

BIZNESA

psiholoģija

februāris - marts, 2007



Vislabākā aprūpe augošam biznesam



SEB Unibanka ir pieejama ikvienam, kas vēlas attīstīt savu uzņēmumu. Mūsu individuālā pieeja katram uzņēmumam garantē profesionālu aprūpi. Mūsu plašais filiāļu tīkls un 150 gadu pieredze nodrošina ātrus, efektīvus un dažādām vajadzībām piemērotus finanšu pakalpojumus. **Tieši tādēļ SEB Unibankā ir viss, ko veiksmīgs uzņēmējs varētu vēlēties.**

Bezmaksas informatīvais tālrunis: 8008009
www.seb.lv

SEB
 **unibanka**

SATURS

Redaktores sleja	2
Nepagriez pārāk strauji pārmaiņu kuģi	4
Pārmaiņu vadība	10
Atļaujas mārketing	14
Latvijas nacionālā Lisabonas programma 2005 – 2008 gadam	22
Klientu apkalpošanas standards	24
Cilvēks, kurš iemācīja pasaulei mācīt fiziku	28
Runas māksla biznesam	34
Uzņēmēja mazā rokasgrāmata	36
Kādi aksesuāri, tāds saimnieks	38
Dižais hobijs	42
Komandas lielais spēks	46
Viena no klasiskajām mākslas jomām – grafika	52
Kas liedz būt inovatoram?	56
Leonardo da Vinči dzīves principu septiņas atslēgas	62
Skala, ar kuras palīdzību noteikt darbinieka attieksmi pret inovācijām	63
Emocionālās inteliģences kompetenču modelis.	64
Ja tev ir mēķis, pievienojies mums!	70
No labām iecerēm uz darbības izcilību	74
Latvijas Kvalitātes balva	77
Joks	78

Biznesa Psiholoģija

Žurnāla reģ.nr. 000703029
ISSN 1691-3183

Izdevējs: biedrība "Saules Bite"
Reģ. Nr. 50008098351

Galvenā redaktore: Elga Zēģele
elga.zegele@saulesbite.lv

Literārā redaktore: Žanete Tauriņa
zanete@mits.lv

Mārketinga direktore: Agnese Rame
agnese.rame@saulesbite.lv

Mākslinieks maketētājs: Gatis Poikāns
Fotogrāfs E. Zēģele, A. Grablovskā

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: 29190055

Ja vēlaties žurnālam piedāvāt rakstus,
zvaniet: 29229745

Drukāts: tipogrāfi jā "Adverts"
2007 Biznesa Psiholoģija

Vāka fotogrāfijā:
Gints Škodovs
Foto M. Vanaga

© 2007 Biznesa
Psiholoģija





AUGŠANA NOZĪMĒ PĀRMAIŅAS, UN PĀRMAIŅAS NES LĪDZI RISKU, PĀRIEŠANU NO ZINĀMĀ NEZINĀMAJĀ.

DŽ.ŠAINS

Mūsu straujais laiks piespiež veikt pārmaiņas gan tiem uzņēmumiem, kas ir izmisumā, jo tie ir atsiuši pret sienu un guļ zemē ievainoti, gan tiem, kas virzās uz priekšu lielā ātrumā un redz sev priekšā sienu, gan tiem, kas bauda skaistu pēcpusdienu izbraukumā un neredz nekādus šķēršļus, bet secina, ka nenāktu par ļaunu uzcelt sienu citiem...

Šī vecā, labā pasaule griežas ap tiem, kas rada jaunas vērtības, kas veic pārmaiņas. Tas izdodas cilvēkiem, kuriem netrūkst uzdrīkstēšanās, drosmes un zināšanu. Ir daudz un dažādu metožu, formulu, veidu, ir dažādas un atšķirīgas pieredzes. Kurš no ceļiem būs ātrāks un efektīvāks? "Biznesa Psiholoģijas" rakstu autori šajā numurā ir centušies sniegt, Tev lasītāj, idejas. To darīja arī Latvijas Kvalitātes asociācijas rīkotajā konferencē "No labām iecerēm uz darbības izcilību".

Inovācijas, radoši darbinieki, saliedēta komanda - tas ir pamats veiksmīgai pārmaiņu vadībai un uzņēmuma uzplaukumam. Ikviens darba devējs vēlas, lai viņa darbinieki būtu ne vien profesionāli, bet arī lojāli uzņēmumam un atbildīgi pret klientiem. Bet kā šīs vērtības iegūt? Kā tikt galā ar darbinieku nevēlēšanos sadarbīties, savstarpējās atvērtības trūkumu, neuzticēšanos un paaudžu konfliktiem? Varbūt tiem vadītājiem, kas to spēj, ir vairāk izkopta emocionālā inteliģence, un viņi spēj novērtēt citas personības. Tieši emocijām ir ļoti liela nozīme domāšanas procesos - gan vienkārši loģiskā domu gaitas izklāstā, gan svarīgu lēmumu pieņemšanā.

Lai veiktos darbs mums visiem, ir svarīgi sakārtot attiecības starp dzīvošanu un strādāšanu. Ja darbs kļūst par dzīves jēgu, tad cilvēks ir vergs. Darbs ir nevis

pati dzīve, bet gan tās pamats, kas dod iespēju kādam hobijs. Lai darbs nekļūst par pašiznīcināšanās veidu, par to mums var atgādināt arī kāds provocējošs mākslas darbs birojā vai mājās.

Tas, kas mums visiem visvairāk trūkst, ir laiks! To mums laupa Pārtraukšanas mārketinga piekritēji, iesaistot mūs naudas tērēšanas dzīrēs, kur tiek kurināti milzīgi naudas uguns kuri. Reti kad ejam uz mājām cerībā atrast savā pastkastītē reklāmsūtījumus vai lasām presi reklāmu dēļ, vēl mazāk mēs ilgojamies pēc reklāmas pauzes, skatoties TV. Vai Pārtraukšanas mārketinga vietā stāsies jaunais veids - Atļaujas mārketinga?

Ja, Tevi ieinteresē šīs tēmas, lasi mūsu žurnālu, ja nē, tad ir tik daudz lietu, ko darīt, vai ne?

Elga Zēģele

Puikas, šis brauciens būs tāls un traks, –
Stūre trīc rokās manās.

Puikas, šis brauciens būs tāls un smags,
Tā būs izlaušanās.

Tā būs izraušanās no tā, kas man ir,
Tajā, ko gribu es dabūt.

Kāda pieticības siena mūs šķir
No tās pasaules, kurā man jābūt.

Kur minūtei stundu vērtība ir,
Kur nedzīvo, mūžu lāpot,
Kur mirklis kā vējš un kā krusas grauds

Sit sejā,
Sit mīlot,
Sit sāpot.

Atkal asfalts un asfalts, un asfalts kluss,
Atkal lielceļi lēniem lokiem.

Nē, puikas, – stūri vajag just
Pagriezienos! Starp kokiem!
Kalns. Lejā irdenas smiltis spīd.

Ātrums. Daudzi šeit kritīs...
Savaldīt. Savaldīt! Savaldīt!
Stūri man neizsitīs!

Stūrei viens likums – savaldīt.

Stūrei viens likums – griezt!

Puikas, tos ceļus, kas rāmi slīd,
Nebrauksim! Nevaru ciest.

Traks būs šis brauciens un smags kā kross.

Puikas, nav laika prātot, –
Uz to pusi iet arī autobuss ...
Puikas, nu kā tad?

I. Ziedonis



NEPAGRIEZ PĀRĀK STRAUJI PĀRMAIŅU KUĢI!

Ar Latvijas Pasta ģenerāldirektoru **Gintu Škodovu** sarunājas **Elga Zēģele**

Saruna ar Latvijas Pasta ģenerāldirektoru Gintu Škodovu, kurš vada otro lielāko Latvijas uzņēmumu un kura pakļautībā strādā 8000 darbinieku.

Kurš ir Latvijas lielākais uzņēmums, ja Pasts ar 8000 darbiniekiem ir tikai otrajā vietā?

Vislielākais darba devējs mūsu valstī ir Latvijas Dzelzceļš. Tur strādā aptuveni 15 000 cilvēku.

Cik struktūrvienību ir Jūsu vadītajā uzņēmumā?

Daudz. Ko mēs saucam par struktūrvienību, bet dalījums ir šāds – Latvijas Pasts dalās piecos reģionos, tad sīkāk sadalās reģionālās nodaļas. Tās ir tās, kas agrāk bija piemēram, Talsu Pasts, Cēsu Pasts, Valmieras Pasts. Tagad tās ir reģionālās nodaļas.

Kā tas ir vadīt tik milzīgu uzņēmumu?

Labs jautājums. Nemaz nevaru uzreiz atbildēt. Dažādi ir. Ļoti dažādi. Vienu dienu tu esi pārguris un tev vairs neko negribas. Bet citu dienu tu redzi, ka darbs iet uz priekšu un uzņēmums atīstās, ka ir rezultāti. Gribas atkal kaut ko darīt, gribas strādāt.

Vai nav sajūta, ka uzņēmums ir nepārredzams?

Nē, noteikti nē! Ir pagājuši trīs gadi, kopš es šeit strādāju un man nekad tā nav licies.

Šajos gados ir veiktas lielas pārmaiņas un to var izdarīt tikai tad, ja struktūra ir izprotama. Attiecībā uz pārmaiņām jāsaka, ka uzsāktais darbs pat vēl nav pusē.

Ko nozīmē pārmaiņu vadība un tik lielā uzņēmumā? Man pat gribētos teikt, ka tā ir varonība šādas pārmaiņas veikt.

2003.gada aprīlī, kad sāku šeit strādāt, likās, ka viss būs vienkārši – skaidri redzams, kas jāmaina un kā kam jābūt. Ķeramies tik klāt un darām! Izrādījās, ka nav tik vienkārši, jo to kuģi nedrīkst par ātru pagriezt. Tas ir ļoti liels un ļoti inerts, ja to dara par ātru, tad cilvēki, kas atrodas uz klāja, apkrīt. To nevar pieļaut! Līdz ar to kuģis ir jāgriež lēnām. Pirmais gads vispār pagāja, meklējot dzinēju kuģim – kas to dzīs uz priekšu un griezīs, kas virzienu mainīs. No sākuma es centos to darīt viens pats, bet tad sapratu, ka tas ir tas pats, kas ar abām rokām atspiesties pret sienu un mēģināt izkustināt māju no vietas. Pūlies, cik gribi – nekas nesanāk! Secināju, ka ir vajadzīga ļoti nopietna komanda. Un šodien man tiešām ir spēcīga komanda, kas kuģi var dzīt uz priekšu, mainīt tā virzienu un vēl daudz ko citu.





Pārmaiņas sākāt ar to, ka tika mainīti vadošie darbinieki?

Jā! Vispirms bija jānosprauž virziens. Tas bija pirmais mans uzdevums. Tas nozīmē, ka ir jābūt skaidrībā, kāda ir vīzija, misija. Saprast, kas tas Latvijas Pasts ir šodien un kas tas būs pēc 10 gadiem, vai stratēģija, kas šodien ir spēkā, derēs pēc 5 gadiem. Redzējumam jābūt tālākā nākotnē. Piecu gadu stratēģija būtībā nav nekas.

Ar to arī pārmaiņas sākās - kādam uzņēmuma jābūt, ko mēs gribam sasniegt, kāds būs mūsu pakalpojumu portfelis. Kad tas bija skaidrs, mēs sākām griezt un stūrēt. Atbilstoši tam Pasts pamazām mainās.

Vai pārmaiņu vadības procesā izmantojāt konsultantu kompāniju pakalpojumus?

Dažādi rīkojāties, katrā situācijā atšķirīgi. Atsevišķos gadījumos pieaicinājām konsultantus, bet kopumā maz. To darījām tikai tajās situācijās, kad jutām, ka mums nav vajadzīgo resursu, vai arī mūsu resurss ir pārāk dārgs. Piemēram, ja viens no mūsu direktoriem sēž un mēnesi raksta kādu koncepciju, tad tas Pastam izmaksā ļoti dārgi, jo netiek pildīti tiešie darba uzdevumi. Šādā situācijā ir lētāk paņemt konsultantu no malas. Tas notiek reti, pārsvarā darbojamies paši.

Viens no galvenajiem nosacījumiem, ko esmu izvirzījis saviem darbiniekiem, tā ir laba izglītība. Nevar realizēt stratēģiju, ja cilvēks līdz galam neizprot, par ko tur ir rakstīts un kā tas realizējas dzīvē, un kāpēc tas tā vispār ir jādara un kādi ir ieguldāmie spēki, un kā tos spēkus analizēt, un kā draudus pārvērst par iespējām.

Izglītība ir tas, kas mums uzņēmumā ir svarīgi. Galvenais resurss ir mūsu darbinieki, izglītoti un profesionāli.

Vai katrā jomā Jums strādā augsta līmeņa profesionāļi?

Tieši tā, tieši tā. Šobrīd situācija ir tāda, ka mums gandrīz visi direktori ir ar MBI grādu. Ir kādi pieci, kas beiguši Rīgas Biznesa skolu. Tā ir viena no divām prestižākajām biznesa skolām Rīgā. Viena darbiniece vēl mācās Rīgas Ekonomikas augstskolā, kas ir viena no vadošajām mācību iestādēm Eiropā.

Cik Jūsu vadītājā uzņēmumā ir augstākā līmeņa direktoru?

Desmit. Te es runāju par pirmā līmeņa direktoriem, bet vispār to ir daudz vairāk. Tagad uzņēmuma struktūra ir mazliet pārveidota un nav vairs pirmā, otrā līmeņa direktoru, bet pēc amata svarīguma tā varētu iedalīt - šie desmit atbilst pirmā līmeņa direktoru statusam. Tie ir izpilddirektori, kas atbild par ražoša-



nu un klientu apkalpošanu, kā arī komercdirektori, kas atbild par pakalpojumu attīstību, mārketinga direktors, kas atbild par visu pakalpojumu pārdošanu un strādā ar lieliem korporatīviem klientiem un sniedz mārketinga atbalstu klientu apkalpošanas jomā. Tad vēl finanšu direktori, ka veic finanšu uzskaiti. Visbeidzot ļoti, ļoti svarīgs direktors - personāla vadības direktors. Kā jau minēju, pastā ir 8000 cilvēku un līdz ar to šis ir vissvarīgākais postenis. Šim cilvēkam pakļaujas liela personālvadītāju struktūra.

Vai, izvēloties direktorus, svarīga bija arī pieredze?

Kā nu kurā gadījumā - dažādi. Katra direktora CV ir atšķirīgs. Vienam ir labāka izglītība, otram var būt ne tik izcila. Galvenais, izvēloties ir jātrāpa, lai cilvēkam ir resursi, un viņš spēj tos dot uzņēmumam. Protams, ir labi, ja ir pieredze, ko darbinieks var izmantot. Svarīgi arī, cik viņš ir ieinteresēts un gatavs apgūt jaunas lietas. Gados jauniem darbiniekiem, kam ir neliela pieredze ir lielāka degsmē, entuziasms. Un tas ir labs dzinējspēks - tad lietas notiek.

Visi uzņēmumu vadītāji gribētu pieņemt darbā augsta līmeņa profesionāļus ar pieredzi un labu izglītību, bet nereti šādi darbinieki vēlas saņemt lielu algu un uzņēmums nevar to maksāt?

Mums nav tik traki. Mums atalgojuma sistēma ir reglamentēta. Valdes priekšsēdētājs saņem tik un tik, vietnieki tik un tik, nākamais līmenis saņem par tik un tik % mazāk nekā iepriekšē-

jais. Es nemaz necenšos saviem direktoriem maksāt maksimāli iespējamo, jo nav slikti, ja vienmēr ir "burkāns" priekšā (smejas), ir iespējas censties un par labu darbu saņemt vēl lielāku atalgojumu. Un jāsaka, ka šāda sistēma strādā. Vadības ietekme uz kopējo pasta algu budžetu ir visai maza. Runājot par algām, vislielākās problēmas ar atalgojumu ir tiem darbiniekiem, kuru ir vislielākais skaits, piemēram, pastnieki. Tie ir vairāk kā 3000. Lai mēs palielinātu pastniekam algu par 10% , tas nozīmē, ka ir vajadzīgi miljoni. Ar direktoriem paredzēto algu budžetu ir vieglāk - tur es varu staigāt šurpu turpu, jo viņu salīdzinoši ir nedaudz. Latvijā šobrīd ir brīvais darbaspēka tirgus, līdz ar to es varu atrast labu darbinieku un varu viņa darbu pienācīgi apmaksāt. Kādu speciālistu es sameklēju, tā viņš arī strādās. Tāda būs atdeve. Ja es gribu, lai mans kuģis kustas ātrāk un efektīvāk, tad man vajadzīgs direktors ar spējām, kas to kuģi var izkustināt. Labāk izvēlos vienu labu darbinieku nekā piecus šādus tādus, kas ir ar mieru strādāt par nelielu atlīdzību. Kaut arī viņi būs pieci vai desmit kuģis stāvēs uz vietas vai nu tādēļ, ka viņi darbu nedarīs, vai neprātīs, vai nespēs.

Mēs uz to ejam, lai mums būtu finansu resursi un visiem darbiniekiem varam maksāt atbilstošas algas.

Es esmu pārsteigta, ka jūs neesat piesaistījuši konsultantu kompānijas, jo parasti pārmaiņu vadība tas ir ļoti sarežģīts process?

Nē tā gluži nav. Kā jau es teicu, izmantojam arī konsultantus. Viena no ļoti svarīgām lietām, ko ieviesām pašā sākumā, ir pētī-



jumi. To veikšanu mēs uzticam konsultantiem, speciālistiem no malas. Pirms trim gadiem tas bija ļoti pareizi, svarīgi, ka tā izdarījām. Un to mēs turpinām darīt katru gadu. Pētām, kas notiek - ar mums pašiem, kas notiek tirgū. Izdarām secinājumus un nolemjam, kā uz to attiecīgi reaģēt. Bieži vien uz Pastu skatās tā - "Ā, tas jau ir vecais labais valsts monopolists!" Tāda ir attieksme. Brīžiem pat mūsu vadošajiem darbiniekiem ir šāda nostāja. Bet, patiesībā monopols mums dod tikai 30% no ieņēmumiem. Pārējie 70% ir brīvais tirgus. Pelnīt mēs pelnām 100 % paši, no valsts budžeta nesāņemam neko un nekad neko neesam saņēmuši. Mēs pašfinansējamies. 30% tās ir vēstules līdz 30gramiem, to šobrīd Latvijā nedrīkst darīt citi - mūsu konkurenti. Pārējie

uzņēmuma vadība nezinām savu darbinieku vārdus, un kas ir paudis kādu konkrētu, svarīgu, patiesu viedokli. Mums ir svarīgs viedoklis, ideja, nevis, kas ir tās autors.

Lai nemānītu sevi, vienkāršāk ir veikt pētījumu. Tad uzreiz atklājas patiesā situācija. Mēs situāciju pētām dažādos rakursos. Vieni no svarīgākajiem pētījumiem ir par klientu apmierinātību. Pirmos divus gadus klientu apmierinātība ļoti strauji kāpa uz augšu. Bijām priecīgi, jo likās, ka stratēģiskais mērķis drīz vien tiks sasniegts. Bet, tad vienā brīdī šī likne apstājās - nekrīt uz leju, bet uz augšu arī nekāpj. Nopietni analizējām iemeslus, rezultātā veicām korekciju stratēģijā, jo noskaidrojām vājos punktus, kas ir tās lietas, kas jāmaina.

Viena no ļoti svarīgām lietām, ko ieviesām pašā sākumā, ir pētījumi. To veikšanu mēs uzticam konsultantiem, speciālistiem no malas.

70% peļņas ir pilnīgi brīvs tirgus. Par šiem pakalpojumiem mēs cīnāmies ar konkurentiem, un dažbrīd cīņa ir "pat līdz asinīm". Konkurence ir nopietna, un cīņa nopietna. Man jau tas patīk! Pirms Pasta es piecus gadus strādāju privātā kompānijā, kur arī bija pilnīgi brīvs tirgus. Toreiz mēs savu biznesa plānu sākām realizēt no nulles un bija jāiekaro tirgus. To mēs izdarījām, un tā bija laba pieredze. Tas ir tas, kas man patīk. Tieši pretēji tam, ko domā citi, monopolsituācija man šķiet neinteresanta. Brīvajā tirgū ir pavisam citi spēles noteikumi. Ja mēs skatāmies Satiksmes ministrijas pakļautībā esošos uzņēmumus, tad mēs vienīgi esam tādi, kas strādā brīvajā tirgū. Vēl Air Baltic.

Cik liela bija atdeve no veiktajiem pētījumiem? Ko uzzinājāt? Ko tas deva?

Daudzi uzņēmumu vadītāji uzskata, ka nav vērts tērēt naudu pētījumiem - mēs apmēram zinām, kā mums iet. Jā, tā tas ir! Bet, parasti tas ir pilnīgi maldīgs priekšstats, ka mēs zinām, kā mums iet un kā mūs vērtē klienti. Visbiežāk reālais nesakrīt ar vēlamu un izrādās, ka klients uzņēmumu redz pavisam savādāk. Un to, ka šie viedokļi var būt pat radikāli atšķirīgi, uzrāda tikai pētījumi, kas atklāj arī detaļas.

Daži uzņēmumu vadītāji saka - Es esmu dzirdējis klientu kritiku, es zinu, kādi ir mūsu darbības vājie punkti, kādas ir kļūdas!

Es ieteiktu atcerēties, ka bieži vien klienti nesaka taisnību acīs. Viņi izsakās labāk, nekā domā īstenībā, vai vispār negrib kašķēties un nesaka neko - vienkārši aiziet pie konkurenta.

No pieredzes saku, ka ir ļoti labi noliegt neatkarīgus ekspertus, kas spēj precīzi raksturot uzņēmuma situāciju. Ir svarīgi, ka tos veic cits uzņēmums un ka tie ir anonīmi. Piemēram, mēs kā

Cik bieži veicat pētījumus un kādi tie ir?

Vienu reizi gadā. Galvenie pētījumi ir klientu apmierinātība, darbinieku apmierinātība un tirgus situācija.

Visi Pasta pakalpojumi ir sadalīti sešos biznesa virzienos. Vislielākais ir pasta pakalpojumi, tad maksājumu pakalpojumi, loģistika, ekspress pasts, mazumtirdzniecība, IT pakalpojumi, preses pakalpojumi - abonēšana. Interesanti, ka katrā no šīm biznesa jomām ir jāveic savs pētījums. Dažādās nozarēs ir dažādi konkurenti, līdz ar to viss jāanalizē nošķirti. Kad pētījums ir veikts, tad sanākam kopā, papīri uz galda un domājam, kā situāciju uzlabot, gatavojam pasākumu plānu.

Visbiežāk konsultantu firmas raksta stratēģiju pārmaiņu vadības procesam un arī to realizē, jo pārmaiņas darbiniekus visvairāk biedē, viņi vēlas stabilitāti un drošību. Vai tiešām iztikāt bez konsultantiem?

Man pašam bija konsultants, kas nāca un stāstīja, kā pārliecināt cilvēkus, kā soli pa solim veikt pārmaiņas. Galvenais jau ir, kā to "burkānu" pasniegt, lai tas ir kārots un lai cilvēks saprot, ka ir kaut kas jāmaina, lai varētu aizsniegt to burkānu. Cilvēkam ir jāsaprot, ka uzņēmums mainās un palīdz arī viņam mainīties, un viņš var kaut ko vairāk sasniegt.

Kāpēc mēs nevarējām tradicionāli paņemt konsultantu uzņēmumu, kas nāk un stāsta? Redziet, mums ir mazliet cita situācija - Pasts ir liels un balstās uz vecajiem kadriem. Šeit neko darba procesos nedrīkst izjaukt strauji. Šobrīd Pastā ir daudz vakances, un mēs nevarām piesaistīt jaunus cilvēkus, jo viņi nenāk. Darbs viņiem nešķiet interesants un viņiem piemērots. Mūsu uzdevums ir sakārtot darba vidi. Kamēr tas nav izdarīts, mūsu balsts ir vecie darbinieki, kas gadu gadiem šeit ir strādājuši, un viņi

ir pieraduši pie darba apstākļiem. Viņi ir īsts Zelta fonds, uz kuriem Pasts turas. Sliktā ziņa ir tā, ka tas nevar būt stratēģijas punkts nākotnei. Daudzi no šiem darbiniekiem tuvāko gadu laikā ies pensijā, un būs vajadzīgi jauni kadri. Tāpēc mēs veicam pārmaiņas tieši darba vides un procesa uzlabošanā. Tomēr, arī tas jāveic piesardzīgi, lai darbinieki nenobīstas. Piemēram, motorizētā pasta piegāde. Ļoti daudz gadījumos darbinieki baidās no jaunās automašīnas. Viņš gadiem ir nēsājis pastu ar kājām un pēkšņi viņam tiek piešķirta mašīna - "Lūdzu tev būs ērtāk, ātrāk, siltāk!" Bet cilvēkam ir bail. Tas ir kaut kas jauns. Saņemot mašīnu, tiek mainīts maršruts, teritorija kļūst lielāka. Un ko dara darbinieki? Ar kājām maršrutu nevar vairs iziet, ar Pasta mašīnu bail braukt, tad, kā paši man vēlāk stāsta - dažs labs pirmās dienas brauc ar savu privāto mašīnu. Tikai tad, kad viņš ir iepazinis maršrutu un pieradis, tad sēžas jaunajā darba mašīnā, tikai tad viņš ir gatavs pārmaiņai. Tā ļoti lēnām, pamazām mēs maināmies. Kad vēlāk darbiniekam jokojoties sakām, ka var būt mēs tev to mašīnu ņemam nost un tu atkal ej ar kājām, tad - nē, nē, nē! To gan, nē!

Tāda ir tā cilvēku psiholoģija. Viens jauno pieņem ātri, bet cits ļoti lēni. Starp 8000 darbinieku ir pilns spektrs ar atšķirībām. Daži ir gatavi tūlīt braukt, kaut arī nav tiesību. Vēl pirms pāris gadiem, kad tikai parādījās pirmās domas par motorizētu piegādi un pastniekiem, to izteicām pirmo reizi, daži pavisam drīz jau sāka iet kursus un gatavoties. Kad es aizbraucu uz to pašu pasta nodaļu pēc gada, pastnieks man saka - "Klau, es esmu dabūjis tiesības, kur ir mašīna?". Šobrīd 300 pastniekiem ir mašīnas un process turpinās pilnā sparā, un ir tādi cilvēki, kas saka - nē, es nebraukšu ar mašīnu. Ja jūs man spiedīsiet, tad es eju prom no darba. Mums ar viņu jāreķinās, jo laukos pastnieks ir neaizvietoja. Viņš zina katru lauku taku, kā pie kuras mājas piekļūt.

Cik Jūs bieži apmeklējat lauku pasta nodaļas?

Man patīk to darīt. Kad šeit sāk iestāties pārslodze un jūtu, ka darbs paliek neproduktīvs, ka ir nepieciešama atpūta, tad kāpju mašīnā un braucu ciemos uz pasta nodaļām, ciemos pie pastniekiem.

Kā tiek izvēlēts gala mērķis?

Dažādi, ja ir klientu sūdzības, braucu apskatīties kāpēc tas tā ir. Citreiz braucu apskatīties uz vietām, kur ieviest jauninājumus, kaut vai tā pati motorizētā piegāde. Aizbraucu, satiekos ar cilvēkiem. Citreiz braucu paskatīties, vai tiešām konkrētajā vietā uzlabojumus nav iespējams ieviest. Dažādi! Citreiz ar pašvaldībām ir jāpārrunā pasta lietas.

Izklausās, ka Jums rūp visi darbinieki, katrs pastnieks?

Pastnieku īpatsvars pastā ir ļoti liels. Ja mēs par viņiem nedomāsim un neiejutīsimies viņu ādā, tad tiešām būs ļoti grūti viņam savas idejas par nepieciešamajām izmaiņām pārdot. Protams, es varu izdot rīkojumu, bet vai tie cilvēki to pieņems un darīs ar prieku? Droši vien, ka nē. Tas attiecas uz visiem pasta darbiniekiem - pastniekiem, operatoriem. Svarīgi, lai cilvēki saprot,

kāpēc viņiem tas ir jādara un lai viņi to dara ar prieku. To ar rīkojumu nevar nodot.

Cenšamies labākos darbiniekus apbalvot ar goda rakstiem. Mums ir dažādi pasākumi, piemēram, pasta veterānu salidojums. Katru gadu pirms Ziemassvētkiem aicinām kopā pasta veterānus uz svētku pusdienām. Kaut ko nelielu viņiem uzdevinām. Svarīgākais jau ir sanākt kopā, satikties ar bijušajiem kolēģiem, uzzināt par to, kas jauns notiek Pastā. Šogad aizvedām viņus ekskursijā uz jauno šķirošanas māju, kas ir pie lidostas. Viņi atzina, ka tas ir iespaidīgi. Pastāstīju par mūsu plāniem, kas vēl tiks ieviests, kas mainīsies. Cilvēki uzreiz salīdzina, kā viņi ir strādājuši pirms 20 gadiem. Pasākumā piedalījās cilvēki, kas bija strādājuši ar vecajām šķirojamām mašīnām un izvērtās interesanta diskusija.

Kā trīs pārmaiņu gados ir notikusi komunikācija? Kāda ir informācijas nodošanas ķēde no vadības līdz katram darbiniekam?

Tas ir ļoti interesants stāsts un par to varētu runāt ilgi. Sākumā darījām tā - vadošos darbiniekus no reģionālajām nodaļām saucām uz Rīgu un informējām, kas mums ir aktuāls, kas ir plānots, kas tiks veikts un kā. Tad viņi devās mājās un nodeva ziņas padotajiem. Pirms dažiem gadiem sākām mērīt atgriezenisko saiti, to, kā cilvēki ir uztvēruši un sapratuši jaunumus. Tad nu *nāca ārā* visādi brīnumi. Izrādījās, ka daudzos gadījumos reģionālais pārvaldnieks vai direktors, kas piedalījās sanāksmē Rīgā, nākamajam līmenim labākajā gadījumā informāciju nodeva tādu, kā viņš to bija sapratis un tas atšķīrās no mūsu izklāstītā. Tas bija skatījums uz lietām caur viņa prizmu. Sliktākajā gadījumā informācija tika interpretēta tā, kā viņam tas kaut kādu iemeslu dēļ ir izdevīgi un tā bija stipri izmainīta.

Sākām domāt, kā situāciju labot. Sākotnēji iekšējā avīze iznāca reizi divos mēnešos. Tad sākām izdot reizi mēnesī. Šobrīd mūsu avīzei ir liels un mazais izdevums. Tā iznāk ik pēc divām nedēļām. Vienu nedēļu liels variants, bet divas nedēļas mazais. Līdz ar to ir divas informācijas plūsmas - reģionālā vadītāja stāstītais un avīzē izklāstītais. Cilvēki sāk pierast, ka tas, ko izlasa avīzē ir taisnība, nevis, ko kāds stāsta. Un, ja avīzē izlasītais sakrīt ar reģiona vadītāja stāstīto, tad viss ir skaidrs. Savukārt, ja vadošie darbinieki zina, ka informācija būs arī avīzē, tad viņi to vairs neuzdrošinās brīvi interpretēt pēc savas patikas.

Regulāri mēram atgriezenisko saiti - vai informācija ir nonākusi līdz apakšai un cik precīza. Pēc iespējas bieži izbraucam uz vietām, bet ar visiem satikties nevaram. Tāpēc es arī pats braucu uz nodaļām, lai vienkārši parunātu ar cilvēkiem. Neitrālās, ikdienišķās sarunās es uzzinu to, kā mūsu idejas ir izprastas. Tur arī atklājas klusā telefona defekti, kas rodas starpposmos. Tā mēs mēģinām *izķert* izkropļoto un nepareizi saprasto informāciju. Darbinieku apmierinātības pētījumā arī ir paslēpti jautājumi par komunikāciju. Tas ir ļoti svarīgi. Protams, ka mūsu idejām ir jābūt 8000 cilvēku komandas atbalstam, kamēr tā nav, tikmēr kuģis stāv uz enkura pat, ja motors to mēģina dzīt uz priekšu.



Cik lielu pretestību no darbiniekiem ir nācies sajūst?

Tas ir lielā mērā atkarīgs no vadības izveicības, kā mēs jauno ideju esam sakārtojuši un palaiduši pasaulē. Ir lietas, ko darbinieki uzreiz uzķer un nešaubās, kāpēc tas jādara. Vislabāk komandu mobilizē skaidri redzamais ienaidnieks. Cilvēks nemobilizējas pārmaiņām, pat redzot sev kādu reālu labumu, bet ļoti operatīvi mobilizējas uz ienaidnieku. Ja mūs kaut kas apdraud, tad mums ar to ir jācīnās! Šo psiholoģisko triku mēs šad un tad izmantojam. Attīstot pakalpojumu, norādām uz konkurentu, tas komandu mobilizē, un mēs spējam strādāt ātri un efektīvi. Tas ir interesants fenomens, atkal psiholoģija.

Vai izmantojat šobrīd populāros komandu veidošanas treniņus?

Jā, to darām regulāri. Tas tiek darīts ar vidējā posma darbiniekiem. Mēģinām reģionus saliedēt ar vadību. Piemēram, viens no pēdējiem treniņiem bija tāds, kur cilvēki tika *samiksēti*, da-

ir atšķirīga uzņēmuma kultūra, piemēram, mārketinga departamentam tā ir pilnīgi atšķirīga no ražošanas sektora. Reāli ir tā, ka vieni stumj to kuģi briesmīgi ātri uz priekšu, bet citi nespēj noķert. Tādēļ vienu no pēdējām apmācībām organizēt uzticējām mārketinga departamentam. Viņi pieaicināja konsultantu un kopīgi vadīja nodarbības. Tas bija interesanti, kā jaunie mārketinga censoņi tika galā ar vecajiem ražotājiem. Man ir svarīgi, lai ir viņi “burzās” kopā, lai viens otru sāk saprast, lai pielīp vienam otra idejas.

Cik līdzekļus Pasts atvēl darbinieku izglītošanai?

Mēs mācam darbiniekus gan savā mācību centrā, gan apmaksājam darbiniekiem skolas un augstskolas. Pirmajos gados mācībām atvēlētais budžets palika neizlietots, darbinieki bija pasīvi uz mācīšanos, kaut arī apmaksājam mācības pilnā apmērā. Šobrīd situācija ir radikāli mainījusies - 2007.gadā mēs varam atļauties apmaksāt tikai pusi no visām vēlmēm. Tagad jau izvīr-

Meklējot jaunus darbiniekus, visbiežāk atlasām no iekšienes, iekšējie konkursi mums ir visproduktīvākie. No sava vidus mēs atrodam vislabākos kadrus. Nereti mums vērtīgs cilvēks ir bijis deguna galā, bet mēs viņu neesam pamanījuši. Tas ir labi, ka viņš piesakās un aizstāv savu ideju.

žādi darbinieki, kas katrs nodarbojas ar savu lietu. Komanda ir vienīgais veids, kā vispār kādu mērķi var sasniegt. Tas ir arī veids, kā rosināt nākošo līmeni - reģionu darīt to pašu uz vietas. Lai, aizbraucis uz mājām, līdzīgu treniņu noorganizē saviem padotajiem, lai arī tur veidojas komanda. Tā veidojam izjūtu, ka Pasts ir vienots uzņēmums, un katrs darbinieks, katrs pastnieks ir mazs zobratīņš lielajā mehānismā.

Piemēram, mums svarīga ir pastnieku un pasta darbinieku drošība, jo šad un tad ir gadījumi, kad pastā notiek iebrukumi. Lai nav tā, ka pastnieks ir viens ar savu problēmu, ja viņam ir iekodis suns, jo aiz viņa stāv liels uzņēmums. Ir jābūt apziņai, ka uzreiz ceļas kājās lielā mašīnērijā, lai viņu aizstāvētu un vērstos pret pāri darītāju. To mēs darām viena iemesla dēļ, lai ikviens cilvēks sajūt, ka viņš pieder pie liela uzņēmuma, un viņš tam ir svarīgs.

Komandas veidošanas treniņus veic profesionāli?

Jā, algojām cilvēkus, kas māc to darīt. Mums katrai struktūrai

zām nosacījumu, ka mācības apmaksājam tikai tajos gadījumos, ja izglītība ir saistībā ar darbu Pastā.

Darbinieki mācās, jo zina, piemēram, ja šodien viņš ir mazs operatorīņš pasta nodaļā, bet, ieguvis izglītību, viņš var vadīt šo pasta nodaļu. Tas ir svarīgi. Izaugsmes iespējas ir ļoti motivējoša lieta. Pasta kolektīvs ir liels un izaugsmes iespējas ir. Vēl jo vairāk tādēļ, ka gaidāma liela paaudžu maiņa.

Interesanti, ka arvien biežāk pie mums pārnāk strādāt vadošie darbinieki no spēcīgiem Latvijā vadošiem uzņēmumiem tikai viena iemesla dēļ, ka šajos uzņēmumos nav izaugsmes iespēju, jo tie ir tik nemainīgi stabili. Izrādās, ka pārāk lielā stabilitāte demotivē cilvēkus. Pie mums tā nav, un to mēs arī esam darījuši zināmu darbiniekiem.

Meklējot jaunus darbiniekus, visbiežāk atlasām no iekšienes, iekšējie konkursi mums ir visproduktīvākie. No sava vidus mēs atrodam vislabākos kadrus. Nereti mums vērtīgs cilvēks ir bijis deguna galā, bet mēs viņu neesam pamanījuši. Tas ir labi, ka viņš piesakās un aizstāv savu ideju.



PĀRMAIŅU VADĪBA



Ilze Čisčakova

Spring Valley
organizāciju attīstības centra
konsultante

Pasaulē par tēmu “pārmaiņas” ir sarakstītas tūkstošiem grāmatu, ir veikti pētījumi neskaitāmās organizācijās visdažādākajās nozarēs. Tomēr nevienam vēl nav izdevies atrast gatavu recepti, kura garantētu veiksmīgu pārmaiņu procesu un rezultātus organizācijai, komandai vai līderiem.

Organizāciju jau sen vairs nevar raksturot kā mehānismu un tajā notiekošos procesus nevar izskaidrot ar jau zināmiem likumiem vai shēmām. Šodien aizvien biežāk organizācijas būtību mēģina izprast, izmantojot likumsakarības bioloģijas jomā, rosinot skatīties uz organizāciju kā sarežģītu dzīvu organismu, kurā darbojas daudzas savstarpēji saistītas daļas. Pārmaiņas kādā no šīm daļām neizbēgami iespaidos visu sistēmu.

Jāpiebilst, ka nevienam nav monopola uz patiesību, kā pareizi šīs pārmaiņas vadīt. Kaut arī teorijas principi, kurus izvēlas organizācija pārmaiņu ieviešanai, ir ļoti zināmi, tomēr katra organizācija ikreiz pārmaiņu procesā sastopas ar jauniem izaicinājumiem un gūst katra savu pieredzi. Pārmaiņas šodien ir stabils lielums, un, lai pieņemtu izaicinājumu, ir svarīga gan prasme un vēlēšanās mācīties no savas un citu pieredzes, gan uzturēšanās meklēt jaunas pieejas, gan drosmē rīkoties un uzņemties atbildību.

Kā var skatīties uz pārmaiņām uzņēmumā?

Pārmaiņas ir ļoti plašs jēdziens un to var apskatīt no dažādiem aspektiem, piemēram,

- pārmaiņas lielā un mazā uzņēmumā,
- virspusējas vai dziļas pārmaiņas,
- visaptverošas vai daļējas pārmaiņas,
- pārmaiņas veiksmīgā un ne tik veiksmīgā uzņēmumā,
- veiksmīgas pārmaiņas un neveiksmīgas pārmaiņas,
- īstermiņa pārmaiņas un ilgtermiņa pārmaiņas,
- pārmaiņas vecās un jaunās organizācijās, utt.

Daži piemēri.

Visaptverošas pārmaiņas var ietekmēt visus organizācijas līmeņus un apakšvienības (daļas, nodaļas, funkcijas), visas organizācijas apakšsistēmas (atalgojuma, atlases un informācijas apriti, tehnoloģijas u.c.). Jo vairāk elementu iesaistīti pārmaiņās, jo lielākas ir pārmaiņas uzņēmumā.





Atšķirības pārmaiņās neveiksmīgā uzņēmumā, pagaidām veiksmīgā uzņēmumā un ļoti veiksmīgā uzņēmumā labi raksturojis Maikls Hammers (Dr. Hammer „Reengineering the Corporation”, 1990.) Metafora par uzņēmumiem, kas realizē pārmaiņas, „... pirmajā kategorijā iekļautās kompānijas ir izmisumā, tās ir ‘atsitušās pret sienu un guļ zemē ievainotas’. Kompānijas, kuras iekļaujas otrajā kategorijā, virzās uz priekšu lielā ātrumā, taču redz kaut ko priekšā tālumā. Vai tā varētu būt siena? Kompānijas, kuras iekļaujas trešajā kategorijā, ir izbraukumā – ir skaidra pēcpusdiena, nav redzami nekādi šķēršļi. Cik lielisks laiks! – tās secina un apstājas, lai uzceltu sienu citiem...”.

Visos iepriekš minētajos aspektos būs atšķirīgi pārmaiņu mērķi, ieviešanas stratēģijas un procesi, kā arī to ietekme uz dažādām pārmaiņās iesaistītajām pusēm.

visbiežāk lietotais jēdziens ir *pretestība*. Jebkurš pārmaiņu process ietver divus augstas spriedzes aspektus – ne tikai kaut kā jauna iemācīšanos, bet arī atradināšanu (*unlearn*) no jau ļoti ierastas un integrētas uzvedības un darbības gan indivīda personībā, gan starppersonu attiecībās. Pārmaiņas pieaugušos cilvēkos skar arī viņu vērtības, pārliecību, kas var tikt uztverta ļoti sāpīgi un radīt lielas bažas. Pretestības un bažu samazināšanā pirmais kritiskais solis ir pēc iespējas ātrāka un nepārtraukta komunicēšana ar darbiniekiem – informēšana par pārmaiņām un atbalsts. Klīdzējot neziņu, ir iespējams izvairīties no baumām, cilvēkiem ir vieglāk kontrolēt notiekošo situāciju un justies mierīgāk, lai cik arī situācija būtu sāpīga un sarežģīta. Pretestības pamatā var būt arī bailes par zināmas varas, ietekmes un labumu

Pārmaiņu procesā cilvēkus varam iesaistīt tikai tad, ja esam parādījuši sakarību starp konkrētajām pārmaiņām un darbinieku personīgajām interesēm. Protams, ka tas saistīts ar uzticības radīšanu un uzturēšanu. Vismēģākais veids, kā to panākt – demonstrēt savā uzvedībā to, ko jūs sakāt un, savukārt, teikt to, ko jūs darāt.

Pārmaiņās iesaistītās puses

Dažas pārmaiņās iesaistītās puses (īpašnieki, uzņēmuma augstākā līmeņa vadība, citu līmeņu vadītāji, komandas, darbinieki kā indivīdi, klienti, piegādātāji, sabiedrība) pārmaiņas uztvers atšķirīgi, un to uzvedība un rīcība būs atšķirīga. To savukārt, atkal nosaka dažādi faktori.

Daži piemēri.

1. Vadītājs kā ieinteresētā puse. Kad nodaļas x vadītājs sāk domāt par pārmaiņām? Vai tikai tad, kad ir pavēle no augstākās vadības kaut ko mainīt, vai arī nodaļā jau ir nepārtraukta viedokļu apmaiņa par to, kā uzlabot darbu? Ieņēmumu palielināšana un izmaksu samazināšana – vai vadītājs spēj argumentēti pārliecināt augstākā līmeņa vadītāju, ka ir nepieciešami resursi, lai varētu strādāt efektīvāk, nevis samazināt darbinieku skaitu, lai samazinātos izmaksas.
2. Darbinieks kā ieinteresētā puse. Viena no cilvēka pamatvajadzībām ir drošība, un to nodrošina stabilitāte un situācijas prognozējamība. Pārmaiņas dažādos veidos apdraud šo drošību, tādēļ, runājot par darbiniekiem pārmaiņās,

zaudēšanu, kā arī bailes kļūt nevajadzīgiem un nenovērtētiem.

3. Klienti kļūst aizvien izsmalcinātāki, viņi aizvien biežāk ļoti labi zina, ko vēlas un ir informēti par dažādām iespējām. Pārmaiņu laikā attiecībās ar klientu katrai organizācijai būs sava stratēģija. Viena daļa organizāciju atklāti komunicēs ar klientu par pārmaiņām un to, kā tās varētu ietekmēt abpusējo sadarbību, citās klients tikai sajutis, ka savstarpējās sadarbības procedūra ir palikusi ērtāka, pakalpojums vai produkts pievilcīgāks, vai gluži otrādi.

Ir skaidrs, ka šodien nepieciešamas savstarpēji izdevīgas attiecības starp visām pusēm, lai organizācijas savā vidē izdzīvotu un gūtu panākumus.

Pārmaiņu vadības pieejas

Latviešu valodā ir tikai viens jēdziens, kas apzīmē ‘pārmaiņu vadību’. Angļu valodā ir divi jēdzieni ‘*change management*’ un ‘*managing change*’.

Pārmaiņu procesa kvalitāte un gaidāmo rezultātu sasniegšana vislielākajā mērā būs atkarīga ne tikai no tā, cik veiksmīga būs



izvēlēta stratēģija (jāatzīmē, ka stratēģiskās pārmaiņas nenotiek atbilstoši 1:1 labam plānam) un resursu vadība, cik optimāla uzņēmuma struktūra, cik precīzas procedūras un efektīvi procesi (*Change management*), bet galvenokārt no tā, kā nodrošināt spēcīgu organizācijas 'asinsrites' sistēmu – cilvēku sistēmu, kas būtu spējīga un motivēta darbināt šo organismu (*Managing change*). Pārmaiņās ir daudz negadītā.

Kā panākt pēc iespējas veiksmīgāku šīs cilvēku sistēmas darbību? Organizāciju konsultanti *R.Chin un K.D.Benne* raksturo trīs pārmaiņu vadīšanas pieejas: racionālo, sistēmisko un varas pieeju.

Racionālās pieejas idejas pamatā ir pieņēmums – ja ir pietiekami daudz instrukciju, dokumentu un informācijas, cilvēki atbilstoši rīkosies, jo viņi ir racionāli. Gan organizācijās, gan sabiedrībā ir vairāki piemēri, kas nepierāda cilvēku racionalitāti. Piemēram, uzņēmumā tiek ieviesta Klientu attiecību vadības sistēma (CRM). Darbinieki saņem detalizētas instrukcijas un skaidrojumu, kā šis instruments turpmāk atvieglos viņu darbu un uzlabos klientu apkalpošanu. Tātad varētu domāt, ka vadība un darbinieki būs apmierināti, un darbs ritēs ātri un nevainojami? Diezin vai šāds apgalvojums būs patiess. Vēlreiz būtu vērts pieminēt, ka cilvēku uzvedībā liela loma ir arī emocijām, un droši vien daudzi no mums varētu raksturot savas sajūtas un pieredzi līdzīgos pārmaiņu gadījumos. Arī pētījumi pasaulē rāda, ka dažādās nozarēs pārmaiņu iniciatīvas, izmantojot tikai racionālo pieeju cieš 60 – 80 % neveiksmju.

Sabiedrībā ir neskaitāmi piemēri, kas pierāda, ka cilvēki nerīkojas racionāli. Visi zina, ka uz katras cigarešu paciņas ir uzraksts „Smēķēšana nogalina!” Vai tādēļ cilvēki pārstāj smēķēt? Katram autovadītājam uzsākot braukt ir jāpiesprādzējas. Un vai Jūs vienmēr piesprādzējaties? Utt.

Sistēmiskā pieeja balstās uz atvērto sistēmu un grupas dinamikas pamatprincipiem. Kā jau minēts sākumā, izmaiņas kādā organizācijas daļā nenovēršami radīs ietekmi pārējās daļās un sistēmā kopumā. Šī pieeja aicina uz dziļāku izpratni par to, kas notiek ne tikai ar atsevišķu individu, bet arī par to, kas var notikt cilvēku grupā, starp grupām, kā arī dinamiku visā organizācijā un tās attiecībās ar norisēm sabiedrībā.

Varas pieejas pamatā ir pieņēmums, ka pārmaiņās svarīgi izmantot formālās pilnvaras, kuras piešķir amats organizācijā. Vienkārši skaidrojot tas nozīmē, ka organizācijas direktoram tikai jāizdod rīkojums un jāinformē darbinieki, lai organizācija sāktu strādāt savādāk. Izmantojot šo pieeju ir būtiski saprast arī milzīgo neformālās varas nozīmi, kura pastāv īpaši starp tiem darbiniekiem, kuriem nav formālās varas.

Neviena no pieejām nav universāla un visas šīs pieejas ir nodevīgas, tās jāizmanto vienlaicīgi, tikai jāuzsver, ka katra no tām kalpo noteiktam mērķim, situācijai un nepieciešama piemērotā laika posmā.

Par līderības lomu pārmaiņās

Nevienam atsevišķam individam nav pilna spektra zināšanas

attiecīgajā profesionālajā jomā, organizatoriskās un personāla vadīšanas iemaņas, kontakti un vara radīt pārmaiņas. Protams, ir svarīgs līderis, kas iekustina 'riteni', nodrošina skaidru vīziju. Augstākā līmeņa vadības līderība ir īpaši svarīga un būtiska tajos brīžos, kad organizācija sastopas ar divdomīgām situācijām un konfliktiem starp ieinteresētajām pusēm attiecībā uz cēloņiem un risinājumiem.

Vadības līderība var samazināt bažas un neticību pārmaiņu mērķiem. Šāda vadība var radīt enerģiju un koncentrēt motivāciju pārmaiņām.

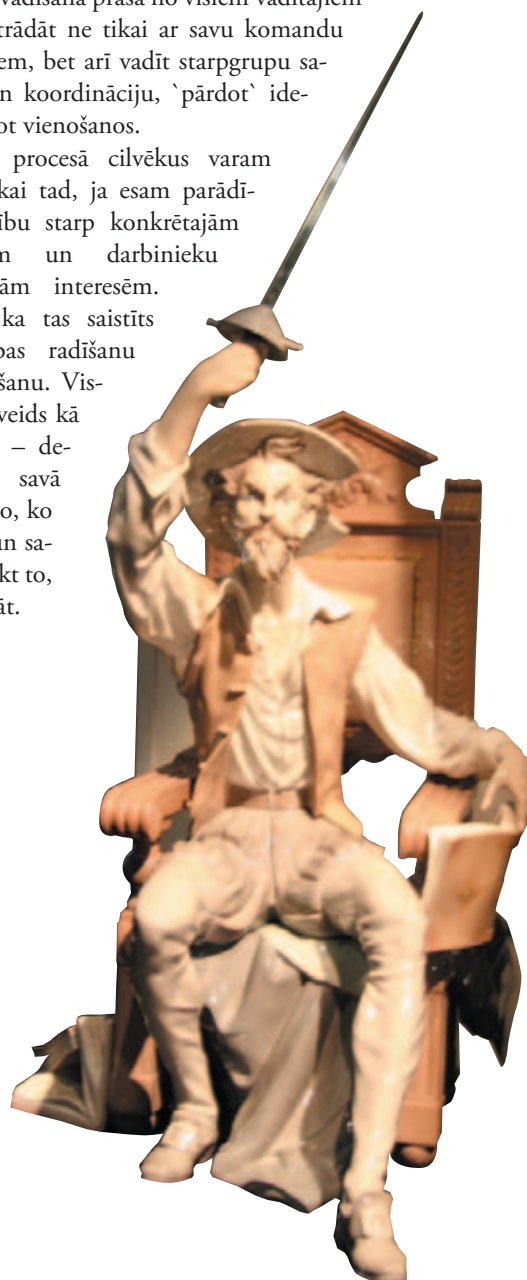
Protams, ka pārmaiņu iniciatīvas un to īstenošana prasa iesaistīties visu līmeņu vadītājiem, kuriem, savukārt, jāstrādā gan ar savām komandām, gan indivīdiem. Turklāt, pārmaiņu vadīšana prasa no visiem vadītājiem iemaņas strādāt ne tikai ar savu komandu un cilvēkiem, bet arī vadīt starpgrupu sadarbību un koordināciju, 'pārdot' idejas, panākot vienošanos.

Pārmaiņu procesā cilvēkus varam iesaistīt tikai tad, ja esam parādījuši sakarību starp konkrētajām pārmaiņām un darbinieku personīgajām interesēm.

Protams, ka tas saistīts ar uzticības radīšanu

un uzturēšanu. Visdrošākais veids kā

to panākt – demonstrēt savā uzvedībā to, ko jūs sakāt un savukārt, teikt to, ko jūs darāt.



ATĻAUJAS MĀRKETINGS

Rakstu pēc **Seta Godina** grāmatas "Atļaujas mārketingu" 1-4 nodaļai sagatavoja **Elga Zēģele**

Interneta mārketinga pionieris Sets Godins vēlas mainīt veidu, kā mūsdienās tiek piedāvāts un pārdots gandrīz viss. Vai dosim viņam atļauju 2007.gada žurnālu "Biznesa Psiholoģija" lappusēs jums parādīt, kā tas notiks nākotnē?

Seta Godina grāmata "Atļaujas mārketingu" ir par uzmanības krīzi Amerikā un par to, kā ražotājiem un izplatītājiem ne vien izdzīvot, bet arī gūt panākumus jaunajos, skarbajos apstākļos. Vecās reklāmas un produktu pārdošanas metodes vairs nav tik efektīvas kā agrāk.

Agrāk pārdošana bija laipnāks, maigāks process, kas balstījās uz paša patērētāja vēlmi iesaistīties, bet masveida ražošanas ekonomika visu vērtu savādāku. Taču šodien, pateicoties interaktīvajām tehnoloģijām, atkal ir finansiāli izdevīgi uzturēt individuālus dialogus pat ar miljoniem patērētāju - ar katru atsevišķi. Interaktīvās tehnoloģijas nozīmē, ka izplatītāji var bez liekiem izdevumiem iesaistīt patērētājus *viens pret vienu* attiecībās, kuras darbina divvirzienu "sarunas" - sarunas, kas notiek ar peles klikšķi datorā, ar pogu piespiešanu, lai pasignalizētu interaktīvajai balss atbildētājam ierīcei, vai ar kioskā aizpildītu anketu palīdzību. Cilvēkus atkal var iesaistīt mārketinga procesā. Interaktīvajā pasaulē mārketingu ir savstarpēja sadarbība - izplatītājs palīdz

patērētājam nopirkt, bet patērētājs izplatītājam pārdot.

Darbojoties pareizi, dialogs un klienta iesaistīšana veido klientu lojalitāti, tieši konkrētā klienta lojalitāti. Jo vairāk klients iesaistīts, jo vairāk viņš sadarbojas ar jums, lai modelētu jūsu sniegto pakalpojumu vai piedāvātu produktu - jo lielāka iespēja, ka klients paliks jums lojāls, nevis uzņemsies neērtības, lai no šīs sadarbības pārietu pie kāda no jūsu konkurentiem.

Grāmata "Atļaujas mārketingu" ir par uzmanības krīzi Amerikā un par to, kā ražotājiem un izplatītājiem ne vien izdzīvot, bet arī gūt panākumus jaunajos, skarbajos apstākļos. Vecās reklāmas un produktu pārdošanas metodes vairs nav tik efektīvas kā agrāk.

Pasaule ir pārvērtusies ņirboņā. ASV pārtikas veikalos gadā



IN NEW YORK!

TY
TEN
DRELS

BOY SMASH!

OM 212-79-6200
STA MEDIA W. 45TH ST.

"A WORLDWIDE
MEGA-HIT!"

HAPPINESS
WHEREVER
IT GOES!

BENNY ANDERSSON & BJÖRN ULVAEL'S

MAMMA
MIA

B E R T

AMERICA'S NEXT
top model
fairy tales come true



ALL NEW! THE TRANSFORMATION BEGINS THIS FALL!
WEDNESDAYS 8PM



parādās 17 000 jaunu produktu un visos gadījumos reklāmas mērķis esat jūs. Reklāma mūs sasniedz pat tualetēs un mobilajos telefonos.

Laika gaitā mēs kļūstam vienādi. Mēs skatāmies tos pašus reklamklipus, pērkam tās pašas lietas, diskutējam par tiem pašiem TV raidījumiem. Mārketinga aktivitātes darbojas – vajag tikai izgudrot sakarīgu produktu un ieguldīt pietiekami daudz naudas TV reklāmās, un prece nonāk veikalu plauktos un to pērk. Pirms desmit gadiem es pamanīju pārmaiņas – vairs nespēju apstrādāt saņemto informāciju. Metu ārā pat neatvērtus žurnālus, neuztvēru un neatcerējos, ko rāda TV, ja zvanīja telemārke-

Pārtraukšanas mārketings – tradicionāla metode

Mūsdienās pircējs savu izvēli neapsver tik nopietni kā kādreiz. Preču kvalitāte ir uzlabojusies un praktiski nav atšķirību starp vienas grupas precēm, piemēram, kafiju, maizi, elektroprecēm. Tās visas ir ļoti līdzīgas. Parasti mums ir kāda sava iemīļota marka, ko lietojam un nepiepūlamies, lai meklētu ko citu. Vairs netiek atvērtas jaunas uzvalku ražotnes un universālveikalu ķēdes, jo mēs patērētāji esam apmierināti ar jau esošo un neko īpaši jaunu mums neviens vairs nevar piedāvāt. Bet, ja par spīti visam, kādam izdodas radīt jaunu preču zīmi, satricošu produktu vai jaunu produktu kategoriju, ir cerības uz milzu peļņu.

Deviņdesmit gadus izplatītāji ir izmantojuši gandrīz tikai vienu vienīgo reklamēšanas veidu, ko autors Sets Godins sauc par PĀRTRAUKŠANAS MĀRKETINGU, jo tas pārtrauc cilvēka darbību un liek pievērsties reklāmai.

Viens no jaunajiem, inovatīvajiem veidiem, kā palielināt tirgus daļu un peļņu, ir ATĻAUJAS MĀRKETINGS. Tas pēc savas būtības ir kardināli atšķirīgs domāšanas veids un jauna pieeja reklāmai un klientiem.

tinga aģents, metu nost klausuli.

Reklamēšanās troksnis kļūst arvien uzmācīgāks. Mēģiniet saskaitīt, cik mārketinga ziņu jūs šodien uzrunā, bet tikai neaizmirstiet firmas zīmolus uz T – kreklīm, vides reklāmas, uzlīmes, *Microsoft* ievadbaneri monitorā, radio un TV reklāmas, zīmolus uz lietām, ko izmantojat, uzlīmes uz transporta līdzekļiem un drukātajos medijos.

Deviņdesmit gadus izplatītāji ir izmantojuši gandrīz tikai vienu vienīgo reklamēšanas veidu - PĀRTRAUKŠANAS MĀRKETINGU, jo tas pārtrauc cilvēka darbību un liek pievērsties reklāmai.

Viens no jaunajiem, inovatīvajiem veidiem, kā palielināt tirgus daļu un peļņu, ir ATĻAUJAS MĀRKETINGS. Tas pēc savas būtības ir kardināli atšķirīgs domāšanas veids un jauna pieeja reklāmai un klientiem.

Tieši cerībā uz peļņu patērētājs tiek appludināts ar informāciju. ASV ir aprēķināts, ka patērētāju vidēji gadā uzrunā apmēram viens miljons mārketinga vēstījumu, bet dienā to skaits ir 3000. Tas liekas neticami daudz, bet, ja padomā, tad vienā lielveikalā vien jums nākas sastapties ar ~ 10 000 ziņojumu.

Reklamēšanu var definēt kā zinātni, kura masu medijos izvieto ziņu, kas pārtrauc cilvēku, un tās mērķis ir panākt no viņa vēlamo darbību. Ja cilvēks netiek pārtraukts, tad nav nekādas garantijas, ka sekos darbība, un tādā gadījumā reklāma cieš fiasko.

Lasot preses izdevumus, klausoties radio vai skatoties TV, mēs negribam reklamām pievērst uzmanību, jo ne jau to mēs vēlējamies, kad pievērsāmies medijam. Mums ir pārāk daudz darāmā un pārāk maz laika. Katru dienu vairāk nekā četras stundas mēs esam pakļauti medijiem, tādēļ arvien vairāk ilgojamies pēc miera un klusuma. Reklāmdevēji un mediju plānotāji uz šo problēmu ir reaģējuši visneadekvātākajā veidā – tā vietā, lai tiktu galā ar troksni un mēģinātu atjaunot Pārtraukšanas mārketin-



ga pavājināto efektivitāti, viņi mūs pārtrauc vēl vairāk. Pēdējos trīsdesmit gados uzņēmēji ievērojami ir palielinājuši reklāmai atvēlētās summas. Paaugstināts ir arī pašu reklāmu trokšņa līmenis, izmantojot dažādus tehniskus spriedzes palielināšanas paņēmienus. Cītīgi tiek meklēti dažādi agresīvi un skaļi veidi, kā pārtraukt mūsu ikdienu.

Notiek tāpat kā ar vides piesārņošanu – tā kā šī problēma nevienam „nepieder”, nevienam arī rūpīgi nepiestrādā, lai to atrisinātu.

Četri veidi, kā tiek pārtraukšanas mārketingu uzturēts pie dzīvības

Patērētājiem adresēto žurnālu ir tik daudz, ka lasītājs būtu nodarbināts uz pilnu slodzi 24 stundas dienā, septiņas dienas nedēļā. Acīmredzot masu mārketingu pakāpeniski aiziet nebūtībā. Par to liecina arī tas, ka mediju sadrumstalotības rezultātā reklāmdevējs nevar sasniegt pietiekami nozīmīgu iedzīvotāju daļu ar viena komunikācijas līdzekļa palīdzību.

Viena lieliska iespēja reklāmdevējiem vēl ir saglabājusies – liela mēroga pasākumi, kurus skatās miljoniem cilvēku. Piemēram, Olimpisko spēļu atklāšana vai pasaules čempionāti. Lielu notikumu pievilcība slēpjas apstākļi, ka tos skatās apmēram puse TV skatītāju, tādēļ tie ir ideāli piemēroti Pārtraukšanas mārketingam, kas mērķēts uz masu auditoriju. Bet to var atļauties tikai ļoti spēcīgi un bagāti uzņēmumi.

Lai pārspētu pamatīgos informācijas plūdus, reklāmdevēji arvien biežāk izmanto kādu no četrām metodēm, kas arī uztur Pārtraukšanas mārketingu pie dzīvības. Tās ir:

- Pirmā metode - lielākā līdzekļu daļa tiek ieguldīta reklāmās, kas izvietotas neierastās vietās. Parasti tās ir vides, kas šiem mērķiem līdz šim netika izmantotas. Piemēram, smalko aprindu universālveikals *Macy* tērē milzu līdzekļus, lai sarīkotu savu slaveno parādi. Daži reklāmdevēji drukā savu preču atlaižu kuponus otrā pusē pārtikas veikalu čekiem un pērk reklāmas vietu uz grīdas ejā pie sauso brokastu plauktiem.
- Šādas vietas patiešām ir jāmeklē, ja uzņēmuma mērķa grupa ir iedzīvotāji ar visaugstākajiem ienākumiem. Šajā gadījumā TV un radio kā komunikācijas līdzekļi nedarbojas, jo šie iedzīvotāji minētos medijus patērē visai maz.
- Otrā metode – radīt arvien šokējošākas un izkraidējošākas reklāmas. Reklāmdevējs, kuram uz brīdi izdevies pārspēt konkurentu, paceļ reklāmas tirgus latiņu augstāk. Tātad nākamajai reklāmai jābūt vēl neordinārākai, jo tai jāpārspēj sāncenšus un pašam savu iepriekšējo klipu. Pretējā gadījumā uzmanību nenoturēt. Mēs redzam runājošas vārdes, apbrīnas vērtas datorgrafikas, izsmalcinātu montāžas darbu un šādas prasības jau kļuvušas par normu.

Tāču pastiprināta virzība uz izklaidi un pārsteigumiem rada blakusefektu – ievērojami mazāk laika atliek, lai reklamētu pašu precei. Ļoti iecienīts veids, kā iztraucēt cilvēkus vēl biežāk, ir 15 sekunžu klipī – palielinās atkārtojumu skaits. Šādos klipos 10 – 12 sekundes tiek atvēlētas, lai piesaistītu uzmanību un dažas



sekundes paliek, lai parādītu zīmolu, produkta pozitīvās īpašības un aicinātu uz pirkuma izdarīšanu.

Firma *Coca Cola* ir nolīgusi talantu aģentūru *CAA*, lai iesaistītu Holivudas vislabākos režisorus reklāmklipu veidošanā, bet *Spaika Lī* reklāmas aģentūras rēķini pēdējos gados pārsniedz 50 miljonus dolāru.

- Trešā metode, kā saglabāt masveida mārketingu – biežāk mainīt reklāmas kampaņas, lai tās būtu „interesantas un svaigas”, jo bez uzmanības reklāma nav nekas. Piemēram, *Apple Computer* ik gadu maina savu saukli.
- Ceturtā metode - daudzi ražotāji un izplatītāji sāk atteikties no reklāmām medijos un to vietā izvēlas tieši pasta un veicināšanas pasākumus, kam dažas kompānijas atvēl pat 52 % no gada reklāmas budžeta.

Tiešais mārketingu – “par” un “pret”

Atsevišķos gadījumos tiešais mārketingu darbojas efektīvāk nekā parastā reklāma, bet tas ir apbrīnojumi neekonomisks. Ja tiešā pasta kampaņas rezultātā atsauca 2% uzrunāto cilvēku, tad tas jau ir labs rezultāts. Tomēr tas nav ekonomiski un efektīvi, jo 98% mērķa auditorijas šo pašu kampaņu ir uztvēruši kā bezjēdzīgu, ignorējuši un noraidījuši. Skatoties no reklāmas aģentūru viedokļa, ja 2%, kas atsauca, ienes lielāku peļņu nekā kampaņas izmaksas, tad to ir vērts atkārtot. un viņi uzņēmējiem iesaka to darīt. Tomēr, ražotājiem un izplatītājiem vajadzētu ņemt vērā to, ka 98% neatsauca, kas norāda uz šīs metodes neefektivitāti.

Visas pastkastītes ir pilnas līdz malām ar apģērbiem, dārkopības inventāru un pildspalvu un citu produktu katalogiem, kas ļoti

bieži pat neapskatīti nonāk papīrgrozā.

Kāpēc Pārtraukšanas mārketinga ir kā apburtais loks?

1. Cilvēku uzmanības apjoms nav bezgalīgs. Visu noskatīties, visu atcerēties un visu izdarīt nav iespējams. Palielinoties trokšņa apjomam mūsu dzīvē, ziņu skaits, kas izlaužas tam cauri, neizbēgami samazinās.
2. Cilvēku naudas daudzums ir ierobežots. Visu nopirkt nav iespējams. Jāizdara izvēle. Tā kā cilvēka uzmanība ir ierobežota, tad patērētājs izvēlas tās preces, kuras ir pamanījis.
3. Pieaugot produktu klāstam, naudas apjoms nepalielinās. Tas ir summu nemainības likums – ko viens iegūst, otrs zaudē. Jo lielāka konkurence, jo mazāka peļņa visiem.
4. Lai piesaistītu vairāk uzmanības un līdz ar to arī vairāk naudas, Pārtraukšanas mārketinga lietotājiem jāpalielina izdevumi. Ja trokšņa piesātinātā vidē ieguldīsiet reklāmā mazāk naudas nekā konkurenti, realizācijas apjoms neizbēgami samazināsies.
5. Mārketinga pasākumu apjoma palielināšana prasa milzu līdzekļus. Pārtraukšanas mārketinga lietotājiem nav citas izejas – nākas tērēt arvien lielāku daļu no uzņēmuma budžeta, lai pārspētu troksni.
6. Ieguldot arvien vairāk naudas cerībā gūt lielāku peļņu, mēs radām vēl spēcīgāku troksni.
7. Apburtais loks: jo vairāk maksā, jo vājāks rezultāts. Jo vājāks rezultāts, jo vairāk maksā.

Mums visiem trūkst laika

Lai rastos ekonomika, nepieciešami divi priekšnosacījumi: cilvēki, kam vajadzīgas lietas, un šo vajadzīgo lietu trūkums. Gūt peļņu ir iespējams, radot tirgu trūkstošiem resursiem. Ja nav deficīta, ekonomikai nav nekāda pamata. Jebkura resursu pārpilnība izraisa to vērtības krišanos. Ja precī var saražot, kad vien vēlas, un izmaksas ir mazas, tā diez vai būs deficīts. Tieši tas šo-

dien notiek ar informāciju un reklāmu – tās ir pa pilnam un tā ir lēta (klientam visbiežāk tā nemaksā neko). Piemēram, internetā var atrast informāciju pietiekamā apjomā un bez maksas.

Tomēr ir kāds būtisks resurss, kura vienmēr nepietiek. Bilam Geitsam tā ir tikpat daudz, kā jums, un viņš nevar to iegūt vairāk. Pat pasaulē varenākais investors akciju tirgū Vorens Bife nespēj to iegūt vairāk kā citi. Trūkstošais resurss ir Laiks. Ņemot vērā mūsdienu informācijas plūdus, tas nozīmē, ka pastāv milzīgs uzmanības deficīts.

Šāds salikums – laika un uzmanības trūkums – raksturīgs tieši mūsdienu informācijas laikmetam. Patērētāji labprāt nežēlo naudu, lai taupītu laiku, bet izplatītāji gatavi apbērt viņus ar naudu, lai piesaistītu uzmanību.

Pārtraukšanas mārketinga ir ienaidnieks visiem, kas vēlas taupīt laiku. Tas ir nolemts neveiksmī, jo prasa no cilvēkiem pārāk augstu maksu – viņu Laiku.

Atļaujas mārketinga ir alternatīva

Atļaujas mārketinga ir alternatīva, kas cilvēkam dod iespēju pašiem no brīvas gribas atsaukties un atļaut piedāvāt sev preces vai pakalpojumus. Uzrunājot tikai tos, kas paši piekrīt. Tas ļauj izplatītājam pateikt savu sakāmo mierīgi un kodolīgi, nebaudoties, ka iejauksies konkurenti vai Pārtraukšanas mārketinga pielietotāji. Atļaujas mārketinga kalpo savstarpējai noderīgai apmaiņai starp pircēju un pārdevēju. Tas aicina klientus piedalīties ilglaiķīgā, interaktīvā mārketinga kampaņā, un par savas uzmanības veltīšanu ļoti nozīmīgai informācijai viņi ar kaut ko tiek apbalvoti. Iedomājieties, ka jūsu mārketinga ziņu izlasīs 70% potenciālo klientu, kam tā nosūtīta nevis kā tas ir Pārtraukšanas mārketinga gadījumā 5% vai 1%. Atļaujas mārketinga nodrošina, ka atsauksies vairāk kā 35%.

Atļaujas mārketinga ir gaidīts, personisks, un nozīmīgs.

Gaidīts – cilvēki labprāt vēlas jūs uz klausīt.

Personisks – informācija tieši attiecas uz katru konkrēto personu.



Nozīmīgs – tiek piedāvāts kaut kas tāds, kas interesē potenciālo klientu.

Šodienas informācijas laikmetā atrast individuālu pieeju klientam nav tik sarežģīti kā šķiet.

Pieci soļi, kā iedraudzēties ar klientu

Potenciālajam klientam jāpiedāvā kāds stimuls, lai viņš brīvprātīgi piekristu uzsākt sadarbību. Motivācijai vajadzētu būt pietiekami pārliecinošai, lai uzrunātais pats no brīvas gribas labprāt vēlētos piedalīties. Klientam var piedāvāt ļoti dažādas lietas – sākot ar informāciju, izklaides iespējām un loterijām līdz pat tiešai samaksai. Atļaujas mārketingā speciālisti cenšas maz laika un naudas tērēt sarunām ar svešiniekiem. Viņi pieliek maksimālas pūles, lai svešinieki kļūtu par potenciālajiem klientiem.

Otrkārt, izmantojot klienta uzmanību, izplatītājs piedāvā mācību plānu ilgākam laikam, iepazīstinot viņu ar attiecīgo produktu vai pakalpojumu. Atļaujas mārketinga lietotājs zina, ka pirmais randiņš ir iespēja kaut ko pārdot nākamajā tikšanās reizē. Katram solim šajā procesā jābūt interesantam, noderīgam un nozīmīgam. Atļaujas mārketinga speciālisti koncentrējas uz produkta pozitīvajiem aspektiem – konkrētām lietām un veidiem kā tas cilvēkam var noderēt.

Trešais solis ir paredzēts motivācijas pastiprināšanai. Ar laiku jebkurš stimuls zaudē savu sākotnējo iedarbību. Tā kā tas ir divpusējs dialogs, nevis monologs, izplatītājs var koriģēt piedāvātos stimulus un precīzāk piemērot katram potenciālajam klientam individuāli.

Ceturtais solis paredz palielināt no potenciālā klienta saņemtas atļaujas apjomu – motivēt klientu laika gaitā atļaut arvien vairāk. Vienīgais ierobežojums – cik tas šķiet svarīgi pašam klientam.

Laikam ritot, izplatītājs izmanto saņemto piekrišanu, lai mainītu cilvēka uzmanību – lai panāktu, ka viņš dod savu jāvārdu. Tādā veidā atļauja tiek pārvērsta peļņā.

Piektais solis - efektīvi izmantot iegūto atļauju, lai veidotu abām pusēm izdevīgu situāciju. Atcerieties, jums ir pieeja visvērtīgākajam, ko klients var piedāvāt – viņa uzmanībai.

Pieci soļi, kā iedraudzēties ar klientu

- Piedāvāiet potenciālajam klientam kādu stimulu, lai viņš brīvprātīgi piekristu uzsākt sadarbību.
- Izmantojot klienta sniegto uzmanību, piedāvāiet mācību plānu ilgākam laikam, iepazīstinot viņu ar attiecīgo produktu vai pakalpojumu.
- Pastipriniet stimulu, lai būtu drošs, ka klienta uzmanība neatslābst.
- Piedāvāiet papildus stimulus, lai saņemtu no klienta vēl lielāku atļaujas apjomu.
- Laikam ritot, atkārtoti izmantojiet atļauju kā iedarbīgu līdzekli, lai mainītu klienta pirkšanas ieradumus un gūtu peļņu.

Atļauja ir ieguldījums

Pirms simts gadiem pasaulē dominēja mazi uzņēmumi. Tā kā neeksistēja masu komunikācijas infrastruktūras, uzņēmumi darbojās vietējā mērogā. Valsts mēroga reklāmas kampaņas viņiem pat sapņos nerādījās. Jaunus klientus piesaistīja pa vienam, parasti pateicoties labām atsauksmēm vai apstaigājot mājas un reklamējot preci. Viņi apzinājās, cik vērtīgs ir katrs jaunais klients. Potenciālajam klientam tika veltīts daudz laika, jo personiskā saskarsme vēlāk daudzkārt atmaksājās.

Līdz ar rūpniecisko revolūciju uzņēmumi varēja preces saražot vairumā un tās nogādāt jebkurā pasaules vietā. Tā radās nepieciešamība pēc masveida reklāmas. Uzņēmumu peļņas straujā pieauguma cēlonis bija reklāma un nevis ražošanas paplašināšana. Reklāmas vara bija atklāsme – jo vairāk reklāmas, jo lielāks preču noiets. Iegūto ieņēmumu apjoms daudzkārt pārsniedza reklāmas izmaksas. Bija izgudrots biznesa *perpetuum mobile*.

Pēc kompānijas AOL gada pārskata datiem, viena jauna klienta piesaistīšana izmaksā 300 dolāru. *American Express* iegulda gandrīz 150 dolāru, lai iegūtu jaunu kredītkartes īpašnieku. Vai šie izdevumi attaisnojas? Nē! Bet tiek iegūta atļauja kartes īpašniekiem piedāvāt citus pakalpojumus. *Amex* saviem klientiem pārdod plašu produktu klāstu, ne tikai *American Express* karti vien. Ar modernu datubāzes pārvaldīšanas rīku palīdzību viņi seko līdzi klienta darbībām, lai pielāgotu piedāvājumus attiecīgajam individam. Iegūto atļauju firma izmanto kā iedarbīgu līdzekli ieņēmumu palielināšanai.

Padomājiet, kā jūs izvēlētos jauku restorānu vakariņām? Jūs visticamāk nepievērstu uzmanību kādai nejaušai ziņai, kas izvietota nejauši izvēlēta vietā un laikā. Tāpat arī, ja par to uzzinātu no kāda pilnīgi bezpersoniska telemārketinga aģenta zvana vai no nelūgta tiešā pasta sūtījuma, ka jūs tādu ieteikumu ignorētu. Taču, ja restorānu rekomendētu uzticams paziņa, jūs droši vien pamēģinātu.

Atļaujas mārketinga pamatideja - Pārtraukšanas mārketinga nav veiksmīgs, jo nespēj piesaistīt pietiekami lielu uzmanību. Atļaujas mārketinga dod rezultātus, izmantojot šo pašu problēmu savā labā – vienkārši visam uzmanības nepietiek.

Internets ir ienesis pārmaiņas gandrīz visās dzīves jomās, un tas pārveidojis mārketingu, un vecais mārketinga mirs tam zem kājām. Izplatītāji, kas finansēja Interneta eksplozīvo attīstību, paši būs pirmie upuri. Viņu eksperimenti, pārspīlētais, sensacionālais reklāmas un publicitātes bums atvērs ļaudīm acis, liekot aptvert, ka vecie likumi vairs nav vajadzīgi. Jums būs nepieciešams līdzeklis, kas dod rezultātu. atļaujas mārketinga der gan lieliem, gan maziem uzņēmumiem. tas darbojas gan *on-line* režīmā, gan tradicionālā vidē, gan attiecībā ar patērētājiem, gan arī biznesa klientiem.

Pastāv tikai divu veidu uzņēmumi: drosmīgie un mirušie. Ceru, ka esat starp pirmajiem!

Masu mediji ir miruši - Lai dzīvo *nišu* mediji!



INTERESANTA INFORMĀCIJA:

Saskaņā ar jaunākajiem datiem pastāv gandrīz divi miljoni dažādu komerciālu Interneta mājas lapu. Tas savukārt nozīmē, ka uz katru no tām var rēķināt apmēram divdesmit piecus cilvēkus virtuālajā režīmā ... nekāds dižais tirgus Pārtraukšanas mārketinga speciālistiem nesanāk. Interneta pārlūkprogrammas *Alta Vista* datu bāzē esot 100 miljoni mājas lapu. Izrādās, ka cilvēkiem, kas meklē informāciju virtuālajā režīmā, *Alta Vista* nosūta ap 900 miljoniem lapu mēnesī. Tas nozīmē, ka ik mēnesi katra pārlūkprogrammā reģistrētā lapa vidēji tiek apmeklēta tieši deviņas reizes. Ir ieguldīti miljoniem dolāru, lai izveidotu stilīgas uzņēmumu mājas lapas, bet šajā pārlūkprogrammā tās apmeklē un atrod vidēji 9 cilvēki mēnesī.

Interneta mājas lapās ieguldīts vairāk nekā miljards dolāru ar vienu mērķi – izlauzties cauri troksnim. *General Electric* mājas lapa satur tūkstošiem informatīvo lapu. *Ziff – Davis* savējā piedāvā 250 000 lapu! Šādi mēģinot pārspēt troksni, rodas visneefektīvākais mārketinga.

TESTS:

Uzrakstiet visu uzņēmumu nosaukumus, kuru reklāmas vakar vakarā redzējāt savā iemīļotajā TV!



Plakāts no festivāla Golden Hummer 2006

Ja esat uzrakstījis vairāk kā 10%, apsveicam, jūs esat IZŅĒMUMSI!

ĒKONOMISKĀ POLITIKA UN STRUKTŪRPOLITIKAS PRIORITĀTES

Latvijas nacionālā Lisabonas programma 2005.–2008. gadam

Informāciju sagatavoja
Žanete Tauriņa

2000.gadā Lisabonā Eiropadome apstiprināja Eiropas Savienības stratēģiskās attīstības dokumentu (tālāk tekstā – Lisabonas stratēģija), kurā galvenais mērķis tika noteikts desmit gadu laikā izveidot ES par viskonkurētspējīgāko un dinamiskāk uz zināšanām balstīto ekonomiku pasaulē, kas nodrošinātu ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi ar vairāk un labākām darba vietām un lielāku sociālo kohēziju.

2004.gada novembrī *V.Koka (W.Kok)* vadītā Augsta līmeņa darba grupa, kura tika izveidota pēc Eiropadomes priekšlikuma, lai sagatavotu neatkarīgu ziņojumu par Lisabonas stratēģijas īstenošanas gaitu, iesniedza Eiropas Komisijai ziņojumu „Pieņemot izaicinājumu: Lisabonas stratēģija izaugsmei un nodarbinātībai”. Ziņojumā ir atspoguļots dalībvalstu progress Lisabonas stratēģijas prioritārajās jomās, par pamatu ņemot kvantitatīvus makroekonomiskus rādītājus. Tajā novērtēta iespējamība līdz 2010.gadam sasniegt 2000.gada Lisabonas Eiropadomes sanāksmē uzstādītos mērķus un secināts, ka pašreizējais lēnais progress saistīts ar to, ka dalībvalstīm trūkst politiskās gribas ieviest nepieciešamās strukturālās reformas. Līdz ar to dalībvalstis tiek aicinātas aktīvāk rīkoties stratēģijas ieviešanā. Darba grupa at-

zīst, ka Lisabonas stratēģijas mērķi ir izplūduši, un uzsver, ka turpmāk nepieciešams koncentrēties uz vissvarīgāko – izaugsmi un nodarbinātību.

Ņemot vērā *V.Koka* ziņojumos izteiktās rekomendācijas, 2005. gada februārī Eiropas Komisija iepazīstināja ar jaunu Eiropas Savienības stratēģiju, lai veicinātu izaugsmi un nodarbinātību. Šīs stratēģijas mērķis ir no jauna iedzīvināt Lisabonas stratēģiju. Eiropas Komisija norāda uz trim galvenajiem uzdevumiem, kas jāveic, lai nodrošinātu Lisabonas stratēģijas mērķu izpildi: 1) jānodrošina, ka Eiropa ir pievilcīga vieta investīcijām un darbam; 2) jāveicina zināšanu lomas un inovāciju pieaugums izaugsmes nodrošināšanai un 3) jārada nosacījumi nodarbinātības attīstībai.





2005.gada martā Eiropadome apstiprināja atjaunoto Lisabonas stratēģiju, paredzot nepieciešamību koncentrēt tās politiku uz izaugsmi un nodarbinātību. Tika nolemts, ka katrai dalībvalstij ir jāizstrādā nacionālās reformu programmas 2005.-2008.gadam un tās jāiesniedz Eiropas Komisijai līdz 2005.gada 15.oktobrim. Savukārt 2005.gada jūlijā Eiropadome apstiprināja Integrētās pamatnostādnes izaugsmei un nodarbinātībai, kurās apvienotas Vispārējās ekonomikas politikas un Nodarbinātības vadlīnijas, un tās ir pamats nacionālo reformu programmu izstrādei.

Atbilstoši Eiropadomes 2005.gada marta sanāksmes aicinājumam Latvija ir sagatavojusi nacionālo Lisabonas programmu 2005.-2008.gadam (tālāk tekstā Programma) un 2005.gada oktobrī iesniegusi Eiropas Komisijai. Programma ir politikas plānošanas dokuments, kas parāda, ko Latvija vidēja termiņa periodā darīs mērķa – valsts izaugsmes un nodarbinātības veicināšanas – sasniegšanai un kā ievieš Padomes 2005.gada jūlijā apstiprinātās Integrētās pamatnostādnes. Tā ir balstīta uz Latvijā pieņemtajiem politikas plānošanas dokumentiem un atspoguļo Latvijas būtiskākās problēmas Lisabonas stratēģijas mērķu sasniegšanai, norāda galvenos rīcības virzienus un pasākumus problēmu risināšanai, kā arī mērķu sasniegšanai rezultātīvos rādītājus.

Latvijas Nacionālā programma 2005.-2008.gadam nosaka, ka 2008.gadā Latvijas IKP uz vienu iedzīvotāju ir jāsasniedz 51%

apmērā no ES vidējā līmeņa (2004.gadā – 43%) un 2010.gadā – 54%. Mērķa sasniegšanai 2005.-2008.gadā jānodrošina ikgadējais IKP pieaugums 6-8% apmērā.

Latvija ir definējusi kopumā 23 rezultātīvos rādītājus vidēja termiņa periodam.

Programma iezīmē piecus galvenos ekonomiskās politikas pamatvirzienus Lisabonas mērķu sasniegšanai Latvijā, un tie ir:

- makroekonomiskās stabilitātes nodrošināšana;
- zināšanu un inovāciju stimulēšana;
- investīcijām un darbam labvēlīgas piesaistošas vides veidošana;
- nodarbinātības veicināšana;
- izglītības un prasmju uzlabošana.

Katrā no šiem ekonomiskās politikas pamatvirzieniem ir definēti galvenie uzdevumi (prioritātes) un noteikti konkrēti pasākumi ar izpildes termiņiem un, ja valdība lēmusi, arī finansējums.

Latvijas nacionālā Lisabonas programma ņem vērā Eiropas Savienības nostādni par nepieciešamību atdalīt ekonomisko izaugsmi no resursu izmantošanas, lai tautsaimnieciskie un sociālie panākumi netiktu gūti uz dabas resursu pārmērīgas izmantošanas un vides kvalitātes pasliktināšanas rēķina.

Avots: Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. LR Ekonomikas ministrija. Rīga, 2006.gada jūlijs, 92.-93.lpp.

KLIENTU APKALPOŠANAS STANDARTS – NEPIECIEŠAMĪBA VAI MODES LIETA UZŅĒMUMĀ?



Agita Šmitiņa

Psiholoģijas maģistre, LU Izglītības
vadības apakšnozares
doktorantūras doktorante,
Vidzemes augstskolas un LU lektore

**“Klientu apkalpošanas standarts”,
“Darbinieka rokasgrāmata”,
“ABC darbā ar klientu”,
“Pamatnosacījumi klientu apkalpošanā”** – šie nosauku-
mi apzīmē ļoti līdzīgas lietas, ietverot galvenās vadlīnijas,
kā arī detalizēti izstrādātas darbības, uzvedības un ārējā
izskata nosacījumus darbiniekam, kurš ir iesaistīts klientu
apkalpošanas procesā.

Vai visiem uzņēmumiem, kuru tiešais darbs saistīts ar ārējo
klientu apkalpošanu, ir nepieciešami šādi apkalpošanas un
darbinieka uzvedības standarti, vai arī tā ir vairāk “modes
lieta”, bez kuras, piemēram, mazā un nelielā uzņēmumā,
instruējot darbinieku un paļaujoties uz tā profesionalitāti,
varētu iztikt?



Rakstā apskatīsim Klientu apkalpošanas Standarta (turpmāk – KAS vai Standarts) nozīmi un lietderību no uzņēmuma, darbinieka, klienta skatījuma, kā arī ieskicēsim galvenie soļi KAS izstrādē.

Klientu apkalpošanas standarta pamatuzdevumi

Svarīgākais standarta uzdevums ir atspoguļot to, kāda servisa līmeni klients saņem jūsu kompānijā, kā arī tas ir iedarbīgs veids, kā noteikt klienta vēlmes. KAS parasti ir vienots visam uzņēmumam, un to ievēro ikviens uzņēmuma darbinieks ikvienā tā filiālē. Taču uz dažādām amatu grupām var attiekties atsevišķas Standarta sadaļas, atkarībā no nodaļas vai amata specifikas. Parasti nelieliem vai darbībā vienotiem uzņēmumiem (piemēram, viesnīcu ķēdei) ir vienoti standarti visiem darbiniekiem, taču lielos un darbībā daudzpusīgos uzņēmumos (piemēram, bankās) Standarti ir daudzslāņaināki, bieži aprakstīti arī vairākās rokasgrāmatās.

Standarts definē, kas uzņēmumam ir klients – ienākumu devējs, draugs vai sadarbības partneris. Arī no šī klienta definējuma veidojas apkalpojošā personāla attieksme, jo darbiniekam būs darbā jāpielieto atbilstošas prasmes un kompetences, kuras orientētas uz noteiktu klientu (piemēram, ja klients tiek definēts kā darbinieka tuvākais draugs darba laikā, darbiniekiem arī pret to ir jāizrāda rūpes un gādība; savukārt, ja klients netiek definēts, vai arī uzņēmuma vadības attieksme pret klientu ir augstprātī-

ga, arī darbinieku ļoti ātri pārņem pārkuma pilnu vai nicinošu attieksme pret klientu).

Standarts nosaka prasības darbinieka prasmēm, iemaņām un kompetencēm, kā arī nosaka gan firmas, gan darbinieka vizuālo tēlu, un ļauj ātri atpazīt firmas darbinieku starp nejausiem cilvēkiem vai klientiem.

Standarts nosaka darbinieka uzvedības normas, formalitātes pakāpi un toni, kā arī vienotu komunikācijas kārtību standartizētā situācijā – runājot pa telefonu, rakstot e-pastu, uzklusot klientu sūdzības vai arī sniedzot klientam informāciju.

Standarts nosaka arī prasības produkta pārdošanai, noformēšanai, darījuma noslēgšanai un atbildības līmenim, kā arī var paredzēt specifiskas nianšes, darbinieka rīcību konfliktsituācijās, kā arī problēmu risināšanas kārtību.

Standarts var attiekties uz

- produkta kvalitāti (piemēram, istabas kvalitāte viesnīcā)
- procedūru ātrumu un vienkāršību (piemēram, gaidīšanas laiks rindā pie informācijas stenda)
- personisko kontaktu kvalitāti (piemēram, darbinieka atsaucība, izstāstot dienas ēdienkartes īpatnības restorānā)

Ieguvumi no Klientu Apkalpošanas Standarta uzņēmumā

Ieguvumi uzņēmumam:

- Kaut arī katrs darbinieks ar standartiem ir rūpīgi jāiepaizstina, tie ļauj ietaupīt laiku un resursus katra darbinieka



- individuālai apmācīšanai;
- Uzņēmuma vadība var būt pārliecināta, ka dara visu, lai klients saņemtu līdzīgu labāko apkalpošanas līmeni visās uzņēmuma nodaļās vai filiālēs;
- Veidojot un attīstot KAS, uzņēmumam ir atkārtoti jāpārskata sava attieksme pret klientu, jādefinē un jāapzina sava un klientu vērtību sistēma, kā arī jānovērtē jau esošo apkalpošanas procesu kvalitāte un izpildes līmenis;
- KAS ļauj vadībai labāk novērtēt darbiniekus, kuri strādā ar klientiem;
- Tā kā prasības darbinieka kompetencēm, izskatam un uzvedības stilam ir vienotas, ar Standartu palīdzību uzņēmumā var veidot labāku mikroklimatu starp kolēģiem.

Klientu apkalpošanas standartu veidošana uzņēmumā.

Klientu apkalpošanas standartu izveide uzņēmumos var notikt dažādos veidos.

Lielo uzņēmumu meitas uzņēmumi pielāgo jau esošos KAS savai uzņēmuma vai reģiona specifikai (piemēram, ēdinašanas uzņēmumu ķēdes). Ir uzņēmumi, kuri pielāgo savai specifikai citu uzņēmumu standartus. Mazie vai vidējie uzņēmēji, veidojot biznesu, reizēm izvēlas noteikt galvenās vadlīnijas klientu apkalpošanā un pēc laika pārstrādāt tās detalizētos standartos. Ir, protams, uzņēmumi, kuri KAS savā darbā neizmanto un par tiem *galvu lieki nelauza...*

“Klientu apkalpošanas standarti ir mēraukla, kas nosaka, kā darbojas Jūsu apkalpošanas procesi”

N.Leiks, K.Heiki

Ieguvumi darbiniekam:

- Tiek novērtēti daudzi pārpratumi attiecībā uz darbinieka pienākumu, izskata un komunikācijas stila izpratni - darbinieks (vai arī vadītājs) domstarpību gadījumos var atsaukties uz Standartā ietvertu uzvedības, izskata vai kompetenču aprakstu;
- Dod klientu apkalpošanas speciālistam galvenās darba norādes, arī to, kā rīkoties neparedzētās situācijās;
- Rada darbiniekam lielāku izpratni par uzņēmuma attieksmi pret klientiem, sniedz informāciju par to, kam klienta acīs ir vislielākā vērtība un kā darbinieks var klienta vajadzības piepildīt;
- Rada izpratni arī par iekšējo klientu (kolēģu, vadības, sadarbības partneru) nozīmi un savstarpējo attiecību regulāciju.
- Uzsver darbinieku atbildību kopējā mērķa sasniegšanā.

Ieguvumi klientam:

- Klienti saredz vienoto standartu kā pierādījumu servisa un organizācijas kvalitātei, stabilitātei un uzticamībai;
- Klients var būt pārliecināts, ka saņems kvalitatīvu un nemainīgi laipnu apkalpošanu jebkurā laikā vai uzņēmuma nodaļā;
- Klientam tiek radīta viņa vērtības izjūta - ar viņu un viņa vajadzībām un vēlmēm rēķinās. Klients var būt pārliecināts, ka uzņēmums viņa labā dara visu iespējamo;
- Tiek atvieglināta daudzu problēmsituāciju risināšana, jo standartos ir paredzēta iespējamā procedūra un risināšanas kārtība (piemēram, lidostā, pasažierim nokavējot lidmašīnu).

KAS veidošanas pamatnosacījumi

Galvenais, kas jāņem vērā, izstrādājot KAS, ir **pašreizējā stāvokļa novērtēšana**. Ir nepieciešams izprast pašreizējās norises uzņēmumā, izmērot vai novērojot to, ko darāt patlaban; noteikt, kādā līmenī apkalpošanas procesi darbojas pašlaik un ko nepieciešams uzlabot, lai nodrošinātu apkalpošanas augstāku līmeni. Svarīgi arī apzināt, kam klienta acīs ir vislielākā vērtība (tas palīdzēs vērtēt vislielāko uzmanību tiem procesiem, kas palīdz šīs vērtības piepildīt). Divi svarīgākie mērījumu vai novērtējumu veidi ir kvalitatīvie mērījumi (attieksmes, atsauču novērtējums) un kvantitatīvie mērījumi (saistīti ar apkalpošanas laiku un iespējamo kļūdu koeficienta novērtējumu)

Jāņem vērā, ka **efektīvi Klientu Apkalpošanas Standarti ir:**

- Specifiski - pielāgoti konkrētam uzņēmumam, amatam;
- Koncentrēti - norāda konkrētu veidu, kā (nevis kāpēc) personālam vajadzētu rīkoties;
- Izmērāmi - ir novērojami un objektīvi. Laba apkalpošana nozīmē dažādas lietas dažādiem cilvēkiem, tāpēc ir svarīgi, ka tiek aprakstīts, kāda uzvedība apliecina labo apkalpošanas līmeni;
- Veidoti, ņemot vērā klientu specifiku;
- Veidoti kopā ar klientu apkalpošanas speciālistiem;
- Īstenojami ikdienā un akceptēti no darbinieku puses.

Tālāk KAS izstrādāšana sastāv no vairākiem soļiem:

Servisa aspektu (posmu) definēšana: tiek uzskaitīti visi servisa posmi klientu apkalpošanas ciklā, turklāt skatot šos posmus arī no klienta viedokļa. Piemēram, klientu apkalpošanas ciklu viesnīcā var veidot no šādiem posmiem:

- Vietu rezervēšana;
- Reģistrēšanās viesnīcā;
- Viesnīcas numuru lietošana;



- Izrakstīšanās no viesnīcas.

Servisa galveno soļu izstrādāšana katrā posmā: precīzi tiek aprakstītas visas darbības, kuras notiek šajā posmā. Piemēram, klientam reģistrējoties viesnīcā, galvenās darbības varētu būt šādas:

- Klients ierodas uzņemšanā;
- Administrators sveicina klientu;
- Administrators pārbauda klienta rezervāciju;
- Administrators jautā, kādā veidā klients maksās;
- Klientam tiek iedota istabas atslēga.

Katra soļa servisa kvalitātes paaugstināšana: tiek atbildēts uz jautājumu, kādas galvenās servisa kvalitātes šajā solī ir nepieciešamas un kāda personāla uzvedība to apliecina. Šajā solī var tikt

pīgi jāpārdomā, vai lietderīgāk ir standartu pārņemt no kādām esošām organizācijām, veidot pašiem vai arī pieaicināt konsultāciju speciālistus, kuri Jūsu uzņēmumam standartu izveidos. Jāizveido komunikācijas sistēma, kā standarts tiks iepazīstināts ar personālu, ieviests praksē, kā arī iespējamās šķēršļus, kas ieviešanā varētu rasties. Nepieciešams arī izstrādāt shēmu, kā standarti tiks mērīti, pārbaudīti, cik bieži tiks pārskatīti un uzlaboti. Jāatceras, ka Klientu Apkalpošanas Standarts nav nemainīga, ilgus gadus kalpojoša "Bībele", bet dzīva un nepārtraukta saruna ar darbiniekiem, vadītājiem un, galvenais, klientiem. Tas ir kā grāmata, kura ir mainīga, interaktīva un papildināma ar jaunām nodaļām, sekojot līdzi laika un notikumu attīstībai uzņēmumā.

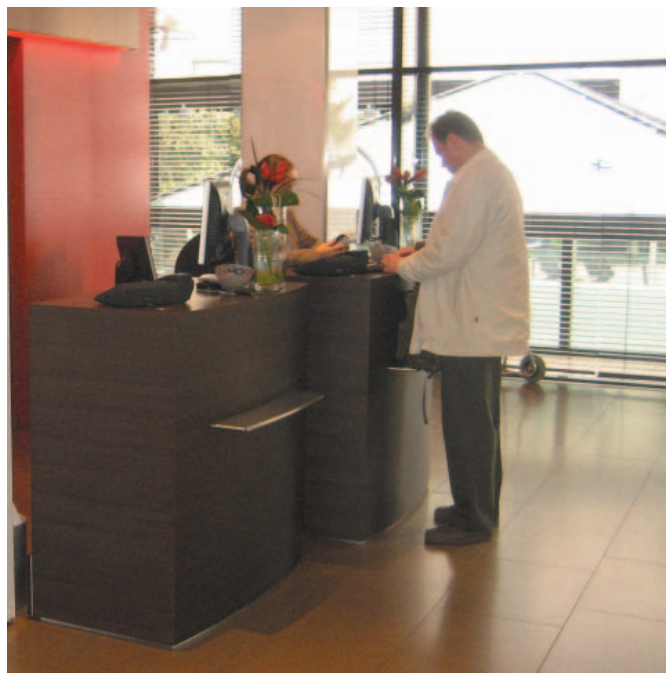
Klientu Apkalpošanas Standarts ir efektīvs instruments tiešajā klientu apkalpošanas darbā, darbinieku novērtēšanā, kā arī uzņēmuma attīstības un efektivitātes mērīšanas procesā.

ietverta arī problēmsituāciju risināšana un konkrēts uzvedības apraksts:

Piemēram, pie Klienta reģistrācijas viesnīcā kā galvenās servisa kvalitāti varētu nosaukt draudzīgu un pretimnākošu attieksmi (jo šī attieksme veido 1.iespaidu par uzņēmumu, kā arī rada pamatu klienta apmierinātībai ar uzņemšanu). Līdz ar to personāla darbības aprakstā jāietver konkrēta uzvedība, kas šīs kvalitātes apliecina:

- Administrators sagaida klientu ar smaidu, pieklājīgi viņu sveicina, uztur acu kontaktu un apsveic ar ierašanos viesnīcā (servisa kvalitāte: draudzīgums, pieklājība, pozitīva attieksme)
- Administrators jautā pēc klienta vārda, lieto to sarunājoties (servisa kvalitāte: īpaša, personīga attieksme)
- Pārbaudot rezervāciju, klients tiek lūgts nedaudz uzgaidīt (servisa kvalitāte: uzmanība pret klientu)
- Klientam tiek sniegta informācija par istabu, ēdināšanu, baseinu un pirts izmantošanas noteikumiem (servisa kvalitāte: informētība, precizitāte)
- Klientam tiek jautāts, vai viņš vēlas, lai to no rīta pamodina (servisa kvalitāte: iniciatīva, rūpes par klientu)
- Ja vairāk kā trīs cilvēki gaida rindā- ja iespējams, pasauciet otru kolēģi, vai arī lūdziet klientus nedaudz uzgaidīt (servisa kvalitātes- procedūru ātrums, uzmanība pret klientu, problēmsituāciju risināšana)

Veidojot Klientu Apkalpošanas Standartu uzņēmumā, noteikti jādefinē standarta galvenais uzdevums uzņēmumā; jāparedz, kā standarti uzņēmumā tiks attīstīti, pilnveidoti un uzlaboti. Rū-



Avoti:

N Leiks, K.Heki Klientu apkalpošanas rokasgrāmata, Rīga, 2005.

Leland K., Bailey K. Customer Service for Dummies, Willey Publishing, Inc. 1999

Wilkie W.L. Consumer Behavior, 1994



CILVĒKS, KURŠ IEMĀCĪJA PASAULEI MĀCĪT FIZIKU

Andrejs Kļaviņš

Šoreiz pastāstīsim par personu, kuras vārds varbūt nav tik ļoti pazīstams, kā iepriekš apskatīto vēsturisko slavenību, taču viņa nozīme, iespējams, ir daudz lielāka. Jo īpaši Latvijai.

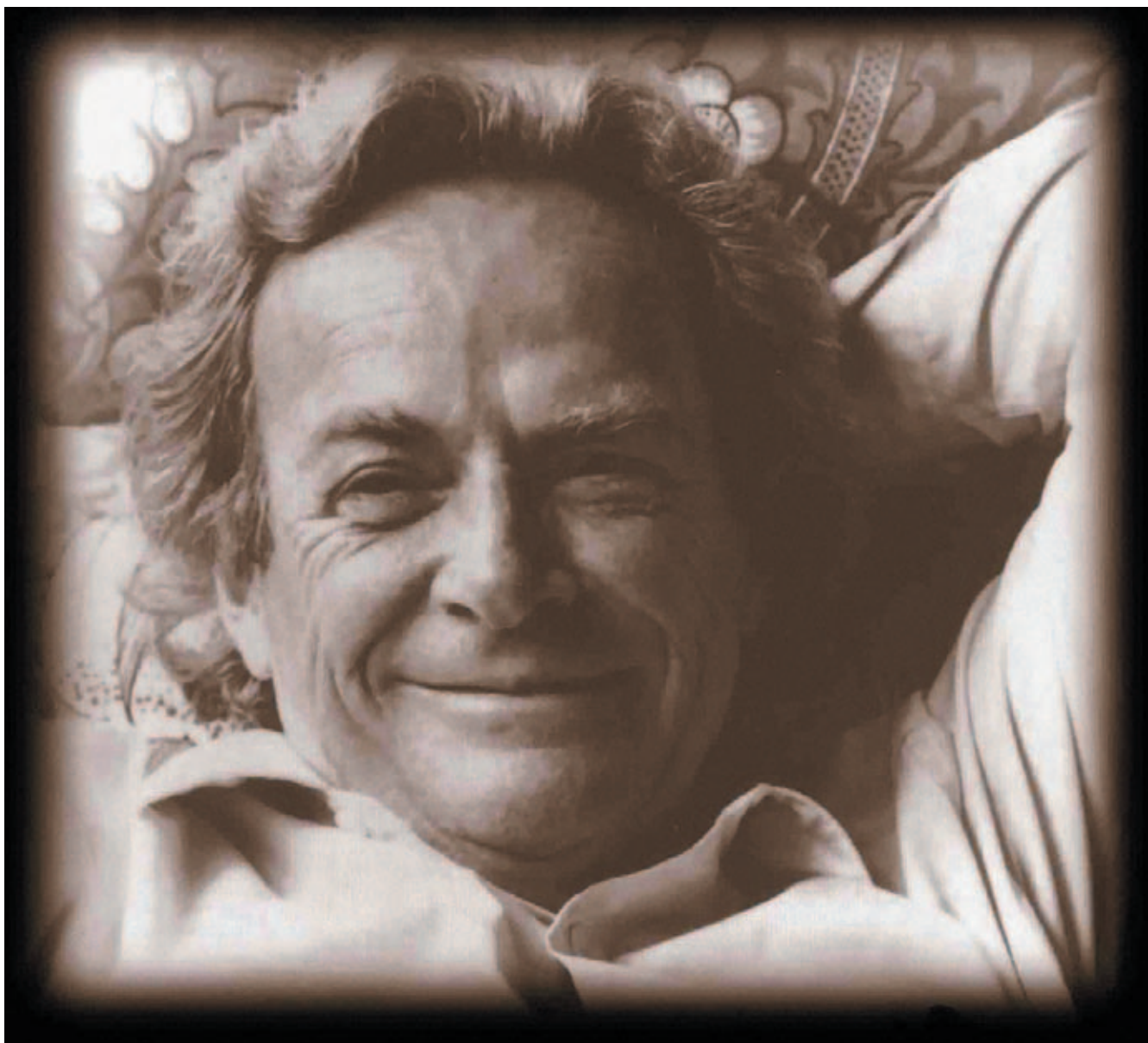
Vai jūs bijāt viens no tiem diezgan daudzajiem skolas solā, kuri fizikas stundas pavadīja snauduļojot, jo skolotāja monotonie: „ņūtoni... pretestība... džouli... Planka konstante...” ieaijāja ciešā miegā? Un vēlāk ar rokām atgaiņājāties: „Nē, es no fizikas neko pārāk neatceros.. es jau vairāk pa ekonomisko vai humanitāro līniju...”? Diemžēl šobrīd Latvijā ir nepatīkama situācija, kad eksakto zinātņu interesentu skaits ir kļuvis kritiski neliels attiecībā pret pārējo jomu studētājiem, kas kopumā apdraud Latvijas attīstību. Tāpēc šajā mirklī būtu vērtīgi atcerēties šī raksta galveno tēlu – Ričardu Fainmanu, kurš varētu mums palīdzēt.

Ja palūgsim uz ielas garāmgājējam nosaukt kādus slavenus fiziķus, tad visdrīzāk pirmo izdzirdēsīm Einšteina vārdu. Droši vien Ņūtonu arī kāds atcerēsies. Varbūt no nesenākajiem, piemēram, Stīvens Hokins - būs palicis prātā ar saviem melno caurumu pētījumiem. Taču Ričardu Fainmanu, vienu no nozīmīgākajiem 20. gadsimta otrās puses fiziķiem, droši vien tikai retais atminēsies. Un velti. Jo Fainmans bija ne tikai lielisks fiziķis un Nobela prēmijas laureāts, bet arī ļoti interesanta personība, kura aizrā-

vās ar dažnedažādiem dīvainiem atjautības uzdevumiem (piemēram, durvju mūkēšanu), bija fantastisks orators un asprātīgs lektors studentu priekšā, bet pats galvenais Fainmana nopelns bija viņa pedagoga talants.

Pētīt vienu no vismulsinošākajām fizikas nozarēm – kvantu fiziku un saņemt tajā Nobela prēmiju noteikti nav viegli. Taču spēt izskaidrot saprotamā valodā fiziku tā, kā to pirms tam vēl neviens nebija darījis, ir daudz lielāks sasniegums. Fainmana sarakstītā





grāmata, kuru veidoja viņa paša lekciju kompilācija, „Fainmana fizikas lekcijas” (*Feynman Lectures on Physics*) tiek uzskatīta par pasaulē vispopulārāko fizikas grāmatu, kura sarakstīta pirms 40 gadiem, taču vēl joprojām ir aktuāla un vērtīga lasāmviela.

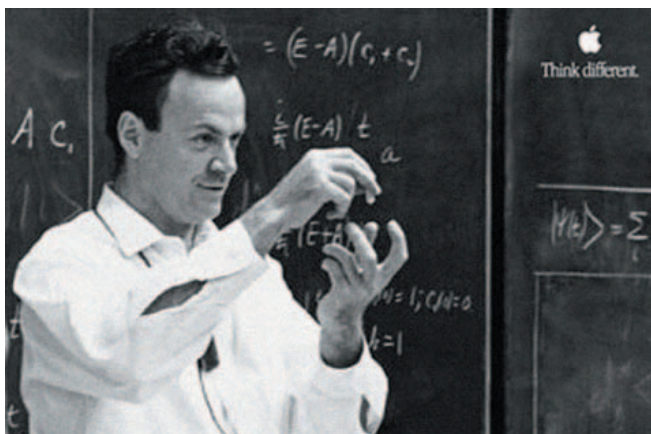
Tēvs gribēja zinātnieku

1918. gada 11. maijā Ņujorkā kādā ebreju ģimenē piedzima pilnajā vārdā Ričards Filips Fainmans. Viņa ģimene cītīgi katru piektdienu apmeklēja sinagogu, taču ģimene nebija īpaši reliģioza – gluži otrādi, Ričarda tēvs Melvils Fainmans aicināja dēlu apšaubīt un aplūkot skeptiski visu ortodoksālo. Tieši Fainmana tēvs visvairāk ietekmēja to, par ko viņa dēls izaugs, jo viņš jau pirms bērna dzimšanas bija nolēmis, ka, ja viņam būs dēls, tad viņš audzinās no viņa zinātnieku.

Kad Ričards piedzima, Melvils aktīvi sāka realizēt savu sapni,

taču viņa pieeja bija smalka – viņš nevis šauri un vienkārši grūda dēlu vienas karjeras izvēles virzienā, mācot konkrētus faktus un postulējot „tu būsi tāds un tāds”, bet gan tā vietā, lai mācītu jau eksistējošas zināšanas, aicināja dēlu identificēt un atpazīt, ko viņš nezināja un nemācēja. Tādā veidā spējot konstanti kritiski novērtēt savas zināšanas, jaunais Fainmans atbrīvojās no konvencionālās domāšanas robežām, kas vēlāk ļāva viņam veikt milzīgus atklājumus.

Ja no sava tēva Fainmans iemantoja spēju kritiski un loģiski domāt un analizēt informāciju, tad no savas mātes Lusillas viņš ieguva lielisku humora izjūtu un spēju izdomāt un stāstīt dažādus stāstus. Bez šīm kvalitātēm Fainmans diez vai būtu spējis kļūt par leģendāru fizikas lektoru, kurš varēja tik saistoši un atbrīvoti stāstīt par sarežģītām fizikālām problēmām.



Jaunais izgudrotājs

Jau bērnībā Ričards visu apguva pašmācīšanās ceļā. Viņš ļoti aizrāvēs ar *Encyclopaedia Britannica* lasīšanu, no kuras iemācījās savas pirmās eksaktās zināšanas. Fainmans bija jau apguvis elementāro matemātiku pirms vēl viņš sāka iet skolā, un viņam mājās bija pašizveidota laboratorija, kurā viņš eksperimentēja ar elektrību, gaismas spuldzēm un veciem radio. Viņam pat izdevās izgatavot primitīvu signalizācijas sistēmu. Sākot savas mācības, Fainmanam bija pilnīgi skaidrs, ka viņu interesēja tikai matemātika un dabas zinības.

stāvēja noteikta kvota – cik daudz ebreju procentuāli drīkstēja būt vienas augstskolas sastāvā. Tāpēc tā vietā Ričards iestājās Masačusetsas tehnoloģiju institūtā, kurā viņš četru gadu laikā apguva visus teorētiskās fizikas kursus un saņēma bakalaura grādu. Interesants ir fakts, ka, lai arī Fainmanam bija lieliskas rekomendācijas un fantastiski darba spēju rādītāji, vasarā daudzās darba vietās viņu nepieņēma. Acīmredzot vienīgais iemesls tam bija viņa ebreju izcelsme.

Lai turpinātu savas maģistra un doktora studijas, 1939. gadā Fainmans iestājās Prinčtonas universitātē, kur viņš saņēma augstāko iespējamo punktu skaitu matemātikas un fizikas iestājeksmānos (kas bija ļoti rets gadījums), taču ļoti vāji uzrakstīja vēstures un angļu valodas eksāmenus. Prinčtonā Fainmans turpināja studēt fiziku un pievērsa savu uzmanību tieši kvantu fizikai, kurai izstrādāja pētīšanas metodes kopā ar savu darba vadītāju Džonu Vīleru. Pirmo semināru, kuru vadīja Fainmans, apmeklēja tādas tobrīdējās fizikas slavenības kā Einšteins, Pauli un Noimans. Biogrāfs Džeimss Glaiks šo Fainmana dzīves posmu raksturoja ar šādiem vārdiem:

23 gadu vecumā Fainmans bija jau sasniedzis savu fiziķa spēju kulmināciju, tobrīd uz zemes nebija neviena fiziķa, kurš varētu līdzināties viņa pārbagātajām zināšanām un spējam operēt ar praktiskās un teorētiskās fizikas materiāliem. Tās nebija tikai viņa matemātiskās spējas (lai arī varēja manīt, ka matemātiskais

Fainmans bija jau apguvis elementāro matemātiku pirms vēl viņš sāka iet skolā, un viņam mājās bija pašizveidota laboratorija, kurā viņš eksperimentēja ar elektrību, gaismas spuldzēm un veciem radio.

Skolas laikā viņš turpināja pieturēties pie ieraduma izgudrot eksistējošas lietas no jauna, un censties risināt dažādas problēmas radošā, savādākā veidā. Matemātikā mācoties trigonometriju, Fainmans pārveidoja visas formulas un pat izgudroja savu pieraksta veidu, kuram gan piemita zināma problēma – neviens cits no nevarēja atpazīt, kas skolotājiem nederēja. Vasaras darbos viņš izgudroja jaunu metodi, kā pārnēsāt pēc iespējas vairāk traukus un kā sagriezt pēc iespējas ātrāk pupiņas. Lai arī daudzas no šīm idejām bija asprātīgas, ne vienmēr tās bija ļoti efektīgas.

Studiju gadi

Ričardam ļoti patika dažādas matemātiska rakstura mīklas, un skolā viņš bija īsts skolas zvaigzne šajā jomā; savā pēdējā mācību gadā vidusskolā Fainmans uzvarēja Ņujorkas Universitātes rīkotajā matemātikas olimpiādē. Pēc skolas Fainmans mēģināja iestāties Kolumbijas koledžā, taču netika, jo tobrīd Amerikā pa-

modelis, kuru bija radījusi Vīlera-Fainmana sadarbība, bija manāmi pāri paša Vīlera spējam), Fainmans ar biedējošu vieglumu spēja uztvert matemātisko vienādojumu galveno jēgu, gluži kā Einšteins, kad tas bija šādā vecumā.

Hobijs – uzlauzt seifus, darbs – izgatavot atombumbu

1942. gadā Fainmans ieguva doktora grādu Prinčtonā un slavu ar savām spējām, tāpēc viņu sāka virzīt Manhetenas projekta virzienā, lai radītu atombumbu, jo Otrais Pasaules karš jau bija sācies. Sākotnēji Fainmans bija pret to, taču viņu pierunāja, norādot uz iespēju, ka vācieši varētu atklāt atombumbas noslēpumu pirmie, kas būtu pārāk bīstami. Fainmans ātri vien tika iecelts par teorētisko darbu vadītāju, un viņam bija jārisina problēma, kā atdalīt Urānu 235 no Urāna 238, kas bija nepieciešams kodolreakcijai.

Paralēli viņa darbam pie atombumbas viņa dzīvē notika tragē-



dija – viņa draudzenei Arlēnei Grīnbaumai tika diagnosticēta tuberkuloze. Fainmans vēlējās viņu precēt, un tā arī izdarīja par spīti tam, ka viņa ģimene bija kategoriski pret, un neviens ģimenes loceklis neieradās viņa kāzās. Tā pa darbadienām Fainmans cītīgi strādāja pie kodolreakcijas teorētiskajām problēmām un brīvdienās steidzās uz slimnīcu pie savas slimās sievas. Šajā sarežģītajā un grūtajā laikā Fainmans atklāja sev jaunu hobijs – seifu uzlaušanu.

Atombumbas dokumentu un aprēķinu noslēgta glabāšana skatījās augstākā prioritāte, taču Fainmanam radās šaubas par to

stādīja sev mērķi, atrast veidu visu izskaidrot tā, lai to spētu saprast pat pirmā kursa studenti. Kā viņš pats teica: „ja mēs kaut ko nevaram izskaidrot pirmā kursa studentiem, tad mēs paši to nesaprotam”. Te viņam palīdzēja no mātes mantotā humora izjūta un spēja aizrautīgi stāstīt. Viņa lekcijas kļuva ļoti populārās un tās sāka apmeklēt arvien vairāk un vairāk studentu, kuri pat nebija saistīti ar viņa vadītajām studijām. Auditorijas bija stāvgrūdām pilnas katrā viņa lekcijā.

Pamazām Fainmans atkal atrada sevī vēlmi turpināt paša uzskaitos pētījumus kvantu fizikas un elektrodinamikas jomā, pie

Fainmanam radās šaubas par to laiku seifu drošību, un viņš sāka studēt seifu uzlaušanu un izgudrot savas metodes. Pamazām viņš kļuva par ekspertu šajā jomā un pārsteidza pasauli, uzlaužot dažādus pēc visu uzskatiem pilnīgi drošus seifus.

laiku seifu drošību, un viņš sāka studēt seifu uzlaušanu un izgudrot savas metodes. Pamazām viņš kļuva par ekspertu šajā jomā un pārsteidza pasauli, uzlaužot dažādus pēc visu uzskatiem pilnīgi drošus seifus. Tā kā darbs pie Manhetenas projekta bija ļoti izolēts, vide nomācoša un garlaicīga drošības apsvērumu labad, Fainmans labprāt izstrādāja jokus uz saviem darba kolēģiem, uzlaužot viņu kodētās atvilktnes un atstājot tur joku zīmītes. Sākumā drošības darbinieki pat nobijās un domāja, ka pie viņiem ir iekļuvis spiegs.

1945. gadā Fainmans piedzīvoja traģēdiju – viņa sieva Arlēne nomira slimnīcā neilgi pirms pirmā praktiskā atombumbas eksperimenta. Fainmans vēlāk apprecējās vēl divas reizes un trešajā laulībā viņam bija divi bērni.

No mācīšanās uz mācīšanu

Kad beidzās Otrās Pasaules karš un arī darbs pie atombumbas, Fainmans sāka strādāt teorētiskās fizikas katedrā Kornelas Universitātē. Viņš bija garīgi izsīcis pēc sievas nāves un smagā darba pētījumos, tāpēc pievērsās pedagoģijai un sāka lasīt lekcijas. Kā viņš teica:

Klasē tev ir iespējas stāstīt par vienkāršām lietām, kuras tu ļoti labi pārzini. Tēv drīzāk ir jārisina problēma, vai ir kāds vieds, kā tās labāk pasniegt un padarīt vieglāk saprotamas. Ja tev neizdodas izdomāt neko jaunu, tas arī nav slikti, acīmredzot eksistējošā metode jau ir ļoti laba. Ja tomēr izdodas, tad tu esi apmierināts, ka esi radījis jaunu veidu, kā uz kaut ko paskatīties.

Šajā laika posmā Fainmans kļuva par jaunu leģendu. Viņš uz-





kuras bija sācis strādāt pirms Otrā Pasaules kara. 1950. gadā viņš sāka strādāt Kalifornijas Tehnoloģiju Institutā, kurā arī palika līdz sava mūža beigām. Tur viņš paralēli lasīja lekcijas un atkal aktīvi pievērsās saviem pētījumiem. 1965. gadā viņam piešķīra Nobela prēmiju kopā ar Švingeru un Tomonogu par „fundamentālu ieguldījumu kvantu elektrodinamikas un elementārdaļiņu pētījumos”. Vienlaikus ar viņa pētījumiem viņš turpināja lasīt asprātīgas lekcijas un pilnveidot savas pasniegšanas spējas, un lekcijas par dažādām fizikālām problēmām.

1961. gadā par pirmo kosmonautu pasaulē kļuva Gagarins, kas satrieca Ameriku, ka viņi nav spējuši apsteigt krievus. Tika nolemts, ka problēma slēpjas nevis ekonomiskajos aspektos (jo Aukstā kara laikā Amerika tomēr bija attīstītāka šajā jomā), bet gan intelektuālajos resursos, proti, cilvēkos. Bija svarīgi piesaistīt vairāk jaunos studentus eksaktajām zinībām, tieši fizikai un matemātikai. Taču, lai to izdarītu, bija jāpadara šīs zinības interesantākas un piesaistošākas. Kuram gan uzticēja šo uzdevumu, ja ne tobrīd uzlecošajai zvaigznei - lektoram Fainmanam?

Kalifornijas Universitāte nolēma atņemt visu savu veco ortodok-

sālo mācīšanas metodi, un tā vietā Fainmans kļuva par viņu jauno mācību metožu realizētāju. Viņš uzsāka jaunu savu lekciju ciklu, kuru rūpīgi dokumentēja studenti un universitātes darbinieki. No 1960. līdz 1962. tika apkopotas visas viņa lekcijas un apkopotas trijos lielos sējumos, kuri kopā veidoja leģendārās „Fainmana fizikas lekcijas”.

Ģēnija noriets

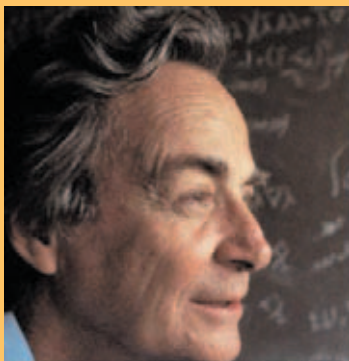
Savus mūža pēdējos gadus Fainmans pavadīja, turpinot ļoti aktīvi pētīt teorētisko fiziku, aizrāvās ar datoriem, kā arī nodarbojās ar vēl daudzām lietām, par kurām iemantoja ekscentriķa slavu. Piemēram, daži sāka domāt, ka Fainmanam piemita nākotnes paredzēšanas spējas, kad viņš 1978. gadā pēc milzīga ugunsgrēka iegādājās plūdu apdrošināšanu, un 1979. gadā notika arī milzīgi plūdi. Patiesībā gan tas bija tikai veiksmīga atgadījuma un Fainmana loģiskas prognozes par augsnes eroziju rezultāts. Fainmans pievērsās bungu spēlēšanai Brazīliešu stilā, kā arī aizrāvās kādu laiku ar gleznošanu un pat sarīkoja sev izstādi. Kādu laiku viņš nopūlējās, mēģinot iztulkot maiju hieroglifus, taču nebija pārāk veiksmīgs. Fainmans draudzējās ar daudz citiem slaveniem un interesantiem cilvēkiem, ar kuriem labprāt apsprieda visdažādākās lietas, piemēram, ar pasaules slaveno skeptiķi un burvju mākslinieku Džeimsu Randi. Viņiem bija izveidojusies tāda tradīcija, ka Randi parādīja viņam kādu triku, un pēc tam Fainmans pavadīja ilgu laiku, pūlēdamies izdomāt, kā tas ticis radīts. Viņš drīkstēja uzdot jār/nē jautājumus, lai tiktu tuvāk patiesībai, un gandrīz vienmēr arī atrisināja Randi uzdotās miklas.

Vēl viena savāda Fainmana aizraušanās bija kāds Krievijas anektēts reģions Tiva. Fainmans vāca visus iespējamus materiālus par šo vietu un cerēja kādu dienu aizbraukt uz turieni, taču Amerikas un Krievijas slikto attiecību labad nekad viņam tā arī neizdevās realizēt šo savu dīvaino sapni.

Lai vislabāk raksturotu Fainmana interesanto dzīvi, viņš izdeva grāmatiņu „Jūs noteikti jokojat, Fainmana kungs!” („*You're surely joking, Mr Feynman!*”), kurā bija apkopoti visi ar viņu saistītie interesantie nostāsti un atgadījumi. Viens no šādiem piemēriem varētu būt tāds – reiz kad kāds students satika Fainmanu uz ielas un lūdza viņam parakstīt viņa izdoto lekciju sējumu, students sāka slavēt viņa darbu ar vārdiem: „Tas ir tik labs, ikvienam vajadzētu likt to izlasīt.” To izdzirdējis, Fainmans pēkšņi sadusmojās un izsaucās: „Nē! Nevienam nedrīkst piespiest kaut ko lasīt. Es gribu lai šo grāmatu lasa tikai tie, kurus tas interesē!”, un atteicās dot autogrāfu.

Jau savas dzīves beigās 1979. gadā, kad viņam bija veiksmīgi izoperēts vēzis vēdera dobumā, kurš izrādās tur bija bijis jau sen, Fainmans turpināja veikt dažādus svarīgus pētījumus NASAi drošības jautājumos, interesējās par datoriem un kvantu datoriem, taču operācija bija novājinājusi zinātnieka ķermeni un 1987. gadā viņam atkal diagnosticēja vēzi. 1988. gadā Ričards Fainmans nomira, atstājis pasaulei bagātīgu mantojumu teorētiskajā fizikā un fizikas pedagogijā.





Ričarda Fainmana domu graudi:

- ♦ Esmu gana gudrs, lai zinātu, ka esmu stulbs.
- ♦ Nav svarīgi, cik tu esi gudrs un cik skaista ir tava teorija. Ja tā nesakrīt ar eksperimenta rezultātiem, tad tā ir nepatiesa.
- ♦ Pamatprincips ir tāds, ka tu nedrīksti piemānīt pats sevi, jo sevi ir visvieglāk apkrāpt.
- ♦ Ja jūs domājat, ka zinātne ir ļoti precīza un droša, tad tā ir tikai jūsu kļūda.
- ♦ Es piedzimu, neko nezinot un man bija pavisam nedaudz laika, lai situāciju šur tur labotu.
- ♦ Es domāju, ka es droši varu apgalvot: neviens nesaprot kvantu fiziku.
- ♦ Lai veiksmīgi radītu jaunas tehnoloģijas, realitātei jābūt pirmajā vietā virs sabiedriskajām attiecībām, jo dabu nevar piemānīt.
- ♦ Mēs cenšamies apgāzt visu, ko esam radījuši, cik vien ātri iespējams, jo tikai tā ir rodams ceļš uz progresu.
- ♦ Elementi ļoti mazā mērogā (kā elektroni) uzvedas tā kā nekas cits, ar ko mums pirms tam ir bijusi pieredze. Tie neuzvedas kā viļņi, tie neuzvedas kā daļiņas, tie neuzvedas kā mākoņi, kā bīļarda bumbas, atsperes vai jebkas cits, ko jūs jebkad esat redzējuši.
- ♦ Galaktikā ir 10^{11} zvaigžņu. Kādreiz tas bija liels skaītļis. Bet patiesībā tas ir tikai simts bīļoni. Tas ir mazāk nekā mūsu nacionālais deficīts! Ja kādreiz saucām šāds skaītļus par astronomiskiem, tagad mums tos vajadzētu dēvēt par ekonomiskiem skaītļiem.
- ♦ Tu vari zināt putna nosaukumu visās valodās pasaulē, bet, kad būsi tos visus apguvis, tu nezināsi itin neko par pašu putnu. Tāpēc labāk paskatīsimies uz putnu, lai redzētu kāds tas ir, ko tas dara – tur slēpjas īstā esence. Es iemācījos gana agri atšķirību starp kaut kā nosaukuma zināšanu un kaut kā zināšanu.
- ♦ Šaubām un skepticīsmam nav ne vainas, jo tieši pateicoties tam tiek veikti jauni atklājumi.



RUNAS MĀKSLA BIZNESAM



Lolita Pavāre

Komunikāciju Akadēmijas
Biznesa attīstības vadītāja
www.komakademija.lv

Runa nav tikai veids, kā nodot tālāk informāciju, tas ir veids, kā apdomāt visdažādākās dzīves parādības, veids, kā izpaust savu iekšējo stāvokli, veids, kā gūt baudu no savstarpējas saskarsmes. Bet galvenais, kas saista labu runu ar labu biznesu, ir fakts, ka runa ir saziņas līdzeklis, kas iesaista indivīdu noteiktā sociālajā vidē. Un business nevar pastāvēt, ja nav atbilstošas vides.

Skandināvu mitoloģijā ir dievs Bragi. Viņš ir runas mākslas un dzejas dievs, Odina un Frigas dēls. Jaunam valdniekam pirms kāpšanas tronī bija jādod svinīgs zvērests un tas jāapstiprina, vienā elpas vilcienā izdzerot īpašu Bragi velītū kausu. Ja tas neizdevās, to uzskatīja par sliktu zīmi. Zvērests, ko nodeva, piesaucot runas dievu Bragi, apliecināja, ka tas ir patiešām nesalaužams. Acīmredzot jau senie skandināvi labi saprata, cik svarīga ir runas prasme – pat gudrākais valdnieks nespēs vadīt savu tautu, ja nepratis ar to sarunāties. Nepratis aizraut un vest pretī gaišajai nākotnei – lai nu kāda tā arī nebūtu patiesībā.

Savukārt leģendārais krievis Grigorij Rasputins ar publiskām runām neuzstājās. Toties tad, kad bija jārunā „aci pret aci” – viņam nebija līdzvērtīga. Krievijas cariene Aleksandra bija tā viņa runu apmāta, ka uzstāja, lai Rasputins kļūtu par viņas dēla, troņmantnieka Alekseja privāto ārstu. Imperators Nikolajs II tam brīnumainā kārtā piekrita un Sibīrijas dziednieks kļuva par Krievijas galma ārstu. Ar to vien brīnumainā Rasputina karjera nebeidzās – viņš bija iemantojis pilnīgu imperatora laulātās draudzenes uzticību.

Arī Padomju Savienības ideologi saprata un novērtēja publis-

ko runu nozīmi. Katra partijas kongresa galvenā sastāvdaļa bija partijas ģenerālsēkretāra uzruna, kura ilga ne vienu vien stundu. Leonīds Brežņevs tika gatavots uzrunai savā pēdējā kongresā tikpat nopietni, kā olimpiskie čempioni izšķirošajam startam. Latvijas vadošās personas tāpat saprot, cik svarīgs ir īstajā brīdī pateikts vārds – tas var iegulties tautas atmiņā un kļūt vai nu par spārnotu, motivējošu frāzi, vai par gadiem ilgi apsmejamu izteicienu. Vairas Viķes – Freibergas sacītā frāze „Mēs esam lieli, mēs esam vareni” var tikt traktēta dažādi. Tiem, kas lepni par latviešu sasniegumiem – tas ir morāla spēka izpausmes pierādījums, tiem, kas grib ironizēt par kaut ko Latvijā neizdarītu, tā noder kā ironiska norāde par runas un realitātes nesakritību. Skaidrs, ka arī biznesā runātam vārdam ir liela un izšķiroša nozīme.

Svarīgi ir ne vien runāt pareizā laikā ar pareiziem cilvēkiem, bet arī runāt pareizā veidā. Nevar sarunāt „viens pret vienu” izmantot tos pašus paņēmienus, kādus lieto intervijas laikā televīzijā. Savukārt lielas auditorijas priekšā jālieto vēl citi paņēmieni. Prasmiņa runa ir arī darbinieku motivācijas sastāvdaļa. Neveiksmīga prezentācija var izjaukt gadsimta darījumu, neprasmīga indivi-





duālā komunikācija – kavēt darbinieku motivāciju. Un biznes bez darījumiem, tāpat kā biznes bez motivētiem darbiniekiem pastāvēt nevar. Uztāšanās un sarunu prasmju nozīmi biznesā ir grūti pārvērtēt. Katrā pārdošanas un menedžmenta kursā noteikti ir iekļauta sadaļa, kas veltīta runas prasmei un sekmīgai komunikācijai. Runas prasme un sekmīga komunikācija ir prasmes, kas jāapgūst, strādājot jebkurā nozarē. Ir cilvēki, kuriem šīs iemaņas iedzimtas un atliek vien likt tās lietā. Taču arī tiem, kas mulst, paskatoties pat uz tramvaja konduktoru, nevajadzētu būt izmisušiem. Vienkārši – jānonāk pie atziņas, ka ir jāiepazīst savs uztāšanās stils, lai varētu to uzlabot. Un – jāuzlabo.

Katras publiskās runas aizsākums ir mūsu ikdienas runas prasme. Tā tiek apgūta vispirms. Tikai tad seko publiskās runas iemaņu apgūšana un uzlabošana. Kā viena tā otra ir mūsu izteiksmes veids un ietekmēšanas līdzeklis. Katrai nozīmīgai sarunai vai runai nepieciešams plāns. Tomēr vēlams tik labi pārzināt sarunas tematu, lai runa (vai sarunas virzieni) no galvas jāmacās nebūtu. Neviena uzruna nedrīkst skanēt samāksloti, negaidīts sarunas pavērsiens nedrīkst pārtraukt mūsu loģiskās domas pavedienu.

Neskatoties uz to, ka ir daudzas metodes un paņēmieni, kā veidot runas, kā tās padarīt interesantas ir dažas vispārīgas iezīmes, kuru ievērošana palīdzēs izvairīties no neveiklām un kļūmīgām situācijām:

1) Runai vai sarunai jābūt mērķtiecīgai. Runātājam jābūt skaidrībā, ko un kam viņš grib pateikt, ko ar savu runu vai sarunas gaitā vēlas panākt; bezmērķīgu parunāšanos ātri vien atšifrēs un atbilstoši novērtēs. Par *small talk* nozīmē visai mērķtiecīgu sarunas virzību neformālā gaisotnē, kur nu vēl iepriekš plānota runa vai saruna.

2) Visam sacītajam jābūt skaidri dzirdamam. To var nodrošināt precīza valodas skaņu izruna un pietiekams skaļums.

3) Sagatavotajam tekstam jāatbilst literārās valodas normām, domas izteikšana jāveic visiem saprotamā un tai pašā laikā – visiem pieņemamā veidā. Lai arī klausītājs sapratis žargona izteicienus, viņam tie varbūt nebūs pieņemami un radīs vēlmi neklausīties tālāko tekstu.

4) Sacītajam jābūt saprotamam. Ļoti specifisku terminu izmantošana gan varbūt apliecina runātāja kompetenci, bet, ja netiek ievērotas auditorijas vai sarunu biedra īpatnības, tad varam no viena grāvja iebraukt otrā – akadēmiskā konferencē netiks novērtēta tautiska vienkāršruna, savukārt veco ļaužu pansionātā – velti censties spīdēt ar jaunākajiem anglicismiem.

5) Tekstam jābūt interesantam, izteiksmīgam, vēlams izmantot savu humora izjūtu. Sarunājoties jāatceras, ka pastāv ne tikai stāstījuma teikumi – varam uzdot jautājumus, lai saasinātu klausītāju uzmanību. Retoriski jautājumi rada sava veida intrigu – klausītājs gan pats zina atbildi, bet vienmēr lieku reizi gribas pārliecināties, ka arī runātājs domājis tieši to pašu atbildi.

Klasiskā izpratnē cilvēka runai ir trīs veidi: mehāniska runa, saprātīga runa un daiļruna. Mehāniska runa ir elementāra valodas skaņu savirknešanu vārdos, neizceļot vārdu nozīmi un saturu domas. Saprātīgās runas mērķis ir runājamā teksta domas izcelšana. Daiļruna sevī ietver gan perfektu mehānisko runu, gan paužamo domu izcelšanu, gan arī saturā ietvertā teksta izteiksmīgu līdzpārdzīvojumu. Secīgi apgūstot visus runas veidus, varam nonākt pie patiešām perfektas runas prasmes un būt pārliecināti, ka iekarosim katra sarunu biedra cieņu un jebkuras auditorijas uzmanību.

Lai arī no vienas puses runu var uzskatīt vienkārši par simbolisku aktivitāti, kas palīdz dokumentēt mūsu domāšanas procesu, tomēr nākas atzīt, ka vairumam cilvēku runa kalpo arī par domāšanas procesa palīg līdzekli. Ir psihologi, kas uzskata, ka runa ir nepieciešamas domāšanas procesa attīstības elements. Arī paši ikdienā varam novērot saikni starp domāšanas un runas attīstības līmeņiem. Cilvēki ar attīstītu domāšanu parasti labi runā. Bet kā vienmēr – nav likuma bez izņēmumiem. Ir daudzi veiksmīgi biznesa pasaules pārstāvji, kuru runas prasme „prasīties prasās” uzlabojama.

Cilvēka runa atšķiras no visu citu dzīvo būtnu saziņas veidiem ar to, ka tā var radīt priekšstatu pat par to, kas patiesībā nemaz nepastāv. Un otrādi – nejdzīva runa var iznīcināt to, kas pastāv – uzņēmēja reputāciju un biznesa iespējas.

UZŅĒMĒJA MAZĀ ROKASGRĀMATA

Rakstu pēc **A. Apeles** grāmatas "Runas māksla" sagatavoja **Žanete Tauriņa**

- ♦ Uzrunājot plašāku auditoriju (tās var būt lekcijas, runas vai uzrunas, prezentācijas un referāti), pievērs uzmanību skaidrai un pareizai skaņu izrunai! Runātājs nedrīkst atļauties pavirši veidot skaņas, dīkcijai jābūt skaidrai un pietiekami izkoptai. Apgūsti runas mākslas pamatelementus, ja Tavs darbs ir saistīts ar klientu uzrunāšanu, sava darba rezultātu prezentāciju un garām biznesa sarunām!
- ♦ Praktisks padoms: ja runas vai prezentācijas laikā ir sausums mutē un neviens nav parūpējies par ūdens glāzi runātājam, tad nedaudz :-) iekod mēles galā un mutē parādīsies pietiekami daudz šķidruma, lai turpinātu runāt bez neērtības sajūtas!
- ♦ Jo sarežģītāka ir tēma, jo precīzākai jābūt runai – gan teikumiem, gan arī valodas gramatikai. Un atceries, jo lielāks aktieris, jo lielāka pauze! Tādēļ nebaidies, ja Tavā runā ir iestājies pārtraukums! Izbaudi klusumu un vienlaikus koncentrējies savas runas turpinājumam! Patiesībā tikai Tu zini, kāds ir nākošais teikums, tādēļ, aizmirstot tekstu, brīvi improvizē, paturot galveno domu!
- ♦ Lai pirms runas mazinātu sasprindzinājumu, mēģini pabūt vienatnē! Sasprindzinājumu atslābini, piemēram, noberot zemē sērkociņus no sērkociņu kastītes! Tad liec sērkociņus pa vienam atpakaļ kastītē un vienlaikus runā savu tekstu! Tādā veidā Tu sagatavosies brīvākam runas izklāstam un varēsi improvizēt!
- ♦ Pārbaudi vēlreiz visu tehniku (multimēdiju), ar kuru darbosies savas runas laikā!
- ♦ Uzrunājot neskaties griestos un ar acīm neskrīen pa telpu! Izvēlies vienu vai vairākus klausītājus un runā it kā tikai viņiem!
- ♦ Un tagad pamēģini!





Teksta vingrinājumi:

a un ā izruna -

1. Mazā Ālma rāvā bradā
Basām kājām krasta malā.

ī un ī izruna -

1. Vījīgi ir līnī zīlī,
Viņi visī vīlnī sistī.

š un ž izruna

1. Šaursliežu dzelzceļš.
2. Šis žaģaru saišķis ir mans žaģaru saišķis.
3. Šņāc, šaudās gāršā, briksņus šķirot, vējš,
Straujš saišķiem, šmaugām šķīlām šķiedras
plēš.
Tūkšs šķērsceļš šķiet skumjš, svešs, tumšs, šau-
šalīgs,

Šurp šķēršu šaltim šķīdoņšlakatas švīkst.
(Šie vingrinājumi jātrenē tik ilgi, līdz tos var
ātri, bez aizķeršanās izrunāt vismaz desmit rei-
zes pēc kārtas).

r izruna

Dārd drūmi drausmīgs pērkongrāviens,
Dreb krasta kraujā stīpras priedes,
Virs jūras briesmīgs vētras brāziens
Trauc aurodams, trīc krastmalas.

Šādi un līdzīgi vingrinājumi būtu jāizrunā sīs-
temātiski, lai veidotu nevainojamu un skaidru
skaņu izrunu. Lai Tēv veicas!



KĀDI AKSESUĀRI, TĀDS SAIMNIEKS

Ar stilisti sarunājas **Ieva Zēģele**



Intervija ar stilisti **Ligitu Prodneci**
www.stilastudija.lv

Aksesuāri ir viss, kas nav apģērbs, bet kas piederas cilvēka ārienei. Tās ir rotas lietas, šalles, lakati, siksnas, jostas, somas, portfeli, brilles un citas lietas.

Ko mēs saprotam ar jēdzienu „aksesuāri”?

Aksesuāri ir viss, kas nav apģērbs, bet kas piederas cilvēka ārienei. Tās ir rotas lietas, šalles, lakati, siksnas, jostas, somas, portfeli, brilles un citas lietas.

Kas jāņem vērā, izvēloties aksesuārus?

Ir jāievēro ļoti daudzi faktori.

Biznesa aksesuāri noteikti ir jāsaista ar vārdiem dārgs, klasisks, kvalitatīvs un konservatīvs.

Pirmkārt, ir jāņem vērā tas, kāds ir materiāls. Ir ļoti svarīgi, no kāda materiāla ir vīrieša maks, sikсна, portfelis un kurpes, jo šo aksesuāru kvalitāte un līdz ar to cena ir redzama, un tas norāda uz uzņēmēja rangū biznesa aprindās.

Personīgajā stilā aksesuārus izvēlas pēc paša vēlmēm. Piemēram, vai es esmu minimālists un nēsāju ļoti maz aksesuārus, vai tieši pretēji.

Jāņem vērā arī, kā es to saucu, bioenerģētiskais faktors – cilvēka ādas tips un fizioloģiskā uzbūve, kā arī tas vai viņa organisms pieņem vai nepieņem kādu metālu. Ja uz ādas parādās apsārtumi vai zilumi, tad skaidrs, ka cilvēks šo metālu nevar nēsāt, pat, ja tas viņam pietāvē. Ir jāmeklē cita alternatīva.

Jāņem vērā arī mērogs, tas attiecas gan uz apģērba detaļām, gan uz rotu, somu un citu aksesuāru izmēru. Tā vajag sabalansēt ar savu augumu. Piemēram, uz liela auguma sievietes kakla maza,

maza ķēdīte un ausis nelieli auskariņi praktiski nebūs pamanāmi. Radīsies iespaids, ka viņai aksesuāru vispār nav. Savukārt, liela, spīdīga piespraude šāda auguma sievietei būtu ļoti piemērota. Maza auguma traukslai sievietei šāda piespraude izskatīsies par lielu, smagu un apkārtējos cilvēkos raisīs līdzjūtību – *viņa droši vien savu piespraudi tik tikko var panest*. Parasti cilvēki arī izvēlas daudz maz proporcionālus aksesuārus. Dažreiz, ja ir vēlšanās radīt dramatiskāku efektu, var arī pārspīlēt. Tomēr lietišķā etiķete to nepieļauj.

Kā izvēlēties aksesuāru krāsas?

Labas, kvalitatīvas ādas izstrādājumi pietāvēs pie visa. Tie parasti ir tumši brūnā, sarkanbrūnā vai gaiši brūnā krāsā. Jo kvalitatīvāka āda, jo būs tuvāka tās dabīgajam tonim, tā netiek krāsota, jo demonstrē šī izstrādājuma kvalitāti. Aksesuāru komplekts, kas darināts no ādas pietāvēs visiem – gan tiem cilvēkiem, kuriem pietāvē aukstie toņi, gan arī tiem, kam siltie.

Sievietes savas somiņas pieskaņo apģērbam vai arī kādai citai tērpa sastāvdaļai, lai būtu iemesls, kādēļ, piemēram, šodien es esmu izvēlējusies tieši lillā somiņu. Apģērbā jābūt vēl kādai atsaucei, kas paskaidro lillā somiņas izvēli.

Būtu pareizāk, ja sudraba rotas izvēlētos tie, kam pietāvē aukstie toņi, bet bronzas tie, kam siltie. Zeltam ir vairākas toņu nokrāsas, tāpēc to var nēsāt abu tipu cilvēki. Šobrīd modē ir arī



kombinēt zeltu ar sudrabu, vai zeltu ar platīnu, kur mākslinieks rotaslietā ir iestrādājis abus šos metālus.

Vai aksesuāriem ir kādi stili, vai tos var kaut kā iedalīt un sagrupēt?

Jā. Viens iedalījums varētu būt saistīts ar rotaslietām: īstas rotas un bižutērija. Parasti rodas jautājums, vai ir pieklājīgi valkāt bižutēriju? Īstās rotas, piemēram, zeltu mēs varam nēsāt no rīta līdz vakaram dažādās situācijās. Biznesam zelta izstrādājumi ir ļoti piemēroti, tikai, ja šādas rotas noteikti nebūs pārāk uzkrītošas un lielas.

Dabīgos briljantus un citus dārgakmeņus pieklājīgi ir nēsāt tikai pēc pulksten 16.00/17.00, tas ir, vēlā pēcpusdienā. Pa dienu greznoties ar dimanta kaklarotām vai gredzeniem nebūtu vietā. Biznesa cilvēki var atļauties nēsāt arī kvalitatīvu bižutēriju, kas ir darināta pēc labu mākslinieku paraugiem, bet nesatur iestrādātus dārgakmeņus. Bieži mēs ar vārdu „bižutērija” saprotam plastmasas grabuli ausī, bet tā nav. Katrā ziņā plastmasa bižutērija noteikti nav neattiecināma uz biznesa vidi.

Ļoti romantiskas un cakinādas lietišķas arī nav piemērotas biznesa videi. Ja kopējā stilā tas iederas, tad dāmas var lietot arī piespraudes un kvalitatīvas bižutērijas krelles.

Aksesuāru stili ir tādi paši kā apģērba stili:

Klasiskais – kvalitatīvi, neuzkrītoši aksesuāri, bez pārspīlētiem un košiem aksesuāru dizainiem. Klasiskais stils ir visdrošākais variants biznesā – ja nezina, kādu aksesuārus piemēklēt, tad labāk izvēlēties klasiskas lietas.

Nākamais varētu būt *mākslinieciskais* vai arī kā vēl to sauc *dramatiskais stils* – lieli, uzkrītoši, visbiežāk mākslinieku darināti aksesuāri. Ja ir ļoti liela vēlšanās, tad lietišķs cilvēks no šī stila var izvēlēties vienu aksesuāru, kas pieskaņots pie apģērba – vai nu tā ir liela rokassprādze vai piespraude vai kas cits.

Romantiskais stils – aksesuāri veidoti no dažādiem krāsainiem stikliņiem vai akmentiņiem, košās krāsās. To ļoti reti izmanto biznesa cilvēki.

Dabiskais stils – aksesuāri galvenokārt no dabiskām lietām: ādas, koka, gliemežiem...pēc krāsu gammas ļoti labi pietāv rudens tipa cilvēkiem, kam pietāv siltie toņi.

Visbeidzot *sportiskais stils*. Šādiem aksesuāriem bieži vien ir funkcionāla nozīme.

Kādi aksesuāri jāizvēlas pie apģērba lietišķiem vīriešiem un sievietēm?

Vispareizāk, ja tie būs klasiskā stila aksesuāri. Vairs nav spēkā apgalvojums, ka lietišķi cilvēki var nēsāt tikai trīs rotas lietas. Gadījumos, kad valkātājs pārstāv klasisko stilu, tad arī vairāk par trīs, četrām rotaslietām viņš vienalga nenēsās.

Arī lietišķajiem aksesuāriem, tāpat kā apģērbiem, ir dažādi rangi – sākot no sekretāres līdz pat valsts prezidentei.

Ir pāris likumi, kurus derētu ievērot visiem, kas darbojas biznesā:

1. Neizmanto aksesuārus, kas rada troksni. Skaņa var traucēt apkārtējiem darījumu cilvēkiem. Piemēram, apaļas, stingras



rokassprādzes, kas rakstot saskaras ar galdū un kladz vai arī skanoši auskari.

2. Nevajadzētu izcelt lietas, kas demonstrē reliģisko, seksuālo, politisko, etnisko vai rasistisko pārliecību. Tās ir tās pašas lietas, par kurām biznesa sarunu starpbrīžos nav pieņemts runāt. Tās ir katra personīgās lietas, un darījumus tās nedrīkst to ietekmēt.

Sievietēm:

Svarīgi, lai rotu komplektā būtu tikai viens akcents. Ja ir liels gredzens, tad nekāsim milzīgas, krelles un auskarus. Ļoti klasiska lieta ir pērle, to var vilkt gan pa dienu, gan vakarā.

Sieviešu aksesuāri ir arī pildspalva, vizītkaršu maciņš, soma, brilles...

gejs, kurā ausī viņam bija auskars...viņam laikam bija labajā ausī. Pag, viņš taču man sēž pretī, tātad arī viņam auskars sanāk labajā ausī..." Vai šādas lietas ir jādoma apspriedes laikā? Cilvēkam neviļus tādas domas nāks galvā. Domāju, ka nav vajadzīgs savu biznesa partneri noslogot ar domām par jūsu izskatu, kas nav saistītas ar darījumiem. Īpaši svarīgi tas ir gadījumos, ja labs sarunas rezultāts ir vajadzīgs tieši auskara nēsātājam. Un nav jau zināma arī biznesa partneru attieksme pret vīriešiem, kuri nēsā auskarus, tādēļ labāk viņus nekaitināsim un neizaicināsim.

Kādiem jābūt apaviem pie lietišķa apģērba?

Klasiski biznesa sievietes velk laiviņkurpes. Vasarā var vilkt arī

Manuprāt, Latvijā ir ļoti maz pārspīlējumu. Drīzāk ir ļoti izteikts askētisms, bailes uzlikt kaut ko nepareizi. Tas parāda nezināšanu. Nav jau tā, ka biznesa cilvēkiem ir jāstaigā tikai garlaicīgās un tumšās krāsās, kas līdzinās vienādām uniformām. Katram ir iespējams atrast savu stilu – kostīmu, uzvalku krāsās un piegriezumos, aksesuāros, kas piedotu akcentu un padarītu personību interesantu arī biznesa vidē.

Vīriešiem:

Lietīšķā etiķete pieļauj, ka var valkāt 2 gredzenus - laulības gredzenu un vēl vienu gredzenu. Piemēram, tas var būt zīmoga gredzens vai Latvijā izplatītais Nameja gredzens, vai vienkārši gredzens ar dārgakmeņiem. Tomēr, ir jāatceras, ka ar šo otro gredzenu jūs kaut ko demonstrēsit. Kāda būs tā ziņa, ko jūs apkārtējiem vēlaties nodot ar šo gredzenu.

Klāt gredzeniem var valkāt - vienu rokas ķēdi un pulksteni. Ja vēlamies, lai stils būtu izteikti klasisks, tad ķēdi ap roku labāk nelikt.

Vīriešu aksesuāri ir arī pildspalva, cigarešu etvija, šķiltavas, maks, vizītkaršu maciņš...viss tas, ko viņš lieto. Ir jāatceras, ka arī uz šo aksesuāru kvalitāti skatīsies un novērtēs darījumu partneri.

Šobrīd vīriešiem modē ir nēsāt auskarus - vienu vai divus.

Man ļoti bieži jautā - vai tas ir pieņemami biznesa aprindās? Ja šis bizness ir saistīts ar mākslas pasauli, tad tas ir pieņemami, bet citādi tas traucēs darījumus. Piemēram, sēž pie apspriežu galda solīdi ģērbts puisis, bet viņam vienā ausī ir auskars un es kā viņa sarunu biedrs domāju: „Auskars viņam ir kreisajā ausī. Vai tas nozīmē, ka viņš ir gejs vai nē? Man tur bija pazīstams viens

kurpes, kurām papēdis ir brīvs, bet purngals slēgts. Otrādi gan nedrīkst būt.

Ja ziemas laikā nav iespējas pārvilkt kurpes, tad biznesa sievietē var palikt arī zābakos. Ņemot vērā šādu situāciju iespējāmību, izvēloties zābakus būtu svarīgi tos piemeklēt smalkus un elegantus, nevis smagnējus vai ar milzīgu zoli.

Vīriešu apavi ir atkarīgi no uzvalka. Jo solidāks un smalkāks uzvalks, jo solidākas un smalkākas kurpes jāvelk. Vissmalkākās biznesa kurpes noteikti būs šņorējamas.

tāpat kā sievietēm, arī vīriešiem tas varētu būt problemātiski ziemas apstākļos. Tāpēc piemeklējot ziemas zābakus vajadzētu skatīties, lai tiem nav milzīga zole un vizuāli lai tie būtu maksimāli gludi. Vai arī otrs variants – telpās apavus pārvilkt. Vasarā pie gaišiem uzvalkiem, apavi, protams, var būt arī gaiši.

Un kā ir ar somām?

Vīriešiem tie noteikti ir portfeli.

Dāmas izvēlās somas, kur var ielikt A4 formātu vai arī mazu rokas somiņu un A4 formāta mapi. Biznesā nav pieņemamas somas, kuras ir kā *tašas*, kam nav nekādas formas.



Vai pie lietišķa apģērba lieto lakatus un šalles?

Jā, lieto. Un tas ir ļoti labs aksesuārs. To var izmantot kā akcentu pie ļoti klasiska kostīma. Var arī saskaņot ar tērpu, neizceļot to. Kā akcents, lakats vai šalle, ienes dzīvīgumu apģērbā. Šis aksesuārs var būt dažādās, košās krāsās, atšķirībā no somām, kuras biznesā nenēsās ne koši oranžas, ne rozā, ne citās košās krāsās.

Viens no lietišķa cilvēka svarīgiem aksesuāriem ir pulkstenis, kā to izvēlēties?

Lietišķi pulksteņi noteikti būs dabīgās ādas siksnīņā, vai arī metāla siksnīņā – sudraba vai zelta. Plastmasas, ļoti koši un sportiski pulksteņi nebūs piemēroti. Formu, lielumu katrs piemēklē atbilstoši savam mērogam.

Sievietēm ir iespējams arī savienot divus vienā – pulkstenis un skaista rokassprādze, kas pēdējā laikā ir ieguvis lielu popularitāti. Var vilkt arī pulksteņus ar iestrādātiem nelieliem dimantiņiem vai kādiem citiem akmentiņiem, bet jāraugās, lai to nav pārspīlēti daudz.

Kādas kaklasaites labāk izvēlēties?

Kaklasaites ir iespējamās visdažādākās. Klasiski tās būs ar dažādām ģeometriskām figūrām. Jo raibāka kaklasaite, jo vairāk ir jāpievērš uzmanība tam, kā tas tiek saskaņots ar pārējo tērpu.

Kas ir svarīgi, izvēloties tādus aksesuārus kā, piemēram, piezīmju blociņš, mape, pildspalva...?

Tie var būt nesaskaņoti savā starpā, bet patīkamāku un smalkāku iespaidu tomēr dod, saskaņotas lietas. No viena materiāla vai vienā krāsā. To daudzumu nosaka nepieciešamība.

Kādam jābūt lietussargam?

Ļoti košs un krāsains lietussargs, protams, neizskatās nopietni. Labāk būtu biznesa krāsās un uz tā var būt uzdrukāts firmas zīmols. Tas noteikti būs lielais lietussargs, bet ne mazais, salokāmais.

Kādas ir biznesa krāsas?

Tumši zila, melna, balta, bēša, brūngani toņi, var izmantot arī pelēcīgi tumši zaļu, ķiršu, bordo vai ķieģeļbrūni sarkanu. Šīs krāsas attiecas gan uz pamatapģērbu – kostīmu, uzvalku, gan arī uz aksesuāriem.

Daudzi biznesa cilvēki nēsā brilles, kā izvēlēties šo aksesuāru?

Klasiski tās būs brilles ar nelieliem, neuzkrītošiem, metāla rāmīšiem. Tās derēs pie visa, nav jāsaņķo ar apģērbu un citiem aksesuāriem.

Kādi ir Jūsu novērojumi attiecībā uz Latvijas biznesa vidē izmantotajiem aksesuāriem ?

Manuprāt, Latvijā ir ļoti maz pārspīlējumu. Drīzāk ir ļoti izteikts askētisms, bailes uzlikt kaut ko nepareizi. Tas parāda nezināšanu. Nav jau tā, ka biznesa cilvēkiem ir jāstaigā tikai

garlaicīgās un tumšās krāsās, kas līdzinās vienādām uniformām. Katram ir iespējams atrast savu stilu – kostīmu, uzvalku krāsās un piegriezumos, aksesuāros, kas piedotu akcentu un padarītu personību interesantu arī biznesa vidē. Latvijas biznesmeņiem ir ļoti labas spējas novērot, kā ģērbjas un kādus aksesuārus lieto ārzemju partneri. Tāpēc arī pašmāju biznesmeņu stils kļūst arvien labāks.

Visvairāk aizrādījumus ir pelnījušas jaunās meitenes, kas darbojas biznesa vidē – lieli dekolte, pliki vēderi, tikliņķubikses, daudz un bezgaumīgu rotaslietu, kas absolūti nav piemērots šim stilam un videi.



DIŽAIS HOBIJS



Viesturs Rudzītis
ārsts un psihoterapeits

Kāda jēga ir tam, ko es daru? Vai mans darbs ir kādam vajadzīgs un vai es pats kādam esmu vajadzīgs? Tā cilvēki sev jautā – visbiežāk vai nu paguruma brīžos, vai gluži otrādi – piedzīvojot lielas veiksmes. Un pārāk bieži atbild – „ja darbā viss ir labi, tad arī dzīvē tam jābūt tāpat”. Vai citiem vārdiem – „darbs ir dzīves jēga un dzīve pati”. „Strādāt un dzīvot nozīmē vienu un to pašu”.

Manuprāt, ja cilvēks tā saka un domā, tad viņš ir vai nu ļoti jauns vai joprojām dzīvo „medusmēnesī” attiecībās ar savu profesionālo darbību, kas, tāpat kā personiskajā dzīvē, parasti iestājas šo attiecību sākumā. Tomēr ar laiku katrs no mums attiecībā uz darbu sāk lietot arī tādus vārdus kā „nogurums”, „apnikums”, „izdegšana” un tamlīdzīgi. Un ne vienmēr tas nozīmē, ka darbam esam atdevuši par daudz enerģijas vai ka esam apstājušies kaut kādā savas profesionālās izaugsmes posmā. Šādām izjūtām var būt arī cits iemesls – personisko resursu izsīkšana, savas cilvēciskās attīstības iztrūkums.

Personiskais un profesionālais

Runājot manas psihoterapeitiskās skolas – psihodrāmas – terminos (tādi tiks lietoti arī tālāk), savā darbā mēs pielietojam kaut ko, kas izaudzis no mūsu cilvēciskās būtības – tās ir mūsu profesionālās lomas. Un jo vairāk mēs tās noslogojam, jo lielākas tās izaug. Bet kas notiek ar celmu, no kura šī zarošanās notiek? Protams, nenoliedzami ir arī, ka profesionālās lomas bagātina

personību. Taču parasti tas notiek kaut kā vienpusēji. Ja darbā mēs noslogojam savu ķermeni, tad attīstās tas, bet pārējais paliek novārtā. Ja mums nākas strādāt, izmantojot savas matemātiskās spējas, jautājums „kā tu jūties?” var izrādīties šokējoši neatbildams.

Bet kas tad īsti ir vajadzīgs mums kā fiziskām, psihiskām un garīgām būtnēm pēc tam, kad uz mums ir iedarbojies mūsu darbs? Vai ir iespējams izrakstīt recepti, kurā norādīts, kādi ingredientī jālieto, lai kompensētu profesionālo lomu noplicinošo ietekmi?

Impulsīvās un spontānās izvēles un hobiji

Nostrādājis cilvēks parasti gan izjūt sava stāvokļa „nepareizību”, gan „zina” labākos veidus, kā to mainīt. Taču šī „zināšana” ir neapzināta un tieši neapzinātībā slēpjas risks.

Ja šim darbā cietušajam būs nepietiekoša tā sauktā impulsu kontrole un daudz trauksmes, tad pastāv liels risks, ka izeju viņš meklēs un atradīs impulsīvā veidā – pēc principa – „kas galvā, tas uz mēles (uzvedībā)”. Tipiskie piemēri – dzeršana,



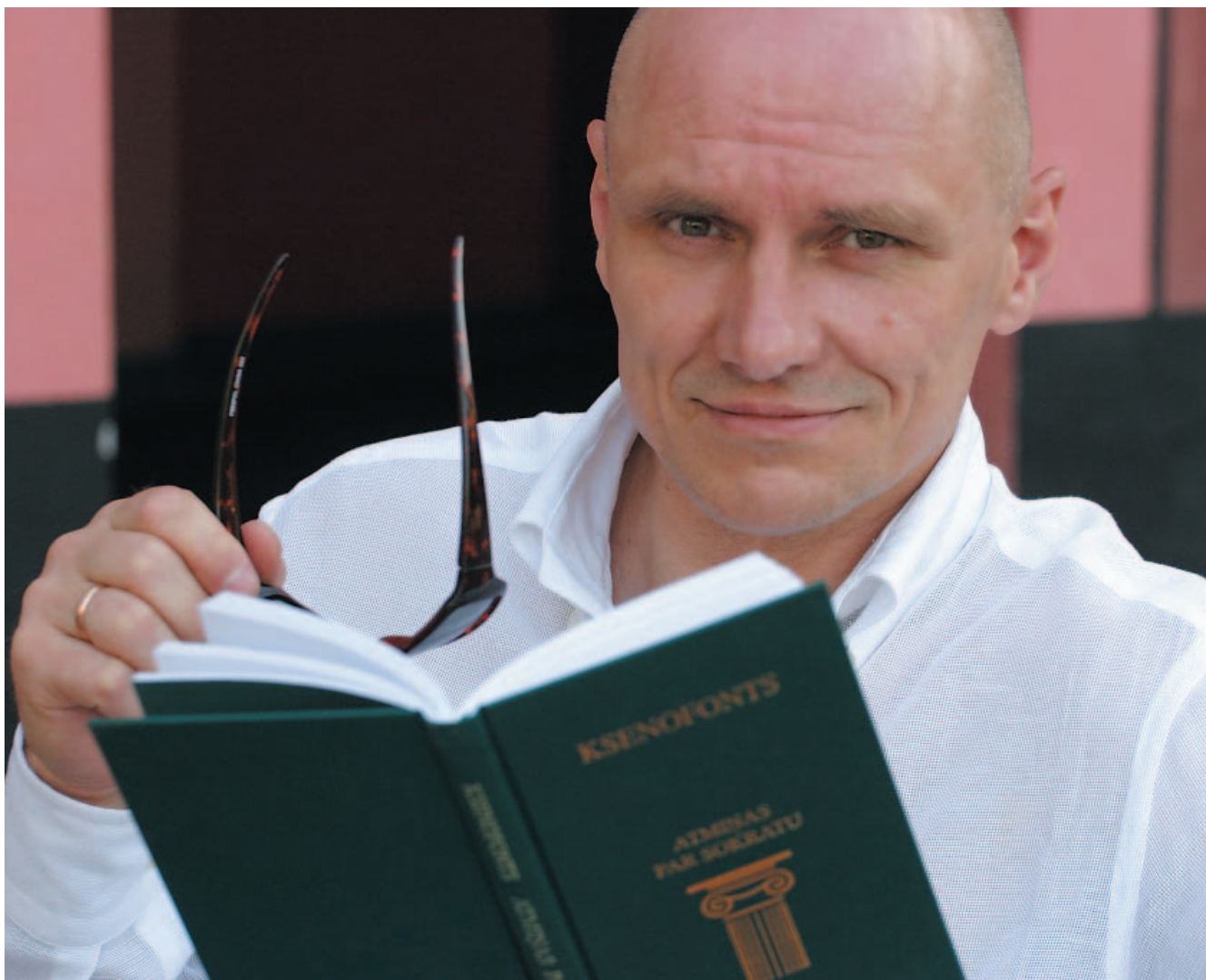


Foto: Atis Ieviņš

ālēšanās pie stūres, azartspēles, vardarbība.

Taču, ja mēs spējam „sasildīt sevi”, kaut vai „noskaidrot līdz desmit” vai izmantojot citas, sev pierastas trauksmes samazināšanas stratēģijas, mēs nonākam līdz savai spontanitātei, kas darbojas pēc radošās iedvesmas principa. Tā palīdz saslimušam dzīvniekam dabā atrast tieši to ārstniecības augu, kas tam tobrīd visvairāk vajadzīgs. Un arī grūtībās nonākušam cilvēkam tā ļauj sastapt sevi vai apkārtne tieši to pašu.

Praktiski tas notiek tā, ka cilvēks konstatē, ka viņam ir iepaticies, piemēram, sēņot. Vai kolekcionēt senas pastkartes. Tieši „iepaticies”, nevis viņš to ir sācis apzināti darīt, lai „kompensētu profesijas negatīvo ietekmi uz savu personību”. Tā dzimst hobiji un tā strādā mūsu spontanitāte – tā apdāvina, ja spējam tikt galā ar trauksmi. Vai nav vilinoši – gaidīt, ko tādu mūsu zemapaizņa mums uzdāvinās?

Hobiju diagnostiskais potenciāls

Hobiji, kuri, pateicoties mūsu spontanitātei, pie mums atnāk, parāda, kas mums un mūsu cilvēciskajai būtībai attiecīgajā laikā

ir vajadzīgs. Mēs viegli varam saprast, ka mākslas izstāžu apmeklēšana un kalnu riteņbraukšana, kaut arī abi ir jauki hobiji, tomēr sniedz cilvēkam stipri vien atšķirīgas izjūtas. Un ja cilvēks tās izvēlas vēl un vēl, tad tas nozīmē, ka viņam tās ir vajadzīgas. Diagnoze, kuru mēs paši sev stādam attiecībā uz savām nerealizētajām psiholoģiskajām vajadzībām, nav tik svarīga tūlītēja rezultāta veidā. Tas - iegūts, un diemžēl tūlīt pat arī mirst. Diagnoze ir svarīga kā process, jo tad tā ilgstoši var ietekmēt mūs katras mūsu vienīgās dzīves plānošanā un vadīšanā.

Atvieglojums kā „Dieva zīme”

Tas, vai mēs esam vai neesam „trāpījuši” savā hobiju izvēlē, ir sajūtam uzreiz – kā atvieglojuma, vai papildījuma vai spēku pieplūduma sajūta. Tieši sajūta, nevis doma – efekts uz personību ir tad, ja mēs jutām atvieglojumu, nevis domājam vai saprotam, ka mums tas tiek sniegts.

To var uzskatīt arī par Dieva klātbūtni mūsos un mūsu ceļā un izjūtas kā „Dieva zīmes” ar kurām tas mums signalizē - vai mēs joprojām esam uz ceļa vai jau grāvī.



Ja mēs plānojam savus hobijus tikai apzināti („man vajadzētu piespiest sevi aiziet uz aerobiku divas reizes nedēļā!”) un nesaņemam attiecīgo atvieglojuma signālu „no augšas” vai precīzāk – „no iekšas”, tad mēs vai nu neesam pietiekoši spontāni, vai neesam īsti labi trāpījuši savā izvēlē.

Hobijs kā dzīves jēga

Ir svarīgi sakārtot attiecības starp dzīvošanu un strādāšanu. Ja kādam darbs ir dzīves jēga, tad šis cilvēks ir vergs. Un viņš ir arī bīstams apkārtējiem, jo neapzināti centīsies savas personiskās vajadzības pasniegt kā darba nepieciešamību. Ja šāds cilvēks ir medikamentu ražotājs, tad viņš pats dzīvos pārliecībā un arī citus uz to vedinās, ka dzīve, nelietojot zāles, nekam neder. Ja viņa bizness ir autotirdzniecība, viņš stāstīs visiem, ka, ja tev nav mašīnas, tad tevīs nav vispār.

Darbs ir nevis pati dzīve, bet gan tās pamats. Ja tu nestrādā, tad tev nevar būt, uz kā būvēt savu dzīvi. Respektīvi – labi padarīts darbs nozīmē *dabūt sev uz kakla* neciešami grūtu, bet svarīgu

ko par sevi šeit, lejā. Ja mēs neesam sapratuši savu hobiju jēgu, tad tas nenozīmē, ka tās nav. Ja mēs neesam atraduši Dievu, arī tad tas nenozīmē, ka tā nav. Jāuzticas savai spontanitātei tāpat kā jāuzticas Dievam. Un varbūt, kas tie abi ir viens un tas pats – vismaz tā domāja psihodramas pamatlicējs J.L. Moreno.

Hobijs un nauda

Kad es pirku digitālo spoguļkameru, man kāds draugs jautāja – „vai ar šito tev iznāks labākas bildes kā ar kompaktkameru, kas tev jau ir?”

Šādi ir jājautā fotogrāfijas profesionālim un tad tas ir būtisks jautājums, kurš palīdz tam būt efektīvam savā biznesā. Bet ne amatierim, kāds esmu es. Man nav svarīgas labās un lētās bildes, man esmu svarīgs es pats un tas, kā es varu izpausties fotografējot – izmaksas nav ražošanas izdevumi, bet gan investīcijas sevī. Ar hobiju nedrīkst pelnīt. Tikai tērēt nopelnīto. Tiklīdz hobijs sāk kļūt ienesīgs, tā pastāv risks, ka tam ir finansiāla, nevis personiski attīstoša motivācija. Nauda var būt pārāk spēcīgs kai-

Darbaholisms var tikt dažādi definēts – piemērām, kā pārmērīgs darbs. Taču šī nav precīza definīcija, jo nerunā par darba funkciju darbaholiķa dzīvē. Un šī funkcija ir – nedzīvot, bet nogalināt dzīvi, nevis – vairāk paveikt, kā tas bieži tiek pasniegts.

jautājumu – „ko iesākt ar visu pārējo dzīvi?”, tādēļ nav jau tik nesaprotami, kāpēc cilvēkiem ne tik bieži izdodas darbu PABEIGT.

Ja cilvēks un viņa spontanitāte uz šo jautājumu atbild ar hobiju, kas, viņa un viņam tuvo cilvēkuprāt, ir gana jēgpilns (piemērām, aizraušanās ar literatūru, glezniecību vai vēsturi), tad viņš var uzskatīt, ka viņam paveicies – dzīvē viss ir iekārtojies savos plauktiņos.

Bet, ja pēc pie datora pavadītas dienas cilvēks dodas uz svaru zāli, jūtas pēc tās attīrīts no „failiem,” „domēnēm” „vīrusiem” un citiem agresoriem, bet nevar sajust sevī vēlēšanos veltīt atlikušās stundas kaut kam, ko varētu uztvert kā intelligentam cilvēkam un tā dzīves jēgas meklējumu nosaukumam atbilstošu, tad ...

Šeit jāsaka, ka patiesība mūsos ienāk dažādos ceļos – tajā skaitā arī caur ķermeni, kurš ir ne tikai muskuļi, kauli un zarnas, bet arī smadzenes. Nevis tās, kas galvā, bet kas tieši ķermenī. Un varbūt šīm smadzenēm vajag pārcilāt simtiem tonnu dzelzi, lai tās spētu izdot no sevis kaut ko, kas citādi nebūtu iespējami. Varbūt šīm smadzenēm nepieciešams uzkāpt Everestā, lai saprastu kaut

rinātājs, lai aiz tā saklausītu vēl arī sava dvēseles orķestra kluso elpu.

Es cilvēkiem iesaku strādāt to, kas atbilst vismaz diviem kritērijiem – pirmkārt, neriebjas un, otrkārt, ir ienesīgi. Un protams, es iesaku neiztikt bez laika hobijiem.

Darbaholisms

Darbaholisms var tikt dažādi definēts – piemērām, kā pārmērīgs darbs. Taču šī nav precīza definīcija, jo nerunā par darba funkciju darbaholiķa dzīvē. Un šī funkcija ir – nedzīvot, bet nogalināt dzīvi, nevis – vairāk paveikt, kā tas bieži tiek pasniegts. Ar to jau atkarība atšķiras no situatīvas pārstrādāšanās, kas gadās katram un kam ir objektīvi iemesli, bet kuras gadījumā cilvēks sapņodams sapņo par brīdi, kad grūtais periods būs pārvarēts un varēs sevi atdot hobijiem. Nevis teiks kaut ko līdzīgu kā – „dzīve nav rožu dārzs”, „kā ir, tā ir” vai tamlīdzīgi.

Darbaholisms nereti laikā seko alkoholismam un spēļu atkarībai. Kad cilvēki griežas pie manis ar atkarības problēmām, es tiem vienmēr gan jautāju par hobijiem, gan arī pieprasu, lai cilvēkam būtu tiem laiks.



KOMANDAS LIELAIS SPĒKS



Andris Pētersons

Biznesa augstskolas *Turība* Sabiedrisko
attiecību fakultātes dekāns,
SIA „Komunikāciju Akadēmija” lektors

Ikviens darba devējs vēlas, lai viņa darbinieki būtu ne vien profesionāli, bet arī lojāli uzņēmumam un atbildīgi pret klientiem. Savukārt darbinieki vēlas darboties saskanīgi, jo tad ir vieglāk strādāt. Tātad nepieciešama komanda – grupa, kas darbojas kopīga mērķa sasniegšanai, izmantojot savas atšķirīgās prasmes un savstarpēji komunicējot.

Jāizprot, ka darba grupa vēl nav komanda. Personīgā līdzdalība, dalībnieku motivācija kopīgam mērķim, biedra pleca izjūta, pienākumu un atbildības deleģēšana – lūk, priekšnoteikumi efektīvas un dinamiskas komandas veidošanai.

Komandas pamatus veido, pieņemot atbilstošus darbiniekus. Komanda, protams, attīstās kopīgā darbā. Dažkārt tas notiek gadiem ilgi. Bet tad pēkšņi pamanāt, ka darbs *buksē*, darbinieki nesmaida, strīdas viens ar otru un klientiem. Kas notiek?

“Šķietami iemesli var būt visdažādākie: nepietiekama sadarbība starp darbinieku grupām, saliedētības trūkums, savstarpējās atvērtības trūkums, neuzticēšanās, savstarpējā atbalsta un po-

zitivās attieksmes trūkums, grūtības sadarboties ar atsevišķiem cilvēkiem, skaidru grupas normu un uzvedības noteikumu trūkums, paaudžu konflikts, morālā gandarījuma un uzslavu nepietiekamība, personības nepietiekama novērtēšana, nepieciešamība apgūt jaunas, demokrātiskas uzvedības normas,” atzīmē *Komunikāciju Akadēmijas* biznesa attīstības vadītāja Lolita Pavāre. “Faktiski iemesls vienmēr ir viens: komandas mērķis neatbilst tās dalībnieku individuālajiem mērķiem. Ikviens vēlas sasniegt kaut ko savu. Ļoti bieži tas notiek uz kolēģu darba vai panākumu rēķina. Bet trūkst kopīga mērķa, kas motivē darboties vienoti.” Tas nozīmē, ka ir pienācis laiks komandas trenīnam jeb *team building*.





Foto: no personīgā arhīva

Ko uzņēmējam un arī uzņēmuma darbiniekiem dos šāds treniņš? Prasmīga trenera vadībā varat panākt šādus rezultātus:

- Vienoties par kopīgu mērķi un apzināties savu personīgo ieguvumu no šī mērķa sasniegšanas.
- Iepazīt sevi un komandas biedrus, saprast, ko kurš var, ko nevar un kāpēc.
- Uzzināt, kuram kolēģim un cik daudz varat uzticēties.
- Uzzināt, kas jums visvairāk pa spēkam, nebaidīties uzņemties atbildību par rezultātu.
- Radīt sinerģiju komandā, lai ikviens spēj paveikt uzdevumu vajadzīgajā brīdī bez īpaša uzaicinājuma.
- Sagatavoties jaunievedumiem un jauniem pienākumiem.

Neuzskatiet treniņu par brīnumnūjiņu, kura atrisinās gan visas uzņēmuma, gan katra tā darbinieka individuālās problēmas. Tomēr dažus pārsteidzošus atklājumus noteikti iegūsi. Pirmkārt, iegūsi skaidrāku pārskatu par uzņēmumā notiekošo. Otrkārt, treniņa laikā ar dažādu uzdevumu palīdzību tiek uzlabotas plānošanas, radošas domāšanas un mērķa sasniegšanas prasmes komandā, apzināti komunikācijas šķēršļi un uzlabotas komunikācijas prasmes, rosināta izpratne par līdera lomu un indivīda lomu komandas mērķu sasniegšanā, attīstīta prasme rēķināties ar komandu un komandas viedokli, un pieredze lomu un pienākumu savstarpējā sadalē. Dalībnieki labāk iepazīst viens otru, apzinās savas un arī kolēģu stiprās un vājās puses, kas parasti daudz ātrāk izpaužas neierastos, fiziski grūtākos un paaugstināta stresa apstākļos, nekā tas ir ikdienas situācijās. Ieguvums



būs mazāks vai lielāks – tas atkarīgs arī no ikviena dalībnieka aktīvas līdzdalības.

Treškārt – treniņa laikā skaidri praksē pierādīsies teorija, ka komanda virzās uz priekšu ar tādu ātrumu, kādā pārvietoja komandas lēnākais loceklis. “Neuztveriet to kā pamudinājumu atbrīvoties no vājāka komandas locekļa,” iesaka Lolita Pavāre, “Katrā kolektīvā nepieciešama sava melnā vai pelēkā avs, un padzītās vietā nāks cita. Respektīvi – atbrīvojoties no vājākā ķēdes posma, jūs sarausiet ķēdi.” Tajā pašā laikā pierādīsiet vēl vienu teoriju – stafetes skrējienā distanci iespējams veikt ātrāk nekā skrienot individuāli.

Team building (komandas veidošana) jāuztver kā mācības, nevis izklaide. Treniņš dod iespēju uzņēmumā gan iemācīties visiem kopā ko jaunu, gan arī stiprināt to pozitīvu pieredzi un atgādināt par tām lietām, kas jau uzņēmuma un indivīdos kā vērtības pastāv, bet ikdienas rutīnā un steigā bieži tiek aizmirstas vai atstātas novārtā. Ramona Gredzena, sociālpsiholoģisko treniņu vadītāja, uzskata, ka ar šī pasākuma palīdzību iespējams par tām atgādināt un iedzīvināt šīs vērtības kā uzņēmuma korporatīvās kultūras sastāvdaļas. Kopīgi risinot intelektuālus uzdevumus, pārvarot dažādus fiziskus šķēršļus un, palīdzot viens otram, stiprinās arī emocionāla kopības un piederības sajūta, paaugstinās savstarpējā uzticēšanās.

“Izglītojošus komandas veidošanas treniņus šobrīd pasūta retāk nekā komandas sacensības,” spriež režisors un komandas veidošanas eksperts Juris Rijnieks. “Visbiežāk šo pasākumu rīko klasisko sporta spēļu ietvaros.” Tas nav nepareizi, jo sporta komanda ir komandas augstāka forma, kur viss sīki paredzēts un izplānots – stratēģija, taktika, ikviena dalībnieka loma atkarība no viņa spējām un kvalifikācijas, sadarbība. Taču Juris Rijnieks uzskata, ka lielāka uzmanība treniņos būtu jāpievērš teorijai, lai izprastu, kā komandas mehānisms darbojas: “Cilvēki grib *burziņu*, jautru kopā būšanu, atpūtu. Tas nav slikti. Arī šādi var veidot komandu, bet tas notiek irracionālajā līmenī. Bet racionālajā līmenī reti kurš dalībnieks saprot, kas notiek.” Tāpēc nepieciešama teorija – kā tiek veidota komanda, kā koordinēt tās darbību, kādas ir dalībnieku lomas...

Komandu treniņos katrs no treneriem izmanto atšķirīgas treniņu metodes un vingrinājumus. Komandas veidošanas treniņus var rīkot telpās, tos var rīkot arī kā izbraukuma seminārus brīvā dabā, apvienojot ar vairāk vai mazāk ekstrēmām fiziskām aktivitātēm. Ļoti pieprasītas ir izdzīvošanas spēles – dalībnieku komandas veic noteiktu maršrutu, ņemoties dažādas grūtības – pārtikas un ūdens trūkumu, ierobežotas pārvietošanās iespējas. Sacensības notiek ierobežotā laikā. Fizisko spēku pārbaudi var papildināt ar kultūrvēsturiskiem uzdevumiem. Piemēram, doties ceļā no Rīgas, atrast Jasmuižu un tās sargam iemācīt Raiņa dzejoļi *Laustās priedes*. Komanda pati veido stratēģiju – kā veiks šo uzdevumu.

Kurš pirmais, kurš labāk, kurš vairāk? Sacensības motīvs ir komandas veidošanas treniņa pamatā. Piemēram, sacensība – mantu meklēšana. Viens cilvēks no komandas ar aizsietām acīm atrodas ar auklām ierobežotā laukumā (ieteicams 5X5 metrus liels laukums), kurā viņam noteikta laikā jāsalasa dažādas mantas. Laukumā var izvietot dažādus šķēršļus, piemēram, aizslietņus. Komanda šim cilvēkam dod rīkojumus, kā nepieškaroties apiet šķēršļus un kur atrodas mantas. Iespējams sasiet divus komandas dalībniekus ar virvēm un uzdot, lai viņi dara to pašu. Cits variants – aklā trase. Dalībnieki sastājušies garā virknē (rokas uzliktas uz priekšā stāvošā dalībnieka pleciem) ar aizsietām acīm pārvietojas pa mežu. Virzienu nosaka viens komandas dalībnieks ar atvērtām acīm, kurš atrodas virknes aizmugurē. Šeit būtiski, kā sakārtojas dalībnieki. Pirmajam jāiet drosmīgājam, jo šādās reizēs grūti iztikt bez ieskriešanas kokā. Savukārt pēdējam jābūt acīgākajam un attapīgākajam, kurš prot vislabāk orientēties. Vēl viena spēle – divas ciltis. Kas jādara? Jādara tas, kas ikvienai ciltij – jāmedī vērsi (galdi) un jāņem gūstekņi (pretējās komandas dalībnieki). Vienā istabas galā atrodas viena noņemne, otrā galā – otra noņemne. Par noteikumiem vienojas paši spēlētāji. Uzvar komanda, kurai ir visvairāk medījuma un gūstekņu. Ja bīstaties, ka šī spēle var izvērsties pārāk aktīva un grūti kontrolējama, ieteicams mierīgāks variants. Proti, dalībnieki sadalās vismaz trīs komandās – divas ir spēlētāju komandas, bet trešā – neitrālie. Katra no komandām cenšas pārvilināt pie sevis kādu no neitrālajiem. Šādas spēles uzrādīs uzņēmuma darbā pielietotās sadarbības metodes. Iespējams, viss ir ideāli. Iespējams, īpašnieks vai darbinieki neko nevēlas mainīt. Bet varbūt ir vērts to darīt.

Komandas veidošanas neatņemama sadaļa ir *burziņš*, kurā visi atbrīvojas, jautrā garastāvoklī apspriež piedzīvojumus, pārrunā, cik grūti bijuši uzdevumi. Uzdevumi var būt visdažādākie. Piemēram, pēc fiziski smaga uzdevuma – šķēršļu zonas pārvarēšanas, kad visi ir paguruši, organizētāji parasti uzdot kādu intelektuāli sarežģītu uzdevumu, vai tādu, kas prasa augstu uzmanību un koncentrēšanās pakāpi, tad kaut ko radošu vai māksliniecisku, pēc tam uzdevumu, kurā kopā ar fizisko slodzi ir arī baiļu pārvarēšanas faktors. “Tāds uzdevums ir trases *Meža kaķis* veikšana – starp kokiem nostieptas troses, kuras vietām ir vairāk nekā desmit metru augstas,” pieredzē dalās Ramona Gredzena. “Jo vairāk komandas dalībnieku iziet trasi, jo vairāk punktu komanda iegūst. Ir izvēle – ja ļoti bail no augstuma, komandas dalībnieks var arī neveikt trasi, vai kādā tās posmā kāpt lejā. Taču parasti dalībnieki saņem un piedalās. Pēc tam viņi parasti ir ļoti lepnī, ka varējuši trasi veikt, jo ir pārvarējuši bailes, lai komanda nezaudētu punktus. Ja nebūtu šī iemesla, viņi pat necenstos pārvarēt savas bailes.”

“Pasākums jānoorganizē tā, lai būtu ne tikai smagi un sarežģīti, ievērojot mēra sajūtu, bet arī interesanti, jautri, aizraujoši, jādod iespēja izpausties dažādām dalībnieku spējām un talantiem,” papildina Juris Rijnieks. Protams, ļoti svarīga ir gan dalībnieku fiziskā drošība, gan emocionāla drošības sajūta, drauga pļēcs.







Lieki teikt, ka gandrīz viss ir atkarīgs no treniņa vadītājiem. Viņiem jāspēj dalībniekus aizraut, iesaistīt, jāprot iemantot viņu uzticību.

Dažkārt dalībniekiem ir bail no individuālās uzvedības analīzes. Taču lielākoties pēc uzdevumu veikšanas dalībnieki ar nepacietību jautā vadītājiem un novērotājiem – kā bija un vēlas ātrāk dzirdēt novērtējumu, kā arī izteikt savus pārdzīvojumus un viedokli. Tiek analizēts katrs treniņa posms un noslēgumā viss treniņš. Treniņu var arī filmēt. Kameras acs sākuma stindzina, pēc tam pie tās pierod. Taču visumā filmēšana tiek uztverta kā papildus kontrole. Prasmīgi treneri vedina dalībniekus pašus analizēt notikušo un korekti izteikt savu viedokli. Svarīga ir izpratne, ka atgriezeniskā saiknes mērķis ir apzināt pieredzi un nostiprināt iegūtās atziņas, nevis izgāzt dusmas par savām vai kolēģu kļūdām. Organizētāji teic, ka lielākā daļa treniņu dalībnieku ir ieinteresēti attīstīties, vēlas mācīties un uzlabot savu sniegumu, tāpēc negatīvas emocijas un savstarpēji apvainojumi parasti izpaliek.

Plašā treniņā, kas noris ārā, var piedalīties 40, 50 vai pat 60 dalībnieku. Tādā gadījumā tiek izveidotas četras, piecas komandas. Ja treniņš saistīts ar sporta sacensībām, var būt vairāk dalībnieku. Dalībniekiem nav obligāti nepieciešama laba fiziska sagatavotība. Ne visi uzdevumi saistīti ar fiziskām aktivitātēm. Daudz vairāk noderēs radošs gars, jo jāreķinās ar netradicionālām situācijām un negaidītiem uzdevumiem, kurus var atrisināt racionāli. Piemēram, tuksnesī avarē lidmašīna un komandai ir jāizvēlas nepieciešamākais no piedāvāto lietu klāsta. Komandai ir jāvienojas un jāiesniedz trenerim gala variants. Sarunas tiek filmētas vai arī treneris uz papīra piefiksē, kā jūs darbojaties, vai ņemat vērā kolēģu domas. Svarīgi, lai visi būtu apmierināti.

Vienošanās process tiek analizēts, treneris iesaka, kā būtu bijis labāk.

Vai netiksiet atlaisti no darba, ja treniņa laikā apstrīdēsiet priekšnieku? Un kā jūtas priekšnieks? Reti kurš šefs ir priecīgs par citiem neformālajiem līderiem komandā. Tikai saprātīgs priekšnieks gaida, lai no uzņēmuma dzīlēm paceltos jauni talanti. Turklāt līderis uz brīdi ne vienmēr ir labs līderis arī ikdienas darbā, jo pilnīgi iespējams, ka viņš var sakoncentrēties tikai uz tā dažām stundām, kamēr notiek treniņš. Teorētiski treniņā visi dalībnieki ir vienlīdzīgi, un ikviens var kļūt par komandas vadītāju. Bet praksē ieteicams mazliet piebremzēt, lai vadītāja lomu vispirms uzņemtas tas, kas to dara ikdienā. Protams, atbalstiet viņu.

Juris Rijnieks atceras kādu treniņu lielajā zviedru firmā *Volvo*, kurā piedalījies kā novērotājs. Treniņš noticis lielā cilvēku pilnā zālē. Treneri saukuši uz skatuves *Volvo* darbiniekus, kuriem vajadzējis atainot sadzīves notikumus, piemēram, drūzmu uz ielas. Sētnieka loma tikusi firmas ģenerāldirektoram, kurš ar lielu iedvesmu vicinājis slotu. Varējais redzēt, ka arī firmas darbiniekiem patīk, ka viņu šefs ielikts sētnieka lomā... Vai arī iedomājieties spēles nosacījumu, ka cilvēkam sarunas laikā lēni jāpietupjas un lēni jāpieceļas, un šajā lomā ir jūsu šefs. Varat sarunāties ar viņu kā ar šefu, bet sarunas laikā viņš pietupsies un piecelsies... Skaidrs, ka spēles sākumā dalībnieki domā par subordināciju, bet vide ir pilnīgi cita nekā darbā, un spēle, pats notikums ir spēcīgs arguments, kas noņem barjeras.

“Visvairāk subordināciju izmaina teātra spēles,” ir pārliecināts Juris Rijnieks. Esot bijis tā, ka kādas firmas direktors *metas iekšā spēlē* un sāk visus vadīt. Visi dalībnieki to akceptē, bet, jau pēc dažām minūtēm visi atskārst, ka viņš vada nepareizi. Tādā gadījumā tas komandas dalībnieks, kurš rīkojas pareizi, kļūst



svarīgāks nekā šefs un pārējie pakļaujas viņam. Dažkārt to arī grib pārbaudīt uzņēmuma īpašnieks. Proti, vai vadītājs patiešām vada uzņēmumu. Vai tas ir viņš, kurš nosaka stratēģiju, taktiku? Teorētiski vadītājam jāveic sekojošas funkcijas: jāplāno, jāorganizē, jāstimulē un jākontrolē. Komandas veidošanas treniņš ir istā vieta, kur izpausties vadītājam. Nebīstieties, vadītāji! Parasti treniņā izrādās, ka jūs varat daudz vairāk nekā darāt šobrīd.

Noderīgi ir uzdevumi, kas saistīti ar kaut kā praktiska, piemēram, filmas radišanu. To varēsiet izmantot firmas reklāmai vai demonstrēt saviesīgos vakaros. Jaunā vidē rodas jaunas efektīvas idejas. Šis uzdevums tiek veikts kopā ar dramaturgu un kustību konsultantiem. Populāri šobrīd ir rībināt bungas. Treneri iedod komandai grabuļus, iemāca pamatsitienus un komandai jāspēj, radot savu ritmu. Arī šajā gadījumā redzams, cik racionāli un iracionāli strādā ikviens komandas dalībnieks. Ja darbinieki ir labi sastrādājušies, ja ir *burzījušies* kopā, viņi var

“Es to nedarišu,” viņš saka. “Trenerim jābūt tādām, kas atteikties nav iespējams,” uzskata Juris Rijnieks. Daudzi treneri ir sportisti, psihologi, netrūkst arī juristu un aktieru. Šo profesiju pārstāvji zina, kā motivēt, kā panākt pakļaušanos. Ramona Gredzena spriež citādi: “Ja mērķis ir panākt komandas sadarbošanos, ar varu un pakļaušanu tālu netiksi. Treniņā ir atļauts attiekties no uzdevuma veikšanas, par to saņemot soda punktus. Tas ir paša dalībnieka un komandas ziņā, kāpēc viņš neizpilda kādu uzdevumu. Trenerim jābūt stingram, bet viņam jārada pozitīvā līdera piemērs, jācenšas cilvēkus motivēt un iesaistīt. Tad dalībnieki paši vēlēšies aktīvi piedalīties notiekošajā. Labs treneris jūt situāciju un neatļaujas būt par daudz uzstājīgs.”

Dažos treniņos, lai informācija nonāktu gan līdz māksliniekiem, kuriem piemīt labās smadzeņu puslodes vizuāla atmiņa, gan līdz inženieriem, kuriem piemīt kreisās smadzeņu puslodes loģiskā atmiņa, tiek izmantots tā dēvētais labā un sliktā policista princips. Proti, ir labais treneris, kurš ļauj komandai lielāku vaļu

Reti kurš šefs ir priecīgs par citiem neformālajiem līderiem komandā. Tikai saprātīgs priekšnieks gaida, lai no uzņēmuma dzīlēm paceltos jauni talanti.

papildināt savu attiecību spektru ar jaunām lomām. Komanda, pieci cilvēki, nezaudējot ritmu, kopīgi kā viens stāsta stāstu. Viņi improvizē, bet viņu uzdevums ir panākt, lai skatītāji notic, ka viņi zina visu stāstu no galvas. Teātru spēles izdodas vienmēr kā *Uncle Ben* mēce.

Ikviens, kurš ir uzņēmīgs/uzņēmīga, apsviedīgs/apsviedīga, ar krietnu devu humora, treniņu var noorganizēt arī pats. Treniņa nosaukums varētu būt *Plavnieku* mājas saimnieces balvas cīņa pankūku cepšanā. Treniņā ietilptu teorētiskā daļa par komandas darba nozīmi pankūku cepšanā, recepšu izstrādi, zagšanu, pirkšanu... baiļu pārvarēšanas daļa – komandu rāpšanās kokā pēc olām vai citām pankūku sastāvdaļām un, protams, *burziņš* ar pankūku ēšanu. Piedalās didžējs, tiesneši. Labajiem cepējiem sviež ar rozēm, sliktajiem – ar saslapinātiem sūkliem, kas izdalīti pirms tam.

Vai treniņš ir bīstams, ja reiz tajā met, lec, kāpj, rāpo, skrien? Nē, ja vien ir veikti nepieciešamie drošības pasākumi. Piemēram, cilvēki nedrīkst augstu kāpt bez nodrošinājuma. Ja treniņa laikā jāšķērso ūdens, dalībniekiem tiek izdalītas glābšanas vestes. Izņēmums ir izdzīvošanas treniņš, kura laikā dalībnieki paši parūpējas par sevi. Bet citos gadījumos par visu būs padomāts iepriekš. Uzdevumi nav paredzēti *supermeniem*, bet biroja darbiniekiem. Ja nu dalībnieks tomēr nepiekrīt veikt uzdevumu.

un ir sliktais treneris, kurš strikti prasa ievērot noteikumus un nekautrējas uzkleigt par to neievērošanu.

Aktīvākās treniņu sezonas ir vasara un ziema. Pavasarī un rudenī pieprasījums ir daudz mazāks, jo aktivitātēm nepieciešams sauss sporta laukums, sniegota pļava vai kalns. Parasti treniņiem tiek izmantotas nedēļas nogales vasarā. Darba laiku privātie uzņēmumi šai nodarbei neatvēl. Pretēja situācija esot ar valsts uzņēmumiem, kuri trenējas arī darba dienās. Treniņa ilgums ir no vienas līdz trīs dienām. Protams, ja treniņš notiek brīvdienā, dalībnieki vēlas pavadīt laiku ne tikai lietderīgi, bet arī interesanti. Kaut gan, kā jau minēts iepriekš, izklaides posms tuvākajā laikā varētu beigties, dodot vietu pamatīgākai teorētisko zināšanu apguvei.

Maksa par treniņu atkarīga no dalībnieku skaita, inventāra daudzuma, treneru skaita, programmas sarežģītības. Minimālā cena ir viens tūkstošs latu par vienu dienu. Visbiežāk jāreķinās, ka par vienas dienas treniņu nāksies šķirties no pusotra līdz diviem tūkstošiem latu. Divu dienu treniņš maksās divarpus līdz trīs tūkstošus latu. Par ēdināšanu jāmaksā atsevišķi.

Daudz? Nedomāju vis. Maksa par treniņu ir atbilstoša ieguvumam. Prakse liecina, ka organizācijas struktūras ir noturīgākas un efektīvākas situācijās, kad personīgās simpātijas veidojas no lietišķajām attiecībām, kuras iegūtas komandas treniņā.



VIENA NO KLASISKAJĀM MĀKSLAS JOMĀM – GRAFIKA

Ar mākslinieci sarunājās **Andrejs Kļaviņš**

Tā nebija apzināta izvēle. Man labi padevās valodas, es biju beigusi angļu valodas skolu, biju aizgājusi uz vācu filologiem un domāju, ka kaut ko darīšu tajā jomā. Taču nejutos tur komfortabli, tad es iestājos Latvijas Universitātē filozofos un paralēli tam katru gadu stājos Mākslas Akadēmijā, līdz ar trešo mēģinājumu mani paņēma.

Kas tu esi?

Mani sauc Liene Dobrāja, bet es jau kādu laiku darbojos ar pseidonīmu Galka Kūlio. Es mācos Latvijas Mākslas Akadēmijas grafiķu nodaļā, otrajā kursā. Man ar Mākslas akadēmiju ir gara vēsture – es trīs gadus mēģināju tajā iestāties un mani beidzot pieņēma.

Kur parādās Tavs pseidonīms?

Es esmu taisījusi vairākas ilustrācijas avīzei “Diena”, reklāmas, un tās visas esmu parakstījusi ar Galkas Kūlio pseidonīmu. Ar dažādiem pseidonīmiem darbojos kopš 2000. gada.

Kas ir grafiķis, un ar ko šī mākslas nozare atšķiras no citām?

Tā ir ļoti sena mākslas nozare, daudzus gadsimtus veca. Piemēram, litogrāfija, kurā jau ir pastāvējusi ļoti sen....

Litogrāfija – tā ir nospiešanas metode?

Jā, uz akmens tiek uzzīmēts noteikts raksts vai attēls un tad to var nospiegt daudzas reizes. Bet litogrāfija nav vienīgā tehnika, ir vēl daudz citas...

Kādas ir vēl nospiešanas metodes?

Vēl pastāv sietspiede, augstspiede, kā arī gravēšanas tehnikas – oforts, vara gravūra, kokgriezums, un no tiem tad dažādi atzari.

Un visus ar nospiešanas metodi veidotus darbus uzreiz var arī efektīvi pavairot?

Jā, bet katrai teknikai ir noteikts pavairošanas reižu skaits, pirms rodas kvalitātes zudumi.

Kā tu kļuvi par mākslinieci?

Tā nebija apzināta izvēle. Man labi padevās valodas, es biju beigusi angļu valodas skolu, biju aizgājusi uz vācu filologiem un domāju, ka kaut ko darīšu tajā jomā. Taču nejutos tur komfortabli, tad es iestājos Latvijas Universitātē filozofos un paralēli tam katru gadu stājos Mākslas Akadēmijā, līdz ar trešo mēģinājumu mani paņēma. Tā nebija racionāla izvēle, es vienkārši jutu, ka es tur jūtišos savā ādā.

Tu mēģināji iestāties vienā specialitātē?

Nē, es katru reizi mēģināju kaut ko citu. Bet es nemaz nenožēloju, ka beidzot tiku grafiķos, te es jutos ļoti labi.





Foto: no personīgā arhīva

Vai nebija tā, ka katru reizi ir jāgatavojas kaut kam citam?

Nē, pamatprasības uz visām specialitātēm ir vienādas – zīmēšana un gleznošana, pie tam galvenais, lai tiktu ir interesantas idejas.

Vai tev bija kaut kāda iepriekšēja pieredze ar vizuālajām mākslām pirms akadēmijas?

Jā, es 4 gadus mācījos studijā pie mākslinieces Lailas Bogustovas.

Bet bērnībā tevi interesēja zīmēšana?

Jā, es daudz zīmēju, un pusaudžu gados, kad es aizbraucu uz Vāciju dzīvot vienu gadu viena pati, es pavadīju daudz laika, zīmējot un taisot kolāžas. Man bija ļoti daudz laika ko veltīt šīm nodarbēm, jo es nepratu vācu valodu, un man tur nebija nekā daudz ko darīt.

Kas tev patīk grafiku specialitātē?

Tas, ka tur var darboties daudz dažādās tehnikās. Es nespētu sevi ierobežot ar vienu metodi, piemēram, man paliktu garlaicīgi, ja man būtu tikai jāglezno uz audekla.

Otra lieta, kas man patīk, ir tas, ka grafika ir pilnīgi neatkarīga, klasiska mākslas joma, atšķirībā no, piemēram, dizaina. Taču tā dod iespējas visvisādi izpausties – tu vari būt lecīgs, muļķīgs un asprātīgs grafikā, ja vēlies.

Vai tava ģimene atbalstīja tavu izvēli?

Nē, protams, ka viņi neatbalstīja, jo visi vecāki vēlas, lai viņu bērnam būtu nodrošināta nākotne, nevis kaut kas tik nenoteikts kā māksla. Mana mamma vispār gribēja, lai es būtu jurists. Man, šķiet, ka visi vecāki grib, lai viņu bērns būtu jurists.

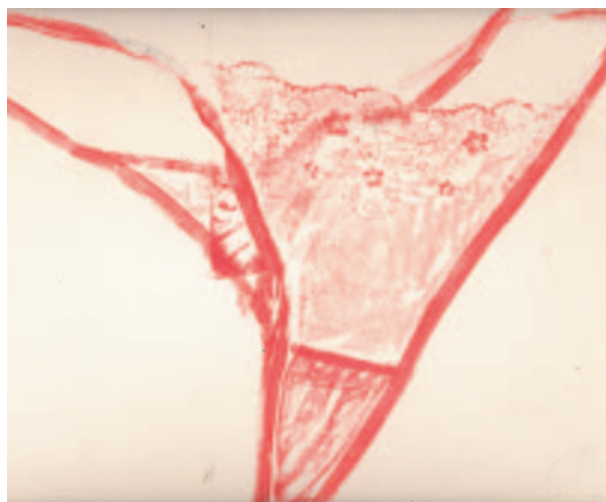
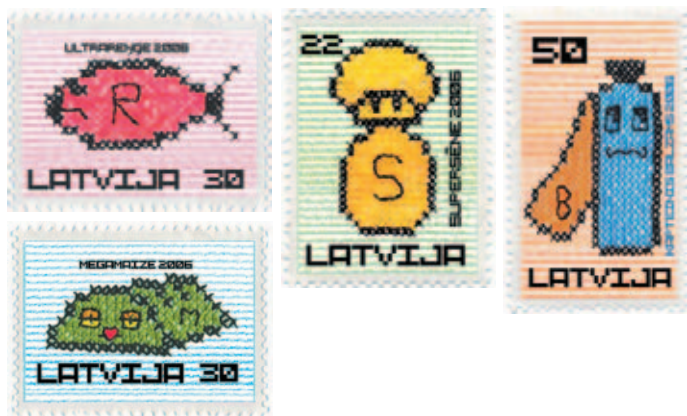
Vai ekonomists.

Vai ekonomists. Nē, mana ģimene pilnīgi nebija apmierināta ar manu izvēli. Taču tagad pēc vairākiem gadiem viņi pamazām jau ir samierinājušies. Viņi redzēja, ka gan filozofos, gan filologos es galīgi nejutu savā ādā un biju diezgan nelaimīga. Galu galā, lai cik neapmierināti viņi nebūtu, vecāki tomēr atbalsta savus bērnus.

Un tu pati tagad esi apmierināta ar savu izvēli?

Pilnīgi.





Vai tu nebaidījies no finansiālajām grūtībām?

Baidījos un vēl joprojām baidos. Man šobrīd izdzīvošana ir atkarīga no katra nākamā projekta, kurā piedalos. Taču es jau zināju, ka naudas nebūs, un ar to rēķinājos. Es esmu arī strādājusi stabili darbu 40 stundas nedēļā, taču šādi man patīk labāk.

Parunāsim par darbiem. Vai ir kādas noteiktas tēmas, kas tiek skartas biežāk tavos darbos?

Man grūti salīdzināt. Es varētu teikt, ka mani darbi ir viegli erotiski un brižam pat vulgāri. Latvijā sabiedrība tomēr ir diezgan konservatīva, tāpēc man patīk paķēmoties un paprovocēt.

Te, piemēram, mums bija uzdevums izveidot pastmarkas, un es krustdūrienos izveidoju pastmarku sēriju par Latvijas supervaroņiem: Megamaizi, Supersēni, Ultrareņģi un kapteini Balzāmu. Tā ir ļoti *popsīgi* – taču tāpēc, ka tas ir jautri un interesanti, nevis tāpēc, ka tas būtu lēti. Tā kā es esmu tāda *popsīga* māksliniece.

Popsīga māksliniece?

Jā. Tāpēc, ka man nepatīk pavadīt daudz laika pie viena darba. Man patīk spilgtas krāsas, un tas, ka tagad ir iespējams tik ātri uztaisīt kaut ko tādu, kas tev sagādā prieku un vēl pie tam ir rozā vai gaiši zils. Bet es vēl esmu ļoti jauna, varbūt tas mainīsies. Lai gan no otras puses es nekad neesmu bijusi īpaši nopietna. Man ir galvenais, lai darbs sagādātu prieku sev un citiem. Tad arī ir lielāks stimuls vairāk piestrādāt pie darba.

Šajā dzīves posmā es gribu *jautroties*, nevēlos būt drūma. Cilvēki galu galā labprātāk iet uz komēdijām, nevis drāmām, tāpēc tā vietā, lai lāpītu pasauli, es nodarbojos ar Ultrareņģi, Megamaizi un kapteini Balzāmu.

Tā sirsniņa – tas nav tāds simbols, kurš tev vairāk atkārtojas darbos?

Jā, es taču esmu sieviete. Man ir svarīgas jūtas un mīlestība. Es pēc dabas esmu ļoti emocionāla, tāpēc man patīk tādas lietas.

Vai grafika kā mākslas joma, resursu ziņā nav nepieejama?

Noteikti. Materiāli ir ļoti dārgi un Latvijā daudzus nepieciešamos resursus vispār nav iespējams dabūt. Turpretī, piemēram, kad es biju ASV kādā mazpilsētā – vienīgajā mākslas veikaliņā uz visu ciemu var dabūt litogrāfijas krāsojumus, kuru Latvijā vispār nav.

Ārzemēs daudz ko dara savādāk – pie mums bija atbraukušas meitenes no Zviedrijas un stāstīja, ka viņiem litogrāfijas tehnika ir pavisam savādāka. Viņi strādā nevis ar akmeņiem, bet gan ar vieglām speciālām plāksnēm, kuras nav pat jāslīpē.

Jums ir jāslīpē akmeņi?

Jā, jāņem diezgan palieli un smagi akmeņi un jāslīpē.

Ar speciālu aparatūru?

Nē, vienu pret otru. Tur ieber starpā speciālu pulveri, un tad slīpē.

Tā nav liela laika un spēku tērēšana?

Tik traki nav, tās arī ir vērtīgas prasmes un zināšanas, taču dažreiz es vēlētos, lai man būtu vairāk laika citām svarīgākām lietām.

Cik reāli ir māksliniekam nopelnīt mūsdienās ar savu darbu?

Tikai ar saviem darbiem ir grūti nopelnīt, tāpēc jāņem papildus darbi. Piemēram, es šobrīd strādāju ar kostīmiem, reklāmdarbiem un specifiskiem pasūtījumu darbiem.

Vai grafiķi vispār tā pārdod savus darbus, kā atsevišķus mākslas objektus?

Jā, protams. Vislabākais piemērs būtu plakāti. Latvijā tas gan ir pilnīgi neattīstīts un nepopulārs bizness. Turpretī citur pasaulē, tas ir pavisam citā līmenī. Piemēram, man ļoti patīk Roja Lih-



tenšteina vai Endija Vorhola plakāti, kuri ir ļoti populāri, un tos pērk visā pasaulē, lai karinātu mājās vai kur citur kā dekoratīvus elementus. Taču Latvijā tas pilnīgi neiet. Iespējams, tāpēc, ka Latvijā trūkst dizaina veikalu, kuros tos izplatīt. Visi ir pieraduši tikai pie pāris standarta plakātiem, piemēram, ar Merlīnu Monro erotiskā pozā.

Es uzskatu, ka, ja parādītos jauni veikali, vai jau esošajos dizaina veikalos izliktu pārdošanā daudzus Mākslas akadēmijas studentu plakātus, tie aizietu uz *urru*.

Vai šādi darbi varētu būt arī interesanti uzņēmumiem, lai kaut kā dekorētu savus ofisus?

Noteikti. Plakātiem taču ir tādas iespējas – var radīt vairumā lielā formāta ļoti iespaidīgus darbus. Bet neviens par to jau nezina. Kuri gan biznesmeņi iet uz mākslas izstādēm? Un mākslinieki arī nemāk sevi parādīt šiem cilvēkiem.

Bet vai nepastāv tāds aizspriedums, ka plakāts – tas jau ir lēti, salīdzinājumā ar gleznu. Tam nav vietas smalkajā ofisā?

Nu ja, bet tā ir pilnīga kļūda. Ir taču 21. gadsimts, plakāti ir tik forši, tā tu vari parādīt, ka tu esi jauns un spējīgs, un elastīgs. Ar kaut kādu standarta brūnos toņos izpildītu Rembranta kopiju vai tipisku kluso dabu ar maizes klaipu un ūdens krūzi tu to neparādīsi.

Man ir aizdomas, ka problēma slēpjas faktā, ka grafika tiek izpildīta uz papīra, nevis audekla. Tas ir tāds aizspriedums, ka uz audekla ir atrodama īstā māksla. Piemēram, akvareļus pērk daudz mazāk nekā eļļas gleznas.

Iespējams cilvēkam arī ir vairāk sajūta, ka viņš ir nopircis vērtīgu mantu – tur ir masīvs rāmis, viss tas ir smagāks un pamatīgāks? Jā, droši vien. Bet pēdējais laiks sākt saprast, ka gleznošana nav vienīgais mākslas veids. Latvija šādā ziņā pilnīgi neeiropiska. Pie mums akadēmijā bija divas vācu kuratores, kuras apskatījās dažus manus darbus un teica, ka ir *super*, ka tieši šādi darbi būtu pieprasīti tirgū, lai gan tie bija lielformāta plakāti, nevis gleznas.

Vai tev ir jau kādi savas darbības nākotnes plāni vai vīzijas?

Nē, konkrēti nav. Vienīgais, es uzskatu, ka visiem pamazām jāpāriet uz internetu. Tādā veidā vairs nav svarīgi, kurā valstī strādā mākslinieks, jo viņš var sabīdīt kontaktus ar jebkuru pasaules malu. Zinu, ka noteikti nepiesaistīšu savu nākotnes darbību tieši Latvijai. Citādi neko konkrētu nevaru prognozēt. Nu par juristi droši vien vairs nekļūšu.

Ar ko mākslinieki atšķiras no citiem cilvēkiem un vai vispār atšķiras?

Pilnīgi ne ar ko. Nu varbūt tikai ar to, ka viņi ir uzstājīgāki un ir vairāk gatavi darīt tieši to, ko viņi vēlas.

Vai viņiem nav jābūt kādām specifiskām kvalitātēm?

Nē, katrs no māksliniekiem taču ir pilnīgi savādāks. Grūti atrast kaut kādus kopsaucējus. Daļa mākslinieku varbūt ir egoisti, tādi, kas daudz domā par sevi, par to kā sagādāt sev prieku. Tas viedoklis, ka mākslai jātop bēdās un ciešanās jau sen ir novecojis.

Tavi darbi netop bēdās un ciešanās?

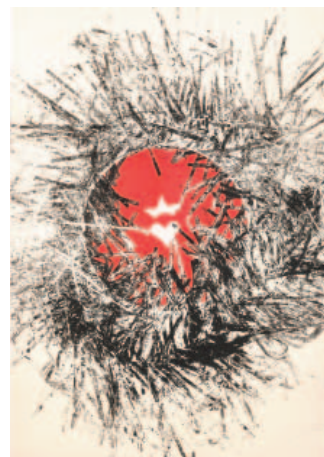
Nē, pilnīgi nē. Ir tādi, kas prasa piepūli, bet tā ir patīkama piepūle.

Vai citiem cilvēkiem pirmo reizi kontaktējoties ar tevi, nav kaut kādi aizspriedumi par tevi kā mākslinieku?

Ir. Bet tie ātri pāriet. Cilvēki vienkārši baidās no nezināmā.

Kāds ir tavs viedoklis par modernajām tehnoloģijām mākslā? Nav nekādi aizspriedumi?

Es esmu pilnīgi par. Es saprastu, ja kāds protestētu pret tām, tāpēc ka ar datoru nevar panākt tādu kvalitāti, bet šobrīd jau ir iespējams pilnīgi viss tādā pašā un vēl labākā kvalitātē. Tāpēc iebilst tikai kaut kādu aizspriedumu dēļ būtu muļķīgi. Es taču esmu jauna, kādi gan man varētu būt iebildumi?



KAS LIEDZ BŪT INOVATORAM?



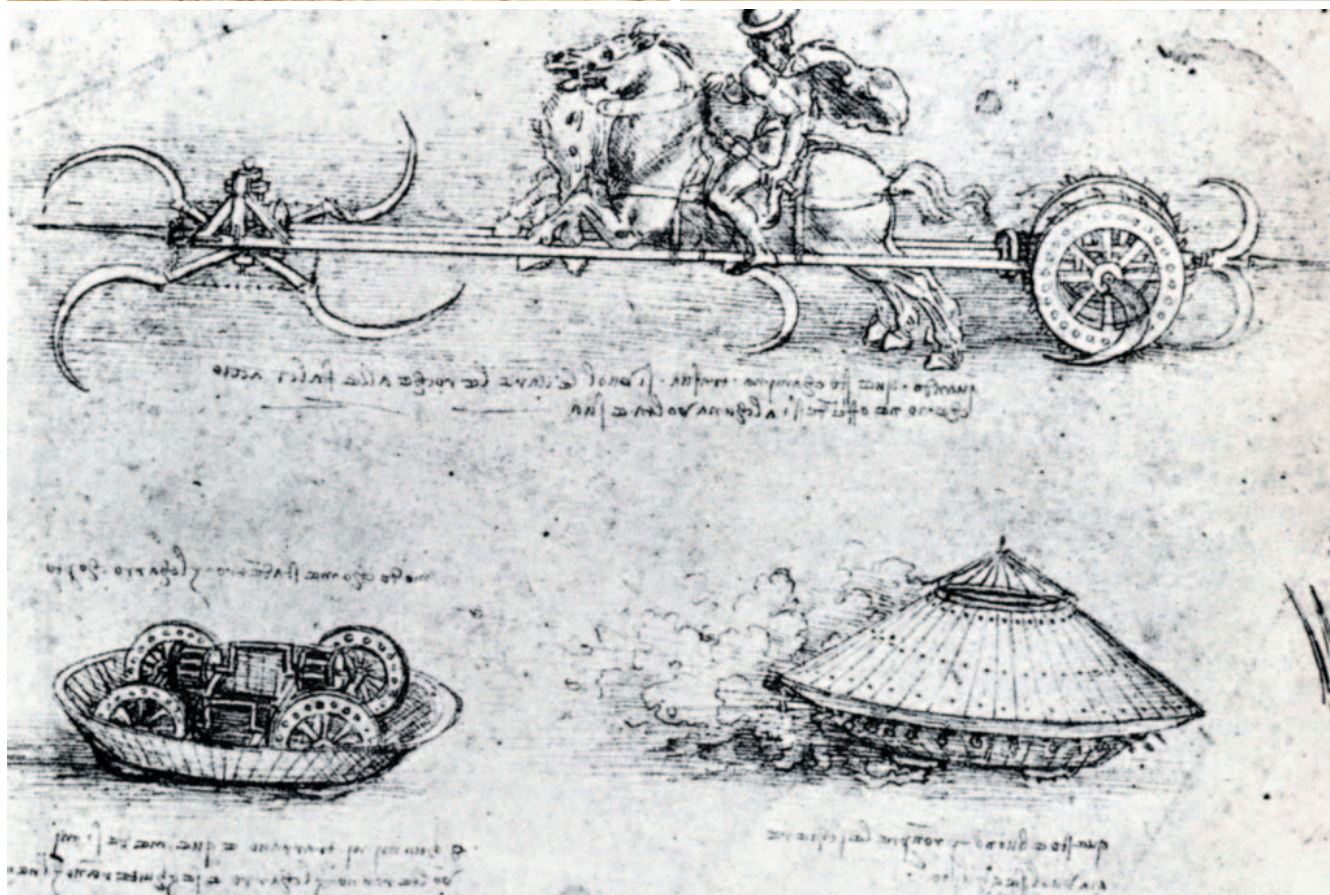
Elga Zēģele

psiholoģijas zinātņu maģistrs
vadības zinātņu un mārketinga speciāliste

Mākslinieks, inženieris, arhitekts, kas veicis pētījumus un daudzus atklājumus mehānikā, kara inženierijā, fizikā, optikā, matemātikā, ģeoloģijā, botānikā, perspektīvē, anatomijā, fizioloģijā, astronomijā un kosmoloģijā – ģēnijs, radoša personība un novators – Leonardo da Vinči. Bez visa nosauktā vēl arī harizmātiska personība un izcils skolotājs – cilvēku apbrīnots un mīlēts.

Personība, kas spēja dot tik daudz savam laikam un nākotnei. Kādēļ mums visiem nav šādu spēju? Tas ir jautājums, kurš ir tikpat vecs kā pasaule. Šajā rakstā lasiet mūsdienu idejas, kas var palīdzēt rast atbildi, un salīdziniet ar Leonardo da Vinči dzīves principu septiņām atslēgām.







Šodien neviens vadītājs nevar balstīties tikai uz savu un uzņēmuma pieredzi, jo straujais ekonomikas attīstības temps liek domāt par inovācijām. Lai to varētu realizēt, ir svarīgi, lai uzņēmumā strādātu novatori, un radošā domāšana šajā gadījumā ir veiksmes pamats. Mūsdienās jaunatklājumi savu laiku ir nodzīvojuši jau pēc trīs gadiem. Informatīvo tehnoloģiju jomā jaunumi parādās vairs ne pa gadiem, bet pa mēnešiem. Tas nenozīmē, ka analītiskie problēmu risinājumi lielā mērā ir zaudējuši savu nozīmi. Ikvienai organizācijai ir jādoma par jauniem produktiem un pakalpojumiem, lai nezaudētu konkurences cīņā.

Pasaules industriāli attīstītājās valstīs pagājušā gadsimta 80 - 90 gadi bija "kvalitātes revolūcijas laiks", bet Latvijā tas ir pienācis tikai tagad. Analītiski risinot problēmas, var novērst kļūdas darba procesos un termiņu kavējumus, kas neapšaubāmi ir ļoti

svarīgi. Bet ar analītisko domāšanas metodi ir iespējams risināt tika acīmredzamas problēmas, tomēr ir ļoti daudz citu – tādu, kas prasa novatorismu un šeit ar analītiskumu nepietiek. Šādas problēmas ir nepieciešams risināt radoši. Konkurences cīņā šodien uzvar tie uzņēmumi, kuru darba kolektīvā valda novatorisma gars, tādēļ katram lietderīgi ir attīstīt darbinieku radošās spējas un atraisīt radošo potenciālu.

Kāda ir atšķirība starp radošu un analītisku domāšanas veidu, kad tiek meklēti problēmu risinājumi? Analītiski risināt problēmu nozīmē to atrisināt pilnībā, lai tā izzūd, lai ar šāda veida problēmu vairs nav jāsastopas. Radošs risinājums nozīmē, ka tiek meklēti līdz šim nebijuši, netradicionāli problēmas risināšanas veidi.



Lielāka nelaime ir tā, ka tādu cilvēku, kuri problēmas risina radoši, ir ļoti, ļoti maz. Parasti risinot problēmas cilvēki neapzināti veido domāšanu bloķējošas koncepcijas, kas traucē rast efektīvus risinājumus. Šīs bloķējošās koncepcijas vai domāšanas shēmas ir katram individuālas un saistītas ar pagātnes pieredzi. Tām nav sakara ar organizāciju vai starppersonu attiecībām. Tās ir iespējams mainīt, ja paplašina cilvēka redzesloku un ja viņš apgūst jaunu pieredzi un iemaņas. Bloķējošās koncepcijas ir mentāli šķēršļi, kas traucē pirmkārt, precīzi formulēt problēmu un otrkārt, rast alternatīvus risinājumus. Tādas ir katram cilvēkam, bet dažiem to ir ļoti daudz un tās ir īpaši spēcīgas. Lai sapratu, ka cilvēkam ir šāda veida domāšanas grūtības, viņam ir jāsastopas ar problēmu, kas viņam šķiet neatrisināma. Ja cilvēks saka, ka problēmai risinājuma nav, tad tas ir viņa domāšanas procesa atspulgs. Leonardo da Vinči ir teicis: "Viscietsirdīgākie maldi, no kuriem cieš cilvēki - tie ir paša priekšstatu radītie maldi."

Dažkārt šādas bloķējošās koncepcijas ir arī nepieciešamas, jo mēs saņemam tik lielu informācijas daudzumu, ka domāšana nespēj to apstrādāt. Informācijas filtrēšana ir viens no iemesliem, kas rada šīs bloķējošās koncepcijas. Mēs esam atšķirīgi - ir cilvēki, kas tiek galā ar lielu informācijas apjomu, bet citi nespēj orientēties pat nelielā daudzumā.

Atgriežoties pie radošuma, jāsaka, ka paradoksāli, bet tas ir fakts, ka nereti, jo augstāka izglītība un lielāka pieredze, jo mazāks radošums, risinot problēmas. ASV, veicot pētījumus, tika noskaidrots, ka 40 gadīga cilvēkam radošums ir par 2% mazāks nekā 5 gadīgam bērnam. Izglītība un pieredze veido "pareizās" atbildes, analītiskus noteikumus, priekšstatus un mentālas robežas. Pieredze, savukārt, ir atradusi un atlasījusi "pareizās" darba metodes. Cilvēki ar gadiem zaudē spēju un vēlēšanos eksperimentēt, improvizēt vai vismaz domās meklēt dažādus risinājumus. Kā zināms - viss ģeniālais ir vienkāršs. Tāpēc dažkārt problēmas ir jārisina vienkārši un pat vieglprātīgi.

Mācības, kas attīsta domāšanas procesu, paaugstina arī radošās spējas un darba efektivitāti. Vadošiem darbiniekiem radošums ir īpaši nepieciešams. Zinātnieki ir secinājuši, ka domāšanas treniņi palielina veiksmīgo ideju skaitu, kas palīdz atrisināt problēmu par vairāk ne kā 125%. (Scope, 1999) Radoši risinot problēmas, cilvēks paaugstina savu radošo potenciālu. Tas ir raksturīgi izgudrotājiem, inženieriem, komponistiem, rakstniekiem, režisoriem, mārketinga speciālistiem un visiem tiem, kam ir radošs darbs.

Daudzas mūsdienīgas organizācijas novērtē radošās izglītības nozīmi un ar dažādām grupu metodēm, veicot apmācību, tās paaugstina, jo tās, savukārt, paaugstina organizācijas darba efektivitāti. Daudzas lielās organizācijas, tādas kā "IBM", "General Electric", "AT&T", darbiniekiem, kuriem, pildot darba uzdevumus, nepieciešama radoša domāšana, regulāri nodrošina radošās apmācības. Tieši šādu apmācības rezultātā tiek radīti neaizstājami, visiem mums pazīstami un visu novērtēti produkti - trauku mazgājamās mašīnas, datori.

Katram no mums kopš dzimšanas ir dotas divas pretējas ko-

mandas: tendence uz konservatīvismu, kuras pamatā ir pašsaglabāšanās instinkts, lieluma mānija un enerģijas taupīšana, un ekspansīvā tendence, ko raksturo tieksme apgūt kaut ko jaunu, zinātkāre un risks.

Mums ir nepieciešamas abas šīs sistēmas. Lai motivētu uzvedību, konservatīvajai tendencei nav vajadzīgs apstiprinājums no ārienes, bet ekspansīvā tendence var pavājināties, ja to nepilnveido un neuztur, ja zinātkāre netiek apmierināta, ja jebkāda veida riski un pētījumi sistemātiski tiek apšaubīti, noraidīti vai apspiesti. Tādā veidā jau no bērnības radošā aktivitāte un darbība tiek apspiestas.

Domāšanu bloķējošās koncepcijas

Uzskatu patstāvība

Ar to saprotam cilvēka vēlmi problēmu aprakstot un risinot traktēt viennozīmīgi, saskatot to tikai no viena redzesleņķa. Iemesli tam ir uzskatu patstāvība un noteiktība, kas sabiedrībā tiek vērtētas kā pozitīvas īpašības. Mēs cenšamies dzīvē saglabāt kaut vai nosacītu, bet patstāvību, jo tas parasti asociējas ar briedumu, godīgumu un pat intelektu. Patstāvības vai noteiktības trūkumam ir pretējas pazīmes - nepatstāvība, divainības un vieglprātība. Daudzi vadošie psihologi (Festingers, Heiders) uzskata, ka vajadzība pēc patstāvības ir viens no galvenajiem cilvēka uzvedības motivātoriem. Daudzu psiholoģisku pētījumu rezultāti liecina, ka indivīds, kas pieturas pie noteikta problēmu risināšanas veida, turpinās tādā veidā to darīt arī nākotnē.

Diemžēl šī uzskatu noteiktība vai patstāvība nereti ir iemesls un šķērslis problēmu risinājumam, jo bieži izslēdz jebkāda veida kreativitāti. Uzskatu noteiktību raksturo *vertikālā domāšana* un tikai viena *domāšanas valoda*.

Vertikālā domāšana

Terminu *vertikālā domāšana* ieviesa Edvards de Bono. Ar to tiek saprasts vienā virzienā vērstas problēmas raksturojums, kad alternatīvi varianti vispār netiek izskatīti. Visa informācija un iespējamās alternatīvas tiek aprakstītas, raksturotas vienā veidā. De Bono saka, ka pretstats ir horizontālā domāšana un salīdzina abus šos domāšanas veidus: vertikālā domāšana veidojas no nepārtrauktības, bet horizontālā no pārtrauktības; vertikālā - atlasa, bet horizontālā - maina; vertikālā - meklē līdzības, bet horizontālā - atšķirības; vertikālā ir analītiska, bet horizontālā - rosinoša; vertikālā ir noraizējusies par problēmas rašanos, bet horizontālā - par sekām; vertikālā domāšana pilnīgi norāda risinājuma ceļu, bet horizontālā to dara ļoti minimāli; vertikālā domāšana attīsta ideju, bet horizontālā - ideju atrod; vertikālā domāšana ir ieinteresēta stabilitātē, bet horizontālā - nestabilitātē. Vertikālā domāšana nespēj paskatīties uz problēmu no dažādiem aspektiem un piemēroties situācijai. Piemēram, Alkasandrs Grehems Bells mēģināja izgudrot dzirdes aparātu, bet, paskatoties uz problēmu horizontāli, izgudroja telefonu.

Horizontālā domāšana izjauc patstāvības principu.



Vienveidīga domāšanas valoda

Domāšanas valodas ir vairākas, ne tikai tradicionālā runa. Lielā daļa cilvēku domā runājot un problēmas risinājumu izsaka verbāli. Daži zinātnieki uzskata, ka domāšana bez vārdiem, kaut vai iekšējās runas, vispār nav iespējama. Bez parastās valodas eksistē vēl citas, ko mēs varam nosaukt par neverbālām vai simboliskām, piemēram, matemātika, sensorā uztvere, valdzinājums, emociju noteiktā valoda - prieks, bailes, dusmas; vizuāli attēlotais - mentālie tēli. Jo vairāk valodu cilvēks spēj izmantot, jo radošāks būs problēmas risinājuma process. Īsti radošs process sākas tur, kur runa beidzas.

Leonardo da Vinči izmantoja daudzas domāšanas valodas un viena no tām bija eksperimenti: "Pieredze nekad neapmaldās, apmaldās vien tavi spriedumi, sasolīdami tev augļu pārpilnību, kas izaugs tikai no tava saprāta, bet nebūs sakņojušies tavos eksperimentos." Savu darbošanos viņš apraksta šādi: "Katru formu var pilnīgi iepazīt, to apskatot no dažādiem skatupunktiem; sekojoši, lai sniegtu pilnīgu priekšstatu par cilvēka (pirmā zvēra starp dzīvniekiem) kādu ķermeņa daļu, es, ievērojot iepriekš minēto likumu, veidošu četrus attēlus katrai tās daļai no četrām pusēm, bet kauliem, pārzāgētiem uz pusēm, es zīmēšu piecus attēlus un parādīšu katra blīvumu, - ar smadzenēm, šūnainu, tukšu vai blīvu." Tā vecmeistars strādāja un domāja.

Uzticība vienai idejai

Arī uzticība var kļūt par domāšanu bloķējošu koncepciju, kas traucē radošam problēmas risinājumam. To rašanos nodrošina divu veidu idejas: *stereotipizācija*, kas saistīta ar iepriekšējo pieredzi un *kopīgu pazīmju ignorēšana*.

un atsevišķos gadījumos pieredzes radītie stereotipi pilnīgi traucē atrisināt problēmu.

Kopīgu pazīmju ignorēšana

Otrs traucējošs iemesls, kas veido uzticību vienai idejai vai risinājumam un nespēja atrast kopīgus vai līdzīgus momentus atšķirīgām idejām, situācijām un dažādiem datiem. Cilvēkam parasti ir savs viedoklis. Tas ir labi, bet grūtības risināt problēmas rodas, tad, ja tas izrādās neadekvāts situācijas vērtējums. Tas traucē atrast svarīgas saiknes, kopīgas sakarības, pazīmes, kas raksturo atšķirīgas problēmas, situācijas.

Viena no radošās personības pazīmēm ir spēja atrast kopējas pazīmes pilnīgi atšķirīgām lietām, situācijām, parādībām un tās pārnest no viena gadījuma uz otru.

Aprobežotība

Konceptuālie bloki rodas arī tad, ja cilvēkam ir ierobežota ideju rašanās - viņam ir ļoti šaurs skatījums uz problēmu. Būtiskākie aprobežotības veidi ir: *mākslīgi radīti ierobežojumi* un *nespēja atšķirt priekšmetu no fona*.

Mākslīgie ierobežojumi

Dažiem cilvēkiem ir tieksme problēmas pat nemēģināt risināt. Tam viņi atrod kādu iemeslu. Visbiežāk šādu iemeslu var atrast, ja problēmu ieliek rāmī - to ierobežo un sašaurina, un līdz ar to var ierindot pie neatrisināmām. Šādu ierobežojumu pamatā ir cilvēka pārliecība, ka risinājums meklējams ārpus viņa spēju vai iespēju robežām un tāpēc vispār pat nemēģina risinājuma iespējas izskatīt. Kaut kādi subjektīvi pieņēmumi par risinājuma iespējam ierobežo cilvēku, un viņš vienkārši ir pārliecināts, ka konkrēto problēmu viņš nespēj atrisināt. Savu

Lai atrastu vienu labu ideju, ir jāģenerē daudz un dažādas, no kurām lielākā daļa būs nekam nederīgas. Bet, kā zināms, par sliktām idejām neviens netiek apbalvots.

Stereotipizācija, ko nosaka iepriekšējā pieredze

Radošumu ierobežo cilvēku tendence uz visām problēmām skatīties kā uz tām, ar ko viņi ir saskārušies pagātnē. Alternatīvie risinājumi tiek piedāvāti tikai tāda veida, kas ir nodrošinājuši veiksmi pagātnē. Nosacīti šādu ierobežojumu sauc par perceptīvu - attiecināmu uz uztveri. Tā ir stereotipizācija, kas izpaužas kā aizspriedumi identificējot un aprakstot situāciju. Tas nebūt nenozīmē, ka mēs nedrīkstam uzticēties savai pieredzei un ka nav jāmācās no savam kļūdām. Bēdīgi ir tas, ka uz problēmu cilvēks vairs nevar paskatīties ar svaigu skatījumu,

spēju sašaurināšana neļauj adekvāti palūkoties uz notiekošo un liedz rast alternatīvas. Jo biežāk cilvēks izmanto šo modeli, jo vairāk šāda uzvedība progresē.

Radošums ļauj apzināties, ka katrā no mums ir paslēpts liels potenciāls un vienmēr ir ja ne daudz, tad vismaz vairākas alternatīvas.

Priekšmeta atdalīšana no fona

Problēmas nekad nevar būt precīzas un konkretizētas, tādēļ cilvēkiem ir jāatbild uz jautājumu - "Kur īsti problēma slēp-



jas?”. Lai to noteiktu, ir jāatmet visa neprecīzā, nepilnīgā un uz konkrēto problēmu neattiecināmā informācija. Neprasme nodalīt svarīgo no nesvarīgā un tādā veidā izkristalizēt būtisko ir nopietna domāšanu bloķējoša koncepcija. Diemžēl, ja tas netiek izdarīts problēma ir izplūdusi, nekonkrēta un kļūst vēl sarežģītāka. Tā tiek likti šķēršļi risinājuma atrašanai, kas var būt ir ļoti vienkāršs. To sauc par nespēju atdalīt figūru no fona.

Leonardo da Vinči attīstīja visas savas maņas, lai spētu atdalīt svarīgo no nebūtiskā, lai spētu sasniegt uztveres svaigumu: “Ācs noteiktā attālumā un attiecīgā vidē mazāk kļūdās savā kalpošanā nekā citas sajūtas, jo redz tikai taisnās līnijās, veidojot piramīdu, kuras pamatne atrodas uz objekta ar virsotni acī, kā es esmu arī nolēmis to pierādīt. Auss var stipri kļūdīties objekta atrašanās vietas un attāluma noteikšanā, jo tēli tajā nonāk ne pa taisnām līnijām kā līdz acīm, bet pa liektām un atbalsotām līnijām; un bieži notiek, ka tēls liekas tuvāks nekā blakus esošais, ko nosaka šo tēlu veiktais ceļš ... oža vēl mazāk spēj noteikt to vietu, kas ir smaržas iemesls, bet garša un tauste, pieskaroties objektam, zina tikai pašu pieskārienu.”

Pašapmierinātība

Daži konceptuālie bloki rodas no bailēm, nedrošības, skaudības, neaizsargātības vai prāta slinkuma, bet nevis no domāšanas grūtībām, kas šādos gadījumos tiek kādam cilvēkam izteikta kā diagnoze. Dažkārt problēmas atrisināt traucē pašapmierinātība, kas visbiežāk ir *zinātkāres trūkums*, *nevēlēšanās domāt* vai aizspriedumi.

Zinātkāres trūkums

Ļoti bieži problēmas nevar atrisināt tādēļ, ka trūkst zinātkāres un intereses par situāciju un ar to saistīto informāciju. Dažkārt cilvēki baidās uzdot jautājumus, jo nevēlas izskatīties naivi, muļķi vai nepieklājīgi. Sabiedrībā valda uzskats, ja uzdod jautājumus, tad tā ir nezināšana un tas ir kauns. Cilvēki baidās, ka ar saviem jautājumiem izsauks darba biedru naidīgumu - ja nu mani jautājumi ir neadekvāti vai arī, ja tie tiks neadekvāti uztverti. Tā var izpelnīties citu pretestību, konfliktus, izsmiešanu. Radoši risinājumi vienmēr ir saistīti ar risku un tie var izraisīt konfliktus. Risks pastāv arī tādēļ, ka ir iespējams pieļaut kļūdas. Socializācija neatbalsta risku un jau no bērnības cilvēkos tiek iznīcināts avantūrisma gars un zinātkāre. Lai atrastu vienu labu ideju, ir jāģenerē daudz un dažādas, no kurām lielākā daļa būs nekam nederīgas. Bet, kā zināms, par sliktām idejām neviens netiek apbalvots. Ar inteliģenci mēs maldīgi saprotam vienīgi zināšanas, nevis prasmi uzdot jautājumus. Ja mēs nevaram uzdot jautājumus, tas mūs ierobežo problēmas atrisināšanas procesā. Mēs visbiežāk izvēlamies, dzīvot izvairoties no riskiem, cenšamies neuzdot liekus jautājumus, jo tā ir vienkāršāk un vieglāk. Vieglāk ir dzīvot pasaulē, nemēģinot to izprast. Radošie cilvēki ir citādi, viņi saglabā bērnišķīgu zinātkāri visu mūžu un nebaidās, ka viņus izsmies.

Nevēlēšanās domāt

Nevēlēšanās domāt ir nevēlēšanās likt savam prātam strādāt. Cik bieži mēs atsakāmies no koncerta, izrādes, sporta spēles apmeklējuma, tādēļ, ka mums ir jāpadomā? Vai mēs savam dzīvesbiedram mēdzam bieži teikt: “Es izdarišu pats, jo redzu, ka tu domā.” Ja cilvēks sēž un domā, tad viņš nestrādā. Varam secināt, ka domāšanas procesu mūsu sabiedrībā neuzskata par nopietnu lietu. Ja domājot arī ķermeniski būsīm pasīvi vai vispār atslābinājušies, tad noteikti saņemsi aizrādījumu vai kritiku. Es šeit neaicinu jaukt domāšanu ar tukšu fantazēšanu vai bezjēdzīgu sapņošanu.

Kreisās smadzeņu puslodes domāšana ir saistīta ar loģiku, analizēšanu. Tā ir lineāra. Šai smadzeņu puslodei ir tieksme uz organizētību, plānošanu un precizitāti. Matemātika un valodu zināšana ir saistītas ar kreiso smadzeņu puslodi.

Labā smadzeņu puslode ir saistīta ar intuīciju, sintēzi, spēli un kvalitatīviem vērtējumiem. Tā ir spontāna, tēlaina un emocionāla.

Pētījumi liecina, ka radošie cilvēki ir ambidekstri - viņi domājot izmanto abas smadzeņu puslodes un viegli spēj pāriet no viena domāšanas veida uz otru. Radošas idejas dzimst labajā smadzeņu puslodē, bet tām ir nepieciešama noteikta apstrāde un interpretācija, ko var veikt tikai kreisā smadzeņu puslode. Jo lielākā mērā tiek izmantotas abas smadzeņu puslodes, jo lielāks ir cilvēka radošais potenciāls.

Cilvēki neapzinās savus domāšanu bloķējošās koncepcijas, bet tās traucē, risinot sadzīves un darba problēmas. Sarežģījumu gadījumos tās izpeld kā aisbergi un rada stresu. Tās rodas gadu gaitā un tās nav iespējams pilnībā novērst ar dažiem apmācību metodēm, organizējot kursus. Tomēr darba vietā noorganizētas radošas nodarbības ļauj darbiniekiem labāk iepazīt sevi un mēģināt attīstīt savu domāšanu. Laika gaitā domāšanu bloķējošās koncepcijas ir mazināmas vai maināmas, bet ir jābūt iespējai praktiski vingrināties, lai attīstītu dažādas domāšanas formas. Ne jau visas problēmas ir jārisina radoši, tomēr darbinieku radošo potenciālu spēj novērtēt ikviens progresīvs vadītājs, kura uzņēmumā strādā kāds novators.

“Tas, kam pieder laiks un kas to neizmanto, zaudē draugus un paliek bez naudas,” Leonardo da Vinči

Avoti:

Halpern Diane F. Thought and knowledge: an Introduction to Critical Thinking, New York, 1996

Lord C., Ross L., Leppet M. Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 2098 – 2109

David A., Whetten & Kim S. Cameron. Developing management skills., New York, 2002





LEONARDO DA VINČI DZĪVES PRINCIPU SEPTIŅAS ATSLĒGAS

Curiosita ir zinātkāres pilna dzīves uztvere un mācīšanās visa mūža garumā, nerimstoši meklējot, vērojot, jautājot, atklājot un radoši risinot problēmas.

Dimostrazione ir domāšanas patstāvība un spriedumu neatkarība, kas balstīta reālās dzīves pieredzē pārbaudītās zināšanās, uzņēmībā un gatavībā mācīties no savām kļūdām, kā arī mērķtiecība ideju realizēšanā.

Sensazione ir visu piecu sajūtu padziļināšana, nepārtraukta pilnveidošana, lai spētu sasniegt uztveres svaigumu un sajūtu pieredzes nepastarpinātību.

Sfumato ir gatavība pieņemt jebkuru dzīves nenoteiktību, konfliktu starp vēlamo un esošo, intuīcijas nozīmi, paradoksālumu un duālismu, kas izceļ dzīves daudzšķautnību.

Arte/Scienza ir vēlme sintezēt vienā veselumā loģiku un iztēli, līdzsvarot zinātnes un mākslas jomas, balstoties uz abu smadzeņu pusložu harmonisku un līdzsvarotu darbību, sekmējot domāšanas viengabalainību un harmoniju.

Corporalita ir fiziskās un psiholoģiskās sadarbības veidošana, pareiza stāja, fiziskā izturība un ķermeņa higiēna, kā arī prasme vienlīdz labi strādāt ar abām rokām.

Connessione ir visu lietu savstarpējas ietekmes apzināšanās, sistemātiska domāšana un savas dzīves veidošana un vērtēšana kopveselumā.

Avots: Leonardo da Vinči septiņi dzīves principi. Jumava, 2005



SKALA, AR KURAS PALĪDZĪBU NOTEIKT DARBINIEKA ATTIEKSMI PRET INOVĀCIJĀM

Instrukcija:

Katram no apgalvojumiem pēc 5 baļļu sistēmas piešķiriet tik balles, cik atbilst jūsu reālajai uzvedībai darbā vai nodomiem, ja līdzīgu situāciju nav nācies piedzīvot. Tas nozīmē, ka jums jāapraksta kāds jūs esiet darbā.

Vērtējums

- 5 - Jā, vienmēr.
4 - Ļoti bieži.
3 - Tas nav man raksturīgi.
2 - Ļoti reti
1 - Nē, nekad.

Vērtējums	Apgalvojumi
	1. Ar savu tiešo priekšnieku pilnīgi atklāti varu apspriest jautājumus, kas saistīti ar darba procesu pilnveidošanas iespējām.
	2. Risinot problēmas, es cenšos izmantot jaunas idejas un pieejas.
	3. Es mēdzu izjaukt priekšmetus to sastāvdaļās vai detaļās, lai izprastu, kā tie darbojas, un detalizēti izanalizēt situācijas.
	4. Nenoteiktas un neparastas situācijas, kas saistītas ar maniem darba uzdevumiem, es uzņemu ar prieku.
	5. Ar savu tiešo priekšniecību es brīvi varu apspriest darba samaksas jautājumus.
	6. Es spēju vai arī varētu atrast jaunu pielietojumu esošajām metodēm un darba instrumentiem.
	7. Es vēlos būt pirmais vai vismaz viens no pirmajiem, kas starp kolēģiem aprobē jaunu ideju vai metodi.
	8. Es uzņemos veidot komunikāciju starp darba grupu, kurā strādāju, un citām uzņēmuma struktūrvienībām.
	9. Es spēju būt oriģināls.
	10. Labprāt strādāju pie problēmām, kas ir sarežģītākas nekā parasti.
	11. Spēju kritiski izvērtēt jaunas idejas.
	12. Jaunajām idejām, ko piedāvāju, vienmēr sagatavoju arī rakstisku pamatojumu.
	13. Man ir kontakti ar speciālistiem un darbiniekiem citos uzņēmumos.
	14. Lai izvēlētos darba uzdevumu, es izmantoju personiskos kontaktus.
	15. Savu laiku plānoju tā, lai varētu strādāt pie saviem iemīļotajiem projektiem un iecerēm.
	16. Savus resursus taupu, lai vajadzības gadījumā varētu strādāt pie riskantiem projektiem.
	17. Saprotu, un ar izpratni izturo pret cilvēkiem, kuri mēdz atkāpties no organizatoriskas rutīnas.
	18. Kolektīva sanāksmēs skaļi izsaku savas domas.
	19. Risinot kompleksas problēmas, dodu priekšroku strādāt komandā.
	20. Ja jautās maniem kolēģiem, tad viņi atbildēs, ka es esmu gudrs.

Rezultātu vērtējums:

Jo lielāks iegūto punktu skaits, jo darbiniekam pozitīvāka attieksme pret inovācijām uzņēmumā. Vispareizāk, ja šo anketu darbinieki aizpildīs patstāvīgi, un iegūtās balles saskaitīs paši. To var veikt kādas sanāksmes, kur runājat par jaunievedumiem, noslēgumā it kā nedaudz izklaidējoties. Pietiks, ja pateiksiet darbiniekiem, ka maksimāli iegūstamo baļļu skaits ir 100, tomēr šāds rezultāts ir ļoti rets. Šo anketu aizpilda ar mērķi rosināt darbiniekus padomāt par viņu attieksmi pret inovācijām un ieraudzīt savu iegūto kopsummu salīdzinājumā ar kolektīva rezultātiem.

Avots: Ettlie, J. E., & O'Keefe, R.D. (1982). Innovative attitudes, values, and intentions in organizations. *Journal of Management Studies*, 19, 163 - 82



EMOCIONĀLĀS INTELIĢENCES KOMPETENČU MODELIS

(Behavioural Event Interview – BEI, uzvedības rezultātu intervija)



Žanete Tauriņa

Izglītības zinātņu maģistre,
Latvijas Universitātes
Izglītības vadības apakšnozares
doktorantūras doktorante

Uz emocionālajām spējām bāzētas kompetences ir vadības aktualitāte šobrīd. Šīs kompetences ir, piemēram, pašpārliecība, orientācija uz sasniegumiem, uzticamība, empātija un spēja vadīt komandu.

Vadītājiem ar labām emocionālās saskarsmes iemaņām ir lielākas priekšrocības jebkurā dzīves jomā. Cilvēki ar attīstītām emocionālās saskarsmes iemaņām biežāk jūtas apmierināti ar sevi un savu dzīvi, jo ir pilnībā izkropuši domāšanas veidu, kas ļauj darboties efektīvāk.

Emocionālā inteliģence ieņem arvien lielāku lomu mūsdienu sarežģītajās sabiedriskajās norisēs un ekonomiskajā darbībā, jo emocijām ir ļoti liela nozīme domāšanas procesos – gan vienkārši loģiskā domu gaitas izklāstā, gan svarīgu lēmumu pieņemšanā. Jūtu un domu mijiedarbībā ikdienišķos lēmumus nosaka spēja izjust emocijas, kas darbojas ciešā saskaņā ar loģisko prātu un tādējādi veicina – vai arī kavē – domu atraisīšanos.





Atslēgas vārdi: Kompetences (*Competencies*), nozīmīgs atgadījums (*critical incident*), vadība (*leadership*), personāla izvēle un attīstība. (2., 528.)

Attīstītāji: David McClelland[†]; HayGroup.

David McClelland attīstīja Profesionālo kompetenču novērtēšanu (*Job Competency Assessment – JCA*), un praktiskā projekta darbā izmēģināja un uzlaboja viņa iedibināto uzņēmēju konsultēšanu McBer Bostonā, Mass. Pēc vairāku gadu ilgas intensīvas sadarbības ar Hay 1990. gadā firma McBer „sakusa” ar HayGroup. McClelland Center šobrīd joprojām darbojas uzņēmumu un citu organizāciju personālmenedžmenta pārmaiņu pētniecības jomā.

Uz Daniel Goleman (1998) analīžu bāzes HayGroup izveidoja plašu informācijas bāzi, jo Daniel Goleman bija izpētījis, ka ir iespējams savienot pieredzes ar uzņēmumu kompetencēm un profesionāli specifiskajām kompetencēm, izveidojot vienotu modeli ar nozīmi „Emocionālā inteliģence”.

Interesanti ir arī Daniel Goleman pētījumu rezultāti, kas apliecina kognitīvo spēju un pieredzes relatīvo nozīmi no vienas puses un „Emocionālo inteliģenci” – no otras.

Kompetenču definīcija: Kompetence ir kāda indivīda pamatezīme, kas ir cēloniski saistīta ar viennozīmīgiem kritērijiem, kuri nodrošina efektīvus un izcilus sasniegumus darbā vai kādā situācijā.

Pētījuma mērķis: Pētījuma autori identificēja empīriskas un uzņēmējdarbībai specifiskas un TOP menedžmentam raksturīgas un uz veiksmi orientētas kritiskās iezīmes.

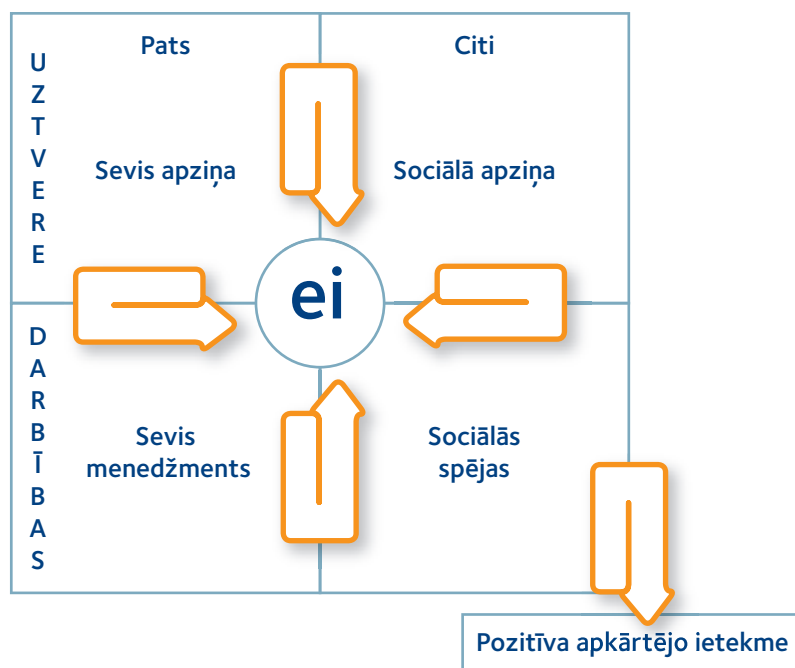
Kompetenču apkopojums turpinās kompetenču modeļu attēlojumā, kas var noderēt kā pamats personāla izvēlē, personāla

novērtēšanā un personāla attīstībā. Pētījums bija noderīgs, lai testētu uzņēmējdarbībai specifisku kompetenču priekšrocības. Pētījuma attīstītāji HayGroup izstrādāja daudz dažādu aptauju, kas sadarbībā ar Daniel Goleman un Boyatzis tika attīstītas kā emocionālās inteliģences mērinstrumenti, *Emotional Competence Inventory (ECI)*. Ar aptaujās iegūto informāciju izveidoja detalizētu rezultātu apkopojumu, salīdzinot katra aptaujas dalībnieka sevis novērtējumu atbilstīgi vēlamajām kompetencēm, kas orientētas uz attieksmēm, ar citu dalībnieku (vadītāju, kolēģu, darbinieku, klientu u.c.) vērtējumu, kā arī pēc tam pretnostatot vēlamo kompetenču variantu. Tādā veidā radīja katra aptaujas dalībnieka individuālā darba mapes (*Portfolio*) ar vēl attīstāmām kompetenču jomām.

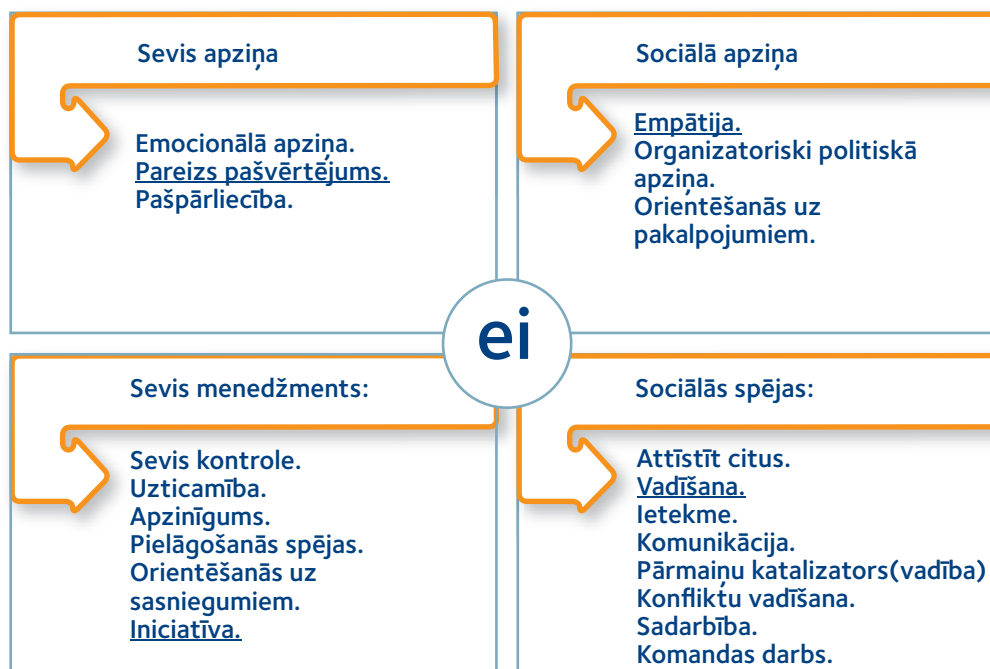
Šajā pētījumā īpaši analizētas emocionālās inteliģences kompetenču modeļa sastāvdaļas, jo darba tirgū valdošajās prasībās, kas pamazām, bet neatlaidīgi pārveido visu mūsu dzīvi, arvien lielāks uzsvars tiek likts uz emocionālo inteliģenci kā vienu no profesionālās veiksmes priekšnoteikumiem. (1., 15.)

Uz emocionālajām spējām bāzētas kompetences ir vadības aktualitāte šobrīd. Šīs kompetences ir, piemēram, pašpārlicība, orientācija uz sasniegumiem, uzticamība, empātija un spēja vadīt komandu. Emocionālā inteliģence sastāv no četriem pamatelementiem: sevis apziņa, sevis menedžments, sociālā apziņa un sociālās spējas (*1.attēls*), kas savstarpēji ir saistītas, - vai kāda var vai nevar tiešām otru ietekmēt, ir atkarīgs no sociālajām spējām, kuras savukārt ir saistībā ar sociālo apziņu un sevis menedžmentu. Modeļa pamatā ir sevis uztvere, kas bāzēta uz sevis menedžmentu un sociālo apziņu. (2., 535.)

1.attēls: Emocionālās inteliģences (ei) pamatelementi.



2.attēls: Emocionālās kompetences.



Emocionālās inteliģences kompetenču modelim ir izmantojams arī personiskās inteliģences formulējums un iedalījums piecās galvenajās jomās, to papildinot un skaidrojot izvēsti:(1.,73.)

1. Savu emociju apzināšanās, (sevis apziņa) - spēja pazīt emocijas to rašanās brīdī, ir emocionālās inteliģences stūrakmens. Spēja kontrolēt savas jūtas ir būtiski svarīga psiholoģiskai sevis atklāsmei un izpratnei.
2. Emociju apvaldīšana (sevis menedžments) – spēja kontrolēt savas emocijas. Tā ir cilvēka prasme saglabāt emocionālo līdzsvaru, atvairīt raizes un nomāktību. Prasme apspiest impulsivitāti ir pati svarīgākā psiholoģiskā iemaņa, tā ir emocionālās paškontroles pamatu pamats, jo visas emocijas būtībā ir impulsi, kas mudina rīkoties.
3. Pašmotivācija (sociālā apziņa) – emociju mērķtiecīgs pielietojums kādas ieceres sasniegšanai ir būtiski svarīgs, lai cilvēks spētu koncentrēties, motivēt sevi darbībai un radoši strādāt. Emocionālā paškontrolē – prasme netiekties pēc tūlītējiem panākumiem un apspiest nepacietību – ir jebkuru sasniegumu pamatā. Savu spēju izkopšana līdz pilnībai nodrošina izcilu veikumu jebkurā jomā. Cilvēki, kas prot

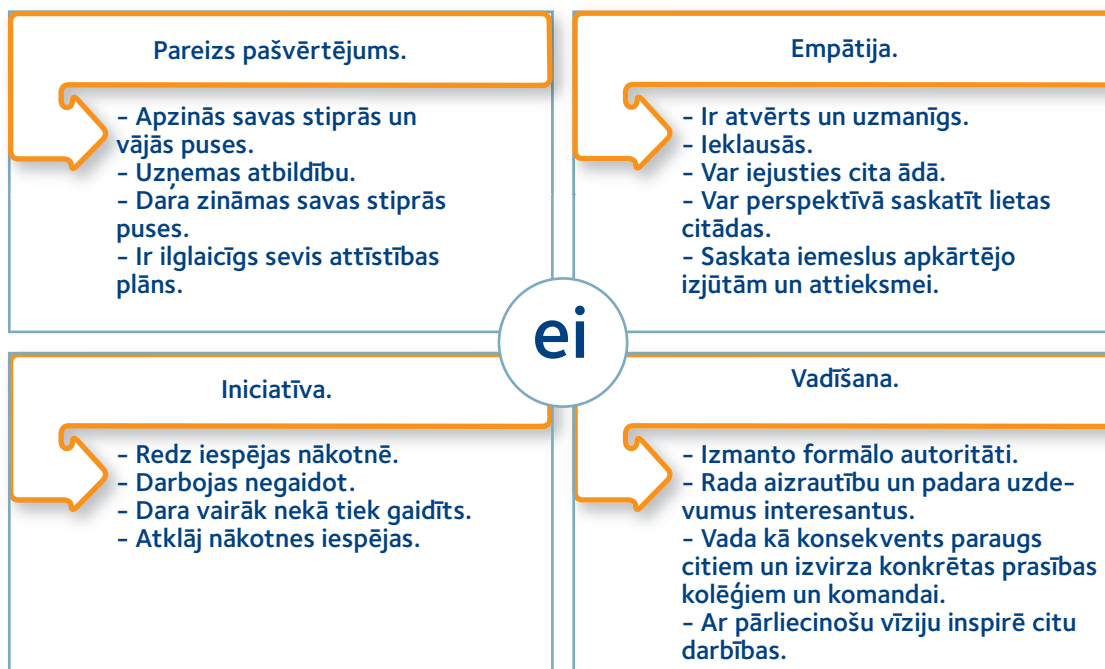
motivēt sevi darbībai, strādā daudz ražīgāk un sasniedz vairāk.

4. Citu emociju atzišana (sociālās spējas) – empātija jeb līdzpārdzīvojuma spēja, kuras pamatā ir savu emociju apzināšanās, - ir viena no svarīgākajām „cilvēciskās saskarsmes iemaņām”. Līdzjūtīgi cilvēki biežāk uztver tos tikko jaušamos signālus, kas vēsta par citu cilvēku vajadzībām un vēlmēm.
5. Savstarpējo attiecību uzturēšana (pozitīva apkārtējo ietekme) – prasme izkopt emocijas citos cilvēkos. Sabiedriskam cilvēkam tā ir prasme organizēt grupu darbu un meklēt risinājumus sarunu ceļā, kā arī dibināt personiskās attiecības un tās izskaidrot. Šo spēju kopums veido starppersonu saskarsmei nepieciešamo slīpējumu; tā ir kā izejviela, kas dod pievilcību, panākumiem, popularitātei nepieciešamās sastāvdaļas.

Cilvēki, kuriem piemīt šīs sociālās komunikācijas iemaņas, ir viegli dibināt draudzīgas attiecības ar citiem, nojaust atbildes reakcijas un emocijas, vadīt un organizēt, kā arī nokārtot domstarpības, kas mēdz izcelties ikvienā dzīves jomā. Cilvēki, kuri

Nozīmīga sociālā iemaņa ir empātija, citu cilvēku emociju un viņu viedokļu izpratne, kā arī viņu atšķirīgo izjūtu respektēšana.

3.attēls: Dažu emocionālo kompetenču detalizētāks apskats.



prot piešķirt veidolu vārdos neizteiktajām kolektīvajām emocijām un izmantot tās, lai virzītu grupu pretī kopīgam mērķim, ir vadītāji.

Katram emocionālās inteliģences pamatelementam var identificēt dažādas kompetences, kopumā tās ir 20, no kurām dažas ir apskatītas detalizēti. (2.un 3.attēls) (2.,536.)

Nozīmīga sociālā iemaņa ir empātija, citu cilvēku emociju un viņu viedokļu izpratne, kā arī viņu atšķirīgo izjūtu respektēšana. Daudz uzmanības tiek pievērsts arī savstarpējām attiecībām, kā arī prasmei uzklaut citus un uzdot jautājumus, saskatīt atšķirību starp citu cilvēku vārdiem vai rīcību un savām atbildes reakcijām un spriedumiem, prasmei aizstāvēt savu nostāju, neklūstot dūsmīgam vai vienaldzīgam, un prasmei sadarboties ar citiem, izbeigt strīdus un panākt kompromisu. (1.,386.)

Tāpat emocionālā inteliģence ir novērojama, kad persona demonstrē sekojošas kompetences, kas sastāv no: sevis apziņas, sevis menedžmenta, sociālās apziņas un sociālās spējas, darot to pietiekamā biežumā adekvātā laikā un veidā tā, lai būtu efektīvs situācijā. ¹⁰ (2., 535)

Vadītājiem ar labām emocionālās saskarsmes iemaņām ir lielākas priekšrocības jebkurā dzīves jomā. Cilvēki ar attīstītām

emocionālās saskarsmes iemaņām biežāk jūtas apmierināti ar sevi un savu dzīvi, jo ir pilnībā izkopusi domāšanas veidu, kas ļauj darboties efektīvāk. (1.,63.)

Emocionālā inteliģence ieņem arvien lielāku lomu mūsdienu sarežģītajās sabiedriskajās norisēs un ekonomiskajā darbībā, jo emocijām ir ļoti liela nozīme domāšanas procesos – gan vienkārši loģiskā domu gaitas izklāstā, gan svarīgu lēmumu pieņemšanā. Jūtu un domu mijiedarbībā ikdienišķos lēmumus nosaka spēja izjust emocijas, kas darbojas ciešā saskaņā ar loģisko prātu un tādējādi veicina – vai arī kavē – domu atraisīšanos. (1.,53.)

Organizācijas vadītājiem būtu jāapzinās personas divējādā inteliģence: racionālā un emocionālā, jo panākumus nosaka abi inteliģences paveidi; būtisks ir ne tikai intelektuālās, bet arī emocionālās inteliģences līmenis.

Avoti:

1. Goulmens D. (*Daniel Goleman*) Tava emocionālā inteliģence.- R., 2001.
2. John Erpenbeck. Lutz von Rosenstiel. Handbuch Kompetenzmessung.-Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003. - 641 lpp.

Organizācijas vadītājiem būtu jāapzinās personas divējādā inteliģence: racionālā un emocionālā, jo panākumus nosaka abi inteliģences paveidi; būtisks ir ne tikai intelektuālās, bet arī emocionālās inteliģences līmenis.





JA TEV IR MĒĶIS, PIEVIENOJIES MUMS!

Ar Latvijas Kvalitātes asociācijas izpilddirektori **Sanitu Stelpi** sarunājās **Elga Zēģele**

Lielie ražotāji sanāca kopā un nosprieda, ka ir vajadzīga tāda asociācija, kas nodarbojas ar kvalitātes jautājumiem. Tāda ir vēsture, bet šobrīd situācija ir mainījusies – Latvijā ir daudz konsultantu un daudz sertifikācijas iestāžu.

Cik gadus pastāv Latvijas Kvalitātes asociācija?

Tā pastāv jau 11 gadus, un tās izveidošana bija lielo ražotāju un Latvijas Ekonomikas ministrijas kopīgs projekts. Kvalitātes asociācija ir dibināta 1995.gadā.

Kāda ir galvenā doma – kāpēc vajadzīga šāda asociācija?

Sākotnēji tad, kad Latvijas uzņēmumiem sāka parādīties nepieciešamība pēc kvalitātes sistēmām un tirgū ienāca kvalitātes pārvaldības sistēmas ISO 9000 sērijas standarti, nebija nekādas informācijas par tām. Bija liels informācijas vakuums. Toreiz nebija arī konsultantu un uzņēmumiem vienkārši vajadzēja kādu, kas šo informāciju meklētu un apkopotu. Vajadzēja kādu, kas organizē seminārus un kursus. Tā lielie ražotāji sanāca kopā un nosprieda, ka ir vajadzīga tāda asociācija, kas nodarbojas ar kvalitātes jautājumiem. Tāda ir vēsture, bet šobrīd situācija ir mainījusies – Latvijā ir daudz konsultantu un daudz sertifikācijas iestāžu, visa nepieciešamā informācija ir pieejama internetā un it kā problēmu vairs nav. Šodien asociācijai ir citas funkcijas

– veidot sadarbību starp uzņēmumiem, veicināt pieredzes apmaiņu, uzturēt datu bāzi un „zīmēt” Latvijas vispārējās situācijas ainu. Mēs arī aicinām uzņēmumu vadītājus un tur strādājošos kvalitātes vadītājus uz kvalitātes diskusiju klubiem. Tāpat kā agrāk rīkojam seminārus un konferenci.

Vai organizējat vienu konferenci vai vairākas?

Lielā konference ir gadā tikai viena. Toties notiek daudzi semināri, kursi un diskusiju klubi, bet liela mēroga konference, kas pulcina vairāk kā 300 interesentus, ir tikai viena. Tas ir liels projekts, bet asociācijā algoti strādā tikai divi ar pus cilvēki. Protams, ir vēlēta valde 9 cilvēku sastāvā. Tie ir uzņēmumu vadošie darbinieki, kas asociācijā atalgojumu nesaņem un viņu laika resurs, ko atvēlēt darbībai asociācijā, ir ļoti, ļoti neliels.

Cik biedru ir kvalitātes asociācijā?

Šobrīd mūsu asociācijā ir 142 biedri. Ja sākotnēji biedru skaitam bija tendence pieaugt, tad tagad, kad esam sasnieguši biedru skaitu, kas pārsniedz simtu, situācija mainās. Daži biedri sāk





izstāties un iemesli ir ļoti dažādi. Dažas organizācijas pārstāj eksistēt, dažās mainās vadība un līdz ar to mainās uzņēmuma politiskās nostādnes. Var teikt, ka asociācijā ir sākusies staigāšana – daži iestājas, citi izstājas. Tomēr, asociācijas biedru skaitam ir tendence pieaugt.

Kāds uzņēmumam labums ir uzņēmumam, ka ir asociācijas biedrs?

Pirmkārt, tā ir informācija par visām aktualitātēm kvalitātes jomā, ko mēs sniedzam. Kā zināms, šodien informācijai tirgū ir liela vērtība. Cenšamies informēt ne tikai par Latvijas aktualitātēm, bet arī par to, kas jauns notiek citās valstīs. Piemēram, Ukraina un Igaunija arī rīko plašas starptautiskas konferences. Mums ir kontakti ar daudzām Eiropas valstīm. Mums ir *mail-liste*, caur kuru tiek izziņota informācija. Tā tiek izsūtīta pilnīgi visiem asociācijas biedriem.

Otrkārt, diskusiju klubi, kur tiekas kvalitātes vadītāji, lai pārrunātu jautājumus, kas saistīti ar kvalitātes lietām. Uzņēmumiem tas ir stratēģiski svarīgi. Organizējam pieredzes apmaiņas vizītes. Kursi un semināri par kvalitātes sistēmu ieviešanu nav lēti, bet asociācijas biedriem tie ir bezmaksas vai arī dažos gadījumos par minimālu maksu. Tiem uzņēmumiem, kas nav asociācijas biedri, ir jāmaksā.

Vai asociācijas biedri nav tikai lieli un bagāti uzņēmumi?

Nē, tā nav. Biedru naudas maksa ir atšķirīga atkarībā no uzņēmuma lieluma - mazam uzņēmumam tie ir 50 Ls gadā. Tas nav daudz arī nelielam uzņēmumam. Lielam uzņēmumam tā ir vairāk kā 300 Ls. Mūsu asociācijas biedri ir arī daudzi mazie un vidējie uzņēmumi. Tie gan ir stabili uzņēmumi, jo par kvalitātes jautājumiem sāk domāt tad, kad izdzīvošanas problēmas ir aiz muguras.

Ko Jūs teiktu tiem uzņēmumiem, kas nav jūsu biedri - kāpēc jāiestājas Kvalitātes asociācijā?

Konferencē bijām izlikuši planšeti ar saukli: „Ja jums ir mērķi, ja jūs gribat augt, ja jūs zināt, ko vēlaties sasniegt un ja cienāt savus konkurentus, jums jāpievienojas mums!”

Šobrīd ir ļoti daudz kvalitātes instrumentu, ISO sistēma nebūt nav vienīgā. Ir dažādas metodikas, kā uzlabot un pilnveidot uzņēmuma darbību. Par tām ir jāuzzina. Nebūt nav tā, ka uzņēmums vispirms ir *jāsapucē* un jāievieš sistēma, lai kļūtu par asociācijas biedru. Var kļūt par asociācijas biedru un tad mēs palīdzēsīm izvēlēties efektīvāko veidu, kā to izdarīt. Mums ir neliela bibliotēka, ko iespējams izmantot, var apmeklēt arī seminārus. Galvenais, lai būtu interese un vajadzība sakārtot un pilnveidot savu uzņēmumu. Ja tāds mērķis ir, tad var nākt pie

mums, un mēs palīdzēsim atrast to labāko un konkrētajam uzņēmumam piemērotāko veidu.

Konsultantu firmas ir dārgas un daudzi mazie uzņēmumi pat, ja gribētu ieviest kvalitātes sistēmu, to finansiāli nevar atļauties?

Asociācijā nav savu lektoru, bet, varu palielināties, ka tie paši konsultanti, kas savās firmās ir dārgi un reizēm nepieejami, nāk pie mums un vada garākus vai īsākus bezmaksas seminārus. Pie mums uzņēmuma pārstāvis var noklausīties vairāku firmu pārstāvju piedāvājumu un izvērtēt, vai viņš grib maksāt naudu un nolīgt kādu no šīm firmām, vai nē. Tāpat arī rodas izpratne par dažādām kvalitātes sistēmām. Tā ir laba iespēja, kā iepazīties un salīdzināt.

Jūs arī izdodat žurnālu?

Jā, mēs izdodam žurnālu „Kvalitāte”, tas ir vienīgais profesionālais žurnāls šinī jomā. Jāsaka, ka konsultantiem un augsta līmeņa speciālistiem ir interesanti palasīt kolēģu viedokli. Žurnāls galvenokārt ir domāts uzņēmējiem, jo tiek aprakstītas ne tikai metodes un sistēmas, bet tiek stāstīts arī par labu pieredzi. Rakstu autori ir uzņēmumu vadošie speciālisti un Latvijas vadošie konsultanti – tie, kuri tirgū ir pieprasīti un atzīti par spēcīgākajiem un labākajiem. Raksti nereti ir līdzvērtīgi vienai labai konsultācijai. Žurnāla tirāža nav liela un to mēs nosūtam abonementiem un to var iegādāties šeit, asociācijā. Kvalitātes esamību naudā ir grūti izmērīt, domāju, ka tāpēc abonementu mums nav daudz.

Kur asociācija ņem līdzekļus savai darbībai?

Nelielu daļu veido biedru naudas. Žurnāls ar reklāmām pats atpelnā sevi. Pamatā naudu pelnām ar projektiem un lielajiem pasākumiem. Piemēram, pagājušajā gadā realizējām Ekonomikas ministrijas pasūtījumu, piesaistījām ekspertus, veicām apjomīgu darbu kā rezultātā uzrakstījām politisku dokumentu „Pētījumu par kvalitātes nodrošināšanas stratēģiju”. Daļu ienākumu veido eksperti, kas konsultē. Tradicionāli organizējam Hansabankas Klientu Apkalpošanas balvu. Nedaudz nopelnām arī ar šo pasākumu. Lai piesaistītu līdzekļus, meklējam projektus un tos realizējam.

Lūdzu, pastāstiet par Latvijas Kvalitātes balvu?

Latvijas Kvalitātes balva mūsu valstī ir prestižākā atzīnība uzņēmumiem, jo tā ir vienīgā balva, kas ir apstiprināta ar Ministru kabineta noteikumiem – „Par augstiem sasniegumiem uzņēmējdarbībā.” Tas ir Latvijas Ekonomikas ministrijas un kvalitātes asociācijas kopīgi veidots un katru organizēts pasākums. Vienmēr saņemam ministrijas atbalstu.

Šogad balvai pieteicās tikai 8 uzņēmumi, jo darba apjoms, uzņēmumam izvērtēšanai sagatavojot visu nepieciešamo, ir diezgan liels. Uzņēmumi nejutās gatavi šim procesam. Šobrīd asociācija strādā pie tā, lai atvieglotu pieteikuma formu uzņēmumam, lai samazinātu to apjomu, kas viņiem ir jāsagatavo un jāuzraksta.

Latvijas Kvalitātes balvu ieguvēji

2005			
2004			
2003			
2002			
2001			
2000			
1999			
1998			
1997			

Apmācam arī savus ekspertus uzņemties lielāku darba slodzi uz saviem pleciem, lai uzņēmumam būtu mazāk jādara.

Kāpēc uzņēmumam vajadzētu mēģināt iegūt šo balvu?

Pirmkārt, tas ir prestiži, tā ir goda lieta.

Otrkārt, finansiālu apsvērumu dēļ – vienam domājošam vadītājam vajadzētu saprast, ka nopirkt konsultāciju, kas izvērtē darbību uzņēmumā, apmaksāt ekspertus, kas pēc tam sniedz kompetentu atzinumu, ir ļoti dārgi. Taču, piesakoties Kvalitātes balvas saņemšanai, šos pakalpojumus saņem gandrīz bez maksas. Savukārt, dalības maksa Kvalitātes konferencē mazam uzņēmumam ir 250 Ls, bet lielam 450 Ls. Šie ieņēmumi nenosedz asociācijas izdevumus. Asociācijas mērķis nav nopelnīt uz balvas rēķina, bet gan veicināt balvas iegūšanas modeļa kā instrumenta, kas darbojas un nes uzņēmumam reālu labumu popularitāti. Uzņēmumu dalības maksa nosedz tikai minimālās sākotnējās izmaksas, bet visi uzņēmumi, kas pretendē uz balvu, saņem bezmaksas konsultāciju, kā sagatavoties šim pasākumam un var apmeklēt seminārus. Kad prasīto informāciju uzņēmums ir iesniedzis, tad tiek iesaistīti trīs neatkarīgie eksperti. Sākumā viņi katrs atsevišķi izvērtē iesniegto pārskatāmo materiālu, bet pēc tam sanāk kopā un darba grupā savstarpēji salīdzina rezultātus – vai viedokļi par uzņēmuma darbu sakrīt, ja nē, tad diskutē par to, kāpēc tā un ne savādāk. Nākošais posms ir tāds, ka eksperti dodas vizītē uz uzņēmumu un vērtē visus procesus uz vietas. Pēc tam atkal ekspertu darbs darba grupā un viņu gala slēdziens. Uzņēmumu, kam piešķirt kvalitātes balvu nosaka žūrija, kas ir



neatkarīga. Process ir sarežģīts. Metodoloģija ir tāda, ka vērtēšana notiek pēc radara kartēm, līdz ar to tiek iegūts maksimāli objektīvs rezultāts. Cenšamies pilnībā izslēgt subjektivitāti.

Kuri uzņēmumi šo balvu saņēma šogad?

Šogad mazo uzņēmumu grupā balvu saņēma „Venteko”, bet publiskajā sektorā, kas ir valsts iestādes, to jau otro gadu saņēma „Latvijas Akreditācijas birojs”. Šajā sektorā daudzi uzņēmumi būtu gatavi pieteikties balvai, bet psiholoģisku apsvērumu dēļ to nedara. Tas tādēļ, ka sabiedrībā pastāv mīts par to, ka valsts un pašvaldību uzņēmumi ir stagnātiski un slikti strādā. Bet, tā nav! Ļoti daudzi no šiem uzņēmumiem šodien ir mainījuši darba formas, un viņiem ir izstrādāta sava pieeja klientiem. Aicinu šos uzņēmumus kļūt drošākiem un pretendēt uz Kvalitātes balvu! Mazie uzņēmumi šobrīd ir ļoti ieinteresēti saņemt dažādas balvas un ir gatavi ieviest sistēmas un dažādus mehānismus, kas uzlabotu viņu darbību. Teiksim tā, viena liela daļa ir tikuši pāri periodam, kad bija jādodomā - vai es vispār izdzīvošu. Tagad viņi droši dodas konkurences cīņā, un kvalitāte ir viens no ieročiem.

Lielie uzņēmumi šogad šo balvu nesaņēma. Pirmkārt, tāpēc, ka lielajiem uzņēmumiem latīņa ir pacelta augstāk, un balva netiek piešķirta, ja neiegūst noteiktu punktu skaitu. Tas nav tā, kā skriešanās sacensībās, ka balvu saņem labākais. Uzņēmumam ir jābūt augstā līmenī. Otrkārt, Kvalitātes balva tiek piešķirta jau desmito gadu. Lielo uzņēmumu Latvijā ir maz un labākie to jau ir saņēmuši.

Kas ir mainījies uzņēmumos kvalitātes jomā šajos gados?

Vispār jau daudz kas. Piemēram, sākotnējais mīts, kas Latvijā pastāvēja diezgan ilgi par to, ka ISO ir kaut kāds sasniegumu kalngals un, ja uzņēmums ir to ieguvis, tad viņš ir sasniedzis maksimumu. Šodien mēs saprotam, ka ISO prasības ir minimālās prasības, kas liecina par sakārtotu darba sistēmu. Tāpat lielākā daļa uzņēmumu zina, ka ISO nebūt nav vienīgais instruments, kas liecina par kvalitāti. Tā nebūt nav vienīgā iespēja sakārtot uzņēmumu. Atsevišķos gadījumos citi instrumenti ir efektīvāki un pārsniedz ISO prasības.

Cilvēki sākuši nošķirt formāli saņemtus sertifikātus, kādi diemžēl ir, no sistēmām, kuras ir dzīvotspējīgas un nes rezultātus uzņēmumam.

Vai asociācija sertificē uzņēmumus?

Asociācija sertifikātus nepiešķir un arī neatņem. Mēs uzturam datu bāzi un sekojam situācijai. Sertifikātus piešķir un atņem

sertifikācijas iestādes. Tās ir neatkarīgas akreditētas institūcijas. Kvalitātes asociācija ir vissabiedriskākā organizācija no visām sabiedriskajām organizācijām. Mums nav nekādu monopoli. Apkopojam informāciju un sniedzam to tiem, kam tā ir nepieciešama. Datu bāzē var noskaidrot, vai uzņēmums ir sertificēts un vai sertifikāti ir derīgi. Piemēram, ja konkursā kā pretendenti piesakās septiņi būvnieki un trijiem ir anulēti sertifikāti, tad viņi pasūtījumu jau ir zaudējuši. Pasūtītājs, kas izsludinājis konkursu, to, kāda ir situācija, var noskaidrot mūsu datu bāzē.

Kādu iemeslu dēļ var zaudēt sertifikātu?

Sertifikātu var anulēt par lielām neatbilstībām sistēmā. Dažreiz pati organizācija, neraugoties uz to, ka viss ir kārtībā, nevēlas turpināt sadarbību ar sertifikācijas iestādi. Vai arī ir nolēmusi turpmāk neuzturēt šo formālo atzinumu – sertifikātu. Tas notiek arī tad, ja uzņēmums ir atteicies no kādām standarta prasībām vai arī ievieš citu sistēmu. Dažreiz tās ir organizācijas iekšējās nesaskaņas, kuru dēļ tiek zaudēts sertifikāts.

Sertifikācijas iestādi var mainīt – iet pie citas un veikt sertifikāciju no jauna citur.

Cik bieži notiek resertifikācija?

Resertifikācija notiek apmēram reizi trijos gados. Tad 6 - 9 mēnešus notiek uzraudzības audits. Tas nozīmē, ka iestāde, kas izsniegusi sertifikātu, dodas uz uzņēmumu un veic auditus. Reizi trijos gados šis audits ir pamatīgāks.

Cik uzņēmumi Latvijā ir sertificēti?

To var redzēt mūsu mājas lapā. Šobrīd tie 618 uzņēmumi. Šajā sarakstā varētu trūkt 5-6 uzņēmumu, kas ir sertificējušies ārpus Latvijas, jo daži uzņēmumi mūs par to neinformē. Parasti jaunus datus atsūta sertifikācijas organizācijas.

Ko Jūs gribētu teikt Latvijas uzņēmumiem?

Apmeklējiet kvalitātes asociācijas mājas lapu un iepazīstieties ar mūsu darbību! Pavasarī mums būs daudz bezmaksas semināru gan par iespējām iegūt Kvalitātes balvu, gan par kvalitātes sistēmu ieviešanu. Visi, kuriem ir interese, lūdzu, apmeklējiet diskusiju klubus, kas ir atvērti visiem uzņēmumiem, ne tikai tiem, kas ir mūsu biedri. Nāciet! Uzņēmēji, ja vēlaties savu uzņēmumu pozicionēt kā uz kvalitāti un ilgtspējīgu attīstību orientētu, tad asociācija ir viena no labākajām iespējām to izdarīt. Tā ir iespēja netiešā veidā sevi reklamēt.

Šobrīd ir ļoti daudz kvalitātes instrumentu, ISO sistēma nebūt nav vienīgā. Ir dažādas metodikas, kā uzlabot un pilnveidot uzņēmuma darbību. Par tām ir jāuzzina.

NO LABĀM IECERĒM UZ DARBĪBAS IZCILĪBU

Pagājušā gada novembrī Rīgā viesnīcā *Maritim Park Hotel* notika Latvijas Kvalitātes asociācijas un LR Ekonomikas ministrijas organizētā 10. starptautiskā vadības jautājumiem veltītā konference “No labām iecerēm uz darbības izcilību”. Konferencē piedalījās vairāk kā 300 dažādu uzņēmumu pārstāvji.

Pagājušā gada novembrī Rīgā viesnīcā *Maritim Park Hotel* notika Latvijas Kvalitātes asociācijas un LR Ekonomikas ministrijas organizētā 10. starptautiskā vadības jautājumiem veltītā konference “No labām iecerēm uz darbības izcilību”. Konferencē piedalījās vairāk kā 300 dažādu uzņēmumu pārstāvji. Tāpat kā citus gadus arī šogad šī bija viena no veiksmīgāk noorganizētajām konferencēm Latvijā. Tās dalībniekiem bija iespēja uzzināt par dažādām metodēm, kas palīdz uzņēmumiem noskaidrot savus kritiskos punktus, veikt izmaiņas darba procesos un sasniegt darba izcilību. Visi konferences lektori bija augsta līmeņa profesionāļi, kas labi pārzina savu metodi vai jomu ne vien teorētiski, bet arī praktiski.

Pieredzē dalījās vairāki starptautiska līmeņa zinātnieki: profesori L. Smits no ASV, T. Hardjono no Nīderlandes, J. Kardens no Francijas, A. Glazunovs no Krievijas, kuri ir pasaulē pieprasīti lektori, un viņu kalendārs mēdz būt aizpildīts gadiem uz priekšu. Viņu atziņas balstās uz jaunākajiem zinātnes atklājumiem un atziņām, kas aprobētas konsultatīvajā praksē.

Idejas darbības pilnveidošanai varēja smelties klausoties lektorus

no Latvijas veiksmīgākajiem uzņēmumiem, starp kuriem ir A/S “Latvijas Finieris”.

Prof. Dr.Ing. Teunis Willem Hardjono starptautiskās kvalitātes akadēmijas loceklis, EOQ viceprezidents, KDI Holandes Kvalitātes vadības fonda prezidents, profesors Roterdamas Erasmus universitātē, vada savu privāto konsultāciju uzņēmumu TwH Advies B.V., bijis konsultants Nīderlandes ekonomikas ministram un sniedzis padomus, kā uzlabot kvalitātes vadību valsts mērogā, veicinājis Nīderlandes Kvalitātes institūta NIK izveidi un izstrādājis Nīderlandes kvalitātes balvas modeli. Konferencē viņš iepazīstināja ar “4 fāžu modeli”, kas ir eleganta un spēcīga metode, ko var izmantot vadītāji un vadības konsultanti, lai analizētu un pilnveidotu procesus organizācijā.

Katrs risks, vai tas ir stratēģisks, vai arī darbības var ietekmēt uzņēmuma finanses, daudzi no tiem var ietekmēt uzņēmuma reputāciju. Visiem riskiem piemīt kā negatīvs - kaitējumu nesošs, tā arī pozitīvs - jaunas iespējas paverošs potenciāls. Kā atbilstoši vadot riskus, iespējams savlaicīgi atklāt un novērst to negatīvo ietekmi uz uzņēmuma finansēm un reputāciju, par to





varēja uzzināt no Agra Aizpurieša uzstāšanās, kurš iepazīstināja ar metodi - "Uz risku analīzi balstīts sistēmas novērtējums - Risk Based Certification TM". Agris Aizpurietis ir *Det Norske Veritas Latvia Sertifikācijas* daļas vadītājs un EFQM Eiropas Kvalitātes balvas vērtētājs.

Jānis Ciems, saplākšņu rūpnīcas "Furniers" direktors, A/S "Latvijas Finieris" valdes loceklis, ģenerāldirektora vietnieks jautājumos par darba efektivitāti un ražošanas metodisko nodrošinājumu, dalījās pieredzē, un viņa tēma bija "Kas modina doties ceļā uz darbības izcilību?" Secinājums, ka noteicošais faktors panākumiem ir darbinieku attieksme. Klātesošie uzzināja, ka metodes, kas tika izmantotas, lai sasniegtu tik augstu līmeni, kā to ir sasniegusi A/S "Latvijas Finieris", ir 6 Sigma, TOC, 5S, JIT u.c. Lai uzlabotu ražošanas procesus, svarīgs ir viss, sākot no izaicinājumiem un veiksmīgi sagatavota darbības plāna, līdz attiecībām starp darbiniekiem: "Vadītāja attieksme pret darbinieku atspoguļojas darbinieka attieksmē pret darbu un no nepilnībām šajā mijiedarbībā cieš klients."

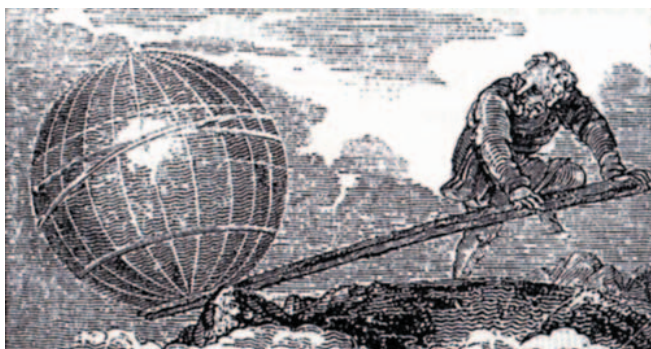
"TOC kā operatīva un stratēģiska uzņēmuma vadības metode" - šāda tēma bija ražošanas vadības konsultantam un starptautiski atzītam TOC metodikas ekspertam ražošanas un projektu vadības procesu optimizācijā, plānošanā un ražošanas uzņēmumu attīstīšanā Paulam Irbīnam. Viņam ir liela pieredze jaunu produktu un kvalitātes sistēmu ieviešanā uzņēmumos „Hanza Līzings”, „Laima”, „Sāga”. Iepazīstinot ar TOC metodi, Pauls uzsvēra, ka: "Visas sarežģītās sistēmas pārvalda to iekšējā vienkāršība, katrā sistēmā ir tikai viens vājš jeb kritiskais posms, kas diktē visas sistēmas rezultātu. Jau Arhimēds ir teicis – iedo-

diet man vājāko, tas ir, atbalsta punktu un vietu, uz kuras nostāties, un es izkustināšu pasauli." Lektors uzskatāmi demonstrēja, kādi ir sasniedzamie rezultāti, ieviešot ražošanas uzņēmumos TOC metodi.

"6 Sigma pasaules līderu lietotā metodoloģija" - par to savā prezentācijā un īpašā seminārā stāstīja prof. John Carder, kas ir pazīstams kā vadošs starptautisks eksperts biznesa pilnveidošanas darbā. Viņš vada savu konsultāciju uzņēmumu, ir *vieslektors Nice Business School* universitātē. 6 Sigma ir metode, kas veiksmīgi tiek pielietota un gūst lielu ievērību Eiropā un Amerikā. To izmanto uzņēmumi, kas ieguvuši pasaules līderu reputāciju, piemēram, Nokia, General Electric, Du Pont, TRIZ.

"20 atslēgas biznesa darbības uzlabošanai - A/S "Nefab Eesti" piemērs" par šo metodi un konkrētu piemēru stāstīja Viljar Moorits, kurš ir vecākais konsultants "Deloitte" Igaunijas biroja vadības konsultāciju nodaļā. Viņš Igaunijā ir palīdzējis daudziem ražošanas nozares uzņēmumiem to darbības uzlabošanā, piemēram, A/S "Stora Enso Timber" (kokapstrāde), A/S "Favor" (metālapstrāde), A/S "Tallinn Kute& Dalkia" (siltuma apgāde), A/S "Imavere Seaveski" (kokapstrāde), A/S "Natural" (kokapstrāde), "Paljassaare Fish Production" (pārtikas rūpniecība), A/S "Narva Water" (ūdens apgāde), A/S "Konesko" (metālapstrāde), A/S "E - Betoonelement".

Interesanta bija Detroitas nodaļas ASM International astoņu komiteju priekšsēdētāja, "Atshuller" institūta TRIZ studiju Prezidenta, Amerikas kvalitātes sabiedrības nacionālā direktora profesora Larry Smith prezentācija "Pāreja augstākā līmenī: inovāciju un kvalitātes tehnoloģiju integrācija".



Jau Arhimēds ir teicis – iedodiet man vājāko, tas ir, atbalsta punktu un vietu, uz kuras nostāties, un es izkustināšu pasauli.

“Investors in Excellence” principu lietošana panākumu gūšanai biznesa” par šo tēmu stāstīja Ian Nield “Midlands Excellence” prezidents, Apvienotās Karalistes Izcilības federācijas direktors un “Mercia” institūta valdes loceklis. Viņš ir baņķieris un lielākā daļa viņa karjeras ir saistīta ar banku sektoru. Šobrīd viņš strādā “Loyds TSB”, attīstot grupas globālās naudas pārvedumu operācijas.

Mūsdienās ļoti svarīgu tēmu “Izcilības sasniegšana caur vides apziņu” risināja Gunnar Ljungdahl, - ne mazāk interesanta personība salīdzinājumā ar citiem konferences lektoriem. Viņš savu karjeru sācis Stokholmas Enskilda Bankā (SE - Banka) un tur nostrādājis deviņpadsmit gadus, kur bijis atbildīgs par aktivitātēm Austrumeiropā un projektu finansēšanu. Vēlāk divus gadus

strādājis Lielbritānijā “PK Christiana” bankā par vadošo direktoru. Šobrīd ir vecākais viceprezidents Stokholmas Ekonomikas augstskolā Rīgā.

Viena no šobrīd Latvijā vadošajām organizāciju konsultantēm M.Sc.Psych. Gitāna Dāvidsone runāja par nozīmīgu tēmu, kas saistīta ar personālvadības jautājumiem “No darbinieku kompetencēm uz uzņēmuma izcilību: iespējas un riski”. Gitāna Dāvidsone ir guvusi pieredzi, strādājot “PricewaterhouseCoopers”, “Fontes R&I”. Šobrīd viņa ir valdes locekle un organizāciju konsultante SIA “O.D.A.”, pasniedzēja Latvijas Universitātē un RSEBAA, Latvijas Psihologu apvienības valdes locekle un viena no Latvijas Organizāciju psihologu asociācijas dibinātājām.

Professors Aleksandrs Glazunovs, kas bija īpaši gaidīts, jo ir starptautiski atzīts lektors ar izcilu pieredzi, runāja par tēmu “Menedžments, kas balstīts uz ieinteresēto pušu interešu balansu”. Viņš ir organizāciju attīstības centra “Prioritet” ģenerāldirektors, starptautiskās Kvalitātes profesionāļu ģildes īstenais biedrs, Krievijas Federācijas Kvalitātes problēmu akadēmijas akademiķis, Ņižegorodas valsts universitātes augstākās ekonomikas skolas docents un Amerikas kvalitātes biedrības ASQ biedrs.

Ja netiek sabalansētas ieinteresēto pušu intereses, rodas konflikti, bet, sabalansējot visu ieinteresēto pušu mērķus, ir iespējams ne vien atrisināt konfliktus, bet arī gūt panākumus.

Konferences noslēgumā tika pasniegta Latvijas Kvalitātes balva. 2006.gadā šo balvu ieguva: mazo uzņēmumu grupā SIA „Venteko”, bet publiskajā sektorā, kas ir valsts iestādes, to jau otro gadu saņēma „Latvijas Akreditācijas birojs”.



LATVIJAS KVALITĀTES BALVA



Visā pasaulē kvalitātes balvas ir viens no prestižākajiem novērtējumiem, kāds tiek piešķirts uzņēmumiem. Balvām ir dažādi kritēriji un vērtēšanas principi, taču vienots mērķis – atbalstīt konkurētspējīgu, sabalansētu un ilgpējīgu uzņēmuma attīstību. Pasaules praksē tradicionāli šīs balvas pasniedz valsts augstākās amatpersonas. Piemēram, ASV – Malkoma Baldridža Nacionālo Kvalitātes balvu pasniedz prezidents, Eiropas kvalitātes balvu pasniedz tās valsts premjerministrs vai karaļnama pārstāvis, kurā notiek balvas pasniegšanas ceremonija, Lielbritānijā – premjerministrs. Latvijā kvalitātes balvas konkurss tiek organizēts jau deviņo gadu un ir kļuvis par tradīciju, ka šo augsto novērtējumu pasniedz Ministru prezidents. Šodien, kad Latvija ir kļuvusi par ES dalībvalsti un iekļāvusies Eiropas vienotajā tirgū, kad ES obligātās prasības jau ir iekļautas Latvijas likumdošanā, arvien aktuālāks kļūst jautājums par Latvijas uzņēmumu spēju kļūt par konkurētspējīgiem un līdzvērtīgiem partneriem Eiropas vienotajā tirgū. Uzņēmuma pašnovērtējums, kas ir arī Latvijas Kvalitātes balvas pamatā ir lielisks instruments šī mērķa īstenošanai.

Latvijas Kvalitātes balva ir LR Ministru Kabineta atzīts, atbalstīts un 1997. gada 16. decembrī ar LR Ministru Kabineta noteikumiem Nr.419 apstiprināts Latvijas Kvalitātes asociācijas un LR Ekonomikas ministrijas organizēts ikgadējs pasākums.

Latvijas Kvalitātes balva ir izstrādāta, pamatojoties uz Eiropas kvalitātes fondā (EFQM – European Foundation for Quality Management) izveidoto Izcilas uzņēmējdarbības modeli. Eiropas Kvalitātes fonda (EFQM) izstrādātais Izcilības modelis ir viens no efektīvākajiem instrumentiem, kas ir sevi pierādījis Eiropas uzņēmumu vidū. Uzņēmuma pašvērtējums atbilstoši 9 Izcilības modeļa kategorijām (Vadība, Politika un stratēģija, Procesi, Rezultāti attiecībā uz klientiem, darbiniekiem un sabiedrību, kā arī uzņēmuma darbības rādītāji) ir paša uzņēmuma nepārtraukts darbs un Kvalitātes balvas saņemšana ir šī ieguldījuma novērtējums. Latvijas kvalitātes balvas pasniegšana nav pašmērķis, bet gan stimulējošs pasākums, lai veicinātu Latvijas uzņēmumus savā darbībā izmantot Izcilības modeļa priekšrocības un kvalitātes balvu piešķir tikai tādām uzņēmumiem, kurš var būt kā paraugs Izcilības modeļa piemērošanā. Galvenie ieguvumi ir visaptveroša uzņēmuma vērtējuma saņemšana un iespēja skaidri noteikt prioritātes savas darbības pilnveidošanai.

Latvijas Kvalitātes balvu ir veidojis mākslinieks Juris Gagainis-Kagainis.

Balvas forma simbolizē attīstību. Vertikālā baltmetāla plakne ar asām šķautnēm – dinamika un precizitāte, ietver sevī zeltītu lodi, kas simbolizē kvalitātes kritēriju centru. Smalkie adatveida asni uz trim pusēm simbolizē kvalitātes potences, iespējas, kontaktu ar pasauli. Tumšā kvadrātveida kontūra ir laika, telpas un vēstures simbols, jo bez tā nav iespējama ne sasniegto, ne nākotnes kritēriju apzināšana.

www.lka.lv



Ķīniešu horoskops

Ķīnieši cilvēka likteni un raksturu nosaka pēc Mēness un tā cikla, nevis pēc Saules un Zodiaka, kā to dara pie mums. Mēness cikls sastāv no 12 Mēness gadiem. Un katram no šiem gadiem atbilst savs dzīvnieks. Vēsture stāsta, ka Buda Jaungada priekšvakarā saaucis visus dzīvniekus, lai apbalvotu tos par paklausību. Tomēr ieradušies tikai 12 no viņiem. Lai pateiktos viņiem, Buda katram uzdāvinājis savu gadu. Un tā katrs dzīvnieks ieguva savu gadu. Mēness gadi seko tādā secībā, kādā dzīvnieki nonākuši pie Budas. Pirmā bijusi Žurka, tad Vērsis, Tīģeris, Kaķis, Drakons, Čūska, Zirgs, Kaza, Pērtiķis, Gailis, Suns, un visbeidzot Cūka. Ķīniešu jaunais gads sākas vēlāk nekā eiropiešu, un tas saistīts ar Mēness fāzēm. Tas sākas janvārī vai februārī. Ķīniešu astrologi uzskata, ka cilvēka gudrība, muļķība, spēks vai vājība, jaunums vai labsirdība ir atkarīgi no dzīvnieka, kurš pārvalda viņu dzimšanas gadu.

CŪKA

Gadi: 1923, 1935, 1947, 1959, 1971, 1983, 1995, 2007

Labsirdīgi, naivi, bezpalīdzīgi - tādi ir cilvēki, kas dzimuši Cūkas gadā. Viņi, kā likums, ir pārāk labi un kārtīgi, lai būtu laimīgi šajā pasaulē. Cūkas ir taisnīgas līdz pat pēdējam sīkumam, un tāpēc viņām var visā uzticēties, tās būs uzticamas līdz pat beigām. Viņas ir taisnīgas, uzticīgas un naivi tic, ka pārējie dzīvo pēc tādiem pašiem principiem. Galu galā, aptverot, ka cilvēki nav tik ideāli, Cūkas cieš milzīgu sarūgtinājumu. Sava rakstura dēļ Cūkām ir grūti pielāgoties dzīvei un apkārtējai pasaulei. Viņas ir bezpalīdzīgas nežēlīgās dzīves realitātes priekšā un nemāk tai pretoties. Vēl vairāk - viņām nepietiek godkāres un ambīciju, lai veidotu savu karjeru. Cūkas, tāpat kā Pērtiķi, tiecas pēc zināšanām. Daudz lasa, bet bez izlases - visu, kas pagadās pa rokai. Cūkas ir virspusējas un nenopietnas vispirms jau tāpēc, ka mīl labi padzīvot. Cūka ir pašreizējā, strādā ar entuziasmu un precīzi līdz pat sīkumiem izpilda visu, ko tai liek. Uz viņu var paļauties, jo Cūka nekad nepievils. Viņa ir neizlēmīga, nepārliecināta par saviem spēkiem un parasti katru lēmumu apdomā gadiem ilgi, bet, kad pieņem, tad no tiem vairs neatkāpjas ne soli. Cūkai nav daudz draugu, bet parasti viņa ir patiesi uzticīga tiem nedaudzajiem. Cūka paniski baidās no nepatīkšanām - tiesas, policijas, cietuma. Mīlestībā, tāpat kā dzīvē, vājās un neaizsargātās Cūkas pārcieš daudzas nodevības, neuzticības un vilšanās. Cūkas glābiņu no mīlas scēnām meklē ģimenē, bet sievietes - mātes lomā. Cūkas mēdz būt laimīgas ar Kaķiem, bet ir dziļi nelaimīgas ar Čūskām un Kazām.

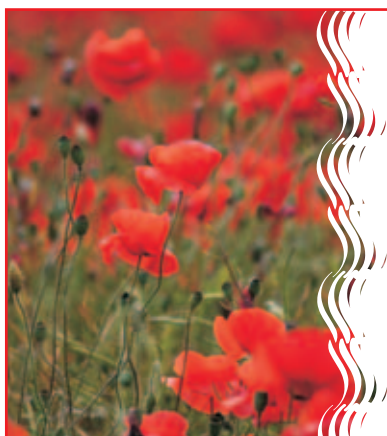
2007.GADS – UGUNĪGĀS CŪKAS GADS

Šis nav parastās cūkas gads, bet gan Ugunīgās Cūkas gads. Ļoti aktīvs, varbūt pat hiperaktīvs vīrišķās enerģijas gads. Cūkas gadā dzimušajiem būs ļoti labs gads. Tiem, kas dzimuši gada sākumā, rudenī varētu rasties drusku vairāk grūtību, bet tiem, kas dzimuši gada beigās, būs labi visu gadu. Ko mums šogad sola zvaigznes? - Labs gads būs Auniem un Strēlniekiem, grūts – Zivīm un Jaunavām. Gads sadalīsies divās daļās – līdz septembrim un pēc septembra. Tātad – līdz septembrim var skriet, taču arī laikus jāsāk domāt, kā piebremzēt un nostabilizēt savas lietas, bet ar septembri sāksies daudzu lietu absolūta un neatgriezeniska stabilizācija. Kopumā par gadu, vai tas būs labs vai slikts, var teikt, ka vismaz līdz septembrim būs tendence augt. Tāds izaugsmes gads, kurā, protams, augs viss. Kā 1995. gadā – ja kāds atceras, tad taču banka deva astoņdesmit procentus peļņas... Un viens otrs to atceras kā labāko gadu savā mūžā – jo dabūja tos procentus. Tagad ir tas pats: viens otrs uz nekustamiem īpašumiem pelna astoņdesmit procentus gadā un kādu laiku vēl pelnīs. Stabilizācija ir laba lieta – jo beidzot sāks būtēt to, kas stāvēs simt gadu, nevis piecus vai desmit. Gaidāmie laika apstākļi - cik 2007. gads būs enerģētiski silts un ugunīgi sarkans, tik 2008. gads būs stabils, mierīgs un vēss. Šo vasaru, salīdzinot ar iepriekšējām divām, varēs pieskaitīt pie pērkoniem bagātām.

Sagatavoja: Žanete Tauriņa, Informācijas avoti internetā: <http://easyget.lv/kultura>, <http://d-side.blogs.lv>

IDEJU AIZGŪŠANA KĀ UZŅEMĒJARBĪBAS METODE





Aktīvi uzņēmuma vadītāji
Uzticami darbinieki
Inovatīvas sistēmas
Apmierināti klienti
Veiksmīga tūrisma kompānija "Your Run"

Your
Run



YOUR RUN SIA
tūrisma kompānija

Torņa iela 4 III B-102, Rīga, LV-1050, Latvia
Vienotais reģ. nr. LV40003706815

Tālr. +371 7325555
Fakss +371 7830898

info@yourrun.lv
www.yourrun.lv

SIA "Kokrade"

Pēc individuāla pasūtījuma:

Galdniecības izstrādājumi
Interjera elementi
Kokaapstrāde

Tel: +371 2 8358760 E-mail: Kalvens@tvnet.lv

Ar mūsu lietām, Jūsu vieta būs skaistāka!



www.kokrade.lv

DR. IGORS KUDRJAVCEVS PIEDĀVĀ

SEMINĀRUS UN TREIŅUS UZŅĒMUMU DARBINIEKIEM:

- STRESS-MENEDŽMENTS,
- TIME-MENEDŽMENTS,
- VIRTUOZĀ KOMUNIKĀCIJA,
- KREATIVITĀTE,
- AUTOMETODIKU „VERBAL RESONANCE – VR”.

PRAKTISKĀ PIEREDZE ŠAJĀ JOMĀ NO 1996. GADA.

DR. KUDRJAVCEVS VADA IZBRAUKUMA SEMINĀRUS UZŅĒMUMOS SASTĀDOT MĀCĪBU PROGRAMMAS
ATBILSTOŠI ORGANIZĀCIJAS VAJADZĪBĀM.

CIGUN UN TAIDZI CJUAŅ – TERAPIJA, PRAKTISKĀ APMĀCĪBA.
UNIKĀLA SVARA UN DZĪVĪBAS ENERĢIJAS REGULĒŠANAS METODE.
PRAKTISKĀ PIEREDZE ŠAJĀ JOMĀ NO 1993. GADA. MĀCĪJIES ĶĪNĀ.

COACHING UN KONSALTINGS.
NETRADICIONĀLĀ ĀRSTĒŠANA.
PRAKTISKĀ PIEREDZE ŠAJĀ JOMĀ NO 1983. GADA.

WWW.MEDINTEGRA.LV
WWW.RSU.LV/IML

TĀLR.: 29294116, E-PASTS: IML@RSU.LV, DOCTOR@LATNET.LV

uzņēmuma stila izveide

logo vizītkartes veidlapas aploksnes mapes u.c.

reklāmas koncepciju izstrāde

drukātā reklāma televīzija radio vides reklāma internets

drukātā reklāma, poligrāfija

prese vides reklāma plakāti bukleti reklāmas lapas pastkartes kalendāri u.c.

grafiskais dizains

reklāmas kampaņu plānošana medijos

:: Reklāmas aģentūra **BALTI** ::

Skaistkalnes iela 1,
Rīga, LV-1004

Tālrunis: 7804160
Fakss: 7804161

e-pasts: balti@balti.lv
www.balti.lv

kino un video filmu veidošana

prezentreklāma (suvenīri)

iepakojums, etiķetes, uzlīmes

mājaslapu un WEB sistēmu izstrāde

prezentāciju, semināru, reklāmas pasākumu organizēšana

sabiedrisku pasākumu organizēšana

braucienu organizēšana uz starptautiskām, profesionālām izstādēm

izdevējdarbība



Jaunākie tehnoloģiju risinājumi

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

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

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

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



Multimediju projektori kinomācībām un profesionāļiem.

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

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

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

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

Canon
iBserviss