārkciem?

Vispareizāk jau būtu divi dažādu garumu mēteļi - viens garais un otrs īsāks. Manas klientes ziemai izvēlas vairāk garos mēteļus, bet pavasarim - īsos.

Ja biznesa sievietei ir klasisks pavasara/rudens mētelis, tad ko viņa velk ziemā?

Ziemas mētelim izvēlas dubultaustus audumus, kuru sastāvā būtu vilna, kamieļvilna, kašmirs. Tāda auduma mēteļos siltinājums netiek likts. Kā tas bija kādreiz, kad pie odeses šuva biezo vatalīnu, lai mētelis būtu silts, tādēļ tie bija ļoti smagi. Tagad, ja mēteli šujam no plānāka auduma, tad liekam iekšā plānu angoras



trikotāžu, kas ir ļoti viegla un dod papildus siltumu. Ļoti labs mētelis ir no 100% kašmira, tas ir silts un viegls. Ar to var staigāt gan ziemā gan pavasarī un rudenī. Nevajadzētu aizmirst, ka pie klasiska mēteļa ir jābūt arī atbilstoši šallei, cimdiem un cepurei, kā arī pieskaņotai somiņai un apaviem.



Vai šalle var būt adīta vai tai jābūt no auduma?

Visvieglākās ir dabīgā zīda šalles. Dabīgais zīds vēsumā silda. Var būt arī smalka adīta šalle no smalkvilnas vai kašmira. Ja dāma ir ļoti salīga, tad labāk izvēlēties adītu kašmira šalli, ja ne, tad zīda šalli. Manas klientes biežāk izvēlas zīda šalles, novelkot mēteli, zīda šalle var derēt kā papildinājums kostīmam.

Biznesa sievietes parasti nevar iztikt ar mazu somiņu, kas izskatītos glītāk pie klasiska apģērba? Kā risināt šo jautājumu?

Jā, tā ir. Šodien biznesa sievietēm ir tik daudz vajadzīgu lietu, kas jānēsā līdzī, ka soma ikdienā ir vajadzīga diezgan paliela. Tomēr nevajadzētu raizēties, jo lielās somas joprojām ir modē, veikalos ir liela izvēle. Mēs pašlaik arī sadarbojamies ar somu dizaina firmu un šujam no dabīgā filca somas un portfelišus. Klientiem ir ko izvēlēties.



Daudzas biznesa sievietes raizējas par to, ka, sēžoties mašīnā, apģērbs burzās.

Tas, protams, ir atkarīgs no auduma kvalitātes, cik daudz audums burzās. Žaketes un arī mēteļus var novilkt un likt blakus uz sēdekļa vai pakārt uz speciāliem pakaramajiem mašīnā. Ja biznesa sieviete nevēlas to darīt, tad jāpiedomā pie tā, kā viņa apsēžas, un apģērbs pirms braukšanas vienmēr jāsakārto. Liela problēma autovadītājām ir arī svārku šķēlumi un odes, kas mēdz saplīst. Ar šo problēmu mēs esam bieži saskārušies.

Kāds ir tavs viedoklis par svētku tērpiem?

Man ļoti patīk strādāt ar vakarkleitām, un es vienmēr sievietēm iesaku svētku gadījumiem šūt kleitas. Tās pasvīturo un izceļ viņu sievišķību. Arvien vairāk sievietes izvēlas kleitas un

atsakās no biksēm un topiem, kuri bija iecienīti pirms kāda laika. Vakarkleitu modeļus mēs parasti izvēlamies romantiskus - no šifona, zīda, mežģinīem, samta, tafta.

Vai uzskati, ka ar vienu kleitu uz vairākiem pasākumiem nevar iet?

Es būtu priecīga, ja uz katru pasākumu dāmas šūtu jaunu kleitu. Tomēr tas nenozīmē, ka kleita ir uzvelkama tikai vienu reizi. Pēc kāda laika to pašu kleitu atkal var uzvilkt, nomainot aksesuārus vai uzliekot virsū jaunu šalli, vai speciāli šūtu mazo žaketi. Tad tērps iegūs jaunu veidolu. Jā, ar vienu kleitu sabiedrības dāma neiztiks, viņai tām ir jābūt vairākām.

Kādus apģērbus tu ieteiktu biznesa sievietes garderobei?

Garderobē ir jābūt bikškostīmam un svārku kostīmam. Tos vajadzētu saskaņot, lai var savā starpā samiksēt, iegūstot vēl vismaz divus kostīmus. Piemēram, lai bikškostīma žaketi var uzvilkt arī pie svārkiem. Es iesaku sievietēm no viena auduma uzšūt svārkus, bikses un žaketi. Svārki un bikses nonēsājas ātrāk, bet žakete kalpo ilgāk. Kostīmam klāt vajadzētu vairākas blūzes, topus, zīda šalles. Vēl vajadzētu pāris mazās kleitiņas. Biznesa sievietes garderobes neatņemama sastāvdaļa ir jau pieminētais mētelis, vislabāk divi mēteļi, garais un īsais.

Kāds ir tavs viedoklis par to, ka sievietes nēsā kaklasaites?

Sievietes mūsdienās izmanto diezgan daudz vīriešu aksesuāru. Tas ir dažu sieviešu stils, ar kuru viņas mums it kā pasaka, ka ir stingrās dzelzs lēdijas. Ja tas ir saskaņots un atbilst sievietes raksturam, tad kāpēc gan ne. Man patīk, ja sievietes ar garajām biksēm valkā vestes, un virs blūzes ir iesieta kaklasaite. Manas klientes pasūta šūtas kaklasaites no zīda auduma, pieskaņotas tērpiem. Vestes var brīvi kustēties, un tās var būt ļoti lietišķas. Ziemā zem vestes var pavilkt trikotāžas tūniku.

Kādus apģērbus biznesa sievietes šuj pirms došanās komandējumos?

Parasti tie ir kostīmi un mazās kleitiņas, kuras var pavilkt zem žaketēm, klāt pieskaņotu topu vai blūzi. Jāatzīmē, ka blūzes sievietes šuj maz, jo tās ierobežo kustību, ja ir pavilktas zem žaketes, vairāk izvēlas topus un tunikas no triko auduma. Sievietes, kas bieži brauc komandējumos, noteikti šuj arī neburzīga, viegla auduma mēteļi vai ērtu virsjaku.

Mans ieteikums ir biežāk nākt pie dizainera un kopā veidot savu garderobi. Tad apģērbs izcels jūsu individualitāti.

Tomēr Latvija ir maza, un var nākties sastapt kādu ar apģērbu, kas šūts no tā paša auduma.

Var jau tā gadīties, bet dizains noteikti būs savādāks. Divi dažādi dizaineri vienādu kostīmu neuzšūs, kaut arī audums būs viennāds. Novēlu mūsu biznesa sievietēm labi pelnīt, domāt par savu individuālo stilu un apģērbus šūt Latvijas modes salonos.

Vai tā ir taisnība, ka vīriešu uzvalkus šobrīd Latvijā šuj reti?

Jā, tā tas ir, ne visos salonos strādā labi uzvalku šūšanas meistari. Man ir paveicies, un mēs šujam arī vīriešiem. Skroderis mēnesī var sašūt maksimāli četrus, labus, uzvalkus. Tas ir maz, jo process ir darbietilpīgs. Tādēļ skroderiem, kas šuj vīriešu uzvalkus, darba netrūkst, un viņi ir ļoti pieprasīti.

Vai pēc pasūtījuma uzvalkus šuj tie vīrieši, kam ir nestandarta augums?

Nē, tā nav. Diezgan bieži uzvalkus šuj vīrieši ar labiem augumiem. Protams, tiem, kuriem ir nestandarta augums, nav citas iespējas kā doties pie skrodera. Pie mums uzvalkus šuj arī līgavaiņi, jo vēlas kaut ko interesantu. Zīdu kopā ar vilnas audumu. Pagājušajā gadā mēs pat nevarējām visus pasūtījumus pieņemt, jo kāzas pārsvarā tiek rīkotas vasaras mēnešos, un tad veidojas rindas. Uzvalks jāpasūta vismaz divus mēnešus iepriekš.

Vai nav tā, ka pēc pasūtījuma šūts kāzu uzvalks noder tikai šai vienai īpašajai dienai?

Šūtais uzvalks var kalpot ilgi, ja nav šūts no kāda ļoti specifiska, uzkrītoša auduma. Tie, kas uzšuj tādus uzvalkus, ir personības, kas ar šo uzvalku arī pēc kāzām ir gatavi apmeklēt saviesīgus pasākumus. Pārsvarā līgavaiņi šuj melnus, klasiskus uzvalkus ar dekoratīviem elementiem, kas tos padara īpašus, piemēram, neliels atlasa auduma vai raiba zīda auduma kantējums, vai interesanta veste, kura kļūst redzama, atverot uzvalku. Šādiem gadījumiem īpaši tiek šūtas arī kaklasaites, piemēram, lielas, atlasa, ar burzītu mezglu. Šādas kaklasaites tiek šūtas ne tikai uz kāzām, bet arī uz citiem svinīgiem pasākumiem.

Vai tavā salonā var pasūtīt arī kāzu kleitas?

Jā, mēs esam īpaši specializējušies uz kāzu kleitu šūšanu, jo kāzu kleitas pie mums pēc sava dizaina pasūta gan Norvēģijas, gan Zviedrijas modes saloni, kur tās ir pārdošanā. Latvijas līgavām kleitas modelējam paši vai šujam pēc klientu izvēlētajiem modeļiem. Parasti, pie mums atnākot, līgava jau zina, kāda stila kleitu viņa vēlas, atliek tikai piemeklēt audumus, apspriest detaļas un izvēlēto modeli pilnveidot. Šujot kāzu kleitu, līgavas varāk konsultējas ar dizaineru, jo neviena negrib vienkāršu standarta kleitu. Uz salonu speciāli šūt nāk tās, kas vēlas sev ko īpašu un interesantu. Tad nu mēs kopā to modelējam.

Ar ko vakara kostīms atšķiras no ikdienas lietišķā?

Pirmkārt, to modelē speciāli attiecīgajam pasākumam. Otrkārt, tam ir savādāks audums un piegriezums. Vakara kostīmu var veidot, kombinējot dažādas krāsas audumus. Vēl ir kostīmi pasākumiem vasarā, piemēram, dārza svētkiem vai brīvdabas koncertiem. Arī tie atšķiras ar audumiem. Šobrīd jaunāko audumu katalogi pie mums tiek piegādāti ļoti savlaicīgi, un klienti atbilstošam pasākumam var pasūtīt sezonas jaunākos audumus. Mūsu biznesa sievietes ir drosmīgas un izvēlas visu jauno, ko plašāka sabiedrība vēl nav redzējusi un pieņēmusi. No kataloga pasūtīts audums atnāk ātri – trīs četru dienu laikā. Kamēr tiek sūtīts audums, izdomājam tērpa dizainu. Sievietēm ir visas iespējas pucēties un izskatīties skaistām. Atgriežoties pie vakarkleitām, jāsaka, ka mums ir diezgan maz tādu pasākumu, kur tos uzvilkt. Interesants pasākums ir Melngalvju namā rīkotās deju balles, uz kurām dāmām jāierodas garajās vakarkleitās un kungiem melnos

uzvalkos. Pasākumā deju balles dejas. Tā ir brīnišķīga iespēja dāmām paspīdēt garajos, smalkajos vakartērpos. Jāšuj jaunas kleitas un jāmacās skaistās dejas!

Vai tas, ko tu dari, sniedz tev gandarījumu?

Gandarījums ir tad, kad klienti ir apmierināti ar mūsu darbu, labi jūtas mūsu šūtajā tērpā un pēc tam piezvana un pasaka paldies. Man ir skaists darbs: citiem radīt prieku sajūtu!

Kas ir šūšanas salonu klientūra?

Manā salonā pasūta tērpus dažādu profesiju cilvēki. Šie cilvēki vēlas būt individualitātes. Mums ir pastāvīgie klienti, kas nāk šūt pie mums regulāri. Ar tādiem klientiem mums ir ļoti patīkami un interesanti strādāt, jo mēs jau pārzinām viņu garderobi un katru gadu to papildinām ar kaut ko jaunu, ko var savukārt savā starpā miksēt. Atrast salonu, kur šūt sev apģērbu, ir tāpat kā atrast savu frizieri vai zobārstu. Klientam ar dizaineri ir jābūt emocionālai saiknei. Un visjaucākais ir, ja klients pilnīgi uzticas speciālistam. Jauni klienti mūs atrod pēc esošo klientu ieteikumiem. Tā ir reklāma no mutes mutē. Ir arī tādi klienti, kas mūs ir sameklējuši pēc reklāmas. Tāpēc salonā vienmēr stāv sašūtie paraugtērpi, ko klientiem parādīt, lai ir iespējams iepazīties ar mūsu darba kvalitāti.

Cik gadus tu darbojies privātajā biznesā, vadot savu - Guntas Pudistes modes salonu?

Savs modes salons man ir sešus gadus. Pēc skolas beigšanas es strādāju Rīgas Modeļu namā. Tad pārgāju strādāt modes salonā *Beate*. Šīs darba vietas man deva ļoti labu darba pieredzi. Pirms sešiem gadiem bija pienācis laiks uzsākt kaut ko savu, jo biju pabeigusi uzņēmējdarbības skolu. Kad esi algots darbinieks, tad atbildība nav tik liela kā tad, ja ir jāvada savs bizness. Ārzemju partneri prasa perfektu darbu un termiņu ievērošanu. Vadīt savu šūšanas biznesu ir interesanti, jo es iepazīstos ar ļoti daudziem cilvēkiem. Šobrīd liela problēma ir tā, ka ļoti labi šuvēji aizbrauc uz ārzemēm, jo tur var labāk nopelnīt. Pašlaik vairs nav tik labu šūšanas skolu kā bija agrāk, un to kļūst arvien mazāk. Baidos, ka drīz arī mums vairs nebūs tādas profesijas kā šuvējs, līdzīgi kā tas ir Skandināvju valstīs, kur ir daudz modes mākslinieku, bet nav meistaru, kas viņu idejas var realizēt, nav izpildītāju - prasmīgu, profesionālu šuvēju. Tāpēc mums ir jābūt lepniem, jo mēs varam un mākam visu! **BP**



Latvijā teātris dzīvo!

Latvijas Universitātes Humanitāro zinātņu fakultātes profesore un teātra kritiķe Silvija Radzobe sarunājas ar žurnālu *Biznesa Psiholoģija* par teātri kā karjeru, dzīvesveidu un kaislību. Apspriežot teātra situāciju Latvijā un Baltijā, Silvija Radzobe iezīmē Latvijas teātra, tā darbinieku un skatītāju galvenās tendences, izceļ aizgājušā gada veiksmīgākās izrādes un pauž optimismu par mākslinieciskās dzīves rošību par spīti finansiāliem ierobežojumiem. Paralēli pasniedzējas darbam, recenziju rakstīšanai gan *Neatkarīgajai Rīta Avīzei*, gan teātrim veltītajai mājas lapai www.kroders.lv, Silvijai Radzobei arī nesen iznākusi apjomīga grāmata *Uz skatuves un aiz kulisēm*.

Kad un kā jūs izlēmāt saistīt savu karjeru un dzīvi ar teātri?

Varētu teikt, ka šai izvēlei bija gadījuma raksturs. Esmu dzimusi Talsos un līdz vidusskolas beigšanai profesionālu teātri biju redzējusi vien dažas reizes. Šodien atceros tikai vienu uzvedumu, kas mani ļoti saviļņoja. 10. klasē mēs atbraucām uz Dailes teātri, kur Pēteris Pētersons bija iestudējis *Motociklu* pēc Imanta Ziedoņa dzejas.

Iestājoties augstskolā, mums izveidojās ļoti draudzīgs kolektīvs. Es mācījos Filoloģijas fakultātē, mēs pārsvarā bijām jaunieši no laukiem un mazpilsētām, kāri metāmies izbaudīt iespējas, ko piedāvāja Rīga: gan mākslas izstādes, gan ļoti populāros literāros vakarus, kur dzejnieki lasīja savus jaunākos dzejoļus, gan estrādes koncertus, gan arī teātri.

Teātris ļoti patika, bet tāda doma, ka ar to varētu būt saistīta mana nākotne, nebija, jo tajā laikā mūsu fakultātē paralēli filoloģijai ļoti nopietni mācīja arī pedagoģiju. Mums jau no pirmā kursa tika draudēts, ka mēs būsīm tikai skolotāji un vienīgi skolotāji, ka nekur citur par darbu nav pat ko sapņot. Beidzot fakultāti, visiem pēc likuma 3 gadi skolā bija jānostrādā.

Viss notika it kā pats no sevis – neplānoti un neparedzēti, ļaujoties aizrautībai. Manu likteni lielā mērā izšķīra Gunārs Bībers – tolaik mūsu fakultātes docents, tagad Kultūras akadēmijas profesors. Viņš pasniedza priekšmetus, kas bija saistīti ar dramaturģiju un teātra vēsturi, bija arī Studentu zinātniskās biedrības Dramaturģijas sekcijas vadītājs. Tā kā Bībers bija ļoti talantīgs pedagogs, tad studenti tiecās ar viņu sadarboties gan lekcijās, gan Dramaturģijas sekcijā. Tur Bībers lasīja lekcijas, uzdeva mums gatavot referātus par dramaturģiju un teātri, tika apspriestas izrādes un tika aicināti ciemos arī režisori un dramaturgi. Es sākumā nepiedalījos, bet daži mani grupas biedri, kas tur gāja, teica, ka tas ir ļoti interesanti. Sākot ar otro kursu, es arī sāku piedalīties, nodarbības mani ļoti aizrāva, tāpat kā pati Gunāra Bībera radošā un iedvesmojošā personība.

Manā dzīvē izšķiroša loma ir bijusi diviem pedagogiem, kuriem, vēloties līdzināties, esmu pievērsusies vienai vai otrai sevis izglītošanas iespējai. Talsu vidusskolas pirmajās astoņās klasēs mums bija satriecoši talantīga latviešu valodas un literatūras skolotāja Ilga Sakare: viņai bija priecīgs raksturs, fascinējošas aktrises spējas un stingrība. Stājoties filologos, varu teikt, mans aicinājums vairāk bija kļūt par Ilgu Sakari, nevis par latviešu valodas un literatūras pasniedzēju.

Mācoties fakultātē, mana vēlēšanās, kā sapratu vēlāk, bija vairāk vai mazāk kļūt par Gunāru Bīberu, kurš bija brīnišķīgs pasniedzējs un kurš tajā laikā arī diezgan aktīvi rakstīja recenzijas par teātri un arī rakstus par lugām. Tā vēlēšanās sekot talantīgiem pedagogiem mani noveda pie izvēles strādāt teātra kritikā.

Kad beidzu fakultāti, mani aizsūtīja strādāt uz Limbažu 1. vidusskolu, kur gan nostrādāju tikai gadu. Mācoties 4. kursā, piedalījos konkursā jaunajiem teātra kritiķiem. Šo konkursu bija izsludinājusi Teātra biedrība sadarbībā ar laikrakstu *Literatūra un Māksla*. Dabūju 3. vietu ar recenziju par Andreja Upīša *Žannu D'Arku* Rīgas Krievu drāmas teātri. Un 100 rubļus, par kuriem es nopirku savu pirmo krimplēna kostīmu, kurš tajā laikā bija katras sievietes sapnis. Tā bija paaugstināta deficīta prece. Tiesa, kostīmi Talsu universālveikalā bija vienīgi tikko izperētu čālu dzeltenā krāsā, bet es bija laimīga arī par to, jo tas bija labi uzšūts



Silvija Radzobe

un ļoti labi izskatījās!

Pēc konkursa, kura žūrijā bija teātra zinātnieki, nonācu sakaros ar Zinātņu akadēmijas Valodas un literatūras institūta Teātra sektoru, ko tajā laikā vadīja Lilija Dzene. Viņa bija nonākusi pie secinājuma, ka vajag audzināt teātra kritikā jauno maiņu. Pēc viņas iniciatīvas arī bija izsludināts konkurss. Tiem cilvēkiem, kas ieguva godalgotās vietas, organizēja lekciju ciklu, kur uzstājās pieredzējuši kritiķi no Zinātņu akadēmijas, un uz tikšanos Teātra biedrības pavēnī tika aicināti arī teātra mākslinieki – aktieri, režisori un scenogrāfi.

Kad beidzu universitāti, Lilija Dzene uzaicināja mani un manu kursabiedreni Gunu Zeltiņu mācīties aspirantūrā. Tā kā man priekšā jau bija taka uz Limbažu vidusskolu, tad mācības aspirantūrā bija vienīgā iespēja, tāds vārgais pavediens domai, ka kādreiz varētu atgriezties Rīgā, skatīties teātri, varbūt rakstīt par to, un tāpēc es arī iestājos neklātienē aspirantūrā. Mans zinātniskais vadītājs bija tagadējais akadēmiķis Viktors Hausmanis, kurš neticamā kārtā panāca, ka es no Limbažiem varēju atgriezties Rīgā, tur nostrādājuši tikai vienu gadu. Pirmās divas recenzijas nodrukāja, kad vēl strādāju Limbažos.

Tātad, varētu teikt, ka mans ceļš uz teātra kritiku bija saistīts ar vēlēšanos līdzināties izcilam pedagogam un kritiķim Gunāram Bīberam. Un, protams, otrs mudinājums bija tas, ka man ļoti patika teātris! Jo tajā laikā – septiņdesmito gadu vidū – Latvijā teātris bija ļoti labā līmenī. Galvenais stimulants bija vēlēšanās mēģināt aprakstīt to saviļņojumu, gandarījumu, kas mani pārņēma teātra izrādēs. Sajūsmu par izciliem aktieriem.

Kā jums šķiet: lai kļūtu par režisoru vai aktieri, ir nepieciešama profesionālā izglītība vai lielāka nozīme ir talantam?

Jautājums ir ļoti būtisks, ārkārtīgi aktuāls arī latviešu teātra aīnai. Protams, lai strādātu mākslā, ir nepieciešams talants, bet tieši

tikpat lielā mērā ir nepieciešama arī profesionālā izglītība, sagatavotība šim darbam. Jo ir nācies redzēt, ka ir daudzi no dabas apdāvināti, talantīgi cilvēki – it īpaši attiecībā uz režiju. Šī viņu apdāvinātība, no Dieva dotā fantāzija un iztēle, un aizrautība – tā pietiek labākajā gadījumā varbūt gadiem četriem pieciem. Tad pienāk brīdis, kad cilvēks ir savu talantu, iedvesmu iztērējis un kad ir nepieciešams profesionālisms, zināšanas – kā izrādes taista, kā strādā ar aktieriem, kā strādā ar sevi, lai neizsīktu, kā sevi turēt radošā tonusā. Ja šo zināšanu nav, notiek daudzas nelaimes, kuras es, piemēram, redzu pie vairākiem savas paaudzes režisoriem. Alkoholisms, depresija, bezcerība, pašdarbnieciskas izrādes, skaudība pret veiksmīgākiem kolēģiem.

Mākslā var iesākt ar dabas doto talantu, bet tas ir kategoriski nepietiekami, jo tad cilvēks, nonācis pie pirmajām grūtībām, sāk sevi durstīt, mocīties, sāk sev pārmet, sāk par sevi šaubīties. Bet, ja viņam ir zināmi paņēmieni, ar kuriem viņš var sevi realizēt, tad viņš mierīgi paļaujas uz tiem un var arī strādāt tad, ja tā iedvesma

nometnē, viņš, kad pēc Otrā pasaules kara laiki kļuva nedaudz brīvāki, izrakstīja sev pastā teorētiskas grāmatas par teātri, kuras viņam no Maskavas sūtīja uz nometni. Un viņš sāka no viena gala ļoti sistemātiski studēt. Tādu studiju darbu neveica manas paaudzes režisori.

Protams, ceļi, kā apgūt profesionālās zināšanas, ir dažādi. Visvieglākais un visnormālākais ir studijas augstskolā, bet ir iespējams arī pašmācības ceļā sistemātiski iegūt nepieciešamās zināšanas. Bet bez šīm profesionālajām zināšanām es vienkārši esmu redzējusi traģiskus mūžus. Piemēram, Valdis Lūriņš savos pirmajos darba gados teātrī bija paraugs visiem jaunajiem aktieriem un režisoriem: viņš bija revolucionārs formas un satura nozīmē, viņš nebaidījās no autoritātēm, piedāvāja savu ļoti spilgtu redzējumu izrādēs. Tā viņš spēja noturēties pat kādus desmit gadus. Un tad nāca lielais sabrukums. Tagad, pēc liela pārtraukuma, viņš, paladies Dievam, ir atgriezies teātrī, iestudējis vairākas labas izrādes. Uz aktieriem attiecas tas pats.

Mākslā var iesākt ar dabas doto talantu, bet tas ir kategoriski nepietiekami, jo tad cilvēks, nonācis pie pirmajām grūtībām, sāk sevi durstīt, mocīties, sāk sev pārmet, sāk par sevi šaubīties. Bet, ja viņam ir zināmi paņēmieni, ar kuriem viņš var sevi realizēt, tad viņš mierīgi paļaujas uz tiem un var arī strādāt tad, ja tā iedvesma ir drusku mazāka.

ir drusku mazāka. Līdz ar to es domāju, ka pie vairāku manas paaudzes režisoru nelaimēm vainojama viņu sliktā profesionālā apmācība. Vesels kurss Arnolda Liniņa vadībā astoņdesmito gadu sākumā tika uzņemts konservatorijā kā neklātienes kurss. Praktiski tas nozīmēja, ka tur bija talantīgi aktieri, kuri bija sākuši strādāt režijā. Viņi turpināja strādāt savos teātros, un viņiem neregulāri notika (es pieļauju) ļoti labas lekcijas, semināri. Pieredzējuši režisori stāstīja, kā strādāt režijā, bet tās nebija regulāras mācības. Viņi visi dabūja diplomus, viņiem bija tiesības strādāt režijā, bet viņiem nebija šo teorētisko zināšanu. Un līdz ar to neviens no viņiem šodien vairs nenosaka Latvijas teātra klimatu. Bet mums, piemēram, ir Oļģerts Kroders, kuram tagad rit 91. gads! Viņš ir gan talantīgs, gan arī profesionāls režisors.

Kaut arī Kroders ir liels izņēmums, jo arī viņš nav mācījies nevienā teātra augstskolā. Bet, tā kā viņš nāca no ļoti izglītotas ģimenes: viņa tēvs bija Roberts Kroders – teātra kritiķis, zinātnieks, tulkotājs, arī rakstnieks, tad viņš savā ģimenē, skolā bija iemācījies, ko nozīmē regulārs darbs. Būdam izsūtījumā Sibīrijas

Kādas, jūsuprāt, ir iezīmes vai īpašības, kurām būtu jāpiemīt labam teātra kritiķim? Kāds, jūsuprāt, ir labs teātra kritiķis?

Lai būtu labs teātra kritiķis, ir nepieciešama spēja redzēt to, kas reāli notiek uz skatuves. Nezinu, tā varbūt ir kāda īpaša spēja, ko vajag attīstīt, ne visiem, kas raksta recenzijas, tā piemīt. Jo izrāde nav luga, režisori interpretē tekstu, viņi vieniem un tiem pašiem vārdiem dažādos iestudējumos var piešķirt atšķirīgu nozīmi. Piemēram, aktieris saka vārdu „jā”, bet būtībā tas personāžs grib pateikt „nē”. Tad ir jāredz, kas reāli notiek iekšā aktierī, kas notiek starp diviem aktieriem – vārdos neizteiktās, tikai nojaušamās attiecības. Bet, ja to neredz, tad tu apraksti lugu, nevis šīs lugas interpretāciju teātrī. Spēja redzēt ir apzināti jāattīsta, balstoties uz zināšanām par teātra mākslas specifiku un ļoti daudz skatoties pēc iespējas dažādas izrādes, arī vienu un to pašu izrādi vairākas reizes. No savas pieredzes varu teikt, ka man pagāja kādi trīs četri gadi, līdz varēju teikt, ka tagad redzu, kas reāli notiek uz skatuves.

Otra nepieciešamā lieta ir tā, ko varētu saukt par „mugurkaulu” vai par drosmi. Protams, īpaši svarīgi tas ir jaunībā, uzsākot ceļu kritiķā. Kaut gan – ne mazāk nozīmīgi tas ir arī vēlāk. It īpaši jauniem kritiķiem (vismaz tā bija man) ir grūti uzrakstīt pirmo recenziju ar pārmetumiem izcilam režisoram. Tur nav tikai bailes no autoritātes, tur ir arī ārkārtīga cieņa pret talantu. Un, ja kādam izcilam režisoram ir neizdevusies izrāde, tad to pirmoreiz pateikt ir jau varoņdarbam! Bet, ja cilvēks šīs bailes no autoritātes, šo kautrību pateikt nepatīkamu patiesību par slavenību nepārvar, tad es domāju, ka viņš kritiķā arī nevar strādāt. Te nav runa par to, ka vajadzētu lamāties vai vajadzētu būt rupjam, te ir runa par spēju argumentēt, kāpēc šajā gadījumā šī izrāde nav izdevusies. Protams, tas ir ļoti grūti. Atceros, kā es pirmoreiz kritiski izteicos par režisoru, kurš man ļoti patika – Arkādiju Kacu Krievu drāmas teātrī, kad viņš bija, manuprāt, iestudējis ļoti viduvēju Šekspīra *Karali Līru*. Nevarēju visu nakti pirms recenzijas publicēšanas gulēt. Man bija sajūta, ka es esmu izdarījusi kaut ko sliktu! Piemēram, tagadējā situācijā mani amizē tas vakuums, kas izveidojies apkārt Dailes teātra izrādei – Raimonda Paula mūziklam *Marlēna*. Nekur nav parādījusies neviena izvērsta recenzija, *Kultūras Dienā* bija īsrecenzijas – *Ābolu ķocis*, kur savu viedokli, kas uzvedumam nebija glaimojošs, paidu arī es. Dažas Mārites Gulbes un manas kritiskās rindīņas bija bezgala satracinājušas maestro Raimonda Paulu, kurš intervijā, kuru pagājušajā piektdienā sniedza *Neatkarīgajai Rīta Avīzei*, ir ļoti skarbiem vārdiem izteicies par šo manu īso atsauksmi. Viņam ir visas tiesības tā sacīt – viņš ir mūzikas autors, viņam var nepatikt kritisks viedoklis. Bet viņš ir pārkāpis zināmas robežas, jo šajā intervijā sāk mācīt, kā man uzvesties teātrī! Proti, viņš pārmet man un vēl vienai teātra kritiķei (saucot mūs par „kundzēm”), ka mēs neesam piecēlušās kājās izrādes finālā.

Acīmredzot citi kritiķi bailēs no maestro autoritātes, nav sadūšojusies līdz šim brīdim publicēt nevienu rakstu, kurā paskaidrotu, kāpēc šī izrāde ir izgāšanās!

Mūsdienās arvien aktuālāka ir situācija, ka teātra kritiķim ir jābūt arī teātra teorētiķim. Mainījies ir teātris, tas ir kļuvis daudzveidīgāks. Blakus tradicionālam labam vai sliktam psiholoģiskajam teātrim un mūzikliem, kas ir pierasti Latvijā, parādījušies daudzi jaunu režisoru iestudējumi. Arī Alvja Hermaņa izrādēs ir daudz neparastu elementu, netradicionāla izrāžu veidošanas metodika. Teātra kritiķim ir jābūt pietiekami teorētiski izglītotam, lai ieraudzītu, ka ierasti „labas izrādes” standartam neatbilstošais priekšnesums ir nevis slikts, bet citāds.

Kā jūs raksturotu šī brīža situāciju Latvijas teātra pasaulē – vai ir pietiekami daudz jaunu vēsmu? Vai valdības atbalsts teātrim pastāv un vai tas ir pietiekami spēcīgs?

2009. gadā, kad Latvijā sākās finansiālā krīze, tad gluži dramatiski tika samazināts arī tas finansējuma apjoms, ko valsts dotāciju veidā piešķīra teātrim. Dažus gadus (2007-2009) finansējums bija izcīnīts tāds, ka teātri nežēlojās. 2010. gadā teātrus skāra vēl papildus samazinājums, un tagad teātros ir milzu satraukums, vai 2012. gada budžets vēl tiks samazināts. Teātri dzīvo uz izmisīgas robežas. Ar to, ko valsts piešķir, normālam darbam nepietiek, pat ja ņem vērā sponzoru piesaisti. Ir samazinātas aktieru algas un izmaksas par izrādēm – tāpēc, piemēram, ir daudz mazo zāļu iz-

rāžu, kas ir finansiālā ziņā lētākas. Cik es esmu runājis ar teātra direktoriem, piemēram, ar Ojāru Rubeni Nacionālajā teātrī un Evitu Sniedzi Valmieras teātrī, tad vēl jebkurš, pat vismazākais dotāciju samazinājums var novest pie tā, ka teātri vairs strādāt nespēs. Kaut arī finansējums ir katastrofāli zems, teātra entuziasms, direktoru izdoma un mākslinieku apbrīnojamā spēja pieciesties garantē to, ka mums vispār vēl teātris ir! Bet kritiskā līnija ir ļoti tuvu, lai teātra mums vairs nebūtu.

Bet, ja runā par māksliniecisko dzīvi, teātri ir ārkārtīgi polarizējušies: dažos teātros rit ļoti interesanta dzīve, bet dažos ir ieilgusi stagnācija. Galvenais priecīgākais aspekts ir tāds, ka pēdējos divos gados aktīvi un radoši ir sākuši strādāt nevalstiskie teātri – Ģertrūdes ielas teātris un *Dirty Deal Teatro*. Šie teātri pārsvarā sadarbojas ar jaunās paaudzes režisoriem – Latvijas Kultūras akadēmijas absolventiem vai audzēkņiem, un viņi iestudē netradicionālas izrādes, kurās arī valsts teātros strādājošie režisori varētu gūt ļoti labas ierosmes. Jaunie režisori brīvi pārvalda postdramatiskā teātra leksiku. (Šo jēdzienu kā paralēlu, bet precīzāku 20.gs. 90.gados ieviesa vācu teātra zinātnieks Hanss Tīss Lēmans.)

Varbūt ne visi, bet lielākā daļa šo jauno režisoru uzvedumi mani patiesi aizrauj. Teiksim, Valtera Siļa *Visi mani prezidenti* un *Leģionāri*, Vladislava Nastavševa izrāde *Dzīnns*, objektu teātra *Umkas* izrāde *Vectēva Galā vakars*. Tas liecina, ka Latvijas teātris ir dzīvs un attīstās.

Man ir tuvs Jaunais Rīgas teātris un Alvja Hermaņa izrādes, kuras varu salīdzināt ar tādām brīnumu kastītēm, kurās allaž ir kāds noslēpums, ko ļoti interesanti censties uzminēt un atšifrēt. Piemēram, viņa pēdējo gadu darbi *Melnais piens*, *Zilākalna Marta*, *Vectēvs*, *Ziedonis un Visums*, *Oblomovs*.

Arī Nacionālais teātris pēdējos gados direktora Ojāra Rubeņa vadībā sadarbojas ar jauniem māksliniekiem. Tur ir brīnišķīga jaunu aktieru grupa, Jaunajā zālē darbojas jauni režisori. Un izskatās, ka jaunās paaudzes aktieru un režisoru entuziasms arī pacilā vecāko paaudzi, it kā atjauno to.

Tāpat, pateicoties jauniem aktieriem un tam, ka Dailes teātra galvenais režisors Džilindžers regulāri strādā Liepājā, arī Liepājas teātris pēdējos gados ir atjaunojis interesi par sevi. Personīgi man Liepājas teātra mūzikls *Pūt, vējiņi!*, ko iestudējis Džilindžers un kam mūziku rakstīja Kārlis Lācis, šķiet pacilājošs mākslas darbs. Vēl tagad, atceroties šo izrādi, paaugstinās dzīves tonuss!

Valmieras teātrī ar interesi allaž sekoju Oļģerta Krodera un Viestura Meikšāna darbam – gandrīz vienmēr šie mākslinieki garantē ko jaunu un neparastu. Par zināmu stagnāciju, profesionālā līmeņa pazemināšanos, svaigu ideju trūkumu var runāt Dailes teātrī un Rīgas Krievu teātrī. Bez tam, kā var nojaust pēc interneta vides, dailēnieši (vismaz – daļa no viņiem) paši ir tādās domās, ka teātrī viss ir kārtībā. Vienīgā bēda – viņu izrādes *ienīst* un *vajā* naidīgi un stulbi kritiķi! Tas, protams, ir ceļš uz vēl dziļāku stagnāciju.

Tā kā uzskatu, ka pašlaik, neskatoties uz nepietiekamo finansējumu, Latvijā teātra dzīve tomēr ir radoša, attīstībā esoša. Ir vienkārši interesanti!

Kuras, jūsuprāt, šogad ir bijušas visinteresantākās izrādes Latvijā?

Man ļoti patika gan V. Siļa *Leģionāri*, gan *Visi mani prezidenti*, Džilindžera *Pūt, vējiņi!* Liepājā, Pētera Krilova *Lūgšana resnajai*

tantei un Elmāra Senkova *Izrāde „Gals”* Nacionālajā teātrī. Alva Hermana izrāde *Oblomovs*. Noskatījos abos sastāvos un uzrakstīju divas recenzijas *Neatkarīgajai Rīta Avīzei*, ar kuru sadarbojos, bet šī avīze var piedāvāt ļoti ierobežotu vietu recenzijām. Šajā rudenī Rīgā notika arī starptautiska konference, kurā pieteicos nolasīt referātu par *Oblomovu*. Gatavojot referātu, atklāju tādas lietas, ko nebiju līdz galam izdomājusi, rakstot recenzijas. Tad iedomājos, ka izcili mākslinieki, radot savus mākslas darbus, ir ārkārtīgi vienkārši. Viņi tiek slavēti, bet visā pilnībā tiek ļoti reti izprasti. Piemēram, attiecībā ne tikai uz *Oblomovu* Hermana mākslā aktuāls ir koncepts par to, ka cilvēks var būt laimīgs tikai savos sapņos, fantāzijā, nevis realitātē. Cilvēkam, kuram ir

ārkārtīgi grūti.

Neesmu domājusi par iespēju internetā izteikties, jo tas prasītu laiku, kura man reāli nav.

Jums pirms vairākiem gadiem Latvijas Universitātē bija kurss par Viljamu Šekspīru. Kā jums šķiet, kas piesaista režisorus atkal un atkal iestudēt šos stāstus, kas it kā visiem ir zināmi? Kā jūs skaidrotu šo fenomenu?

Kad Gaļina Poliščuka pirms dažiem gadiem iestudēja Raiņa *Pūt, vējiņi!*, viņa bija saskaitījusi, ka pirms viņas tas jau noticis 45 reizes. *Hamletu* noteikti ir iestudējuši 4600 reizes! Tas liecina par to, ka dramaturģija ir ļoti laba, ka tajā ir ietvertas arhetipiskas

Varbūt ne visi, bet lielākā daļa šo jauno režisoru uzvedumi mani patiesi aizrauj. Teiksim, Valtera Sīļa *Visi mani prezidenti* un *Leģionāri*, Vladislava Nastavševa izrāde *Dzinn*, objektu teātra Umkas izrāde *Vectēva Galā vakars*. Tas liecina, ka Latvijas teātris ir dzīvs un attīstās.

spēcīgi attīstīta šī fantāzijas pasaule, ir iespēja dzīvot divas dzīves – pelēko, reālo dzīvi un tad krāšņo sapņu pasaules dzīvi. Bez tam Hermanim ir vairākas tādas izrādes, kur nemaz nevar sacīt, ka tas, kas notiek uz skatuves, ir realitāte. Tas ir sapnis vai tā ir iztēles aina, dzīve pēc dzīves...

Latvijā man pašlaik visinteresantākais režisors liekas Hermanis, jo viņš piedāvā tādus dziļumus domāšanai un tādus plašumus, ka zinu, nekad līdz galam nespēju viņu apgūt. Bet mani tas vilina, aizrauj, es tur neredzu robežas. Turpretī daudzu citu, arī labu režisoru izrādēs var redzēt robežas – viņu domāšanas, viņu izjūtu robežas. Agrāk man tāds režisors bija lietuvietis Eimunts Nekrošus – astoņdesmitajos gados, deviņdesmito gadu sākumā.

Jūs minējāt, ka, piemēram, *Neatkarīgajā Rīta Avīzē* ir ierobežota vieta recenzijām. Vai jūs neesat domājusi sākt rakstīt savu blogu internetā?

Nē, es neesmu domājusi. Varu vēl piebilst, ka šobrīd teātra kritiķiem ir ārkārtīgi dramatiska situācija, jo ir likvidēts vienīgais teātra žurnāls *Teātra Vēstnesis*. Ir arī samazināti apjomi, ko *Neatkarīgā Rīta Avīze* var ziedot kultūrai, tai skaitā arī teātrim. Man jāsaka liels paldies šai avīzei, ka viņi ar mani sadarbojas, jo es esmu viņu vienīgā kritiķe ārpus redakcijas darbiniekiem. Tas viss notiek arī tāpēc, ka ir samazināts finansējums, arī honorāri ir samazinājušies kopš 2009. gada. Savukārt *Diena* sadarbojas ar savu šauru trīs, augstākais, četru kritiķu loku. Jāsaka paldies Līgai Ulbertei, kura ir noorganizējusi interneta žurnālu www.kroders.lv. Bet vispār pašlaik teātra kritiķiem atrast savu *tribīni* Latvijā ir

attiecības, kuras ir aktuālas visiem cilvēkiem visos laikos. Tikai šīs attiecības katrā laikmetā izpaužas citā formā. Un ir jāatrod forma, kurā parādīt, ka tajā senajā lugā ir tas, kas tevi, 2012. gadā dzīvojošu cilvēku, skar! Izšķiroša ir režisora personība, vecums, dzīves pieredze, pasaules uzskats un kas tāds personīgajā dzīvē, kas viņu rosina noteiktā sezonā ķerties klāt pie vienas vai otras klasika lugas. Obligāti ir vajadzīgs šis režisora personiskās ieinteresētības moments. Ja tāda nav, tad skatītājs pateiks, ka tā ir vienkārši garlaicīga izrāde. Ja tas režisoram kādu iemeslu dēļ ir aktuāli, šīs sakarības var būt pilnīgi paradoksālas.

Māra Ķimele JRT ir iestudējusi *Otello*. Kā šķiet, skatoties izrādē, viņai šoreiz nav aktuāla tā problēma, kas saistās ar Dezdemonas un Otello attiecībām, viņai varētu būt aktuālas attiecības, kas izveidojas starp Jago un Otello. Proti, tā ir sacensība, tā ir sāncensība, tā ir mazāk talantīga, bet gudrāka cilvēka (Jago) prasme novest līdz kraham otru cilvēku, kurš ir talantīgāks, bez mazāk gudrs (Otello). Arī tēma par sacensību un sāncensību, par skaudību, par spēju manipulēt ar otru cilvēku – tās ir ne tikai mākslas, bet arī dzīves tēmas. Tā kā mākslinieku vide ir ļoti emocionāla vide, un mākslinieki, salīdzinot ar parastiem cilvēkiem, ir daudz jūtīgāki, tad šīs problēmas acīmredzot režisore saskata kā aktuālas un tāpēc iestudē izrādē, kurā tieši šo galveno aktieru duets Jago un Otello – tāpat gan Kaspars Znotiņš, gan Andris Keihs – ir vienkārši spīdošs savstarpējā saspēlē!

Nesen notika Baltijas teātru festivāls SKATS. Vēlos vaicāt – kādas atšķirības un līdzības jūs saskatījāt Latvijas,



Igaunijas un Lietuvas teātrī?

Ilgstoši lideris Baltijas valstīs teātra ziņā bija Lietuva, kurā strādāja vesela ļoti talantīgu režisoru paaudze, no kuras var izcelt divus - Jonass Vaitkus Kauņas teātrī un, protams, visā pasaulē slavenais Eimunts Nekrošus.

Taču 21. gadsimtā, ko spilgti parādīja arī festivāls *SKATS*, Lietuva ir zaudējusi savas pozīcijas. Pašlaik Baltijas teātra vadošā valsts ir Igaunija, par ko liecināja abas izrādes, kas tika parādītas Rīgā. *Von Krāla* teātris, kas parādīja izrādi *The End* – asprātīga, melnajā humorā balstīta absurda izrāde ar fantastisku telpas transformāciju, ar video instalāciju, ar kolektīva radītu tekstu.

Lielu gandarījumu sagādāja arī otra izrāde, kuru rādīja Tartu Jaunais teātris – *Irds. K.* Arī absurda tipa luga par viņu slaveno režisoru Karelī Irdu, uzsverot viņa rakstura negatīvās īpašības – kundziskumu, neieklausīšanos kolēģos, kā arī viņa komunistisko pārliecību un, galu galā, viņa radītā teātra bojāeju viņa personības iespaidā.

Šajā festivālā Latvija sevi pārstāvēja visai cienījami; galveno balvu ieguva Jaunā Rīgas teātra izrāde *Ziedonis un Visums* (režisors A. Hermanis), par labiem aktierdarbiem tika atzinīgi vērtēta arī Dailes izrāde *Aija pēc Jaunsudrabiņa* (rež. Regnārs Vaivars).

Kādus iesaistītos uz jums atstāja šīgada *Spēlmaņu nakts* ceremonija? Vai jūs apmierināja balvu sadalījums?

Mani šogad apmierina viss – gan balvu sadalījums, gan ceremonija. Vakara uzvedums likās ļoti asprātīgs, galvenokārt izraudzīto balvu pasniegēju dēļ, kas pārstāvēja visādas eksotiskas profesijas. Visi šo profesiju pārstāvji – ugunsdzēsēji, sliedžu glābēji, mediķi, sportisti – tik interesanti runāja, ka bija prieks - Latvijā ir tik daudz asprātīgu cilvēku! Bez tam cilvēki izturējās tik brīvi un ar tādu cieņu! Tas bija galvenais gandarījums – tur būt un vērot tik asprātīgus, kolosālus cilvēkus!

Taisni apbrīnoju balvu sadalījumu, zinot, cik dažādi cilvēki bija žūrijā. Tās tika sadalītas taisnīgi un gudri.

Kā jums šķiet, vai *Spēlmaņu nakts* nozīmīgums Latvijas teātra dzīvē ir pārvērtēts?

Cik man zināms, pēdējos gados naudas prēmijas vairs nepiešķir, jo nav līdzekļu - piešķir tikai „skatuves naglas”. Tātad tagad nav arī nekāds materiāls ieguvums no šīs balvas, ir tikai gods. Teātros ir dzirdēts, ka „tam nav nekādas nozīmes”, ka „tas ir pārspīlēti” un „kuram tad tas interesē”? Bet man ir pilnīgi citi vērojumi un secinājumi. Joprojām šim atbalvojumam ir ārkārtīgi augsts statuss, un katrs no teātra cilvēkiem alkst iegūt šādu balvu. Un, pat ja mājās jau ir trīs, ir sapnis par ceturto, ja ir četras, tad par piekto. Tādēļ, ka cita atbalvojuma, cita izcilības pierādījuma mūsu teātra vidē nav. Taisnīgie piešķirumi, kā šogad, balvas prestižu palielina. Bet, kad ar neapbruņotu aci ir redzams, ka notiek kaut

kāda draugu būsana vai šie piešķirumi nav tik izsvērti, tad arī manās acīs šis balvas prestižs samazinās.

Kas, jūsuprāt, pašlaik trūkst Latvijas teātrim? Ko varē- tu uzlabot vai mainīt?

Dažādos teātros situācija ir atšķirīga. Krīzes laikā (kura turpinās, un Krājbankas krahs pastiprina šo nedrošības sajūtu, kas bija it kā drusku uzlabojusies) ir saprotams, ka teātros iestudē tādas izrādes, ko varētu saukt par komercgabaliem – tā ir noticis arī trīsdesmitajos gados, kad bija lielā pasaules ekonomiskā krīze; piemēram, tad Dailes teātris orientējās uz dziesmu spēlēm Smilģa vadībā. Tagad abos teātros iestudē muzikālas izrādes, lielākoties tās ir komēdijas. Un cilvēki labprāt nāk.

Kad Nacionālajā teātrī izsludina biļešu izpārdošanu, tad pirmās divas izrādes, uz kurām izpērk biļetes, ir *Tikai tā* un *Latgola. Iu*. Tās abas ir komēdijas, abas muzikālas izrādes. Tās nav slikstas, manuprāt, tās ir kvalitatīvas izklaides izrādes. Dailes teātrī šī izklaides produkcija ir plašāka nekā Nacionālajā teātrī, un tā, manuprāt, nav tik kvalitatīva un ir paredzēta mazprasīgiem skatītājiem.

Problēma šobrīd teātros ir, kā sabalansēt proporciju starp izklaides repertuāru un nopietno repertuāru. Nacionālajā teātrī, manuprāt, tas izdodas labāk, Dailes teātrī tas izdodas sliktāk. Tādēļ, ka izklaide arī var būt ļoti augstā līmenī un vēlēties teātrī atpūsties nav nekas sliktas vai mietpilsonisks! Slikta, mietpilsoņiem paredzēta izklaide, tas tiešām ir nožēlojami. Bet laba līmeņa izklaide, tā ir tikpat sarežģīta lieta kā iestudēt kādu novatorisku traģēdiju teātrī!

Otrkārt, es domāju, ka to vienmēr var just, vai teātris ir apmierināts ar savu sasniegto līmeni vai tas uzskata, ka ir vajadzīgs vēl kas. Teiksim, Jaunajā Rīgas teātrī un Nacionālajā teātrī jūtu nemītīgu vēlēšanos dažādot savu piedāvājumu, sastrādāties ar cilvēkiem, ar kuriem iepriekš teātris nav sastrādājis, piedāvāt ko tādu, ko nevar iepriekš prognozēt. Lielā mērā tas attiecas arī uz Valmieras un Liepājas teātriem, kas ir ļoti nopietni spēlētāji augstākajā līgā. Dailes teātrī un Rīgas Krievu teātrī šādu tendenci neredzu.

Man, personīgi, ir saistoši tādi cilvēki, kuriem ir jaunas idejas, kuri sāk interesēties par ko tādu, par ko viņi, iespējams, neko nezina, un viņi pamazām atklāj sev kādu jaunu pasauli, viņi vienmēr ir uzlādēti, spējīgi sniegt jaunas iniciatīvas, tāpat ir arī ar teātriem. Ja iestājas pašapmierinātība, tad drīz ir klāt stagnācija.

Vai, jūsuprāt, karjera teātrī ir perspektīva izvēle? Vai teātris ir dzīvesveids vai hobijs, kura uzturēšanai ir nepieciešami papildus ienākumi?

Tas tiešām ir ļoti dramatiski, ja aktieris ir jauns, viņam ir ģimene un bērni, un ir saprotams, ka ar darbu teātrī vien viņš nevar ģimeni uzturēt. Viņam ir jāstrādā reklāmās un jājūtas laimīgam, ja piedāvā lomu kādā aprobežotā pašmāju seriālā. Tas jaunam cilvēkam, kuram ir daudz enerģijas un spēka, dažus gadus ir iespējami, bet, protams, tas atņem laiku, ko viņš kā mākslinieks varētu veltīt sevis pilnveidošanai.

Tātad cilvēkam, kurš vēlas daudz pelnīt, nevar ieteikt kļūt par aktieri vai režisoru tagadējā situācijā Latvijā. Tāpat nevar ieteikt kļūt par aktieri vai režisoru cilvēkam, kurš domā, ka tādējādi viņš iegūs ātru slavu un izcelsies savu laikabiedru vidū. To var ieteikt

cilvēkam, kurš vienkārši bez tā nevar dzīvot, kuram tas ārkārtīgi interesē.

Tas ir tāpat kā citās nozarēs. Arī teātra kritikā. Bieži vien uzdod tādu jautājumu – kam jūs rakstāt? Par ko jūs domājat, kad jūs rakstāt? (Tas ir aktuāli arī režisoram un aktierim – kam jūs iestudējat un kam spēlējat?) No kritiķa puses atbilde varētu būt – lasītājam vai teātrim; no aktiera puses, ka spēlē skatītājam. Tas ir loģiski. Un tomēr... Domāju, cilvēks ar mākslu (ja kritiku arī pieskaita mākslai) nodarbojas sevis dēļ. Viņu tas vienkārši interesē, aizrauj, viņš sevi nespēj nekur citur iedomāties. Privātajā dzīvē cilvēkam laime var gadīties lielāka vai mazāka, bet, ja cilvēks arī savu darbu dzīvi pakļauj naudai vai slavas alkām vai vēl kādiem citiem ārišķīgiem apstākļiem, viņš to dzīves daļu, ko pats var ietekmēt, vienkārši iznieko.

Teātrī ir jāiet tiem, kuri bez teātra nevar, pat ja talants ir ierobežotāks.

Kā jūs raksturotu vidējo Latvijas teātra skatītāju? Vai publika katram teātrim atšķiras?

Cilvēki ir ārkārtīgi dažādi, tādēļ bez zinātnisku pētījumu palīdzības mēģināt raksturot skatītājus būtu nenopietni. Taču varu pastāstīt par tādu parādību, kura ir attīstījusies skatītāju vidē pēdējos apmēram divos gados. Tā ir lēksana kājās izrāžu finālā. Vienalga, vai izrāde ir laba, ļoti laba vai viduvēja. Skatītāji to parasti dara tad, ja pie klavierēm ir maestro Raimonds Pauls vai, ja izrādē spēlē kādi ļoti slaveni aktieri vai arī, ja izrāde ir bijusi pompozi skaļa – vai tur aktieri ir runājuši efektīvus monologus vai dziedājuši patriotiskas dziesmas. Ārīšķīga dižmanība un slaveni vārdi ir tie faktori, kuru dēļ skatītāji visbiežāk lec kājās, nespējami reāli novērtēt, vai tas bija labi vai slikti. Un, ja vēl biļete ir ļoti dārga, kā tagad uz *Marlēnu* ir 20 lati, tad cilvēkam arī ar savu uzvedību gribas apliecināt, ka viņš ir bijis klāt kādā izcilā notikumā. Jo būtu tak ļoti sarūgtinoši atzīties, ka esi par velti izdevis savu naudu. Man tas liekas provinciāli un smieklīgi. Kaut gan pati par sevi šī skatītāju sarīkotā izrāde izrādes beigās ir saistoša komēdija.

Atsaucoties uz *Spēlmaņu naktī* izskanējušo aicinājumu teātriem sadarboties un veidot kopprojektus, kā jums šķiet, vai Latvijā notiek pietiekama sadarbība starp teātriem vai pārsvarā katrs dara ko savu?

Sadarbība ir ārkārtīgi laba lieta. Lielo, institucionālo teātru starpā tā notiek diezgan reti, kaut arī te vērojami pozitīvi gadījumi. Piemēram, Džilindžers visus savus labākos darbus pēdējos gados ir iestudējis Liepājā. (Neskarsim šoreiz jautājumu, kāpēc viņš, būdams Dailes teātra galvenais režisors, savus principiāli nozīmīgos projektus neiestudē savā teātrī. Bez tam atbilde, domāju, nebūtu viennozīmīga.)

Skatījos Mārtiņa Eiheres iestudēto izrādi teātra grupā *Nomadi* ar nosaukumu *Viss par mīlestību* – postdramatiskā teātra variāciju par Šekspīra *Romeo un Džuljetu*. Nebija programmas, bet man ļoti iepatikās aktieris, kurš spēlēja Romeo, kas pēc jaunsacerētā sižeta ir krievu jaunietis, latviski runā ar akcentu. Man blakus sēž mana studente Ieva, vaicāju viņai, vai viņš varbūt ir no kāda Kultūras akadēmijas krievu kursa. Viņa saka: „Kā, vai tad jūs nepazīstat – tas ir Gints Andžāns, Dailes teātra aktieris!” Un tagad es šo pašu aktieri redzu kā vienu no neveikliem, garīgi klāt

neesošiem dejotājiem izrādē *Marlēna*. Burtiski nevar salīdzināt šos divus cilvēkus. Eihem Andžāns bijis vajadzīgs kā personība, *Marlēnā* – kā anonīma funkcija. Ienāca prātā, cik dramatisks liktenis ir visam jauno aktieru pēdējam kursam Dailes teātrī, kuriem nopietni darbi nav tikuši piešķirti vai arī, ja lomas ir bijušas iedotas, tad režisori ar viņiem strādājuši tik neradoši, ka viņiem savu talantu nav bijis iespējas parādīt.

Tātad piedalīšanās projektos ārpus sava dzimtā teātra bieži vien ir iespēja aktieriem parādīt savu talantu. Tāpēc es domāju: jo vairāk šādu sadarbības gadījumu, jo labāk! Piemēram *Dirty Deal Teatro* izrādē *Visi mani prezidenti* arī piedalās divi no jaunā Nacionālā teātra kursa aktieriem, viņus no sākuma ieraudzīju tur un tagad

vātie seriāli liekas ļoti mietpilsoniski, tie cilvēku parāda ārkārtīgi primitīvu.

Nezinu, vai ir daudz skatītāju mūsu seriāliem? Varbūt arī ir. Īpaši vecās paaudzes cilvēki, kuriem nav iespēju nopirkt biļeti uz teātri vai kino un kuri vēlas gūt kaut ko no mākslas pasaules, spiesti patērēt šos surogātus. Žēl. Saprota Alvi Hermani, kurš negrib, ka viņa aktieri spēlē mūsu seriālos.

Es domāju, ka tas, ka nav kino Latvijā, mūsu aktieriem ir briesmīgi. Bet tas, ka ir šie mietpilsoniskie seriāli, iespējams, kaut kādā mērā arī degradē aktiera personību. Kaut gan es nevienam neko nepārmetu, jo tā ir iespēja nopelnīt, kas ir katram aktuāli, un, ja tu labi dari to darbu, tā ir arī iespēja kaut kā paplašināt

Problēma šobrīd teātros ir, kā sabalansēt proporciju starp izklaides repertuāru un nopietno repertuāru. Nacionālajā teātrī, manuprāt, tas izdodas labāk, Dailes teātrī tas izdodas sliktāk. Tādēļ, ka izklaide arī var būt ļoti augstā līmenī un vēlēties teātrī atpūsties nav nekas slikts vai mietpilsonisks! Slikta, mietpilsoņiem paredzēta izklaide, tas tiešām ir nožēlojami. Bet laba līmeņa izklaide, tā ir tikpat sarežģīta lieta kā iestudēt kādu novatorisku traģēdiju teātrī!

ar interesi viņiem sekoju Nacionālajā teātrī. Un man arī jāsaka, ka interesantāk viņi parādījās šajā izrādē, kas bija nevalstiskajā teātrī.

Kāds ir jūsu viedoklis par teātra aktieru iesaistīšanos kino un televīzijā? Vai, jūsuprāt, kino un teātri vispār var salīdzināt?

Vispār tā ir traģēdija, ka Latvijā regulāra kino mākslas attīstība nenotiek. Daudzi aktieri, kuri spēlē teātrī, varētu ļoti labi spēlēt kino! Tas, ka viņiem nav šādas iespējas, padara nabagākus gan viņus, gan mūs kā skatītājus. Pāiet viņu labākie gadi, kino nav un šāda talanta iespēja paliek vienkārši neizmantota.

Nedaudz citādāks ir gadījums ar latviešu seriāliem. Neesmu daudz tos skatījusies. Man meita diezgan regulāri tulko labākos angļu un amerikāņu seriālus, tāpēc zinu, ka arī TV seriālos iespējams sižetus un tēlus saistīt ar reālu cilvēku dzīvi. Latvijā piedā-

savas izteiksmes iespējas. Bet visi to darbu labi nedara, jo acīmredzot trūkst režijas prasības. Varbūt kādas cerības var saistīt ar Armanda Zvirbuļa jauno seriālu *Engēļu māja*? Jo šis režisors līdz šim visu, ko darījis, veicis augstākā mērā cienījami.

Un visbeidzot – ko jūs novēlētu mūsu lasītājiem?

Pirmkārt, lai izdodas iegūt un noturēt zināmu stabilitātes un harmonijas izjūtu. Otrkārt, lai katram gadās arī kāds pašlaik nezināms, tātad negaidīts, bet patīkams pārsteigums. Tas varētu būt saistīts ar kādu, kā man pēdējos gados ir laimējies, braucienu vai ar neplānotu (jo to nevar ieplānot) iepazīšanos ar kādu cilvēku, vai arī ar negaidītu, bet saistošu darba piedāvājumu blakus tam, ar ko tu nodarbojies ikdienā.

Tātad – no vienas puses - stabilitāte, no otras puses - tāda radoša nestabilitāte! **BP**



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 Smiltiņkalns
- 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 čiekurkalte – 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



24°00'

25°00'

26°00'

27°00'

28°00'

Latvijas valsts mežos!



MĒRFIJA LIKUMI U.C.

★ 3 LĪDERU ĪPAŠĪBAS:

- ENTUZIASMŠS

- DROSME

- TAISNĪGUMS

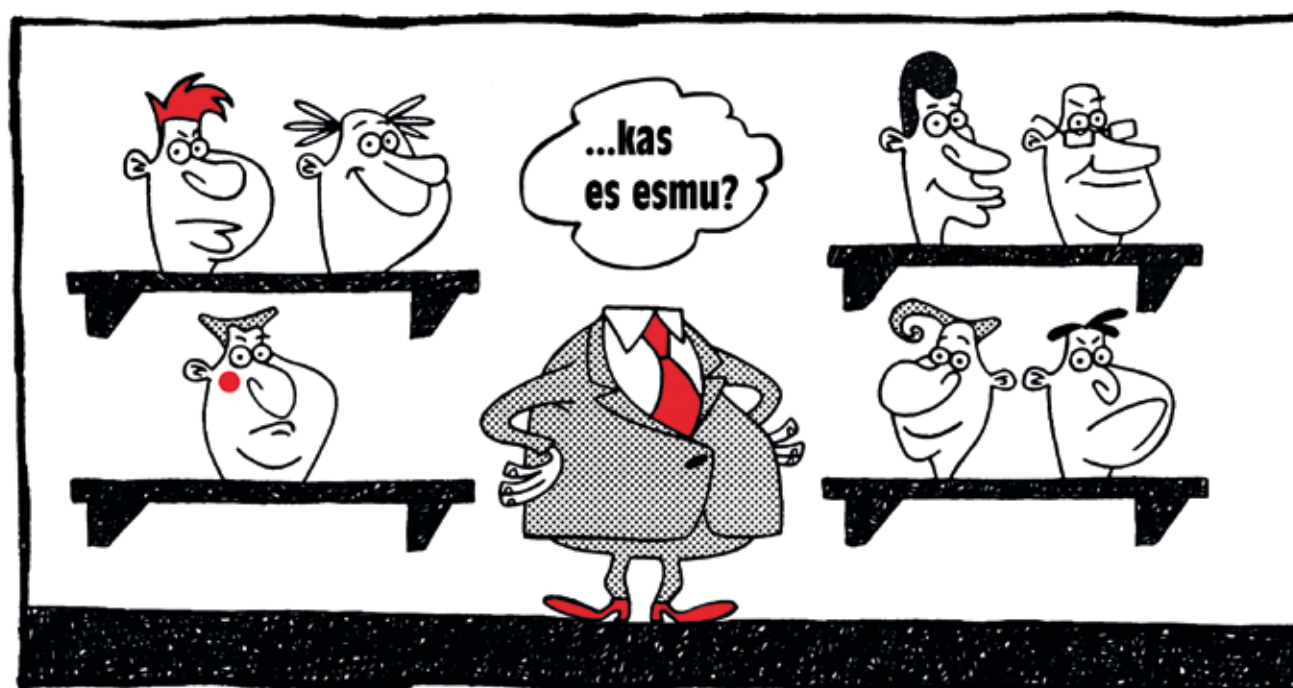
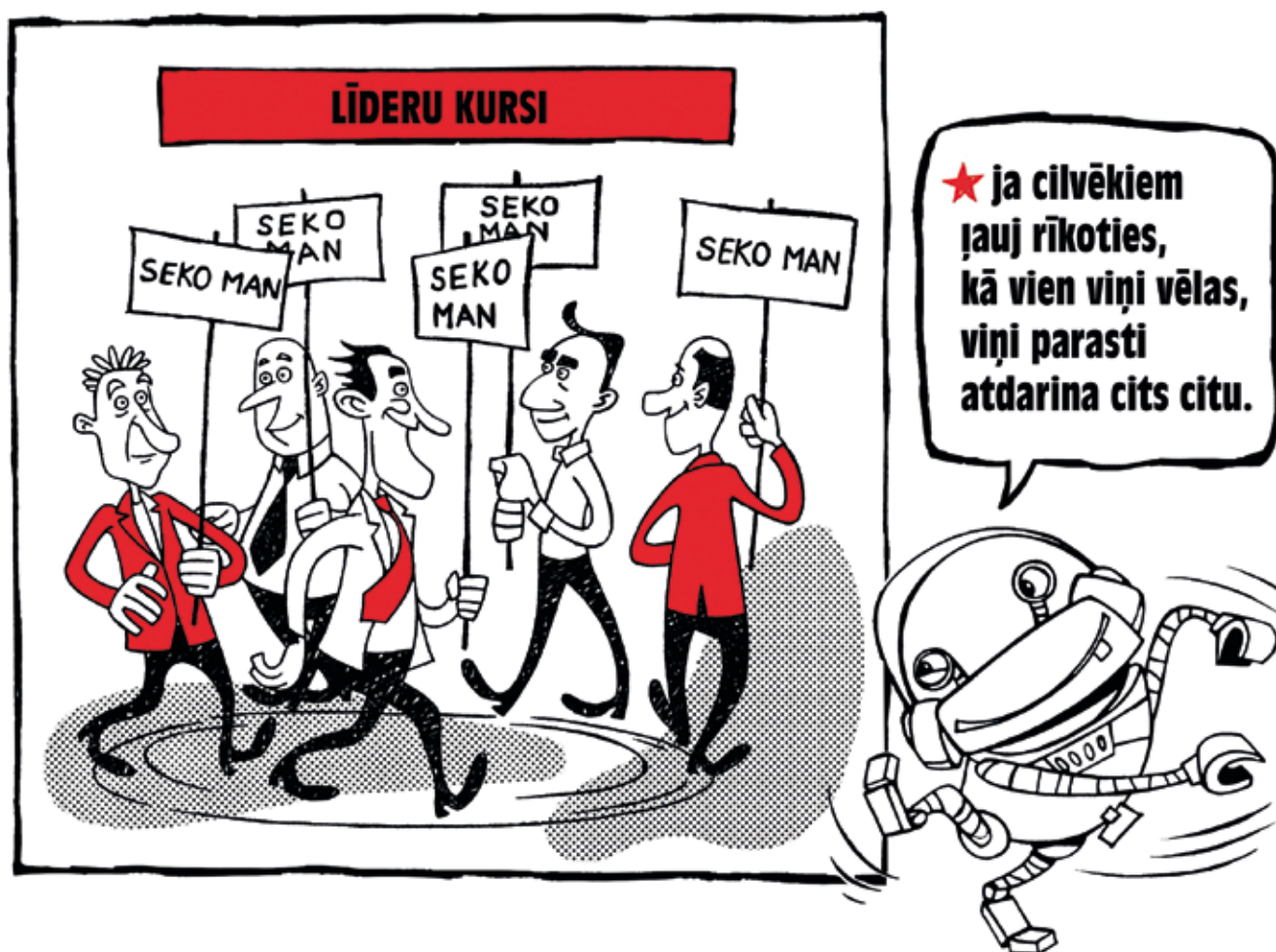
...notiks tas,
kam jānotiek.

...briesmīgas beigas
ir labāk
nekā briesmas
bez beigām.

...klūdas pieļauj
tikai cilvēki.



★ VADĪTĀJA TUVĀKO CILVĒKU LOKS



★ **GALVENĀ IZVĒLE**

MARGARITA
JURKOVICA
19.12.2011.

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